



Управление рисками некоммерческих организаций

Понятие риска

Риск – это влияние неопределенности на цели.

- **Неопределенность** — это вероятностное событие, которое может произойти или нет, и не является констатацией факта.
- **Риск/ возможность** — неопределенность может иметь как положительный, так и отрицательный исход, а значит являться и риском, и возможностью.
- **Влияние на цели** — оценивать необходимо только те риски, которые непосредственно влияют на цели конкретной НКО, а не абстрактной организации.



Цель деятельности **некоммерческой организации (НКО)** заключается в достижении социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и иных целей, направленных на достижение общественных благ.



Цель риск-ориентированного управления в НКО — это, в первую очередь, обеспечение разумной уверенности в достижении стратегических целей, улучшении деятельности НКО, эффективном перераспределении необходимого денежного потока и в повышении качества оказываемых услуг.

Глобальные драйверы развития риск-менеджмента среди НКО:



Безопасность людей и деятельность в ситуациях неопределенности у гуманитарных организаций: их миссии в основном проходят на небезопасных или нестабильных территориях (природные катастрофы, вооруженные конфликты и т.д.) – обязаны интегрировать риск-менеджмент культуру и процедуры.



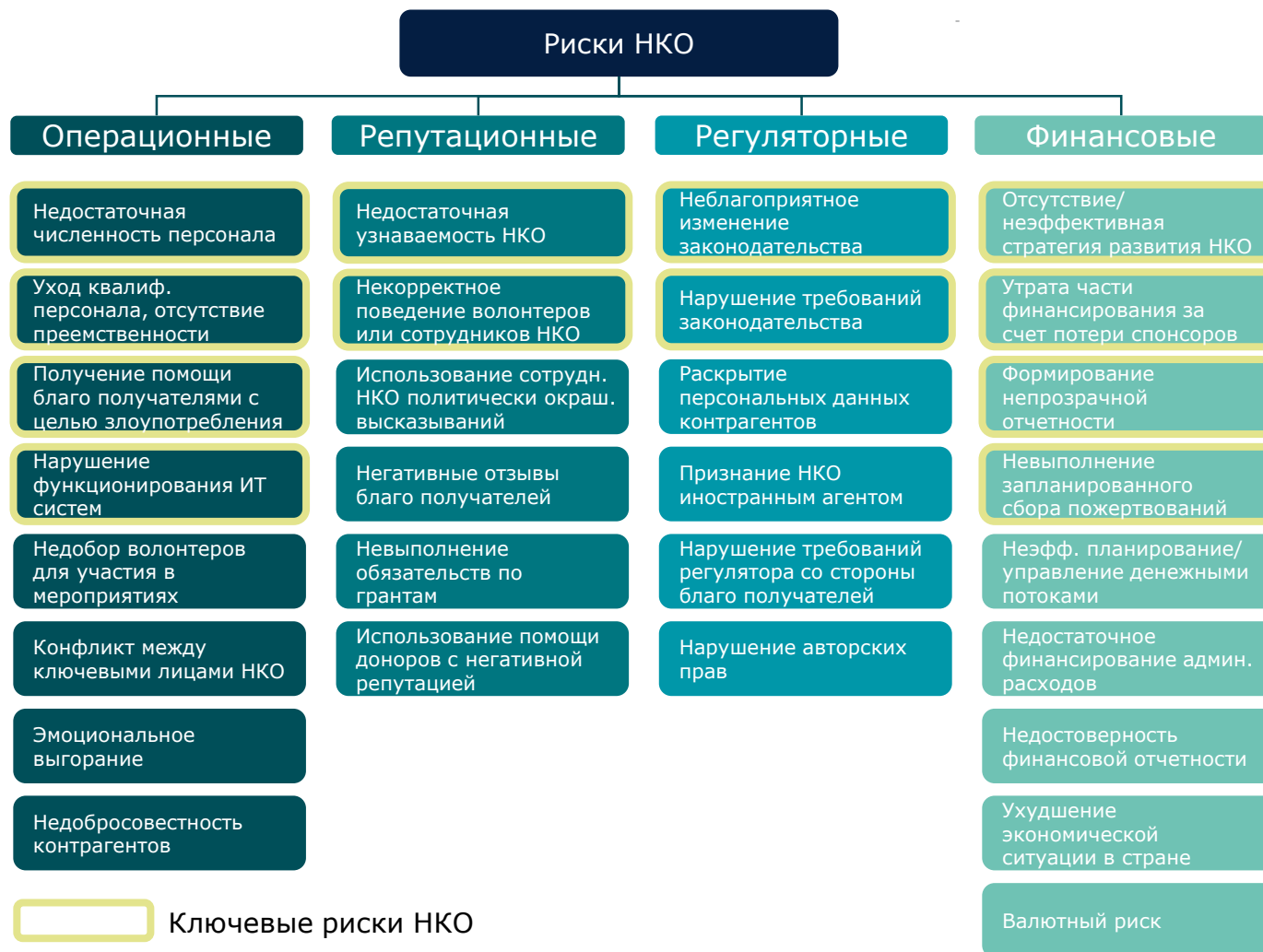
Требования доноров: внедренный риск-менеджмент у заявителей становится одним из требований донорских организаций, а также частных доноров, которые становятся младше и приходят из бизнеса с ожиданиями организационного управления НКО как бизнесом.



