

---

## **Informe de las deliberaciones del octavo retiro de la Junta Ejecutiva del FIDA**

---

Signatura: EB 2023/139/R.29

Tema: 16

Fecha: 23 de agosto de 2023

Distribución: Pública

Original: Inglés

### **Para información**

**Medida:** Se invita a la Junta Ejecutiva a que tome nota del informe relativo a las deliberaciones del octavo retiro de la Junta Ejecutiva, que figura en el presente documento.

---

---

### **Preguntas técnicas:**

**Claudia ten Have**

Secretaria del FIDA y Directora  
Secretaría del FIDA  
Correo electrónico: c.tenhave@ifad.org

**Deirdre Mc Grenra**

Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional y Relaciones  
con los Estados Miembros  
Secretaría del FIDA  
Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

---

# Informe de las deliberaciones del octavo retiro de la Junta Ejecutiva del FIDA

## I. Información de antecedentes y finalidad

1. El octavo retiro de la Junta Ejecutiva se llevó a cabo el lunes 8 y el martes 9 de mayo de 2023 en Villa Tuscolana, en Frascati (Roma). El evento fue el primer retiro organizado íntegramente en formato presencial desde el inicio de la pandemia de COVID-19. La participación se limitó a un único representante de cada Estado Miembro que formara parte de la Junta, junto con los Coordinadores de las Listas y las Sublistas. El facilitador del retiro fue el Sr. Bob Wright, quien ya se había encargado de varios retiros de la Junta.

### A. Preparación

2. Antes del retiro, el facilitador se reunió con los Coordinadores de las Listas. Posteriormente, habló con los miembros de la Oficina de la Presidencia y la Vicepresidencia y la mayoría de los Vicepresidentes Adjuntos para solicitarles sus aportaciones y consideraciones acerca de los resultados deseados del retiro. A través de varias iteraciones y oportunidades de aportaciones adicionales, los Coordinadores llegaron a un consenso general sobre los resultados deseados y los temas de debate. Por su parte, el facilitador colaboró con la Secretaría para perfeccionar el contenido. De esta forma se terminó de perfilar el programa. El programa de alto nivel se incluye en el apéndice I, mientras que la lista de participantes figura en el apéndice II.

### B. Objetivo del retiro: Fortalecimiento de nuestro mandato

3. El objetivo del retiro era seguir reforzando la estrategia y la gobernanza del FIDA reuniendo a la Junta Ejecutiva y al personal directivo superior en un retiro con el fin de:
  - crear un espacio de diálogo oficioso;
  - seguir forjando relaciones entre las Listas y generar confianza entre los miembros de la Junta;
  - trabajar concienzudamente en pos de una mejora continua de la gobernanza del FIDA;
  - reflexionar acerca de la evaluación a nivel institucional de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) sobre la descentralización;
  - mejorar la comprensión y la armonización en torno al mandato y la estrategia del FIDA entre los miembros de la Junta, así como con el Presidente y el personal directivo superior, y
  - armonizar los planteamientos de la Junta, el Presidente y el personal directivo superior para el próximo 138.º período de sesiones de la Junta Ejecutiva, que se celebrará inmediatamente después del retiro.

## II. Resumen del programa del retiro

### C. Día 1

#### Primer diálogo

4. La Secretaria *ad interim*, Sra. Deirdre Mc Grenra, y los Coordinadores de las Listas dieron la bienvenida a los participantes en el retiro. Después de que el facilitador describiera brevemente el programa, los participantes se reunieron en el patio para llevar a cabo varios ejercicios y formaron parejas para mantener breves conversaciones. Muchos representantes aún no se habían reunido en persona y agradecieron la oportunidad de esos intercambios informales.

