

计划和预算委员会

第三十四届会议

2022 年 6 月 27 日至 7 月 1 日，日内瓦

风险偏好陈述书

秘书处编拟

背景

1. 2014 年 9 月，产权组织向成员国提交了风险偏好陈述书（“陈述书”）（WO/PBC/22/17），从风险类别的角度表达了风险偏好（“偏好”）。该文件已于 2019 年 5 月更新（WO/PBC/29/5），反映出本组织的风险管理做法和风险意识日益成熟，并在适用于产权组织问责制框架（WO/PBC/29/4）的七个构件的情况下进行表述。¹2014 年和 2019 年的陈述书主要侧重于本组织的管理和控制环境及进程。这是在风险成熟度的早期阶段采取的一种合乎逻辑的方法。

2. 如今，产权组织的风险成熟度要远高于过去，以联合国管理问题高级别委员会（高管会）的风险管理参考成熟度模型²为基准，本组织成熟度水平在“已确立”和“领先”之间。产权组织现在寻求继续加强本组织的风险文化。在此背景下，管理层意识到，本陈述书并未得到广泛理解。

3. 确立以实现我们的预期成果为重点的陈述书，并使我们的管理人员和工作人员充分了解这一陈述书，将会极大地有助于提高风险意识和加强风险文化。使一个组织的陈述书与其战略相对照，是高管会风险偏好陈述书指南²和特雷韦专门委员会组织赞助委员会（特雷韦赞组委）³提及的最佳做法。

¹ 构件：基于结果的规划，绩效和风险管理，监测、监督、投诉和回应机制，管控活动，信息和通报，道德操守标准和诚信，以及控制环境。

² 可见 <https://unsceb.org/rmtf>。产权组织在 2021 年 6 月的成熟度记录在文件 WO/PBC/33/7 的附件二中。

³ 特雷韦赞组委：企业风险管理与战略和绩效的整合

这种做法也得到了独立咨询监督委员会（咨监委）⁴和内部监督司（监督司）⁵对产权组织而言更具体支持。本陈述书将为中期战略计划的实施提供保障，因为本组织在每个战略支柱和基石上开展工作。

4. 因此，本陈述书按四个战略支柱和基石编排，定义了追求每项预期成果中的偏好，并提供实例说明偏好在实践中是如何转化的。此外，还按照问责制框架的构件陈述了与基石有关的偏好。

5. 中期战略计划为 2022 年至 2026 年期间制定了雄心勃勃的议程，认识到尽量减少所有风险的代价高昂，且/或抑制了实现最佳绩效和成果的潜力。本陈述书将本组织的总体偏好定为中等，并确定了可能更适合低偏好或高偏好的具体方面。然而，作为一个国际组织，产权组织的风险偏好将与其成员国和领导机构评估的适当风险偏好保持一致，通常低于其在全球经济中服务的实体。后一种差异将需要加以管理，因为随着产权组织全球知识产权保护服务的覆盖和使用范围的不断扩大，向创新者、创造者和其他利益攸关方提供的产品和服务的范围也在全球范围内扩大。

6. 产权组织旨在通过控制措施的有效运作、根据本陈述书实施风险应对计划以及适当的升级，积极管理其风险状况。通过这一进程，保证机制可以保护本组织，提高效率，从而提高本组织的总体绩效。

7. 本陈述书旨在为本组织在中期战略计划期间提供指导。然而，如果在此之前有重大的背景变化，可以提议提前修订。

8. 提议决定段落措词如下。

9. 计划和预算委员会（PBC）注意到文件 WO/PBC/34/13 附件中所载的与《2022-2026 年中期战略计划》中的预期成果相对照的本组织“风险偏好陈述书”。

[后接附件]

⁴ 咨监委报告 WO/IAOC/62/2 第 15 段做出总结。

⁵ IA 2020-02

世界知识产权组织 风险偏好陈述书

导 言

1. 本风险偏好陈述书（“陈述书”）的目的是，根据对实现中期战略计划中的战略支柱所载预期成果的机会和威胁的评估，向世界知识产权组织（产权组织）成员国和产权组织人员提供广泛的风险战略指导。
2. 风险管理框架为基于风险作出的决策提供了保障，并以此项陈述书、风险管理政策以及风险与内部控制管理手册为基础，由风险管理小组⁶负责。该框架适用于整个产权组织：在组织上，适用于所有部门、部和司局，在地域上，适用于总部、驻外办事处和协调办公室。

