

## خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تقرير الإنجاز

الوثيقة: EB 2023/140/R.18/Rev.1

بند جدول الأعمال: 5(ج)

التاريخ: 12 ديسمبر/كانون الأول 2023

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

مراجع مفيدة:

ديسمبر/كانون الأول 2022 - خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث ([EB 2022/137/R.42](#)).

أبريل/نيسان 2020 - خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تنفيذ استثمار موجه لبناء القدرات في الصندوق  
([EB 2020/129/R.3/Rev.2](#))

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض تقرير إنجاز خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

الأسئلة التقنية

**Edward Gallagher**

كبير الموظفين

وحدة التغيير والإيصال والابتكار

البريد الإلكتروني: [ed.gallagher@ifad.org](mailto:ed.gallagher@ifad.org)

**Guoqi Wu**

نائب الرئيس المساعد

دائرة خدمات المنظمة

البريد الإلكتروني: [g.wu@ifad.org](mailto:g.wu@ifad.org)

## خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تقرير الإنجاز

### أولا- مقدمة

- 1- وافق المجلس التنفيذي على خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في أبريل/نيسان 2020 بهدف تعزيز قدرة الصندوق على تحقيق نتائج إنمائية فعالة وتلبية الاحتياجات المتزايدة باستمرار من خدمات الصندوق من خلال توفير دفعة لمرة واحدة لبدء الإصلاحات الرئيسية في عدة مجالات.
  - 2- ووضعت الخطة استنادا إلى نتائج الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018 الذي أجراه الصندوق ودراسيتين خارجيتين لفحص أساليب العمل في الصندوق وقدرات القوى العاملة وإمكاناتها. وأوصت الدراستان بأنه سيتعين على الصندوق، لكي يتمكن من زيادة مساهمته في خطة عام 2030 إلى أقصى حد، أن يعالج قدراته وإمكاناته فيما يتعلق بالموارد البشرية، وأن ينفذ عمليات مؤسسية أكثر كفاءة، وأن يعتمد التكنولوجيات الناشئة لتحقيق نتائج إنمائية فعالة.
  - 3- وقد انتهى البرنامج الذي يمتد لثلاث سنوات في نهاية عام 2022 في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المخصصة، بالرغم من تحديات تتعلق بالتنفيذ مثل الإصلاح أثناء جائحة كوفيد-19 وصعوبة ضمان توافر الموظفين لتنفيذ الإصلاحات بالرغم من أعباء العمل الثقيلة بالفعل.
  - 4- وترد فيما يلي الرسائل الرئيسية عند إنجاز الخطة:
- الرسالة 1: مكّنت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الصندوق من إحداث تغيير كبير في قدراته وإمكاناته**
- 5- هدفت تمويل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى تمكين الصندوق من سد الفجوة في القوى العاملة والعمليات المؤسسية من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تحقق التحسينات المطلوبة بسرعة. وتشمل الأمثلة ما يلي: (1) تطوير برنامج شامل لتعزيز المهارات وتجديدها، تلقى من خلاله أكثر من 300 موظف تدريبا واحدا على الأقل؛ (2) تصميم وتنفيذ المكونات الأولية لنظام الصندوق الشامل للتوريد في المشروعات عبر الإنترنت (نظام OPEN)، والذي عزز المتانة والشفافية والسهولة التي يمكن من خلالها إدارة وظيفة التوريد في مشروعات الصندوق؛ (3) تنفيذ منصة رقمية ميسرة لإدارة المخاطر المؤسسية؛ (4) تنمية القدرات الداخلية فيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، سواء في الأوساط التقنية أو أوساط الممارسين في الصندوق؛ (5) برنامج انتهاء الخدمة، الذي ساهم في تحقيق الهدف المؤسسي المتمثل في أن تشغل النساء أكثر من 40 في المائة من مناصب الموظفين من الرتبة ف-5 وما فوقها. ولم يكن من الممكن تطوير أي من هذه المبادرات ووضعها موضع التنفيذ بهذه السرعة باستخدام الموارد الإدارية العادية، بدون استثمار خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

### الرسالة 2: وضعت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الأسس لإحداث أثر في المستقبل

- 6- تناولت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا التحديات بطريقة تطلعية لتحسين الطريقة التي تعمل بها المنظمة حاليا، بل وأيضا لتوقع التحديات والفرص المستقبلية، خصوصا فيما يتعلق بمهارات الموظفين والتكنولوجيا. فمثلا، زودت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الصندوق بطرق جديدة للعمل بالأتمتة. وقد أتاحت تجارب الأتمتة الناجحة، التي طُورت استجابة لاحتياجات العمل اليومية للقوى العاملة، منصة للتحول الرقمي المستمر: فقد طور الصندوق فهما مباشرا للكيفية التي تستطيع هذه التكنولوجيات بها أن تبسط العمل وتبني القدرة على استخدامها، وعزز الصندوق المعرفة بتحليلات البيانات لدى القوى العاملة، ووضع

الأساس من خلال دمج الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في العمل اليومي. وتشكل هذه التطورات، جنباً إلى جنب مع مخرجات خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، قاعدة ستستمر الاستفادة منها في المستقبل.

### الرسالة 3: دعمت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الأولويات المؤسسية للصندوق وخطة الإصلاح

7- إن المهارات الجديدة والعمليات المبسطة وعمليات الأتمتة التجريبية التي جاءت بفضل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا هي "عامل أساسي لقيادة التغيير المؤسسي التحويلي خلال التجديد الثاني عشر لمراد الصندوق وما بعده"<sup>1</sup>.

8- اللامركزية. مع تحرك الصندوق نحو توظيف 45 في المائة من الموظفين في الميدان، ثمة حاجة متزايدة إلى عمليات مبسطة وحلول تكنولوجية من أجل تحقيق الأثر وتجنب العزلة الجغرافية. وقد بسطت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا عمليات متعددة لدعم نموذج عمل اللامركزية في الصندوق؛ فمثلاً، قدم برنامج تعزيز المهارات التابع لأكاديمية العمليات في الصندوق العديد من الدورات التدريبية الموجهة لتطوير الموظفين الميدانيين، بينما توفر لوحة متابعة إدارة السفر لمحة عامة تفاعلية عن السفر في المؤسسات.

9- استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول وثقافة مكان العمل. تغذي أنشطة خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا أولويات التنوع والإنصاف والشمول وثقافة مكان العمل في الصندوق، وهذه الأولويات تهدف إلى تهيئة مكان عمل إيجابي يلهم العمل الجماعي، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد الإنتاجية والكفاءة، ويعزز التوازن بين العمل والحياة. فمثلاً، حسن برنامج انتهاء الخدمة التمثيل الجغرافي، وكان لتوفير وقت الموظفين وتحسين إجراءات إدارة الأداء أثر إيجابي على ثقافة مكان العمل في الصندوق.

### الرسالة 4: حققت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا مكاسب ملموسة في الكفاءة

10- أدت التغييرات التي أدخلت على إعادة تصميم أساليب العمل إلى توفير ما يقرب من 22 750 ساعة لموظفي الصندوق من خلال تبسيط العمليات المرهقة، مما أدى إلى تحرير وقت الموظفين للتعامل مع المهام ذات الأولوية الأعلى. وتدعم هذه المكاسب المُحققة في الكفاءة النجاح الشامل لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. فعلى سبيل المثال، فإن الوقت المُوفر في استعراض طلبات السحب في إطار إعادة تصميم أساليب العمل الخاصة بصرف القروض استُخدم لزيادة عمليات التحقق المتعلقة بمكافحة التديليس والجزاءات، وتعزيز الرقابة في الصندوق، وجعله رائداً في مجال مكافحة التديليس.

### الرسالة 5: شكلت إدارة التغيير وعمليات التواصل المتسقة والمنتظمة عاملاً رئيسياً لنجاح تنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا

11- إن إجراء إصلاحات متعددة في جميع مسارات العمل ضمن نفس الجدول الزمني تطلّب إدارة موحدة للتغيير ونهج تواصل لتحقيق الشفافية وقبول التغييرات. وتضمنت هذه الإصلاحات تقديم تحديثات منتظمة إلى المجلس التنفيذي أثناء التنفيذ؛ وهيكلاً حوكمة قوي لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا (بما في ذلك لجنة الإدارة التنفيذية، باعتبارها اللجنة التوجيهية، بتمثيل لرابطة موظفي الصندوق في فريق العمل لضمان الشمولية)؛ واستخدام منتجات تواصل مبتكرة، مثل مقاطع الفيديو السردية التي تظهر موظفين استفادوا من تحسينات خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

12- وتعرض الأقسام التالية من تقرير الإنجاز هذا النتائج النهائية التفصيلية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، وأداء تنفيذها، وأثرها والدروس المستفادة.

<sup>1</sup> انظر الفقرة 142 من الصندوق في منتصف فترة التجديد الثاني عشر للموارد، IFAD13/1/R.2/Rev.1.

## ثانيا- تنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا

13- نُفذت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية الموضوعة - إذ استُخدم 99 في المائة من التمويل المخصص للاستثمار الموجه لبناء القدرات. ويرد في الملحق الأول جدولان يوضحان استخدام الاستثمار الموجه لبناء القدرات والموارد الإدارية الأخرى للميزانية حسب مسار العمل.

### ألف- الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية

14- قيس أداء خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا مقابل 24 مؤشر أداء رئيسيا في جميع مسارات العمل. وترد نظرة عامة مفصلة كاملة في الملحق الثاني. وتحققت أغلبية مؤشرات الأداء الرئيسية. ويُلقى أدناه الضوء بشكل موجز على النقاط البارزة في كل مسار عمل.

15- الموظفون. تتضمن النقاط البارزة لمسار العمل هذا ما يلي:

- في مبادرة تعزيز المهارات وتجديدها، تلقى 555 موظفا (65 في المائة من جميع الموظفين) تدريباً على تعزيز/تجديد المهارات. وعلى وجه التحديد، فيما يخص الموظفين الذين يشغلون أدواراً حاسمة، جرى تعزيز مهارات 288 موظفاً، مما يتجاوز عدد الموظفين المستهدف والمحدد بـ 250 موظفاً (مؤشر الأداء الرئيسي 10).
- فيما يخص إدارة الأداء، جُددت السياسات والإجراءات والعمليات (مؤشرات الأداء الرئيسية 12 و15 و16)؛ وجرى تدريب وتمارين 92 في المائة من المشرفين على إدارة الأداء (أقل بقليل من النسبة المستهدفة المحددة في مؤشر الأداء الرئيسي 13 والمحددة بـ 100 في المائة)؛ وبلغت نسبة الموظفين ذوي الأداء الضعيف الذين نجحوا في الخروج من دورة قصور الأداء 89 في المائة (أقل قليلاً من النسبة المستهدفة المحددة في مؤشر الأداء الرئيسي 4 والمحددة بأكثر من 90 في المائة).
- وفي إطار الجزء من مسار العمل الخاص بمراجعة الوظائف، جرت مراجعة 790 توصيفاً وظيفياً، بما في ذلك 100 في المائة من جميع الوظائف الفنية، مما يحقق النسبة المستهدفة المحددة في مؤشر الأداء الرئيسي 11.
- بالرغم من نجاح التنفيذ العام لمسار العمل هذا، لم تُستوف جميع مؤشرات الأداء الرئيسية. فعلى سبيل المثال، بلغ "الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)" (مؤشر الأداء الرئيسي 5) 101 يوم، مقابل عدد الأيام المحددة بـ 90 يوماً، وذلك بسبب العدد الكبير جداً من الوظائف الشاغرة المقترنة بتنفيذ عمليات إعادة التعيين. ووضعت خطة عمل في نوفمبر/تشرين الثاني 2022 لخفض معدل الوظائف الشاغرة، وأحرز تقدم كبير حتى وقت الانتهاء من إعداد هذا التقرير.

