

لجنة التقييم  
الدورة الثانية والثلاثون بعد المائة  
روما، 18 مارس/أذار 2026

  
IFAD  
الاستثمار في السكان الريفيين

---

## التقييم المؤسسي لإدارة الموارد البشرية في الصندوق

### ورقة نهج

---

الوثيقة: EC 2026/132/W.P.6

بند جدول الأعمال: 7

التاريخ: 18 فبراير/شباط 2026

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

---

الأسئلة التقنية:

**Oanh Nguyen**

موظفة التقييم الرئيسية

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: o.nguyen@ifad.org

**Indran A. Naidoo**

مدير

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: i.naidoo@ifad.org

---

## جدول المحتويات

ii	موجز تنفيذي .....
1	أولاً- الخلفية والأساس المنطقي للتقييم.....
2	ثانياً-المراحل الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية .....
5	ثالثاً- الغرض من التقييم ونطاقه .....
8	رابعاً- نهج التقييم وأسئلته ومنهجيته.....
8	ألف- نهج التقييم.....
8	باء- أسئلة التقييم.....
9	جيم- المنهجية.....
11	خامساً- عملية التقييم وجدولها الزمني .....

## موجز تنفيذي

- 1- لم يجر حتى الآن تقييم مستقل وشامل لإدارة الصندوق لموارده البشرية. وبين عامي 2017 و2025، أثرت مبادرات تنظيمية رئيسية، مثل اللامركزية وإعادة الانتداب، وإعادة المعايير، تأثيراً كبيراً على مشهد الموارد البشرية في الصندوق ومشاركة القوى العاملة. وسلطت التقييمات السابقة، بما فيها تلك المتعلقة باللامركزية والتزامات تجديد الموارد، الضوء على وجود ثغرات في الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية. وفي ضوء ذلك، وافق المجلس التنفيذي للصندوق، في دورته الثالثة والأربعين بعد المائة، على التقييم المؤسسي الحالي لإدارة الموارد البشرية في الصندوق، كجزء من خطة عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق للفترة 2025-2026.
- 2- ويهدف هذا التقييم المؤسسي إلى تعزيز قدرة الصندوق على تنفيذ استراتيجيته ومهمته من خلال توفير منظور موثوق ومستقل وقائم على الأدلة بشأن إدارته للموارد البشرية. ويغطي التقييم الفترة من عام 2017 إلى عام 2025، ويعتمد نهجاً قائماً على مستوى "المنظمة بأكملها"، حيث يقيّم قابلية تطبيق إطار سياسة الموارد البشرية في الصندوق وفعاليتها على مستوى المقر والمستويين الإقليمي والقطري.
- 3- ويهدف التقييم المؤسسي إلى الإجابة على سؤال التقييم الرئيسي: إلى أي مدى تُمكن إدارة الموارد البشرية في الصندوق المنظمة من تحقيق مهمتها واستراتيجيتها وأهدافها مع ضمان رفاه القوى العاملة وتنوعها وشمولها؟ وللإجابة على هذا السؤال، سيغطي التقييم المؤسسي مجالات وظيفية رئيسية متعلقة بالموارد البشرية، وهي: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة؛ والتوظيف؛ والالتحاق بالعمل والتوجيه؛ وإدارة المواهب بما في ذلك إدارة الأداء؛ والتنقل؛ والاحتفاظ بالموظفين؛ والتطور الوظيفي وتخطيط تعاقب الموظفين؛ والتعلم وتنمية المهارات. كما سيتناول مسائل شاملة مثل رفاه الموظفين وبيئة العمل المتنوعة والشاملة، ونظم الدعم الوظيفي للموارد البشرية مثل الشؤون الإدارية وعلاقات العمل. وسيجري أيضاً النظر في الثقافة التنظيمية وكيفية تفاعلها مع وظائف الموارد البشرية.
- 4- ويرتكز التقييم على أربعة معايير تقييم معترف بها دولياً: الملاءمة، والاتساق، والفعالية، والكفاءة. وسيعتمد على نظرية تغيير، ويستخدم أساليب نوعية وكمية لجمع الأدلة اللازمة للإجابة على سؤال التقييم. وستجمع الأدلة من خلال استعراض مكتبي وتقييم ذاتي تجريه الإدارة، ومقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين، واستقصاء إلكتروني، ودراسات مواضيعية متعمقة، ودراسات حالة قطرية، وتحليل مقارن. وسيجري التحقق من صحة الأدلة من خلال التثليث بين مختلف الأساليب والمصادر.
- 5- وسيجري الانتهاء من التقييم في عام 2026، وسيقدم تقرير التقييم النهائي إلى المجلس التنفيذي في أوائل عام 2027. وستُسهّم نتائج هذا التقييم واستنتاجاته وتوصياته في صياغة إطار مستقبلي لاستراتيجية وسياسة الموارد البشرية.

