

企业风险管理方面的进展

1. 财政委员会在2009年7月的第一二八届会议上肯定了企业风险管理的重要性，并批准了一个由内部主导的、需要时由风险管理专业顾问给予支持的项目，而不是《近期行动计划》中原先提出的一种由顾问主导的方式。随后，秘书处向大会委员会提出了在《近期行动计划》第12号项目中引进企业风险管理理念的经过修订的一系列行动。这些行动可见大会委员会关于《近期行动计划》的报告，并得到2009年11月大会第三十六届会议批准，它们是：

3.50 制定项目架构，落实内部主导的全组织企业风险管理，如：组建项目团队并制定职责范围；获取必要的培训和所需的外部指导；编制工作计划等。

3.51 在外部风险管理顾问的支持下，设计适当的企业风险管理模式，开发针对粮农组织的企业风险管理框架。企业风险管理框架应包括若干主要组成部分，涉及目标、战略、组织、风险过程、监测和汇报等领域。

3.52 在大规模实施企业风险管理框架前，启动试点工作进行测试。

3.53 根据试点工作结果，制定综合计划，在全组织全面实施企业风险管理。

3.54 全面实施企业风险管理结构和系统（企业风险管理制度化）。

2. 财政委员会2010年10月的第一三五届会议审议了所建议的企业风险管理框架以及其实施工作路线图（FC 135/13）。委员会赞同秘书处的行动方向，将企业风险管理纳入基于结果的管理。第二份进展报告将提交2011年3月的财政委员会第一三八届会议。

3. 本文件概述了2010年制定的企业风险管理框架和2011年业务实施计划。

企业风险管理框架

4. 近期行动计划的企业风险管理项目旨在落实一项企业风险管理框架，使管理层能够积极主动识别、优化、管理、减轻和监测本组织面临的全部战略、财务、运作和或信誉风险。

5. 通过加强粮农组织识别风险和据此采取行动的能力，该框架将为本组织提供如下收益：

a) 通过丰富与风险和减缓措施相关的资料，改善向成员国汇报的进展内容；

- b) 提升管理能力，进而减缓过度风险规避或承担风险的趋势；
 - c) 制定更强有力的战略和运营计划，以更好地支持本组织的战略和职能目标；
 - d) 通过使业务改进项目更成功，提升粮农组织的效率和效力；以及
 - e) 通过满足潜在捐助方的企业风险管理供资标准，支持粮农组织获得和保留更多的预算外供资。
6. 粮农组织企业风险管理框架的设计基于以下五条原则：
- a) 使用已证实的、简明的企业风险管理概念和流程；
 - b) 关注能带来最大价值的领域；
 - c) 将业务领域的任何可避免的负担降到最低；
 - d) 初步整合至现有的基于结果的管理流程，尤其是战略规划（组织结果制定），运营工作规划，项目制定、监测和汇报；以及
 - e) 采取分阶段的方法将覆盖范围扩展至粮农组织工作的所有实质性领域。
7. 企业风险管理框架的核心是一项通用的风险评估程序，将被纳入粮农组织现有的管理流程。通用程序包含四个步骤：a) 风险识别、b) 风险评级、c) 风险减缓和d) 风险监测/汇报。
8. 为确保企业风险管理能提供最大价值并满足粮农组织的需求，将加强全组织风险管理能力，并将通用风险评估程序纳入以下方面：
- a) 基于结果的中期计划/工作计划和预算框架（组织结果）和执行工作规划（单元结果）；
 - b) 管理实地项目和业务改进项目；
 - c) “快速响应问题”功能，促进解决紧迫的业务问题。

业务计划

9. 企业风险管理业务计划已于2011年1月得到近期行动计划管理委员会批准，包括粮农组织企业风险管理框架的设计和结构方面的重大进展：

- **治理：**将成立一个全组织风险管理委员会，由主管执行工作的副总干事主持。该委员会的具体职责将是监督企业风险管理政策的发展；确保把粮农

组织所面临的各种风险控制在可接受的限度内；监测粮农组织风险管理程序的总体健康和实效，需要时采取行动。

- 报告参数：正在设计企业风险管理系统，以便提交两组报告：一组涉及粮农组织所面临的风险的相对严重性，另一组涉及企业风险管理系统的绩效。
- 绩效指标：业务计划包括绩效措施，用于评估企业风险管理系统预期效益的实现程度。这些措施将奠定向全组织风险管理委员会报告企业风险管理程序健康状况和实效的基础。

10. 2010—2011年期间，企业风险管理框架实施项目主要分六个阶段：

- a) 构建企业风险管理通用的风险评估程序并开始建设全组织的风险评估能力；
- b) 找出基于结果的框架所需的任何改进，支持引入企业风险管理理念；
- c) 针对组织结果（一项战略目标和一项职能目标）试点企业风险管理成分，之后在其他方面予以实施；
- d) 试点并最终确立执行工作规划企业风险管理要素；
- e) 对选定的实地项目/计划（一项国家计划和一个应急项目）和一个业务改进项目进行企业风险管理试点，之后在其他项目中予以实施；
- f) 试点“快速响应问题”服务并予以实施。