

Document:	EB 2019/127/R.4
Agenda:	3(a)(ii)
Date:	13 August 2019
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

إطار الشراكات في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

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

Charlotte Salford

نائبة الرئيس المساعدة
دائرة العلاقات الخارجية والحوكمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2142
البريد الإلكتروني: c.salford@ifad.org

Ronald Hartman

مدير شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد
رقم الهاتف: +39 06 5459 2705
البريد الإلكتروني: r.hartman@ifad.org

Willem Wefers Bettink

كبير موظفي الشراكات
شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد
رقم الهاتف: +39 06 5459 2472
البريد الإلكتروني: w.bettink@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والعشرون بعد المائة

روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019

للاستعراض

المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولا - مقدمة
1	ألف - الخلفية
2	باء - السياق
3	جيم - تعريف الشراكات الفعالة في سياق الصندوق
5	ثانيا - إطار الشراكات في الصندوق
5	ألف - استعراض
9	ثالثا - تعزيز عمليات الأعمال، والرصد والتقييم والإبلاغ
9	ألف - تحسين إرساء الشراكات في عمليات الأعمال الأساسية
12	باء - أدوات ووسائل إرساء الشراكات
12	جيم - الرصد والإبلاغ
13	رابعا - تنفيذ الإطار

الذيول

موجز تنفيذي

- 1- يسلط الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 الضوء على أهمية الشراكات للترويج لخلق الاتساقات بين موارد الصندوق الخاصة ومصادر الشركاء للتمويل والمعرفة والخبرة الأخرى، بغية خلق بيئة تمكينية للسكان الريفيين الفقراء لتخليصهم من قبضة الفقر.
- 2- وتعتبر الشراكات الاستراتيجية محورية للصندوق لإيصال مهمته وتحقيق الأثر على نطاق واسع، والمساهمة كشريك في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبموجب مشاورات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وافقت إدارة الصندوق على إعداد "إطار للتخطيط والرصد الاستراتيجيين لشراكات الصندوق على المستويات القطرية، والإقليمية والعالمية والمؤسسية"¹.
- 3- يبنى إطار الشراكات في الصندوق على تركيز الصندوق على إرساء الشراكات بغية تعزيز نواتج التنمية الريفية على المستويات القطرية، والإقليمية والعالمية. ويتطرق هذا الإطار للفجوات في شراكات الصندوق الحالية من خلال: (1) تحديد الشراكات التي ستمكّن الصندوق من تعظيم النتائج؛ (2) وضع الأولويات للشراكات على جميع المستويات؛ (3) تمكين الصندوق من رصد المنجزات والتطرق للحاجة للإبلاغ المؤسسي عن مساهمات الشراكات في نتائج الصندوق وأهداف التنمية المستدامة؛ (4) تبني الممارسات والأدوات الجيدة لإرساء الشراكات؛ (5) بناء قدرات الموظفين على إرساء الشراكات الفعالة.
- 4- يهدف الإطار إلى تحقيق ثلاثة مخرجات في إرساء الشراكات وهي: (1) تحقيق الأثر القطري على نطاق واسع؛ (2) التأثير والمساهمة في جداول الأعمال العالمية والوطنية لتعزيز التنمية الريفية المستدامة والعدالة؛ (3) دعم المنظمات القادرة والفعالة التي تمثل المجموعات المستهدفة في الصندوق.
- 5- وسوف يتم تحقيق هذه المخرجات من خلال ستة أهداف لإرساء الشراكات، وتحدد المجالات الاستراتيجية لأنشطة الشراكات في الصندوق على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية. والتي سوف تتحقق بدورها من خلال جملة من مبادئ إرساء الشراكات.
- 6- ولكي يكون الصندوق فعالاً، لا بد من أن يتم إدماج إرساء الشراكات في عمليات أعمال الصندوق. وينطوي هذا الأمر على تغيير الثقافة والمهارات في المنظمة، واستخدام أدوات إرساء الشراكات. ويوفر الإطار نهجاً مرناً واستراتيجياً للانخراط مع جملة واسعة من الشركاء استناداً إلى احتياجاتهم، من خلال عمليات إرساء شراكات فعالة تحددها ثقافة مواتية في المنظمة، ودعم ملائم.
- 7- وسينتج عن تنفيذ هذا الإطار ثلاثة تغييرات رئيسية بالنسبة للصندوق وهي: (1) تحديد أكثر استراتيجيات الشراكات ووضع أولويات لها؛ (2) تحسين العمليات الرامية إلى الانخراط مع الشركاء لتعظيم القيمة؛ (3) تعزيز الرصد والإبلاغ عن النواتج المتحققة.
- 8- وسيتم تحقيق هذه التغييرات من خلال خطة عمل تهدف إلى: (1) إدماج التوجيه لممارسات إرساء الشراكات في عمليات الأعمال؛ (2) تحسين الرصد والإبلاغ عن الشراكات من خلال تعديل العمليات ونظم المعلومات الموجودة؛ (3) تطوير أدوات لإرساء الشراكات خاصة بالصندوق، وبناء القدرات والمهارات للإبقاء على نهج الشراكات المقترح على المستويات القطرية، والإقليمية والعالمية.

¹ التزام التجديد الحادي عشر للموارد 3.5، الإجراء القابل للرصد 32، الملحق الأول، GC 41/L.3/Rev.1.

أولا - مقدمة

ألف - الخلفية

- 1- يسלט الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 الضوء على أهمية الشراكات للترويج لخلق الاتساقات بين موارد الصندوق الخاصة ومصادر التمويل والمعرفة والخبرة الأخرى، بهدف خلق بيئة تمكينية للسكان الريفيين الفقراء للتخلص من قبضة الفقر. والاعتراف بأهمية الشراكات متأصل في هدف التنمية المستدامة السابع عشر. مما يؤكد دور الصندوق كشريك ومساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- 2- خلال مشاورات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، تشاطرت إدارة الصندوق نهجها "لجعل الشراكات الاستراتيجية لأغراض التمويل والمعرفة واستقطاب التأييد والتأثير العالمي حجر زاوية في عمليات الصندوق" (الالتزام 3.5). ولتعزيز إيصال ومساهمات الشراكات، وافقت إدارة الصندوق على "إعداد وتنفيذ إطار للتخطيط والرصد الاستراتيجيين لشراكات الصندوق على المستويات القطرية، والإقليمية والعالمية والمؤسسية، بما في ذلك التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها، والمؤسسات المالية الدولية والشركاء الوطنيين والثنائيين، والانخراط في شراكات متعددة أصحاب المصلحة" (الإجراء القابل للرصد 32)².
- 3- وقد تم إعداد إطار الشراكات في الصندوق لدعم أهداف ونظرية التغيير لفترة التجديد الحادي عشر للموارد وما بعدها ضمن سياق الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025. وهو يبني على وثيقة الاستفادة من الشراكات لفترة التجديد الحادي عشر للموارد³، تقرير التقييم التجميعي عن الشراكات لعام 2018، الذي أعده مكتب التقييم المستقل⁴ والخبرات المتراكمة منذ إعداد استراتيجية الشراكات السابقة في الصندوق عام 2012.
- 4- وتعتبر الشراكات حاسمة للصندوق لإيصال مهمته وتحقيق الأثر على نطاق واسع. ويوفر إطار الشراكات في الصندوق أساسا مفاهيميا وتوجها استراتيجيا لتعزيز فعالية شراكات الصندوق ومساهماته على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية.
- 5- يقوم المقطع الثاني من هذه الوثيقة بالتعريف بالعناصر الأساسية للإطار للوصول لترتيب أفضل للأولويات (انتقائية) الشراكات والرصد والإبلاغ عن نواتجها. في حين يصف المقطع الثالث الإجراءات الضرورية لتنفيذ وتعزيز الشراكات وتأصيلها في عمليات الأعمال الرئيسية، ويوفر التوجيه حول كيفية تحسين الاستفادة من النظم المؤسسية والعمليات المؤسسية لرصد الشراكات والإبلاغ عنها على جميع المستويات. أما المقطع الرابع، فيوفر تفاصيل عن التنفيذ ويحدد المسؤوليات المؤسسية لإطلاق هذا الإطار في بداية عام 2020.

² المصدر السابق.

³ انظر IFAD11، IFAD11/3/R.5، استقطاب الشراكات لتخفيف أثر على المستوى القطري والانخراط العالمي.

⁴ انظر EC 2018/100/W.P.5، تقرير التقييم التجميعي عن إرساء الشراكات لأغراض تعزيز الفعالية الإنمائية - استعراض للخبرات والنتائج على المستوى القطري.

باء - السياق

- 6- يعترف الصندوق بأن الشراكات محورية بصورة متزايدة لقدرته كشريك في التحالف العالمي على المساهمة في خطة 2030 للتنمية المستدامة. كذلك فإن الشراكات تمكّن الصندوق من تعزيز فعاليته وتحقيق القيمة مقابل المال المنفق.
- 7- أشار تقرير التقييم التجميعي الذي أعده مكتب التقييم المستقل عام 2018، والتحديث المعروض عام 2018 عن تنفيذ استراتيجية الشراكات في الصندوق إلى الحاجة لأن يحسّن الصندوق من عمليات إرساء الشراكات لديه. وفي السنوات الأخيرة، أظهر التقرير السنوي عن أثر ونتائج عمليات الصندوق تراجعاً في تصنيف إرساء الشراكات على المستوى القطري (في عام 2018، حصلت 60 بالمائة من العمليات على تصنيف مرضٍ إلى حد ما مقارنة بحدود 90 بالمائة عام 2012). ويلخص الذيل الأول التوصيات الرئيسية من التقارير السابقة، وكيف يتم التطرق لها من خلال إطار الشراكات في الصندوق.
- 8- وأما أهم الشواغل الرئيسية التي أثّرت فهي تتضمن:
- (1) عدم كفاية الوضوح عن كيف يمكن للشراكات أن تمكّن الصندوق من تحقيق النتائج في مشروعاته وبرامجه ومنحه وسياساته، والربط غير الكافي للشراكات مع نظريات التغيير التي تركز عليها في المشروعات والبرامج؛
 - (2) الافتقار إلى الأولويات والانتقائية في الشراكات على جميع المستويات، مما يؤدي إلى عدم إيلاء الاهتمام الكافي للشراكات الحاسمة؛
 - (3) محدودية أو انعدام الرصد والإبلاغ عن إنجازات شراكات معينة، والافتقار إلى الإبلاغ المؤسسي عن المساهمة الإجمالية للشراكات في إنجازات الصندوق؛
 - (4) محدودية الاستخدام والوعي بالممارسات والأدوات الجيدة لإرساء الشراكات، وتفاوت قدرات الموظفين على دعم إرساء شراكات فعالة.
- 9- يهدف الإطار إلى خلق الاتساق مع المخرجات الأخرى للتجديد الحادي عشر للموارد، بما في ذلك الاستراتيجيات الخاصة بالتمويل المشترك وإدارة المعرفة والانخراط مع القطاع الخاص والبلدان التي تعاني من أوضاع هشة، والمواضيع المتقاطعة للتغذية والتمايز بين الجنسين، والشباب والمناخ، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ويوفر الذيل الثالث استعراضاً لكيفية انعكاس الشراكات كأولوية لهذه المخرجات.
- 10- يعترف الإطار بأن الصندوق انخرط بالفعل في شراكات عديدة. وبالتالي فهو يوفر "عدسة للشراكة" يمكن استخدامها لتثديب التركيز الاستراتيجي والانتقائية في إرساء الشراكات في الصندوق.
- 11- ونظراً لأن الشراكات غالباً ما تتطور بصورة عضوية، فهي بحاجة لإدارتها بأسلوب يتسم بالمرونة والاستجابة، كذلك لا بد من اتخاذ خيارات استراتيجية لإعطاء الأولوية لبعض الشركاء المحددين. ويمكن للصندوق تحقيق هذا الأمر بأكثر السبل فعالية من خلال تبني ممارسات إرساء الشراكات الجيدة وتعزيز ثقافته في إرساء الشراكات عوضاً عن القيام بذلك من خلال إجراءات منمّقة من القمة إلى القاعدة، تحمل في طياتها خطر أن تغدو العملية مجرد "إيفاء ببعض الشروط الموضوعية".
- 12- يدمج الإطار التخطيط المحسن للشراكات والتنفيذ والإبلاغ عنها في الإجراءات المسهبة الموجودة أساساً، وذلك بغية احتواء التكاليف. إلا أنه من الهام بمكان الاعتراف بأن الاستثمار في الشراكات بحد ذاته هو وسيلة لتعبئة موارد إضافية وتحسين الكفاءة.

