

Signatura:	<u>EB 2021/133/R.7</u>
Tema:	<u>5 a)</u>
Fecha:	<u>2 de agosto de 2021</u>
Distribución:	<u>Pública</u>
Original:	<u>Inglés</u>



Invertir en la población rural

## Política de Gestión del Riesgo Institucional

### Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

#### Funcionarios de contacto:

##### Preguntas técnicas:

##### **Alberto Cogliati**

Director y Oficial Jefe de Gestión del Riesgo  
Oficina de Gestión del Riesgo Institucional  
Tel.: (+39) 06 5459 2048  
Correo electrónico: a.cogliati@ifad.org

##### Envío de documentación:

##### **Deirdre Mc Grenra**

Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional y  
Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 133.º período de sesiones  
Roma, 13 a 16 de septiembre de 2021

---

Para **aprobación**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>i</b>
<b>I. Propósito</b>	<b>1</b>
A. Principios	2
B. Componentes de la gestión del riesgo institucional	3
<b>II. Clasificación de los riesgos institucionales</b>	<b>4</b>
<b>III. Funciones y responsabilidades</b>	<b>5</b>
A. El modelo de las tres líneas de defensa	5
B. Funciones básicas relacionadas con el riesgo	7
C. Responsabilidad de la gestión del riesgo y remisión de los riesgos a las instancias superiores	9
<b>IV. Estructura de gobernanza de la gestión del riesgo institucional</b>	<b>10</b>
A. Resumen	10
D. Supervisión del riesgo	10
<b>V. Ciclo de gestión del riesgo</b>	<b>11</b>
A. Comunicación de los riesgos y respectivas consultas	11
B. Ciclo de gestión del riesgo	11
<b>VI. Cultura del riesgo</b>	<b>12</b>
<b>VII. Administración de la política y documentos adicionales</b>	<b>13</b>
<b>Apéndices</b>	
<b>Appendix I: Enterprise Risk Taxonomy</b>	<b>1</b>
<b>Appendix II: Operationalizing IFAD's ERM Policy</b>	<b>5</b>

## Acrónimos y siglas

AUO	Oficina de Auditoría y Supervisión
IOE	Oficina de Evaluación Independiente
RMO	Oficina de Gestión del Riesgo Institucional

## Recomendación de aprobación

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la Política de Gestión del Riesgo Institucional examinada por el Comité de Auditoría en su 156.ª reunión.

### I. Propósito

1. El programa de reforma del FIDA y los consiguientes cambios, como la mayor descentralización, la reorganización y el reajuste de los procesos institucionales, que se han implementado durante los últimos cuatro años han tenido como objeto principal dotar al Fondo de la capacidad operacional necesaria para maximizar su contribución a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y consolidar su posición como institución destacada, sólida y valorada. El modelo operacional del FIDA ha sido objeto de cambios considerables y se prevé que se seguirán introduciendo más cambios en los próximos años en el marco de la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12), como la instauración de una nueva estructura financiera mejorada y la mayor participación del sector privado. Esos cambios representan un giro importante con respecto a la estrategia anterior del FIDA y afectan directamente a su perfil de riesgos. La Dirección reconoce la mayor complejidad del entorno financiero y de desarrollo en el que actúa el FIDA y está decidida a integrar un Marco de Gestión del Riesgo Institucional más sólido y eficaz en la organización mediante una revisión de gran alcance y la mejora del enfoque general de la gestión del riesgo.
2. Una gestión del riesgo institucional eficaz desempeña un papel esencial en la formulación de estrategias, la presupuestación y la asignación de recursos, así como en el desarrollo de una sólida cultura del riesgo en el FIDA. Además, ayuda al Fondo a adoptar decisiones basadas en el conocimiento de los riesgos y a determinar el equilibrio adecuado entre los riesgos que se asumen y el logro de los objetivos estratégicos y de desarrollo del FIDA. Un eficaz marco de gestión del riesgo institucional<sup>1</sup> también contribuye a preservar y mantener la calificación crediticia del Fondo. Además, con un sistema de presentación de información sobre riesgos con datos exhaustivos y precisos, el FIDA puede evaluar sus necesidades de recursos, y movilizar y asignar con eficacia los recursos para atender sus prioridades.
3. La gestión responsable de los riesgos y la aplicación de un proceso sistemático de detección, evaluación, seguimiento y mitigación de los riesgos permiten determinar oportunidades y establecer objetivos de forma eficiente y sostenible. El FIDA es consciente de que las decisiones basadas en el conocimiento de los riesgos y la existencia de una sólida cultura del riesgo son fundamentales para maximizar la eficacia de sus actividades de desarrollo.
4. Esta nueva Política de Gestión del Riesgo Institucional es un componente esencial para el perfeccionamiento y mantenimiento de prácticas sólidas en esta esfera, sienta las bases de la estructura de gestión del riesgo del Fondo y establece los requisitos y expectativas mínimos para una gestión activa del riesgo en sus operaciones. La política, además de establecer un método formal, sistemático, integrado y basado en principios para detectar, gestionar y hacer el seguimiento de los riesgos en el FIDA, define los roles y las responsabilidades principales de las correspondientes funciones y se basa en una clasificación exhaustiva de los riesgos institucionales.

