

Document: EB 2021/133/R.7  
Agenda: 5(a)  
Date: 2 August 2021  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## سياسة إدارة المخاطر المؤسسية

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

**Deirdre Mc Grenra**

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية  
والعلاقات مع الدول الأعضاء  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

الأسئلة التقنية:

**Alberto Cogliati**

مدير وكبير موظفي إدارة المخاطر  
مكتب إدارة المخاطر المؤسسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2048  
البريد الإلكتروني: a.cogliati@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثالثة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-16 سبتمبر/أيلول 2021

**للموافقة**

## المحتويات

	<b>أولا - الغرض 1</b>
2	ألف- المبادئ
2	باء- مكونات إدارة المخاطر المؤسسية
3	ثانيا- تصنيف المخاطر المؤسسية
5	ثالثا- الأدوار والمسؤوليات
5	ألف- نموذج خطوط الدفاع الثلاثة
6	باء- الأدوار الرئيسية المتعلقة بالمخاطر
8	جيم- الجهة المسؤولة عن المخاطر وتصعيدها
9	رابعا- هيكل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية
9	ألف- استعراض عام
9	باء- الإشراف على المخاطر
10	خامسا- دورة حياة إدارة المخاطر
10	ألف- الإبلاغ عن المخاطر والتشاور بشأنها
10	باء- دورة حياة إدارة المخاطر
11	سادسا- ثقافة المخاطر
12	سابعا- الجهات المسؤولة عن السياسة والوثائق الإضافية

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو للموافقة على سياسة إدارة المخاطر المؤسسية كما استعرضتها لجنة مراجعة الحسابات في اجتماعها الحادي والستين بعد المائة.

### أولا - الغرض

- 1- ركز جدول أعمال الإصلاح في الصندوق والتغييرات المرتبطة به - بما في ذلك المزيد من اللامركزية وإعادة التنظيم وإعادة معايرة عمليات الأعمال - على مدى السنوات الأربع الماضية على ضمان أن يكون لدى الصندوق القدرة التشغيلية اللازمة لتعظيم مساهمته في خطة التنمية المستدامة لعام 2030؛ وأن يثبت مكانته كمؤسسة معترف بها وقوية وحاصلة على تصنيف. وجرى تنفيذ تغييرات كبيرة في نموذج عمل الصندوق ومن المتوقع إجراء تغييرات إضافية في السنوات القادمة في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، بما في ذلك تحسين الهيكلية المالية الجديدة وزيادة انخراط القطاع الخاص. وتمثل هذه التغييرات تحولا كبيرا عن استراتيجية الصندوق السابقة وتؤثر تأثيرا مباشرا على ملامح المخاطر التي يواجهها الصندوق. وإدراكا للبيئة المالية والإنمائية الأكثر تعقيدا التي يعمل فيها الصندوق، تلتزم الإدارة بإدراج إطار أكثر قوة وفعالية لإدارة المخاطر المؤسسية في المنظمة من خلال تنقيح وتحسين بعيدي المدى للنهج العام لإدارة المخاطر.
- 2- وتؤدي إدارة المخاطر المؤسسية دورا أساسيا في وضع الاستراتيجيات والميزنة وتخصيص الموارد، وبناء ثقافة سليمة بشأن المخاطر في الصندوق. وتدعم إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة اتخاذ القرارات القائمة على الوعي بالمخاطر وتساعد على تحديد التوازن المناسب بين تحمل المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والإنمائية للصندوق. ويعمل الإطار الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية<sup>1</sup> أيضا على الحفاظ على التصنيف الائتماني للصندوق والاحتفاظ به. وعلاوة على ذلك، فإن وجود بيانات وتقارير شاملة ودقيقة عن المخاطر يسمح للصندوق بتقييم الاحتياجات الإجمالية من الموارد وتعبئة الموارد وتخصيصها على نحو فعال لأولويات الصندوق.
- 3- وتساعد الإدارة المسؤولة للمخاطر وتنفيذ عملية منهجية لتحديد وتقييمها ورصدها وتخفيفها أي منظمة على تحديد الفرص والأهداف بكفاءة واستدامة. ويدرك الصندوق أن القرارات القائمة على الوعي بالمخاطر ووجود ثقافة سليمة بشأن المخاطر أمران أساسيان لتحقيق أقصى فعالية إنمائية للصندوق.
- 4- وتعد سياسة إدارة المخاطر المؤسسية الجديدة هذه مكونا أساسيا في وضع وتحديث ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية السليمة. فهي تحدد هيكل إدارة المخاطر في الصندوق وتحدد المتطلبات والتوقعات الدنيا لإدارة المخاطر بشكل فعال في عمليات الصندوق. وترسي سياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه نهجا رسميا ومنهجيا ومتكاملا يستند إلى المبادئ لتحديد وإدارة ورصد المخاطر في الصندوق. وهي تحدد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لأصحاب المصلحة المعنيين بإدارة المخاطر المؤسسية، وتستند إلى تصنيف شامل للمخاطر المؤسسية.
- 5- والغرض من سياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه هو توطيد هيكل إدارة المخاطر في الصندوق ودعم العملية التي تجربها الإدارة بعد ذلك لوضع الإجراءات والمبادئ التوجيهية. ومن المتوقع أن تؤدي هذه إلى تفعيل سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وتوجيه التطبيق المنهجي لمبادئها.

<sup>1</sup> إطار إدارة المخاطر المؤسسية يشمل العمليات والأدوات، بما في ذلك الأطر والسياسات والمبادئ التوجيهية المستخدمة لتحديد التهديدات المحتمل أن يواجهها الصندوق؛ وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للقضاء على هذه المخاطر أو تقليل أثرها إلى أدنى حد؛ ونشر الآليات لرصد وتقييم كفاءة استراتيجية إدارة المخاطر بفعالية.

- 6- ويتولى مكتب إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، بقيادة مدير وكبير موظفي إدارة المخاطر، المسؤولية عن الإشراف على تصميم وتنفيذ إطار إدارة المخاطر المؤسسية. ويشمل ذلك تفعيل سياسة إدارة المخاطر المؤسسية من خلال وضع الأطر والمبادئ التوجيهية التشغيلية و/أو التدريب لإدماج سياسة إدارة المخاطر المؤسسية ومبادئها على نطاق الصندوق، فضلا عن الإشراف على تنفيذ خط أعمال تدابير إدارة المخاطر.
- 7- وتحل سياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه محل سياسة الصندوق الحالية لعام 2008 بشأن إدارة المخاطر المؤسسية. وهي تعمل بمثابة مظلة لجميع الأطر والمدونات والمبادئ التوجيهية التشغيلية الأخرى المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية.

## ألف- المبادئ

- 8- تنطبق مبادئ وعوامل تمكين إطار المساءلة<sup>2</sup> في الصندوق بالكامل على إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق. وعلى وجه التحديد، ستوجه المبادئ الشاملة التالية الخاصة بالمخاطر عملية إدارة المخاطر ووضع أدوات وعمليات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق:
- (1) **الحفاظ على ثقافة سليمة بشأن المخاطر.** الترويج لثقافة تدمج إدارة المخاطر بشكل منهجي في عمليات الأعمال في الصندوق، وتشجع على بناء فهم مشترك للمخاطر، وتدعم اتخاذ القرارات القائمة على الوعي بالمخاطر.
  - (2) **التركيز على المخاطر الرئيسية.** تحديد وإدارة المخاطر التي يواجهها الصندوق بشكل استباقي، بما في ذلك المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والمخاطر المتصلة بتنفيذ البرامج والمخاطر القانونية الشاملة والمخاطر المتعلقة بالسمعة، وفقا للمكونات الأساسية لدورة حياة إدارة المخاطر في الصندوق.
  - (3) **الحفاظ على الحوكمة السليمة.** إنشاء هيكل حوكمة قوي لإدارة المخاطر المؤسسية يطبق نموذج إدارة المخاطر المعروف باسم "خطوط الدفاع الثلاثة"، الذي يستند إلى أدوات ومسؤوليات محددة جيدا وخطوط واضحة للمساءلة.
  - (4) **رصد وإبلاغ قويان.** اعتماد مجموعة شاملة من المؤشرات الرئيسية للمخاطر لتقييم ورصد ملامح المخاطر التي يواجهها الصندوق مقابل بيانات الإقبال على المخاطر التي يوافق عليها المجلس التنفيذي.
  - (5) **التحلي بالمرونة.** استعراض ملامح المخاطر في الصندوق ومدى إقباله على المخاطر بشكل منتظم، وكذلك عمليات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية، وإجراء التعديلات حسب الاقتضاء لخدمة الصندوق وأصحاب المصلحة على أفضل وجه.