## التقييم المؤسسي لإدارة الموارد البشرية في الصندوق

### ورقة نهج

#### أولا- الخلفية والأساس المنطقي للتقييم

- 1- يجري مكتب التقييم المستقل في الصندوق أول تقييم مؤسسي له بشأن إدارة الموارد البشرية في الصندوق.<sup>1</sup> وهذا التقييم جزء من خطة عمل مكتب التقييم المستقل للفترة 2025-2026،<sup>2</sup> التي وافق عليها المجلس التنفيذي للصندوق خلال دورته الثالثة والأربعين بعد المائة في ديسمبر/كانون الأول 2024. وفي حين أن هذا التقييم هو أول تقييم مخصص لإدارة الموارد البشرية في الصندوق، فإنه سيستند إلى رؤى التقييمات السابقة التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق، بما في ذلك التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق، والتقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق. كما سيراعي التقييم أطر الموارد البشرية الأخرى على نطاق المنظومة، مثل النظام الإداري للموظفين في الأمم المتحدة وميثاق الأمم المتحدة، وولاية لجنة الخدمة المدنية الدولية التي تغطي جميع جوانب التوظيف في الأمم المتحدة.
- 2- وتعتمد قدرة الصندوق على تحقيق استراتيجيته ومهمته الإنمائية اعتمادا كبيرا على موظفيه. ويُنفذ الصندوق عمليات في 92 بلدا موزعة في خمسة أقاليم، ولديه قوى عاملة مجموعها 1 511 موظفا للاضطلاع بمهمته.<sup>3</sup> ويعتبر وجود إطار سياسات للموارد البشرية مصمم جيدا ومطبق بفعالية أساسيا لضمان دعم الموظفين ومشاركتهم وتجهيزهم للمساهمة بشكل هادف، مع تعزيز رفاههم وتنوعهم وشموليتهم في الوقت نفسه. وتشكل وظائف الموارد البشرية الرئيسية، مثل تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والاحتفاظ بالموظفين، وإدارة الأداء، وتنمية المهارات والتطوير الوظيفي، أساسية لتمكين الفعالية التنظيمية وترسيخ مكانة الصندوق كصاحب عمل مفضل في سوق المواهب العالمية التنافسية.
- 3- ويؤكد الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 على أهمية النظم المؤسسية وثقافة مكان العمل لتحقيق النتائج الإنمائية. ويركز على تهيئة بيئة تمكينية وتحسين سياسات وممارسات الموارد البشرية لتعزيز مشاركة القوى العاملة وأدائها. وأما تغيير اسم شعبة الموارد البشرية في الصندوق إلى شعبة الموظفين والثقافة في عام 2024، فسيسلط الضوء على تركيز المنظمة المتزايد على تقدير موظفيها ودعمهم.
- 4- وبين عامي 2017 و2025، أثرت مبادرات تنظيمية رئيسية، مثل اللامركزية وإعادة الانتداب وإعادة المعايير، تأثيرا كبيرا على بيئة الموارد البشرية ومشاركة القوى العاملة. وقد أدى تحول الصندوق من منظمة مركزية في الغالب إلى منظمة لامركزية إلى تغيير متطلبات تقديم خدمات الموارد البشرية. وتؤكد هذه التطورات على الحاجة إلى تقييم مدى ملاءمة واتساق وفعالية وكفاءة إطار سياسة الموارد البشرية في دعم النموذج التشغيلي المتطور للصندوق.

<sup>1</sup> في ورقة النهج هذه، تشير إدارة الموارد البشرية إلى ممارسات المديرين في التعامل مع الموظفين على نطاق المنظمة، والتي تيسرها شعبة الموظفين والثقافة، التي تصمم وتحديث إطار سياسة الموارد البشرية في الصندوق.

<sup>2</sup> [EB 2024/143/R.17](#).

<sup>3</sup> يمتد عمل الصندوق عبر أفريقيا وآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية والكاريبي والشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا. وتستند أرقام القوى العاملة إلى بيانات عام 2024 وتشمل الاستشاريين. انظر الذيل السابع للاطلاع على لمحة عامة عن الموارد البشرية في الصندوق.

