

Document:	EB 2010/99/R.31
Agenda:	14
Date:	21 April 2010
Distribution:	Public
Original:	English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

التغيير والإصلاح: التنفيذ
تقرير مرحلي عن عمليات الصندوق، والخطة
متوسطة الأمد، والميزانية الصفرية، والخطة
الاستراتيجية لقوة العمل، وإصلاحات الموارد
البشرية

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والتسعون
روما، 21-22 أبريل/نيسان 2010

للعلم

مذكرة إلى أعضاء المجلس التنفيذي

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من ممثلي الدول الأعضاء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Yokiko Omura

نائبة رئيس الصندوق

رقم الهاتف: +39 06 5459 2518

البريد الإلكتروني: y.omura@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39-06-5459-2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

موجز تنفيذي

- 1- مع بداية التجديد الثامن لموارد الصندوق (2010-2012)، يجد الصندوق نفسه في وضع مغاير تماما لما كان عليه عندما بدأ التجديد السابع للموارد. فقد توسع برنامج عمله بشكل كبير، ونجح في إدخال نموذج تشغيلي جديد، وعمق من شراكته مع المنظمات الإنمائية الرئيسية، كما استقطب موارد معتبرة من خلال التمويل المشترك وغيره من الترتيبات.
- 2- والأهم من ذلك، فقد خلف الصندوق نتائج وأثر أفضل بكثير على أرض الواقع بالتعاون الوثيق مع البلدان النامية وغيرها من الوكالات الإنمائية، وفقاً لما قاله مكتب التقييم المستقل في الصندوق.
- 3- ولكن وعلى الرغم من هذه الإنجازات، يواجه الصندوق تحديات تنظيمية وإدارية رئيسية مع بداية تنفيذه لبرنامج عمل بقيمة 3 مليارات دولار أمريكي بموجب التجديد الثامن لموارده، والذي يشكل زيادة قدرها 50 بالمائة عن التجديد السابع للموارد. وحيث لا يتوقع الصندوق ارتفاعاً في ميزانيته الإدارية، فإنه يحتاج إلى تعزيز إدارتها وتنظيمها، بالإضافة إلى تحقيق بعض المكاسب الرئيسية في الكفاءة. ويتطلب ذلك أن يوائم بصورة وثيقة أكبر موارده المالية والبشرية مع أولوياته الاستراتيجية ومخرجاته الرئيسية.
- 4- ولتحقيق هذه النتائج، أدخلت إدارة الصندوق جدول أعمال للتغيير والإصلاح يتألف من عدد من المبادرات الرئيسية، ويبنى على الإنجازات المتحققة بموجب التجديد السابع للموارد. وهي تتضمن عملية اتخاذ قرارات أكثر شمولية وبساطة، وإعادة تشكيل وتعزيز إدارة الصندوق وترتيبات الإبلاغ فيه، وإعداد إطار استراتيجي جديد للصندوق بإشراف مكتب كبير استراتيجي للتنمية لتوفير التوجيهات لعمليات الصندوق المستقبلية، ووضع أول خطة متوسطة الأمد في تاريخ الصندوق لتوجيه موارده المالية والبشرية لإنجاز وتنفيذ برنامج عمل فعال بموجب التجديد الثامن للموارد.
- 5- وكجزء لا يتجزأ من الخطة متوسطة الأمد، سيدخل الصندوق الميزانية الصفرية لعام 2011 لمواءمة نفقاته مع هذه الخطة. بالإضافة إلى ذلك، فقد بدأ العمل على أول خطة استراتيجية لقوة العمل فيه لضمان توزيع موارده البشرية بما يتماشى مع متطلبات برنامج عمله للفترة 2010-2012.
- 6- ونظراً للدور الحاسم الذي تلعبه الإدارة المعززة للموارد البشرية في تنفيذ الخطة متوسطة الأمد، يغطي جدول أعمال التغيير والإصلاح أيضاً إصلاح الجملة الكاملة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن: استعراضاً خارجياً لنظام التعويضات والمزايا في الصندوق بأسره لتقرير التكاليف والفوائد الناجمة عن البقاء في نظام لجنة الخدمة الدولية المدنية/الأمم المتحدة، وتقديم دليل إجراءات الموارد البشرية، وصياغة لوائح الموظفين، وإدخال التغييرات على مزايا واستحقاقات الموظفين وخاصة فيما يتعلق بالسفر، وتعزيز مركز الموارد البشرية للحضور القطري، وإعادة توزيع الموظفين وتدريبهم، واستعراض نظام تقييم الأداء، وتنفيذ برنامج جديد لتعليم الموظفين وتدريبهم، وتنفيذ المرحلة الثانية من برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية في الصندوق.
- 7- وتتضمن العناصر الهامة الأخرى من برنامج عمل التغيير والإصلاح ما يلي: تعزيز قدرة الصندوق على تعبئة الموارد، وتعزيز الإدارة المالية، وتقوية إدارة المخاطر المؤسسية، وضمان استخدام أكثر فعالية لنظم تكنولوجيا المعلومات.

8- ويوفر هذا التقرير معلومات عن التقدم الذي يحرزه الصندوق في تنفيذ جدول أعمال التغيير والإصلاح وهو يوفر تحديثًا للتقدم المحرز في تعزيز إدارة وتنظيم الصندوق، علاوة على تنفيذ إصلاحات الموارد البشرية.

التغيير والإصلاح: التنفيذ

تقرير مرحلي عن عمليات الصندوق، والخطة متوسطة الأمد، والميزانية الصفرية، والخطة الاستراتيجية لقوة العمل، وإصلاحات الموارد البشرية

أولا - المقدمة

1- مع بداية التجديد الثامن للموارد (2010-2012)، وجد الصندوق نفسه في مواجهة تحديات إدارية وتنظيمية. فمن بين الأمور الحاسمة أن برنامج عمله لفترة التجديد الثامن والبالغة قيمته 3 مليارات دولار أمريكي، أي ما يمثل 50 بالمائة زيادة عن برنامج عمل فترة التجديد السابع للموارد، سوف يتطلب من الصندوق أن يوظف موارده البشرية والمالية بصورة أكثر فعالية، إذ أنه من غير المتوقع أن يحظى بزيادة في ميزانيته الإدارية وموارده. كذلك فإن تنفيذ برنامج عمل أكبر بكثير مع الحفاظ على جودة ونتائج العمليات أو تعزيزها سيتطلب أيضا أن يوائم الصندوق بشكل وثيق أكثر موارده المالية والبشرية مع مخرجاته الرئيسية وأهدافه الاستراتيجية.

2- وفي العام الماضي، بادرت إدارة الصندوق باتخاذ عدد من الإجراءات لتمكينه من مواجهة هذه التحديات التنظيمية. وتهدف هذه الإجراءات إلى تعميق التغيير والإصلاح الذي يقوم بهما الصندوق بعد تبني خطة العمل استجابة للتقييم الخارجي المستقل للصندوق الذي جرى عام 2005. وتتضمن الإجراءات التي اتخذتها الإدارة على مدى السنة الماضية ما يلي:

- تبسيط عمليات اتخاذ القرارات في الصندوق وجعلها أكثر شمولية من خلال إنشاء لجنة الإدارة التنفيذية ولجنة إدارة العمليات عام 2009. وتسعى هاتان اللجنتان إلى جعل الصندوق مؤسسة أكثر رشاقة وقدرة على الاستجابة بصورة أسرع للتحديات الناشئة.

- إعادة تشكيل الإدارة العليا في الصندوق، وترتيبات الإبلاغ فيه، وتعزيز إدارة الصندوق وتقصير خطوط الإبلاغ، كلما كان ذلك ممكنا. وقد دخلت هذه التغييرات حيز التنفيذ في 1 يناير/كانون الثاني 2010.

- البدء بأول خطة متوسطة الأمد في تاريخ الصندوق - تتألف من برنامج عمل الصندوق للفترة 2010-2012 والخطة الاستراتيجية لقوة العمل والميزانية الصفرية. وهي تهدف إلى ضمان قيام الصندوق بتنفيذ برنامج عمله لفترة التجديد الثامن للموارد بصورة فعالة من خلال توزيع العاملين فيه وتخصيص موارده المالية بما يتماشى مع مخرجاته الرئيسية والأهداف الاستراتيجية لفترة التجديد الثامن للموارد.

- الشروع بعدد من الإصلاحات في سياسة الموارد البشرية والإجراءات في 2009 و2010، بما في ذلك الإجراءات الرامية إلى تعزيز قدرة الصندوق على إدارة الموارد البشرية، وهي تهدف إلى تحسين بيئة العمل للعاملين في الصندوق، وتعزيز إدارة الأداء، ومواءمة السياسات والممارسات

البشرية للصندوق مع أفضل الممارسات المتبعة، وضمان توزيع موظفي الصندوق بما يتماشى مع أولوياته الاستراتيجية.

- تعظيم تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإيصال الخدمات الإدارية لدعم برنامج العمل المتزايد وتحقيق الفوائد والمكاسب في الفعالية.

3- ويمثل هذا التقرير التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال التغيير والإصلاح في الصندوق، والإجراءات التي اتخذتها وتتخذها الإدارة لضمان تجهيز الصندوق بتنظيمها وإداريا بما يلزم لتنفيذ تعهداته بموجب التجديد الثامن لموارد الصندوق بصورة ناجحة.¹

4- وقد تم تنظيم هذا التقييم على الوجه التالي ففي الفصل الثاني هنالك استعراض موجز للتقدم الذي أحرزه الصندوق في فترة التجديد السابع للموارد لتوفير السياق العام لجدول أعمال التغيير والإصلاح الحالي في الصندوق حيث أن التقدم المحرز في فترة التجديد السابع للموارد قد كان بمثابة نقطة الارتكاز لزيادة فعالية الصندوق في فترة التجديد الثامن للموارد. أما الفصل الثالث فيناقش التقدم المحرز في جدول أعمال التغيير والإصلاح في حين يعرض الفصل الرابع الملاحظات الختامية والسبيل للمضي قدما في تنفيذ أكبر لجدول أعمال التغيير والإصلاح.

ثانيا - نقطة الانطلاق: التجديد السابع لموارد الصندوق

5- في بداية التجديد الثامن لموارد الصندوق، وجد الصندوق نفسه في موقع مختلف تماما عما كان عليه الحال في بداية التجديد السابع للموارد. فقد توسع برنامج عمله بصورة كبيرة، ونجح في إدخال نموذج تشغيلي جديد يولد نتائج أفضل بالتعاون مع البلدان النامية وغيره من الوكالات الإنمائية.

6- وبصورة حاسمة تحسن أثر المشروعات بصورة واضحة، كذلك فقد تم الاعتراف بالصندوق كشريك رئيسي في الحوار العالمي عن التنمية الزراعية والأمن الغذائي مما ضمن له زيادة كبيرة الحجم في تجديد موارده.

7- وفي عام 2005، رسم التقييم الخارجي المستقل للصندوق صورة للمؤسسة كانت فيها مهمتها غاية في الأهمية ولكن نتائجها كانت متواضعة. وأشار التقييم الخارجي المستقل أن الصندوق بإمكانه ويتوجب عليه أن يكون أفضل. وبحلول عام 2009، تغيرت هذه المؤسسة بصورة كاملة كما حكم على ذلك مكتب التقييم المستقل الوحيد في منظومة الأمم المتحدة، وهو مكتب التقييم المستقل في الصندوق.² ويرد أدناه موجز بالإنجازات والنتائج التي تمخضت عنها عمليات الصندوق في السنوات الأخيرة.

¹ ترد المخرجات الرئيسية باستثناء برنامج العمل للفترة 2010-2012 في الملحق الأول.
² انظر الملحق الثالث للاطلاع على المختصرات الدالة على الدوائر والشعب في الصندوق باللغة الإنجليزية.

عمليات موسعة وأثر متزايد

- 8- بين عامي 2006 و2009 ارتفع برنامج عمل الصندوق من 550 مليون دولار أمريكي إلى 750 مليون دولار أمريكي في العام. وكان إجمالي برنامج العمل في فترة التجديد السابع لموارد الصندوق (2007-2009) أكبر بمقدار الثلث مما كان عليه في فترة التجديد السادس للموارد (انظر الملحق 2 الجدول 1).
- 9- وعلى الرغم من الزيادة المعتبرة في برنامج عمل الصندوق، فقد كان أثر مشروعاته يتحسن بصورة واضحة. إذ لم ينجح الصندوق فقط في تحقيق تحسينات هامة للغاية مقارنة مع كل خط أساس مسجل، ولكنه ومع نهاية 2009 قارب، بل إنه تجاوز في بعض الحالات، أهداف الأثر الموضوعة لعام 2012 (الملحق 2 الجدول 2).
- 10- ويعكس أثر الصندوق إلى حد كبير عاملين أساسيين: (1) توفير المساعدة بالقروض والمنح بموجب برنامج عمله؛ (2) تطبيق عمليات إضافة القيمة لقروضه ومنحه من خلال دعم التنفيذ الممول بموجب الميزانية الإدارية والذي يركز على تحقيق النتائج.

