

计划和预算委员会

第三十三届会议

2021年9月13日至17日，日内瓦

2022-23年基本建设总计划

秘书处编拟

背景

1. 产权组织向其成员和客户提供的服务和支持有赖于坚实的基础，包括产权组织的房舍和信息技术系统。本组织需要在房舍、安全安保以及信通技术（ICT）举措等领域继续进行基本建设投资，以维持并在必要时加强这些基础设施，使之始终做到切合目的。自2013年起，产权组织成员国大会批准为产权组织基本建设总计划（包括由储备金供资的基本建设项目）供资。

2. 自2013年以来经产权组织成员国大会批准的基本建设总计划（基建总计划）项目概览见表1。

表1：2014-2021年基本建设总计划（基建总计划）项目概览

批准年份	预算 (单位：百万瑞郎)	基建总计划 项目提案 时间跨度	备注	参考文件
2013 ¹	11.2	2014-2019	计划涵盖3个两年期（2014-15年、2016-17年和2018-19年）	WO/PBC/21/18
2017 ²	25.5	2018/19	在2018-2027年基建总计划背景下提出的项目	WO/PBC/27/9
2018	3.0		补充项目	WO/PBC/28/13
2019	19.0	2020/21	在2020-2029年基建总计划背景下提出的项目	WO/PBC/30/11
2020	1.8		补充项目	WO/PBC/31/12

¹ 文件 WO/PBC/15/7 Rev. 中界定的《储备金政策和储备金使用适用的原则》提供了2014-19年批准的基建总计划提案的背景。

² 文件 WO/PBC/23/8 中界定的《经修订的产权组织与储备金有关的政策》提供了2018年之后批准的基建总计划提案的背景。

经修订的储备金政策

3. 《经修订的产权组织储备金政策》³的目的是，进一步加强财务与风险管理，更周密地指导秘书处持续管理储备金，包括目标水平和流动性，并明确对储备金报告的要求。经修订的政策包括一系列经修订的储备金和周转基金（RWCF）使用原则，还包括有关计算可用数额的指导方针（原则 1 和 2）。

4. 除了提供适用于管理储备金的财务方面的指导方针外，《经修订的储备金政策》原则 3 要求储备金供资项目是非常规的一次性基本建设项目。原则 3 进一步规定，列入基建总计划的项目可定义为与建筑/装修和信通技术相关的项目，此类项目通过显著扩建或增建来保持产权组织设施与系统所需的适用性。

5. 原则 4 要求储备金使用提案应根据如下信息以全面的方式编拟：项目整个生命周期的成本；预计收益；对现金流量和储备金流动性水平的影响。最后，原则 5 就实施拟议项目的时间跨度提供了指导。

由储备金供资的基本建设总计划项目的状况

6. 向 PBC 提交的产权组织年度绩效报告和两年期绩效报告（WPR）就基本建设总计划各个项目的落实情况定期进行报告。每个项目截至 2020 年底的进展写入 2020 年产权组织绩效报告⁴附件九。

7. 表 2 提供了每个正在进行的项目截至 2021 年 5 月 31 日的最新预算使用情况，以及 2021 年剩余时间的预计支出。

³ 文件 W0/PBC/23/8

⁴ 文件 W0/PBC/32/2

注：因四舍五入，各数字之和可能不等于总数。

表 2：基建总计划项目的状况

(单位：千瑞郎)

项目总预算	截至2020年12月31日的累计支出	2020年12月31日特别项目储备金余额	将返还给累积盈余	2021年支出概算		2021年12月31日预计特别项目储备金	
				截至5月31日的实际支出 ¹	6月1日-12月31日的支出概算		
基本建设总计划项目 (A/51)							
安全增强：数据加密和用户管理	700	543	157	-	128	30	-
企业内容管理 (ECM) ²	2,068	2,068	0	0	-	-	-
基建总计划小计 (A/51)	2,768	2,611	157	0	128	30	-
基本建设总计划项目 (A/57)							
产权组织知识产权门户 - 第一期 ²	4,547	3,566	981	981	-	-	-
PCT复原力安全平台 - 第一期	8,000	4,453	3,547	-	809	1,341	1,397
马德里信息技术平台	6,000	58	5,942	-	293	697	4,952
一体化会议服务平台	930	214	716	-	22	269	425
多媒体工作室 ³	2,360	2,308	52	-	9	43	-
AB楼减少断电情形 - 第一期 ²	700	444	256	256	-	-	-
AB楼电梯 - 第一期	430	184	246	-	30	216	-
动态事件管理 (DIM)	400	99	301	-	21	85	195
基建总计划小计 (A/57)	23,367	11,325	12,042	1,238	1,184	2,652	6,968
基本建设总计划补充项目 (A/58)							
把电子邮件迁移到云端	912	506	406	-	246	160	-
建立产权组织利用云服务提供商的长期能力，迁移遗留应用程序	2,095	1,482	612	-	129	483	-
基建总计划小计 (A/58)	3,007	1,988	1,019	-	375	643	-
基本建设总计划项目 (A/59)							
产权组织知识产权门户 - 第二期	6,960	2,536	4,424	-	1,088	3,336	-
海牙外部化项目	3,001	704	2,296	-	335	741	1,220
企业内容管理实施 - 第二期	2,718	577	2,141	-	359	622	1,159
网络CMS技术更换	911	69	841	-	84	757	-
财务管理系统 (TMS)	250	-	250	-	67	183	-
AB楼和GB楼减少断电情形 - 第二期	1,750	782	968	-	50	478	440
电梯的电机化系统现代化 - 第二期	1,420	57	1,363	-	22	1,068	273
消防和燃气安全	325	48	277	-	-	189	88
更新实物安全系统关键硬件	602	353	249	-	25	191	33
安全与安保协调处关键的安保通信技术系统升级	447	94	354	-	195	117	42
基建总计划小计 (A/59)	18,383	5,220	13,162	-	2,225	7,683	3,254
基本建设总计划补充项目 (A/61)							
企业绩效管理 (EPM) 第二代云系统	825	-	825	-	-	413	413
建立产权组织利用云服务提供商的长期能力，迁移遗留应用程序 - 第二期	560	-	560	-	202	358	-
安全增强，数据加密和用户管理第二期 - 身份访问治理 (IAG)	407	-	407	-	-	204	204
基建总计划小计 (A/61)	1,792	-	1,792	-	202	974	616
储备金供资项目总计	49,316	21,144	28,173	1,238	4,114	11,982	10,838

¹ 2021年实际支出不包括预留款和保留款。² 这些项目已经完成。它们将被关闭，其剩余的预算余额将被返还给累积盈余。³ 多媒体工作室包括A/59 (文件A/59/7) 上批准的新增预算66万瑞郎，用于项目收尾。

8. 截至 2020 年底，特别项目储备金余额为 2,820 万瑞郎。据估计，特别项目储备金中有 120 万瑞郎不再需要，因此将把这笔款项返还给 2021 年储备金。这是因为以下项目在少于预算的情况下完成：

(i) 完成了产权组织知识产权门户第一期 (981,384 瑞郎)；(ii) 完成了企业内容管理项目 (192 瑞郎)；和 (iii) AB 楼减少断电情形项目第一期 (256,482 瑞郎)。

提供日托服务项目的最新情况

9. 关于提供日托服务的项目，秘书处处于 2019 年开始采取双轨进行的办法，一边开展涵盖 2019 - 2020 学年和 2020 - 2021 学年的两年期试点，一边探索长期的可选方案⁵。

⁵ 文件 W0/PBC/30/11 第 11 段至第 13 段。

10. 两年期试点计划于 2019 年 9 月启动，在产权组织日内瓦办公区附近的日托设施实行。在 2019 - 2020 学年间，共有 11 名产权组织工作人员的子女进入日托设施。在 2020-2021 学年，共有 10 个孩子入托。两年试点的费用为 17.4 万瑞郎。

11. 关于探索提供日托服务的长期解决方案，在 2019 年底与产权组织总干事和联合国日内瓦办事处总干事讨论后，对日内瓦办事处-产权组织日托设施联合项目进行了可行性研究。为此，在日内瓦办事处大院内确定了一块土地，可能作为向产权组织长期（90 年）租赁的对象。日托服务的管理将移交给日内瓦市的学前（日托或“托儿所”）服务机构（“Petite Enfance”），而产权组织将负责建筑项目的供资和管理⁶。

12. 考虑到 2019 冠状病毒病大流行期间的经验教训，并适当考虑到工作安排的“新常态”，特别是关于远程办公的工作安排，秘书处决定暂停上述产权组织-日内瓦办事处联合项目，以便重新确定未来日托服务的范围和具体内容。与许多组织一样，产权组织设想在 2019 冠状病毒病大流行之后，工作人员将更多地使用灵活的工作安排，这可能会改变对托儿所设施的需求模式。考虑到对产权组织储备金以负责的方式进行审慎投资的重要性，秘书处还希望对照预期的收益，审查这样一个项目的总体费用。将向 PBC 第三十四届会议提交一份最新情况。为了向对产权组织日托服务感兴趣的提供不间断的服务，秘书处已将试点计划延长到 2021-2022 学年。

增建办公空间项目的最新情况

13. 关于为满足产权组织长期需求而增建办公空间的必要性，秘书处评估了 2019 冠状病毒病大流行对传统的基于办公室的工作安排带来的影响。在这种情况下，秘书处认为，除了位于万国宫附近的四座大楼所提供的办公空间外，不再需要其他办公空间。此外，自 2019 冠状病毒病大流行以来，产权组织的危机管理和业务连续性方法已经发生了变化。因此，秘书处决定，CAM 大楼的租约将在 2021 年底终止。这将为本组织每年节省约 100 万瑞郎，这笔节支已反映在 2022/23 两年期拟议工作计划和预算⁷中。

