

Document: EB 2020/131(R)/R.5  
Agenda: 4(b)  
Date: 5 Novembre 2020  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث وطلب سحب ميزانية عام 2021

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

**Pierre Moreau-Péron**

مدير  
شعبة الموارد البشرية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2820  
البريد الإلكتروني: p.moreau-peron@ifad.org

**Saheed Adegbite**

مدير  
مكتب الميزنة الاستراتيجية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2957  
البريد الإلكتروني: s.adegbite@ifad.org

**Edward Gallagher**

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

**Guoqi Wu**

نائب الرئيس المساعد  
دائرة خدمات المنظمة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880  
البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

**Thomas Bousios**

مدير  
شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2288  
البريد الإلكتروني: t.bousios@ifad.org

**Alberto Cogliati**

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

نشر الوثائق:

**Deirdre Mc Grenra**

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

المجلس التنفيذي – الدورة الحادية والثلاثون بعد المائة

روما، 7-9 ديسمبر/كانون الأول 2020

للموافقة

## المحتويات

1	توصية بالموافقة
1	أولاً- مقدمة
1	ثانياً - تحديث بشأن مسارات عمل الموظفين والعمليات والتكنولوجيا
1	ألف- الموظفون
3	باء- العمليات
6	جيم - التكنولوجيا
8	ثالثاً - ترتيبات التنفيذ
8	ألف - الإطار الزمني
8	باء- مؤشرات الأداء الرئيسية
8	جيم- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها
8	دال- إدارة التغيير والاتصالات
9	رابعاً- تحديث بشأن الميزانية
9	ألف- استخدام ميزانية عام 2020
10	باء- سحب التمويل لعام 2021
10	خامساً- التوصية

## الملاحق

11	الملحق الأول: الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022
12	الملحق الثاني: التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2020
13	الملحق الثالث: استخدام ميزانية 2020 حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2020
14	الملحق الرابع: السحب المقترح من الاستثمار الموجه لبناء القدرات لعام 2021

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو للموافقة على التوصية بشأن سحب التمويل لعام 2021 من اعتمادات الاستثمار الموجه لبناء القدرات على النحو الوارد في الفقرة 58.

### أولاً- مقدمة

- 1- تهدف خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى ضمان كفاية الموارد البشرية التي تتمتع بقدرات ملائمة في الصندوق، وكفاءة العمليات المؤسسية، وما يلزم من حلول تكنولوجية لتوسيع نتائج الصندوق الإنمائية وتعميقها. وتمثل الخطة عاملاً رئيسياً لتمكين نموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد وجهود الصندوق لتعظيم الإسهام في خطة التنمية المستدامة لعام 2030.
- 2- ووافق المجلس التنفيذي على خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في دورته التي عقدت في أبريل/نيسان 2020 (انظر الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2). واستعرض المجلس بعد ذلك آخر المستجدات في دورته التي عقدت في سبتمبر/أيلول 2020 (انظر الوثيقة EB 2020/130/R.39/Rev.1). وتعرض هذه الوثيقة حالة الخطة في نهاية السنة الأولى من التنفيذ، ولمحة عامة عن الأنشطة المقررة لعام 2021 وسحب الميزانية المقترحة لعام 2021.

### ثانياً - تحديث بشأن مسارات عمل الموظفين والعمليات والتكنولوجيا

#### ألف- الموظفون

- 3- يهدف مسار العمل المتعلق بالموظفين إلى التأكد من أن الصندوق لديه الموظفون المناسبون الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة ويضطلعون بالأدوار المناسبة في الأوقات والأماكن المناسبة. وتهدف الأنشطة المنفذة في إطار هذا المسار إلى مساعدة الصندوق على بناء وإدارة قوة عمل دينامية والاستجابة للتغيرات في التوجه الاستراتيجي للصندوق على النحو المتوخى في التجديد الثاني عشر للموارد وسائر الأولويات المؤسسية (مثل مواصلة تطبيق اللامركزية) من أجل تحقيق برامج العمل الحالية والمقبلة بفعالية.
- 4- وفيما يلي التقدم المحرز في كل مجال.

#### (1) التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل

- 5- يُمكن التخطيط الاستراتيجي لقوة عمل الصندوق من فهم متطلبات رأس المال البشري اللازمة لتنفيذ برنامج العمل الحالي والمحتمل. وقد اختتمت عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل التي نُفذت على ثلاث مراحل في أكتوبر/تشرين الأول 2020. وتركز المرحلة الثالثة على التوصيات التي تعالج فجوات القدرات والمهارات على مستوى الوظائف/الشعب في المدى المتوسط.
- 6- وفيما يلي أعمال التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل التي تم الانتهاء منها حتى تاريخه في المراحل الثلاث:

- (1) الانتهاء من تقدير فجوات القدرات الحالية للموارد البشرية، مع التركيز على المجالات الحاسمة لتحقيق أثر شامل (مثل التمويل الإنمائي والانخراط مع القطاع الخاص)؛
- (2) وضع خطة لقوة العمل على مستوى مجموعات المهارات في الصندوق، بما يشمل المخصصات المرصودة على مستوى الدوائر/الشعب، والمكافئين المتفرغين في المقر/الميدان، والموظفين/الخبراء الاستشاريين، وموظفي فئة الخدمات العامة/الموظفين من الفئة الفنية؛

(3) تنفيذ المرحلة الثانية من خطط قوة العمل من خلال نهج تعاوني استراتيجي مشترك بين الشعب اعتباراً من أغسطس/آب حتى أكتوبر/تشرين الأول 2020. وشمل ذلك صياغة ما يلي: (1) خطة للقدرات تقدم لمحة عامة عن الوظائف حسب الشعب لعام 2024 (بما في ذلك، على سبيل المثال، الوظائف التي يمكن إلغاؤها)؛ (2) خطة تعلم تحدد المجالات ذات الأولوية لتحسين المهارات والتدريب على مستوى الأدوار لإثراء خطط التطوير على مستوى الشعب.

7- وستصحب عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في عملية لمراجعة جميع الوظائف. وستركز المراجعة، التي سيتم إجراؤها على جزأين ينتهيان في الفصل الثاني من عام 2021، على ما يلي: (1) تنقيح التوصيفات الوظيفية العامة وتحديد المهارات اللازمة؛ (2) تقييم مستويات الرتب من خلال عملية تصنيف مستقلة.

## (2) التدريب الموجه لتحسين المهارات/التزويد بمهارات جديدة

8- يهدف التدريب الموجه لتحسين المهارات/التزويد بمهارات جديدة على نطاق المنظمة إلى تلبية الاحتياجات من المهارات في الأدوار الحاسمة التي حددتها عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في مرحلتها الثانية، مثل المدراء القطريين، وموظفي الشؤون المالية/الشؤون القانونية/إدارة المخاطر/التوريد، والأخصائيين التقنيين.

9- وأُخذت في الفصل الثالث من عام 2020 المبادرات التالية بشأن مختلف مجموعات المهارات:

- إدارة البرامج: تدريب 33 مديراً قطعياً على القيادة؛
- الشؤون المالية: تسجيل 15 موظفاً في برامج شهادات المالية العامة والمحاسبة؛
- تلقي 96 موظفاً لتدريب على إدارة المخاطر لمعالجة فجوات المهارات في الجرائم المالية والرقابة؛
- التحضير لبرنامج شهادات الاعتماد في مجال المبيعات فيما يتصل بالعناية المالية الواجبة في القطاع الخاص؛
- الموارد البشرية: حصول 23 موظفاً على دورات في إصدار شهادات الاعتماد/التخصص في مجال الموارد البشرية.

