



工业发展理事会
第四十四届会议
2016年11月22日至24日，维也纳
临时议程项目4(e)
一般风险管理战略

一般风险管理战略

总干事的报告

根据方案预算委员会第三十二届会议第 2016/8 号结论，本文件报告在工发组织的一般风险管理战略方面取得的进展和为处理成员国退离本组织造成的财务和行政影响问题而采取的措施情况。

一. 工发组织的一般风险管理战略

1. 本文件第一节简要概述工发组织为评估和管理可能影响实现组织目标的风险而实行的管理框架。第二节介绍为处理最近成员国减少后而采取的措施。
2. 工发组织的风险管理战略框架遵循总干事的公报“内部控制框架”¹和“企业风险管理政策”²。政策的详细内容收录在相关的公报中。内部控制框架和企业风险管理政策都是根据特雷德韦委员会发起组织委员会所发布的指导意见制订的，该委员会是这些事项的国际主导机构。另外，框架政策还基于并融合了工发组织的现有风险管理活动、相关政策、程序和行为准则，使之成为一套统一的操作方法。所形成的企业风险管理战略框架提供了建立整个组织范围分层

¹ DGB/(M).119/Rev.1: 内部控制框架。

² DGB/(P).126: 企业风险管理政策。

为节约起见，本文件未作印发。敬请各位代表自带文件与会。



结构、综合一体和系统化查明、分析、评估、应对和监测风险程序的综合基础。但是，应当指出，实施企业风险管理战略是一个逐渐发展的过程，达到充分成熟的水平尚需要时间和资源。因此，本组织将定期报告实施以下所述企业风险管理战略框架取得的进展，以及该战略框架的进一步更新情况。秘书处计划成立一个内部工作队，按第二节所概述的领域，监测成员国退离本组织后所带来的财务和行政影响，并将其结论汇入综合风险应对计划。关于这方面取得进展的最新通报将提交各决策机关今后的届会。

企业风险管理战略框架

3. 风险管理做法已作为所有决策过程的一个组成部分嵌入工发组织现有业务程序中。工发组织需要意识到其所面临的来自内外事件的风险，及其对本组织资源和业务活动的影响。有效风险评估和风险管理的一个先决条件是确立使命/愿景、企业风险管理战略框架和各项目标，并确立本组织从上至下的统一目标。企业风险管理战略框架旨在实现本组织在以下四个类别确立的目标：

(a) 战略——涉及按照工发组织任务授权、工发组织成员国的需要和本组织在更大范围联合国发展议程中的作用，有效调整工发组织的长期方向。工发组织的包容性可持续工业发展任务授权现载于《利马宣言》；《2030年可持续发展议程》、可持续发展目标 9 和其他与工业相关的可持续发展目标；工发组织的中期方案框架；以及两年期方案和预算。风险管理融入本组织所有部门的战略规划和业务活动中。

(b) 业务活动——涉及本组织资源的有效和高效利用。通过战略方案框架的三个优先主题，有效和高效的组织活动有助于在工发组织所服务的国家实现预期的成果。

(c) 报告——涉及财务和非财务信息报告的可靠性。工发组织的方案进度报告，包括《年度报告》，向管理层提供准确、完整和适当的信息。除提供有关资金状况及其对方案执行的影响的概况之外，这些报告还重点介绍所实行的创新和吸取的经验教训。本组织的财务状况和绩效，通过符合《国际公共部门会计准则》的财务报表报告。

(d) 合规情况——涉及相关法规的遵守情况。工发组织在努力支持所有发展中国家和经济转型期国家的时候，确保其开展的活动严格遵守内部监管框架。工发组织目前的监督机制还包括外聘审计员、内部监督和道德准则办公室以及法律事务办公室，为确保合规操作做出贡献。

以上(a)和(b)目标受制于外部事件，并非总是在本组织的掌控之中。对于这些目标，企业风险管理可以提供合理的保证，使管理层和执行委员会及时了解本组织在实现这些目标方面的进展程度。对于处在本组织掌控中的(c)和(d)的目标，企业风险管理可以提供实现目标的合理保证。