## باء- مكونات إدارة المخاطر المؤسسية

- 9- وفقا لمعايير النضج<sup>3</sup> للوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة، فإن سياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه هي الأداة الرئيسية التي تدعم المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية، وهي:
- (1) **الحوكمة والتنظيم** تحددان الهيكل الداخلي لإدارة المخاطر، والتفويض المناسب للسلطة، والأدوار والمسؤوليات، والكيانات التنظيمية لضمان الإدارة الفعالة للمخاطر والإشراف عليها.

<sup>2</sup> القسمان الثاني والثالث من إطار المساءلة في الصندوق، PB/2019/05.

<sup>3</sup> وضعت هذه المعايير لجنة الأمم المتحدة رفيعة المستوى المعنية بالإدارة ووافقت عليها في أكتوبر/تشرين الأول 2019.

- (2) **العملية والتكامل** يضمنان تحديد المخاطر والفرص التي يمكن أن تؤثر على تحقيق النتائج التنظيمية وتقييمها والاستجابة لها والإبلاغ عنها ورصدها بشكل فعال وفقا لإطار إدارة المخاطر المؤسسية. ويضمن التكامل أن تكون التفاعلات/الروابط مع العمليات الفرعية أو العمليات التنظيمية الأخرى المتعلقة بالمخاطر محددة بوضوح.
- (3) **النظم والأدوات** هي مكونات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لتسجيل معلومات المخاطر وتحليلها ودمجها ونشرها/الإبلاغ عنها.
- (4) **القدرة المتعلقة بالمخاطر** هي المهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الصندوق لإدارة المخاطر بفعالية.
- (5) **ثقافة المخاطر** تشير إلى السلوك والقيم والمعتقدات المشتركة التي لدى القوة العاملة للصندوق وإدارته، إلى جانب موقف الصندوق المثبت تجاه المخاطر.

10- وتشكل سياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه حجر الزاوية لبرنامج إدارة المخاطر المؤسسية، الذي يتطلب تحديد وتنفيذ سياسة واضحة على نطاق المنظمة بشأن الإقبال على المخاطر، وأن تدعمها عمليات وإجراءات لتحديد مدى الإقبال على المخاطر وإدارة المخاطر والإبلاغ عنها، إضافة إلى تقييم واضح لقدرة المنظمة على إدارة المخاطر. وتحدد المهمة الإنمائية للصندوق وواجباته الإنمائية قدرة المنظمة على إدارة المخاطر، وتمثل المستوى الأقصى للمخاطر التي يمكن أن يتحملها الصندوق. وفي حدود قدرته على إدارة المخاطر، يحدد الصندوق مستويات الإقبال على المخاطر لكل مجال من مجالات المخاطر من المستوى 1،<sup>4</sup> والتي توضح أنواع ومستويات إجمالي المخاطر المتبقية التي يكون الصندوق على استعداد لتقبلها سعيا إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية والإنمائية.

## ثانيا- تصنيف المخاطر المؤسسية

الشكل 1  
المخاطر المؤسسية في الصندوق



<sup>4</sup> ترد مجالات المخاطر من المستوى 1 والمجالات الفرعية لمستوى المخاطر 2 في الذيل الأول.

- 11- وسيحتفظ الصندوق بتصنيف للمخاطر المؤسسية يُصنف المجالات الرئيسية للمخاطر التي يتعرض لها الصندوق. ويوفر التصنيف هيكلًا لتحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها والإبلاغ عنها بشكل متنسق ضمن نطاق محدد بوضوح لإدارة المخاطر المؤسسية ويوفر فهما مشتركًا للمخاطر الأساسية التي يواجهها الصندوق.
- 12- وقد وُضع التصنيف الخاص بالصندوق وفقًا لثلاثة مبادئ أساسية بما يضمن:
- (1) ألا تستبعد مكوناته بعضها البعض. ينبغي أن تكون كل عقدة فريدة عن جميع العقد الأخرى القائمة على نفس المستوى وألا تتداخل مع مخاطر أخرى.
  - (2) أن يكون شاملاً في المجموع. بناءً على نطاق التصنيف، يجب إدراج جميع المفاهيم.<sup>5</sup>
  - (3) أن يكون متسلسلاً هرمياً. كل مستوى لاحق أكثر دقة ويعرض المفاهيم المعبر عنها في المستوى السابق بقدر أكبر من التفصيل.
- 13- ويتألف التصنيف في الصندوق من أربعة مجالات للمخاطر، وهي تمثل الفئات الأولية للمخاطر التي يتعرض لها الصندوق (المستوى 1). وتُعرّف مجالات المخاطر الأربعة للصندوق على النحو التالي:
- (1) **المخاطر الاستراتيجية.** المخاطر التي تؤثر على قدرة الصندوق على تحقيق رسالته وتنفيذ استراتيجياته وتحقيق أهدافه.
  - (2) **المخاطر المالية.** مخاطر حدوث خسارة مالية نتيجة عدم قدرة الصندوق على إدارة الموارد المالية بكفاءة وبطريقة اقتصادية والوفاء بالالتزامات المالية.
  - (3) **المخاطر التشغيلية.** المخاطر الناتجة عن عدم كفاية العمليات الداخلية والموظفين والنظم أو فشلها أو الناتجة عن الأحداث الخارجية التي قد تؤدي إلى خسارة مالية أو الإضرار بسمعة الصندوق.
  - (4) **مخاطر تنفيذ البرامج.** مخاطر على قدرة الصندوق على تحقيق النتائج المتوقعة في المشروعات أو البرامج أو الاستراتيجيات التي يدعمها الصندوق ومخاطر العواقب غير المقصودة.
- 14- وتعد المخاطر القانونية والمخاطر المتعلقة بالسمعة مخاطر شاملة متضمنة في مجالات المخاطر الأربعة. وبينما توجد أدوار ومسؤوليات واضحة مرتبطة بإدارة هذه المخاطر، فإن طبيعتها الشاملة تتطلب أن تراعيها جيداً القوة العاملة في الصندوق في كل مجال من مجالات المخاطر المحددة. ويجري تعريف المخاطر القانونية والمخاطر المتعلقة بالسمعة على النحو التالي:
- (1) **المخاطر القانونية.** أي مخاطر ناشئة عن عمليات وأنشطة الصندوق والتي يعتبر مكتب المستشار العام أنها تندرج ضمن نطاق اختصاصه وولايته القضائية.
  - (2) **المخاطر المتعلقة بالسمعة.** المخاطر التي يمكن أن تشكل في طابع الصندوق أو مصداقيته، مما يخلق فجوة بين أداء الصندوق أو سلوكه وتوقعات/تصورات أصحاب المصلحة.
- 15- ويتكون كل مجال من مجالات المخاطر من مجموعة من المجالات الفرعية للمخاطر التي تشكل المكونات الرئيسية لكل من المخاطر الأربعة (المستوى 2). ويجري تعريف كل نطاق فرعي بشكل أكبر من خلال مجموعة من المحركات الرئيسية للمخاطر (المستوى 3). ويجري رصد هذه المحركات في إطار عملية إدارة المخاطر والإبلاغ عنها باستخدام المقاييس والمؤشرات الرئيسية المحددة للمخاطر. ويرد التصنيف الحالي للمستوى 1 والمستوى 2 في الذيل الأول لسياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه.