5. Los representantes regresaron a la sala de reuniones y participaron en un "ejercicio de las cuatro esquinas" para reflexionar sobre sus orientaciones personales con respecto a las personas, la estructura, el significado y la acción. El ejercicio consistió en intensos debates tanto en grupos reducidos como grandes con la idea de ampliar la conciencia de los representantes acerca de lo que motivaba su propio comportamiento y el de los demás, así como los aspectos positivos y negativos de sus respectivas orientaciones.
6. Entre los aspectos positivos, se determinó que los miembros con una "orientación a la acción" se caracterizaban por su dinamismo y su enfoque en los resultados, pero eran conscientes del riesgo de llegar a aislarse por sus opiniones y quedar desconectados de los demás. Los que presentaban una "orientación al significado" se centraban en la justificación, se caracterizaban por su énfasis en el valor, pero no siempre con un seguimiento o una aplicación eficaces. El grupo con una "orientación a las personas" mostró un énfasis positivo en el desarrollo comunitario, aunque eso pudiera dar lugar a una dirección poco clara. Por su parte, el grupo con una "orientación a la estructura" marcó como sus puntos fuertes la eficacia en la elaboración de marcos firmes que garantizaran un juicio sólido, pero con el riesgo de centrarse demasiado en el proceso y perder de vista el objetivo.
7. Al concluir la sesión matutina, se recopilaron en una lista las preguntas que habían surgido durante las conversaciones. Esas preguntas, que se analizarían en diálogos posteriores, se centraron en el proceso de descentralización en curso, el mandato del FIDA y las cuestiones para consideración del Presidente y la Junta Ejecutiva.
8. Para terminar, el facilitador recitó el poema *Lost*, en el que se subrayaba la importancia de los tres principios del retiro: estar presente; mantener el equilibrio entre la indagación y la alegación, y adoptar una postura curiosa en lugar de crítica.
9. Las preguntas planteadas en los grupos se incluyen en el apéndice III.

#### **Informe, preguntas y reflexión de la IOE**

10. Tras la pausa para el almuerzo, el Director de la IOE, Sr. Indran Naidoo, resumió la evaluación a nivel institucional de la experiencia del FIDA en materia de descentralización. Hizo hincapié en las enseñanzas tanto de los aspectos positivos como negativos registrados en la descentralización y en las sugerencias para que el personal directivo superior orientara la iniciativa de descentralización en curso.
11. Tras la presentación, el Director de la IOE respondió a diversas preguntas durante unos 45 minutos, manteniendo un diálogo reflexivo sobre la realidad de la descentralización.
12. Las preguntas fueron las siguientes: ¿cómo podemos diferenciar entre los distintos niveles y tipos de fragilidad? ¿Cómo puede la descentralización afectar negativamente a la ejecución de nuestros programas? ¿Cómo puede el FIDA abordar mejor los riesgos que presenta la descentralización en materia de dotación de personal cuando otros organismos pueden permitirse disponer de personal en los países a niveles superiores? ¿Cómo puede un sistema de coordinadores residentes plenamente operativo, con un director en cada país, mejorar la eficacia de los programas? ¿Qué otros factores deben combinarse con la descentralización para garantizar la eficacia de los programas? ¿Qué tipo de reestructuración de la Sede se necesita para que el FIDA aproveche los beneficios de la descentralización?

#### **Segundo diálogo: Preservación y fortalecimiento de nuestro mandato**

13. Tras una pausa para el café, el facilitador siguió favoreciendo que los participantes se conocieran formulando la siguiente pregunta: ¿qué hacen para mantener las pilas cargadas? Se hizo referencia a una gran variedad de aficiones, como el piano y la cerámica, y rutinas de ejercicio. También se pidió a los participantes que llevaran a cabo una breve autoevaluación de sus capacidades de "escucha, indagación y promoción" para mejorar los diálogos durante el retiro.

14. El siguiente diálogo del retiro se centró en la preservación y el fortalecimiento del mandato del FIDA. El proceso siguió un formato de "café mundial", en el que cada uno de los cinco grupos visitó cuatro stands diferentes durante 15 minutos, cada uno acerca de una pregunta específica. Los grupos debatieron acerca de la pregunta asignada y realizaron anotaciones en el rotafolio del stand.
15. Al pasar a un nuevo stand y abordar una nueva pregunta, cada grupo examinaba primero las notas de los grupos anteriores, comprobaba los aspectos con los que estaba de acuerdo y añadía sus propias respuestas. Por último, los grupos regresaron a sus stands iniciales y revisaron todos los comentarios. Un representante de cada grupo resumió los principales aspectos.
16. Las subpreguntas de los stands fueron las siguientes:
  - a) ¿nuestra atención se centra en la agricultura, el desarrollo rural, la alimentación o la nutrición, o en todos ellos?
  - b) ¿Cómo puede el FIDA seguir centrado en su mandato mientras se le presiona para que se amplíe? ¿Cuáles deberían ser nuestros criterios de selección de proyectos?
  - c) ¿Cómo podemos y debemos evitar la tentación de la respuesta a las crisis y otros ámbitos "populares" en los que puede haber financiación o cofinanciación disponible?
  - d) ¿Cuál es la ventaja comparativa del FIDA en su relación con el sector privado y cómo puede el Fondo aumentar los préstamos y la cofinanciación del sector privado en beneficio de los pequeños productores rurales?
  - e) ¿Cómo logramos que nuestra misión sea atractiva, específica y comprensible para nuestros fundadores y otros interesados?
17. La sesión concluyó a las 18.00 horas. Los Coordinadores se reunieron brevemente para preparar un resumen de las deliberaciones de la jornada que el personal directivo superior recibió la mañana siguiente. Las transcripciones de las conversaciones en torno a los rotafolios se incluyen en el apéndice III.
18. A las 19.30 horas, los participantes en el retiro se reunieron con el personal directivo superior para tomar un aperitivo y, posteriormente, cenar.