16- **العمليات.** نُفذت جميع التوصيات بالكامل (تحققت مؤشرات الأداء الرئيسية من 18 إلى 21)، وجرى تجاوز العدد المستهدف لساعات عمل الموظفين التي جرى توفيرها في السنة المحدد بـ 15 000 ساعة (مؤشر الأداء الرئيسي 7، مقاساً مقابل مستويات عبء العمل الأساسية لعام 2019) بمقدار 7 750 ساعة، ليصل إلى 22 750 ساعة. ولكن بالنسبة لمؤشر الأداء الرئيسي 8 "الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية"، بلغ المستوى الذي تحقق 35 في المائة (أقل من النسبة المستهدفة المحددة بـ 50 في المائة). ويجري اعتماد تدابير لمعالجة هذه المشكلة على مستويات الدوائر من خلال تعزيز الاستفادة من تفويض السلطة واستعراضات العمليات.

17- **التكنولوجيا.** مكن هذا العمل العناصر التكنولوجية في مساري عمل الموظفين (مثل منصة المواهب الجديدة) والعمليات، بإنجاز جميع المهام بنسبة 100 في المائة (مثل منصات إدارة الاستشاريين والعمل التأسيسي على نظام (OPEN)).

- 18- وأتاحت برامج أتمتة المعاملات والأتمتة الاستراتيجية وسيلة لإضفاء الطابع الديمقراطي على الحصول على أحدث الأدوات ودعم مهارات تكنولوجيا الأتمتة، بما في ذلك أتمتة العمليات الآلية والتحليلات والذكاء الاصطناعي.
- 19- وعالجت أتمتة المعاملات المهام اليدوية المتكررة من خلال الاستفادة من أتمتة العمليات الآلية. واستخدمت الأتمتة الاستراتيجية لتعزيز مهارات وقدرات القوى العاملة من خلال إتاحة تحليلات البيانات المتقدمة والذكاء الاصطناعي على نطاق أوسع للقوى العاملة في الصندوق، دعماً لمهمة الصندوق. وأنشئت منصة Omnidata لتلبية احتياجات الصندوق في هذا المجال.
- 20- وبشكل عام، فاقت النتائج في مسار العمل هذا بكثير مؤشري الأداء الرئيسيين (23 و24)، بل إنها تجاوزت أيضاً التوقعات العامة للصندوق. وعلى وجه التحديد، فيما يتعلق بالتحليلات المتقدمة وعمل الذكاء الاصطناعي، مكّنت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الصندوق من بناء أصول وقدرات جديدة ضمن نطاق محدود من الموارد من خلال اعتماد نهج عملي للانخراط مع قطاع واسع من القوى العاملة ودعم احتياجاتهم لمعالجة تحديات العمل المستمر، لاسيما من خلال البيانات والتحليلات.

## باء- إدارة التغيير والتواصل

- 21- دُعم التنفيذ من خلال نهج إدارة التغيير والتواصل للتمكين من التنفيذ السلس للأنشطة وضمان الانفتاح والشفافية بشأن حالة التنفيذ وأهداف خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا لدى الدول الأعضاء في الصندوق وموظفيه. وشمل ذلك تحديثات لكل دورة من دورات المجلس في الفترة من أبريل/نيسان 2020 إلى ديسمبر/كانون الأول 2022؛ ومراجعة أجزائها مكتب المراجعة والإشراف في عام 2022؛ وهيكلة حوكمة خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، الذي يضم لجنة الإدارة التنفيذية بوصفها اللجنة التوجيهية وتمثيل رابطة موظفي الصندوق في الفريق العامل طوال مراحل التنفيذ؛ ومنتجات التواصل المنتظمة والمبتكرة، مثل سلسلة مقاطع فيديو سردية عن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، أظهرت موظفين يتحدثون مباشرة عن أثر خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا على عملهم اليومي.

## ثالثا- أثر خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا

- 22- مكّنت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الصندوق من إحداث تغيير كبير في قدراته وإمكاناته، ووضع الأسس لإحداث أثر في المستقبل، ودعم أولوياته المؤسسية وخطة الإصلاح.

## ألف- الموظفون

- 23- تعزيز المهارات وتجديدها. نجحت أنشطة التدريب على تعزيز المهارات في دعم اللامركزية من خلال بناء القدرات لدعم أفرقة التنفيذ القطرية في الميدان بطريقة أكثر استدامة. وجرى تطوير برنامج تعزيز المهارات بنظرة تطلعية تتجاوز فترة خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا لتعميم وسائطه الأكاديمية ودمج ثقافة التعلم المستمر في عمليات الصندوق وبرامجه. فمثلاً، تعد أكاديمية العمليات واللامركزية 2.0 لتعزيز مهارات الموظفين الميدانيين مسارين للتعلم يواصلان تدريب الموظفين الجدد والحاليين في الأدوار الوظيفية التشغيلية والإدارية للمكاتب الميدانية. انظر الذيل الأول للاطلاع على توزيع أكثر تفصيلاً للموظفين المعيّنين ببرنامج تعزيز المهارات.

- 24- برنامج إنهاء الخدمة. أتاح هذا البرنامج المؤجّه فرصة للصندوق لتعيين موظفين جدد ومعالجة أهداف مؤسسية مثل اللامركزية وتنوع القوى العاملة. وعلاوة على ذلك، كان هذا البرنامج أساسياً في دعم

نهج "عدم فقدان الوظائف" الذي يتبعه الصندوق في تحقيق اللامركزية، الذي يُعَيَّن بموجبه غالبية موظفي الخدمات العامة الذين أُغيت وظائفهم في مقر الصندوق في المناصب الشاغرة الحالية.

25- وفي إطار هذا البرنامج، وقَّع 12 موظفاً من فئة الخدمات العامة و24 موظفاً من الفئة الفنية اتفاقات إنهاء الخدمة المتفق عليها بشكل متبادل. ومن بين الوظائف المحررة البالغ عددها 36 وظيفة، شُغلت ست وظائف من قبل موظفي اللامركزية 2.0، بينما شُغلت 13 وظيفة من جانب نساء أو مرشحين من القائمة باء/جيم، مما ساهم في تجاوز الهدف المؤسسي (المؤشر 3-7-1 في إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق) لما لا يقل عن 40 في المائة من الموظفين في المناصب العليا. وحتى 30 سبتمبر/أيلول 2023، بلغ إجمالي نسبة الموظفين في وظائف الرتبة ف-5 وما فوقها 45.5 في المائة، وبلغ إجمالي عدد الموظفين من بلدان القائمة باء/جيم 55 في المائة.

26- إدارة الأداء. ساعدت إدارة الأداء المجددة على إحداث تغيير ثقافي في طريقة إدارة أداء الموظفين في الصندوق. فمثلاً، أدى تغيير طريقة تقييم أداء الموظفين إلى تيسير تحديد أصحاب الأداء العالي وأصحاب الأداء الضعيف ومعالجة أوجه القصور في الأداء بشكل استباقي. وعلاوة على ذلك، أشار أكثر من 90 في المائة من المشرفين إلى أنهم مزودون بشكل أفضل بالمعرفة والمهارات اللازمة لإدارة الأداء بفعالية.

## باء- العمليات

### إعادة تصميم أساليب العمل

27- في الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018، قال 27 في المائة فقط من موظفي الصندوق إنهم يرون أن عمليات الصندوق تتسم بالكفاءة. وسعت مبادرة إعادة تصميم أساليب العمل إلى تبسيط العمليات المرهقة والحد منها على مستوى الصندوق.

28- وبالتنفيذ الكامل لتوصيات إعادة تصميم أساليب العمل، وفر الصندوق أكثر من 750 22 ساعة من وقت الموظفين عبر المنظمة. ودُعمت هذه الفوائد الكمية بفوائد نوعية على الحياة العملية للموظفين، مثل زيادة الوضوح بشأن الإجراءات وتحسن تجربة المستخدم. ونتيجة لذلك، أصبح بمقدور موظفي الصندوق الآن قضاء المزيد من الوقت في الأنشطة الإنتاجية والاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، أدت التحسينات التي أدخلت على عمليات السفر وصرف القروض إلى تحسين الاتصالات وكفاءات العمليات بين القوى العاملة التي أصبحت عالمية ولللامركزية حديثاً في الصندوق، وأدت بعض التغييرات أيضاً إلى جعل الصندوق رائداً في هذا المجال. فمثلاً، عزز نظام OPEN إلى حد كبير بروز عمليات التوريد في مشروعات الصندوق، ونتيجة لذلك، اعترف البنك الدولي ووكالات أخرى من الأمم المتحدة والمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف (الذيل الثالث) بدور الصندوق الرائد في تعزيز الشفافية والابتكار والقيمة مقابل المال في توريد المشروعات العامة.

29- انظر الملحقين الثالث والرابع، وكذلك الذيل الثاني، لمزيد من المعلومات عن عملية إعادة تصميم أساليب العمل.

30- إدارة المخاطر المؤسسية. بموجب خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، أُجريت تحسينات كبيرة في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة متكاملة باعتماد وتنفيذ سياسة إدارة المخاطر المؤسسية وبيان الإقبال على المخاطر. وعلى وجه التحديد، جرى تعزيز أداة الإبلاغ هذه بشكل كبير من خلال اعتماد المقاييس وزيادة الامتثال للعمليات فيما يخص تقارير الإقبال على المخاطر في لوحة متابعة المخاطر المؤسسية.

31- وقد أتاحت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا دعم الجهود الأولية الرامية إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في المنظمة مع تحسين اتساق البيانات وبروزها لدعم عملية صنع القرار.