<sup>5</sup> يتطور تصنيف المخاطر وفقاً لمشهد المخاطر. ويضمن الإشراف على المخاطر فعالية الصندوق في اكتشاف التغييرات، وتؤدي العملية الصارمة لإدارة المخاطر إلى تحسين قدرة الصندوق على تخفيف المخاطر المتطورة و/أو الناشئة.

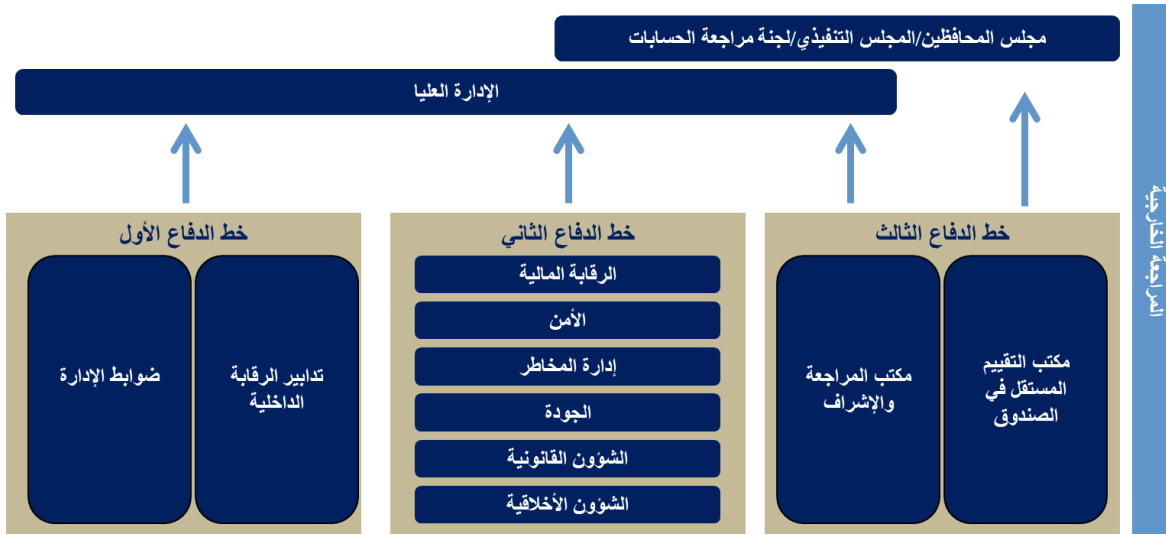
## ثالثاً- الأدوار والمسؤوليات

### ألف- نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

16- يتبع الهيكل التشغيلي لإدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق نموذج خطوط الدفاع الثلاثة الذي يحدد عملية الرقابة والأدوار والمسؤوليات التي تُمكن الإدارة الفعالة للمخاطر على نطاق الصندوق، على النحو المحدد في إطار الرقابة الداخلية لاستثمارات الصندوق. ويعتمد هذا النموذج على التنظيم الفعال للمسؤوليات المتعلقة بالمخاطر والرقابة والإشراف، والتغطية المناسبة للمخاطر عبر خطوط الدفاع الثلاثة.

الشكل 2

نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في الصندوق<sup>6</sup>



17- ويتألف **خط الدفاع الأول** (الجهة المسؤولة عن المخاطر) من خط الأعمال الأمامي وإدارات/شعب/وحدات الدعم التي تتحمل مخاطر ويتوقع أن تديرها وتخففها. ومن المتوقع أن يقوم خط الدفاع الأول بتصميم وتطبيق ضوابط تتسق مع المبادئ المنصوص عليها في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه، وفي إطار الإقبال على المخاطر وإطار الرقابة الداخلية، والحفاظ على فعالية تلك الضوابط.<sup>7</sup>

18- ويشمل **خط الدفاع الثاني** (الرقابة المستقلة على المخاطر) وظائف إدارة المخاطر التي يؤديها فريق إدارة المخاطر المؤسسية بقيادة مدير وكبير موظفي إدارة المخاطر بالتنسيق مع وظائف إدارة المخاطر المالية وغير المالية الأخرى. وتقوم وحدات الإدارة هذه بتقييم المخاطر التي يتحملها الصندوق، وتختبر فعالية الضوابط التي تنفذها وظائف الخط الأول، وتنتج رصد هذه الضوابط، وتقدم تقارير مستقلة إلى الإدارة عن المستويات الإجمالية للمخاطر على نطاق الصندوق. وتتضمن إدارة مخاطر النزاهة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

<sup>6</sup> شكل بياني مقتبس من وثيقة موقف صادرة عن معهد المراجعين الداخليين، بعنوان "خطوط الدفاع الثلاثة في الإدارة الفعالة للمخاطر والرقابة" ومنشورة في عام 2013، مقتبسة من توجيهات الاتحاد الأوروبي لمعاهد المراجعة الداخلية/اتحاد الرابطة الأوروبية لإدارة المخاطر بشأن التوجيه القانوني الثامن للشركات في الاتحاد الأوروبي، المادة 41.

<sup>7</sup> لا يمكن ربط المستويات التنظيمية الواسعة بخط دفاع محدد بسهولة. وبدلاً من ذلك، ستحدد الأنشطة أو الأدوار التي تؤديها القوة العاملة في الصندوق مدى توافقها مع أحد خطوط الدفاع الثلاثة ويمكن أن تشمل وظيفة واحدة أدواراً تتماشى مع خطوط مختلفة. ويكتسي ذلك أهمية خاصة عندما يتشكل فريق الخط الثاني المخصص لإدارة المخاطر وتتطور ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق.

19- ويتألف **خط الدفاع الثالث** من وظائف مستقلة مثل مكتب المراجعة والإشراف ومكتب التقييم المستقل. ويُجري مكتب المراجعة والإشراف تقييمات مراجعة لاحقة للائتمثال، ويفحص مدى كفاية الضوابط القائمة لتخفيف المخاطر، ويحدد حالات عدم الائتمثال من خلال الاستعراضات اللاحقة. ويتولى مكتب التقييم المستقل المسؤولية عن إجراء تقييمات مستقلة وذات مصداقية لعمل الصندوق، بما في ذلك التقييمات المؤسسية، وتقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية، والتحقق من صحة تقارير إنجاز المشروعات، وتقييمات الأثر.

