

تقرير عن وقائع المعتكف الثامن للمجلس التنفيذي للصندوق

الوثيقة: EB 2023/139/R.29

بند جدول الأعمال: 16

التاريخ: 23 أغسطس/آب 2023

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للعلم

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى الإحاطة علما بهذا التقرير عن وقائع المعتكف الثامن للمجلس التنفيذي على النحو الوارد في هذه الوثيقة.

الأسئلة التقنية

Deirdre Mc Grenra

مديرة

مكتب الحوكمة المؤسسية والعلاقات مع الدول الأعضاء

مكتب سكرتير الصندوق

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

كلوديا تن هاف

سكرتيرة الصندوق

مكتب سكرتير الصندوق

البريد الإلكتروني: c.tenhave@ifad.org

تقرير عن وقائع المعتكف الثامن للمجلس التنفيذي للصندوق

أولا- الخلفية والغرض

1- عُقد المعتكف الثامن للمجلس التنفيذي يومي الاثنين 8 والثلاثاء 9 مايو/أيار 2023 في Villa Tuscolana، في فراسكاتي (روما). وكان هذا الحدث أول معتكف يجري تنظيمه بالمشاركة الحضورية الكاملة منذ تفشي جائحة كوفيد-19. واقتصرت المشاركة على ممثل واحد من كل دولة من الدول الأعضاء في تشكيلة المجلس التنفيذي، إلى جانب منسقي القوائم والقوائم الفرعية. وقام بتيسير المعتكف السيد Bob Wright الذي تولى هذه المهمة من قبل في العديد من معتكفات المجلس.

ألف- التحضير

2- قبل انعقاد المعتكف، اجتمع الميسر مع منسقي القوائم. وتحدث بعد ذلك مع أعضاء مكتب الرئيس ونائب الرئيس ومعظم نواب الرئيس المساعدين لالتماس مدخلاتهم وأفكارهم بشأن النتائج المنشودة من المعتكف. ومن خلال عدة جولات ومناسبات للحصول على مدخلات إضافية، توصل المنسقون إلى توافق عام في الآراء بشأن النتائج المنشودة من المعتكف ومواضيع المناقشة. وعمل الميسر من جانبه مع مكتب سكرتير الصندوق لتتقيح الصياغة. ووضعت بعد ذلك الصيغة النهائية لجدول الأعمال. ويرد جدول الأعمال الرفيع المستوى في الذيل الأول، وترد قائمة المشاركين في الذيل الثاني.

باء- الغرض من المعتكف: تعزيز مهمتنا

3- كان الغرض من المعتكف هو مواصلة تعزيز استراتيجية الصندوق وحوكمته من خلال الجمع بين المجلس التنفيذي والإدارة العليا في بيئة المعتكف من أجل ما يلي:

- إيجاد حيز للحوار غير الرسمي؛
- مواصلة بناء العلاقات بين القوائم وتعزيز الثقة بين أعضاء المجلس؛
- بذل جهود مدروسة لمواصلة تحسين الحوكمة في الصندوق؛
- التفكير في التقييم المؤسسي للامركزية الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق؛
- تعزيز التفاهم والمواءمة حول مهمة الصندوق واستراتيجيته بين أعضاء المجلس ومع رئيس الصندوق والإدارة العليا؛
- مواءمة الطريقة التي يفكر بها المجلس ورئيس الصندوق والإدارة العليا في الدورة الثامنة والثلاثين بعد المائة المقبلة للمجلس التنفيذي المقرر عقدها مباشرة بعد المعتكف.

