



# 经济及社会理事会

Distr.: Limited  
11 April 2024  
Chinese  
Original: English

供作决定

联合国儿童基金会

执行局

2024 年年度会议

2024 年 6 月 11 日至 14 日

临时议程\* 项目 14

## 儿基会演变后的企业风险管理框架

### 摘要

根据执行局第 2024/3 号决定，本文件概述了儿基会关于不断演变的企业风险管理框架的愿景和实施战略，并为当前持续的发展进程提出了时间表和总体计划。本文件还概述了风险治理的讨论情况，包括执行局定期参与风险和风险管理的备选方案。

供执行局审议的决定草案要点载于第五节。

\* E/ICEF/2024/10。



## 一. 概述

1. 在 2024 年第一届常会上，执行局收到了关于建立企业风险管理总体系统的最新情况介绍，包括关于企业风险管理内部审计建议和首席风险干事对儿基会风险管理系统的初步评估的执行进展情况介绍。<sup>1</sup> 本文件进一步详细说明了拟议企业风险管理框架的愿景和长期执行战略，以此作为在不确定和动荡环境中交付成果的真正推动力。本文件包括一个时间表和当前继续的发展进程的总计划，以现有风险管理做法为坚实基础，使全企业风险管理达到下一个成熟水平。

2. 本文件还概述了风险治理的讨论情况，包括执行局定期参与风险和风险管理的备选方案。联合检查组在审查各执行局的治理和监督职能时指出：“风险管理与执行局监督战略和业绩的总体责任密切相关，[并且]执行局必须确信已制定有效的风险管理政策和程序，以便该组织在制定战略、规划和决策时考虑到风险”。<sup>2</sup> 全球公认的最佳做法和标准还表明，执行局的风险监督可包括建立对风险偏好的相互理解，核实是否建立了有效的风险管理流程，并了解实现组织使命和战略目标的最重大风险。本组织的执行管理层保留设计、实施和监测风险管理办法的责任。

3. 执行局第 2024/3 号决定要求儿基会从 2025 年开始列入一个关于风险管理的经常性议程项目，供其作出决定。根据该决定，儿基会提议利用这些年度风险最新情况来支持执行局履行其风险监督职责。这些最新情况可使执行局了解已作出的风险管理安排，以及根据新的愿景和执行计划进行的持续改进和取得的进展。一旦在战略风险评估后确定了全机构的最大风险，年度风险报告就可以讨论可能影响儿基会今后实现其任务和战略目标的能力的最关键风险。风险报告可以分析影响儿基会总体风险状况的宏观趋势，概述与前一年相比主要风险的关键变化，并概述目前的风险水平与儿基会的风险偏好(即儿基会接受某些风险的意愿)相比如何。如果审计、评价和其他审查的结果对现有缓解措施的有效性提供了见解或保证，或发现了新的风险，则可酌情与这些结果建立联系。

4. 儿基会欢迎与执行局讨论年度风险最新情况的最适当时间和实质内容。儿基会指出，在年度会议上提出报告最符合儿基会内部工作规划程序，包括查明与国家或区域办事处及总部各司工作计划有关的风险。

## 二. 愿景和执行战略

5. 儿基会认识到最大的风险是无法接触到儿童，因此强有力的全企业风险管理将有助于儿基会确保为每一个儿童开展的工作取得成功。它将使一个积极主

<sup>1</sup> 联合国儿童基金会，《企业风险管理总体系统开发工作最新情况》，E/ICEF/2024/8，儿基会，纽约，2024 年。

<sup>2</sup> Hunte, C., 联合检查组的报告，《审查联合国开发计划署/联合国人口基金/联合国项目事务署、联合国儿童基金会和联合国促进性别平等和增强妇女权能署执行局的治理和监督职能》，JIU/REP/2023/7，联合国，日内瓦，2023 年。