- 5- وسلطت التقييمات السابقة، بما فيها تلك المتعلقة باللامركزية والتزامات تجديد الموارد، الضوء على وجود ثغرات في الخدمات المتعلقة بالموارد البشرية. وأشارت هذه التقييمات على وجه التحديد إلى تخصيص موارد من الموظفين، وإدارة الشواغر، وعمليات التوظيف، وإعادة الانتداب، وترسيخ القيم والسياسات والممارسات وأساليب العمل اللازمة لدعم التنفيذ بما يتماشى مع مهمة الصندوق.<sup>4</sup> وشملت التحديات الأخرى الحاجة إلى التدريب في المجالات المواضيعية المحددة، ومعايير واضحة لتخصيص الموارد من الموظفين للمكاتب القطرية للصندوق.<sup>5</sup> وجرى تحديد هذه التحديات من خلال استقصاءات شملت تقييمات لخدمات الموارد البشرية على نطاق الصندوق.<sup>6</sup>
- 6- وعلى الرغم من إدراج المسائل المتعلقة بالموارد البشرية في التقييمات السابقة، لم يجر تقييم شامل للإدارة العامة للموارد البشرية في الصندوق. وسيدعم التقييم الشامل لإدارة الموارد البشرية في الصندوق فهم كيفية وضع المسائل المتعلقة بالموظفين ضمن الصندوق، وكيف يمكن للموارد البشرية تعزيز قدرة الصندوق على تحقيق استراتيجيته ومهمته وأهدافه. كما ينطلق هذا التقييم من الحاجة إلى منظور مستقل بشأن كيفية تعزيز المساهمة الاستراتيجية للموارد البشرية استجابة للديناميات الداخلية المتغيرة، مثل اللامركزية وإعادة الهيكلة التنظيمية، والتحولت الخارجية في المشهد العالمي، مثل التحولات الزراعية والابتكار التكنولوجي. وتعيد هذه التطورات تشكيل طبيعة عمل الصندوق والكفاءات المطلوبة لتحقيق رسالته. وفي ضوء هذه التطورات، وبالتنسيق مع إدارة الصندوق، أولى مكتب التقييم المستقل أولوية لهذا التقييم من أجل تعزيز المساءلة وتيسير التعلم المستمر وتحسين التنظيمي.
- 7- ويشمل دور الموارد البشرية مجموعة واسعة من الوظائف المتكاملة التي تندرج ضمن نطاقه. وتشمل هذه الوظائف: تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والاختيار، وإدارة الأداء، والتعلم والتنمية، والتخطيط الوظيفي، وتقييم الوظائف، والمكافآت، والعلاقات الصناعية، ومشاركة الموظفين والتواصل معهم، والصحة والسلامة، والرفاه، والمسؤوليات الإدارية.<sup>7</sup>
- 8- وبالإضافة إلى هذه الوظائف الرئيسية، فإن إدارة الموارد البشرية قائمة على مواضيع شاملة تتعلق بالثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، والتنوع، والإنصاف، والشمول، ونظم معلومات الموارد البشرية وتحليلاتها، وممارسات الحماية والأخلاقيات ذات الصلة. وسيقدم قسم تحديد النطاق مزيداً من التفاصيل عن كيفية مراعاة كل وظيفة خلال التقييم.

## ثانياً- المراحل الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية

- 9- توفر سياسة الموارد البشرية الحالية في الصندوق، الصادرة في عام 2019، مبادئ توجيهية لعمليات إدارة الموارد البشرية.<sup>8</sup> وتقر هذه السياسة بأن الموظفين هم أهم مورد معرفي للصندوق، وتدرك الصلة بين الإدارة الجيدة للموارد البشرية وتحقيق النتائج. وتقر أيضاً بأن الصندوق يعمل في بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية

<sup>4</sup> التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق، الصفحتان 75-76.

<sup>5</sup> التقييم المؤسسي لممارسات إدارة المعرفة في الصندوق، الصفحة xii، الفقرة 10؛ والتقييم المؤسسي للامركزية، الفقرة 217.

<sup>6</sup> تشمل هذه التقييمات استقصاءات فعالية اللامركزية من عام 2022 إلى عام 2025، والاستقصاء العالمي للموظفين الذي أجري في أعوام 2018 و2022 و2024 و2025، واستقصاء خطة عمل مشاركة الموظفين وثقافة مكان العمل الذي أجري في عامي 2019 و2021.

<sup>7</sup> <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>. الوظائف المدرجة مذكورة مباشرة في دليل أرمسترونج لممارسة إدارة الموارد البشرية: دليل لنظرية وممارسة إدارة الأفراد.

<sup>8</sup> كانت سياسة الموارد البشرية لعام 2019 تنفيذاً لسياسة الموارد البشرية التي جرى وضعها والموافقة عليها في عام 2004. وقد وفرت هذه السياسة المبادئ التوجيهية لعمليات إدارة الموارد البشرية في الصندوق، وسيتم فحصها عن كثب لتقييم كيف تطور إطار سياسة الموارد البشرية بمرور الوقت.

وتكنولوجية سريعة التغير، وبالتالي فهو بحاجة إلى "التكيف مع المتطلبات المتنوعة والمتغيرة من خلال التنمية المستمرة للقدرات التنظيمية، وتحسين الأداء عن طريق تمكين الموظفين، وتحفيز إبداعهم، ومكافحة المخاطر والابتكار، والاستثمار في التحسين المستمر من خلال تبادل المعرفة والتدريب". وتُستكمل سياسة الموارد البشرية بالنظام الإداري للموظفين وإجراءات التنفيذ الخاصة بالموارد البشرية.

10- وأعدت الإصلاحات المؤسسية الرئيسية التي جرت بين عامي 2017 و2025 تشكيل مشهد الموارد البشرية في الصندوق. فقد أثرت اللامركزية وإعادة المعايير على بيئة الموارد البشرية وإطار سياسات الصندوق - وتطلبت إجراء تغييرات بشأنهما. ونتج عن ذلك تنفيذ العديد من الإصلاحات في مجال الموارد البشرية خلال هذه الفترة. ويمكن الاطلاع على الجدول الزمني لإصلاحات الموارد البشرية في الصندوق للفترة من 2017 إلى 2025 في الذيل الثالث.