ثالثا- ملخص برنامج المعتكف

جيم- اليوم الأول

المحادثة الأولى

- 4- رحبت سكرتيرة الصندوق بالإنابة، السيدة Deirdre Mc Grenra، ومنسقا القوائم بالمشاركين في المعتكف. وبعد قيام الميسر بتقديم لمحة عامة موجزة عن جدول الأعمال، اجتمع المشاركون في الفناء لإجراء سلسلة من التمارين والمحادثات القصيرة. وأعرب كثير من الممثلين الذين لم تتح لهم الفرصة من قبل للاجتماع شخصيا مع بعضهم البعض عن تقديرهم فرصة إجراء هذه المحادثات غير الرسمية.
- 5- وشارك الممثلون بعد عودتهم إلى قاعة الاجتماعات في "تمرين الزوايا الأربع" للتفكير في توجهاتهم الفردية من حيث الإنسان والهيكول والمدلول والعمل. واتخذ التمرين شكل مناقشات حيوية في كل مجموعة من المجموعات الصغيرة والكبيرة بغرض مساعدة الممثلين على تعزيز وعيهم بما يحفز السلوك والتفكير لدى كل منهم ومواطن القوة والضعف في توجهات كل منهم.
- 6- وفيما يتعلق بمواطن القوة، جرى تحديد الأعضاء الذين لديهم "توجه عملي المنحى" على أنهم ديناميون ومدفوعون بالنتائج، ولكنهم يدركون خطر الانعزال في آرائهم والانفصال عن الآخرين. وأما الذين لديهم "توجه نحو المدلول" فيركزون على الأسس المنطقية؛ وتدفعهم القيمة ولكنهم لا يتسمون دائما بالفعالية في المتابعة أو التنفيذ. وأشارت المجموعة ذات "التوجه نحو الإنسان" إلى تركيز إيجابي على بناء المجتمع المحلي، مما قد يؤدي على الرغم من ذلك إلى عدم وجود اتجاه واضح. وأفادت المجموعة ذات "التوجه نحو الهيكلية" بأن نقاط قوتها فعالة في إنتاج أطر قوية تضمن اتخاذ أحكام سليمة، ولكن ذلك يشوبه خطر التوجه أكثر من اللازم نحو الإجراءات وإغفال الغرض.
- 7- وفي نهاية الجلسة الصباحية، جُمعت قائمة بالأسئلة التي أسفرت عنها مناقشات الطاولات، ليُجري استكشاف هذه الأسئلة في محادثات تالية والتركيز على عملية اللامركزية الجارية ومهمة الصندوق والمسائل التي ينبغي أن ينظر فيها رئيس الصندوق والمجلس التنفيذي.
- 8- وفي الختام، تلا ميسر المعتكف قصيدة *Lost* (مفقود)، وهي قصيدة تؤكد أهمية مبادئ المعتكف الثلاثة: حضور المرء، والموازنة بين التقصي والدعوة، وتعزيز الفضول بدلا من إصدار الأحكام.
- 9- وترد الأسئلة التي أسفرت عنها مناقشات مجموعات الطاولات في الذيل الثالث.

تقرير مكتب التقييم المستقل في الصندوق وأسنلته وتأملاته

- 10- عقب استراحة الغداء، قدم مدير مكتب التقييم المستقل، السيد Indran Naidoo، ملخصا تناول فيه التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق. وانصب التركيز على التعلم من المكاسب والأخطاء على حد سواء التي شهدتها عملية اللامركزية، وعلى تقديم اقتراحات للإدارة العليا من أجل توجيه مبادرة اللامركزية الجارية.
- 11- وبعد تقديم هذا العرض، تلقى مدير مكتب التقييم المستقل أسئلة من الحضور لمدة 45 دقيقة تقريبا في حوار واع حول واقع اللامركزية.
- 12- وشملت هذه الأسئلة ما يلي: كيف يمكننا التمييز بين المستويات والأنواع المختلفة للشاشة؟ وما هي الطرق التي يمكن بها أن تقوض اللامركزية تنفيذ برامجنا؟ وكيف يمكن للصندوق أن يعالج بشكل أفضل مخاطر التوظيف الناتجة عن اللامركزية، وكيف يمكن للوكالات الأخرى أن تتحمل تكاليف الموظفين القطرين من مستويات أعلى؟

وكيف يمكن لنظام المنسقين المقيمين الذي يعمل بكامل طاقته، حيث يوجد لكل بلد مدير قطري، أن يعزز فعالية البرامج؟ وما هي العوامل الأخرى التي يلزم الجمع بينها وبين اللامركزية لضمان فعالية البرامج؟ وما هو نوع عملية إعادة هيكلة المقر المطلوبة لضمان جني الصندوق ثمار اللامركزية؟

المحادثة الثانية: الحفاظ على مهمتنا وتعزيزها

13- بعد استراحة لتناول القهوة، واصل ميسر المعتكف عملية مساعدة المشاركين على التعرف إلى بعضهم البعض حول طاولاتهم من خلال طرح هذا السؤال: "ما الذي تفعله لإعادة شحن طاقتك؟" وأسفر ذلك عن تحديد مجموعة ثرية من الهويات (مثل العزف على البيانو وصناعة الخبز) وممارسة التمارين الرياضية. وطلب من المشاركين أيضا إجراء تقييم ذاتي موجز لمهاراتهم في "الاستماع والتقصي والدعوة" لضمان إجراء محادثات أفضل أثناء المعتكف.

14- وركز الحوار التالي في المعتكف على الحفاظ على مهمة الصندوق وتعزيزها. واستخدم في هذه العملية نموذج المقهى العالمي (World Café)، حيث قامت كل مجموعة من مجموعات الطاولات الخمس بزيارة أربع محطات مختلفة لمدة 15 دقيقة، ولكل منها سؤال محدد. وناقشت المجموعات السؤال المحدد لكل منها ودونت ملاحظاتها على اللوحة الورقية القلابة الخاصة بكل محطة.

15- وعند الانتقال إلى محطة جديدة وسؤال جديد، قامت كل مجموعة في البداية باستعراض ملاحظات المجموعات السابقة، وتحققت من النقاط التي وافقت عليها، وأضافت ردودها الخاصة. وعادت المجموعات في النهاية إلى محطاتها الأصلية واستعرضت جميع التعليقات. ولخص ممثل عن كل مجموعة المواضيع الرئيسية.