جيم- تعريف الشراكات الفعالة في سياق الصندوق

- 13- بالاستقاء من استراتيجية الشراكات في الصندوق لعام 2012، يعرف هذا الإطار الشراكات على أنها: " علاقات تعاونية بين جهات فاعلة مؤسسية تجمع بين نقاط القوة والموارد التكميلية لهذه الجهات بغية تحقيق أهداف وغايات مشتركة".
- 14- ويتطلب إيصال مهمة الصندوق تنوعا واسعا في الشراكات على المستويات القطرية، والإقليمية والعالمية. وتتضمن قائمة الشركاء: الدول الأعضاء والمؤسسات المالية الدولية، ووكالات الأمم المتحدة والوكالات متعددة الأطراف والمؤسسات البحثية، ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، والمنديات والمؤسسات متعددة الأطراف.
- 15- وبصورة واسعة، تتعلق هذه الشراكات: بالتمويل المشترك للمشروعات وغيرها من المبادرات؛ وتنفيذ المشروعات والمنح؛ والدعم السياسي والتأثير على جداول الأعمال الإنمائية على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية؛ والمعرفة والابتكار؛ والانخراط مع القطاع الخاص.
- 16- ويتمثل التحدي بالنسبة للصندوق في وضع أولويات لأكثر هذه الشراكات استراتيجية، والاستثمار فيها بغية تعظيم نتائج الصندوق ومساهماته على أهداف التنمية المستدامة وجدول أعمال 2030. وبالتالي، فإنه من الهام بمكان توضيح ما الذي يشكل شراكة فعالة بالنسبة للصندوق، وكيف يتوجب تحديد مثل هذه الشراكات ووضع الأولويات لها، ورعايتها.
- 17- يمتلك الصندوق بالفعل العديد من الخبرات الناجحة؛ إلا أنه اختبر أيضا حالات تم فيها استثمار جهود في شراكات⁵ لم تؤتي ثمارها أو تؤدي إلى تحقيق إمكاناتها. وفي بعض الحالات، كانت النوايا الأساسية واعدة ولكن عمليات أعمال الشركاء وإجراءاتهم الإدارية المختلفة كانت محفوفة بالمشاكل (مثلا في ما يتعلق بالتمويل المشترك).
- 18- ويوفر الإطار نطاقا لتقدير مباشر حذر لهذه القضايا. على سبيل المثال، يمكن للتقديرات الأولية للشركاء أن تحدد المعوقات المحتملة في انخراط الصندوق الفعال في الشراكات، مثل مذكرات التفاهم التي تفنقر إلى خطط عمل أو إلى مخرجات واضحة (يوفر الذيل الخامس توجيهها بشأن الحد الأدنى من معايير الشراكات ومذكرات التفاهم).
- 19- يقترح الإطار أن يحدد الصندوق وبصورة أكثر وضوحا ويستثمر في الشراكات الاستراتيجية على جميع المستويات، مما هو ضروري لتحقيق أهداف الصندوق والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة. وبإمكان الشراكات الاستراتيجية أن تسهم إسهاما معتبرا في زيادة نطاق أثر الصندوق وأثاره استنادا إلى المصالح القوية المشتركة واتساق الإجراءات التشغيلية.
- 20- ومن الأمور المحورية لهذا الإطار مفهوم إرساء الشراكات كسبيل للعمل وكثقافة، وكموقف استراتيجي، وجملة متعلقة به من السلوكيات والإجراءات والأدوات. ويمكن مقارنة العلاقات مع المنظمات الأخرى إما بعقلية أحادية التوجه تقوم على المعاملات أو بعقلية إرساء الشراكات. وتتحرى العقلية الأخيرة وبصورة واعية المنافع المتبادلة والأهداف المشتركة، وأفضل السبل لإرساء الشراكات بصورة فعالة. وتتطلع عقلية إرساء

⁵ انظر مسودة التقييم المؤسسي عن انخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء، والذي يشير إلى نواتج مذكرات تفاهم مع مؤسسات متعددة الجنسيات.

الشراكات لكيف يمكن للصندوق أن يكون شريكا جيدا للآخرين، علاوة على ما يمكن للطرف الآخر أن يقدمه للصندوق.

ثانيا - إطار الشراكات في الصندوق

ألف - استعراض

- 21- يوفر إطار الشراكات في الصندوق نهجا متكاملًا: لتعزيز الشراكات ووضع أولويات لها ضمن عمليات أعمال الصندوق؛ والرصد والإبلاغ عن نتائج الشراكات. كذلك فإنه يوفر جملة من الأدوات والوسائل العملية للاستخدام ضمن عمليات الصندوق. وقد تمت صياغة هذا الإطار بحيث يتمحور حول ستة أهداف لإرساء الشراكات تعمل بأسلوب متكامل لتحقيق مهمة الصندوق، وتعظيم مساهمات الصندوق إلى الشركاء الآخرين أو الشبكات (مثل الحكومات، وفرق الأمم المتحدة القطرية، ولجنة الأمن الغذائي العالمي، والمنتدى الاقتصادي العالمي.
- 22- يعد الربط بين مظاهر المعاملات في إرساء الشراكات مع أدوات اختيار الشراكات الفعالة، وإدارتها ورصدها والإبلاغ عنها أمرا محوريا بالنسبة للصندوق. وغالبا ما يعمل الصندوق في سياقات صعبة ضمن معوقات تتعلق بالوقت والموارد والقدرات، مما يجعل من ظروف إرساء الشراكات أقل من مثالية. ويوفر هذا الإطار للصندوق المرونة للتغلب على معوقات إرساء الشراكات بصورة ابتكارية.
- 23- وكما هو واضح من الشكل أدناه، تتمثل الغاية الشاملة في استخدام إرساء الشراكات لإيصال التزامه بتحقيق التحول الريفي المستدام والشمولي، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ومن شأن إرساء الشراكات الفعالة مع الآخرين في الصندوق أن تمكنه من تحقيق أثره والتأثير على السياسات على نطاق أوسع بكثير مما هو ممكن من خلال عمله بصورة منفردة.

الشكل 1

مساهمة الصندوق في أهداف التنمية المستدامة من خلال إرساء الشراكات



- 24- وسيعمل إطار الشراكات باتساق مع استراتيجية الإصلاح العامة التي يتم تنفيذها كجزء من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج (مثلا اللامركزية)، ويتم تنفيذ التغييرات التشغيلية كنتيجة للتجديد الحادي عشر للموارد والتوجهات الاستراتيجية الجديدة المنبثقة عن الهيكل/النموذج المالي.

- 25- ويحدد الإطار ثلاثة نواتج لإرساء الشراكات، التي تشكل "سبب" إرساء الشراكات: (1) تحقيق الأثر على نطاق واسع؛ (2) التأثير على جداول الأعمال العالمية والوطنية للترويج للتنمية الريفية العادلة والمستدامة؛ (3) دعم المنظمات القادرة والفعالة التي تمثل أو تعمل مع المجموعات المستهدفة للصندوق. وتوفر هذه النواتج توجيهاً رفيع المستوى لوضع أولويات لشراكات الصندوق وتقدير أدائها. كذلك فإنها متسقة مع نظرية التغيير لفترة التجديد الحادي عشر للموارد، ومع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025.
- 26- وسيتوجه تحقيق نواتج إرساء الشراكات بخمسة مبادئ لإرساء الشراكات، تمثل انخراط الصندوق مع الشراكات وتعظم من نظمه الداخلية كي يغدو شريكاً فعالاً. وسوف تنعكس هذه المبادئ في إدماج إرساء الشراكات في عمليات أعمال الصندوق وفي أدوات إرساء الشراكات، التي توفر المعايير العملية والعمليات والتوجيه لإرساء شراكات فعال.
- 27- وسوف يتم تحقيق نواتج إرساء الشراكات الثلاث من خلال العمل نحو تحقيق ستة أهداف جوهرية ("ما" الذي يمثله إرساء الشراكات بالنسبة للصندوق)، واستهداف المجالات الاستراتيجية للأنشطة لأغراض إرساء الشراكات في الصندوق على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية، وتوجيه تحديد واختيار الشركاء الرئيسيين والشراكات. وترتبط هذه المجالات بصورة وثيقة ببعضها البعض، وسيتم التطرق لها بأسلوب متكامل مع تحقيق الشراكات لجميع هذه الأهداف أو لعدد منها (مثلاً الجمع بين التمويل المشترك والتأثير السياساتي).
- 28- وأما أهداف إرساء الشراكات الستة فهي:
- (1) **التأثير على السياسات وجداول أعمال التنمية.** تتطلب مهمة الصندوق منه العمل مع شركاء على المستويات الوطنية، والإقليمية والعالمية والانخراط في المنتديات والعمليات التي تؤثر على أولويات التنمية وجدولها لصالح السكان الريفيين الفقراء، على سبيل المثال فرق الأمم المتحدة القطرية ورابطة أمم جنوب شرق آسيا والاتحاد الإفريقي ولجنة الأمن الغذائي العالمي ومنتدى الأمم المتحدة السياسي الرفيع المستوى المعني بالتنمية المستدامة. وبعد التأثير على السياسات أمراً ذا أولوية بالنسبة للصندوق وهو حاسم لزيادة نطاق أثره. وفي هذا المجال، يسعى الصندوق لإرساء شراكات لأغراض البحوث السياساتية والتحليل السياساتي، والتحالفات لقيادة التغيير، والمنتديات والعمليات متعددة أصحاب المصلحة.
- (2) **استقطاب الموارد المالية.** للإيصال على نطاق واسع وتنفيذ التزاماته لفترة التجديد الحادي عشر للموارد والقيام بدور المجمع للتمويل الإنمائي، يحتاج الصندوق لتعبئة المزيد من التمويل لأغراض التنمية الريفية. وتحدد استراتيجية وخطة عمل التمويل المشترك في الصندوق (EB 2018/125/R.9) كلا من الشركاء التقليديين والشركاء الناشئين. وفي هذا الصدد، تقدمت دائرة إدارة البرامج في عام 2019 من خلال تعزيز إرساء الشراكات مع البنك الدولي، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والمؤسسة الدولية للتنمية، ومن خلال التركيز على الحاجة لنهج منظم للشراكات في المراحل الأولى من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتسلط استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص في الصندوق للفترة 2019-2022⁶ الضوء على إمكانات شراكات "لتجميع" المزيد من التمويل من مستثمري الأثر والقطاع الخاص المحلي.

⁶ التي سيتم عرضها على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2019.

(3) **تمكين عمليات التنمية المتسقة التي تقودها البلدان.** الصندوق ملتزم بشراكة بوسان للتعاون الإنمائي الفعال وجدول إصلاح الأمم المتحدة. وبالتالي لا بد له من أن يضمن أن تكون عملياته القطرية وشركائه موجهة بالحكومة ومتسقة مع شركائه. وكمؤسسة تمويلية - لا كوكالة تنفيذ - فإن إيصال المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق يعتمد على الشراكات الفعالة مع الحكومات ومجموعة مختلفة من شركاء التنفيذ. وعلى المستوى القطري، يعمل الصندوق بصورة وثيقة مع الحكومات (من خلال مجموعات العمل الزراعية مثلا)، والمؤسسات المالية الدولية، ووكالات الأمم المتحدة (من خلال إطار التعاون الإنمائي المستدام للأمم المتحدة) (انظر الذيل 8)) وعلى وجه الخصوص مع الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها.

(4) **توليد المعرفة والابتكار.** تنص استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق على أنه يتوجب على الصندوق أن يبني معارفه الخاصة وأن يستقطب المعرفة الاستراتيجية مع ومن شركائه، بما في ذلك المؤسسات المالية الدولية وشركاء البحوث، والقطاع الخاص والمنظمات التي تتخذ من روما مقرا لها، وعلى وجه الخصوص في المجالات التي لا يمتلك فيها ميزة نسبية. وسيحقق ذلك من خلال وضع خرائط للشراكات المعرفية الموجودة والمحتملة، واختيار تلك التي تضيف القيمة لأولويات المعرفة في الصندوق، بما في ذلك التمايز بين الجنسين والمناخ والتغذية والشباب، بغية تعظيم دور الصندوق كقائد عالمي للمعرفة.

(5) **تعزيز الانخراط مع القطاع الخاص.** تعترف استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص بالحاجة لزيادة الانخراط مع القطاع الخاص على المستويين القطري والعالمي لمعالجة التحديات التي يواجهها المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الريفية الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم، ولتجميع استثمارات القطاع الخاص لملء فجوة الاستثمار الكبيرة في الزراعة. وسوف ينطوي ذلك على ما يلي: (1) توسيع الشراكات مع القطاع الخاص المحلي وشركاء التنمية، على سبيل المثال من خلال سلاسل القيمة الشمولية؛ (2) توسيع الشراكات بين المنتجين والقطاعين العام والخاص؛ (3) توسيع نطاق الحلول الابتكارية.

(6) **تعزيز وضوح الصورة.** لكي يكون فعالا، يحتاج عمل الصندوق لأن يحظى بالاعتراف والقيمة. وبعد إرساء الشراكات في المنتديات والتحالفات والشبكات أسلوبا هاما لتعزيز تأثير الصندوق وزيادة مساهماته على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية. وتزيد تدابير التمويل المشترك مع الجهات المانحة الأخرى والمؤسسات المالية الدولية من وضوح صورة الصندوق وتعزز من القيمة التي يضيفها على عمل الآخرين.

29- وبتفاوت إرساء الشراكات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية. ففي حين أن استقطاب الموارد والتمويل المشترك أمر حاسم على المستوى القطري، تعتبر مساهمة الصندوق للمساعدة على صياغة جداول أعمال التنمية وضمان وضوح الصورة أمورا هامة على المستوى العالمي. وتوفر أهداف إرساء الشراكات أساسا لتحديد أولويات الشراكات على جميع هذه المستويات الثلاثة.