نموذج تشغيلي جديد

- 11- ترافق التوسع الكبير في برنامج العمل مع تبني نموذج تشغيلي جديد تلخصت عناصره الرئيسية فيما يلي: (أ) الإشراف المباشر على المشروعات وتوفير المزيد من الدعم للتنفيذ؛ (ب) توسيع الحضور القطري.
- 12- **الإشراف المباشر ودعم التنفيذ.** بحلول نهاية عام 2009 كان موظفو الصندوق يشرفون على 185 من أصل 220 مشروع قيد التنفيذ (انظر الملحق 2 الجدول 3) وقد تم تعزيز الخبرة الائتمانية المتخصصة (التوريد، التثبيت من طلبات السحب) بصورة كبيرة منذ بداية عام 2008. كما تمت الاستعانة ببعض الخبرات من خارج الصندوق أما ما تبقى منها فقد تم تطويره ضمن الصندوق من خلال التدريب. وتم الإبقاء على كبير مدراء الحوافظ في كل شعبة إقليمية وفي مكتب دائرة البرامج والإدارة، كذلك تلقى العاملون في مكتب المراقب المالي التدريب. وطور الصندوق مبادئ توجيهية داخلية شاملة لمعالجة طلبات السحب وقضايا التوريد بالإضافة إلى برامج تدريب الموظفين.
- 13- **الحضور القطري.** في عام 2006 خُصص مكتب التقييم إلى نتيجة مفادها أن عدم كفاية الحضور القطري للصندوق يشكل عاملاً رئيسياً يعيق قدرة الصندوق على الانخراط بفعالية في حوار السياسات القطرية وفي إرساء الشراكات مع غيره من الجهات المانحة التي لديها تمثيل قطري محلي، وفي الإشراف على مشروعاته، وتوفير دعم فعال لتنفيذها. وقد بدأ الصندوق بمبادرة ريادية لتعيين موظفين محلياً في 15 بلد الأمر الذي وجدته مكتب التقييم غاية في النجاح، إلا أن عدداً كبيراً من القضايا الإدارية بقيت غير واضحة وهو الأمر الذي عمل الصندوق على حله خلال عامي 2008-2009 مما سمح للموظفين الموجودين في البلدان بالعمل بصورة أكبر فعالية. وتركز اختصاصات الموظفين العاملين في المكاتب القطرية للصندوق على دعم التنفيذ والإشراف على المشروعات وحوار السياسات وإرساء الشراكات وتقاسم المعرفة.
- 14- وفي عام 2009 توسع عدد المكاتب القطرية إلى 25 مكتباً ضمن حد أقصى سمح به المجلس التنفيذي وهو 27 مكتباً (انظر الملحق 2 الجدول 4) وبقيت المكاتب القطرية صغيرة (شخصين على الأرجح)،

وكانت تستخدم مساحات المكاتب التي توفرها وكالات الأمم المتحدة الأخرى وتديرها محليا هذه الوكالات. ويتم ربط هذه المكاتب القطرية بطريقة افتراضية مع روما من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من الوصول إلى المعلومات والخدمات المؤسسية. وقد أثبتت هذه الترتيبات على أنها تتسم بمستوى عال من فعالية التكاليف. وكان حجم برنامج الصندوق هو المعيار الرئيسي لأي قرار يتخذ بافتتاح مكتب قطري، مع بعض الاستثناءات في بعض البلدان الهشة حيث اتسم العمل من روما بعدم الفعالية.

استقطاب الموارد وتعزيز الشراكات

15- **التمويل المشترك.** يعد التمويل المشترك عنصرا رئيسيا في نموذج أعمال الصندوق. وحيث أن الجهات المانحة الأخرى قد تخلت عمليا عن الزراعة والتنمية الريفية منذ أواخر تسعينات القرن الماضي إلى عام 2006 فقد غدا من الصعب بصورة متزايدة على الصندوق أن يقوم بتعبئة التمويل المشترك. ولكن بعد أزمة أسعار الأغذية التي حدثت عامي 2007-2008 كان هنالك انخراط متجدد في الزراعة من قبل المنظمات الإنمائية الأخرى مع اعتبار الصندوق الخيار الأول كشريك أبقي على وطور القدرات المالية والتقنية في هذا القطاع خلال الفترة التي حولت فيها المؤسسات الأخرى تركيزها إلى مجالات أخرى.

16- وتعد شراكات الصندوق في مجال التمويل المشترك في طور التوسع، وأهمها مع صندوق الأوبك للتنمية الدولية ومع مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية والبنك الدولي والمفوضية الأوروبية ووزارة التنمية الدولية والحكومات الإيطالية والفرنسية والأمريكية واليابانية ومنظمة الأغذية والزراعة ومرفق البيئة العالمية والصندوق البلجيكي للأمن الغذائي ومؤسسة بالتعاون مع مؤسسة The Gates والتحالف من أجل ثورة خضراء في أفريقيا. وتوفر مشروعات وبرامج الصندوق أفضية استثمارية ملموسة يمكن لأموال الجهات المانحة أن توضع فيها لتخلف أثرا فوريا. كذلك توفر المفوضية الأوروبية والسويد وإيطاليا وفنلندا وبريطانيا وبلجيكا ومرفق البيئة العالمية أموالا متممة أو مكملية للمشروعات التي يدعمها الصندوق.

17- **تعزيز الشراكات.** للصندوق شراكات وثيقة جدا مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية والمراكز الأعضاء فيها والتي يعتبر الصندوق راعيا من رعاتها. وتتضمن الشراكات الهامة الأخرى تلك التي تم إرساؤها مع الاتحاد الدولي للمنتجين الزراعيين ومع العديد من منظمات المزارعين الأخرى، بما فيها تلك التي تم إرساؤها من خلال منتدى المزارعين، والتحالف الدولي المعني بالأراضي الذي يستضيفه الصندوق والآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر (التي يستضيفها الصندوق)، والجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (الائتمان الصغري)، والمنظمات غير الحكومية مثل Technoserve وSlow Food والمؤسسات مثل مؤسسة Bill and Melinda Gates ومؤسسة Syngenta. وستستمر الفرقة الرفيعة المستوى المعنية بالتصدي لأزمة الأمن الغذائي في العالم التي شكلها الأمين العام للأمم المتحدة، ويشترك فيها الصندوق كعضو، بلعب دور هام في الحث على إرساء المزيد من الشراكات.

18- وبالإضافة إلى ذلك يتم تعزيز العمل مع القطاع الخاص مع بعض العمليات الابتكارية الجارية الآن. وأهمها في هذا المجال عمل الصندوق مع الصندوق الأفريقي للمشروعات الذي بادرت به الوكالة

الفرنسية للتنمية والتي يسهم فيه كل من مصرف التنمية الأفريقي والتحالف من أجل ثورة خضراء في أفريقيا.

ملامح سياساتية أوضح

19- أدى التضايف بين الاهتمام العالمي بالزراعة والأمن الغذائي الذي تسببت به أزمة الأغذية العالمية إلى زيادة النظر إلى الصندوق على أنه واحد من أكثر الوكالات متعددة الأطراف جاهزية للعمل في هذا الميدان. كذلك فإن تطوير رسائل إنمائية واضحة ومباشرة في الصندوق نفسه قد دفعت به إلى أن يبرز بصورة لم يسبق لها مثيل في حوار السياسات الإنمائية العالمية كما هو واضح من الدور الذي لعبه الصندوق في قمة لاكويلا وفي المنتدى الاقتصادي العالمي وفي المؤتمر العالمي حول البحوث والتنمية الزراعية (عام 2010). ومثلت كل هذه المناسبات فرصة فريدة من نوعها للترويج لتنمية أصحاب الحيازات الصغيرة كبعد من أبعاد الحلول العالمية مع كل من صناع السياسة على المستوى الرفيع وجمهور العامة. وأرسى الأسس التي يستطيع الصندوق من خلالها تنفيذ استراتيجية حوار مستهدف رفيع المستوى عام 2010.

فعالية أكبر

20- كانت القضية الرئيسية في التجديد السابع لموارد الصندوق هي فيما لو كان بمقدور الصندوق أن يرفع من جودة عمله في المشروعات، والشراكات وحوار السياسات. وهذا ما فعله بالتأكيد كما تثبت عليه الوقائع. وفي حين كان تركيز التغيير هنالك، وبصورة مبررة، على العمليات الإنمائية فقد تم الإبقاء على تحسين الجودة وزيادة حجم العمليات ضمن الميزانية الإدارية التي تقلصت بالقيمة الفعلية - بالنسبة للأموال والأشخاص (انظر الملحق 2 الشكل 1 والملحق 2 الجدول 5 والجدول 6). وحيث كانت زيادات فعلية، كانت في الميزانية الأولية للمجموعات التشغيلية (اعتماد تمويل تجهيز البرامج)، على الرغم من أن الزيادات الفعلية كانت أقل بكثير من معدل الزيادة في برنامج العمل. وبنهاية هذه الفترة كانت نسبة الميزانية المنفقة على الإدارة (وهي بحدود 25 بالمائة) موازية لتلك التي كانت تنفقها المؤسسة الدولية للتنمية والتي تعتبر على نطاق واسع أفضل مؤسسة مالية دولية يمكن المقارنة معها.

21- كذلك فقد زاد الصندوق بصورة كبيرة من الأموال التي يديرها نيابة عن جهات مانحة أخرى، والموارد التي يعيئها للمشروعات التي يمولها من جهات التمويل المشترك والحكومات والمؤسسات. وقد وفرت المفوضية الأوروبية 150 مليون دولار أمريكي للصندوق على شكل منح للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية بحيث يقوم الصندوق بإدارتها والإشراف عليها نيابة عن المفوضية. كذلك فقد وفرت 50 مليون دولار أمريكي لمرفق الأغذية الأوروبي كي يقوم الصندوق بتخصيصه للمشروعات والإشراف عليه، ومبلغ 6.5 مليون دولار أمريكي لمنظمات المزارعين. ويعيئ الصندوق ما بين 300 و400 مليون دولار أمريكي في العام من جهات مانحة أخرى لأغراض التمويل المشترك للمشروعات الزراعية ومبلغ مماثل له من حكومات البلدان المقترضة.

22- وبالإضافة إلى ذلك وبحكم كونه وكالة تنفيذية لمرفق البيئة العالمية، يشرف الصندوق حالياً على حافظة مشروعات المرفق المؤلفة من 33 مشروعاً بقيمة 117 مليون دولار أمريكي. بالإضافة إلى ذلك يقوم

الصندوق باستضافة العديد من المبادرات الدولية التي تستفيد من دعمه الإداري (مثل فرقة العمل الرفيعة المستوى المعنية بأزمة الأمن الغذائي العالمية التابعة للأمم المتحدة، والتحالف الدولي المعني بالأراضي، والآلية العالمية لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر).

23- ومن هنا فإن ميزانية الصندوق تستخدم ليس لتطوير وتنفيذ المشروعات التي ينفذها من موارده الخاصة فقط، وإنما تساعد غيره من الجهات المانحة والمصادر التمويلية لتحديد وإعداد وتقدير مشروعات التنمية الزراعية والرفيعة والإشراف عليها. وهناك طلب كبير على الصندوق كي يقوم بهذه المهمة، وثمة مبادرة جديدة قادمة بهذا الشأن وهي برنامج التنمية الريفية والزراعية العالمي متعدد الأطراف في البنك الدولي.

24- ولا تتم تغطية إلا بعض من تكاليف هذه الترتيبات التعاونية مع عمل الشركاء برسوم الإدارة. وعندما يتم الأخذ بعين الاعتبار توسع برنامج الصندوق في إدارته لأموال المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى برنامج عمله الخاص، تصبح التحسينات المدخلة على الفعالية أكثر أهمية مما يمكن تحريره من نسبة الميزانية الإدارية إلى قروض ومنح الصندوق.

25- وتم الاعتراف بهذا السجل في الأداء في التجديد الثامن لموارد الصندوق الذي تلقى فيه الصندوق أكبر زيادة في تجديده من أية مؤسسة مالية دولية أخرى، مع مهمة رئيسية بتوسيع أثره بصورة واضحة من خلال الجمع بين مكاسب الجودة المتحققة وحجم أكبر من الموارد.

ثالثاً - جدول الأعمال الجديد للتغيير والإصلاح: المبادرات الرئيسية لإدارة الصندوق

26- اعترفت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق بالتزام الصندوق بتحقيق وقياس النتائج الإنمائية، بالإضافة إلى سجله الجيد كشريك يمكن للحكومات وغيرها من أصحاب المصلحة الوثوق به، الأمر الذي ينعكس على وجه الخصوص في العضوية الواسعة في الصندوق وهيكله التسييري.

27- ولتحسين فعالية الصندوق بصورة أكبر، اتفقت هيئة المشاورات على أن ينفذ الصندوق عدداً من الإجراءات خلال فترة التجديد الثامن للموارد. وتم تصور الإجراءات الرئيسية التي تتعلق بإعداد الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق، وصياغة عدد من السياسات في مجالات جديدة وهامة (مثل تغير المناخ، وتعزيز الإدارة المالية بصورة أكبر، إلخ)، وترد قائمة بهذه المخرجات الرئيسية في الملحق 1.