2022-23 年基本建设总计划（基建总计划）

2022 - 23 年基本建设总计划，驱动因素

14. 如下文所述，2022 - 23 年基建总计划继续基于资本投资项目的主要驱动因素，旨在确保产权组织切合目的。驱动因素也有利于评估各项目是否符合上述经修订的产权组织储备金相关政策所规定的原则。



- **业务需求** - 建立或获得新的资产，使产权组织能够改善或扩大向成员国和产权组织客户提供的服务。
- **成本效率** - 利用新技术、新设备和新系统改进降低经常性运营成本。
- **无障碍** - 投资于便于所有利益攸关方（包括残疾人）进入产权组织场所和服务的举措。

⁶ 有两个方案入选，建筑项目本身的成本概算在 540 万至 740 万瑞郎之间，每个方案可容纳 60 至 100 名不同年龄段的儿童。

⁷ 文件 W0/PBC/33/10

- **生命周期** - 对设备和设施资产的生命周期进行有效管理，包括必要的翻新和改造工程或破损资产的更新，以防止与此类资产的安全性和不可操作性相关的风险。
- **环境** - 投资于可再生能源举措，可减少产权组织的碳排放足迹。
- **监管要求** - 实施项目以确保本组织符合瑞士联邦和地方监管框架，以及联合国通过的准则。
- **安全、安保和信息保证** - 实施预防和保护措施，以减少产权组织面对威胁时的脆弱性，保护产权组织工作人员、代表和访客及产权组织实体和信息资产的安全。

2022 - 23 年基本建设总计划，过渡期

15. 2020 年，外聘审计员对储备金供资项目执行了绩效审计。外聘审计员将在 2021 年 9 月向 PBC 第三十三届会议提交审计结果，作为其关于 2020 年产权组织财务报表报告的一部分。

16. 外聘审计员的建议可分为三大主题，相关建议如下：

战略重点	治理	项目规划
<ul style="list-style-type: none"> • 产权组织应考虑将各个项目与产权组织的核心目标相对应，并对其进行排序，使成员国能够更好地了解投资的优先领域。 • 产权组织应考虑将基建总计划与中期战略进一步结合。 • 产权组织应与成员国协商，重新考虑特别项目的投资标准，以对其特殊性和重要性保持关注，并通过正常的预算编制程序为更广泛的一般性更新投资和较小型倡议提供预算经费。 	<ul style="list-style-type: none"> • 成员国不妨为列入基建总计划中的项目设立门槛，以使该计划保持效率并将重点集中在主要战略投资举措上，并设立不同的保证和报告要求，以反映项目的比例和规模。 	<ul style="list-style-type: none"> • 产权组织应考虑是否可以改进项目启动文件的内容，以提供： <ul style="list-style-type: none"> - 更好的方案评估分析，包括在相关情况下的外包方案； - 对基线状况和目标成果的明确阐述，以便进行后续评估，并帮助衡量成本效益的实现； - 对全部成本的阐述，包括项目的生命周期成本；以及 - 实现项目目标的适当风险以及现实的缓解行动，以确定剩余风险的真实水平。

17. 秘书处欢迎外聘审计员的建议，将这些建议作为加强战略重点、改善治理和加强项目规划的关键手段。在这种情况下，秘书处承认，本文件中包括的基建总计划提案是作为一个过渡性提案提出的，尽可能地处理与以下方面有关的建议：

- **战略重点：**将各个项目与产权组织的核心目标相对应，并与中期战略结合；
- **项目规划：**
 - i. 明确阐述基线状况和目标成果的，以便对预期成果的实现情况进行后续评估；并
 - ii. 改善对包括生命周期成本在内的项目相关全部成本的评价。

需要指出的是，在成员国批准基建总计划提案后，秘书处将把与项目规划有关的所有其他建议，包括评估分析和风险管理，纳入项目启动文件。

18. 为处理外聘审计员关于确定储备金供资特别项目投资的标准并以全面、可持续的战略方式对其进行管理的建议，这些标准将得到审查和更新，并将成为未来周期内基建总计划提案的依据。

19. 此外，在未来的基建总计划提案中，还将探讨由储备金供资项目的门槛及排序。在产权组织绩效报告中，将对正在进行的和未来的项目实行不同的报告要求。

关于 2022/23 两年期基建总计划项目用储备金供资的建议

根据查明的信通技术和安全安保方面的需求，表 3 总结了 2022 - 23 两年期拟议从储备金出资的项目。

表 3：2022-23 年基本建设总计划

(单位：千瑞郎)

项目	合计
ICT相关项目	
产权组织知识产权门户 - 第三期	7,531
PCT复原力安全平台 (RSP) - 过渡期 ¹	800
建立产权组织利用云服务提供商的长期能力，迁移遗留应用程序 - 第三期	2,750
AIMS 2.0转型 - 第一期	2,900
会议系统升级	2,594
企业服务管理 (ESM)	1,500
数据安全和治理	1,000
ICT相关项目小计	19,074
安全和安保相关项目	
现代化强身份验证	897
合计	19,971

¹ 不包括RSP的云组件

20. 2022/23 年拟议的重点优先项目的一次性费用概算总额为 19,971,000 瑞郎。

21. 每个拟议的项目/项目阶段都是自成一体的。因此，批准在 2022/23 年实施的项目不能预判后续两年期对项目/项目阶段的任何未来供资决定。每个拟议的储备金供资项目的详细说明载于附件一。

储备金利用状况

22. 《经修订的储备金政策》中阐述的关于储备金使用的第一项原则（原则 1）涉及高于储备金目标水平的数额的可用性。截至 2021 年底，预计超过储备金规定目标水平和特别项目储备金的储备金余额为 3.587 亿瑞郎。为审慎起见，可用储备金的计算不包括：（i）《经修订的储备金政策》原则 2 下的周转基金和重估储备盈余；和（ii）2021 年储备金支出后的预计总体结果。

表 4：2021 年底储备金的估计状况

(单位：百万瑞郎)

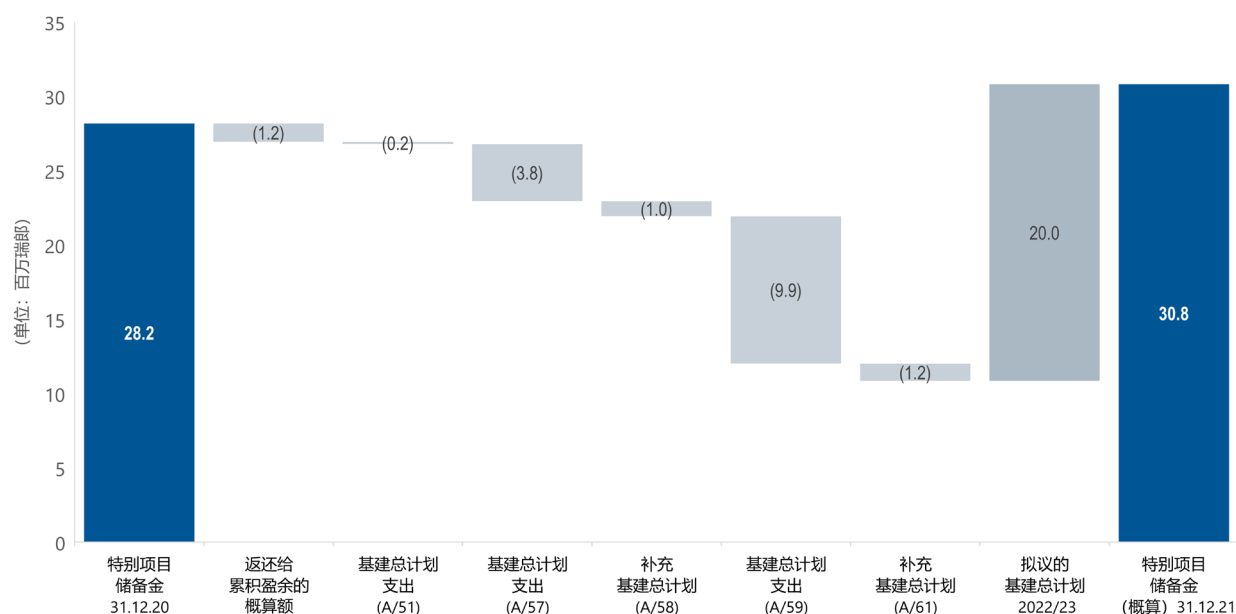
2020年12月31日的储备金总额¹ (不含精算收益/ (损失))²	593.8
其中：	
2020年12月31日的累积盈余	565.6
2020年12月31日的特别项目储备金	28.2
2021年特别项目储备金估计变动	
返还给累积盈余的概算额	(1.2)
2021年储备金供资项目的支出概算	(16.1)
拟议的基建总计划项目	20.0
2021年12月31日的特别项目储备金 (概算)	30.8
2021年12月31日的储备金总额 (概算) ， 不含特别项目储备金	563.0
2022/23年RWCF目标³	204.3
超出储备金目标水平的储备金余额⁴	358.7

¹不含周转基金和重估储备盈余。²2020年12月31日的精算收益/ (损失) 共计-2.334亿瑞郎。³储备金目标以《经修订的储备金政策》中为各联盟确定的目标为依据，即2022/23两年期预算总额7.908亿瑞郎的25.8%。⁴不考虑2021年储备金支出后的预计总体结果。