Развитие партнерских программ: для решения социальных задач организации объединяются и внутри одной территории, и на международном уровне – необходимость управления рисками в сложносоставных проектных командах.

Риски. Какими они бывают?

Организация выявляет риски, связанные с достижением стратегических и бизнес целей и формирует общую базу данных по рискам. Риски определяются на всех уровнях бизнес-процессов и функций. Риски могут быть структурированы в отдельные категории, которые организация определяет по своему усмотрению. Одна из возможных классификаций рисков – это классификация рисков в зависимости от природы их возникновения.



В 2019 году Делойт провел опрос ключевых лиц НКО в рамках своего исследования процесса управления рисками. По результатам опроса было составлено дерево рисков, присущих НКО.

Описание процесса управления рисками (в соответствии с ISO:31000)

Процесс риск-ориентированного управления должен быть неотъемлемой частью процессов менеджмента и принятия решений и должен быть интегрирован в структуру, деятельность и процессы как коммерческой организации, так и некоммерческой. В зависимости от уровня зрелости системы управления рисками в НКО, различия будут заключаться в используемых инструментах по управлению рисками.



Определение участников процесса риск-ориентированного управления



Генеральный директор отвечает за эффективное управление рисками в НКО, в том числе:

- утверждает риски, которое НКО способно и готово принять;
- утверждает документы по управлению рисками;
- обеспечивает принятие решений на уровне НКО с учетом рисков.



Владельцы рисков отвечают за:

- идентификацию, анализ и оценку рисков в ходе повседневной деятельности и в процессе принятия решений;
- принятие решений с учетом рисков, разработку и внедрение мероприятий по управлению рисками, документирование рисков, связанных с принимаемыми решениями;
- оперативный мониторинг уровня рисков, фактов реализовавшихся рисков и статуса исполнения мероприятий;
- эскалацию информации о рисках для учета при принятии решений на вышестоящих организационных уровнях и транслируют решения по управлению рисками на нижестоящие уровни;
- полноту и своевременность составления/актуализации реестра рисков в рамках своей функциональной области.



Прочие сотрудники НКО. Все сотрудники НКО должны быть вовлечены в процесс управления рисками и отвечать за их своевременное выявление и анализ в рамках своих обязанностей и полномочий, а также за эскалацию соответствующей информации на вышестоящие уровни.



Риск-координатор ответствен за организацию процесса управления рисками, а также за методическое и консультационное сопровождение владельцев рисков. Мы предлагаем возложить роль риск-координатора на имеющегося сотрудника, который бы совмещал ее с существующими должностными обязанностями. В коммерческих организациях выделяется отдельное подразделение/ риск-менеджер.