30- ولكي يغدو الصندوق أكثر فعالية، لا بد من تنفيذ نواتج إرساء الشراكات ومبادئها وأهدافها من خلال عمليات أعمال الصندوق ودعمها بأدوات متينة. ولا بد من اختيار آليات إرساء الشراكات الرسمية، مثل مذكرات التفاهم، بصورة أكثر انتقائية، نظرا لأن إرساء الشراكات الفعال يعتمد أساسا على ثقافة المنظمة ومهارات

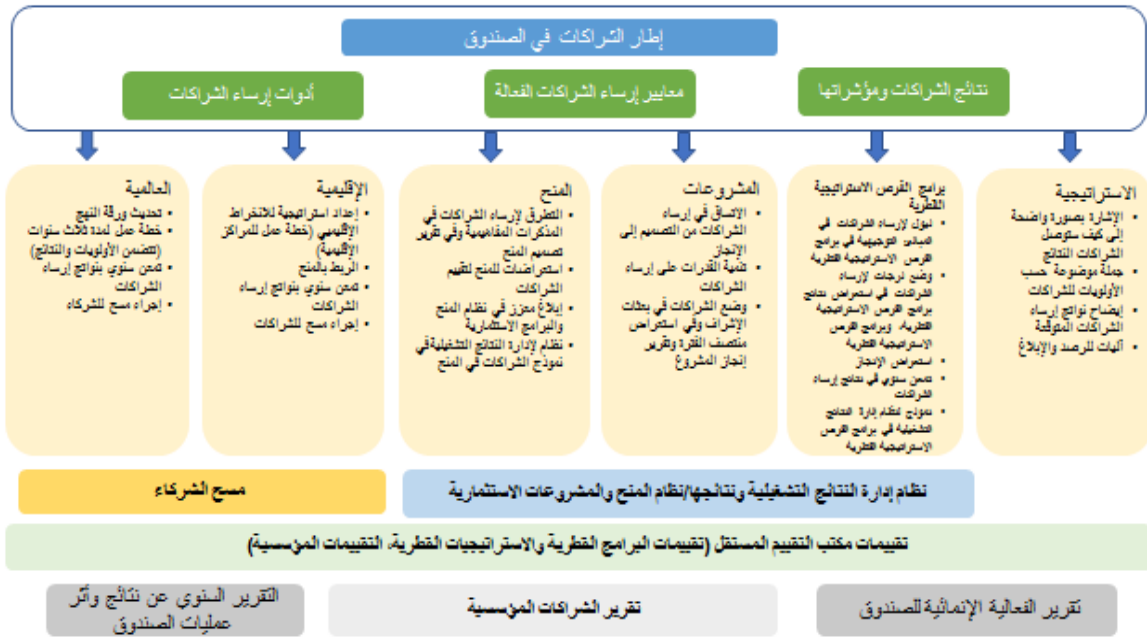
موظفيها. وسيمكّن الجمع بين هذه العناصر الصندوق وشركاءه من التطرق الأفضل للمخاطر واقتناص الفرص، والتصدي للقضايا الحاسمة من خلال المراحل المختلفة للشراكات. وأخيراً، يتضمن الإطار إجراءات لتحسين القدرات والعمليات لقياس النتائج والنواتج المتحققة والإبلاغ عنها. 31- كذلك فإن الرصد والإبلاغ عن الشراكات: (1) يوفر استعراضاً عريضاً لكيفية مساهمتها في مهمة الصندوق ونواتجه؛ (2) يدعم التعلم والتغذية الراجعة لأهداف تحسين الانخراط على المستوى القطري، والإقليمي والعالمي مع الشركاء.

ثالثا - تعزيز عمليات الأعمال، والرصد والإبلاغ

32- يوضح الشكل 2 كيف يوجه إطار الشركات في الصندوق تحسين وضع أولويات الشركات وإدارتها ورصدها والإبلاغ عنها عبر عمليات أعمال الصندوق بأسرها. وتتسق التعديلات والتحسينات المقترحة بصورة وثيقة مع عمليات أعمال الصندوق الموجودة للتقليل لأقصى حد ممكن من العمل الإضافي، والطلبات على نُظم الصندوق. وسوف تتضمن العناصر الجديدة لدعم التنفيذ ملحقا عن الشركات في المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، واستراتيجية للانخراط الإقليمي وتقريراً عن الشركات المؤسسية. وتلخص المقاطع أدناه والذيل 6 التغييرات المحددة في عمليات الأعمال الرامية إلى تحسين شركات الصندوق.

الشكل 2

التغيير في عمليات الأعمال ونظم الرصد والإبلاغ



ألف - تحسين إرساء الشركات في عمليات الأعمال الأساسية

33- الاستراتيجيات. تتوجه الإصلاحات والتحول الجاري في الصندوق حاليا بجملة من الاستراتيجيات وخطط العمل في المجالات التشغيلية الاستراتيجية وتعميم المواضيع (مثل تغير المناخ والشباب). وحتى تاريخه، تتفاوت درجة تطرق هذه الاستراتيجيات وخطط العمل للشركات. ويتوجب على جميع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية أن تتسق مع هذا الإطار وتحدد أولويات الشركات ونتائجها المتوقعة وآليات رصدها والإبلاغ عنها.

34- برامج الفرص الاستراتيجية القطرية. كما أشير إليه في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025، تعتبر الشركات على المستوى القطري محورية لتحقيق الأهداف وخلق الأثر على نطاق واسع. إلا أنه وفي الماضي، لم توفر معظم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلا استعراضا عاما للشركات. وتتضمن المبادئ التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية الصيغة الموضوعية لكيفية تحديد واختيار الشركاء لكل من الأهداف الستة لإرساء الشركات (انظر الذيل 7 لتفاصيل أكثر).

- وبالإضافة إلى ذلك يعد بناء قدرات الموظفين واستخدام الأدوات مثل وجود قائمة لإرساء الشراكات الفعال أمورا رئيسية لتحسين الشراكات على المستوى القطري.
- 35- وسيتم رصد إرساء الشراكات في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من خلال الاستعراضات السنوية واستعراضات منتصف الفترة واستعراضات الإنجاز. وسوف يتم تعديل صيغ هذه التقارير كي تمكن من وضع تصنيف متسق على خلفية الأهداف الموضوعية لإرساء الشراكات. وسوف يتم رفد هذه المعلومات ببيانات من مسوحات الشركاء القطريين والإبلاغ عن التمويل المشترك والمنح من خلال نظام المنح والمشروعات الاستثمارية. ويمكن إدراج موجز قصير سنوي عن إرساء الشراكات القطرية في الصيغة الموضوعية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية في نظام إدارة النتائج التشغيلية.
- 36- وكما تم التوسع في المبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة، فإن للشراكات على المستوى القطري خصائص مختلفة في البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل والبلدان التي تعاني من أوضاع هشة. في حين أنه يتوقع للبلدان منخفضة الدخل أن توفر فرصا أكبر للتمويل المشترك للقطاع الإنمائي، إلا أن نهج الصندوق في البلدان متوسطة الدخل بحاجة للتأكيد على الدعم التقني والسياساتي، وتحقيق الانسجام بين دعم الصندوق والاستثمارات الوطنية في القطاع. أما في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة، فإن الصندوق بحاجة لشراكات تمكنه من التقليل من خطر ضعف القدرات، بما في ذلك ضعف قدرات المؤسسات الحكومية.
- 37- **المشروعات والبرامج.** وكما هو موضح أعلاه، سيتم تحديد الشراكات الاستراتيجية في كل برنامج من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية (أي مع الحكومات والجهات الأخرى المشاركة في التمويل، والمؤسسات المعرفية ومنظمات المجتمع المدني). وستحتاج هذه الشراكات للتطوير لاحقا للإيفاء بالمتطلبات المخصصة لكل مشروع كما هو وارد في تقرير تصميم المشروع المعني.
- 38- ومن الأجزاء الحاسمة في تصميم المشروع فهم دور الجهات الفاعلة المختلفة والشركاء المختلفين. ويتوجب إعداد الشراكات بصورة صحيحة وإدارتها بصورة ملائمة لضمان تنفيذ أنشطة المشروع بصورة فعالة وكفؤة. وبعد استخدام معايير إرساء الشراكات وأدواتها لاختيار شركاء التنفيذ الصحيحين، وبناء قدراتهم مسؤولية رئيسية يضطلع بها مدراء المشروعات، ولا بد من إدراجها في دليل تنفيذ كل مشروع على حدة. أما رصد الشراكات والإبلاغ عنها على مستوى المشروع، فيتم من خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية.
- 39- **المنح.** تعتبر المنح من الأدوات الهامة لتحقيق أهداف الصندوق على جميع المستويات من خلال الشراكات. ويتضمن الإطار توجيهها بسيطا لجلب "عدسة إرساء الشراكات" إلى عملية المنح، لجعل الشراكات جلية في إجراءات تصميم المنح وإدارتها والإشراف عليها وتقييمها. فعلى سبيل المثال، يمكن النظر إلى دور المنح في دعم شراكات متعددة أصحاب المصلحة أثناء تصميم المنح واستعراضها. كذلك يُقترح استخدام تصنيف الشراكات المستخدم في برامج الاستراتيجية القطرية في الإشراف على المنح وإنجازها أيضا. ويجب أن تنعكس هذه التغييرات المقترحة في إجراءات المنح ومبادئها التوجيهية في الصندوق، وفي نموذج المنح في نظام إدارة النتائج التشغيلية.
- 40- **الانخراط الإقليمي.** يعتبر دور الصندوق كشريك يعمل مع الشركاء الإقليميين حاسما لتعزيز الأثر، ويتضمن هؤلاء الشركاء مصارف التنمية الإقليمية، والمنظمات الحكومية الدولية، ومنظمات المزارعين والمؤسسات المعرفية، والمكاتب الإقليمية للوكالات الدولية. وتعتمد الشراكات لأغراض التمويل المشترك

- وتتفيذ المشروعات على الانخراط الأفضل مع هؤلاء الشركاء الإقليميين. وتبذل دائرة إدارة البرامج ودائرة العمليات المالية جهوداً خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد للتوجه بصورة واضحة في هذا الاتجاه.
- 41- لم يعد الصندوق أية استراتيجية إقليمية منذ عام 2006، ولكنه أدخل مؤخراً خططا للمراكز الإقليمية كجزء من عملية اللامركزية. ويتم التطرق للشراكات الإقليمية بأسلوب عام من قبل الفرق الإقليمية التي تقع مقر عملها في مقر الصندوق⁷، ولكنها بحاجة لأن تكون محددة بصورة أكثر وضوحاً، وأن يتم وضع الأولويات لها وتوثيقها.
- 42- يوصى بإعداد استراتيجية انخراط إقليمية دقيقة لتحديد الشراكات الأساسية المرتبطة بأهداف إرساء الشراكات الستة في هذا الإطار، ويخطط المراكز الإقليمية في الصندوق. ومن شأن ذلك أن يدعم تحديد الشراكات ووضع الأولويات لها، وربما أن يتطرق لمتطلبات المنح الإقليمية، مع تيسير التنسيق بين عمليات الانخراط الإقليمية والعالمية. وستوفر مثل هذه الاستراتيجية الأساس للتمتع سنوياً بالنتائج المحرزة للشراكات، وتوجهاتها الاستراتيجية والقضايا الناشئة، وللإبلاغ عن الإنجازات على خلفية أهداف إرساء الشراكات كمُدخل لإعداد تقرير مؤسسي عن الشراكات.
- 43- **الانخراط العالمي.** شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد الجديدة ستستمر بتعزيز الانخراط السياساتي العالمي للصندوق والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والعلاقات المتعددة الأطراف بما في ذلك تعاونها مع الوكالتين الأخرتين في روما.
- 44- وتتضمن قائمة الشركاء الاستراتيجيين على المستوى العالمي المؤسسات المالية التي توفر التمويل المشترك للمشروعات التي يدعمها الصندوق، والمنديات العالمية، والتحالفات التي تؤثر على سياسة التنمية الريفية (لجنة الأمن الغذائي العالمي، منتدى الأمم المتحدة السياسي رفيع المستوى المعني بالتنمية المستدامة، والمنتدى الاقتصادي العالمي)، ومؤسسات المعرفة بما في ذلك الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية ومنظمات المنتجين والشبكات المواضيعية (مثل خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة) .
- 45- ولتعزيز الأداء والأثر في الانخراط العالمي، يوصى بإعادة النظر في النهج المؤسسي لعام 2016 للانخراط العالمي مع التركيز على أولوية الانخراط الاستراتيجي للصندوق، وبتوجيه من التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وإطار الشراكات في الصندوق. ولا بد من إعداد خطة عمل مستمرة لمدة ثلاث سنوات تركز على الأولويات الاستراتيجية العالمية مترافقة مع المعايير المختارة (مثلاً القيمة المضافة، والأثر، والمساهمة في المنافع العامة العالمية) لانخراط الصندوق من خلال الشراكات والتحالفات والشبكات لتحقيق أهداف الانخراط السياساتي العالمي. ويتوجب أن تحدد خطة العمل هذه النواتج المتوقعة التي ستتحقق بالعمل مع الشركاء المختارين والتحالفات متعددة أصحاب المصلحة والشبكات. وستؤدي عملية التمعن السنوية إلى إعداد مذكرة للانخراط العالمي وإرساء الشراكات تعكس التقدم المحرز والإنجازات، وتحدد الدروس المستفادة. ويتوجب أن يوفر مسح لشركاء عالميين مختارين في نهاية كل فترة من فترات تجديد الموارد التغذوية الراجعة عن أداء الصندوق كشريك عالمي.

