

计划和预算委员会

第二十七届会议

2017年9月11日至15日，日内瓦

外聘审计员的报告

外聘审计员编拟

1. 本文件由以下部分组成：

- (i) 独立审计员的报告，其中载有外聘审计员关于世界知识产权组织（产权组织）2016年12月31日截止的年度财务报表的意见；
- (ii) 外聘审计员向产权组织成员国大会第五十七届会议提交的2016财政年度的报告（亦称“详细报告”）。该报告载有外聘审计员在2016/17年度开展的三次审计所产生的建议；
- (iii) 产权组织秘书处对外聘审计员建议的答复；
- (iv) 总干事签字的产权组织内部控制说明。

2. 提议决定段落措辞如下。

- 3. 计划和预算委员会（PBC）建议产权组织大会和产权组织成员国的其他大会注意外聘审计员的报告（文件WO/PBC/27/3）。

[后接外聘审计员的报告]

独立审计员的报告

呈 交

世界知识产权组织大会

意 见

我们已审计了世界知识产权组织（产权组织）的财务报表，包括截至 2016 年 12 月 31 日的财务状况表（报表 1）、财务执行情况表（报表 2）、净资产变动表（报表 3）、现金流量表（报表 4）、预算和实际金额对比表（报表 5）以及含重大会计政策在内的财务报表附注。

我们认为，所附具的财务报表依照国际公共部门会计标准（IPSAS），在所有重大方面公正地呈现了世界知识产权组织截至 2016 年 12 月 31 日的财务状况以及在该截止年度的财务执行情况和现金流动。

意见的依据

我们按照国际审计标准进行了审计。在本报告的“审计员对财务报表审计担负的责任”中描述了根据这些标准我们要承担的责任。我们按照与财务报表审计相关的道德要求独立于产权组织，并且按照这些要求履行了其他的道德责任。我们相信我们所获得的审计证据为作出审计意见提供了充分和恰当的依据。

除财务报表和审计员报告之外的信息

管理层负责其他信息，包括 2016 年 12 月 31 日截止年份的年度财务报告中所载的信息，但不含财务报表和我们的审计报告。

我们对财务报表所作意见不涵盖上述其他信息，也不对这些信息作出任何形式的保证结论。

就财务报表的审计而言，我们的责任是阅读其他信息，同时考虑这些信息是否与财务报表或我们从审计中了解的情况存在严重的不一致，或看起来存在重大误报。如果我们根据开展的工作确切认为上述其他信息中存在重大误报，我们需要报告这个事实。在这方面我们没有任何可以报告的情况。

管理层和财务报表管理人员的责任

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

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

财务报表管理人员的责任是监督产权组织的财务报告流程。

审计员审计财务报表的责任

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

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

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

我们与负责财务报表管理的人员沟通，除其他事项外涉及本次审计所计划的范围和时间以及重大的审计结果，包括我们在审计过程中确定的内部控制重大缺陷。

关于其他法律和规章制度要求的报告

此外，我们认为，我们注意到的或我们作为审计的组成部分进行测试的世界知识产权组织的交易在所有重大方面均符合《产权组织财务条例与细则》。

根据《财务条例与细则》条例 8.10，我们还发布了对世界知识产权组织进行审计的详细报告。

印度主计长兼审计长
外聘审计员
沙希·康德·夏尔马（签字）
印度新德里
2017 年 6 月 19 日



印度主计长兼审计长
办公室

我们的审计通过建设性建议，旨在向世界知识产权组织管理层提供独立保证和增值

欲了解进一步信息，请联系：

Mr. K. S. Subramanian
Director General (International
Relations)

O/o the Comptroller and Auditor General
of India

9, Deen Dayal Upadhyay Marg

New Delhi, India - 110124

电子邮件：subramanianKS@cag.gov.in

向世界知识产权组织大会

第五十七届系列会议提交的

2016 财政年度

外聘审计员报告

内容提要

1. 本报告介绍了印度主计长兼审计长对世界知识产权组织（产权组织）2016 财政年度进行审计的重要结果。审计工作包括对产权组织财务报表、海牙体系的业绩以及其他订约承办事务（OCS）的合规性进行审计。
2. 财务报表审计旨在就截至 2016 年 12 月 31 日终了年度的产权组织财务报表提供意见。业绩审计的目的是评估海牙体系的制度和程序是否足以满足为客户提供与品牌和工业品外观设计部门有关的首选全球知识产权服务的目标。执行合规审计是为了评估其他订约承办事务的采购活动是否符合产权组织的采购政策、现行政程序和良好的采购惯例。
3. 依据我们的审计，我认为 2016 年 12 月 31 日截止的财政期间的财务报表在所有重大方面公允地反映了产权组织截至 2016 年 12 月 31 日的财务状况，以及从 2016 年 1 月 1 日至 2016 年 12 月 31 日期间的财务执行情况。据此，我们对 2016 年 12 月 31 日截止的财政期间的产权组织财务报表作出了无保留审计意见。

财务管理

4. 2016 年的盈余为 3,200 万瑞郎，比 2015 年的盈余减少了 3.8%。专利合作条约（PCT）联盟在 2016 年的盈余中拥有 114% 的权重（在 2015 年为 78%）。因此，产权组织的盈余/赤字主要受 PCT 业绩的盈余/赤字影响。
5. 产权组织的总收入增长了 1.5%，从 2015 年 3.8194 亿瑞郎增至 2016 年的 3.8771 亿瑞郎。2016 年期间最大收入来源是 PCT 联盟，占总收入的 75.5%。与 2015 年相比，来自 PCT 联盟的收入在 2016 年增加了 5.8%。
6. 2016 年，产权组织的支出为 3.5571 亿瑞郎，和 2015 年的 3.4867 亿瑞郎总支出相比，增长了 2%。2016 年的最大支出是 2.2435 亿瑞郎的人事费用，占总支出的 63.1%，体现了本组织的工作性质。比 2015 年的人事费用相比，2016 年的人事费用增长了 3.7%。
7. 截至 2016 年 12 月 31 日，本组织的净资产为 3.1128 亿瑞郎，总资产为 10.2723 亿瑞郎，总负债为 7.1595 亿瑞郎。与 2015 年底的 2.7906 亿瑞郎相比，2016 年底的净资产增至 3.1128 亿瑞郎，主要原因是 2016 年 3,200 万瑞郎的盈余。

财务事项

8. 根据产权组织的投资政策，战略（长期）现金代表为离职后员工福利负债（包括 ASHI）的未来筹资分配的资金。截至 2016 年 12 月 31 日，上述资金的总余额为 1.086 亿瑞郎，包括 0.961 亿瑞郎的现金与现金等价物和 0.125 亿瑞郎的投资。由于战略现金用于为 ASHI 负债提供资金，因此其使用受到限制，应与上年度一样归于限制性现金。**因此，我们建议产权组织不妨将战略现金分类为限制性现金和现金等价物。**
9. 我们审查了截至 2016 年 12 月底未偿的 496 万瑞郎教育补助金员工借款，注意到其中 11.2 万瑞郎的未偿期超过一年，尽管所有工作人员应在学年结束后或完成学业后四个月内提交最终结算申请，二者以较早发生者为准。**我们建议产权组织不妨在规定时间内采取适当行动，调整/追回未偿教育补助金员工借款。**

10. 根据产权组织的重要会计政策，单项成本达到或超过 5,000 瑞郎的设备应确认为资产。我们注意到，自 2011 年以来，在家俱项下有 27 项资产的单项成本低于 5,000 瑞郎的规定限值，但仍被继续确认为固定资产，其总账面价值达到 48,274 瑞郎，截至 2016 年 12 月 31 日的累计折旧为 35,214 瑞郎。**我们建议产权组织不妨根据会计政策对所有此类资产进行全额折旧。**

11. 截至 2016 年 12 月 31 日，产权组织的 ASHI 设定福利义务为 3.2089 亿瑞郎。但是，仅确认负债 1.5435 亿瑞郎，未确认金额为 1.6654 亿瑞郎。鉴于重大的未确认负债金额，需要尽快采取行动制定执行 IPSAS 39 的政策，该政策将取代现行的 IPSAS 25。**我们很赞赏产权组织为实施 IPSAS 39 而采取的措施，并鼓励产权组织自 2017 年 1 月 1 日起将本标准应用于年度财务报表的编制。**

海牙体系

12. 将海牙体系扩大到涵盖《日内瓦文本》58 个缔约方的目标只能实现一部分，截至 2016 年 10 月份覆盖《日内瓦文本》的 51 个缔约方。**我们建议管理层不妨考虑采用更有针对性的策略，通过利用更广泛和更佳利用海牙体系的预算拨款，将海牙体系向发展中国家和最不发达国家扩展。**

13. 我们观察到，在 2014/15 两年期的七项绩效指标中，有三项绩效指标的结果未达到目标。**我们建议管理层不妨设定更切实可行的目标，同时考虑到一些不受其控制的因素，以便积极追求这些目标。**

14. 与海牙体系有关的某些能力建设举措没有开展任何活动。我们认为定制的海牙体系能力建设方案将为特定类别的利益攸关方提供更多价值。**因此，我们建议管理层不妨考虑为其他利益攸关方制定一份与海牙体系相关的具体两年期能力建设行动计划，并使该计划与产权组织两年期的能力建设计划相吻合。**

15. 《共同实施细则》没有为完成申请审查规定任何时间框架。我们注意到 2015 年处理常规申请所用的时间比上年度更长。**因此，我们建议管理层不妨考虑为审查和处理申请制定一个时间框架，并考虑切实执行有关放弃申请的规定，以提高该体系的问责制和及时性。**

16. 2016 年国际注册申请被驳回的数量大幅增加。尽管针对即将发生的驳回决定及时采取行动的问题在风险登记簿中被标记为一个风险领域，但若问题持续得不到控制，其本身及其对组织声誉的伴随风险没有被标记为风险。**鉴于国家局驳回国际注册申请问题对海牙体系和本组织声誉可能产生的影响，管理层不妨考虑将国家局驳回申请问题整体标记为一个风险项。**

17. 尽管多年来存在大额收入赤字，二十年来仍未对规费结构进行调整。**我们建议管理层不妨考虑早日制定切实可行的战略，使海牙体系自给自足，并可考虑向海牙联盟大会提议定期重审现有的规费结构。**

18. 我们注意到，海牙体系在过去五年内没有提出任何全面的人员配置提案，以阐明其专业层级和一般人员的配置需求。**我们建议管理层不妨考虑根据适当的差距分析和需求预测，制定一份关于海牙体系人力资源管理的短期、中期和长期战略综合计划。**

19. 我们注意到 IT 现代化项目虽然启动已超过八年，项目目标仍无法实现。**我们建议管理层不妨考虑设计一个长期 IT 战略，以涵盖所需的增强功能，如更高级别的粒度和维护。**

其他订约承办事务

20. 我们注意到，在替代性采购程序下，一再例外可能导致产权组织不得不使用同一供应商，从而无法获得市场竞争带来的利益。因此，需要进一步强化《办公指令》和《采购手册》的条款，规定例外情形的最长期限；在超出最长期限后，应强制性全面审查例外情形，同时考虑市场供应和条件。**因此我们建议产权组织不妨加快对《办公指令》和《采购手册》的修订，以包含在竞争性招标例外情形下的最长期限。合同延期是否必要应基于适当的市场审查决定。**

21. 我们注意到，在合同续展期间向三家承包商支付的价格上调，而在征求建议书（RFP）和与承包商签订的合同中并无此项规定。我们理解该个例的特殊情况，但我们认为，在对合同进行修改的同时，还需维持包括征求建议书在内的早期招标条件。**因此，我们建议对所签订合同的修改与征求建议书和其他投标条件严格一致，而不会给予任何特定公司利益，确保统一的条款和条件，特别是价格方面。**

22. 在对产权组织《合同通用条件》（WIPO GCC）与联合国和其他联合国机构的比较研究中，我们注意到 WIPO-GCC 中没有提供某些常见条款。**我们建议产权组织不妨对当前的合同通用/具体条件进行审查，并考虑纳入有关非弃权、效力分割、最优惠待遇、童工、性剥削和欺诈或腐败的条款。**

23. 在审查 2016 年采购计划时，我们观察到，仅对 105 个战略供应商中的 55 个和 144 个非战略和非关键供应商中的 5 个进行了后续审查。我们观察到，虽然为合同明确规定了关键绩效指标（KPI），但在合同续展时并未有效使用相关 KPI 来评估供应商绩效。通过记分卡/合同延期续展表来评估供应商绩效的方法虽然已经启动，但不足以捕获具体的绩效参数。**我们建议产权组织可以在合同签订时协商确定适当的绩效标准，并承诺不断改进。供应商绩效也可作为风险评估和应急计划的组成部分，以确保问题在初始阶段得到解决。**

24. 关于风险管理，虽然风险登记簿涵盖的领域广泛，涉及采购和合同管理各个阶段的具体风险并未通过登记簿记录。没有迹象表明已编制各个内部司/部门按优先级或风险级别分类的不同业务需求映射图，或已在滚动基础上为未来两年制定与现有合同相关的行动计划。**因此，我们建议在风险分类、评估和优先排序后确定具体风险缓解措施，以加强风险管理。这些风险可映射到企业风险管理中每个计划/部门的要求。**

25. 我们注意到，在通过单一招标过程向多个供应商授予合同的情况下，与技术参数偏低、财务成本参数高的投标人仍有进一步磋商的余地。**我们建议在单一投标过程出现多个供应商的情况下，产权组织不妨考虑利用技术/商业参数进行谈判，以获得更具竞争力的价格优势。**

引言

审计的范围和方法

1. 经 2011 年 9 月 26 日至 10 月 5 日于日内瓦举行的世界知识产权组织（产权组织）大会第四十届会议（第 20 次例会）批准，已将 2012 年至 2017 财政年度产权组织的审计工作交由印度主计长兼审计长进行。审计范围符合《财务条例》条例 8.10 的规定以及这些条例附件中规定的原则。
2. 2016 财政年度的审计工作是根据我们开展的产权组织风险分析基础上制定的审计计划进行的。我们的工作包括：对产权组织财务报表的审计、对海牙体系的审计以及对其他订约承办事务的审计。必要时，在专业上依赖于内部审计工作。
3. 与管理层就这些审计工作的重要结果进行了讨论，然后通过管理建议书向其转达了意见。对这些结果中更为重要的内容进行了适当汇总，将其载于本报告。

审计准则

4. 审计工作依据下列准则或规定进行：由国际会计师联合会（IFAC）公布并由联合国、联合国专门机构和国际原子能机构外聘审计团采用的国际审计准则；最高审计机关国际组织的审计准则；以及《世界知识产权组织财务条例》条例 8.10 和《财务条例》附件所载的产权组织审计工作的附加职责范围的规定。

财务管理

5. 我们的审计工作包括对财务报表进行审查，以确保不出现任何重大错误，且符合《国际公共部门会计标准》（IPSAS）的要求。产权组织于 2010 年采用了 IPSAS，并于 2013 年期间采用了涉及财务单据的 IPSAS 28、29 和 30。