11- وأدت اللامركزية إلى زيادة كبيرة في عدد الموظفين المنتدبين وتطلبت تطبيق ممارسات جديدة في مجال الموارد البشرية. ففي عام 2017، التزم الصندوق بتعزيز اللامركزية، وأطلق عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج (يونيو/حزيران 2017 إلى ديسمبر/كانون الأول 2018) التي ركزت على إعادة هندسة النموذج القطري. وارتفعت نسبة الموظفين المنتدبين من 18 في المائة في عام 2016 إلى 46.7 في المائة بنهاية عام 2024.<sup>9</sup> واستلزم هذا التغيير الجذري في هيكل الصندوق استحداث إجراءات جديدة، مثل إجراءات التنقل لتوجيه عملية إعادة الانتداب، وتغييرات في تفويض الصلاحيات. كما أسفر عن إنشاء أربعة مكاتب إقليمية، ومكاتب متعددة الأقطار، ومكاتب قطرية تابعة للصندوق. وأثر التغيير في الهيكل على توزيع ومستويات رتب وظائف موظفي الفئة الفنية الدولية، والموظفين الوطنيين، وموظفي الخدمات العامة. وأدى أيضا إلى إطلاق إطار التنقل في الصندوق. ويخضع هذا الإطار للاستعراض سنويا منذ أبريل/نيسان 2020، وأجري استعراض عام 2024 بواسطة استشاريين خارجيين.<sup>10</sup> ونظرا لهذه التغييرات، سيتناول هذا التقييم المؤسسي مدى ملائمة إطار سياسات الموارد البشرية وممارساتها وقابليتها للتكيف لدعم منظمة مختلفة جذريا. كما ستناقش الموارد البشرية في الصندوق في سياق معايير القطاع، بما في ذلك معايير المؤسسات المالية الدولية الأخرى ووكالات الأمم المتحدة، ومعايير لجنة الخدمة المدنية الدولية.

12- وشكلت دراسة شركة McKinsey & Company أساسا لتخطيط قدرات وإمكانات القوى العاملة. وتناولت هذه الدراسة، التي أنجزت عام 2019، على وجه التحديد مسائل تتعلق بقدرة الموظفين (عدد الموظفين)، وإمكانات الموظفين (المهارات والكفاءات المطلوبة)، والمزايا المعروضة للموظفين. واعتمد الصندوق التوصيات المتعلقة بعنصري القدرة والإمكانات الواردين في التقرير، واختار عدم تنفيذ التوصيات المتعلقة بالمزايا المعروضة للموظفين. ومن أبرز نتائج تقرير McKinsey وضع تصنيفات للمهارات تُستخدم لتعريف وتحديد وتوجيه تنمية المهارات لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية. كما حدد التقرير عاملين تمكينييين رئيسيين: إدارة الأداء والتمكين التكنولوجي لوظيفة الموارد البشرية. ولم تتناول التقييمات السابقة مساهمة إدارة الأداء وكيفية دعمها للصندوق في تحقيق أهدافه الإنمائية. وستُدرج هذه المسألة المهمة في التقييم الحالي.

13- وهدفت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا (2020-2023) إلى موازنة الموارد البشرية مع الأهداف الإنمائية. وكان الهدف من هذه الخطة هو "ضمان كفاية الموارد البشرية التي تتمتع بقدرة ملائمة في الصندوق،

<sup>9</sup> جرى تحديد زيادة اللامركزية كاستراتيجية رئيسية لتقريب الصندوق من المجتمعات المحلية التي يخدمها. وقد تم تحديد الأهداف كجزء من دورتي التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.  
<sup>10</sup> استعراض عملية إعادة الانتداب في الصندوق. 2024. شركة GmbH.

وكفاءة العمليات المؤسسية، وما يلزم من حلول تكنولوجية لتوسيع نتائج الصندوق الإنمائية وتعميقها".<sup>11</sup> وفي إطار خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، نفذ الصندوق مبادرة مراجعة الوظائف من عام 2021 إلى عام 2023، بهدف استعراض وتصنيف الوظائف على نطاق المنظمة. وبدأت المبادرة بإعداد توصيفات للوظائف، جرى تصنيفها لاحقاً باستخدام منهجية لجنة الخدمة المدنية الدولية.

14- وجرى تقسيم خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى أربعة مسارات عمل. وركز مسار العمل الخاص بالموظفين على التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتدريب لتعزيز المهارات وتجديدها، وإدارة الأداء، وعرض القيمة التي يقدمها الموظفون. وستُدرج هذه المسائل في التقييم المؤسسي الحالي عند النظر في كفاءة إطار سياسة الموارد البشرية في الصندوق طوال دورة حياة الموظفين، ومدى فعاليتها في تهيئة بيئة عمل مزودة بالموارد الكافية ومتنوعة وشاملة ومنتجة.