⁷ أعدت شعبة آسيا والمحيط الهادي مؤخراً مخططاً موجزاً لاستراتيجيتها وشراكاتها الإقليمية في المناطق ذات الأولوية. وبعد المراجعة، يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كصيغة معيارية لاستخدامها في التقارير المستقبلية الأخرى عن الشراكات الإقليمية.

باء - أدوات ووسائل إرساء الشراكات

46- يقوم الصندوق بإرساء الشراكات من خلال جملة مختلفة من الوسائل بما فيها مذكرات التفاهم، والتحالفات متعددة أصحاب المصلحة، والمنتديات متعددة أصحاب المصلحة، واتفاقيات القروض والتمويل المشترك واتفاقيات المنح، والاتفاقيات غير الرسمية. إلا أن هذه الوسائل لا تؤدي على الدوام إلى شراكات فعالة أو نشطة. فعلى سبيل المثال، هنالك عدد معتبر من مذكرات التفاهم التي وقعها الصندوق والتي لم تحقق مقاصدها الأساسية. وبصورة مشابهة، فقد أبرم الصندوق اتفاقيات مع منظمات ولم تكن هذه الاتفاقيات مدعومة على الدوام بممارسات شراكة جيدة. ويمكن لهذا الأمر أن يحد من إمكانية الشراكات على الطرفين، وأن يؤدي إلى استخدام أقل من الأمثل للموارد.

47- ومن الشواغل المخصوصة التي أثارها تقرير التقييم التجميعي الذي أعده مكتب التقييم المستقل عن الشراكات (انظر الحاشية 4) عدم كفاية تنوع وسائل إرساء الشراكات مع القطاع الخاص وإرساء الشراكات غير الإقراضية⁸. وهنالك وسائل إضافية لإرساء الشراكات مع القطاع الخاص ستدرج في الاستراتيجية القادمة للصندوق للانخراط مع القطاع الخاص. وبموجب المبادئ التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، يمكن توفير المنح الصغيرة لدعم الشراكات للأنشطة غير الإقراضية وزيادة الاتساق مع العمليات الإقراضية للصندوق.

48- وتظهر التجربة بأن العديد من المؤسسات تتخذ نهجا رسميا يعتمد على المعاملات في إرساء الشراكات. ويوفر إطار الشراكات في الصندوق التوجيه لتعزيز نهج أكثر انتقائية، ويتسم بأولويات واضحة لاختيار فعال للشراكات، وتطويرها، وإدارتها واستعراضها (انظر الذيل الخامس). كذلك فإن تطبيق "عدسة إرساء الشراكات" أمر حاسم لضمان اختيار الصندوق للشركاء المناسبين - باستخدام النهج المنصوص عليه في الإطار، وتقدير الحاجة لشراكات رسمية (مثلا مذكرات تفاهم) مقارنة بشراكات غير رسمية، وتحديد متطلبات الشراكات لصالح إيصال أهداف الصندوق.

49- **تنمية القدرات.** لدى موظفي الصندوق مهارات وخبرة في الشراكات؛ ونظرا للتوقعات الكبيرة للشراكات على كل المستويات، فالإطار يوصي بتأمين برامج تدريب مكيفة لتزويد الموظفين بما يلزم من مهارات إرساء الشراكات الاستراتيجية وتعزيز ثقافة إرساء الشراكات في المنظمة بأسرها. ويعتبر موفرو الخدمات الخارجيون الأفضل لتوفير مثل هذا التدريب، والذي يمكن إجراؤه من خلال أكاديمية العمليات في الصندوق لبناء القدرات بين الموظفين اللامركزيين على مستوى البلد والمركز القطري.

جيم - الرصد والإبلاغ

50- سيستخدم الرصد والإبلاغ المعزز عن الشراكات، كما يقترحه الإطار، المؤشرات الموجودة، مثل إطار إدارة النتائج، وآليات الرصد مع الاعتراف بالحاجة إلى: ملء الفجوات الإبلاغية على المستويات القطرية، والإقليمية والعالمية؛ وتحقيق الاتساق في سلم التصنيفات ذات الصلة بالشراكات. ويتوجب على التقرير

⁸ في فبراير/شباط 2010 أطلق الصندوق الدولي للتنمية الزراعية الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعي مع الاتحاد الأوروبي ومع التحالف من أجل ثورة خضراء في أفريقيا وحكومة لكسمبرغ.

- المؤسسي عن الشراكات أن يقتصر التقدم المحرز والإنجازات المتحققة على جميع هذه المستويات في نهاية كل فترة من فترات تجديد الموارد.
- 51- وبالإضافة إلى ذلك، يقترح أن توفر المكاتب القطرية للصندوق وشعبه الإقليمية موجزا سنويا قصيرا عن التقدم المحرز في أهداف إرساء الشراكات، والذي يمكن إدماجه كملحق بتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. ويتوجب أن يتم رفد هذا الملحق بموجز سنوي عن الانخراط العالمي للصندوق للتوسع في كيفية قيام الشراكات بصياغة جداول التنمية العالمية وتعزيز وضوح صورة الصندوق.
- 52- وستوفر مثل هذه التقارير ما يلي: التغذية الراجعة عن كيفية إسهام الشراكات في أهداف وغايات الصندوق؛ ونقاسم الدروس والتوصيات لمزيد من التحسين لشراكات الصندوق. سيتمكن تعزيز الاستعراضات المنتظمة عن الشراكات المتعلقة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية مع الانخراط العالمي والإقليمي، الصندوق من تحديد جميع قضايا الأداء في مرحلة مبكرة والاستجابة لها، ويمكنه من الانسحاب من الشراكات التي تثبت عدم فاعليتها.
- 53- وللمتمكين من تعزيز الرصد والإبلاغ، يقترح الإطار إدخال تعديلات على عمليات ونظم الرصد والإبلاغ الموجودة. وهي تتضمن تقارير الإشراف على المشروعات وإنجازها، واستعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والإشراف على المنح، وتقييمات مكتب التقييم المستقل، ومسوحات الشركاء. ومن شأن إدخال بعض التعديلات الطفيفة على نظام إدارة النتائج التشغيلية وعلى نظام المنح والبرامج الاستثمارية أن يسمح بالوصول إلى فرضيات أفضل وتحليل أفضل للبيانات (انظر الذيل الرابع بشأن المؤشرات الموجودة ذات الصلة بالشراكات في إطار إدارة النتائج).

رابعاً - تنفيذ الإطار

- 54- سوف ينجم عن تنفيذ الإطار ثلاثة تغييرات أساسية بالنسبة للصندوق: (1) تحديد أفضل ووضع أولويات للشراكات الاستراتيجية؛ (2) تحسين عمليات الانخراط مع الشركاء بغية تعظيم إضافة القيمة؛ (3) تعزيز الرصد والإبلاغ عن نواتج الشراكات لأغراض التعلم المؤسسي والمساءلة. ويهدف تحقيق هذه التغييرات، والإطار يوصي بإدماج مجموعة من الآليات الجديدة في عمليات الأعمال الموجودة ونظم المعلومات القائمة لتقليل من التكاليف إلى أدنى حد ممكن. وعلى وجه العموم، فإن الاستثمار في تحسين إرساء الشراكات يجب أن يزيد من وصول الصندوق إلى الموارد واستخدامه الكفؤ لها.
- 55- واستناداً إلى العناصر الاستراتيجية المقدمة للإطار، تم إعداد مسودة لخطة العمل (انظر الذيل الثاني) في ثلاثة مجالات أولوية وهي:
- (1) تأصيل ممارسات إرساء الشراكات في عمليات الأعمال الرئيسية وإعداد مبادئ توجيهية داعمة؛
- (2) دمج الإبلاغ المحسن عن الشراكات في الإبلاغ الموجود عن النتائج، ونظم التقييم والمعلومات القائمة؛

(3) إعداد أدوات لإرساء الشراكات مخصصة للصندوق، وبناء القدرات.

- 56- ويهدف البدء بالإطار وتنفيذه، يوصى بجملة من الإجراءات المخصصة لإحداث التعديلات والتحسينات الضرورية المقترحة في المقطعين ثانياً وثالثاً، والذبول ذات الصلة. وستحتاج جميع عمليات الأعمال في الصندوق ذات الصلة على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية للتعديل للمتمكين من وضع أفضل

- للأولويات في التنفيذ والقيام برصد وإبلاغ متسقين. وسوف يتم إجراء هذه التعديلات بصورة تدريجية بدءاً من النصف الثاني من عام 2019.
- 57- ونظراً لاستراتيجيات وخطط عمل التجديد الحادي عشر للموارد التي تم تنفيذها⁹، سوف يتم إدخال الإجراءات المقترحة في الإطار بصورة تدريجية للمتكمين من المواعمة وللسماح بالاختبار الملائم لها.
- 58- بدأ العمل الفعلي على دعم تنفيذ الإطار. فعلى سبيل المثال، وفيما يتعلق باستراتيجية التمويل المشترك للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، فإن العمل جارٍ على تعزيز إرساء الشراكات مع البنك الدولي ومصرف التنمية الأفريقي والمؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية الآسيوي. وهناك صيغة معيارية جديدة قد تم إعدادها لتحديد واختيار الشراكات لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وقد استخدمت في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المقدمة إلى المجلس التنفيذي في دورته المنعقدة في مايو/أيار 2019. واستناداً إلى المؤشرات ذات الصلة بإطار قياس النتائج (مثلاً إرساء الشراكات، والتمويل المشترك، وإدارة المعرفة والانخراط السياساتي)، تم تعريف مؤشرات مسوحات الشركاء المعدلة لتوجيه الرصد والإبلاغ عن التقدم المحرز نحو الوصول إلى نواتج أفضل لإرساء الشراكات على كافة المستويات. وإضافة إلى ذلك، تم تحديد جملة أساسية من الأدوات التي يمكن تكييفها لدعم عمليات إرساء الشراكات بصورة أفضل وتعزيز مهارات الموظفين.
- 59- ولضمان أن يكون هذا الإطار جاهزاً للتنفيذ، سوف يتم تيسير التعاون عبر الصندوق بغية إدخال أية تعديلات ضرورية في النظم والعمليات. كذلك سيتم تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم للإبقاء على نهج الصندوق في إرساء الشراكات على المستويات القطرية، والإقليمية والعالمية.
- 60- أما المسؤولية الرئيسية عن إعداد الإطار وتنفيذه فتقع ضمن شعبة سياسات العمليات والنتائج، وشعبة الانخراط الإقليمي والشراكات والموارد، والشعب الإقليمية، ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. وبدءاً من سبتمبر/أيلول 2019، ستبدأ شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد المنشأة حديثاً بتيسير الانخراط في إعداد نهج معدل للانخراط العالمي وخطة عمل مستمرة لمدة ثلاث سنوات. كذلك ستحتاج كل من شعبة سياسة العمليات والنتائج وشعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد لضمان إدخال التغييرات الملائمة على عمليات الأعمال في الصندوق، مترافقة بمبادئ توجيهية وتحديث للنظم.
- 61- ويتوقع أن ينجم عن تنفيذ إطار الشراكات وجود نهج أكثر انتقائية واستراتيجية لإرساء الشراكات. ويجب أن يسهم في التغييرات الجارية والمستقبلية في الصندوق (في العمليات والتمويل) وأن يتسق مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة في السنوات القادمة.
- 62- وفي الوقت الذي يتم فيه تنفيذ التحسينات، يجب أن تكون التوقعات عن النتائج المتحققة واقعية فيما يتعلق بتوسيع نطاق الأثر؛ وتوسيع التأثير على جداول أعمال التنمية؛ وتحسين أداء الشراكات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية. وسيتم نشر النتائج الأولية والتغذية الراجعة عن أداء الصندوق من خلال نتائج مسوحات الشركاء القطريين، وفي التقرير المؤسسي عن الشراكات بنهاية عام 2021.

⁹ أنظر الذيل 3

Summary of recommendations and responses

The table below provides a summary of the key areas of recommendations from the 2018 IOE Synthesis Report on Partnerships and the 2018 Update on Implementation of IFAD's Partnership Strategy and how these have been responded to by the Partnership Framework or other IFAD11 strategies.