Практический кейс Фонда продовольствия «Русь»



Юлиа Давидовна Назарова
Президент Фонда

Опыт реализации проекта по оценке зрелости управления рисками некоммерческой организации в России

— Цели проекта

В рамках проекта по повышению эффективности управления рисками БФ «Фонд продовольствия «Русь» (далее – Фонд) были поставлены следующие цели:

- Разработка инструментария управления рисками;
- Выявление и оценка ключевых рисков Фонда.

— Выполненные работы

В рамках проекта были выполнены следующие задачи:

- Проведение интервью с сотрудниками Фонда с целью изучения его деятельности и идентификации ключевых рисков;
- Разработка шкалы качественной оценки рисков;
- Проведение риск-сессии с сотрудниками Фонда с целью оценки и приоритизации рисков;
- Разработка карты рисков Фонда.

— Результаты проекта

- Шкала качественной оценки рисков;
- Реестр рисков Фонда, содержащий описание и классификацию рисков, риск-факторов, последствий рисков и мероприятий по ним;
- Карта рисков, отражающая результаты оценки для всех рисков.

Ключевые риски БФ «Фонд продовольствия «Русь»

С целью выявления рисков проектная команда «Делойт» провела ряд интервью с ключевыми сотрудниками Фонда, а также проанализировала основные документы Фонда. Выявленные риски были в дальнейшем сгруппированы на четыре группы: операционные, репутационные, регуляторные и финансовые.



Карта рисков БФ «Фонд продовольствия «Русь»

С целью приоритизации и качественной оценки выявленных в ходе интервью и анализа документов рисков, проектная команда «Делойт» провела риск-сессию с сотрудниками Фонда. Полученные результаты риск-сессии представлены на тепловой карте рисков Фонда.

Тепловая карта строится на основе балльной оценки рисков по двум показателям:

Влияние риска

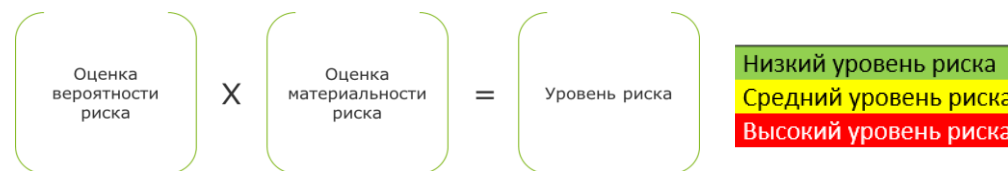
- Уровень влияния оценивается по соответствующей группе (группам) последствий.
- В случае нескольких последствий реализации риска берется максимальное значение ущерба.

Вероятность риска

- Вероятность реализации риска оценивается экспертно или статистически.

Уровень риска

- Оценка уровня риска осуществляется путем перемножения уровня влияния на вероятность.



Карта рисков

Вероятность	5 - Высокая				2 5	
	4 - Выше средней			3	1 7 10 11	
	3 - Средняя			8	4 12	
	2 - Ниже средней			6 9		
	1 - Низкая					
		1 - Очень низкое	2 - Низкое	3 - Среднее	4 - Высокое	5 - Очень высокое
		Влияние				

- 1 Недостаточная численность персонала
- 2 Недобор волонтеров для участия в мероприятиях
- 3 Получение помощи с целью перепродажи/злоупотребления
- 4 Некорректное поведение волонтеров или НКО
- 5 Недостаточная узнаваемость Фонда
- 6 Использование политически окрашенных высказываний
- 7 Неблагоприятное изменение законодательства
- 8 Раскрытие персональных данных контрагентов
- 9 Нарушение требований в области налогового законодательства
- 10 Неэффективная стратегия развития Фонда
- 11 Формирование непрозрачной отчетности
- 12 Утрата части финансирования за счет потери спонсора

Брошюра

Управление рисками в
некоммерческих организациях

<https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/risk/articles/2020/non-profit-organization-risk-management.html>

Deloitte.



**Управление рисками
в некоммерческих
организациях**

Департамент управления рисками





deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 286 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.