16- وفيما يلي الأسئلة الفرعية للمحطات:

- (أ) هل ينصب تركيزنا على الزراعة أو التنمية الريفية أو الغذاء أو التغذية - أو على جميع هذه المواضيع؟
- (ب) كيف يمكن للصندوق أن يواصل تركيزه على مهمته بينما يواجه ضغوطا من أجل التوسع؟ وماذا يجب أن تكون معايير اختيار مشروعاتنا؟
- (ج) كيف يمكن/ينبغي لنا تجنب إغراءات الاستجابة للأزمات والمجالات "الشعبية" الأخرى التي قد يتاح لها تمويل أو تمويل مشترك؟
- (د) ما الذي يجعل الصندوق متفردا في علاقته مع القطاع الخاص، وكيف يمكن له توسيع نطاق الاقتراض والتمويل المشترك مع القطاع الخاص لصالح المزارعين الريفيين أصحاب الحيازات الصغيرة؟
- (هـ) كيف نحافظ على رسالتنا مقنعة ومركزة ومفهومة لمولينا وأصحاب المصلحة الآخرين؟

17- واختتمت الجلسة الساعة السادسة بعد الظهر. واجتمع المنسقون لفترة وجيزة قاموا خلالها بإعداد موجز لوقائع اليوم لتقديمه إلى الإدارة العليا في صباح اليوم التالي. وترد النصوص المأخوذة من اللوحات الورقية القلابة الخاصة بالمحادثات في الذيل الثالث.

18- وفي الساعة السابعة والنصف مساء، اجتمع المشاركون في المعتكف مع الإدارة العليا لتناول مشروب، تلتها بعد ذلك وجبة العشاء.

دال- اليوم الثاني

المحادثة الثالثة: مرّت ستة أشهر وما زالت أمامنا أربع سنوات متبقية

- 19- بدأت المحادثة صباحا بترحيب من منسقي القوائم بالإدارة العليا، وقدموا ملخصا للنقاط البارزة ومواضيع المناقشة المنبثقة عن اليوم السابق. وقام ميسر المعتكف بعد ذلك باستعراض جدول الأعمال، واصطحب المجموعة إلى الخارج لإجراء بعض المقابلات القصيرة الثنائية وتمارين لكسر الجليد بين أفراد الفريق.
- 20- ودّكر ميسر المعتكف المجموعة المشتركة بين أعضاء المجلس والإدارة العليا بالمبادئ الرئيسية للمعتكف: وهي حضور المرء، والموازنة بين التقصي والدعوة، وتعزيز الفضول بدلا من إصدار الأحكام.
- 21- وبعد العودة إلى الداخل، تحدث رئيس الصندوق عما تعلمه خلال الأشهر الستة الأولى من فترة رئاسته، وكيف تبلورت أولوياته القصيرة والطويلة الأجل للصندوق. وجمعت تعليقاته تحت ثلاثة عناوين: (1) التعلم أثناء الأشهر الستة الأولى؛ (2) الأولويات لعام 2023؛ (3) التحديات التي يواجهها الصندوق من وجهة نظره.
- 22- وشملت الدروس الرئيسية ما يلي: (1) الوعي بسمعة الصندوق ككيان مؤثر؛ (2) الحاجة إلى العمل الجاد لزيادة إبراز صورة الصندوق.
- 23- وشملت أولويات رئيس الصندوق لعام 2023 ما يلي: التركيز على استراتيجية التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق والاستمرار في الوقت نفسه في متابعة التزامات التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق؛ ومعالجة مسائل ثقافة مكان العمل التي ركز عليها الصندوق بالفعل لمدة سنتين تقريبا، بما في ذلك ارتفاع معدل الوظائف الشاغرة؛ والاستمرار في تطبيق اللامركزية، ولا سيما التحول من منظمة محورها المقر؛ ومواصلة السعي إلى إقامة شراكات بين القطاعين العام والخاص؛ والتركيز على المكانة الخاصة للصندوق، مع التشديد على الأثر والنتائج.
- 24- وشملت التحديات التي تتطلب اهتماما ما يلي: التمويل بشروط تيسيرية في مناخ ترتفع فيه أسعار الفائدة؛ وآليات تسوية الديون؛ وتعزيز المنح؛ وتبسيط رسائل الصندوق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وتبسيط العمليات، ولا سيما عمليات الموارد البشرية والميزنة؛ والحفاظ على التركيز على الأداء المتعدد الأطراف مقابل الأداء الثنائي.
- 25- وناقشت مجموعات الطاولة تعليقات رئيس الصندوق، مع التركيز بصفة خاصة على ما يلي: (1) النقاط التي أثارت اهتمامها؛ (2) النقاط التي شكلت تحديا لتفكيرها؛ (3) الأسئلة التي تحتاج إلى توضيح ومزيد من المناقشة. وطرحت كل مجموعة على رئيس الصندوق عدة أسئلة، وأجاب عليها الرئيس في شكل محادثة. وبالنسبة لكثير من ممثلي المجلس، كانت تلك هي الفرصة الأولى للتواصل مباشرة مع رئيس الصندوق، واتسم الحوار بعمق الأفكار والحيوية.

