

**КАЗАХСТАНСКАЯ АССОЦИАЦИЯ  
ПО ПОЛОВОМУ И РЕПРОДУКТИВНОМУ ЗДОРОВЬЮ**

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**



### СОКРАЩЕНИЯ

---

ВИЧ	Вирус иммунодефицита человека
ЕС	Европейская сеть
КМПА	Казахстанская ассоциация по половому и репродуктивному здоровью
МФПР	Международная федерация планируемого родительства
СПИД	Синдром приобретённого иммунодефицита
СРЗ	Сексуальное и репродуктивное здоровье
СРП	Сексуальные и репродуктивные права

## ПРЕДПОСЫЛКИ

---

Казахстанская ассоциация по половому и репродуктивному здоровью (КМПА) видит население Казахстана здоровым и образованным, способным осуществлять свободный выбор в отношении сексуального и репродуктивного здоровья и прав, а также имеющего свободный доступ к корректной информации и услугам.

На сегодняшний день КМПА является устойчивым НПО, которое работает в соответствии с основными задачами и направлениями политики Международной федерации планируемого родительства (МФПР) в области информирования и предоставления услуг населению Казахстана по репродуктивному здоровью и правам женщин, мужчин, детей и молодежи.

В соответствии со Стратегическим планом КМПА, Ассоциация придерживается 5 основных направлений деятельности МФПР, которые включают: 1) адвокацию, 2) работу с подростками и молодежью, 3) безопасный аборт, 4) профилактику и борьбу с ВИЧ/СПИД и 5) доступ к информации.

Фокус Стратегического плана КМПА на 2011-2016 направлен на:

- улучшение качества и повышение доступа к предоставляемым услугам по СРЗ,
- повышение доступа к корректной информации о сексуальном и репродуктивном здоровье (СРЗ) и о сексуальных репродуктивных правах (СРП) населения, включая подростков и молодежь; информации о ВИЧ/СПИД и абортах,
- усиление роли гражданских инициатив КМПА в законотворчестве по вопросам СРП с помощью адвокации.

В настоящее время усилия КМПА также направлены на изменение ситуации в отношении низкого показателя РЗ молодого поколения, которое составляет примерно 46,7 от общего числа молодежи 14-19 лет.

КМПА действует в рамках вышеперечисленных задач и взятых на себя обязательств перед ЕС МФПР. Все вышеизложенное требует от Ассоциации устойчивого развития через привлечение новых волонтеров, консолидацию всех офисов, координацию проектов и улучшение технического и информационного потенциала КМПА.

Учитывая бремя мирового финансового кризиса, рост конкуренции и ограниченные донорские ресурсы, анализ и поиск новых вариантов поступления средств, наращивания ресурсов и мер по снижению различных рисков поможет КМПА успешно противостоять современным вызовам. Для обеспечения устойчивого институционального развития по всем намеченным направлениям деятельности, КМПА разработала настоящую Политику управления рисками.

В соответствии с рекомендациями аудиторской экспертной группы Европейской сети МФПР, Ассоциация должна внедрить процесс для регулярной оценки рисков в контексте управления, безопасности, экологических, финансовых и политических аспектов. Этот процесс должен включать в себя участие членов Правления, исполнительного директора, сотрудников и волонтеров центрального офиса и всех действующих филиалов КМПА. Ключевая роль в организации процесса реализации Политики принадлежит руководству организации.

## ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

---

Управление рисками имеет основополагающее значение для организационного контроля и решающее значение для обеспечения эффективного корпоративного управления. Оно затрагивает все управленческие и организационные мероприятия организации. Создание эффективной системы управления рисками в масштабах всей организации является одной из ключевых целей руководителей Ассоциации. При этом Правление и руководство КМПА отвечают за внедрение единого подхода к выявлению основных рисков, создание системы контроля для снижения влияния выявленных рисков, мониторинг и анализ выявленных рисков, а также создание элементов управления по снижению негативного эффекта для организации. Кроме того, система управления рисками должна быть интегрирована как на стратегическом, так и на оперативном уровне организации.