动和富有灵活性的组织能够安全地面对当前环境带来的风险，并自信地承担实现目标所需的风险。

6. 通过实施演变后的风险管理框架，儿基会努力：

(a) 将风险管理作为一个积极的管理工具，帮助本组织承担适当数量适当类型的风险，从而为规划和决策提供参考；

(b) 成为一个具有前瞻性的组织，在潜在问题发生之前系统地进行预测，有效管理期望，并采取积极主动的行动来减少脆弱性并确保成功；

(c) 建立全面和精简的风险评估、控制和保证职能系统，在对主要风险的共同理解基础上有效地协同工作；

(d) 采取与交付儿童成果相关风险程度相称的风险缓解、控制和监督努力；

(e) 培养开放的风险意识文化，鼓励所有利益相关方提前透明地标记风险，自信地承担必要的风险，计划好承受失败并从失败中学习。

图一

企业风险管理 2.0：愿景和执行战略



图例：CO，国家办事处；HQ，总部；RO，区域办事处。

7. 三项关键原则指导着新愿景的运作：

(a) **具有可操作性**：重点是开展风险对话而不是报告，使企业风险管理成为积极的管理工具，为决策和行动提供参考，而不是行政或合规活动。

(b) **保持简单化**：优先考虑减轻一些关键风险和开发便于使用的工具。

(c) **连接筒仓**：将方案和业务风险管理联系起来，并确保在国家办事处、区域办事处和总部各司采用统一的办法。

8. 六大支柱界定了通过若干活动予以执行的关键目标领域，其中许多活动已在进行之中：

#### A. 围绕儿童成果的简化风险政策和风险框架

9. 已根据新愿景对主要风险政策及程序作出修订。这涉及简化指导文件、报告和上报程序以及风险分类，并说明现有方案和业务风险管理机制与总体企业风险管理办法之间的整合。

10. 儿基会 2022-2025 年战略计划的中期审查被用作一个机会，以明确将风险分类集中在与战略计划有关的儿童成果上，并重新界定需要评估和报告的数量有限的主要风险和风险类别，同时灵活地适应不同情况。

#### B. 界定本组织的主要风险，并说明风险偏好

11. 一项战略风险评估(以儿基会战略计划为基础，并得到高级领导层的协助)正在界定需要机构一级重点关注和风险管理高级委员会审议的主要风险。主要风险是按主题和背景界定的，并根据国家办事处、区域办事处和总部各司自下而上的风险报告进行选择。

12. 一份全组织风险偏好说明广泛阐述了儿基会在实现其战略目标和目的过程中愿意接受风险的程度。该说明旨在支持关于风险的判断和决策，并将随着主要风险和风险-效益权衡的进一步界定以及风险文化的加强，继续予以完善和落实(包括进一步说明人道主义行动中的“无遗憾”做法)。人道主义行动中的“无遗憾”做法和风险承受能力也在更新的《紧急程序》中得到更明确的说明，包括在国家一级的实际应用。

#### C. 风险管理的正式组织结构和治理

13. 风险管理的治理机制以及作用和责任，包括三道防线上各种与风险有关职能的作用和责任(如下文第四节所述)都得到界定，并与儿基会问责制框架保持一致，并反映在能力框架和工作人员业绩管理制度中。此外，还具体说明了全组织更广泛的风险管理能力需求，以及首席风险干事办公室、区域和国家两级风险管理协调人以及总部其他各司风险管理人員之间的最佳互动协作模式。

14. 商定的首要风险都会被分配给具体的风险负责人。他们负责监督风险水平的变化和减轻风险措施的效力，并推动风险管理高级委员会就这些风险的性质和本组织的风险偏好进行实质性讨论。

15. 执行局在 2024 年 2 月第一届常会期间收到了关于风险管理的初步最新情况。2023 年联合检查组对执行局如何履行其治理和监督职能的审查结果也为执行局进一步参与企业风险管理提供了参考。本文件第四节提议儿基会向审计委员会提供年度风险最新情况，以支持其风险监督职责。

## D. 积极的风险意识文化和强大的风险管理能力

16. 关于风险管理的宣传和培训材料旨在形成一种审慎承担风险和透明管理期望的文化，同时承认儿基会的任务要求面对风险。沟通战略的设计重点是本组织内不同类型的文化和风险态度，跨越国家类型。该战略包括在推出演变后的企业风险框架期间开展宣传活动，以宣传新的愿景和风险理念。首席风险干事还在探索如何利用现有的工作场所文化举措，例如分享与承担风险有关的良好做法和广泛传播高级领导层关于风险问题的谈话。首席风险干事正与儿基会全球学习小组合作，制定与风险有关的学习单元，并将风险管理内容纳入现有培训材料。重新设计了专门的企业风险管理内联网网页，作为风险数据和知识的共同存放处。