10- وساهمت البيانات التي تم جمعها من عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل في وضع خطط للتعلم على نطاق الصندوق، وأفضى ذلك إلى سلسلة من المناهج التدريبية الأساسية حسب مجموعات المهارات في سياق الإطار المتكامل لإدارة المواهب في الصندوق.

11- ويهدف الصندوق إلى الاحتفاظ بأكثر عدد من الموظفين. غير أن المبادرات التي أُخذت في إطار مسار عمل الموظفين وسائر أولويات قوة العمل المؤسسية وإدارة المواهب، بالإضافة إلى المناصب التي اعتبرت عملية التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل زائدة، ستسفر على الأرجح عن النظر في إنهاء خدمة بعض الموظفين.

12- وكما ورد من قبل، ينظر الصندوق في الآتي كأسباب ممكنة لإنهاء الخدمة في الصندوق:

- الموظفون الذين لا تتوافق مهاراتهم ومؤهلاتهم المهنية مع تحسين المهارات أو التزويد بمهارات جديدة؛ والموظفون الذين لا ينجحون في إتمام التدريب الموجه لتحسين مهاراتهم أو تزويدهم بمهارات جديدة؛ والموظفون الذين يرفضون التدريب لتحسين مهاراتهم أو تزويدهم بمهارات جديدة؛ والموظفون الذين لا تتناسب مهاراتهم و/أو مؤهلاتهم المهنية مع الأولويات المؤسسية الجديدة في الصندوق؛
- الموظفون المهتمون بإنهاء الخدمة المبكر (مثل الموظفين الذين يقتربون من سن التقاعد)، الذين يصعب إنهاء خدمتهم في مصلحة المنظمة؛

- الموظفون الذين لا يطرأ تحسن جوهري على أدائهم بعد الانتهاء من خطة لتحسين الأداء أو أداة مماثلة معتمدة في أحكام الموارد البشرية ذات الصلة.
- 13- وفي حال الأخذ بأي من الخيارات المذكورة أعلاه، سيعالج إنهاء خدمة الموظفين وفقاً للنظام الإداري للموظفين وإجراءات تنفيذ الموارد البشرية في الصندوق بصيغتها التي قد تعدل من حين إلى آخر، مع تفاوت مصادر التمويل والجدول الزمنية. وتواصلت شعبة الموارد البشرية بالفعل مع بعض الموظفين وتتوقع الانتهاء من عدد من اتفاقات إنهاء الخدمة بحلول نهاية السنة بتكلفة تقديرية تبلغ 0.5 مليون دولار أمريكي.
- (3) إدارة الأداء
- 14- نُفذت أيضاً مؤخراً عملية شاملة أُعيد تصميمها لإدارة الأداء من أجل تعزيز ودعم قدرة المشرفين على إدارة قصور الأداء. وانصب التركيز على التغييرات الملموسة على صعيد السياسات، وأدوات الدعم لإدارة قصور الأداء، بما يشمل ضمان الاستباقية في إدارة قصور الأداء كهدف إداري واضح.
- 15- وتم إدخال نظام جديد للتصنيف، وعملية موضوعية مرجحة للتقييم، وعمليات تسجيل مستمرة من المشرفين. واستحدثت سياسات وإجراءات جديدة للتخفيف من مخاطر الخلافات المتعلقة بالأداء وللارتقاء بعملية رصد التحسينات في الأداء على أساس جداول زمنية ومخرجات محددة بوضوح للموظفين الذين يقصرون في الأداء.
- 16- ويجري تنفيذ خطة تدريب إلزامية لجميع المدراء الذي يقومون بأدوار إشرافية في الصندوق، وترتبط الخطة بتحسين المهارات في مجالات القيادة وإدارة الأداء. ومن المتوقع أن يكون حوالي 50 مديراً قد بدأوا هذا التدريب بحلول نهاية عام 2020، وسيبدأ في عام 2021 تدريب حوالي 130 من العدد المتبقي. وتدعم هذه الخطة التدريب والدعم المستمرين طوال دورة إدارة الأداء لعام 2021 من أجل ضمان تحقيق أثر أكبر على النتائج.
- (4) القيمة المقدمة إلى الموظفين
- 17- تمثل القيمة التنافسية المقدمة إلى الموظفين التي تعبر عن القيم الأساسية للصندوق المتمثلة في تشجيع التنوع والمساواة بين الجنسين شرطاً أساسياً مسبقاً لاجتذاب المواهب واستبقائها. واتخذت الإدارة خطوات لزيادة جاذبية الصندوق وللتغلب على تحدي اجتذاب مواهب على قدر كبير من التخصص- لا سيما المواهب المطلوبة للعمل في الميدان.
- 18- وانطلاقاً من الاستنتاجات التي خلصت إليها دراسة الموارد البشرية، بدأ تطبيق نهج مركز في تحسين القيمة المقدمة إلى الموظفين في الصندوق. ويشمل ذلك ما يلي: (1) عدم الخروج عن إطار تعويضات لجنة الخدمة المدنية الدولية، مع الاستفادة من المرونة الإضافية في فئات معينة؛ (2) السماح بحوافز التعيين في شريحة محدودة ومحددة للغاية من الوظائف التي تعتبر حاسمة للمنظمة. ويستعرض الصندوق أيضاً إطار جوائز وتقدير الأداء لتوفير حوافز أخرى لتشجيع رفع مستوى الأداء.
- 19- وبدأت خلال الفصل الرابع من عام 2020 جهود للتواصل والتوعية داخل الصندوق وخارجه من أجل تعزيز جاذبية القيمة المقدمة من الصندوق، وسيشمل ذلك ثلاثة من مجالات التركيز: سمعة مكان العمل، وإشراك الجمهور، والتواصل الشبكي والحوار. وتشمل قنوات التشجيع الشبكة الداخلية للمنظمة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الشبكية والأحداث الخارجية.
- باء- العمليات
- 20- تهدف مسارات العمل المتعلقة بالعمليات إلى ضمان ملاءمة أساليب العمل الرئيسية في الصندوق للغرض المنشود منها وتزويد الصندوق بالقدرة التشغيلية التي تمكنه من تحقيق أهدافه وإدارة مخاطره وتعزيز كفاءته.