Политика подразумевает не детальный план действий, в котором описывается, что именно будет делать организация. Политика – это документ, в котором даны ответы на следующие вопросы:

- Что такое «риск» в контексте концептуальных рамок менеджмента МФПР/КМПА,
- Категории основных рисков, которые могут негативно влиять на деятельность и управление КМПА,
- Каким образом КМПА может управлять основными рисками, методы и инструменты для оценки и управления рисками,
- Кто является ответственным за общее внедрение политики управления рисками и за внедрение политики по отдельным видам рисков.

В соответствии со стандартами по аккредитации МФПР, перед КМПА стоят следующие ключевые задачи:

- **Стандарт 2.5 «Финансовое благополучие».** Члены Правления должны участвовать в процессе управления рисками, в том числе, должны быть осведомлены об основных рисках, с которыми сталкивается Ассоциация, должны проводить совещания с оформлением протоколов совещаний по регулярному обсуждению и анализу данного вопроса, и принимать соответствующие меры по минимизации влияния выявленных рисков;
- **Стандарт 5.2 «Эффективное управление».** Исполнительный

директор должен иметь письменную Политику управления рисками и отвечать за ее внедрение, в том числе, регулярное определение основных рисков для КМПА, разработку прогноза возможных результатов и влияния данных рисков на Ассоциацию, а также разработку и внедрение ежегодного плана действий по противодействию основным рискам; Сбор информации и анализ данных осуществляется при непосредственном участии ответственных лиц головного офиса и филиалов КМПА;

- **Стандарт 6.2 «Финансовый регламент».** Письменная финансовая политика или правила и процедуры должны содержать пункты, касающиеся управления финансовыми рисками;
- **Стандарт 6.5 «Управление рисками».** Согласно данному стандарту Ассоциация должна иметь письменную и утвержденную Политику управления рисками.

Прежде чем переходить к осуществлению задач по «оптимизации политики управления рисками», руководству КМПА следует четко понимать, что включает в себя само понятие «риск» в контексте концептуальных рамок менеджмента МФПР.

### ПОНЯТИЕ «РИСК»

В разных сферах деятельности разных компаний дается разное определение данного понятия. В целом под риском понимается вероятность того, что произойдет некое нежелательное событие, которое может в целом оказать негативное влияние на деятельность организации. В деятельности НПО «риск» принято отождествлять с возможностью потери организацией части своих ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических), снижение планируемых расходов на мероприятия, или появление дополнительных расходов в результате осуществления определенной оперативной и финансовой деятельности.

В соответствии с определением, принятым МФПР, риск - это событие или действие, которые представляют возможную угрозу для достижения целей организации. В рамках концептуальных основ менеджмента МФПР и, следовательно, КМПА, риск классифицируются по следующим категориям:

- Управление
- Стратегические аспекты
- Операционные аспекты
- Финансовые аспекты
- Соответствие требованиям

- Внешний имидж и репутация



Таким образом, все виды рисков для КМПА, как ассоциативного члена МФПР, можно сгруппировать по следующим категориям:

- 1) **Управление** – например, отсутствие стратегического видения или управление организацией осуществляется при доминировании одного или двух лиц.
- 2) **Стратегические аспекты** – это может быть наличие оппозиционных заинтересованных сторон.
- 3) **Операционные аспекты** - невыполнение договорных обязательств, конкуренция со стороны других организаций или неспособность оказания качественных услуг в связи с недостаточным потенциалом или ресурсами.
- 4) **Финансовые аспекты** - слабый финансовый контроль, мошенничество или убыточные операции.
- 5) **Соответствие требованиям** – например, несоблюдение местного законодательства.
- 6) **Внешний имидж и репутация** – например, негативное освещение в СМИ, плохие отношения со спонсорами, партнерами, донорами.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ответственность за контроль внедрения Политики управления рисками возложена на руководство КМПА.



Руководство КМПА должно участвовать в разработке Политики управления рисками и эффективных мер по снижению их влияния, а также в создании системы подотчетности, чтобы обеспечить внедрение разработанных мер.