## **D. Día 2**

### **Tercer diálogo: Seis meses recorridos y cuatro años por delante**

19. La mañana comenzó con la bienvenida al personal directivo superior por parte de los Coordinadores de las Listas, quienes resumieron los principales aspectos y los temas de debate del día anterior. El facilitador del retiro repasó posteriormente el programa e invitó al grupo a salir al exterior para realizar unas breves entrevistas por parejas y un ejercicio para romper el hielo.
20. El facilitador recordó al grupo combinado de miembros de la Junta y personal directivo superior los principios clave del retiro: estar presente; mantener el equilibrio entre la indagación y la alegación, y adoptar una postura curiosa en lugar de crítica.
21. Tras regresar al interior, el Presidente comentó lo que había aprendido durante los primeros seis meses de su presidencia y cómo había dado forma a sus prioridades a corto y largo plazo para el FIDA. Sus observaciones se agruparon en torno a tres epígrafes: i) las enseñanzas extraídas durante sus primeros seis meses; ii) las prioridades para 2023, y iii) los desafíos que cree que afrontará el FIDA.
22. Algunas de las principales enseñanzas extraídas fueron las siguientes: i) el reconocimiento de la reputación del FIDA como activo poderoso, y ii) la necesidad de trabajar duro para aumentar la visibilidad del FIDA.

23. Las prioridades del Presidente para 2023 consistían en centrarse en la estrategia de la Decimotercera Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA13) mientras se continuaba trabajando en el cumplimiento de los compromisos de la FIDA12; abordar las cuestiones relacionadas con la cultura en el lugar de trabajo, de las que el FIDA ya se había ocupado durante dos años, aproximadamente, incluida la elevada tasa de vacantes; proseguir con la descentralización, especialmente dejando atrás el planteamiento de una organización centrada en la Sede; continuar estableciendo asociaciones entre los sectores público y privado, y seguir haciendo hincapié en la especialización del FIDA, prestando especial atención al impacto y los resultados.
24. Los desafíos que requerían atención eran la financiación en condiciones favorables en un contexto de tasas de interés más altas; los mecanismos de resolución de la deuda; el aumento de las donaciones; la simplificación de los mensajes del FIDA destinados a las principales partes interesadas; la optimización de las operaciones, especialmente recursos humanos y presupuestación, y el mantenimiento de un enfoque de ejecución multilateral en lugar de bilateral.
25. Las observaciones del Presidente se comentaron en los grupos prestando especial atención a i) los aspectos que les entusiasmaron; ii) los aspectos que pusieron en tela de juicio sus ideas, y iii) las preguntas para obtener aclaraciones y seguir debatiendo. Cada grupo formuló varias preguntas al Presidente, quien las respondió de manera coloquial. Para muchos representantes en la Junta, esta era la primera oportunidad que tenían para conversar directamente con el Presidente, y el intercambio fue reflexivo y dinámico.

#### **Cuarto diálogo: Fortalecimiento de nuestra estrategia y ejecución**

26. Tras una pausa para el café, el facilitador del retiro formó un círculo con el grupo en el exterior para debatir por parejas ejemplos de sólidas asociaciones entre la Junta y el personal directivo superior. Posteriormente, se celebró un debate creativo a raíz de la siguiente pregunta: "¿En qué se parece el FIDA a una fuente de agua?".



27. Se presentaron las preguntas en torno al cuarto diálogo y los participantes se organizaron según las preguntas de su elección. El facilitador se aseguró de que el personal directivo superior se distribuyera equitativamente entre los cinco grupos de preguntas. Se asignaron aproximadamente 40 minutos al ejercicio y, al acabar, el portavoz designado por cada grupo compartió los aspectos principales de su conversación.