- 21- ومنذ دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2020، استمر تنفيذ 18 مكسباً سريعاً والعمل في 25 أولوية أخرى (بما مجموعه 43 أولوية) في عام 2020 في مجالات العمليات الأصلية الخمس (من بين المجالات السبعة): السفر، والتعيين، وإدارة الخبراء الاستشاريين، والتوريد المؤسسي، ومعالجة الوثائق.
- 22- وسيبدأ العمل في المجالين المتبقين، وهما صرف أموال القروض والأموال التكميلية، في عام 2021 حسب ما كان مقرراً. وترد أدناه وفي الذيل الثاني لمحة عامة عن التقدم المحرز في التنفيذ حسب مجالات العمليات والمخرجات.
- 23- **السفر.** يعالج الصندوق سنوياً حوالي 5 500 تقرير من تقارير النفقات، ويتطلب جزءاً كبيراً منها إعادة العمل نتيجة أخطاء من المستخدم. ويفرض ذلك عبئاً كبيراً على فريق السفر ومنشئي طلبات السفر ومساعدتي الميزانية والجهات المسؤولة عن الميزانية والمسافرين. ومن بين التوصيات التسعة المقررة للتنفيذ في عام 2020، تم الانتهاء من متطلبات العمل المفصلة لجميع التوصيات. وتتوقع الإدارة توفير ما يقرب من 4 500 ساعة من ساعات عمل الموظفين بفضل التغييرات في الفوائد الملموسة وكذلك الفوائد غير الملموسة، مثل تحسين الوعي بالعمليات وتقليص عمليات إعادة الصياغة وتحسين خبرة المستخدمين.
- 24- **التعيين.** يعين الصندوق سنوياً حوالي 130 موظفاً. وتستغرق العملية في المتوسط 115 يوماً منذ الإعلان عن الوظيفة حتى الموافقة على التعيين. وتم الانتهاء من التصميم التفصيلي للتوصيات التسعة في مجال عمليات التعيين. وتتوقع الإدارة تحقيق وفورات ملموسة في وقت الموظفين تصل إلى 2 600 ساعة بعد الانتهاء من التنفيذ. ومن الأمثلة على ذلك تعزيز عملية الفرز المسبق، حيث تم تنفيذ دليل أفضل الممارسات للمقابلات الهاتفية والفرز عبر الفيديو، والتقييمات المكتوبة. وسيوفر ذلك 500 ساعة من ساعات العمل في الصندوق، بالإضافة إلى تعزيز تجربة التعيين للمرشحين. وتشمل الفوائد غير الملموسة تقليل عمليات إعادة العمل والحد من المخاطر وتحسين تجربة المستخدمين.
- 25- **إدارة الخبراء الاستشاريين.** يُعالج الصندوق سنوياً حوالي 5 000 عقد من عقود إدارة الخبراء الاستشاريين، منها 42 في المائة في حاجة إلى تنقيح وإعادة الموافقة عليها من شعبة الموارد البشرية والشعبة القائمة بالتعيين. ومن بين التوصيات الإحدى عشرة المقرر تنفيذها في عام 2020، تم الانتهاء من وضع تفاصيل متطلبات العمل لعشرة من تلك التوصيات. وتتوقع الإدارة تحقيق وفورات تزيد على 3 700 ساعة من ساعات عمل الموظفين بعد التنفيذ الكامل لهذه التوصيات، وكذلك تحقيق فوائد غير ملموسة، مثل تحسين اتساق البيانات وتحسين خبرة المستخدمين.
- 26- **التوريد المؤسسي.** يُجري الصندوق سنوياً 25 مناقصة بقيمة تزيد على 50 000 يورو، ويجهز 50 عقداً جديداً واتفاقاً طويل الأجل، ويُجَدِّد العقود منتهية الصلاحية. ومن المقرر تنفيذ 6 من بين 11 توصية من توصيات التوريد المؤسسي في عام 2020 (من المقرر تنفيذ التوصيات الخمسة المتبقية في عام 2021). وبحلول نهاية العام، ستكون متطلبات العمل التفصيلية لجميع التوصيات الستة كاملة وستكون بعض التغييرات قد نفذت - منها على سبيل المثال وضع معايير لقياس أداء عمليات التوريد المؤسسي من أجل تتبع عدد المناقصات والاختيارات المباشرة، والوقت الذي يستغرقه تقديم المساعدة إلى منشئي العقود وتقييم جودة الاختصاصات. وبالإضافة إلى ذلك، يتوقع الصندوق تحقيق فوائد غير ملموسة تشمل زيادة امتثال العمليات ورفع مستوى تقديم الخدمات.
- 27- **معالجة الوثائق.** قام مكتب سكرتير الصندوق في عام 2019 بمعالجة حوالي 6 ملايين كلمة لاجتماعات الهيئات الرئاسية للصندوق باللغات الرسمية الأربعة المستخدمة في الصندوق. وسيجري الانتهاء من تحديد متطلبات العمل التفصيلية لثمانية من التوصيات العشرة المقرر تنفيذها في عام 2020. ومن الإجراءات الرئيسية تنظيم حملة اتصالات لزيادة الوعي بين منشئي الوثائق ووضع مبادئ توجيهية بشأن تقديمها. وتشمل الفوائد تخفيضاً محتملاً بما نسبته 25 في المائة في عدد الكلمات المقدمة إلى مكتب سكرتير الصندوق (وما

سيترتب عن ذلك من تقليص في المدة التي يستغرقها ممثلو الدول الأعضاء في قراءة الوثائق)، وتخفيض عمليات إعادة الصياغة وزيادة المساءلة بين منشئي الوثائق. وتشمل الفوائد غير الملموسة التي ستتحقق بعد التنفيذ الكامل زيادة المساءلة وتحسين الوعي بالعملية.

#### تتبع الفوائد

28- ستنشأ عن تنفيذ التوصيات الثلاثة والأربعين ذات الأولوية العليا التي اقترحتها مؤسسة Alvarez & Marsal في تقرير إعادة تصميم أساليب العمل والتي وافقت عليها الإدارة، فوائد ملموسة تشمل 15 000 ساعة من ساعات عمل الموظفين وما يصل إلى 1.5 مليون دولار أمريكي سنوياً، بالإضافة إلى فوائد غير ملموسة.

29- وخلال دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2020، طلب الممثلون معلومات إضافية عن طريقة حساب الفوائد والوفورات. واستجابة لذلك، تم إعداد سجل لتتبع الفوائد. ويغطي السجل جميع التوصيات، وتُحسب الفوائد بمقارنة التكلفة/الجهد المتكبد قبل العملية (خط الأساس) وبعد تنفيذ التوصيات (ما تم تحقيقه حتى تاريخه). ويؤرّف سجل التتبع صورة عامة موحدة عن جميع مبادرات إعادة تصميم أساليب العمل الرئيسية، ويوضح الفوائد المستهدفة وحالة تنفيذها، ويقدم تفاصيل عن المنجزات الرئيسية المتوقعة ومقاييس الفوائد. ويتضمن الذيل الأول مثلاً يوضح كيفية تحديد الفوائد وقياسها وتتبعها في مجال إدارة الخبراء الاستشاريين.

#### الجدول الزمني للتنفيذ حسب مجال العمل

##### (1) تنفيذ 18 مكسباً سريعاً

تتوقع الإدارة، الانتهاء بنسبة 100 في المائة في عام 2020 من وضع متطلبات العمل التفصيلية بشأن 18 مكسباً سريعاً. ويجري حالياً تنفيذ التغييرات المطلوبة في التكنولوجيا، ومن المتوقع الانتهاء من تنفيذها خلال عام 2021.

##### (2) تنفيذ 25 توصية أخرى

فيما يتصل بتنفيذ 25 توصية أخرى، تتوقع الإدارة الانتهاء من جميع العناصر غير المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات (44 في المائة) وجميع متطلبات العمل للتغييرات الضرورية في تكنولوجيا المعلومات (56 في المائة) في عام 2020. ومن المتوقع تنفيذ التغييرات في التكنولوجيا خلال عام 2021.

##### (3) استعراض أساليب العمل الإضافية

بالإضافة إلى الأعمال الجارية في دعم أساليب العمل، شرعت الإدارة في استعراض لتحديد وإعادة تصميم ما يتراوح بين 7 و10 من أساليب العمل الإضافية. وسيجري اختيار هذه العمليات أساساً بالاستناد إلى الفوائد المحتملة. وستقدم الإدارة في دورة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2021 تحديداً عن التقدم المحرز.

##### (4) استعراض نُضج أساليب العمل

بدأت الإدارة في سبتمبر/أيلول 2020 استعراض مدى نضج أساليب العمل في الصندوق. وسيتناول الاستعراض الإجراءات التي يمكن للصندوق اتخاذها لتعزيز قدرته على دفع التحسين المستمر داخل الصندوق. وستقدم الإدارة في دورة المجلس في أبريل/نيسان 2021 تحديداً عن التقدم المحرز.