Распределение функций по управлению рисками осуществляется следующим образом:

ПРАВЛЕНИЕ	КОМАНДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСПОЛНЕНТЕЛИ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Утверждение Политики управления рисками</li><li>• Ежегодное утверждение основных рисков и мер по их минимизации для КМПА</li><li>• Собрание Правления и сотрудников КМПА по оценке регистра рисков в качестве отдельного вопроса повестки дня</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определение основных рисков по категориям и разработка стратегии по снижению влияния рисков</li><li>• Реализации Политики управления рисками</li><li>• Внедрение, мониторинг и оценка процесса управления рисками</li></ul>



### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ РАМКИ

В соответствии с *Политикой МФПР 3.8* в отношении управления рисками, концептуальные рамки Политики управления рисками разрабатываются на уровне руководства Ассоциации и одобряются членами ее Правления.

МФПР рассматривает процесс управления рисками как последовательные этапы работы всего коллектива КМПА (члены Правления, исполнительный директор, координаторы, сотрудники и волонтеры центрального офиса КМПА и региональных филиалов), где отправной точкой является разработка письменной Политики управления рисками и порядок ее внедрения.



Процесс управления рисками должен быть полезен КМПА с реализацией на всех уровнях и регулярным (как минимум, ежегодным) пересмотром основных рисков и мер по снижению их негативного влияния на оперативную и финансовую деятельность Ассоциации.

### МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

В рамках управления рисками существуют различные методы и подходы для внедрения эффективного процесса внутри организации. Одним из таких методов, рекомендуемых МФПР (*Политика МФПР 3.8*), является взаимосвязанный системный подход, предусматривающий предварительные дискуссии и консультации руководства, в рамках которых проводится определение контекста, определение основных рисков и их анализ, оценка рисков, разрабатываются эффективные меры по снижению негативного влияния рисков. Весь процесс управления рисками также включает мониторинг и слежение за ситуацией и внедрением превентивных мер с последующей ежегодной оценкой деятельности и пересмотром плана действий на следующий год.



Упрощенный вариант схемы управления рисками имеет следующий вид, где планирование управления рисками включает процесс обзора и пересмотра плана действий:



Управление рисками не является одномоментным событием, а осуществляется периодически, по мере того как происходят изменения и обнаруживаются проблемы. Поэтому на протяжении всей деятельности руководству необходимо проводить контроль рисков. Стандартные задачи стадии мониторинга и контроля- приведение плана действий по противодействия рискам в соответствии с текущим состоянием деятельности организации, количественные и качественные анализы рисков, дополнительные идентификации рисков в ходе реализации деятельности.

В качестве инструмента для определения основных рисков по категориям, их описания, оценки степени их влияния на деятельность КМПА, разработки плана действий и назначения ответственных лиц, рекомендуется **метод регистра рисков**, описание которого дано ниже в таблице регистра рисков.

Регистр рисков должен обновляться, как минимум, на ежегодной основе для того, чтобы Ассоциация провела оценку основных рисков для организации, внедрила систему контроля по снижению основных рисков, а также разработала план действий для снижения рисков в соответствующие сроки.

Регистр рисков должен рассматриваться ежегодно членами Правления до их оценки и утверждения на Общем собрании КМПА в начале или конце года.

### Таблица регистра рисков

Риск	Влияние	Вероятность	Процесс	План действий	Ответственные лица
<b>УПРАВЛЕНИЕ</b>					
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ</b>					
<b>ОПЕРАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ</b>					

## ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КМПА

<b>ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ</b>					
<b>СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ</b>					
<b>ВНЕШНИЙ ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ</b>					

При заполнении таблицы регистра рисков следует руководствоваться следующими рекомендациями:

### **Название риска**

Краткое описание риска, например: «Налоговый статус нанятых иностранных сотрудников», «Повышенные требования к отчетности доноров».

### **Описание риска**

Детальная информация, характеризующая конкретный риск. Например: «Местные налоговые правила, касающиеся занятости иностранного персонала, являются предметом частого пересмотра и могут изменить требуемый налоговый режим. В Ассоциации работают три иностранных сотрудника, поэтому есть риск дополнительных налоговых сборов (повышение операционных расходов), а также риск потенциальных штрафов и пеня за несвоевременную оплату налогов на прибыль».

