

## Комитет по программе и бюджету

Тридцать третья сессия  
Женева, 13–17 сентября 2021 г.

ОТЧЕТ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА  
*подготовлен Секретариатом*

1. Настоящий документ включает в себя следующие разделы:
  - (i) Отчет Независимого аудитора, содержащий заключение Внешнего аудитора в отношении финансовых ведомостей Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.; и
  - (ii) Отчет Внешнего аудитора за 2020 финансовый год для 62-й серии заседаний Ассамблей государств – членов ВОИС (также именуемый «подробным отчетом»). Данный отчет содержит рекомендации Внешнего аудитора, вынесенные по итогам аудиторской работы, выполненной в 2020 г.
2. Предлагается следующий пункт решения:

*3. Комитет по программе и бюджету (КПБ) рекомендовал Ассамблеям ВОИС, в той мере, в какой это касается каждой из них, принять к сведению документ «Отчет Внешнего аудитора» (документ WO/PBC/33/5).*

[Отчет Внешнего аудитора  
следует]

## **ОТЧЕТ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА ГЕНЕРАЛЬНОЙ АССАМБЛЕЕ ВСЕМИРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

### **Заключение в отношении финансовых ведомостей**

Я выполнил аудиторскую проверку финансовых ведомостей Всемирной организации интеллектуальной собственности за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., в состав которых входят Отчет о финансовом положении, Отчет о финансовых результатах деятельности, Отчет об изменениях чистых активов, Отчет о движении денежных средств, Отчеты о сопоставлении бюджетных и фактических сумм (поступления за год, закончившийся в указанную дату), а также соответствующие примечания, включая существенные принципы учетной политики.

По моему мнению, прилагаемые финансовые ведомости отражают финансовое положение Всемирной организации интеллектуальной собственности на 31 декабря 2020 г., а также ее финансовые результаты и движение ее денежных средств за год, закончившийся в указанную дату, объективно во всех существенных отношениях в соответствии с требованиями Международных стандартов учета в государственном секторе.

### **Заключение о правильности**

Я считаю, что доходы и расходы использовались во всех существенных отношениях для достижения целей, определенных Генеральной Ассамблеей, а финансовые операции осуществлялись в соответствии с Финансовыми положениями и правилами Организации.

### **Основания заключения (заключений)**

Я выполнил аудиторскую проверку, руководствуясь Международными стандартами аудита (МСА) и Финансовыми положениями и правилами Организации. Моя ответственность, предусмотренная этими документами, дополнительно описана в разделе отчета, озаглавленном «Ответственность аудитора за проведение аудиторской проверки финансовых ведомостей».

МСА требуют от меня и моих сотрудников соблюдения Пересмотренного этического стандарта, принятого Советом по финансовой отчетности в 2016 г. Я независим от Всемирной организации интеллектуальной собственности, как это предусмотрено этическими требованиями, относящимися к проводимой мной аудиторской проверке финансовых ведомостей. Я и мои сотрудники соблюдали свои остальные этические обязанности в соответствии с этими требованиями.

Я полагаю, что полученные мной контрольные данные составляют достаточные и надлежащие основания для моего заключения.

### **Другая информация**

Ответственность за другую информацию несет Руководство. Другая информация включает в себя информацию, включенную в Годовой финансовый отчет и Заявление по вопросам внутреннего контроля. Мое заключение в отношении финансовых ведомостей не касается другой информации, и я не даю никакого подтверждения ее достоверности. При проведении аудиторской проверки финансовых ведомостей моя задача состоит в ознакомлении с другой информацией и решении вопроса о наличии или отсутствии существенного противоречия между другой информацией и финансовыми ведомостями или сведениями, полученными мной в ходе аудиторской проверки, а также о наличии или отсутствии в ней иных видимых существенных искажений. Если в результате выполненной работы я прихожу к выводу о том, что такая другая информация содержит существенные искажения, я обязан указать на это обстоятельство. Я не могу ничего указать в этом отношении.

### **Ответственность руководства и лиц, которым поручено управление Организацией, за подготовку финансовых ведомостей**

Руководство несет ответственность за подготовку финансовых ведомостей и объективное представление изложенных в них фактов в соответствии с требованиями Международных стандартов учета в государственном секторе, а также за организацию системы внутреннего контроля, которая, по мнению руководства, необходима для обеспечения подготовки финансовых ведомостей, не содержащих существенных искажений, будь то в результате мошеннических действий или ошибок.

При подготовке финансовых ведомостей руководство отвечает за оценку способности Всемирной организации интеллектуальной собственности осуществлять свою деятельность на постоянной основе, за раскрытие в необходимых случаях информации, связанной с допущением о непрерывности деятельности, и за использование допущения о непрерывности деятельности как основы ее финансового учета, исключая случаи, когда руководство либо намерено ликвидировать Всемирную организацию интеллектуальной собственности или прекратить ее деятельность, либо не имеет реалистичной альтернативы таким действиям.

Задачи надзора за выполнением процедур подготовки финансовой отчетности, применяемых во Всемирной организации интеллектуальной собственности, лежат на лицах, которым поручено управление Организацией.

### **Ответственность аудитора при проведении аудиторской проверки финансовых ведомостей**

Моя ответственность состоит том, чтобы получить разумное подтверждение отсутствия в финансовых ведомостях в целом существенных искажений, обусловленных мошенническими действиями или ошибками, и подготовить отчет об аудиторской проверке, содержащий мое заключение. Разумное подтверждение – это подтверждение высокого уровня достоверности, но оно не является гарантией того, что аудиторская проверка, выполненная в соответствии с МСА, позволит обнаружить все существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть связаны с мошенническими действиями или ошибками и считаются существенными, если есть разумные основания полагать, что они способны, по отдельности или в совокупности, повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе данных финансовых ведомостей.

В рамках аудиторской проверки, проводимой в соответствии с МСА, я выношу профессиональные суждения и руководствуюсь принципом «профессионального недоверия» на протяжении всего ее проведения. Я также:

- выявляю и оцениваю риски наличия в финансовых ведомостях существенных искажений, будь то в результате мошеннических действий или ошибок, планирую и осуществляю процедуры аудиторской проверки, учитывающие такие риски, а также собираю контрольные данные и подтверждения, составляющие достаточное и надлежащее основание для моего аудиторского заключения. Риск необнаружения существенных искажений, связанных с мошенническими действиями, серьезнее риска необнаружения существенных искажений, являющихся результатом ошибок, поскольку мошеннические действия могут быть следствием сговора, фальсификации, намеренного сокрытия информации, искажения фактов или обхода мер внутреннего контроля;
- составляю свое представление об аспектах системы внутреннего контроля, существенных для аудиторской проверки, чтобы иметь возможность разработать процедуры проверки, наиболее адекватные в данных обстоятельствах, но не для того, чтобы дать заключение об эффективности системы внутреннего контроля Всемирной организации интеллектуальной собственности;
- оцениваю адекватность применяемой учетной политики и обоснованность учетных оценок и соответствующей информации, раскрываемой руководством;
- делаю вывод о правомерности применения руководством базиса учета, основанного на допущении о непрерывности деятельности Организации, а также выношу, исходя из полученных контрольных данных, суждение о наличии или отсутствии существенной неопределенности в отношении каких-либо событий или условий, могущей породить серьезные сомнения в способности Всемирной организации интеллектуальной собственности осуществлять свою деятельность на постоянной основе. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы обязаны указать в нашем отчете об аудиторской проверке на соответствующую информацию,

раскрываемую в финансовых ведомостях, или, если такое раскрытие является недостаточным, изменить свое заключение. Наши выводы основаны на контрольных данных, полученных до даты выпуска нашего отчета об аудиторской проверке. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Всемирная организация интеллектуальной собственности перестанет осуществлять свою деятельность на постоянной основе; и

- оцениваю общий формат, структуру и содержание финансовых ведомостей, включая раскрываемую в них информацию, и даю заключение о том, представляют ли финансовые ведомости соответствующие операции и события в форме, обеспечивающей объективное изложение.

Кроме того, я обязан получить свидетельства, позволяющие мне подтвердить с разумной достоверностью, что доходы и расходы, отраженные в финансовых ведомостях, использовались в целях, определенных Генеральной Ассамблеей, а финансовые операции осуществлялись в соответствии с регулирующими их Финансовыми положениями и правилами.

Я взаимодействую с лицами, которым поручено управление Организацией, в том числе по таким вопросам, как планируемый объем и сроки проведения аудиторской проверки, и обсуждаю с ними наиболее важные факты, установленные проверкой, включая любые существенные недостатки системы внутреннего контроля, выявленные в ходе моей проверки.

#### **Отчет**

Я также подготовил подробный отчет о результатах выполненной мной аудиторской проверки.

(подпись) **Гарет Дэвис**  
**Контролер и Генеральный аудитор**

Национальное ревизионное управление  
157-197 Бакингам Пэлэс Роуд,  
Виктория,  
Лондон SW1W 9SP  
Соединенное Королевство **21 июня 2021 г.**

ИЮНЬ 2021 Г.

---

**Всемирная организация интеллектуальной собственности**

**Отчет Внешнего аудитора о проверке  
финансовых ведомостей ВОИС за 2020 год**

Цель аудиторской проверки – предоставить государствам-членам независимое подтверждение достоверности информации, повысить качество финансового управления и руководства ВОИС, а также использовать процедуры внешней аудиторской проверки для содействия достижению целей вашей организации.

---

Контролер и Генеральный аудитор является руководителем Национального ревизионного управления (НРУ) – высшего ревизионного органа Соединенного Королевства. Контролер и Генеральный аудитор и НРУ не зависят от правительства Соединенного Королевства и обеспечивают надлежащее и эффективное расходование государственных средств и подотчетность парламенту Соединенного Королевства. НРУ проводит внешние аудиторские проверки ряда международных организаций, делая это независимо от своих задач высшего ревизионного учреждения Соединенного Королевства.

# Содержание

<b>Введение</b>	<b>8</b>
Основные замечания	8
<b>Часть 1</b>	<b>16</b>
Финансовое управление	16
Управление и внутренний контроль	28
<b>Часть 2</b>	<b>38</b>
Проекты, финансируемые за счет резервов	38
<b>Часть 3</b>	<b>50</b>
Другие вопросы, требующие внимания руководящих органов	50
Предыдущие рекомендации	50
Выражение признательности	51
<b>Приложение 1</b>	<b>52</b>
Выполнение предыдущих рекомендаций	52

# Введение

1 Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) была создана в 1970 г. в соответствии с Конвенцией ВОИС 1967 г. История ВОИС восходит к 1883 г., когда была подписана Парижская конвенция по охране промышленной собственности. Задача ВОИС заключается в том, чтобы руководить разработкой сбалансированной и эффективной международной системы интеллектуальной собственности. По состоянию на май 2021 г. в состав Организации входило 193 государства-члена, и ее деятельность финансировалась главным образом за счет пошлин, взимаемых за ее услуги через ее договорные союзы, в частности, союз Договора о патентной кооперации, Мадридский и Гаагский союзы. ВОИС также получает обязательные и добровольные взносы.

2 Помимо наших заключений в отношении финансовых ведомостей ВОИС, настоящий отчет содержит основные выводы и рекомендации, вытекающие из проделанной нами работы, включая наши замечания по вопросам финансового управления и руководства Организацией. Мы также рассмотрели меры, которые были приняты ВОИС для обеспечения непрерывности ее деятельности в свете продолжающейся пандемии. Мы уделили основное внимание вопросам управления проектами, финансируемыми из резервов (специальными проектами). Мы также оценили ход выполнения наших прежних рекомендаций.

3 Оригинал данного отчета был подготовлен на английском языке, поэтому аутентичной версией отчета является его английская версия.

## Основные замечания

### **Аудиторское заключение в отношении финансовых ведомостей**

4 Наша аудиторская проверка включала в себя проверку финансовых ведомостей за 2020 год и соответствующих операций и событий, относящихся к этому году. Она проводилась в соответствии с Международными стандартами аудита, а также Финансовыми положениями и правилами ВОИС. Эти стандарты требуют от Контролера и Генерального аудитора и его сотрудников соблюдения этических требований, а также планирования и проведения аудиторской проверки, позволяющих получить достаточную уверенность в том, что финансовые ведомости не содержат существенных искажений. Мы вынесли в отношении финансовых ведомостей аудиторское заключение без каких-либо оговорок или каких-либо предложений об изменениях. Организация по-прежнему обеспечивает высокое качество финансовых ведомостей, используя для этого продуманные системы внутреннего контроля и отчетности. Работая в условиях пандемии COVID-19, она продемонстрировала хороший уровень организационной устойчивости.

5 Вследствие пандемии COVID-19 аудиторская проверка за 2020 г. была проведена в удаленном режиме. Хотя это создало определенные трудности и потребовало дополнительных усилий как от Финансового отдела, так и от группы



экспертов НРУ, нам удалось получить необходимые данные в объеме, достаточном для обоснования нашего аудиторского заключения.

## **Финансовое управление**

### Финансовые результаты

**6** В 2020 году Организация сформировала профицит в объеме 135,9 млн шв. франков (2019 год: 97,7 млн шв. франков), что соответствовало примерно 29,0 процентам полученного дохода. Благодаря этому результату и другим изменениям, отраженным в финансовых ведомостях, ее чистые активы выросли до 387,1 млн шв. франков (2019 год: 364,2 млн шв. франков). Доходы ВОИС увеличились на 11,2 млн шв. франков (2,5 процента), до 468,3 млн шв. Франков, что было обусловлено ростом количества опубликованных заявок, прежде всего по линии союза РСТ. Расходы за тот же период сократились на 35,6 млн шв. франков (8,9 процента), до 365,8 млн шв. франков. Сокращение расходов было связано со снижением расходов на поездки и конференционные мероприятия, обусловленным пандемией. Поскольку ВОИС активно применяет в своей работе современные технологии, ей важно оценить, как ситуация пандемии может повлиять на ее стратегию и методы ее работы в будущем.

**7** Дополнительное улучшение общих результатов деятельности за год было связано с получением чистого инвестиционного дохода в сумме 33,4 млн шв. франков (2019 год: 42,1 млн шв. франков). Под влиянием пандемии в ее первоначальный период стоимость инвестиций ВОИС показала определенную волатильность, однако к концу года она восстановилась, что обеспечило чистый нереализованный доход.

**8** В связи с ростом стоимости обязательств ВОИС по выплате пособий сотрудникам Организация зафиксировала актуарный убыток в сумме 114,9 млн шв. франков (2019 год: доход в размере 3,9 млн шв. франков). Пособия сотрудникам представляют собой главный фактор риска с точки зрения финансовой устойчивости ВОИС, который будет рассмотрен ниже. В результате действия всех различных факторов чистые активы продолжали расти, увеличившись с 364,2 млн шв. франков по состоянию на 31 декабря 2019 года до 387,1 млн шв. франков по состоянию на 31 декабря 2020 года.

**9** В течение года первоначальные бюджетные оценки доходов, составлявшие 433,9 млн шв. франков, и бюджетные оценки расходов в размере 381,1 млн шв. франков были пересмотрены и составили, соответственно, 448,3 млн шв. франков (плюс 3,3 процента) и 369,8 млн шв. франков (минус 3,0 процента). Однако реальные цифры оказались существенно иными, что было связано с влиянием пандемии на расходы и более высоким количеством заявок по сравнению с прогнозами. ВОИС зафиксировала доходы и расходы на бюджетной основе в сумме 462,9 млн шв. франков и 327,9 млн шв. франков, соответственно.

**10** Учитывая сохранение устойчивой положительной тенденции роста количества заявок, хорошее состояние резервов и относительно высокие уровни инвестиций в инструменты денежного рынка и другие текущие инвестиции, мы пришли к выводу, что мнение руководства о сохранении способности ВОИС осуществлять свою деятельность на постоянной основе по-прежнему обоснованно. Организация имеет хорошие возможности для того, чтобы

продолжать работу в условиях сохраняющейся глобальной экономической неопределенности. Финансовые результаты и финансовое положение каждого из союзов показывает уровень зависимости Организации от работы Союза РСТ и Мадридского союза, которые – особенно Союз РСТ – покрывают дефициты Гаагского и Лиссабонского союзов.

**11** Мы обращаем внимание на продолжающийся рост обязательств по выплате пособий сотрудникам. В первую очередь это касается медицинского страхования сотрудников после прекращения службы, выплат на репатриацию и обязательств по накопленным отпускам. В течение 2020 года общая сумма задолженности по этим пособиям сотрудникам выросла с 356,2 млн шв. франков до 495,3 млн шв. франков. ВОИС прогнозирует, что при сохранении текущих условий к 31 декабря 2024 года сумма ее обязательства по медицинскому страхованию сотрудников после прекращения службы повысится до 580,1 млн. шв. франков, или на 28,1 процента. На выплату этих пособий будет расходоваться все большая часть будущих доходов ВОИС. В связи с этим мы подчеркнули необходимость постоянно уделять внимание вопросам контроля будущих расходов.

**12** Годовой финансовый отчет ВОИС содержит подробные примечания финансового характера, дополняющие ее финансовую отчетность. Любая организация должна обеспечивать регулярное использование примечаний, дополняющих финансовую отчетность, и сбор отзывов и замечаний пользователей отчетности. ВОИС могла бы еще активнее использовать материалы, дополняющие существующие публикации, чтобы обеспечивать более глубокое понимание ситуации их пользователями и их более целостное представление о результатах, достигаемых путем использования имеющихся ресурсов – например, приводя больше ключевых показателей о результативности ее текущей деятельности. Наряду с этим следует также давать более обстоятельные комментарии, касающиеся ее основных финансовых рисков. Хорошим примером особого внимания Организации к этим вопросам является анализ тенденций будущей динамики ее обязательств по МСПС.

## **Управление и внутренний контроль**

**13** Эффективное управление и внутренний контроль являются неотъемлемой частью механизмов, используемых Организацией для обеспечения уверенности государств-членов в эффективности использования ее ресурсов. Мы по-прежнему весьма положительно оцениваем упреждающий подход ВОИС к формированию ее системы внутреннего контроля и отметили успехи в построении «второй линии обороны», в подготовке Заявлений по вопросам внутреннего контроля и внешней оценке качества работы Отдела внутреннего надзора (ОВН). Мы также рассмотрели эффективность разработки ВОИС планов обеспечения непрерывности операций в условиях пандемии.