<i>Key recommendations</i>	<i>Response and actions in framework</i>
<p>Country Level: Develop focused country partnership agenda (strategy) that considers costs and benefits of partnerships, working with government and differences between LICs, MICs and (countries with the) most fragile situations (MFS).</p> <p>Link country partner strategy to COSOPs. Create more time to pursue partnerships at country level.</p>	<p>Partnering has been strengthened in new COSOP guidelines which include a specific annex on partnerships. There is focus on identifying priority partnerships which should assess the costs and benefits of different partnerships when selecting a partner for a specific partnering objective.</p> <p>New COSOP Guidelines include a section on differentiation between LICs, MFS, upper-middle-income countries and small island developing states.</p>
<p>Grants: Strengthen grants (including non-lending) as key partnership mechanism especially for country level and use grants for long-term support of civil society organizations beyond project support. Improve uptake of research and innovation grants at country level.</p>	<p>Grants are recognized by the Framework as a key mechanism to support partnerships. There are a series of actions identified to strengthen the focus on partnerships in the grant process including through a better monitoring and reporting as part of ORMS.</p> <p>COSOP Guidelines include option for a small grant to be proposed to support non-lending activities and to facilitate greater synergy with country lending operations.</p> <p>Grant procedures do include demand for demonstrating stronger linkages to uptake as part of review criteria.</p> <p>As to agricultural research, IFAD and EU agreed to work on a joint approach that ensures a more responsive uptake.</p>
<p>Monitoring, Reporting and Evaluation: Develop results framework, indicators and criteria for assessing partnerships at all scales and better integrate partnership analysis and reporting within corporate systems. Ensure clear disaggregated reporting on cofinancing.</p>	<p>The Framework outlines a comprehensive system for monitoring and reporting on partnerships and provides detail on what is needed to strengthen corporate systems.</p> <p>The cofinancing strategy has clearly determined the metrics for monitoring and reporting at COSOP, regional and corporate level on the agreed cofinancing targets.</p>
<p>United Nations and RBA coordination: More universal engagement in country level UNCT/UNDAF and RBA coordination processes.</p>	<p>The importance of United Nations and RBA coordination is highlighted in the COSOP and one of the partnering objectives explicitly addresses coordinated country-led development. This is more concretely elaborated in the COSOP Guidelines including with reference to United Nations reform</p>
<p>Embed strategic partnership choices in strategies and workplans: Future IFAD strategies and plans (e.g. knowledge, private sector, youth, gender, cofinancing, SSTC) explicitly include a vision on partnerships and where appropriate indicate strategic partnerships.</p>	<p>The Framework explicitly address these issues as one of the key areas of IFAD's business and operational processes where partnering needs to be embedded. The mentioned IFAD11 strategies have all addressed the partnership dimensions for the delivery of their strategy/action plan objectives.</p>
<p>Partnering and Financing Instruments: Develop a wider set of instruments for financing, especially for private sector and public-private-producer partnership (4p) support and explore ways of overcoming incompatibility of procedures and business models between financial institutions.</p>	<p>The creation of a wider set of instruments for financing is an issue addressed in the Cofinancing and Private Sector Engagement Strategy; the Partnership Framework refers to these documents.</p> <p>Incompatibility of procedures is an issue that requires to be tackled in the early stages of partnership negotiations as is also envisaged in the cofinancing strategy.</p>
<p>Partnership Processes: Strengthen capabilities for partnering across the organization supported by clear guidelines to ensure partnering is embedded in theories of change and is more than just a transactional relationship.</p>	<p>The Framework provides a clear set of guidelines for embedding improved partnering into IFAD business processes along with a set of partnering tools. Capacity development in partnering skills has been suggested for the IFAD Operations Academy and within IFAD projects.</p>
<p>Corporate support: Ensure partnering is backed up by management commitment, incentives and a partnering culture.</p>	<p>Overall approach is focused on a partnering culture across the institution and its major business processes</p> <p>The Human Resources Division (HRD) is tasked to ensure that partnerships skills are part of staff performance appraisal and recruitment.</p> <p>The partner survey would provide feedback on IFAD performance as partner at country level and may constitute part of the performance approach of staff.</p>

Draft Action Plan Partnership Framework

Action	Lead responsibility	Time frame	Support and resources
1. Embedding of enhanced partnering practices in key business processes			
1.1. Develop Guidance for identification of strategic partnerships and expected results in future strategies and action plans as per guidance	GPR	Q1 2020	OPR/SKD
1.2. Support and monitor the use of the new COSOP Guidelines and Partnership annex to ensure effective application, and consider adjustments after 12 months.	OPR	Ongoing	PRM
1.3. Develop Guidance note for staff on expected engagement at country level with UNSDCF and its linkages with COSOPs	GPR	Dec 2019	OPR/PMD Regional
1.4. Adopt use of updated partnership-building scoring system in project and COSOPs reviews	OPR	Dec 2019	GPR/IOE
1.5. Develop a simple format for country level annual summary note to reflect achievements in line with the partnership objectives as per the guidance	OPR	Dec 2019	GPR
1.6. Develop guidance to ensure a more consistent attention to partnership in the project stages based on initial guidance of Framework in appendix VI	OPR	Q2 2020	GPR
1.7. Propose for consideration of VP/QAG means to strengthen partnerships aspects throughout the grant cycle: design to supervision, completion, evaluation (see initial guidance in appendix VI)	QAG/VP	Dec 2019	GPR
1.8. Develop format for regional engagement strategy and for an annual summary note on the achievements in line with the partnership objectives (see initial guidance in appendix VI)	OPR	Dec 2019	PMD Regional Divisions /GPR
1.9. Revise the corporate approach to Global Engagement to reflect the Partnership Framework objectives, and develop outcome oriented action plan for global engagement with prioritized partnerships linked to these; develop a format for annual global annual summary note	GPR	Nov 2019	EMC/OPV/PMD/SKD/FOD/ERG
1.10. Ensure consistency with the new Framework for stakeholder feedback that is being developed as part of IFAD11 (monitorable action 44)	OPR	TBD	GPR
1.11. Develop specific approach to strengthen Member State engagement across IFAD's operations	GPR	Q4 2019	PMD
2. Embedding of enhanced partnership reporting in existing results reporting, evaluation and information systems			
2.1. Upgrade ORMS to include partnership reporting fields in COSOP and Grant Module	OPR	2020	QAG/PMD/SKD/ICT
2.2. Review GRIPS and Partnership Framework consider adjustments e.g. tagging grants as partnership-oriented; develop IFAD partnership module with GRIPS	OPR	Q1 2020	GPR/PMD/SKD/FOD
2.3. Ensure consistency of the partnership performance rating throughout the project cycle (COSOP, design, supervision etc.)	OPR	Ongoing	GPR
2.4. Explore incorporating a performance rating for "enhanced visibility" as part of the country, regional, global partner survey	OPR	Q1 2020	GPR/COM
2.5. Develop a partnership survey for regional/global level building upon experience with developing country level partner survey	GPR	Q3 2020	OPR/IOE
2.6. Develop an outline for the Corporate Partnership Report ensuring alignment with the Report of IFAD's Development Effectiveness and Annual Report on the Results and Impact of IFAD Operations and easily incorporation of data (GRIPS/ORMS) and reflection of annual summary notes	GPR	Q2 2020	OPR/PMD Regions/IOE
2.7. Develop a database based on list of formal/informal partnerships and create a baseline for monitoring progress and achievement of outcomes	GPR	Q2 2020	ICT
3. Development of IFAD-specific partnering tools and capacity development			
3.1. Develop web based customized partnering tools for easy access to support partnership application and enhance skill of staff (see Appendix for initial suggestion)	GPR/COM	Q1 2020	ICT/External service provider
3.2. Consult and develop dedicated training and capacity-building modules for staff in the key areas of partnership development, as well as on the use of instruments and tools	GPR/HRD	Q1 2020	External service provider
3.3. Incorporate delivery against partnerships as part of the Performance Evaluation System for staff	HRD	Q1 2020	GPR, PMD, SKD, FOD

Synergies with IFAD11 deliverables for partnership

The table below provides a summary of the synergies with IFAD11 deliverables e.g. cofinancing, knowledge, private sector, fragility and citizen engagement strategies;¹⁰ and the COSOP guidelines.

<i>IFAD11 deliverables</i>	<i>Strategic relevance of partnership</i>	<i>Concrete implementation measures to select and manage partnerships</i>
COSOP Guidelines	<p>The COSOP is the main tool for strategic planning, management and monitoring of country-level partnerships.</p> <p>It serves to identify the most strategic partners, among others, for leveraging finance and enhancing policy engagement and coordination (e.g. UNDAF, RBAs) to achieve country goals.</p>	<p>A specific Appendix has been included to support and promote the selection of strategic partnerships against the six partnership objectives in line with the Partnership Framework.</p> <p>The strategic partners will be identified based on how they can contribute to achievement of the COSOP's strategic objectives and deliver results and scale up impact beyond IFAD's own resources for its lending and non-lending activities.</p> <p>The key monitoring points in the COSOP cycle are the CRR and CCR when the results and outcomes of these partnerships can be evaluated on delivering results and outcomes.</p> <p>This provides an opportunity to introduce changes and identifying new strategic partners.</p>
Cofinancing Strategy	<p>IFAD will take a more systematic institutional approach to identify partners for cofinancing in order to reach IFAD11 target. Cofinancing partnerships go beyond additional financing, as they are a source of knowledge exchange, thereby creating opportunities for governments and development partners to align strategies for effective development solutions.</p>	<p>The strategy's approach consists of concrete actions to improve cofinancing partnerships:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Identify key cofinancing opportunities at regional and country levels; (ii) Engage with partners at multiple levels through the development of engagement plans for each key partner at the institutional and country levels to sustain a systematic approach and increase IFAD's presence and visibility in key partners' operations and events; (iii) Communicate, successful results from cofinancing partnerships and IFAD-funded interventions to motivate donors' commitment and maintain good relationships <p>Following actions are included as part of the action plan to improve partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) develop a map of potential cofinanciers at country, regional and global levels; (ii) exchange of pipelines; (iii) showcase successful examples of cofinancing externally; and (iv) create internal incentives by including cofinancing in staff objectives and the performance evaluation system.
Knowledge Strategy	<p>The goal of the strategy is for knowledge to be assembled and transformed, including through partnerships, into better development results for poor rural people, and greater impact towards the 2030 Agenda for Sustainable Development.</p>	<p>The strategy will implement following actions to improve knowledge-partnering:</p> <p>Map existing and potential priority knowledge partnerships, and their comparative advantage, to corporate/regional/national/thematic (e.g. gender, climate, nutrition and youth) knowledge priorities.</p> <p>Identify and prioritize partnerships accordingly in support of more focused knowledge development at country, regional and corporate levels, especially in areas where IFAD does not have a comparative advantage.</p> <p>Promote the use of partnering tools to assess the suitability and effectiveness of knowledge partnerships.</p> <p>Participate in networks and build partnerships that promote knowledge exchange and learning on knowledge management, and organizational learning solutions.</p>

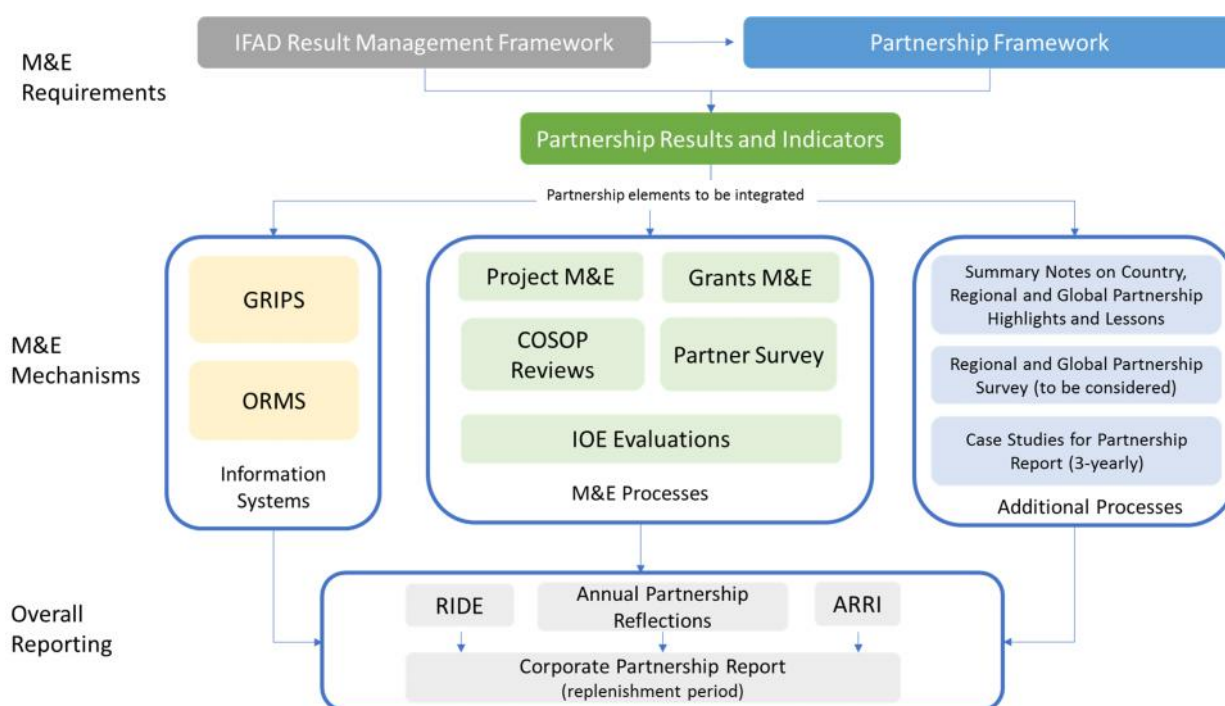
¹⁰ The Citizen Engagement Strategy is currently being developed by IFAD, therefore there are no elements related to it in this appendix but these will be added once available