## باء- الأدوار الرئيسية المتعلقة بالمخاطر

- 20- يتولى المجلس التنفيذي المسؤولية عن الإشراف على المخاطر فضلا عن الموافقة على السياسات المتعلقة بالمخاطر وبيانات الإقبال على المخاطر. وسيجري إبلاغ المجلس التنفيذي بانتظام بأهم المخاطر والمجالات المواضيعية الرئيسية، كما سيجري اطلاعه بانتظام على أحدث المستجدات بشأن تنفيذ إطار إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق. وتشمل المسؤوليات أيضا: (1) الإشراف على التقدم الذي تحرزه الإدارة نحو الأهداف الواردة في مستويات الإقبال على المخاطر وتحملها التي وافق عليها المجلس التنفيذي للصندوق؛ (2) استعراض كيفية دمج الإقبال على المخاطر على نطاق الصندوق ودعمه بشكل مناسب بالموارد المتاحة؛ (3) الحصول، إذا طُلب ذلك، على تقييمات مستقلة لعمليات أعمال الصندوق في سياق الإقبال على المخاطر. ويحدد المجلس التنفيذي "أسلوب الإدارة العليا" ويدعم الإشراف الفعال والتفكير المستقبلي من أعلى إلى أسفل.
- 21- وتتولى **لجنة مراجعة الحسابات** المسؤولية عن الاستعراض السنوي للمخاطر التي يواجهها الصندوق، وتقييم ممارسات وإجراءات إدارة المخاطر القائمة وتقديم آرائها وتعليقاتها إلى المجلس التنفيذي.
- 22- وتشتمل المسؤوليات الرئيسية عن المخاطر التي تقع على عاتق **رئيس الصندوق** على تنفيذ ممارسات قوية لإدارة المخاطر تتناسب مع أهداف الصندوق الاستراتيجية والإنمائية، وإدراجها في التخطيط الاستراتيجي. ويضمن الرئيس بقاء التعرض للمخاطر ضمن حدود الإقبال عليها وتحملها، ويعلن عن مدى إقبال الصندوق على المخاطر. ويتولى المجلس التنفيذي ورئيس الصندوق المسؤولية في نهاية المطاف أمام الدول الأعضاء عن التخطيط الاستراتيجي ورصد عمل الصندوق والإبلاغ عن تحقيق النتائج المتفق عليها.
- 23- ويكون **نائب الرئيس** مسؤولا عن العمل مع نواب الرئيس المساعدين، ومكتب المستشار العام، ومدير كبير موظفي إدارة المخاطر لوضع نظام فعال لإدارة المخاطر وتحديثه في مجالات مسؤوليتهم؛ كما أنه يشغل منصب رئيس لجنة إدارة المخاطر المؤسسية.<sup>8</sup> ونائب الرئيس ليس من الجهات المسؤولة عن المخاطر ولكنه من مناصري إدارة المخاطر<sup>9</sup> ومسؤول عن دعم مبادرات إدارة المخاطر على نطاق المنظمة.
- 24- ويتولى **مدير كبير موظفي إدارة المخاطر** المسؤولية عن قيادة وظيفة خط الدفاع الثاني للمخاطر وضمان الإشراف على الأمور المتعلقة بالمخاطر وتنسيقها عبر جميع مجالات المخاطر. ويوفر مدير كبير موظفي إدارة المخاطر اختبارات ذات مصداقية لعمليات الخط الأول لإدارة المخاطر، ويتيح إبلاغا واضحا عن ملامح المخاطر الإجمالية للصندوق مقابل درجات الإقبال على المخاطر التي يوافق عليها المجلس التنفيذي في سياق الأهداف الاستراتيجية. ويتمثل أحد الأدوار الرئيسية لمدير كبير موظفي إدارة المخاطر في دعم بناء ثقافة جماعية بشأن المخاطر وتعزيز المساءلة عن المخاطر على نطاق المنظمة. وهذا يعني أن مدير كبير موظفي إدارة المخاطر مسؤول عن التدريب المنتظم في مجال إدارة المخاطر المؤسسية وعن الاتصالات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية. ويكون مدير كبير موظفي إدارة المخاطر، الذي يرفع تقاريره وظيفيا إلى نائب الرئيس تحت القيادة العامة للرئيس، عضوا في كل لجنة من لجان إدارة المخاطر، مما يوفر الاستمرارية عبر

<sup>8</sup> انظر الفقرة 35.

<sup>9</sup> انظر الوثيقة EB 2019/126/R.7.



مستويات الحوكمة وخطوط الدفاع. كما أن مدير وكبير موظفي إدارة المخاطر مسؤول عن وضع وتحديث سياسة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق والإشراف على تنفيذ إطار إدارة المخاطر المؤسسية عبر الصندوق.

25- ويتولى **نواب الرئيس المساعدون** المسؤولية عن تسيير وإدارة عمليات الأعمال في دوائرهم. ويتولى نواب الرئيس المساعدون المسؤولية عن إدارة المخاطر على مستوى الدوائر، والتقارير المرتبطة بها، والتصعيد والحوار بشأن المخاطر بين دوائر المنظمة. وتشمل الاختصاصات الأخرى نمذجة مدونة قواعد السلوك والقيم الأساسية في الصندوق، والحفاظ على ثقافة سليمة بشأن المخاطر، والمساهمة في فعالية نهج إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق. ويجري تعيين نواب الرئيس المساعدين للإشراف على الدوائر المسؤولة عن العمليات المالية، وإدارة البرامج، والاستراتيجية وإدارة المعرفة، والخدمات المؤسسية، والعلاقات الخارجية والحوكمة. كما يجري تكليفهم أيضا بدعم إعداد بيانات الإقبال على المخاطر ومستويات تحملها، وإجراء استعراضات دورية لأداء دوائرهم مقابل مستويات الإقبال على المخاطر وتحملها التي وافق عليها المجلس التنفيذي، واتخاذ الإجراءات اللازمة عند تجاوز هذه المستويات.

26- ويقدم **مكتب المستشار العام** المشورة القانونية إلى إدارة الصندوق والشعب والوحدات والهيئات الرئاسية للصندوق بشأن جميع الجوانب والمخاطر القانونية الناشئة عن عمليات الصندوق وإدارة شؤونه، بما في ذلك برنامج عمله والأمور التنظيمية والمؤسسية والأمور المالية وتلك المتعلقة بإدارة الاستثمار. ويقدم مكتب المستشار العام المشورة القانونية بشأن مجموعة واسعة من القضايا المؤسسية والتنظيمية والتشغيلية، بما في ذلك التفسير والتنفيذ والتنقيح الدوري للوثائق الأساسية في الصندوق وعمل أجهزته الرئاسية، ويقدم المشورة القانونية والدعم للعملاء الداخليين بشأن تعبئة موارد الصندوق واستثمارها وإدارتها، والأمور المؤسسية والإدارية، والسياسات واللوائح التي تدعم نموذج العمل اللامركزي الجديد للصندوق، بما في ذلك جميع الأدوات الواردة في إطار الموارد البشرية الخاص به. كما يقدم مكتب المستشار العام المشورة القانونية بشأن جميع المسائل المتعلقة بامتيازات وحصانات الصندوق وموظفيه، الممنوحة بموجب مختلف المعاهدات الدولية والمقر، واتفاقيات البلد المضيف.

27- ويشكل **مكتب المراجعة والإشراف** خط الدفاع الثالث، ويتمثل دوره الرئيسي ضمن سياق إدارة المخاطر المؤسسية في توفير ضمان بأن الخططين الأولين يعملان بفعالية، وكذلك تقديم المشورة بشأن كيفية تحسينهما. ومن خلال تقديم التقارير مباشرة إلى رئيس الصندوق وتقديم التقارير الوظيفية أيضا إلى لجنة مراجعة الحسابات، يوفر مكتب المراجعة والإشراف ضمانا مستقلا وموضوعيا وخدمات استشارية للهيئة الرئاسية للمنظمة وإدارتها من خلال نهج منهجي ومنضبط ويستند إلى المخاطر.

28- ويقدم **مدير مكتب الشؤون الأخلاقية** تقاريره إداريا إلى نائب الرئيس وهو مسؤول عن الإشراف على تقييم المخاطر التنظيمية المتعلقة بسوء السلوك وعدم الامتثال لمدونة قواعد السلوك والقيم الأساسية في الصندوق. ويقوم مدير مكتب الشؤون الأخلاقية بالترويج والعمل لضمان الحفاظ على أعلى معايير السلوك الأخلاقي والنزاهة والشفافية والاحترام على جميع مستويات الصندوق. ويتمثل دور مكتب الشؤون الأخلاقية في حماية صورة الصندوق وسمعته وتعزيز تطبيق المبادئ الأخلاقية بشكل متسق.