**14** С начала 2020 года сотрудники ВОИС работают в основном в удаленном режиме. Система управления административной информацией (СУАИ) ВОИС обеспечивает работу многих основных административных систем, и сотрудникам были предоставлены ноутбуки, обеспечивающие удаленный доступ к основным таким системам. Рабочие процессы в рамках СУАИ обеспечивают надлежащую обработку, авторизацию и проверку транзакций и других действий. Правильно организованный удаленный доступ к системам в режиме read-only (только для чтения) облегчил и нашу работу, дав нам возможность подтвердить отсутствие каких-либо существенных недостатков в системе контроля или признаков ее

ослабления.

**15** ВОИС продолжает укреплять работу систем, образующих ее «вторую линию обороны». В 2020 году она расширила масштабы применения средств контроля: в настоящее время по всей Организации применяется 381 средство контроля, не менее 91 процента которых считаются действующими надежно и без каких-либо расхождений между тем, как они должны работать в теории и как они работают на практике. ВОИС продолжает применять в отношении этих средств управленческого контроля более тщательные проверки достоверности данных и различные тесты, и уже формализовала свою стратегию анализа данных, которая позволит ей обеспечить дальнейшее повышение качества этой работы в предстоящие годы. После ослабления действующих ограничений мы планируем провести в этой области более обстоятельную работу.

**16** Структура Заявления ВОИС по вопросам внутреннего контроля увязана с семью элементами ее системы подотчетности, что обеспечивает государствам-членам высокую степень уверенности в надежности процедур контроля. При подготовке этого заявления Генеральный директор должным образом учел содержание промежуточного заявления о подтверждении достоверности отчетных данных, подписанного бывшим Генеральным директором. К числу важных пунктов заявления за 2020 год относились данные об основных рисках, возникших в течение года, и методах их нейтрализации, в частности, о рисках для выполнения программы и финансовых рисках, возникших в работе ВОИС, а также о новых моментах в контрольной деятельности, о которых упоминалось выше. Генеральный директор также подчеркнул, что меры обеспечения непрерывности работы Организации оказались эффективными, и в период пандемии она в значительной степени перешла на виртуальный режим работы. Мы хотели бы отметить, что действенность Заявления можно было бы повысить еще более, если бы в нем уделялось достаточно внимания результатам работы ОВН. Мы считаем, что ОВН играет принципиально важную роль: предоставляемая им информация должна быть основным источником уверенности Генерального директора в эффективности процессов внутреннего контроля.

**17** В течение года была проведена внешняя оценка качества работы ОВН. Это хорошая практика, и стандарты профессиональной деятельности, обязательство соблюдения которых записано в уставе ОВН, требуют периодического проведения такой оценки. Оценка показала, что ОВН ведет свою работу на высоком профессиональном уровне. Мы установили, что она *в основном соответствует* обязательным элементам Принципов международной профессиональной практики (ПМП) и требованиям Хартии внутреннего надзора, и что отдел разработал планы мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе оценки. К числу таких мероприятий относится, в частности, расширение объема и рамок применимости ежегодного заключения, прилагаемого к Заявлению по вопросам внутреннего контроля, что будет давать Генеральному директору и государствам-членам более высокую степень уверенности в достоверности контрольных данных.

**18** Мы проанализировали уровень общеорганизационной готовности ВОИС к пандемии. Как и многие другие организации, ВОИС имела комплекс документов, описывающих основные элементы процесса планирования мер реагирования на кризисные ситуации и обеспечения организационной устойчивости. В этих документах рациональным образом учитывается передовой опыт и рекомендации

других организаций, включая Всемирную организацию здравоохранения (ВОЗ), а также сети учреждений ООН в целом. Ознакомление с реестром рисков ВОИС показало, что уже до начала пандемии COVID-19 в нем значился риск значительного нарушения нормальной работы некоторых из ее ключевых служб и потери инвестиций в случае катастрофического события, внешней угрозы, экономической нестабильности или пандемии. Общеорганизационный план обеспечения непрерывности деятельности объединяет индивидуальные планы действий для критически важных функциональных звеньев Организации, базирующихся в ее штаб-квартире. ВОИС также имела планы антикризисных мер и мер на случай пандемии уже до начала пандемии. Хотя мало кто мог предсказать явления такого масштаба и серьезности, уровень кризисной готовности ВОИС, по нашей оценке и в сравнении с другими организациями, оказался высоким.

**19** Непосредственно перед пандемией планы обеспечения непрерывности деятельности для каждого из критически важных функциональных звеньев были доведены до различного уровня готовности. Некоторые критически важные функциональные звенья, такие как Гаагский и Мадридский реестры, не имели на момент начала пандемии комплексных планов такого рода, и не все планы были утверждены руководителями программ. Планы, касавшиеся важнейших вспомогательных функциональных подразделений, таких как здания и информационные системы, были в целом проработаны лучше, что вполне отражает их роль как важнейших условий обеспечения нормальной работы Организации. Хотя мы выявили области, в которых необходимо улучшить работу, в целом Организация успешно перешла на удаленную работу с минимальными нарушениями непрерывности оказания ее важнейших услуг пользователям. ВОИС также показала, что она в основном создала важнейшие структурные элементы процесса обеспечения устойчивости ее операций. ВОИС планирует завершить комплексный анализ процесса принятия мер по обеспечению непрерывности ее деятельности в 2021 году.

### **Проекты, финансируемые за счет резервов**

**20** Текущая политика в отношении резервов, определяющая ключевые принципы их использования, была утверждена ВОИС в 2015 году. Мы рассмотрели стратегию использования резервов в контексте нашего анализа Генерального плана капитального ремонта (ГПКР) и ее увязки с более общей стратегией и процессом принятия решений по отбору проектов ГПКР и формирования соответствующей отчетности. Мы констатируем, что ГПКР не интегрирован в общий стратегический план Организации. В ходе нашего анализа мы рассмотрели эволюцию ГПКР и общих принципов управления, лежащих в его основе, включая отбор проектов и контроль за их реализацией.

**21** Со временем объем средств, выделяемых по линии ГПКР, увеличивался, а список его проектов становился все более внушительным. ВОИС не имеет таких же стимулов или такой же острой необходимости определять приоритетность проектов или обеспечивать эффективность затрат, как многие другие международные организации. Тем более важно обеспечивать прозрачное и убедительное экономическое обоснование всего ГПКР и его отдельных проектов, применение эффективных процедур проверки и оценку получаемых результатов для корректировки ГПКР и процессов управления проектами на основе обратной связи.

**22** Мы не смогли ясно понять принципы определения приоритетности текущих проектов относительно других возможных планов или приоритетность одних конкретных проектов ГПКР относительно других. Инвестиционные решения должны приниматься на основе существующих потребностей и четкой оценки возможностей, в увязке с целями ВОИС. Важно, чтобы ВОИС рассматривала объемы средств, выделяемых на проекты, в сопоставлении с другими вариантами инвестиций – например, инвестициями в расширение программ технического сотрудничества или минимизацию финансового риска для Организации на основе сокращения обязательств по выплате пособий сотрудникам или пересмотра структуры пошлин.

**23** Решающее значение для успеха проектов имеет рациональное управление. ГПКР состоит из отдельных проектов, по каждому из которых составляется проектная справка, которая рассматривается государствами-членами в процессе его утверждения. Мы обратили внимание на то, что, согласно прежнему определению, специальные проекты должны были иметь «чрезвычайный» характер, что указывало на значимость и уникальность соответствующих инвестиционных решений. Государства-члены приняли более широкое определение, допускающее финансирование проектов, имеющих более рядовые цели – например, проектов ремонта объектов недвижимости. Мы пришли к выводу, что в одних случаях для финансирования предлагавшихся проектов по линии ГПКР были веские основания, но в других случаях, особенно когда речь шла о проектах, связанных с ремонтом материальных объектов и систем, которые обычно являются элементом обычной финансовой стратегии любой организации, они были менее убедительными.

**24** Объединение в составе ГПКР стратегических проектов и обычных ремонтных проектов создает риск утраты стратегического видения и ставит под сомнение саму идею ГПКР как программы, представляющей собой целостный комплекс специальных и особо важных проектов. Мы также обратили внимание на то, что текущие положения не делают никакого различия между особо крупными инвестиционными проектами и проектами гораздо меньшего масштаба. Государствам-членам, возможно, следовало бы выработать подход, при котором для обоснования решений в тех случаях, когда проекты превышают определенный порог стоимости, должны предоставляться более значительные объемы информации, а также предусмотреть различные элементы поэтапной отчетности или гарантий в тех случаях, когда проекты связаны со значительными затратами или репутационным риском.

**25** Важный этап любого проекта – это подготовка его экономического обоснования, которая позволяет подтвердить соответствие проекта приоритетам и целям организации, получить количественную оценку объемов и сроков выделения ресурсов и наметить ожидаемые результаты. Качественные бизнес-планы позволяют органам и лицам, принимающим решения, выносить обоснованные суждения по поводу целесообразности реализации проектов. Экономическое обоснование имеет форму документа по инициации проекта (ДИП). Мы изучили выборку таких документов и определили основные разделы, в которых, как нам кажется, можно было бы повысить уровень их детализации, обеспечивая тем самым более надежные основания для утверждения проекта. Мы пришли к выводу, что анализ альтернатив должен быть более подробным, а альтернативные способы достижения результатов – рассматриваться более обстоятельно. Не все ДИП имели четкие исходные параметры, а оценка степени

изменений, ассоциирующихся с каждым альтернативным вариантом и допускающих количественное измерение, была ограниченной и недостаточно конкретной. Без детальной формулировки целей и критериев оценки ВОИС будет трудно доказывать достижение общих целей проекта и обеспечение оптимального соотношения затрат и результатов.

**26** Мы обнаружили, что бюджеты проектов имеют обобщенный характер и недостаточно детализированы, а исходные ДИП содержат ограниченную информацию о полных затратах по проекту в течение его жизненного цикла. Поскольку специальные проекты выходят за рамки текущей деятельности, они могут быть особо значимыми и быть связанными с факторами неопределенности и рисками. Мы обнаружили, что многие описания рисков имеют общий характер, а документация конкретного проекта не всегда отражает его специфику. По нашему мнению, ДИП можно было бы улучшить таким образом, чтобы они служили основой для более ясного экономического обоснования, обеспечивая благодаря этому более осмысленное управление проектом и достижение его результатов. Это позволило бы ВОИС точнее измерять ожидаемые результаты инвестиций на начальном этапе проекта и облегчило бы установление приоритетности различных проектов.

**27** Отчет о результатах деятельности за 2018-2019 гг. содержит сведения о ходе реализации проектной деятельности ГПКР в период с января по декабрь 2019 г., включая достигнутые основные этапы и показатели использования ресурсов по 20 текущим проектам. Общий бюджет этих проектов составил 83,8 млн. шв. франков, а соответствующие расходы на эту дату – 44,2 млн. шв. франков. Мы обнаружили, что многие моменты, которые мы отметили в нашей критике ДИП, повторились в подробных обзорах хода реализации проектов. Мы констатировали некоторые значительные изменения в оценках рисков и бюджетах по сравнению с первоначальными предложениями, а также то, что в отчетах о состоянии проектов отсутствовали реальные количественные оценки эффекта от реализации проекта. По нашему мнению, хотя в отчетах о ходе реализации проектов четко указываются параметры проектов, они могли бы давать государствам-членам более точную количественную оценку преимуществ, которые обеспечивает выполнение проектов.

**28** Мы считаем, что такое усовершенствование отчетов даст ВОИС больше возможностей продемонстрировать положительный эффект от использования резервов и соответствие проектов целям Организации, что повысит прозрачность и подотчетность в использовании средств. Ознакомившись с проектом нашего отчета, ВОИС сообщила нам, что считает наши рекомендации ценными и указала, что она намерена учесть некоторые из них уже сейчас, в процессе подготовки предложения по ГПКР, которое будет представлено на рассмотрение КПБ в этом году. Соответственно, хотя предложение по ГПКР предполагалось представить вместе с Программой и бюджетом июльской сессии КПБ, Секретариат решил, что теперь оно будет представлено его сентябрьской сессии, что позволит лучше согласовать предложение по ГПКР с нашими рекомендациями, укрепить стратегический характер ГПКР и подчинить его более общим задачам ВОИС.

### **Предыдущие рекомендации**

**29** По состоянию на май 2021 года мы признали выполненными шесть рекомендаций (30 процентов) из 20 рекомендаций, относящихся к 2019 году и предыдущим годам, которые оставались открытыми. Тринадцать рекомендаций (65 процентов) продолжают выполняться. В основном это наши рекомендации 2018 года по вопросам управления персоналом и наши прошлогодние рекомендации в отношении внешних бюро, которые имеют будущие сроки выполнения, и поэтому мы не ожидали, что они будут полностью выполнены в течение прошлого года. Отдел кадров пересмотрел сроки выполнения трех рекомендаций в связи с кадровыми ограничениями и последствиями пандемии. Одна рекомендация не выполнена.

**30** Учитывая значимость вопросов управления персоналом для Организации, мы намерены провести обстоятельную проверку хода выполнения этих рекомендаций и рассмотреть статус кадровой стратегии ВОИС в ходе аудиторской проверки 2021 года. Более подробные комментарии о ходе выполнения предыдущих рекомендаций даны в Приложении 1.

## Часть 1

### Финансовое управление

#### Общие результаты аудиторской проверки

**1.1** Внешний аудитор провел аудиторскую проверку финансовых ведомостей ВОИС за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., которые включают Отчет о финансовом положении, Отчет о финансовых результатах деятельности, Отчет о движении денежных средств, Отчет об изменениях чистых активов, Отчет о сопоставлении бюджетных и фактических сумм и соответствующие примечания. Заключение, принятое по итогам аудиторской проверки, подтверждает, что финансовые ведомости объективно отражают все существенные аспекты финансового положения Организации на 31 декабря 2020 г., а также результаты ее финансовой деятельности и движение ее денежных средств за год, закончившийся в указанную дату. Оно также подтверждает, что финансовые ведомости подготовлены в соответствии с требованиями Международных стандартов учета в государственном секторе и что представленные в них операции осуществлялись во всех существенных аспектах в соответствии с Финансовыми положениями и правилами ВОИС, а также соответствовали целям, установленным государствами-членами.

**1.2** Следует признать, что в условиях пандемии COVID-19 неоднократное получение аудиторского заключения без оговорок в сроки, позволяющие проводить заседания руководящих органов – это серьезное достижение, особенно с учетом изменившихся обстоятельств, таких как необходимость удаленной работы сотрудников. Данный год был первым, когда все мероприятия по закрытию счетов и внешнему аудиту проводились исключительно дистанционно. Это потребовало значительной работы по сбору всей необходимой информации для подготовки качественного финансового отчета и обеспечению доступа аудиторов ко всем соответствующим документам. Аудит был проведен успешно, и мы смогли получить ответы на все аудиторские запросы без каких-либо негативных последствий для качества контрольных данных, что позволило завершить проверку в срок в соответствии с требованиями руководящего органа.

#### Финансовые результаты

**1.3** В 2020 году ВОИС зафиксировала совокупный годовой профицит в размере 135,9 млн. шв. франков (2019 год: 97,7 млн. шв. франков), что, с учетом прибыли от переоценки стоимости земли под новым зданием Организации в сумме 1,8 млн. шв. франков и актуарного убытка по обязательствам ВОИС по выплатам после прекращения службы в размере 114,9 млн. шв. франков, означало увеличение чистых активов по состоянию на декабрь 2020 года до 387,1 млн. шв. франков (2019 год: 364,2 млн. шв. франков). Этот профицит составляет около 29,0 процентов от полученного дохода (2019 год: 21,4 процента). Доход в сумме 468,3 млн. шв. франков (2019 г.: 457,0 млн. шв. франков), полученный в 2020 г., означал прирост дохода на 2,5% по сравнению с предыдущим годом. Несмотря на последствия пандемии, первичные союзы Организации продолжали получать большое число заявок, а сумма пошлин за опубликованные заявки увеличились



на 21,2 млн. шв. франков, с 420,3 млн. шв. франков в 2019 году до 441,4 млн. шв. франков.

**1.4** В 2020 г. ВОИС также получила доход на активы своего инвестиционного портфеля. Первые последствия пандемии проявились в том, что нереализованные убытки ВОИС за первый квартал составили 32,1 млн. шв. франков. В дальнейшем, по мере улучшения ситуации на рынках, инвестиционная позиция ВОИС восстановилась, что обеспечило общую нереализованную инвестиционную прибыль за год в сумме 33,4 млн. шв. франков (2019 год: прибыль в размере 42,1 млн. шв. франков).

**1.5** Расходы ВОИС составили 365,8 млн шв. франков, что на 35,6 млн шв. франков (8,9%) меньше расходов 2019 года (401,5 млн шв. франков). Как указано в прилагаемом Финансовом отчете, ограничения на поездки и массовые собрания существенно повлияли на количество командировок и объем участия в конференциях и совещаниях в течение года. Расходы на поездки, обучение и гранты сократились в 2020 году на 90,0%, с 17,5 млн шв. франков в 2019 году до 1,8 млн шв. франков, а услуги по контрактам, включая расходы на конференции и устный перевод – на 7,8%, с 96,1 млн шв. франков до 88,6 млн шв. франков.

**1.6** Это сокращение расходов было в значительной степени связано с вынужденной отменой встреч и мероприятий или их проведением в виртуальном режиме. Поскольку ВОИС активно использует в своей работе современные технологии, ей важно формально оценить то, как ситуация пандемии может повлиять на ее стратегию и методы ее работы в будущем. Многие организации стремятся использовать более эффективные методы работы, чтобы минимизировать расходы и негативные последствия поездок, признавая при этом, что некоторые виды личного общения имеют свои преимущества и остаются уместными.

**Рек. № 1: ВОИС следует проанализировать методы своей работы, чтобы определить, какие уроки можно извлечь из практики работы во время пандемии с точки зрения минимизации ненужных поездок в тех случаях, когда личное общение не дает больших преимуществ с точки зрения их результатов.**

#### Финансовое положение

**1.7** Чистый инвестиционный доход и операционный профицит способствовали увеличению валовых активов по состоянию на 31 декабря 2020 года на 13,5%, до 1 390,9 млн. шв. франков (2019 год: 1 225,9 млн. шв. франков). В основном это связано с чистым увеличением стоимости инвестиций Организации на 240,4 млн. шв. франков; при этом сумма денежных средств и их эквивалентов сократилась на 62,5 млн. шв. франков. Валовые обязательства увеличились в течение 2020 года на 16,5%, до 1 003,8 млн шв. франков (2019 год: 861,6 млн шв. франков). Это в основном связано с увеличением обязательств по выплатам сотрудникам Организации (с 356,2 млн шв. франков по состоянию на 31 декабря 2019 года до 495,3 млн шв. франков по состоянию на 31 декабря 2020 года). Увеличение обязательств обусловлено главным образом изменениями в допущениях, используемых при расчете обязательств по выплате пособий после прекращения службы, и рассмотрено подробнее ниже в настоящем отчете. Совокупный эффект этих изменений заключается в увеличении чистых активов по состоянию на декабрь 2020 года до 387,1 млн. шв. франков (2019 год: 364,2 млн. шв. франков).