<sup>1</sup> El Marco de Gestión del Riesgo Institucional abarca los procesos e instrumentos, incluidos los marcos, las políticas y las directrices, que se utilizan con el fin de detectar las posibles amenazas para el FIDA, definir las estrategias adecuadas para eliminar o minimizar el impacto de esos riesgos e implantar los mecanismos para supervisar y evaluar de manera efectiva la eficacia de la estrategia de gestión del riesgo.

5. Esta política tiene por objeto consolidar la estructura de gestión del riesgo del FIDA y servir de base para que la Dirección elabore posteriormente procedimientos y directrices con los que llevar la política a la práctica y orientar la aplicación sistemática de los principios enunciados en ella.
6. La Oficina de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA (RMO), encabezada por el Director y Oficial Jefe de Gestión de Riesgo, se encarga de supervisar el diseño y la aplicación del marco de gestión del riesgo institucional. Su labor incluye la puesta en práctica de la Política de Gestión del Riesgo Institucional mediante la formulación de marcos y directrices operacionales o la capacitación para integrar la política y los principios enunciados en todas las actividades del FIDA, y la supervisión de la aplicación de las medidas de gestión del riesgo en las distintas esferas operacionales.
7. La presente política, que anula y reemplaza la Política del FIDA sobre Gestión del Riesgo Institucional en vigor de 2008, sirve de base para todos los demás marcos, normativas y directrices operacionales relacionados con la gestión del riesgo institucional.

## A. Principios

8. Los principios y catalizadores enunciados en el Marco de Rendición de Cuentas del FIDA<sup>2</sup> se aplican plenamente a la gestión del riesgo institucional en el Fondo. En concreto, la gestión del riesgo institucional y la elaboración de los instrumentos, procesos y procedimientos conexos se regirán en el FIDA por los siguientes **principios generales** aplicables específicamente a los riesgos:
  - i) **Instaurar una sólida cultura del riesgo.** Promover una cultura que contribuya a integrar sistemáticamente la gestión del riesgo en las operaciones del Fondo, favorezca una visión común del riesgo y secunde la adopción de decisiones basadas en el conocimiento de los riesgos.
  - ii) **Centrarse en los riesgos principales.** Detectar y gestionar de forma proactiva los riesgos que corre el Fondo, en particular los riesgos estratégicos, operacionales y financieros, los riesgos vinculados a la ejecución de los programas y los riesgos jurídicos y para la reputación, que son de índole transversal, de conformidad con los componentes básicos del ciclo de gestión del riesgo del FIDA.
  - iii) **Garantizar una gobernanza sólida.** Implantar una sólida estructura de gobernanza de la gestión del riesgo institucional para poner en práctica el modelo de las "tres líneas de defensa", que se basa en funciones y responsabilidades bien definidas y en una jerarquía clara de rendición de cuentas.
  - iv) **Establecer un sistema eficaz de seguimiento y presentación de información.** Adoptar un conjunto completo de indicadores básicos de riesgo para evaluar y dar seguimiento al perfil de riesgos del Fondo sobre la base de las declaraciones de apetito de riesgo aprobadas por la Junta.
  - v) **Demostrar flexibilidad.** Examinar periódicamente el perfil de riesgo y el apetito de riesgo del FIDA, así como los procesos y procedimientos de gestión del riesgo institucional, y hacer los ajustes que sean necesarios para aumentar al máximo la utilidad de esos instrumentos para el Fondo y las partes interesadas.

<sup>2</sup> Véase el PB/2019/05, secciones II y III del Marco de Rendición de Cuentas del FIDA.

