

Document: EB 2019/126/R.40  
Agenda: 10(b)(iv)  
Date: 4 April 2019  
Distribution: Restricted  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تحديث عن التغيير والإيصال والابتكار، واللامركزية في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

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

**Stéphane Mousset**

كبير موظفي الصندوق  
ومدير مكتب الرئيس ونائب الرئيس  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2038  
البريد الإلكتروني: s.mousset@ifad.org

**Edward Gallagher**

رئيس وحدة التغيير والإيصال والابتكار  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2484  
البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السادسة والعشرون بعد المائة

روما، 2-3 مايو/أيار 2019

للاستعراض

## المحتويات

1	أولاً- مقدمة
1	ثانياً- تحديث عن التغيير والإيصال والابتكار
2	ألف- إدماج التغيير والإيصال والابتكار
3	باء- تعزيز الإصلاحات
3	ثالثاً- تحديث عن اللامركزية في الصندوق
4	ألف- اللامركزية: الهيكلية
5	باء- اللامركزية: التفويض بالصلاحيات

## الذيل

1	موجز لإنجازات عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج
---	--

## تحديث عن التغيير والإيصال والابتكار، واللامركزية في الصندوق

### أولاً- مقدمة

- 1- في يناير/كانون الثاني 2019، أنشأت إدارة الصندوق وحدة للتغيير والإيصال والابتكار، وذلك للمساعدة على إيصال "النتائج الأفضل بسرعة أكبر". وتتمثل مهمة هذه الوحدة في تأصيل ثقافة التغيير وتعزيز الإيصال والابتكار في الصندوق، من خلال كونها مركزاً للخبرة والدعم الاستراتيجي المستند إلى البراهين لقيادة التغيير السلوكي، وتحسين أداء نظم الإيصال، والترويج لتعريف وتوسيع نطاق الابتكارات الخاصة بالفقر الريفي. وسوف تساعد هذه الوحدة أيضا الصندوق على الموازنة مع الإصلاحات الجارية في منظومة الأمم المتحدة، بحيث يغدو أكثر استعداداً لمواجهة تحديات ووقائع القرن الحادي والعشرين، وإيصال خطة 2030 للتنمية المستدامة.
- 2- ويتبع إنشاء وحدة التغيير والإيصال والابتكار استكمال عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، وهي مبادرة استمرت لمدة 18 شهراً تمثل الغرض منها في توسيع نطاق القدرة التشغيلية للصندوق من خلال إصلاحات تتواءم مع التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وللحصول على استعراض للإنجازات الرئيسية لعملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، يرجى الرجوع إلى الذيل.
- 3- ستلعب هذه الوحدة دوراً رئيسياً في ضمان أن تكون التغييرات مستدامة، وأن يتم رصدها وتعزيزها بالمضي قدماً، كذلك ستضمن أيضاً أن يستمر الصندوق في تعزيز جودة إيصاله ومعدلات الصرف فيه، وانخراطه السياساتي وإرسائه للشراكات، وبخاصة من خلال الابتكارات المثبتة.
- 4- ويهدف إبقاء المجلس التنفيذي على اطلاع بهذه الجهود ومساهمات الصندوق الجارية في إصلاح الأمم المتحدة، توفر هذه الوثيقة تحديثاً عن: (1) الأولويات ذات الصلة بالتغيير والإيصال والابتكار؛ (2) عملية اللامركزية في الصندوق، بما في ذلك إدخال تعديلات على التفويض بالصلاحيات.