关于 2016 年财务报表的审计意见

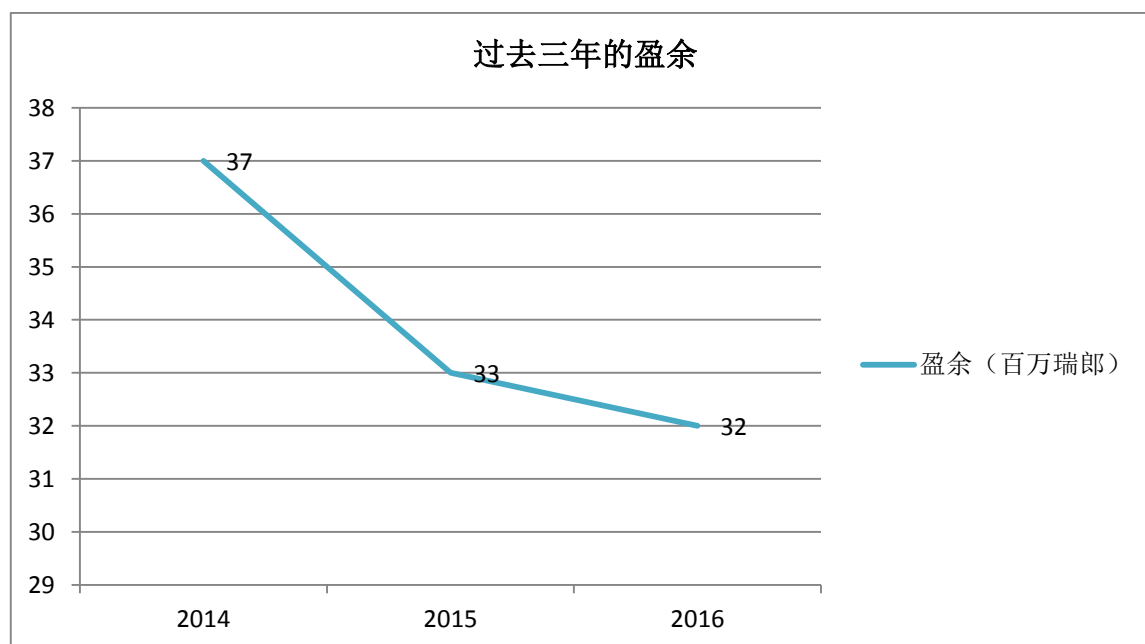
6. 根据外聘审计员职责范围，我要对 2016 年 12 月 31 日截止的财务周期的产权组织财务报表发表意见。2016 年财务周期的财务报表审计结果显示，总体而言，在财务报表的准确性、完整性和有效性方面没有出现我认为的重大缺陷或错误，因此，我对 2016 年 12 月 31 日截止的财务周期的产权组织财务报表发表了无保留的审计意见。

重要财务指标

7. 值得成员国注意的关键财务指标如下：

业务盈余/赤字

8. 盈余/赤字系指产权组织当年收入和支出之间的差额。2016 年的盈余为 3,200 万瑞郎，比 2015 年的盈余减少 3.8%，但比 2014 年的盈余减少 13.5%。



9. 我们发现 2016 年的财务业绩比 2015 年有所下降，这主要归因于人事开支增加了 809 万瑞郎。但收入比 2015 年要好，主要是因为专利合作条约（PCT）联盟的活动，占 2016 年产权组织总收入的 75.5%。

分部分析

10. 不同分部¹的收入、支出以及盈余/赤字如下表所示：

（单位：千瑞郎）

2016 年						
分部	会费供资联盟	PCT 联盟	马德里联盟	海牙联盟	里斯本联盟	特别账户
收入	18,115	292,862	61,187	5,635	1,073	8,841
支出	17,574	256,349	61,204	10,509	1,236	8,841
盈余/赤字	541	36,513	-17	-4,874	-163	0
2015 年						
收入	18,803	276,781	71,010	5,034	1,102	9,213
支出	17,107	250,945	62,811	7,011	1,586	9,213
盈余/赤字	1,696	25,836	8,199	-1,977	-484	0
2014 年						
收入	18,817	281,318	57,285	3,927	764	8,069
支出	17,560	242,133	57,330	7,322	792	8,069
盈余/赤字	1,257	39,185	-45	-3,395	-28	0
2013 年						
收入	19,277	261,181	58,456	4,531	1,308	6,858
支出	19,068	242,349	59,749	7,603	852	6,858
盈余/赤字	209	18,832	-1,293	-3,072	456	0
2012 年						
收入	18,631	253,183	54,329	3,442	390	7,021

¹ 分部报告以体现各联盟的格式列出，它们作为组成 WIPO 的各分部。

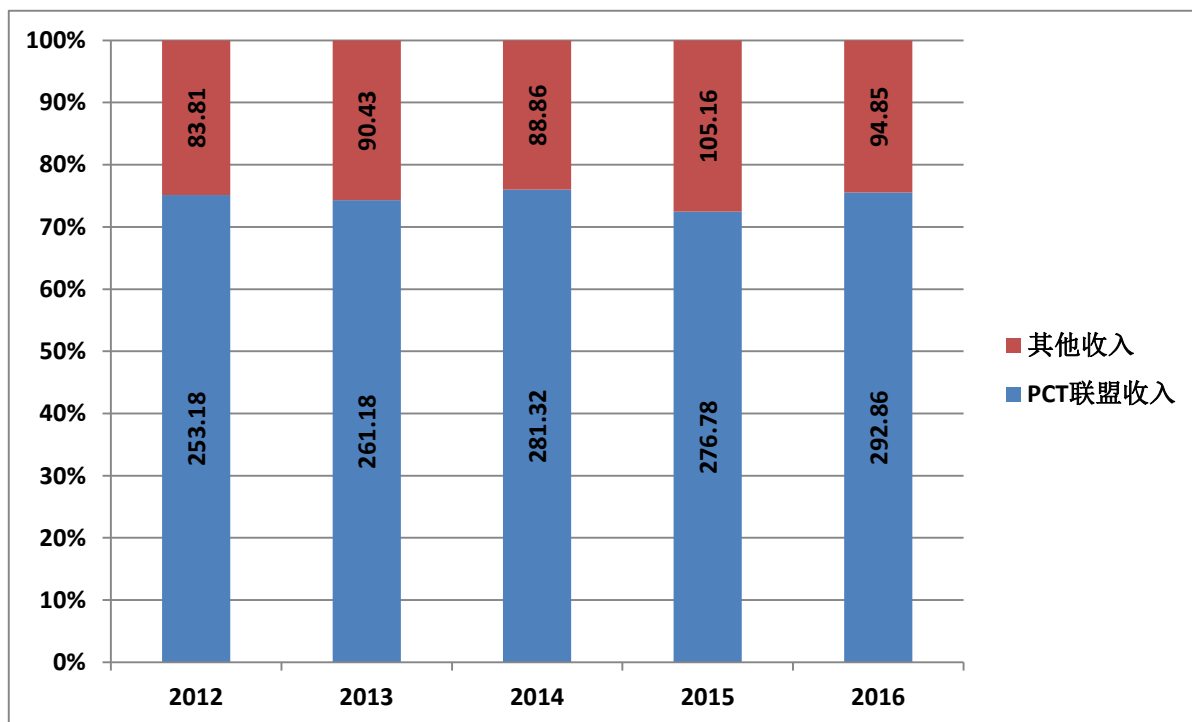
支出	18,414	232,104	56,159	6,854	734	7,021
盈余/赤字	217	21,079	-1,830	-3,412	-344	0

11. 我们注意到，除会费供资的联盟外，PCT 联盟是 2016 年唯一有盈余的分部，而 2015 年有两个分部（PCT 联盟和马德里联盟）实现盈余。此外，海牙联盟在 2016 年期间的赤字是 2015 年的两倍以上。
12. 在过去五年中，里斯本联盟每年都产生赤字，只有 2013 年例外。截至 2016 年 12 月 31 日，累计赤字达 117 万瑞郎。产权组织大会于 2015 年决定，里斯本联盟将采用一切可能的措施消除 2016/17 两年期预计的赤字。根据《里斯本协定》第 11 条(3)(iii)，产权组织获得了向里斯本联盟提供的超过一百万瑞郎的资助（认捐）。在此情况下，截至 2016 年 12 月 31 日为止，已收到 39.2 万瑞士法郎，作为自愿捐款入账。

收入

13. 产权组织在 2016 年的总收入为 3.8771 亿瑞郎，比 2015 年的 3.8194 亿瑞郎的总收入增加了 577 万瑞郎（1.5%）。

PCT 联盟收入与其他收入的对比（单位：百万瑞郎）



14. 2016 年期间收入的最大来源是 PCT 联盟，占产权组织总收入的 75.5%。2016 年的 PCT 联盟收入比 2015 年增加了 5.8%。与 2015 年的 200,928 件申请相比，在 2016 年公布的申请件数为 210,454。
15. 马德里联盟的收入是本组织的第二大收入来源，占总收入的 15.8%。马德里体系的收入比 2015 年减少了 13.8%。海牙联盟 2016 年的收入比前一年增加了 11.9%。
16. 1,812 万瑞郎的摊款收入占总收入的 4.7%，而特别账户收到的 884 万瑞郎的自愿捐款收入占总收入的 2.3%。

支 出

17. 产权组织在过去两年中的支出明细见下表：

(单位：百万瑞郎)

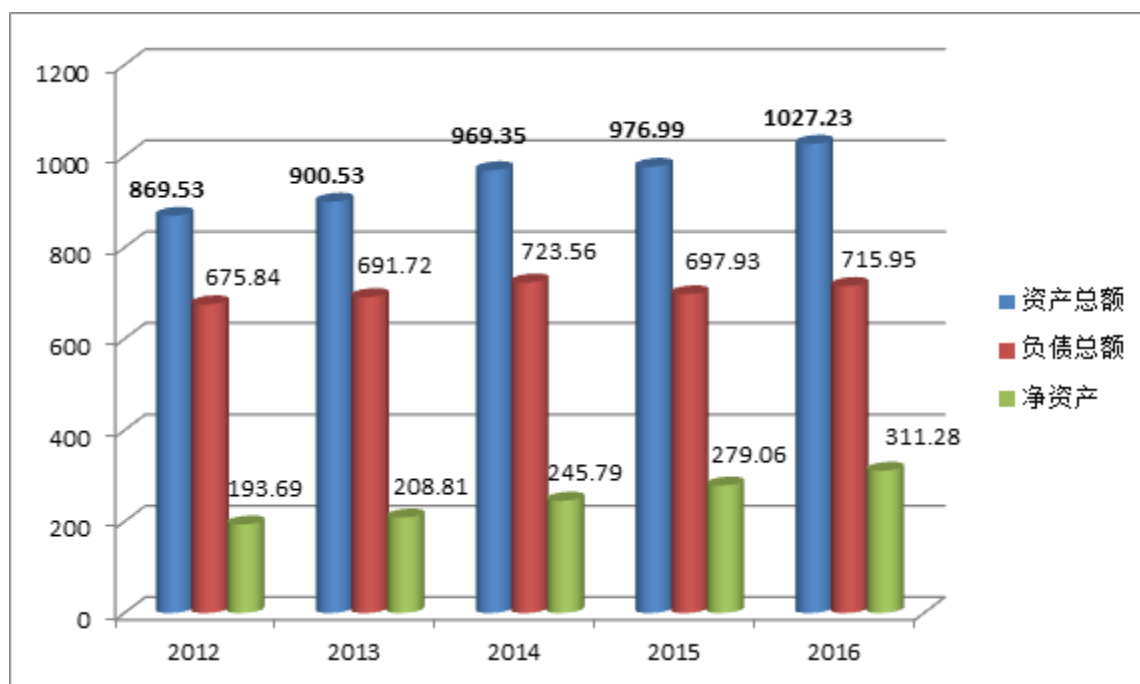
细目	2016	2015
人事支出	224.35	216.26
订约承办事务	74.40	72.09
业务费用	21.95	21.20
差旅、培训和补助金	15.81	17.39
折旧和财务成本	13.73	14.16
其他	5.47	7.56
总计	355.71	348.66

18. 产权组织在 2016 年的开支为 3.5571 亿瑞郎，比 2015 年的 3.4866 亿瑞郎总支出增加了 2%。
19. 本组织在 2016 年的最大费用是 2.2435 亿瑞郎的人事支出，占总开支的 63.1%，体现本组织所从事的工作的性质。2016 年的人事支出与 2015 年相比增加了 809 万瑞郎。
20. 订约承办事务依然是产权组织在 2016 年的第二大支出，数额为 7,440 万瑞郎，占总支出的 20.9%。订约承办事务的费用比 2015 年增加了 3.2%。
21. 2016 年的业务费用为 2,195 万瑞郎，占产权组织总支出的 6.2%。业务费用比 2015 年增加 3.5%。
22. 2016 年的差旅、培训和补助金支出为 1,581 万瑞郎，占总开支的 4.4%。这些费用比 2015 年减少了 9.1%。

财务状况

23. 截至 2016 年 12 月 31 日，本组织净资产为 3.1128 亿瑞郎，资产总额为 10.2723 亿瑞郎，负债总额为 7.1595 亿瑞郎。净资产从 2015 年底的 2.7906 亿瑞郎增加到 2016 年底的 3.1128 亿瑞郎，主要是因为 2016 年的盈余为 3,200 万瑞郎。

资产、负债和净资产状况（单位：百万瑞郎）



预算执行情况

24. 产权组织编制两年期预算。2016-2017 两年期预算为 7.07 亿瑞郎，已由产权组织的成员国大会在 2015 年 10 月 14 日批准。按照产权组织遵循 IPSAS 要求而编制的 2016-2017 两年期预算，2016 年的总预算收入为 3.7328 亿瑞郎。实际收入总额为 3.8468 亿瑞郎，比概算多 1,140 万瑞郎。2016 年 12 月 31 日截止的支出总额为 3.2218 亿瑞郎，比概算的 3.5037 亿瑞郎要少 2,819 万瑞郎。

2016 年的财务报表因外部审计而得以实现的改进

25. 我们赞赏管理层根据外部审计意见，对 2016 年 12 月 31 日终了年度的财务报表作出改动/改进。这些改动说明如下：

- i. 附注 2：更新了重要的会计政策，以说明免费公开的估值方法、内部开发软件的会计方法以及仲裁和调解服务费的账目情况。
- ii. 修改了有关财务单据的附注 26 以更新货币风险管理政策的信用评级和对照索引。

审计结果

财务事项

现金与现金等价物分类

26. 截至 2016 年 12 月 31 日的产权组织财务报表附注 3 表明，现金与现金等价物可分为三组，即非限制现金、限制现金和战略现金。根据产权组织的投资政策，战略（长期）现金代表为离职后员工福利负债（包括 ASHI）的未来筹资分配的资金。截至 2016 年 12 月 31 日，上述资金的总余额为 1.086 亿瑞郎，包括现金与现金等价物 0.961 亿瑞郎和投资 0.125 亿瑞郎。

27. 我们注意到战略现金拟用于为 ASHI 负债提供资金，其使用受到限制。因此与上年一样，应在限制性现金下列报。
28. 产权组织表示，IPSAS 2 允许将限制性现金纳入现金和现金等价物。鉴于战略现金安排的性质，包括本组织投资政策下的独立分类和流动性要求，认为将战略现金作为现金或投资的一个单独要素予以披露更为准确，不应将其纳入限制性现金。现有方法下产权组织能够基于其根据投资政策制定的未来投资条款与期限对战略资金进行准确分类，同时准确披露此类资金的性质和目的。
29. 我们认为，上述资金已经分配到离职后员工福利负债（包括 ASHI）的未来筹资，因此从性质上讲是“受限制”的。