## B. Componentes de la gestión del riesgo institucional

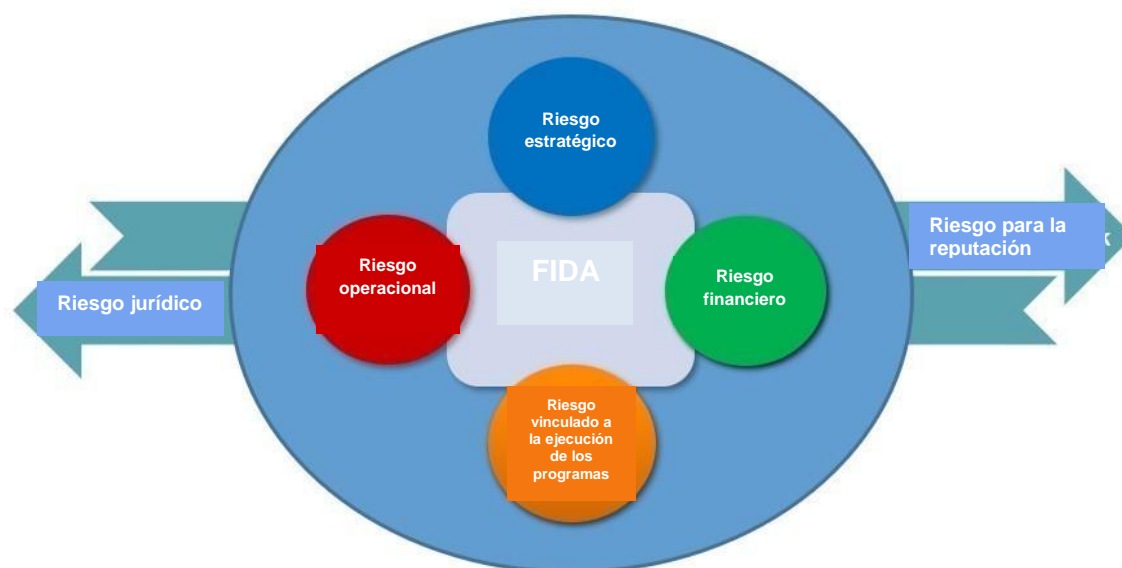
9. De conformidad con los criterios para determinar la madurez de los organismos especializados de las Naciones Unidas en lo relativo a la gestión del riesgo<sup>3</sup>, esta política es el instrumento principal en el que se basarán los componentes clave de la gestión del riesgo en el FIDA, a saber:
- i) **Gobernanza y organización.** Hace referencia a la estructura de gobernanza interna de la gestión del riesgo, el sistema de delegación de facultades apropiado, las funciones y responsabilidades y las entidades orgánicas que permitirán gestionar y supervisar los riesgos con eficacia.
  - ii) **Procedimientos e integración.** Tiene por objeto garantizar que los riesgos y oportunidades que pueden influir en la obtención de los resultados de la organización se detecten, evalúen, tengan en cuenta, comuniquen y supervisen eficazmente y de conformidad con el Marco de Gestión del Riesgo Institucional. La debida integración garantiza que la interacción e interconexión con los subprocesos relacionados con el riesgo u otros procesos institucionales estén establecidos con claridad.
  - iii) **Sistemas e instrumentos.** Son los componentes de tecnología de la información que se utilizan para registrar, analizar, integrar y comunicar o notificar la información relativa a los riesgos.
  - iv) **Capacidades en materia de gestión del riesgo.** Son las competencias, los conocimientos y las capacidades que el FIDA posee para gestionar los riesgos con eficacia.
  - v) **Cultura del riesgo.** Se refiere a los comportamientos, los valores comunes y las creencias de la fuerza de trabajo y del personal directivo superior, así como la actitud ante el riesgo demostrada por el FIDA.
10. Esta política es el pilar fundamental del programa de gestión del riesgo institucional, que exige el establecimiento y cumplimiento de un claro apetito de riesgo, sobre la base de procesos y procedimientos dirigidos a determinar el apetito de riesgo, la gestión del riesgo y la correspondiente presentación de informes, y una clara evaluación de la capacidad del Fondo para gestionar el riesgo. Esta capacidad se determina en función del mandato de desarrollo del FIDA y de sus responsabilidades fiduciarias, y representa el nivel máximo de riesgo que el Fondo es capaz de asumir. Dentro de su capacidad de gestión del riesgo, el FIDA establece, para cada uno de los cuatro ámbitos de riesgo de nivel 1<sup>4</sup>, niveles de apetito de riesgo en los que se definen los tipos y niveles de riesgo residual global que el Fondo está dispuesto a aceptar para alcanzar sus objetivos estratégicos y de desarrollo.

<sup>3</sup> Los parámetros fueron definidos y aprobados por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas en octubre de 2019.

<sup>4</sup> Los ámbitos de riesgo de nivel 1 y los subámbitos de riesgo de nivel 2 figuran en el apéndice I.

## II. Clasificación de los riesgos institucionales

Gráfico 1  
Riesgos institucionales en el FIDA



11. El FIDA mantendrá un sistema de clasificación de los principales riesgos institucionales a que se expone. La clasificación ofrece una estructura que favorece la coherencia de las actividades de detección, evaluación, gestión y notificación de los riesgos en un entorno de gestión del riesgo institucional claramente definido, y establece una visión común de los principales riesgos que afronta el Fondo.
12. El sistema de clasificación del FIDA se ha elaborado sobre la base de tres principios básicos para garantizar lo siguiente:
  - i) **La exclusión mutua.** En un mismo nivel, cada riesgo debe ser único en su género y no superponerse con otros riesgos.
  - ii) **La exhaustividad colectiva.** La cobertura de la clasificación debe ser total, para abarcar todos los tipos de riesgo<sup>5</sup>.
  - iii) **La jerarquización.** Con respecto al nivel anterior, cada nivel debe ser más concreto y definir en mayor detalle los diferentes conceptos.
13. La clasificación del FIDA consta de cuatro ámbitos de riesgo, que representan las principales categorías de riesgo a las que está expuesto el Fondo (nivel 1). Los cuatro ámbitos de riesgo del FIDA se definen del siguiente modo:
  - i) **Riesgo estratégico.** Riesgo que afecta a la capacidad del Fondo para llevar a cabo su misión, ejecutar sus estrategias y cumplir sus objetivos.
  - ii) **Riesgo financiero.** Riesgo de pérdida financiera a causa de la incapacidad del Fondo para gestionar de manera eficiente y económica los recursos financieros y satisfacer los compromisos financieros.
  - iii) **Riesgo operacional.** Riesgo resultante de las fallas o deficiencias atribuibles a los procesos internos, las personas o los sistemas, o a eventos externos, que pueden provocar pérdidas financieras o dañar la reputación del Fondo.

<sup>5</sup> La clasificación evoluciona en función del panorama de riesgos. La supervisión de los riesgos garantiza la eficacia del FIDA para detectar cambios, y un proceso riguroso de gestión del riesgo mejora la capacidad del Fondo de mitigar los riesgos cambiantes o nuevos.