29- ويقود **مدرء الشعب** تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر ويتخذون قرارات المخاطر ذات الصلة في مجالات خبرتهم، بما في ذلك تحديد المخاطر وتطبيق تدابير تخفيفها عند الاقتضاء لتقليل مستويات المخاطر بما يتماشى مع مستويات الإقبال على المخاطر وتحملها التي وافق عليها المجلس التنفيذي. ويقومون بالإبلاغ عن التعرض للمخاطر الرئيسية داخل الشعبة ويصعدون مسائل محددة إلى نواب الرئيس المساعدين حسب الاقتضاء. ويتولى مدرء الشعب المسؤولية عن الإشراف وأنشطة الدعم التقني لمكاتب الصندوق. ومدرء الشعب الذين يتولون مناصب رؤساء مكاتب الصندوق مسؤولون أيضا عن تنسيق إدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمخاطر المتعلقة بالسمعة والمخاطر القانونية في بلدان أقاليمهم.

- 30- **المدراء القطريون وقادة فرق المشروعات.** يعمل المدراء القطريون جنباً إلى جنب مع فريق المشروع ويكونون مسؤولين عن تصميم وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والاستراتيجيات القطرية بالتعاون مع أصحاب المصلحة الحكوميين والوطنيين المعنيين. وتشمل مسؤوليات المخاطر الرئيسية دعم وإدارة تصميم وتنفيذ حوافض القروض والمنح، بالإضافة إلى المخاطر ضمن البرامج والمشروعات الموافق عليها. والمدراء القطريون الذين يرأسون مكاتب الصندوق مسؤولون أيضاً عن إدارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمخاطر المتعلقة بالسمعة والمخاطر القانونية في الميدان.
- 31- ويكون لرئيس الصندوق سلطة إضافة المزيد من التفاصيل لأدوار المخاطر الإدارية في الصندوق و/أو وظائف المخاطر للقوة العاملة وتغييرها واستعراضها على نطاق المنظمة، بناء على توصيات مدير وكبير موظفي إدارة المخاطر، الذي يقدم تحديثات إلى المجلس التنفيذي.

### جيم- الجهة المسؤولة عن المخاطر وتصعيدها

- 32- تتولى كل جهة من الجهات المسؤولة عن المخاطر الإشراف على مجال المخاطر المعني، وعادة ما يكون نائب الرئيس المساعد، والذي يكون مسؤولاً عن إدارة هذه المخاطر والإبلاغ عن مدى التعرض لها. وتحمل كل جهة مسؤولة عن المخاطر المسؤولية عن تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها والإبلاغ عنها وفقاً لهذه السياسة وإطار إدارة المخاطر المؤسسية، وتصعيد الأمور للجان التقنية حسب الاقتضاء.
- 33- وتحمل الجهات المسؤولة عن المخاطر وفرقها المسؤولية عن تصعيد المخاطر عندما تكون الاستجابة للمخاطر أو الإجراءات التي ينظر فيها الشخص تقع خارج نوع و/أو مستوى السلطة التي يمتلكها. ويشرف مكتب إدارة المخاطر المؤسسية، كخط ثانٍ، على الجهات المسؤولة عن المخاطر ويرصد عملها عند تصعيدها لمثل هذه المخاطر.<sup>10</sup> وخلال عملية التصعيد، يجري إخطار الفرد أو الفريق الذي يمتلك النوع أو المستوى الضروريين من السلطة لمجال المخاطر هذا ويصبح مسؤولاً عن النظر في البدائل المتاحة واتخاذ الاستجابة المناسبة. ويجب تصعيد المخاطر في أي حالة أو أكثر من الحالات التالية:
- (1) تقع الاستجابة للمخاطر التي يجري النظر فيها خارج نوع و/أو مستوى السلطة التي يمتلكها الفرد الذي يواجه مثل هذا القرار المتعلق بالمخاطر.
  - (2) المخاطر/الحوادث قيد النظر شاملة لأكثر من جهة.
  - (3) وقع حادث خطير يؤثر على القوة العاملة في الصندوق أو مرافقه أو برامجه.
  - (4) ارتفاع مستوى/أهمية المخاطر (على النحو الذي يحدده مقياس تصنيف المخاطر والمبادئ التوجيهية للصندوق).
  - (5) تقع المخاطر أو الحالات الجديدة خارج نطاق التصنيف وسياسة إدارة المخاطر المؤسسية ويتعين تناولها كحالات استثنائية.

- 34- وفي حين أن المجلس التنفيذي يعتبر الإدارة مسؤولة عن التنفيذ الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية، فإن كل موظف في الصندوق مسؤول عن إدارة المخاطر اليومية وعن تصعيد المخاطر بشكل مناسب. والإدارة مسؤولة عن إشراك القوة العاملة وتعزيز ثقافة تقضي إلى مناقشات مفتوحة وقنوات تنظيمية واضحة للإبلاغ عن المخاطر وتصعيدها. ويتوقع من المدراء والقوة العاملة إدارة المخاطر بشكل مناسب وفقاً للسياسات والإجراءات المعمول بها والمبادئ المحددة في سياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه وإطار إدارة المخاطر

<sup>10</sup> في حين تحدد هذه السياسة المعايير العامة لتصعيد المخاطر، فإنه يجري وضع مبادئ توجيهية مفصلة للتصعيد على المستوى التشغيلي. كما تُستكمل اختصاصات اللجان المعنية بالمخاطر بمبادئ توجيهية تشغيلية لعملية التصعيد.

المؤسسية. ويعد الامتثال الفعال لثقافة المخاطر في الصندوق أمرا بالغ الأهمية من أجل تحقيق نتائج التنمية المرجوة.

## رابعاً- هيكل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية

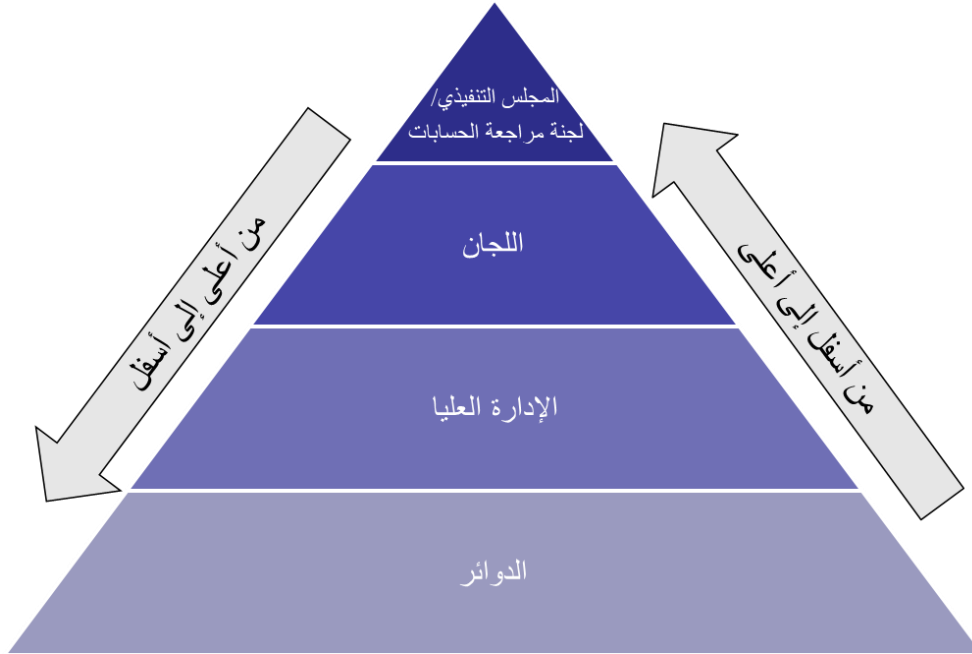
### ألف- استعراض عام

35- تتطلب الحوكمة الفعالة لإدارة المخاطر المؤسسية عملية رقابة استشرافية وقائمة على المخاطر ومستجيبة. وهيكل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق مرن، ويركز على الإشراف على المخاطر ومصمّم لدعم نهج منضبط لإدارة المخاطر. ويعزز ثقافة الثقة والشفافية الواعية بالمخاطر والتي تُمكن القوة العاملة في الصندوق من اتخاذ قرارات قائمة على الوعي بالمخاطر. ويوزع المساءلة ويتيح، في حالة تحمل المخاطر، دمج منظور على نطاق المنظمة وعلى مستوى الحوافظ لوظائف المخاطر لتحديد "أسلوب الإدارة العليا" من خلال نمذجة ودعم مدونة قواعد السلوك والقيم الأساسية في الصندوق.

