

Апрель 2012 года



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

Сто сорок третья сессия

Рим, 7 – 11 мая 2012 года

**Доклад о ходе внедрения системы управления организационными
рисками**

Вопросы по существу содержания настоящего документа направлять:

г-ну Бойду Хейту (Mr Boyd Haight),

Директору Управления стратегии, планирования и управления ресурсами

(Director, Office of Strategy, Planning and Resources Management)

Тел. +3906 5705 5324

В целях сведения к минимуму воздействия процессов ФАО на окружающую среду и достижения климатической нейтральности настоящий документ напечатан в ограниченном количестве экземпляров. Просьба к делегатам и наблюдателям приносить свои копии документа на заседания и не запрашивать дополнительных копий. Большинство документов к совещаниям в рамках ФАО размещено в Интернете по адресу: www.fao.org

РЕЗЮМЕ

- На своей 138-й сессии в марте 2011 года Финансовый комитет отметил прогресс, достигнутый в деле разработки системы управления организационными рисками (УОР) ФАО и попросил представить доклад о ходе организационного закрепления УОР в деятельности ФАО и предложения по форме докладов, представляемых руководящим органам.
- Группа УОР добилась устойчивого прогресса в деле организационного закрепления системы УОР. Обязательства, взятые ею на 2011 год, в основном выполнены. В настоящее время ФАО проводит оценку наилучших последующих мер по внедрению УОР в свете имеющегося опыта, недавних обзоров Генерального инспектора и текущего пересмотра Стратегической рамочной программы.
- Предлагается предоставлять руководящим органам в ССП/ПРБ информацию о рисках трех типов: а) внешних рисках, наименее поддающихся контролю со стороны ФАО, с особым вниманием к разъяснению характера риска, с тем чтобы руководящие органы могли учесть основные препятствия, с которыми может столкнуться ФАО, перед принятием ССП/ПРБ; б) внутренних рисках, которые лучше поддаются контролю со стороны ФАО, с особым вниманием к предложениям, касающимся деятельности по смягчению рисков; и с) краткий обзор охвата и методов работы с рисками, проводимой в ходе подготовки ССП/ПРБ, с тем чтобы продемонстрировать функционирование системы управления рисками в ФАО.

Указания, запрашиваемые у Финансового комитета

- Финансовому комитету предлагается осуществить обзор и представить любые комментарии или указания, касающиеся хода внедрения системы УОР и предлагаемой формы представления докладов.

Проект рекомендаций

Комитет:

- **принял к сведению прогресс, достигнутый в деле разработки системы УОР и организационного закрепления системы управления рисками в контексте объединения мер по реформированию системы ФАО в целях создания эффективной, ориентированной на результаты организации; и**
- **настоятельно призвал Секретариат завершить организационное закрепление УОР к концу 2013 года, в соответствии с планом, и учесть элемент представления докладов о рисках в процессах мониторинга и представления докладов по корпоративному планированию и обеспечению эффективности деятельности и в соответствующих документах.**

Базовая информация

1. На своей 135-й сессии в октябре 2010 года Финансовый комитет одобрил планы ФАО по разработке и развертыванию системы управления организационными рисками (УОР). Система призвана обеспечить возможности руководства по выявлению, определению приоритетности, управлению и контролю всех рисков Организации, будь то стратегические, финансовые, операционные или репутационные. При разработке системы основное внимание уделялось использованию простых, проверенных понятий и процедур, учету областей наибольшей добавочной стоимости и обеспечению согласованности с существующими процессами. Система вводится в действие с помощью поэтапного подхода с использованием экспериментальных проектов, с тем чтобы внедрить УОР в пять областей управления: ориентированную на результаты рамочную основу ССП/ПРБ (организационные результаты); оперативное планирование работы (результаты работы организации); управление проектами на местах и проектами по совершенствованию деловой деятельности; и обеспечение эффективности «оперативного реагирования на проблемы» для содействия решению неотложных проблем в сфере бизнеса.

2. На 138-й сессии Комитета в марте 2011 года Секретариат представил доклад о ходе дальнейшего тестирования и доработки концепций системы УОР, предложениях в отношении организации руководства системой УОР, определения показателей эффективности и обеспечения функционирования УОР, а также подготовки кадров. В соответствии с запросом в документе содержится доклад о:

- i) ходе организационного закрепления УОР в ФАО; и
- ii) предлагаемой форме докладов, представляемых руководящим органам.