#### إدارة المخاطر المؤسسية

30- واصلت الإدارة تقدمها في تنفيذ الإصلاحات المقررة في إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة متكاملة على نطاق المنظمة منذ أبريل/نيسان 2020. وبدأ تشغيل مكتب إدارة المخاطر المؤسسية وتم تعيين موظفيه منذ

سبتمبر/أيلول. ويدعم المكتب مهمة الصندوق الاستراتيجية عن طريق تنسيق وتوفير الرقابة على تنفيذ إطار إدارة المخاطر المؤسسية الذي وافق عليه المجلس التنفيذي.

31- ويجري تنفيذ الأنشطة التالية أو تم الانتهاء من تنفيذها أثناء كتابة هذا التقرير: (1) تحديد المجالات ذات الأولوية لضمان مواءمة السياسات والمبادئ التوجيهية ذات الصلة مع المعايير نظراً للحاجة إلى الحفاظ على التصنيف الائتماني للصندوق؛ (2) معايرة ميثاق مكتب إدارة المخاطر المؤسسية واختصاصات الهيكل المنقح للجنة إدارة المخاطر؛ (3) استعراض وتفعيل فرص تنقيح تدفقات المعلومات وتكثيفها وإثرائها داخل مختلف شعب الصندوق بما يشمل الإدارة العليا والمجلس التنفيذي؛ (4) تقييم فرص تحسين مؤشرات المخاطر الرئيسية ومقاييسها وأدوات تكنولوجيا المعلومات وعمليات الرقابة المستخدمة حالياً؛ (5) مواصلة تعزيز إدارة المخاطر المالية من خلال تحسين قياس المخاطر وتنفيذ السياسات الرئيسية (مثل سياسة كفاية رأس المال وإطار إدارة الأصول والخصوم).

32- وخلال عام 2021، يزعم مكتب إدارة المخاطر المؤسسية، بالتعاون مع خبراء خارجيين، وضع اللمسات الأخيرة على ما يلي: (1) نسخة محدثة من خارطة الطريق للتنفيذ الكامل لإدارة المخاطر المؤسسية، بما يشمل ترتيب المراحل ونقاط المراقبة؛ (2) أنشطة دعم التصنيف الائتماني في مجال توسيع وتنقيح الرصد والضوابط للإسهام في ضمان الحصول من أصحاب المصلحة على تقديرات وتقييمات إيجابية بشأن قوة الصندوق كمقترض؛ (3) تنقيح وتحديث مقاييس الإبلاغ عن تقبل المخاطر في لوحة متابعة المخاطر المؤسسية؛ (4) تقدير جودة وعمق البيانات ومجموعات البيانات المستخدمة في رصد ومراقبة المخاطر من المستوى 3، والتحقق منها.

## جيم - التكنولوجيا

33- الهدف من مسار عمل التكنولوجيا هو تمكين المسارين الآخرين مباشرة من خلال زيادة القدرة التشغيلية وتبسيط العمليات والشروع في برنامج أساسي لبدء الأتمتة في الصندوق.

### الأتمتة

#### (1) برامج المعاملات التجريبية

34- يجري حالياً استخدام البرامج الخمسة التي استُهلكت في سبتمبر/أيلول - برامج الدردشة النصية، وتحميل تقارير البعثات، والتسويات المصرفية، وتحميل أسعار الصرف ومعدلات بدل الإعاشة اليومي، وإنشاء مجموعات من أدوات المعرفة للبعثات - ويجري تقييمها لتحديد مدى دقتها وجودتها. وبالإضافة إلى ذلك، يجري تقييم تجربة العملاء في التفاعل مع برامج الدردشة النصية الآلية. وخلص التقييم إلى نتائج أولية مشجعة.

35- وعقب المرحلة الأولى من برامج المعاملات التجريبية، تم إطلاق مرحلة ثانية تشمل سبع حالات استخدام محتملة، منها ثلاث حالات تشمل الأتمتة في الشؤون المالية: مدفوعات الفواتير، والمدخلات وإمكانية تتبع الصروفات النقدية، وأتمتة سلف المكاتب القطرية المقدمة إلى الشركاء. وفي حين أن العمليات الشاملة يمكن أن تكون واسعة بدرجة كبيرة، ستركز جهود الأتمتة على أجزاء ومهام محددة يمكن أن تستفيد من الإسراع باعتماد التشغيل الآلي.

36- وعلاوة على ذلك، تعكف دائرة إدارة البرامج على تجريب الأتمتة في المجال المهم لفحص الجزاءات المتعلقة بالبايعين المشاركين في أعمال التوريد الكبيرة في المشروعات. ويستفيد هذا البرنامج التجريبي من وفورات الحجم عن طريق مضافة الجهود مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، تُشارك دائرة إدارة البرامج في الجهود الطموحة لأتمتة مدخلات بيانات الأطر المنطقية.

37- وفي إطار الاستجابة لأزمة جائحة كوفيد-19، تم تطوير برنامج آلي مخصص لجائحة كوفيد-19 بالتعاون مع وحدة الخدمات الطبية في الصندوق من أجل إعادة موازنة الوقت الذي تقضيه الوحدة أثناء هذه الفترة العصبية كي تتمكن من تكريس مزيد من الوقت لدعم من هم في أمس الحاجة إلى المشورة والرعاية الطبية. ويتاح نظام الدردشة الآلية "Chat Buddy" على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع للإجابة على الأسئلة الشائعة التي تطرحها قوة العمل بشأن استجابة الصندوق للأزمة ولإسداء المشورة وتقديم المعلومات ذات الصلة التي تتراوح بين الإجابة على الاستفسارات العامة والتركيز على التحقيقات الطبية. وتعمل شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالفعل في تجربة مماثلة لتقديم الدعم على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع بشأن مسائل الدعم التقني المتكررة.

38- وعلى المستوى المؤسسي، يجري تطوير عمليات للتمكن من استخدام التوقيع الإلكتروني. وبالإضافة إلى ذلك، تم إعداد دليل موجز لإثبات سلامة مفهوم أئمة تدوينات المؤتمرات وترجمتها، وكذلك الكلمات الرئيسية والتحليلات المواضيعية. وتم التوصل إلى استنتاجات أولية مبشرة سشكل الأساس لتحسينات تفي باحتياجات الصندوق. وأخيراً، أجريت الأعمال التحضيرية لحلول مكافحة غسل الأموال التي يمكن أن تشكل جزءاً من البرنامج.

39- وبالنظر إلى أن هذه التجارب بدأت تتحول إلى حقيقة، سيجري تقييم مزايا كل منها للوقوف على مدى إمكانية مواصلة تنفيذها في نهاية المطاف، بينما سيجري الحفاظ على مبدأ الفشل السريع لتشجيع انخراط الموظفين ومشاركتهم في مزيد من الاستخدامات المبتكرة للأئمة. وفي هذه المرحلة، يمضي مؤشر الأداء الرئيسي المتعلق بانخراط الموظفين الفنيين في المسار السليم نحو الوفاء به تماماً من خلال التركيز على انخراط الموظفين والتعلم العملي، وكذلك التركيز على القدرات وإمكانات التكنولوجيا. ويهدف ذلك في نهاية المطاف إلى تجهيز مجموعة من الموظفين للعمل بصورة مستقلة في تحديد فرص التحسين من خلال الأئمة وزيادة التحول الرقمي.

## (2) البرامج التجريبية الاستراتيجية

40- ستكون البرامج التجريبية الاستراتيجية المقررة لعام 2021 عمليات أكثر تعقيداً بالمقارنة مع برامج المعاملات التجريبية. وبدأت بالفعل الجهود التحضيرية في هذا الاتجاه. وتم إنشاء مستودع سحابي للبيانات للتحضير لحالات استخدام تحليلات البيانات. وستساعد هذه الأعمال التقنية الأساسية المتعلقة بالبنية التحتية على إرساء الأساس لبرامج لتجريب الأدوات التحليلية في السنة المقبلة. وتم أيضاً فحص الذكاء الاصطناعي على بيانات نظام المعلومات الجغرافية لمعرفة قدرته على دعم الإشراف عن بُعد، وبدأ استكشاف أولي لفرص السوق المتاحة.