4. 企业风险管理战略框架包括下列组成部分：

(a) 确立目标——必须先有目标，管理层才能够查明影响实现这些目标的潜在事件。企业风险管理确保管理层实行一套确立目标的程序，并且所选定的目标支持和符合实体的使命，并与其承受风险的能力相一致。

(b) 企业风险管理政策和程序的制订和实施是为了确保有效实行风险应对措施。工发组织的企业风险管理政策已在关于企业风险管理政策的总干事公报 DGB/(P).126 号文件中阐明，并向全组织作了传达。

(c) 承受风险能力系指一个组织做好准备可以接受的与所确立实现的目标相关联的风险程度。因此，关于减缓所查明的风险而实行的战略和确立管制措施，这方面的决策需要考虑到相关的费用和效益，并使之与本组织的风险承受程度相一致。

(d) 查明事件，设想是查明影响本组织实现目标的内外事项风险和机会，这些调查结果反馈进入战略或目标确立阶段。实行一套程序，以便利查明可能从正面或负面影响本组织执行其战略并实现其目标和具体绩效目标能力的潜在事件。

(e) 风险评估（查明和分析）是查明和分析对于达到本组织目标可能面临的风险的过程，风险评估在两个不同的层次上进行：机构体制方面和职能方面。在机构体制的层次，评估的是与工发组织相关的主要风险，而职能层次的风险则涉及本组织的监管框架和结构。要求所查明的风险列在这两个层次的风险登记册中。

(f) 风险应对：在设置的任何风险登记册中，所查明的工发组织范围内的每一风险都有一个相应的“风险负责人”，负责采取行动减缓这一风险。如果查明有风险，则必须确立减缓/应对程序，采取特定的一套行动，按符合本组织承受风险的程度管理风险。在机构体制层次，由总干事领导的执行委员会对风险进行日常管理。在职能层次，风险管理和减缓是一线管理人员职能职责的一部分，并在部门的层次上进行协调。职能层次的风险管理由企业资源规划系统和业务程序收录和监测。

职责和责任

5. 工发组织的总干事对实施企业风险管理政策及相关的程序负有总体责任。他确立“顶层的定调”，并在本组织内推广企业风险管理。内部控制框架和企业风险管理政策进一步阐明下列各实体的职责：执行委员会、工发组织风险联系点、风险联络官员、工发组织工作人员、内部监督和道德准则办公室、评估小组以及法律事务办公室。

二. 成员国退离本组织后造成的财务和行政影响问题处理措施

6. 秘书处正不断监测和仔细评估成员国退离本组织的可能性风险，以尽量减少在机构体制和职能层次上带来的相关影响，并扭转或至少中止退离风潮。

7. 实行了减缓努力，其中包括采取举措(a)加强秘书处与成员国之间的对话，(b)通过优化伙伴关系方法使工发组织的业务活动产生最大的发展影响，以及(c)在关于发展合作的政府间讨论和政策讨论中，加强外界所意识到的本组织的相关重要性。

8. 与此同时，本组织采取措施，适应成员国数目和资金状况变化带来的财务和行政影响。如果有成员国决定退出本组织，《工发组织章程》为工发组织规定了一年宽限期，以便在本组织下一个两年期预算中反映退出后带来的财务影响，并对业务活动作相应的调整。另外，由自愿捐款提供资金的业务预算，允许弥补成员国退出后造成的其中一些财务负面影响。还有，为了利用自愿捐款资助核心活动，理事会核准了在 2015 年设立两个特别账户（IDB.43/Dec.6）：核心活动自愿捐款特别账户和重大资本投资基金。这两个基金如果一旦吸引到捐款，将可减缓经常预算下的资源拮据风险。

9. 总干事正在对所有预算开支安排严格的成本控制措施。这种控制措施包括临时冻结外部招聘和更大程度上依赖临时工作人员和在紧急情况引发需要迅速减少费用情况下可允许灵活处理的这种合同条件下的其他人员。

10. 以上措施连同相继实行的管理和信息技术改革所实现的效率增加是行之有效的。工发组织保持了服务的高水平，其各项方案资金充裕。但是，这些措施可能证明仅仅是在短期内行之有效；从长远来看，有可能对本组织的总体绩效造成负面影响，今后将需要处理这一问题。

需请理事会采取的行动

11. 理事会似宜注意到本文件提供的信息。