Значительное негативное влияние изменений в сумме обязательств по МСПС на финансовую устойчивость ВОИС было смягчено продолжающимся ростом профицитов, который способствовал росту инвестиционных активов.

## Финансовая устойчивость

**1.8** При оценке финансовой устойчивости организаций мы используем во всех наших международных аудиторских проверках метод финансовых коэффициентов, позволяющий показать финансовое положение организации в динамике (Рис. 1). Такие коэффициенты выражают соотношения между разными учетными статьями. Например, на каждый швейцарский франк текущих обязательств ВОИС приходится 0,63 шв. франков текущих активов. Обычно такой показатель дает повод для беспокойства, но в данном случае этот низкий уровень компенсируется позитивным прогнозом объемов будущих операций, о чем свидетельствует высокий уровень авансовых поступлений (321,5 млн. шв. франков). Хотя такая ситуация маловероятна, при необходимости ВОИС имеет возможность продать свои инвестиционные активы с более долгими сроками размещения для покрытия потребностей в ликвидных средствах.

**Рис. 1: Основные финансовые коэффициенты ВОИС в 2017-2020 гг.**

Коэффициент	2020 г.	2019 г.	2018 г.	2017 г.
<b>Общая сумма активов: Общая сумма обязательств</b>	1,39	1,42	1,32	1,25
<b>Активы: Обязательства</b>				
<b>Отношение текущих активов к текущим обязательствам</b>	0,63	0,56	0,60	0,68
Оборотные активы: Текущие обязательства				
<b>Коэффициент ликвидности</b>				
Денежные средства и их эквиваленты: Текущие обязательства	0,28	0,38	0,44	0,53

### Примечания

1. Высокий коэффициент «текущие активы: текущие обязательства» говорит о способности организации погашать свои краткосрочные обязательства
2. Высокое соотношение активов и обязательств является хорошим показателем платежеспособности
3. Коэффициент ликвидности измеряет ликвидность организации, отражая степень, в которой сумма денежных средств и их эквивалентов, составляющая часть оборотных активов, покрывает текущие обязательства.

Источник: Аудированные финансовые ведомости ВОИС

**1.9** В целом финансовое положение ВОИС продолжает оставаться устойчивым. Организация располагает солидными резервами, которые в значительной степени обеспечены денежными средствами и инвестициями. Она зарезервировала средства (стратегические денежные средства и инвестиции) в

объеме примерно 211,2 млн. шв. франков на покрытие своих накопленных обязательств по медицинскому страхованию бывших сотрудников после прекращения службы, составляющих сегодня в общей сложности 452,8 млн. шв. франков. Мы даем более подробный анализ обязательств Организации по выплатам персоналу после прекращения службы ниже в настоящем отчете. Резервирование средств на финансирование этих обязательств позволяет ВОИС минимизировать долгосрочные риски для государств-членов, связанные с необходимостью их покрытия за счет начисленных взносов в случае снижения доходов Организации.

**1.10** Как более подробно показано в Финансовом отчете, наряду с денежными средствами и инвестиционными активами в финансовую отчетность включена стоимость основных средств на общую сумму 382,5 млн. шв. франков (2019 г.: 388,0 млн. шв. франков). ВОИС имеет нераспределенные резервы в размере 387,1 млн шв. франков, включающие резервы на реализацию специальных проектов в размере 28,2 млн шв. франков, которые мы рассматриваем во второй части нашего отчета. В целом бизнес-модель ВОИС, позволяющая ей получать денежные доходы, дала ей возможность вложить значительные средства в объекты недвижимости и сформировать значительные нераспределенные резервы, которые более чем достаточны для покрытия всех ее обязательств.

#### Выполнение Программы и бюджета на 2020-2021 гг.

**1.11** Программа и бюджет ВОИС составляются на каждый двухлетний период с применением модифицированного метода начисления. Поскольку 2020 год является первым годом двухлетнего периода, в финансовой ведомости V содержится сопоставление бюджетных и фактических сумм за этот год. Сверка данных об исполнении бюджета с данными о доходах и расходах, содержащимися в Отчете о финансовых результатах деятельности, представлена в примечании 17 к финансовым ведомостям.

**1.12** Первоначальный бюджет на двухлетний период 2020-2021 гг. был утвержден Генеральной Ассамблеей и предусматривал доходы в размере 433,9 млн. шв. франков и расходы в размере 381,1 млн. шв. франков, соответственно<sup>1</sup>. С учетом прибыли от инвестиций/убытков по инвестициям это обеспечило профицит бюджета в размере 52,0 млн. шв. франков. Корректировки бюджета в течение года дали окончательный прогноз профицита бюджета в размере 77,7 млн. шв. франков.

---

<sup>1</sup> Программа и бюджет на 2020-2021 гг. – Приложение VII

**Рис. 2: Исполнение бюджета ВОИС на 2020 год (млн. шв. франков)**

	Первоначальная сумма	Скорректированная сумма	Фактический результат	(Перерасход)/профицит
<b>Доходы</b>	433,9	448,3	462,9	14,6
<b>Расходы</b>	(381,1)	(369,8)	(327,9)	41,9
<b>Прибыль от инвестиций/ убытки по инвестициям</b>	<u>(0,8)</u>	<u>(0,8)</u>	<u>33,4</u>	<u>34,2</u>
<b>Чистый итог</b>	52,0	77,7	168,5	90,7

Источник: Аудированные финансовые ведомости ВОИС

**1.13** В 2020 году ВОИС получила доход в размере 462,9 млн. шв. франков и чистую прибыль от инвестиций в размере 33,4 млн. шв. франков. Расходы на бюджетной основе составили 327,9 млн. шв. франков, в результате чего был получен профицит в размере 168,5 млн. шв. франков. Этот бюджетный профицит сопоставим с профицитом, рассчитанным на базе МСУГС, который составил 135,9 млн. шв. франков. Сверка профицита, рассчитанного на базе МСУГС, и фактического профицита бюджета представлена в примечании 17 к финансовой отчетности; расхождения в основном касаются сумм амортизации, увеличения обязательств по выплатам сотрудникам и расходов по проектам, финансируемым из резервов. Пояснения ВОИС в отношении как расхождений сумм первоначального и итогового бюджета после перераспределения средств, так и существенных расхождений между суммами бюджета и фактическим результатом, содержатся в Отчете о результатах работы ВОИС за 2020 год.

**1.14** Изменения в доходах бюджета связаны с уточнением прогнозов, выполненным Отделом экономики и статистики ВОИС по Союзу РСТ, Мадридскому и Гаагскому союзам. Утвержденные изменения расходов включали сокращение расходов, связанных с персоналом, на 2,3 млн. шв. франков и расходов, не связанных с персоналом, на 9,0 млн. шв. франков. Сокращение расходов, связанных с персоналом, было в основном обусловлено экономией расходов на штатные должности, а сокращение расходов, не связанных с персоналом, в основном объясняется переносом определенных операций на 2021 год. Объяснения расхождений между бюджетными данными и фактическими результатами приведены в Отчете о результатах работы ВОИС за 2020 год.

**Рис. 3: Сравнение фактических результатов с бюджетными показателями (млн. шв. франков)**

	2020 г.	2019 г.	2018 г.	2017 г.	2016 г.
Поступления от пошлин					
Первоначальный бюджет	412,7	399,6	386,6	362,3	352,6
Фактический результат	441,4	420,3	400,6	391,6	361,6
<b>Расхождение</b>	<b>28,7 (7,0%)</b>	<b>20,6 (5,2%)</b>	<b>14,0 (3,6%)</b>	<b>29,3 (8,1%)</b>	<b>9,0 (2,5%)</b>
<b>Расходы</b>					
Первоначальный бюджет	381,1	366,4	359,4	356,7	350,4
Фактический результат	327,9	366,9	339,4	366,5	322,2
<b>Расхождение</b>	<b>53,2 (14%)</b>	<b>-0,5 (0%)</b>	<b>20,0 (6%)</b>	<b>-9,9 (-3%)</b>	<b>28,2 (8%)</b>
<b>Бюджетный профицит<sup>2</sup></b>					
<b>Плановый результат</b>	<b>52,0 млн</b>	<b>54,9</b>	<b>48,9 млн</b>	<b>26,4 млн</b>	<b>22,9 млн</b>
<b>Фактический результат</b>	<b>168,5 млн</b>	<b>122,3 млн</b>	<b>74,6 млн</b>	<b>56,3 млн</b>	<b>62,5 млн</b>

Источник: Аудированные финансовые ведомости ВОИС

**1.15** Как показано на Рис. 3, ВОИС ежегодно превышает плановый показатель поступлений от пошлин. В первый год каждого двухлетнего бюджетного периода и в течение каждого двухлетнего периода Организация устойчиво обеспечивает меньшую сумму расходов по сравнению с бюджетом. Соответственно, общий профицит бюджета каждый год значительно превышает первоначальные ожидания. ВОИС сообщила нам, что она рассчитывает ожидаемый уровень доходов от пошлин с применением соответствующей модели и использует полученный результат для расчета расходной части бюджета. При разработке Программы и бюджета Главный экономист ВОИС рассчитывает интервал объемов операций и использует при построении своих прогнозов более низкий базовый сценарий. С ВОИС достигнута договоренность о том, чтобы проанализировать эти вопросы более подробно в будущем году.

**1.16** В примечании 22 к финансовым ведомостям приводится информация о финансовых результатах деятельности по каждому союзу. Эти результаты показывают степень зависимости Организации от деятельности Союза РСТ и Мадридского союза, которые, и особенно Союз РСТ, покрывают дефициты Гаагского и Лиссабонского союзов в размере 11,0 млн. шв. франков и 1,3 млн. шв. франков, соответственно. Союз РСТ взял на себя покрытие этих дефицитов согласно решению, принятому на 59-й серии заседаний Ассамблеи ВОИС в 2019 году. Общий накопленный дефицит Гаагского и Лиссабонского союзов, отражаемый в учете как отрицательные чистые активы, составил, соответственно, 64,7 млн. шв. франков и 4,9 млн. шв. франков. В 2020 году

<sup>2</sup> Данный показатель базируется на показателе совокупного дохода, фигурирующем в Ведомости V. В таблице показан только доход от пошлин.

уровень доходов Гаагского союза от пошлин составил 6,7 млн. шв. франков (2019: 5,3 млн. шв. франков), Лиссабонского союза – 7 тыс. шв. франков (2019: 14 тыс. шв. франков). Маловероятно, чтобы эти союзы смогли покрыть свои накопленные дефициты самостоятельно.

**1.17** Мы считаем важным рассмотреть вопрос о наиболее оптимальных способах использования профицитов, формируемых ВОИС, для достижения целей Организации и государств-членов, а также для нейтрализации ее рисков. В нашем отчете за этот год рассматриваются финансовые последствия и риски, связанные с выплатами сотрудникам и использованием ВОИС своих резервов на выполнение Генерального плана капитального ремонта. В настоящее время это основные области, в которые направляется профицит средств. Важно, чтобы при использовании этих накопленных профицитов Организация не теряла из виду необходимость постоянного обеспечения эффективности работы и целенаправленного использования резервов для достижения ее целей.

### **Пособия сотрудникам**

**1.18** В 2020 году общие расходы на персонал, отраженные в финансовых ведомостях, составили 233,7 млн. шв. франков (2019 год: 242,5 млн. шв. франков), что составляет 63,9 процента (2019 год: 60,4 процента) всех расходов за этот период. Положения о персонале ВОИС определяют условия службы и основные права, обязанности и обязательства сотрудников ВОИС. Они включают право на получение окладов и соответствующих надбавок, а также социальных пособий, включая участие в Объединенном пенсионном фонде персонала ООН и медицинское страхование после прекращения службы.

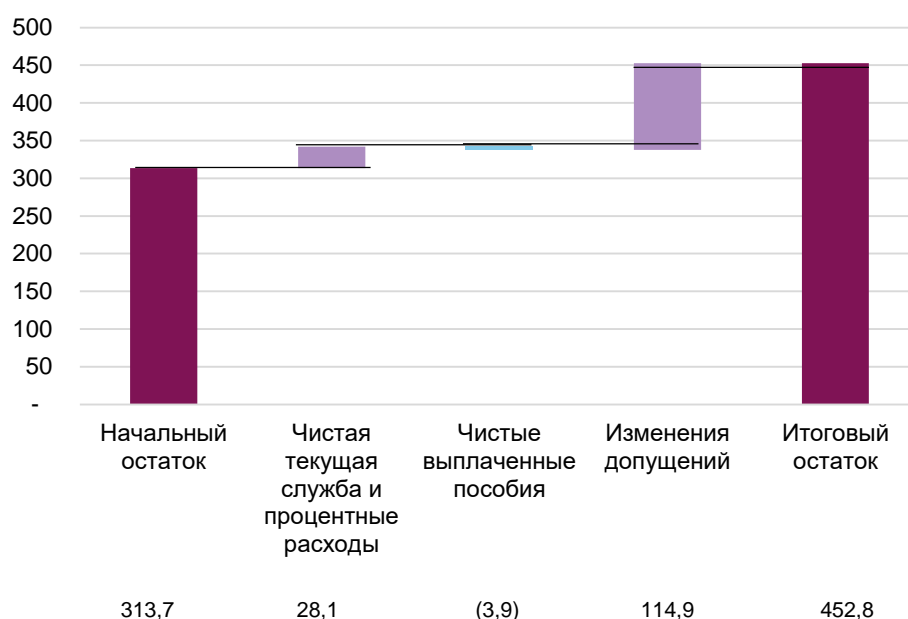
### **Пособия после прекращения службы**

**1.19** Наиболее крупной статьёй обязательств ВОИС являются обязательства по выплатам сотрудникам. Как указано в примечании 10 к финансовой отчетности, их наиболее важной частью являются обязательства по медицинскому страхованию сотрудников после прекращения службы, пособия на репатриацию и накопленные обязательства по оплате ежегодных отпусков. В течение 2020 года общие обязательства по этим выплатам сотрудникам увеличились с 356,2 млн. шв. франков до 495,3 млн. шв. франков. Выполняя требования Инвестиционной политики, утвержденной в 2014 году, ВОИС формирует стратегические денежные средства и инвестиционные активы в размере 211,2 млн. шв. франков, которые резервируются на цели частичного покрытия некоторых из этих обязательств. Соответственно, сумма нефинансируемых обязательств составляет 241,6 млн. шв. франков (2019 год: 123,5 млн. шв. франков).

**1.20** Обязательства по медицинскому страхованию сотрудников после прекращения службы на общую сумму 452,8 млн. шв. франков рассчитываются независимым актуарием на основе соответствующих данных и допущений. Эта сумма соответствует стоимости договорных обязательств перед сотрудниками по состоянию на 31 декабря 2020 года и не учитывает того, что ввиду постоянного характера этой программы в последующие годы будут начислены дополнительные обязательства. Как и во многих других подобных программах, объем выплат более молодым участникам программы будет меньше, что соответствует факту получения ее более давними участниками и пенсионерами более значительных сумм. Увеличение обязательств в 2020 году в основном отражает обязательства по медицинскому страхованию после прекращения

службы и обусловлено изменениями в актуарных допущениях, включая допущения, касающиеся возраста. Цель актуарных допущений – выработать наиболее точную оценку текущих обязательств в целях покрытия будущих расходов по погашению этих обязательств в текущем денежном выражении. Соответственно, общая сумма обязательств составила 114,9 млн. шв. франков. Хотя суммы актуарных корректировок вычитаются непосредственно из чистых активов, для большей наглядности следует отметить, что это увеличение обязательств соответствует 85% совокупного профицита, полученного ВОИС в 2020 году, то есть является для Организации весьма значительным.

**Рисунок 4: Изменение суммы обязательств по медицинскому страхованию после прекращения службы в период с 2019 по 2020 год (млн. шв. франков)**



**Чистая текущая служба:** увеличение суммы обязательств в результате получения сотрудниками Организации дополнительных прав за работу в течение года;

**Процентные расходы:** дополнительные расходы, отражающие приведенную стоимость уже приобретенных прав;

**Чистые выплаченные пособия:** выплаты ВОИС бенефициарам пособий;

**Корректировки к программе:** изменения в результате увеличения разрешенного ежегодного отпуска в течение 2020 г.;

**Изменения в допущениях:** изменения, связанные с другими факторами, учитываемыми в ходе оценки.

Источник: Аудированные финансовые ведомости ВОИС

**1.21** Наиболее значительными факторами, повлиявшими на оцениваемую сумму обязательств, являются моменты, связанные с актуарными допущениями, общая сумма которых составила 114,9 млн. шв. франков (Рис. 4). Они включают:

- Корректировки **демографических допущений:** 102,3 млн. шв. франков. Эти корректировки касаются уточнения таких допущений, как текучесть кадров, смертность и инвалидность, выход на пенсию и возрастные корректировки к суммам требований по оплате медицинских расходов.
- Корректировки **финансовых допущений:** 10,4 млн. шв. франков. Эти корректировки касаются уточнения таких допущений, как ставки

дисконтирования, инфляция, динамика расходов на медицинское обслуживание и рост должностных окладов.

- **Корректировки, учитывающие накопленный опыт:** 2,4 млн. шв. франков. Эти корректировки отражают разницу между принятыми допущениями и фактической ситуацией.

**1.22** Увеличение обязательств в 2020 году было в основном связано с изменением предполагаемых будущих расходов на медицинское обслуживание с учетом возраста, о которых идет речь в примечании 10 к финансовым ведомостям. Ранжирование ставок страховых премий по возрасту использовалось для учета ожидаемых будущих расходов на медицинское обслуживание после прекращения службы нынешних сотрудников, существующих пенсионеров и их иждивенцев. Этот подход соответствует практике предыдущего года. Ранжирование ставок страховых премий ВОИС по возрасту на 2020 год основано на анализе данных страховых возмещений за четырехлетний период, который показал значительное увеличение расходов по страховым возмещениям для пенсионеров. Корректировки на влияние пандемии не производилось, поскольку в настоящее время для такой корректировки не хватает информации о складывающихся тенденциях. Мы провели совместно с ВОИС работу по повышению объема раскрытия информации в этой ключевой области, характеризующейся неопределенностью оценок, чтобы обеспечить четкое обоснование причин этого значительного изменения.