## الموظفون

41- ستكفل المنصة الجديدة لإدارة المواهب التي تستفيد من تكنولوجيا (PeopleSoft) الحالية، قدرة الصندوق على توفير أفضل دعم لشعبة الموارد البشرية والموظفين من أجل تلبية احتياجات رأس المال البشري في السنوات المقبلة.

42- وعقب بدأ الأعمال الاستطلاعية في يوليو/تموز، قام الفريق في سبتمبر/أيلول بتعميم التحسينات الأساسية التقنية للاستفادة تماماً من إمكانات المنصة. وبالتوازي مع ذلك، انتهت شعبة الموارد البشرية من سلسلة من حلقات العمل لتحديد الوظائف الحالية وخيارات إعدادات المنصة الجديدة. وتماشياً مع دراسة الموارد البشرية، يعتمد النهج على البيانات ويهدف إلى ضمان جمع بيانات عن الأفراد والمهارات والتوظيف والأداء والاستفادة منها في دعم تطوير الموظفين والتخطيط التنظيمي بدءاً من الترشح للوظيفة حتى انتهاء الخدمة.

43- ويجري حالياً اختبار المنصة التي تم إعدادها للتحقق من استيفاء متطلبات العمل، ومن المتوقع تشغيلها في النصف الأول من عام 2021.

## العمليات

44- بدأ تنفيذ حلول التكنولوجيا في سبتمبر/أيلول 2020 في ثلاثة من مجالات العمل: السفر والتعيين وإدارة الخبراء الاستشاريين. ويلزم إجراء تغييرات في التكنولوجيا في سبع توصيات متعلقة بالسفر، وتسع توصيات بشأن إدارة الخبراء الاستشاريين وست توصيات بشأن التعيين. ويتطلب العمل درجة كبيرة من التعاون، مع مشاركة كاملة من أصحاب الأعمال لضمان الوفاء بتوصيات إعادة تصميم أساليب العمل في هذه المجالات الثلاثة. وتم الأخذ بنهج مرحلي في التنفيذ، حيثما أمكن، ومن المقرر تنفيذ جميع التوصيات بحلول الفصل الرابع من عام 2021.

## ثالثاً - ترتيبات التنفيذ

### ألف - الإطار الزمني

45- تمضي المنجزات المتوقعة المقررة لعام 2020 بصورة عامة في المسار السليم الذي سيفضي إلى إنجازها في الموعد المقرر، باستثناء مراجعة الوظائف التي من المقرر الانتهاء منها في الفصل الثاني من عام 2021 بسبب اتساع نطاقها الذي بات يشمل جميع موظفي الصندوق. ويمكن الرجوع إلى الإطار الزمني المحدث في الملحق الأول.

### باء- مؤشرات الأداء الرئيسية

46- اقترحت الإدارة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية في دورة المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2020. ويرد في الملحق الثاني تحديث لمؤشرات الأداء الرئيسية الثمانية التي حُدِّت لها أطر زمنية تنتهي في الفصل الرابع من عام 2020. وتمضي جميع مؤشرات الأداء الرئيسية لعام 2020 في المسار السليم الذي سيفضي إلى إنجازها بحلول نهاية عام 2020، باستثناء عملية إعادة تصميم أساليب العمل التي سينتهي في عام 2021 تقييم متطلبات الأعمال المتعلقة بها وتنفيذ تغييرات التكنولوجيا المصاحبة لها.

### جيم- المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

47- عرضت الإدارة خمسة مجالات رئيسية للمخاطر على المجلس التنفيذي في دورة أبريل/نيسان (انظر الجدول 3 من الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2)، بالإضافة إلى المخاطر الناشئة عن جائحة كوفيد-19.

48- ومنذ التحديث الذي صدر في سبتمبر/أيلول، واصلت الإدارة رصد المخاطر. ولم يتحقق أي من المخاطر على أي نحو ملموس على الرغم من أن أزمة جائحة كوفيد-19 أثرت نوعاً ما على توقيت مبادرة تحسين المهارات والتزويد بمهارات جديدة.

49- وساعدت الاتصالات المنتظمة بين الإدارة ومجموعة العمل على التخفيف من مخاطر انخراط الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، أدى عمل غالبية الموظفين عن بُعد بسبب جائحة كوفيد-19 إلى تخفيف جهود الاتصال بين الموظفين في المقر والموظفين العاملين في الميدان، مما أدى على سبيل المثال إلى حضور ميداني قوي في فعاليات الموظفين لتعزيز خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

### دال- إدارة التغيير والاتصالات

50- يتمثل الهدف الرئيسي لنهج إدارة التغيير في دعم الوعي والقدرة والمساءلة لدى موظفي الصندوق في المسائل المتصلة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وتركز خطة إدارة التغيير والاتصالات على مساعدة الزملاء في الصندوق على ما يلي: (1) الوعي بأنشطة خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا وفهم كيفية

المساهمة في مضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030 (الوعي)؛ (2) المشاركة في عملية الإصلاح واكتساب المهارات اللازمة للنجاح في الحفاظ على التغييرات (القدرة)؛ (3) فهم الطريقة التي يمكن بها رصد التقدم المحرز وتعزيز الفوائد طويلة الأجل (المساءلة).

51- ومنذ دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2020، ووفقاً لخطة إدارة التغيير والاتصالات، أجريت أنشطة التوعية التالية:

- إقامة فعالية لجميع الموظفين حول التقدم العام المحرز في تنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛ وفعاليات حول مسارات العمل للتركيز على العناصر المحددة في الخطة.
- إنشاء ركن في الشبكة الداخلية للصندوق ووضعه في مكان بارز فيها. ويتضمن هذا الركن ما يلي: جميع الوثائق المتعلقة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، بما يشمل وثائق المجلس التنفيذي، وتقارير الخبراء الاستشاريين، ووثائق لجنة الإدارة التنفيذية، ومحاضر مجموعات العمل؛ ومعلومات عن الأحداث المتعلقة بالخطة وأطرها الزمنية ومعلومات مصورة عن الغرض الرئيسي للإصلاح، ومدونات وأسئلة شائعة. ويسهم الركن أيضاً في جهود ضمان اتصالات مستمرة متبادلة من خلال توفير إطار للتعليقات وجهات الاتصالات التي يمكن للموظفين توجيه أسئلتهم أو اقتراحاتهم من خلالها إلى مجموعة العمل أو فرق التنفيذ. ويمكن لجميع القوة العاملة، بغض النظر عن موقعها الجغرافي، الوصول إلى هذا الركن. ويتم تحديث الركن بانتظام لضمان توفير تحديثات عن الموظفين في الوقت المناسب.

52- وفيما يتعلق بالقدرة والمساءلة:

- إشراك الإدارة العليا من خلال لجنة الإدارة التنفيذية؛ وتقديم إحاطة إعلامية إلى الإدارة المتوسطة من خلال لجنة إدارة العمليات لتعميم التحديثات بين الموظفين؛
- إطلاع الموظفين على آخر المستجدات بشأن المراحل المقبلة لإعادة تصميم أساليب العمل، وهي تحديد العمليات الإضافية المطلوبة لإعادة التصميم واستعراض نُضج أساليب العمل من خلال الاتصالات عبر الشبكة الداخلية؛
- استمرار رابطة موظفي الصندوق في الإسهام، بصفة مراقب، في الآتي: (1) اجتماعات تعقد مرة كل أسبوعين لمجموعة العمل لمناقشة الاستراتيجية والتقدم المحرز في التنفيذ؛ (2) اجتماعات لفريق إدارة التغيير؛ (3) اجتماعات مع الإدارة العليا على النحو المشار إليه أعلاه.