建议 1

产权组织不妨将战略现金分类为限制性现金和现金等价物。

30. 产权组织倾向于保留当前的资产分类方法。

员工借款 - 教育补助金

31. 2016 年财务报表附注 5 指出，除在本国居住者之外，国际工作人员有权获得达受抚养子女教育费用 75% 的教育补助金，直到其受抚养子女达到大专教育第四年，但以受抚养子女年龄达到 25 岁的学年末为限。根据 2016 年 4 月 26 日颁发的《办公指令》，工作人员应在学年结束后或完成学业后四个月内提交最终结算申请，二者以较早发生者为准。
32. 我们审查了截至 2016 年底的 496 万瑞郎未偿教育补助金员工借款，注意到一年以上的未偿借款为 11.2 万瑞郎。
33. 产权组织答复指出，这些问题尚待解决，因为人力资源部正在等待有关工作人员的资料。在收到相关资料后，即可从工作人员的薪金中扣除相关金额以追回资金。

建议 2

产权组织不妨在规定时间内采取适当行动，调整/追回未偿教育补助金员工借款。

34. 产权组织接受了这项建议，并表示已经确定了 2017 年 6 月 30 日为最后期限。对于不遵守最后期限的工作人员，将按照建议追回相关教育补助金借款。

资产确认

35. 根据产权组织的重要会计政策，单项成本达到或超过 5,000 瑞郎的设备（通讯与信息技术设备、车辆、家俱和家饰）应确认为资产；按使用寿命 10 年计算家俱及家饰的折旧。
36. 我们注意到，自 2011 年以来，在家俱项下有 27 项资产的单项成本低于 5,000 瑞郎的规定限值，但仍被继续确认为固定资产，其总账面价值达到 48,274 瑞郎，截至 2016 年 12 月 31 日的累计折旧为 35,214 瑞郎。
37. 持续确认上述单项成本低于 5,000 瑞郎规定限值的资产和对其提取折旧而不是全额扣除，违反了会计政策，导致产权组织的设备账面净额被高报 13,060 瑞郎。

38. 产权组织表示，自 2011 年 1 月 1 日开始的新限值前瞻性应用符合 IPSAS 3 的要求。此外，所要求的会计变更产生的利益低于其成本。
39. 我们认为，上述会计处理不符合 IPSAS 3 的要求。该项要求规定会计政策的变更应追溯应用于过往期间，除非无法确定变更的会计期间具体影响或累积影响。

建议 3

产权组织不妨对资产登记簿中出现的单项价值低于 5,000 瑞郎的所有资产按照会计政策和国际公共部门会计准则的要求予以全额折旧。

40. 产权组织同意将这些资产纳入 2017 年设备与家俱审查，对其进行分析。

资产管理

41. 我们注意到资产实物核查账户和资产管理 (AM) 模块之间存在差异，详述如下：
42. 根据实物核查 (2016 年 11 月) 的结果和产权组织随后进行的对账，发现有 36 项资产缺失。我们还观察到，AM 模块中的保管人和/或物业管理协调人 (PMFP) 的位置和名称尚未更新。此外，AM 模块中没有可靠的业务智能工具来生成跟踪和监控资产的报告。
43. 房舍基础设施司提供的截至 2016 年 12 月 31 日的设备使用数据 (传真机、打印机和 CPU) 与 AM-设备进度表的数据不相符。
44. 产权组织表示：
- 将对所有类别的旧资产项目进行一次全面审查，以便在 2016-17 两年期结束时，AM 模块中不再包含未使用的资产项目。
 - 如果在 2017 年第三季度之前不能找回缺失的资产项目，且在至少连续两次实物核查中未发现这些资产项，则将在 2017 年底之前提交注销，以相应调整帐目。
 - 一旦在 AIMS 的 AM 模块中确定了表示 PMFP 的特定域 (与保管人的当前域相分离)，预计将于 2017 年底之前完成对所有资产的保管人和 PMFP 姓名的更新工作。此外，保管人和 PMFP 的单独分录将成为改进跟踪和监测的可靠查询系统的基础。

建议 4

产权组织不妨在 2017 年底之前完成对所有旧资产项目和缺失项目的审查与账目调整。也可在 2017 年底之前完成更新模块以提供所有详细信息和可靠查询系统的过程。

45. 产权组织接受了该项建议。

ASHI 负债

46. IPSAS-25 规定了短期福利和离职后福利的会计方法。2016 年 7 月，国际公共部门会计准则委员会 (IPSASB) 发布了 IPSAS-39，以取代 IPSAS-25。IPSAS-39 将为估值目的而取消居间法。IPSASB 规定，实体应对 2018 年 1 月 1 日后的会计期间采用本准则编制年度财务报表，并鼓励尽早采用。
47. 产权组织有义务以缴付集体医疗保险计划保费的形式为其工作人员提供离职后医疗福利。按照产权组织《工作人员条例与细则》，本组织支付月度医疗保险费的 65%。职工离职后医疗福

利设定受益计划义务的现值采用预计单位福利法确定，包括使用贴现率对预计未来现金流出进行贴现。根据 IPSAS-25 的规定，产权组织应用居间法进行精算损益的会计处理，这意味着精算损益不能在财务报表中立即得到确认。

48. 截至 2016 年 12 月 31 日，产权组织的 ASHI 设定受益计划义务为 3.2089 亿瑞郎。但是，仅确认负债 1.5435 亿瑞郎，未确认金额为 1.6654 亿瑞郎，比上年增加 8,769 万瑞郎。
49. 鉴于重大未确认负债金额日益增加，且对财务报表产生重大影响，需要尽快采取行动制定执行 IPSAS-39 的政策。
50. 产权组织表示，在 2016 年度精算研究完成后，已要求其外聘精算师就 IPSAS-39 的会计影响和取消与 ASHI 相关的居间法编制分析报告。该分析报告拟定 IPSAS-39 的实施日期为 2017 年 1 月 1 日。
51. 我们很赞赏产权组织为实施 IPSAS-39 而采取的措施，并鼓励产权组织自 2017 年 1 月 1 日起将本标准应用于年度财务报表的编制。

建议 5

鉴于未确认负债呈上升趋势，对财务报表产生重大影响，产权组织不妨及早制定和执行适当的 IPSAS 39 实施政策。

52. 产权组织表示其正在分析 IPSAS 39 的影响并制定其实施政策。

海牙体系

背景

53. 《工业品外观设计国际注册海牙协定》，亦称为“海牙体系”，提供了一个仅以一种语言提交单一申请、支付一套费用即可在多个国家进行工业品外观设计注册的机制。该体系由产权组织管理，它为提交单一国际申请即可在全球 65 个地区申请多达 100 个外观设计的注册提供了实用的商业解决方案。
54. 《海牙协定》包括三个相互独立的国际条约，即《1934 年伦敦文本》、《1960 年海牙文本》和《1999 年日内瓦文本》。一个国家可以成为其中一个或两个或所有三个文本的缔约方。为了提高海牙体系与许多国家注册制度的兼容性，这些文本不断发展演变。最近的一个例子是《1999 年日内瓦文本》，它包含许多兼容性特征，例如不仅国家可以加入，政府间组织也可以加入；延迟公布可达 30 个月；驳回期可达 12 个月；保护期可达 15 年等。最老的文本即《1934 年伦敦文本》，已于 2016 年 10 月被终止。
55. 根据 2016/17 两年期计划和预算，产权组织旨在使海牙体系成为外观设计注册的首选体系。为实现这一目标，产权组织将致力于提高对海牙体系的认识，促进其更广泛和更佳利用，同时在面临其复杂性和工作量日益上升的情况下改进其行政管理。将在三个方面开展协调行动：可见度、地理范围和体系发展。

计划与绩效

海牙体系的更广泛及更佳利用

56. 在 2014/15 两年期期间，海牙体系的预算和实际支出如下：

(单位：千瑞郎)

	调剂使用后的最终预算	支出
海牙体系的更广泛及更佳利用，包括在发展中国家和最不发达国家的利用	4,903 (67%)	4,510 (65%)
提高海牙体系运行的生产力与服务质量	2,400 (33%)	2,399 (35%)
合计	7,303	6,909

括号中的数字表示占总支出的百分比。

57. 目前产权组织共有 189 个成员国，截至 2015 年底，只有 65 个成员国为海牙体系缔约方。我们注意到，尽管预算资源的 67% 被指定用于海牙体系的更广泛和更佳利用，在 2014/15 两年期内，海牙体系申请数量方面的年度/两年期目标仍未实现。此外，海牙体系使用者主要是欧洲成员国，注册的成员国数量欧洲有 36 个，非洲有 15 个，亚洲有 11 个，北美有 2 个，南美仅有 1 个。我们还注意到：

- 将海牙体系扩大到涵盖《日内瓦文本》58 个缔约方的目标只能实现一部分，截至 2016 年 10 月份可覆盖《日内瓦文本》的 51 个缔约方。
- 对于欧盟或非洲知识产权组织 (OAPI) 以外仅受 1960 年《海牙文本》约束的缔约方为零的目标而言，仍有 3 个欧盟或 OAPI 之外的缔约方仅受 1960 年《海牙文本》约束。

58. 我们注意到，海牙体系在 2010-15 年中期战略计划 (MTSP) 中确定的关键挑战是：(1) 海牙体系未能实现全球会员覆盖。为此，引入了 1999 年《日内瓦文本》，通过纳入一些适应更多缔约方国家程序的功能来解决这一问题；(2) 随着海牙体系地域范围的扩大，为了适应不同国家惯例而引入的一些《日内瓦文本》功能将首次实施。因此国际程序将变得更加复杂，有可能降低对用户的吸引力。

59. 为了应对这些挑战，中期战略计划中制定了策略，如定期分析外观设计统计数据，以识别可能加入且其加入将使国内外最大潜在用户数量获益的国家；重点关注潜在的缔约方；简化海牙体系；进一步发展法律框架，确保《共同实施细则》和《行政规程》始终与用户的需求相符合；继续加强电子申报制度的保障和嵌入式智能，扩大在线服务提供，以弥补地域扩张带来的复杂性增加。

60. 根据管理层编制的缔约方矩阵，在 2015 年，21 个国家被列入第一组（最有可能在一至两年内加入），18 个国家被列入第 2 组（预计在三至五年内加入）。然而，在矩阵第 1 组的 21 个国家中，只有一个国家在 2015 年加入。矩阵还暗示有几个国家因需要法律咨询或正在制定或起草适当立法，其加入尚悬而未决。鉴于此，到 2016/17 两年期结束时，实现《日内瓦文本》60 个缔约方加入的目标面临挑战。

61. 管理层表示，随着韩国、日本和美国的加入，海牙体系对欧洲以外的用户和对欧洲的新用户群体在保护其外观设计方面都更具吸引力。海牙体系侧重于潜在缔约方，此类国家加入《日内瓦文本》可能会刺激对海牙体系的更多利用或更多国家加入。关于柬埔寨、中国、马达加斯加、俄罗斯联邦、以色列和加拿大的加入，已经制定了具体立法或外交程序。管理层补充

说，对现行细则、共同实施细则、行政指令和电子申请已实施了许多变化，使该体系更能吸引新的参与者，同时也注意到实施外观设计国际注册信息系统（DIRIS——新的 IT 平台）方面的延迟一直是扩张的障碍。

62. 我们很欣赏产权组织以讲习班、研讨会、网络研讨会等形式采取的措施，以及对世界不同地区进行的研究考察。但是，海牙体系在发展中国家/最不发达国家/非欧洲国家的扩展并没有显著进展。

建议 6

管理层不妨考虑采用更有针对性的策略，通过利用更广泛和更佳利用海牙体系的预算拨款，将海牙体系向发展中国家和最不发达国家扩展。该策略不妨包括通过宣传强调其优势、定期进行调查以获取客户对其服务的反馈，并记录客户的建议/反馈。

63. 管理层接受了该项建议。

绩效目标

64. 我们注意到，将海牙体系扩大到涵盖日内瓦文本 58 个缔约方的目标只能实现一部分，截至 2016 年 10 月份可覆盖日内瓦文本的 51 个缔约方。从《2014/15 年计划绩效报告》中，我们进一步观察到，在七项指标中有三项绩效指标的结果未达到目标，如下表所列：

绩效指标	目标	绩效数据（实际）	备注
海牙体系申请与续展	2014 年申请：4,004	2014 年申请：2,924	未完成
	2015 年申请：4,941	2015 年申请：4,111	未完成
	2014 年外观设计：17,519	2014 年外观设计：14,441	未完成
	2015 年外观设计：21,636	2015 年外观设计：16,435	未完成
海牙体系中《日内瓦文本》（1999 年）占主导地位	欧盟或 OAPI 外仅受 1960 年《海牙文本》约束的缔约方为零；收到所有剩余缔约方（5 个）对终止 1934 年文本的的同意书。	仍有 3 个欧盟或 OAPI 外缔约方仅受 1960 年《海牙文本》约束。	截至 2015 年底目标未完成。终止 1934 年文本的目标已于近期完成。
国际注册簿中所记录数据的灵活性	记录详细的外观设计信息的能力	在外观设计选择方面取得进展，但实施时间安排在主要 IT 系统转换之后，这是本两年期内尚未发生的事件，即 DIRIS。	未完成

65. 我们注意到 2014 年和 2015 年的申请与外观设计提交数量目标未能完成。2015 年完成的申请与外观设计提交数量分别比目标数量低 16.8%和 24%。
66. 管理层将未达成目标（申请和外观设计）的原因归咎于美国、韩国和日本的滞后加入。管理层还指出，促进新的缔约方加入需要时间和资源，而海牙体系有时无法对此进行控制，因为时间和资源须服从国际立法和国际局必须作出反应的突发性外部要求。管理层还指出，关于工作人员的先期规划/预算至关重要，因为制定预算需要时间，而实际交付会受制约。
67. 虽然我们赞赏管理层为使韩国、日本和美国等申请工作量很大的国家顺利加入 1999 年文本而做出的大量努力，但各自进程的拖延仍阻碍了其加入对其他目标国家预期产生的雪球效应。

建议 7

管理层不妨在制定更切实可行的目标，同时考虑到一些不受控制的因素，以便基于现有的资源限制去积极追求这些目标。

68. 管理层接受了该项建议。

能力建设

69. 2010-15 年中期战略计划在战略目标三“为利用知识产权促进发展提供便利”下，强调能力建设是其重点领域之一。其中提到，“产权组织将根据请求继续为广泛的社区、国家、区域活动和项目提供专门的能力建设、培训和技术支持，包括支持在国家和区域法律制度下有效实施有可能被通过的国际文书。”

70. 就此而言，WIPO 学院将在提供人力资源培训和能力建设方面发挥核心作用，包括采用量身定做的培训方案和新的策略与方法。在为政府官员、利益攸关方、学者和其他专业人员提供定期培训方案的基础上，还将补充各种扩大宣传和提高能力建设内容的方案。这些方案包括面向青年专业人员和毕业生的 WIPO 暑期学校计划、全球知识产权学院网络、针对中小企业高管和企业家改编后的高管培训方案等。

71. 为了在 2014 年 1 月至 2016 年 10 月期间开展能力建设举措，海牙体系针对三项主要活动开展考察访问、研讨会和网络研讨会，这三项活动(i)为提高机构提供知识产权服务的能力提供援助；(ii)在提供人力资源培训和能力建设方面发挥核心作用；(iii)为政府官员、利益攸关方、学术界和其他专业人员提供定期培训方案，辅之以扩大宣传和提高能力建设内容的各种方案。