المحادثة الرابعة: تعزيز استراتيجيتنا وتنفيذها

26- عقب استراحة لتناول القهوة، طلب ميسر المعتكف من المجموعة تكوين دائرة في الخارج لإجراء مناقشة ثنائية بشأن أمثلة عن أوقات عمل فيها المجلس التنفيذي والإدارة العليا كل منهما مع الآخر في إطار من الشراكة القوية. وأعقبت ذلك مناقشة إبداعية حول "وجه الشبه بين الصندوق ونافورة المياه".



27- وقُدمت أسئلة المحادثة الرابعة، وقام الأفراد بتنظيم أنفسهم حول الأسئلة التي اختاروها. وحرص ميسر المعتكف على توزيع كبار المديرين بالتساوي بين مجموعات الأسئلة الخمس. وخصصت 40 دقيقة تقريبا للتمرين، وبعد ذلك عين لكل مجموعة شخص يقدم النقاط البارزة في المناقشة.

28- وكانت مجموعات الأسئلة الخمس كما يلي:

- (أ) تعزيز التعاون بين إدارة الصندوق والمجلس التنفيذي: ما هو "المدخل المناسب" لتحقيق التوازن بين الرقابة الاستراتيجية والإدارة التفصيلية؟ وكيف يبدو ذلك؟ وما الذي يحتاج إليه أعضاء الإدارة والمجلس كل منهم من الآخر لأداء أدوارهم بأكبر قدر من الفاعلية؟
- (ب) كيف يمكننا تحليل القدرات والتكاليف بدقة أكبر قبل الالتزام؟ وأين قمنا بذلك بصورة جيدة في الماضي وما الذي يمكننا أن نحققه في المستقبل؟
- (ج) (بناء على المحادثة الثانية) كيف يمكننا التركيز على مهمتنا وتعزيزها والتعريف بها على نحو أفضل؟ وكيف يمكننا أن نحافظ على بقاء هوية مهمتنا واسمنا مقنعين ومفهومين؟
- (د) كيف تؤثر الزيادة في المديونية الحرجة على الصندوق، وما هو السبيل إلى حلها؟ وناقش أيضا هذا الفريق سؤالا ذا صلة، وهو: كيف يمكن لقيادة الصندوق أن تضمن الحصول على مساهمات أكبر من عدد أكبر من الدول الأعضاء في سياق التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق؟
- (هـ) ما الذي يمكننا أن نتعلمه معا من تقييم اللامركزية فيما يتعلق بالطريقة التي يؤدي بها المجلس التنفيذي وظيفته؟ وناقشت المجموعة أيضا أسئلة أخرى مرتبطة بهذا السؤال: كيف يمكن للصندوق أن يواصل

اللامركزية لضمان الملكية القطرية الحقيقية وتحقيق أداء أقوى على الأرض، من دون زيادة في البيروقراطية؟ وكيف يمكن لإدارة الصندوق أن تتواصل بصورة أفضل مع الموظفين (في المقر والميدان) وأعضاء المجلس فيما يتعلق بعملية اللامركزية؟

29- ويمكن الرجوع إلى نصوص اللوحات الورقية القلابة في الذيل الثالث.

التعلم والالتزامات

30- وبعد الغداء، طلب ميسر المعتكف من المشاركين تكوين مجموعات يتألف كل منها من ثلاثة أو أربعة أفراد، لاستعراض اللوحات من اليوم ونصف اليوم السابقين، ومشاركة النقاط البارزة الشخصية داخل كل مجموعة. وطلب الميسر أيضا من المشاركين تحديد وتقاسم التزام أو التزامين لتعزيز نجاح الدورة المقبلة للمجلس.

31- وعلق ميسر المعتكف على الطريقة التي مارس بها كل من أعضاء المجلس التنفيذي وإدارة الصندوق بشكل فعال طرائق القيادة الاستراتيجية والحميمة خلال اليومين الماضيين: استخدمت القيادة الاستراتيجية العقل الاستراتيجي والنظامي من أجل التحليل الفعال والوصول إلى مدلول منطقي في عالم متقلب لا يقين فيه ومعقد وغامض؛ أما القيادة الحميمة فتتطلب صفات القيادة الحاسمة المتمثلة في الحضور والإصغاء بعمق والتعاطف. وتُشكل هاتان الطريقتان معا كلا متكاملين يمكن أن يفيد الصندوق كثيرا.

32- وانتهى المعتكف عند الساعة الرابعة بعد الظهر، وشكرت سكرتيرة الصندوق بالإنبابة ومنسفو القوائم ورئيس الصندوق الجميع على التزامهم ومشاركتهم. واختتم ممثل اليابان لدى المجلس التنفيذي، السيد Kuraya Yoshihiro، المعتكف بطقوس التصفيقة الواحدة التقليدية (ippon-jime).