### Будущее влияние обязательств

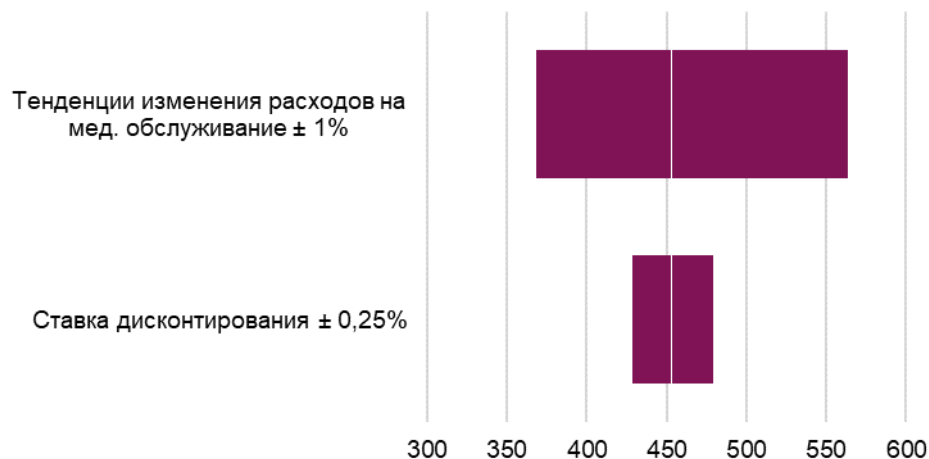
**1.23** Стоимость обязательств Организации изменяется во времени, что обусловлено изменениями как демографических, так и других экономических факторов. В рамках ежегодной оценки, проводимой экспертом Организации, ВОИС получает прогноз стоимости обязательств на следующие четыре года при сохранении текущих допущений. ВОИС использовала результаты этой оценки для анализа обязательств, который дан в Годовом финансовом отчете. Мы считаем такое дополнительное раскрытие информации о рисках, связанных с динамикой обязательств по МСПС, важным элементом обязанности ВОИС предоставлять государствам-членам прозрачную отчетность, учитывая значимость этих вопросов для Организации. В прогнозе подчеркивается, что изменение текущих предположений в отношении суммы обязательств будет предположительно соответствовать их увеличению до 580,1 млн. шв. франков по состоянию на 31 декабря 2024 года, что означает их прирост на 28,1 процента.

**1.24** Помимо изменений в оценке обязательств, основанных на сроках выплат и начисления пособий, на оценку обязательств влияют изменения основных допущений, например, ставки дисконтирования и тенденции в области медицинского обслуживания. Их влияние представлено в примечании 10 к финансовым ведомостям и показано на Рис. 5 ниже. Общая сумма обязательств показывает высокую чувствительность к изменениям допущений, и увеличение прогнозируемой стоимости медицинского обслуживания или ставок дисконтирования может иметь значительные негативные последствия для Организации. Увеличение расходов на медицинское обслуживание с 2,9% до 3,9% в связи с увеличением их прогнозируемой стоимости приводит к росту обязательств на 110,9 млн. шв. франков или на 24,5%. И наоборот, если



медицинские расходы снижаются до 1,9 процента, это дает уменьшение обязательств на 84,8 млн шв. франков или на 18,7 процента.

**Рисунок 5: Чувствительность суммы обязательств по МСПС к изменениям основных допущений (млн. шв. франков)**



**Примечание:** По состоянию на 31 декабря 2020 года сумма обязательств по МСПС составляет 452,8 млн. шв. франков (белая линия).

Источник: Аудированные финансовые ведомости ВОИС

**1.25** Учитывая большую значимость этих обязательств и рисков, которые они порождают, мы считаем, что ВОИС важно иметь четкую политику управления этими рисками. В отличие от других организаций системы ООН, ВОИС имеет превышение доходов над расходами, поэтому погашение этих обязательств можно ускорить за счет обеспечения такого превышения в будущем. В рамках существующей политики определение нормы финансирования обязательств по МСПС путем формирования стратегических резервов денежных средств является прерогативой Генерального директора. Многие организации достигают аналогичного результата, определяя формально и в плановом порядке активы, направляемые на погашение и сокращение существующих обязательств. Такая практика также способствовала бы повышению прозрачности в определении суммы чистых долгосрочных обязательств. ВОИС сообщила нам, что государства-члены уже отклоняли предложение о создании отдельной статьи активов, предназначенных для погашения МСПС, направлявшееся им ранее.

**1.26** ВОИС обеспечивает своим сотрудникам, бывшим сотрудникам, отвечающим установленным требованиям, и их бенефициарам охрану здоровья в рамках коммерческой программы медицинского страхования. Ежемесячные страховые премии выплачиваются по установленной для работающих сотрудников скользящей шкале, при этом самые младшие сотрудники оплачивают 25 процентов суммы страховой премии, а ВОИС – 75 процентов. Сумма ежемесячных страховых премий самых старших сотрудников оплачивается ими самими и Организацией в пропорции 50:50. Организация оплачивает 65 процентов ежемесячных взносов своих пенсионеров, что соответствует 596 шв. франков для взрослых и 265 шв. франков для детей-бенефициаров. ВОИС сообщила нам, что она активно участвует в деятельности Рабочей группы по МСПС, которая является подгруппой Сети ООН по финансовым и бюджетным

вопросам. Основная задача группы – поиск методов сдерживания роста и/или сокращения расходов на эти цели. Руководство информировало государства-члены о ходе деятельности Рабочей группы, а ВОИС продолжает анализировать результаты работы, проводимой в этой области другими учреждениями системы ООН.

**1.27** В то время как в результате выплаты персоналу общих пособий система ООН несет финансовые риски, которые анализируются Рабочей группой, ситуация ВОИС позволяет ее государствам-членам вырабатывать механизмы, отвечающие обстоятельствам ВОИС. Учитывая прогнозы руководства относительно динамики обязательств по МСПС, государствам-членам важно рассмотреть вопрос о том, как можно было бы сдерживать будущие расходы – например, путем расширения практики привлечения для выполнения некоторых элементов операций ВОИС внешних подрядчиков или изменения правил программы страхования и ставок страховых взносов.

**Рек. № 2: Мы рекомендуем ВОИС:** а) установить по согласованию с государствами-членами плановый объем средств, резервируемых на покрытие обязательств по МСПС; б) проанализировать риски и преимущества формального признания инвестиций на цели покрытия обязательств по МСПС плановыми активами для повышения прозрачности в отношении суммы чистых обязательств; в) рассмотреть и обсудить с государствами-членами варианты нейтрализации рисков, связанных с возможным будущим ростом объема обязательств по МСПС.

### Объединенный пенсионный фонд персонала ООН

**1.28** Через своих сотрудников ВОИС является аффилированным участником Объединенного пенсионного фонда персонала ООН (ОПФПООН). Однако, поскольку в рамках пенсионного плана невозможно получить точную и надежную оценку соответствующего риска, который несет каждая участвующая организация, актуарные обязательства по пенсионному плану не отражаются в финансовой отчетности ВОИС.

**1.29** Характеристики пенсионного плана ООН изложены в примечании 10 к финансовым ведомостям, и эта информация согласуется с аналогичной информацией, раскрываемой многими другими организациями-участниками. По состоянию на последнюю актуарную дату, 31 декабря 2019 года, ОПФПООН пришел к выводу об отсутствии необходимости выплат в покрытие дефицита средств, предусмотренных положениями статьи 26 Устава Фонда. Если в будущем это положение изменится, ВОИС может быть предъявлено требование о таких выплатах. Эта ситуация представляет собой потенциальный будущий финансовый риск для Организации, который следует отслеживать и контролировать в будущем.

### Годовой финансовый отчет

**1.30** В отличие от многих других учреждений системы ООН, ВОИС сопроводила свои финансовые ведомости подробным финансовым комментарием. Руководство положительно отозвалось на нашу рекомендацию 2018 года об улучшении содержания такого финансового комментария путем удаления из него значительной части сравнений с данными за прошлые периоды и повторов информации, уже содержащейся в финансовых ведомостях. Мы согласны с

ориентацией Совета по международным стандартам учета в государственном секторе на повышение доступности финансовой отчетности и считаем, что главным способом решения этой задачи является обращение внимания аудитории финансовых ведомостей к этим вопросам при помощи сопроводительного комментария, позволяющего акцентировать ключевые риски, а также использование финансовой отчетности для того, чтобы показать, как использование соответствующих ресурсов позволило достичь положительных результатов.

**1.31** Любой организации важно обеспечивать регулярное использование сопроводительных финансовых комментариев для получения отзывов и замечаний пользователей отчетности. ВОИС следует подумать о том, как она могла бы улучшить использование раздела, посвященного финансовым результатам, дополняя существующие публикации и обеспечивая более глубокое и целостное понимание их читателями результатов, достигнутых на основе использования. Мы изложили во Вставке 1 наши представления о передовой практике в сфере отчетности, которую мы хотели бы предложить вниманию ВОИС как средство повышения прозрачности ее отчетности в интересах государств-членов. ВОИС уже учитывает многие из этих аспектов, но ей было бы полезно включать в отчетность дополнительные ключевые показатели результативности, характеризующие результаты ее текущей деятельности. Наряду с этим ей также следует обращать больше внимания на основные финансовые риски. Хорошим примером такого акцентированного анализа служит анализ динамики будущих обязательств по МСПС. Мы направили Секретариату дополнительные соображения о рекомендуемых мерах и будем рады работать с ним в этом направлении далее, если он примет решение доработать финансовый отчет.

**Вставка 1: Принципы подготовки годовых отчетов, рекомендуемые НРУ – Четкая и прозрачная отчетность повышает уровень ответственности и доверие пользователей к отчетности**

Рекомендуемые принципы сгруппированы по следующим разделам:



**Обеспечение подотчетности**

- Объективный и взвешенный рассказ о деятельности организации;
- Соблюдение установленных требований к отчетности; и
- Четкие ориентиры для дальнейших действий.



**Прозрачность**

- Откровенный и честный анализ;
- Рассмотрение трудностей, возникающих в работе организации;
- Правильное использование данных; и
- Количественная оценка рисков и показателей результативности работы.



**Доступность**

- Акцент на ключевых тенденциях, находящих отражение в финансовой отчетности;
- Краткое изложение ключевых моментов; и
- Анализ того, как организация работает с ключевыми партнерами и удовлетворяет их потребности.



**Понятность**

- Объяснение сложных понятий простым языком;
- Использование инфографики и диаграмм для акцентирования самых важных моментов; и
- Четкая структура и связанное изложение, помогающие читателю быстро ориентироваться в документе.

Источник: НРУ

## Управление и внутренний контроль

**1.32** Согласно Финансовым положениям и правилам ВОИС, ответственность за обеспечение эффективного финансового управления Организацией несет Генеральный директор. Генеральный директор сформировал и поддерживает системы внутреннего контроля и делегирования полномочий, которые играют важную роль в формировании системы подтверждения достоверности информации в интересах государств-членов. Как мы уже отмечали ранее, эффективное управление и внутренний контроль – это неотъемлемая часть механизмов, используемых Организацией для обеспечения уверенности государств-членов в оптимальном использовании ее ресурсов. Хотя в 2020 году объем нашей дополнительной работы в этой области оказался ограниченным, мы даем краткую характеристику решений и событий, имевших место по ключевым направлениям этой работы ВОИС, а именно: мониторинг контрольных механизмов при помощи «второй линии обороны», принятие Заявления по вопросам внутреннего контроля и выполнение Институтом внутренних аудиторов внешней оценки качества механизмов внутреннего надзора. Мы также оценили эффективность планов обеспечения непрерывности деятельности ВОИС в условиях пандемии.

**1.33** Мы по-прежнему положительно оцениваем упреждающий подход ВОИС к развитию ее системы внутреннего контроля. В условиях продолжающейся пандемии мы не смогли провести более подробный анализ процедур внутреннего контроля ВОИС в объеме, в котором мы планировали это сделать, но мы кратко

охарактеризовали некоторые новые моменты, которые мы выявили в ходе проверки. Мы намерены изучить эти моменты подробнее во время следующего посещения штаб-квартиры ВОИС.

## Внутренний контроль

**1.34** С начала 2020 года сотрудники ВОИС в основном работали в удаленном режиме. Система управления административной информацией ВОИС (СУАИ) обеспечивает работу многих из ее основных административных систем, включая «Финансы», «Бухгалтерский учет», «Закупки», «Управление персоналом», «Начисление заработной платы» и «Управление рисками». Сотрудникам ВОИС были предоставлены ноутбуки, обеспечивающие доступ к СУАИ и другим ключевым системам. Технологические схемы СУАИ обеспечивают надлежащее выполнение, авторизацию и проверку рабочих операций и других действий. Что касается систем, обеспечивающих работу ключевых союзов, установленное оборудование обеспечивает либо прямой доступ к ключевым приложениям и необходимым процессам по защищенным каналам, либо доступ к ним через виртуальные частные сети (VPN). В качестве Внешнего аудитора мы получили для облегчения нашей работы необходимый удаленный доступ в режиме read-only (только для чтения) к функциям модулей СУАИ «Финансы», «Бухгалтерский учет» и «Закупки» и могли убедиться, что проверенные нами операции были документированы надлежащим образом.

**1.35** В целом в ходе нашей проверки мы не выявили сколько-нибудь существенных недостатков в системе контроля или сколько-нибудь заметного ухудшения уровня работы контрольных механизмов. Проблемы такого рода не доводились до нашего сведения руководством, не фиксировались в Заявлении по вопросам внутреннего контроля и не выявлялись в работе Отдела внутреннего надзора. Сохранение контроля в условиях пандемии стало заметным достижением, продемонстрировав преимущества значительных инвестиций в информационные системы. Однако условия применения контрольных механизмов могут меняться, и ВОИС по-прежнему важно иметь надежные процедуры, дающие уверенность в эффективности средств контроля, применяемых руководством, и источники данных, на которых основана такая уверенность.

**1.36** Мы по-прежнему констатируем надежность механизмов внутреннего контроля, созданных Организацией, и ее стремление развивать и совершенствовать эти механизмы. ВОИС продолжала укреплять методы работы «второй линии обороны», которая в 2020 году продолжала развиваться в направлении значительного увеличения числа механизмов контроля процессов, определенных для модулей «Информационные и коммуникационные технологии», «Информационная безопасность», «Общеорганизационные решения» и «Обеспечение результативности работы и повышение профессиональной квалификации персонала», что привело к расширению объема применения механизмов контроля. В настоящее время число таких механизмов в рамках всей Организации достигло 381, и 91 процент из них признаются достигшими как минимум третьего уровня зрелости, т.е. считаются полностью реализованными и надежными, без каких-либо расхождений между теорией и практикой их работы.

**1.37** Как мы впервые отметили в 2018 году, одним из направлений, которым ВОИС уделяла внимание, было более активное применение проверок достоверности проводимых оценок. ВОИС документировала 106 выявленных рисков, соотнесла их с существующими контрольными механизмами и имеет документальные подтверждения применения 90 из этих механизмов для контроля выявленных рисков. Кроме того, ВОИС сообщила, что ее инициатива по совершенствованию некоторых механизмов контроля на уровне процессов (МКУП) с применением анализа данных теперь получила форму стратегического документа, который будет положен в основу этой работы в предстоящие годы. Ранее мы уже подчеркивали значение анализа данных для создания более систематических и автоматизированных процессов выявления основных и аномальных тенденций в рамках формирования отчетности о применении исключений, и мы принимаем к сведению ответ Секретариата на нашу рекомендацию 2018 года (2018 г., Рек. № 3). Мы планируем провести более обстоятельную работу в этой области после ослабления ограничений, связанных с пандемией COVID-19.

### **Заявление по вопросам внутреннего контроля**

**1.38** Заявление по вопросам внутреннего контроля используется организациями в качестве ключевого документа системы подотчетности, позволяющего предоставить прозрачный отчет о работе применяемых ими контрольных механизмов и рисках в работе организаций. Заявление ВОИС увязано с семью элементами системы подотчетности ВОИС. Это управление, ориентированное на конечный результат, обеспечение результативности и управление рисками, мониторинг, надзор, жалобы и механизмы реагирования на них, контрольная деятельность, информация и оповещение, этические стандарты и механизмы контроля. Как мы уже отмечали ранее, в практике ВОИС этот документ является элементом продуманной и комплексной структуры, которая, по нашему мнению, обеспечивает государствам-членам достаточно высокую степень уверенности в эффективности процессов контроля.

**1.39** При подготовке этого заявления Генеральный директор, в соответствии с передовой практикой, должным образом учел промежуточное заявление о подтверждении достоверности информации, опубликованное бывшим Генеральным директором и относящееся к периоду до сентября 2020 года. Важной особенностью документа 2020 года была подробная информация о ключевых рисках, возникших в течение года, и методах их нейтрализации, в частности, о рисках для реализации программы и финансовых рисках ВОИС, а также информация о развитии контрольной деятельности, о чем говорилось выше. Генеральный директор также подчеркнул, что меры по обеспечению непрерывности деятельности оказались эффективными, и в период пандемии организация в основном перешла на работу в виртуальном режиме. Эти замечания полностью совпадают с нашими собственными наблюдениями, сделанными в ходе аудиторской проверки.

**1.40** Заявление по вопросам внутреннего контроля обеспечивает необходимую дисциплину, представляя собой целый комплекс гарантий выполнения Генеральным директором своих обязанностей в области внутреннего контроля. Одна из областей, где, по нашему мнению, возможно улучшить работу – это гарантии эффективности контроля, обеспечиваемые Отделом внутреннего надзора. При описании задач Отдела внутреннего надзора (ОВН) в заявлении необходимо также яснее показать результаты его работы и то, как они будут

способствовать совершенствованию системы контроля. Нам представляется, что участие ОВН в этой работе крайне важно, поскольку отдел является основным источником данных, дающих Генеральному директору уверенность в эффективности процедур внутреннего контроля. Заявление должно отражать в духе полной прозрачности выявленные недостатки системы внутреннего контроля и планируемые действия по их устранению.