### **Влияние/Вероятность**

Оценка влияния конкретного риска для КМПА, а также вероятность возникновения такого риска. Ниже приведены инструкции о том, как классифицировать такие риски. Основным принципом является то, что риски, которые имеют высокое влияние и высокую вероятность, являются наиболее серьезными для организации. Следовательно, в отношении таких рисков должны быть предприняты меры эффективного контроля для снижения их влияния на деятельность КМПА.

### **Текущий процесс**

Детальная информация о процессе/процедурах и т.д., которые внедрены в КМПА для того, чтобы снизить риск. Это может включать страхование, консультации юриста, регулярный обзор местных законов и правил, разработку политики и процедур, обучение персонала, составление планов на случай чрезвычайных ситуаций и т.д.

### **План действий**

План действий должен быть завершен только после того, как вы установили и определили риски, но не имеете эффективного контроля для их снижения. План действий должен определять ожидаемый результат, а затем в графе **действия** и **дата** следует указать должность лица, который будет отвечать за выполнение действия (например, исполнительный директор, президент, координатор) и сроки исполнения.

В отношении оценки влияния риска на деятельность и репутацию КМПА предлагается специальная таблица, где степень влияния риска оценивается по шкале: высокое, среднее и низкое влияние в зависимости от различных

факторов (% от дохода/расходов, освещения в СМИ, и штрафных санкций и нарушений). Таблица представлена в **Приложении 1** «Регистр рисков: Шкала определения влияния риска».

Дополнительно, в **Приложении 2** представлен проект регистра рисков КМПА на начало 2014 года.

### ОЦЕНКА РИСКА

Оценка риска представляет собой процесс определения приоритетности или важности риска путем оценки и объединения **вероятности его возникновения** и **влияния**. Этот процесс часто сопровождается количественной оценкой влияния риска (при его появлении) на цели, качество, стоимость и график проекта или деятельности. Важность риска рассчитывается по следующей формуле:

**ВАЖНОСТЬ РИСКА = ВЕРОЯТНОСТЬ X ВЛИЯНИЕ**



## ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

---

План действий по управлению рисками составляется на ежегодной основе и утверждается на общем собрании членов Правления Ассоциации.

В целом, любое из планируемых действий или мер будут вписываться в следующую группу:

1. Профилактические меры - Меры, принимаемые до возникновения риска и нацеленные на устранение возможности появления риска или снижение вероятности его возникновения.
2. Меры по устранению риска - Меры, принимаемые в случае возникновения риска.
3. Резервный план - Меры, принимаемые в случае, если меры по устранению риска оказываются неэффективными.

При наличии нестабильности курса национальной валюты при планировании ожидаемых рисков может быть рассмотрена **практика выделения резервов проекта.**

### 1. Резерв проекта - 10%

Распространенный прием создания резервов проекта - добавление 10% ко времени выполнения и стоимости проекта в качестве резервного, как для известных неустраняемых, так и для неизвестных рисков. Величина 10% возникла на основании средних величин резервов различных проектов. Данный метод усредненный и не является предпочтительным, так как не принимает во внимание риски конкретного проекта. Эти резервы ни на чем конкретном не основаны, а руководству необходимо обоснование выделенных резервов. Тем не менее, такое «угадывание» необходимого количества резервного времени и средств допустимо. Этот способ угадывания позволяет также отклоняться от цифры 10%, если руководитель проекта видит в этом необходимость. Резерв, созданный таким способом, лучше, чем отсутствие резервов вообще.

### 2. Ожидаемое значение для резерва проекта

Если риски анализировались количественно, для вычисления величины резервов необходимо взять общую стоимость всех задач проекта и ожидаемую величину всех рисков. Эта сумма и будет величиной резервов для всех известных рисков (contingency reserve). Затем следует добавить 5% от общей стоимости проекта для неизвестных рисков (management reserve). В сумме получится стоимость резервов. Этот метод является самым предпочтительным и, как правило, не вызывает у руководства проекта никаких проблем.