Достигнутый прогресс

3. В докладе КоК-НВО для Конференции по вопросу о Плана неотложных действий по обновлению (ПНД) ФАО¹ уточняются цели и приводятся временные рамки внедрения проекта УОР, а также излагаются две задачи высокого уровня:

- Организационное закрепление проекта УОР в ФАО до конца 2011 года;
- Окончательное внедрение структур и систем УОР до конца 2013 года.

Обязательство 1: Организационное закрепление проекта УОР до конца 2011 года

4. К концу 2011 года был достигнут значительный прогресс в деле организационного закрепления проекта УОР в Организации:

- a) внедрение УОР осуществляется по линии Управления стратегии, планирования и управления ресурсами (УСП) при соблюдении требования обеспечения полной согласованности между управлением рисками и другими организационными процессами под руководством УСП, связанными со стратегическим планированием, распределением ресурсов и управлением ими и оценкой эффективности деятельности;
- b) осуществляется четко определенный, документально закрепленный процесс внедрения УОР; подтвержден факт внедрения УОР во всей системе ФАО; и
- c) УСП признается в качестве авторитетного источника организационной практики в области управления операционными и административными рисками в ФАО. Терминология и практические методы управления рисками внедрены в инициативы по изменению, реализуемые за рамками УСП. Так, например, сотрудники Группы координации программы на местах и мониторинга на основе результатов (ТСДМ) и Отдела поддержки разработки политики и программ (ТКС), работающие над

¹ С 2011/7.

подготовкой нового руководства по реализации программ на местах и Рамочных программ развития сельской местности, применяют терминологию, практические методы и процессы, разработанные группой по вопросам УОР.

5. В докладе КоК-НВО для Конференции по вопросу о ПНД обозначены восемь ключевых этапов осуществления проекта УОР, которые планировалось завершить до конца 2011 года. По каждому из этих этапов был проделан значительный объем работы, как подробно изложено в Приложении 1. Предстоит внедрить еще ряд элементов, принимая во внимание, как указывается в обосновании, амбициозные сроки реализации проекта:

- a) два ключевых этапа завершены (начало наращивания потенциала по управлению рисками и определение улучшений системы управления, ориентированного на конкретные результаты (УОКР));
- b) два ключевых этапа в основном завершены, за исключением официального утверждения оставшихся документально закрепленных процедур (базовая модель УОР, УОР в проектах на местах и УОР в проектах по совершенствованию деловой деятельности);
- c) три ключевых этапа частично завершены. Внедрение УОР на уровне организационных результатов и на уровне организационной производительности было отложено на более поздний период 2012 года во время подготовки СПП на 2014 – 2017 годы/ПРБ на 2014 – 2015 годы. В то же время по просьбе руководителей департаментов в их подразделениях была проведена оценка существующих рисков. В третьей области – в проектах на местах – система УОР была успешно протестирована, осуществляется внедрение УОР во внебюджетные процессы в рамках деятельности TCDM по обновлению руководства по реализации программ на местах; и
- d) прогресс в последней из областей – «Быстрое реагирование на проблемы» – является незначительным. Тем не менее, следует отметить, что данный пункт имеет наименьшую приоритетность из всех восьми:
 - o он не регулируется действием стандарта ISO 31000 и «Наилучшей практики» Объединенной инспекционной группы ООН;
 - o до сих пор у руководителей старшего звена не возникало срочной потребности в этой функции; и
 - o с учетом неотложного характера других приоритетов завершение этапа «быстрого реагирования на проблемы» можно отложить до того момента, когда будет укомплектован штат Секретариата УОР.

6. Отклик пользователей на внедрение системы УОР был в целом положительным. Сотрудники, посещающие семинары по управлению кризисами (обычно старшие должностные лица и руководители среднего звена), сообщают, что данный опыт оказался для них поучительным и полезным в осуществлении руководства их программами.