- iv) **Riesgo vinculado a la ejecución de los programas.** Riesgo que afecta a la capacidad de lograr los resultados previstos en los proyectos, programas o estrategias que reciben el apoyo del Fondo, y riesgo de consecuencias imprevistas.
14. Los riesgos jurídicos y para la reputación son riesgos transversales que pueden surgir en cualquiera de los cuatro ámbitos de riesgo. Estos riesgos son de carácter general y, por mucho que las funciones y responsabilidades relacionadas con su gestión se hayan definido con claridad, el personal del FIDA debe tenerlos muy en cuenta en todos y cada uno de los ámbitos de riesgo establecidos. Los riesgos jurídicos y para la reputación se definen de la siguiente manera:
- i) **Riesgo jurídico.** Todo riesgo derivado de las operaciones y actividades del FIDA que la Oficina de Asesoría Jurídica considera que pertenece a su ámbito de especialización y competencia.
  - ii) **Riesgo para la reputación.** Puede poner en entredicho el carácter o la credibilidad del Fondo, abriendo una brecha entre su desempeño o comportamiento y las expectativas o percepciones de las partes interesadas.
15. Cada uno de estos ámbitos está formado por un conjunto de subámbitos de riesgo que constituyen los componentes más importantes de las cuatro categorías de riesgo (nivel 2). Cada subámbito, a su vez, viene definido ulteriormente por un conjunto de factores de riesgo principales (nivel 3), que son objeto de seguimiento como parte del proceso de gestión del riesgo, y de notificación utilizando los parámetros e indicadores básicos de riesgo establecidos. Los niveles 1 y 2 de la clasificación en vigor en el FIDA se presentan en el apéndice I de esta Política de Gestión del Riesgo Institucional.

### III. Funciones y responsabilidades

#### A. El modelo de las tres líneas de defensa

16. La estructura operacional de gestión del riesgo institucional del FIDA se ajusta al modelo de las tres líneas de defensa, en virtud del cual se establecen las funciones y responsabilidades de supervisión que posibilitan una gestión eficiente del riesgo en todo el Fondo, en consonancia con lo establecido en el Marco de Control Interno. Este modelo se basa en una organización eficaz de las responsabilidades de control y supervisión del riesgo, así como en una adecuada cobertura de los riesgos gracias a las tres líneas de defensa.

Gráfico 2

El modelo de las tres líneas de defensa del FIDA<sup>6</sup>

17. La **primera línea de defensa** la forman los “responsables de la gestión de los riesgos”, es decir, los departamentos, divisiones y unidades operacionales y de apoyo que ocupan la posición de vanguardia, asumen los riesgos y deben gestionarlos y mitigarlos. A la primera línea le corresponde diseñar y aplicar controles coherentes con los principios establecidos en esta Política de Gestión del Riesgo Institucional, el Marco de Apetito de Riesgo y el Marco de Control Interno, y mantener la eficacia de esos controles<sup>7</sup>.
18. La **segunda línea de defensa** (control de los riesgos independiente) incluye funciones realizadas por el equipo de gestión del riesgo institucional dirigido por un Oficial Jefe de Gestión del Riesgo, en coordinación con otras funciones de gestión del riesgo financiero y de otra índole. Juntas, estas dependencias evalúan los riesgos que el Fondo está asumiendo, cuestionan la eficacia de los controles que aplican las funciones de la primera línea de defensa, permiten hacer el seguimiento de dichos controles e informan de forma independiente a la Dirección de los niveles agregados de riesgo en todo el FIDA. La gestión del riesgo de integridad abarca la lucha contra el blanqueo de dinero y la financiación del terrorismo.
19. La **tercera línea de defensa** está formada por dependencias independientes como la Oficina de Auditoría y Supervisión (AUO) y la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE). La AUO realiza evaluaciones *ex post* del cumplimiento, examina la idoneidad de los controles para mitigar los riesgos y determina los casos de incumplimiento por medio de exámenes *ex post*. La IOE se encarga de realizar evaluaciones independientes de la labor del FIDA, en particular, evaluaciones a nivel institucional, evaluaciones de las estrategias y los programas en los países, validaciones de los informes finales de los proyectos y evaluaciones del impacto.

<sup>6</sup> Gráfico adaptado del documento de posición del Instituto de Auditores Internos “Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control” publicado en 2013 y adaptado a su vez de la orientación impartida por la Confederación Europea de Institutos de Auditoría Interna/Federación de Asociaciones Europeas de Gestión de Riesgos en relación con el artículo 41 de la Octava Directiva de la UE sobre Derecho de Sociedades.

<sup>7</sup> Cuando los *niveles* orgánicos son amplios resulta difícil vincularlos a una línea de defensa específica. En ese caso, serán las *actividades* o los *roles* de los miembros del personal los que determinarán su adscripción a una de las tres líneas de defensa, quedando entendido que una misma función puede incluir roles vinculados a distintas líneas. Esto es tanto más pertinente cuanto que el equipo de gestión del riesgo institucional que constituye la segunda línea de defensa va tomando forma a medida que evolucionan las prácticas del FIDA en la materia.