### ПРИНЦИПЫ - ПЕРЕЧЕНЬ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПРИ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ РУКОВОДСТВОМ И ПЕРСОНАЛОМ КМПА

При управлении рисками для финансовой и оперативной деятельности Ассоциации, Правлению и руководству КМПА следует руководствоваться следующим перечнем актуальных вопросов, которые рекомендованы ЕС МФПР:

- ✓ Регулярное участие персонала в собраниях руководства КМПА
- ✓ Ведение и оформление протоколов собраний руководства КМПА с описанием принятых официальных решений и мер
- ✓ Общий контроль деятельности КМПА
- ✓ Понимание того, что корпоративные решения требуют знаний предмета и высокую степень здравого смысла. При голосовании в числе меньшинства гарантия того, что в протоколе была запись об этом
- ✓ Слежение за предупредительными знаками, которые привлекли ваше внимание к тому, что какие-то действия нарушают правила
- ✓ Настаивание на проведении содержательных совещаний руководства с полным раскрытием результатов деятельности
- ✓ Требование, чтобы Ассоциация использовала профессиональные аудиторские услуги аккредитованного сертифицированного независимого бухгалтера
- ✓ По возможности, наличие компетентного юрисконсульта
- ✓ Документация письменных отчетов заседаний всех комитетов
- ✓ Авторизация соответствующей корпоративной задолженности
- ✓ Знание всех директоров и сотрудников управленческого аппарата
- ✓ Принятие и соблюдение эффективной бизнес стратегии и практики
- ✓ Недопустимость политики преследования только собственных интересов
- ✓ Недопустимость конфликта интересов
- ✓ Наличие и оценка кадровой политики
- ✓ Гарантия поддержания хорошей репутации и финансового статуса Ассоциации
- ✓ Оценка соответствия объема страхования Ассоциации

**ОЦЕНКА РИСКОВ: ПЛАН 10 ОСНОВНЫХ ПУНКТОВ**

Европейская сеть МФПР разработала план оценки рисков, состоящий из 10 основных пунктов. Данный план является базовой матрицей, которая может быть расширена в зависимости от текущего контекста и ситуации.

Матрица плана оценки рисков (версия ЕС МФПР)

<b>ОЦЕНКА РИСКА</b>		
1	Разработка/оценка политики Ассоциации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводится на регулярной основе</li> <li>• При участии членов Правления и персонала Ассоциации</li> </ul>
2	Определение потенциальных рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При участии головного офиса и филиалов КМПА</li> </ul>
3	Изучение доказательств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка должна проводиться с учетом потребностей Ассоциации и реальной ситуации</li> </ul>
<b>АНАЛИЗ РИСКОВ</b>		
4	Категоризация рисков (по классификации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Головной офис КМПА при участии региональных филиалов КМПА</li> </ul>
5	Оценка рисков по баллам и приоритетам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Каждый пункт вашего списка должен иметь балл. Если пункт имеет значение «0», он должен быть исключен</li> <li>• Головной офис и филиалы КМПА</li> </ul>
<b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>		
6	Разработка стратегии управления рисками (политики)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При участии членов Правления и персонала Ассоциации</li> </ul>
7	Согласование плана действий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• При участии членов Правления и персонала Ассоциации</li> </ul>
8	Информирование о рисках	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Члены правления и персонал Ассоциации должны быть информированы о плане действий и путях его реализации</li> </ul>
9	Мониторинг и оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводится на регулярной основе</li> </ul>
10	Обзор и оценка политики и процедур	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводится на регулярной основе</li> </ul>



**Приложение 1. Регистр рисков: шкала определения влияния риска (см. отдельный файл)**

**Приложение 2. Регистр рисков КМПА 2014 г. (см. отдельный файл)**

ССЫЛКИ

IPPF : <http://www.ippf.org/>  
<http://www.ippfen.org/>

Governance Manual/handouts:

<http://www.ippf.org/resources/publications/Welcome-Board-governance-handbook>

Risk management: <http://www.irmi.com/online/riskmgmt/risk-management-why-and-how.pdf>

Глеб Галкин. Планирование минимизации рисков. 2005