28- وفي حين دعت إدارة الصندوق إلى تعزيز خطة العمل، ومع الأخذ بعين الاعتبار الالتزامات بجملة واسعة من القضايا، فإن اتفاقية التجديد الثامن للموارد لم تتضمن أي نوع من جدول أعمال التغيير المؤسسي العريض عما كان الوضع عليه في التجديد السابع.

29- إلا أن إدارة الصندوق لا تأخذ الموافقة على أداء الصندوق وكأنها موافقة على العمل كما هو الحال عليه في العادة، إذ أنها واعية تماماً للحاجة إلى أن يضع الصندوق نفسه في موضع أفضل لدعم أصحاب الحيازات الصغيرة في السياق الناشئ والمحفوف بالتحديات الخاصة بالأمن الغذائي والتنمية الزراعية.

وللوصول إلى هذه الغاية سيستمر الصندوق في تحسين أثر مشروعات ليكون أكبر بكثير في عدد أكبر بكثير من العمليات. وسيحاول الصندوق أن يصل إلى أهداف غاية في الطموح في مجال التمويل المشترك وتعبئة الموارد وسيقوم بتحقيق ذلك كله في الوقت الذي يحسن فيه من كفاءته الداخلية.

جدول أعمال التغيير والإصلاح

30- ولضمان أن يتمكن الصندوق بالفعل من الإيفاء بهذه الأهداف المتعددة، فقد شرعت إدارة الصندوق بعدد من المبادرات لتعزيز إدارة تنظيم الصندوق وهي تتضمن عملية اتخاذ قرارات أكثر شمولية وبساطة، وإعادة تشكيل وتعزيز إدارة الصندوق وترتيبات الإبلاغ، وإطار استراتيجي جديد لتوفير التوجيهات لعمليات الصندوق المستقبلية يأخذ بعين الاعتبار التغييرات في بيئة الصندوق والدروس المستفادة من عملياته، وخطة متوسطة الأمد لتوجيه موارد الصندوق البشرية والمالية لتنفيذ برنامج عمل ناجح لفترة التجديد الثامن للموارد.

31- وكجزء لا يتجزأ من الخطة متوسطة الأمد، سيدخل الصندوق ميزانية صفرية لمواءمة النفقات مع الخطة متوسطة الأمد. كذلك فإنه سيدخل خطة استراتيجية لقوة العمل لضمان توزيع موارده البشرية بشكل يتلاءم مع متطلبات برنامج العمل للفترة 2010-2012. وأخيراً ونظراً للدور الحاسم لإدارة معززة للموارد البشرية في الإيفاء بالخطة متوسطة الأمد وتحقيق النتائج المستهدفة، سيقوم الصندوق بتعميق إصلاح موارده البشرية وتعزيز قدرته المؤسسية في هذا القطاع.

32- وستتم مناقشة هذه العناصر الرئيسية المكونة لجدول أعمال التغيير والإصلاح بتفسير أكبر أدناه.

الإدارة المعززة

33- بدءاً من 1 يناير/كانون الثاني 2010، تمت إعادة تشكيل إدارة الصندوق وترتيبات الإبلاغ فيه لتوفير إطار تنظيمي أكثر اتساقاً وقوة لتحقيق أثر أكبر. وتتضمن العناصر الرئيسية لإعادة التشكيل ما يلي:

- تعزيز مكتب الرئيس ونائب الرئيس، مع اضطلاع نائب الرئيس بمسؤولية مباشرة عن مهام مؤسسية رئيسية مثل تعبئة الموارد، والتخطيط الاستراتيجي والميزانية، وإدارة الموارد البشرية ضمن مكتب جديد موحد للرئيس ونائب الرئيس؛
- رفع سوية منصب من يتولى دائرة إدارة البرامج إلى مستوى نائب الرئيس المساعد مع اضطلاعهم بمسؤوليات تنسيقية وإدارية أكبر؛
- إيجاد مكتب كبير استراتيجي للتنمية لتمكين الصندوق من التمتع بالقدرة على الانخراط في حوارات السياسة العالمية بشأن الزراعة والتنمية الريفية، ولتعزيز قدرة الصندوق على تطوير استراتيجياته المتوسطة والطويلة الأمد. بالإضافة إلى ذلك سيقود المكتب إدارة المعرفة والابتكار؛
- إيجاد منصب كبير موظفي المالية والإدارة بهدف تعزيز الإدارة المالية وتعظيم استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين كفاءة الخدمات الإدارية.

- 34- وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم دعم دائرة إدارة البرامج بشعبة تقنية معززة غدت الآن مسؤولة عن السياسة التشغيلية. كذلك فقد تم إنشاء شعبة جديدة للبيئة وتغير المناخ، وتم ترشيد العلاقات مع الكيانات التي يستضيفها الصندوق.
- 35- ولتقصير خطوط الاتصالات بالنسبة للعلاقات مع الدول الأعضاء، سيقوم مكتب سكرتير الصندوق وشعبة الاتصالات فيه برفع تقاريرهما بشكل مباشر إلى مكتب الرئيس ونائب الرئيس.
- 36- وللربط بصورة أفضل بين التخطيط والإدارة المؤسسية الشاملة، ولتوفير الاتساق الشامل للتخطيط المؤسسي، فقد غدت شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية ترفع تقاريرها بشكل مباشر إلى نائب الرئيس وهي تعمل ضمن مهمة جديدة تدمج بين جميع وظائف التخطيط على المستوى المؤسسي ولكن بدون الاضطلاع بمسؤوليات الإدارة اليومية للميزانية، والتي تم تمريرها إلى شعبة الخدمات المالية لتعزيز المساءلة ورصد الميزانية.
- 37- ولضمان الاتساق بين سياسات وممارسات وإدارة الموارد الطبيعية مع الأولويات الاستراتيجية للصندوق فقد غدت شعبة الموارد البشرية ترفع تقاريرها مباشرة إلى نائب الرئيس.
- 38- كما تم إحداث وحدة جديدة للشرائط وتعبئة الموارد ترفع تقاريرها مباشرة إلى نائب الرئيس. ويعكس ذلك الأولوية الكبيرة التي توليها إدارة الصندوق هذه الوظيفة نظراً للحاجة لتحري التمويل المشترك وغيره من ترتيبات التمويل الجديدة، بما في ذلك إمكانية الوصول إلى الأسواق الرأسمالية الخاصة للإيفاء بمتطلبات احتياجات الصندوق ونموذج أعماله الناشئ.

تبسيط عمليات اتخاذ القرارات

- 39- في مايو/أيار 2009 تم إحداث لجنتين جديدتين للإدارة لتبسيط عمليات اتخاذ القرار ضمن الصندوق وجعلها أكثر استجابة وشمولية. فلجنة الإدارة التنفيذية يرأسها رئيس الصندوق وتتألف من أعضاء من فريق الإدارة التنفيذية وهي مسؤولة عن سياسة الصندوق واستراتيجيته والتوجه الشامل لعملياته. أما لجنة إدارة العمليات التي يرأسها نائب الرئيس وتتألف من رؤساء الدوائر والشعب فهي مسؤولة عن معالجة التنفيذ اليومي وتطبيق سياسات واستراتيجيات وبرامج الصندوق المؤسسية وضمان التنسيق والتعاون الفعال ما بين الدوائر.

الإطار الاستراتيجي الجديد

- 40- تلتزم إدارة الصندوق بعرض إطار جديد للصندوق للفترة 2011-2014 على دورة المجلس التنفيذي التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2010، وبناء عليه فقد بدأ العمل على هذا الإطار الجديد. وسيستعرض الإطار الاستراتيجي الجديد الإطار الاستراتيجي الحالي وينقحه كما هو ملائم ليعكس التطورات الأخيرة الإقليمية والعالمية، والتوجهات الجديدة التي أخذتها عمليات الصندوق، وأثر ونتائج التنفيذ الكامل للنموذج التشغيلي الجديد للصندوق بما في ذلك توسيع حضوره القطري.

- 41- وعلى وجه أكثر تحديداً، سيتضمن الإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق إعادة تقدير موقع الصندوق بعد مرحلة لاكويلا، والهيكلية الجديدة للمعونة العالمية التي تؤثر على الزراعة والأمن الغذائي، ومتطلبات الصندوق على المدى المتوسط والطويل والمصادر المحتملة للتمويل، والغاية الجامعة للصندوق في ضوء

خبرته التشغيلية الخاصة، والتفكير الأحدث الذي ينظر إلى الزراعة كعمل مهما كان حجمها أو نطاقها، وضرورة بناء اقتصاد ريفي نشط يتألف من كل من الأنشطة الزراعية وغير الزراعية.

42- وبالإضافة إلى ذلك سيقوم الإطار الاستراتيجي بمراجعة ما يلي: مجالات ومبادئ الصندوق في الانخراط على ضوء خبرته الذاتية، والنماذج الناجحة في أماكن أخرى مع وضع التركيز الضروري على أثر تغير المناخ والحاجة إلى إشراك القطاع الخاص بصورة أكثر فعالية، ومزايا تعزيز قدرة الصندوق على لعب دور أكثر فعالية في حوارات السياسات الوطنية بشأن الزراعة والتنمية الريفية مع الإحاطة بصورة ملائمة بالمضامين المؤسسية لذلك، والحاجة إلى تطوير سياسات وأدوات جديدة لتمكين الصندوق من دعم التنمية الريفية في بلدان الدخل المتوسط والدول الهشة، وقدرة الصندوق على دعم الاستجابة السريعة لإعادة الإعمار والبناء بعد الكوارث، والمتطلبات المؤسسية لتنفيذ إطار استراتيجي جديد.

الخطة متوسطة الأمد

43- بادرت إدارة الصندوق بإعداد أول خطة متوسطة الأمد للصندوق في تاريخه بما يتماشى مع اتفاقية إنشاء الصندوق التي تتطلب أن يعد رئيس الصندوق ويعرض خطة متوسطة الأمد على الهيئات الرئاسية للصندوق. وستغطي الخطة متوسطة الأمد فترة التجديد الثامن لموارد الصندوق (2010-2012) كما أنها سترسم أهداف الصندوق لجهة الأثر والفعالية الإنمائية وكيف سينظم نفسه وموارده لتحقيقها. والمحركون الرئيسيون للخطة متوسطة الأمد هم برنامج العمل وحافطة المشروعات، حيث ستشير الخطة متوسطة الأمد بصورة واضحة إلى المخرجات الرئيسية التي سيتم الوصول إليها في كل ثلاث سنوات. وستساعد الخطة متوسطة الأمد على موازنة الموارد - المالية منها والبشرية - وتوجيه وتحسين العمليات والسياسات لدعم هذه الأهداف. ولتحقيق هذه الغاية يعد الصندوق ميزانية صفرية للعام 2011 لضمان أن تكون تكاليف جميع أنشطته قد حسبت بصورة ملائمة، وأن تتم موازنتها مع تنفيذ برنامج العمل. بالإضافة إلى ذلك بدأ العمل أيضا على خطة استراتيجية لقوة العمل لضمان أن تكون الموارد البشرية في الصندوق متوائمة مع أهدافه الاستراتيجية ومع برنامج العمل. ويرد أدناه تفصيل أكبر لهذه العناصر الثلاث الرئيسية للخطة متوسطة الأمد.

44- **برنامج عمل الصندوق للفترة 2010-2012.** تتمثل مخرجات الصندوق الرئيسية لتحقيق أهدافه في إحداث الأثر في تصميم وتنفيذ المشروعات. وتشير الإسقاطات إلى أن الصندوق سيجهز في الفترة 2010-2012 وينفذ 117 مشروعا جديدا، بمستوى مستهدف لالتزاماته من القروض والمنح بموجب إطار القدرة على تحمل الديون بما يعادل 3 مليارات دولار أمريكي، واستقطاب تمويل مشترك بما يعادل 4 مليارات دولار أمريكي.

45- في عام 2009، وافق المجلس التنفيذي للصندوق على 33 مشروعا، وفي الفترة 2010-2012 سيكون الوسطي حوالي 39 مشروعا في السنة. وسيقدم الصندوق حجما أكبر من المساعدة الجديدة في مشروعات أكثر - توسيع نطاق الحلول الابتكارية، والاستجابة للتحديات الجديدة المتمثلة في الاندماج في البرامج الوطنية ودعمها، والنظم والشراكات التي يستند إليها التغيير المستدام. بالإضافة إلى ذلك فسيوفر البرنامج الاعتيادي لمنح الصندوق منحا لحوالي 50 مشروعا في السنة بما مقداره حوالي 200 مليون دولار أمريكي لفترة التجديد الثامن ومدتها ثلاث سنوات.

الجدول 1

برامج العمل السابقة والمتوقعة

المتوقع								
2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنة
1200	1000	800	717	602	600	557	536	القروض والمنح* (بملايين الدولارات الأمريكية)
20	25	11.6	19	0.3	7.7	3.9		النسبة المئوية للتغير السنوي
* التقارير السنوية للصندوق								

46- وسيشرف الصندوق أيضاً على المزيد من المشروعات. فبحلول نهاية عام 2012 سيكون عدد المشروعات التي يمولها الصندوق قيد التنفيذ أكثر من 250 مشروعاً، ويخضع حوالي 85 بالمائة منها لإشرافه المباشر.