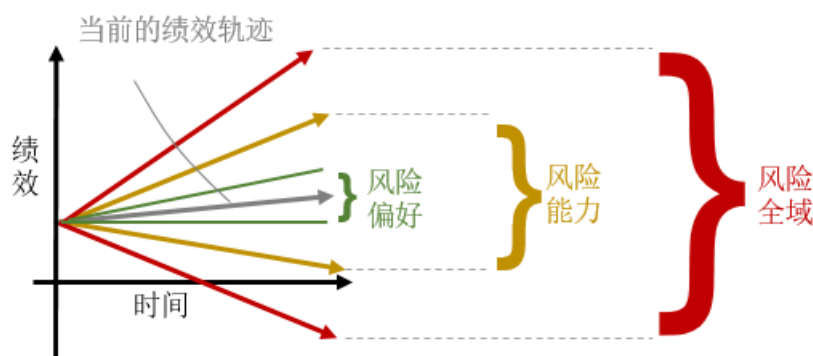
指导原则

3. 我们培养一种风险意识文化，认识到经过权衡后承担风险、透明度以及从成功和失败中吸取经验教训的重要性。
4. 我们认可成员国和秘书处之间共同承担着某些风险。
5. 我们在追求预期成果时考量风险和风险偏好。

了解风险偏好

6. 若要讨论风险偏好，最好定义一些基本的风险概念。**风险全域**是指若出现风险或机遇，可能的绩效成果的合理外部界限。如图 1 所示，风险全域为可能结果的外部界限。
7. **风险能力**（“能力”）的定义是本组织能够应对的剩余风险⁷量，并且在一段时间内仍能满足最低的绩效预期。能力在风险全域的范围之内（图 1）。
8. **风险偏好**（“偏好”）的定义是广义上本组织在追求其预期成果以及相应的战略支柱时寻求的剩余风险量。偏好必须在能力的范围之内（图 1）。
9. **风险承受力**（“承受力”）的定义是在特定情况下可接受的高于偏好的风险限度。风险可由各部门领导批准，但最多比其定义的风险区高出一个风险区（图 3）。

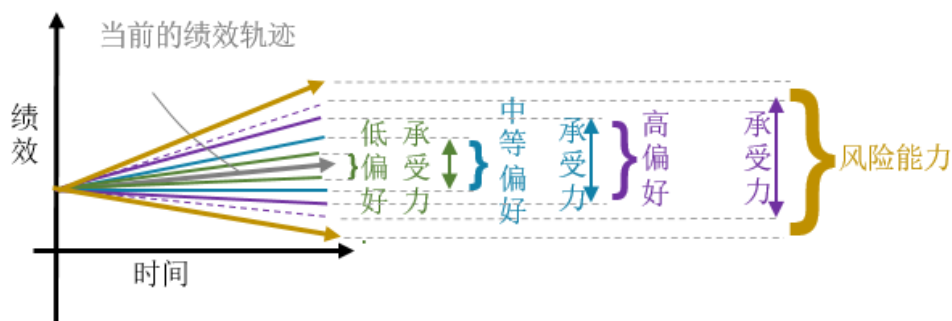
图 1 - 风险全域、能力和偏好



⁶ 风险管理小组是一个内部委员会，由总干事担任主席，至少每季度召开一次会议，监督整个组织的风险敞口。
⁷ 剩余风险是指在考虑到目前实施的相关缓解行动和控制措施后，仍然存在的风险。

10. 图 1 所示为风险全域、能力和偏好之间的关系⁸，显示了所承担的风险和利用的机会如何带来比当前趋势更好的业绩，或者如果不确定因素以不利的方式成为现实，可能会如何导致业绩在一段时间内相对恶化。