<i>IFAD11 deliverables</i>	<i>Strategic relevance of partnership</i>	<i>Concrete implementation measures to select and manage partnerships</i>
Private Sector Strategy	<p>Strengthening private sector engagement. IFAD's Private Sector Engagement Strategy recognizes that increased private sector engagement at country and global level is needed to tackle the challenges that face smallholder farmers and rural micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and to crowd in private sector investments to fill the large investment gap in agriculture. This will entail broadening partnerships with the domestic private sector and development partners.</p>	<p>IFAD's partnerships with the private sector at country level will recognize the primacy of country ownership and buy-in through consultations with the governments.</p> <p>IFAD will develop partnerships with agribusiness companies to integrate small farmers and rural men and women into global /regional/ domestic value chains.</p> <p>IFAD would also expand and replicate its 4P approach to a greater number of projects and countries and would selectively sign MoUs and build multi-stakeholder partnerships to support inclusive value chain development.</p> <p>At headquarters and IFAD Country Office level capacity-building will be conducted to strengthen IFAD's staff capacity in the area of private sector development and partnerships.</p>
Fragility Strategy	<p>IFAD is contributing to building and supporting transition to resilience, in partnership with governments, humanitarian actors and development partners that complement its own work.</p> <p>In the presence of a crisis, IFAD will supervise interventions directly, working with governments; when security risks do not allow for this, IFAD chooses a partner to work on its behalf, while preparing for later engagement, e.g. United Nations, specifically with the WFP and FAO.</p>	<p>The fragility assessment informs IFAD's country strategy to identify strategic partnerships required to support countries in crises.</p> <p>Partnership will need to be elaborated with actors in the United Nations system (FAO, WFP), IFIs and regional development banks (e.g. African Development Bank), regional organizations (e.g. African Union), and the private sector. However, focusing on fewer and more strategic partnerships enables a coordinated and coherent approach to fragility.</p>

The Monitoring, Evaluation and Reporting of Partnerships

Integration of partnership monitoring and evaluation (M&E) into existing systems

1. From reviewing the existing business processes, data systems and reporting it is evident that adjustments are needed to ensure and enable a more adequate monitoring and reporting as per the orientation of the partnership framework and in line with the IFAD11 commitment.
2. The figure below illustrates the needed integration of partnership M&E and reporting with existing systems. As indicated Chapter III, section C, the purpose of a better reporting on partnerships is twofold: to provide an overall corporate perspective on how partnering is contributing to achieve IFADs Goals and RMF and secondly to support a learning and feedback loop at all levels (country, regional and global) to improve partnering where so needed.
3. The diagram illustrates at the top level how relevant RMF indicators (Table 1 below) and the Partnership Framework lead to the partnership results and indicators (Table 2 and 3 below). Data to report on the partnerships is then captured through the M&E mechanisms (middle of the diagram) and reported on in the ways illustrated at the bottom of the diagram. (Further details are given in Sections D to I below.)
4. A corporate partnership report would be produced once every 3 years (e.g. replenishment period) with the first being produced at the end of IFAD11. As further detailed in the figure below this report would collate and synthesize information from IFAD systems across the three levels to report quantitatively and qualitatively on the results of IFAD's key partnerships in relation to the partnership objectives and on the performance of IFAD's partnering processes.



5. Key points that have been considered to improve monitoring and reporting on partnerships are as follows:
 - (a) As far as possible monitoring and reporting utilizes existing indicators (RMF), data collection methods (e.g. partner survey) and information systems (ORMS and GRIPS).
 - (b) The nature of partnering and the IFAD Partnership Objectives is such that there are limited simple quantitative indicators that can be used for monitoring; the main exception is for cofinancing. This is the same issue for areas such as knowledge management and policy influencing. The solution already adopted by IFAD for monitoring such areas is to use rating scales that convert qualitative assessment to quantitative ratings. This approach is proposed for assessing partnering performance. It is not proposed to develop more complex quantitative indicators that directly measure partnership results, but rather to rely largely on ratings scales, surveys (partner survey) and qualitative assessment of results across country, regional and global scales.
 - (c) IFAD monitoring and reporting systems are currently largely focused on the project and country scale with no mechanisms in place that can be used to assess partnerships at regional or global scales. To fill this gap the following is proposed:
 - (i) Collation of brief regional and global summary notes on annual partnership highlights and lessons learned.
 - (ii) Consideration of a partnership survey at regional and global levels (this could be an extension of a version of the current partner survey to regional and global levels).
 - (d) Currently there are ratings scales as part of project supervision, COSOP CRR and CCR and in the IOE evaluation manual. However, there is inconsistency across these rating scales. It is understood that there is likely to be adjustment to such mechanisms as a result of the finding of the current Evaluation External Peer Review. The current supervision partnership-building rating scale has embedded within it aspects of cofinancing, knowledge management, policy influencing and private sector engagement, however there are no subrating scales for these elements and little consideration is given to partnering processes and capacities in the rating guidelines. It is proposed to update and streamline the rating systems to be able to better report on partnerships in a consistent way through project supervision, COSOPs and IOE evaluations. A refined partnerships rating scale could then also be adapted for use within grants and potentially at a regional scale. This would need to be done with further close consultation across the house given ongoing development of ORMS and the IOE external peer review.
 - (e) Given the importance of grants for partnerships, it is proposed that GRIPS and new grants ORMS module tag grants which are of a partnership nature. For these grants a modified partnership rating scale would be included for supervision and evaluation.
6. The current version of the Partnership Framework has outlined an overall approach to partnership monitoring and reporting and provided indicative details of what would be needed for implementation. With management agreement to the overall approach the details can be further refined as part of additional work that will be needed to roll out and implement the Framework.

A. Partnerships and Results Management Framework (RMF) Indicators

7. Table 1 below lists the relevant partnership-oriented indicators that are included in the IFAD11 Results Measurement Framework (RMF). These refer to partnership-building, cofinancing, knowledge management and policy engagement. In addition to these partnership-oriented indicators, in reporting on partnerships correlations can be made between for example the partnership-building ratings and ratings on overall project achievement.

Table 1

Relevant Partnership-oriented Indicators in the IFAD11 Results Management Framework (RMF)

RMF Indicators	RMF Data Source	Implications for Partnership Framework
3.3.4 Partnership-building	Country partner survey	The new partner survey as of 2020 will provide feedback on performance (rating of 1-4) as a partner in four areas covered by the partnership objectives. These are: private sector engagement (PPPs) and crowding in private sector funding ; ability to catalyse new cofinancing opportunities ; leverage its knowledge to make existing partnerships more effective; Facilitate greater coordination and synergy between organizations . In addition it will assess 6 qualitative statement about IFAD performance as a development partner (responsive, flexible, inclusive, respectful, reliable, convenor/broker)
	Regional/Global partner survey to be developed	
	COSOP Completion Reviews	Guidelines on CCR need to be adjusted to reflect monitoring of achievements against the 6 partnering objectives
3.1.3 Cofinancing ratio international	GRIPS	The quantitative targets provide both feedback on corporate targets (US\$ 0.60) and regional on partnership objective to leverage financial resources (an assembler of development finance)
3.1.4 Cofinancing domestic	GRIPS	The quantitative targets provide both feedback on corporate targets (US\$ 0.80) and regional on partnership objective to leverage financial resources (an assembler of development finance)
3.3.1 Relevance of IFAD country strategies	Partner survey COSOP Completion Reviews	Indicates relevance of IFAD to country partners COSOP CRR and CCR
3.3.5 Country-led policy engagement	Partner survey	It will assess five dimensions(rating 1-4) of how IFAD enables national and local leaders to: utilize data or evidence; design or strengthen policies; implement and operationalize policies; include the rural poor within policy discussions; and increases the capacity of smallholder farmers or community associations to participate in national policy processes
	COSOP Completion Reviews	Same as above under 3.3.4
3.3.6 Knowledge management	Partner survey/IFAD Knowledge Management Strategy	This will assess three dimensions on the extent to which IFAD's knowledge products (e.g., data, analysis) are relevant, timely and useful to inform policy formulation or programme decisions
3.3.7 South-South and Triangular Cooperation	Partner survey	It will assess if IFAD is effective in leveraging SSTC to exchange knowledge and promote cross-learning across its projects.
	COSOPs Completion Reviews	Same as above under 3.3.4

B. Results and Indicators for Reporting on Partnerships

8. Table 2 and 3 below provide existing indicators and monitoring mechanisms for the partnership framework based on RMF indicators, ratings scales and partner survey data. As indicated above, to enable greater specificity for each of the objectives further development of rating scales will be needed, along with qualitative summary notes at country, regional and global scale and consideration of a partnership survey at regional and global scales.

Table 2
Indicative Partnership Outcomes Indicator Table (to be further refined)

Partnership Outcomes	Existing Indicators/Data	Scale	Source/Comments
Country Impact at scale	Cofinancing levels	Country	GRIPS
Influence on Enabling environment	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Institutions and Policy Engagement Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q9 Contribution to changing laws, norms and decision-making	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	CCR rating policy dialogue	Country	CCR/CRR – ORMS COSOP
Capable and Effective Partners	Supervision Human and social capital and empowerment rating	Project	Project supervision ORMS
	#, type and scale of development partners supported through grants	Country Regional Global	GRIPS needs to be developed to enable monitoring
	Qualitative assessment from annual partnership notes at country regional and global levels	Country Regional Global	Reporting through upgraded ORMS modules, regional note and global engagement notes

Table 3
Indicative Partnership Objectives Indicator Table (to be further refined)

Partnership Objectives	Existing Indicators/Data Indicator	Scale	Source/Comments
Generic	Partner survey Q6 Partnership Brokering Effectiveness	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Average Performance Rating on Supervision Partnership-building	Project	Project supervision ORMS
	CCR Rating Strategic Partnerships	Country	CCR/CRR – ORMS COSOP
Influencing Policy and Development Agendas	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Institutions and Policy Engagement Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q9 Contribution to changing laws, norms and decision-making	Country Regional Global	Partner survey and analysis
	COSOP CRR/CCR rating policy dialogue	Country	CRR/CCR – ORMS COSOP
	Categorized list of key policy influencing and agenda setting achievements	Country Regional Global	Brief annual reports from country, regional and global
Leveraging Financial Resources	Cofinancing targets (domestic, int.)	Country Global	GRIPS
	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.1 Crowding in Investment and public private partnerships	Country	Partner survey and analysis
	Partner survey Q6.2 Catalyses cofinancing	Country	Partner survey and analysis
Enabling coordinated country-led development	#/% countries where IFAD is active in country coordination (Ag Sector WG)	Country	ORMS COSOP
	#/% countries where IFAD is active in United Nations and RBA coordination	Country	ORMS COSOP
	Partner survey Q6.4 facilitates greater coordination between development partners	Country	Partner survey and analysis
	Supervision Responsiveness of Service Provider Rating	Project	Project supervision ORMS
	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS

Brokering Knowledge and Innovation	Supervision Partnership-building Performance Rating	Country	Project supervision ORMS
	Supervision Knowledge Management Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.3 leveraging knowledge and expertise	Country Regional Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Partner survey Q10 perceptions of knowledge products	Country	Partner survey and analysis
	Rating Knowledge Management	Country	COSOP CRR/CCR
Strengthening Private Sector Engagement	Supervision Partnership-building Performance Rating	Project	Project supervision ORMS
	Partner survey Q6.1 Crowding in Investment and public private partnerships	Country Regional	Partner survey and analysis Partner survey to be developed
	Cofinancing from private sector	Country Regional	GRIPS
Enhancing Visibility	Partner survey Q2 familiarity with development organizations	Country Region Global	Partner survey and analysis Partner survey to be developed Partner survey to be developed

C. Improving Information Systems to Report on Partnerships

9. As indicated, adjustments will be made to existing systems (GRIPS, ORMS) to enable better monitoring and reporting on outcomes of partnerships. At present a new Grant module within ORMS is being developed which should incorporate key aspects of partnership to ensure much better monitoring but also analysis and reporting on grants and their contribution through partnerships.
10. In addition, a new COSOP module will be developed which should ensure it is adopting the partnership template as incorporated in the new COSOP Guidelines and facilitating better monitoring and reporting.
11. Additional changes may arise as the Framework gets implemented including by defining new or better indicators as part of GRIPS or better reporting as part of ORMS.

D. Additional Tracking and Reporting Requirements

12. To complement RMF indicators, the performance ratings and partner survey, brief annual summary note on partnering are proposed for country, regional and global levels. These would report on key highlights of partnering and any emerging issues and lessons learned in reference to the partnership objectives and partnering strategies at each scale. This process would firstly serve as a way of reviewing progress on partnerships and informing annual workplans. The brief notes can then be collated to provide corporate level information on partnering highlights and emerging partnership issues. This information would also provide the basis for informing and selecting case study work that would be done for each three-year corporate partnership report.
13. More reliable and informative information on partnering performance in projects, COSOP, grants and evaluations will require some revision and updating of current ratings. Key issues for consideration are:
14. Inconsistency in ratings across project supervision, COSOPs and IOE evaluations
15. Mixing of factors related to partnerships, knowledge, policy and private sector across a set of different ratings
16. Only partial alignment between the ratings and the key elements of the Partnership Framework
17. No ratings for partnerships in grant supervision and evaluation
18. In a next version of the country partner survey there may be merit in some slight modifications to add questions that would be more specific on IFAD visibility at different scales and in different forums and the degree to which IFAD is seen as supporting partners to be capable and effective.