23. 如表 4 所示，拟为 2022/23 年基建总计划项目提供的 19,971,000 瑞郎资金，可以在不影响所需储备金水平的情况下被吸收，因为预计余额可以谨慎地应对拟议项目下的支出。此外，下图显示了 2021 年特别项目储备金的估计变动情况：

2021 年底储备金的估计变动状况

(单位：百万瑞郎)



24. 应当指出的是，由于产权组织的财务报表是按照《国际公共部门会计准则》(IPSAS) 编制的，信息技术 (IT) 项目的支出在满足所需确认标准的情况下，可予以资本化。对于每个项目，将在获得有关成本和实施进度的详细信息后，根据 IPSAS 确定是否允许资本化。若项目被资本化，在项目完工

并可供使用后，即在相关资产使用寿命内确认按期分摊支出。因此，在此情形下，支出对产权组织储备金的影响通过年度摊销或折旧费在较长时间内递延，而非在项目实施时产生直接影响。

拟议的 2022/23 年基建总计划项目在各联盟间的分配

25. 2022/23 年拟由储备金供资的基建总计划项目，根据其直接或间接使各联盟受益的程度分配到各联盟：

产权组织知识产权门户 - 第三期

- 间接惠及收费供资联盟
- 将成本作为间接联盟支出分配给收费供资联盟（支付能力原则）

PCT 复原力安全平台 - 过渡期（不包括云托管）

- 直接惠及 PCT 联盟
- 将成本作为直接联盟支出分配给 PCT 联盟

建立产权组织利用云服务提供商的长期能力和迁移遗留应用程序 - 第三期

- 某些应用程序直接惠及特定联盟 - 相关成本作为直接联盟支出进行分配
- 将惠及本组织和知识产权局业务解决方案司的应用程序的成本作为间接行政支出和间接联盟支出分别分配（支付能力原则）

AIMS 2.0 转型 - 第一期

- 间接惠及所有联盟
- 将成本作为间接行政支出分配给所有联盟（支付能力原则）

会议系统升级

- 间接惠及所有联盟
- 将成本作为间接行政支出分配给所有联盟（支付能力原则）

企业服务管理

- 间接惠及所有联盟
- 将成本作为间接行政支出分配给所有联盟（支付能力原则）

数据管理和治理

- 间接惠及所有联盟
- 将成本作为间接行政支出分配给所有联盟（支付能力原则）

现代化强身份认证

- 间接惠及所有联盟
- 将成本作为间接行政支出分配给所有联盟（支付能力原则）

26. 表 5 概述了拟议项目费用按联盟进行分配的情况。表 5a 概述了 2021 年各联盟的特别项目储备金的估计变动情况。应当指出的是，2021 年底各联盟储备金的估计水平未考虑 2021 年储备金支出后的预计总体结果（参见第 22 段）。

27. 由于里斯本联盟和海牙联盟的储备金余额在 2020 年底出现赤字，间接联盟费用和间接行政费用被分配给会费供资联盟、PCT 联盟和马德里联盟。

表 5：2021 年底按联盟开列的估计储备金状况

(单位：千瑞郎)

	会费供资联盟	PCT联盟	马德里联盟	海牙联盟	里斯本联盟	合计
2020年12月31日的储备金总额¹ (不含精算收益/ (损失))²	22,902	545,882	84,245	(55,265)	(3,990)	593,774
其中:						
2020年12月31日的累积盈余	22,718	528,027	76,583	(57,737)	(3,990)	565,601
2020年12月31日的特别项目储备金	184	17,855	7,662	2,471	-	28,173
2021年特别项目储备金估计变动						
返还给累积盈余的概算额	(4)	(1,119)	(115)	-	-	(1,238)
2021年储备金供资项目的支出概算	(127)	(12,444)	(2,274)	(1,251)	-	(16,096)
拟议的基建总计划项目	218	17,577	2,117	60	-	19,971
2021年12月31日的特别项目储备金 (概算)	271	21,869	7,390	1,280	-	30,809
2021年12月31日的储备金总额 (概算), 不含特别项目储备金	22,632	524,013	76,855	(56,545)	(3,990)	562,964
2022/23年RWCF目标³	21,281	141,186	36,704	5,118	-	204,290
超出储备金目标水平的储备金余额⁴	1,351	382,827	40,151	(61,664)	(3,990)	358,675

¹ 不含周转基金和重估储备盈余。

² 2020年12月31日的精算收益/ (损失) 共计-2.334亿瑞郎。

³ 储备金目标以《经修订的储备金政策》中为各联盟确定的目标为依据, 即2022/23两年期预算总额7.908亿瑞郎的25.8%。

⁴ 不考虑2021年储备金支出后的预计总体结果。

表 5a：2021 年按联盟开列的特别项目储备金估计变动

(单位：千瑞郎)

	会费供资联盟	PCT联盟	马德里联盟	海牙联盟	里斯本联盟	合计
2020年12月31日的特别项目储备金	184	17,855	7,662	2,471	-	28,173
2021年特别项目储备金估计变动						
返还给累积盈余的概算额	(4)	(1,119)	(115)	-	-	(1,238)
2021年储备金供资项目的支出概算						
基本建设总计划项目(A/51)	(3)	(140)	(14)	-	-	(157)
基本建设总计划项目(A/57)	(12)	(2,772)	(1,052)	-	-	(3,836)
基本建设总计划补充项目(A/58)	(17)	(707)	(204)	(91)	-	(1,019)
基本建设总计划项目(A/59)	(75)	(7,961)	(796)	(1,076)	-	(9,908)
基本建设总计划补充项目(A/61)	(20)	(865)	(208)	(83)	-	(1,176)
预计支出小计	(127)	(12,444)	(2,274)	(1,251)	-	(16,096)
拟议的基建总计划项目	218	17,577	2,117	60	-	19,971
2021年12月31日特别项目储备金 (概算)	271	21,869	7,390	1,280	-	30,809

对现金流量和储备金流动性水平的影响

对现金流量的影响

28. 在留出占计划和预算 25.8% (2020/2021 年为 1.98 亿瑞郎) 的周转储备金目标并为离职后雇员福利负债 (战略性现金, 2019 年底总额为 1.902 亿瑞郎, 2020 年底总额为 2.112 亿瑞郎) 设立储备金后, 包括特别项目储备金在内的核心现金余额如下:

表 6：根据投资政策的储备金

(单位：百万瑞郎)

	2020年12月31日	2019年12月31日
现金及投资总额	932.0	754.1
业务储备金 (2018/19年和2020/21年的RWCF目标)	198.0	160.4
战略性现金	211.2	190.2
核心现金*	522.8	403.5

*核心现金包括特别项目储备金

29. 2019年12月31日至2020年12月31日期间，现金和投资余额增加了1.779亿瑞郎。本组织保留了足够的流动性，可用于满足现金需求。

30. 根据产权组织的投资政策，在确保提供足够现金应对任何突发事件的同时，核心现金余额将用于投资。此外，产权组织的现金余额每年可从经营盈余中得到补充。

储备金的流动性水平

31. 产权组织净资产的流动部分定义为，根据IPSAS的要求进行某些调整后，其流动资产超过当期负债的金额。净资产的流动部分头寸从2019年底的3.962亿瑞郎增长至2020年底的5.446亿瑞郎。

32. 2019年和2020年期间，作为投资政策的一部分，本组织继续进行了大量投资。在2019年和2020年年度财务报表中，核心现金和战略性现金用于投资的部分被列入非流动资产，因为产权组织计划在投资中持有这些结余，持有时间超过一年，以便在保本的同时将收益最大化。战略性现金将用于更长期的投资，这将导致流动储备金减少。核心现金的投资方式应可确保在出现任何意外情况时的资金可用性。因此，对于储备金流动性的计算，核心现金投资被视为具有流动性。但是，必须注意的是，核心现金的投资目标是在滚动的五年期间产生正收益。

33. 对净资产流动部分的计算作出的其他调整涉及扣除流动资产PCT应收账款后的预收款。与其他负债不同的是，预收款代表已获得现金的递延收入，将在12个月或更短的时间内构成产权组织收入和盈余的一部分。因此，预收款的现金部分不被视为产权组织流动资产的抵消，因为它们不会导致任何现金资源流出。

表 7：储备金净流动性变化情况

(单位：百万瑞郎)

	2020年12月31日	调整后头寸		调整后头寸 2019年12月31日
		2020年12月31日	2019年12月31日	
流动资产	327.0			300.0
核心现金非流动投资		471.7		354.5
PCT应收账款		(53.1)		(59.1)
流动资产净流动性		745.6		595.4
流动负债*	518.8			513.0
预收款调整		(317.8)		(313.8)
流动负债净流动性		201.0		199.2
流动资产净值	(191.8)			(213.0)
净资产流动性部分		544.6		396.2

*2019年的对比列报因将2,420万瑞郎的雇员福利从流动负债重新分类到非流动负债而得到修改。

34. 产权组织的可用现金及其储备金的流动性要素均足以为基建总计划项目下提出的现金流出水平和现有基建总计划项目的余额供资。

2022/23 两年期的基建总计划项目和储备金政策原则

35. 下文提供了《经修订的储备金政策》中所载关于使用储备金的各项原则遵守情况的分析概要。

原则 1： RWCF 使用提案，应当仅涉及 RWCF 中超过产权组织储备金政策所要求目标水平的可用数额。这既适用于各联盟一级，也适用于全组织一级。

原则 1 遵守情况： 截至 2020 年底，储备金余额（不包括周转基金、重估储备盈余和精算收益/损失）为 5.938 亿瑞郎。2021 年底超出目标水平的储备金余额概算为 3.587 亿瑞郎。因此，拟议在 2022/23 两年期为基建总计划项目提供的 19,971,000 瑞郎资金，完全在概算余额之内。