15- وقدم التخطيط الدينامي للقوى العاملة (2021) نهجاً متكاملاً لتخطيط القوى العاملة على نطاق المنظمة، شمل الميزانية، والهيكل الوظيفية، وتناقص الموظفين، وإدارة المواهب.<sup>12</sup> وكان الهدف من هذا النهج هو ضمان توفر الأشخاص المناسبين لدى الصندوق عند الحاجة لدعم تحقيق الأولويات المؤسسية. وشكلت القدرة على تحقيق التوازن بين عبء العمل والحياة الشخصية مصدر قلق مستمر طُرح في العديد من التقييمات المؤسسية، وتقرير [شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف](#)، والاستقصاء العالمي للموظفين بين عامي 2018 و2025.<sup>13</sup> وخلص التقييم المؤسسي للامركزية إلى أن "مستويات الموارد التي حددها النظام القياسي كانت غير كافية لضمان الحضور القطري للصندوق بما يمكنه من تحقيق مهمته والتزاماته".<sup>14</sup> ولم يجر استعراض مدى ملاءمة وكفاءة وفعالية نهج تخطيط القوى العاملة الدينامي من منظور التوازن بين عبء العمل والحياة الشخصية، وسيجري إدراج ذلك في التقييم الحالي.

16- وتطلب تنفيذ هيكل تنظيمي أكثر لامركزية بقدر كبير تنقيح تفويض الصلاحيات. وقد جرى تناول هذا الموضوع في التقييم المؤسسي للامركزية في الصندوق، وأعيد النظر فيه في التقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق. وبالنظر إلى أن تفويض الصلاحيات من وظائف الحوكمة، فهو خارج نطاق هذا التقييم.

17- واستثمر الصندوق في تطوير النظم ونشر التدريب على نطاق المنظمة لتيسير عمليات الالتحاق بالعمل والتوجيه وتنمية قدرات الموظفين بفعالية، ولا سيما فيما يتعلق بالمسائل التشغيلية. وقد نفذت دائرة العمليات القطرية (دائرة إدارة البرامج سابقاً) أكاديمية العمليات، وهي منصة تدريب على الإنترنت، لبناء هذه القدرات. ودعم ذلك تطبيق نظام إدارة التعلم على نطاق الصندوق الذي سهل الوصول إلى محتوى تدريبي أوسع. وسلطت التعقيبات الواردة من التقرير العالمي لثقافة الموظفين بشأن عملية إعادة الانتداب، مدعومة بتعقيبات من الاستقصاء العالمي للموظفين بين عامي 2018 و2025، الضوء على وجود ثغرات في نهج التطوير الوظيفي وتنمية المهارات المعتمدة داخل الصندوق. ويعد هذا عاملاً رئيسياً في الاحتفاظ بالمهارات البالغة الأهمية. وسيقيم هذا التقييم المسائل المتعلقة بالتعلم والمسارات الوظيفية والاحتفاظ بالموظفين لدعم بيئة عمل متنوعة وشاملة ومنتجة.

<sup>11</sup> جرت الموافقة على خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في أبريل/نيسان 2020 ونُفذت بين عامي 2020 و2023. (EB 2021/132/R.34).

<sup>12</sup> مذكرة من رئيس الصندوق: Dynamic workforce planning. 12 مايو/أيار 2021.

<sup>13</sup> التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق؛ والتقييم المؤسسي لممارسات إدارة المعرفة في الصندوق؛ والتقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.

<sup>14</sup> التقييم المؤسسي لتجربة اللامركزية في الصندوق، الفقرة 217 (أ)، الصفحة 76.

18- ونفذ الصندوق نهجا موجهًا لمعالجة العدد الكبير من الشواغر التي أفيد بأنها تؤدي إلى مشاكل عبء العمل المحددة في الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2022.<sup>15</sup> وجرى تعديل نهج التوظيف والاختيار عدة مرات بين عامي 2022 و2024 للتصدي لهذه التحديات. وسيغطي هذا التقييم عملية التوظيف والاختيار، ودورها في معالجة ارتفاع معدل الشواغر في الصندوق.

19- وتتجلى رؤية الصندوق لمكان عمل يترسخ فيه التنوع والإنصاف والشمول في استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق لعام 2021. وسيقيم هذا التقييم إلى أي مدى كانت هذه الاستراتيجية جزءًا متسقًا من إطار سياسة الصندوق الشاملة بشأن الموارد البشرية - ومدى فعالية تنفيذها.

20- وفي عام 2024، بدأت عملية إعادة تنظيم المقر تحت شعار إعادة المعايير. وأسفرت هذه العملية عن إعادة تنظيم وظائف المقر للتركيز على التنفيذ التشغيلي. وأصبحت التعديلات النهائية سارية في أوائل عام 2025. وسيشمل التقييم عوامل متعلقة بالتوظيف، وإدارة الأداء، والتوجيه، والالتحاق بالعمل والتنمية، وتخطيط القوى العاملة، ورفاه الموظفين، وكلها ذات صلة بعملية إعادة المعايير.

