

## 发展与知识产权委员会(CDIP)

### 第十二届会议

2013年11月18日至21日，日内瓦

加强 WIPO 基于成果的管理(RMB)框架为监测和评价发展活动  
提供支持项目的审评报告摘要

由日内瓦评估公司 Owl RE 创始人 Glenn O' Neil 先生编拟

1. 本文件的附件载有日内瓦评估公司 Owl RE 创始人 Glenn O' Neil 先生编拟的“加强 WIPO 基于成果的管理(RMB)框架为监测和评价发展活动提供支持项目”外部独立审评报告的内容提要。

2. 请 CDIP 注意本文件附件中所载的信息。

[后接附件]

## 内容提要

1. 本报告是对与 WIPO 发展议程建议 33、38 和 41 有关的发展议程项目的独立审评，项目内容为：加强 WIPO 基于成果的管理(RMB)框架为监测和评价发展活动提供支持(DA\_33\_38\_41\_01)。本项目在 2009 年 11 月举行的发展与知识产权委员会(CDIP)第四届会议期间被批准。项目实施开始于 2010 年 1 月，完成于 2013 年 4 月。项目包含两个相互关联的部分：以发展为重点改进和加强基于成果的管理框架和对合作促进发展领域 WIPO 技术援助活动的外部审查。
2. 本次审评的目的是评估项目的绩效，包括项目设计、项目管理、协调、连贯性、实施和取得的成果。该审评也旨在提供基于证据的评价信息，以支持 CDIP 的决策进程。审评工作结合了多种方法，包括文件审查和在 WIPO 秘书处与 11 位工作人员面谈。

## 主要审评结果

### A. 项目设计与管理

3. **审评结果 1-2:** 对启动本项目两个组成部分而言，项目文件被评估为充分的。初始文件描述了目标和实施步骤。然而，评审中注意到了与其他项目的相互作用以及对将要开展的所有活动的描述方面的挑战，如这些活动的范围和性质，以及它们如何补充其他计划安排的行动。在提供该项目总体进程信息方面，报告工具是充分和有用的。
4. **审评结果 3:** 对于两个组成部分来说，合作被评估为充分的，使项目得以有效和高效实施。
5. 审评结果 4-5: 项目文件中描述的绝大多数风险都在项目实施中被考虑到，其潜在影响被最小化。新的趋势、技术和其他外部力量在适当的地方被考虑到。

### B. 效果

6. **审评结果 6-7:** 基于成果的管理框架从根本上是 WIPO 主要的计划和监测系统。由于该项目启动于 2010 年，本次审评发现 WIPO 基于成果的管理框架已经得到显著加强，具体如下：根据九项战略目标，预期成果已经被直接合并，从 2010/2011 两年期的 140 个合并为 2012/13 两年期的 60 个；包括用于发展活动的效绩指标、基数和目标已有改进；WIPO 工作人员掌控意识的提高已经显现；以及从以计划为重点转变为以成果为基础的预算编制已经被通过。
7. **审评结果 8-9:** 基于成果的管理框架对发展问题的关注的提高可以总结如下：将发展纳入 WIPO 活动的主流转变；在发展议程项目和预期成果之间建立链接；对每一项预期成果，均将预算的发展份额发展纳入基于成果的管理框架，并在计划和预算中对活动和发展建议项目之间的关系作了解释。本项目补充了 WIPO 战略调整计划(SRP)的一项举措，以加强基于成果的管理方法。因此，上述成功可以被视为本项目和 SRP 举措之间共享的。
8. **审评结果 10:** 本项目有助于改进计划效绩报告(PPR)及其发展重点。通过细化落实发展议程的逐个计划部分以及对指标、基数和目标所做的改变，计划效绩报告得到明显改进。本项目的另一个目的是在国家层面创建框架，以监测 WIPO 对作为计划效绩报告一部分的、与效绩数据收集有关的知识产权发展的贡献。在定义国家层面框架的方法以及将其整合到 WIPO 国家计划模式方面取得了进展。然而，由于国家计划尚未完全落实，因此没有开展试点工作。

9. **审评结果 11:** 除了所述的项目进展, 也发现了基于成果的管理部分面临一些挑战, 特别是: 监测和评价文化在 WIPO 内部仍然发展不足; 向结果指标的转变意味着 WIPO 计划不得不监测指标, 这往往依赖于来自其受益人或其他外部利益相关者的合作; 基于成果的管理框架更多地被作为报告工具而不是管理工具来使用, 虽然这一点正在发生积极变化; 在 2010 年举行的培训讲习班受到 WIPO 工作人员的赞赏, 现在有必要对工作人员特别是那些承担新责任的人进行进一步的培训和辅导。

10. **审评结果 12-14:** 源于本项目的一项举措是对所有发展议程项目的系统评价。截至 2012 年年底, 对 12 个已完成的发展议程项目的独立审评报告已经提交 CDIP 审议。关于开展这些审评的程序已经建立。这些审评已经确保提供了一个对发展议程效果的外部评估。这些审评引起了在 CDIP 会议上对于向目标推进的项目进展的审查。因此, 这样的讨论允许成员国就发展议程项目作出决策, 如它们的延续、完成、纳入 WIPO 现有活动的主流或对于进一步信息或评估的激励性要求。这些独立的审评通过了质量保证流程, 但是对于这些审评的后续情况并没有可公开获取的跟踪。鉴于到 2013 年年底将完成 14 个审评, 对这些审评开展一次元评价以期从此次的大量审评中学到更多以供将来参考, 可能是有用的。

