* 1. 风险管理

行政事业单位内部控制体系建设的主要内容之一就是分析单位经济业务活动的风险，识别风险点，根据控制方法制定有效的控制措施，并监督执行。

* + 1. 评估机制

风险评估是单位及时识别、系统分析经济活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。

单位开展经济活动风险评估应当成立风险评估工作小组，单位负责人担任组长。

风险评估工作小组可以根据单位实际情况设置牵头部门或风险主管领导。

单位应当建立经济活动风险定期评估机制，对经济活动存在的风险进行全面、系统和客观的评估。经济活动风险评估至少每年进行一次。外部环境、经济活动或管理要求等发生重大变化的，应及时对经济活动风险进行重估。经济活动风险评估结果应当形成书面报告《风险评估报告》并及时提交单位领导班子，作为完善内部控制的依据。

* + 1. 组织职能

（1）风险评估工作小组

风险评估工作小组负责协助key\_zzzwmc办公会对单位制订的年度工作计划和考核目标的合理性、有效性进行审议，指导各科室、各岗位开展年度工作计划的风险评估和风险分析。

（2）key\_zzzwmc办公会

对本单位各岗位年度工作计划进行审核，确认各岗位工作计划的风险承受能力。

（3）各科室工作人员根据自身岗位的具体业务，收集、分析与自身岗位有关的政策和行业信息，识别工作目标制订和实施过程中存在的风险事项，为风险分析依据，为风险分析提供建议。

* + 1. 风险评估工作流程

（1）key\_zzzwmc办公会下达年度风险评估工作计划。

（2）风险评估工作小组设计《风险评估与应对表》，下发各科室，收集、组织开展风险评估工作。

（3）风险评估工作小组对《风险评估与应对表》进行审核，检查风险点和风险应对防控措施是否准确，评估《风险评估与应对表》设计是否合理。

（4）各科室各岗位人员填写《风险评估与应对表》。

（5）风险评估工作小组对《风险评估与应对表》统计分析。

（6）风险评估工作小组根据风险发生可能性的高低和对目标的影响程度进行评估，形成风险等级清单，初步确定各项风险的管理优先顺序和策略，并形成单位《风险评估报告》。

（7）内控工作领导小组对《风险评估报告》进行审核。

（8）key\_zzzwmc办公会对《风险评估报告》进行审议、审批。

（9）单位负责人应安排内控工作领导小组或内控牵头部门以《风险评估报告》结果为基础，根据国家有关规定，结合单位自身实际情况，建立健全内部控制制度。特别是针对风险评估中发现的重点风险，单位应当建立重点风险管理办法，尽快安排确定解决方案并要求相关业务科室负责人予以高度重视，及时堵塞漏洞、消除隐患。

其他注意事项：

（1）风险评估至少每年进行一次。

（2）风险评估报告也可以由以下两方面报告组成：

风险评估年度报告：内容须包含风险提示、风险状况、风险分析、风险应对防控方案。

风险评估专项报告：突发重大风险、重要风险事项、重大风险事件的专项报告。

* + 1. 风险评估工作流程图

* + 1. 评估范围和内容
       1. 单位外部风险

1.法律政策风险：对法律法规、国家政策理解不够，盲目实施。

2.经济风险：财力不足，无法满足在建项目、战略发展目标实施的需要。

3.社会风险：行政处理过程不规范、行政管理责任心不强。

4.自然灾害、环境状况等自然环境因素以及其他因素产生的风险。

* + - 1. 单位内部风险

|  |  |
| --- | --- |
| * + - * 1. 单位层面 | 内部控制组织机构风险：组织职能缺失或形同虚设。  管理风险：未建立相关工作管理制度、未建立权力制衡机制、未建立议事决策机制或未执行。  人员素质风险：人员素质不一，对内控知识认识不够，责任心不强、专业工作胜任能力不足。  财务信息风险：财务信息不完整、不真实。  关键岗位和重要领域管理风险：关键岗位不相容岗位未有效分离或控制，岗位职责权限分工不清晰。  其他情况：信息技术运用和信息设备质量风险、安全漏洞、环境保护等。 |
| * + - * 1. 业务层面 | 预算业务管理风险。  收支业务管理风险。  政府采购业务管理风险。  资产业务管理风险。  建设项目业务管理风险。  合同业务管理风险。  其他业务风险：印章管理、票据管理等。 |