原则 2： 计算可用储备金，必须依据最新的财务报表中所载的关于 RWCF 数额的信息，并且要适当考虑拟议项目实施的一个/多个财政期间内从储备金拨出的实际支出、承付支出和计划支出。计算超过 RWCF 目标的可用数额时，不包括重估储备金盈余（产生于对已建上新楼的地皮的重新估价），也不包括周转基金（由各成员国的会费设立）。

原则 2 遵守情况： 可用储备金的计算不包括周转基金和重估储备盈余（见表 4 和表 5）。

原则 3： 使用可用储备金的提案应有限制，并按成员国大会和各联盟的大会各自就其所涉事宜及所涉可用储备金作出的决定，用于一次性基本建设改进项目和特殊情况。基本建设项目通常会在一个长期的基本建设总计划中确定，并可以被定义为与建设/装修以及信息和通信技术相关的项目，这些项目的显著扩展和增加对确保一个组织的设施和系统切合目的必不可少。

原则 3 遵守情况： 拟议项目是与信通技术和安全安保相关的一次性重大资本投资。关于项目及其驱动因素的说明列示于附件一。

原则 4： 储备金使用提案应根据如下信息以全面的方式编拟：项目整个生命周期的成本；预计收益（可能既包括财务收益，也包括质量效益）；产权组织在随后两年期的经常预算中承诺作出预算的经常性支出；以及对储备金现金流和流动性水平的影响。

原则 4 遵守情况： 表 3 和附件一全面概述了拟在 2022/23 年针对信通技术和安全安保进行的重大资本投资，包括每个项目和/或项目阶段的全额一次性成本。根据外聘审计员的建议，项目执行期间的产权组织人事费概算和各个项目的年度经常性费用列示于附件一。

此外，2022-23 年基建总计划项目提案预计不会对现金流量和储备金的流动性水平产生负面影响（请参阅第 28 段至第 34 段）。

原则 5： 储备金使用提案可用于产权组织两年财政期间以外的项目和倡议，并且可跨越或者持续一个以上两年期。

原则 5 遵守情况： 只要产权组织成员国大会批准拟议的 2022/23 年基建总计划项目/项目阶段，项目便可在 2021 年第四季度开始实施，并在 2022/23 年继续实施。

36. 提议决定段落措词如下。

37. 计划和预算委员会（PBC）注意到本提案是全面落实外聘审计员建议的过渡性提案，建议产权组织各大会各自就其所涉事宜，批准从产权组织储备金中为 2022-23 年基建总计划所列项目提供 2022/23 两年期资金，总额共计 19,971,000 瑞郎。

[后接附件]

附件一 - 基建总计划项目提案

信通技术相关项目

产权组织知识产权门户 - 第三期

业务理由

产权组织投资搭建了单一入口平台，供产权组织数字服务的用户，特别是付费服务的用户使用。产权组织知识产权门户于 2019 年 9 月发布，使用户仅通过其单一产权组织帐户即可获得多项产权组织在线服务。产权组织知识产权门户采用分阶段实施战略进行部署。

通过第一期的实施，为客户提供了更统一的综合体验，鉴于产权组织服务用户数量不断增长，而且产权组织更加依赖于信通技术服务，如此用户体验十分关键。第一期为产权组织的客户，包括特别是发展中国家的中小微企业等新手客户，提供了单一、简单且有效的平台，使其了解并使用产权组织的全方位服务。第二期建立在第一期所搭建的基础之上，推出了新版产权组织知识产权门户，其中改善并增加了一些功能。新版设计提升了客户体验，并加入了客户自助服务功能。此外，产权组织知识产权门户重点关注进一步的数字化转型活动、提高软件开发进程的自动化程度，以及实施连贯的数据分析。

建议产权组织知识产权门户项目第三期进一步完善知识产权门户的功能，使之成为融入本组织的确立产品，助力本组织的数字转型战略，并为提供世界级服务作出贡献。第三期可分为与本组织战略支柱和成果相关的四个不同项目和活动：

- 客户关系管理（CRM）项目
- 客户体验管理（CX）项目
- 知识产权分析平台项目
- 技术标准化

驱动因素



项目目标

产权组织知识产权门户旨在实现以下目标：

- 通过每个用户的单一产权组织帐户，为产权组织知识产权在线服务的用户提供单一入口门户，并实施用户友好型导航政策、使用通用用户界面和集中缴费流程；

- 制定综合性的数据处理方法，以减少与各项服务的信息技术系统中分散而相互独立的数据处理解决方案相关的处理费用；
- 以信通技术投资为基础，在确保运营和数据质量不受影响的同时，为做出更具战略性的跨部门信通技术决定、促进信通技术投资的成本控制和提高业务解决方案的可扩展性提供机会；
- 提供连贯、愉快、直观的客户体验，这将有助于建立产权组织的品牌意识，培养积极的品牌观念，提高产权组织服务的知名度，向更广泛的客户群推广这些服务，并提高其使用率；
- 实施连贯的数据分析，对各项服务的用户数量和访问者数量进行准确自动计数，并比较这些数据随时间的演变，这将提升由数据驱动的洞察力，使决策更加明智；以及
- 建立本组织的客户关系管理（CRM）解决方案，使客户相关数据和联系方式采用共同方法进行管理，包括客户沟通渠道的标准化和客户反馈管理的整合。

与产权组织预期成果和中期战略目标（MTSP）的关联

预期成果	项目贡献
战略支柱 3	提供优质知识产权服务、知识和数据，向全世界的用户交付价值
3.1 产权组织的全球知识产权体系、服务、知识和数据得到更广泛、更有效的使用	<ul style="list-style-type: none"> - 提升使用产权组织服务的方便程度 - 利用产权组织知识产权门户的推广功能营销产权组织知识产权服务
3.2 产权组织全球知识产权体系、服务、知识和数据的生产率和服务质量得到提高	<ul style="list-style-type: none"> - 统一用户能够发现和获取产权组织服务并为之互动的方式（各项知识产权服务和其他横向服务，如支持和帐户管理） - 解决客户相关数据的质量问题
基石	为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神
5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务	<ul style="list-style-type: none"> - 根据关于治理和数据管理的现有政策和未来政策，发展数据平台和分析环境
5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督	<ul style="list-style-type: none"> - 改进报告和分析，助力明智决策

预期效益（包括基准和目标）

产权组织知识产权门户项目第三期的预期效益和成功的衡量标准概括如下。

效益说明	关键绩效指标	基准	第三期的目标
在产权组织面向外部的信通技术系统中提供统一的用户体验	符合知识产权门户系统中的最低标准（共同的外观和感觉、共同导航、ePay v2 和产权组织帐户）	2021 年 5 月的 69%	适用的信通技术系统 100% 达标
产权组织面向外部的信通技术系统更加方便用户使用，并改善客户体验	用户满意度分数	2021 年 2 月的 82%	≥ 85% 表示满意或十分满意
	方便使用程度分数	2021 年 2 月的 80%	85%
使用现代金融交易处理设施，方便客户缴费，并提供综合缴费信息	使用缴费小程序的用户数量	2021 年第二季度的平均 603 个用户	5,000 个
	通过 ePay2 所提供服务的用户满意度分数	2021 年 2 月的 87%	90%
增强对产权组织服务和品牌认知的积极感受	用户满意度分数	2021 年 2 月的 58%	≥ 85% 表示满意或十分满意
改进客户数据质量以及客户关系管理	使用共享客户数据的信通技术系统数量	2021 年 6 月的 0 个	第三期继续在 CRM 项目下实施
增强客户对产权组织服务提供的满意度	用户满意度分数	2021 年 2 月的 84%	≥ 85% 表示满意或十分满意

加强产权组织对创新和创造力的贡献，使特别是发展中国家的中小企业和个体企业更易获得产权组织服务，从而造福于所有人	使用服务的发展中国家用户日均数量*	2021 年第二季度的日均 59,000 个**	增长 20%****
	通过产权组织知识产权门户获取服务的发展中国家新用户*日均数量	2021 年第二季度的日均 23 个**	增长 100%
增加产权组织知识产权门户综合服务访问者和用户的人数	每项服务的用户和访问者日均数量	2021 年第二季度的日均 81,000 个（所有服务）***	增长 20%****
	通过产权组织知识产权门户获取每项服务的新用户和访问者日均数量	2021 年第二季度的日均 68 个（所有服务）***	增长 100%

