О работе по общеорганизационному управлению рисками

1. 128-я сессия Финансового комитета, состоявшаяся в июле 2009 года, подтвердила важность общеорганизационного управления рисками (ERM) и поддержала реализацию внутреннего проекта, к осуществлению которого, при необходимости, будут привлечены специалисты по управлению рисками. Такой подход считается более эффективным, чем предложенное в ПНД использование консультантов. Впоследствии Секретариат представил вниманию КоК-НВО пересмотренный комплекс мероприятий по введению ERM в рамках Проекта 12 ПНД, описанных в докладе КоК-НВО по ПНД и получивших поддержку 36-й сессии Конференции в ноябре 2009 года:

3.50 разработать структуру проектов для реализации силами Организации единой для всей ФАО системы общеорганизационного управления рисками (ERM), в частности, сформировать проектную группу и определить ее круг ведения; обеспечить необходимую подготовку и, по необходимости, поддержку со стороны, подготовить план работы и т.д.

3.51 разработать надлежащую модель ERM в целях выработки механизма ERM, отвечающего специфике Организации с помощью внешних консультантов по управлению рисками. Механизм ERM в качестве основных компонентов должен включать положения, касающиеся задач, стратегии, организации, процедур управления рисками, мониторинга и отчётности.

3.52 Начать тестовое внедрение механизма ERM перед его широкомасштабным развёртыванием.

3.53 По итогам тестового внедрения разработать всеобъемлющий план реализации механизма ERM в масштабах всей Организации.

3.54 Развертывание в полном формате системы и структуры общеорганизационного управления рисками (внедрение ERM на институциональном уровне).

2. На 135-й сессии Финансового комитета в октябре 2010 года был рассмотрен предложенный механизм ERM и дорожная карта по его внедрению (FC 135/13). Была дана положительная оценка решению Секретариата о включении ERM в систему управления по результатам. На 138-й сессии Финансового комитета в марте 2011 года будет представлен второй доклад о ходе соответствующей работы.

3. В данном документе излагаются основы механизма ERM, разработанного в бизнес-плане на 2010 год, используемом для целей внедрения в 2011 году.

Механизм ERM

4. Цель проекта ПНД ERM состоит во внедрении механизма ERM, который позволил бы руководству с упреждением выявлять и приоритезировать риски для Организации - стратегические, финансовые, операционные и репутационные – а также управлять ими и осуществлять их мониторинг.

5. За счёт укрепления потенциала выявления рисков и принятия необходимых мер этот механизм принесёт Организации следующие преимущества:

a) улучшение качества докладов о работе, представляемых Членам за счёт включения информации о рисках и мерах по их смягчению;

b) повышение компетентности руководителей позволит уменьшить склонность к избыточному риску или к чрезмерному неприятию риска;
c) укрепление стратегических и оперативных планов позволит более полноценно реализовывать стратегические и функциональные цели Организации;
d) повышение эффективности и результативности Организации за счёт увеличения отдачи от проектов по оптимизации работы Организации, а также
e) расширение возможностей Организации по получению и гарантированному обеспечения внебюджетного финансирования за счёт удовлетворения требований потенциальных доноров в части ERM.

6. Для обеспечения вышеперечисленных преимуществ механизм ERM ФАО строится на пяти принципах:

a) использование проверенных, но простых понятий и процессов ERM;
b) сосредоточение усилий в областях с наибольшей отдачей;
c) минимизация устранимой нагрузки в областях деятельности;
d) изначальная интеграция в существующие процессы управления, ориентированные на конкретные результаты, особенно в том, что касается стратегического планирования (формулирование Организационных результатов), планирования оперативной работы, проектной подготовки, мониторинга и отчётности; а также
e) поэтапный подход к охвату всех материальных сфер работы Организации.

7. В основе механизма ERM лежит типовой процесс оценки рисков, который будет внедрён в существующие в ФАО процессы управления. Типовой процесс состоит из четырёх этапов: a) выявление рисков, b) оценка рисков, c) принятие мер по их смягчению, и d) мониторинг рисков и отчётность.

8. Для обеспечения наибольшей отдачи от ERM соответственно требованиям руководства потенциал управления рисками будет реализован в Организации повсеместно, а типовой процесс оценки рисков будет внедрён на следующих уровнях:

a) ориентированная на результаты рамочная программа ССП/ПРБ (Организационные результаты) и планирование оперативной работы (результаты работы подразделения);
b) управление полевыми проектами и проектами по оптимизации работы Организации;
c) алгоритмы «быстрого реагирования», что позволит облегчить решение срочных организационных вопросов.

Бизнес-план

9. Бизнес-план ERM был одобрен Советом по программе ПНД в январе 2011 года, включая значительное усовершенствования элементов и структуры и механизма ERM ФАО:

- Управление: планируется создание Комитета по корпоративным рискам под председательством заместителя Генерального директора (Операции). Конкретной сферой ответственности Комитета будет надзор за разработкой политики ERM; ограничение стоящих перед ФАО рисков в установленных допустимых пределах; и мониторинг общего состояния и эффективности системы управления рисками ФАО, с принятием мер по необходимости.

- Параметры отчётности: системы ERM разрабатываются таким образом, чтобы на выходе получать два вида отчётов: о степени относительной тяжести стоящих перед ФАО рисков, и о показателях эффективности работы систем ERM.
- Показатели эффективности работы: бизнес-план содержал описание замеряемых показателей, используемых для оценки действенности ERM в плане реализации заявленных выгод. Эти меры ложатся в основу отчётности перед Комитетом по корпоративным рискам относительно состояния и эффективности процессов ERM.

10. Ожидается, что в течение 2011 года будут реализованы 6 ключевых этапов проекта ERM:

a) построение типового процесса оценки рисков ERM и начало процесса создания потенциала для оценки рисков в масштабах всей Организации;
b) определение, в случае необходимости, мер по адаптации рамочных программ, ориентированных на результаты, для обеспечения процесса внедрения ERM;
c) пилотное тестирование элемента ERM на уровне Организационных результатов (для одной Стратегической цели и одной Функциональной цели), впоследствии для других целей;
d) пилотное тестирование и реализация элемента ERM, предназначенного для планирования оперативной работы;
e) пилотное тестирование ERM в рамках отдельных полевых проектов/программ (одна Страновая программа, один проект чрезвычайного реагирования) и один проект по оптимизации работы Организации, затем – реализация в рамках остальных проектов;
f) пилотное тестирование алгоритма «быстрого реагирования» и его внедрение.