36- ويتألف هيكل الحوكمة في الصندوق، حسبما يتعلق بالإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية وإجراءات التصعيد ذات الصلة، من الجهات الفاعلة الرئيسية المعنية بالمخاطر الموصوفة أعلاه ويجري استكشافه بمزيد من التفصيل أدناه.

الشكل 3

هيكل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق



### باء- الإشراف على المخاطر

37- تُعتبر لجنة إدارة المخاطر المؤسسية، التي يرأسها نائب رئيس الصندوق وتتألف من أعضاء الإدارة، أعلى لجنة مؤسسية معنية بالمخاطر في الصندوق. وتشمل المسؤوليات الأساسية استعراض ورصد المخاطر الاستراتيجية والمخاطر الشاملة التي يواجهها الصندوق، وكذلك المخاطر المادية الناشئة على النحو الذي تصعده اللجان التقنية. وترصد لجنة إدارة المخاطر المؤسسية مدى الإقبال على المخاطر وتصعد المخاطر المادية إلى لجنة الإدارة التنفيذية ولجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي، حسب الاقتضاء.

38- وتعمل اللجان التقنية ضمن مجالات المخاطر في الصندوق من المستوى 1 والمخاطر الشاملة على النحو المبين في القسم ثانياً أعلاه. وتكون هذه اللجان مسؤولة أيضاً عن الإشراف على المخاطر الشاملة.

## خامساً- دورة حياة إدارة المخاطر

### ألف- الإبلاغ عن المخاطر والتشاور بشأنها

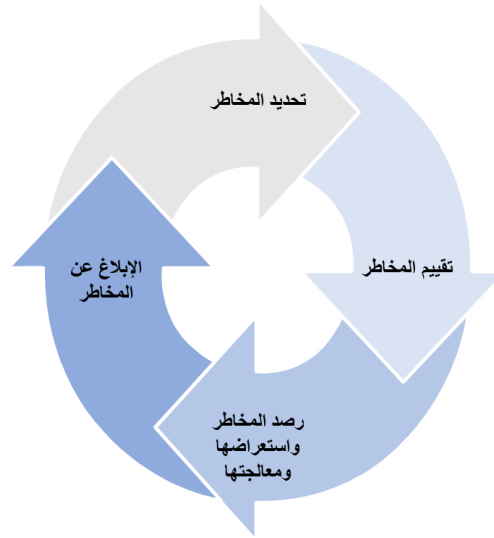
39- صُممت عملية إدارة المخاطر في الصندوق بحيث يجري تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها ورصدها وإدارتها بشكل منهجي على نطاق الصندوق ولتحديد فرص الأعمال. وتدعم هذه العملية صيغة موحدة وسياسات وعمليات وممارسات متنسقة توفر للإدارة والقوة العاملة فهما مشتركا للإقبال على المخاطر في المنظمة والتوقعات بشأن إدارة المخاطر. وتساهم المناقشة المستمرة للمخاطر داخل المنتديات مثل اللجان التقنية وبين خطي الدفاع الأول والثاني في تعزيز ثقافة المخاطر والحفاظ على فهم دقيق لملامح المخاطر الإجمالية للصندوق. وتساعد على تتبع الموارد المستخدمة للحفاظ على هذه الملامح، ولرصد أداء الصندوق في ضوء مستويات الإقبال على المخاطر التي وافق عليها المجلس التنفيذي. ويسمح هيكل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق بالإبلاغ عن المخاطر بشكل فعال بما يتماشى مع القيم الأساسية في الصندوق ودورة حياة إدارة المخاطر الموضحة أدناه.

### باء- دورة حياة إدارة المخاطر

40- تأخذ عملية إدارة المخاطر في الصندوق شكل دورة مستمرة تحدد الخطوات الرئيسية التالية:

الشكل 4

دورة حياة إدارة المخاطر في الصندوق



41- **تحديد المخاطر.** يضع الصندوق عمليات لتحديد المخاطر الأكثر صلة به وبعملياته أعماله. وسيحدد الصندوق التطورات الجديدة أو المخاطر الناشئة التي قد تؤثر على ملامح مخاطره وينظر فيها بشكل منتظم. ولا يتمثل الغرض من عملية تحديد المخاطر في جمع قائمة شاملة لجميع عوامل المخاطر في البيئة التشغيلية للصندوق، بل في تحديد المخاطر الأكثر صلة بالصندوق وعملياته. ويوجه التحديد الصحيح لهذه المخاطر جهود إدارة المخاطر المؤسسية وتخصيص الموارد المرتبطة بها. ويُحتفظ بأهم المخاطر التي يواجهها الصندوق وتدابير

التخفيف ذات الصلة في سجل المخاطر المؤسسية ويجري تصعيدها من خلال هيكل حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية.

42- **تقييم المخاطر.** من المهم وجود عملية معيارية لتقييم وتصنيف المخاطر المحددة لإدارة ملامح المخاطر التي يواجهها الصندوق بشكل متسق. ويجب أن ينظر الصندوق في العوامل الكمية والنوعية في تقييماته للمخاطر وأن يسعى إلى تحديد وتقييم احتمالية تحقق المخاطر الرئيسية وأثرها. ويجب أن يستخدم الصندوق مقياساً معيارياً لتصنيف المخاطر، ومسرداً للمخاطر على نطاق المنظمة ووثائق توجيهية تكميلية لدعم اتخاذ القرار المستنير بشأن تحمل المخاطر وإجراء تقييمات متسقة بشأن المخاطر عبر جميع المبادرات الممولة. ويؤدي التقييم الدقيق والمتسق الذي تجريه القوة العاملة في الصندوق للأثر المحتمل للمخاطر واحتمال تحققها إلى تخصيص الموارد بشكل فعال واتخاذ الاستجابات المناسبة لعوامل المخاطر بما يتماشى مع أهداف الصندوق. وتحدد تقييمات المخاطر مستويات المخاطر الكامنة، وضوابط التخفيف، أو آليات أخرى من هذا القبيل، ومستويات المخاطر المتبقية بعد الرقابة. وتدار المخاطر عند مستويات المخاطر المتبقية.