### ثالثًا- الغرض من التقييم ونطاقه

21- الغرض الأساسي لهذا التقييم هو تعزيز قدرة الصندوق على تنفيذ استراتيجيته ومهمته من خلال تقديم منظور موثوق ومستقل وقائم على الأدلة بشأن إدارة الموارد البشرية في الصندوق. وفي ظل غياب استراتيجية شاملة بشأن الموارد البشرية، سيقم هذا التقييم مجموعة مبادرات الموارد البشرية وعملياتها وممارساتها المصاغة ضمن إطار سياسة الموارد البشرية.<sup>16</sup> وتتمثل أهداف التقييم فيما يلي:

- تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في الصندوق خلال فترة الاستعراض، بالإضافة إلى العوامل التي أثرت على هذا الأداء؛
- تقديم رؤى بشأن المجالات التي يمكن للصندوق من خلالها تحسين إطار سياسة الموارد البشرية وممارساتها الخاصة به لدعم الموظفين بشكل أفضل وتعزيز تحقيق رسالة المنظمة ومهمتها. وسيساهم ذلك أيضًا في تعزيز المساءلة والشفافية في عمليات الموارد البشرية، مما يؤدي إلى بناء الثقة على نطاق المنظمة؛
- تقديم الدروس المستفادة والتوصيات لإدراجها في استراتيجية وإطار سياسة الموارد البشرية المستقبلين.

22- وسيغطي هذا التقييم الفترة من عام 2017 إلى عام 2025. وعلى الرغم من أن سياسة الموارد البشرية الحالية في الصندوق طُبقت رسميًا في عام 2019، إلا أن نقطة البداية في عام 2017 شكلت تحولًا رئيسيًا في استراتيجية اللامركزية في الصندوق. ومثلت هذه نقطة تحول أعادت تشكيل هيكل المنظمة وعملياتها جذريًا. وكان للامركزية المتسارعة في الصندوق آثار بالغة على إدارة الموارد البشرية، مما يجعل من الضروري دراسة التطورات منذ عام 2017 لفهم تطور إطار سياسة الموارد البشرية ومدى ملاءمته حاليًا فهما كاملًا. وسيشمل نهج "المنظمة

<sup>15</sup> اتصالات دائرة خدمات المنظمة: خطة عمل لخفض معدل الشواغر في الصندوق.

<sup>16</sup> يشمل إطار سياسة الموارد البشرية جميع المصادر القانونية لأنظمة الموارد البشرية، بما في ذلك سياسة الموارد البشرية، والنظام الإداري للموظفين، وإجراءات التنفيذ الخاصة بالموارد البشرية، وغيرها من الأدوات الداخلية ذات الصلة مثل التعاميم والمذكرات الإعلامية المتعلقة بالموارد البشرية.

بأكملها" تقييما لمدى قابلية تطبيق إطار سياسة الموارد البشرية في الصندوق وفعاليته على مستوى المقر والمستويين الإقليمي والقطري.

23- وتشمل المجالات الوظيفية الرئيسية للموارد البشرية التي سيجري النظر فيها في هذا التقييم ما يلي: (1) التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة؛ (2) التوظيف والالتحاق بالعمل والتوجيه؛ (3) إدارة المواهب، بما في ذلك إدارة الأداء؛ (4) التنقل، والاحتفاظ الموظفين، والتطور الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي؛ (5) التعلم وتنمية المهارات. وبالإضافة إلى ذلك، تشمل المكونات الشاملة جميع وظائف الموارد البشرية، بما في ذلك رفاه الموظفين وبيئة العمل المتنوعة والشاملة. وسيجري النظر في هذه الوظائف في سياق كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في الصندوق على إدارة الموارد البشرية. كما سيتناول التقييم نظام الدعم الوظيفي للموارد البشرية، والذي يشمل إدارة مختلف وظائف الموارد البشرية، وعلاقات العمل (مدخلات رابطة موظفي الصندوق، ومساهماتها في اعتبارات السياسات والتعديلات المتعلقة بها، ودورها في التواصل مع الموظفين ومشاركتهم). واستنادا إلى العناصر التي غطتها التقييمات السابقة، سيبحث هذا التقييم المسائل التي لم يجر تقييمها سابقا. ويوضح الجدول التالي الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في الصندوق وإلى أي مدى سيجري إدراجها في هذا التقييم. وللاطلاع على مزيد من التفاصيل عن العناصر التي سيجري النظر فيها، انظر الذيل الرابع.