47- وسيتطرق برنامج العمل والحفاظة للعوامل التي تقود تذبذب الأسعار الزراعية وتحديات الأمن الغذائي طويلة الأمد. وضمن إطار ينظر للزراعة مهما كان حجمها ونطاقها على أنها عمل، سستمتع القضايا الإنتاجية الزراعية وإدارة الموارد الطبيعية والتأقلم مع تغير المناخ والشراكات والاستجابة للتنوع والاحتياجات الخاصة للبلدان متوسطة الدخل والدول الهشة والتعاون مع القطاع الخاص بأهمية أكبر.

48- وسيتطلب تحقيق توسع في العمليات وتحسين الجودة إدارة عالية التركيز وتغيراً مؤسسياً مستهدفاً. وهذا، بالإضافة إلى الكفاءة الإجمالية الأكبر التي طوّل بها في إطار قياس النتائج، هو هدف الخطة طويلة الأمد المستمرة والتي سيتم تحديثها سنوياً. ولأغراض الخطة متوسطة الأمد تم تنظيم هيكل لإدارة النتائج المؤسسية ضمن مجموعات من النتائج تضم العمليات التي تحدد الأثر والفعالية (انظر الملحق الثاني الجدول 7).

49- **الخطة الاستراتيجية لقوة العمل.** تعد قوة العمل في الصندوق المؤلفة من الموظفين والمستشارين مصدر إنفاقه الرئيسي ومدخله الأساسي لتحقيق نتائجه في آن معاً، ويتوجب على قوة العمل هذه أن تكون ملائمة للمهمة التي تؤديها، وأن تكون في الوظيفة الصحيحة وبالأعداد الصحيحة مع المؤهلات والمهارات المناسبة. وسينطوي البرنامج التشغيلي الموسع الذي يواجه تحديات وفرص إنمائية وتطوير عمليات دعم العمليات وزيادة الفعالية على تغييرات في متطلبات قوة العمل، وستتم إدارة عملية التغيير بصورة استراتيجية في سياق الخطة متوسطة الأمد.

50- وتتسارع وتيرة تطوير الخطة الاستراتيجية لقوة العمل الذي بدأ عام 2009، كما أنه يتخذ صيغة ملموسة في إطار توضيح برنامج العمل المخطط له والخطة متوسطة الأمد وإسقاطات الميزانية الأولية للفترة 2010-2012. وستقوم الخطة الاستراتيجية لقوة العمل التي ستحدث على أساس مستمر بما يتماشى مع تطور الخطة متوسطة الأمد على توفير قوة العمل الضرورية لتنفيذ الأثر الاستراتيجي للصندوق وخطط المنظمة. ويقود هذا الإجراء شعبة التخطيط الاستراتيجي والميزانية مما يجعل من الممكن إدماج العمل على الخطة متوسطة الأمد مع عملية الميزنة الصفرية والخطة الاستراتيجية لقوة العمل. وستتضمن الخطة الاستراتيجية لقوة العمل ثلاثة عناصر: وصف لماهية قوة العمل لجهة الأعداد والتلاؤم مع برنامج

العمل وتجميع النتائج والمهارات/الكفاءات، والإسقاطات الرامية إلى معرفة مكان الحاجة لها في المستقبل لدعم برنامج العمل، وخطة الطريق لإجراءات مرحلية للانتقال من هنا إلى هناك.

51- وقد تم استكمال أول تحليل شامل على الإطلاق لأعداد واستخدام ومؤهلات قوة العمل في الصندوق وتخصيصها الاستراتيجي. وهي تظهر امتثالا كاملا مع الهدف الرامي إلى الوصول إلى نسبة 56 بالمائة في مجالات العمليات بحلول عام 2012. ومع ذلك ثمة اعتماد ثقيل ومحفوف بالمشاكل على المستشارين في مجالات هامة (مثل إعداد البرامج القطرية وتنفيذها). بالإضافة إلى ذلك، فإن متوسط الطول المفرط لخدمة بعض الموظفين في نفس الوظيفة (مما يشير للمستويات المنخفضة من ضخ دماء جديدة باستثناء مستويات الإدارة العليا حيث كان المستوى عالٍ للغاية). وسواء في الخدمة المدنية أو في الفئات المهنية كان النقص أكبر بكثير في الدرجات الأعلى مما يعكس جزئياً وسطي الطول المرتفع للبقاء في الخدمة، والمستوى المنخفض من الكفاءات في مجالات عديدة خارج نطاق العمليات (مما يعكس تاريخاً من المعالجات اليدوية للمعاملات).

الجدول 2

النتائج الأولية للخطة الاستراتيجية لقوة العمل بتاريخ 1 مارس/آذار 2010

مكتب الرئيس ونائب الرئيس	مكتب كبير استراتيجي التنمية	دائرة إدارة البرامج	دائرة المالية والإدارة	مجموعة الخدمات المؤسسية الدائمة*	مجموع الصندوق
العدد	%	العدد	%	العدد	%
21.0**	4.0	10.00	1.9	221.2	41.8
2.6	1.4	1.67	0.9	160.2	89.4
23.6	3.1	11.67	1.6	422.4***	56.4
7.5	13.0	9.8	14.3	11.0	11.2
71.4	70.0	64.9	30.0	31.0	47.0
85.7	90.0	78.4	49.2	65.2	68.0

* مجموعة الخدمات المؤسسية الدائمة: وهي الوحدات والشعب التي ترفع تقاريرها مباشرة لمكتب الرئيس ونائب الرئيس.

** بما في ذلك وحدة تعبئة الموارد والشراكات التي ترفع تقاريرها مباشرة إلى نائبة الرئيس.

*** بمن فيهم 41 موظف في المكاتب القطرية.

52- تم الانتهاء من إعداد التوقعات الأولية للاحتياجات من قوة العمل في الفصل الثالث من عام 2009، ويجري تحديثها لتعكس التوقعات الجديدة لبرنامج العمل والخطة المتوسطة الأمد والتغييرات المزمعة في العمليات. وستشمل التوقعات في نسختها الجديدة تصنيفاً للوظائف أكثر انسجاماً مع نموذج عمل الصندوق وعملياته، وتوصيفاً أفضل لمتطلبات الوظائف من حيث المهارات والمؤهلات المتوقع أن تتطور. وستشمل أيضاً التغييرات المطلوبة في سمات الأقدمية والمبادئ التوجيهية للتوظيف، ولا سيما الحفاظ على التوازن المناسب بين التوظيف الداخلي والخارجي.

53- وقد باتت بعض أبعاد هيكل قوة العمل المقبلة واضحة بالفعل في مجال العمليات، وهي تشمل: (1) إيلاء الأولوية لتعبئة موظفين للمكاتب القطرية للصندوق (من خلال التناوب، والتوظيف، وإدخال الاستشاريين ضمن هيكل الموظفين)؛ (2) وتعزيز القدرات التقنية الرئيسية في مجال وضع البرامج وتنفيذها في المقر بعد أن أخذت مسألة تنمية سلاسل القيمة وتغيير المناخ تصبجان أكثر مركزية في برنامج العمل؛ (3) وتنمية الخبرات المطلوبة في مكتب كبير استراتيجي التنمية؛ (4) واستيعاب عدد من وظائف الاستشاريين في هيكل ملاك الموظفين. وفي المجال الإداري، لا تتعلق المسألة بزيادة التوظيف (على الرغم من أن ذلك قد يكون ضرورياً في بعض المجالات التي يجب تعزيز إدارة المخاطر فيها، بما في ذلك المخاطر المالية)، بقدر تعلقها بتحسين مستوى المهارات مع التحول من أنشطة تجهيز المعاملات يدوياً إلى الإدارة الاستباقية للموارد والخدمات، ومع نشوء وظائف جديدة (مثل تعبئة الموارد للتمويل المشترك من خلال قنوات جديدة) لتعكس البيئة المتغيرة. وسيكون للاستخدام الفعال لنظم تكنولوجيا المعلومات دور حاسم في تبسيط سير الأعمال، وتعزيز نظم الرقابة الداخلية، وإدارة الصندوق ملتزمة بهذا الهدف.

54- تعترم إدارة الصندوق أن تبلغ المجلس التنفيذي بشأن وضع الخطة الاستراتيجية لقوة العمل في سبتمبر/أيلول 2010 في سياق تقريرها المقرر عن إصلاح إدارة الموارد البشرية ومناقشتها الأولية لميزانية عام 2011.

55- **الميزانية الصفرية**. ستقوم إدارة الصندوق بتقديم أول ميزانية صفرية له لضمان أن تدعم جميع الأنشطة المدرجة في الميزانية الأولويات والأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة المتوسطة الأمد. ويمثل ذلك أيضاً وسيلة لضمان خفض تكاليف الأنشطة إلى أدنى حد ممكن، لتحقيق الكفاءة القصوى للمؤسسة ككل. ولتحقيق هذه الغاية، ستوفر الميزانية الصفرية التمويل للأنشطة الأساسية ولدعم العمليات الإدارية والاستراتيجية، مع التركيز على تحقيق النتائج المنشودة والأثر الإنمائي المتوقع، فضلاً عن تعزيز المساءلة بشأن الميزانية.

56- وستوضع الميزانية الصفرية على أساس الميزانية الإدارية المستندة إلى النتائج لعام 2010 التي اعتمدت توجهاً شاملاً وصارماً مستنداً إلى النتائج يتوافق مع نظام الإدارة المستندة إلى النتائج الذي أطلق في عام 2006. ومن خلال الميزانية الصفرية، سيتم السعي لضمان أن تعبر النفقات المقررة عن الأولوية المطلقة المعطاة لبرنامج عمل عام 2011، بما في ذلك إدارة الحافظة، وتحقيق جميع الكفاءات الممكنة من حيث العمليات و الموارد.

57- وسيرتفع مستوى المنجزات المتوخاة ارتفاعاً حاداً خلال فترة التجديد الثامن للموارد، ولا بد من توفير الموارد اللازمة للتأكد من تحقيقها كماً ونوعاً. وسيعني ذلك خفض التكاليف لكل وحدة قيمة يتم الالتزام بها وصرفها. ولقد تم إصلاح العديد من أهم عمليات وضع البرامج القطرية وتنفيذها خلال فترة التجديد السابع، وقد سُجلت بالفعل تحسينات تتعلق بالتكاليف. وسيتركز الاتجاه الرئيسي لعملية الميزانية الصفرية فيما يتعلق بالوفورات على المجالات غير التشغيلية، مع التركيز على تحسين العمليات، والأتمتة، وإدارة الإنتاجية.

58- ويعيق الافتقار إلى نظام لتسجيل وقت العمل إجراء تحليل تفصيلي لتكاليف المخرجات. وكتدبير مؤقت، ستتخذ عملية وضع الميزانية الصفرية من النفقات الفعلية نقطة انطلاق لها بدلاً من النفقات المدرجة في ميزانية السنة الكاملة الماضية التي تتوفر بيانات شاملة عن تكاليفها الفعلية (2009) - وكذلك المخرجات

الفعالية بدلا من المخرجات المزمعة. وستكون التغييرات في مستويات ميزانية عام 2010 مقارنةً بالنفقات الفعلية في عام 2009 متأثرةً بالفرق في المخرجات الفعلية المزمعة لعام 2009. في كثير من المجالات، ستصر إدارة الصندوق على تحسين الإنتاجية للإفراج عن الموارد المؤسسية بغية الاستثمار في مبادرات جديدة لتحقيق الكفاءة.

59- وسيوفر استحداث الخطة المتوسطة الأمد المتواصلة المزيد من الصرامة تجاه التكاليف مع توفير الميزنة الصفرية قاعدةً أقوى لتخطيط الميزانية على الأجل المتوسط. وستمثل الخطة المتوسطة الأمد المتواصلة الأولى (للفترة 2010-2012) نقلةً نحو عملية أكثر شمولاً لنسختها التالية (2011-2013) التي ستشمل، بالإضافة إلى الأهداف والمخرجات والتغييرات المزمعة في العمليات، توقعات للميزانية الإدارية المتوسطة الأمد المتواصلة لدعم تنفيذ الخطة. ومن المتوقع أن تتمخض مناقشة هذه التوقعات مع المجلس التنفيذي عن توقعات أكثر استقراراً بشأن الميزانية مما سيتيح قدراً أكبر من الثقة للقيام بالتزامات النفقات المتوسطة الأجل (مثل تعيين الموظفين).

60- وتعتزم إدارة الصندوق مناقشة الخطوط العريضة لأول ميزانية صفرية للصندوق مع المجلس التنفيذي في دورته التي سيعقدها في سبتمبر/أيلول 2011، حيث من المقرر أن يوافق على الميزانية في دورته التي سيعقدها في ديسمبر/كانون الأول 2010.

إصلاح الموارد البشرية

61- كما ذكر أعلاه، يعتمد التنفيذ برنامج عمل الصندوق في إطار التجديد الثامن لموارده تنفيذاً ناجحاً إلى حد كبير على توزيع أكثر موارده حيويةً - المتمثل في موظفيه - وعلى إدارته بفعالية. ولتحقيق هذه الغاية، اتخذت إدارة الصندوق عدداً من المبادرات، كجزء من جدول أعمال التغيير والإصلاح، بغية إصلاح سياسات الموارد البشرية وممارساتها. ويتمثل جانب هام من هذا الإصلاح في السماح بتطور دور إدارة الموارد البشرية من تركيز على الإدارة ومعالجة المعاملات إلى تركيز يجعله شريكاً حاسماً ويسمح بتمكين جميع الوحدات التنظيمية.