43- **رصد المخاطر واستعراضها ومعالجتها.** يجري رصد المخاطر بشكل مستمر عبر الصندوق. وتكون القوة العاملة في الصندوق مسؤولة عن رصد المخاطر داخل عمليات الصندوق وتصعيد القضايا إلى المدراء عند ظهور المشاكل. ويتبع الصندوق نهجاً استباقياً لإدارة المخاطر ينطوي على التحديد المبكر والتصعيد المنتظم للقضايا التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف. ويرصد الصندوق المخاطر لمواءمتها مع مدى الإقبال على المخاطر ويتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة المخاطر حسب الاقتضاء. وتشتمل معالجة المخاطر على ما يلي:

- (1) قبول التعرض للمخاطر؛
- (2) تطبيق تدابير التخفيف التي تجعل المخاطر المتبقية تتماشى مع مدى الإقبال على المخاطر في الصندوق؛
- (3) تصعيد القضايا الرئيسية للنظر فيها واتخاذ الإجراء المناسب. وتُصمم تدابير تخفيف المخاطر لتقليل احتمالية تحقق المخاطر بشكل عام وتتضمن مجموعة واسعة من الاستراتيجيات والنهج، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: تصميم وتطبيق الضوابط الوقائية،<sup>11</sup> وتقاسم المخاطر، ونقل المخاطر، وتجنب المخاطر، وتخفيف المخاطر (على سبيل المثال التأمين، والتحوط).

44- **الإبلاغ عن المخاطر.** يجب أن يضع الصندوق هياكل للتصعيد والإبلاغ تسمح للمجلس التنفيذي والإدارة بالحصول على منظور على مستوى الحافظة لملامح المخاطر التي يواجهها الصندوق. ويجري تكليف الجهات المسؤولة عن المخاطر في خط الدفاع الأول - القوة العاملة في الخط الأمامي المسؤولة عن تحمل المخاطر - بمهمة تحديث حالة التعرض للمخاطر وإبلاغ الإدارة بها في الوقت المناسب. ويتلقى أصحاب المصلحة في خط الدفاع الثاني تقارير من الخط الأول. وهم مسؤولون أيضاً عن رصد التعرض الإجمالي والاتجاهات بمرور الوقت، وإبلاغ المجلس التنفيذي والإدارة بمواطن التعرض هذه من خلال لوحة معلومات المخاطر المؤسسية. وتستخدم مواطن التعرض الإجمالي هذه لدعم الإشراف الفعال وإرشاد قرارات الإدارة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والميزنة وتخصيص الموارد.

## سادساً- ثقافة المخاطر

45- يدعم المجلس التنفيذي وجميع مستويات الإدارة ثقافة فعالة بشأن المخاطر من خلال ترسيخ وممارسة المساءلة، وتعزيز الوعي بالمخاطر، وتشجيع المناقشات الاستباقية بشأن المخاطر باتباع المبادئ والحوكمة ودورة حياة

<sup>11</sup> التصنيف الشامل لأنواع الرقابة مدرج في إطار الرقابة الداخلية للصندوق.

إدارة المخاطر الموضحة في هذه الوثيقة. وتعزز ثقافة المخاطر القوية أهمية إطار إدارة المخاطر في الصندوق وتعزز التعاون والشفافية بين خطوط الدفاع الثلاثة.

### سابعا- الجهات المسؤولة عن السياسة والوثائق الإضافية

46- يكون مدير وكبير موظفي إدارة المخاطر مسؤولاً عن استعراض وتحديث سياسة إدارة المخاطر المؤسسية سنوياً. وستقدم أي تغييرات مقترحة على سياسة إدارة المخاطر المؤسسية هذه إلى المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

47- وفيما يلي قائمة بالوثائق الإضافية و/أو المترابطة و/أو التكميلية ذات الصلة بإطار إدارة المخاطر المؤسسية. ونظراً لأن سياسة إدارة المخاطر المؤسسية تضع الأساس اللازم للعمليات التي تقوم بموجبها الإدارة بوضع الإجراءات والمبادئ التوجيهية، فلا يُقصد من القائمة أدناه أن تكون شاملة:

- (1) إطار الإقبال على المخاطر؛
- (2) مدونة قواعد السلوك في الصندوق؛
- (3) قيم الصندوق الأساسية؛
- (4) اتفاقية إنشاء الصندوق؛
- (5) الإطار الاستراتيجي للصندوق؛
- (6) إطار الرقابة الداخلية؛
- (7) سجل المخاطر المؤسسية؛
- (8) إطار المساءلة في الصندوق؛
- (9) إطار تفويض السلطة في الصندوق.

# Enterprise Risk Taxonomy

## 1. Legal and Reputational Risks

**Legal and Reputational risks** are cross-cutting risks. Prevalent throughout Fund business operations, they are embedded across the four risk domains. While there are clear roles and responsibilities associated with the management of these risks, their overarching nature requires them to be actively considered by IFAD's workforce across each of the established risk domains. As such, Legal and Reputational risks are embedded across IFAD's four level 1 risk domains below.

## 2. Financial Risk Taxonomy

**Financial risk (Level 1)** is defined as the risk of financial loss resulting from the Fund's inability to efficiently and economically manage financial resources and satisfy financial commitments.

<b>Financial Level 2 Risk Sub-Domain</b>
<p><b>Credit</b>  <i>The risk of loss of the loan principal or loss of a financial reward stemming from a borrower or counterparty's failure to repay a loan or otherwise meet a financial contractual obligation.</i></p>
<p><b>Market</b>  <i>The risk of losses arising from exposure to changes in financial market variables (prices and rates).</i></p>
<p><b>Liquidity and Funding</b>  <i>The risk of losses resulting from the inability to meet cash flow needs in a timely manner.</i></p>
<p><b>Leverage and capitalization</b>  <i>The risk that the Fund's capitalization or capital position is not adequate to safeguard its ability to continue as a going concern.</i></p>

### 3. Operational Risk Taxonomy

**Operational risk (Level 1)** is defined as the risk resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems, or from external events that may result in financial loss or damage to the Fund's reputation.

<b>Operational Level 2 Risk Sub-Domain</b>
<p><b>External Prohibited Practices &amp; Financial Integrity</b>  <i>The risk of unexpected financial, material loss, or legal or reputational damage due to acts committed by an external party that misappropriate assets, or circumvent laws or regulations, or attempt to do so, which include corruption, fraud, collusion, coercion, obstruction and money laundering/terrorist financing. An external party is anyone outside of IFAD's Staff definition, including individuals hired by IFAD under the provisions of the Handbook on consultants and other persons under a non-staff contract, vendors, recipients, and third parties.</i></p>
<p><b>Unsatisfactory conduct &amp; misconduct</b>  <i>The risk of potential unsatisfactory conduct and misconduct arising as a consequence of any act or omission, whether deliberate or resulting from negligence, committed by an IFAD staff member or an individual hired by IFAD under the provisions of the Handbook on consultants and other persons hired by IFAD under a non-staff contract, in breach of the terms of their respective appointments or contracts, or any other applicable internal IFAD policy, rule or procedure –including but not limited to the Code of Conduct- which may result in reputational or actual damage to IFAD or in litigation.</i></p>
<p><b>Talent capacity and capabilities</b>  <i>The risk arising from workforce and people-management issues, including inadequate staffing resources, skills, and volume of change/new initiatives that could impact IFAD's ability to deliver on its strategic framework.</i></p>
<p><b>Occupational health &amp; safety</b>  <i>The risk of lack of anticipation, recognition and/or control of health and safety hazards or standards related to the workplace, which may potentially lead to harm (illness, injury or death) of IFAD staff and/or an individual hired by IFAD under the provisions of the Handbook on consultants and other persons under a non-staff contract, and their eligible family members or the organization. The harm that may occur to the organization may include reputational damage, loss of property, loss of member state confidence, among others.</i></p>
<p><b>Security</b>  <i>The risk that IFAD is unable to ensure the safety and security of personnel, assets, and operations, which can lead to potential financial loss, reputational damage and/or the injury or death of personnel operating on behalf of or in partnership with the Fund.</i></p>
<p><b>Information technology &amp; cyber security risk</b>  <i>The risk that threats and vulnerabilities to IFAD's IT services and systems, including a cyber security attack, severely impact and compromise IFAD's ability to function, resulting loss of key data, business interruption, and/or reputational damage.</i></p>
<p><b>Business continuity</b>  <i>The risk that IFAD is unable to continue delivery of services at acceptable predefined levels following a event or incident, resulting in the disruption of IFAD's most prioritized activities.</i></p>
<p><b>Process execution</b>  <i>The risk that IFAD's internal processes and controls are inadequate or improperly executed resulting in business disruption, potential financial loss and/or reputational damage.</i></p>
<p><b>Partnering, corporate procurement &amp; outsourcing</b>  <i>The risk that key vendors, contractors (including outsourced core service providers), and partners (including financial intermediaries, private sector partners, and non-governmental organizations) fail to provide services, goods, or works requested by the Fund, which may result in business disruption or have adverse reputational and/or financial impact for IFAD.</i></p>



#### 4. Programme Delivery Risk Taxonomy

**Programme Delivery risk (Level 1)** is defined as risks to the ability to achieve the expected results in Fund-supported projects, programmes, or strategies, and the risk of unintended consequences.