7. Тем не менее, группа по внедрению УОР столкнулась в течение 2011 года с тремя основными трудностями:

- a) процесс интегрирования УОР в структуру управления, руководства и подотчетности Организации по-прежнему опирается скорее на работу подразделений Организации, чем на результаты (см. пункт 5с), что усложняет ориентирование проводимых оценок рисков на планируемые результаты. Кроме того, УОР, как и управление, ориентированное на конкретные результаты, идет вразрез с тремя важнейшими функциями – стратегическим планированием, распределением ресурсов и оценкой эффективности работы, – каждая из которых должна быть подвергнута пересмотру и дальнейшей доработке. «Процесс стратегического мышления», запущенный Генеральным директором в 2012 году, призван помочь в определении стратегического направления и приоритетов Организации в контексте пересмотра Стратегической рамочной программы и подготовки Среднесрочного плана

на 2014 – 2017 годы с новой программой запланированных результатов, что, в свою очередь, позволит решить эту задачу;

- b) необходимо более тесно взаимодействовать с руководителями среднего звена в области подготовки стратегий смягчения выявляемых рисков; и
- c) необходимо полное укомплектование штата системы УОР специалистами, имеющими соответствующие навыки и знания об Организации.

Обязательство 2: Окончательное внедрение системы УОР до конца 2013 года

8. Работа по проекту УОР была временно приостановлена в январе 2012 года для того, чтобы осуществить переоценку хода интеграции УОР в рамочную систему управления, ориентированного на конкретные результаты (УОКР), в свете накопленного опыта и с учетом итогов недавних обзоров, проведенных Канцелярией Генерального инспектора (в частности в отношении УОКР, подотчетности и внутреннего контроля, а также Плана неотложных действий). В настоящее время Старший сотрудник по вопросам стратегии и планирования, ответственный за внедрение УОР, ведет работу по удовлетворению непосредственных первоочередных потребностей УСП, связанных с оценкой эффективности работы организации и представлением соответствующих докладов. УОР является частью этой работы и включает в себя следующие элементы:

- a) обеспечение принятия стандартов и процедур выявления, учета, смягчения и мониторинга рисков/представления докладов функциональной иерархии, Стратегической рамочной программы, проектов на местах и проектов совершенствования деловой деятельности;
- b) разработка и применение стандартов и процедур в каждой из вышеперечисленных областей;
- c) обеспечение документально закрепленных процедур и границ действия функции быстрого реагирования (включая решение руководства, когда оно фактически необходимо);
- d) проведение системы функциональной иерархии или Стратегической рамочной программы через полный цикл оценки рисков и пересмотра базового уровня рисков; и
- e) формирование механизма управления рисками.

Представление докладов о рисках руководящим органам

9. Публикация Организацией информации о рисках – один из общепризнанных принципов надлежащего управления. Она расширяет возможности заинтересованных сторон принимать обоснованные решения, разрабатывать рекомендации в отношении стратегии, принимать решения по вопросам инвестирования и тем самым защищать собственные интересы. Таким образом, обеспечивается укрепление доверия к руководству Организации. Тем не менее, избыток информации о рисках может оказаться контрпродуктивным или даже вредным: заинтересованным сторонам будет труднее отыскать необходимую информацию; она может быть неверно истолкована (например, если риск воспринимается как реальный факт, а не как возможное событие); или же информация может быть использована против ФАО (если, например, информация о риске выявляет угрозу безопасности, которую необходимо устранить).

10. В этой связи в Среднесрочном плане/Программе работы и бюджете (ССП/ПРБ) предлагается представлять руководящим органам информацию о рисках трех типов:

- a) внешние риски (например, изменения макроэкономических или климатических условий, приоритетов доноров, риски, которые наименее поддаются контролю со стороны ФАО), где основное внимание будет уделяться разъяснению характера риска, с тем чтобы руководящие органы могли учесть основные препятствия, с которыми может столкнуться ФАО, перед одобрением ССП/ПРБ;

- b) внутренние риски (например, административные и операционные, риски, которые лучше поддаются контролю со стороны ФАО), где особое внимание будет уделяться предложениям, касающимся деятельности по смягчению рисков; и
- c) краткий обзор охвата и методов работы с рисками, проводимой в ходе подготовки ССП/ПРБ, с тем чтобы продемонстрировать функционирование системы управления рисками в ФАО.