62- واعتراضاً بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تمكين الصندوق من الوفاء بتعهداته في إطار التجديد الثامن بفعالية، ستتولى نائبة رئيس الصندوق مسؤولية الإشراف الشامل عليها، في إطار إعادة التشكيل الجديدة للصندوق التي دخلت حيز التنفيذ في 1 يناير/كانون الثاني 2010.

63- وتشمل مبادرات إدارة الصندوق لإصلاح إدارة الموارد البشرية في إطار جدول أعمال التغيير والإصلاح كامل نطاق سياسات الموارد البشرية وممارساتها وإدارتها. ومن ضمن هذه المبادرات:

- استعراض خارجي لنظام التعويضات بكامله لتحديد المزايا والعيوب المترتبة على بقاء الصندوق ضمن نظام المرتبات والتعويضات في الأمم المتحدة، الذي تديره لجنة الخدمة المدنية الدولية.
- مراجعة دليل إجراءات الموارد البشرية وصياغة لوائح موظفي الصندوق لضمان مواعمتها وتماسيها مع أفضل الممارسات الموارد البشرية؛
- إدخال تغييرات على استحقاقات الموظفين وامتيازاتهم (غير تلك التي تخضع لولاية لجنة الخدمة المدنية الدولية)، وترشيدها وتحقيق أقصى وفورات ممكنة؛
- تعزيز قاعدة الموارد البشرية للمكاتب القطرية للصندوق لتنماشى مع الممارسات الدولية، ووضع الأساس لتنفيذ عنصر هام من عناصر النموذج التشغيلي الجديد للصندوق تنفيذاً فعالاً؛

- إعادة توزيع الموظفين وتناوبهم لضمان وضعهم في مناصب يتسنى لهم من خلالها تقديم أفضل إسهاماتهم ولتجنب الآثار السلبية الناجمة عن بقائهم في الوظائف نفسها لفترة طويلة من الزمن؛
 - استعراض نظام تقييم الأداء لجعله أداة فعالة للإدارة ولتنمية قدرات الموظفين؛
 - تنفيذ برنامج تعليم وتدريب للموظفين يلبي احتياجات العمل واحتياجات المؤسسة على حد سواء ويحقق تطلعات التطوير الوظيفي للموظفين؛
 - تنفيذ المرحلة الثانية من برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة، بناءً على احتياجات الصندوق المحددة في الخطة الاستراتيجية لقوة العمل؛
 - تعزيز إدارة الموارد البشرية في الصندوق.
- 64- وتناقش عناصر برنامج إصلاح الموارد البشرية هذه بمزيد من التفصيل أدناه.
- 65- **الاستعراض الخارجي لحزمة التعويضات والامتيازات التي يقدمها الصندوق.** وفقاً للتعهد المقدم إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009، تم التعاقد مع خبير استشاري خارجي لمراجعة جدول التعويضات والامتيازات التي يقدمها الصندوق. وستشمل الدراسة عملية وضع معايير للمقارنة بين نظام التعويضات في الصندوق مع النظم المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وإحدى المسائل الرئيسية التي ستحددها الدراسة هي التكاليف والفوائد المترتبة على بقاء الصندوق ضمن النظام الحالي للجنة الخدمة المدنية الدولية التابعة للأمم المتحدة.
- 66- وتشتمل المنجزات الرئيسية للدراسة الخارجية على ما يلي (انظر الملحق 4):
- تقرير تحليلي مقارنة مفصل عن نظام التعويضات في الأمم المتحدة ونظم المؤسسات المالية الدولية الأخرى؛
 - مقارنة التكاليف والفوائد النسبية لنظام لجنة الخدمة المدنية الدولية مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى؛
 - توصيات بشأن النظم التي يمكن أن ينظر الصندوق في اعتمادها مع مراعاة وضعه الخاص باعتباره مؤسسة مالية دولية ضمن منظومة الأمم المتحدة؛
 - تحديد الاحتياجات من الموارد لإقامة نظام التعويضات الجديد إذا ما أوصت الدراسة بذلك.
- 67- وسيتم الانتهاء من الدراسة بحلول 30 أكتوبر/تشرين الأول 2010 وسيتم تقاسم نتائجها مع أعضاء المجلس التنفيذي، جنباً إلى جنب مع توصية إدارة الصندوق بشأن كيفية المضي قدماً (انظر الجدول الزمني في الملحق الرابع).
- 68- **مراجعة لوائح الموظفين.** بدأت شعبة الموارد البشرية ومكتب المستشار العام بعملية مراجعة للوائح الموظفين ودليل إجراءات الموارد البشرية في الصندوق (الذي أصبح ساري المفعول منذ عام 2005) في سبتمبر/أيلول 2008، وقد أُحرز تقدم كبير على هذا الصعيد منذئذ. ويهدف ذلك إلى استكمال مراجعة لوائح الموظفين وإعداد دليل جديد للموارد البشرية بحلول نهاية عام 2010 بحيث يتسنى دخولها حيز التنفيذ اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني 2011.
- 69- وكجزء من هذا العمل، اتخذت إدارة الصندوق عدداً من القرارات بشأن مراجعة السياسات والممارسات في مجال الموارد البشرية، وهي:

- شروط منح العقود المستمرة والمحددة الأجل والقصيرة الأجل (ريثما يتم اعتماد الشروط الجديدة والانتهاؤ من نتائج الخطة الاستراتيجية لقوة العمل، ستقوم إدارة الصندوق بمنح عقود مدتها ثلاث سنوات بدلاً من العقود غير المحددة المدة)،³
 - إجراءات عملية التوظيف؛
 - نظام إدارة الأداء؛
 - إجراءات الترقية؛
 - التدابير التأديبية؛
 - إجراءات تسوية المنازعات بين المؤسسة وموظفيها.
- 70- **التغييرات المدخلة على الامتيازات والاستحقاقات.** ريثما يتم استعراض كامل حزمة مرتبات الموظفين وامتيازاتهم، استعرضت إدارة الصندوق الامتيازات والاستحقاقات المتعلقة بسفر الموظفين وغيرها واتخذت قرارات بشأنها. وشمل الاستعراض ما يلي:
- السفر في مهام رسمية، بما في السفر المتعلق بالأعمال، والسفر للتعيين، والإعادة إلى الوطن، والنقل، والسفر الرسمي لتغيير مركز العمل؛
 - الاستحقاقات والامتيازات المتعلقة بزيارة الوطن، وسفر المعالين، والسفر لأغراض التعلم.
 - شحن الأمتعة المنزلية عند التعيين، والإعادة إلى الوطن، وإعادة الانتداب إلى مركز عمل آخر؛
 - مستحقات إنهاء الخدمة وشروط الإجازة الخاصة؛
 - دفع الإجازات المتركمة؛
 - التعويض عن الحوادث غير المتعلقة بالخدمة، والمرض، والموت؛
 - فرق الخدمة لموظفي فئة الخدمات العامة؛
 - الإجازة التعويضية والعمل الإضافي عندما يكون الموظف في بعثة.
- 71- وقد تم إبلاغ الموظفين بالقرارات بشأن التغييرات في الامتيازات والاستحقاقات وغيرها من المسائل المتعلقة بالموارد البشرية من خلال نشرات رئيس الصندوق والتعميمات الإعلامية في عام 2010 كما هو مبين في الملحق 5.
- 72- ويتوقع أن تتمخض التغييرات التي أدخلتها ووافقت عليها إدارة الصندوق عن وفورات كبيرة بدءاً من عام 2010.
- 73- **تعزيز قاعدة الموارد البشرية لموظفي المكاتب القطرية للصندوق.** يمثل توسيع الحضور القطري للصندوق أحد العناصر الرئيسية لنموذج التشغيلي الجديد للصندوق. غير أنه وحتى مارس/آذار 2010، تم توظيف موظفي الصندوق المحليين العاملين في المكاتب القطرية من خلال الوكالات الشقيقة الأخرى، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ولتسوية الوضع القانوني لهؤلاء الموظفين، اتخذت إدارة الصندوق الخطوات التالية:

³ كانت الممارسة المتبعة حتى الآن هي منح عقد أولي لمدة سنتين يتلوه عقد لمدة خمس سنوات (رهنأ بالأداء المرضي)، وثم يمنح عقد غير محدد المدة بعد استكمال عقد الخمس سنوات، رهنأ بالأداء المرضي كذلك.

- التوصل إلى اتفاق مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن اتفاقية إطارية تمكن الصندوق من تعيين موظفين من مختلف أرجاء العالم، بينما يدير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مرتباتهم وامتيازاتهم بالنيابة عن الصندوق؛
 - إصدار نشرة رئيس الصندوق بشأن الحضور القطري التي نصّت بوضوح على نوع الموظفين الذين يمكن للصندوق توظيفهم في مكاتبه القطرية، ووضعهم القانوني، وامتيازاتهم واستحقاقاتهم في إطار نظام الموارد البشرية في الصندوق؛
 - إصدار تعميم لمواءمة التعويضات والامتيازات للموظفين المحليين في المكاتب القطرية مع تلك التي تتبعها منظومة الأمم المتحدة في كل بلد توجد فيه مكاتب قطرية للصندوق؛
 - يجري حالياً وضع اللمسات الأخيرة على كتيب دليل المكاتب القطرية يعنى بالإجراءات الإدارية.
- 74- وقد مكّنت هذه الإجراءات الصندوق من الشروع في مَنح عقود للموظفين العاملين في المكاتب القطرية، وهو ما سيضمن، في المقابل، أن يدار أداء الموظفين المعيّنين محلياً ضمن إطار الموارد البشرية في الصندوق، وأن يرى موظفو المكاتب القطرية أنفسهم على أنهم ينتمون إلى "قوة عمل موحدة للصندوق".
- 75- **نقل الموظفين وتدويرهم.** تدرك إدارة الصندوق تمام الإدراك ضرورة تنفيذ سياسة لنقل الموظفين وتدويرهم، حيث أنّ الكثير منهم بقوا في مناصبهم لفترات طويلة من الزمن، وهو ما أكدته النتائج الأولية للخطة الاستراتيجية لقوة العمل بشكل واضح.
- 76- ولا يتضمن دليل إجراءات الموارد البشرية الحالي أحكاماً بشأن نقل الموظفين وتدويرهم، وقد تم بالفعل تدوير عدد من الموظفين ولكن على أساس كل حالة على حدة (انظر المرفق السادس لمعلومات تفصيلية عن تنقل الموظفين في السنوات الأخيرة). وبالإضافة إلى ذلك تم إعادة تكليف 16 موظفاً ونقلهم كجزء من عملية إعادة التشكيل التي دخلت حيز التنفيذ في 1 يناير/كانون الثاني 2010. ومن المتوقع إجراء تدوير لمزيد من الموظفين، ولا سيما في دائرة إدارة البرنامج، في الأشهر القليلة المقبلة.
- 77- إضافةً إلى ذلك، ستقوم إدارة الصندوق، كجزء من تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقوة العمل، بتطبيق برنامج لنقل الموظفين وتدويرهم، وسيجري إعداد المبادئ التوجيهية ذات الصلة لضمان أن ينجز الصندوق برنامج عمله بموجب الخطة متوسطة الأمد.
- 78- **إدارة الأداء.** تم في عام 2010 إدخال نظام إلكتروني لتقييم الأداء (e-PES) لتقييم أداء الموظفين في عام 2009. وأشارت ردود أفعال المديرين عموماً إلى أنّ النظام الإلكتروني مرهق للغاية ويستغرق وقتاً طويلاً. كما تُعتبر عملية الاستعراض على نطاق 360 درجة أطول مما ينبغي وتستغرق وقتاً طويلاً.
- 79- ونظراً لأهمية وجود نظام فعال لإدارة الأداء، ستقوم إدارة الصندوق في عام 2010 باستعراض شامل للنظام الإلكتروني لتقييم الأداء ولنظام الاستعراض على نطاق 360 درجة المطبقين حالياً لجعلهما أيسر استخداماً وأقل استهلاكاً للوقت، وذلك تمشياً مع أفضل الممارسات المتبعة في المؤسسات الأخرى. ومن الأهمية بمكان أيضاً تشجيع المديرين على تنفيذ نظام إدارة الأداء تنفيذاً فعالاً من خلال تقديم ردودهم للموظفين في الوقت المناسب، بغية تشجيع تحسين الأداء ودعم تنمية الموظفين.
- 80- **التدريب.** في عام 2009، واصل الصندوق إعادة تنظيم أنشطة التعلم وتنمية المهارات، حيث وُضع منهاج مهني ليسترشد به في تنظيم برامج التعلم القصيرة والطويلة الأجل وتنفيذها. وقد نُظّم في عام 2009 ما مجموعه 49 دورة تدريبية على مستوى المؤسسة استفاد منها 373 موظفاً.