## رابعاً- تحديث بشأن الميزانية

### ألف- استخدام ميزانية عام 2020

53- قامت الإدارة في عام 2020 بتخصيص تمويل قدره 5.375 مليون دولار أمريكي من الاعتمادات المرصودة لمرة واحدة من أجل الاستثمار الموجه لبناء القدرات، و1.185 مليون دولار أمريكي من الأموال المرحلة/موارد الميزانية الرأسمالية (انظر الجدول 1 في الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2).

54- وأشارت التوقعات في منتصف أكتوبر/تشرين الأول إلى أن الاستخدام سيبلغ 81 في المائة من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات؛ ومن المتوقع أن تقل النفقات بمبلغ 1.003 مليون دولار أمريكي عما كان متوقعاً في البداية. ويعبر ذلك عن تحقيق وفورات بمبلغ 433 000 دولار أمريكي أثناء عملية إعادة تصميم أساليب العمل، و300 000 دولار أمريكي من تأخير استخدام أموال إدارة المخاطر المؤسسية لحين إنشاء مكتب إدارة المخاطر المؤسسية وتعيين ملاك موظفيه، و245 000 دولار أمريكي بسبب التوسع في برنامج تحسين

المهارات والتزويد بمهارات جديدة نتيجة لأزمة كوفيد-19. ويمكن الرجوع إلى جدول يوضح استخدام الميزانية في عام 2020 في الملحق الثالث.

## باء- سحب التمويل لعام 2021

- 55- قرر الأعضاء أثناء الدورة الثالثة والأربعين لمجلس المحافظين التي عقدت في فبراير/شباط 2020 أن يقوم المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2020 باستعراض التقدم المحرز في تنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا وأن يعيد تقييم احتياجات التمويل لعام 2021 في حدود الميزانية الاحتياطية المجنّبة.
- 56- واتفق ممثلو الدول الأعضاء أثناء دورة المجلس في أبريل/نيسان على تخصيص 6.48 مليون دولار أمريكي من تمويل الاستثمار الموجه لبناء القدرات و1.635 مليون دولار أمريكي من الأموال العادية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في الفترة 2022/2021، رهناً بالموافقة المشار إليها أعلاه.
- 57- واستناداً إلى استعراض خطة العمل لعام 2021، تقترح الإدارة ما يلي:
- (أ) نظراً لما تحقق من وفورات في أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات خلال عام 2020، لن تُستخدم أية مبالغ مرحلة أو مصادر الميزانية الإدارية الأخرى خلال عام 2021 لأية أنشطة مرتبطة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا؛
- (ب) في ضوء تعليقات المجلس التنفيذي بشأن بند الميزانية المتعلقة بتطوير المكاتب القطرية، سيُحذف هذا البند من ميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات وسموّل من الموارد الإدارية؛
- (ج) سيتاح كامل مبلغ أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات غير المستخدمة في عام 2020 المقدّر حالياً بحوالي 1.003 مليون دولار أمريكي لاستخدامه في عام 2021؛
- (د) اقترح سحب مبلغ من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات بما قيمته 4.165 مليون دولار أمريكي لعام 2021 وتخصيص المبلغ المتبقي، وهو 2.315 مليون دولار أمريكي، لعمليات السحب المحتملة في المستقبل. وترد في الملحق الرابع تفاصيل توزيع المبلغ.

## خامسا- التوصية

- 58- استناداً إلى أعمال التنفيذ التي أُجريت حتى تاريخه والأنشطة المقترحة إجراؤها في عام 2021، تطلب الإدارة إلى المجلس التنفيذي الموافقة على سحب مبلغ إضافي قدره 4.165 مليون دولار أمريكي من الميزانية المجنّبة للاستثمار الموجه لبناء القدرات.

## الجدول الزمني المنقح للتنفيذ للفترة 2020-2022

2022				2021				2020				الموظفون
الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	
												التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل: وضع خطط على مستوى الشعب
												التدريب الموجه لتحسين المهارات/التزويد بمهارات جديدة
												عملية مراجعة الوظائف
												استعراض قواعد النظام الإداري للموظفين وإجراءات تنفيذ الموارد البشرية القائمة لتعزيز القيمة المقدمة إلى الموظفين والأسس التي يستند إليها إنهاء/انتهاء الخدمة.
												إعادة تصميم العملية الشاملة لإدارة الأداء
												دعم إعادة تصميم إدارة الأداء
												التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
												العمليات
												تنفيذ 18 مكسبا سريعا
												تنفيذ 25 توصية إضافية
												تنفيذ التوصيات الخمس والعشرين المتبقية
												تقييم نضج أساليب العمل وإجراءات المتابعة
												تحليل أساليب الأعمال الجديدة (بالإضافة إلى أساليب العمل السبعة الأولية)
												تنفيذ توصيات مختارة
												دمج إطار إدارة المخاطر الموسمية
												التكنولوجيا
												نظام إدارة المواهب: التصميم، والاختبار، والتعميم، ودعم ما بعد الإطلاق
												تنفيذ المرحلة الأولى من 24 من تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
												التثبيت من حالات الأتمتة المحتملة (التحليل المتعمق)
												تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (متعلقة بالمعاملات)
												تنفيذ برامج تجريبية لحالات استخدام الأتمتة (استراتيجية/قائمة على البيانات)
												الاستثمار في تطوير المكاتب القطرية للصندوق*

\* سيُمول من الموارد الإدارية وليس من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات.

## التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2020

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	الحالة	الإطار الزمني
<b>مؤشرات النواتج</b>				
1- مؤشر انخراط الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)	80 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 72 في المائة		2021
2- انخفاض فجوات القدرات	انخفاض بنسبة 25 في المائة	استقصاء فجوات المهارات لعام 2019		2022
3- النسبة المئوية لعروض العمل المقبولة كنسبة مئوية من العروض المقدمة	أكثر من 95 في المائة	92 في المائة		2021
4- الموظفون الذين نجحوا في الخروج من دورة قصور الأداء	قصور الأداء لدى أكثر من 90 في المائة من الموظفين			2022
5- الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)	90 يوماً	100 يوم		2021
6- الانخفاض في إجمالي نفقات العمل الإضافي في السنة	انخفاض بنسبة 15 في المائة	2019: 300 000 دولار أمريكي		2022
7- ساعات عمل الموظفين التي تم توفيرها في السنة	15 000 ساعة/السنة	2019		2022
8- الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية	50 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 27 في المائة		2023
9- الانخفاض في التكاليف النسبية للوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية	25 في المائة	2019: 27 في المائة		2022
<b>مؤشرات المخرجات</b>				
<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>				
10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تحسين مهاراتهم أو تزويدهم بمهارات جديدة	250 موظفاً	-	في المسار السليم	الفصل الرابع من 2021
11- جميع الوظائف التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)	100 في المائة	-	-	الفصل الرابع من 2022
<b>إدارة الأداء</b>				
12- إعادة تصميم عملية إدارة الأداء	أنجزت		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
13- تدريب جميع المشرفين على إدارة الأداء	100 في المائة من المدراء والمشرفين		-	الفصل الرابع من 2021
14- وضع نظام مخصص لإدارة الأداء	أنجز		-	الفصل الأول من 2021
15- إصدار دليل إدارة قصور الأداء	أنجز		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
16- الانتهاء من استعراض عملية الطعن	أنجز		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
<b>القيمة المقدمة إلى الموظفين</b>				
17- الانتهاء من استعراض آليات التعويض في السياسات	أنجز		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
<b>إعادة تصميم أساليب العمل</b>				
18- إنجاز عمليات الإصلاح التي تحقق مكاسب سريعة (18)	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2021	الفصل الرابع من 2020
19- إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2021	الفصل الرابع من 2020
20- إنجاز استعراض أساليب العمل الإضافية	أنجز		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
21- تنفيذ التوصيات المختارة	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2022	الفصل الرابع من 2021
<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>				
22- إعداد تقارير ربع سنوية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات	تقديم تقارير ربع سنوية عن المخاطر		-	الفصل الأول من 2021
<b>الامتة</b>				
23- مشاركة الموظفين في الامتة	5 في المائة من موظفي الفئة الفنية		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2020
24- تعميم اختبارات الامتة	25 في المائة		-	الفصل الرابع من 2021

