

Document: EB 2013/109/R.12
Agenda: 5
Date: 23 August 2013
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

خطة عمل الصندوق الموحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي
الأشخاص المرجعون:

الأسئلة التقنية:

Theresa Rice

مستشارة النظم التشغيلية
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2495
البريد الإلكتروني: t.rice@ifad.org

Carla Ferreira

مسؤولة تطوير المنظمة
وحدة الميزانية وتطوير المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2722
البريد الإلكتروني: c.ferreira@ifad.org

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Shyam Khadka

كبير مدراء الحافظة
دائرة إدارة البرامج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2388
البريد الإلكتروني: s.khadka@ifad.org

Paula Kim

كبيرة مستشاري العمليات
دائرة خدمات المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2731
البريد الإلكتروني: p.kim@ifad.org

Rajiv Sondhi

مدير القروض والمنح
شعبة المراقب والخدمات المالية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2233
البريد الإلكتروني: r.sondhi@ifad.org

هشام زهني

مسؤول التخطيط الاستراتيجي
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2183
البريد الإلكتروني: h.zehni@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة بعد المائة
روما، 17-19 سبتمبر/أيلول 2013

للاستعراض

المحتويات

1	أولا - مقدمة
2	ثانيا - الإدارة بغرض تعزيز الكفاءة التشغيلية
2	ألف- زيادة الانتقائية الاستراتيجية
3	باء- زيادة الخبرة التقنية الداخلية والحد من الاعتماد على الخبراء الاستشاريين
4	جيم- توازن عبء العمل بين مديري البرامج القطرية
5	دال- تنفيذ تخصيص أكثر تباينا للموارد وزيادة التكييف وفقا للاحتياجات القطرية
5	هاء- استهداف تحقيق تكامل أفضل بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية
7	واو- تبسيط العمليات التشغيلية
9	زاي- تعزيز مهارات الموظفين وإنتاجيتهم
10	ثالثا - الإدارة من أجل تعزيز فعالية الصندوق وكفاءته المؤسسية
10	ألف- تحسين عمليات الأعمال
11	باء- زيادة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
14	رابعا - الآثار على التكاليف وإعداد التقارير
	الملحق
15	خطة العمل الموحدة

خطة عمل الصندوق الموحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية

أولا - مقدمة

- 1- أطلقت إدارة الصندوق في عام 2009 جدول أعمال التغيير والإصلاح الذي يهدف إلى أن يكون الصندوق مؤسسة أكثر فعالية وكفاءة ومرونة. وأدى جدول أعمال التغيير والإصلاح إلى حدوث تحول في الهيكل التنظيمي للصندوق وإدارته للموارد البشرية والمالية والأسلوب العام لسير أعماله.
- 2- وخلال عملية المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، وبناء على طلب من الأعضاء، قدمت الإدارة ورقة بعنوان "الإدارة بغرض تحقيق الكفاءة"، تضمنت مقترحات لمواصلة تعزيز الكفاءة المؤسسية للصندوق. وأدرجت هذه الإجراءات المقترحة لاحقا في تقرير المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق، ويجري بالفعل تنفيذ العديد منها. والتزمت الإدارة أيضا بإدراج إجراءات استجابة لتوصيات التقييم على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسية في الصندوق وكفاءة العمليات الممولة من الصندوق (ويشار إليه في هذه الوثيقة باسم "تقييم الكفاءة") - الذي كان جاريا وقت المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق - في مصفوفة التزامات فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق التي أقرها مجلس المحافظين في فبراير/شباط 2012.¹
- 3- وأكمل تقييم الكفاءة في الفصل الأول من عام 2013 وناقشه المجلس التنفيذي في اجتماعه في أبريل/نيسان 2013،² عندما قدمت الإدارة ردها.³ وفي حين اعترضت الإدارة على بعض نتائج تقييم الكفاءة، فقد وافقت على إدراج التوصيات في خطة عمل موحدة لتعزيز كفاءة الصندوق. وفي ذلك الاجتماع، اعترضت الإدارة على نتائج تقييم الكفاءة التي تفيد بأن التوصيات ليس لها أثر على الميزانية.⁴
- 4- وتمشيا مع هذه الالتزامات، تقدم هذه الورقة خطة عمل موحدة لتعزيز كفاءة الصندوق. وتتضمن الورقة الإجراءات التي وافقت عليها الإدارة خلال المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق وتلك التي أوصى بها تقييم الكفاءة. ولسهولة الرجوع إليها، ترد الإجراءات المقترحة ذات الصلة بعد كل توصية من التوصيات الست لتقييم الكفاءة المقرر أن تنظر فيها الإدارة.⁵ وبما يعكس تغطية التقييم وتوصياته، تتناول خطة العمل أولا الإجراءات المتعلقة بتعزيز الفعالية والكفاءة التشغيلية للصندوق؛ ثم تتناول الإجراءات المقترحة لتعزيز الكفاءة المؤسسية. ويجمع الملحق كافة الإجراءات التي سيتخذها الصندوق.
- 5- وبالنسبة لكل إجراء، هناك إطار زمني مقترح وإشارة للتكاليف المحتملة. وخلص تقييم الكفاءة إلى أن التوصيات التي تنطوي على تغيير في مستوى الموظفين وتغييرات تنظيمية ستتطلب موارد إضافية، وأنه قد

¹ GC 35/L.4، الملحق الأول بتقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق (يغطي الفترة 2013-2015) (EB 108/R.3/Add.2).

² التقييم على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسية في الصندوق وكفاءة العمليات الممولة من الصندوق الذي أجره مكتب التقييم المستقل، أبريل/نيسان 2013 (EB 2013/108/Rev.1)

³ رد إدارة الصندوق على التقييم على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسية في الصندوق وكفاءة العمليات الممولة من الصندوق، مارس/آذار 2013 (EB 2013/108/R.3/Add.2).

⁴ المرجع نفسه، الصفحة 3.

⁵ من بين التوصيات السبع للتقييم على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسية في الصندوق وكفاءة العمليات الممولة من الصندوق، كانت التوصية السادسة تتعلق بمسائل بشأن "إشراف الهيئتين الرئاسيتين على القضايا الاستراتيجية الرئيسية" وبالتالي فهي لنظر الهيئتين الرئاسيتين للصندوق.

تكون هناك حاجة إلى ميزانية رأسمالية لتمويل استثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتحسين الكفاءة الإدارية على المدى الطويل. وأشار تقييم الكفاءة أيضا إلى أن الإجراءات المقترحة لزيادة الانتقائية التشغيلية قد تؤدي إلى مرونة الميزانية على المدى المتوسط. ولذلك، تقدم التكاليف التقديرية الواردة في هذه الورقة مرجعا بشأن ما يرتبط بذلك من تكاليف متكررة (متعلقة بالموظفين وصيانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وتكاليف (أساسا للاستثمار في نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وتكاليف تعديل لمرة واحدة (أساسا لإعداد وترشيد المكاتب القطرية للصندوق وتحسين العملية).

ثانيا - الإدارة بغرض تعزيز الكفاءة التشغيلية

- التوصية 1** من توصيات تقييم الكفاءة: ينبغي أن يصبح الهدف من نموذج عمل الصندوق هو توسيع نطاق النهج المبتكرة ذات الأثر الكبير، الناشئة عن المشروعات والبرامج التي يساندها الصندوق
- 6- أقر تقييم الكفاءة بإنجازات الصندوق الكبيرة في تغيير نموذج التشغيل، وذلك أساسا عن طريق تولي الإشراف المباشر على مشروعاته بسرعة وتوسيع وتعزيز مكاتبه القطرية. ومكنت هذه التغييرات الصندوق من تحقيق نتائج أفضل. وعلى سبيل المثال، زاد حجم القروض والمنح الموافق عليها على مدى السنوات الأربع الماضية بنسبة 76 في المائة، وعدد المشروعات الفعالة بنسبة 25 في المائة. ولوحظت تحسينات مماثلة على مستوى النواتج: ارتفع معدل الإنجاز الشامل للمشروعات⁶ من 76 في المائة في الفترة 2006-2009 إلى 82 في المائة في الفترة 2010-2013.
- 7- وبغية زيادة أثر برامج ومشروعات الصندوق، قدم تقييم الكفاءة عددا من التوصيات لتحسين نموذج عمل الصندوق التشغيلي. وتتعلق هذه التوصيات بالانتقائية الاستراتيجية؛ وزيادة القدرات التقنية الداخلية والحد من الاعتماد على الخبراء الاستشاريين؛ وعبء عمل أكثر توازنا بين مديري البرامج القطرية؛ وتخصيص أكثر تبيانا للموارد، وزيادة التكيف؛ وتكامل أفضل بين أنشطة الإقراض وغير الإقراض؛ وتبسيط العمليات التشغيلية؛ وتعزيز مهارات الموظفين وإنتاجيتهم. وتعرض الأقسام التالية بالتفصيل الإجراءات التي ستتحدها الإدارة للاستجابة لتوصيات تقييم الكفاءة.