17. 通过与本组织高级领导层和其他风险相关职能部门定期举行会议，积极加强风险意识和风险管理能力。在首席风险干事访问国家和区域办事处时，视需要提供有针对性的风险管理支持，例如，为新投资、举措或项目确定风险；就如何组建风险团队和召开当地风险委员会会议提供指导；就如何减轻共同风险领域分享最佳做法。建立了一个强有力的风险从业人员网络和同业交流群，以加强和支持全组织的二线职能和风险管理人員。

## E. 简化和统一的工具和流程

18. 对现有各种方案和业务风险管理工具进行摸底(例如，风险知情的方案拟订和方案规划、执行伙伴关系、私营部门伙伴关系、保障、环境和社会标准、供应风险、欺诈风险、人道主义现金转移、应急准备、业务连续性、数据保护、安全风险和企业风险)，以便实现一体化，在风险相关工具、方法和要求激增的环境中，实现互操作性和简单化。

19. 简化的企业风险管理风险评估和报告工具及程序得到开发和试行，重点是对几个关键风险进行优先排序，而不是试图记录所有风险。这样做的目标是使风险分析成为规划和决策的一个核心要素，将其纳入经常方案和年度工作规划周期，使其能够产生有见地和前瞻性的对话，而不是一项平行的行政活动。

20. 将对现有政策、程序和流程中的业务风险控制进行全面审查，以了解它们是否与业务风险的实际水平相称，以及它们在多大程度上影响与为儿童交付成果有关的风险。审查结果将用于使这些控制措施更加有效和基于风险，消除漏洞和重叠。

## F. 包含风险分担的利益相关方和同行协作的环境

21. 儿基会积极参与外部风险管理论坛，如管理问题高级别委员会的联合国风险管理论坛。该论坛审查联合国各机构共有的风险领域并交流风险管理做法。机构间合作和知识交流也将是风险管理高级委员会讨论和整个儿基会其他风险讨论的一个反复出现的主题。