<b>Programme Delivery Level 2 Risk Sub-Domain</b>
<p><b>Country Context</b>  <i>The risks to the achievement of project development objectives stemming from a country's context</i></p>
<p><b>Sector Strategies and Policies</b>  <i>The risks to the achievement of project development objective(s) stemming from a country's sector-level strategies and policies.</i></p>
<p><b>Environment and Climate Context</b>  <i>The risk that existing or possible future environmental or climate conditions may significantly undermine project implementation and the achievement of project development objectives.</i></p>
<p><b>Project Scope</b>  <i>The risks to the achievement of project development objective(s) stemming from factors related to the scope of the project.</i></p>
<p><b>Institutional Capacity for Implementation and Sustainability</b>  <i>The risk that the project executing agency, implementing partners and service providers lack the capacity to effectively and efficiently implement and sustain the activities supported by the project.</i></p>
<p><b>Financial Management</b>  <i>The risk that project activities are not carried out in accordance with the provisions of IFAD's financial regulations and that funding is not used for the intended purpose with due regard for economy, efficiency and effectiveness.</i></p>
<p><b>Project Procurement</b>  <i>The risk that project procurement activities including the procurement of goods, works and services financed from the resources of the Fund, are not carried out in accordance with the provisions of the Borrower/Recipient's procurement regulations, to the extent such are consistent with the IFAD Procurement Guidelines.</i></p>
<p><b>Environment, Social and Climate Impact</b>  <i>The risk that the project may cause significant environmental or social harm or increased vulnerability to climate change impacts of temporary, cumulative, irreversible or unprecedented nature, affecting the immediate project target area and/or areas beyond it.</i></p>
<p><b>Stakeholders</b>  <i>The risk that the project is negatively affected because relevant stakeholders are not appropriately identified, consulted or engaged during the project's lifecycle, and/or that grievances redress processes are ineffective.</i></p>

## 5. Strategic Risk Taxonomy

**Strategic risk (Level 1)** is defined as those risks having impact on the Fund's ability to achieve its mission, execute its strategies and meet its objectives.

<b>Strategic Level 2 Risk Sub-Domain</b>
<p><b>Strategy and Objective Setting</b>  <i>The risk that there is not a clear set of institutional priorities, cross-cutting objectives and activities to achieve its desired development impact in alignment with the Fund's mission and vision, leading to a potential negative impact on IFAD's position in the agricultural development landscape.</i></p>
<p><b>Sustainability and Adaptability Risk</b>  <i>The risk that IFAD is not alert to key developments and/or is not sufficiently responsive to events and trends that affect the sustainability of the Fund's business model and key activities, resulting in the inability to meet the Fund's strategic objectives.</i></p>
<p><b>Strategy Execution Risk</b>  <i>The risk that IFAD is ineffective in allocating and deploying resources and implementation support across the portfolio of corporate initiatives and programmes/projects, resulting in the inability to consistently execute the Fund's strategy and meet its strategic objectives.</i></p>
<p><b>Strategic Partner Relationship Risk</b>  <i>The risk that partnerships and collaborative relationships, such as member state contributors and private-sector partners, are not engaged appropriately to carry out resource mobilization activities or contribute to IFAD's programme delivery management, resulting in potential funding gaps, reputational impacts and an inability to meet the Fund's strategic objectives.</i></p>
<p><b>Governance and Culture Risk</b>  <i>The risk that IFAD's institutional and management culture, including leadership, roles and responsibilities across the organization and between the Board and Management, and the ability to sustain an open and engaging environment, is not conducive to achieving the Fund's strategy and mission, resulting in the inability to meet the Fund's strategic objectives.</i></p>

## Operationalizing IFAD's ERM Policy

The following work streams, broadly corresponding to the risk framework pillars (see image below), shall be considered when operationalizing the ERM Policy during its initial phase.

Note that some indications outlined in this Appendix II are prospective and are predicated on the existence on certain processes and procedures, which may not be fully in place at the time of the adoption of this ERM Policy. As IFAD continues its transition to a mature risk further management model, supporting processes and procedures will be needed, implemented, and improved, to facilitate the operation of the overall governance structure. Some of the processes highlighted here describe the target operating structure and, as such, may be implemented throughout a transition period.

- **Governance of risk:** the key priority for operationalizing the ERM Policy will be the implementation of Technical Risk Governance Committees as well as their embedding into the IFAD decision-making governance structure, to be achieved with the issuance of adequate operational guidelines.

The establishment of the Technical Risk Governance Committees will lay the foundation for support of the broader operationalization of the overall risk program.

Each Committee will oversee the timely review of risks according to the risk domain that it is responsible for, and will be organized according to the top risk categories for IFAD identified in the current taxonomy.

Each Committee shall have its own (i) terms of reference, (ii) rules of procedures and (iii) a committee secretariat to support its efficient and effective functioning over time.

The RMO will act as the secretariat for each of the committees and the CRO will be a member of each of them.

The RMO will develop business-as-usual committee risk reporting and escalation procedures to the top of the risk governance structure.

- **Risk metrics & appetite:** Represent a fundamental, critical area of focus for operationalizing the ERMF. Levels 1 and 2 of the risk taxonomy will be finalized into metrics with an associated risk appetite and tolerance statement.

For each risk category Executive Board-approved limits and management-approved warning thresholds shall be adopted and implemented, along with escalation process in case of limits/thresholds breaches.

- **Risk Reporting:** this will include embedding key risks in the Corporate Risk Dashboard and Technical Risk Governance Committee reporting.

The identified metrics will be an important tool for RMO and Management to track risk levels against Executive Board-approved risk appetite limits.

- **Risk-related policies and methodologies:** Several key policies, processes and methodologies will be developed and formalized to operationalize the ERMF and enable RMO and the Risk Governance Committees to perform their roles effectively.

Level 1 risk categories will need policies to provide guidance for management of key risks and methodologies for risks evaluation and tools implementation. This will include methodology for evaluating financial and non-financial risks and risk management practices within new businesses and product.

- **Risk Culture & Communication:** an internal communication programme on the newly established ERM Policy will be launched. This will include several initiatives, such as inter alia, (i) ERM Policy internal roadshow for management and workforce, (ii) an

organization-wide risk training program that will need to be developed and implemented in order to train workforce on risk management principles, on the three lines of defence risk governance model, on the role of RMO and its role in risk management.

The risk culture enhancements will be prioritized in the next two years of ERM policy operationalization.

- **RMO organization & operations:** Operationalization of RMO will be realized by establishing its charter and by completing its key function and unit setup from the organizational point of view.

Several other key initiatives need to be implemented by RMO. They will include, among other things, (i) RMO’s risk data repository and process, (ii) the process for evaluating emerging risks, (ii) risk work plans, (iii) the devising of the procedures for operationalizing the risk committees and those for the escalation of material risks to the ERMC and EMC, and if needed (iv) the top-down Corporate Risk Register.