## جيم- التكنولوجيا

32- أتاحت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا فرصة للصندوق لتبني تكنولوجيا جديدة وأدت إلى إنشاء آلية استكشاف وتحديد الكيفية التي يمكن بها للتكنولوجيا الناشئة أن تستجيب وتقدم حلولاً لتحديات العمل المستمرة عبر المؤسسة. وبموجب خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، اتبع الصندوق نهجاً على نطاق المؤسسة تجاه الأتمتة والذكاء الاصطناعي لإطلاق العنان لإمكاناته، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل، كقدرات ومهارات مؤسسية يتعين تطبيقها في جميع جوانب عمل الصندوق. وطُبقت حالات استخدام أتمتة المعاملات عبر العديد من مجالات الأعمال، في حين أُنشئ نهج مشترك بين المنصات والدوائر في الأتمتة الاستراتيجية والذكاء الاصطناعي بهدف إدراج أكبر مجموعة ممكنة من احتياجات المستخدمين فيما يتعلق بقضايا الأعمال الحقيقية.

33- وقد أرسى هذا العمل أساساً للفهم داخل المؤسسة حول الكيفية التي يمكن بها لاستخدام الذكاء الاصطناعي أن يفتح آفاقاً جديدة ويتيح الوصول على نطاق أوسع إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة بعمل الصندوق. وكان نهج "الموظفين والمهارات" هذا بمثابة قوة دافعة للتغيير في أسلوب عمل الموظفين في المنظمة.

34- وتشكل منصة Omnidata الآن مصدراً هاماً للصندوق لإدارة البيانات وتبادلها ودعم الاستخدام الأوسع نطاقاً للتحليلات، والتصور، وأدوات الذكاء الاصطناعي من جانب القوى العاملة. ومن شأن النهج المجتمعي تجاه منصة Omnidata أن يمكّن مختلف الممارسين في مجالات الأعمال المتنوعة في الصندوق من معالجة حالات الاستخدام الخاصة بهم لدعم عملهم، من خلال نموذج لامركزي "شعبي" لإضفاء الطابع الديمقراطي على الحصول على البيانات، وكل ذلك مدعوم بالتدريب العملي والمشاركة.

35- وقد أدى استثمار خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في الأتمتة إلى إنشاء منصة التكنولوجيا والأدوات والأصول الخاصة بمنصة Omnidata، ليس ذلك فحسب، بل أدى أيضاً إلى إنشاء خط أساس بالغ الأهمية للقدرات البشرية عبر المنظمة. وطُورت مهارات تقنية جديدة لمساعدة الموظفين على فهم الذكاء الاصطناعي واستخدامه بفعالية. وبين جميع أفراد القوى العاملة، هناك فهم أقوى لكيفية الاستفادة من البيانات وكيفية تطبيق الذكاء الاصطناعي لاكتساب رؤى جديدة، والاستعلام عن الفرضيات، والتساؤل حول الافتراضات وفهم الاتجاهات والتوقعات، مما يحفز باستمرار أفكاراً جديدة بشأن كيفية تحسين العمليات والرؤى. وهذا بمثابة آلية للقوى العاملة للمشاركة بشكل مستمر في المناقشات التحولية لدعم النهوض بمهمة الصندوق.

36- ومنذ تقديم منصة Omnidata، شارك الصندوق رحلته والدروس المستفادة مع نظرائه من منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية في مختلف المنتديات التقنية وفي الدورة المعنية بالذكاء الاصطناعي والمشاركة بين اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة واللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالبرامج. وقد لقي نهج الصندوق قبولاً إيجابياً للغاية، مما أدى إلى ظهور العديد من الطلبات لعقد دورات متابعة للتعلم في جوانب العمل التقنية والتنظيمية والخاصة بالحوكمة.

## رابعاً- الدروس المستفادة

37- تعد خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا أكبر إصلاح من نوعه أجراه الصندوق في السنوات الأخيرة. وقد شارك فيه موظفون من شعب متعددة في الصندوق، إلى جانب خبرات خارجية عند الاقتضاء. وبدأ التنفيذ في عام 2020 مع ظهور جائحة كوفيد-19، مما تطلب إعادة تعديل الجدول الزمني للتنفيذ وإعادة تشكيل طرق العمل. ويوضح الجدول 1 أدناه الدروس المستفادة على مستوى المشروع - ما هي الجوانب التي أبليت بلاء حسناً وما الذي يمكن تحسينه. ويحدد المرفق الخامس الدروس المحددة المستفادة في مسار عمل التكنولوجيا.

أشياء كان يمكن تحسينها	أشياء أبلت بلاء حسنا
<p><b>مؤشرات الأداء الرئيسية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لم تكن بعض مؤشرات الأداء الرئيسية قابلة للتحقيق، لأنها لم تعتمد على إصلاحات خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا وحدها وتأثرت بعوامل أخرى - مثل تحسين درجة "مؤشر انخراط الموظفين" في الاستقصاء العالمي للموظفين. وينبغي اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية على أساس العزو، وليس على أساس المساهمة.</li> </ul>	<p><b>الرقابة والتنسيق الداخليان</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>كانت لجنة الإدارة التنفيذية، التي يرأسها رئيس الصندوق، هي اللجنة التوجيهية للمشروع؛ وقد أدى التأييد والدعم من الإدارة العليا والرصد عن كثب من جانب فريق العمل إلى إبقاء المشروع موحدًا، وعلى المسار الصحيح، وقادرا على تحديد التحديات والتعامل معها بسرعة عند ظهورها.</li> </ul>
<p><b>الجدول الزمني للتنفيذ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>في البداية، حاول المشروع تنفيذ كل الأنشطة في وقت واحد. وسرعان ما أصبح من الواضح أنه من الأفضل تطبيق التنفيذ على مراحل على مدى فترة زمنية أطول، بالتتابع وليس بالتوازي.</li> <li>استهان فريق المشروع بمدى تعقيد التنفيذ في مثل هذا السياق الصعب، فهذا السياق شهد جائحة كوفيد-19، والاعتماد المتبادل داخل مسارات العمل المختلفة، والاعتماد المتبادل عبر الإصلاحات الجارية الأخرى مثل اللامركزية 2.0، والاعتماد المتبادل الذي يشمل الموردين الخارجيين مثل أداة eLUNA. وزاد عبء العمل نتيجة لكل هذه العوامل، مما جعل تحقيق وفورات الكفاءة أكثر صعوبة، بالرغم من أن المشروع نُفذ في النهاية بفضل قوة الالتزام والجهود.</li> <li>كان ينبغي أن تكون الجداول الزمنية لتنفيذ البنود المتعلقة بالتكنولوجيا أكثر واقعية.</li> </ul>	<p><b>المرونة في تغيير المسار أثناء التنفيذ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>استفاد مشروع إعادة تصميم أساليب العمل الخاصة بالتوريد في المشروعات - الذي أحدث تحولاً في نظام التوريد والرقابة عليه وشفافيته في الصندوق - من إعادة تخصيص الأموال خلال خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، مما أتاح توافر المزيد من الموارد للمشروع.</li> </ul>
<p><b>الموظفون كمنفذين</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أثناء سير المشروع، اتخذت إدارة الصندوق قراراً بتنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا باستخدام موارد داخلية بدلاً من الاعتماد على خدمات خارجية مكلفة. وكان لهذا الأمر ميزة تحرير الموارد لمجالات أخرى، ولكنه أدى إلى تفاقم مشاكل عبء العمل أثناء التنفيذ، إذ كان الموظفون، في بعض الحالات، يعملون في وظيفتين في وقت واحد.</li> </ul>	<p><b>انخراط رابطة موظفي الصندوق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود ممثل لرابطة الموظفين كمراقب في مجموعة العمل يعني أن صوت الموظفين مسموع - على سبيل المثال، فيما يخص مسألة عبء العمل (انظر العمود الأيسر) - ونُفذ المشروع بشكل أكثر شفافية.</li> </ul>
<p><b>العلامة المميزة لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>بالرغم من عمليات التواصل المستمرة والمنتظمة مع الموظفين، لم يكن الموظفون في بعض الأحيان على علم بأن التغييرات التي أُجريت هي جزء من عملية خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الشاملة - على سبيل المثال، الانتقال الكامل إلى توقيع العقود الاستشارية عبر الإنترنت، أو إدخال نظام التوقيع الإلكتروني على الوثائق (DocuSign).</li> </ul>	



## خامسا- الخاتمة والمضي قدما

- 38- عند إنجاز خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، ستتحقق الأهداف الرئيسية للخطة باعتبارها دفعة لمرة واحدة وأساسا للصندوق للمضي قدما. وكان هذا بالرغم من السياق الصعب الذي نُفذت فيه خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، بما في ذلك المشكلة المباشرة المتمثلة في تنفيذ الخطة مع ظهور جائحة كوفيد-19 ومسألة الإجهاد بسبب التغيير بين موظفي الصندوق نتيجة إجراء إصلاحات خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في نفس الوقت مع الإصلاحات الرئيسية الأخرى، مثل اللامركزية 2.0.
- 39- ومع ذلك، أدى برنامج تعزيز المهارات إلى تحديث مهارات موظفي الصندوق؛ ومكّن برنامج إنهاء الخدمة الصندوق من إفساح المجال للموظفين الجدد وتحقيق أهداف التنوع؛ وأدت إصلاحات إعادة تصميم أساليب العمل إلى تبسيط أساليب عمل الصندوق في مجالات معينة ووضعت الأسس للتحسين المستمر؛ ومكّنت عمليات الأتمتة التجريبية الصندوق من العمل باستخدام التكنولوجيا الجديدة وتطوير مهارات الموظفين في مجال العمل الرقمي.
- 40- وفيما يتعلق بسبل المضي قدما، جرى تنفيذ إصلاحات خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا ودمجها عبر المنظمة في الوقت المناسب لتوفير أساس متين لمزيد من الخطوات التي يتعين اتخاذها لتمكين الصندوق من تحسين عملياته وتعزيز الشفافية وتحقيق أثر أكبر من أي وقت مضى على الأشخاص الذين يخدمهم في إطار التجديد الثالث عشر للموارد وما بعده. وستشكل التحسينات الأساسية التي أُجريت في إطار خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا الأساس لما يلي: (1) إجراء المزيد من التحسينات في السنوات القادمة من أجل ضمان زيادة القدرات ومخصصات الميزانية لدعم العمليات؛ (2) مواصلة دعم اللامركزية كأولوية رئيسية؛ (3) زيادة الوعي بأهمية الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار كوسيلة للصندوق لزيادة نتائجه لأقصى حد؛ (4) زيادة التركيز على أهمية الثقافة الإيجابية في مكان العمل والاهتمام برفاهية الموظفين كوسيلة لتعزيز الفعالية التنظيمية؛ (5) الاستمرار في إعطاء الأولوية للتنوع والإنصاف والشمول؛ (6) تجديد التركيز على المواضيع الرئيسية الناشئة مثل الهشاشة وتعميم المواضيع وأهمية القطاع الخاص بالنسبة لنموذج عمل الصندوق.
- 41- ولم يكن من الممكن تنفيذ أي من هذه الخطوات المستقبلية لولا الأسس التي وُضعت من خلال خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. ويتمتع الصندوق بوضع جيد لمواجهة تحديات التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق وتحديات المنظمة اللامركزية التي تسعى إلى مضاعفة أثرها وزيادة مساهمتها في خطة عام 2030 إلى أقصى حد.