## B. Funciones básicas relacionadas con el riesgo

20. La **Junta Ejecutiva** se encarga de supervisar los riesgos, aprobar las políticas relacionadas con los riesgos y formular las declaraciones de apetito de riesgo. La Junta recibe periódicamente información sobre los riesgos principales y las esferas temáticas clave, así como sobre los progresos realizados en la aplicación del Marco de Gestión del Riesgo Institucional del FIDA. Entre sus atribuciones figuran también las siguientes: i) supervisar los progresos de la Dirección en la consecución de los objetivos correspondientes a los niveles de apetito de riesgo y tolerancia al riesgo aprobados por la misma Junta; ii) examinar de qué forma el apetito de riesgo se integra en todo el Fondo y verificar que se asignen recursos suficientes para llevar a cabo esa labor, y iii) recibir, si así lo solicita, evaluaciones independientes de las operaciones del FIDA en el contexto del apetito de riesgo. La Junta Ejecutiva “marca la pauta al más alto nivel” y secunda una supervisión eficaz y prospectiva que se expande en sentido descendente.
21. El **Comité de Auditoría** se encarga de revisar anualmente los riesgos que afronta el Fondo, evaluar las prácticas y procedimientos de gestión del riesgo en vigor y comunicar sus opiniones y observaciones a la Junta Ejecutiva.
22. Las atribuciones principales del **Presidente** en esta esfera son implementar prácticas sólidas de gestión del riesgo, acordes con los objetivos estratégicos y de desarrollo del FIDA e integradas en la planificación estratégica. Asimismo, vela por que los niveles de exposición al riesgo no superen los límites fijados para el apetito y la tolerancia, y comunica el apetito de riesgo del FIDA. La Junta Ejecutiva y el Presidente son quienes deben en última instancia rendir cuentas ante los Estados Miembros de la planificación estratégica y el seguimiento de la labor del Fondo, así como de la información que se presenta sobre el logro de los resultados convenidos.
23. El **Vicepresidente** tiene la responsabilidad de colaborar con los Vicepresidentes Adjuntos, la Oficina de Asesoría Jurídica y el Oficial Jefe de Gestión de Riesgo para establecer y mantener una gestión eficaz del riesgo en sus ámbitos de competencia. También ocupa la Presidencia del Comité de Gestión del Riesgo Institucional<sup>8</sup>. El Vicepresidente no es responsable sino promotor de la gestión del riesgo<sup>9</sup>, y se encarga de respaldar las iniciativas de toda la organización en esta esfera.
24. El **Director y Oficial Jefe de Gestión del Riesgo** dirige la función de segunda línea de defensa y supervisa y coordina las cuestiones relacionadas con los riesgos en todos los ámbitos de riesgo. También es responsable de verificar y examinar los procesos de gestión del riesgo de la primera línea de defensa y velar por que se dé cuenta con claridad de la conformidad del perfil de riesgos global del FIDA con las declaraciones de apetito de riesgo aprobadas por la Junta en el contexto de los objetivos estratégicos. Una de sus funciones clave es respaldar el establecimiento de una cultura del riesgo colectiva y fomentar la rendición de cuentas sobre el riesgo en toda la organización, motivo por el que se encarga de organizar periódicamente sesiones de capacitación y campañas de comunicación sobre la gestión del riesgo institucional. El Oficial Jefe de Gestión del Riesgo, que trabaja bajo la supervisión operacional del Vicepresidente y la dirección general del Presidente, forma parte de todos los comités de riesgos, por lo que facilita la continuidad en todos los niveles de gobernanza y líneas de defensa. Se encarga asimismo de perfeccionar y mantener la Política de Gestión del Riesgo Institucional del Fondo y de supervisar la aplicación del marco correspondiente en todo el FIDA.
25. Los **vicepresidentes adjuntos** se encargan de dirigir y administrar las operaciones en sus respectivos departamentos y, a ese nivel, son los responsables de la gestión del riesgo, de la elaboración de los informes correspondientes, de la

<sup>8</sup> Véase el párrafo 35.

<sup>9</sup> Véase el documento EB 2019/126/R.7.

remisión de los riesgos a las instancias superiores y del diálogo sobre el tema en toda la institución. Además, contribuyen a conformar el Código de Conducta y los valores fundamentales del FIDA, a instaurar una cultura del riesgo sólida y a reforzar la eficacia del enfoque de gestión del riesgo institucional. Son nombrados para supervisar los departamentos encargados de las operaciones financieras, la administración de programas, la estrategia y los conocimientos, los servicios institucionales, las relaciones externas y la gobernanza. También son responsables de colaborar en la elaboración de las declaraciones de apetito de riesgo y los niveles de tolerancia, realizar exámenes periódicos del desempeño de su departamento respecto del apetito de riesgo y el nivel de tolerancia aprobados por la Junta Ejecutiva y tomar las medidas necesarias cuando esos niveles se incumplen.