* 被认定为属于发展中国家中小企业和个体企业的用户。

** 没有 2021 年第一季度中小企业和个体企业的具体数据。

*** 可应要求提供每项服务的详细清单。

**** 该目标不仅依赖于知识产权门户项目的活动，同时也依赖于业务部门的两年期活动。

应交付成果和预算

第三期的预期应交付成果和相关预算（2022/23 年）如下表所示。该表还说明了产权组织工作人员在项目期间预计花费的时间。

应交付成果		预算* (单位: 瑞郎)
CRM	建立企业级客户关系管理 (CRM) 解决方案，使客户相关数据和联系方式采用共同方法进行管理，包括客户沟通渠道的标准化和客户反馈管理的整合	1,274,380
CX	在组织层面为产权组织客户建立产权组织各项服务的共同组合管理功能	
	开发产权组织帐户应用程序，以实现数据采集的标准化、协调各项服务和改善客户体验管理 (CX)	
	加强产权组织各项服务与产权组织知识产权门户的整合，继续开发产权组织知识产权门户及其相关功能，并最终移交给业务部门	2,451,941
	为产权组织移动应用程序建立框架并参与开发	
知识产权分析	利用产权组织知识产权门户作为知识产权商业化的渠道	
	使知识产权分析平台的功能符合关于数据治理和管理的组织新政策	
	提高数据流动的自动化程度，扩大内部数据集的覆盖面和使用范围，以优化产权组织处理大数据的方式，同时巩固数据平台，使之发展成熟	1,556,139
技术标准	开发并嵌入数据科学的战略性应用，以便有效实施关于客户体验的业务战略，并将分析功能转化为运行状态	
	在本组织范围内实施 API 管理功能，改善开发人员的体验，并采用基于 API 的现代方式与产权组织知识产权门户进行互动	
	加强数据处理和信息技术解决方案的融合，以实现更高的组织效率，并将技术产品转至业务管理	1,497,960
PM	设计并配置初始后端应用程序编程接口管理环境，从而在应用程序之间实现程度更高且一致的网络安全，并实现软件和数据资产的外部化	
	交付高质量的项目行政管理，依据 MSP 方法制定并管理策略/计划	750,244
项目总成本		7,530,663
与项目治理相关的其他产权组织人事费概算		390,000

经常性运营成本概算

第三期完成后的经常性成本如下表所示。这些费用将作为经常预算的一部分列入后续工作计划和预算提案中。

经常性运营成本	预算 (每年) (单位: 瑞郎)
CRM、CX、知识产权分析平台、技术标准	1,249,507
总计	1,249,507

PCT 复原力安全平台（RSP）——过渡期⁸

业务理由

《专利合作条约》（PCT）是产权组织资产的基石，它为产权组织提供了主要收入来源。因此，PCT 服务的安全和复原力对于 PCT 申请人和专利局的业务运营至关重要。随着各组织的日益数字化，服务连续性保证是维持 PCT 服务用户的信心和吸引新客户的关键手段。

为了更有针对性、提高效率并确保最高级别的安全性，产权组织需要确保在其与成员国、客户和主要利益攸关方之间建立起切合需要的适当沟通界面。

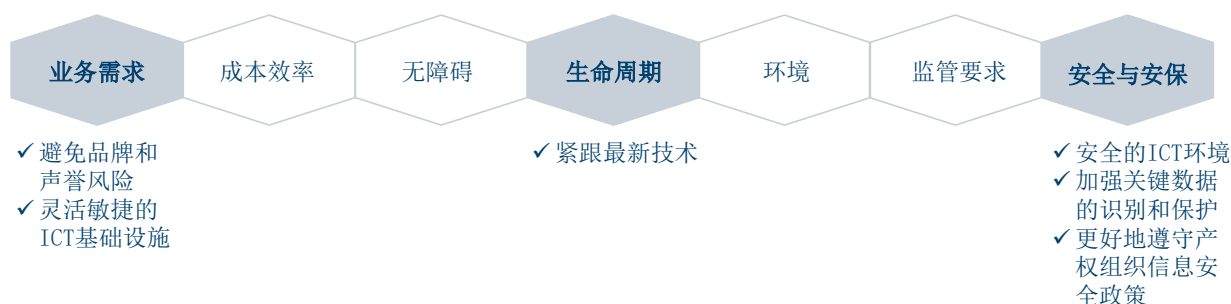
RSP 项目的第一期在 2017 年产权组织成员国大会上通过，目的是建立首个数据中心（DC1），以在 2018/19 两年期间取代现有的主要数据中心。在第一期项目实施期间，秘书处不断监测外部环境的通信技术发展，以确保项目所设想的技术选择仍然是同类最佳，同时保持长期财务可持续性。

经过详细的分析和设计阶段，确定基于新兴行业趋势的解决方案将能够提供与项目最初设想的实体数据中心相同的高安全性特征，并为经常性费用提供更具成本效益的解决方案。考虑到需要与成员国进一步讨论在云环境中托管 PCT 高度机密信息的问题，第一期实施工作的相关部分已经暂停。秘书处致力于确保未公布的机密 PCT 数据得到适当的保护，并且所使用的方式能够保持该体系用户和成员国的信心。

在此背景下，建议为 RSP 项目设立过渡期，以便在 **RSP 的云组件暂时中止**的同时，能够继续推进其他分支上的工作进展。属于 RSP 过渡期的工作分支包括：

- **软件转型**：实现 PCT 申请处理的安全、简化、现代化（300 万行代码）；以及
- **PCT 基础设施**：通过对支持性基础设施进行现代化改造，更新过时的 PCT 信息技术基础设施，其中不包括云技术。

驱动因素



项目目标

PCT 复原力安全平台项目的目标是：

- 提高处理产权组织 PCT 数据的实地系统的安全性；
- 提高产权组织关键 PCT 业务流程和相关系统的可用性和复原力；
- 改进数据识别、分类和保护；以及
- 改善 PCT 业务系统的敏捷性和一致性。

⁸ 不包括 RSP 的云组件。

与产权组织预期成果和中期战略规划（MTSP）的关联

预期成果	项目贡献
战略支柱 3	提供优质知识产权服务、知识和数据，向全世界的用户交付价值
3.2 产权组织全球知识产权体系、服务、知识和数据的生产率和服务质量得到提高	<ul style="list-style-type: none"> - 提高处理产权组织 PCT 数据的实地系统的安全性 - 改进数据识别、分类和保护
基石	为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神
5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务	- 以敏捷灵活、面向未来的方式提供信通技术基础设施
5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督	- 提高 PCT 在安全威胁方面的复原力

预期效益（包括基准和目标）

项目的预期效益和成功的衡量标准概括如下。

- 确保充分识别和保护其关键数据免遭安全威胁，特别是网络攻击；以及
- 在发生主要技术问题或灾难的情况下，提供更好的服务可用性、复原力和连续性。

效益说明	关键绩效指标	基准值	目标值
提高 PCT 关键系统的服务水平和减少 PCT 关键系统的中断时间	PCT 系统的可用性*	99.5%	在项目实施过程中继续
减少恶意或无意中披露或修改未公布申请/注册/专利信息的可能性，减少网络攻击的可能性，并减少成功的网络攻击所造成的影响	暴露在网络威胁下的比例**	74.5%	53.5%

* 关键绩效指标包括 2020 年主要内部和外部 PCT 服务的可用性。

** 易受网络攻击的申请的比率。关键绩效指标包括尚未现代化并因此被视为易受攻击的软件的量，以及运行 PCT 服务所用服务器的数量。

应交付成果和预算

预期应交付成果和相关预算（2022 年）如下表所示。

应交付成果	预算* (单位: 瑞郎)
软件转型: 实现 PCT 申请处理的安全、简化、现代化	630,000
PCT 基础设施: 实现支持性基础设施的现代化	170,000
项目总成本	800,000
与项目治理相关的其他产权组织人事费概算	86,000

* 项目管理和技术专家纳入应交付成果预算中

需要指出的是，上表中的应交付成果预算是为完成软件转型和基础设施现代化工作所需的额外预算。这 80 万瑞郎将作为 RSP 项目第一期中这两项应交付成果剩余预算（预计在 2021 年底为 130 万瑞郎）的补充。

经常性运营成本概算

RSP 项目的过渡期将不会产生经常性运营成本。

建立产权组织利用云服务提供商的长期能力和迁移遗留应用程序（云过渡）——第三期

业务理由

从2017年开始，秘书处调查了各种备选方案，以便提高在提供信通技术基础设施以支持广泛业务服务时的成本效益、复原力、安全性和灵活性。2018年5月，产权组织通过了“云优先”政策，并成立了云管理股，协调向云过渡的各项活动。随后，云过渡项目（第一期）启动。

作为第一期的组成部分，到2020年底总共将有29个应用程序迁移到云上。现已建立云管理平台，实现了已迁移应用程序的高效运行，并确保提高了复原力和安全性。备份、灾后恢复和监测战略已经到位，并启用了直接网络连接。最终，通过“节约计划”合同，2020年的云支出节省了23%。

实施项目第二期⁹，是为了确保应用程序向云的迁移能够不间断地持续到2020/21两年期。截至2021年7月中旬，项目取得的进展如下：

- 将12个应用程序迁移到云端（自1月起）；
- 实施可扩展的虚拟桌面环境，使远程用户（如境外开发人员）能够安全、高效地连接到产权组织系统；
- 在全组织范围内传播技术专门知识——每两周举行一次技术会议，由所涉主题专家和产权组织参与；
- 定义和实施目标运营模式（正在进行中）；以及
- 改进成本优化程序（正在进行中）。

建议开展云过渡项目第三期，是为了支持其他业务应用的迁移，并将跨领域的应用和服务转移到云端¹⁰。为了支持这一过渡，建议以内部云能力中心的形式加强治理机制，以便（i）确保为主要业务应用的迁移提供架构能力和监督；（ii）推动有效的开发和运营（DevOps）实践、业务和平台管理；（iii）管理过渡时的财务问题；以及（iv）采购并启动云运营管理服务合同。