### ثانياً- تحديث عن التغيير والإيصال والابتكار

- 5- ينظر الصندوق إلى مفاهيم التغيير والإيصال والابتكار، باعتبارها مترابطة بصورة متأصلة، إذ لا يمكن لأحدها أن يوجد بمعزل عن الآخر، ولا بد لجميعها من أن تكون مرتبطة لكي تكون مستدامة. وعلى مدى عام 2019، سوف تلعب وحدة التغيير والإيصال والابتكار دوراً رئيسياً لمساعدة الصندوق على إدماج هذه المفاهيم وتحقيق فوائدها. وهي تتضمن: تيسير انتشار التغيير والابتكار في المنظمة بأسرها، وإسداء النصائح للإدارة حول الإجراءات الحاسمة والفرص المتاحة لإدماج وتوسيع هذه المفاهيم وتعزيز التغيير، الذي أدخلته عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج بهدف تعزيز الإيصال بصورة أكبر. وسوف يكون فريق وحدة التغيير والإيصال والابتكار صغيراً في البداية، مع موظف رئيسي واحد و كبير موظفين واحد، تدعمهما خبرة خارجية إذا ما دعت الحاجة. وسوف تيسر عمل هذه المجموعة فرق من الصندوق تعمل إما بدوام كامل أو جزئي، وبشكل طوعي أو مؤقت لصالح مشروعات ومبادرات هذه الوحدة.

## ألف - إدماج التغيير والإيصال والابتكار

- 6- من أولويات الوحدة لعام 2019 تعظيم الكفاءات، سواءً في ميزانية الصندوق أو في عمليات الأعمال المؤسسية للصندوق. وستلعب هذه الوحدة دوراً في إعداد ميزانية الصندوق لضمان تحقيق القيمة مقابل المال المنفق وللتمتع في الخيارات الحديثة لتحقيق الكفاءات. وسوف تشرف هذه الوحدة على مبادرة إعادة هندسة عملية الأعمال. وبعد عملية تحديد النطاق التي جرت عام 2018، سوف يقوم الصندوق بتبسيط وترشيد العمليات المؤسسية دعماً لنموذج العمل اللامركزي. وسيضمن ذلك إصدار طلب لمقترحات لإشراك الخبرة الخارجية للمساعدة في هذا العمل. وسوف تكون عملية إعادة الهندسة عملية تعاونية. وتتوقع الوحدة من الكفاءات المتحققة أن تقود إلى تقليصات في عبء العمل (بالتالي تحسين التوازن بين الحياة والعمل) للموظفين الإداريين والموظفين الآخرين. وتتوقع هذه الوحدة أيضاً أن تؤدي هذه الكفاءات إلى وضع حجر الزاوية لنضوج عملية أعمال أعظم في سبيل المضي قدماً.
- 7- تسعى هذه الوحدة لتحقيق عدد من "الأرباح السريعة" لإدخال رسمي وتحفيز للابتكار ضمن المنظمة. وعلى سبيل المثال، اجتمع فريق وحدة التغيير والإيصال والابتكار مع شبكة داخلية وخارجية لتبادل المعرفة ولتغذية تصميم تحدي ابتكاري في الصندوق. وسوف يستقطب هذا التحدي الجديد طريقة تفكير جديدة وخلاقة لتعزيز الإيصال وتزويد موظفي الصندوق بوسائل اختبار وتطوير الأفكار الجديدة. وسوف تسعى الوحدة للفرص الخارجية لتمويل هذا التحدي كبرنامج متكرر للابتكار.
- 8- وبصورة أوسع، تقوم الوحدة بصياغة أهداف ابتكارية واضحة وتضع آليات مؤسسية للموظفين للمساهمة في أفكار جديدة لتقدير الابتكارات وحضانتها واختبارها. وسينطوي ذلك على إيجاد حوافز لطريقة تفكير وانخراط جديدين للموظفين، مما يضع هذه الوحدة في موقع الميسر المؤسسي للابتكار وهو الموقع الذي كان يفترض بها أن تحتله. وسوف تستقطب هذه الوحدة عمل الابتكار الذي جرى بالفعل ضمن منظومة الأمم المتحدة لضمان إيجاد البيئة التمكينية للنظم والعمليات والسلوك القيادي والتقييم بحيث يمكن للصندوق أن يحصد فوائد الابتكار لإحداث تغيير وتجدد مستمر.
- 9- وبالبناء على الأنشطة الموصوفة أعلاه، سوف تعمل هذه الوحدة مع إدارة الصندوق لرصد التوجهات المؤسسية ذات الصلة بالأداء والإيصال. وسيضمن ذلك تقدير التزامات التجديد الحادي عشر للموارد وغيرها من الالتزامات المؤسسية لتحديد التوجهات، والاختناقات لتحقيق النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية. وإضافة إلى ذلك، سوف تشارك هذه الوحدة مع دائرة إدارة البرامج لتحديد أفضل الممارسات في العمليات واستعراضها لأغراض توسيع النطاق، والترجيح لتنسيق المجالات الشاملة.
- 10- وكأولوية آنية، سوف تنسق هذه الوحدة خطة عمل للاستجابة للمسح الإجمالي لموظفي الصندوق لعام 2018. وهو المسح الذي أجري في نوفمبر/تشرين الثاني وديسمبر/كانون الأول، ونشرت نتائجه في فبراير/شباط 2019. وتعتبر نتائج هذا المسح مؤشراً "لمناخ المنظمة" أو للبيئة التي يتم فيها تحقيق نتائج الصندوق على أساس يومي. ويعتبر وجود مناخ صحي ضرورياً لحصد فوائد التزام الموظفين وجهودهم ووقتهم، ولتتمتع والتفكير الخلاق. ويبني هذا الأمر الصمود خلال التغيير لتعزيز الإيصال، ويوفر الظروف المواتية للابتكار.