- 81- وكجزء من برنامج التدريب والتعلم الجديد، بدأ تنفيذ برنامج "منصة الانطلاق" لموظفي الفئة المهنية في عام 2008 وبرنامج "الاختراق" لموظفي فئة الخدمات العامة في عام 2009. وبالنظر إلى النتائج الإيجابية من الفوج الأول للمتخرجين من هذين البرنامجين، تم اختيار الفوجين الثاني والثالث وتنظيم برامج التعلم لهم في عام 2009. وفي عام 2010، سيتواصل تقديم هذين البرنامجين إلى جانب برامج تدريبية أخرى تهدف أساساً إلى تلبية احتياجات العمل للمؤسسة.
- 82- **برنامج الإنهاء الطوعي المبكر للخدمة - المرحلة الثانية.** تم تنفيذ المرحلة الأولى من برنامج الإنهاء الطوعي للخدمة في عام 2009، حيث استفاد منه عشرة موظفين، غير أن نتائج هذه العملية لم تكن مرضية.
- 83- وبالنسبة للمرحلة الثانية من البرنامج، ستسترشد إدارة الصندوق بنتائج الخطة الاستراتيجية لقوة العمل وستستخدم برنامج الإنهاء الطوعي للخدمة للمساعدة في تلبية المتطلبات الحالية والمقبلة للمنظمة، وللحفاظ على معايير صارمة للأداء.
- 84- **تعزيز إدارة الموارد البشرية.** تدرك إدارة الصندوق تماماً أن تنفيذ إصلاحات الموارد البشرية الحالية والمزمعة ستعتمد بشكل حاسم على تعزيز شعبة الموارد البشرية وتغيير ممارسات سير عملها. ولتحقيق هذه الغاية، أعطيت وظيفة الموارد البشرية، خلال إعادة تشكيل مسؤوليات الإدارة وعلاقات تسلسل المسؤولية، مركزاً أعلى في الترتيب الهرمي للمؤسسة بنقلها من دائرة المالية والإدارة لتصبح مسؤولة مباشرة أمام نائبة رئيس الصندوق. وأصبحت نائبة الرئيس مسؤولة عن الإشراف على عمل الشعبة.
- 85- ولمساعدة نائبة الرئيس في هذه المسؤولية، انضم استشاريان يتمتعان بالخبرة إلى شعبة الموارد البشرية - الأول كمدير مؤقت للشعبة والثاني كمسؤول موارد بشرية فيها - لدعم إصلاح إدارة الموارد البشرية. وقد تم تكليفهما بتنفيذ الإصلاحات التي نوقشت أعلاه وبالشروع في تعيين مدير للشعبة ليتولى العملية ويمضي بها قدماً.

العناصر الأخرى في جدول أعمال التغيير والإصلاح

- 86- إضافة إلى مبادرات التغيير والإصلاح التي نوقشت أعلاه، تركز إدارة الصندوق كذلك تركيزاً قوياً على تعزيز أربعة مجالات أخرى من أنشطة الصندوق، وهي:
- تعزيز قدرة الصندوق على تعبئة الموارد؛
 - تعزيز الإدارة المالية وتحسين نظم تكنولوجيا المعلومات في الصندوق ولا سيما المتعلقة بإدارة القروض والمنح؛
 - تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية؛
 - الاستفادة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتبسيط سير الأعمال.
- 87- **تعزيز قدرة الصندوق على تعبئة الموارد.** من الضروري أن يقوم الصندوق، مع زيادة برامجه ومشروعاته، بتعزيز استراتيجيته لتعبئة الموارد ويستكشف كل مصادر التمويل الممكنة. وقد تجلى ذلك أكثر في ظل القيود على الإنفاق العام المفروضة على المصادر التقليدية للمساعدة الإنمائية الرسمية.
- 88- وتعتزم إدارة الصندوق تعزيز قدرته على تعبئة الموارد من خلال: (1) رفع مستوى الشراكة المالية مع البلدان المتوسطة الدخل؛ (2) واستكشاف شراكات برامجية مالية مع المصادر الجديدة والناشئة للمساعدة الإنمائية، بما في ذلك المشاركة في تنفيذ الصناديق العالمية، والتعاون مع المؤسسات، وإنشاء الصناديق

الاستثمارية المتعددة الجهات المانحة لزيادة دعم قدرات التنمية الزراعية على المستوى القطري في المناطق المستهدفة استهدافاً خاصاً (كالدول الهشة)؛ (3) واستكشاف أشكال جديدة لتعبئة الموارد، والاستفادة من فرص تعبئة مستثمري المؤسسات وأسواق رأس المال لدعم أصحاب الحيازات الصغيرة القابلين للتمويل مصرفياً. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجري حالياً تنقيح اختصاصات وحدة تعبئة الموارد والشراكات وموظفيها.

89- **تعزيز الإدارة المالية.** تتمثل إحدى المهام الرئيسية للصندوق في تجميع الموارد المالية وإدارتها لدعم الأثر الإنمائي. وسيتم رفع درجة إدارة هذا الدور وستشمل: (1) تكليف وتعيين المزيد من الموظفين الذي يتمتعون بخبرة قوية في الأسواق المالية؛ (2) وتعزيز شعبة الخزنة بمهارات أقوى لإدارة الأصول والخصوم وقوائم الموازنة؛ (3) وتعزيز شعبة الخدمات المالية لتمكينها من تولي المزيد من عمليات إدارة الأموال وإدارة المسؤوليات الائتمانية للصندوق؛ (4) والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

90- تعتبر الإدارة الفعالة لمصروفات المشروعات الممولة بالقروض والمنح جانباً هاماً من جوانب الإدارة المالية، ولا شك أنها أساسية للعمليات والأثر. وقامت إدارة الصندوق بإعادة موازنة المسؤوليات عن المصروفات بين دائرة إدارة العمليات وشعبة الخدمات المالية لتحقيق مزيد من الكفاءة، مع القيام في الوقت نفسه بتلبية المتطلبات التي أوصت بها المراجعة الداخلية للحسابات بتطبيق نظام أنسب للضوابط والموازن ولرقابة داخلية أقوى. وسيجري تحسين إدارة المصروفات لزيادة الفعالية والقدرة، وتسريع عمليات تحويل الأموال إلى المتلقين، وتيسير الإدارة المالية داخل البلدان المعنية.

91- وسيعمل نظام جديد للقروض والمنح على توفير واجهة تكنولوجيا معلومات أكثر تماسكاً ومتانة لإدارة الأدوات المالية القائمة والجديدة؛ وتوفير واجهة للإبلاغ والرصد يمكن الوصول إليها من أي مكان من قبل جميع الأطراف التي تحتاج إلى الاطلاع على المعلومات، بما يشمل إدارة المشروعات، والمقترضين، والموظفين المشاركين في دعم تنفيذ المشروعات والإشراف عليها؛ وخفض مستوى العمليات اليدوية. وبوجه أعم، سيمثل نشر نظم تكنولوجيا معلومات جديدة ومحسنة جزءاً أساسياً من تحسين إدارة العمليات، وإدارة التكاليف، والحد من المعاملات اليدوية.

92- **تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.** يواجه الصندوق ويدير مجموعة واسعة من المخاطر سواء في عملياته العالمية أو الداخلية. وبدءاً من عام 2010، أصبحت عملية إدارة المخاطر وتقديم تقارير بشأنها تستند بكاملها إلى سمات المخاطر المؤسسية، وتحديد المخاطر المؤسسية الرئيسية في جميع المجالات الوظيفية، وما يقابل ذلك من آليات إدارة المخاطر والمساءلة عنها. وبغية تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، شارك فريق إدارة الصندوق في تقييم عناصر المخاطر المؤسسية وترتيبها. وقد حدّد أعضاء الإدارة العليا بوصفهم المسؤولين عن المخاطر وطلب منهم أن يقدموا تدابير ملائمة للحد منها إلى لجنة إدارة العمليات ولجنة الإدارة التنفيذية بحلول منتصف عام 2010.

93- وفي عام 2009، أصدر إطار الرقابة الداخلية لإعداد التقارير المالية لأول مرة في الصندوق، وأنجز مسح للأعمال ذات الصلة وقُدّم إلى لجنة مراجعة الحسابات في أبريل/نيسان 2010. ويمثل ذلك المعالم الرئيسية الأولى لخريطة الطريق للصندوق نحو تطبيق المعايير وأفضل الممارسات ذات الصلة، بما في ذلك إنجاز عمليات التثبيت وإصدار الشهادات للسنتين الماليتين 2011 و 2012. وستقوم لجنة إدارة المخاطر المؤسسية بتقديم تقارير داخلية سنوياً بشأن القضايا الرئيسية والحلول والأداء إلى لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي.

94- *الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتبسيط سير الأعمال.* بدأت مشروعات تكنولوجيا المعلومات الممولة من الميزانية الرأسمالية للصندوق تؤتي أكلها. وعلى الرغم من أن جزءاً كبيراً من هذه الميزانية مخصصة لنظام القروض والمنح (قيد التنفيذ حالياً)، فقد بدأ العمل بمشروعات أصغر أخرى. وقد أخذت هذه تحل محل العمليات اليدوية الواسعة النطاق، مما يفسح المجال للتواصل الآني والتخلص من النظم الموازية والازدواجية في العمل. وفي الوقت نفسه، أدى الاستعراض الجاري لسير الأعمال الإدارية إلى الاستعانة بمصادر خارجية لتقديم بعض الخدمات. وسيتواصل اتباع هذا المسار في المستقبل.

رابعاً - ملاحظات ختامية

95- أطلقت إدارة الصندوق عدداً من المبادرات الرئيسية في إطار جدول أعمال التغيير والإصلاح لتمكين الصندوق من الاستفادة من المنجزات التي تحققت في إطار التجديد السابع مع ضمان تمتعه بالقدرات الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستخدام موارده البشرية والمالية استخداماً فعالاً لدعم التنفيذ الكامل لبرنامج عمل التجديد الثامن.

96- وقد أحرز تقدم كبير في عدد من المجالات، ولا سيما فيما يتعلق بإعادة تشكيل الإدارة وعلاقات تسلسل المسؤولية وتبسيطها وإطلاق الخطة المتوسطة الأمد، بما في ذلك العمل على الميزنة الصفرية والتخطيط الاستراتيجي لقوة العمل. وبالإضافة إلى ذلك، يجري تنفيذ عدد من إصلاحات الموارد البشرية المتوقع لها أن تكتمل بحلول نهاية عام 2010.

97- وقد يؤدي الاستعراض الخارجي لحزمة التعويضات والامتيازات التي يقدمها الصندوق ووضع معايير مقارنة مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى إلى إحداث تغييرات رئيسية في إدارة الموارد البشرية وسياساتها في الصندوق.

98- ولا ريب في أن تنفيذ جدول أعمال التغيير والإصلاح تنفيذاً كاملاً سيعزز الصندوق وسيمكّنه من تنفيذ برنامج عمل التجديد الثامن بنجاح. ومن الأهمية البالغة بمكان في هذا الصدد ألا يحقق الصندوق أهدافه الكمية فحسب بل وأهدافه النوعية أيضاً.

99- وإدارة الصندوق على ثقة بأن تؤدي المواءمة الاستراتيجية لموارد الصندوق، البشرية والمالية، مع منجزاته المتوخاة وأولوياته الاستراتيجية من خلال الخطة المتوسطة الأمد، جنباً إلى جنب مع إصلاحات الموارد البشرية الجارية، إلى ضمان النجاح في هذا الصدد.

100- وتعتقد إدارة الصندوق في الواقع بأن الصندوق، ومن خلال تحقيق هذه الأهداف والوفاء بالتزاماته بموجب التجديد الثامن، سيتبوأ مكانه بعد إصلاحه كمؤسسة مالية مرنة ونموذجية ضمن منظومة الأمم المتحدة.