驱动因素



项目目标

云过渡项目的总体目标如下：

- **成本优化：**预计信通技术基础设施的支持、维护和管理均可节省成本。根据需求模式合理调整云资源的分配，也可优化成本；

⁹ 文件 W0/PBC/31/12

¹⁰ 属于这个范围的应用有马德里、ERP、各全球数据库、知识产权局平台和若干个交叉应用，如 Tableau、Atlassian、Cherwell 和 CMDB 存储。

- 提高敏捷度和灵活性：更敏捷灵活地为新的应用程序、一次性需求和计划外的需求变化提供信通技术基础设施；
- 改善对外部利益攸关方的服务交付：通过在云端部署全球服务，缩短响应时间；以及
- 改进业务连续性：正确使用云基础设施可以多快好省地实施备份和恢复。由于电力、互联网和其他故障而导致的服务中断将会减少，对单一服务提供商的依赖性也会降低。

与产权组织预期成果和中期战略规划（MTSP）的关联

预期成果	项目贡献
战略支柱 3	提供优质知识产权服务、知识和数据，向全世界的用户交付价值
3.2 产权组织全球知识产权体系、服务、知识和数据的生产率和服务质量得到提高	- 通过缩短响应时间，改善对外部利益攸关方的服务交付
基石	为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神
5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务	- 以敏捷灵活、面向未来的方式提供 ICT 基础设施
5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督	- 通过更高效的数据备份和恢复，改进业务连续性 - 提高产权组织服务的复原力：减少服务中断的风险，降低依赖性 - 实现支持、维护和管理信通技术基础设施的成本效率，以及应需求模式对资源分配进行自动调整

预期效益（包括基准和目标）

产权组织云过渡项目第三期的预期效益和成功的衡量标准概括如下。

效益说明	关键绩效指标	基准值	目标值
在组织层面为云托管系统提供有效的支持	改善对外部利益攸关方的服务交付 ¹¹	78% 迁移到云端的应用程序 APDEX 评分大于 0.6（2020 年底）	80% 迁移到云端的应用程序 APDEX 评分 ≥ 0.6
	确保业务可持续性	在目前的业务连续性措施中，并未明确界定恢复时间目标（RTO）	确定云端应用程序的业务连续性措施
通过为 IT 系统的开发和运营（DevOps）提供成熟支持，提高灵活度和灵敏度	应用程序自动化部署的比例	不适用	80% 的应用程序具有自动部署功能
有效管理云相关支出	应用程序托管成本	在电算中心托管应用程序的成本（包括专业服务）	迁移后的应用程序成本节约 > 30%
	及时控制和优化托管成本	电算中心服务的月度成本报告（延迟大于 1 个月）	“实时”监控云相关支出

应交付成果和预算

预期应交付成果和相关预算（2022/23 年）如下表所示。

应交付成果	预算* (单位：瑞郎)
设立内部云能力中心	870,000
订立附有服务水平协议（SLA）的“管理服务合同”	730,000
将共同服务迁移至云端（例如 Tableau、Atlassian、Cherwell、CMDB 和存储）	530,000
支持以下产权组织业务应用程序的迁移：马德里、ERP、全球数据库、知识产权局平台	620,000
项目总成本	2,750,000
与项目治理和项目管理相关的其他产权组织人事费概算	568,000

¹¹ 通过应用程序性能指数（APDEX）评分进行衡量，该指数是衡量软件应用程序响应时间的开放标准。它将令人满意的响应时间与不尽如人意的响应时间的比率相关联。

经常性运营成本概算

使用云服务的年度经常性维护和运营成本将在中长期内取代目前实地托管产权组织信通技术基础设施的经常性成本（即产权组织服务器成批更换托管方式预计可能节省 40%的成本）。与管理服务合同相关的预期经常性成本如下表所示。这些成本将作为经常预算的一部分，列入后续工作计划和预算提案。

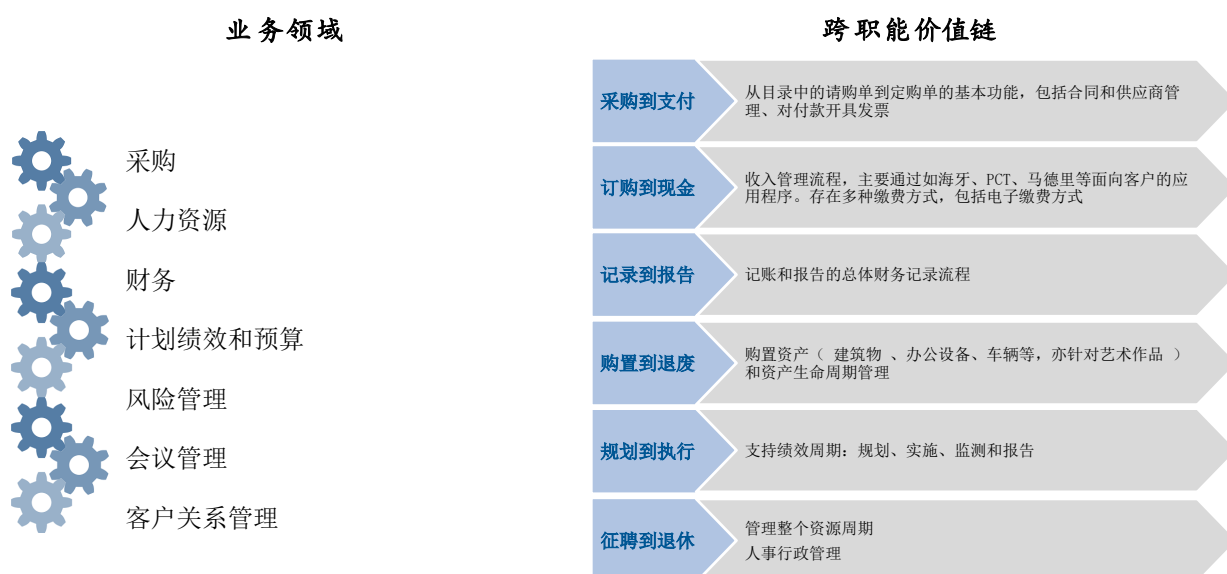
经常性运营成本	预算（每年） （单位：瑞郎）
管理服务合同	435,000
总计	435,000

AIMS 2.0 转型 - 第一期

业务理由

通过一体化的企业资源规划（ERP）系统创建行政一体化管理系统（AIMS）于 2010 年经成员国批准。该项目于 2019 年完成，目前由 13 个应用程序构成。

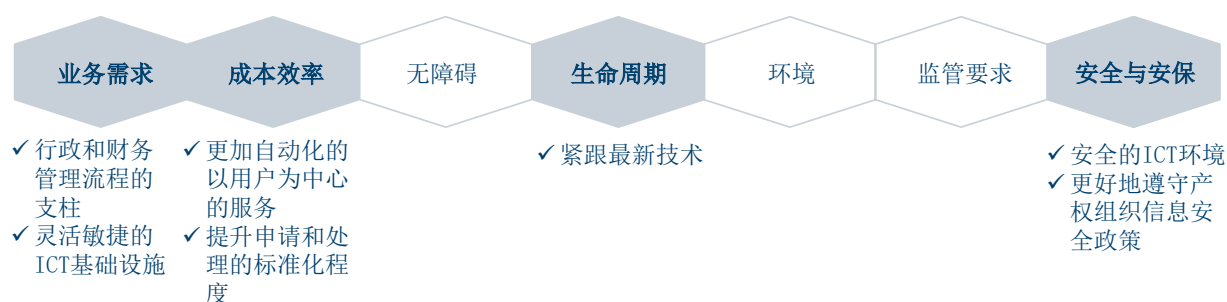
AIMS 组合拥有超过 13 万名用户，支撑着产权组织所有关键行政和财务流程，为七个业务领域和六个跨职能价值链（横向流程）提供支持。



为跟上全组织不断发展的新技术和业务需求，需要对该组合进行转型。具体而言，继 2020 年开展评估之后，确定了以下改进领域：（i）使用切合目的、现代化的技术平台；（ii）需要增强界面的用户友好程度和模块组成；并（iii）需要加强报告能力和解决方案，以更好地支持业务需求。

AIMS 2.0 项目第一期旨在为未来转型奠定基础，确保业务连续性并避免任何重大业务中断。

驱动因素



项目目标

下一代 AIMS（AIMS 2.0）战略的目标是继续提供一个强大、安全的应用程序生态系统，以支撑产权组织的财务和行政运营，同时应对关键的技术挑战，以提高安全性和灵活度，跟上变革的步伐，并且始终切合目的、与业务转型举措同步。

AIMS 2.0 转型项目旨在实现以下四个关键目标：

1. 改进付费客户服务和解决方案；

2. 拥有机动灵活、面向未来的应用程序架构，易于适应供应商的新解决方案交付模式并符合产权组织的云战略；
3. 改进报告和分析，同时促进更好地获取和使用企业 AIMS 数据；并
4. 通过现代化、流程简化和自动化，改善用户体验。

与产权组织预期成果和中期战略计划（MTSP）的关联

预期成果	项目贡献
战略支柱 3	提供优质知识产权服务、知识和数据，向全世界的用户交付价值
3.2 产权组织全球知识产权体系、服务、知识和数据的生产率和服务质量得到提高	- 向产权组织付费客户提供更高效的自动化服务和解决方案
基石	为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神
5.1 通过充满活力的组织文化为秘书处赋能，提供适当的资源和培训，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神	- 通过现代化、流程简化和自动化，改善用户体验
5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务	- 机动灵活、面向未来的应用程序架构，支持产权组织财务和行政运营
5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督	- 改进报告和分析，助力明智决策 - 托管、维护和管理通信技术基础设施实现成本效益