22. 儿基会还参与更广泛的风险分担对话，例如作为《人道主义筹资大协议》签署方风险分担平台的一部分，并与具体捐助方和国际金融机构进行对话。这

样做的目的是更好地管理期望，确定共同的风险偏好，以避免仅仅在整个交付链的捐助方和行为体之间转移风险。

### 三. 时间表和进展

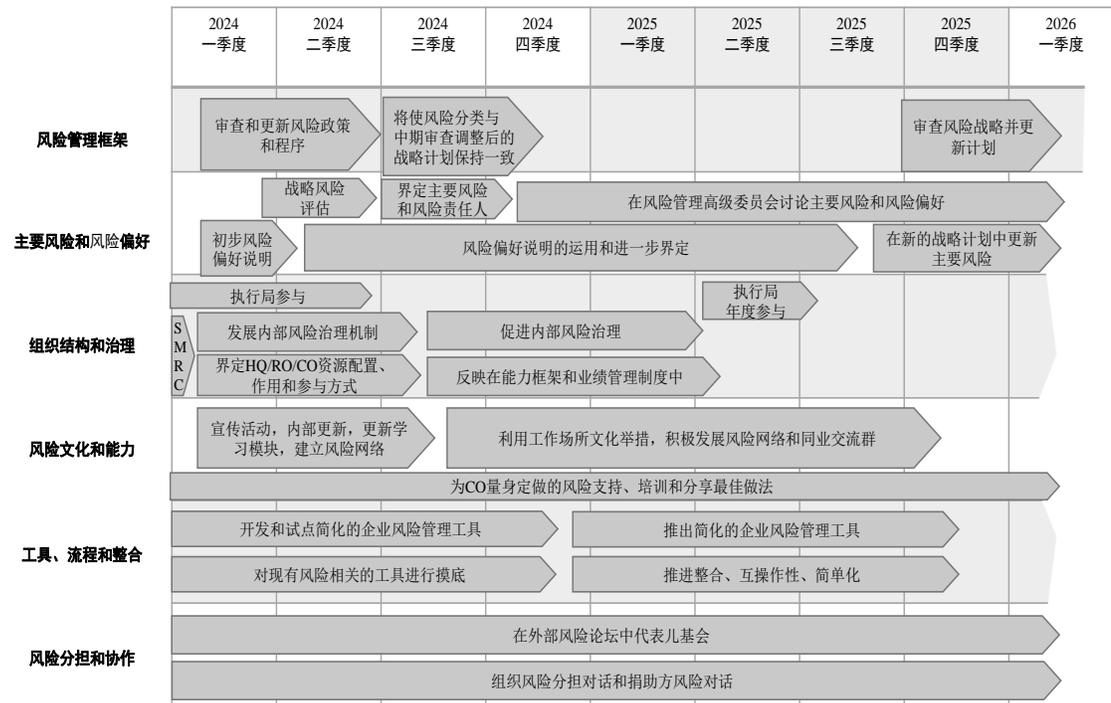
23. 加强风险管理被广泛认为是一个持续改进和变革管理的过程，并且它通常指的是所谓的“成熟度模型”。该模型是指导风险管理成熟度在几个阶段的渐进演变。根据这一观点，实施较长期愿景所需的时间将跨越多年，需要认真安排各项活动的顺序，而这些活动应相互借鉴，并符合本组织的实际成熟程度，以便使其达到更高的水平。

24. 目前的风险管理执行计划确定了 2024-2025 年期间的活动。在下一个战略计划期间开始时，需要重新评估该计划，以便与本组织在该阶段的进展保持一致，并应对可能出现的任何新的需求和挑战。

25. 实施时间表见图二(下图)。许多活动将在 2024 年 6 月执行局年会之前展开。风险管理高级委员会继续定期举行会议，并核准了该计划，正在监测其执行情况。

图二

2024-2025 年风险管理执行计划



图例：CO，国家办事处；HQ，总部；RO，区域办事处；SMRC，风险管理高级委员会。

## 四. 风险治理和执行局对风险的参与

26. 儿基会问责制<sup>3</sup> 纳入了内部审计师协会建议的三线模型，<sup>4</sup> 作为联合国系统各组织风险管理、监督和问责的参考模式。第一线的作用与向儿基会受益人提供产品和服务直接相关，包括支持职能。第二线的作用是协助在本组织的风险偏好范围内管理风险，提供补充性的专门知识、支持和监测。第三线的作用由内部审计和调查办公室、评价办公室和道德操守办公室三个独立办公室履行。

27. 儿基会风险管理高级委员会是一个企业管理委员会，负责就本组织的企业管理和组织复原力办法的有效性提供咨询意见。该委员会汇集了一个跨学科的高级领导小组，而小组成员们对关键的战略和组织风险采取全企业的整体观点，并就适当减轻风险和风险偏好提供指导。

28. 委员会就可能影响儿基会实现其任务和战略目标的能力的最关键风险，担当执行管理层的咨询机构。委员会在整个组织内促进负责任的风险承担和健全的风险管理做法，以便为儿童取得成果。它作为一个论坛，对跨领域和共同的国家和区域风险领域采取总体看法。在这些领域，企业立场或全球举措可以支持当地风险管理或为风险相关决策提供参考。风险管理高级委员会确保执行管理层、全球管理小组和区域管理小组酌情将重大风险视为战略规划和决策的一部分。

29. 全球管理小组是执行主任在本组织战略管理方面的咨询机构，其工作包括确定本组织的优先事项，审查主要的组织风险并就此提供咨询意见，确定应对这些风险的机制。

30. 审计咨询委员会是一个独立的咨询机构，没有管理权力或执行责任，就执行主任履行治理、管理和监督责任，包括内部控制和风险管理的充分性和有效性，向执行主任提供咨询意见(并通过其年度报告向执行局通报情况)。