## الجدول 1

الاستخدام النهائي لميزانية الاستثمار الموجه لبناء القدرات  
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

الاستثمار الموجه المتاح لبناء القدرات	المبلغ	الاستخدام الفعلي للاستثمار الموجه لبناء القدرات	الميزانية المخصصة للاستثمار الموجه لبناء القدرات					
			المجموع	إعادة التخصيص	2022	2021		2020
								<b>التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة</b>
16	319		335	15	-	-	320	وضع خطط استراتيجية للقوى العاملة على مستوى الشعب
20	1 010		1 030	(20)	310	355	385	العمليات الموجهة لتعزيز/تجديد المهارات
1	3 334		3 335	630	705	1 500	500	برنامج إنهاء خدمة الموظفين
-	-		-			-	-	المزايا المعروضة على الموظفين
-	200		200			100	100	إدارة الأداء
								التدريب المخصص على الإدارة للمشرفين ودعمهم
								<b>إعادة تصميم أساليب العمل</b>
-	1 298		1 298	(2)		-	1 300	تنفيذ أول 43 توصية
1	79		80	(270)		-	350	تعزيز نضج أساليب العمل
19	2 578		2 597	(353)	1 200	950	800	تحليل وتنفيذ التوصيات المتبقية
								<b>إطار إدارة المخاطر المؤسسية</b>
-	860		860		100	160	600	إدماج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
-	650		650			200	450	تنفيذ منصة إدارة المواهب
46	764		810			240	570	تنفيذ التغييرات والحلول التكنولوجية لإعادة تصميم أساليب العمل
-	660		660			660	-	تحليل وتجربة حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية والقائمة على البيانات)
<b>103</b>	<b>11 752</b>		<b>11 855</b>	<b>-</b>	<b>2 315</b>	<b>4 165</b>	<b>5 375</b>	<b>المجموع</b>

## الجدول 2

الموارد الإدارية الأخرى التي أنفقت بالإضافة إلى أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات خلال عام 2020 فقط – الاستخدام النهائي للميزانية  
(بآلاف الدولارات الأمريكية)

المبلغ	البند
200	مراجعة الوظائف
74	إدارة الأداء
235	إعادة تصميم أساليب العمل
400	تحليل وتجربة حالات استخدام الأتمتة (المعاملات)
<b>909</b>	<b>المجموع</b>

## مؤشرات الأداء الرئيسية لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا – الأرقام النهائية

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	الحالة	الجدول الزمني
<b>مؤشرات النتائج</b>				
1- مؤشر انخراط الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)	80%	مؤشر انخراط الموظفين لعام 2019: 72%	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022: 74%. توخى الهدف زيادة بنسبة 8% مقارنة بالمؤشر السابق لانخراط الموظفين في عام 2018؛ وكانت الزيادة في عام 2022 قدرها 2%. وتتعلق المكاسب بمهمة الصندوق واعتزاز الموظفين بعملهم وإحساسهم بالإنجاز الشخصي. وتشير بعض المسائل الحاسمة التي حُددت في الاستقصاء العالمي للموظفين إلى عبء العمل والتوازن بين العمل والحياة الشخصية والإصلاحات الجارية - بما في ذلك اللامركزية 2.0 وأثارها على الموظفين وعبء عملهم.	2022
2- انخفاض الفجوات في القدرات	انخفاض في الفجوات بنسبة 25%	استقصاء الفجوات في المهارات لعام 2019	أنجز، إذ جرى تعزيز مهارات 88% من الموظفين الذين يؤدون أدوارا حاسمة بحلول نهاية عام 2022، مما أدى إلى تقليل الفجوة في المهارات بأكثر من 25%.	2022
3- النسبة المئوية لعروض العمل المقبولة كنسبة مئوية من العروض المقدمة	أكثر من 95%	92%	98%	2021
4- الموظفون الذين نجحوا في الخروج من دورة قصور الأداء	أكثر من 90% من الموظفين لا يؤدون بشكل جيد	-	منذ إطلاق خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في عام 2020 إلى 30 سبتمبر/أيلول 2023، نجح 89% من الموظفين الذين لا يؤدون بشكل جيد في الخروج من دورة قصور الأداء (25 من أصل 28 حالة)	2022
5- الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)	90 يوما	100 يوم	حتى 30 سبتمبر/أيلول 2023، بلغ الوقت المستغرق لملاء الوظائف الشاغرة في الفئة الفنية 101 يوم. وشهد عدد الأيام طوال فترة تنفيذ خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا تقلبات بسبب الزيادة في التعيينات في الوظائف الممولة من الأموال التكميلية وعمليات إعادة التعيين المستمرة. وتُبذل جهود إضافية لتقليل متوسط عدد الأيام كجزء من خطة العمل لخفض معدل شغور الوظائف.	2023/2022
6- الانخفاض في إجمالي نفقات العمل الإضافي في السنة	انخفاض بنسبة 15%	2019: 300 000 دولار أمريكي	على المسار الصحيح	2022
7- ساعات عمل الموظفين التي جرى توفيرها في السنة	15 000 ساعة/السنة	2019	تحقق وتجاوز الهدف: جرى توفير 22 750 ساعة	2023 - وليس 2022
8- الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية	50%	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 27%	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022: 35%. أظهر الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022 وجود زيادة بنسبة 8% في هذا المؤشر، على الرغم من أن النتيجة منخفضة من حيث القيمة المطلقة. وتُنفذ التدابير اللازمة لمعالجة هذه المشكلة على مستويات الإدارات من خلال تعزيز الاستفادة من التفويض بالصلاحيات واستعراض العمليات.	2023
9- الانخفاض في التكاليف النسبية للوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية	25%	2019: 27%	28.92%- تخصيص الميزانية العادية للركيزة 4 "الوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية" في وثيقة ميزانية عام 2023.	2022
<b>مؤشرات المخرجات</b>				
<b>التخطيط الاستراتيجي لقوى العمل</b>				
10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تعزيز/تجديد مهاراتهم	250 موظفا		جرى تعزيز مهارات 241 موظفا يؤدون أدوارا حاسمة (88% من إجمالي الموظفين الذين يؤدون أدوارا حاسمة حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2022). وتحقق الهدف في الفصل الأول من عام 2023، وجرى تجاوزه حاليا بعدد موظفين بلغ 288 موظفا من ذوي المهارات العالية والذين يؤدون أدوارا حاسمة حتى 30 سبتمبر/أيلول 2023.	الفصل الرابع من 2021

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	الحالة	الجدول الزمني
11- جميع الوظائف التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)	100 في المائة		أنجز في الفصل الثاني من عام 2023، مع تأخير بسيط في الجدول الزمني الأولي.	الفصل الرابع من 2022
إدارة الأداء				
12- إعادة تصميم عملية إدارة الأداء	أنجزت		أنجزت	الفصل الرابع من 2020
13- تدريب جميع المشرفين في مجال إدارة الأداء	100% من المديرين والمشرفين		أنجز بنسبة 92% حتى 30 سبتمبر/أيلول 2023. شهدت الأرقام تقلبات بالمقارنة مع التحديثات السابقة نتيجة تغيير المشرفين مع مرور الوقت وانضمام مشرفين جدد.	الفصل الرابع من 2021
14- وضع نظام مخصص لإدارة الأداء	أنجز		أنجز	الفصل الأول من 2021
15- صدور دليل إدارة قصور الأداء	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
16- إنجاز استعراض عملية الطعن	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
التعويضات المقترحة للموظفين				
17- إنجاز استعراض آليات التعويض في السياسات	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
إعادة تصميم أساليب العمل				
18- إنجاز عمليات الإصلاح التي تحقق مكاسب سريعة (18)	100%		أنجز	الفصل الرابع من 2020
19- إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)	100%		أنجز	الفصل الرابع من 2020
20- إنجاز استعراض أساليب العمل الإضافية	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
21- تنفيذ التوصيات المختارة	100%		أنجز	الفصل الرابع من 2021
إطار إدارة المخاطر المؤسسية				
22- إعداد تقارير فصلية منتظمة للإبلاغ عن المخاطر ومتابعة الإجراءات	تقديم تقارير فصلية للإبلاغ عن المخاطر		أنجز - إنشاء لوحة متابعة المخاطر المؤسسية	الفصل الأول من 2021
الآتمة				
23- الموظفون يشاركون في الآتمة	5% من موظفي الفئة الفنية		جرى تجاوز الهدف (42%) والنسبة مستمرة في التزايد.	الفصل الرابع من 2020
24- تعميم تجارب الآتمة	25%		جرى تجاوز الهدف - 82% حتى تاريخه	الفصل الثالث من 2021