Eighth Executive Board Retreat: High Level Agenda

8-9 May 2023, Villa Tuscolana

The Eighth Executive Board retreat will be held on Monday, 8 and Tuesday, 9 May at Villa Tuscolana in Frascati (Rome, Italy). The event will be the first retreat organized fully in presence since the outbreak of the COVID-19 pandemic.

Participation will be limited to a single representative from each Member State on the Board composition, together with the List and sub-List Convenors. The retreat will be facilitated by Mr Bob Wright.

Retreat Purpose: Strengthening Our Mandate

To further strengthen IFAD strategy and governance by bringing the IFAD Executive Board and Senior Management together in a retreat environment to:

- Create a space for informal dialogue;
- Continue to build relationships across Lists and cultivate trust among Board members;
- Thoughtfully pursue continuous improvement of IFAD governance;
- Reflect on the Independent Office of Evaluation (IOE) corporate-level evaluation of decentralization;
- Build stronger understanding and alignment around the IFAD mandate and strategy among Board members, and with the President and Senior Management; and,
- Align the Board, President and Senior Management for the upcoming 138th session of the Executive Board, which will take place immediately after the retreat.



Retreat programme

Day 1: Monday, 8 May (Rome time)

9.00	Departure from IFAD
10.00	Welcome coffee
10.30	<p>Conversation One (Executive Board representatives)</p> <p>Focus: Board connection exercise and conversations, reflection on effectiveness, and development of questions and suggestions for Management to strengthen the Board-Management partnership.</p>
12.30	Lunch
14.00	<p>IOE Report, Questions and Reflection (Executive Board representatives and Director, IOE)</p> <p>Focus: How can we learn from <u>both</u> decentralization gains and missteps in the execution, and generate several suggestions for Senior Management to guide the ongoing decentralization initiative.</p>
15.30	Coffee break
16.00	<p>Conversation Two (Executive Board representatives)</p> <p>Focus: Maintaining and Strengthening Our Mandate</p> <p>Station sub-questions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is our focus on agriculture, rural development, food or nutrition – or on all of these? • How can IFAD stay focused on its mandate while under pressure to expand? What should our project “selection criteria” be? • How can/should we avoid the seduction of crisis response and other “popular” areas where funding or co-financing may be available? • What is IFAD’s unique selling point in its relationship with the private sector, and how can IFAD expand private sector borrowing and co-financing in the interest of rural small-holder farmers? • How do we keep our mission <u>compelling</u>, <u>focused</u> and <u>understandable</u> to our funders and other stakeholders?
18.00	Check-in
19.30	Aperitif followed by dinner with Senior Management



Retreat programme (continued)

Day 2: Tuesday, 9 May (Rome time)

8.30	Breakfast
9.00	<p>Conversation Three (Executive Board representatives and Senior Management)</p> <p>Focus: Six Months Down and Four Years to Go</p> <p>Process:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenors provide brief Day 1 summary, with insights for Management and questions they hope to discuss. • Presentation from the President on what he has learned these past six months, and how his short and long-term priorities for IFAD have taken shape • Table groups discuss the President's talk, focusing on 1) What points excited them, 2) What points challenged their thinking, and 3) Questions for clarification and further discussion • Plenary questions from tables to the President and open floor discussion. • "Questions for further discussion" will be prioritised and a few will be added to Conversation Four.
11.00	Coffee Break
11.30	<p>Conversation Four (Executive Board representatives and Senior Management)</p> <p>Focus: Strengthening Our Strategy and Execution</p> <p>Table/Station Questions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stronger Management-Board collaboration: Where is the "sweet spot" between strategic oversight and micromanagement? What does this look like? What do Management and Board members need of each other to most effectively fulfil their respective roles? 2. How can we more accurately analyse capacity and costs before committing? Where have we done it well in the past and what can we carry forward? 3. (Building on Conversation Two) How can we better focus, strengthen and communicate our mandate? How can we keep our <u>mandate identity and brand</u> compelling and understandable? 4. Priority 1 question TBD added from the morning session 5. Priority 2 question TBD added from the morning session
13.00	Lunch
14.30	Learning and Commitments (Executive Board representatives and Senior Management)
16.00	Closure
16.30	Departure from retreat venue to Rome



الوفود في المعتكف الثامن للمجلس التنفيذي

Delegations at the Eighth Executive Board Retreat

Délégations à la Eighth Executive Board Retreat

Delegaciones en el Eighth Executive Board Retreat

BOARD COUNTRIES

ARGENTINA

Carolina HERNÁNDEZ
Tercera Secretaria
Representante Permanente Alterno
de la República Argentina ante
la FAO, el FIDA y el PMA
Roma

AUSTRIA

Veronika BAUMGARTNER-PUTZ
Senior Advisor
International Financial Institutions
Federal Ministry of Finance
of the Republic of Austria
Vienna