11. **审评结果 15-17:** 本项目的审查部分包括一个对 WIPO 合作促进发展领域技术援助的外部审查。建立了一个进行该外部审查的程序。外部审查报告于 2011 年 11 月提交给 CDIP 第八届会议。成立了一个由成员国组成的特设工作组, 以审议该报告。WIPO 管理层对外部审查的答复在 CDIP 第九届会议上被提交, 关于此报告的讨论延续到 CDIP 第十届和第十一届会议。本审评发现, 进行外部审查的过程是适当的, 因为该过程是透明的, 并雇佣了两名公认的知识产权与发展外部专家, 产生了供 CDIP 审议的一个全面报告。审议该外部审查的结果和建议超出了本次审评的范围。然而也注意到, 围绕预计的 89 个主要建议和 396 项措施, 关于其优先级、冗余性和相关性方面有相当大的争议。

12. **审评结果 18-20:** 本项目将修改现有的监测和评价活动与引进和/或支持新的监测和评价活动相结合。在它们的整体情况中, 本次审评发现这些修改和举措改善并加强了 WIPO 监测和评价的能力, 但也归功于其他举措, 特别是战略调整计划和内部审计与监督司 (IAOD) 的加强。作为结果, 这产生了更优质的信息。成员国最能判断这些更优质的信息在其协调和决策中在多大程度上导致了改进。

### C. 可持续性

13. **审评结果 21:** 基于成果的管理部分保持成果的可能性很高。事实上, 对基于成果的管理框架所作的改进已经被整合到未来预算和计划周期的进程中, 但计划管理和绩效科 (PMPS) 要继续为有关 WIPO 计划的管理人员和工作人员提供必要支持。外部审查已被 CDIP 认真审议的这一事实, 正是其效用的体现。

### D. 发展议程 (DA) 建议的落实

14. **审评结果 22:** 审评发现, 本项目回应了发展议程建议 33、38 和 41 的期望结果。

## 结论与建议

15. **结论 1 (依据: 审评结果 1-2)**。本项目在两个不同但相关的组成部分方面的结构清晰。然而, 在与项目文件提到的其他监测和评价工具或活动的联系方面缺乏清晰。

16. **结论 2 (依据: 审评结果 6-11)**。对于基于成果的管理部分, 审评发现, 在通过本项目加强基于成果的管理框架及其发展重点方面, 已经取得了显著进展。在越来越多的 WIPO 计划进一步提高其指标以及除进行报告之外还利用其进行监测的能力方面, 审评看到了未来的主要挑战。随着向结果指标的

转变，计划将越来越多地依赖于外部利益相关者，包括国家知识产权局，以支持其收集监测数据。在理想的情况下，这将是连接到国家知识产权战略的国家基于成果的框架中数据收集的一个部分。

17. *结论 3(依据：审评结果 10)*。项目未能完成国家层面发展评估框架的所有方面，由于它们依赖于国家计划的实施。然而，它只有将此方面作为国家计划一部分而不是单独地来推进，才是有意义的。

18. *结论 4(依据：审评结果 12-14)*。发展议程项目独立评估的开展为 WIPO 评估其发展导向活动的影响的能力做出了贡献。通过考虑审评建议如何被跟进和落实(与否)，发展活动的长远影响将被进一步理解。

19. *结论 5(依据：审评结果 15-17)*。外部审查的完成是本项目的一个关键部分，也是对发展议程 41 的一个直接回应。此部分的成功也将取决于成员国和 WIPO 就该报告相当多的建议和措施找到共识的能力。回想起来，向该外部专家提供一个关于建议的结构和分类的指导方针以协助这样一个过程，可能是适当的。

20. *结论 6(依据：审评结果 21)*。基于成果的管理部分的可持续性取决于计划管理和效绩科提供的持续支持服务，因其依赖于可用的必要预算和资源以将这个部分纳入该科常规活动的主流。基于成果的管理部分的持续成功也取决于 WIPO 和成员国高层管理人员的支持。

21. *结论 7(依据：审评结果 21)*。随着对该审查部分的建议进行审议的主要活动和后续的跟进，对于这一举措的可持续性很大程度上取决于成员国(如上所述)。从长远来看，只能确定该审查在何种程度上影响了合作促进发展方面更有效和高效的技术援助。

22. *建议 1(依据：结论 1, 审评结果 1-2)*。对于包含相关但不是核心活动的此种性质的未来项目，建议在项目文件中就计划安排的活动及与其他举措的联系提供进一步说明。

23. *建议 2(依据：结论 2, 审评结果 6-11)*。建议鼓励计划管理和效绩科继续努力加强基于成果的管理框架及其发展重点，并开展一系列新的基于成果的管理研习班；对于国家知识产权局和其他利益相关方来说，建议与 WIPO 成为合作伙伴，以在与国家知识产权计划有关的国家计划背景下收集必要的监测数据。

24. *建议 3(依据：结论 3, 审评结果 10)*。建议合并了国家层面发展评估框架的 WIPO 国家计划的落实，由发展科(DS)加快速度，计划管理和效绩科提供必要的指导。

25. *建议 4(依据：决定 4, 审评结果 12-14)*。建议由发展议程协调司(DACD)对迄今已开展的发展议程项目审评进行元评价(针对使用的方法论和方法、结果的有效性、建议的清晰度等)；并且，发展议程协调司针对这些审评结果和建议的后果及落实情况建立透明的跟踪。

26. *建议 5(依据：结论 6-7, 审评结果 21)*。建议本项目视为已完成，没有进行第二阶段的必要性，原因是：a) 对于基于成果的管理部分来说，正在进行的活动将被整合到计划管理和效绩科的服务中，必要的资源将被提供，和 b) 对于审查部分来说，外部审查的结果和建议的后续和落实是 CDIP 在发展议程协调司支持下的责任。

[附件和文件完]