## أثر خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا- بالتفصيل

### أولاً- العمليات

- 1- عولجت العمليات المرهقة في تسعة مجالات عمل في إطار عملية إعادة تصميم أساليب العمل. وفي الفقرات التالية، ترد تفاصيل بشأن التغييرات التي أُجريت وأثرها.
- 2- **التوريد في المشروعات.** في كل عام، تجري المشروعات التي يمولها الصندوق توريدات لسلع وأشغال وخدمات بملايين الدولارات. وبالتالي، فإن مواصلة الرقابة على العمليات والإجراءات المعتمدة لأنشطة التوريد في المشروعات هي إحدى المسؤوليات الاستثنائية الأساسية للصندوق وهي ضرورية لضمان استخدام أموال الصندوق للأغراض المنشودة، مع احترام الشفافية والقدرة التنافسية والمساءلة والقيمة مقابل المال والكفاءة والفعالية في التوريد. وقبل تقديم خطة التوريد عبر الإنترنت في نظام الصندوق الشامل للتوريد في مشروعات عبر الإنترنت (نظام OPEN) كان المقترضون/المتلقون يقومون بالكثير من عمليات التخطيط لأنشطة التوريد باستخدام جداول بيانات معقدة بنسق Excel تتطلب إدخال البيانات وتحديثها يدوياً. ومولت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا تطوير المرحلة الأولى (الوحدة الأولى - خطة التوريد عبر الإنترنت، والوحدة الثانية - إجراءات الموافقة على أساس عدم الممانعة) لنظام OPEN التابع للصندوق.
- 3- وتمكّن خطة التوريد عبر الإنترنت وحدات إدارة المشروعات من إعداد خطط توريد أكثر واقعية، وبالتالي تقليل عدد التعديلات المطلوبة أثناء التنفيذ وزيادة أرجحية تحقق أهداف المشروع. وتكفل سهولة الوصول إلى النظام أيضاً أن يكون كل من الصندوق ووحدات إدارة المشروعات على دراية دائمة بعمليات التوريد الخاصة بمشروع معين في أي وقت. وعلاوة على ذلك، فإن التخطيط الأكثر دقة يقلل من فشل العطاءات ومخاطر عدم كفاية الميزانية إلى أدنى حد، ويزيد من قدرة الصندوق الرقابية ويكفل استخدام الأموال للغرض المنشود.
- 4- ولو لم يستثمر الصندوق في خطة التوريد عبر الإنترنت، لكانت قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها قد تعرقلت ولتضاءل احتمال استخدام الأموال للغرض المقصود منها بسبب التخطيط غير الكفؤ وغير الفعال لأنشطة التوريد، مما يسفر في بعض الأحيان عن نفقات غير مؤهلة. وتشمل الفوائد التي حققها الصندوق أيضاً زيادة وضوح عمليات التوريد في مشروعات الصندوق واعتراف وكالات الأمم المتحدة الأخرى والمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف بالدور الرائد للصندوق في تعزيز الشفافية والابتكار والقيمة مقابل المال في توريد المشروعات العامة. وكدليل على ذلك، ظهر نظام OPEN التابع للصندوق على الموقع الشبكي للأعمال الإنمائية للأمم المتحدة والموقع الشبكي للبنك الدولي (انظر الذيل الثالث).
- 5- **صرف القروض.** كانت التغييرات في عملية صرف القروض مدفوعة بالحاجة، من بين أمور أخرى، إلى تقليل وقت الإدارة لمعالجة طلبات السحب وتعزيز ضمان الإدارة المالية والتننبؤ بها.
- 6- وأتاحت التغييرات في سير العمل الداخلي إقامة صلة أوثق بين عمليات شعبة خدمات الإدارة المالية في الميدان والتحقق من صحة طلبات الصرف من منظور الإدارة المالية، بما يتماشى مع تصنيفات مخاطر الإدارة المالية. وأدى ذلك إلى تعزيز ضمان الإدارة المالية. ويستفيد المقترضون من انخفاض متطلبات التوثيق لأغراض الصرف والقدرة على تقديم الوثائق المالية الرقمية.
- 7- وتحسن إدارة سيولة المشروعات نتيجة لمواءمة مبالغ الصرف مع التوقعات النقدية الموضوعة لمدة ستة أشهر. ويجري استخلاص الكفاءات في معالجة عمليات الصرف من دورات صرف أكثر قابلية للتنبؤ بها (أربع دورات فصلية في السنة). وهذا يمكّن الموظفين من إدارة وقتهم بكفاءة أكبر، وقد أدى بالفعل إلى انخفاض عدد طلبات الصرف.
- 8- **إدارة شؤون الاستشاريين وتعيينهم.** في ديسمبر/كانون الأول 2022، استُكمل تنفيذ التوصيات التسع لإعادة تصميم أساليب العمل لتبسيط إدارة شؤون الاستشاريين مع إطلاق آخر تحسينات تكنولوجية للطلب الإلكتروني للخدمات

الاستشارية. واستحدثت عمليات سير العمل الذكية الآلية، مما أدى إلى موازنة عملية الموافقة على العقود الاستشارية مع إطار التفويض بالصلاحيات، وتبسيط الإخطارات والإلغاء التام للحاجة إلى المراسلات والموافقات خارج تطبيق PeopleSoft واستخدام الورق، وبالتالي تجاوز الفوائد الكمية المتوقعة. وتحسن عمل شعب التوظيف بشكل كبير وأصبحت العملية برمتها الآن مناسبة للغرض في منظمة لامركزية.

9- وشكّلت الجهود والاستثمارات الرامية إلى تبسيط العمليات وزيادة مستوى الأتمتة الأساس للتحويل الرقمي الذي سيمكّن المنظمة من مواصلة التحسين. وتمثل العمليات المرنة والحلول التكنولوجية الإجابات على التغيير المؤسسي والإدارة القائمة على البيانات للقوى العاملة. وبفضل نجاح عملية إعادة تصميم أساليب العمل والتحسينات التكنولوجية في عملية الاختيار، بدأت شعبة الموارد البشرية عملية فعالة للتبسيط المستمر للتوظيف الإلكتروني بهدف تلبية احتياجات محددة في الصندوق من شأنها أن تدعم بشكل فعال خطة عمل التوظيف الجارية لتقليل معدل شغور الوظائف.

10- **معالجة الوثائق.** يؤدي عدم امتثال بعض معدي الوثائق للمبادئ التوجيهية المؤسسية المنقحة لوثائق الهيئات الرئاسية إلى نشوء حالات تأخير عديدة في تقديم الوثائق التي لا تلتزم بالحدود القصوى لعدد الكلمات الذي وافق عليه المجلس. وبالرغم من أن مكتب سكرتير الصندوق يستوعب العديد من التأخيرات من أجل الوفاء بالالتزامات تجاه الدول الأعضاء، فإن مثل هذه الحالات غالباً ما تقوض قدرة المكتب على إرسال الوثائق وفقاً للجدول الزمنية التي وافق عليها المجلس.

11- ويواصل مكتب سكرتير الصندوق المضي قدماً في تنفيذ هيكلية الأمم المتحدة لتكنولوجيا المعلومات المتعددة اللغات للتحليل والترجمة (eLUNA، وgDoc، وUNTERM). ومن المتوقع أن يؤدي إطار تكنولوجيا المعلومات الجديد هذا إلى تحقيق الكفاءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتوسيع نطاق جهود الصندوق في الأجل الطويل في اعتماد مصطلحات الأمم المتحدة الشاملة للمسائل الجنسانية والتنوع. وفي سبتمبر/أيلول 2023، دُمجت منصة مصطلحات الصندوق IFADTERM في بوابة مصطلحات الأمم المتحدة UNTERM، وسيجري تشغيل بوابة gDoc التابعة للأمم المتحدة في الصندوق في ديسمبر/كانون الأول 2023. وفي فبراير/شباط 2024، سُنطِّق أداة eLUNA في الصندوق.

12- **السفر.** أحدثت مبادرة إعادة تصميم أساليب العمل تحولا كبيرا في إدارة السفر المؤسسي في الصندوق. وتشمل الإنجازات الرئيسية التتبع الشامل لسياسة السفر، واستحداث "مناصرين لإجراءات السفر" والتنفيذ الناجح لبرنامج مكثف يرمي إلى تعزيز المهارات لأكثر من 800 مسافر، ويتضمن مكونا عبر الإنترنت من أجل تسهيل إمكانية الوصول. وبالإضافة إلى ذلك، أنشئ إطار مساءلة معزز، تكمله التحسينات في مجال تكنولوجيا المعلومات لدى تطبيق PeopleSoft والتي أدت إلى تعزيز الكفاءة والأتمتة والدقة. وقد وفر تنفيذ لوحة متابعة إدارة السفر منصة تفاعلية عالمية لرصد اتجاهات الإنفاق في السفر المؤسسي. وتمكّن لوحة المتابعة من إجراء تحليل تفصيلي حسب البلد/المنطقة، وتوجيه تحسينات السياسات لتلبية متطلبات الصندوق المتطورة وخطة الإصلاح وتحسين الدقة الشاملة لمدفوعات السفر وتطبيق السياسات من خلال دمج المكونات المالية/مكونات السفر والموارد البشرية في تطبيق PeopleSoft.

13- وبالرغم من التحديات الأولية في قياس النتائج أثناء الجائحة، عندما انخفض معدل السفر وأصبح أكثر تعقيدا، فقد لوحظت إنجازات كبيرة نوعية وكمية على السواء منذ استئناف السفر في عام 2022. وبفضل عمليات الأتمتة والتحسينات الناشئة عن عملية إعادة تصميم أساليب العمل، جرى توفير 2 572 ساعة عبر الصندوق، مع تحقيق وفورات تُقدر بنسبة 23 في المائة (ما يعادل 329 165 دولارا أمريكيا) في إجمالي إنفاق الصندوق على السفر مقارنة بفترة ما قبل الجائحة، على الرغم من زيادة بنسبة 4 في المائة في تكاليف الطيران العالمية في عام 2023. وقد تُعزى هذه الإنجازات إلى الأتمتة وتكنولوجيا المعلومات وتحسين السياسات وافتتاح وكالات سفر رسمية في بلدان حول العالم.