ألف- زيادة الانتقائية الاستراتيجية

- 8- أوصى تقييم الكفاءة بأن يتسم الصندوق بالمزيد من الانتقائية الاستراتيجية في مجالين اثنين هما: الانتقائية القطرية والانتقائية المواضيعية.

الانتقائية القطرية

- 9- في ردها على تقييم الكفاءة، وافقت الإدارة على النتيجة التي تفيد بأن الصندوق يعاني، بشكل عام، من انخفاض وفورات الحجم في عملياته. ويرجع أحد أسباب هذا الضعف إلى التغطية القطرية واسعة النطاق للصندوق، التي تشمل عمليات في أكثر من 90 بلدا؛ وقد أدى ذلك إلى تقديم مخصصات صغيرة إلى 30 بلدا صغيرا جدا. وتكون تكلفة إعداد العمليات الصغيرة والإشراف عليها في البلدان الصغيرة مماثلة جدا

⁶ يتألف من ستة معايير: الأهمية؛ والفعالية؛ والكفاءة؛ والأثر على الفقر الريفي؛ والاستدامة والملكية؛ والابتكار وقابلية التكرار وتوسيع النطاق.

للعمليات الكبيرة في البلدان الكبيرة، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية بشكل عام. غير أنه في حين أن الحد من عدد البلدان التي يعمل فيها الصندوق من شأنه أن يزيد الكفاءة التكاليفية، فإنه يتعارض أيضا مع مهمة الصندوق المتمثلة في تقديم الدعم إلى فقراء الريف في العالم. وفي ضوء هذا الاختلاف، ستلتزم إدارة الصندوق بتوجيهات من المجلس التنفيذي بشأن الانتقائية القطرية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
إعداد ورقة تبيين الخيارات المختلفة للانتقائية القطرية لينظر فيها المجلس التنفيذي [*]	دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2014
	لا توجد تكاليف إضافية

* ينطوي على مخرج جديد في مصفوفة التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بكفاءة المشروعات. (تهدف الالتزامات في مجال الإصلاح هذا إلى ضمان تحقيق النتائج بتكلفة معقولة وتعزيز القيمة مقابل المال في الصندوق.)

الانتقائية المواضيعية

10- خلص تقييم الكفاءة إلى أن هناك تركيزا مواضيعيا غير كاف في عمليات الصندوق. غير أن الفئات البالغ عددها 64 فئة التي يستخدمها الصندوق لرصد تخصيص موارده تقع كلها في 12 مجالا تقنيا للتنمية الزراعية والريفية، وتقع كلها ضمن النطاق المحدد في الإطار الاستراتيجي. وكان أكثر من نصف المبالغ الموافق عليها في السنوات الأربع الماضية في ثلاثة مجالات فقط: التنمية الزراعية؛ والبنية الأساسية الريفية، بما في ذلك الري والطرق الزراعية؛ والخدمات المالية الريفية. وتتبع الحافظة النشطة نمطا مماثلا. وتبين التحليلات الأخرى المضطلع بها منذ الانتهاء من تقييم الكفاءة أن موظفي الصندوق التقنيين يوفرون، من حيث النوعية، المجموعة المتنوعة من المهارات⁷ المطلوبة لكي يعمل الصندوق في المجالات التقنية الاثني عشر. ولذلك ترى الإدارة أن عمليات الصندوق تتمتع بتركيز مواضيعي مناسب وبالتالي لا تحتاج إلى مزيد من التركيز.

باء- زيادة الخبرة التقنية الداخلية والحد من الاعتماد على الخبراء الاستشاريين

11- على الرغم من توافر مجموعة واسعة من المهارات التقنية الداخلية، توافق الإدارة على أن عدد الموظفين التقنيين غير كاف لتلبية الطلب على القيادة في تصميم المشروعات والإشراف عليها وتنفيذها. ونتيجة لذلك، فإن اعتماد الصندوق على الخبراء الاستشاريين أكبر بكثير من مؤسسات التمويل الدولية الأخرى. وقد ربط تقييم الكفاءة هذه العوامل بعدم وجود دعم ميداني كبير لمديري البرامج القطرية وما ينتج عن ذلك من ضغط على نموذج مديري البرامج القطرية.

12- وتدرك إدارة الصندوق هذا الوضع وتزايد اتساع المهام المسندة إلى مديري البرامج القطرية. واستجابة لذلك، أدخلت الإدارة عددا من التغييرات، بما في ذلك: (1) إضافة قدرات للإشراف على المشروعات وإدارة القروض، باستخدام موارد كانت تحول من قبل إلى المؤسسات المتعاونة؛ (2) تعزيز كادر الموظفين الوطنيين وموظفي الدعم في 40 مكتبا من المكاتب القطرية للصندوق؛ (3) تدريب مديري البرامج القطرية والموظفين الآخرين المعنيين على تصميم المشروعات والإشراف عليها وإدارتها المالية؛ (4) إنشاء دائرة

⁷ على سبيل المثال، يغطي موظفو شعبة السياسات والمشورة التقنية الحاليون جميع المجالات المواضيعية ما عدا مصائد الأسماك، التي تستأثر بنحو 1 في المائة فقط من الموافقات الجديدة وأقل من 1.5 في المائة من قيمة الحافظة النشطة.

مستقلة لإدارة المعرفة واستراتيجيتها؛ (5) إنشاء وحدات متخصصة، معنية بحوار السياسات مثلا، لتوفير دعم إضافي لمديري البرامج القطرية.

13- وفي ضوء نتيجة تقييم الكفاءة وتوصيته بتعزيز الخبرة التقنية في الصندوق، ستتخذ الإدارة أيضا الإجراءات التالية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
إعداد برنامج منح لتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية لتقديم المساعدة التقنية إلى البلدان المقترضة الهشة وضعيفة الأداء ولزيادة إنتاج المعرفة وإدارتها ^أ	البداية في مطلع 2014 تمويل المنح
المساعدة في بناء القدرات التقنية الوطنية من خلال الاعتماد على زيادة قوة العمل الماهرة في البلدان الأعضاء المقترضة ^ب	البداية في مطلع 2014 (مكاسب طويلة الأجل في الكفاءة)
توسيع، حسب الاقتضاء، المكاتب القطرية للصندوق وتعزيز قدرتها عن طريق تعيين موظفي ومساعدتي البرنامج القطري ^ج	2015-2014 250 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة (لا تشمل التدفقات النقدية المستدامة)
ترشيد الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خلال تعيين موظفين متخصصين إضافيين في شعبة السياسات والمشورة التقنية لزيادة القدرة التقنية الداخلية من أجل توفير الدعم الميداني أثناء تصميم المشروع والإشراف عليه ^د	2015-2013 1.65 مليون دولار أمريكي، منه 1.1 مليون دولار أمريكي ميزانية عادية ويتبقى مبلغ 550 000 دولار أمريكي صافي متطلبات إضافية

^أ يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز جودة تصميم البرامج ودعم التنفيذ في الدول الهشة من خلال إجراء تحليل أكثر عمقا لأسباب الهشاشة"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالدول الهشة.

^ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز تجهيز البرامج القطرية، وعمليات الرصد والإدارة من أجل ضمان الاهتمام المنهجي بتوسيع النطاق، وبناء شراكات أوسع، وإجراء تحليل أدق للسياسات، والمشاركة بدور أنشط في حوار السياسات الوطنية بشأن الزراعة والتنمية الريفية"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بتوسيع النطاق.

^ج يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "فتح المزيد من المكاتب القطرية بما يتماشى مع سياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق، وضمان التفويض الملائم للسلطات على المستوى القطري والفعالية التكاليفية في إنشاء وتشغيل المكاتب القطرية"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق باللامركزية على المستوى القطري.