72. 我们观察到，对其他一些项目没有开展活动，例如(i)设立初创知识产权学院作为培训和教育活动本地化的手段；(ii)支持中小企业；和(iii)集中力量加强中小企业支持和融资机构的能力，在识别、保护、管理和利用知识产权资产方面提供“第一站”协助。在加强支持为企业家、微型企业和中小企业创建的知识产权资产管理定制化信息产品的国家化和当地语言版本方面，向日本、韩国和中国国家局提供援助，以各自官方语言拟订和提供有关海牙体系的用户信息。在建立伙伴关系、网络和联盟，以及为支持能力建设而更有效利用信息和通信技术环境方面，于 2014 年至 2016 年召开了 WIPO-MARQUES, ECTA 和 AIPPI²年度峰会。

73. 我们理解，上述许多活动是为产权组织整体举行的，并非仅为海牙体系本身。上述活动中仅有三项是具体针对海牙体系的。

74. 关于为 2014/15 两年期拟定的内部工作人员能力建设/培训年度/两年期行动计划，管理层表示，由于海牙登记处是其具体领域专门知识与信息的提供者，能力建设活动更多是包括在主管局或学院等其他单位的计划中，此类单位负责协调对此类请求的响应和决定是否需要海牙登记处参与。通常情况下，由这些单位将其预计在下一年/两年期内的活动通知海牙登记处，但在年度内也可能出现意外请求。

75. 我们认为，海牙体系的定制化能力建设方案将为利益攸关者提供更多价值。

²MARQUES-一个致力于保护和执行知识产权的非营利组织；ECTA-欧洲共同体商标协会；AIPPI-国际知识产权保护协会

76. 管理层认识到今后制定具体海牙能力建设行动计划的优点，特别是考虑到“更佳、更广泛利用”的绩效指标。管理层补充说，能力建设计划虽说并非海牙体系的核心职能，但在地域扩展、流程稳定和信息技术发展需求领域将属于长期核心优先事项。此外，探索能力建设计划还需要在整个组织内开展深刻的文化性（不再是“根据要求提供”）和结构性（责任与资源必须从其他计划转移到海牙体系）变革。

建议 8

管理层不妨考虑为其他利益攸关方制定一份与海牙体系相关的具体两年期能力建设行动计划，并使该计划与产权组织两年期预算的能力建设计划相吻合。

77. 管理层接受了该项建议。

处理国际工业注册申请的及时性

78. 《海牙协定 1999 年文本和 1960 年文本共同实施细则》规定了提交申请和处理的条款与条件。国际申请可以通过电子申请界面或纸质形式直接提交给国际局。国际局在收到申请后，将审查申请是否符合海牙体系的法律框架。如果申请符合相关要求，国际局将其记录在国际注册簿中。如果该国际申请不符合适用要求，国际局向申请人发送一封“不规范通知”邮件，邀请申请人根据《共同实施细则》第 14(1)条和第 14(3)条之规定在三个月内进行必要的更正。审查员应在收到申请人回复后对其进行进一步分析。除 1999 年文本第 8 条第(2)款(b)项规定的的不规范情形之外，若任何其他不规范情形未能在规定的期限内予以补救，该项国际申请应被视为放弃，国际局应在扣除相关基本费用后退还申请人对该项申请支付的费用。
79. 《共同实施细则》没有为完成/实施申请审查规定任何时间框架。因此，审查申请的处理时间因案例而异。在过去三年中，正常申请处理时间的趋势如下：

处理的规范申请数量						
年度	一周以内	一至二周	二至三周	三至四周	四周以上	合计
2013	488 (30%)	719 (45%)	175 (11%)	69 (4%)	156 (10%)	1607
2014	778 (44%)	675 (38%)	157 (9%)	73 (4%)	85 (5%)	1768
2015	544 (25%)	933 (43%)	371 (17%)	140 (6%)	193 (9%)	2181

括号中的数字表示占总数的百分比。

80. 从上表可以看出，在一周内处理的规范申请的比例在 2015 年下降到 25%，而 2014 年为 44%。此外，与 2014 年相比，2015 年在四周以上处理的申请数量有所增加。这表明 2015 年规范申请的处理比上年花费了更多时间。
81. 我们还注意到，处理包含不规范情形的申请所用的时间（自接收日期到记录日期）远高于处理规范申请所用的时间。我们分析了相关数据，发现在国际局自 2014 年 1 月至 2016 年 6 月期间收到的 8,203 个不规范申请样本中，处理时间（自接收到记录）超过 120 天³，与申请人的回复时间相对应，将国际局处理申请的总天数分解如下：

详情	海牙体系下审查不规范申请的处理时间（与申请人相比）自接收之日起至记录日超过 120 天				
	21-120	121-200	201-300	301-400	400-528

³在考虑审查时间和《共同实施细则》第 14(3)条规定下更正不规范情形所授予的三个月期限时，忽略处理时间少于 120 天的案例。

申请数量	631	123	49	10	6
百分比	77	15	6	1	1

82. 我们还分析了 39 个不规范申请处理的逐段时间（从接收到记录阶段）样本数据。我们观察到，在 23 个案例中，国际局收到申请后首次审查的日期为 22 至 453 天。由于国际局的审查不涉及对设计的实质性检查，花费这样多的时间似乎偏长，可能会影响用户对海牙体系的满意度和吸引力。因此我们认为，为审查国际申请制定一个明确时限可能会提高处理申请的问责和及时性。
83. 样本分析也表明，在 39 个案例中有 17 个案例的申请人对“不规范”通知做出响应花费了 91 天到 512 天。因此，国际局允许申请人超过规定的三个月期限对不规范通知做出响应。虽然这对于个人申请人有利，但这种宽容方式对迅速处理申请产生不利影响，应切实执行有关放弃申请的规定。
84. 管理层表示，国际局提出更正要求后，可能要求审查员作出进一步分析。法律框架下没有规定将一切不规范情形整理编入一项通知的义务。此外，也有很多无聊申请是某些个人在电子界面随意提交的。为了解决这个问题，将对《共同实施细则》第 14 条进行修订，使国际局在完成审查之前，可以先请申请人支付至少相当于每项外观设计基本费用的金额。

建议 9

- i. 管理层不妨考虑为国际局审查和处理申请制定一个时间表，以提高该体系的问责制和及时性。
- ii. 管理层不妨考虑切实执行有关放弃申请的规定，以避免在不当申请上浪费资源和时间。

85. 管理层接受了上述建议。

驳回国际工业品外观设计注册申请

86. 国际局不进行任何实质性审查（例如设计新颖性），因此不能根据实质性理由驳回一项申请。
87. 是否授予保护的决定仍然是国家局或区域局的特权，其权利受限于授予机构的管辖权。若一项国际注册受到第三方反对且不符合国家法律规定的标准，如新颖性等，指定的主管局可以拒绝为该项国际注册提供保护。
88. 对海牙体系在过去四年（2013 年至 2016 年 10 月）驳回申请的研究报告表明以下情形：

	2013	2014	2015	2016（至 10 月 31 日）
驳回申请的数量	119	152	203	1,506
申请数量	2990	2924	4111	无数据

89. 我们注意到：
- i. 在 2013 年至 2015 年期间，与 2013 年相比，2015 年驳回申请的数量大幅增加，比 2013 年增加了近 71%（从 119 增至 203）。
 - ii. 在 2015 年至 2016 年（至 10 月 31 日）期间，驳回申请的数量剧增了 1,303 项，即与 2015 年全年相比，2016 年的 10 个月间驳回数量增加了 642%。

iii. 在 2011 年至 2013 年期间，埃及和叙利亚被驳回数量位居榜首，占总驳回数量的 55%至 70%。但随着 2014 年和 2015 年韩国、日本和美国的加入，在 2016 年（至 10 月份），这三个国家被驳回数量累计占到总驳回数量的 94%。

90. 管理层表示已认识到问题的关键性，并正在采取如下补救行动。

- 法律部门的 ICS 订约人正在对驳回通知进行研究分析，包括对美国专利商标局（USPTO）、日本专利局（JPO）和韩国特许厅（KIPO）驳回理由的比较研究，一旦发现/分析到任何可能的趋势/特质，即可探索如何减轻被这些主管局驳回的风险。
- 经与日本专利局、韩国特许厅、美国专利商标局、越南国家知识产权局、俄罗斯专利商标局和中华人民共和国国家知识产权局的代表广泛谈判并听取海牙体系下其他审查机构的意见和在海牙工作组第五届会议上讨论后，于 2016 年 8 月发布了一份指南⁴，以协助海牙体系用户减轻海牙体系下被审查机构驳回的风险。

91. 管理层认为，在采取上述措施后应能够减轻未来的大量驳回申请。但管理层同意“国际局可在有限范围内通过提供指导，协助预防基于实质性理由而被驳回申请，但不能抵制驳回”。

92. 我们注意到，尽管在项目风险登记簿中已将针对潜在驳回决定及时采取行动的问题标记为一个风险领域（风险编号 31.0025.006），但问题本身及其对组织声誉的伴随风险可能因丧失与体系扩张紧密相关的用户友好度风险（风险编号 31.0023.001“日益增加的国家特定要求降低了海牙体系的价值”）而间接提高，却并未被标记为一个风险领域。

建议 10

i. 鉴于国家专利局驳回国际注册申请问题对海牙体系和本组织声誉可能产生的影响，管理层不妨考虑将该问题整体标记为风险项。

ii. 管理层在基于实质性理由而驳回申请方面的作用有限，因此不妨考虑建设性地吸引所有利益相关者参与，以发挥其微妙的主动作用，将以指数级增长的驳回数量降至最低。

93. 管理层接受了上述建议。

财务管理

94. 2014/15 两年期和 2016/17 两年期海牙体系的核定预算、调剂使用后预算及支出情况列示如下：

(单位：千瑞郎)

年度	构成	已批准预算	调剂使用后预算	支出
2014/15	人事资源	6,242 (82%)	6,281 (86%)	6,079 (88%)
	非人事资源	1,346 (18%)	1,022 (14%)	831 (12%)
	合计	7,587	7,302	6,909
2016/17 (截至 2016 年 10 月 18 日)	人事资源	6,226 (82%)	7,171 (85%)	2,542 (85%)
	非人事资源	1,346 (18%)	1,308 (15%)	434 (15%)
	合计	7,572	8,479	2,976

括号中的数字表示占该年度总支出的百分比。

⁴关于准备和提供复制品以防范审查局因工业品外观设计披露不充分而驳回申请的指南

95. 在 2014/15 两年期期间，海牙体系总预算资源在人事资源上的开支占到 88%。其用于人事方面的预算资源比 PCT 和马德里及里斯本体系分别高出 23%和 12%。同样，在 2016/17 两年期的前 10 个月，其预算资源在人事资源上的开支占到 85%，比 PCT 和马德里及里斯本体系的人事资源开支分别高出 26%和 18%。
96. 这表明，为海牙体系分配的预算资源已被大量用于人事资源。人事资源支出的高比例可能会在追求体系扩大目标过程中对其他重要领域的预算分配产生不利影响。如果不分配更多的非人事资源预算，且与 IT 系统升级延迟相关的一些系统性问题得不到解决，在欧洲、美国、日本和 OAPI 之外世界其他地区的地理扩张可能会受到阻碍。
97. 管理层答复，非人事资源支出低有两个原因：1) 由于新信息技术系统发展的延迟，导致依赖于其部署的项目无法启动；2) 由于推迟了一些与关键加入有关的推广或信息工作及法律研究。此外，管理层指出，有利于海牙注册处的一些临时性内部调剂使用或转让使外包成为多余，进一步加剧了人事与非人事资源利用的不平衡。
98. 我们认为应重视非人事资源的利用，以实现海牙体系地域扩展的目标。

建议 11

管理层不妨考虑向非人事支出分配更多的资源，包括与信息技术、宣传和 IEC（信息、教育与交流）和法律工作相关的支出，以解决资源配置不平衡的问题。

99. 管理层接受了该项建议。

经常性赤字

100. 国际申请费收入是为海牙体系提供资金的主要收入来源，占海牙体系收入的 80%左右。我们注意到，事实证明申请费收入不足以支付海牙联盟的费用，如下表所示：

(单位：千瑞郎)

		赤字占收入的百分比	
2011 年度			
收入		3, 260	83. 46
申请费	2, 954		
非申请费收入	306		
支出		5, 981	
赤字		2, 721	
2012 年度			
收入		3, 442	99. 13
申请费	3, 083		
非申请费收入	359		
支出		6, 854	
赤字		3, 412	
2013 年度			
收入		4, 531	67. 79
申请费	3, 215		
非申请费收入	1, 316		
支出		7, 603	
赤字		3, 072	

2014 年度			
收入			
申请费	3,196	3,927	86.45
非申请费收入	731		
支出		7,322	
赤字		3,395	
2015 年度			
收入			
申请费	4,043	5,034	39.27
非申请费收入	991		
支出		7,011	
赤字		1,977	

101. 我们观察到在过去五年中，赤字占收入的百分比并非一成不变。2015 年，海牙联盟的赤字占其收入的 39.27%，比 2014 年度赤字占收入 86.45% 的情况大有改善。
102. 国际局在海牙体系法律发展工作组第五届会议上提议统一增加基本费或增加与指定挂钩的基本费。工作组的结论（2015 年 11 月）是国际局应根据工作组的意见和指示，提供一个详细的可持续性费用结构供工作组第六届会议讨论。我们注意到国际局在工作组第六次会议上并未提出上述可持续性费用结构，而是主要讨论修订《共同实施细则》第 14 条，以确保在完成正式审查之前至少支付与一项外观设计相关的基本费用。因此，尽管海牙体系在过去 20 年来一直存在赤字，基本费用和续展费用仍保持不变，而根据首席经济学家的预测，按照当前的费用结构，即使到 2019 年也不会出现盈余。
103. 管理层答复说，鉴于费用调整工作具有高度不确定性，决定先停止费用结构调整，等到体系本身稳定下来之后再考虑。计划和预算委员会预计在 2016/17 两年期内海牙联盟的赤字将达到 390 万瑞郎左右。管理层担心，修改基本费用的讨论会导致不必要的负面宣传，吓走新用户。关于过去 20 年间一直未对费用进行修改的原因，管理层表示，由于有 2012 年推出的欧洲未注册外观设计及 2013 年推出的欧洲注册外观设计为整个欧盟提供保护，海牙体系面对这两个体系失去了竞争力。
104. 在理解复杂世界瞬息万变的同时，我们认为现在必须尽早制定一项可行的战略/政策，使海牙体系能够自给自足，并减少经常性赤字。

建议 12

i. 管理层不妨考虑早日制定切实可行的战略，使海牙体系自给自足，克服经常性赤字。

ii. 管理层不妨考虑向海牙联盟大会提议定期重审现有的费用结构，逐步进行变革，以实现海牙联盟的自我维持。

105. 管理层接受了上述建议。

人力资源管理

106. 海牙体系在 2010-11 两年期间从马德里 - 里斯本 - 海牙体系中分离出来。目前，海牙体系包含三个职能部门，即法律部、业务部和信息宣传部。过去三年三个部门职员人数如下表所示：

	2014	2015	2016
--	------	------	------

	长期人员	非长期人员	长期人员	非长期人员	长期人员	非长期人员
法律部	2		2	2	3	1
业务部	5	1	5	3	6	4
信息宣传部	4	1	4	1	4	1
海牙体系	11	2	11	6	13	6