الجدول 1

وظائف الموارد البشرية ومستوى إدراجها في هذا التقييم

وظيفة الموارد البشرية ووصفها	المدرجة في هذا التقييم	المستبعدة من هذا التقييم
تخطيط الموارد البشرية. تُحدد هذه الوظيفة الاحتياجات التنظيمية للتخطيط بحيث يتوفر الموظفون المناسبون والمهارات المناسبة عند الحاجة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	المواءمة الاستراتيجية للموارد البشرية مع أهداف الصندوق ومهمته؛ والتنسيق بالقوى العاملة وتخطيطها؛ ووضع السياسات بما في ذلك مدخلات من رابطة موظفي الصندوق.	التصميم التنظيمي، الذي جرى تغطيته على نطاق واسع في التقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.
التوظيف والاختيار (ويُشار إليهما أيضا باستقدام المواهب). تبدأ هذه الوظيفة ببناء علامة تجارية لصاحب العمل في سوق المواهب تجذب الموظفين المحتملين، ثم تنتقل إلى توظيف الموظفين واختيار مرشحين مثاليين للوظائف وتعيينهم.	التوظيف؛ والالتحاق بالعمل؛ والتوجيه في سياق إعداد الموظفين للمهام.	تقييم التصورات بشأن العلامة التجارية للصندوق كصاحب عمل في السوق، مما سيتطلب بحثا سويقيا مكثفا يتجاوز نطاق هذا التقييم المؤسسي.
إدارة الأداء. هذه الوظيفة: (1) تيسر وجود موظفين منتجين ونشطين يمتلكون أهدافا واضحة وفرصا لتقديم وتلقي التعقيبات؛ (2) ترشد عملية تنمية المهارات.	إدارة الأداء وإدارة حالات عدم الأداء، وتطبيقهما في الصندوق.	انتهاء خدمة الموظفين المتعلق بإدارة الأداء، حيث يتضمن ذلك معلومات سرية.
التعلم والتنمية. تركز هذه الوظيفة على دعم الموظفين لبناء المهارات التي يحتاجون إليها لأداء أدوارهم ولمتطلبات المنظمة في المستقبل.	مواءمة التعلم والتنمية مع الأهداف التنظيمية. المدى الذي يدمج فيه التعلم والتنمية في الثقافة التنظيمية ومدى قيامها على الاحتياجات؛ ومدى دعمها بنظم مناسبة للغرض من أجل تعزيز نقل المهارات والاحتفاظ بها.	استعراضات تدريب الأفراد في كل برنامج على حدة، بما في ذلك استعراضات مفصلة للمحتوى، وضمان الجودة، واستعراضات الفعالية. كما سيستعد التقييم تقييم كفاءة التعلم والتنمية من حيث التكلفة.
التخطيط الوظيفي (المعروف أيضا بإدارة المواهب). تركز هذه الوظيفة على مواءمة الأهداف المهنية	مواءمة الأهداف المهنية للموظفين مع الاحتياجات التنظيمية المستقبلية،	استعراضات الحالات الفردية.

وظيفة الموارد البشرية ووصفها	المدرجة في هذا التقييم	المستبعدة من هذا التقييم
للموظفين مع احتياجات المنظمة في المستقبل. وغالبا ما تكون استراتيجية أساسية للاحتفاظ بالموظفين.	مع مراعاة التنقل وإعادة الانتداب والمسارات والمحددات المهنية، وتكافؤ الفرص، والنظم والأدوات التمكينية، والحصائل التي تدعم التنقل الداخلي والاحتفاظ بالموظفين.	لا يشمل تقييم الوظائف لأن الصندوق وكالة تابعة للأمم المتحدة ويجري تقييم الوظائف باستخدام النهج المعياري للأمم المتحدة.
تقييم الوظائف/تقييم فرص العمل. تقارن هذه الوظيفة بين الأدوار المختلفة داخل المنظمة وتقيم مساهماتها لإرشاد تكافؤ الأجور.	التنقل؛ والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. وسيجري إدراج استعراض للمكافآت والتقدير غير الماليين.	لا تُدرج التعويضات والمزايا المالية لأن الصندوق وكالة تابعة للأمم المتحدة، وتتواءم نظم التعويضات والمزايا الخاصة به مع معايير الأمم المتحدة.
المكافآت. يشمل هذا المجال التعويضات والمزايا، وهي عناصر مهمة لجذب أصحاب المهارات والموظفين والاحتفاظ بهم. كما تشمل المكافآت التقدير، وفرص النمو، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وغرض المنظمة وثقافتها.	مساهمات رابطة موظفي الصندوق في سياسات وممارسات الموارد البشرية المختلفة؛ ودور رابطة الموظفين في دعم التواصل وإدارة التغيير.	حالات التقاضي والمسائل القانونية لأنها سرية وتخضع لأحكام قانونية.
العلاقات (الصناعية) مع الموظفين. <sup>17</sup> تركز هذه الوظيفة على الحفاظ على العلاقات مع منظمات تمثيل الموظفين وتنمية هذه العلاقات لتسوية المنازعات المحتملة استباقيا ودعم مشاركة الموظفين. ويشمل ذلك أيضا الإجراءات القانونية المحتملة المرتبطة بالإخلال بالعقود أو الانتهاكات المتعلقة بالأداء.	رفاه الموظفين: دور رابطة الموظفين في التواصل ودعم إدارة التغيير؛ والتنوع؛ والشمول؛ والعلاقات مع الموظفين بما في ذلك مساهمات رابطة الموظفين.	الأخلاقيات والسلوكيات، التي تقع خارج إطار سياسة الموارد البشرية في الصندوق، باستثناء كيفية تفاعل شعبة الموارد البشرية مع المسائل الأخلاقية.
مشاركة الموظفين والتواصل معهم. هذه الوظيفة ضرورية لإبقاء الموظفين على اطلاع دائم والدفاع عن حقوقهم.	النهج التنظيمي والكفاءة في بناء الثقة والحوار ودعم الموظفين أثناء التغييرات (بما في ذلك استعراض مشاركة الموظفين، والتواصل الداخلي، ومساهمتهما في تحسين الروح المعنوية والأداء والاحتفاظ بالموظفين).	استعراضات حالات الموظفين الفردية، والتحقيقات الأمنية/في الحوادث، وعمليات مراجعة الامتثال على مستوى البلد أو المكتب.
الرفاه الشخصي (ويشار إليه أيضا برفاه الموظفين). يتعلق هذا المجال بدعم الموظفين في جوانب الصحة النفسية والبدنية والمالية لتمكينهم من الأداء على أمثل وجه.	مبادرات الصندوق لتعزيز رفاه الموظفين، وتعقيبات الموظفين على الرفاه. يشمل ذلك نهج الصندوق إزاء رفاه الموظفين، مع مراعاة واجب الرعاية، والدعم النفسي والاجتماعي، وعبء العمل وتصميم العمل، والثقافة والشمول، والنظم	