Reporting requirements and delivery outcomes under IFAD's Eighth Replenishment

Executive Board Session	Report to be presented	Progress
Apr-09	Present for the review of the Executive Board "IFAD Procedures for Environmental Management and Sustainable Development".	April 2009
Sep-09	Present the final Results Measurement Framework for the approval of the EB, prior to the start of the Eighth Replenishment period.	Sept 2009
Sep-09	Executive Board to amend the IFAD Policy on the Disclosure of Documents, so that project appraisal documents will be disclosed on IFAD's public website prior to the Executive Board session during which the project will be considered. Executive Board to review policy provisions with regard to the disclosure of previously undisclosed documents.	Information note on IFAD Policy on the Disclosure of Documents presented Dec. 2009 EB Policy presented to Apr EB 2010
Dec-09	Present to the Executive Board a revised policy on grants.	Presented at Dec 2009 EB
Dec-09	Present to the Executive Board a progress report on the implementation of IFAD's human resources reform agenda.	Presented at Dec 2009 EB
Dec-09	Present the Executive Board with a review of IFAD's project procurement guidelines and their implementation, including a comparison with those of the World Bank and its reference guide to "Fiduciary Management for Community-driven Development Projects", and an assessment of their alignment with IFAD's anticorruption policy.	Review presented Dec. 2009 EB Annotated outline presented for review to Apr 2010 EB Revised Guidelines presented for approval for Sep EB 2010
Apr-10	Present to the Executive Board a strategy on climate change (see also the policy on environment and natural resources).	Informal seminar held in Dec EB 2009 Strategy presented for approval to Apr EB 2010
Sep-10	Present to the Executive Board a policy paper on IFAD's engagement in MICs.	Informal Seminar: Sep 2010 EB presentation: Dec 2010
Dec-10	The Office of Evaluation will conduct an evaluation of IFAD's performance on gender equality and women's empowerment in 2009. Based on the findings of the evaluation, the Executive Board will consider the need to develop a corporate policy and implementation strategy on gender.	OE Evaluation presented to Apr EB 2011
Dec-10	If the need is identified, present a proposal for IFAD's role and instruments relative to engagement with the private sector, fully consistent with IFAD's mandate, to the Executive Board.	OE Evaluation April 2011 therefore, proposal for Dec. 2011. Grants to private sector introduced in Revised Grants Policy Dec. 2009
Dec-10	Present to the Executive Board a new strategic framework to guide IFAD's activities in the period 2011 onwards.	To be presented to Dec EB 2010
Dec-10	Present to the Executive Board a progress report on the implementation of IFAD's human resources reform agenda.	Progress Report presented Dec. 2009; next progress reports to be presented in Apr EB and Sep EB 2010
Dec-10	Present to the Executive Board a policy on environment and natural resources, which could incorporate the climate change strategy referred to in paragraph 69.	Informal Seminar: Dec EB 2010. EB presentation: Apr 2011

Executive Board Session	Report to be presented	Progress
Apr-11	Present to the Executive Board a revised format for project documents presented to the Board.	In progress
Sep-11	Report to the Executive Board on the success of IFAD's efforts to develop a more selective approach to partnerships.	
Sep-11	As part of IFAD's human resources reform agenda, review the results-based incentive systems of other international institutions and report to the Executive Board with options to better align staff incentives with institutional performance.	External consulting services engaged; report to be presented to Sep EB 2011.
34th GC, 2011	Resolution to revise lending instruments.	Document - "Revision of the Lending Policies and Criteria," presented to Dec EB 2009
Each December	Report to the Executive Board on achievements against the IFAD VIII Results Measurement Framework through the RIDE.	On-going. Presented in RIDE 2009 at Dec. 2009 EB.
Each December	Risk Management: The President to submit an annual report on IFAD's risk management activities to the Executive Board, through the Audit Committee.	On-going. Presented at Sept. 2009 EB.
Sep-10	Medium-term Plan, Strategic Workforce Plan, Zero-based Budget (not an Eighth Replenishment deliverable)	Informal seminar in Apr EB 2010; Presented to Sep EB 2010.

Key data

Table 1

Actual programme of work levels and target (2010-2012) in successive replenishments (millions of United States dollars)

	<i>Fifth Replenishment 2001-2003</i>	<i>Sixth Replenishment 2004-2006</i>	<i>Seventh Replenishment 2007-2009</i>	<i>Eighth Replenishment 2010-2012</i>
Programme of work	1 200	1 514	1 955	3 000

Table 2

Key performance targets and indicators

Results	Percentage of projects rated satisfactory		
	Projects designed during 1995-2001 (rated by IEE)	Latest results from RIDE Dec 2009 EB	Medium term (2012) target established by EB
Project effectiveness at completion	61%	ARRI – 82% PCR – 87%	85%
Satisfactory impact on poverty at completion	37%	ARRI – 83% PCR – 76%	85%
Satisfactory impact on learning, scaling up and/or knowledge management at completion	25-55%	ARRI – 100% PCR – 71%	85%
Sustainable at completion	40%	ARRI – 73% PCR – 75%	80%
Satisfactory country strategy impact on food security, income empowerment	n.a. (ARRI)	69%	80%
Satisfactory overall at entry (effectiveness, poverty impact, sustainability, innovation)	-	88%	90%
Percentage of country programmes satisfactory for adherence to aid effectiveness agenda	-	96	100
Average time from project approval to effectiveness (months)	18	13.7	n.a.

n.a. = not available

Table 3

Evolution of direct supervision

	<i>31 December 2007</i>	<i>31 December 2008</i>	<i>31 December 2009</i>
Percentage of projects under implementation directly supervised by IFAD	21	77	84

Table 4
Country presence arrangements

2007	2008	2009 (planned)	2010 (planned)
Bolivia (Plurinational State of)	Bolivia (Plurinational State of)	Brazil	Bolivia (Plurinational State of)
China	Peru	Burkina Faso	Brazil
Democratic Republic of the Congo	Brazil	China/Mongolia	Burkina Faso
Egypt	China/Mongolia	Colombia	Cameroon
Ethiopia	Colombia ^a	Congo	China/Mongolia
Haiti	Democratic Republic of the Congo	Democratic Republic of the Congo	Congo
India	Egypt	Egypt	Democratic Republic of the Congo
Nicaragua	Ethiopia	Ethiopia	Egypt
Nigeria	Haiti	Ghana	Ethiopia
Senegal	India	Guinea	Ghana
Sudan	Kenya	Haiti	Guinea
Uganda	Nigeria	India	Haiti
United Republic of Tanzania	Panama ^a	Kenya	India
Viet Nam	Senegal	Madagascar	Kenya
Yemen	Sudan	Mozambique	Madagascar
	United Republic of Tanzania	Nepal	Mozambique
	Viet Nam	Nigeria	Nepal
	Yemen	Pakistan	Nigeria
		Panama	Pakistan
		Peru	Panama
		Rwanda	Peru
		Senegal	Philippines
		Sri Lanka	Rwanda
		Sudan	Senegal/Gambia (The)
		Uganda	Sri Lanka
		United Republic of Tanzania	Sudan
		Viet Nam/Lao People's Democratic Republic	Uganda
		Yemen	United Republic of Tanzania
			Viet Nam/Lao People's Democratic Republic
			Yemen
			Zambia
15	17	27	30

Figure 1

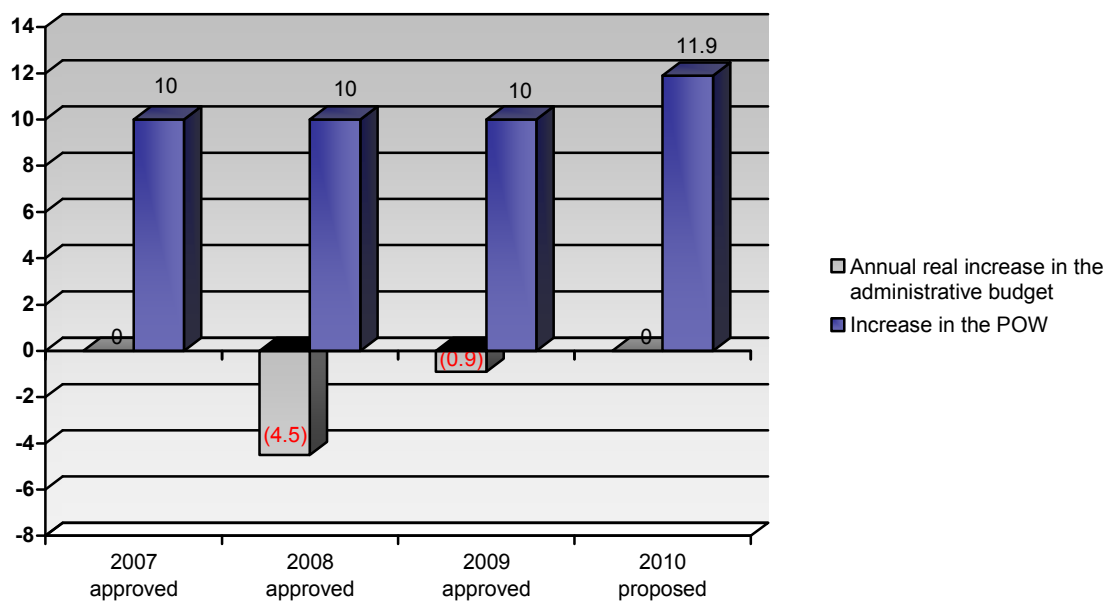
Evolution of the programme of work and the real administrative budget (percentage)

Table 5

Evolution of the workforce* in the Programme Management Department and the Finance and Administration Department

Department	2007		2008		2009***	
	Number	Percentage of total	Number	Percentage of total	Number	Percentage of total
EAD	125.8	22	121.8	20	113.8	19
FAD	158.5	27	152.2	25	146.4	25
OPV**	37.1	6	36.9	6	34.8	6
PMD	264.6	45	303	49	298.8	50
Total	586.0	100	613.9	100	593.8	100

*Includes continuous, fixed-term and short-term staff funded under the Administrative and PDFF budgets, and consultants funded from all budget sources.

**President and Vice-President not included.

***Using FH old FTE methodology to enable comparison to prior years.

Table 6

Growth rates of programme of work, and real administrative budget and PDFF, 2007-2009

	2007	2008	2009
Growth in POW (percentage)	10	7	10
Real growth in administrative budget	0.20%	-4.50%	-0.90%
Real growth in PDFF	5%	8.80%	5.10%

Table 7

Cluster outcomes and processes (Corporate Management Results Matrix)

Cluster	Outcome	Corporate management result	Process
<i>Operational</i>			
1	Effective national policy, harmonization, programming, institutional and investment frameworks for rural poverty reduction	CMR 1 – Better country programme management CMR 2 – Better project design (loans and grants) CMR 3 – Better supervision and implementation support	Country programme development and implementation
2	Supportive global resource mobilization and policy framework for rural poverty reduction	CMR 8 – Better inputs into global policy dialogues for rural poverty reduction CMR 10 – Increased mobilization of resources for rural poverty reduction	High-level policy dialogue, resource mobilization and strategic communication
<i>Institutional support</i>			
3	An effective and efficient management and institutional service platform at headquarters and in-country for achievement of operational results	CMR 4 – Better financial resource management CMR 5 – Better human resource management CMR 6 – Better results and risk management CMR 7 – better administrative efficiency and an enabling work and ICT environment	Corporate management, reform and administration
4	IFAD's governing bodies function effectively and efficiently	CMR 9 – Effective and efficient platform for Members' governance of IFAD	Support to Members' governance activities

IFAD Departments/Divisions (previous and present acronyms)

	<i>Numeric Codes</i>	<i>Previous</i>	<i>Present</i>
OFFICE OF THE PRESIDENT AND VICE PRESIDENT	101	OPV	OPV
CORPORATE SUPPORT SERVICES GROUP			
Office of the General Counsel	105	OL	LEG
Office of the Secretary	110	ES	SEC
Office of Audit and Oversight	115	OA	AUI
Strategic Planning Division	120	FS	SPB
Human Resources Division	125	FH	HRD
Communications Division	130	EC	COM
North American Liaison Office	145	NALO	NAL
Arab and Gulf States Liaison Office	146	AGSLO	AGL
Resource Mobilization and Partnership Unit	140	RMP	RMP
OFFICE OF THE CHIEF DEVELOPMENT STRATEGIST	201	CDS	CDS
PROGRAMME MANAGEMENT DEPARTMENT	301	PMD	PMD
Operation Policy and Technical Advisory Division	305	PT	PTA
Western and Central Africa Division	310	PA	WCA
Eastern and Southern Africa Division	315	PF	ESA
Asia and the Pacific Division	320	PI	APR
Latin America and Caribbean Division	325	PL	LAC
Near East and North Africa Division	330	PN	NEN
Environment and Climate Division	335	GECC	ECD
International Land Coalition	340	OC	ILC
Belgian Fund for Food Security Joint Programme	345	BSF	BFS
Global Mechanism	350	OM	UGM
High Level Task Force	355	HLTF	HLT
FINANCE AND ADMINISTRATION DEPARTMENT	401	FAD	FAD
Financial Services Division	405	FC	CFM
Treasury Division	410	FT	TRE
Administrative Services Division	415	FA	ADM
IT Services Division	420	FM	ICT
OFFICE OF EVALUATION	501	OE	IEO

Terms of reference for the external assessment of HR management

1. GENERAL INFORMATION

The International Fund for Agricultural Development (IFAD) is a specialized agency of the United Nations with its Headquarters in Rome, Via Paolo di Dono, 44, 00142 Rome, Italy.

IFAD's mandate concerns the alleviation of poverty in developing countries. It is a not-for-profit institution which relies on funding from its Member States.

More detailed information regarding IFAD is available on the Internet website of the Organization (<http://www.ifad.org>). In particular the latest *IFAD Annual Report* and *The Agreement Establishing IFAD* can be downloaded from the site.

IFAD is issuing this invitation to tender in order to select one company to carry out the external assessment of Human Resources Management as further detailed below.

2. DESCRIPTION OF THE REQUIREMENTS

Background

Through its endorsement of the Report of the Consultation on the Eighth Replenishment of IFAD's resources, the Governing Council recognized, as part of IFAD's Human Resources Reform agenda, the need to review the results-based incentive systems of other international institutions. Management was then requested to report back to the Executive Board on this issue in September 2011 with options to better align staff incentives with institutional performance.

Acting under Article 6, section 8(d) of the Agreement Establishing IFAD, the Executive Board has determined that the objective of IFAD's salary programme is to attract, retain, motivate and reward the best possible workforce in ways that are cost effective, bearing in mind IFAD's responsibility to Member States⁴. It further decided that the President shall develop a benefits programme that will support IFAD in the goal to attract and retain the best qualified and experienced people⁵. As for the benchmarking, the Executive Board decided that: "The salary and benefit levels shall follow the methodology followed by the United Nations Common System, as applied to various duty stations."⁶ Based on this decision it has been the practice in IFAD to fully align salary and benefits to the recommendations of the International Civil Service Committee (ICSC), as endorsed by the United Nations' General Assembly.