جيم- توازن عبء العمل بين مديري البرامج القطرية

14- جلب التغيير في النموذج التشغيلي للصندوق نقلة كمية ونوعية في طبيعة وتنوع المهام التي يؤديها مديرو البرامج القطرية. وتعتبر خلاصة تقييم الكفاءة التي تفيد بأن نموذج مديري البرامج القطرية تحت ضغط صالحة إلى حد ما، ولكن كان تحليل تقييم الكفاءة لتوزيع عبء العمل بين مديري البرامج القطرية سطحيًا. ويبين تحليل أدق يشمل عوامل تحميل متعددة ومرجحة أن توزيع عبء العمل بين مديري البرامج القطرية أكثر توازنا بكثير مما يشير إليه تقييم الكفاءة، على الرغم من أنه يبين أيضا أن هناك بعض الإمكانيات المتاحة لتحقيق المزيد من التوازن في كل الشعب الإقليمية. ووفقا لذلك، سيتخذ الصندوق الإجراءات التالية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
إعداد قاعدة بيانات أدق تشمل لوحة للإدارة تبين حالة برنامج العمل كأداة لتحليل عبء العمل	2015-2014 300 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ 100 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة
رصد أعباء عمل مديري البرامج القطرية باستخدام عوامل متعددة (التصميم والإشراف وحوار السياسات وما إلى ذلك) وإعادة توزيع أعباء العمل حسب الاقتضاء، من خلال تعيين الموظفين والتناوب وإعادة توزيع البلدان، وما إلى ذلك*	البداية في عام 2013 والاستمرار كجزء من العملية الاستراتيجية السنوية لتخطيط قوة العمل

* يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "الحد من تأخر تنفيذ المشروعات"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بكفاءة المشروعات.

دال- تنفيذ تخصيص أكثر تباينا للموارد وزيادة التكييف وفقا للاحتياجات القطرية

15- أوصى تقييم الكفاءة بأن ينظر الصندوق في تخصيص أكثر تباينا للموارد وزيادة تكييف خدماته وفقا لاحتياجات البلد. ويعتمد الصندوق، بوصفه مؤسسة تمويل دولية، بشكل كبير على أداء شركائه المنفذين لتحقيق النواتج والأثر في نهاية المطاف. ومع الأخذ في الاعتبار هذا الوضع ومحدودية الموارد البشرية والمالية المتاحة للصندوق في إطار ميزانيته الإدارية، سيقوم الصندوق بزيادة موارده لدعم الجزء من حافظته الذي يعاني من ضعف في الأداء من خلال مساعدة البلدان الأعضاء، وخاصة تلك التي تعاني من ضعف القدرات المؤسسية. ولهذا الغرض، سيضطلع الصندوق بالإجراءات التالية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
تركيز مخصصات الميزانية الإدارية لزيادة الدعم للمشروعات التي تواجه مخاطر محتملة أو فعلية (تخصيص متباين للموارد قائم على الاحتياجات) ^أ	2016-2014
إعداد وتنفيذ أدوات أكثر استجابة للبلدان المتوسطة الدخل ^ب	جار
	250 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل

^أ يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "الحد من تأخر تنفيذ المشروعات"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بكفاءة المشروعات.
^ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تحري إمكانية زيادة التمويل من المصادر الأخرى التي تعرض على المجلس التنفيذي شريطة ألا يترتب على الاتفاقات ذات الصلة أي آثار على تسيير الصندوق"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالجهات المانحة السيادية الجديدة وطرائق التمويل البديلة.

هـ- استهداف تحقيق تكامل أفضل بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية

إدارة المعرفة واستراتيجية المنح

16- يعتبر تعزيز قدرة الصندوق وإعادة تركيزها على إدارة المعرفة أساسيا لتحقيق العديد من التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق وزيادة أثر وكفاءة الصندوق. ولذلك تتفق الإدارة مع تقييم الكفاءة على أن هناك حاجة إلى تحقيق تكامل أفضل بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية في عمليات الصندوق.

17- ويجري حاليا إعداد إطار وخطة لإدارة المعرفة على المستوى المؤسسي وسيتم الانتهاء منها في عام 2013. وكجزء رئيسي من خطة إدارة المعرفة، سيقوم الصندوق بالنهوض بالتعلم من خلال برنامج المقرر لتقييمات الأثر التي سيتم تنفيذ 30 منها خلال الفترة 2013-2015. ويجري أيضا إجراء استعراض للمبادئ التوجيهية الداخلية المتعلقة بالمنح وتحليل للاتجاهات المستقبلية لسياسة المنح في الصندوق بالنظر إلى أن موارد المنح تستخدم لدعم الأنشطة البحثية والمعرفية.

18- وسيضطلع الصندوق بالإجراءات التالية لتحسين التكامل بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
تنفيذ إطار وخطة إدارة المعرفة، بما في ذلك حوافز لمشاركة الموظفين	البداية في نهاية عام 2013
إجراء 30 تقييماً للأثر وتجميعها وإعداد تقرير عنها ^أ	250 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل
تتقيح المبادئ التوجيهية الداخلية لتعزيز التوجه الاستراتيجي لبرنامج العمل السنوي للمنح في الصندوق للفترة 2014-2015 ^ب	نهاية عام 2014؛ وسيوقف العد على الموارد الداخلية المتاحة بدون أي أثر على التكاليف
استعراض وتحديث سياسة واستراتيجية وإجراءات المنح في الصندوق ^ب	منتصف عام 2013 إلى مطلع عام 2014
تحديث النظام المؤسسي لمعلومات الإدارة بشأن المشروعات (نظام إدارة حافظة المشروعات) ليضم معلومات عن المنح القائمة بذاتها	نهاية عام 2014 إلى منتصف عام 2015
	نهاية عام 2013 بدون تكاليف إضافية

^أ هذا التزام من التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق.

^ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز عمليات إدارة المعرفة لدعم قدرة الصندوق على اقتناص وتسخير أفضل للمعرفة المستندة إلى الدلائل لأغراض توسيع النطاق"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بتوسيع النطاق.

حوار السياسات

19- حسبما أشار تقييم الكفاءة، فإن حوار السياسات القطري الفعال يمثل أداة حاسمة للصندوق، خاصة في الجهود الرامية إلى تعميم توسيع النطاق. وهو أيضا "منتج" ذو أهمية متزايدة للصندوق حيث يقدمه إلى الدول الأعضاء فيه، ولا سيما العدد المتزايد من البلدان المتوسطة الدخل التي قد تكون فيها الموارد المالية للصندوق ذات قيمة أقل من خبرته في المسائل ذات الصلة بالتنمية الريفية.

20- وأعد الصندوق خطة عمل لحوار السياسات القطري، وتقاسمها مع المجلس التنفيذي في دورته الثامنة بعد المائة في أبريل/نيسان 2013.⁸ وتركز الخطة على ضمان إدماج أكثر فعالية لحوار السياسات القطري في البرامج القطرية للصندوق عن طريق الاضطلاع بسلسلة من الأنشطة. ولذلك فإن إجراء الصندوق التالي المتعلق بهذه التوصية يتألف من تنفيذ واستعراض خطة حوار السياسات القطري.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
تنفيذ خطة عمل حوار السياسات القطري التي أعدتها شعبة السياسات والمشورة التقنية، بما في ذلك إعداد أول إخطار عن السياسة والدعم النشط لمديري البرامج القطرية وإعداد 4-5 إخطارات قطرية كل سنة ^ج	جار؛ استعراض التقدم والأثر بنهاية عام 2015

^ج يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز تجهيز البرامج القطرية، وعمليات الرصد والإدارة من أجل ضمان الاهتمام المنهجي بتوسيع النطاق، وبناء شراكات أوسع، وإجراء تحليل أدق للسياسات، والمشاركة بدور أنشط في حوار السياسات الوطنية بشأن الزراعة والتنمية الريفية"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بتوسيع النطاق.

برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج

21- إن الإدارة المتكاملة للعمليات الإقراضية وغير الإقراضية في الصندوق على المستوى القطري في صميم برامجه للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. وستتناول توصيات تقييم الكفاءة المتعلقة بتعزيز عمليات برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج والقيمة المضافة كجزء من استعراض مبادئ الصندوق التوجيهية بشأن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، المقرر أن يبدأ

⁸ خطة لحوار السياسات القطري (EB 2013/108/INF.3).

في أواخر عام 2013 وأن ينتهي بحلول منتصف عام 2014. ومن المتوقع أن تتواءم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج بشكل أكبر مع الاستراتيجيات القطرية وسيتم تعزيزها كأداة لحوار السياسات - التي تعتبر ضرورية لتوسيع النطاق. وسيتم تبسيط العمليات الداخلية لاستعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج عن طريق إدماجها على نحو أوثق مع عمليات استعراض المشروعات، ومن خلال مشاركة الشركاء القطريين. وسيضطلع الصندوق بالإجراءات التالية في هذا الصدد.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
استعراض وتحديث مبادئ الصندوق التوجيهية بشأن برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية	يستكمل في منتصف عام 2014
المستند إلى النتائج، بما في ذلك معايير تحديد متى يكون من المطلوب تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج، على سبيل المثال في البرامج القطرية الصغيرة*	100 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل (للخبراء الاستشاريين)

* يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز تجهيز البرامج القطرية، وعمليات الرصد والإدارة من أجل ضمان الاهتمام المنهجي بتوسيع النطاق، وبناء شراكات أوسع، وإجراء تحليل أدق للسياسات، والمشاركة بدور نشط في حوار السياسات الوطنية بشأن الزراعة والتنمية الريفية"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بتوسيع النطاق.