19. Corporate Partnership Report
20. The corporate partnership report will provide an overview of IFAD's partnering performance in relation to the Partnership Framework Outcomes and Objectives. As well as drawing on regularly generative information through ORMS and GRIPS and IOE reports.
21. The report would cover:
 - (a) Results reporting on Partnership Framework Outcomes and Objectives
 - (b) Overview of range and type of IFADs key partnerships and how this is changing
 - (c) Overview of highlights of successful partnerships
 - (d) Correlations between performance ratings to show for example any linkages between partnership performance and overall project or COSOP performance.
 - (e) Any issues emerging around effective partnering and recommendations on how to respond
 - (f) Assessment of the degree to which good partnering practices and the use of partnering tools are being embedded in and used across IFAD business processes.
 - (g) Recommendations for improved monitoring and reporting for next RPPR

E. Strengthening Partnership Assessment in Existing M&E Processes

22. The table below summarized the key changes to be made in existing M&E and reporting processes to more effectively monitor and report on partnerships.

<i>M&E Process</i>	<i>Changes to be made</i>
Project Cycle M&E	<ul style="list-style-type: none"> • M&E of partnerships outlined in project design report • Partnership monitoring is part of project M&E data • Partnership assessment is part of supervision and current rating scale is enhanced. • Partnership outcomes, objectives and processes assessed in midterm review • Effectiveness and impact of partnerships is explicit part of Project Completion Report • Partnership be included in Loans Rating Form
COSOP Midterm and Completion	<ul style="list-style-type: none"> • Use of partnership annex in COSOP guideline to report on partnerships • Adjust guidelines which for now ask for a singular rating of partnership dimension which should be amended to include all 6 partnership objectives of the Partnership Framework • Initial review of CCR (4 in total) at end of 2019 to verify if partnerships are addressed properly
IOE Project Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Partnering be included with more specific criteria as per 6 partnership objectives for evaluation and included under other performance criteria • Update ratings to include partnerships • IOE maintain a meta-evaluation process on partnership performance and lessons learned
Grant M&E	<ul style="list-style-type: none"> • M&E of partnerships outlined in Grant design document • Partnership monitoring is part of Grant M&E data • Partnership assessment is part of grant supervision • Partnership outcomes, objectives and processes are annually reviewed • Effectiveness and impact of partnerships is explicit part of Grant Completion Report
Partner survey/Partnership Survey	<ul style="list-style-type: none"> • Update partner survey based on next round of results. • Consider development of partnership survey at regional and global levels
IOE Evaluation Manual	TBD with IOE how to adjust the assessment of partnerships and partnership-building

Partnering Tools and Guidance

Below is an initial selection of draft tools and guidance to be used across IFAD processes and to be further elaborated. These may be used for establishing strategic partnerships; establishing MoUs; maintaining effective partnerships; and as a checklist for partnering during the various stages of identifying a partnership.

Box 1

Minimum Criteria for establishing Strategic Partnerships

Strategic partnerships are partnerships at country, regional or global levels that are most important to IFAD in achieving its objectives. Strategic partnerships make a significant contribution to increasing IFAD's scale of impact and influence and are based on sufficiently strong mutual interests and alignment of operating procedures to be successful.

At country, regional and global levels IFAD needs to identify those partnerships to which it will give most attention to ensure delivery of results. There is no definitive number proposed for strategic partners and the boundary between a strategic and less strategic partner will inevitably be blurred. However, at country and regional level it is anticipated that there should be a focus about 10 of the most important partners. At the global level the number will be higher.

Criteria to consider in prioritising strategic partners are:

- (1) Partnership is essential for IFAD to deliver on its mission and/or country programme
- (2) Degree to which there are significant mutual benefits
- (3) Critical/very important to delivering on one or more of the 6 partnership objectives
- (4) Key to leverage financing for IFAD investments
- (5) Existing track record of successful partnering with IFAD
- (6) New partner with significant potential that requires investment
- (7) Commitment and motivation to work with IFAD in a collaborative way
- (8) Linkages between the partner and other IFAD partners
- (9) There is compatibility between operational processes/modalities of working
- (10) Staff capabilities and motivation to deliver on the partnership

The point of identifying strategic partners is to direct limited resources to those partnerships that will deliver the greatest impact for IFAD. In prioritising the attention to be given to partnerships in may be that great investment is needed in partnerships that

Box 2

Effective Partnerships

- (1) There is a clear rationale and purpose for the partnership
- (2) The partnership will bring clear added value to both parties relative to the costs of partnering
- (3) There are no significant reputational risks for either party
- (4) There is alignment of the underlying values, goals and objectives of the partners
- (5) Clear tangible results from the partnership can be identified
- (6) The partners have the time and financial resources to commit to delivering on the partnership resources
- (7) The partners have the capabilities (knowledge, skills, organisational structure, experience) to deliver on the expected results
- (8) The partnership has the support of responsible/senior managers in the organisation
- (9) Staff developing and managing the partnership understand and apply the basic principles of good partnering
- (10) Specific staff are allocated as responsible/contact points for the partnership
- (11) A partnership agreement is developed and signed
- (12) There is an action plan to guide delivery of expected results
- (13) There is regular open and honest communication between the partners about progress of the partnership and any emerging issues
- (14) There are regular structured partnership reviews (health checks) that assess the performance of the partnership against the partnership agreement and action plans
- (15) There is regular and transparent reporting on the partnership

Box 3

Key steps for signing MoUs

In general MoUs should be developed only with strategic partners where there is a very high likelihood of the partnership delivering on expectations and there are clear results to be achieved. MoUs should be time bound and their continuation contingent on expectations being met following a review process.

Prior to signing an MOU the following should be undertaken:

- (1) Assessment of partnership using strategic partnership criteria
- (2) Reputational risk assessment
- (3) Assessment of partners capability to deliver on an effective partnership
 - (a) Commitment and motivation
 - (b) Time and resources
 - (c) Operating procedures
 - (d) Staff capability
 - (e) Track record
- (4) Development of a clear action plan for an initial phase of the partnership with results to be achieved within what time frame and with what resources

Box 4

Guidance criteria for partnering

There is a clear need for a more systematic and rigorous approach at country, regional or global level during the various stages of identifying a partnership, developing and nurturing it and monitoring and reporting upon its results and outcomes.

The below set of questions is a simple tool that requires further elaboration but can be used as starting point to provide guidance to staff involved in the relevant business process to check if relevant aspects related to partnerships are being adequately considered. The tool provides a "partnering lens" and it can be used to ensure partnering is considered in strategy and planning processes and to consider partnering performance during an annual review and completion/evaluations.

Partnering Strategy

Is it clear what needs be achieved with whom and how?

- (a) Are there clear strategies, objectives and theories of change in place that make clear why partnerships are needed? (good strategy needs to proceed partnering)
- (b) Have the expected objectives and outcomes from partnering been clearly established?
- (c) Has a stakeholder scanning exercise been undertaken to identify possible partners?
- (d) Has there been a strategic selection of key partners against clear criteria, including capacity to deliver, ability to align administrative and decision-making procedures and consideration of any reputational risk?
- (e) Have clear agreements been reached between partners regarding what will be achieved and the necessary conditions for the partnership to succeed?

Partnering Processes and Capability

Have good partnering practices been applied?

- (a) Are those establishing partnerships aware of partnering tools and guidelines and are they using them to ensure effective partnership processes?
- (b) Have there been clear partnership negotiations between parties that are open and which establish underlying values and shared expectations?
- (c) Is there a documented partnership agreement in place?
- (d) Has a partnership communications plan been developed and is it being followed?
- (e) Are there regular partnership review (health checks) processes in place and are these improving the quality of the partnership?
- (f) Has the capacity of staff to guide partnership processes been developed as necessary?
- (g) Have external partnership brokers been used as appropriate to support key partnering processes and/or dispute resolution?

Partnering Monitoring and Reporting

Are clear mechanisms for monitoring, reviewing and reporting on the partnering in place?

- (a) Have the intended objectives and outcomes of partnership been clearly established in a way that they can be monitored?
- (b) Have relevant qualitative and quantitative indicators been developed to monitor the partnership and its outcomes?
- (c) Have necessary monitoring and reporting mechanisms been put in place?
- (d) Is monitoring and evaluation being used to improve the quality and impact of the partnership?
- (e) Are partnership outcomes being reported to enable IFAD wide corporate reporting on partnerships?

Partnering Results and Outcomes

What have been the ultimate outcomes and impacts of partnering?

- (a) To what degree has the partnership delivered on expected objectives and outcomes and what is the evidence for this?
- (b) How partnerships have contributed to the Partnership Framework outcomes and impacts?
- (c) What unintended positive or negative outcomes have resulted from partnerships?

Enhanced Partnering in Business and Operational Processes

A. Partnerships in IFAD Strategies

1. Future corporate strategies and their related action plans will need to be developed taking into account the Partnership Framework. Specifically they should:
 - a. Articulate the type and range of partnerships needed to deliver on results and associated theories of change.
 - b. Undertake a partnership scan to ensure the best partners for IFAD have been identified and to avoid defaulting to known or existing partners.
 - c. Provide a prioritization of key partners or key types/categories of partners.
 - d. Identify as specifically as possible the expected results from priority partnerships in relation to the Partnering Objectives.
 - e. Identify how partnerships and their expected results will be monitored, reviewed and reported.
 - f. Outline the process of how key partnerships will develop and managed to ensure they are effective.
2. The detail and specificity on the partnering will depend on the nature of a particular strategy or action plan.
3. In addition strategies will need to ensure an adequate M&E of their outcomes – it could be linked to the GRIPS /ORMS if it is related to country level activities. However it may need to be connected to the RMF indicators and/or complement the gaps in measurement through instruments as part of existing business processes.
4. As to reporting, consideration is to be given how to integrate it to the RIDE (as an Annex for special thematic focus) and/or as part of the corporate partnership report.

B. COSOP

5. With respect to the COSOP a template has been developed that reflects the partnership framework in particular the 6 partnering objectives. This template was included in the new COSOP Guidelines and has already been used for the COSOPs that were presented to the Executive Board in May 2019. (see Appendix 7)

C. Projects/Programmes

6. The table below presents partnership considerations that need to be integrated into phases of the project cycle.
7. A more comprehensive set of guidelines on partnering at the project level would be developed as part of the roll out of the Partnership Framework as referred to in the draft action plan in Appendix 2.

Project Cycle Phase	Partnering Considerations	Responsibilities
Design		
Concept Note/PDR	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerships needed to deliver on project objectives are explicit and detailed • Alignment between project CN/PDR and COSOP Partnership Annex • CN/PDR theory of change is explicit on role of different partners in delivering results • Adequate consultation with key partners • PDR addressed opportunities and risks on partnerships 	Country Director/CPM Design team leader
Implementation		
Start Up	<ul style="list-style-type: none"> • Role of effective partnering in project delivery is made explicit with all parties • Partnering tools are used to engage with key delivery partners to help establish effective partnering relationships • As appropriate partnership agreements are established • Partnering processes are integrated into operations manual • Training is instigated to support partnering skills 	Country Director/CPM Project Leader
Supervision / MTR	<ul style="list-style-type: none"> • Partnering processes and effectiveness are considered as a critical element of supervision/MTR • Relationship between partnering effectiveness and project performance is carefully assessed • Partnering capabilities, use of partnering tools and integration of good partnering practices into project operations are assessed • Successful and problematic partnerships are identified, lessons identified and recommendations made 	Supervision mission lead Country Director/CPM
Completion		
Project Completion Report	<ul style="list-style-type: none"> • Role of partnerships in final project performance and delivery and impact is fully assessed 	Country Director/CPM PDT

D. Grants

8. As highlighted grants have proven to be an instrument to support the development of partnerships at all levels. As part of the recent Update on the Implementation of the Partnership Strategy of July 2018 it was recommended to OMC to consider providing a small grant to facilitate partnerships that enable delivery upon non-lending activities (policy, knowledge etc.). The update of the grant procedures in December 2018 includes an option for a small grant to support and implement such activities to be part of a COSOP.

9. The Partnership Framework proposes to undertake a regional engagement strategy that is linked to regional/global grants that aims to achieve a selection of the partnering objectives through selected and prioritized regional partnerships.
 10. In reviewing the business processes in 2018 it emerged that the partnership dimension is often not or not at all addressed in the grant processes and documentation. Therefore what follows are suggested ways in which partnering is to be considered and strengthened in the grant process:
 - a. As appropriate, the grant concept note should explicitly address how the grant will strengthen and support partnerships between IFAD and the grant recipient. The concept note should link to partnering priorities identified at country, regional or global scales and/or in thematic strategies and actions plans. Partnering can be addressed in sections 12, 13, 21 and 24 of the grant concept note template.
 - b. As appropriate, proposals for grants should be explicit on how the grant will support an effective partnership between IFAD and the potential grantee.
 - c. Consideration of how the grant will contribute to partnering should be a criteria for grant internal and external review.
 - d. Where a grant is supporting a partnership between IFAD and the grantee the design document should use the Criteria for Effective Partnering as a guide for grant design and specifically address the following:
 - i. Assessment of how the grant will contribute to the IFAD Partnership Framework Objectives.
 - ii. How the grant will be managed to ensure an effective partnership is developed and maintained between IFAD and the grantee.
 - iii. Evaluation of the grant from a partnership perspective in terms of specifically how it has delivered on the IFAD Partnership Framework Objectives and on the quality and sustainability of the partnership between IFAD and the grantee.
 - e. Effectiveness of the grant as a partnership to be assessed in grant reviews
 - f. The grant evaluation to address partnering and report on partnership outcomes, quality and effectiveness of partnering processes
 11. For corporate level reporting on the contribution of grants to IFAD partnerships the following is proposed to be included:
 - a. A field be included in GRIPS to categorize grants as:
 - i. Strategic partnership
 - ii. Important partnership
 - iii. Relevant partnership
 - iv. Not a partnership oriented grant
 - b. Analysis of GRIPS data to show how grants are supporting partnerships at country, regional and global levels with a breakdown of how much is flowing to which partners of what types over what periods of time.
 - c. A grant partnership rating be included in grant supervision and evaluations
- E. Regional Engagement
12. It is proposed that regional partnering be strengthened through a light regional engagement and partnership strategy with a replenishment period time-frame but reviewed and updated annually. This would provide the basis for prioritizing regional outcomes and partnerships and communicating regional engagement to country and

global levels to ensure good coordination, particularly with partners who operate across country, regional and global scales.

