



第七十五届会议

议程项目 147

联合检查组

## 机构风险管理：联合国系统各组织内的方法和效用

### 秘书长的说明

秘书长谨向大会成员转递他和联合国系统行政首长协调理事会对联合检查组题为“企业风险管理：联合国系统各组织内的方法和效用”的报告(见 [A/75/718](#))的评论。



## 一. 引言

1. 联合检查组在题为“企业风险管理：联合国系统各组织内的方法和效用”的报告(A/75/718)中，审查了自上次审查(A/65/788)以来联合检查组所有参与组织实施、利用和整合企业风险管理做法的情况，并确定了良好做法和经验教训，以指导正在开展和今后将要开展的举措。审查有四个重点领域：(a) 当前风险管理做法的现状，包括与上次审查的比较；(b) 风险管理纳入管理做法和决策；(c) 组织内风险管理做法的潜在和实际用途和益处；(d) 立法/理事机构在履行监督和问责责任时使用风险管理的情况。

### 一般性评论

2. 各组织对审查表示欢迎，认为审查与其企业风险管理流程相关，并支持审查结果。
3. 各组织指出，联合检查组的企业风险管理基准与管理问题高级别委员会风险管理参考成熟度模型的一个方面相关，该模型为各组织提供了企业风险管理成熟度路线图。
4. 各组织支持审查提出的建议。

## 二. 对具体建议的评论

### 建议 1

为了履行其监督作用和责任，立法/理事机构应至少每年一次将机构风险管理纳入其会议，并根据组织的任务授权、驻地网络和风险敞口情况确定实质性讨论的范围。

5. 各组织指出，该建议针对的是立法/理事机构。
6. 在拟议办法尚未到位的情况下，各实体强调立法/理事机构决定议程的特权，同时考虑到相互竞争的优先事项和有限的时间。
7. 理事机构会议并不是与会员国讨论风险管理的唯一活动。

### 建议 2

各行政首长应在 2021 年底前，对照本报告所概述的联检组基准 1 至基准 9，对其机构风险管理实施情况进行全面审查。

8. 各组织支持这项建议。
9. 虽然管理问题高级别委员会风险管理参考成熟度模型没有与联合检查组的基准明确对接，但各实体承认联合检查组基准 1 至基准 9 与参考成熟度模型的要素的相关性，如下表所示。

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. 实行与本组织的战略规划相联系的系统的、适用于整个组织的风险管理政策和(或)框架。</p> <p>2. 经正式确定并分配作用和责任的内部机构风险管理组织架构。</p> <p>3. 在各个组织层面的全力参与下由“最高层基调”形成的风险文化。</p> <p>4. 立法/理事机构在适当层面上参与机构风险管理。</p> <p>5. 将风险管理与主要战略和业务活动进程相整合。</p> <p>6. 建立系统、一致和动态的风险管理进程。</p> <p>7. 有效利用信息技术系统和工具进行机构风险管理。</p> <p>8. 树立风险意识，促进风险政策，并为实施机构风险管理建立风险能力的沟通和培训计划。</p> <p>9. 对实施机构风险管理的有效性进行定期和系统的审查，以便不断改进。</p> | <p>一. 企业风险管理框架和政策：共同阐述组织如何进行风险管理的政策、程序和其他文件汇编。</p> <p>二. 治理和组织结构：规定了内部风险治理结构、适当授权、作用和责任以及组织实体，以确保进行有效的风险管理。</p> <p>六. 风险文化：员工和高级管理层的共同价值观、信念和行为，以及组织对风险的明确态度。</p> <p>次级层面：最高层基调。</p> <p>二. 治理和组织结构：</p> <p>次级层面：权力下放。</p> <p>核对单问题(不同成熟度不同答复)：你的组织是否设有将企业风险管理框架的角色和职责分配给治理机构(如董事会、管理层)、管理层和其他人员的治理结构？</p> <p>三. 流程和整合：整合确保与相关风险子流程或其他组织流程的相互作用和相互联系得到明确建立。</p> <p>三. 流程和整合：流程确保可能影响交付组织成果的风险和机会按照企业风险管理框架得到有效识别、评估、应对、沟通和监测。</p> <p>四. 系统和工具：用于记录、分析、整合和沟通/报告风险信息的信息技术组件。</p> <p>五. 风险能力：一个组织有效管理交付成果风险所需要的技能、能力、知识和能量。</p> <p>5 级成熟度：完全嵌入的风险管理流程；上报机制在组织的所有级别都得到很好的理解和使用。采用创新/创造性方法持续改进，并随着组织的变化而变化。</p> |
|---|---|

10. 一些实体认为目标日期可能太紧，提出如果在2022年底之前进行全面审查，可能会受益更多；与上次审查有更长的时间间隔，可以了解发生的变化(即三年间隔而不是两年间隔)。

### 建议 3

行政首长协调理事会管理问题高级别委员会成员应在2021年底前，确保其风险管理问题跨部门工作队能作为一项独立存在的机制继续开展工作，以进一步促进和协助机构间的合作、协调和知识共享，并探讨与联合国的改革努力有关的共同风险。

11. 各组织认识到检查专员承认管理问题高级别委员会跨职能风险管理工作队的作用，并随时准备继续支持并促进其工作。

12. 2020年10月，鉴于成员组织的强烈和广泛兴趣，工作队向管理问题高级别委员会提出了发展成为一个更可持续的论坛的前景。管理问题高级别委员会目前正在进行审议。

**建议 4**

各参加组织的立法/理事机构应在 2022 年底前，请行政首长报告对照本报告所概述的联检组基准 1 至基准 9 对本组织机构风险管理实施情况进行的全面审查的结果。

13. 各组织指出，这项建议针对立法/理事机构。

14. 如对建议 2 的答复所述，联合检查组基准 1 至基准 9 可以直接对接参考成熟度模型的各个层面，参考成熟度模型也为全面实施企业风险管理提供了路线图。

15. 一些组织认为，单独编写关于企业风险管理的报告违背了对组织战略计划和风险知情决策的综合企业风险管理方法。

16. 最后，各实体重申致力于使用执行联合检查组报告建议的现有报告机制。

---