## Внешняя оценка качества работы ОВН

**1.41** В течение 2020 г. Институт внутренних аудиторов (ИВА) выполнил внешнюю оценку качества работы ОВН ВОИС. Такая оценка является положительной практикой, и ее периодическое проведение предусмотрено стандартами профессиональной деятельности, которые ОВН обязуется соблюдать в своем уставе. В рамках проведенной проверки ИВА опросил различные заинтересованные стороны, включая представителей Секретариата, НККН и Внешнего аудитора. Эксперты пришли к выводу, что ОВН *в целом соблюдает*<sup>3</sup> обязательные требования Международного регламента профессиональной практики и Хартии внутреннего надзора. Хотя по некоторым пунктам оценочной шкалы ОВН было установлено частичное или полное несоответствие требованиям, было признано, что в большинстве областей работа ОВН соответствует требованиям, и что отдел разработал планы мероприятий по устранению выявленных экспертами недостатков.

**1.42** Оценка показала, что ОВН соблюдает в своей работе высокие стандарты профессиональной деятельности. Отделу, который представляет собой относительно небольшую группу специалистов, удалось добиться весьма примечательного уровня соблюдения установленных ИВА профессиональных стандартов – от наличия документированных процедур до применения современных технологий для автоматизации и расширения объема аудиторских проверок. Объекты проверок отметили, что ОВН проявляет при выполнении своих задач полную независимость и ставит перед ними и руководством Организации контрольные вопросы надлежащего уровня и сложности. Проверяющие отметили, что специалисты отдела обладают хорошей квалификацией и стремятся постоянно повышать свой профессиональный уровень и знание передовой практики, соблюдая этические стандарты и обеспечивая уровень тщательности контрольной работы, который способен обеспечивать полную объективность и отсутствие потенциальных конфликтов интересов.

**1.43** По мнению ИВА служба внутреннего надзора могла бы повысить эффективность процедур как на уровне организации в целом, так и на уровне объекта проверки, путем:

- большего учета в своем плане аудиторских мероприятий, в работе, выполняемой по заданиям руководства и при определении направлений конкретных проверок наиболее серьезных угроз для достижения стратегических целей ВОИС и ожидаемых результатов, повышая тем самым степень стратегической ориентации отдела на нейтрализацию рисков;
- уведомления объектов проверок о промежуточных результатах мероприятий, проводимых на местах, и более подробного формального

---

<sup>3</sup> ИВА применяет три вида оценки: «в целом соблюдает», «частично соблюдает» и «не соблюдает».

анализа в своих отчетах первоочередных выявляемых проблем; и

- принятия необходимых мер для получения более широкого доступа к результатам работы других ключевых внешних проверяющих инстанций и их использования, что создаст предпосылки для подготовки ежегодного общего аудиторского заключения.

**1.44** ОВН полностью согласился с рекомендациями, принятыми по итогам внешней оценки качества (ВОК) его работы; был разработан план выполнения согласованных мероприятий. ОВН также обязался составить дорожную карту мероприятий, обеспечивающих подготовку к концу 2025 года общего аудиторского заключения. В настоящее время рассматривается вопрос об объеме и тематических разделах ежегодного заключения и о том, следует ли включать в Заявление по вопросам внутреннего контроля какие-то темы, помимо общего управления, управления, ориентированного на конечные результаты, и управления рисками.

**1.45** После согласования циклов планирования и отчетности ОВН с соответствующими циклами Организации отдел имеет больше возможностей для разработки годового плана работы, обеспечивающей подготовку такого заключения, которое давало бы Генеральному директору и государствам-членам достаточную уверенность в эффективности механизмов внутреннего контроля. По нашему мнению, наличие ежегодного заключения, дающего такую уверенность, имеет важное значение, и этой рекомендации следует уделить первоочередное внимание.

**1.46** ОВН проинформировало нас о том, что после проведения внешней оценки качества его работы НККН и государства-члены начали рассмотрение его Устава, которое будет также учитывать результаты анализа системы внутреннего правосудия ВОИС.

**Рек. № 3: ВОИС следует ускорить создание системы, в рамках которой ОВН будет готовить ежегодное заключение по вопросам общего управления, управления рисками и организации механизмов контроля в ВОИС, дающее государствам-членам дополнительную уверенность в эффективности осуществления этих ключевых видов надзора, а также оказывать поддержку Генеральному директору в подготовке его Заявления по вопросам внутреннего контроля.**



### **Мошенничество и вопросы этики**

**1.47** Поведение и действия сотрудников ВОИС всегда должны соответствовать самым высоким этическим стандартам, изложенным в Этическом кодексе ВОИС. К публичным должностным лицам предъявляются высокие требования, и важно, чтобы организации демонстрировали свое стремление поощрять требуемое поведение и разъясняли соответствующие требования своим сотрудникам. ВОИС продемонстрировала такое стремление, проведя силами Бюро по вопросам этики инструктаж сотрудников по этическим вопросам, в котором участвовало большинство сотрудников ВОИС, а также инструктаж по разъяснению рисков мошенничества, который прошли более чем 96 процентов сотрудников.

**1.48** ВОИС продолжает сообщать о реализации эффективных мер борьбы с мошенничеством, включая оценку рисков мошенничества и проведение других мероприятий в этой области. Дальнейшей активизации этой работы способствует укрепление «второй линии обороны» на основе планового применения инструментов анализа данных и других механизмов. У ВОИС по-прежнему есть все возможности для того, чтобы последовательно осуществлять меры по предотвращению и выявлению мошенничества, борьбе с мошенничеством и сбору необходимых данных. В комплексе все эти меры составляют продуманную систему.

**1.49** Начиная с 2018 года ситуации и факты, связанные с мошенничеством, регулярно доводятся до сведения Группы управления рисками; о них также сообщалось Внешнему аудитору. Наш аудит не выявил никаких признаков мошенничества в проверенных операциях.

### **Обеспечение непрерывности деятельности и меры защиты от пандемии**

**1.50** В течение 2020 года в работе ВОИС возникли значительные сложности, связанные с пандемией. Пандемия COVID-19 имела серьезные последствия для всех международных организаций, потребовав пересмотра методов их работы и повлияв на характер и масштабы их текущей деятельности. Поскольку основная работа Организации происходит в ее штаб-квартире, в периоды изоляции большинству сотрудников приходилось работать на дому, в удаленном режиме. Меры изоляции вводились швейцарскими властями и соответствовали стремлению Организации минимизировать риски для ее персонала. Масштабы и негативные последствия нарушения нормального ритма работы были беспрецедентными для нашего времени, и лишь немногие учреждения системы имели планы обеспечения готовности, которые соответствовали уровню возникших проблем.

**1.51** В рамках нашего аудита 2020 года мы оценили готовность ВОИС к пандемии коронавируса COVID-19. Подготовка планов на случай событий, нарушающих нормальную работу организации, включает решение таких смежных задач, как обеспечение непрерывности деятельности, управление в чрезвычайных ситуациях и урегулирование кризисов. Эффективная подготовка планов на случай чрезвычайных ситуаций включает:

Выявление угроз для организации и ситуаций, потенциально способных серьезно помешать нормальному осуществлению ее деятельности.

Разработку подробных планов реагирования на такие угрозы или ситуации, позволяющих смягчить их последствия, наряду с оценкой вероятности их материализации и оценкой других рисков, существующих для организации

Разработку планов урегулирования кризисов, включая описание мер, которые должны приниматься организацией сразу после урегулирования чрезвычайной ситуации.

Анализ учебных и реальных ситуаций и извлечение уроков, позволяющих повысить уровень планирования в будущем.

**1.52** Неадекватное планирование мероприятий на случай наступления чрезвычайных ситуаций может иметь критические последствия для организации и ее сотрудников. Мы оценили степень адекватности оценки Организацией риска наступления события, способного вызвать сбой в ее работе, негативно повлиять на ее деятельность и степень доступности ее помещений и сотрудников, достаточность ее планов по нейтрализации последствий такого события и принятые ею меры по созданию постоянной системы инструктажа, позволяющего повысить уровень готовности к следующему подобному событию с учетом опыта пандемии. В данном случае главной мерой смягчения последствий события, нарушившего нормальную работу Организации, стало введение Секретариатом удаленного режима работы в течение большей части 2020 года.

### **Оценка подхода ВОИС**

**1.53** В ВОИС создана хорошо документированная организационная структура, включающая основные элементы процесса планирования готовности к чрезвычайным ситуациям и обеспечения устойчивости, включая обеспечение непрерывности деятельности, урегулирование кризисных ситуаций, восстановление деятельности после чрезвычайной ситуации, вопросы охраны и безопасности, которые увязываются в рамках СУАИ с ее политикой управления рисками. Эта структура, созданная в феврале 2015 года и обновленная в октябре 2019 года, оптимальным образом учитывает передовую практику и рекомендации других организаций, включая Всемирную организацию здравоохранения (ВОЗ) и сеть учреждений ООН в целом.

**1.54** Наш анализ реестра общеорганизационных рисков ВОИС показывает, что уже до вспышки пандемии COVID-19 в нем учитывался риск значительного нарушения процесса оказания некоторых ее ключевых услуг и потери инвестиций в связи с каким-то катастрофическим событием, внешней угрозой, экономической нестабильностью или пандемией. Необходимые меры по смягчению последствий материализации таких рисков обычно предусматриваются в планах обеспечения непрерывности деятельности.

**1.55** ВОИС разрабатывала планы обеспечения непрерывности деятельности для своей штаб-квартиры в Женеве в течение 2019 года. Так называемый сводный полный проект (версия 1.0) Общеорганизационного плана обеспечения непрерывности деятельности был подготовлен к середине ноября 2019 года. В рамках Общеорганизационного плана обеспечения непрерывности деятельности отдельные планы мероприятий важнейших функциональных подразделений, базирующихся в штаб-квартире, дополняются планами, которые, как мы понимаем, представляют собой отдельные планы, разработанные для более крупных внешних бюро ВОИС. Еще до пандемии ВОИС также имела планы

урегулирования кризисных ситуаций и мероприятий на случай пандемии, но ее План урегулирования кризисных ситуаций был утвержден Генеральным директором всего за неделю до декларации ВОЗ 11 марта 2020 года. После оперативной сдачи этих планов Секретариат дополнил свой Общеорганизационный план обеспечения непрерывности деятельности в марте 2020 года документированными планами действий в чрезвычайных ситуациях для важнейших функциональных подразделений. Хотя мало кто мог бы предсказать столь серьезные негативные последствия пандемии, уровень готовности к ней ВОИС и ее системы управления рисками оказался одним из самых высоких среди организаций, с которыми нам приходилось работать.

**1.56** Пандемия позволила ВОИС надлежащим образом проверить свои планы обеспечения непрерывности деятельности и ввести в действие свой план урегулирования кризисной ситуации. По нашему мнению, Секретариат еще до пандемии создал продуманную и правильно выстроенную систему планирования мер на случай чрезвычайных ситуаций, содержащую все основные элементы, включая планы, определяющие важнейшие функциональные подразделения, роли (включая важнейших поставщиков) и сотрудников, ключевые принципы управления и подотчетности, а также механизмы связи, контроля и анализа. К числу положительных особенностей последующих мер, принятых ВОИС, можно отнести следующие:

- Регулярный анализ рисков Группой управления рисками под руководством Генерального директора, которая провела в течение 2020 года пять заседаний, а в июне 2020 года провела специальный анализ рисков, возникших вследствие пандемии.
- Направление отчетности государствам-членам. Секретариат (а) применял с апреля 2020 года «Панель индикаторов деятельности ВОИС в период кризиса», которая содержала показатели результативности текущей деятельности ВОИС на протяжении всего периода пандемии, хотя не в полной мере учитывала ключевые риски пандемии, выявленные Группой управления рисками; и (б) подготовил формальные обновления информации к 31-й сессии Комитета по программе и бюджету и 61-й серии заседаний Ассамблей в сентябре 2020 года.
- Оперативное внесение изменений в обычный порядок работы в важнейших областях деятельности в интересах обеспечения непрерывности работы – например, решение перейти с использования обычной почты на электронную почту в Гаагской и Мадридской системах еще до осуществления более значительных инвестиций в цифровые технологии в этих областях.
- Постоянный анализ планов антикризисных мер – например, на момент его рассмотрения нами План урегулирования кризисных ситуаций уже был обновлен и действовал в версии, утвержденной Генеральным директором 13 января 2021 года.

**1.57** Хотя ВОИС успешно справилась с трудностями и продолжала свою деятельность, мы выявили ряд областей, в которых стоило бы проанализировать применяемые и предложить новые процедуры. Мы обратили внимание на то, что до пандемии за нейтрализацию рисков значительных нарушений деятельности, значившихся в реестре рисков ВОИС, отвечали отдельные программы, хотя они

могли иметь последствия для всей Организации в целом. Например, за контроль риска пандемии отвечал директор ДУЛР, и последствия его материализации для деятельности Организации были обозначены как «небольшие», хотя по мере развития событий в начале 2020 года эта оценка была заменена на «катастрофические». ВОИС могла бы проявлять большую последовательность в своей классификации рисков нарушения нормальной деятельности. В течение 2020 года были выявлены дополнительные общеорганизационные риски, а некоторые риски, которые ранее признавались рисками уровня программ, были переклассифицированы в общеорганизационные. ВОИС считает, что принятый ею подход был рациональным, а назначение лиц, ответственных за контроль соответствующих рисков – правильным. Мы намерены более тщательно проанализировать процесс управления общеорганизационными рисками ВОИС и его эволюцию в ходе нашей аудиторской проверки 2021 года.

**1.58** Планы обеспечения непрерывности деятельности, разработанные для каждого важнейшего функционального подразделения, имели непосредственно перед пандемией разные уровни разработки. Некоторые важнейшие функциональные подразделения, такие как Гаагский и Мадридский реестры, не имели к моменту начала пандемии комплексных планов такого рода, и не все планы были подписаны руководителями программ. Планы для важнейших функциональных подразделений обеспечения, таких как объекты недвижимости, и информационно-технологические подразделения, были, как правило, разработаны более детально, отражая тот факт, что эти подразделения играют важнейшую роль в обеспечении работы Организации. Даже в тех случаях, когда планы мероприятий для важнейших функциональных подразделений существовали, на момент проверки в них имелись некоторые существенные пробелы, включая отсутствие имен дублирующих сотрудников и то, что их ключевые элементы, такие как план мероприятий на случай возникновения чрезвычайной ситуации медицинского характера, не тестировались. Секретариат признал, что в будущем ему необходимо будет повысить число важнейших функциональных подразделений, для которых должны быть разработаны комплексные планы обеспечения непрерывности деятельности.

**1.59** После того, как 11 марта 2020 года ВОЗ объявила о глобальной пандемии, наиболее важные функциональные подразделения ВОИС получили уведомление о том, что им необходимо разработать чрезвычайные планы организации удаленной работы вне помещений ВОИС менее чем за 24 часа, хотя уже 30 января 2020 года ВОЗ заявила о том, что COVID-19 представляет собой реальную угрозу, объявив о чрезвычайной ситуации в сфере общественного здравоохранения, вызывающей международную озабоченность. В одних случаях такие чрезвычайные планы в значительной степени повторяли содержание планов для важнейших функциональных подразделений, содержавшихся в Общеорганизационном плане обеспечения непрерывности деятельности; в других случаях отсутствие заранее подготовленного плана для конкретного критически важного функционального подразделения означало, что такой подход был невозможен.

**1.60** После объявления глобальной пандемии работа по планированию мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности была в значительной степени приостановлена. Решение приостановить планирование мер, обеспечивающих непрерывность деятельности, было естественным, отражая необходимость прямого реагирования на кризисную ситуацию. Тем не менее, хотя

пробелы в планах важнейших функциональных подразделений сохранялись, эта ситуация продолжалась в течение всего 2020 года. В целом, хотя мы определили области, в которых Организации необходимо было улучшить свою работу, она успешно перешла на удаленный режим работы, допустив лишь ограниченные нарушения непрерывности оказания критически важных услуг пользователям. ВОИС также продемонстрировала, что она в значительной степени располагает важнейшими условиями обеспечения устойчивости своих операций.

**1.61** Хотя Секретариат постепенно корректировал свои действия по ходу развития пандемии, он еще не завершил комплексного анализа уроков, которые можно извлечь из этой ситуации. Отчасти это связано с продолжением пандемии. Секретариат сообщил нам, что он рассчитывает завершить комплексный анализ мер ВОИС по обеспечению непрерывности деятельности в течение 2021 года. Кроме того, насколько нам известно, Объединенная инспекционная группа проводит общесистемный обзор мер по обеспечению непрерывности деятельности, в результате которого могут быть сделаны выводы более общего характера, имеющие значение и для ВОИС.

**Рек. № 4: ВОИС следует провести комплексный и систематический анализ уроков, которые можно извлечь из введения в действие ее планов обеспечения готовности в ситуации пандемии для совершенствования применяемых ею процедур обеспечения непрерывности деятельности.**

## Часть 2

### Проекты, финансируемые из резервов

#### Справочная информация

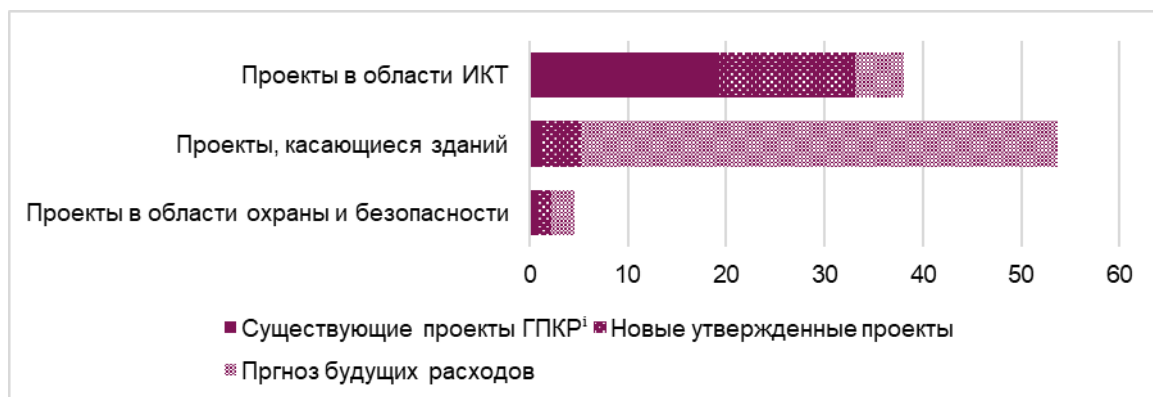
**2.1** Доходы ВОИС устойчиво превышают ее расходы; это превышение обусловлено постоянно растущим спросом на ее услуги в области ИС. Устойчивый профицит позволил ВОИС накопить резервы и на этой основе частично финансировать свои долгосрочные обязательства и инвестировать в инфраструктуру и технологии, необходимые для поддержания и продолжения этого роста. Решения об использовании резервов – это ключевой элемент финансовой стратегии ВОИС, и мы определили это направление в качестве приоритетного направления нашей работы в этом году. Действующая политика ВОИС в отношении резервов, устанавливающая ключевые принципы их использования, была одобрена Ассамблеями государств-членов в 2015 году.