BRAZIL

Raquel Porto RIBEIRO MENDES
General Coordinator
for Sustainable Development Finance
of the Secretariat for International Affairs
Ministry of Finance of the
Federative Republic of Brazil
Brasilia

CAMEROON

Médi MOUNGUI
Deuxième Conseiller
Représentant permanent suppléant
de la République du Cameroun auprès
du FIDA
Rome

CANADA

Gloria WISEMAN
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of Canada to the United Nations
Food and Agriculture Agencies
in Rome
Rome

CHINA

MEI Hongyong
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the People's Republic of China
to the United Nations Agencies
for Food and Agriculture in Rome
Rome

CÔTE D'IVOIRE

Yapo Guillaume DAGOU
Ingénieur Principal Zootechnique
Représentant Permanent Adjoint
Ministère des Ressources Animales et
Halieutiques
c/o Représentation permanente de
la République de Côte d'Ivoire
auprès de la FAO, du FIDA
et du PAM
Rome

DENMARK

Jette MICHELSEN
Minister Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the Kingdom of Denmark to IFAD
Rome

DOMINICAN REPUBLIC

María Cristina LAUREANO PEÑA
Primera Secretaria
Representante Permanente Alternativa
de la República Dominicana
ante el FIDA
Roma

FRANCE

Mathilde LIMBERGERE
Adjointe à la cheffe du bureau
Financement multilatéral du développement
et du climat (MULTIFIN 3) à la
Direction générale du Trésor
Paris

GERMANY

Joachim BLEICKER
Ambassador
Permanent Representative of the
Federal Republic of Germany to the
International Organizations in Rome
Rome

Ronald MEYER
Counsellor
Alternate Permanent Representative of
the Federal Republic of Germany to the
International Organizations in Rome
Rome

INDONESIA

Rini INDIYATI
Agricultural Attaché
Embassy of the Republic of Indonesia
to Italy
Rome

IRELAND

Michelle WINTHROP
Ambassador of Ireland to
the Republic of Korea
Department of Foreign Affairs
of Ireland
Dublin

ITALY

Gian Paolo RUGGIERO
Director
International Financial Relations
Ministry of Economy and Finance
of the Italian Republic
Rome

JAPAN

KURAYA Yoshihiro
Minister Counsellor
Deputy Permanent Representative
of Japan to the United Nations Food
and Agriculture Agencies in Rome
Rome

MEXICO

Sandra Paola RAMÍREZ VALENZUELA
Primera Secretaria
Asuntos Multilaterales (FIDA)
Representante Permanente Alternativa
de los Estados Unidos Mexicanos
ante el FIDA
Roma

NETHERLANDS (KINGDOM OF THE)

Jan BADE
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of the Kingdom of the Netherlands
to the United Nations Organizations
for Food and Agriculture in Rome
Rome

NIGERIA

Yaya O. OLANIRAN
Minister
Permanent Representative of the
Federal Republic of Nigeria
to the United Nations Food and
Agriculture Agencies in Rome
Rome

NORWAY

Morten Von Hanno AASLAND
Ambassador
Permanent Representative of the
Kingdom of Norway to IFAD
Rome

SPAIN

Moisés MORERA MARTÍN
Primer Secretario
Representante Permanente Alternativo
de España ante los Organismos
de las Naciones Unidas en Roma
Roma

SWEDEN

Petter NILSSON
Counsellor
Deputy Permanent Representative
of Sweden to IFAD
Rome

SWITZERLAND

Tim KRÄNZLEIN
Conseiller
Représentant permanent adjoint
de la Confédération suisse auprès
de la FAO, du FIDA et du PAM
Rome

UNITED KINGDOM

Elizabeth NASSKAU
First Secretary
Deputy Permanent Representative of
the United Kingdom of Great Britain and
Northern Ireland to the United Nations
Food and Agriculture Agencies in Rome
Rome

UNITED STATES

James CATTO
Director
Office of International Development Policy
Department of the Treasury of
the United States of America
Washington, D.C.

VENEZUELA (BOLIVARIAN REPUBLIC OF)

Haifa Aissami MADAH
Embajadora
Representante Permanente de
la República Bolivariana de Venezuela
ante la FAO y demás Organismos
de las Naciones Unidas en Roma
Roma

Questions generated by retreat participants to help guide the discussion

➤ **Ongoing decentralization**

- How do we deal with expectations calibrating on cost/benefits analysis?
- While advancing, how to take stock of lessons learned and recalibration?
- What is the final objective of the decentralization?
- Through decentralization, what will IFAD eventually achieve?

➤ **Our IFAD mandate**

- Is IFAD scale too small for our ambitions?
- How do we keep focus in changing the lives of the most vulnerable? (IFAD is too small to help all of this group)
- How can IFAD avoid the temptation to compete with related institutions, without losing the mandate?
- How does IFAD's mandate relate to a food system approach?
- How can we go along with IFAD's mandate without losing sight of the other crises that beneficiaries are facing such as the increase in food prices, disruptions, climate change, etc.?