او- تبسيط العمليات التشغيلية

22- ركزت ورقات السياسات والمبادئ التوجيهية الإجرائية التي أعدها الصندوق في السنوات الأخيرة بشكل أكبر على تحقيق نواتج إنمائية أفضل وبشكل أقل على خفض تكاليف المعاملات وزيادة الكفاءة المؤسسية. ولذلك ستستعرض إدارة الصندوق عددا من عمليات الأعمال الرئيسية المتعلقة بأساليب عمله، لتكون هذه العمليات أكثر كفاءة وتحسن في الوقت نفسه مستوى الكفاءة الإنمائية - أو تحافظ على الأقل على نفس المستوى. وتناقش العمليات المقرر تحسينها في الأقسام الفرعية التالية.

عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة

23- حسبما أشار تقييم الكفاءة، نقح الصندوق مؤخرا عملية تعزيز الجودة، التي تشجع الآن موظفي شعبة السياسات والمشورة التقنية على الاضطلاع ببعثات ميدانية وبمهام تقنية محددة بالنيابة عن الشعب الإقليمية وتوفير الدعم لتنمية المشروعات. وستهدف التغييرات المتوخاة في عملية ضمان الجودة إلى زيادة انخراط الموظفين المعنيين بضمان الجودة في المراحل الأولى من إعداد المشروعات.

24- وستركز العمليات المنقحة لتعزيز الجودة وضمان الجودة بشكل أكبر على: (1) توسيع نطاق نتائج عمليات الصندوق؛ (2) تحسين تحليل الكفاءة الاقتصادية للمشروعات وتحقيق آثار أكثر استدامة؛ (3) ضمان الاستعداد لتنفيذ المشروعات وقت إقرارها؛ (4) زيادة تكييف المساعدة التي يقدمها الصندوق، وخاصة إلى البلدان المتوسطة الدخل والدول الهشة. وفيما يلي الأطر الزمنية لهذه التنقيحات.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
تنقيح عملية تعزيز الجودة*	إصلاحات رئيسية جارية بالفعل (2013)؛ وعملية تحسين في 2014-2015
تنقيح عملية ضمان الجودة؛ قد يشتمل انخراط موظفي ضمان الجودة المبكر على سفر	الانتهاء من التنقيحات (2013)؛ مواصلة عملية التحسين؛ 350 000 دولار أمريكي نفقات متكررة إضافية للسفر

* يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز تجهيز البرامج القطرية، وعمليات الرصد والإدارة من أجل ضمان الاهتمام المنهجي بتوسيع النطاق، وبناء شراكات أوسع، وإجراء تحليل أدق للسياسات، والمشاركة بدور أنشط في حوار السياسات الوطني بشأن الزراعة والتنمية الريفية"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بتوسيع النطاق.

الإشراف على المشروعات وإدارتها المالية

25- تلاحظ الإدارة الاستنتاج الذي توصل إليه تقييم الكفاءة والذي يفيد بأن "التغيير في نموذج عمل الصندوق، الذي جمع بين الإشراف المباشر واللامركزية، جلب فوائد كبيرة للصندوق". وتتفق الإدارة مع تقييم الكفاءة على أن هناك حاجة إلى توحيد طريقة الإشراف المباشر وتعزيز الإدارة المالية. ولذلك سيضطلع الصندوق بالإجراءات التالية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
إصدار مبادئ توجيهية منقحة بشأن الإشراف على المشروعات تتضمن التوصيات الواردة في تقييم الكفاءة والتقييم المؤسسي للإشراف ^أ	بحلول 31 مارس/أذار 2014
تنفيذ إصلاحات لتعزيز جودة الإدارة المالية في المشروعات، مثل إدخال منهجيات قائمة على المخاطر، وزيادة الاعتماد على النظم القطرية وبناء القدرات في مجال الإدارة المالية لموظفي المشروع وقوة عمل الصندوق ^ب	نهاية عام 2014 يمكن استيعاب التكاليف الرأسمالية والمتكررة في الميزانيات الحالية
الاستعاضة عن النظام التقليدي للقروض والمنح بمنصة حديثة تعمل على الويب، لبناء أساس متين لتطوير بوابة للخدمة الذاتية في وقت لاحق تدعم الصرف الإلكتروني ^ج	2014-2015 تكاليف متكررة قدرها 3 ملايين دولار أمريكي بما في ذلك الاستهلاك في عام 2014، وتزيد إلى 4.5 مليون دولار أمريكي لدعم العمليات اللامركزية
توسيع نطاق وحدة معالجة الصرف في نيروبي لتكون مركز خدمة لامركزي أقليمي لخدمة بلدان أفريقيا في الغرب والوسط والشرق والجنوب والشرق والبلدان المجاورة، عن طريق تحويل المهام الإضافية المتعلقة بإدارة القروض تدريجياً من روما إلى وحدة نيروبي	2014 جار، يستكمل بنهاية عام 2014

^أ يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز تجهيز البرامج القطرية، وعمليات الرصد والإدارة من أجل ضمان الاهتمام المنهجي بتوسيع النطاق، وبناء شراكات أوسع، وإجراء تحليل أدق للسياسات، والمشاركة بدور أنشط في حوار السياسات الوطنية بشأن الزراعة والتنمية الريفية"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بتوسيع النطاق.

^ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز الاعتماد على النظم القطرية وهياكل التنفيذ وزيادته حيثما أمكن"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بفعالية المعونة.

^ج يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تبسيط عمليات الصندوق وتدقيق عمله من خلال تبني تكنولوجيات معلومات واتصالات محسنة"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالكفاءة المؤسسية.

المحاسبة والتقارير المالية

26- سيقوم الصندوق بإدخال تحسينات على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير المالية من خلال الإجراءات التالية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
تهيئة بيئة تمكينية لدعم تمديد المكاتب القطرية للامركزية من خلال تنفيذ إطار المساءلة المالية للعمليات اللامركزية في المكاتب القطرية للصندوق وتمكين الحصول على النظم المالية ^أ	بحلول 30 سبتمبر/أيلول 2014
تعزيز أتمتة النظم وعمليات الأعمال لتحقيق دقة في الإبلاغ ورصد فعالية الموارد، فضلا عن تبسيط العملية ^ب	نهاية عام 2014 أثار على التكاليف لمرة واحدة تظهر كتحسين لعملية موحدة

^أ يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "فتح المزيد من المكاتب القطرية بما يتماشى مع سياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق، وضمان التفويض الملائم للسلطات على المستوى القطري والفعالية التكاليفية في إنشاء وتشغيل المكاتب القطرية"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق باللامركزية على المستوى القطري.

^ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تبسيط عمليات الصندوق وتدفق عمله من خلال تبني تكنولوجيات معلومات واتصالات محسنة"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالكفاءة المؤسسية.

زاي- تعزيز مهارات الموظفين وإنتاجيتهم

27- تمشيا مع توصية تقييم الكفاءة، سيُكثف الصندوق تدريبه المقدم إلى الموظفين المشاركين في عمليات في إطار نموذج عمله الجديد. كما سيواصل تدريجيا إدخال تكنولوجيا تحسين الإنتاجية. وستحقق هذه الغايات من خلال الاضطلاع بالإجراءات التالية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
تكثيف برامج تدريب الموظفين على الإشراف على المشروعات والإدارة المالية وما إلى ذلك [*]	جار؛ سيُكثف في المستقبل 500 000 دولار أمريكي تكاليف إضافية موحدة متكررة
إتاحة منتجات المعرفة ذات الصلة لموظفي الصدارة، مثل مديري البرامج القطرية، في أشكال يسهل الاطلاع عليها [*]	جار؛ سيُكثف في المستقبل

^{*} يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز عمليات إدارة المعرفة لدعم قدرة الصندوق على اقتناص وتسخير أفضل للمعرفة المستندة إلى الدلائل لأغراض توسيع النطاق"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بتوسيع النطاق.