**2.2** В соответствии с принятой политикой в процессе согласования инвестиционных приоритетов, соответствующих ее принципам, разрабатывается Генеральный план капитального ремонта (ГПКР), который используется в качестве основы бюджетных ассигнований на двухлетний период. В нашей работе мы обращали основное внимание на то, как ГПКР использует резервы и как этот процесс увязан с более общей стратегией и процессами принятия решений. В ходе нашего анализа мы рассмотрели эволюцию ГПКР и общих процессов управления в данной области, включая отбор проектов и контроль за их реализацией. Хотя в процессе нашего анализа мы рассматривали отдельные проектные мероприятия, мы не анализировали вопросы организации и реализации самих проектов.

#### Эволюция Генерального плана капитального ремонта

**2.3** В 2013 году государства-члены утвердили ГПКР на 2014-2019 гг., включавший семь ключевых инвестиционных проектов, финансируемых за счет резервов и соответствующих политике в отношении резервов. Общий бюджет ГПКР составил 11,2 миллиона шв. франков. В 2017 году был утвержден ГПКР на 2018-2027 гг. совокупным объемом 25,5 млн. шв. франков, при этом в плане отмечалось, что у ВОИС возникнут другие приоритеты, особенно в сфере информационных технологий. Вследствие этого в последней версии ГПКР наблюдается значительное увеличение стоимости запланированных проектов: на 10-летний период 2020-2029 гг. на эти цели выделено еще 74,8 млн. шв. франков (Рис. 6).

**Рисунок 6 – ГПКР на 2020-2029 гг.**  
Млн шв. франков



**Примечания:**

<sup>i</sup>Существующий остаток средств на реализацию проектов ГПКР включает остаток бюджетов по состоянию на 31 декабря 2018 года за вычетом сумм, подлежащих возврату в накопленный профицит, и фактических расходов, понесенных до 17 июня 2019 года, то есть даты утверждения ГПКР на 2020-2029 гг.

*Источник: Анализ Генеральных планов капитального ремонта, выполненный НРУ*

**2.4** В своем отчете сентябрьской сессии КПБ 2020 года Секретариат сообщил, что сумма утвержденных бюджетов проектов составила 83,8 млн. шв. франков, а по состоянию на декабрь 2020 года неизрасходованный остаток средств по этим проектам составил, как видно из ведомости III Финансовых ведомостей, 28,2 млн. шв. франков. В результате выявления новых потребностей и в соответствии со стратегией ВОИС, предусматривающей вложение средств в обеспечение соответствия ее помещений и инфраструктуры ИКТ их целевому назначению, объем средств, выделяемых на реализацию ГПКР, а также его общие масштабы, продолжают увеличиваться.

**2.5** Среднесрочный стратегический план ВОИС (СССП) на 2016-2021 гг. определяет общие принципы реализации девяти Стратегических целей, содержит описание проблем и возможностей, возникающих в сфере интеллектуальной собственности и в работе ВОИС, и определяет общие стратегии решения этих проблем в шестилетний период 2016-2021 гг. СССП не учитывает потребности ВОИС в инвестициях в капитальные и другие проекты и не увязан с текущим стратегическим планом.

**2.6** Наличие у ВОИС значительных профицитов, позволяющих финансировать инвестиции, означает, что она не имеет таких же стимулов или такой же острой необходимости определять приоритетность проектов или обеспечивать эффективность затрат, как многие другие международные организации. В этой ситуации тем важнее обеспечивать прозрачное и убедительное экономическое обоснование ГПКР и его отдельных проектов, применение эффективных процедур проверки и анализ получаемых результатов для корректировки ГПКР и процессов управления проектами путем обратной связи. Мы не смогли ясно понять, как обосновывалась приоритетность текущих проектов по сравнению с другими возможными планами или расставить отдельные проекты, входящие в состав ГПКР, по их значимости.

**2.7** На наш взгляд, качество ГПКР можно было бы повысить за счет расстановки проектов по их приоритетности и более четкого объяснения их значения в контексте достижения целей ВОИС. Это позволило бы четче соотносить проектные предложения с планами, сформулированными в централизованной СУАИ ВОИС и ее стратегическим планом. Инвестиционные решения должны приниматься исходя из имеющихся потребностей и четкого выявления тех возможностей, которые наиболее важны с точки зрения достижения целей ВОИС.

**2.8** Так как Организация в течение длительного времени инвестировала в специальные проекты значительные средства, важно показать, что такие объемы инвестиций все еще остаются обоснованными. ВОИС должна рассматривать свою проектную деятельность в сопоставлении с другими вариантами инвестиций – например, инвестициями в расширение программ технического сотрудничества или минимизацию финансового риска для Организации путем сокращения обязательств по выплате пособий сотрудникам или пересмотра структуры пошлин. Важно контролировать риск, обычный для проектов с участием организаций государственного сектора: их тенденцию выходить за пределы первоначально установленных потребностей, обуславливая специфическую неэффективность затрат, связанную с определенной избыточностью задач, объясняющейся большей легкостью получения капитальных средств. В ходе нашей проверки мы не рассматривали эффективность затрат по отдельным проектам и не оценивали обоснованность масштаба отдельных проектов, однако мы считаем такие риски типичными рисками, которые необходимо контролировать в ходе реализации всех проектов.

**2.9** В целом мы видим необходимость совершенствования ГПКР в направлении его более стратегической ориентации и более четкой увязки со среднесрочной стратегией и целями ВОИС.

**Рек. № 5: ВОИС следует рассмотреть вопрос о соотнесении отдельных проектов с основными целями ВОИС и их ранжировании, которое позволит государствам-членам лучше понимать, какие направления инвестиций являются наиболее приоритетными.**

**Рек. № 6: ВОИС следует рассмотреть вопрос о более четком согласовании ГПКР с ее среднесрочной стратегией.**

## **Управление ГПКР**

**2.10** Решающим условием успешной реализации проектов является надлежащее управление проектами. Проекты ГПКР поглощают значительный объем ресурсов Организации; это находит выражение и в том, что в ВОИС установлен порядок утверждения ГПКР государствами-членами. При такой организации процесса управления очень важно, чтобы он осуществлялся в рамках четко определенной структуры полномочий, и чтобы утверждение проектов опиралось на прозрачную информацию, служащую достаточным основанием для принятия обоснованных решений.

**2.11** ГПКР состоит из отдельных проектов, по каждому из которых составляется проектная справка, рассматриваемая государствами-членами в ходе его утверждения. Отдельные проекты предлагаются к включению в ГПКР операционными секторами ВОИС в ходе разработки Программы и бюджета на



двухлетний период. Для включения в инвестиционную программу ГПКР индивидуальные проекты должны соответствовать определенным критериям, которые установлены государствами-членами. К индивидуальным проектам предъявляются следующие основные требования:

- Это должны быть разовые проекты ограниченного масштаба, связанные с капитальными усовершенствованиями и исключительными обстоятельствами. Инвестиционные проекты, как правило, включаются в состав долгосрочного генерального плана капитального ремонта и определяются как проекты, связанные со строительством/ремонтom помещений и разработкой систем ИКТ, необходимые для поддержания материальных объектов и систем Организации в надлежащем состоянии путем их значительного расширения или ввода дополнительных объектов и систем.
- Проектная документация должна иметь комплексный характер и содержать сведения о стоимости всего цикла реализации проектов, прогнозируемых результатах (финансового или качественного характера), периодических расходах, которые Организация будет обязана предусмотреть в своем регулярном бюджете в последующие двухлетние периоды, а также влиянии проекта на движение денежных средств и уровень ликвидности резервов.
- Они должны выходить за рамки двухлетнего горизонта финансового планирования Организации и могут осуществляться на протяжении более чем одного двухлетнего периода.

**2.12** Мы обратили внимание на то, что, по прежнему определению, специальные проекты должны были иметь «чрезвычайный» характер, что подчеркивало значимость инвестиций и уникальность объектов. Государства-члены приняли более широкое определение, допускающее финансирование проектов, имеющих более рядовые цели – например, проектов ремонта объектов недвижимости. Мы рассмотрели выборку проектов, чтобы выяснить, соответствуют ли они критериям, позволяющим отнести их специальным проектам и финансировать в качестве таковых. Мы пришли к выводу, что в одних случаях для этого имелись веские основания, но в других случаях было менее очевидно, почему проект должен был финансироваться на такой основе.

**2.13** Например, мы хорошо понимаем важность инвестиций в разработку Портала ИС ВОИС, в Проект экстернализации Гаагской системы и в проекты системы управления общеорганизационным информационным контентом, которые являются инвестициями в основные платформы Организации. Эти проекты повышают уровень оказания услуг внутренним и внешним клиентам, автоматизации операций, интеграции существующих ИТ-процессов, а также доступности корпоративных знаний и качества управления. Между тем другие проекты, такие как проект ограничения негативных последствий отключений электроэнергии или проект модернизации лифтового оборудования, позволяют обеспечивать дальнейшую эксплуатационную пригодность объектов и систем ВОИС путем их расширения и дополнения. Такие проекты обычно входят в состав основной финансируемой программы ремонта и модернизации объектов организации и являются неотъемлемой частью обычной стратегии финансирования ее деятельности.

**2.14** Но в ситуации, когда инвестиции стратегического характера смешиваются с инвестициями в поддержание текущих активов, возникает опасность утраты ГПКР его стратегического характера, а представление о ГПКР как целостном портфеле специальных и значимых проектов ставится под сомнение. Возникает угроза потери основной идеи ГПКР как портфеля проектов, обеспечивающих особо важные преимущества. Нам кажется, что капитальные проекты второго типа следует включить в регулярные процессы стратегического планирования и подготовки двухлетних бюджетов.

**Рек. № 7: ВОИС, совместно с государствами-членами, следует пересмотреть критерии ее инвестиционной программы специальных проектов, чтобы сохранить их особый и значимый характер, и совершать бюджетные ассигнования на обычные инвестиции в модернизацию объектов и менее важные проекты в рамках обычного бюджетного процесса.**

**2.15** С момента разработки критериев отнесения проектов к специальным проектам наблюдалось значительное повышение уровня и масштабов проектной деятельности. Государства-члены могли бы вернуться к рассмотрению этих критериев, чтобы убедиться, что они все еще отражают то, как государства-члены хотели бы использовать имеющиеся профициты. Мы обратили внимание на то, что действующие положения не проводят никакого различия между очень крупными инвестиционными проектами, такими как проект разработки Портала ИС Мадридской системы стоимостью 6,0 млн. шв. франков, и проектами гораздо меньшего масштаба, например, проектом разработки системы управления казначейскими операциями стоимостью 250 тыс. шв. франков или предлагаемым проектом укрепления дверей для повышения уровня безопасности стоимостью 325 тыс. шв. франков.

**2.16** Государствам-членам, возможно, стоило бы подумать о введении критериев, предполагающих предоставление дополнительной информации и данных для обоснования решений в случаях, когда проекты превышают определенный стоимостной порог, и требовать использования различных элементов промежуточной отчетности или подтверждений успешной реализации проектов в тех случаях, когда такие проекты связаны со значительными затратами или репутационным риском. Мы считаем такое уточнение критериев важным условием эффективного управления основными программами капитального ремонта, которое позволит минимизировать дополнительные затраты, связанные с использованием процедур ГПКР для реализации обычных капитальных проектов.

**Рек. № 8: Государствам-членам, возможно, следовало бы установить пороговые значения стоимости проектов, включаемых в ГПКР, чтобы повысить эффективность этого плана и использовать его для реализации основных стратегических инвестиционных инициатив, а также установить различные требования в части гарантий осуществления проектов и отчетности, отражающие различия в масштабе проектов.**

#### **Жизненный цикл проекта ГПКР**

**2.17** ВОИС применяет процесс управления проектами ГПКР, включающий пять этапов, показанных на Рис. 7. В рамках нашего стратегического анализа процедур

ГПКР мы рассмотрели в общих чертах процесс инициирования проектов и представления отчетности государствам-членам в форме Отчета о результатах работы ВОИС. Нам известно, что ОВН планирует пересмотреть систему управления ГПКР в 2021 году, и поэтому, во избежание дублирования задач, не проводили детального анализа системы управления программой и отдельными проектами.

**Рис. 7 – Обобщенная схема процедур ГПКР**



## ГПКР утверждается Генеральными ассамблеями

### Отбор проектов

**2.18** Подготовка экономического обоснования – важный этап любого проекта. Он позволяет определить ожидаемые цели проекта, объем и сроки выделения необходимых ресурсов, а также соответствие проекта приоритетам и целям организации. Качественные бизнес-планы позволяют директивным органам принимать обоснованные решения о целесообразности выполнения проектов.

**2.19** В 2018 году ВОИС формализовала процедуру отбора проектов для включения в ГПКР. Обоснования проектов ГПКР готовятся в форме документов по инициации проектов (ДИП). Эти документы включают описание текущей позиции, целей, общих проектных результатов, рисков, затрат и ожидаемых преимуществ, а также общий график проекта. До включения проектных предложений и их обоснований в состав ГПКР они утверждались советами по программам и Генеральным директором. До 2018 года по проектам ГПКР готовилась только обобщенная информация, и никакого формального требования о ее дополнении единообразными или полными проектными справками не существовало.

**2.20** В ВОИС реализована процедура управления проектами, соответствующая общепризнанным принципам системы PRINCE2. Она включает в себя подход, который должен обеспечивать средства подготовки структурированных экономических обоснований, анализа накопленного опыта, четкого определения ролей и задач и поэтапного управления проектами и контроля над их реализацией. Все эти принципы нашли отражение в документе ВОИС «Руководство по управлению проектами Генерального плана капитального

ремонта», который призван обеспечивать рациональный подход к управлению ее инвестиционными проектами.

### **Планирование проектов**

**2.21** Мы проанализировали несколько ДИП и обнаружили, что во всех случаях использовался стандартный шаблон, отражающий ключевые параметры методологии, изложенной в Руководстве ВОИС по управлению проектами ГПКР. Понимая, что каждый ДИП – это уникальный документ, мы, тем не менее, определили основные направления, по которым, как нам представляется, можно было бы давать больше исходной информации с соответствующей расшифровкой. Это поставило бы процедуру утверждения проектов на более прочную основу и соответствовало бы общим задачам таких проектов и их значимости для ВОИС.

**2.22** Что касается **оценки альтернативных вариантов**, то у нас сложилось мнение, что анализ таких вариантов мог бы быть более широким или глубоким. Альтернативные способы получения желаемых результатов не всегда рассматривались в полном объеме, а в некоторых случаях представленные альтернативы не были разработаны до конца. В рассмотренных нами обоснованиях проектов предлагалось лишь небольшое количество альтернативных вариантов, способных повлиять на итоговое решение. Например:

Проект создания мультимедийной студии был разработан исходя из предположения, что ВОИС необходима собственная профессиональная студия. Разница между этим вариантом и минимальным сценарием не анализировалась. Кроме того, не было понятно, рассматривала ли ВОИС вариант использования, при необходимости, какой-то существующей студии на коммерческой основе или студий других базирующихся в Женеве подразделений ООН.

Проект создания Системы управления общеорганизационными информационными ресурсами по самому своему характеру не предполагал реалистичной альтернативы реализации второго этапа, позволяющего получить эффект от уже предпринятых инвестиций.

**2.23** Что касается **реализации результатов**, рассмотренные нами ДИП не всегда содержали четкий базовый сценарий, а оценка степени измеримых изменений, обеспечиваемых каждым вариантом и достижением цели проекта, была ограниченной и неконкретной. Без детального изложения целей и критериев измерения ВОИС будет сложно подтвердить достижение общих целей проекта и получение преимуществ, соответствующих затраченным ресурсам.

**2.24** Если говорить о **бюджетах проектов**, то главное требование, предусмотренное принципами использования резервов, состояло в том, чтобы проектные предложения давали четкую картину полных затрат на протяжении всего жизненного цикла проекта. Сметы некоторых рассмотренных нами проектов оказались очень общими, их исходные ДИП имели низкий уровень детализации и давали мало информации о сумме затрат, соответствующих полному циклу жизни проекта, хотя мы констатировали некоторый прогресс в этом отношении в проектах, начатых в 2018 году и позднее. В проекте создания системы управления электронным контентом была дана достаточно детальная расшифровка затрат, но не хватало данных о затратах, соответствующих полному циклу жизни проекта, что было особенно важно ввиду того, что предполагалось использовать средства

из различных источников. Аналогичным образом, в проекте создания мультимедийной студии первоначально не была учтена необходимость создания постоянной штатной единицы или использования необходимых программ для замены и модернизации технической базы, и эти моменты были учтены в последующих версиях ДИП только по завершении первого этапа инвестиций. В связи с этим проектом мы также обратили внимание на то, что его бюджет увеличился с 1,7 млн шв. франков до 2,4 млн шв. франков, причем в его последнюю версию была включена сумма в 200 тыс. шв. франков, соответствующая стоимости VIP-комнаты и включенная в последующие предложения государствам-членам. Жесткий контроль за динамикой расходов, а также более ясное представление об объемах затрат до начала инвестиций – это важный механизм, позволяющим избегать «ползучего» роста затрат и расширения масштабов проектов.

**2.25** Нам не было понятно, учитывались ли косвенные расходы на проекты, финансируемые из регулярного бюджета, и включались ли в проектные расходы накладные расходы, соответствующие общим затратам времени руководства и сотрудников. Отсутствие конкретных данных о косвенных затратах затрудняет реальный анализ затрат и результатов деятельности или контроль потерь от неиспользования альтернативных возможностей в связи с отвлечением персонала на ведение специальных проектов. Учет полной стоимости проектов очень важен. Это один из критериев отбора проектов, предусмотренных государствами-членами, который важен с точки зрения процесса принятия решений, поскольку он обеспечивает более точную оценку соотношения затрат и результатов. Это особенно важно в тех случаях, когда проекты имеют значительную стоимость и длительные сроки реализации.