26. La **Oficina de Asesoría Jurídica (LEG)** presta asesoramiento jurídico a la Dirección, las divisiones, las unidades y los órganos rectores del FIDA sobre todos los aspectos y riesgos jurídicos que surgen en el contexto de las operaciones y la administración del Fondo, en particular con relación a su programa de trabajo, las cuestiones institucionales y la gestión financiera y de inversiones. También presta asesoramiento jurídico sobre una amplia variedad de temas institucionales y operacionales, por ejemplo, con respecto a la interpretación, aplicación y revisión periódica de los documentos básicos del FIDA y el funcionamiento de sus órganos rectores. Ofrece además asesoramiento jurídico y apoyo a los clientes internos sobre la movilización, la inversión y la administración de los recursos del Fondo, las cuestiones institucionales y administrativas, y las políticas y los reglamentos que sustentan el nuevo modelo operacional descentralizado del Fondo, incluidos todos los instrumentos que se enumeran en su Política de Recursos Humanos. Por último, presta asesoramiento jurídico acerca de todos los temas relacionados con las prerrogativas e inmunidades del FIDA y su personal, que se conceden en diferentes tratados internacionales y en los acuerdos entre la Sede y los países anfitriones.
27. La **Oficina de Auditoría y Supervisión** constituye la tercera línea de defensa y su principal función en el contexto de la gestión del riesgo institucional es garantizar el funcionamiento eficaz de las dos primeras líneas, además de asesorar sobre posibles mejoras. Presenta informes directamente al Presidente y también transmite información funcional al Comité de Auditoría. Asimismo, presta servicios de garantía y asesoramiento independientes y objetivos a la Dirección y los órganos rectores de la organización adoptando un enfoque sistemático, disciplinado y basado en los riesgos.
28. El **Director de la Oficina de Ética** depende administrativamente del Vicepresidente y es responsable de supervisar la evaluación del riesgo que puede correr el FIDA por los casos de conducta indebida e incumplimiento de su Código de Conducta y valores fundamentales. Uno de los cometidos del Director de la Oficina de Ética es promover y garantizar la aplicación de las normas más estrictas de comportamiento ético, integridad, transparencia y respeto en todos los niveles del Fondo. La función de la Oficina de Ética es proteger la imagen y la reputación del FIDA y promover una aplicación coherente de los principios deontológicos.
29. Los **directores de las divisiones** dirigen las actividades de gestión de los riesgos y adoptan las decisiones pertinentes en sus esferas de competencia, detectan los riesgos y aplican las medidas de mitigación necesarias para reducir los niveles de riesgo de conformidad con el apetito de riesgo y el nivel de tolerancia aprobados por la Junta Ejecutiva. Además, informan de los casos más graves de exposición al riesgo ocurridos en la división y remiten asuntos específicos al Vicepresidente Adjunto que corresponda. Se encargan de supervisar y prestar apoyo técnico a las oficinas del FIDA en los países y, los que son jefes de las oficinas del FIDA, también coordinan la gestión de los riesgos estratégicos, operacionales, para la reputación y jurídicos en los países de su región.

30. **Directores en los países y jefes de los equipos de los proyectos.** Los directores en los países colaboran con los equipos de los proyectos y se encargan de dirigir el diseño y la ejecución de los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales y las estrategias en los países en colaboración con los Gobiernos y las partes interesadas nacionales pertinentes. Entre sus principales responsabilidades en la esfera de la gestión del riesgo figuran la prestación de apoyo al diseño, la ejecución y la gestión de las carteras de préstamos y donaciones, así como el control de los riesgos en el marco de los programas y proyectos aprobados. Los directores en los países que son jefes de las oficinas del FIDA en los países se encargan asimismo de gestionar los riesgos estratégicos, operacionales, para la reputación y jurídicos sobre el terreno.
31. La facultad de formular más detalladamente, modificar y revisar las funciones de gestión de los riesgos del personal directivo y de la fuerza de trabajo del FIDA en toda la organización recae en el Presidente; para ello se basará en las recomendaciones del Oficial Jefe de Gestión del Riesgo, quien presenta las actualizaciones pertinentes a la Junta Ejecutiva.

### **C. Responsabilidad de la gestión del riesgo y remisión de los riesgos a las instancias superiores**

32. Cada ámbito de riesgo es supervisado por un responsable de la gestión del riesgo, por lo general un Vicepresidente Adjunto, quien se encarga de gestionar los niveles de exposición al riesgo y de presentar los informes correspondientes. Cada uno de esos responsables debe detectar, evaluar, gestionar y notificar los riesgos de conformidad con esta política y el Marco de Gestión del Riesgo Institucional y, cuando lo juzgue necesario, remitir las cuestiones a los comités técnicos.
33. Los responsables de la gestión del riesgo y sus equipos también se encargan de remitir los riesgos a una instancia superior cuando carecen del tipo o nivel de autoridad necesario para intervenir o adoptar medidas contra el riesgo en cuestión. La RMO, como segunda línea de defensa, controla y supervisa la labor de los responsables cuando remiten<sup>10</sup> esos riesgos. Durante la remisión de los riesgos a instancias superiores, se notifica a la persona o grupo que posee el tipo o nivel de autoridad necesario en ese ámbito de riesgo y que se encarga de estudiar las alternativas disponibles y buscar respuestas apropiadas. Los riesgos deben remitirse a una instancia superior si se da uno o más de los casos siguientes:
- i) la persona que debe tomar la decisión respecto de un riesgo determinado carece del tipo o nivel de autoridad necesario para ello;
  - ii) el riesgo o incidente objeto de estudio es transversal;
  - iii) un incidente grave repercute en la fuerza de trabajo, los mecanismos y las instalaciones o los programas del FIDA;
  - iv) el nivel o gravedad del riesgo es elevado (según la escala de riesgos y las directrices del FIDA en la materia), y
  - v) los riesgos o casos nuevos quedan fuera de la clasificación y de la Política de Gestión del Riesgo Institucional y deben tramitarse como excepciones.
34. Si bien es tarea de la Junta Ejecutiva pedir cuentas a la Dirección por la aplicación general de la gestión del riesgo institucional, todos los miembros del personal del FIDA son responsables de la gestión diaria de los riesgos y de su remisión a la instancia adecuada. La Dirección es responsable de promover la participación activa del personal y una cultura que propicie el debate abierto y canales de comunicación claros para la debida notificación y remisión de los riesgos a las instancias superiores pertinentes. El personal directivo y la fuerza de trabajo deben