11- ونتيجة لذلك، ستقوم هذه الوحدة بدعم الإدارة في تحديد وتنفيذ إجراءات ملموسة آنية للتطرق لشواغل الموظفين المثارة في هذا المسح. وكجزء من هذا العمل، سوف تدرج الوحدة الدروس المستفادة من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، بما في ذلك نهج إدارة التغيير وأدواته وتقنياته الضرورية للتطرق لهذه القضايا في المضي قدما.

## باء- تعزيز الإصلاحات

12- وبما يتعدى العمل الاستراتيجي والاستشاري الأوسع لوحدة التغيير والإبصال والابتكار، ستخاطر الوحدة في تعزيز الإصلاحات الأخيرة. وهي تتضمن استكمال التغييرات الناجمة عن استعراض المواعمة مع الغرض بخلاف العمليات المجرة عام 2018:

- (1) تمت إعادة تشكيل مكتب الميزانية وتطوير المنظمة ليغدو مكتبا للميزنة الاستراتيجية لتعزيز مهمة الميزنة في الصندوق، وخلق روابط أقوى بين التخطيط وتخصيص الموارد ورصد النتائج والاستراتيجية.
- (2) وضمن دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة، تم خلق شعبة جديدة للانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد من خلال دمج مكتب الشراكات وتعبئة الموارد مع شعبة الانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف. وسوف تحاول هذه الشعبة الجديدة أن تستفيد من الاتساقات عبر الشعبتين السابقتين بهدف دعم ما يلي: (1) الانخراط العالمي والعلاقات متعددة الأطراف؛ (2) التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي؛ (3) تجديد الموارد، ولتعبئة الموارد واستقطاب التأيد.
- (3) يتم إعادة هيكلة شعبة الموارد البشرية حول المفهوم الأساسي لإدارة المواهب، مدعوما بسياسات ملائمة، وإطار حركة كامل ومتكامل ونهج جديد للتطور الوظيفي. وستعزز التغييرات المدخلة على شعبة الموارد البشرية من الدعم السياساتي والاستراتيجي، كما أنها ستقوي نموذج شركاء الأعمال وتبسط من المهام الأساسية للشعبة لضمان مواعمتها مع هدف إيجاد منظمة لامركزية.

13- ومن أحد عوامل هذه التغييرات عملية إعادة توزيع الموظفين لعام 2019، والذي يتضمن الموظفين من الفئة المهنية وفئة الخدمات العامة الذين تأثروا باستعراض المواعمة مع الغرض. وبعد استكمال هذه العملية الأخيرة المخصصة لإعادة توزيع الموظفين، سيتم إيجاد عمليات منتظمة لإعادة توزيع الموظفين بغية ضمان أن يتم تأصيل الحركة بصورة كاملة في ثقافة الصندوق. ويعتبر هذا الأمر عنصرا حيويا للنهج الجديد المتكامل لإدارة المواهب في الصندوق، والذي سيعزز من البيئة التي يمكن من خلالها تقدير المواهب بصورة أفضل وتطويرها وتوزيعها. وسيغدو نقل الموظفين من خلال إعادة التوزيع أمرا اعتياديا وسيتم النظر في المناصب الشاغرة أولا في إعادة التوزيع الداخلي إذا ما تقرر أن الموهبة الضرورية لهذا المنصب الشاغر موجودة داخليا.