**2.26** Что касается **управления рисками**, то, поскольку специальные проекты находятся вне сферы текущей деятельности Организации, они могут иметь высокую приоритетность, с чем связаны факторы неопределенности и риски. Во многих организациях реализация проектов такого рода может вызывать перерасход средств и затягивание сроков, поскольку при их реализации организация часто зависит от других сторон. ДИП задает контекст анализа стратегии управления рисками, оценки рисков и выработки мер их нейтрализации, определения сроков реализации мер по управлению рисками и выявления основных рисков. Мы обнаружили, что многие риски были обозначены неконкретно, а документация не всегда учитывала специфику конкретных проектов. Например, 15 рисков, которые были выявлены в связи с проектом разработки ИТ-платформы Мадридской системы, не оценивались с учетом документированных параметров приемлемого риска, а те три риска, которые выходили за рамки этих параметров, дополнительно не анализировались.

**2.27** Мы обратили внимание на то, что указанные риски в основном касались потенциальных поставщиков, получения ресурсов в рамках Организации, а также влияния общеорганизационной политики. Выявив эти риски, мы отметили, что ДИП не предусматривали мер их нейтрализации и не содержали информации об остаточных рисках по проектам. Таким образом, в начале процесса утверждения проекта имеется слишком мало информации для оценки влияния этих рисков на проект.

**2.28** По нашему мнению, качество ДИП можно было бы улучшить в направлении большей четкости экономического обоснования проекта и большей

ясности в отношении целей управления проектом и его результатов, что позволило бы лучше оценивать положительный эффект инвестиций уже в начале проекта.

**Рек. № 9: ВОИС следует подумать о возможности доработки содержания ДИП в направлении:**

**a) более качественного анализа альтернативных вариантов, включая, где это уместно, возможности привлечения внешних подрядчиков;**

**b) четкого описания исходного положения и целевых результатов, облегчающего дальнейшую оценку проекта и помогающего измерять степень достижения результатов с учетом затрат;**

**c) более четкого определения полных затрат, включая затраты на протяжении всего жизненного цикла проектов; и**

**d) определения рисков для достижения целей проекта и формулировки реалистичных планов мероприятий по их нейтрализации для определения реального уровня остаточного риска.**

#### **Критический анализ проектов**

**2.29** ДИП служат хорошей основой для подготовки унифицированных справок по проектам. В ходе анализа мы обнаружили разную степень детализации информации в пределах каждого из рассмотренных нами ДИП. Качество и глубина оценки проектов могут быть обеспечены при помощи хорошо продуманного критического анализа. Хотя ДИП является служебным документом, его структура задает основу экономического обоснования проекта, которое содержится в предварительном варианте ГПКР, направляемом на рассмотрение Комитета по программе и бюджету. По нашему мнению, качество исходной проектной информации, предоставляемой государствам-членам, может быть повышено. КРБ мог бы рассмотреть вопрос о методах критического анализа этой информации. На Рис. 8 мы предоставили общие принципы, на которые комитет мог бы опираться в своем анализе проектной документации.

**2.30** В 2016 году ОВН отчитался о ходе формирования Бюро управления проектами (БУП) для ИТ-проектов. Отдел выразил мнение о том, что применение вспомогательной структуры, подобной БУП, для обеспечения выполнения других видов проектов в рамках всей Организации даст ей дополнительные преимущества, позволяя повысить согласованность и эффективность процессов управления проектами.

**Рис. 8: Ключевые вопросы, которые необходимо учитывать для обеспечения надлежащего управления проектами**

<p><i>Цель</i></p> <p><b>Необходимость программы:</b> Понятно ли, какая цель ставится перед программой?</p> <p><b>Управление портфелем и взаимозависимости:</b> Целесообразна ли программа с точки зрения стратегических приоритетов организации?</p> <p><b>Участие заинтересованных сторон:</b> Согласились ли с программой все те лица, чье участие необходимо для ее успеха – пользователи, поставщики, те, кто должны будут ее выполнять, и т.д.?</p>	<p><i>Значимость</i></p> <p><b>Оценка альтернатив:</b> Позволяет ли выбранный вариант достичь цели программы? Обеспечивает ли он долгосрочные преимущества?</p> <p><b>Экономическое обоснование:</b> Показывает ли экономическое обоснование надлежащее соотношение затрат и результатов на протяжении всего срока реализации программы?</p> <p><b>Затраты и сроки:</b> Разработаны ли в рамках программы надежные оценки затрат и сроков по всем ее компонентам?</p> <p><b>Результаты:</b> Предусмотрен ли в программе базовый сценарий? Установлено ли, какие измеримые изменения должны быть достигнуты? Производится ли фактическое измерение таких изменений? Достигаются ли запланированные результаты?</p>	<p><i>Организация выполнения программы и управление изменениями</i></p> <p><b>Стратегия реализации:</b> Существуют ли у всех сторон достаточные стимулы к реализации программы (договорные стимулы, управление результативностью и т.д.)?</p> <p><b>Управление изменениями:</b> Существует ли эффективный механизм управления изменениями в программе?</p> <p><b>Реагирование на внешние изменения:</b> Является ли программа достаточно гибкой, чтобы справляться с частичными неудачами и изменениями внешних условий?</p> <p><b>Обеспечение результативности:</b> Имеются ли средства измерения и оценки хода выполнения программы, включая решение вопроса о том, что ее выполнение по-прежнему целесообразно?</p> <p><b>Извлечение уроков:</b> Делаются ли по ходу реализации программы выводы из опыта реализации программы и подобных предыдущих программ?</p> <p><b>Переход к обычному режиму работы:</b> Предусмотрен ли программой четкий план перехода к обычному режиму работы?</p>
<p><i>Организация программы</i></p> <p><b>Структура управления и гарантии:</b> Созданы ли структуры (внутренние и внешние), обеспечивающие эффективный надзор, критический анализ и общее руководство?</p> <p><b>Руководители и культура управления:</b> Есть ли у программы эффективные руководители с необходимыми полномочиями и влиянием?</p> <p><b>Ресурсы:</b> Есть ли у организации ресурсы (персонал, специалисты, оборудование и т.д.), необходимые для выполнения программы?</p> <p><b>Реализация программы на практике:</b> Насколько реалистичны, понятны, четко сформулированы и реализуемы требования в отношении объема и коммерческих параметров программы?</p>		

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

## **Надзор за реализацией программ и проектов**

**2.31** Рациональное управление проектами принципиально важно для формирования правильной системы подотчетности, передачи вопросов на рассмотрение более высоких инстанций и обеспечения надзора. Важно, чтобы при управлении проектом применялся надлежащий уровень отчетности и надзора, соответствующий рискам проекта. Такой подход повышает вероятность реализации проектов в соответствии с принятыми планами и своевременного урегулирования возникающих проблем. Проекты ВОИС имеют общую структуру управления, а надзор за реализацией утвержденных проектов осуществляется Руководящим комитетом с участием соответствующих заинтересованных сторон.

**2.32** Регулярная и точная отчетность по проектам – важный элемент системы подотчетности, позволяющий достигать целей, предусмотренных в ГПКР и установленных для его отдельных проектов. Отчетность позволяет понять, выполняются ли в ходе реализации проектов поставленные цели и показатели затрат, и содержит информацию, позволяющую оценить степень достижения их целей. Подготовка такой отчетности является ключевой задачей советов по проектам и руководящих комитетов. Результаты надзора за ходом реализации проектов находят отражение в представляемом государствам-членам Отчете о результатах работы ВОИС, в котором указывается статус каждого выполняемого проекта, степень его выполнения за год и прогноз на будущее.

**2.33** Отчет о результатах работы ВОИС за 2018-2019 гг. содержит информацию о ходе реализации проектов ГПКР в период с января по декабрь 2019 года, включая достижение основных этапов и показатели использования ресурсов по 20 текущим проектам. Общий бюджет этих проектов составлял 83,8 млн. шв. франков, а соответствующие расходы по проектам к этой дате составили 44,2 млн. шв. франков. Многие моменты, которые мы зафиксировали в ходе нашего анализа ДИП, были отмечены и в детальных обзорах хода выполнения проектов. Мы обратили внимание на то, что во многих случаях оценки рисков и бюджетных показателей пересматривались, и что в отчетах о ходе выполнения проектов не хватало показателей, измеряющих их реальные результаты. Это, как мы полагаем, соответствует нашим замечаниям о том, что исходные ДИП требуют доработки в этих областях. По нашему мнению, хотя в отчетах о ходе реализации проектов четко указываются их параметры, в отчеты можно было бы включать больше показателей, позволяющих государствам-членам точнее оценивать преимущества, которые обеспечиваются реализацией проектов.

**2.34** Мы считаем необходимым пересмотреть отчетность ГПКР, чтобы обеспечить отражение в ней реальной и полной стоимости проектов и реальное измерение создаваемых ими преимуществ. Этого можно достичь, если в большей степени ориентировать ГПКР на стратегически важные и крупные проекты, а также лучше использовать возможности существующей рациональной системы для более глубокого критического анализа меньшего числа проектов. Такому подходу соответствовала бы более целенаправленная работа Бюро управления проектами как функционального подразделения, одновременно



обеспечивающего критический анализ проектов и их реализацию. Повышению уровня управления проектами ГПКР служило бы и более активное извлечение опыта из реализации предыдущих проектов, позволяющее обучать специалистов и критически анализировать достигнутое.

**2.35** Мы считаем, что такие меры позволят ВОИС яснее демонстрировать положительный эффект от использования резервов для решения задач Организации, а также повысить уровень прозрачности и подотчетности при использовании средств. Ознакомившись с проектом нашего отчета, ВОИС сообщила нам, что считает наши рекомендации ценными и намерена учесть некоторые из них уже сейчас, в процессе подготовки предложения по ГПКР, которое будет представлено на рассмотрение КПБ в этом году. В связи с этим, хотя предложение по ГПКР предполагалось направить на рассмотрение июльской сессии КПБ вместе с Программой и бюджетом, Секретариат решил теперь представить его сентябрьской сессии комитета. Это позволит лучше согласовать предложение по ГПКР с нашими рекомендациями, и мы считаем, что это важное решение руководства положит начало более глубокому анализу направлений возможного совершенствования этой системы, намеченных в нашем отчете.

## Часть 3

### Другие вопросы, требующие внимания руководящих органов

**4.1** В соответствии с условиями проведения внешнего аудита Генеральный директор обязан сообщать нам о любых выплатах *ex-gratia* или о любых случаях мошенничества, имевших место или выявленных в течение 2020 г. Как мы уже отмечали выше в нашем отчете, нам не сообщалось ни о каких выплатах *ex-gratia*. Мы не выявили никаких случаев мошенничества в ходе нашей аудиторской проверки, и Генеральный директор также не сообщал нам ни о каких случаях мошенничества или списаниях средств, ставших необходимыми в связи с мошеннической деятельностью.

### Предыдущие рекомендации

**4.2** В этой части нашего отчета мы даем краткий обзор хода выполнения Организацией предыдущих рекомендаций. Ход выполнения каждой из предыдущих рекомендаций подробнее рассмотрен в Дополнении I с использованием данных, которые имелись в системе TeamCentral ВОИС по состоянию на 31 мая 2021 г.

**4.3** По состоянию на май 2021 года из 20 рекомендаций 2019 года и предыдущих лет, оставшихся открытыми, мы признали выполненными шесть рекомендаций (30 процентов). Продолжается выполнение тринадцати рекомендаций (65 процентов), которые в основном включают наши рекомендации 2018 года по вопросам кадрового управления, а также наши прошлогодние рекомендации в отношении внешних бюро. Срок реализации последних еще не наступил, и поэтому мы не ожидали, что они будут полностью выполнены в течение истекшего года. ДУЛР изменил срок выполнения трех рекомендаций в связи с нехваткой специалистов и негативными последствиями пандемии COVID-19. Одна рекомендация не была выполнена:

Речь идет о рекомендации нашего предшественника в отношении структуры пошлин Мадридского союза (2017 Рек. № 9): хотя эта рекомендация включена в дорожную карту для будущего рассмотрения руководящими органами, она еще не рассматривалась.

**4.4** Учитывая важность управления персоналом для Организации, мы намерены провести обстоятельную проверку хода выполнения этих рекомендаций и рассмотреть состояние кадровой стратегии ВОИС в ходе нашего аудита 2021 года. Более подробные комментарии о ходе выполнения предыдущих рекомендаций даны в приложении 1.

## Выражение признательности

**4.5** Мы хотели бы поблагодарить Генерального директора и его сотрудников за создание благоприятных условий для выполнения нашего аудиторского задания. Аудиторская проверка 2020 года оказалась особенно сложной в связи с необходимостью удаленной работы, и помощь персонала в ее проведении позволила нам обеспечить соблюдение установленных сроков, чтобы оказать поддержку руководящим органам ВОИС.

*Оригинал в подписанном виде*

**Гарет Дэвис**

**Генеральный контролер и аудитор, Соединенное Королевство — Внешний аудитор**

**21 июня 2021 года**

# Приложение 1

## Выполнение предыдущих рекомендаций

(Источник: отчет TEAMCENTRAL ВОИС, май 2021 г.)

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
2017 г. (WO/PBC/28/4) Рек. № 9	Пересмотреть существующую структуру пошлин для превращения Мадридского союза в самофинансируемую структуру после тщательной оценки влияния такого пересмотра на присоединение к Мадридской системе новых членов и уровень ее использования.	Данный вопрос включен в дорожную карту для возможного будущего рассмотрения Рабочей группой государств-членов.	Мы принимаем к сведению замечания администрации и констатируем, что дата выполнения рекомендации не установлена. Мы рассмотрим статус этой рекомендации в ходе нашей аудиторской проверки в следующем году.  В отчете за этот год мы также упомянули о	Выполняется – Никакого ориентировочного срока выполнения не установлено.

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 3	Разработать стратегию использования возможностей аналитических инструментов для совершенствования и автоматизации мониторинга основных бизнес-процессов и их интеграции в систему контроля в качестве документального подтверждения Заявления по вопросам внутреннего контроля.	Разработана стратегия и дорожная карта, предусматривающие укрепление и оптимизацию механизмов внутреннего контроля на основе использования анализа данных, которые позволят ВОИС создать в предстоящие двухлетние периоды адекватные средства предотвращения и выявления мошенничества.	накопленном дефиците Лиссабонского и Гаагского союзов.  Мы принимаем к сведению разработку дорожной карты и, как отмечалось в нашем отчете за этот год, проанализируем это направление работы позднее в рамках выполнения нашего мандата.	Закрыта
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 5	Рассмотреть возможность согласования внутренней отчетности и отчетности в рамках системы УКР, с тем, чтобы показатели,	КПР для программы 23, используемые в Программе и бюджете на 2020-2021 гг.,	Мы принимаем к сведению уточнение показателей результативности для программы 23,	Закрыта

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
	используемые в системе УКР, использовались во внутренней отчетности. Привести внутренний контроль в соответствие с приоритетами и показателями результативности, используемыми в Программе и бюджете, и систематически отслеживать ход выполнения планов работы.	уточнены при надлежащем учете рекомендаций Внешнего аудитора.	используемых в Программе и бюджете на 2020-2021 гг.  Вместе с тем, мы отмечаем отсутствие базовых и целевых показателей для Ожидаемого результата IX.1 («Эффективные, оперативные, качественные и ориентированные на пользователя вспомогательные услуги, предоставляемые как внутренним клиентам, так и внешним заинтересованным сторонам») и рекомендуем завершить разработку КПП для	

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
			Программы и бюджета будущих периодов.	
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 6	Обеспечить дополнение ключевых показателей результативности в рамках каждой программы надлежащим комплексом сбалансированных мер, обеспечивающих соответствие проводимых мероприятий стратегическим целям.	Данная рекомендация будет учтена в Программе и Бюджете на 2022-2023 гг. и дополнена описанием мер, обеспечивающих достижение стратегических целей. Программа и бюджет на 2022-2023 гг. разрабатываются в настоящее время и будут рассмотрены и утверждены государствами-членами на сессии КПБ в 2021 году.	Мы принимаем к сведению меры, принимаемые ВОИС в настоящее время для отражения этого вопроса в Программе и бюджете на 2022-2023 гг. и предполагаемый срок их реализации (декабрь 2021 г.). Мы рассмотрим меры, принятые в порядке выполнения данной рекомендации, в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 31/12/2021
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 7	Учесть практические вопросы работы с системами данных, которые будут	В рамках обновления базовых/целевых показателей на 2020-2021 гг., завершено в первой половине 2020 г., для всех	Мы принимаем к сведению меры, принятые руководством, и считаем эту	Закрыта

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
	использоваться для определения результативности работы, на этапе разработки показателей для обеспечения надежного сопоставления и измерения ключевых показателей результативности с самого начала периода действия Программы и бюджета на 2020-2021 гг.	КПР, используемых в Программе и бюджете, в необходимых случаях были четко определены системы данных, что обеспечит сбор требуемых данных о результативности.	рекомендацию выполненной.	
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 8	В будущих отчетах о результативности, представляемых государствам-членам, использовать категорию оценок «Полностью выполнено» только в тех случаях, когда уровень выполнения целевого	Секретариат осуществляет эту рекомендацию поэтапно. В ОРРВ на 2018-2019 гг. это пороговое значение было повышено с 80% до 90%. Оно будет доведено до 100% в ОРРВ на 2020-2021 гг.	Мы принимаем к сведению ответ Секретариата и предлагаем изменение целевого порогового значения в Отчете о результатах работы ВОИС за 2020-2021 гг.	Выполняется



Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
	показателя составляет не менее 100%.			
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 9	Оценить, насколько адекватно существующие показатели результативности отражают прогресс в достижении четырех приоритетных целей Стратегии ЛР на 2017–2021 гг., и разработать в случае выявления существенных пробелов или несбалансированности акцентов новые или улучшенные показатели.	Руководство приняло эту рекомендацию. Альтернативные показатели могут разрабатываться только при подготовке Программы и бюджета на двухлетний период. Программа и бюджет на 2020-2021 гг. уже утверждены государствами-членами в ходе Ассамблей государств – членов ВОИС 2019 г. Соответственно, новые показатели могут быть предложены только при подготовке Программы и бюджета на следующий двухлетний период (2022-2023 гг.), т.е. примерно в начале 2021 г.	Мы принимаем к сведению меры, принимаемые ВОИС в настоящее время для решения этих вопросов при разработке Программы и бюджета на 2022-2023 гг. и предполагаемый срок их реализации: декабрь 2021 года. Мы рассмотрим меры, принятые в порядке выполнения данной рекомендации, в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 31/12/2021