التوصية 2 من توصيات تقييم الكفاءة: التعبير عن رؤية واضحة للحضور القطري وتنفيذها وكيفية عمل الصندوق في بيئة لامركزية

28- حسبما أشار تقييم الكفاءة، أنشأ الصندوق مكاتب قطرية لتعزيز فعاليته الإنمائية واحتواء تكاليف إدارة حافظته المتزايدة من القروض والمنح. واختيرت المكاتب القطرية للصندوق المنشأة حتى الآن بطريقة استراتيجية بحيث يستطيع الصندوق بأربعين مكتبا فقط خدمة نحو 60 في المائة من مجموع مشروعاته وحوالي 75 في المائة من إجمالي تمويله. واستجابة لتوصية تقييم الكفاءة التي تقيد بأن يعبر الصندوق عن رؤية واضحة لحضوره القطري وينفذها، ستضطلع الإدارة باستعراض لسياسة واستراتيجية الحضور القطري وستقدم استنتاجاتها وتوصياتها إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2013.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
إجراء استعراض لسياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق وتقديمها إلى المجلس التنفيذي للموافقة [*]	ديسمبر/كانون الأول 2013 1.75 مليون دولار أمريكي تكاليف تعديل لمرة واحدة لإنشاء وإدارة المكاتب القطرية للصندوق

^{*} يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "فتح المزيد من المكاتب القطرية بما يتماشى مع سياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق، وضمان التفويض الملائم للسلطات على المستوى القطري والفعالية التكاليفية في إنشاء وتشغيل المكاتب القطرية"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق باللامركزية على المستوى القطري.

ثالثاً - الإدارة من أجل تعزيز فعالية الصندوق وكفاءته المؤسسية

- التوصية 3 من توصيات تقييم الكفاءة: إدارة وحدات الرقابة والدعم، بما في ذلك الوظائف الحيوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع تركيز واضح على زيادة جودة الخدمة والفعالية التكاليفية
- 29- إن القيمة مقابل المال والفعالية التكاليفية من الأولويات الأساسية للصندوق وهو يعمل على تعظيم أثر موارده الذاتية وموارد شركائه، وعلى تحسين خدماته المقدمة إلى الدول الأعضاء.
- 30- وعقب اختتام المشاورات الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2011، اتخذت الإدارة إجراءات لتعزيز كفاءة الصندوق. وتشتمل هذه الإجراءات على جميع المحددات الهامة للكفاءة التنظيمية: تبسيط عمليات الأعمال، وزيادة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة الفعالة لموارد الميزانية، وإدارة أفضل للموارد البشرية.

ألف- تحسين عمليات الأعمال

- 31- إن تحسين الفعالية التكاليفية وكفاءة العمليات عنصر أساسي من العوامل الدافعة للكفاءة المؤسسية في الصندوق في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق. واستجابة لتوصية تقييم الكفاءة التي تقيد بأنه ينبغي بذل مزيد من الجهد لزيادة جودة الخدمة وخفض التكاليف، سُنِدخل الإدارة أدوات جديدة لتمكين الصندوق من رصد تكاليف عمليات الأعمال الخاصة به على نحو أكثر فعالية، ولتسهيل احتواء التكاليف وخفضها كلما أمكن. وكجزء من التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق المتعلقة برصد الكفاءة، أدرجت مؤشرات جديدة وأهداف أكثر طموحاً بشأن الكفاءة التشغيلية والمؤسسية في إطار قياس النتائج للفترة 2013-2015، وذلك لدعم تعزيز الأداء وتمكين الإبلاغ الأكثر شمولاً عن التقدم والإنجازات.
- 32- وقد بدأ تبسيط عمليات الصندوق وتدفق عمله من خلال اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر تطوراً. كما بدأ تقدير لعمليات تدفق العمل الإداري. وتشتمل تدفقات العمل الرئيسية التي تم تحديدها كمجالات يمكن فيها تبسيط العمليات على تجهيز السفر والتوريد وإدارة الموارد البشرية وعمليات الدفع وإدارة السجلات.
- 33- ومن المحركات الرئيسية لتحقيق الكفاءات المؤسسية هي أتمتة العمليات اليدوية. وتعمل شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل وثيق مع المستخدمين من دوائر الأعمال في جميع المجالات من أجل تحديد الفرص وتقديم الحلول. وفيما يلي الإجراءات الرئيسية لزيادة جودة الخدمة وتحقيق الفعالية التكاليفية.

الإجراءات	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
إعداد مؤشرات الكفاءة ومعدلات معيارية لعمليات الأعمال الرئيسية لتسهيل تحديد الفرص المتاحة لتبسيط العمليات وتحقيق وفورات في التكاليف ^أ	مقترحات بحلول منتصف عام 2014
استعراض وتغيير عمليات الأعمال الرئيسية لتعزيز الكفاءة ^أ	نهاية عام 2014
تفويض سلطة التوريد لمديري الشعب لإجراء توريدات منخفضة القيمة تصل إلى 10 000 يورو والتغييرات ذات الصلة في تدفق العمل ^ب	300 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل لمرة واحدة منتصف عام 2014
	300 000 دولار أمريكي تستوعب في إطار المشروعات الرأسمالية القائمة في

عام 2013	مواصلة تبسيط التجهيز للسفر، بما في ذلك التعديلات اللازمة على نظام تخطيط الموارد
يستكمل بنهاية عام 2014	المؤسسية ^٢
300 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية	
يستكمل بحلول منتصف عام 2014	تبسيط المبادئ التوجيهية للتوريد المؤسسي لتعزيز الكفاءة الإدارية عن طريق إزالة خطوات المعاملات للتوريدات المنخفضة القيمة والمنخفضة المخاطر ^٣

أ هذا التزام من التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالكفاءة المؤسسية.

ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تقدير القيمة المضافة لعمليات الأعمال وإمكانية تبني نماذج إيصال بديلة تتسم بقدر أكبر من فعالية التكاليف، بما في ذلك من خلال مبادرات الترخيم المشتركة مع الوكالتين اللتين تتخذان من روما مقراً"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالكفاءة المؤسسية.

ج يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تبسيط عمليات الصندوق وتدفق عمله من خلال تبني تكنولوجيات معلومات واتصالات محسنة"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالكفاءة المؤسسية.

باء- زيادة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

- 34- في ضوء نتائج تقييم الكفاءة التي تفيد بأن "إنفاق الصندوق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منخفضة للغاية مقارنة بالجهات النظيرة له" في الماضي، ستزيد الإدارة مستويات الاستثمار للنفقات الرأسمالية والمتكررة.
- 35- ويواصل الصندوق إدماج منصاته الأساسية – Oracle-PeopleSoft ERP، و Agile Open Source، ومايكروسوفت. ويجري حالياً تطوير جميع النظم المنفذة والمحدثة مؤخراً باستخدام هذه المنصات لزيادة التكامل مع النظم الأخرى وتبسيط الدعم المستمر بعد النشر.
- 36- ويتم تقديم جميع التطورات الجديدة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شكل تكنولوجيات قائمة على الويب لتسهيل الوصول إلى المواقع النائية ومنها. وتتمثل الغاية الأولية لهذا الهدف في تزويد موظفي المكاتب القطرية بنفس نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتوافر في المقر. وأطلقت شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مشروع توصيلية المكاتب القطرية للصندوق لضمان توفير توصيلية أحسن للمكاتب القطرية لتسهيل الوصول الموثوق إلى تطبيقات الصندوق واستخدامها.
- 37- وبناء على مبدأ توحيد الأداء وكمثابغة له، تحدد شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشركاؤها في العمل الفرص المتاحة وتطور خرائط طريق لضمان أن الاتجاه المستقبلي لنظم معلومات الإدارة في الصندوق يدعم بشكل مباشر اتجاه الأعمال في الصندوق. وفيما يلي الإجراءات الرئيسية لتعزيز قدرة الصندوق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
إدماج منصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية (منصاته الأساسية – Oracle-PeopleSoft ERP، و Agile Open Source، ومايكروسوفت)*	2013-2015
تحديث نظم برمجيات الصندوق لتمكين الدعم الإداري الأكثر فعالية وكفاءة للمكاتب القطرية*	200 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية يستكمل بنهاية عام 2015
تنفيذ نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم عمليات الرصد والتقييم التشغيلي في الصندوق*	900 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية 200 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة يستكمل بنهاية عام 2015
تنفيذ التكنولوجيات المتنقلة للسماح بالوصول إلى نظم الصندوق المتنقلة عبر مجموعة	700 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية 100 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة تجربة في عام 2013؛ إعداد في 2014-2015

100 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية	من الأجهزة بما في ذلك الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية*
يستكمل بحلول عام 2015	تطوير حلول ذكية للأعمال لتوفير معلومات إدارة ذات صلة لدعم قرارات الأعمال*
375 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية	
200 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة	
نهاية عام 2013	إدخال النظام الشامل للمنح والمشروعات الاستثمارية وتقاعد نظام إدارة حافظة
375 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية	المشروعات وإعادة تشكيل النظم القائمة التي تعتمد على نظام إدارة حافظة المشروعات*
نهاية عام 2014	تحديث لوحة العمليات لاستيعاب ضرورات الأعمال الجديدة، وذلك باستخدام معلومات
التكاليف تستوعب في إطار الإجراء السابق	من نظام المنح والمشروعات الاستثمارية و Flexcube*

* يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تبسيط عمليات الصندوق وتدفق عمله من خلال تبني تكنولوجيات معلومات واتصالات محسنة"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالكفاءة المؤسسية.