- 14- ومن الناحية النوعية، أدخلت عملية إعادة تصميم أساليب العمل أدوات مبتكرة وآليات متقدمة للتخطيط والرصد، وعززت الدقة وقللت الاعتماد على العمليات الورقية. وقدمت هذه العملية نهجا ديناميا للسفر المؤسسي في الصندوق لدعم خطة اللامركزية 2.0 وعززت القدرة على تحليل وتوقع احتياجات الصندوق المتطورة من أجل تحقيق أهداف خطة عام 2030 الطموحة.
- 15- **الأموال التكميلية.** تشكل الأموال التكميلية الركيزة الثالثة لتمويل الصندوق، إذ أنها متممة للموارد الأساسية والمقترضة. وتمثلت إحدى النتائج المهمة للغاية لعملية إعادة تصميم أساليب العمل في تطوير واعتماد إطار استراتيجي للموارد التكميلية. وبدون هذا التغيير، ستظل المنظمة تواجه تحديات في المجالات التالية: (1) التوافق مع مهمة الصندوق والأولويات المؤسسية المتفق عليها، ومجالات الاهتمام المبتكرة والناشئة؛ (2) إدارة هذه الموارد بفعالية وكفاءة.
- 16- وأدخل إطار الاستراتيجية التي تعزز بفضل عملية إعادة تصميم أساليب العمل عدة تغييرات تتعلق بالإدارة الداخلية وترتيبات الإدارة الخاصة بالموارد التكميلية. وتهدف هذه التغييرات إلى توفير إطار لاتخاذ القرار والرقابة يتسم بالكفاءة والفعالية لضمان شفافية الإبلاغ وفعالية إدارة المخاطر، بما في ذلك ما يلي: (1) إنشاء لجنة لتعبئة الموارد يرأسها نائب الرئيس المساعد لدائرة العلاقات الخارجية والحوكمة، يتمثل هدفها الرئيسي في تحسين التنسيق بين الإدارات لتعبئة الموارد؛ (2) إنشاء آلية جديدة للدخول في ذخيرة مبادرات تعبئة موارد الأموال التكميلية بهدف ضمان وجود خطط قوية للإدارة والرقابة على الأموال التكميلية وربط المبادرات الجديدة بالأولويات الاستراتيجية للصندوق. ولا يزال هناك عدد من الإجراءات الإضافية قيد النظر، بما في ذلك تطوير/إنشاء أدوات جديدة، مثل أدوات المخرجات الممولة خارجيا، وصناديق الوساطة المالية، وأدوات القروض المتعددة جهات الإقراض.
- 17- **التوريد المؤسسي.** تضمنت عملية إعادة تصميم أساليب العمل لعمليات التوريد المؤسسي 11 توصية، توصيتان منها تتعلقان بالتحسين المستمر. وقد أدت تحسينات العمليات إلى توفير 192 ساعة تقريبا من وقت الموظفين. وقدم العملاء وأصحاب المصلحة الداخليون تعقيبات إيجابية بشأن الإجراءات المتخذة لمعالجة "نقاط الضعف" المختلفة. وتشمل الفوائد النوعية المذكورة زيادة الوعي، وتقليل الحاجة إلى تكرار العمل، وتحسين الجودة وتقديم الخدمات، وتعزيز المساءلة، وتحسين تجربة المستخدم/العميل.
- 18- **التواصل الداخلي والخارجي.** أدت عملية إعادة تصميم أساليب العمل دورا محوريا في دعم شعبة الاتصالات للوفاء بشكل أفضل باحتياجات المؤسسة اللامركزية والمتطورة. ومن خلال عملية إعادة تقييم شاملة لسير العمل المتعلق بالتواصل، حددت شعبة الاتصالات فرصا لتبسيط العمليات وتحسينها وتعزيز قدر أكبر من المرونة والاستجابة. ولم يدعم هذا الأمر تحسين التعاون والفهم الداخلي فحسب، بل عزز أيضا قدرة شعبة الاتصالات على نقل رسائل المؤسسة خارجيا.
- 19- وقد دعم تمويل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا تنفيذ **استراتيجية التواصل العالمي والترويج الخارجي** من خلال عدة أمور منها مثلا رسم خرائط لسير العمل المتعلق بالتواصل لصياغة عمليات وإجراءات إجازة محسنة وتحديد الاحتياجات والفرص المتعلقة بالتواصل. وأتاح هذا التمويل أيضا لشعبة الاتصالات الفرصة لتعزيز مهارات موظفي الصندوق في عمليات التواصل الفعالة - على سبيل المثال، عُقدت دورات تدريبية إعلامية مع مجموعة من المديرين وكبار القائمين بوظائف الإدارة والأخصائيين الفنيين لتعزيز قدرتهم على إيصال رسائل الصندوق بشكل فعال في المقابلات مع الصحفيين. وبالإضافة إلى ذلك، عُززت القدرات الداخلية وجودة دعم عمليات التواصل عبر المنظمة من خلال وضع قائمة الاستشاريين الذين جرى فحصهم.
- 20- وبالنظر إلى أن الهياكل العالمية اللامركزية تتطلب ثقافة القدرة على التكيف، تضمنت إعادة تصميم أساليب العمل جهودا لتعزيز تدفقات المعلومات وتيسير التعاون. وتمثل أحد العناصر الرئيسية في تمويل المراحل الأولية لإعادة تصميم الشبكة الإلكترونية الداخلية للموظفين. وستعمل الشبكة الإلكترونية الداخلية الجديدة (التي سُنطرح في عام



(2024) على تيسير تبادل المعلومات والترابط بشكل أفضل عبر منظمة لامركزية، على سبيل المثال من خلال التمكين من إعداد محتوى مجزأ للجماهير الإقليمية وتقديم إدارة محتوى مبسطة ومحسنة لأصحاب المحتوى.

21- وقد تجاوزت عملية إعادة التصميم مجرد تحسين العمليات، فاشتملت على نهج تكاملي يشمل إدارة التغيير والتركيز بشكل كبير على الثقافة التنظيمية. واستُخدمت استراتيجيات التوعية المشتركة بين الشعب لضمان الفهم والتنفيذ السلس للعمليات المعادة تصميمها. وعُززت أوجه التآزر مع الشعب عبر الصندوق من خلال الدورات التدريبية والنهج المبتكرة مثل اليوم المفتوح لشعبة الاتصالات، وسلسلة صور بعنوان "تعرف إلى فريق شعبة الاتصالات"، وبيئة التعلم التفاعلية المبتكرة 101 لشعبة الاتصالات، والتي أدت إلى زيادة الوعي عبر الصندوق بعمل شعبة الاتصالات وفريقها. ولم يؤد هذا النهج الشامل إلى تبسيط الممارسات والتعاون فحسب، بل عزز أيضا التحول في الثقافة المؤسسية المتعلقة بالاتصالات عبر الصندوق، الأمر الذي سيمكّن شعبة الاتصالات من مواصلة الاستجابة لاحتياجات المنظمة بأكثر الطرق الممكنة كفاءة. وقد ساعد التنفيذ الاستراتيجي لعملية إعادة تصميم أساليب العمل على مواءمة شعبة الاتصالات مع المتطلبات الدينامية للمؤسسة، مما يجعلها عنصرا متزايدا المرونة والقيمة في صندوق يتسم باللامركزية.

## ثانيا- التكنولوجيا

22- استُخدمت الأتمتة الاستراتيجية لتعزيز مهارات وقدرات القوى العاملة من خلال إتاحة تحليلات البيانات المتقدمة والذكاء الاصطناعي على نطاق أوسع للقوى العاملة في الصندوق، دعما لمهمة الصندوق. ولتحقيق هذه الغاية، صُممت منصة Omnidata لتزويد القوى العاملة بأحدث الأدوات المتقدمة، ليس ذلك فحسب، بل وأيضا لتحفيز التطوير والمشاركة النشطة مع جماعات الممارسين لمعالجة مشاكل العمل اليومية من خلال التدريب الموجه والمشاركة في التحليلات والذكاء الاصطناعي على نطاق دوائر الصندوق. وقد زودت منصة Omnidata القوى العاملة بإمكانية وصول أسهل إلى مستودعات البيانات ذات الصلة، والقدرات التحليلية المتقدمة والتقارير المرئية السهلة الاستخدام، وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الفرق والرؤى الجديدة عن عمل الصندوق. ومن المتوقع أن تحقق هذه المبادرة تأثيرا أكبر في المستقبل، وذلك بفضل الأصول والقدرات التي طُورت في إطار خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، إذ أن استمرار انخراط القوى العاملة بالذكاء الاصطناعي مكن من عرض حالات الاستخدام وتنفيذها.

23- وحتى الفصل الثالث من عام 2023، شارك موظفون من 26 شعبة في التدريب على منصة Omnidata، إما في إطار الأفرقة والوحدات، أو من خلال التدريب الفردي العملي ذي الصلة بتحديات العمل اليومي. ونشرت تسع عشرة شعبة بالفعل لوحات متابعة طورها موظفوها. وشهدت جلسات منصة Omnidata التي عرضت عمل الشعب المختلفة حضورا نشطا، مما سلط الضوء على الاهتمام بتبادل المعرفة وبناء المجتمع. وشارك في البرنامج أكثر من 300 شخص منذ بدء البرنامج.

24- واستفادت أتمتة المعاملات للمهام اليدوية المتكررة من أتمتة العمليات الآلية. وتندرج حالات الاستخدام ضمن نطاق يبدأ من تسوية قوائم الحسابات المصرفية وتحميل أسعار الصرف في العمليات المالية إلى أتمتة المدخلات في أنظمة التشغيل والاعتماد المؤسسي للتوقعات الإلكترونية. وقد طور الموظفون المشاركون في مهام ذات صلة مهارات جديدة، بما في ذلك فهم كيفية عمل الأتمتة في الممارسات العملية وقدرتها على تقليل المهام اليدوية المتكررة. ووفرت أتمتة العمليات الآلية للموظفين ضمانات بإمكانية إكمال المهام المفوضة بشكل موثوق بفضل الهيكل القائم على القواعد. وعلاوة على ذلك، تلقى الموظفون التدريب والدعم لإنشاء أنظمة التشغيل الآلي الخاصة بهم، وهو نشاط من أفضل الممارسات يُشار إليه باسم "تنمية المواطن".

25- حتى الفصل الثالث من عام 2023، نُفذ العمل على أكثر من 40 حالة استخدام متقدمة طرحتها القوى العاملة في الصندوق، وذلك عادة باستخدام الذكاء الاصطناعي أو التعلم الآلي. وتتضمن أمثلة حالات الاستخدام هذه ما يلي:

- أداة عرض تفاعلية معززة بالذكاء الاصطناعي لقاعدة معارف الاستدامة، توفر واجهة غنية لاستكشاف المحتوى المنسق بشأن الاستدامة.
  - لوحة متابعة لتصور البيانات وتحليلها معززة بالذكاء الاصطناعي للبيانات المتعلقة بالدروس المستفادة من منصات عمليات نظام إدارة النتائج التشغيلية.
  - استخدام الذكاء الاصطناعي لتقييم مواءمة حافظة الصندوق مع قوائم المسارات الوطنية بشأن فئات فرعية محددة من النظم الغذائية على نطاق عالمي.
  - استخدام التعلم الآلي لتحديد الاتجاهات وأوجه التشابه والأنماط في تدفقات المساعدات الإنمائية الرسمية التي تتبعها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.
  - أداة تركز على النصوص لتقييم ومقارنة تركيز الصندوق حسب المجال المواضيعي نسبةً لتركيز المؤسسات النظرية.
  - نظام مدعوم بالذكاء الاصطناعي لمطابقة الاستفسارات مع حلول التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي المسجلة عالمياً.
  - استخدام البيانات الحكومية التاريخية بشأن إنتاج المحاصيل لإجراء تحليل قائم على السيناريوهات، وذلك باستخدام مدخلات متغيرة مثل الأسمدة وهطول الأمطار للحصول على رؤى جديدة بشأن الإنتاجية.
- 26- واستخدم الذكاء الاصطناعي المنتج ونماذج اللغات الواسعة، مثل روبوتات الدردشة ذات الوظائف المشابهة لنظام ChatGPT، في حالات الاستخدام المتعدد المستخدمين التي تركز على مجموعات البيانات الداخلية للصندوق وقواعد المعرفة، مع تلخيص النص ووظائف واجهات المحادثات.

## الفوائد الكمية لعملية إعادة تصميم أساليب العمل - الساعات المُوفّرة - الأرقام النهائية

ملاحظات	الفوائد الكمية*		مجال أساليب العمل
	المنجزة	المحددة أساسا	
			<b>المرحلة 1</b>
-	2 572	5 161-4 156	السفر
-	3 048	2 928	التوظيف
-	6 170	5 361	إدارة شؤون الاستشاريين
-	192	213-195	التوريد المؤسسي
من المتوقع توفير 1 733 ساعة عند الإنجاز **	-	3 903	معالجة الوثائق
الفوائد النوعية فقط.	-	-	الأموال التكميلية
	<b>11 982</b>	<b>17 566-16 543</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
			<b>المرحلة 2</b>
-	5 120	3 500	التوريد في المشروعات
تُقدر المرحلة الثانية فيما بعد.	5 650	6 363	صرف القروض (المرحلة 1)
الفوائد النوعية فقط.	-	-	التواصل الداخلي والخارجي
	<b>10 770</b>	<b>9 863</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
	<b>22 752</b>	<b>27 429-26 406</b>	<b>المجموع</b>

\* للحصول على تفاصيل كاملة للفوائد بحسب توصية عملية إعادة تصميم أساليب العمل، انظر الذيل الثاني.