During its 97th session held in September 2009, the Executive Board, as per paragraph 16 of the Minutes, noted the following:

"To better align staff incentives with institutional performance by September 2011, Management undertook to present the December Executive Board with an approach paper for an external assessment of human resource management in IFAD, which would examine

⁴ Paragraph 9.1. of the Human Resources Policies (EB 2004/82/R.28/Rev.1 9 September 2004)

⁵ Paragraph 9.2. of the Human Resources Policies (EB 2004/82/R.28/Rev.1 9 September 2004)

⁶ Paragraph 9.3. of the Human Resources Policies (EB 2004/82/R.28/Rev.1 9 September 2004)

(a) results based incentive systems, and (b) compensation and entitlement system (ICSC), including the desirability and feasibility of adopting alternatives, particularly the financial and systems implications.”

In this regard, Management presented to the December 2009 Executive Board an approach paper concerning an eventual external assessment of Human Resources Management at IFAD (including compensation and entitlement systems), which would contain advice on the desirability and feasibility of adopting alternatives, particularly for the financial system. In the same occasion, the Executive Board made an urgent call for staff costs reduction/containment and for the simplification of the administration of entitlements, benefits and allowances.

Objectives

The objectives of the external review are:

- To conduct a cost/benefit analysis for IFAD’s adherence to the International Civil Service Commission (ICSC) system for the determination of salaries and benefits;
- To provide a comparative analysis of the ICSC vis-à-vis alternative methodologies such as those used by other global as well as regional International Financial Institutions (IFIs);
- To recommend, based on a thorough analysis, the optimum schemes, including the simplification of the administration of staff salaries and benefits, and the related required resources in terms of human, financial, systems, skills, competences and the legal framework.

Scope and Terms of Reference

The approach presented to the Executive Board in December 2009 consisted of three phases, with the first consisting of a benchmarking exercise of results-based incentive systems and compensation and benefits. This is to be followed by an appraisal of options for possible changes to the existing ICSC prescribed system of incentives, remuneration and benefit packages. The third phase will be a recommendation for the review of Paragraph 9.3. of the Human Resources Policy while respecting the two principles stated in paragraphs 9.1. and 9.2 of the same. It was indicated that the results of the complete exercise would be presented to the Executive Board in December 2010.

Given the scope of the work and to achieve the objectives underlined above, the review will require hiring a consulting firm with the following terms of reference:

The Consulting firm will be expected to undertake a study consisting of a benchmarking exercise and a cost-benefit analysis in order to provide informed recommendations on the optimal option to be followed by IFAD. More specifically, the Consultant will be expected to:

- Conduct a survey of compensation and benefits in at least 2 IFIs and 2 MDBs as a base for comparison.
- Conduct a benchmarking exercise of results-based incentive systems and compensation and benefits of both internationally hired and local staff at headquarters and in the field. This benchmarking exercise will consist of both quantitative and qualitative analyses and comparison of alternative systems against the ICSC. The qualitative benchmarks are to include the methods of aligning incentives to results, and the approach to the management of underperformance and excellent performance.

- Undertake a comparative study during which a full cost/benefit analysis will be conducted to recommend the optimum scheme. This will include an evaluation of base pay and all salary-related benefits such as post adjustment/cost of living, other benefits such as incentives or results-based payments, and the cost of developing, maintaining and supporting the systems of all the related business processes.
- Undertake a risk assessment of the available options to reflect institutional arrangements, benefits, and costs.
- Provide a range of 2-3 options to Management for further endorsement by the Executive Board, including the implications of proposed changes, if any, transitional arrangements and the subsequent necessary changes in IFAD's HR policy recommended to management to accommodate such changes.
- Interact regularly with the relevant departments/divisions within IFAD.
- Produce progress reports on a regular basis (monthly) to Senior Management in the course of completion of this assignment, during which time feedback is provided on the content and the process.
- Produce a final report following IFAD standards on such reports, subject to Senior Management's approval, no later than October 30, 2010.

Timeline

- The full study is to be completed no later than October 30, 2010. However, a progress report on the benchmarking is expected within two months from the award of the contract.

Timeline for the external assessment of HR management

No.	Activity	March	April	May	June	July	August	September	October
0	Call for tender	22-Mar							
1	Tender close		14-Apr-10						
2	AWARD TENDER & start of Survey of compensation and benefits of 2 IFIs and 2 MDBs		20-Apr-10						
3	Benchmarking exercise of results-based incentive systems and compensation and benefits of international and local staff at HQ and field.			May 2010					
	<i>Quantitative & qualitative analysis and comparison of alternative systems against ICSC. Qualitative benchmarks are benchmarks to align incentives to results and management's approach to under and excellence performances.</i>								
	Provide monthly progress reports to Senior Management for feedback during assignment			30-May-10					
4	Submit progress report on benchmarking exercise to Senior Management		*		20-Jun-10				
	Provide monthly progress reports to Senior Management for feedback during assignment				30-Jun-10				
5	Comparative full cost/benefit analysis to recommend best scheme.				June 2010				
	<i>INVOLVES - evaluation of base pay and salary-related benefits & cost of developing, maintaining and supporting systems of all related business processes.</i>								
	Provide monthly progress reports to Senior Management for feedback during assignment				30-Jun-10				
6	Risk assessment of available options					July 2010			

No.	Activity	March	April	May	June	July	August	September	October
	<i>Provide monthly progress reports to Senior Management for feedback during assignment</i>					31-Jul-10			
7	Submit report (2/3 options) on implications of proposed changes, transitional arrangements and revisions to HR policies for management and EB endorsement						30 Aug 2010		
	<i>INVOLVES - Regular interactions with IFAD departments/divisions</i>								
	<i>Provide monthly progress reports to Senior Management for feedback during assignment</i>							30-Sep-10	
8	Final study report to Senior Management								30-Oct-10

* two months from award of contract

President's Bulletins and Information Circulars in 2010

President's Bulletins

Number	Subject	Date
PB/2010/04	Entitlements, benefits and allowances for internationally appointed staff in the Professional and Higher Categories assigned to Country Offices	15/4/2010
PB/2010/03	Composition of Investment and Finance Advisory Committee (FISCO) and Investment, Finance and ALM Advisory Committee (FALCO)	1/3/2010
PB/2010/02	President's bulletin framework	16/2/2010
PB/2010/01	New procedures for the filing, review and determination of claims under the Staff Compensation Plan (SCP) for short-term staff and consultants (MICSC) for Short-Term Staff and Consultant - Amendment to Chapter 12 of the Human Resources Procedures Manual (HRPM)	

Information circulars

Originator: Office of the President and the Vice President

Number	Subject	Date
IC/OPV/02/10	Performance management process - bell curve	22-March
IC/OPV/01/10	Information circular on OPV within the reconfiguration of IFAD	18-March

Originator: Office of Human Resources

Number	Subject	Date
IC/PE/10/21	Absences from Language Classes	19-April
IC/PE/18/10	Continuing contracts	22 March
IC/PE/17/10	Classification and reclassification of positions	23-March
IC/PE/15/10	BMIP/MMBP medical insurance premium 2010	1-March
IC/PE/14/10	Education Grant Lump Sums for 2009-2010	19-February
IC/PE/12/10	Revision of fee rates for freelance consultants and reimbursable loan agreements	12-March
IC/PE/10/10	Remuneration of General Service staff in Rome and of all internationally appointed staff in the Professional and Higher categories worldwide	10-February
IC/PE/08/10	2010 Place-to-place survey at Headquarters	16 March
IC/PE/06/10	Arrangements for the 2010 Governing Council	26-January
IC/PE/05/10	Completion of the 2009 Performance Management Process	29-January
IC/PE/04/10	Remuneration of General Service Staff in Rome and all staff in Professional and Higher categories	19-January

Originator: Administrative Services Division

Number	Subject	Date
IC/FA/08/10	33rd session of the Governing Council 17-18 February 2010	16-February
IC/FA/08/10	Loss and damage of IFAD property	12-February
IC/FA/07/10	Revision of manual section 510 - Mail room	27-January
IC/FA/01/10	Arrangements for the thirty-third session of IFAD's Governing Council and the third global meeting of the Farmers' Forum	22-January

Originator: Information Technology Division

Number	Subject	Date
IC/FM/01/10	Automatic disclaimer of confidentiality in IFAD email message	1-February

Movement of staff within IFAD (1 January 2007 – 19 March 2010)

TRANSFER/ROTATION REDEPLOYMENT/LOAN OR INTRA-DIVISIONAL CHANGES

YEAR	DEPT.	GRADE				GENDER		LIST A, B & C			
		G-1-->G7	P-1-->P-5	D-1 AND ABOVE	TOTAL	Female	Male	A	B	C	No member
2007	EAD	1			1	1		1			
2008		8	1		9	9		7		2	
2009		1	1		2	2		2			
2010					0						
Total		10	2	0	12	12	0	10	0	2	0
2007	FAD	13	5	1	19	12	7	13	2	3	1
2008		5	3	1	9	6	3	6		3	
2009		3			3	3		2			1
2010			1		1	1		1			
Total		21	9	2	32	22	10	22	2	6	2
2007	OPV				0						
2008		1	2		3	1	2	3			
2009			1		1	1		1			
2010					0						
Total		1	3	0	4	2	2	4	0	0	0
2007	PMD	4	5		9	7	2	6		1	2
2008		9	5		14	12	2	9		4	1
2009		2	5		7	2	5	4		2	1
2010		3			3	3		3			
Total		18	15	0	33	24	9	22	0	7	4
Grand Total		50	29	2	81	60	21	58	2	15	6

RECONFIGURATION AND REORGANIZATION

CDS CREATED EFFECTIVE 01/01/2010

YEAR	DEPT.	GRADE				GENDER		LIST A, B & C			
		G-1-->G7	P-1-->P-5	D-1 AND ABOVE	TOTAL	Female	Male	A	B	C	No member
2007	CDS				0						
2008					0						
2009					0						
2010		3	5		8	4	4	4		4	
Total		3	5	0	8	4	4	4	0	4	0
2007	EAD	10	8	1	19	11	8	14		5	
2008					0						
2009			1		1		1	1			
2010					0						
Total		10	9	1	20	11	9	15	0	5	0
2007	FAD				0						
2008			2		2	1	1	2			
2009					0						
2010					0						
Total		0	2	0	2	1	1	2	0	0	0
2007	OPV				0						
2008					0						
2009					0						
2010					0						
Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2007	PMD				0						
2008					0						
2009					0						
2010		3	5		8	6	2	6		2	
Total		3	5	0	8	6	2	6	0	2	0
Grand Total		16	21	1	38	22	16	27	0	11	0

IFAD STAFF SELECTED AGAINST VACANT POSITION

YEAR	DEPT.	GRADE				GENDER		LIST A, B & C			
		G-1-->G7	P-1-->P-5	D-1 AND ABOVE	TOTAL	Female	Male	A	B	C	No member
2007	EAD	3	2		5	5		4		1	
2008				1	1	1		1			
2009		1			1		1	1			
2010					0						
Total		4	2	1	7	6	1	6	0	1	0
2007	FAD	1	1		2		2	2			
2008		1	3		4	3	1	4			
2009			2		2	2		2			
2010					0						
Total		2	6	0	8	5	3	8	0	0	0
2007	OPV				0						
2008					0						
2009		1	1		2	1	1	2			
2010					0						
Total		1	1	0	2	1	1	2	0	0	0
2007	PMD	2	2		4	2	2	2		2	
2008		1	2		3	3		1		2	
2009					0						
2010					0						
Total		3	4	0	7	5	2	3	0	4	0
Grand Total											
		10	13	1	24	17	7	19	0	5	0

Movement of staff within IFAD SUMMARY TABLES
1 January 2007 – 19 March 2010

YEAR	DEPT.	G-1-->G7	P-1-->P-5	D-1 AND ABOVE	TOTAL	Female	Male	A	B	C	No member
2007	CDS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2008		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2009		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2010		3	5	0	8	4	4	4	0	4	0
Total		3	5	0	8	4	4	4	0	4	0
2007	EAD	14	10	1	25	17	8	19	0	6	0
2008		8	1	1	10	10	0	8	0	2	0
2009		2	2	0	4	2	2	4	0	0	0
2010		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		24	13	2	39	29	10	31	0	8	0
2007	FAD	14	6	1	21	12	9	15	2	3	1
2008		6	8	1	15	10	5	12	0	3	0
2009		3	2	0	5	5	0	4	0	0	1
2010		0	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Total		23	17	2	42	28	14	32	2	6	2
2007	OPV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2008		1	2	0	3	1	2	3	0	0	0
2009		1	2	0	3	2	1	3	0	0	0
2010		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		2	4	0	6	3	3	6	0	0	0
2007	PMD	6	7	0	13	9	4	8	0	3	2
2008		10	7	0	17	15	2	10	0	6	1
2009		2	5	0	7	2	5	4	0	2	1
2010		6	5	0	11	9	2	9	0	2	0
Total		24	24	0	48	35	13	31	0	13	4
Grand Total		76	63	4	143	99	44	104	2	31	6