## استخدام ميزانية 2020 حتى منتصف أكتوبر/تشرين الأول 2020

(بآلاف الدولارات الأمريكية)

غير المستخدمة لعام 2020		المتوقعة لعام 2020	المقررة أصلاً لعام 2020			
الأموال المرحلة/ الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	المبلغ	المجموع	الأموال المرحلة/ الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	
						<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>
-	1	319	320	-	320	وضع خطط استراتيجية لقوة العمل على مستوى الشعب
-	245	140	385	-	385	التحسين الموجه للمهارات/التزويد بمهارات جديدة
-	-	500	500	-	500	برنامج إنهاء خدمة الموظفين
						<b>القيمة المقدمة إلى الموظفين</b>
60	-	140	200	200	-	مراجعة الوظائف
-	-	-	-	-	-	استعراض ترتيبات الموارد البشرية القائمة لتعزيز القيمة المقدمة إلى الموظفين
						<b>إدارة الأداء</b>
150	-	100	250	250	-	دعم إعادة تصميم إدارة الأداء
-	25	75	100	-	100	التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
						<b>إعادة تصميم أساليب العمل</b>
-	-	235	235	235	-	تنفيذ 18 مكسباً سريعاً
-	4	1 296	1 300	-	1 300	تنفيذ التوصيات الخمسة والعشرين الإضافية
-	298	52	350	-	350	تعزيز نضج أساليب العمل
-	-	-	-	-	-	تنفيذ التوصيات المتبقية
-	130	670	800	-	800	تحليل أساليب الأعمال الجديدة
-	-	-	-	-	-	تنفيذ توصيات مختارة
						<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>
-	300	300	600	-	600	دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
						<b>التكنولوجيا</b>
-	-	450	450	-	450	تنفيذ منصة إدارة المواهب
-	-	570	570	-	570	تنفيذ تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
2	-	398	400	400	-	تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (المتعلقة بالمعاملات)
-	-	-	-	-	-	تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية والقائمة على البيانات)
100	-	-	100	100	-	الاستثمار في تطوير المكاتب القطرية للصندوق (عامل تمكيني)
<b>312</b>	<b>1 003</b>	<b>5 245</b>	<b>6 560</b>	<b>1 185</b>	<b>5 375</b>	<b>المجموع</b>

## السحب المقترح من الاستثمار الموجه لبناء القدرات لعام 2021

(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

	الخطة المنقحة لعام 2021				الخطة الأصلية المقررة للفترة 2022/2021			
	المجموع لعام 2021	استخدام الأموال المرحلة في عام 2021	السحب المقترح من الاستثمار الموجه لبناء القدرات لعام 2021	الرصيد غير المستخدم من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات لعام 2020	المجموع	الأموال المرحلة/ الميزانية الرأسمالية	الاستثمار الموجه لبناء القدرات	
السحب لعام 2022								
								<b>التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل</b>
-								وضع خطط استراتيجية لقوة العمل على مستوى الشعب
310	600	-	355	245	665	-	665	التحسين الموجه للمهارات/التزويد بمهارات جديدة
705	1 500	-	1 500	-	3 000	1 000	2 000	برنامج إنهاء خدمة الموظفين
								<b>القيمة المقدمة إلى الموظفين</b>
-								مراجعة الوظائف
-	-	-	-	-	-	-	-	استعراض ترتيبات الموارد البشرية القائمة لتعزيز القيمة المقدمة إلى الموظفين
								<b>إدارة الأداء</b>
-								دعم إعادة تصميم إدارة الأداء
-	125	-	100	25	100	-	100	التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
								<b>إعادة تصميم أساليب العمل</b>
-								تنفيذ 18 مكسبا سريعا
-								تنفيذ التوصيات الخمسة والعشرين الإضافية
-								تعزيز نضج أساليب العمل
850	350	-	150	200	1 000	-	1 000	تنفيذ التوصيات المتبقية
-								تحليل أساليب الأعمال الجديدة
350	1 033	-	800	233	1 150	-	1 150	تنفيذ توصيات مختارة
								<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>
100	460	-	160	300	300	-	300	دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
								<b>التكنولوجيا</b>
-	200	-	200	-	200	35	165	تنفيذ منصة إدارة المواهب
-	240	-	240	-	240	140	100	تنفيذ تغييرات وحلول تكنولوجيا إعادة تصميم أساليب العمل
-								تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (المعاملات)
-	660	-	660	-	660	160	500	تحليل وتجريب حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية والقائمة على البيانات)
								الاستثمار في تطوير المكاتب القطرية للصندوق*
2 315	5 168	-	4 165	1 003	8 115	1 635	6 480	<b>المجموع</b>

\* سيُمول من الموارد الإدارية وليس من أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات.

## Business process re-engineering benefits tracker

Example of benefits calculated for a recommendation under the consultant management work area: baseline against target.

<b>Business process re-engineering work area 3: consultant management</b>	
<b>Recommendation 1: "Reduce contract revisions"</b>	
<b>Baseline – before implementation</b>	
Total number of contracts issued	3 261
Percentage of contracts re-worked (percentage)	46
Number of re-worked contracts	1 510
Time needed to re-work each contract (hours)	0.75
<b>Time needed for all reworked contracts (hours)</b>	<b>1 132</b>
<b>Target set by Alvarez &amp; Marsal</b>	
Total number of contracts issued	3 261
Percentage of contracts re-worked (percentage)	20
Number of re-worked contracts	652
Time needed to re-work each contract (hours)	0.75
<b>Time needed for all reworked contracts (hours)</b>	<b>489</b>
<b>Annual savings (if target is achieved) (hours)</b>	<b>643</b>

## Business process re-engineering end-of-year forecast status and identified benefits

### Intangible benefits

(a) improved process awareness; (b) reduced re-work; (c) increased process compliance; (d) clearer roles and responsibilities; (e) increased accountability; (f) increased quality; (g) increased service delivery levels; (h) reduced risk; (i) better cost management; (j) automation of manual tasks; (k) improved data consistency; (l) improved data visibility to support better decision; (m) improved user experience (more seamless).