➤ **Questions for the President**

- Did you change priorities since election?
- What are the most critical threats/concerns for IFAD's work, and how can they be avoided? How can the Executive Board support? Has your view changed since starting?
- What challenges are you more concerned about after the first 6 months? (e.g. decentralization)
- What is your vision to increase IFAD's visibility?
- How is the President of IFAD going to weigh up the different priorities of all the stakeholders of the Organization?

➤ **Questions for the Board (ourselves)**

- How to strengthen the link between the work of the Board and the people on "the last mile"?
- How can we better use "the four corners" in our Board work?
- Do we work on the basis of trust or accountability?
- How do/should we effectively balance our oversight, between detail and big picture steer?
- What kind of guidance can we give to Management to increase efficiency and government performance in project management?

Conversation Two - Flip Chart Transcripts

Question 1: Is our focus on agriculture, rural development, food or nutrition – or on all of these?

- Wrongly formulated question - Better definition.
- What's "focus"? ≠ to mission or goal or added value, needs to be better defined.
- Missing priorities: climate change, poverty reduction, biodiversity, smallholder, resilience.
- Items can be (are) interdependent (E.g. Food systems).
- What is the niche? Resilience? Last mile? Welfare? Livelihoods?
- Focus on all, but keep in mind (1) specific context on the ground and (2) food systems transformation.
- It's a question of entry points!
- Also/ make distinction between core mandate, necessary approaches to achieve it, and context in which IFAD seems to achieve it.
- Our main focus is on: agriculture, rural and food (considering nutritious food).

Question 2: How can IFAD stay focused on its mandate while under pressure to expand? What should our project "selection criteria" be?

- Does everybody understand/know what those criteria are?
- By maintaining comparative advantage (others encroaching)
- Adjusting to adapt to changing realities
- Rural economies and people-centered + impact. Country focus + minimum institutional capacities/capabilities
- Need for definition of expansion - footprint? Impact? Themes? Mandate?
- Is there pressure to expand? Perhaps needs more discussion... or is there pressure to maintain challenges of DSF etc. means need more to maintain
- Prioritizing through a good governance - stable and sharp management?
- Adjusting to adapt to climate change
- "cost"-effectiveness with best development effect for money (considering true cost/true value of food!)

Question 3: How can/should we avoid the seduction of crisis response and other "popular" areas where funding or co-financing may be available?

- Stick to the mandate. Targeting specific areas/methodology, with a holistic approach.
- Supplementary funds to respond to the "mandate-related" crises. Working in a complementary way, trusting on IFAD's added value.
- Focus on country programmes when looking at extra funding (COSOPs) - long-term development focus.
- Don't fall for the easy money - use criteria like SDGs, mandate-related criteria etc.
- Enhance coordination with other IFIs & RBAs to avoid duplicating work.

- Turn narrative around: IFAD provide crisis preparedness/resilience and thereby reduces crisis response needs already.

Question 4: What is IFAD's unique selling point in its relationship with the private sector, and how can IFAD expand private sector borrowing and co-financing in the interests of rural small-holder farmers?

- (1) Can we hear more directly from private sector what **they** think of IFAD? - help us understand how IFAD can be more attractive...
- (2) Advocate more and broaden the different mechanisms to engage private sector.
- (3) Showcase the financial opportunities / Return on investment for investing in smallholder agriculture + incentivize.
- Solid reputation - build on AA+ rating/good oversight
- Interface between financial markets and technical knowledge - unique position
- Entry point for private sector which wants to access small-holder farmers and reach scale.
- Engage Academia/civil society to showcase IFAD's opportunities
- Encourage private sector through the CSR
- Regarding selling point, de-risking investment of the private sector in rural areas. Multilateral nature of IFAD.
- Diversity and needs of membership
- Use portfolio to identify opportunities for private sector (no other IFI is doing it at that level). Build value chains for smallholders. Coordinating role to bring together groups of smallholders for more viable opportunities/entities?

Question 5: How do we keep our mission compelling, focused and understandable to our funders and other stakeholders?

- Stakeholders are not homogenous. Have different needs.
- Stick to core mandate! Don't be shy in showing results (ODA #1)! And impact (+ agility)
- Agree upon and draft a simple, understandable narrative.
- Communicate coherently on that narrative over time
- Resist temptation to deviate – Executive Board/Donor/Partner countries support
- Show courage + integrity
- Emphasise solid reputation + rating
- Start with getting the focus right - compelling + understandable will follow
- Through innovation with intensive use of innovation technocracy which allows online monitoring/communication results. Focus on people environment

Participants put an asterisk on the word "focused" in the question and wrote: "stick to the space given"

Conversation Four Flip Chart Transcripts

Question 1: Stronger management-board collaboration: Where is the “sweet spot” between strategic oversight and micromanagement? What does this look like? What do management and board members need to each other to most effectively fulfil their respective roles? How do we mark together to develop and balance trust and accountability?