图 2 - 不同的风险偏好和承受力，均在风险能力范围之内



11. 图 2 放大了图 1 中的“偏好”部分，描述了低、中、高三种偏好选项，以及在特殊情况下，承受力如何围绕每种偏好变化的⁹。值得注意的是，高偏好并不一定是不利的；这是一种战略选择，可能会导致围绕当前绩效轨迹的更大变化。这意味着当选择高偏好的方法时，获得更好绩效的几率要高于选择低偏好的方法，同时跌回最低绩效的几率也更大。例如，这可能是一项未能达到预期的创新，或者是一个新平台上的社交媒体活动获得的关注低于预期。通常为较新的探索性工作领域选择高偏好。低偏好的情况则相反——相对较高的成功几率较小，同样可以预见绩效会紧跟当前的轨迹。通常为关键服务、安全或道德选择低偏好，因为这些方面利害攸关。

12. 通过确定每项预期成果的偏好，以及风险热图，本组织能够务实地将适用的偏好应用于其工作。根据与之相关的预期成果，每项风险都被分配了一种偏好。被评估为超过允许的偏好阈值的风险将上报给部门领导批准，并告知风险管理小组。这种方法使整个组织对偏好的理解层层递进，使管理人员能够在规定的限度内采取执行战略。

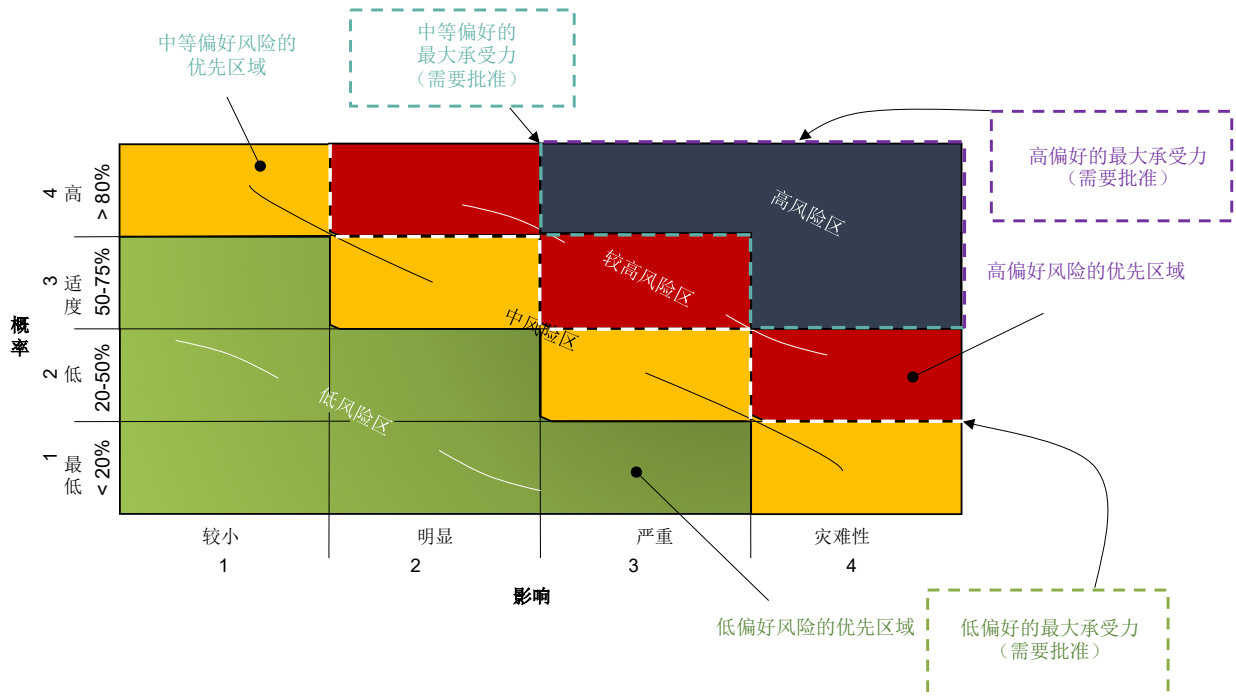
13. 采用的偏好级别：

- i) **低**——在此类预期成果领域中，产权组织规避风险，或在追求中期战略计划规定的预期成果时，采取行动尽量降低或消除风险发生的可能性，因为已确定潜在的负面成本和影响不可承受。
- i) **中**——在此类预期成果领域中，产权组织必须在潜在的正面收益和潜在的负面成本或负面影响之间持续保持平衡。
- ii) **高**——在此类预期成果领域中，由于潜在的正面收益高于潜在的成本或负面影响，产权组织倾向于选择在经过权衡后承担风险。