التوصية 4 من توصيات تقييم الكفاءة: تحسين إدارة موارد الميزانية الشحيحة للتوصل إلى نتائج عالية الجودة

38- توسع دور وحدة الميزانية بشكل كبير منذ أواخر عام 2010، وأصبحت مهامها تضم الآن إعداد وإدارة ميزانية أكثر كثافة واستعراض أكثر صرامة للميزانية في منتصف العام. وقبل إجراء تقييم الكفاءة، لاحظت الإدارة أن وظيفة الميزنة المؤسسية تعاني من نقص في الموظفين وقررت إنشاء وحدة للميزانية وتطوير المنظمة بترأسها مدير يقدم تقاريره إلى نائب رئيس الصندوق. ومن شأن هذه الوحدة الجديدة أن تضمن الربط بين الميزانية والتخطيط السنوي لقوة العمل. وإلى جانب إعادة تنظيم وحدة الميزانية، بدأت ممارسة إجراء استعراض الميزانية في منتصف العام في عام 2011 وأصبحت الآن ممارسة سنوية ثابتة. وأدخلت أيضا عملية تقديم تقارير فصلية، لتوفير مدخلات في الوقت المناسب إلى الإدارات، مع التركيز على اتجاهات الإفراط في الاستخدام والاستخدام غير الكافي حسب فئة التكاليف لتسهيل إدارة الميزانية بشكل أفضل.

39- وتمشيا مع توصية تقييم الكفاءة، ستتخذ الإدارة الإجراءات التالية لضمان الإدارة الفعالة لموارد الميزانية، وذلك بهدف ضمان أن تصبح الميزانية موجهة نحو تحقيق النتائج وأن تسمح في الوقت نفسه بالمرونة اللازمة لتحقيق أمثل استخدام للموارد.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
زيادة القدرات في وظيفة الميزانية الأساسية، وتعيين مدير لوحدة الميزانية وتطوير المنظمة	يجري التعيين الآن
يقدم تقاريره إلى نائب رئيس الصندوق ^أ	
تعزيز استعراض منتصف العام وتحقيق أقصى استفادة من عملية إعادة تخصيص الميزانية ^ب	جار
دراسة إمكانية أتمتة الرصد والتقسيم الفصلي للميزانية ^ج	بنهاية عام 2014
التكاليف المتكررة تستوعب ضمن موارد الموظفين القائمة	

^أ يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز وتعميق الإصلاحات المستكملة في فترة التجديد الثامن للموارد"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بإصلاح الموارد البشرية.

^ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تبسيط عمليات الصندوق وتدفق عمله من خلال تبني تكنولوجيات معلومات واتصالات محسنة"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالكفاءة المؤسسية.

التوصية 5 من توصيات تقييم الكفاءة: إدارة مجموعة المهارات والتكاليف وأداء قوة العمل بطريقة استراتيجية

40- كجزء من خطة التغيير والإصلاح، أدخلت الإدارة سلسلة من المبادرات الرامية إلى تحسين إدارة الموارد البشرية. وشملت المبادرات الرئيسية استعراضاً خارجياً لإدارة الموارد البشرية في الصندوق، مما سمح بقياس أداء إدارة الموارد البشرية مقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة، وتنقيح قواعد وإجراءات الموظفين، وتحسين نظام تقدير أداء الموظفين، وإجراء عملية مراجعة للوظائف لتصنيف جميع الوظائف في الصندوق وتحديد درجتها، وإدخال التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في عام 2010، وإدخال جدول أجور جديد لموظفي الخدمات العامة يتماشى بشكل أكبر مع ظروف السوق في روما.

41- وتوافق الإدارة على استنتاج تقييم الكفاءة الذي يفيد بالحاجة إلى البناء على هذه المبادرات وستتطلع بالإجراءات التالية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في عام 2014 (والسنوات التالية)، لضمان أن يكون لدى الصندوق قوة العمل التي يحتاج إليها من حيث عدد الأفراد والكفاءات والمهارات اللازمة لتمكينه من تحقيق أهدافه الاستراتيجية الرئيسية في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق 2013-2015 ^أ	جار
وضع وتنفيذ نظام للمسميات والفئات الوظيفية في الصندوق، كمتابعة لعملية مراجعة الوظائف ^أ	ديسمبر/كانون الأول 2013
تنفيذ إطار جديد للمكافآت والتقدير، مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل الممارسات لإدارة المواهب والمكافآت التي تشمل جوائز نقدية وغير نقدية ^ب	يناير/كانون الثاني 2014
تعزيز نظام إدارة الأداء لتزويد المديرين بالأدوات اللازمة لتقدير الأداء الممتاز وتحفيز الموظفين على تحقيق نتائج أقوى باستمرار	مدرج في زيادة الميزانية العادية ديسمبر/كانون الأول 2014
متابعة المسح العالمي للموظفين لعام 2012 لتبديد الشواغل الرئيسية المتعلقة بالموظفين ^أ	ديسمبر/كانون الأول 2013

^أ يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "تعزيز وتعميق الإصلاحات المستكملة في فترة التجديد الثامن للموارد"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بإصلاح الموارد البشرية.

^ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "... وتجريب نموذج الدفع على أساس الأداء..."، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالموارد البشرية.

التوصية 7 من توصيات تقييم الكفاءة: غرس ثقافة مؤسسية للمساءلة والأداء، وتعزيز الإبلاغ عن النتائج

42- شدد تقييم الكفاءة على أن مواصلة تحسين إطار المساءلة في الصندوق عن النتائج ذات الجودة العالية والأداء سيدعم الجهود الرامية إلى جعل أثر الصندوق أكثر كفاءة. وأقر تقييم الكفاءة بأن العديد من عناصر هذا الإطار، مثل إطار قياس النتائج والنظام المؤسسي للتخطيط وإدارة الأداء، موجودة بالفعل، وأن التطورات الأخيرة مثل إعداد خطة متجددة متوسطة الأجل (بما في ذلك برنامج تقييم الأثر المشار إليه في الفقرة 17) وعملية استعراض منتصف المدة الأكثر صرامة للميزانية تمثل خطوات في الاتجاه الصحيح. وحسبما أشير في الفقرتين 40 و 41، أدخلت عناصر أخرى منذ الانتهاء من تقييم الكفاءة، بما في ذلك إطار لمكافأة وتقدير الموظفين ذوي الأداء العالي وبرنامج جوائز الصندوق، توفر حوافز إضافية للأداء المتفوق.

43- ويجري حالياً مناقشة وضع إطار شامل للمساءلة في الصندوق مع الهيئتين الرئاسيتين، والإدارة ملتزمة بضمان مراعاة العناصر ذات الصلة من المساءلة التي حددها تقييم الكفاءة بطريقة متسقة.

44- وبالإضافة إلى ذلك، تتخذ الإدارة خطوات لتحسين البيانات وقاعدة المعلومات لإطارها المتعلق بقياس النتائج، وذلك في سياق تقييمات الأثر المقررة. ووفقا لذلك، تلتزم الإدارة بالإجراءات التالية.

الإجراء	الإطار الزمني والتكاليف الإشارية
تنقيح إطار المساءلة في الصندوق لإدراج توصيات تقييم الكفاءة ^أ	يستكمل بنهاية عام 2014
تعريف تفويض السلطة لمعالجة توصيات تقييم الكفاءة ^أ	نهاية عام 2014
تحسين البيانات وقاعدة المعلومات لإطار قياس النتائج في الصندوق ^ب	مستمر

^أ ينطوي على مخرج جديد في مصفوفة التزامات التجديد التاسع لموارد الصندوق، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالكفاءة المؤسسية.
^ب يدعم التزام التجديد التاسع لموارد الصندوق "رفع تقرير إلى المجلس التنفيذي ولجنة التقييم سنويا عن الأداء على خلفية مؤشرات وأهداف إطار قياس النتائج 2013-2015 من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق"، بموجب مجال الإصلاح المتعلق بالإبلاغ عن النتائج.