31. 其他各个管理委员会监督具体的风险领域，如合同审查委员会(与采购有关的风险)、财务咨询委员会(与投资有关的风险)、数字化转型委员会(与技术有关的风险)、创新金融委员会(与创新金融有关的金融风险)、创新组合指导委员会(与创新有关的风险)和保险调查委员会(可保性风险)。<sup>5</sup>

32. 作为儿基会理事机构，执行局按照联合国大会和经济及社会理事会的总体政策指导，向儿基会提供政府间支持和监督。联合检查组在最近审查各执行局的治理和监督职能时指出：“风险管理与执行局监督战略和业绩的总体责任密切相关，[并且]执行局必须确信已制定有效的风险管理政策和程序，以便该组织

<sup>3</sup> 联合国儿童基金会，《儿基会问责制报告》，E/ICEF/2022/24，儿基会，纽约，2022年。

<sup>4</sup> 内部审计师协会，《内部审计师协会的三线模型》，三道防线模型的更新，佛罗里达 Lake Mary，2020年7月。

<sup>5</sup> 首席风险干事已作为常务成员加入其中一些委员会。

在制定战略、规划和决策时考虑到风险”。<sup>6</sup> 联合检查组在其 2020 年关于企业风险管理的报告中<sup>7</sup> 强调，立法/理事机构至少需要了解关键战略风险和其他重大风险以及如何应对这些风险，并建议至少每年在理事会会议上列入与本组织的任务、外地网络和风险敞口相适应的实质性风险覆盖范围。

33. 全球公认的最佳做法和标准<sup>8</sup> 还表明，执行局的风险监督可包括建立对风险偏好的相互理解，<sup>9</sup> 核实是否建立了有效的风险管理流程，并了解实现组织使命和战略目标的最重大风险。本组织的执行管理层保留设计、实施和监测风险管理办法的责任。

34. 执行局第 2024/3 号决定要求儿基会自 2025 年开始列入一个关于风险管理的经常性议程项目，供其作出决定。根据该决定，儿基会提议利用这些年度风险最新情况来支持执行局履行其风险监督职责。这些最新情况可使执行局了解现有风险管理安排，以及根据上文所述的新的愿景和执行计划进行的持续改进和取得的进展。一旦在战略风险评估后确定了全机构的最大风险，年度风险报告就可以讨论可能影响儿基会今后实现其任务和战略目标的能力的最关键风险。风险报告可以分析影响儿基会总体风险状况的宏观趋势，概述与前一年相比主要风险的关键变化，并概述目前的风险水平与儿基会的风险偏好。如果审计、评价和其他审查的结果对现有缓解措施的有效性提供了见解或保证，或发现了新的风险，则可酌情与这些结果建立联系。

35. 儿基会欢迎与执行局讨论年度风险最新情况的最适当时间和实质内容。儿基会指出，在执行局年度会议上提出报告最符合儿基会内部工作规划程序，包括查明与国家 and 区域办事处及总部各司工作计划有关的风险。

## 五. 决定草案

### 执行局

**表示注意到**演变后的企业风险管理框架的愿景和执行战略，并欢迎儿基会从 2025 年开始提交关于主要风险和风险管理的年度报告。

<sup>6</sup> Hunte, 联合检查组的报告, 《审查开发署/人口基金/项目厅、儿基会和妇女署执行局的治理和监督职能》。

<sup>7</sup> Kamioka K. 和 E.A.Cronin, 《企业风险管理: 联合国系统各组织的方法和使用》, 联合检查组的报告, [JIU/REP/2020/5](#), 联合国, 日内瓦, 2020 年。

<sup>8</sup> 如特雷德韦委员会赞助组织委员会所述, 《企业风险管理-战略和绩效相结合》, *COSO*, 2017 年(全球公认的风险管理标准), 以及南部非洲董事协会, 《企业治理国王 III 报告》, 桑顿, 2009 年(全球公认的企业治理标准)。

<sup>9</sup> 风险偏好是一个组织追求其目标时愿意接受广泛风险的量。高风险偏好表明愿意接受更多风险以实现某些最终目标或利益, 并相信如果风险明确, 根据将产生的利益(回报), 不利因素(风险)将是适度或可接受的。