- Transparency and information.
- Acknowledgment of a more and more complex environment that leads to elevated debates and further discussions.
- Existence of intermediaries and contact channels to allow informal discussions.
- Ensure smooth transition and knowledge transfer when turnover is high.
- Room for more bilateral/Board engagement. Openness to discussions and problem solving
- Board is for guidance/challenges and Management is for implementation.
- What are the next steps?
 - Frequency of informal seminars and committee meetings
 - Rethink the information transmission (minutes? Summary?) of the Committees
 - Build and in-depth onboarding program (e-learning, training)

Question 2: How can we more accurately analyse capacity and costs before committing? Where have we done this well in the past and what can we carry forward?

- Perspective: financial x IFAD13 strategic Replenishment
- Legal meaning x consensus building process
- Cost Benefit Analysis is critical to maximizing impact
- Balance different focus areas (climate change, gender balance, etc.) with a realistic approach, not too many commitments
- IFAD12 right direction
- IFAD13 needs to do better
- Management better cost and resources analyses - informed decision relying on IFAD management
- Ensure that Member States ask stronger questions and use that for more effective prioritization and decisions

Question 3: (Building on Conversation Two) How can we better focus, strengthen and communicate our mandate? How can we keep our mandate identity and brand compelling and understandable?

- Articulation and narrative to be clear and shared
- Ensure stronger/corporate communication, working closely with IFAD management; Board members can help management identify key stakeholders in our countries; provide Board members and country staff with practical communication tools
- Highlight our mandate with impact/results focus on comparative advantage

- IFAD “Last Mile”, where others don’t go; targeted
- IFAD to be known by our Key audience - Decision makers
- Reputation is excellent - Sell this!
- IFAD size is a positive small > big impact
- Long term impact - IFAD is sustainable
- Highlight self reliance
- How /channels to reach > audience, MPs, Ministers.
- Balance effort and resources
- Public image of IFAD systematic awareness in populations
- Use voices of communities - emotions
- Build links between IFAD (COMS) with key partners in Member States to use effectively materials and amplify IFAD visibility
- Board representatives and colleagues as advocates.
- Identify priorities for key audiences - Impact
- Analysis of impact of communications
- Provide practical tools for Board representatives and capitals for communication and brief on their use.
- Organise discussions for Board representatives to guide IFAD for what’s next and help build links with MS communications.
- Use the Replenishment report to express clearly IFAD’s mandate in current world.
- Ensure regular feedback - consider an update/report

Question 4: How does the increasing debt distress impact IFAD, and how can we solve it? How can IFAD’s leadership ensure more significant financial contributions and from a higher number of Member States in the context of IFAD13?

1. Strategy for tailored outreach for replenishment resources + non-replenishment funds
2. IFAD to be part of wide IFI + global solutions to debt distress.
3. Political outreach, especially in global fora
 - Understanding of fragility + risks
 - Anticipate risks + implications for IFAD programming
 - Look at current mechanisms - fit for purpose?
 - Ability of countries to stay engaged + not fall into arrears
 - Reserve? Size?
 - Be part of IFI + global solutions, where relevant
 - Board member joint pressure on other IFI agencies, include IFAD in joint statements + monthly coordination meetings.
 - Make business case for investment in food systems
 - Strategy for reengagement in IFAD of countries that are not so active with IFAD at this point, and what would stimulate these countries to re-engage

- Partnerships of IFAD - outreach (tailored!)
- Bilateral vs multilateral support to sector; step out and engage is broader political engagement
- Benefits of existing mechanisms/multilateralism.

Question 5 (on decentralization): How can IFAD continue with decentralization to ensure real in-country ownership and stronger delivery on the ground, without increasing bureaucracy?

How can IFAD Management better communicate with staff (headquarters and field) and Board members about decentralization process?

What can we learn together from the decentralization evaluation about how the Executive Board performs its function in a general sense?

- In-country ownership
- UN Office – building trust; capacity/strengthening benefits at country level.
- Communication with staff and Board members
- Lessons learnt – on the right track but need to address challenges... to reach potential
- Executive Board: Costs
- Internally - Forward look: predictability/change management, holistic approach, clear planning.
- Create space for debate - interaction. Use evaluation as platform for review of organisation. Stocktaking, strengthening foundation, adapting + modifying to address structural deficiencies.
- Resources - available - trade-offs. Options for COs [Benchmarking - to note still in midst of process]
- Outcome target - just no. of staff. Step by step approach.
- Headquarters ↔ country level balance
- Number of COs. ROs?
- Focus/prioritization
- Move forward with a human face
- Develop a road map + action plan based on the decentralization evaluation:
 - Creating space for reflection on implications of evaluation, and debate on options to build on foundations + take forward key recommendations
 - To adapt and modify to address structural deficiencies within budget available.
 - Review HQ-country level balance prioritization with greater focus on what IFAD does best at country level.
 - To improve communications, both with the Executive Board + internally, being transparent with the costs.