⁸ 基于风险管理研究所的“风险偏好和承受力：从业者指南”。

⁹ 这种承受力的例外情况需要部门领导的额外批准。

图 1 - 产权组织风险等级图，显示偏好级别



中期战略计划框架下的风险偏好

图 2 - 产权组织成果框架与风险的结合



14. 了解风险和偏好对于本组织实现其愿景、使命和预期成果的能力至关重要。偏好级别推动实施战略和组织决策。

15. 本组织的总体风险偏好为中等。当本组织为追求某些预期成果而开展工作时，可能会寻求较低或较高的偏好。在某些情况下，可能涉及不止一项预期成果，在这种情况下，将以较低的偏好为准。下一部分确定了适用于每项预期成果的偏好，并提供实例说明偏好在实践中是如何转化的。

支柱 1：在全世界开展外联，阐释知识产权在处处改善人人生活的潜力。

1.1 世界范围内的传播和接触更有效，人们对知识产权在处处改善人人生活的潜力有更好的认识和更多的了解



本组织在追求预期成果1.1方面表示出**中等**风险偏好。

在全世界开展外联将意味着探索不同的受众和新的传播媒体，因此需要在承担风险时兼顾各方利益以实现这一预期成果。在与普通公众、中小企业和青年等非专家受众接触时，我们将寻求适量的风险，并认可活动有可能无法获得预期收益，甚至可能引发负面情绪。

为我们的工作人员赋能是一个关键的战略优先事项。因此，我们将承担中等程度的风险，鼓励更多员工与我们的利益攸关方接触和沟通。我们将积极引导和培训员工吸取经验教训。我们将探索新的沟通渠道，同时与年轻人建立联系，并确保有明确的指导来管理任何负面反应或批评。

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

2.1 兼顾各方利益的有效知识产权国际准则制定框架得到发展



本组织在追求预期成果2.1方面表示出**中等**风险偏好。

我们认识到自己作为中立召集者的作用，将通过采取更加动态和富有创造性的方法来支持谈判进程，从而平衡风险。从大流行中吸取的经验教训，如调整会议的形式和模式，可用于影响未来的方法，以促进适于特定目的政府间讨论。

对国际知识产权体系益处的共同理解，对于实现以兼顾各方利益的方式发展国际知识产权规范性框架这一目标至关重要。

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



本组织在追求预期成果2.2方面表示出**高**风险偏好。

在了解了挑战之后，我们将通过各种途径发挥自身作为中立可信的全球召集者的作用，将各利益攸关方汇聚起来，应对与知识产权、创新和创造有关的新挑战。

在审视知识产权的未来之时，我们将不遗余力地接触更广泛的公众，倾听广大利益攸关方的迫切需求。这种对话可能会被视为对现状的挑战，这可能会带来一些利益攸关方的负面回应，但如果安于现状就会落后，可能只会将讨论推向产权组织影响力较小的其他地方。

2.3 为树立尊重知识产权的风尚开展国际对话与合作



本组织在追求预期成果2.3方面表示出中等风险偏好。

在寻求促进有关尊重知识产权重要性的国际对话与合作方面，我们将为此推动与成员国和私营利益攸关方的公开对话和广泛的想法和做法交流，以便有效地促进提高社群、企业和个人，包括年轻人对知识产权的尊重。

2.4 与联合国、政府间组织和非政府组织建立有效的互动和伙伴关系，对知识产权可以有所作为的全球目标予以支持



本组织在追求预期成果2.4方面表示出中等风险偏好。

在寻求通过伙伴关系来实现共同目标以应对全球挑战方面，我们认可本组织可能会放弃对其在这些领域工作的一些控制权，但是这种风险是在所呈现出的机会的背景下承担的。产权组织的声誉也可能因我们无法控制的合作伙伴的行动而受到积极或消极的影响。

在国家议程日益增多的全球背景下，我们认为有机会证明多边对话和决策的价值。通过与相关利益攸关方的有效互动、合作和接触，我们将提升对知识产权保护对创新和创造力的价值的认识，这对应对全球挑战而言至关重要。