11. Предлагаемая форма представления докладов о рисках была выверена по применяемой в Организации Объединенных Наций и в государственном секторе четырех стран (Канады, Швеции, Великобритании и США) практике опубликования информации о рисках. В ней также учитываются законодательные требования для государственного и частного секторов стран (в частности, свобода информации и руководящие принципы управления организациями), стандарт ISO 31000 и доклад по УОР, подготовленный Объединенной инспекционной группой. Предложения согласуются с применяемой практикой, обеспечивающей наилучшую прозрачность.

Приложение 1: Краткий обзор проделанной работы

Примечание: Приведенные ниже ключевые этапы изложены в пункте 67 Доклада КоК-НВО для Конференции по вопросу о ПНД (С2011/7 от июня 2011 года). В докладе был сформулирован перечень из шести ключевых этапов. Два из них были дополнительно разделены, в свою очередь, на две части для облегчения процесса анализа.

Ключевые этапы	Выполненная работа
Завершить определение типовой процедуры оценки риска в контексте УОР	<ul style="list-style-type: none"> • Проведены всеобъемлющие испытания методологии выявления и учета рисков. • Составлен и выверен перечень моделей осуществления/рисков. • Разработан проект политики в области рисков. • Разработан и выверен проект руководства для координаторов. • Протестирован и выверен метод деятельности, не предполагающий участия координаторов (основанный на формах). • Разработаны руководящие принципы деятельности, не предполагающей участия координаторов. • Подготовлены проекты внутренних процедур для группы УОР. • Завершено развертывание проектов руководящих принципов/программ подготовки кадров в области разработки мер по смягчению рисков. • Завершено развертывание проектов руководящих принципов/программ подготовки кадров по обзорной деятельности в сфере управления. • Протестирован цикл обновлений (ESW/SO-K).
Приступить к формированию у всей Организации потенциала по оценке риска	<ul style="list-style-type: none"> • Посредством участия в семинарах по тематике УОР соответствующую подготовку прошли 139 сотрудников. • 100 руководителей, 26 из которых занимают должности директоров и выше, прошли краткий инструктаж по УОР. • Подготовлены два координатора деятельности в сфере управления рисками. • Инструкционные материалы по УОР содержатся в программных сообщениях ПНД.

Ключевые этапы	Выполненная работа
<p>Определить те улучшения, которые необходимо внести в рамочные результаты, если таковые будут разработаны, для поддержки перехода на УОР</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработан документ рекомендательного характера по применению УОР для системы УОКР OSP.
<p>Протестировать компонент УОР на уровне общеорганизационных результатов (по одной стратегической цели и одной функциональной цели), а затем применить этот компонент к другим целям</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Элемент УОР успешно протестирован в SO-К и FO-Y2, а затем в 18 подразделениях и отделах.
<p>Протестировать и сформировать компонент УОР применительно к оперативному планированию</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В соответствии с практическими рекомендациями в руководство по планированию работы включены указания по УОР. • Разработана и распространена в OSP схема организации процесса УОР.
<p>Протестировать УОР в рамках отдельных проектов/программ на местах (одна страновая программа, один проект чрезвычайной помощи) и одного проекта по совершенствованию деловой деятельности, а затем реализовать этот компонент в отношении других проектов</p>	<p>Завершено тестирование программы для СВОД-ООН и Сотрудничества Юг-Юг.</p> <p>Отделением в Сомали проводилось тестирование в отношении:</p> <ul style="list-style-type: none"> • двух проектов развития, • одного проекта чрезвычайной помощи и • вопросов в сфере функционирования и управления, вызывающих обеспокоенность на уровне программ.
<p>Протестировать УОР в рамках проектов по совершенствованию деловой деятельности, а затем реализовать этот компонент в отношении других проектов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведены четыре оценки рисков в рамках ПНД, в том числе программы Глобальной системы управления ресурсами (Oracle R12/МСУГС).
<p>Протестировать</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Операции по «быстрому реагированию»

Ключевые этапы	Выполненная работа
сервисный компонент «быстрое реагирование на проблемы», а затем реализовать этот компонент в рамках всей Организации	осуществляются в рамках УОКР и Программы ПТС. <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="568 309 1246 405">• Департаменту рыбного хозяйства и аквакультуры даны рекомендации по осуществлению реструктуризации.