* + 1. 风险评估管理程序

风险评估由目标设定、风险识别、风险分析和风险应对四个部分构成。风险评估是内部控制的重要环节，在单位经济业务活动过程中，只有进行科学的风险评估，自觉地将风险控制在可承受范围之内，才能实现单位的可持续发展。只有加强风险管理意识、识别风险、才能制定有效的控制措施。风险评估贯穿于单位经济业务活动过程的始终，也贯穿于内部控制的全过程。

* + - 1. 目标设定

单位应当根据内部控制的五项控制目标：

（1）保证本单位各项经济活动合法合规；

（2）资产安全和使用有效；

（3）财务信息真实完整；

（4）防范舞弊和预防腐败；

（5）提高公共服务的效率和效果，开展全面、系统、持续的收集、分析相关信息，结合单位实际情况，及时进行风险评估。并利用信息化管理手段，及时记录信息和加强信息保管。

* + - 1. 风险识别

风险识别是在目标设定的基础上，密切关注单位内、外部主要风险因素。

单位外部风险识别主要从法律政策、经济风险、社会风险、自然灾害入手。

单位内部风险识别可从单位层面和业务层面两大方面入手。

单位层面风险识别主要从组织、机制、制度、议事决策、关键岗位、信息系统入手。

业务层面风险识别主要从预算、收支、采购、资产、建设项目、合同业务入手。梳理各项业务流程，分析各项业务流程是否清晰合理、各个环节授权审批是否科学、不相容岗位是否相互分离、岗位的职责权限分工是否明确、业务流程产生的信息是否全面记录、各项管理要求是否在内部管理制度中予以明确、各项制度的执行是否有效、关键控制措施是否得到落实等。

* + - 1. 风险分析

风险分析是指在风险识别的基础上，采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。单位进行风险分析，应当充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。

风险的定性分析，是指通过观察与分析，借助于经验和判断对风险进行分析的方法。定性分析一般不需要运用大量的统计资料，使用起来简单易行。该方法主要是通过问卷、面谈及研讨会等形式进行风险分析，依靠专业人员的经验和直觉或者行业标准及惯例等，对风险相关要素的大小或高低程度进行定性分析。在不需要进行量化时或者进行定量分析需要的数据无法取得，以及出于成本效益原则考虑采用定量分析方法不经济时，一般应采用定性分析。

风险的定量分析，是指运用一些数据分析模型，将有关风险及其影响予以量化，在此基础上判断风险重要性程度的方法，如敏感度分析法和盈亏平衡分析法等。定量分析需要对构成的各个要素和潜在损失程度赋予数据或货币金额，使风险分析的整个过程和结果均被量化。定量分析的方法通常能够提供更高的精确度，往往应用在复杂的经济活动分析中，是对定性分析方法的补充。

* + - 1. 风险应对

风险应对是指风险应对政策的选择，单位根据风险分析的结果，结合风险承受能力，确定风险应对策略。

风险应对的策略一般有四种：风险规避、风险降低、风险分担、风险承受。

\*风险规避

风险规避是单位对超出风险承受能力的风险，通过放弃或停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。

\*风险降低

风险降低是单位在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。

\*风险分担

风险分担是单位准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施，将风险控制在风险承受度之内的策略。

\*风险承受

风险承受是单位对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或减轻损失的策略。这也是一种最普通、最省事的风险应对策略。