预期效益（包括基准和目标）

项目预期效益和对成功的衡量标准如下：

效益说明	关键绩效指标	基准	目标
托管、基础设施维护和架构支持的成本效益更高	年度基础设施托管和维护费用	当前电算中心的基础设施费用	成本节省 30%
	点对点界面数量（架构支持）	待定	减少 20%（项目结束时）
通过新的自助服务和自动化功能改进产权组织用户体验和生产率	AIMS 用户调查	2021 年用户满意度	≥85% 满意或非常满意
	新增自动化或简化 L2 ¹² 流程数量	6 个中均无	6 个中有 3 个
AIMS 生态系统（架构）一致性、对未来的预备程度和灵活性提高	标准化或准备标准化的 L1 ¹³ 业务流程百分比	40%	60%
通过确保数据质量、有效数据集中和易于获取，以及提供切合目标的报告和综览图，改进数据驱动的决策制定	可集中访问的存储库中所含数据的百分比	不适用	90% 行政和财务管理报告所需的数据能够在可集中访问的数据库中获取
	重复数据的百分比	30%	< 10%
	AIMS 数据自助服务获取和使用以支持决策的业务领域	不适用	3 个业务领域使用自助服务数据进行分析
通过使用现代财务交易处理设施并实现综合缴费信息的提供，使客户缴费集中化且更便利	使用中央缴费网关的业务流数量	4	9
	通过知识产权门户使用往来账户和其他财务组件的客户数量	待定	增加 10%
客户信息简化化管理	减少支持客户缴费信息管理的行政工作	当前工作量	0（自助服务功能）

¹² L2 流程是六个跨职能横向流程（采购到支付、订购到现金、记录到报告、购置到退废、规划到执行、征聘到退休），将引入自助服务并加强自动化。

¹³ L1 业务流程指主要的业务领域（采购、人力资源、财务、计划绩效和预算、风险管理、会议管理和客户关系管理）。

效益说明	关键绩效指标	基准	目标
	重复数据的百分比	30%	<10%

应交付成果和预算

预期应交付成果和相关预算（2022/23 年）如下表所示。

应交付成果	预算* (单位: 瑞郎)
AIMS 2.0 基础: 分离和程序设定	1,340,000
成立转型和变革管理项目办公室	440,000
实施一体化平台 (IPaaS)	450,000
实施用户体验门户 (前端) 和手动分散流程的自动化	450,000
付费客户支持和解决方案的演进	800,000
ePay 云迁移	200,000
ePay 3 (功能和技术增强及自助服务门户)	600,000
PeopleSoft (PS) 云迁移	760,000
PS 界面修复/一体化和流程标准化作为云迁移的前提条件	300,000
PS 云托管迁移	460,000
项目总成本	2,900,000
与项目治理相关的其他产权组织人事费概算	172,000

*项目管理按交付成果列入预算

经常性运营成本概算

不会出现额外的经常性运营成本，因为新服务和许可的成本将由现有服务停用（如停止使用电算中心托管）产生的节余抵消。

会议系统升级

业务理由

本组织目前每年举办约 100 场会议，会议天数近 190 天，使用多个配备会议系统的会议室和会议厅。这些对任务至关重要的设施使用率很高，对服务可用性亦有严格要求。

2020 年，2019 冠状病毒病大流行带来了代表远程参与产权组织会议的需求。预期混合会议将继续作为“新常态”工作配置的一部分。

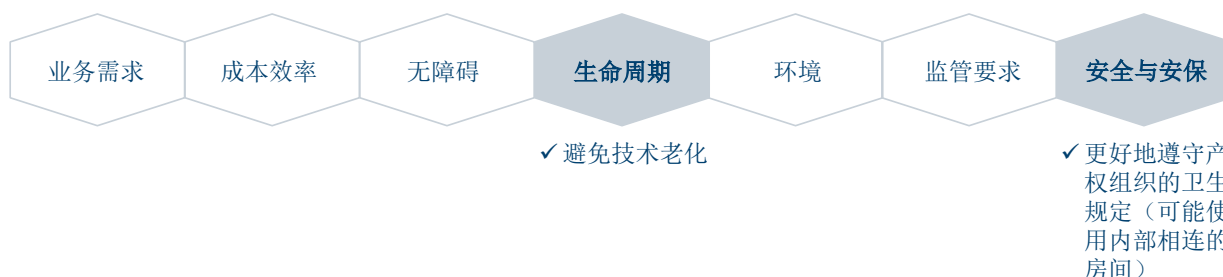
2016 年，产权组织收到关于 Televic TCS-5500 产品系列的停产通知，该产品是提供音频和视频会议服务（包括口译）的设备，目前在八个会议室和主要的产权组织会议厅配置。停产通知意味着供应商无法对产品今后的维修提供任何保证。

鉴于上述情况，为确保本组织会议室和会议厅设施具备适当可用性，有必要以新的兼容产品系列 Plixus 代替旧的 Televic 会议系统。

替换陈旧设备的工作已开始，五个会议室已完成升级，停用的设备可暂时作为备件保管。

拟议的会议系统升级项目涉及对四个会议室中（产权组织会议厅、A 会议室、红色会议室和蓝色会议室）剩余会议系统的更新。

驱动因素



项目目标

该项目的目标是通过以下措施，改进对内部和外部利益攸关方提供的会议服务：

- 在所有会议设施部署最先进的技术；
- 为所有会议室配备口译设备，促进现场和远程地点的代表有效参会；
- 提高会议室配置的灵活性（会议室合并、改进布局）；和
- 安装数字音频系统。

与产权组织预期成果和中期战略计划（MTSP）的关联

预期成果	项目贡献
战略支柱 2	凝心聚力，和利益攸关方共同塑造全球知识产权生态系统的未来
2.2 产权组织将国际社会凝聚起来，积极主动应对全球层面与知识产权、创新和创造有关的新议题和政策挑战	- 为各种会议和活动提供最高质量的服务

预期成果	项目贡献
基石	为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神
5.1 通过充满活力的组织文化为秘书处赋能，提供适当的资源和培训，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神	<ul style="list-style-type: none"> - 面向未来、灵活提供会议设施 - 灵活的会议室配置，可实现针对各种会议形式的不同布局
5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务	<ul style="list-style-type: none"> - 改善现场以及远程参会的用户体验 - 混合会议通过减少差旅需求解决可持续性问题

预期效益（包括基准和目标）

项目预期效益和对成功的衡量标准概括如下：

效益说明	关键绩效指标	基准值	目标值
为代表参加产权组织会议提供便利，包括在产权组织会议厅的额外设施	产权组织会议设施仍切合目的	未出现重大运转中断（迄今）	未出现重大运转中断（今后）
	产权组织会议设施可灵活、有效使用	能够将产权组织会议厅、A、B和NB 0.107会议室相连接	能够将项目覆盖的所有会议室相连接，实现不同的布局和会议类型
进一步促进产权组织会议中多种语言的使用	能够从所有会议室参加以混合形式召开、提供口译的会议	仅能在产权组织会议厅和红色会议室	能够从本项目覆盖的所有会议室参加

应交付成果和预算

预期应交付成果和相关预算（2022/23 年）如下表所示。

应交付成果	预算 (单位：瑞郎)
购置设备和配件	2,065,965
安装和整合会议系统	407,630
项目管理	120,000
项目总成本	2,593,595
项目治理相关的其他产权组织工作人事费概算	172,000

经常性运营成本概算

经常性成本概算如下表所示。这些成本将作为经常预算的一部分，列入后续工作计划和预算提案。

经常性运营成本	预算（每年） (单位：瑞郎)
维护成本（增加）	10,000
合计	10,000

企业服务管理 (ESM)

业务理由

这些年来，行政、财务和管理部门（行政部门）的各个领域均开发了提供服务管理的工具。最初部署在信通技术部，后来行政、财务和管理部门的其他领域也开发了此类工具，为各自的活动（如采购、房舍、安全和安保等）提供支持，它们的主要用途是记录事件（工单）和管理内部客户请求。

这些工具的部署没有考虑到行政部门内对高效、统一服务管理系统的新需求以及协作效益。这导致单独的工具激增，使用不同的程序，并且最终提供的服务管理功能分散。此外，当前工具根据单个业务部门的需求专门定制，这使它们无法合并成为单一的方式和系统。

需要实施最先进的企业服务管理 (ESM) 方式和支持系统，使本组织能够继续精简和简化流程，并且把握数字化转型带来的机遇。一体化的企业服务管理平台将提供一个解决方案，使信息技术服务管理 (ITSM) 平台功能延伸至技术服务之外，通过共同的平台和门户，处理以业务为中心的用例（如设施、人力资源和差旅），集中管理服务需求和供应，同时提供定制化的服务目录。

驱动因素



项目目标

该项目的目标是实施最先进的企业服务管理流程和支持系统，以管理、协调和监测行政部门服务的交付。

与产权组织预期成果和中期战略计划 (MTSP) 的关联

预期成果	项目贡献
基石	为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神
5.1 通过充满活力的组织文化为秘书处赋能，提供适当的资源和培训，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神	- 改善内部客户服务体验 - 一体化程度更高的流程和工具
5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务	- 灵敏、面向未来且灵活的支持系统，支撑服务交付
5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督	- 应对事件的速度提高