\*\* جميع فوائد معالجة الوثائق تعتمد على إطلاق أداة eLuna وتطبيقها والتدريب على استخدامها بشكل كامل. الجدول الزمني: الفصل الأول من عام

2024.

## الدروس المستفادة - التكنولوجيا

- 1- تعلم الصندوق العديد من الدروس فيما يتعلق بالتبني العملي لتكنولوجيات مثل الذكاء الاصطناعي.  
2- وتشمل هذه الدروس ما يلي:

- قد يكون اختيار حالة استخدام واحدة لتجريب الذكاء الاصطناعي أمرا بسيطا، ولكنه قد لا يفتح القيمة على نطاق المؤسسة والتأثير التحويلي بمرور الوقت. وكان إنشاء منصة من قبل أي جماعة - كما حدث في منصة **OmniData** - فعالا في توعية وتعبئة القوى العاملة لتلبية الاحتياجات الفعلية عبر الصندوق. وقد مكن ذلك أيضا من إحداث تأثير أوسع في مجالات بدءا من العمليات الأساسية مرورا بمعالجة التنوع البيولوجي وصولا إلى المسائل القانونية. ويمكن الاستفادة من هذا النهج، الذي وُضع في إطار خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، في السنوات القادمة.
  - عادة ما تؤدي التحليلات المتقدمة وأعمال الذكاء الاصطناعي إلى ظهور أفكار ورؤى وتطبيقات جديدة لطرق عمل جديدة. وهذه العملية متكررة ومستمرة. ويعد النهج العملي الذي يتبعه الصندوق في حالات الاستخدام هو الوسيلة الأكثر فعالية لتوضيح كيف أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يدعم عمل الصندوق. وسينصب التركيز مستقبلا على دمج هذا النهج بشكل أكثر منهجية لإعلام وتعزيز العمل حيثما تكون هناك قيمة.
- 3- وجرى التأكيد على الإمكانيات التحويلية لهذه التكنولوجيا. فقد طور الصندوق القدرات المطلوبة، وهو الآن في وضع جيد، ليس على المستوى الداخلي فحسب، بل وأيضا داخل منظومة الأمم المتحدة، لتحقيق أقصى استفادة من التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي - وهما عنصران رئيسيان لدعم خطة الأمم المتحدة 2.0 والمناقشات الجارية داخل مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق.

## Skills development achieved (headcount) by skill groups and skill

Skill group and skill	Staff on critical roles	Staff on other roles	Total staff
<b>Global Skills</b>	<b>165</b>	<b>153</b>	<b>318</b>
Performance management	123	77	200
Strategy implementation	62	61	123
Stakeholder management	3	27	30
Analytical skills	5	3	8
Risk Management	1	2	3
<b>Meta</b>	<b>143</b>	<b>114</b>	<b>257</b>
Leadership	123	81	204
Written communication	25	41	66
Change management	4	1	5
Strategic mindset		1	1
Problem solving	1		1
<b>Development Finance/Economist</b>	<b>136</b>	<b>96</b>	<b>232</b>
IFAD financing structure	119	88	207
Debt capital structure management	50	32	82
Risk & compliance	27	2	29
Capital market instruments	5	2	7
Climate finance	1		1
<b>Programme Management</b>	<b>132</b>	<b>67</b>	<b>199</b>
Social & Environmental Safeguards	123	32	155
Programme/Project development, management	92	43	135
Loans & grants		3	3
<b>Finance Operations</b>	<b>33</b>	<b>46</b>	<b>79</b>
Financial crime	25	31	56
Topical expertise - Financial Operations	9	16	25
Financial process management	1		1
<b>Technical Specialists</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>
Natural Resource Management	7	2	9
Markets & Value chains	4	1	5
Research & impact assessment	3		3
Cross-cutting themes - Nutrition	1	1	2
ICT for development	1		1
<b>Administration</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
Facilities management		5	5
Record management		5	5
Procurement	3	1	4
Security		1	1
<b>Human Resources Skills</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
HR knowledge	1	5	6
Organizational psychology	1		1
Learning & Development		1	1
<b>Information Technology Skills</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
Technical enablement of data analytics	1	1	2
Basic ICT		2	2
User technology enablement and support		2	2
Cyber-security	1	1	2
Knowledge systems	1	1	2
<b>Legal Oversight and Integrity</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Legal advice	3		3
Topical expertise - Legal	2		2
Risk Management		1	1
Legal Research, interpretation and analysis	1		1
<b>Grand total</b>	<b>241</b>	<b>273</b>	<b>514</b>

# Business process re-engineering (BPR) benefits by workstream

## 1. Travel / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

Rec.	Title	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
TR1	Reduce high error rates on expense reports and associated re-work by Travel team and traveller	100	944	948	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enhanced accuracy and reduced errors in Expense Reports processing;</li> <li>Enhanced accountability and approval levels;</li> <li>Enhanced capacity building in the countries through the Travel Champions as experts in the countries.</li> <li>Clearer policies and procedures</li> <li>Reduction of unnecessary steps in the travel process</li> <li>Reduced efforts for all users through automations and automatic calculations (excess hotel, travel advances, travel profiles)</li> <li>Reduction in the number of ER cancelled and changed.</li> <li>Enhanced awareness of the travel process and systems.</li> <li>Support to DoA on travel approval/monitor of travel spend and data for Heads of IFAD offices worldwide, support to Decentralization.</li> <li>Better monitor and reporting ability of travel costs, trends, policy for managers and for ADM Travel. Monitoring and Reporting tools enabling an effective decentralized management of IFAD Corporate travel;</li> <li>Better compliance on mandatory travel training.</li> </ul>
TR2	Reduce manual reconciliation of tickets invoices with Travel Authorisation values	36	1 040	371	
TR3	Reduce last minute travel request volumes and incentivize optimal timing for ticket booking (in terms of number of days the ticket is purchased prior to departure)	49	-		
TR4	Leverage system generated notifications – mitigate missing Travel Authorisation risk	70	-		
TR5	Re-route 'new' miscellaneous expenses (not contained within Travel Authorisation) to budget holders	100	286	291	
TR6	Reduce travel profile effort (specifically the need to check correct bank account details)	100	59	67	
TR7	Automate Travel Advance payment (where no misc. expenses)	99	681	677	
TR8	Auto calculate 'excess hotel' charges	100	212	218	
TR9	Clarify accountability and roles and responsibilities across the travel process	100	-		
TR10	Develop travel dashboard	100	-		
<b>Total</b>			<b>3 222</b>	<b>2 572</b>	

**Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (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).

## 2. Recruitment / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

Rec.	Title	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
REC1	Enhance effectiveness and efficiency of candidate pre-screening	50	404	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recruitment and selection improved with a mix of system enhancements and process efficiencies.</li> <li>Application and recruitment processes streamlined through a shorter and crispier version of the UN Personal History Form and a shorter type of recruitment summary report to reduce processing time and re-work by panel members.</li> <li>Approval workflows embedded in the system according to Delegation of Authority to improve compliance.</li> <li>Communication to candidates automated and improved through publication of recruitment process status to increase service level and reduce manual tasks.</li> <li>Candidates assessment and scoring clarified to increase quality of assessment and accountability of panel members.</li> <li>Roles and responsibilities of interview panel members streamlined and clarified to reduce presence while ensuring compliance.</li> </ul>
REC2	Enhance applicant awareness of recruitment process and communication of progress	100	110	110	
REC3	Improve Personal History Form (PHF) design & content	100	857	857	
REC4	Reduce the number of approvals built into the as-is process	100	900	1 540	
REC5	Reduce over processing of candidate reports (post interview panel)	100	657	541	
REC6	Clarify accountability and roles and responsibilities across the recruitment process	100	-	-	
REC7	Enhance competency-based candidate assessment and scoring – link with existing competency framework	100	-	-	
REC8	Enhance level of salary & benefit info provided in vacancy adverts (VA)	100	-	-	
REC9	Improve effectiveness of long-list generation mechanism	100	-	-	
<b>Total</b>			<b>2 928</b>	<b>3 048</b>	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (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).

### 3. Consultant management / BPR status update September 2023

Table 1

#### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
CON1	Reduce Contract revisions and/or Cancellations	100	643	643	<ul style="list-style-type: none"> <li>End-to-end process completely redesigned and streamlined to increase efficiency, while ensuring compliance and alignment with Delegation of Authority (DoA).</li> <li>All workflows embedded in line with DoA to exclude manual work or approvals outside the system and ensure clear roles and responsibilities throughout the approval process.</li> <li>User experience of hiring managers enhanced through the automation of consultant's profile creation, the introduction of uploading onto portal of mandatory documents and preparation/storage of all Terms of Reference in the system.</li> <li>Paperless system through the automated one-click contract offer/acceptance functionality.</li> <li>Streamlining of policy through the efficient application and system calculation of the number of working days within a calendar year to facilitate compliance.</li> <li>Application process streamlined through the reduction of the UN Personal History Form to improve applicant's user experience.</li> <li>Evaluation of consultant enhanced through a new evaluation form that better assesses objectives against the established terms of reference.</li> </ul>
CON2	Enhance monitoring and evaluation form for consultants, ensuring a clear link to objectives in terms of reference (ToRs)	80	-	-	
CON3	Obtain a change to 240/960 days rule and improve tracking of consultants	100	750	967	
CON4	Reduce the number of approvals and their timing	80	-	-	
CON5	Introduce uploading of mandatory documents during profile creation (onto portal)	90	124	140	
CON6	Install "Register" link at the bottom of the PHF screen	80	-	-	
CON7	Introduce paperless contracts	80	1 631	1741	
CON8	Redesign the end-to-end process	100	2 201	2 664	
CON9	Reduce the detail required in the Personal History Form (PHF)	100	-	-	
CON10	Design the RACI Matrix – for the end-2-end process	100	15	15	
	<b>Total</b>		<b>5 361</b>	<b>6 170</b>	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (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).