107. 产权组织通过人力资源管理部门集中进行人员的招聘和调动/委派。为了评估各职能部门的需求，产权组织制定了一个“人力规划指南”，规定了预测两年期人力资源需求的流程。根据该指南，海牙体系将分析其具体需求，评估其现有能力，完成差距分析，在编制两年期计划和预算文件时预测进一步人力资源需求（若有）。在计划和预算文件中可合理包括适当的预算要求以及填补预计差距所需采取的行动，但需服从总体管理考虑。

108. 工业品外观设计国际注册目前主要受《日内瓦文本》管辖，本组织所关心的一个主要问题是，随着成员增加和各国广泛加入海牙体系，有关成员国注册工业品外观设计的法律与程序的多样性将会逐渐使《日内瓦文本》变得过于复杂和繁琐，无法继续吸引用户。因此，成员国的增加虽然是其主要目标之一，但在超过一定程度后，却可能实际上导致海牙体系失去活力。事实上，该项目的最新风险登记簿中被认为唯一关键的风险即是针对这个问题：

“新加入的国家需要确保将其实体法纳入考虑。该体系会失去其用户友好性，用户将更愿意利用本地代理直接提交申请。”

109. 我们注意到，尽管上述问题被标记为关键风险，但该问题并没有得到全面和及时的处理。为避免这种闭合循环情形，海牙体系必须持续拥有必要的法律敏感性，以快速理顺法律复杂问题，继续使该体系能够在其范围内吸收更多成员国，并且不会使法律制度成为体系的负担。

110. 目前，法律部正在对海牙体系的所有法律工作进行审查。我们观察到法律部职员人数在过去三年内没有增加，而且非正规员工的比例很高。事实上，只有法律部负责人和一名长期职员在此期间保持不变。我们还观察到，法律干事一职在 2015 年被调动到法律部。被调动人员此前既没有接触过海牙体系，也没有任何国际注册系统的工作经验。因此，任职者需要在 2016 年进一步研究海牙体系的术语和复杂性，严重影响了该体系短期内的要求。由于国家/区域的工业品外观设计法律之间缺乏协调一致，加之海牙体系的复杂性日益增加，在法律部任职的人员最理想的背景是具有非常具体的技能，最好在私营部门或在国家/区域专利局有工业品外观申请与程序方面的实践经验。

111. 海牙体系信息宣传部参与了向利益攸关方传播关于海牙体系效用和优势的信息，答疑解惑，并积极推动潜在用户的使用。我们观察到，尽管由于该体系的近期扩张，使信息宣传部的工作发生了很大变化，但该部门的人员配置最近三年来并未有任何变更。

112. 我们注意到，海牙体系在过去五年内没有提出任何阐明其专业层级和一般人员的配置需求的全面人员配置提议。除了从韩国、日本和美国临时招聘三名审查员和业务部增加一名副业务分析师之外，在过去三年间该部门人事方面未有任何重大变更。对 2014-15 两年期和 2016-17 两年期的“人员配置行动计划”的研究也并未表示有增加人力资源的要求，仅有临时增加一个法律部法律干事职位和一个业务部审查员。没有编制根据《人力规划指南》的要求对所需人力资源和已有资源之间进行差距分析的文件。

113. 关于海牙体系下增加人力资源的先期规划，管理层指出，在 2016 年 3 月的《海牙组织设计》内部文件中对这个问题进行了深入讨论。这份文件尚在修订当中，未提交审计，但管理层强调，鉴于审查管辖权突然扩大，其工作发生了深刻变化，因此根据此前数据/工作量制定的任何计划都需要重做。管理层将当前以实习生和研究员类非人事资源设法对付的原因归之于人员编制做法和成员国未提出增加职员请求。管理层表示，信息宣传部没有任何人具备法律能力，而法律部也没有任何人具有实体法问题的实践经验，信息宣传部也缺乏网络专业人才。
114. 鉴于上述情况，我们认为，考虑到海牙体系五年前已经从马德里-里斯本-海牙体系中分离出来，需要对其即时需求及中期其他需求进行全面评估。

建议 13

管理层不妨考虑根据适当的差距分析和需求预测，制定一份关于海牙体系人力资源管理的短期、中期和长期战略综合计划。

115. 管理层接受了该项建议。

IT 支持服务

116. 国际局启动了（2008 年）信息技术现代化计划，目的是尽量减少运营风险，获得功能齐全的外观设计国际注册机构信息系统（DIRIS）优势，提高某些关键领域的的能力，记录即将达到原始设计极限的序列文件编号。该项目与更大范围的马德里国际注册机构信息系统（MIRIS）项目⁵相结合，两个项目均分三个阶段进行，预计于 2010/11 两年期之前完成。
117. 为该项目核准的预算金额为 1,380.4 万瑞郎（其中马德里联盟大会提供 1,080.4 万瑞士法郎，海牙联盟大会提供 300 万瑞郎）。截至 2015 年 7 月，该项目实际支出为 1,327.7 万瑞郎，即项目预算的 98%。
118. 项目第一阶段于 2013 年 6 月完成。考虑到该阶段所面临的问题，产权组织决定合并原来的第二阶段和第三阶段。项目新二期的修订后完成日期为 2014 年 6 月。但在完成招标手续之后，鉴于新成员国即将加入海牙协定，DIRIS 项目被搁置。为了尽量减少操作风险，产权组织决定直接利用 DMAPS 内部开发资源解决这一重要功能要求，并在以后重新启动技术转换工作。
119. 工业品外观设计国际注册海牙体系法律发展工作组在 2015 年 12 月第五届会议上预计将于 2016 年 8 月之前对 DIRIS 进行最终测试和部署。但截至目前为止（2016 年 11 月），DIRIS 仍尚未实施。
120. 管理层表示，尽管 DIRIS 已在初步 DMAPS 转换后被交付至国际局，但由于没有内部资源进行用户测试和验收，DMAPS 系统向新软件平台的实际转换被搁置。管理层补充说，尽管延迟实施不会直接导致成本超支，但是解决新系统需求所需的额外模块将需要额外的资金支持。
121. 我们注意到，由于海牙体系的要求，更大型 IT 现代化项目 DIRIS 部分的目标无法完全实现，导致在项目启动已八年后仍继续依赖于现有的有限 DMAPS 系统。这也说明 DIRIS 的设计可能不再符合当前用户需求，因为它是针对八年前确定的用户要求而设计。因此，需要重新

⁵2016 年 3 月部署。

审视 DIRIS 的适用性，并制定长期的 IT 战略，以涵盖所需的增强功能，如更高级别的粒度和维护。

建议 14

管理层不妨考虑设计一个长期 IT 战略，以涵盖所需的增强功能，如更高级别的粒度和维护。管理层也不妨针对当前用户的需求重新审视 DIRIS 的适用性。

122. 管理层接受了该项建议。

客户服务

123. 2015 年 3 月的产权组织《客户服务章程》（CSC）承诺，其客户将始终“得到及时可靠和有效的援助”。CSC 还承诺，在客户出现任何问题时，产权组织将把客户建议与投诉视为改善服务的机会，定期进行客户满意度调查，并与客户分享结果。这与产权组织 2010–15 年中期战略计划的战略目标八相符。

124. 海牙体系中没有任何反馈制度可邀请国际社会（国家局、个人、缔约方等）提出意见与建议，以及出现问题时采取适当的补救措施。此外，迄今为止（至 2016 年 11 月）海牙体系下尚未有任何明确的客户服务策略以获得更好的客户满意度。

125. 产权组织查询通知系统（WINS）是用于跟踪各种客户查询的应用程序，可能采用产权组织网站上发布电话、电子邮件或查询等形式。截至 2016 年 11 月，海牙体系尚未被纳入 WINS 用户群体，不过目前正在考虑之中。

126. 海牙体系下的信息宣传部负责处理海牙体系收到的电话和电子邮件。自 2013 年以来全年收到的电话和电子邮件数量呈现增长趋势。由一名“职介所人员”负责接听用户电话。为了应对不断增加的电话数量，在 2015 年创建并实施了一个专用公用电话号码。尽管在 2017 年已采取措施将海牙体系纳入 WINS，这有助于提高信息宣传部的服务质量，但目前仍没有系统可跟踪电话/电子邮件和查看解决客户查询的时间。

127. 管理层表示，海牙体系下有一套系统可以接收来电/电子邮件。有一名工作人员负责处理收到的电子邮件，进行回复或分派到该部门的其他同事，或将其转发产权组织的其他部门作进一步答复。虽然该体系下没有具体的质量反馈系统可邀请国际社会提出意见和困难，但在 2012 年进行的满意度调查还是显示出很高的满意度。

128. 我们认为产权组织的《客户服务章程》主要谈及客户与产权组织管理层之间的一对一互动，并没有为社区提供一个交换意见的开放平台。此外，海牙体系作为产权组织内部的独特系统，具有其自身流程和复杂性。我们认为，制定专门的客户服务战略和建立质量反馈预计可进一步提高客户满意度。

建议 15

管理层不妨考虑是否可能建立一个基于电子质量反馈系统支持的明确客户服务战略，以满足海牙体系的需求。在该系统建立之前，管理层不妨考虑开展《客户服务章程》下所述的定期客户调查，以持续改进服务。

129. 管理层接受了该项建议。

其他订约承办事务

背景

130. 根据 ISSAI 4000，合规审计包括规范性（遵守相关法律、法规和协议等正式标准）和/或适当性（遵守关于健全财务管理和公职人员行为的一般原则）。因此，对其他订约承办事务进行了合规性审核，以评估是否按照产权组织采购政策、现行程序和良好采购惯例执行其他订约承办事务采购活动。因此，审计结果和建议涉及不遵守产权组织采购政策、现行程序和良好采购惯例的问题。
131. 在其他订约承办事务涉及的所有七个行业中，我们选择了以下四个主要行业。截至 2016 年 12 月 31 日的三年期间四个行业的支出分别如下：

	支出（单位：千瑞郎）		
	2014	2015	2016
IT 商业服务提供商	20.86	22.94	20.31
翻译商业服务提供商	24.51	25.52	26.51
其他商业服务提供商和其他联合国组织	64.47	51.75	44.97
ICC 服务	11.49	11.07	11.58
合计	121.33	111.28	103.37

132. 在 2014-16 年度的 340 个采购案例中，我们审查了 209 个与上述其他订约承办事务四个行业有关的合同。

替代性采购程序

133. 根据条例 105.18 与第 1/2014 号《办公指令》第 34 条规定，高级采购官员（采购高官）可决定对于各种条件下的特定采购行动，采用正式或非正式招标方式不符合产权组织的最佳利益，采购高官可视需要就此听取合同审查委员会（CRC）的意见。《办公指令》第 35 条要求高级采购官员以书面形式记录作出例外决定的理由。
134. 所述条款定义了高级采购官员可以使用替代性采购方案的九种具体情形。2014、2015 年和 2016 年的此类采购总数分别为 32、38 和 47 项。虽然此类例外情形仅占采购订单总额的很小一部分，但 2014 年至 2016 年期间呈现增长趋势，涨幅达到 46%。产权组织将增长原因归因于 2014 年有 1 项联合国合作案例，2015 年有 3 项，2016 年则有 11 项。我们注意到，例外情形的主要情况与《办公指令》第 34 条 (b) 项规定的标准化有关。在 2014-16 年期间，117 例中有 54 例属于此类情形。
135. 我们还注意到，在 2014-2016 年期间进行的 117 个例外采购案例中，没有一例采购高官认为有必要听取合同审查委员会的建议。

第 34(b) 条规定的例外情形

136. 第 1/2014 号《办公指令》第 34(b) 条规定，若供应商或产品/服务需要标准化时，高级采购官员（采购高官）可视需要就此听取合同审查委员会（合同审查委员会）的意见，并决定对于该特定采购活动，采用正式或非正式招标方式不符合产权组织的最佳利益。《产权组织采购手册》（《采购手册》）第 69 段提到，仅在标准化要求将采购限制在唯一供应商时，才符合需要将供应商或要求标准化的例外情形。如果有多个厂商能够达到标准化要求，必须基于指定零部件、数量和品牌的“不可替代性”以竞争方式确定。虽然产权组织的采购规则与

程序并未预见对任何例外情形时间长度的任何限制，但采购和差旅司（采购司）建议采购高官将例外情形的时间限制在五年以内。不过此种授权可在实施尽职调查和提供完善的文件后给予延期。

137. 我们审查了根据第 34(b) 条行使例外情形采购的 54 个案例，我们的意见载于随后段落。
138. 关于视听设备、配件、相关维护和支持服务的采购，通过例外途径在 2010 年授予的采购合同已经被延期（2015 年 2 月和 2016 年 11 月）超过上述五年最大期限，导致合同有效期延至 2020 年。
139. 在 PCT 管理公钥基础设施（MPKI）服务采购方面，合同（2003-04）因标准化而延期。2014 年 12 月，根据第 34 条(b) 款规定下的例外情形，直接从同一家公司采购直至 2016 年 1 月底为止，原因是与该公司提供的服务相关的 PCT 要求被纳入一个正在筹备并计划于 2015 年进行的更广泛征求建议书下。2015 年 11 月，再次根据第 34 条(b) 款规定下的例外情形，直接从同一家公司采购直至 2018 年 1 月底为止。
140. 产权组织表示，对于视听设备，单一系统集成商对于整合多种技术至关重要，并表示已通过 2016 年发布的 RFI 对市场进行了评估。结果证实，Televic 设备仍然没有竞争对手。虽然从理论上讲可以为非 Televic 设备确定另一个供应商，但认为这种方案不符合产权组织的最佳价值。因此最初批准的一年期标准化被另行延期四年，同时采购司将继续监测市场，随时识别市场上的任何新竞争对手。
141. 关于 MPKI 服务，产权组织表示，该服务最初是在 2003-2004 年通过正式招标采购的。在将其标准化后，于 2007 年解除招标采购。2014 年 12 月，由于标准化的五年限制，采购高官又授予一年采购合同，以待另一项更广泛招标的结果。2015 年 11 月，由于欧洲专利局的要求超出产权组织的控制范围，采购高官将授权延至 2018 年 1 月。2017 年初，决定在 2017 年第二季度启动一项新的独立招标，以了解 2018 年 1 月以后相关服务的市场供应情况。
142. 产权组织补充说，虽然大多数情况下合同期限为五年，但若市场没有发生变化，项目可以申请新的例外情形，确定另一份五年期合同，并没有书面规则禁止这样做。采购司实施的尽职调查不仅基于竞争性定价，也基于总拥有成本，包括整个组织技术变革的成本在内。
143. 我们认识到产权组织在某些领域需要进行标准化，但我们认为，一再例外可能会造成垄断条件，导致产权组织不得不使用同一供应商，从而无法获得市场竞争带来的利益。

第 34(d) 条下的例外情形

144. 第 34(d) 条及《采购手册》（《采购手册》）第 71 段提及，若在合理期限内可获得对相同产品和服务的竞争性报价，且价格和条件能够保持其竞争力，即可采用招标流程例外情形。《采购手册》第 72 段规定“所述可交付成果必须经过完整的采购活动，原始合同必须在新合同授予之前 180 天内授予。一般来说，使用该例外情形的六个月内，不得向同一供应商连续授予三项合同。若预计有更多合同授予，采购司应通过竞争方式为所述商品和服务建立一份框架合同。”
145. 在采购保险服务方面，产权组织已与服务提供商（L1）签订了一份意外保险合同，有效期为 2015 年 1 月 1 日至 2015 年 12 月 31 日，合同期满可能按年份延期。但由于 L1 表现不佳，