13. Some initial guidelines for such a Regional Engagement and Partnership Strategy include the following:
 - a. A brief 2-4 page document that outlines key partnering priorities for the region in relation to the Partnership Framework Objectives supported by an annex with the summary table illustrated below
 - b. The Partnership Objectives should be used as a checklist to select those areas in which partnerships may be needed and add value to IFAD operations at regional level.
 - c. The regional strategy should interface both downwards to align with COSOP partnership priorities and upwards with global engagement priorities
 - d. The strategy should identify a limited number of the most strategic partnerships in which to invest
 - e. For each key partnership objective identify specific results and outcomes
 - f. The Strategy should provide a basis for considering how regional grants can support partnerships
 - g. The Strategy is to be reviewed and updated on an annual basis
 - h. A regional partnership survey should be developed on the basis of the country partner survey to facilitate an additional review and feedback
 - i. A brief annual note covering partnership highlights, outcomes and emerging issues, is to be produced

F. Global Engagement

14. The Partnership Framework recommends an updating and strengthening of the Global Engagement planning and reporting process which was undertaken in 2018 (the 2019 is still work in progress). The existing approach builds on three entry points: Why we engage; how we engage; what we aim to achieve. As a result the Global engagement team would identify priority topics and refine/develop related corporate key policy message. This should enable a more coherent evidence based communication on policy matters. It was recognized that there is a need for prioritizing since the list of relevant topics exceeds the capacity to engage effectively. A set of 6 criteria¹¹ are used to prioritize amongst policy issues however none of these reflect upon potential for partnerships.
15. In reviewing the achievements in 2018 it is stated that "IFAD influenced and contributed to a number of major global policy achievements, including: a. recognition of rural-urban linkages in the New Urban Agenda; recognition of the importance of smallholder farming for achieving the SDGs by the High-Level Political Forum focusing on the implementation of the 2030 Agenda, as well as in UN system-wide positions and strategies on food, work, and sustainable urban development ; and c. UN Declaration of a Decade of Family Farming.
16. These results – and many more not listed – were achieved through engagement in global policy processes by sharing IFAD's key policy messages and building networks, partnerships, and alliances to enhance our influence on country-led policy processes and bring the voices and perspectives of poor rural stakeholders into the global policy processes. The achievements resulted from collective action by a range of partners. IFAD's ability to liaise effectively with stakeholders, partners and policy-makers and to build trust contributed to these successes.

¹¹ See paragraph 32 and 33 of 2018 Global Engagement Plan

17. In light of the Partnerships Framework it is suggested that there should be a review of the plan and approach taken since 2016 and to consider an alignment with the 6 partnership objectives. It would require a clear definition of the overarching objectives and outcomes as a basis for identification of strategic partnerships and global forums/processes in which to engage. There is a vast number of request and opportunities for IFAD to engage globally, the prioritization process would enable great clarity where to invest time and resources.
18. Initial suggestions for improvements in the Global Engagement Approach and Plan include the following:
 - a. Identification of most strategic partnerships and forums in which IFAD should engage relative to its corporate priorities with particular attention for example for following partnership objectives:
 - i. Shaping the development Agenda and Influence policies
 - ii. Knowledge Management and innovation
 - iii. Enhance visibility
 - b. Use of the Partnership Framework should enable to prioritize and make decisions on ad hoc requests for IFAD participation
 - c. Establish a clear process for review of the global engagement as well as monitoring reporting to ensure regular assessment of achievements and progress.
 - d. The engagement plan should provide a basis for considering how global grants (including those of partners e.g. FFR; PARM etc.) can be better linked to the objectives and enable identifying strategic partnerships
 - e. The Engagement plan is to be reviewed involving all departments of IFAD as well as selected sub-regional hubs (e.g. SSTC, Nairobi, Panama, DC/NY) and be updated on an annual basis
 - f. A global partnership survey should be developed on the basis of the country partner survey to facilitate an additional review and feedback
 - g. A brief annual note covering partnership highlights, outcomes and emerging issues, is to be produced
19. In light of the establishment as of 1 July 2019 of the Global Engagement and Partnership and Resource Mobilization Division (GPR) it is suggested that the review be launched as soon as possible in July 2019 enabling the new division set-up to match with the global engagement plan to ensure an adequate assessment of delivery capacity and distribution of responsibilities.

Partnership appendix – COSOP Guidelines

A. Background

1. This appendix refers to the new IFAD Partnership Framework, being developed and to be submitted to the Executive Board in September 2019, which is an IFAD 11 commitment. The purpose of the Framework is to support a more strategic, prioritised and results oriented approach to partnering at country, regional and global levels to enable better monitoring of and reporting on the impact of partnerships. The Framework provides practical tools for identifying, assessing, managing and reviewing partnerships.
2. The intention of the new Framework is to overcome some of the weaknesses of the past. For example, many COSOPs would reflect in the Key Files 2/3 a long list of partnerships which are not prioritized and often do not have an explicit results or outcomes defined nor are they monitored or reported upon.
3. The purpose of this template is to be as explicit as possible about the strategic partnerships needed for the COSOP to deliver results and scale up impact beyond IFAD's own resources for its lending and non-lending activities. It therefore aims to identify a limited set of the most strategic partners, while recognising that partnerships will also evolve over the life of a COSOP and can't be fully pre-determined.
4. Partnerships here refer to bilateral partnerships with single institutions as well as to engagement in multi-stakeholder networks or platforms.
5. To facilitate the selection and prioritization of the strategic partnership, the COSOP Partnership Summary Table identifies six key partnering objectives – enhancing visibility; leveraging financial resources; engaging in policy and influencing development agenda; enabling coordinated country-led processes; developing and brokering knowledge and innovation; and strengthening private sector engagement. These objectives align to IFAD 11 commitments and will be central to the Partnership framework and reflect the requirements of the new COSOP Guidelines. They provide the entry points for considering the results/outcomes for which partnerships may be needed. They also provide the basis for monitoring and reporting on the results/outcomes to be achieved through the selected partnerships.

B. Partnering Process

6. The Partnerships Framework provides an overview of IFADs approach at country, regional and global level to partnering and tools for identifying, establishing and reviewing partnerships. Key points relevant for selecting partnerships within the COSOP are:
 - a. Identify clearly the country level objectives and results that require partnerships, using the 6 partnering objectives as a checklist of areas to consider.
 - b. Undertake a stakeholder scan to identify possible partners making sure no key potential partners have been missed. You may consider using strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis
 - c. Select a limited group of strategic partners based on mutual interests, capacity to deliver, willingness to partner and assessment of any risks including reputational.
 - d. Identify specifically how the partnership will help deliver on IFAD country level objectives – the added value for IFAD, and how IFAD will contribute to the objectives of the partner – the added value for the partner.
 - e. Identify the mechanisms and processes needed to establish, manage and review the partnership to enable it to deliver on expectations.

- f. Identify how the partnership will be monitored and evaluated against the results and outcomes to be achieved.
7. An important emphasis of the Partnering Framework is on the formal and informal processes needed to establish and maintain effective partnerships. These include clarifying underlying expectations, assumptions and values, being explicit about the benefits of the partnership for both sides, establishing good communication procedures and having performance criteria for the partnership that are regularly reviewed. Many partnerships fail to realise their potential because these basic processes are not considered or implemented.
- C. Monitoring and Reporting
8. The COSOP partnerships summary table constitutes the basis for monitoring through the COSOP Review both at Midterm Review and at Completion. Additionally, feedback on partnership performance will be provided through the new country Partner Survey to be launched in 2020.
- D. Instructions from Completing Partnering Table
9. The partnering table below should be completed concurrently while developing the main text of the COSOP. It serves as both a way of summarising prioritized partnerships and a check for considering partnerships in different areas, ensuring a clear link between partnerships and COSOP objectives and assessing the value add of partnerships to achieve outcomes.
 10. As per the RB COSOP Guidelines, within the main text of the COSOP, strategic partnerships should be explicitly identified in the articulation of the theory of change for each strategic objective (Section C) and within the elements of the IFAD Interventions (Section D).
 11. Key considerations on partnering outlined in the COSOP Guidelines are:
 - a. Using the COSOP as a tool for planning, management and monitoring of country partnerships (Box2)
 - b. Citizen engagement and beneficiary participation (para: 17)
 - c. IFAD visibility and strategic engagement (para: 18)
 - d. Country level policy engagement (para: 21)
 - e. Capacity building and empowerment of national and local governments, implementing agencies and rural people's organisations (para: 22)
 - f. Identifying and leveraging partnerships to achieve co-financing (para: 23)
 - g. Engaging in the UNSDCF (para: 23)
 - h. Consideration of joint strategies with RBAs (para: 23)
 - i. Knowledge management and synergies with research organisations including CGOJAR (para: 25)
 - j. SSTC partnerships (para: 26)

Details on Completing Table Columns

12. Partnering function: This enables partnerships to be grouped according to key areas that have been prioritised in IFAD 11, it also serves as a checklist to see if all areas have been covered (if necessary). Grouping according to the objectives will also enable better corporate level reporting on partnerships. It is recognised that there will be overlaps and partners contributing to multiple objectives, cross reference as necessary.
13. Partners: For each function name the approximately 2-3 key partners. These should be the most strategic partners, it is not necessary to list all potential

partners. Partners may be individual organisations or network and platforms (e.g. UNSDCF, RBA).

14. **Specific Results and Outcomes from Partnership:** Indicate as precisely and concretely as possible the expected results and outcomes from the partnership. These should align directly with results and outcomes in the body of the COSOP.
15. **Justification of the Partnership:** Provide a brief justification for the partnership in relation to alignment with IFAD objectives, capability, experience and relations with other partners and government.

Monitoring and Reporting: This column is to be used for COSOP midterm (CRR) and completion reviews (CCR). For each function reflect on what key results and outcomes have been achieved from key partnerships. This should include any unanticipated results and indicate where planned results were not realised.

Partnerships in the context of the United Nations Reform

1. The aim of the repositioning of the UN Development System, that is, the UN reform (UNGA Resolution 72/279) is to work better together across the UN system – enhancing the delivery and effectiveness of the UN as a means to strengthen coherence of the entire system and promote multilateralism. The UN reform presents a unique opportunity to further enhance partnership among entities for better results on the ground, towards ultimately achieving Agenda 2030, in particular to achieve improved food security, nutrition and well-being of poor communities.
2. Shifting Emphasis to the Country-level Partnerships: While the RBAs have diverse mandates and business models, the focus of RBA collaborative endeavours remains on country-level delivery – identifying means to further enhance the synergies of joint interventions on the ground. This is a key entry-point to ensuring the agencies successfully and collectively influence the ambitious efforts of the UN reform.
3. The UN Common Country Analysis (UN CCA) continues to underpin the United Nations Sustainable UNSDCF - as it did the former UNDAF. The new analytical instrument will become a “real-time” core analytical function, to be more agile and reflective of the evolving country context with periodic updating, reducing the transaction costs for Government and other stakeholders. The RBAs are committed to engaging collectively in the CCAs and to working closely with the RCs, to ensure issues related to agriculture, rural development, food security and nutrition gain the required attention at the country level for meeting the SDGs. In order to strengthen collaboration at the country-level, the RBA Partnership is currently piloting joint country planning in three countries – Colombia; Indonesia and Niger, with a view to scale up country-collaboration opportunities.
4. Stronger Rome-based Agencies (RBA) collaboration and coordination are integral to the repositioning of the UNDS as it provides a concrete opportunity for taking forward many proposals to improve purposeful partnerships. The joint RBA action plan for 2019-2020, including the joint RBA action plan for the Sahel are important examples of the synergies that can be developed across the RBAs for increased effectiveness and efficiency. While RBA collaboration has become an institution-wide imperative, it also recognised that partnership goes well beyond the three agencies, and the RBAs must also continue to leverage partnerships with other development actors such as with other UN entities, the Private Sector, Civil Society, IFIs and others to meet the SDGs.
5. IFAD, together with the other RBAs has actively engaged in the UN reform over the last year, contributing to key reform elements and processes, while developing common positions on issues of concern. The RBAs participated in the development of the revised UN Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) guidelines – with clear guidance on alignment of our planning instrument – COSOPs.
6. Thus, by building on the comparative advantages and technical expertise of the agencies, the RBAs are striving to reduce duplication of efforts, thereby delivering in a more coordinated and efficient manner.