<sup>10</sup> Si bien en esta política se indican los criterios generales para la remisión de los riesgos a las instancias superiores, las directrices que establecen el proceso de remisión se elaboran a nivel operacional. El mandato de los comités de riesgos también se complementa con las directrices operacionales sobre el proceso de remisión.

gestionar los riesgos de manera apropiada, de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos y con los principios que figuran en esta Política de Gestión del Riesgo Institucional y en el marco correspondiente. La aplicación efectiva de la cultura del riesgo del FIDA es fundamental para alcanzar los resultados de desarrollo previstos.

## IV. Estructura de gobernanza de la gestión del riesgo institucional

### A. Resumen

35. Para que la gobernanza de la gestión del riesgo institucional sea eficaz se necesita un proceso de supervisión prospectivo, basado en los riesgos y receptivo. El FIDA dispone de una estructura de gobernanza de la gestión del riesgo institucional eficiente, centrada en la supervisión de los riesgos y pensada para respaldar un enfoque disciplinado de gestión de riesgos. Esa estructura contribuye a promover una cultura de confianza y transparencia que es consciente de los riesgos y dota al personal del FIDA de los medios necesarios para adoptar decisiones basadas en el conocimiento de los riesgos. Además, distribuye las distintas responsabilidades y permite la asunción de riesgos, incorporando una perspectiva de las distintas funciones de gestión del riesgo a nivel de la cartera y en toda la organización, con el fin de marcar la pauta al más alto nivel adaptándose y respetando el Código de Conducta y los valores fundamentales del FIDA.
36. La estructura de gobernanza del FIDA, en lo que respecta a la supervisión de la gestión del riesgo institucional y los procedimientos de remisión conexos, compuesta por los principales agentes descritos anteriormente, se examina a continuación con más detalle.

Gráfico 3

**Estructura de gobernanza de la gestión de los riesgos institucionales del FIDA**



### D. Supervisión del riesgo

37. El **Comité de Gestión del Riesgo Institucional**, presidido por el Vicepresidente y compuesto por miembros del personal directivo superior, es el comité de más alto nivel del FIDA en la materia. Sus responsabilidades principales son revisar y supervisar los riesgos estratégicos y los riesgos transversales del FIDA, así como los riesgos sustanciales nuevos que hayan notificado los comités técnicos. El Comité de Gestión del Riesgo Institucional hace un seguimiento del apetito de riesgo y remite los riesgos sustanciales al Comité de Gestión Ejecutiva, el Comité de Auditoría y la Junta Ejecutiva, según proceda.
38. Los **comités técnicos** actúan en los ámbitos de riesgo de nivel 1 y en el contexto de los riesgos transversales señalados en la sección II, de cuyo control se encargan.

## V. Ciclo de gestión del riesgo

### A. Comunicación de los riesgos y respectivas consultas

39. El proceso de gestión del riesgo del FIDA se ha concebido para detectar, evaluar, priorizar, supervisar y gestionar sistemáticamente los riesgos en todo el Fondo y para hallar nuevas oportunidades operacionales. Además, contribuye a promover el uso de un lenguaje común y la aplicación de políticas, procesos y prácticas coherentes que proporcionan a la Dirección y a la fuerza de trabajo una visión común del apetito de riesgo de la organización y de las expectativas en la esfera de la gestión del riesgo. El debate coherente sobre los riesgos en instancias como los comités técnicos y entre las líneas de defensa primera y segunda contribuye a mejorar la cultura del riesgo y comprender con precisión el perfil de riesgos global del Fondo. Facilita el seguimiento de los recursos utilizados para mantener ese perfil y poder supervisar el desempeño del FIDA, teniendo en cuenta el nivel de apetito de riesgo aprobado por la Junta Ejecutiva. La estructura de gobernanza de la gestión del riesgo institucional del FIDA permite comunicar de manera eficaz los riesgos, de conformidad con sus valores fundamentales y el ciclo de gestión del riesgo que se describe a continuación.

### B. Ciclo de gestión del riesgo

40. El proceso de gestión del riesgo del FIDA es un ciclo continuo que se caracteriza por las etapas fundamentales siguientes:

Gráfico 4

**Ciclo de gestión del riesgo en el FIDA**



41. **Detección de los riesgos.** El FIDA está estableciendo procesos para detectar los riesgos más relevantes que pueden afectar a la institución y a sus operaciones. El Fondo determinará y estudiará periódicamente las novedades o los nuevos riesgos que puedan incidir en su perfil de riesgos. La finalidad del proceso de detección de riesgos no es confeccionar una lista completa de todos los factores de riesgo existentes en el entorno operativo del Fondo, sino detectar los riesgos más relevantes para el Fondo y sus operaciones. La detección correcta de estos riesgos orienta las actividades de gestión del riesgo institucional y la correspondiente asignación de recursos. Los riesgos principales para el FIDA y las medidas de mitigación correspondientes se mantienen en el registro de riesgos institucionales y se remiten a instancias superiores a través de la estructura de gobernanza de la gestión del riesgo institucional.
42. **Evaluación de los riesgos.** Para gestionar coherentemente el perfil de riesgos del FIDA es importante disponer de un procedimiento estándar de evaluación y calificación de los riesgos detectados. Durante las evaluaciones de los riesgos, el Fondo debe tener en cuenta los factores tanto cuantitativos como cualitativos y