		Work area	End-of-year status	Benefit hours per annum	Intangible benefits
<b>Travel</b>					
1	Reduce error rates on expense reports and associated rework by travel team and traveller	Quick win	Complete	1 427	A, B, C, F, L, M
2	Increase automated reconciliation of flight ticket costs for travel team	Quick win	Q4 2021	1 347	F, G, J, K
3	Reduce last-minute travel request volumes	Quick win	Q2 2021		A, C, E, H, I, L
4	Leverage system-generated notifications – mitigate missing travel authorization risk	Top 25	Q2 2021	530	B, C, H, J, M
5	Automatically re-route “new” miscellaneous expenses (not contained within travel authorization) to budget holders	Top 25	Q2 2021	686	B, G, J, M
6	Reduce travel profile effort (specifically the need to check correct bank account details)	Top 25	Q2 2021	59	B, D, F, H, M
7	Automate travel advance payment (where no miscellaneous expenses)	Top 25	Q2 2021	204	H, J
8	Auto-calculate excess hotel charges	Top 25	Q2 2021	151	B, F, J, M
9	Clarify accountability and roles and responsibilities across the travel process	Top 25	Complete		A, D, E
10	Develop travel dashboard	2021	Q2 2021		E, I, J, K, L, M
<b>Recruitment</b>					
1	Enhance effectiveness and efficiency of candidate pre-screening by integrating scheduling tool and additional compulsory questions	Quick win	Q4 2021	300	B, J, M
2	Enhance applicant awareness of recruitment process and communication of process	Quick win	Q4 2021	100	A, B, M
3	Improve Personal History Form (PHF) design and content	Quick win	Q4 2021	600	M
4	Reduce the number of approvals built into the as-is process	Quick win	Q4 2021	1 000	D, E, G, H, M
5	Reduce over-processing of candidate reports (post-interview panel)	Quick win	Q4 2021	600	B, D,
6	Clarify accountability and roles and responsibilities across the recruitment process (Responsible, Accountable, Consulted and Informed [RACI] matrix)	Top 25	n/a		A, D, E
7	Enhance competency-based candidate assessment and scoring – link with existing competency framework	Top 25	Q4 2021		
8	Provide more salary and benefit information in vacancy announcements (VAs)	Top 25	Pending analysis		H, M
9	Improve effectiveness of long-list generation mechanism	Top 25	Pending analysis		B, H, J, M
<b>Consultant management</b>					
1	Reduce contract revisions and/or cancellations	Top 25	Q4 2021	644	B
2	Enhance monitoring and evaluation form for consultants, ensuring a clear link to objectives in terms of reference (ToRs)	2021	Q4 2021		B, G, K, L,

		<i>Work area</i>	<i>End-of-year status</i>	<i>Benefit hours per annum</i>	<i>Intangible benefits</i>
3	Obtain a change to 240/960-day rule and improve tracking of consultants	Quick win	Q4 2021	750	C, K, L
4	Reduce the number of approvals and re-align their timing in the overall process	Top 25	Q4 2021		A, B, D, E
5	Introduce uploading of mandatory documents during profile creation (onto portal)	Top 25	Q4 2021	120	B, C, J, M
6	Install "register" link at the bottom of the PHF screen	Top 25	Q4 2021		A, M
7	Introduce paperless contracts instead of attaching files to e-mails	2021	Q4 2021	1 631	J, M
8	Redesign the end-to-end process	Top 25	Pending analysis	2 200	A, B, D, E, F, G, I, J, K, L, M
9	Reduce the detail required in the PHF	Top 25	Q4 2021		M
10	Design the RACI matrix for the end-to-end process	Quick win	Complete		A, D
11	Remove manual education check/declaration in personal profiles	Top 25	Q4 2021	15	J
<b>Corporate procurement</b>					
1	Implement annual forecasting and quarterly planning cycles and reporting	2021	Not started		A, E, H, I, J, L, M
2	Reduce the ToR cycle time for each request	Top 25	Complete		A, B, C, F, G, M
3	Improve internal originators/clients' knowledge and understanding of the procurement process	2021	Not started		A, C, D, I, M
4	Implement a tailored procurement strategy for financial services and legal services	2021	Not started		C, E, G, H, I, L, M
5	Implement a RACI matrix for end-to-end purchasing process and acquisition plan	Top 25	Complete		A, C, D, M
6	Conduct a "lessons learned" review for selected purchasing campaigns	Quick win	Complete		A, B, C, H
7	Implement a RACI matrix for the sub-process acquisition/tender plan	Top 25	Complete		A, C, D, M
8	Introduce improved metrics and reporting	Top 25	Complete		C, G, L
9	Development and capacity-building of the Contract Review Committee	Quick win	Complete		C, G, L
10	Commence continuous improvement portfolio	2021	Not started		A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M
11	Introduce a contract and vendor management role	2021	Not started		D, E, F, G, H, I, K
<b>Loan disbursements</b>					
1	Optimize the points – who, when and where – at which the relevant risk controls are conducted	2021	Not started		A, B, D, E, F, G, H
2	Standardize and enhance IFAD Client Portal (ICP), shift from paper-based withdrawal applications (WAs) to electronic WAs and integrate with other systems across IFAD	2021	Pending analysis	5 300	A, B, C, E, F, G, H, J, L, M
3	Optimize how guidance to borrowers/recipients is provided	2021	Not started	135	A, C, D, E, F, M
4	Remove duplication in records management system	2021	Not started		B, G, I
5	Improve integration of ICP with other loan disbursement systems	2021	Not started		G, H, I, J, L, M
6	Design and implement additional key performance indicators (KPIs)/metrics to monitor performance	2021	Not started		A, G, K, L, M
<b>Supplementary funds</b>					
1	Align supplementary funds strategy with core funding	2021	Detailed design		A, D, E, L, M

		<i>Work area</i>	<i>End-of-year status</i>	<i>Benefit hours per annum</i>	<i>Intangible benefits</i>
2	Implement governance across core funding and supplementary funds	2021	Not started		A, C, D, E, F, G, L, M
3	Develop a RACI matrix	2021	Not started		D, E
4	Define the Standard Operating Procedures and relevant documentation	2021	Not started		B, D, E, G, H, L, M
5	Propose and ratify donor segmentation framework	2021	Detailed design		D, E, L, M
<b>Document processing</b>					
1	Carry out voice-of-the-customer research to identify the Executive Board's needs and preferences with regard to documents	Quick win	Complete		G, M
2	Review and amend guidelines (e.g. word limits, annex versus appendix use, number of annexes, translation of annexes, hyperlinks instead of copy/paste, etc.)	Quick win	Complete	3 840	B, E, F
3	Increase visibility of and adherence to relevant policy docs (e.g. President's bulletins)	Top 25	Complete		A, B, C, E, L
4	Move lapse-of-time project submissions (and processing) to "off-peak" times	Top 25	Detailed design		G, I
5	Publicize easy-to-understand style clarifications among originators (e.g. bullet points)	Quick win	Complete		A, B, C, E, L
6	Treatment of late documents	Top 25	Pending analysis		B, C, H, I
7	Review submission deadlines and posting dates	Top 25	Complete		A, B, D, E
8	Create a working group to devise (and review) document templates for most frequently used documents	Quick win	Complete		B, C, F
9	Implement eLUNa software	2021	Detailed design		B, F, G, M
10	Identify KPIs to be tracked throughout the document journey and implement naming guidelines to give documents unique references for tracking across systems	Quick win	Pending Analysis		E, J, K, L,
11	Apply cost recovery 100 per cent of the time, charging the cause of delay rather than the originator automatically	Quick win	Implementation		C, E
12	Information and Communications Technology Division (ICT) to create/implement document templates with word counts	2021	Not started		B, D, F
13	Review and amend clearing process	2021	Detailed design	70	B, C, D, E, M
14	If seasonality of demand for Language Services is evened out, consider increasing full-time equivalents through appropriate contracts	2021	Not started		H, I
15	Research possibilities with Human Resources Division to ensure maximum number of qualified translators can be easily accessed	2021	Detailed design		H, I
16	Create online training on how to use various Office of the Secretary (SEC) systems and how to apply guidelines	2021	Not started		A, B, C, F

4