合约被终止（2015 年 9 月 15 日），并从 2016 年 1 月 1 日起被授予排名第二的投标人（L2）。

146. 我们注意到，与 L2 签订的合同起始日期为 2016 年 1 月 1 日，是在原始合同授予 L1 一年以后，并增加额外费用 7 万瑞郎。新合同的授予日自旧合同授予之日起超过了 180 天，因此不符合《采购手册》关于 180 天限期之内的规定。

147. 产权组织表示，同期间内没有发生市场变化；且采购司和人力部认为招标结果可用于选择第二供应商。产权组织补充说，迅速转向第二供应商而非使本组织再承受六个月（此类投标所需的时间）的不良业绩，这符合组织的最佳利益。

148. 我们认为，在向第二投标人授予合同之前，早期采购活动已完成超过 180 天，应该已经探索过市场情况。

第 34(e) 条下的例外情形

149. 第 34 条(e)款提到，若在合理期间内，对同一产品和服务的正式招标没有产生令人满意的结果，高级采购官员（采购高官）可视需要就此听取合同审查委员会（合同审查委员会）的意见，并决定对于该特定采购行动，采用正式或非正式招标方式不符合产权组织的最佳利益。对于 ECM（企业内容管理）系统软件平台的采购，采购高官根据第 34(b)和 34(e)条的规定行使酌情决定权，批准（2015 年 10 月）从特定供应商直接采购。不遵循招标过程的原因如下：

- 根据以前的招标结果，竞争将仅限于已长期服务产权组织达 10 年以上的两个服务供应商。
- 产权组织对这两种解决方案的大量投资都可能影响到对财务报价的客观比较。
- 外部咨询公司提出采用其中一家供应商的建议可能影响对报价的评估。

150. 向两家供应商均已发出索取资料书（RFI）。根据对 RFI 结果的评估和信通技术部的建议，合同被授予供应商 X。经谈判，供应商 X 对三年期报价 170 万瑞郎的初始成本被降低到 70 万瑞郎的一次性费用和 25.6 万瑞郎的平均年度维护费。这样三年期的总价为 147 万瑞郎，与另一供应商的报价 86 万瑞郎相比仍高得多。

151. 我们注意到，早期招标是在 2012 年完成的，这超过了《采购手册》第 74 段规定的行使第 34(e)条下酌处权的六个月期限。此外，一方面因外部咨询公司推荐供应商 X 的建议将影响客观分析而免除了正式投标的要求，另一方面在向供应商 X 授予合同时又对同一建议予以考虑。由于两家供应商的价格差异很大，这无法说服我们相信合同授予价是基本上符合《采购手册》第 64 段下要求的“可接受的价格”。

152. 产权组织认为所获得的价格是可以接受的，因为它符合市场，并以总拥有成本分析为依据。产权组织表示，2012 年为此项采购发布的上一次招标没有取得令人满意的结果。2015 年，咨询公司建议选择供应商 X 作为产权组织的最佳解决方案。采购司和信通技术部决定通过 RFI 向两名内部承包商咨询，以期对所提出的解决方案有更好的了解，并允许信通技术部进行更公平的评估。正常征求建议书应该是不可能的，因为产权组织已经从两家公司都购买了许可，无法在公平竞争条件下进行财务比较。

153. 产权组织表示，已经制定了标准化不能超过五年的细则，但如果市场状况允许，经采购司进行市场尽职调查，并不禁止进一步延期。产权组织将这一细则纳入《采购手册》，并提议审查《采购手册》第 72 段之规定，因为 180 天限期并不适用于所有服务或商品。
154. 最后，产权组织已经向监督司提议修改《财务条例与细则》，监督司审查后将其修改提案转交至咨监委，以获取合同审查委员会有关主要例外案例的建议。

建议 16

产权组织不妨加快对《办公指令》和《采购手册》的修订，以包含在竞争性招标例外情形下的最长期限。合同进一步延期是否必要应基于适当的市场审查决定。产权组织不妨也考虑在采购高官批准之前寻求合同审查委员会的建议。

155. 产权组织接受了上述建议，该项建议符合上述第 154 段下已提出的修改。

合同修订

156. 第 1/2014 号《办公指令》第 43 条与《采购手册》第 234 段规定，对现有合同的修订（修改）、续展或延期请求应由项目经理提交采购司审查和批准。采购司应听取合同审查委员会根据请求或要求而提供的建议。
157. 在抽查中我们注意到，在 PCT 下有一个日语 - 英语翻译服务合同，公开国际投标结束时，共有 9 家公司中标，其中五家公司被授予五年期合同，其余四家公司被授予试用期一年合同，期满后可按照合同规定的相同条款与条件延期一年，最长合同期限为五年。
158. 征求建议书第 7 条规定，在整个合同期（五年）内，价格将保持固定。与四家承包商订立的合同中也规定在合同的初始期间和延期期间，合同价格将保持固定。在 2016 年 8 月 31 日一年试用期结束后对上述合同进行了审查，并于 2016 年 9 月 12 日对其中三项初始合同进行了修订，有一个承包商的合同未予续约。
159. 我们注意到，合同续期四年，使合同期限超过了 2016 年 8 月 31 日；同时鉴于日元与瑞郎汇率的波动，在合同续约期间向三家承包商支付的专利性报告价格上调。此等修订以保护这三家承包商不受货币波动影响的做法违反了合同条款。
160. 产权组织表示，这三家公司以前没有与产权组织合作的经验，他们在谈判时同意降低报价。在试用期完成后，他们告知基于日元对瑞郎升值和产权组织分配的工作量，无法维持谈判价格。但若失去这些合同，会对 PCT 业务造成重大影响，经谈判后，未变更初始合同的总额，本组织并未承担任何额外费用。
161. 我们理解该个例的特殊情况，但我们认为，在对合同进行修改的同时，还需维持包括征求建议书在内的早期招标条件。

建议 17

对合同的修改必须严格符合征求建议书和其他投标条件，不得给予任何特定公司优势，以确保统一的条款和条件，特别是在价格方面。

162. 产权组织同意遵守征求建议书条件这一原则，将在适当情况下在招标文件中增加可经双方同意而修订价格的规定（按照市场惯例），以确保公平性和透明度。

合同延期超过 5 年

163. 由劳工组织、世卫组织、国际电联和产权组织组成的联合国机构共同采购活动小组（CPAG）发起了选择一家公司为产权组织工作人员提供语言培训课程的国际招标。在招标程序结束后，产权组织于 2011 年 9 月 2 日与一家服务提供商签署了一项合同，为产权组织员工提供语言培训课程，合同总价为 31.8 万瑞郎。
164. 合同期限为三年，可延期两年。合同的初始期限已延期两年，自 2014 年 6 月 1 日起至 2016 年 8 月 31 日止，并根据现行条款与条件进一步延期至 2018 年 8 月 31 日。
165. 产权组织表示是在对当时本组织的需求和市场条件进行了全面分析后，与其他 CPAG 成员共同决定对合同予以延期。在投标阶段针对合同总量所报的价格是极具竞争力的，而在当时再重新投标可能会导致价格上涨。但根据合同审查委员会在 2016 年的意见，采购司制定了有关合同续约/延期的明确政策，并在招标文件模板、新合同模块和《采购手册》中增加了一些语言。该政策已获得必要的授权，并获得了合同审查委员会的认可。
166. 一项与 MAPS/D 地图 IT 现代化项目有关的合同最初有效期为两年（2012 年），期满后逐年延期，但延期不得超过三次，合同总期限最长为五年。我们观察到该项合同在获得合同审查委员会建议后，已被延期 18 个月，延期后合同有效期超过了 2017 年 1 月。
167. 产权组织表示一直认为延期超过五年是特殊情形，采购司是在对项目需求进行彻底审查并对市场进行分析后才支持该项目的建议。
168. 我们认为，无限期延长合同期限会导致产权组织在不断变化的市场中丧失竞争优势。合同审查委员会在 2015 年 6 月和 7 月举行的会议上也提出了不遵循招标流程而对合同延期超过五年这一问题的关注。我们建议可以对《办公指令》和《采购手册》进行修订，以规定合同的最长年限。

建议 18

产权组织不妨对《办公指令》和《采购手册》进行修订，规定合同的最长年限，同时为审查后考虑延期制定一些内建的保障措施。

169. 产权组织接受了这项建议，并指出这一做法已经实行。

合同的通用条件

170. 产权组织为提供商品与服务制定了合同通用条件（GCC），合同通用条件构成产权组织与任何承包商签订的合同不可分割的组成部分。
171. 在对 WIPO GCC 与联合国和其他联合国机构的比较研究中，我们注意到可通过纳入下述相关条款，可进一步加强产权组织现有的合同通用条件和/或具体合同：
- 非弃权条款：**合同任一方未行使任何权利不应被视为放弃该项权利或救济。
 - 效力分割条款：**如果非基本条款的某个条款被视为非法或不可执行，合同的有效性与可执行性具有可分割性。
 - 最优惠待遇：**在搭载合同或基于国际合作的合同中，承包商应立即向联合国或其日内瓦的任何机构提供的更有利合同条件通知产权组织。

- d) **童工**：承包商须声明和保证不雇佣童工。
- e) **性剥削**：承包商须声明和保证不对其任何员工实施性剥削。
- f) **欺诈或腐败**：承包商须声明和保证在投标过程中和/或执行合同期间不采取腐败、欺诈、串通或强迫等做法。

建议 19

产权组织不妨对当前的通用/具体合同条件进行审查，并考虑纳入有关非弃权、效力分割、最优惠待遇、童工、性剥削和欺诈或腐败的条款。

172. 采购司同意审查产权组织通用或具体合同条款，并在咨询法律顾问办公室和考虑产权组织风险环境的情况下，在合同中纳入建议的条款。

供应商绩效管理

173. 供应商绩效监控包括衡量供应商的绩效和监督所有合同，以监控质量、价格、交付和服务水平，确保合同履行和合规。产权组织在如下情形下使用供应商绩效测量概念：

- 在当前供应商竞争对现有合同续展时作为评估供应商的一个方面；
- 作为合同管理职能的一个组成部分。

174. 《采购手册》第 13.1 条规定，请购人有责任执行和控制合同履行情况，以确保根据合同要求妥善交付或履行有关服务和/或提供有关货物。应尽可能基于招标文件和合同中包含的关键绩效指标（KPI）对供应商的绩效进行测量。

175. 请购人和采购主管应与供应商定期进行绩效审查。若请购人和/或采购主管发现实际和预期绩效之间存在显著差异时，应尽可能采取纠正措施。请购人和采购主管应与供应商共同确定问题的原因，决定解决方案并跟进实施。第 229 段指出若发生此种情形，鼓励项目或合同经理使用合同确认条款确保供应商绩效符合参照条款。

176. 在抽查是否遵守供应商绩效管理要求期间，我们观察到：

供应商绩效分类

177. 产权组织将供应商区分为战略、非战略和关键供应商，并对各类供应商采用不同机制。产权组织表示，在采购计划中已报告了对绩效评估的监测情况，通过衡量在职责范围中所确定的关键绩效指标来监测绩效。产权组织对视为“战略供应商”⁶并在采购计划中确定的供应商进行了绩效监测。这一机制于 2015 年开始试实施，2016 年更为规范。

178. 我们观察到，虽然产权组织区分了战略、非战略和关键供应商，但区分并非基于明确的基准，这最终可能会影响绩效评估，因为所采用的机制因供应商类别而异。

关键供应商的绩效

179. 在审查 2016 年采购计划时，我们注意到在 276 个供应商中，105 个被归为“战略供应商”，27 个被归为“关键供应商”，144 个被描述为非战略和非关键供应商。仅对 105 个战

⁶战略供应商被定义为在项目运行中起重要作用并需要每年对其进行一到两次审查的供应商。

略供应商中的 55 个进行了后续审查，占战略供应商的 52%，占供应商总数的 20%。在非战略和非关键供应商的 144 个案例中，仅对 5 个供应商进行了绩效审查，因此供应商总数的 78%未得到评估。

180. 我们注意到，采购司官员不一定对关键供应商的增长、市场份额和财务状况等绩效进行监测，以使本组织能够始终了解重要供应商在其市场上的情况。特别是对于关键供应商，必须在业务和战略层面召开定期会议，以支持关系和探索未来市场机会。
181. 产权组织表示正在针对一些战略供应商实施这一关键原则，特别是翻译服务供应商，但在未来 12 个月内会成为更普遍的做法。为了在整个组织中实现更高成熟度和充足的技能，目前正在制定培训计划。产权组织补充说，得到有效监测的战略合同财务价值约占本组织总支出的 50%，占战略合同价值的 87%。

关键绩效指标

182. 关于合同延期的抽查中，我们注意到，尽管为下述合同明确规定了 KPI，但在合同续展时并未有效使用相关 KPI 来评估供应商的绩效：
183. 一项为产权组织 AIMS 平台提供信息技术咨询服务的合同签订于（2012 年 12 月 15 日），合同有效期一年，自 2013 年 1 月 1 日开始，期满后逐年续期，最长合同期限为五年。在合同一年后续期期间，参照合同规定的三项适用 KPI 对供应商绩效进行了评估。合同经理对三项关键绩效指标中的两项明确提出以下意见：
- i. 在关键绩效指标 - 已交付工作的整体质量方面，“认为其离岸管理很差，并且缺乏工作许可和一般管理程序”。
 - ii. 在关键绩效指标 - 提供人力资源的及时性方面，“供应商在招揽和提交所需人力资源方面比其他竞争对手花费了太多时间。”
184. 尽管在上述两个指标上表现很差，在五分评级中供应商的绩效仍得到三分，被认为“令人满意”，合同也得以续展。
185. 产权组织表示，该合同始于 2012 年，当时供应商绩效流程尚未正式确定；三分的评级仅适用于部分关键绩效指标，符合“绩效令人满意”，不构成合同不续期原因。另外，鉴于并未制定有关低于特定限值情况下不予续期的细则，该问题不被视为是“不合规”情形。
186. 我们认为，对两项关键绩效指标的三分评级与合同经理的负面意见不符。此外，由于供应商三项关键绩效指标中有两项被认为绩效不佳，判定“绩效令人满意”并续签合同缺乏理由。虽然并未制定有关低于特定限值情况下不予续期的细则，第 1/2014 号《办公指令》仍要求合同经理向采购司报告合同履行的任何不足之处。
187. 在另一案例中，与某个公司签订了一份提供 ERP 人力资源服务的合同，自 2012 年 8 月 1 日起生效。对承包商的工作按照质量、成本、时间和效率的标准进行评估。我们观察到，尽管承包商屡屡表现不佳，合同依然得以续期。
188. 在评估 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间的承包商绩效时，尽管在审查 KPI 时已指出了延误，绩效仍被评为令人满意，合同从 2014 年 6 月 1 日进一步续期至 2015 年 7 月 31 日。在 2015 年 1 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间供应商 KPI 评级中，对 KPI 下规定的所有四

个参数，评级范围均为 1 至 2。尽管如此，合同仍获延期至 2017 年 7 月 31 日。对此问题没有给出具体答复。

189. 此外，发现五项合同的 KPI 具有主观性和通用性，产权组织对此表示同意。
190. 我们观察到，在 KPI 方面缺乏具体可测量参数，并且所描述的记分卡评估缺乏战略优先事项的识别。由于这些差距，无法确定合同要求的绩效目标并将其作为战略优先事项进行传达。双方均未完全了解在合同授予后需要做什么。如果供应商始终不能达到合同要求（且未对反馈或建议作出回应）的情形，合同中没有规定补救/应急计划。用于监测供应商绩效的措施、目标和指标并不反映合同授予时议定的内容。因此我们无法断定双方在合同开始时作出的持续改进承诺。