## ثالثا- تحديث عن اللامركزية في الصندوق

14- تعتبر اللامركزية عنصرا رئيسيا في جدول أعمال إصلاح الصندوق بهدف تعظيم مساهمته في خطة 2030. ولكن لا بد للامركزية من أن تترافق مع تفويض ملائم بالصلاحيات ومع المساءلة كي تكون فعالة. وحيث أنه قد تم استكمال جميع المظاهر اللوجستية والهيكلية لعملية اللامركزية في الصندوق، وقد وصل إدخال

تعديلات على إطار التفويض بالصلاحيات إلى مراحله النهائية، فإن الصندوق سيستمر في تحقيق التقدم في كلا هذين المضامين.

### ألف - اللامركزية: الهيكلية

- 15- لضمان تزويد الهيكلية اللامركزية الجديدة في الصندوق بالموظفين الملائمين، ارتفع عدد المناصب في الميدان نسبة إلى العدد الإجمالي لموظفي الصندوق من 18 بالمائة إلى 30 بالمائة في الفترة بين 2017 و2018. وبتاريخ 15 مارس/أذار 2019، كان هنالك موظفين اثنين من أصل 61 موظفا تم إعادة توزيعهم ممن لم يعاد نديهم بعد، وسبعة إما طلبوا ترك المنظمة أو أنهم منحوا إجازة خاصة. وتجلب تركيبة الموظفين في المكاتب القطرية المنظمة لتكون أقرب إلى المناطق الريفية التي تخدمها، وتعزز من حوار السياسات وإرساء الشراكات وأداء المشروعات من خلال دعم المدراء القطريين في أدوارهم الجديدة ضمن الأنشطة البرمجية وغير الإقراضية.
- 16- والإدارة ملتزمة بضمان أن تحقق برامج ومشروعات الصندوق فوائد اللامركزية، وأن تعدّل فرق المكاتب القطرية لاحتواء الموظفين الجدد وغير ذلك من التغييرات. وفي مارس/أذار 2019، استكملت الإدارة بعثات "الدروس المستفادة" الموفدة إلى 14 من أصل 15 مركزا من المراكز الإقليمية للصندوق، مع تأجيل البعثة التي ستوفد لتركيا إلى أن يغدو المركز الإقليمي هناك قيد التشغيل. وتم تنظيم هذه البعثات التي بدأت في نوفمبر/تشرين الثاني 2018 لدعم الموظفين في الميدان، وجمع الخبرات التنفيذية المبكرة ذات الصلة بما يلي:
- (1) الهيكلية الجديدة للمراكز الإقليمية للصندوق وتركيبه فرق البرامج القطرية؛
  - (2) التغييرات المدخلة على المجالات التقنية البرمجية، بما في ذلك معايرة عملية تصميم المشروعات؛
  - (3) مهام الدعم الإداري.
- 17- وشارك حوالي 130 زميلا من المكاتب القطرية في هذه البعثات، التي قادها فريق متعددة المهام، وأدرجت فكرة التبادل بين المراكز في هذا النموذج بحيث يمكن لرئيس لأحد المراكز الإقليمية أن يزور مراكز إقليمية في أقاليم أخرى للاطلاع على أوجه الاختلاف والتشابه، وتبادل أفضل الممارسات، وتعزيز تقاسم المعارف عبر الأقاليم.
- 18- وتحلل إدارة الصندوق التغذية الراجعة المستلمة من هذه البعثات ومسح المكاتب القطرية للصندوق بهدف إعداد خطة عمل لعام 2019. ويظهر التحليل الأولي بأن الهيكلية اللامركزية للصندوق وبرامجه القطرية تعزز من الانخراط على أرض الواقع. إلا أنه، مازالت توجد بعض الأسئلة ذات الصلة بالأدوار والمسؤوليات (بما في ذلك تلك المتعلقة بالإصلاح الأوسع لمنظومة الأمم المتحدة)، وعملية تصميم المشروعات الجديدة والدعم الإداري، والفرص المتاحة لتبسيط المهام الإدارية.
- 19- وهنالك أنشطة أخرى جارية لدعم اللامركزية تتضمن ما يلي:
- (1) تستمر الإدارة في إرساء الشراكات مع الدول الأعضاء لضمان أن تستكمل جميع اتفاقيات البلدان المضيفة وغيرها من التدابير بهدف استكمال خطة اللامركزية في الصندوق.