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



本组织在追求预期成果3.1方面表示出中等风险偏好。

我们认可保持组织相关性的关键性，并将继续满足利益攸关方的需求，应对不断变化的全球知识产权机遇。我们继续对开发新的知识产权能力保持开放态度，这是我们可以增加价值的领域，在这方面，我们将采取中等风险偏好。

我们认可并接受，我们的全球知识产权保护服务的用户可以选择其他申请途径，这些途径可能被认为更加灵活、更能响应或在其他方面更适合其个体需求和情况。秘书处和成员国将肩负共同责任，要确保本组织持续致力于提高其用户服务质量，并在此领域采取降低风险的行动，将风险限制在中等水平。

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



本组织在追求预期成果 3.2 方面表示出**低**风险偏好。

在提供安全可用并且易于获取的知识产权服务与产品方面，我们将表现出较低的偏好，或采取措施将风险降至最低。我们认可存在不确定因素，需要采取控制和降低风险的行动。成员国和我们全球知识产权保护服务的用户期待产权组织的服务是易于获取、安全和可靠的，因此，我们在此方面仅接受低级别风险。此类风险的一个例子是，迟未提供全球知识产权保护服务，通过适当的业务持续性计划和信息技术基础设施的提升对该风险进行了缓解。

我们向全球知识产权保护服务的付费用户、成员国以及其他外部和内部的利益攸关方、合作伙伴和我们的人员提供服务。通过密切监测和追踪严格的时间和数量相关指标以确定服务水平，确保将提供质量不达标服务的风险降至最低。

3.3 通过产权组织基于知识产权的平台和工具，促进知识转让和技术调适，应对全球挑战



本组织在追求预期成果 3.3 方面表示出**高**风险偏好。

在探索应对全球挑战的新方法方面，我们将以创新思维来考虑所有可用选项。在开发合作平台方面，这些平台有可能未得到成员或合作伙伴的预期承诺，导致平台的可信度下降。在某些情况下，我们接受可能需要终止未达到预期的平台，并从中吸取经验教训。

支柱 4：支持政府、企业、社群和个人利用知识产权作为促进增长和可持续发展的手段

4.1 更有效地利用知识产权支持所有成员国及其相关区域和次区域的增长与发展，包括通过将发展议程建议纳入主流



本组织在追求预期成果 4.1 方面表示出**低**风险偏好。

我们将采取低偏好，以实现发展议程的目标。我们认可，这方面工作的成功取决于我们合作伙伴的高水平参与、共同承担风险和责任，以及长期承诺。

4.2 兼顾各方利益的有效知识产权、创新和创造生态系统在成员国得到发展



本组织在追求预期成果4.2方面表示出**中等**风险偏好。

我们的重点将是确保我们对知识产权政策发展的贡献产生积极影响。我们认可，各国的经济或政治变化，或始料未及的外部因素，可能会阻碍或减缓合作活动，包括国家知识产权战略的制定和实施。对国内变化的及时反应、应急计划和联系建立都有助于兼顾各方利益的中等风险偏好。

我们将继续支持建立和使用替代性争议解决机制。我们接受竞争风险，即客户可能选择其他体系而非产权组织的仲裁和调解服务，同时也相信我们提供了最佳价值。

4.3 知识产权知识和技能在所有成员国得到增进



本组织在追求预期成果4.3方面表示出**高**风险偏好。

为了应对日益增长的需求，我们将考虑所有的替代方案，以便接触社群和利益攸关方。由于许多学习者转向了电子学习课程，WIPO学院的学员人数激增。这是可以加以利用的机会，我们将通过与国家、次区域和区域的知识产权机构的合作伙伴关系，继续加强内容以及我们高度成功的知识产权教育和培训的特许经营模式。

我们将突破界限，继续扩大我们学习计划的范围，继续发展伙伴关系，以获得更广泛的受众。我们将与创新者和创造者接触，积极主动地志在成为他/她们知识产权学习之旅中的活跃伙伴，特别是对需要我们更多关注的最不发达国家成员国。我们将使用创新的技能建立支持，包括通过与当地机构、政府实体、非政府组织和专家合作的指导方法。