رابعا - الآثار على التكاليف وإعداد التقارير

45- حسبما اتفق خلال المناقشات التي دارت في اجتماعات لجنة التقييم والمجلس التنفيذي، فإن تنفيذ توصيات تقييم الكفاءة له آثار على الميزانية. وسينطوي تنفيذ التوصيات على تكاليف رأسمالية متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وتكاليف تعديل لمرة واحدة، مما سيؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الكفاءة والفعالية؛ وزيادة التكاليف المتكررة. وتشير التقديرات الأولية للإدارة إلى أن: (1) التكاليف الرأسمالية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المطلوبة لتطوير وأتمتة النظم المختلفة قدرها 3.6 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك البند العادي لتكاليف إدارة المشروع؛ (2) تكاليف تعديل لمرة واحدة قدرها نحو 3.0 مليون دولار أمريكي؛ (3) الزيادة في التكاليف المتكررة في عام 2014 قدرها 5.25 مليون دولار أمريكي (يتعلق جزء كبير منها بتكاليف التشغيل والصيانة والاستهلاك لمشروع استبدال نظام القروض والمنح)، إضافة إلى زيادات أخرى في عام 2015 قدرها 2.2 مليون دولار أمريكي، بما في ذلك الاستهلاك المتعلق ببدء تنفيذ مشروع استبدال نظام القروض والمنح للمقترضين، والاستهلاك المرتبط بالتكاليف الرأسمالية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشار إليها في النقطة (1).

46- وستدرج متطلبات الميزانية الإضافية المقدرة في الاستعراض المسبق رفيع المستوى لوثيقة الميزانية في عام 2014 لينظر فيها المجلس في سبتمبر/أيلول 2013. وستشكل التكاليف الرأسمالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الصلة بتقييم الكفاءة جزءا من الطلب العادي لميزانية رأس المال، في حين ستظهر تكاليف التعديل لمرة واحدة بشكل مستقل. وستشكل التكاليف المتكررة ذات الصلة بتقييم الكفاءة والبالغة نسبتها نحو 3.6 في المائة في عام 2014 جزءا من الميزانية العادية المقترحة.

47- وبما أن خطة العمل المعروضة في هذه الوثيقة تشكل جزءا من التزام الصندوق لفترة التجديد التاسع لموارد الصندوق، سيتم تقديم معلومات محدثة إلى المجلس التنفيذي عن التقدم المحرز من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق". وسيتم الإبلاغ عن التحديثات المتعلقة بحالة تنفيذ فرادى توصيات تقييم الكفاءة من خلال تقرير رئيس الصندوق عن حالة تنفيذ توصيات التقييم وإجراءات الإدارة في عام 2014، وربما أيضا في عام 2015.

خطة العمل الموحدة

الإطار الزمني والتكاليف الإشارية	توصية تقييم الكفاءة/الإجراء
	التوصية 1 من توصيات تقييم الكفاءة: ينبغي أن يصبح الهدف من نموذج أعمال الصندوق هو توسيع نطاق النهج المبتكرة ذات الأثر الكبير، الناشئة عن المشروعات والبرامج التي يساندها الصندوق
	زيادة الانتقائية الاستراتيجية
دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2014 لا توجد تكاليف إضافية	1 إعداد ورقة تبين الخيارات المختلفة للانتقائية القطرية لينظر فيها المجلس التنفيذي
	زيادة الخبرة التقنية الداخلية والحد من الاعتماد على الخبراء الاستشاريين
البداية في مطلع 2014 تمويل المنح	2 إعداد برنامج منح لتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية لتقديم المساعدة التقنية إلى البلدان المقترضة الهشة وضعيفة الأداء ولزيادة إنتاج المعرفة وإدارتها
البداية في مطلع 2014 (مكاسب طويلة الأجل في الكفاءة)	3 المساعدة في بناء القدرات التقنية الوطنية من خلال الاعتماد على زيادة قوة العمل الماهرة في البلدان الأعضاء المقترضة
2015-2014 250 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة (لا تشمل التدفقات النقدية المستدامة)	4 توسيع، حسب الاقتضاء، المكاتب القطرية للصندوق وتعزيز قدرتها عن طريق تعيين موظفي ومساعدتي البرنامج القطري
2015-2013 1.65 مليون دولار أمريكي، منه 1.1 مليون دولار أمريكي ميزانية عادية ويبقى مبلغ 550 000 دولار أمريكي صافي متطلبات إضافية	5 ترشيد الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خلال تعيين موظفين متخصصين إضافيين في شعبة السياسات والمشورة التقنية لزيادة القدرة التقنية الداخلية من أجل توفير الدعم الميداني أثناء تصميم المشروع والإشراف عليه
	توازن عبء العمل بين مديري البرامج القطرية
2015-2014 300 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ 100 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة	6 إعداد قاعدة بيانات أدق تشمل لوحة للإدارة تبين حالة برنامج العمل كأداة لتحليل عبء العمل
البداية في عام 2013 والاستمرار كجزء من العملية الاستراتيجية السنوية لتخطيط قوة العمل	7 رصد أعباء عمل مديري البرامج القطرية باستخدام عوامل متعددة (التصميم والإشراف وحوار السياسات وما إلى ذلك) وإعادة توزيع أعباء العمل حسب الاقتضاء، من خلال تعيين الموظفين والتناوب وإعادة توزيع البلدان، وما إلى ذلك
2016-2014 جار	8 تنفيذ تخصيص أكثر تباينا للموارد وزيادة التكيف وفقاً للاحتياجات القطرية تركيز مخصصات الميزانية الإدارية لزيادة الدعم للمشروعات التي تواجه مخاطر محتملة أو فعلية (تخصيص متباين للموارد قائم على الاحتياجات)
250 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل	9 إعداد وتنفيذ أدوات أكثر استجابة للبلدان المتوسطة الدخل
	استهداف تحقيق تكامل أفضل بين الأنشطة الإقرضية وغير الإقرضية
البداية في نهاية عام 2013 250 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل	10 إدارة المعرفة واستراتيجية المنح تنفيذ إطار وخطة إدارة المعرفة، بما في ذلك حوافز لمشاركة الموظفين
نهاية عام 2014؛ وسيتوقف العدد على الموارد الداخلية المتاحة بدون أي أثر على التكاليف	11 إجراء 30 تقييماً للأثر وتجميعهم وإعداد تقرير عنهم

- 12 تنفيذ المبادئ التوجيهية الداخلية لتعزيز التوجه الاستراتيجي لبرنامج العمل السنوي للمنح في الصندوق للفترة 2014-2015
- منتصف عام 2013 إلى مطلع عام 2014
- 13 استعراض وتحديث سياسة واستراتيجية وإجراءات المنح في الصندوق
- نهاية عام 2014 إلى منتصف عام 2015
- 14 تحديث النظام المؤسسي لمعلومات الإدارة بشأن المشروعات (نظام إدارة حافظة المشروعات) ليشمل معلومات عن المنح القائمة بذاتها
- نهاية عام 2013 بدون تكاليف إضافية
- حوار السياسات**
- 15 تنفيذ خطة عمل حوار السياسات القطري التي أعتها شعبة السياسات والمشورة التقنية، بما في ذلك إعداد أول إخطار عن السياسة والدعم النشط لمديري البرامج القطرية وإعداد 4-5 إخطارات قطرية كل سنة
- برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج
- 16 استعراض وتحديث مبادئ الصندوق التوجيهية بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، بما في ذلك معايير تحديد متى يكون من المطلوب تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستند إلى النتائج، على سبيل المثال في البرامج القطرية الصغيرة
- تبسيط العمليات التشغيلية**
- عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة**
- 17 تنفيذ عملية تعزيز الجودة
- إصلاحات رئيسية جارية بالفعل (2013)؛ وعملية تحسين في 2014-2015
- 18 تنفيذ عملية ضمان الجودة؛ قد يشتمل انخراط موظفي ضمان الجودة المبكر على سفر
- الانتهاء من التفتيحات (2013)؛ مواصلة عملية التحسين؛
- 350 000 دولار أمريكي نفقات متكررة إضافية للسفر
- الإشراف على المشروعات وإدارتها المالية**
- 19 إصدار مبادئ توجيهية منقحة بشأن الإشراف على المشروعات تتضمن التوصيات الواردة في تقييم الكفاءة والتقييم المؤسسي للإشراف
- 20 تنفيذ إصلاحات لتعزيز جودة الإدارة المالية في المشروعات، مثل إدخال منهجيات قائمة على المخاطر، وزيادة الاعتماد على النظم القطرية وبناء القدرات في مجال الإدارة المالية لموظفي المشروع وقوة عمل الصندوق
- 21 الاستعاضة عن النظام التقليدي للقروض والمنح بمنصة حديثة تعمل على الويب لبناء أساس متين لتطوير بوابة للخدمة الذاتية في وقت لاحق تدعم الصرف الإلكتروني
- 22 توسيع نطاق وحدة معالجة الصرف في نيروبي لتكون مركز خدمة لامركزي أقليمي لخدمة بلدان أفريقيا في الغرب والوسط والشرق والجنوب والشمال الشرقي والبلدان المجاورة، عن طريق تحويل المهام الإضافية المتعلقة بإدارة القروض تدريجياً من روما إلى وحدة نيروبي
- المحاسبة والتقارير المالية**
- 23 تهيئة بيئة تمكينية لدعم تمديد المكاتب القطرية اللامركزية من خلال تنفيذ إطار المساءلة المالية للعمليات اللامركزية في المكاتب القطرية للصندوق وتمكين الحصول على النظم المالية
- 24 تعزيز أتمتة النظم وعمليات الأعمال لتحقيق دقة في الإبلاغ ورصد فعالية الموارد، فضلاً عن تبسيط العملية
- نهاية عام 2014
- أثار على التكاليف لمرة واحدة تظهر كتحسين لعملية موحدة