记分卡的一般性质/合同延期续签表

191. 自 2015 年以来，对于战略合同，采购司使用记分卡记录供应商绩效。在 2016 年，采购司实施了合同延期申请表，使项目/合同经理在申请合同续期/延期时可提供对供应商绩效的反馈，从而实现了对非战略合同/供应商的更系统管理。记分卡成为对所有战略合同和所有其他合同的正式评估方法，合同续期表则被用于评估供应商的绩效。
192. 我们注意到，通过记分卡/合同延期续期表来评估供应商绩效的方法力度不足，无法捕捉具体的绩效参数。这种方法具有通用性，以相同的模型来评估不同供应商的绩效，而供应商的绩效可能因合同的性质和数量不同而异。绩效信息和合同监督与合同的战略优先事项不相符。此外，平均故障间隔时间、交付准确性、保修索赔、服务质量（针对约定的 SLA）、客户服务响应时间、与约定交货间隔期相比的按时交货绩效、关系/客户管理、可访问性和客户管理响应性、维持或降低成本以及付款条件等关键绩效指标未被纳入绩效考核机制。

建议 20

i. 采购司可以在授予合同时协商和约定适当的绩效标准，所有有关方面应明确了解这些措施并作出持续改进的承诺。

193. 产权组织同意这是未来 12 个月内仅针对战略供应商管理的一个最佳做法，同时提醒说在某些情况下需要在整个合同期内对 KPI 进行审查。产权组织补充说，在不久的将来（12-18 个月）可以解决以下几点：

- 将关键绩效指标纳入战略供应商的合同中，并可在整个合同期内进行审查。这一点也将在《采购手册》中得到体现。
- 在《采购手册》中纳入对“战略供应商”的更好定义。
- 制定合同管理准则，其中还应包括在绩效不佳的情况下提供早期预警的概念。

ii. 产权组织可确保项目经理/合同经理以及参与后期合同管理的其他官员获得充分权限和培训，以有效地履行职责。

194. 产权组织同意该项建议，并表示已经开始在 2017 年为合同经理和采购人员提供有关供应商绩效管理的定制化培训。

iii. 也可将供应商绩效作为风险评估和应急计划的一个组成部分，以确保问题在初始阶段得到解决。此外，供应商绩效的早期预警将为本组织提供制定替代供应解决方案和有效应急计划的时间。

195. 产权组织表示将把这一关键原则纳入对合同经理提供的指导，并在采购计划中进行审查。

风险管理

196. 《采购手册》指出，制定采购战略应考虑本组织在战略方向、采购组合以及资源可用性方面的任务。此外，分析采购组合的目的是全面综合了解项目的需求。根据《采购手册》，采购资料应包括风险分析，识别主要风险和减轻商品与服务风险应采取的管理措施。

197. 分析结果应有助于编制一个各个内部司/部门按优先级或风险级别分类的不同业务需求映射图，还应在滚动基础上为未来两年制定与现有合同相关的行动计划。

198. 对产权组织的每个项目都必须建立风险登记簿，作为产权组织企业风险管理（ERM）系统的一部分。在这方面，我们询问了是否已针对《采购手册》进行风险分析，以及是否已建立风险分析与内控措施，以在各个采购阶段减轻风险。

199. 在从企业风险管理（ERM）提取的采购司风险登记簿中，我们观察到，虽然风险登记簿涵盖的领域广泛，涉及采购和合同管理各个阶段的具体风险并未通过登记簿记录。没有迹象表明已编制各个内部司/部门按优先级或风险级别分类的不同业务需求映射图，或已在滚动基础上为未来两年制定与现有合同相关的行动计划。由于没有明确定义减轻风险的措施，关于产权组织如何主动管理供应失败所引起的潜在风险和复杂的采购关系，这一点尚不清楚。

200. 我们询问了为减轻此前被发现从事特定形式欺诈和腐败行为的供应商导致的供应失败风险而制定的制裁制度现状。我们注意到制裁制度正在制定过程中。

201. 产权组织表示，虽然风险已经识别并记录于采购计划，以在采购过程的不同阶段对供应商进行分类和管理，但所述风险并未在企业风险管理（ERM）中单独记录。产权组织建议保留每个项目在其企业风险管理中报告采购计划中识别的任何供应商风险这一行动。

202. 产权组织答复说已在采购过程的不同阶段进行风险识别和管理，这与风险识别的初始流程相对应，但并不等同于风险管理本身的整体概念，因为风险登记簿中并未包含减轻风险的措施。

建议 21

在风险分类、评估和优先排序后，制定对具体风险的缓解措施，以加强风险管理。根据《产权组织采购手册》第 29 段和第 30 段，风险可映射到企业风险管理中每个项目/部门的要求。

203. 产权组织原则上同意该项建议，并指出将对《采购手册》进行审查，以确保其中的指导原则与产权组织的风险管理政策和框架保持一致。

物有所值

204. 《财务条例与细则》的条例 5.11 下应予适当考虑的一项普适原则便是“物有所值”。2014 年 9 月 1 日生效的第 1/2014 号《办公指令》中也提及该普适原则。

205. 2014 年《采购手册》第 6 段将“物有所值”定义为能够提供适当数量、质量、及时性、总拥有成本以及社会、环境或其他战略需求等其他参数的最佳组合的报价选择。最佳价值并不一定意味着最低价格选项，而是代表在考虑评估标准基础上的最佳投资回报率。
206. 《采购手册》中包含有关谈判的条款，并规定在评估过程结束时，若有主管机关提出建议，可与推荐的供应商进行谈判，必要时可由采购司同项目代表一起主导此类谈判。
207. 我们抽查了八份合同（一份 IT 合同和七份翻译合同），其中产权组织通过单一竞争性招标流程确定了多个服务提供商。我们观察到，在涉及九个不同供应商的四份合同中，一个技术上排名较低的供应商被授予合同，且价格高于技术上排名第一的供应商。
208. 我们认为，在通过单一招标过程向多个供应商授予合同的情况下，与技术参数偏低、财务成本参数高的投标人仍有进一步磋商的余地。

建议 22

在单一投标过程出现多个供应商的情况下，产权组织不妨考虑利用技术/商业参数进行谈判，以获得更具竞争力的价格优势。

209. 产权组织同意这一建议，认为这已经是目前采购惯例的一部分，并表示修订后的《采购手册》将体现这一点。

文件编制规定

210. 根据《产权组织财务条例与细则》，所有采购行动均应受书面文件约束。此外，根据最新的《产权组织计划风险——行动报告》，已对审查监管采购框架给予风险优先权，详细说明需要改进现有文件编制，以提高问责制和授权的清晰度，包括授予后合同管理活动。
211. 在抽查中，由于缺乏上述段落所述的文件，我们无法确定符合《采购手册》的各项条款。
212. 《采购手册》规定，在最终合同签署之前必须经采购司法律顾问验证。因缺少证明文件，我们无法确定最终合同是否经过采购司法律顾问的验证。
213. 产权组织表示，这是一个内部流程，大部分时间保持记录。《采购手册》期望进行上述验证，但并不要求以书面方式完成。此外，在《采购手册》发布后已制定了标准合同，随着时间流逝，对此类验证的要求已经减少。我们认为，产权组织应相应更新《采购手册》。
214. 《采购手册》还规定，预付款需要有正当理由，并且须经财务主任批准后，采购官员方可将其纳入合同。若获得批准，须将所有理由记录在案。对于大额采购，接受预付款的供应商必须提供银行保函等担保。
215. 我们注意到没有文件可证明四个采购案的 4 万至 120 万瑞郎预付款有正当理由并经过财务主任的事先批准。
216. 产权组织表示，这些合同涉及许可证或 IT 维护，通常的市场条件是采用预付款形式。由于许可证通常在购买之日下载，所以“预付”的说法也可质疑，因此没有必要寻求财务主任的事先批准。

建议 23

产权组织可在《采购手册》中明确定义《财务条例与细则》规定需要记录的各种采购行动。

217. 产权组织接受改进意见并同意该项建议。

翻译测试

218. PCT 在为翻译摘要、专利性报告和其他 PCT 文件采购翻译服务时，能够通过翻译考试是评估投标人技术能力的一个必要条件。
219. 投标文件规定投标人应指定一名翻译人员参加两次考试，及两名翻译人员每人单独进行一次考试，无需合同下所有翻译人员都参加考试。翻译质量在技术投标评估中占有重要地位，使其成为一项重要标准。
220. 我们抽查了两份合同（PCT 翻译司在 2014–16 年度签署）。我们注意到在采购日文 – 英文组合的翻译服务时，有九家公司通过考试。他们在投标中提供了翻译人员名单，包括内部翻译人员、外部翻译人员和其控制下的审校人员，从 5 人到 40 人不等。我们注意到有两家超过最低技术要求的公司未能中标，因为未能在翻译测试中达到最低分要求。此外，其中一个中标人在一年试用期结束时表现欠佳，其合同未能续期。在其他关于中文 – 英文翻译的翻译服务采购征求建议书中，没有注意到有上述异常，投标人提到的人数从 10 人到 60 人不等。
221. 我们认为测试应该广泛，以便代表投标人的技术能力。
222. 产权组织表示，对更多翻译人员进行测试会导致运营成本与利益不成比例，并进一步指出，PCT 也没有真正对翻译人员本身进行测试，而是测试代理机构管理翻译的能力，包括检查、审校和选择适当的翻译人员。
223. 我们认为，若翻译机构拥有大量员工，通过测试单个翻译人员的能力来测试该机构管理大量翻译工作的能力，并不能代表该机构的能力。

建议 24

产权组织不妨考虑使对翻译人员的评估更具代表性，以在评标之时了解投标人的技术能力，同时应考虑到其他因素，包括测试更多翻译人员产生的运营成本。

224. 产权组织认为测试具有淘汰性，是证明哪些人不具备履行工作能力的高效途径。让机构承担更高工作量是深度评估机构的最有效方法，我们在评估期间也采用这种方法。不过产权组织将进一步考虑使测试方法更具代表性。

欺诈和推定欺诈案件

225. 对内部审计与监督司司长办公室提供的欺诈/推定欺诈信息的分析表明，2016 年登记了十一起欺诈或推定欺诈新案件，结案十四起。截至 2016 年 12 月 31 日，尚未结案的欺诈或推定欺诈案件数有四起。

审查管理层对过去的建议采取的行动

226. 产权组织实施外聘审计建议（财务审计）的情况列于本报告附录。

管理层披露-核销现金、应收款项和财产损失

227. 管理层通报了本组织依照财务条例 6.4、财务细则 106.8 在 2016 年 12 月 31 日截止的年度期间已登记如下损失：

- 在 2016 年期间核销应收账款总额为 741 瑞郎。这涉及 2015 年商标活动的四张未付款发票；和
- 全年发生的其他小额损失，主要是对应收帐款的付款，共计 19,584.20 瑞郎。

印度主计长兼审计长

外聘审计员

沙希·康德·夏尔马

(签字)

2017 年 6 月 19 日

附录

产权组织实施外聘审计建议的状况

审计	建议	管理层的答复	备注
财务审计	产权组织不妨加快和美国税务部门的未决申索的和解进程	2015 年申索是在 2016 年 10 月份提交的。包括该申索在内的未清偿余额为 300 万美元。2016 年 11 月 15 日举行的视频会议讨论了未来 TRA 的修订事宜。美国正在寻求与所有联合国机构协调协议，并拟于 2017 年实施。这将规范报销与不报销费用、机构收入的组成部分、首次/最后一次收入、如何验证等。	进行中
财务审计	产权组织不妨在财务报表附注中公布包括艺术品在内的遗产资产，并采取措施加强安保系统，防止此类资产进一步损失。	我们继续监测有关遗产资产的 IPSASB 项目。2017 年 4 月，国际公共部门会计准则委员会发布了一份咨询文件（CP），提交意见的最后期限为 2017 年 9 月 30 日。咨询文件认为，如果遗产资产符合资产确认标准，可能会在财务报表中得到确认。但这需要展现未来经济利益或服务潜力。咨询文件未提出任何具体列报要求。	进行中
财务审计	管理层不妨考虑制定实施一项适当的资金与现金管理及投资政策，其中包括借款政策，以改进财务管理。	2014 年春季，财政顾问制订了系列财政政策，包括投资政策，但不包含现金管理。就在该政策交付后仅数日内，产权组织和联邦财政管理局之间的关系发生了变化，导致投资政策作废。于是开始制定新投资政策，并最终于 2015 年秋季该政策获得成员国批准。由于上述关系的变化，财政政策中包含的交易对手风险政策也需要更新。此	进行中

		外，财政部希望对该系列政策的其它部分进行审查，并认可了制定现金管理政策的必要性，以完善整套政策。这项工作一直在等待招聘司库后进行。在 2016 年司库入职后，即已开启制定交易对手风险政策的工作。	
财务审计	财务部门应审查并更新现有的风险管理框架，在风险登记簿和内部控制缺失或不完整的业务部门建立适当的风险登记簿和内部控制。	<p>在一位专家的协助下，已经审查了所有财务流程图，并参照标准的流程结构和格式进行了修正。此外，明确了所有的内部控制并记录在本组织的企业风险管理（ERM）应用中。该举措在下一步将确保，所有的内部控制和同一应用中正式记录的风险相关联。财务司将继续定期审查并更新各流程及相关控制。</p> <p>在识别和记录内部控制方面取得了重大进展。在 2017 年第一季度对所有实体层面的控制进行自我评估，作为结束程序的一部分，下一步将对过程控制进行审查和评估。</p>	进行中
财务审计 2015 年	产权组织不妨设计一个详细的机制，以确保在任何报告年度内 PCT 国际申请费产生的收入与该年度公布的 PCT 申请数字相一致。	现已制定了详细的对账机制。	已落实
财务审计 2015 年	产权组织不妨建立适当的指标和标准，指导其每年对财产、厂房和设备进行重估。	现已制定了相关政策指导，包括用以审议是否需要更新公允价值的标准和指标。	已落实

<p>财务审计 2015 年</p>	<p>截至2015年12月31日，使用中的全额折旧资产总额账面价值为1031万瑞郎，这些资产的使用意味着它们对组织具有经济价值，某些资产的使用寿命可能被大大低估了。需要对资产的使用寿命进行重新评估，以实现公允列报和对资产使用寿命的合理估计。</p>	<p>联合国会计准则工作组在2016年10月的会议上商定更新设备使用寿命。2016年期间，产权组织在资产管理模块中更新资产项目状况方面取得了重大进展。2017年将进一步更新本组织设备的状况。完成这项工作后，将在联合国会计准则工作组最近更新的使用寿命基础上，考虑适当的设备使用寿命。</p>	<p>进行中</p>
<p>财务审计 2015 年</p>	<p>产权组织不妨考虑制定一个正式政策，以核销无法退回申请人的资金。</p>	<p>政策文件已定稿。</p>	<p>已落实</p>

管理层对外聘审计员所提建议的答复

建议 1

产权组织不妨将战略现金分类为限制性现金和现金等价物。

答复

鉴于战略现金安排的性质，包括本组织投资政策下的独立分类和流动性要求，认为将战略现金作为现金或投资的一个单独要素予以披露更为准确，不应将其纳入限制性现金。因此产权组织表示其倾向于保留当前的现金与投资分类方法。