## 4. Corporate procurement / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
CP1	Implement annual forecasting and quarterly planning cycles and reporting		-		Greater awareness, less re-work, better quality and service delivery, enhanced accountability and an improved user/client experience.
CP2	Reduce the ToR cycle time for each request		-	-	
CP3	Improve internal originators/clients' knowledge and understanding of the procurement process		-	-	
CP4	Implement a tailored procurement strategy for financial services and legal services		-	-	
CP5*	Implement a RACI matrix for end-to-end purchasing process and acquisition plan		-	-	
CP6	Conduct a "lessons learned" review for selected purchasing campaigns		-	-	
CP7*	Implement a RACI matrix for the sub-process acquisition/tender plan		-	-	
CP8	Introduce improved metrics and reporting		-	-	
CP9	Development and capacity building of the Contract Review Committee		-	-	
CP10	Continuous improvement portfolio		195-213	192	
CP11	Introduce a contract and vendor management role		-	-	
	<b>Total</b>		<b>195-213</b>	<b>192</b>	

\* CP5 and CP7 linked

\*\* **Intangible benefits.** Examples include: (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).

## 5. Loan disbursement / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
LD1	Optimize the points – who, when and where – at which the relevant risk controls are conducted	100			<p>Changes in internal workflow have enabled a closer link between FMD operations in the field and validation of disbursement requests from financial management (FM) perspective, aligned with FM risk ratings. This has strengthened financial management assurance. Borrowers benefit from reduced documentation requirements for disbursement purposes and digital submission of financial documents.</p> <p>Liquidity management at projects is improving, by aligning the disbursement amounts to 6-monthly cash forecasts. Efficiencies in processing disbursements are being derived from more predictable disbursements cycles, 4 quarterly cycles in a year. This allows staff to manage their time more efficiently and to a decline in the number of disbursement requests.</p> <p>Changes in the Financial Control workflows have already enabled quicker approval of Withdrawal Applications, providing faster funding to projects. This has allowed a refocus of staff time towards higher value and important checks on anti-financial crime, anti-fraud and know-your-customer due diligence, providing enhanced protection of IFAD. Borrowers and recipients have benefited from the streamlined process, and documentation/requirements and more efficient communication through the client portal and IFAD's digital signature and workflow tool.</p>
LD2	Standardize and enhance IFAD Client Portal (ICP), shift from paper-based withdrawal applications (WAs) to electronic WAs and integrate with other systems across IFAD	100	6 310	5 650	
LD3	Optimize how guidance to borrowers/recipients is provided	100	54	8	
LD4	Remove duplication in records management system	100	-	-	
LD5	Improve integration of ICP with other loan disbursement systems	100	-	-	
LD6	Design and implement additional key performance indicators (KPIs)/metrics to monitor performance	100	-	-	
	<b>Total</b>		<b>6 363</b>	<b>5 650</b>	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (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).

## 6. Supplementary funds / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
SUP1	Align supplementary funds strategy with core funding	100%	None quantified	None quantified	Qualitative benefits are:
SUP2	Implement governance across core funding and supplementary funds	100%	None quantified	None quantified	Position supplementary resources as the third pillar of IFAD's resource mobilization strategy, alongside core and borrowed resources, therefore providing relevance and acknowledgement of their importance within IFAD;  Strengthen IFAD's position as an assembler of development finance by shifting away from past practice, which has been relatively ad hoc, towards a more structured approach and exploring additional instruments of supplementary resources to better capitalize on the opportunities they offer, whilst also managing risks;
SUP3	Develop a RACI matrix	100%	None quantified	None quantified	
SUP4	Define the Standard Operating Procedures and relevant documentation	100%	None quantified	None quantified	Strengthen internal governance and management arrangements, through the establishment of a Resource Mobilization Committee, which provides a platform for interdepartmental coordination ensuring ongoing oversight and coordination of IFAD's resource mobilization;
SUP5	Propose and ratify donor segmentation framework	100%	None quantified	None quantified	Increase in-house awareness of processes and procedures related to management and mobilization of such resources, as well as roles and responsibilities of managers and staff in different divisions.
	<b>Total</b>	-	-	-	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (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).

## 7. Document processing / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
DP1	Carry out voice-of-the-customer research to identify the EB's needs and preferences with regards to documents	100	-		
DP2	Review and amend guidelines (e.g. Word limits, annex vs appendix use, number of annexes, translation of annexes, hyperlinks instead of copy/paste)	100	-	-	
DP3	Increase visibility of and adherence to relevant policy docs (e.g. The relevant President's Bulletin)	100	-	-	
DP4	Move LOT submissions (& processing) to "off-peak" times	100	-	-	
DP5	Publicise easy-to-understand style clarifications (e.g., bullet points) amongst originators	100	-	-	
DP6	Treatment of late documents	100	-	-	
DP7	Review submission deadlines and posting dates	100	-	-	
DP8	Create working group to devise (and review) document template	100	-	-	
DP9	Implement eLuna	To be completed in 2024	1 733	To be achieved upon completion	
DP10	Identify KPIs to be tracked throughout the document journey and implement naming guidelines to give documents unique references for tracking across systems	50	-	-	
DP11	Apply cost of recovery 100% of the time, charging the cause of delay rather than the originator automatically	100	-	-	
DP12	Information and Communications Technology Division (ICT) to create/implement document templates with word counts	-			

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
DP13	Review and amend clearing process	85			
DP14	If seasonality of demand for Language Services is evened out, consider increasing full-time equivalents through appropriate contracts	100			
DP15	Research possibilities with Human Resources Division to ensure maximum number of qualified translators can be easily accessed	0			
DP16	Create online training on how to use various Office of the Secretary (SEC) systems and how to apply guidelines	100			
	<b>Total</b>		<b>1 733</b>		

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (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).

## 8. Project procurement / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
PP1	Create end-to-end visibility in the Procurement system for process owners and users	100%	3 584	5,120 (1,920 hours p.a. from IFAD staff and 3,200 hours p.a. by IFAD projects).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD OPEN greatly reduces the risk of inefficiencies and errors in project procurement, allowing IFAD financed projects to prepare more realistic and accurate procurement plans and increasing the likelihood of achieving project objectives.</li> <li>• The Online Procurement end-to-end system increases visibility and enhances IFAD's oversight capability ensuring funds are used for their intended purpose.</li> <li>• Qualitative benefits accrued by IFAD also include a higher visibility of its operations and the recognition of IFAD's leading role in the promotion of transparency, innovation and value for money in public project procurement by other UN agencies and MDBs. As a testament of this, both the United Nations Development Business and the World Bank have featured articles on IFAD OPEN on their respective websites, thus strengthening the collaboration with these organizations.</li> </ul>
PP2	Conduct an analysis of the suitability PEFA and determine Alternative procurement risk assessment tools	100%	-	-	
PP3	Optimise approach to ensure procurement involvement in peer review group for No Objections (NO) to advise CDs	100%	150 – 376	-	
PP4	Assess whether the primary focus of oversight should be on a prior or post review	100%	250 – 1 001	-	
PP5	Define guidelines for establishing SPO teams /resources to carry out project procurement oversight	100%	-	-	
PP6	Establish a RACI matrix	100%	-	-	
PP7	Build on recent IFAD work and develop a "project procurement in a box" approach	100%	-	-	

No.	Recommendation	% complete	Quantitative (hours saved p.a)		Qualitative benefits achieved
			Expected	Achieved	
PP8	Influence (for the better) the quality of PMU staff hired	100%	-	-	
PP9	Improve the usage and functionality of the No Objection Tracking and Utility System (NOTUS)	100%	-	-	
PP10	Track PMUs No Objection Right First Time (RFT) and conduct root cause analysis and deploy corrective measures	100%	-	-	
<b>Total</b>			<b>3,984 / 4,961</b>	<b>5,120</b>	

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (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).

## 9. Internal and external communications / BPR status update September 2023

Table 1

### Quantitative and qualitative benefits as per PPTP programme of work

No.	Recommendation	Quantitative (hours saved p.a)			Qualitative benefits achieved
		% complete	Expected	Achieved	
	<b>Creating Strategic Communications for Visibility with a Purpose</b>		-	-	Main benefits: <ul style="list-style-type: none"> <li>• increased quality</li> <li>• increased accountability</li> <li>• Increased process awareness</li> <li>• Clearer roles and responsibilities</li> <li>• Improved user experience</li> <li>• Improved service delivery levels</li> </ul>
COM1	Refine COM's strategic approach	100	None quantified	-	
COM2	Update COM's operating model for external communications	100	None quantified	-	
COM3	Shift focus to more strategic activities	100	None quantified	-	
	<b>Leading and Advising on Internal IFAD Communications</b>			-	
COM4	Refine COM's strategic approach and understanding	100	None quantified	-	
COM5	Update COM's operating model for internal communications	100	None quantified	-	
COM6	Shift focus to more strategic activities	100	None quantified	-	
	<b>Total</b>				

\* **Qualitative/intangible benefits.** Examples include: (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).



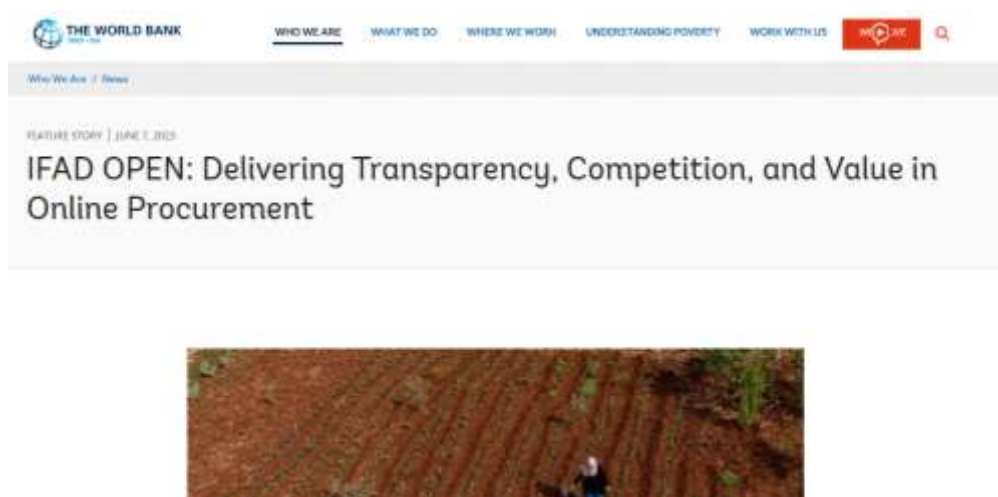
## PPTP – some example of the outside view

A selection of clippings and news stories from external sources featuring PPTP.

### Project procurement BPR

#### 1. World Bank feature story

IFAD OPEN: Delivering Transparency, Competition, and Value in Online Procurement. Click [here](#).



#### 2. Un Development Business

IFAD OPEN: Online Project Procurement End-To-End System. See [here](#).



### Omndata

**IFAD's work in AI acknowledged by UN system:** Since delivering Omndata, IFAD has shared its journey and lessons learned with UN/IFI peers in various technical fora and the October 2023 HLCM-HLCP Joint Session on AI. The IFAD approach was very positively received which has given rise to many requests for follow up sessions to delve deeper in the technical, governance and organizational aspects of the work.