tratar de determinar y evaluar la probabilidad de que los riesgos principales se materialicen y cuál sería su impacto. El FIDA ha de utilizar una escala de clasificación de riesgos estándar, un glosario de riesgos aplicable a toda la organización y una serie de documentos de orientación complementarios para respaldar la asunción informada de riesgos y la realización de evaluaciones de riesgos coherentes en todas las iniciativas que financia. Estas evaluaciones, llevadas a cabo de manera precisa y coherente por todo el personal del Fondo, permiten asignar eficientemente los recursos y adoptar las medidas adecuadas en función de los factores de riesgo en consonancia con los objetivos del Fondo. Las evaluaciones de los riesgos permiten determinar los niveles de riesgo inherente, las medidas de mitigación y control u otros mecanismos conexos, así como los niveles de riesgo residual una vez que esas medidas se han aplicado. A continuación, lo que se gestiona es el riesgo residual.

43. **Seguimiento, examen y tratamiento de los riesgos.** Los riesgos son objeto de seguimiento continuo en todo el Fondo. La fuerza de trabajo del FIDA hace el seguimiento de los riesgos existentes en las operaciones del Fondo y, cuando hay problemas, los remite al personal directivo. El Fondo adopta un enfoque de gestión de riesgos proactivo que prevé la detección temprana y la remisión sistemática de las cuestiones que podrían afectar al logro de los objetivos. Además, se ocupa del seguimiento de los riesgos para que no superen los niveles de apetito establecidos y, cuando es preciso, toma las medidas necesarias. El tratamiento de los riesgos abarca lo siguiente:
- i) la aceptación de los niveles de exposición al riesgo;
  - ii) la aplicación de medidas de mitigación que permitan adaptar los niveles de exposición residual al apetito de riesgo del Fondo, y
  - iii) la remisión de los problemas más importantes a una instancia superior para que se les preste la debida atención y se adopten las medidas del caso. El objetivo de las medidas de mitigación es reducir la probabilidad general de que los riesgos se materialicen; entre ellas hay una amplia gama de estrategias y enfoques, como el diseño y la aplicación de controles preventivos<sup>11</sup>, instrumentos de distribución de riesgos, transferencia de riesgos, prevención de riesgos y mitigación de riesgos (por ejemplo, seguros y cobertura).
44. **Presentación de información sobre riesgos.** El FIDA debe establecer un sistema de información y remisión a instancias superiores que permita a la Junta Ejecutiva y la Dirección examinar toda la cartera de actividades desde la perspectiva del perfil de riesgos del Fondo. Corresponde a los responsables de la gestión del riesgo (el personal de primera línea que asume los riesgos) mantener los niveles de exposición al riesgo e informar oportunamente al respecto a la Dirección. Los integrantes de la segunda línea de defensa reciben los informes de la primera línea, hacen un seguimiento de la evolución del conjunto de tendencias y los niveles de exposición al riesgo e informan al respecto a la Junta Ejecutiva y la Dirección a través del tablero de riesgos institucionales. Esa información se utiliza para apoyar el control eficaz y sirve de base para las decisiones de gestión relativas a la planificación estratégica, la presupuestación y la asignación de recursos.

## VI. Cultura del riesgo

45. La Junta Ejecutiva y todos los niveles del personal directivo superior apoyan una cultura del riesgo eficaz estableciendo y ejerciendo la rendición de cuentas, fomentando la concienciación acerca de los riesgos y alentando debates proactivos

<sup>11</sup> En el Marco de Control Interno del FIDA figura una clasificación integral de los tipos de control.

sobre los riesgos de conformidad con los principios, la gobernanza y el ciclo de gestión del riesgo que se describen en el presente documento. Una sólida cultura del riesgo refuerza la importancia del marco de gestión de los riesgos del FIDA y promueve la colaboración y transparencia entre las tres líneas de defensa.

## **VII. Administración de la política y documentos adicionales**

46. El Oficial Jefe de Gestión del Riesgo es el responsable de revisar anualmente y administrar la presente Política de Gestión del Riesgo Institucional. Toda modificación propuesta a este documento se presentará a la Junta Ejecutiva para su aprobación.
47. A continuación, figura una lista de documentos adicionales, conexos o complementarios por los que se rige el Marco de Gestión del Riesgo Institucional. Dado que la Política de Gestión del Riesgo Institucional sienta las bases para los procedimientos y directrices que elaborará la Dirección, la siguiente lista no pretende ser exhaustiva:
  - i) Marco de Apetito de Riesgo;
  - ii) Código de Conducta del FIDA;
  - iii) Valores fundamentales del FIDA;
  - iv) Convenio Constitutivo del FIDA;
  - v) Marco Estratégico del FIDA;
  - vi) Marco de Control Interno;
  - vii) Registro de riesgos institucionales;
  - viii) Marco de Rendición de Cuentas del FIDA;
  - ix) Marco de Delegación de Facultades del FIDA.

# 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.