- (2) استكملت وحدة الدعم الميداني إنشاء وتجديد المكاتب القطرية، وذلك لضمان أن تتمكن هذه المكاتب من استيعاب موظفي الصندوق. وفي مواقع عديدة، تعمل هذه الوحدة على توسيع أو رفع سوية المرافق الموجودة لتوفير ظروف العمل الملائمة للموظفين، مع تعظيم القيمة المتحققة مقابل المال المنفق. ويتم تنفيذ هذا العمل بالتعاون مع شعبة الخدمات الإدارية وفريق الأمن لضمان امتثال المرافق الموجودة والجديدة لمعايير نظم إدارة الأمن المطبقة في الأمم المتحدة. وأما المركز الإقليمي الوحيد الذي لم يتم افتتاحه بعد فهو المركز الإقليمي في تركيا، حيث يتوقع استكمال الاستعدادات في بداية شهر مايو/أيار. إلا أن هنالك ستة موظفين يعملون في مكاتب مؤقتة في هذا البلد بانتظار افتتاح المركز الإقليمي.
- (3) أجرت أكاديمية العمليات دورتين تدريبيتين إقليميتين إضافيتين. دورة حول النموذج المعزز المستند إلى البلدان في منظمة يعاد ترتيبها، التي كانت متاحة لجميع شعب دائرة إدارة البرنامج وقامت بتدريب الموظفين على إجراءات الأعمال والأدوار والمسؤوليات الجديدة. وفي الفصل الأول من عام 2019، توفرت هذه الدورة لشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية في كينيا، في حين جرت الدورة لشعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي في بنما. وتبع هذا الأمر توفير هذه الدورة بصورة ناجحة في غانا وإندونيسيا والمغرب عام 2018. وشارك حوالي 230 موظفا من الصندوق في هذه التدريب في الأقاليم الخمس جميعها.
- (4) وفي فبراير/شباط عقدت دائرة إدارة البرامج معتكفا لمناقشة كيفية إيصال التزامات التجديد الحادي عشر للموارد على أحسن وجه من خلال اللامركزية ونموذج المراكز الإقليمية. وحضر رئيس الصندوق هذا المعتكف لعرض رؤية الصندوق لتعزيز مفهوم المراكز الإقليمية وتحقيق الفوائد المرجوة منه. كذلك اشترك في هذا المعتكف مدراء من دائرة إدارة البرامج وشعبة الاستراتيجية والمعرفة، بما في ذلك أولئك الذين يقع مقرهم الآن في الميدان وفي مقر الصندوق.

## باء- اللامركزية: التفويض بالصلاحيات

- 20- كجزء من التزامات التجديد الحادي عشر للموارد، وافقت إدارة الصندوق على مراجعة إطار التفويض بالصلاحيات في الصندوق بهدف الإيلاء بمسؤولية أكبر لمستويات أدنى في الإدارة عبر المنظمة بأسرها، وللمكاتب القطرية للصندوق. وستركز هذه التعديلات على جعل سلطة اتخاذ القرارات والثقة، المساءلة بيد الموظفين الذين هم الأفضل حصولا على المعلومات لاتخاذ القرارات. وسوف يمكن هذا الأمر الموظفين من اتخاذ القرارات المستتيرة بالمخاطر ويعزز من المسؤوليات حسب المهمة، مع ضمان وجود جميع آليات الضوابط والموازن الضرورية لقدر أكبر من المساءلة. وستمنح هذه التعديلات الموظفين في الميدان مسؤوليات أكبر على الحفاظة وإدارة العلاقات، مما من شأنه أن يعزز من أداء الصندوق وكفاءته.
- 21- وقد أحرز الصندوق تقدما كبيرا في هذا المجال منذ آخر تحديث قدمه في ديسمبر/كانون الأول للمجلس التنفيذي. إذ استكمل التفويض بالصلاحيات لبنود ذات أولوية كبيرة، مثل سلطة الإمساك بالميزانية، وتعيين الخبراء الاستشاريين، والمصادقة على سفريات العمل والتوريد منخفض القيمة وتمت إتاحتها في جميع المراكز الإقليمية للصندوق، مع وجود الضوابط الملائمة المتأصلة في النظم الأساسية. وكانت التغذية الراجعة الأولية على هذا الموضوع إيجابية، وسيتم رصد التغذية الإضافية بصورة وثيقة في الأشهر القادمة.