28. Los cinco grupos de preguntas fueron los siguientes:
- a) Una colaboración más estrecha entre el personal directivo superior y la Junta: ¿dónde se encuentra el "punto óptimo" entre la supervisión estratégica y la microgestión? ¿A qué se asemeja? ¿Qué necesitan la Dirección y los miembros de la Junta, unos de otros, para cumplir con mayor eficacia sus respectivas funciones?
  - b) ¿Cómo podemos analizar con más precisión la capacidad y los costos antes de contraer compromisos? ¿Qué hemos logrado en el pasado y qué podemos aprovechar para el futuro?
  - c) (Sobre la base del segundo diálogo) ¿Cómo podemos mejorar el énfasis, el fortalecimiento y la comunicación en torno a nuestro mandato? ¿Cómo podemos lograr que la identidad y el reconocimiento de nuestro mandato sigan siendo atractivos y comprensibles?
  - d) ¿Cómo afecta al FIDA el creciente endeudamiento y cómo podemos solucionarlo? Este grupo también examinó una pregunta conexas: ¿cómo puede lograr el liderazgo del FIDA que haya más contribuciones significativas y de un mayor número de Estados Miembros en la FIDA13?
  - e) ¿Qué podemos aprender juntos de la evaluación de la descentralización acerca de cómo desempeña su función la Junta Ejecutiva? Este grupo también debatió las siguientes preguntas conexas: ¿cómo puede el FIDA continuar con la descentralización para garantizar un verdadero sentido de apropiación en los países y una ejecución más sólida sobre el terreno, sin incrementar la burocracia? ¿Cómo puede la Dirección del FIDA comunicarse mejor con el personal (en la Sede y sobre el terreno) y los miembros de la Junta acerca del proceso de descentralización?

29. Las transcripciones de los rotafolios figuran en el apéndice III.

#### **Enseñanzas y compromisos**

30. Tras la comida, el facilitador pidió a los participantes que formaran grupos de tres o cuatro personas, revisaran los diagramas del último día y medio y compartieran los aspectos destacados con su grupo. También les pidió que escogieran y compartieran uno o dos compromisos que pudieran acentuar el éxito del período de sesiones de la Junta que se celebraría a continuación.
31. El facilitador comentó que tanto los miembros de la Junta Ejecutiva como la Dirección habían practicado eficazmente las modalidades de liderazgo estratégico y personal durante los dos últimos días: el **liderazgo estratégico** abarcaba la mente estratégica y sistémica para un análisis y una toma de decisiones eficaces en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, y el **liderazgo personal** requería las cualidades críticas de liderazgo de la presencia, la escucha profunda y la empatía. En su conjunto, las dos modalidades formaban un todo que beneficiaría enormemente al FIDA.
32. El retiro concluyó a las 16.00 horas, cuando la Secretaria *ad interim*, los Coordinadores y el Presidente agradecieron a todos los presentes su compromiso y su participación. El representante del Japón en la Junta, Sr. Kuraya Yoshihiro, clausuró el retiro con una ceremonia tradicional *ippon-jime* (un aplauso final).



## **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 138<sup>th</sup> 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><b>Conversation One</b> (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	<b>Lunch</b>
14.00	<p><b>IOE Report, Questions and Reflection</b> (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	<b>Coffee break</b>
16.00	<p><b>Conversation Two</b> (Executive Board representatives)</p> <p>Focus: Maintaining and Strengthening Our Mandate</p> <p>Station sub-questions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is our focus on agriculture, rural development, food or nutrition – or on all of these?</li> <li>• How can IFAD stay focused on its mandate while under pressure to expand? What should our project “selection criteria” be?</li> <li>• How can/should we avoid the seduction of crisis response and other “popular” areas where funding or co-financing may be available?</li> <li>• 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?</li> <li>• How do we keep our mission <u>compelling</u>, <u>focused</u> and <u>understandable</u> to our funders and other stakeholders?</li> </ul>
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 **Conversation Three** (Executive Board representatives and Senior Management)  
 Focus: Six Months Down and Four Years to Go  
 Process:
- 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 **Conversation Four** (Executive Board representatives and Senior Management)  
 Focus: Strengthening Our Strategy and Execution  
 Table/Station Questions:
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 mandate identity and brand 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.