预期效益（包括基准和目标）

项目预期效益和对成功的衡量标准概括如下。

效益说明	关键绩效指标	基准值	目标值
执行企业服务管理解决方案的各业务部门拥有连贯一致的体验	满意的业务部门百分比	不适用	≥ 85% 的业务部门满意或非常满意
通过企业服务管理解决方案提供的服务对于内部用户而言，易于使用且客户体验更好	满意的终端用户百分比	98.9% 对信息技术服务台的服务表示满意	实施一年后，96% 以上用户对通过企业服务管理解决方案

效益说明	关键绩效指标	基准值	目标值
			案提供的服务表示满意或非常满意
减少用户获取服务的联络点数量	联络点数量	六个所涉业务部门中每个部门一个或以上联络点	最多 3 个联络点，均在同一平台
简化对跨职能服务（即涉及多个业务部门的服务，如新雇员需要办公场地、胸牌、IT 设备和凭证）的获取	以单次请求可获取的跨职能服务数量	无	实施一年后，单次请求至少可获取两个跨职能服务

应交付成果和预算

预期应交付成果和相关预算（2022/23 年）如下表所示。

应交付成果	预算* (单位: 瑞郎)
评估和定义对每个业务部门的要求	275,000
开发和实施企业服务管理平台:	1,225,000
客户参与服务 (综合服务目录、自助服务功能、服务台)	825,000
服务资产和配置流程 (加强对服务交付的控制)	200,000
服务级别管理流程 (对服务交付的监测和报告)	200,000
项目总成本	1,500,000
与项目治理相关的其他产权组织人事费概算	172,000

*项目管理按交付成果列入预算

经常性运营成本概算

经常性成本概算如下表所示。这些成本将作为经常预算的一部分，列入后续工作计划和预算提案。需指出，包括托管费用和现有支持合同在内的现有服务管理工具停用产生的节余预计将超过运营成本。

经常性运营成本	预算 (每年) (单位: 瑞郎)
使用费和配置支持	270,000
合计	270,000

数据管理和治理

业务理由

产权组织各部门和运营流程会产生大量数据。本组织内使用了多个工具来管理和报告这些数据。这些工作和功能的运作大部分各自为政，一些侧重于报告，而其他则主要用于数据准备和存储。

内部评估认为，整个产权组织的数据治理和数据管理做法尚不成熟，未建立起结构化的治理。查明的可能阻碍业务举措推进的差距包括：

- 缺乏横向治理，导致数据孤岛，妨碍协作并影响数据质量和使用；
- 个人数据保护和隐私原则部分实施；
- 数据文化、分析技术和能力不均衡导致对决策制定的推动欠佳；
- 技术环境欠佳，导致数据收集和分析阶段不够顺畅；
- 有限的系统集成化产生重复、错误和额外工作；和
- 标准使用不统一阻碍全系统数据汇总、适当客户管理和组织范围内主数据管理。

数据管理计划建议通过一系列项目和举措处理这些关键差距，以便为产权组织数据管理做法奠定基础。

驱动因素



项目目标

数据管理和治理项目的总体目标如下：

- 确保利益攸关方（内部和外部）能够对所有数据对象领域和数据类型找到、获取、整合和共享数据要求；
- 基于良好的适应性治理确立数据获取和使用原则，含业务数据定义（数据目录）、集成能力（应用程序接口（API）），以及尽可能的共同标准；和
- 改进数据使用，以了解已发生的情况、预测未来可能发生的情况并为决策制定提供信息。

与产权组织预期成果和中期战略规划（MTSP）的关联

预期成果	项目贡献
基石	为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神
5.1 通过充满活力的组织文化为秘书处赋能，提供适当的资源和培训，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神	- 改善内部和外部客户的用户体验 - 采取强有力的数据治理方式 - 为有效的跨组织数据管理做法奠定基础
5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务	- 灵活、面向未来的数据平台和分析环境
5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督	- 改进报告和分析，助力明智决策 - 强有力的数据保护和隐私原则

预期效益（包括基准和目标）

项目预期效益和对成功的衡量标准概括如下：

效益说明	关键绩效指标	基准值	目标值
向内部客户更好地提供数据和分析支持	对全新集中化企业数据来源所生成报告的采用率（%）	不适用	80% 的内部用户使用报告
	可通过自助服务平台获取的数据集	0	3 ¹⁴
通过加强数据管理和读写能力，实现分析和数据驱动的决策	依据明确标准（如分类法、定义、使用）定义的数据集百分比	0	50%
通过加强数据治理和数据管理做法，降低数据管理不当的风险	已实施和监测的数据标准百分比（如分类法、定义、使用）	0	50%
	使用标准化数据架构和管理的业务领域增长率	1	200%

应交付成果和预算

预期应交付成果和相关预算（2022/23 年）如下表所示。

应交付成果	预算* (单位：瑞郎)
数据使用和标准	100,000
主数据管理标准和实施	100,000
帮助实现确定用例的分析工具	450,000
高级数据建模、模拟、预测、优化	150,000
数据库、数据仓和数据湖系统	150,000
对本组织所有分析举措的制定和执行提供专家建议和监督	150,000
帮助实现确定用例数据流的数据管理工具	450,000
数据共享和公布应用程序，包括门户和 API 服务	150,000
数据集成和质量工具	100,000
元数据管理和数据编目解决方案	200,000
项目总成本	1,000,000
与项目治理相关的其他产权组织人事费概算	172,000

*项目管理按交付成果列入预算

经常性运营成本概算

预计经常性成本如下表所示。这些成本将作为经常预算的一部分，列入后续工作计划和预算提案。

经常性运营成本	预算（每年） (单位：瑞郎)
新增业务领域的平台	75,000
Tableau 许可证	20,000
云数据集成（如 Talend）	15,000
数据目录工具（如 Colibra）	30,000
合计	140,000

¹⁴ AIMS、Infosec、经济学与统计

安全和安保相关项目

现代化强身份验证

业务理由

继 2016 年德勤指出内部验证程序的缺陷后，一名独立顾问于 2019 年得出结论认为，产权组织应采用强有力、现代化、基于风险的身份验证方法，以便产权组织能够：

- 向用户提供一致的体验；
- 增强对网络安全威胁的抵御能力并遏制信息安全风险；并
- 通过实施集中管理、标准化、兼容并且具有成本效益的身份验证解决方案，支持面向未来的产权组织数字化转型。

近期的网络安全管理审计强调有必要落实下一代信息安全战略，其中包括实施作为降低风险关键项目的现代化强身份验证。

全球范围内的安全事件表明，许多人使用本身很弱、易于猜中的密码，并且通常在许多网站使用相同密码，密码如今已被攻击者视为“唾手可得的目標”。过去几年的重大数据泄露导致数十亿用户名/密码组合出现在地下论坛（暗网），向恶意行为者提供了用于攻击世界各地组织的凭证宝库。

随着产权组织采用远程工作模式，安全边界超出受防火墙保护的本组织传统边界。不断扩大的安全边界要求我们重新考虑使用“零信任”模式的保护机制，该模式基于用户身份的识别强度和置信度给予更大可信度。采用零信任模式的基础是在网络接入层（即针对所有用户）实施和执行强身份验证，这将通过该项目的成功交付来实现。

驱动因素



项目目标

该项目的主要目标是根据业务需求和本组织战略/技术方向，确定和实施最适合的强身份验证解决方案，以确保本组织及其保管的信息持续安全。该项目还将尽可能保留和再利用现有的功能，以减少对除新流程之外还必须适应新工具的最终用户的影响。

与产权组织预期成果和中期战略计划（MTSP）的关联

预期成果	项目贡献
基石	为我们的员工赋能，提供适当的资源、培训和环境，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神
5.1 通过充满活力的组织文化为秘书处赋能，提供适当的资源和培训，使工作卓有成效、互相协作、有创新精神	<ul style="list-style-type: none"> - 改善用户体验 - 改进整个产权组织的身份访问管理
5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务	<ul style="list-style-type: none"> - 促成本组织安全数字化转型
5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督	<ul style="list-style-type: none"> - 加强保证内部控制的有效性，降低暴露风险 - 增强本组织对安全威胁的抵御能力

预期效益（包括基准和目标）

项目预期效益和对成功的衡量标准概括如下：

效益说明	关键绩效指标	基准值	目标值
改善客户体验	满意用户的百分比	对当前身份验证体验满意的用户百分比（实施前的调查）	根据实施前的调查待定
降低网络风险	风险评估	实施前剩余风险评估为“中高”	实施后剩余风险降为“低”
增强对信息资源的访问控制	访问控制的强度	对所有应用程序的粗粒度 ¹⁵ 访问控制	基于身份的应用程序和内部应用程序的数据层访问

应交付成果和预算

预期应交付成果和相关预算（2022/23 年）如下表所示。

应交付成果	预算 (单位：瑞郎)
终端（2,500 名用户）多因素身份验证（MFA）实体令牌的采购	250,000
实施凭证和令牌管理系统	150,000
与支持系统的端到端集成（Sailpoint、Azure AD、MDM 等）	120,000
项目实施期间的托管成本	30,000
培训和转型管理	50,000
项目管理	297,000
项目总成本	897,000
与项目治理相关的其他产权组织人事费概算	172,000

经常性运营成本概算

经常性成本概算如下表所示。成本将作为经常预算的一部分，列入后续工作计划和预算提案。

经常性运营成本	预算（每年） (单位：瑞郎)
软件许可（2,500 名用户）	62,500
证书和令牌管理系统	30,000
托管成本	15,000
合计	107,500

[附件和文件完]

¹⁵ 粗粒度访问指基于简单规则的高级别访问，例如“用户 X 可访问应用程序 Y”。