- 22- وفي نهاية شهر يناير/كانون الثاني، عقد فريق الإدارة العليا في الصندوق اجتماعا لمناقشة التعديلات الجارية على الإطار الأوسع للتفويض بالصلاحيات. وركزت المناقشات على المستويات الملائمة من الصلاحيات من الرئيس ونائب الرئيس، إلى نواب الرئيس المساعدين إلى المدراء وموظفي المراكز الإقليمية وغيرهم من الموظفين، والإجراءات الضرورية لضمان المساءلة ووجود الضوابط الملائمة. وتقوم مجموعة عمل داخلية متعددة التخصصات **بتفقيح الإطار الأوسع للتفويض بالصلاحيات**. وسيستكمل هذا العمل بنهاية شهر يونيو/حزيران 2019 بما يتماشى مع التزامات التجديد الحادي عشر للموارد.
- 23- ومع استمرار الإصلاحات الأوسع لمنظومة الأمم المتحدة، مازال أمام الصندوق الكثير مما يتوجب عليه تعزيزه خلال عام 2019 بهدف تعزيز مساهمته في خطة 2030. وسيستمر الصندوق في رصد الفوائد الإيجابية لنموذج عمله الجديد، وزيادة وضوح صورته والأثر على الأهداف التي وضعها للحد من الفقر الريفي. وسيمكّن ذلك الأمر الصندوق من وضع نفسه في موقع المنظمة اللامركزية التي تتسم بمساءلة قوية، ونظم حديثة وفعالة للإيصال، وثقافة للابتكار والتجديد المستمر.



## Summary of accomplishments under the OpEx exercise

1. After an 18-month design and implementation period, the OpEx exercise concluded in December 2018. Its major achievements are summarized below. Savings from staff costs achieved through the OpEx change process will amount to an estimated US\$3.43 million once fully implemented, all while also ensuring zero job loss at headquarters.
  - (i) A new decentralized map for IFAD country offices (ICOs) with 15 regional hubs (including 3 SSTC and KM centres) and 25 ICOs, a consolidation of 50 planned ICOs to 40;
  - (ii) A metrics based approach to determine appropriate staffing in ICOs, resulting in an increase of staff positions in the field from 18 to 30 percent and 34 new positions, offset by 29 abolished positions and other reductions through streamlining or transferring functions; new positions included an increase in Country Director positions from 46 to 53, 10 new technical positions, one senior procurement officer per region and one procurement lead;
  - (iii) A major reassignment exercise (completed in two parts) that reassigned 98 operational and technical staff; this was done in parallel to dedicated trainings, upgrades to new and existing ICOs, and briefings (both logistical and medical) to impacted staff;
  - (iv) A realignment of technical and mainstreaming functions into a reconfigured Strategy and Knowledge Department (SKD) and the consolidation of operational oversight into a new Operational Policy and Results Division (OPR);
  - (v) A recalibrated project design process to improve quality, reduce review and approval times and facilitate fast track financing;
  - (vi) Revisions to delegation of authority (DoA) to devolve greater responsibility to lower levels of management and to ICOs, including the completion of DoA to ICOs for high-priority items (e.g. budget holder authority, hiring of consultants, duty travel approval and low-value procurement);
  - (vii) Functional and structural revisions to areas in non-operations, including the streamlining of two divisions into one, the rationalization of the corporate organizational development function, restructuring within the Human Resources Division, the restructuring and consolidation of the IFAD security function within the Administrative Services Division and implementation of a metrics-based approach to harmonize front office support; and
  - (viii) Completion of a scoping exercise to identify business processes for re-engineering in 2019, anticipated to lead to further efficiency gains and enhanced business process management.