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 11	Контролировать выполнение действий, предусмотренных Планом действий по обеспечению гендерного равенства 2018 г., и содержание отчетов о ходе их выполнения (и первых признаках их влияния) в последующих Отчетах о людских ресурсах.	План действий по обеспечению гендерного равенства будет согласован с Политикой ВОИС в области гендерного равенства и интегрирован в ее состав при ее пересмотре в 2021 году (этот пересмотр был отложен из-за пандемии COVID-19 и смены руководства ВОИС) после обстоятельных консультаций с соответствующими внутренними заинтересованными сторонами и новым руководством. Информация о ходе выполнения этих решений будет включена в Годовой отчет о людских ресурсах за 2022 год.	Мы принимаем к сведению задержку с выполнением этой рекомендации и понимаем ее причины. Мы рассмотрим статус этой рекомендации в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется – ВОИС пересмотрела срок выполнения: 31/12/2021
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 12	Провести работу с государствами-членами для прояснения вопросов, касающихся географического представительства персонала.	На последних сессиях Ассамблей государства – члены ВОИС не приняли никаких решений по вопросу о географическом представительстве и Соглашении 1975 года. Секретариат будет оказывать государствам-членам помощь по их запросам и выполнит	Мы констатируем, что внимание к этому вопросу, который ставится государствами-членами, было привлечено благодаря нашему отчету. Мы считаем ответ	Закрота

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
		любое решение по вопросу о географическом представительстве, которое будет принято государствами-членами на любой из будущих сессий Ассамблей.	Секретариата приемлемым.	
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 13	Рассмотреть возможность анализа эффективности существующей системы обучения, чтобы обеспечить ее соответствие текущим потребностям Организации и стратегическим приоритетам кадровой работы.	Будет разработана методология оценки эффективности проводимого обучения.	Мы принимаем ответ ВОИС к сведению. Мы рассмотрим статус этой рекомендации в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 14	Обеспечить использование всего диапазона оценок результативности работы для более целенаправленного обучения и выявления	ДУЛР провела ряд мероприятий, чтобы обеспечить использование всего диапазона оценок результативности работы и применение возможностей Системы управления служебной	Мы принимаем к сведению меры, принятые руководством, и считаем эту рекомендацию выполненной.	Закрота

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
	неэффективных работников.	деятельностью и повышения квалификации сотрудников (PMSDS) в области повышения профессиональной квалификации, в частности: <ul data-bbox="810 571 1256 1260" style="list-style-type: none"><li data-bbox="810 571 1256 1203">• Брифинги для руководителей секторов, руководителей и персонала по работе с PMSDS, включающие обсуждение задач системы (PMSDS как инструмент профессионального роста и решения задач в области профессионального развития), рейтингов и важности постоянного диалога между руководителями и сотрудниками для оценки качественной работы и упреждающего решения проблем низкой эффективности работы.</li><li data-bbox="810 1235 1240 1260">• Рекомендации, консультации</li></ul>		

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
		<p>по процедурным вопросам и оказание помощи руководителям при обращениях в кадровую службу и/или при выявлении недостаточной эффективной работы сотрудников.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>В сообщении электронной почты, уведомляющее сотрудников о проведении ежегодной аттестации на базе PMSDS, включено напоминание о важности оценки качественной работы и решения проблем ее низкой эффективности.</li></ul> <p>В 2021 году планируется провести аудит системы обеспечения эффективности служебной деятельности персонала, а затем – общеорганизационные консультации для разработки нового подхода к обеспечению</p>		

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
		<p>эффективности служебной деятельности. Участие в этой работе менеджеров и рядовых сотрудников станет важным условием обеспечения поддержки ими нового подхода, внедрение которого будет сопровождаться интенсивным обучением. С учетом этих планов и планируемого изменения подхода к обеспечению эффективности служебной деятельности, подробная информация о котором пока отсутствует, эта рекомендация была выполнена в рамках существующих ограничений.</p>		
<p>2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 15</p>	<p>Рассмотреть возможные способы снижения средней продолжительности отсутствия сотрудников на рабочих местах, а также начать применять современные методы,</p>	<p>Руководство приняло эту рекомендацию. Реализуются меры, призванные обеспечить сокращение числа прогулов. После того как в январе 2019 г. в СУАИ был внедрен модуль контроля за нахождением сотрудников на рабочих местах, были разработаны</p>	<p>Мы принимаем к сведению ответ ВОИС и планируемые будущие мероприятия, а также перенос целевого срока выполнения этой рекомендации. Мы рассмотрим статус этой</p>	<p>Выполняется – ВОИС пересмотрела срок выполнения: 31/12/2021</p>

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
	предусматривающие более строгую отчетность при неявке по болезни; в частности, рассмотреть возможность проведения собеседований при возвращении сотрудников на работу.	и продолжают разрабатываться новые инструменты отчетности об использовании отпусков по болезни, призванные улучшить соответствующую отчетность. Разработаны, а с III квартала 2019 г. применяются на экспериментальной основе служебные рекомендации, касающиеся возвращения сотрудников на работу.	рекомендации в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	
2018 г. (WO/PBC/30/4) Рек. № 16	Проводить ежегодный опрос персонала с целью получения базовых показателей для оценки отношения сотрудников к широкому кругу вопросов кадровой работы, которые обеспечивают достижение стратегических целей, а также измерения эффективности кадровой политики и ее реализации. Опрос позволил бы	Опросы для оценки вовлеченности персонала будут проводиться раз в два года, чтобы между ними оставалось достаточно времени для анализа результатов и принятия необходимых мер. Первый опрос для оценки вовлеченности персонала планируется провести в 2021 году.	Мы принимаем к сведению будущую дату выполнения ВОИС этой рекомендации и рассмотрим ее статус в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 31/12/2021

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
2019 г. (WO/PBC/31/3) Рек. № 1	оценивать ситуацию по таким аспектам, как мотивация, профессиональное развитие, благополучие, домогательства на рабочем месте, управление и транспарентность, а также оценивать мнения сотрудников о поддержке, оказываемой им такими вспомогательными функциональными подразделениями, как ДУЛР	Предлагаемые изменения, а также обновления учетной политики были представлены на сессии НККН в декабре 2020 года. Руководство будет и далее представлять эту информацию на будущих сессиях НККН. НККН рассмотрел годовые финансовые	Мы отмечаем совместную работу с НККН в течение 2020 года и представление комитету проекта финансовых ведомостей в марте 2021 года.	Закрота



Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
	подготовкой годовых финансовых ведомостей.	ведомости на своей сессии в марте 2021 года. Соответственно, эта рекомендация считается закрытой.	Мы рекомендуем сделать такую практику регулярной.	
2019 г. (WO/PBC/31/3) Рек. № 2	ВОИС следует подумать о разработке более определенной стратегии развития ее подразделений за пределами Женевы, полностью учитывающей деловые и операционные приоритеты, которые будут определены в ее следующем стратегическом плане, и устанавливающей более четкие критерии принятия решений.	Эта рекомендация будет учтена в Программе и бюджете на 2022-2023 гг. Программа и бюджет на 2022-2023 гг. разрабатываются в настоящее время и будут рассмотрены и утверждены государствами-членами.	Мы принимаем к сведению будущую дату выполнения ВОИС этой рекомендации и рассмотрим ее статус в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 31/12/2021
2019 г. (WO/PBC/31/3) Рек. № 3	В рамках реализации более определенной стратегии ВОИС следует подумать о целесообразности	Предложенная рекомендация была направлена в КПБ для ее рассмотрения государствами-членами.	Мы принимаем к сведению будущую дату выполнения ВОИС этой рекомендации и рассмотрим ее статус	Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 31/12/2021

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
2019 г. (WO/PBC/31/3) Рек. № 4	<p>внесения изменений в распределение задач между государствами-членами и Секретариатом в вопросах принятия решений, касающихся внешних бюро.</p> <p>Следует подумать о мерах, которые позволят повысить качество планов и отчетов о мероприятиях, направляемых внешними бюро. Для этого следует:</p> <p>обеспечивать строгое выполнение мероприятий, которые предусматриваются планами работы, утверждаемыми в рамках Программы и бюджета, что позволит точнее</p>	<p>В связи с продолжающейся разработкой нового СССП Организации, а также продолжающейся подготовкой Программы и бюджета на 2022/2023 гг. Секретариат внедрит новый формат отчетности в III квартале 2021 года.</p>	<p>в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.</p> <p>Мы принимаем к сведению будущую дату выполнения ВОИС этой рекомендации и рассмотрим ее статус в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.</p>	<p>Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 30/06/2021</p>

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
	<p>оценивать достижения внешних бюро;</p> <p>составлять такие отчеты с соблюдением принципа и дисциплины «плана на одну страницу», фиксируя только главные показатели, мероприятия и обязательства, а также главные очередные шаги, соответствующие утвержденному плану работы.</p> <p>пересмотреть сроки периодической подачи официальной отчетности внешних бюро, при условии, что она будет дополняться более регулярной информацией об их деятельности в иной форме.</p>			

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
2019 г. (WO/PBC/31/3) Рек. № 5	Следует оценить целесообразность проведения Отделом внутреннего надзора аудита внешних бюро и организации обмена информацией внешними бюро и штаб-квартирой ВОИС.	Сроки проведения ОВН аудита внешних бюро будут зависеть от решений, которые будут приняты на 32-й сессии КПБ, планируемой к проведению в июле 2021 года, в отношении условий и предполагаемых сроков планируемой комитетом оценки работы внешних бюро, во избежание частичных совпадений задач и дублирования работы.	Мы принимаем к сведению будущую дату выполнения ВОИС этой рекомендации и рассмотрим ее статус в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 31/12/2021
2019 г. (WO/PBC/31/3) Рек. № 6	Наряду с существующими показателями ВОИС следует рассмотреть вопрос о введении конкретных групп результатов и показателей результативности для каждого внешнего бюро, отражающих уникальные условия их деятельности, их приоритеты при	Секретариат должным образом учтет эту рекомендацию при подготовке Программы и бюджета на 2022-2023 гг.	Мы принимаем к сведению будущую дату выполнения ВОИС этой рекомендации и рассмотрим ее статус в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 31/09/2021

Предыдущий номер	Краткое содержание рекомендации	Комментарии руководства в отношении статуса рекомендации по состоянию на май 2021 г.	Мнение Внешнего аудитора	Статус
2019 г. (WO/PBC/31/3) Рек. № 7	реализации программ и местную специфику.  Следует рассмотреть вопрос о проведении регулярных независимых опросов участников мероприятий внешних бюро, проводимых в странах их пребывания, для оценки их мнений о значении деятельности бюро, выявления существующих тенденций, обеспечения их постоянной востребованности и увязки их деятельности с решением основных задач ВОИС.	Оценку мнений заинтересованных сторон по направлениям работы внешних бюро планируется провести в начале 2022 года; ее основные результаты будут готовы в первой половине указанного года.	Мы принимаем к сведению будущую дату выполнения ВОИС этой рекомендации и рассмотрим ее статус в ходе нашей аудиторской проверки в будущем году.	Выполняется – Срок выполнения, по оценке ВОИС: 31/12/2021

## ОТВЕТЫ РУКОВОДСТВА НА РЕКОМЕНДАЦИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА

### Финансовое управление

#### **Рекомендация № 1**

ВОИС следует проанализировать методы своей работы, чтобы определить, какие уроки можно извлечь из практики работы во время пандемии с точки зрения минимизации ненужных поездок в тех случаях, когда личное общение не дает больших преимуществ с точки зрения их результатов.

#### **Ответ**

Рекомендация выполнена. В рамках подготовки Программы работы и бюджета на 2022-2023 гг. каждый сектор провел оценку вариантов ее выполнения в следующем двухлетнем периоде с должным учетом уроков пандемии COVID-19. Это дало ожидаемое сокращение расходов на поездки по сравнению с Программой и бюджетом на 2020-2021 гг. на 20%.

#### **Рекомендация № 2**

Мы рекомендуем ВОИС: а) установить по согласованию с государствами-членами плановый объем средств, резервируемых на покрытие обязательств по МСПС; б) проанализировать риски и преимущества формального признания инвестиций на цели покрытия обязательств по МСПС плановыми активами для повышения прозрачности в отношении суммы чистых обязательств; с) рассмотреть и обсудить с государствами-членами варианты нейтрализации рисков, связанных с возможным будущим ростом объема обязательств по МСПС.

#### **Ответ**

- а) В соответствии с политикой ВОИС в области инвестиций в 2022 г. будет организовано исследование «Система управления активами и пассивами» с целью уточнения оценки степени соответствия активов и обязательств применительно к МСПС. Это исследование поможет установить плановый уровень резервируемых средств, который можно будет после этого обсудить с государствами-членами.
- б) В прошлом всесторонний анализ рисков и преимуществ формального признания инвестиций, резервируемых на цели покрытия обязательств по МСПС, плановыми активами уже проводился, и государствам-членам были направлены соответствующие предложения. Ни одно из направленных предложений не было принято государствами-членами. В рамках нашей работы по выполнению рекомендации а) мы вновь обсудим эту идею как возможность, допускающую рассмотрение, чтобы оценить интерес государств-членов к формированию плановых активов.
- с) Секретариат ВОИС был активным участником Рабочей группы по МСПС (РГ), являвшейся подгруппой Сети ООН по финансовым и бюджетным вопросам и существовавшей несколько лет с единственной задачей: предлагать и анализировать меры, способные сдержать будущий рост обязательств по МСПС. Новая информация о ходе работы РГ регулярно направлялась государствам-членам. При завершении срока ее мандата РГ по МСПС вынесла несколько рекомендаций, и ВОИС продолжает отслеживать степень выполнения этих

рекомендаций другими организациями системы ООН и их эффект, чтобы представить соответствующую информацию государствам-членам.

### **Система управления и внутреннего контроля**

#### **Рекомендация № 3**

ВОИС следует ускорить создание системы, в рамках которой ОВН будет готовить ежегодное заключение по вопросам общего управления, управления рисками и организации механизмов контроля в ВОИС, дающее государствам-членам дополнительную уверенность в эффективности осуществления этих ключевых видов надзора, а также оказывать поддержку Генеральному директору в подготовке его Заявления по вопросам внутреннего контроля.

#### **Ответ**

ОВН разработал дорожную карту мероприятий по подготовке общего заключения по вопросам функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля. Они будут включать завершение выполнения таких промежуточных задач, как создание полнофункциональной системы анализа данных и непрерывного аудита, расширение взаимодействия с функциональными подразделениями, образующими «вторую линию обороны» и укрепление профессионального состава за счет привлечения специалиста по анализу данных и аудитора ИТ-систем.

Выполнение мероприятий дорожной карты позволит подготовить в 2025 году первое общее заключение за годичный период, заканчивающийся 31 декабря 2024 года.

#### **Рекомендация № 4**

ВОИС следует провести комплексный и систематический анализ уроков, которые можно извлечь из введения в действие ее планов обеспечения готовности в ситуации пандемии для совершенствования применяемых ею процедур обеспечения непрерывности деятельности.

#### **Ответ**

Отдел внутреннего надзора ВОИС (ОВН) проводит комплексный анализ мер, принятых Организацией в условиях пандемии COVID-19, в ходе которого особое внимание будет уделено степени готовности и ходу выполнения планов ВОИС по обеспечению непрерывности деятельности. В дополнение к этому общему мероприятию после выхода из пандемии планируется провести систематическую работу по обновлению планов обеспечения непрерывности деятельности с учетом результатов как вышеупомянутого анализа, проведенного ОВН, так и выводов руководителей конкретных функциональных областей, которых будут подготовлены такие планы.

## **Проекты, финансируемые за счет резервов**

### **Рекомендация № 5**

ВОИС следует рассмотреть вопрос о соотношении отдельных проектов с основными целями ВОИС и их ранжировании, которое позволит государствам-членам лучше понимать, какие направления инвестиций являются наиболее приоритетными.

#### **Ответ**

Соотнесение отдельных проектов с основными целями ВОИС выполнено в предложении по ГПКР, которое будет представлено 33-й сессии КПБ.

Что касается ранжирования проектов, рекомендация принята и будет выполняться в течение последующих плановых периодов ГПКР.

### **Рекомендация № 6**

ВОИС следует рассмотреть вопрос о более четком согласовании ГПКР с ее среднесрочной стратегией.

#### **Ответ**

Рекомендация будет выполнена путем увязки проектов ГПКР с положениями СССП на 2022-2026 гг., проект которого будет направлен на рассмотрение 33-й сессии КПБ.

### **Рекомендация № 7**

ВОИС, совместно с государствами-членами, следует пересмотреть критерии ее инвестиционной программы специальных проектов, чтобы сохранить ее особый статус, и выделять средства на обычные инвестиции в модернизацию объектов и более рядовые проекты в рамках обычного бюджетного процесса.

#### **Ответ**

Рекомендация принята и будет выполняться при подготовке будущих ГПКР и в ходе двухлетних периодов бюджетного планирования.

Секретариат пересмотрит эти критерии и внесет соответствующие изменения в Политику в отношении резервов. Разработка проектов ГПКР в ходе будущих плановых периодов будет опираться на эти критерии.

### **Рекомендация № 8**

Государствам-членам, возможно, следовало бы установить пороговые значения стоимости проектов, включаемых в ГПКР, чтобы повысить эффективность этого плана и использовать его для реализации основных стратегических инвестиционных инициатив, а также установить для различных проектов различные требования в отношении гарантий их осуществимости и отчетности по проектам, отражающие различия в масштабе проектов.

#### **Ответ**

Рекомендация принята. Пороговые значения будут предусмотрены в будущих ГПКР и двухгодичных циклах бюджетного планирования. Как для текущих, так и для будущих



проектов, отражаемых в отчетах о результатах деятельности ВОИС, будут предусмотрены дифференцированные требования к отчетности.

**Рекомендация № 9**

ВОИС следует изучить вопрос о возможности улучшения содержания ДИП, которое обеспечивало бы:

- a) более эффективный анализ альтернативных вариантов, включая, где это уместно, возможности аутсорсинга;
- b) четкое изложение исходного состояния и целевых результатов, облегчающее последующую оценку проекта и помогающее измерять степень достижения преимуществ с учетом затрат;
- c) более четкое определение полных затрат, включая затраты на протяжении всего жизненного цикла проектов; и
- d) учет рисков для достижения целей проекта и выработку реалистичных планов мероприятий по их нейтрализации для определения реального уровня остаточного риска.

**Ответ**

Рекомендация принята и будет выполняться в отношении любых будущих проектов ГПКР, утверждаемых государствами-членами.