风险应对的四种策略是根据单位的风险偏好和风险承受能力制定的，风险规避策略在采用其他任何风险应对措施都不能将风险降低到单位风险承受度以内的情况下适用；风险降低和风险分担策略则是通过相关措施，使单位的剩余风险与单位的风险承受度相一致；风险承受策略则意味着风险在单位可承受范围之内。

* + 1. 风险分析的具体办法

（一）采用问卷调查、集体讨论、专家咨询、管理层访谈、工作访谈等。

（二）风险分析所需要的材料包括制度、流程、图片、记录、单据等。

* + 1. 风险等级标准设定

单位应当根据风险发生可能性的大小及导致后果的严重性对关键风险进行等级判定，判定标准如下：

高风险：在采取措施或降低危害前，须停止或禁止作业的，导致的后果对单位整体运行产生影响，导致财产巨大损失或资产大量流失。须对改进措施进行评估。

中等风险：对单位局部业务产生影响或危害，但并不影响单位整体运行，导致财产部分损失或资产部分流失，相关工作可以进行。须建立运行控制程序和监控机制，定期检查、测量及评估。

低风险：对单位运行轻微影响，导致财产轻微损失或资产少量流失，相关工作可以进行，须改进应对措施。

* + 1. 重点风险管理
       1. 重点风险点查找方法

应当关注重点岗位和重要领域，通过领导点评、集体讨论、问卷调查、自行查找等方式开展工作，组织力量认真排查重点风险点。及时找出重点风险点，进行统计分析，快速拟定应对控制措施。

* + - 1. 重点风险内容

|  |  |
| --- | --- |
| 制度机制重点风险 | 1.检查内控制度是否全覆盖单位各项经济业务活动、是否覆盖权力运行全过程。  2.检查各项内控制度是否行之有效、是否存在无制度控制的风险。 |
| 道德素质重点风险 | 1.是否存在无视组织纪律和管理制度的行为。  2.是否存在超越职权范围的行为。  3.是否存在虚报、瞒报的行为，是否存在串通舞弊和包庇违纪的行为。  4.是否存在生活消费水平与收入不符的行为。 |
| 业务流程重点风险 | 1.各项业务流程是否存在高发违纪违法行为。  2.各项业务流程是否还存在不相容岗位或职责不清晰等问题。 |
| 岗位职责重点风险 | 1.单位领导班子及成员是否在集体决策和执行议事规则方面存在可能的风险。  2.在资金流量大、重要行政审批环节、重大项目管理等关键岗位工作中是否存在可能的风险。  3.各个岗位在履行职责中是否还存在可能的风险。 |

* + 2. 风险评估与应对表（表样）

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 业务分类 | 流程名称 | 风险节点 | 风险描述 | 控制方法 | 控制措施 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

* + 1. 风险评估的监督和评价

风险评估的监督和评价过程，包括监督和评价识别风险的充分性，以及针对这些风险所采取措施的恰当性。由监督检查工作小组牵头科室具体负责，对单位整体的风险评估过程和应对措施进行了解和评价。风险的监督和评价考虑的主要因素可能包括：

1.单位是否已建立、沟通整体目标，并辅以具体策略和具体管理服务活动的开展计划。

2.单位是否已建立风险评估制度并保证运行，包括识别风险、估计风险的重大性、评估风险发生的可能性以及确定需要采取的应对措施。

3.单位是否已建立相关重大事件处理机制，识别和应对可能对单位产生重大影响的变化。

4.风险评估管理机构是否建立了相关流程，以识别外部环境、内部环境发生的重大变化。风险应对措施的调整机制是否运行有效。

* + 2. 风险评估的信息与沟通管理

单位在内部控制运行中利用信息沟通，逐步形成在目标设定、风险识别、风险分析、风险应对等环节的数据信息，通过信息管理系统记录、统计和存储，在单位内部相互引用，不断提高风险评估各项工作的管理水平，充分发挥信息管理作用。