4.4 更多创新者、创造者、中小企业、高校、研究机构和社群成功地运用知识产权



本组织在追求预期成果4.4方面表示出**高**风险偏好。

我们将应对扩大成功利用知识产权的人数和范围这一挑战。我们需要留出空间，以尝试创新的方法来扩大我们的工作规模，加强与关键战略伙伴的接触，并接触到更广泛的利益攸关方受众群，如年轻人和女性。我们认可，其中一些方法可能无法达到预期，但从这些经验中吸取的教训反过来将有助于进一步的创新。

为满足需求，我们的目标是提供多样化的、强化的、高质量的计划，以支持创作者、中小企业、研究机构、高校、社群和阅读障碍者，鼓励就知识产权估值和知识产权融资进行对话。我们将采取这种更高风险偏好的战略，以便更有可能更快为受益人带来成果。

4.5 为知识产权局完善知识产权基础设施



本组织在追求预期成果4.5方面表示出**中等**风险偏好。

我们将采取兼顾各方利益的方法建立软件支持和维护的正式程序，再加上产权组织的培训和知识转让活动，同时也为自主业务提供机制。在为知识产权局提供产权组织的业务解决方案方面，我们需要解决中期内的可持续性问题。

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
产权组织问责制框架（WO/PBC/29/4）整合了向成员国和利益攸关方提供保证的构件。为基石描述的风险承担偏好贯穿于整个组织，并以预期成果和问责框架的构件为基础。

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

道德、互相尊重的和谐工作场所



本组织对道德以及互相尊重的和谐工作场所方面的偏差表示出**低**风险偏好。

我们在与产权组织的所有业务有关的工作人员、供应商和合作伙伴中提倡诚信文化和高道德标准。

对于互相尊重的和谐工作场所的破坏，包括歧视或骚扰，我们采取零容忍态度，并通过具体政策和程序以及专门的计划和活动防止此类情况发生，由此降低此类风险。

文化



本组织在文化方面表现出**中等**风险偏好。

我们的风险文化反映出更广泛的组织文化，我们将选择问责制、赋予权能和回溯检查，而非沉重的直接控制。外部环境在地缘政治、技术和社会方面不断变化，在此背景下，我们的目标是在确定预设目标和根据出现的风险和机遇而进行调整之间取得适当的平衡。

我们将承担中等程度的风险，以转变规避风险的文化，了解所承担的风险在何时未达到预期，更加灵活地应对不断变化的环境。鼓励管理人员根据本陈述书承担风险，并将这种基于风险的决策逐步分解到他/她们的团队。我们努力建立一个有风险意识的文化——不害怕承担一些经过权衡的风险，以有效地履行我们的任务。

控制环境和活动



本组织对偏离追求强大的控制环境和运行控制活动的行为表示出**低**风险偏好。

我们的内部控制框架是我们运营环境的基石，我们对任何不合规行为都保持低风险偏好。我们确保通过强大的内部控制系统，严格记录和执行授予的权利和职责分工，反过来确保降低此领域的风险。

在我们工作人员和我们房舍内任何人的安全和安保方面，我们承担最低的风险。我们通过整体安全综合策略、专门的安全与安保服务以及在履行对所有业务的工作人员和员工的安全保障义务方面的大量投入，处理这一风险，包括在高风险环境下，如果业务需求使然。

我们对业务连续性的破坏表示出低风险偏好。我们利用广泛的信息资源和在强大的组织复原力框架内进行业务连续性管理，以积极地监测和减轻这些风险。

我们对产权组织所有业务中的任何欺诈行为没有任何偏好。我们致力于确保所有活动和业务都不存在欺诈以及其他被禁止的行为，并且通过适当的内部控制措施和对监督机构的支持，努力监测并防止此类行为出现。

业务需要的适当资源和技能组合



本组织对业务需要的适当资源和技能组合的可用性表示出**中等**风险偏好。

我们通过有效的方法，如知识管理、灵活的合同模式以及更加注重发展和流动，动态地管理资源组合不适当的风险，以实现2022-2026年中期战略计划。根据需求的长短，我们会平衡聘用员工的长期责任风险和机构知识损失的风险。为了应对不断变化的技能需求，我们将在有针对性的情况下承担中等程度的风险，以使我们现有工作人员得到发展，而不是系统性地从外部招聘。