تعزيز مهارات الموظفين وإنتاجيتهم	
25	تكثيف برامج تدريب الموظفين على الإشراف على المشروعات والإدارة المالية وما إلى ذلك جار؛ سيُكثف في المستقبل 500 000 دولار أمريكي تكاليف إضافية موحدة متكررة جار؛ سيُكثف في المستقبل
26	إتاحة منتجات المعرفة ذات الصلة لموظفي الصدارة، مثل مديري البرامج القطرية، في أشكال يسهل الاطلاع عليها
27	تكثيف برامج تدريب الموظفين على مواضيع مثل الإشراف على المشروعات والإدارة المالية وما إلى ذلك جار؛ ولكن سيُكثف في المستقبل
التوصية 2 من توصيات تقييم الكفاءة: التعبير عن رؤية واضحة للحضور القطري وتنفيذها وكيفية عمل الصندوق في بيئة لامركزية	
28	إجراء استعراض لسياسة واستراتيجية الحضور القطري للصندوق وتقديمها إلى المجلس التنفيذي للموافقة ديسمبر/كانون الأول 2013 1.75 مليون دولار أمريكي تكاليف تعديل لمرّة واحدة لإنشاء وإدارة المكاتب القطرية للصندوق
التوصية 3 من توصيات تقييم الكفاءة: إدارة وحدات الرقابة والدعم، بما في ذلك الوظائف الحيوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع تركيز واضح على زيادة جودة الخدمة والفعالية التكاليفية تحسين عمليات الأعمال	
29	إعداد مؤشرات الكفاءة ومعدلات معيارية لعمليات الأعمال الرئيسية لتسهيل تحديد الفرص المتاحة لتبسيط العمليات وتحقيق وفورات في التكاليف مقترحات بحلول منتصف عام 2014
29أ	استعراض وتغيير عمليات الأعمال الرئيسية لتعزيز الكفاءة نهاية عام 2014 300 000 دولار أمريكي تكاليف تعديل لمرّة واحدة
30	تفويض سلطة التوريد لمديري الشعب لإجراء توريدات منخفضة القيمة تصل إلى 000 10 يورو والتغييرات ذات الصلة في تدفق العمل منتصف عام 2014 300 000 دولار أمريكي تستوعب في إطار المشروعات الرأسمالية القائمة في عام 2013
31	مواصلة تبسيط التجهيز للسفر، بما في ذلك التعديلات اللازمة على نظام تخطيط الموارد المؤسسية يستكمل بنهاية عام 2014 300 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية
32	تبسيط المبادئ التوجيهية للتوريد المؤسسي لتعزيز الكفاءة الإدارية عن طريق إزالة خطوات المعاملات للتوريدات المنخفضة القيمة والمنخفضة المخاطر يستكمل في منتصف عام 2014
33	زيادة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إدماج منصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية (منصاته الأساسية – Oracle-PeopleSoft ERP، وAgile Open Source ومايكروسوفت) 2013-2015 200 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية
34	تحديث نظم برمجيات الصندوق لتمكين الدعم الإداري الأكثر فعالية وكفاءة للمكاتب القطرية يستكمل بنهاية عام 2015 900 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية، 200 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة
35	تنفيذ نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم عمليات الرصد والتقييم التشغيلي في الصندوق يستكمل بنهاية عام 2015 700 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية 100 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة
36	تنفيذ التكنولوجيات المتنقلة للسماح بالوصول إلى نظم الصندوق المتنقلة عبر مجموعة من الأجهزة بما في ذلك الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية تجربة في عام 2013؛ إعداد في 2013-2014 100 000 دولار أمريكي تكاليف

37	تطوير حلول ذكية للأعمال لتوفير معلومات إدارة ذات صلة لدعم قرارات الأعمال	رأسمالية يستكمل بحلول عام 2015 375 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية، 200 000 دولار أمريكي تكاليف متكررة
38	إدخال النظام الشامل للمنح والمشروعات الاستثمارية وتقاعد نظام إدارة حافظة المشروعات وإعادة تشكيل النظم القائمة التي تعتمد على نظام إدارة حافظة المشروعات	نهاية عام 2013 375 000 دولار أمريكي تكاليف رأسمالية
39	تحديث لوحة العمليات لاستيعاب ضرورات الأعمال الجديدة، وذلك باستخدام معلومات من نظام المنح والمشروعات الاستثمارية و Flexcube	نهاية عام 2014 التكاليف تستوعب في إطار الإجراء السابق
التوصية 4 من توصيات تقييم الكفاءة: تحسين إدارة موارد الميزانية الشحيحة للتوصل إلى نتائج عالية الجودة		
40	زيادة القدرات في وظيفة الميزانية الأساسية، وتعيين مدير لوحدة الميزانية وتطوير المنظمة يقدم تقاريره إلى نائب رئيس الصندوق	يجري التعيين الآن
41	تعزيز استعراض منتصف العام وتحقيق أقصى استفادة من عملية إعادة تخصيص الميزانية	جار
42	دراسة إمكانية أتمتة الرصد والتقسام الفصلي للميزانية	بنهاية عام 2014 التكاليف المتكررة تستوعب ضمن موارد الموظفين القائمة
التوصية 5 من توصيات تقييم الكفاءة: إدارة مجموعة المهارات والتكاليف وأداء قوة العمل		
43	تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في عام 2014 (والسنوات التالية)، لضمان أن يكون لدى الصندوق قوة العمل التي يحتاج إليها من حيث عدد الأفراد والكفاءات والمهارات اللازمة لتمكينه من تحقيق أهدافه الاستراتيجية الرئيسية في فترة التجديد التاسع لموارد الصندوق 2013-2015	جار
44	وضع وتنفيذ نظام للمسميات والفئات الوظيفية في الصندوق، كمتابعة لعملية مراجعة الوظائف	ديسمبر/كانون الأول 2013
45	تنفيذ إطار جديد للمكافآت والتقدير، مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل الممارسات لإدارة المواهب والمكافآت التي تشمل جوائز نقدية وغير نقدية	يناير/كانون الثاني 2014 مدرج في زيادة الميزانية العادية
46	تعزيز نظام إدارة الأداء لتزويد المديرين بالأدوات اللازمة لتقدير الأداء الممتاز وتحفيز الموظفين على تحقيق نتائج أقوى باستمرار	ديسمبر/كانون الأول 2014
47	متابعة المسح العالمي للموظفين لعام 2012 لتبديد الشواغل الرئيسية المتعلقة بالموظفين	ديسمبر/كانون الأول 2013
التوصية 7 من توصيات تقييم الكفاءة: غرس ثقافة مؤسسية للمساءلة والأداء، وتعزيز الإبلاغ عن النتائج		
48	تنقيح إطار المساءلة في الصندوق لإدراج توصيات تقييم الكفاءة	يستكمل بنهاية عام 2014
49	تعريف تفويض السلطة لمعالجة توصيات تقييم الكفاءة	نهاية عام 2014
50	تحسين البيانات وقاعدة المعلومات لإطار قياس النتائج في الصندوق	مستمر