建议 2

产权组织不妨在规定时间内采取适当行动，调整/追回未偿教育补助金员工借款。

答复

产权组织接受了这项建议，并表示已经确定了 2017 年 6 月 30 日为最后期限。对于不遵守最后期限的工作人员，将按照建议追回相关教育补助金借款。

建议 3

产权组织不妨对资产登记簿中出现的单项价值低于 5,000 瑞郎的所有资产按照会计政策和国际公共部门会计准则的要求予以全额折旧。

答复

产权组织表示，自 2011 年 1 月 1 日开始的新限值前瞻性应用符合 IPSAS 3 的要求，并已经此前审计团队批准。但产权组织同意将这些资产纳入 2017 年设备与家俱审查，对其进行分析。

建议 4

产权组织不妨在 2017 年底之前完成对所有旧资产项目和缺失项目的审查与账目调整。也可在 2017 年底之前完成更新模块以提供所有详细信息和可靠查询系统的过程。

答复

产权组织接受了该项建议。产权组织指出这将需要 AIMS 资产管理 (AM) 改进和相关信息技术支持。

建议 5

鉴于未确认负债呈上升趋势，对财务报表产生重大影响，产权组织不妨及早制定和执行适当的 IPSAS 39 实施政策。

答复

产权组织表示正在进行 IPSAS 39 的影响分析，并且正在制定实施政策。

建议 6

管理层不妨考虑采用更有针对性的策略，通过利用更广泛和更佳利用海牙体系的预算拨款，将海牙体系向发展中国家和最不发达国家扩展。该策略不妨包括通过宣传强调其优势，定期进行调查以获取客户对其服务的反馈，并记录客户的建议/反馈。

答复

产权组织接受了该项建议。

建议 7

管理层不妨制定更切实可行的目标，同时考虑到一些不受控制的因素，以便基于现有的资源限制去积极追求这些目标。

答复

产权组织接受了该项建议。

建议 8

管理层不妨考虑为其他利益攸关方制定一份与海牙体系相关的具体两年期能力建设行动计划，并使该计划与产权组织两年期预算的能力建设计划相吻合。

答复

产权组织接受了该项建议。

建议 9

i. 管理层不妨考虑为国际局审查和处理申请制定一个时间表，以提高该体系的问责制和及时性。

ii. 管理层不妨考虑切实执行有关放弃申请的规定，以避免在不当申请上浪费资源和时间。

答复

产权组织接受了上述建议。

建议 10

i. 鉴于国家专利局驳回国际注册申请问题对海牙体系和本组织声誉可能产生的影响，管理层不妨考虑将该问题整体标记为风险项。

ii. 由于在基于实质性理由而驳回申请方面的作用有限，管理层不妨考虑建设性地吸引所有利益相关者参与，从而发挥其微妙的主动作用，将以指数级增长的驳回数量降至最低。

答复

产权组织接受了上述建议。

建议 11

管理层不妨考虑向非人事支出分配更多的资源，包括与信息技术、宣传和 IEC（信息、教育与交流）和法律工作相关的支出，以此解决资源配置不平衡的问题。

答复

产权组织接受了该项建议。

建议 12

i. 管理层不妨考虑早日制定切实可行的战略，使海牙体系自给自足，克服经常性赤字。

ii. 管理层不妨考虑向海牙联盟大会提议定期重审现有的费用结构，逐步进行变革，以实现海牙联盟的自我维持。

答复

管理层接受了上述建议。

建议 13

管理层不妨考虑根据适当的差距分析和需求预测制定一份关于海牙体系人力资源管理的短期、中期和长期战略综合计划。

答复

产权组织接受了该项建议。

建议 14

管理层不妨考虑设计一个长期 IT 战略，以涵盖所需的增强功能，如更高级别的粒度和维护。管理层也不妨针对当前用户的需求重新审视 DIRIS 的适用性。

答复

产权组织接受了该项建议。

建议 15

管理层不妨考虑是否可能建立一个基于电子质量反馈系统支持的明确客户服务战略，以满足海牙体系的需求。在该系统建立之前，管理层不妨考虑开展《客户服务章程》下所述的定期客户调查，以持续改进服务。

答复

产权组织接受了该项建议。

建议 16

产权组织不妨加快对《办公指令》和《采购手册》的修订，以包含在竞争性招标例外情形下的最长期限。合同延期是否必要应基于适当的市场审查决定。产权组织不妨也考虑在采购高官批准之前寻求合同审查委员会的建议。

答复

产权组织接受了上述建议，该项建议符合已提出的修改。产权组织表示，《办公指令》和《采购手册》应予修改，以纳入有关规定，明确规定最长期限 5 年，取决于具体市场状况和技术趋势。对于进一步延期合同，产权组织解释说采购司应进行尽职调查，以确定市场状况和技术趋势是否为所述延期提供正当理由。根据修订后《财务条例与细则》和随后的《办公指令》和《采购手册》修订版，对于超过 15 万瑞郎的替代性采购程序，采购司应征求合同审查委员会的意见。这些行动将在 2017 年 12 月 31 日前完成。

建议 17

对合同的修改必须严格符合征求建议书和其他投标条件，不得给予任何特定公司优势，以确保统一的条款和条件，特别是在价格方面。

答复

产权组织同意遵守征求建议书条件这一原则，将在适当情况下在招标文件中增加可经双方同意而修订价格的规定（按照市场惯例），以确保公平性和透明度。投标书模版将在 2017 年 9 月 30 日前相应更新。

建议 18

产权组织不妨对《办公指令》和《采购手册》进行修订，规定合同的最长期限，同时为审查后考虑延期制定一些内建的保障措施。

答复

产权组织接受了这项建议，并指出这一做法已经实行。《办公指令》和《采购手册》的修订将于 2017 年 12 月 31 日前完成。

建议 19

产权组织不妨对当前的通用/具体合同条件进行审查，并考虑纳入有关非弃权、效力分割、最优惠待遇、童工、性剥削和欺诈或腐败的条款。

答复

产权组织同意采购司审查产权组织合同通用或具体条款，并在咨询法律顾问办公室和考虑产权组织风险环境的情况下，考虑在合同中纳入建议的条款。采购司将于 2017 年 10 月 31 日前与法律顾问办公室讨论，以根据建议审查合同通用条件。

建议 20

i. 采购司不妨在授予合同时协商和约定适当的绩效标准，所有有关方面应明确了解这些措施并作出持续改进的承诺。

ii. 产权组织不妨确保计划管理人/合同经理以及参与后期合同管理的其他官员获得充分权限和培训，以有效地履行职责。

iii. 也可将供应商绩效作为风险评估和应急计划的一个组成部分，以确保问题在初始阶段得到解决。此外，供应商绩效的早期预警将为本组织提供制定替代供应解决方案和有效应急计划的时间。

答复

i. 产权组织同意这是未来 12 个月内仅针对战略供应商管理的一个最佳做法，同时提醒说在某些情况下需要在整个合同期内对 KPI 进行审查。产权组织补充说，在不久的将来（12-18 个月）可以解决以下几点：

- 将关键绩效指标纳入战略供应商的合同中，并可在整个合同期内进行审查。这一点也将在《采购手册》中得到体现。《采购手册》的修订将于 2017 年 12 月 31 日前完成。
- 在《采购手册》中纳入对“战略供应商”的更好定义。《采购手册》的修订将于 2017 年 12 月 31 日前完成。
- 制定合同管理准则，其中还应包括在绩效不佳的情况下提供早期预警的概念。准则将于 2017 年 10 月 31 日前在产权组织局域网上发布。

ii. 产权组织同意该项建议，并表示已经开始在 2017 年为合同经理和采购人员提供有关供应商绩效管理的定制化培训。合同管理培训将于 2018 年第一季度完成。

iii. 产权组织表示将把这一关键原则纳入对合同经理提供的指导，并在 2017 年 12 月的采购计划中进行审查。

建议 21

在风险分类、评估和优先排序后，制定对所识别具体风险的缓解措施，可以加强风险管理。根据《产权组织采购手册》第 29 段和第 30 段，风险可映射到企业风险管理中每个项目/部门的要求。

答复

产权组织原则上同意该项建议，并指出将对《采购手册》进行审查，以确保其中的指导原则与产权组织的风险管理政策和框架保持一致。《采购手册》的修订将于 2017 年 12 月 31 日前完成。

建议 22

在单一投标过程出现多个供应商的情况下，产权组织不妨考虑利用技术/商业参数进行谈判，以获得更具竞争力的价格优势。

答复

产权组织同意这一建议，认为这已经是目前采购惯例的一部分，并表示修订后的《采购手册》将体现这一点。《采购手册》的修订将于 2017 年 12 月 31 日前完成。

建议 23

产权组织可在《采购手册》中明确定义《财务条例与细则》规定需要记录的各种采购行动。

答复

产权组织接受改进意见并同意该项建议。《采购手册》的修订将于 2017 年 12 月 31 日前完成。

建议 24

产权组织可考虑使对翻译人员的评估更具代表性，以在评标之时了解投标人的技术能力，同时应考虑到其他因素，包括测试更多翻译人员产生的运营成本。

答复

产权组织认为测试具有淘汰性，是证明哪些人不具备履行工作能力的高效途径。让机构承担更高工作量是深度评估机构的最有效方法，我们在评估期间也采用这种方法。不过产权组织将进一步考虑使测试方法更具代表性（在 2017 年 12 月之前）。

2016 年内部控制说明

职责范围

我作为世界知识产权组织（产权组织）的总干事，根据赋予我的责任，尤其是按照《财务条例与细则》条例 5.8(d) 的规定，担负着维持内部财务控制系统的责任，以确保：

- (i) 本组织一切资金和其他财政资源的接收、保管和处置合乎规则；
- (ii) 债务和支出与大会批准的批款或其他财务规定相符，或与各信托基金的用途和规则相符；
- (iii) 有成效、有效率和节约地使用本组织的资源。

内部控制系统的宗旨

建立内部控制系统是为了降低和管理导致本组织的目的、目标和相关政策无法实现的风险，而不是根除这类风险。因此，对产生的效果只能提供合理的而不是绝对的保证。内部控制是一个持续进行的过程，目的是识别重大风险，评估这些风险的性质和程度，并加以有效、高效和节约的管理。

内部控制是一个过程，由管理机构、总干事、高级管理层和其他人员实施，目的是为实现以下内部控制目标提供适当的保障：

- 资产运作和保障的有成效、有效率，
- 财务报告的可靠性，以及
- 遵守适用的规则 and 规定。

因此，从业务层面上看，产权组织的内部控制系统不完全是一项在特定时间点履行的政策或程序。而是通过内部控制的过程，内部控制系统在本组织各级持续不断地发挥作用，以确保实现以上目标。

我本次关于上述产权组织内部控制过程的说明适用于截至 2016 年 12 月 31 日的年度，一直到本组织 2016 年财务报表得到批准之日为止。

风险管理和控制框架

风险管理已经完全纳入两年期和年度工作规划，并且本组织的风险和内部控制管理框架已完全嵌入其规制架构。在计划和预算中清晰地识别并阐明了每项计划的风险，向成员国提交的两年期计划绩效报告现包含对这些风险的发展演变及其对每项计划预期成果交付之影响的审查，并且就关键计划风险和整体风险、本组织的整体风险组合及全球风险环境向由我担任主席的产权组织风险管理小组定期报告。

风险管理小组的目的是在产权组织内促进负责和有效的财务及风险管理文化，并批准其风险管理战略。它审查并监测产权组织的财务状况以及实现本组织预期成果的重要风险。风险管理小组提出适当的组织风险偏好供成员国审查。

在本组织的整体风险管理框架内，产权组织还通过成功维护由独立认证机构验证的 ISO/IEC 27001 信息安全认证，积极管理其信息安全风险。ISO 27001 认证目前涵盖所有全球知识产权系统和 AMC。此外，为了管理处理产权组织信息的外部服务提供商风险，建立了服务提供商安全政策，对外部提供商的信息风险从采购直至终止服务进行持续评估和管理。

风险管理小组还负责不断审查本组织内部财务控制和内部控制的有效性，并审查和批准本声明有关内部控制和风险管理的内容。已经对本报告期内实体级别的控制实施了自我评估和内部验证，有助于巩固和加强产权组织主要官员签署其各自管理声明书所提供的保证。

在 2016 年期间，为确保本组织的监管框架得到全面更新并满足本组织的需求，开展了持续审查和适当跟进，从而修订了本组织的《工作人员条例与细则》及《财务条例与细则》。定期对政策和程序进行审查和更新，以管理和控制财务管理、订约、差旅和人力资源的管理流程，确保与《工作人员条例与细则》和《财务条例与细则》完全一致。

产权组织根据良好做法和适用国际标准，依据包括欺诈风险在内的风险评估，在整个组织范围内实施反欺诈控制。本组织制定了适当的欺诈预防、检测、响应和数据收集程序与流程，构成产权组织的全面反欺诈治理框架。

经 2015 年大会批准的新投资政策于 2016 年开始实施，目前仍在进行之中。在本年度期间由投资咨询委员会（ACI）对该项工作进行审查和监督。任命了独立投资顾问协助投资咨询委员会工作。产权组织的现金状况在 2016 年全年保持良好。

产权组织的监管框架建立了对采购行动的适当控制，包括要求高级采购官员（采购高官）就相关案件获取合同审查委员会的建议，并根据相关条例与细则就采购行动作出最终决定。对与采购有关的内部控制进行定期审查和视需要更新。在 2016 年间进一步加强了参与采购行动的员行为准则。

成效审查

我对内部控制系统成效的审查主要基于以下信息来源：

- 我的高级管理人员，尤其是副总干事和助理总干事发挥了重要作用，并就预期成果、绩效、各司的活动和支配的资源接受问责。主要的信息渠道是高级管理团队定期召开的会议；
- 这一保障也来自于产权组织的主要官员签署的“管理当局声明书”。这些声明书承认了他们在各计划中建立和维持运作良好的系统和内部控制机制方面的责任，这些系统和机制旨在暴露和/或发现欺诈和重大错误；
- 风险管理小组；
- 首席道德操守官向本组织及其工作人员就道德操守和行为标准提供保密的建议和咨询，提高对道德操守的认识，促进雇员负责任地处理对不道德行为（包括利益冲突）的指控；
- 内部监督司（监督司）的内部审计报告、评价和建议也是我工作的基础，该司也把各种报告提供给独立咨询监督委员会（咨监委）。其中包括有关本组织内部控制系统及相关监督职能恰当性和成效的独立客观信息；
- 咨监委监督审计绩效，方法是监督管理层及时、有效和适当地对审计建议作出反应并加以落实。通过此种监督，咨监委向成员国说明审计建议和意见的意义，并酌情强调具体事项。最后，咨监委定期向成员国报告其工作，并每年向计划和预算委员会（PBC）和大会报告；
- 联合国系统的联检组；
- 外聘审计员，其评论提交给 PBC 和成员国大会；以及
- 领导机构的意见。

结 论

有效的内部控制无论设计得有多么完美，仍然有其内在的局限性，包括可能被规避，所以只能提供适当的保证。此外，由于条件的变化，内部控制的成效也可能随着时间的推移而发生变化。

作为总干事，我确保“顶层基调”传达了清晰的信息，即严格的内部控制对于本组织至关重要，我致力于处理在本年度内发现的内部控制方面的任何弱点，并确保内部控制系统得到不断完善。

有鉴于此，并在我掌握的所有情况和信息的基础上，可以做出以下结论：对于截至 2016 年 12 月 31 日的年度，本组织没有任何可能阻碍外聘审计员对财务报表形成无保留意见的严重弱点，也没有出现需要在本文件中指出的严重问题。

总干事
弗朗西斯·高锐