5.2 数字化支持的安全、可持续的业务环境和服务

信息和通报



本组织在对信息和通报保护方面的偏差表示出**低**风险偏好。

我们对网络威胁采取最谨慎的态度，以防由过失或恶意行为导致的可能会影响信息资产保密性、安全性、完整性和可用性的事件或情况，包括尤其是委托给本组织和/或由本组织管理的未公布专利信息。产权组织投入了大量资源进行能力建设以及实施方向性、预防性和探测性控制，以保护其所保管的所有信息资产。

我们认真对待我们的职员和客户个人信息的隐私，并认识到了这些信息的风险。因此，我们正在实施一项正式的数据隐私计划来保护这些信息。

我们坚持最高标准的透明和问责，而且必须接受客户、利益攸关方、职员以及公众的持续监督。我们采取明确的措施，保护本组织不受可能会对其业务运行和为利益攸关方提供价值的产生负面影响的声誉损失。

我们对财务、绩效和其他业务报告的重大错报和缺乏透明度没有任何风险偏好。通过对确保良好数据质量的企业资源规划系统的大力投入，以及通过管理层就产权组织所有业务和财务活动对成员国进行的全面报告，对这一风险进行缓解。

可持续经营环境



本组织在偏离对维持可持续经营环境的追求的行为方面表示出**低**风险偏好。

我们确保我们的房舍适合使用，并根据本组织不断变化的需求和目标进行翻修和改造，用于新用途，以提供与本组织员工、代表和其他利益攸关方的期望相称的环境。

5.3 健全、审慎的财务管理以及有效的组织治理和监督

投资管理



本组织对投资管理表示出**中等**风险偏好。

投资政策表明，在管理本组织长期投资方面承担适度的风险。例如，尽管有投资咨询委员会的认真监测，但根据成员国通过的投资政策所做的一些或所有投资的价值会在中期显现，这其中的风险就会导致本组织净资产（储备金）的减少。

绩效和风险管理



本组织对绩效和风险管理方面的偏差表示出默认的低风险偏好。

我们对以实现战略支柱中的预期成果以及本组织管理的条约为目标的活动出现偏差具有低风险偏好。审慎的两年期规划和与中期战略计划相一致的年度工作计划，以及执行情况监测和绩效报告，都体现了低风险偏好。由于强有力的预算和支出控制以及定期报告，所以不会超出核准的预算。

我们的业务模式包括与外部提供商、合作伙伴、教育机构、供应商、捐助方和其他第三方的紧密合作，我们采取措施减轻本组织与供应商或合作伙伴关系的不确定性，因为这可能影响活动。我们对战略合作伙伴进行常规风险评估，以确保风险级别降至低级、未对某个特定合作伙伴产生过度依赖，以及根据风险管理政策报告任何偏差情况。

我们努力将与关键规划假设的任何负偏差的影响降至最低，主要是在本组织的收入预测方面。为工作计划和预算打下基础的规划假设设定在低于基准情形的保守水平。风险管理小组定期更新和审核预测，以进行业务监控。

监测、监督、投诉和回应机制



本组织对监测、监督、投诉和回应机制方面的偏差表示出低风险偏好。

产权组织的监督机构为管理层确保现有的合规、内部控制和风险管理机制能够有效且高效地降低该领域的风险。

我们采取具体行动，始终达到或超出外部利益攸关方的预期，包括客户、成员国、供应商、合作伙伴或产权组织服务的用户的预期。

我们努力避免或减少工作场所相关的冲突，通过提高意识的一般性活动和向工作人员和员工提供正式与非正式的冲突解决机制和服务进行减缓。我们对任何形式的错失行为或不当行为采取零容忍态度，通过培训工作人员如何防止、避免和报告此类行为并提高其在此方面的意识，以及在必要时采取纪律或行政措施进行处理。

我们对内部治理机制中察觉到的任何不足都采取低风险偏好，我们对产权组织工作的所有方面，包括通过合作伙伴和服务提供商开展的工作，都承担财务责任。产权组织的综合监督框架和对监督建议的积极跟进都为成员国提供了保证。

[附件和文件完]