<sup>17</sup> يشير مصطلح "العلاقات الصناعية" عموما إلى التعامل مع النقابات العمالية. وفي الصندوق، فإن مصطلح "العلاقات مع الموظفين" يعكس بدقة أكبر العلاقة بين إدارة الصندوق والهيئة الممثلة للموظفين. كما أن رابطة موظفي الصندوق عضو في اتحاد رابطات الموظفين المدنيين الدوليين.

وظيفة الموارد البشرية ووصفها	المدرجة في هذا التقييم	المستبعدة من هذا التقييم
الصحة والسلامة. يركز هذا المجال على تهيئة بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.	والأدوات، وقدرات القيادة لدعم الرفاه في الأفرقة.	يندرج ذلك ضمن وظائف الأمن والسلامة في الصندوق، وبالتالي يقع خارج نطاق التقييم المؤسسي.
الشؤون الإدارية. تتعلق هذه الوظيفة بالنظم والإجراءات الخاصة بتنفيذ وتتبع وتسجيل التغييرات المتعلقة بالموظفين خلال فترة عملهم في المنظمة.	الدعم الوظيفي للموارد البشرية والنظم التي تيسر تطبيق ممارسات الموارد البشرية عبر وظائف الموارد البشرية. ويشمل ذلك تحليلات الموارد البشرية والتكنولوجيا والأتمتة لدعم إدارة الموارد البشرية في الصندوق.	المواصفات التقنية لنظم الموارد البشرية.

المصدر: فريق التقييم في الصندوق.

## رابعاً- نهج التقييم وأسئلته ومنهجيته

### ألف- نهج التقييم

24- يقوم التقييم على النظرية. فالتقييمات القائمة على النظرية تستخدم سلسلة منطقية من الأنشطة والنواتج والحصائل لدراسة كيف ساهم تدخل ما في تحقيق نتائجه المتوقعة. ولنظراً لعدم توفر نظرية تغيير لإدارة الموارد البشرية في الصندوق، استخدم مكتب التقييم المستقل في الصندوق الوثائق الداخلية والأدبيات لوضع نظرية التغيير وإطار التقييم. ويمكن الاطلاع على نظرية التغيير المعاد بناؤها في الذيل الخامس.

### باء- أسئلة التقييم

- 25- يركز التقييم على أربعة من معايير التقييم الستة المعترف بها دولياً: الملاءمة، والاتساق، والفعالية، والكفاءة.<sup>18</sup>
- 26- والسؤال الرئيسي الذي صمم التقييم للإجابة عليه هو: إلى أي مدى تُمكن إدارة الموارد البشرية في الصندوق المنظمة من تحقيق مهمتها واستراتيجيتها وأهدافها مع ضمان رفاه القوى العاملة وتنوعها وشمولها؟
- **الملاءمة.** إلى أي مدى كانت إدارة الموارد البشرية في الصندوق ملائمة للغرض وملائمة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة؟
  - **الاتساق.** إلى أي مدى يظهر إطار سياسة الموارد البشرية في الصندوق اتساقاً: عبر مكوناته المختلفة، ومع الأولويات التنظيمية، ومع معايير الأمم المتحدة والممارسات الجيدة للمنظمات المقارنة؟
  - **الفعالية.** ما مدى فعالية تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية لتهيئة قوى عاملة وبيئة عمل مزودتين بالموارد المناسبة (المهارات والقدرات) ومتسمتين بالتنوع والشمول والإنتاجية، لدعم الصندوق في تحقيق استراتيجيته ومهمته ورسالته؟

<sup>18</sup> لن يشمل تقييم الأثر والاستدامة نظراً لوجود تحديات مفاهيمية ومنهجية في عزل مساهمات إطار سياسة الموارد البشرية في الأثر والاستدامة.

• **الكفاءة.** ما مدى كفاءة تنفيذ عمليات الموارد البشرية خلال دورة حياة الموظف؟

27- وترد أسئلة إضافية لكل من المعايير المذكورة أعلاه في إطار التقييم في الذيل السادس. وسيجري مواصلة تحسينها خلال مرحلة بدء التقييم.

## جيم- المنهجية

28- سيتبع التقييم سياسة التقييم المعدلة في الصندوق (2021) ودليل التقييم في الصندوق. وستستند منهجية التقييم إلى مصادر معلومات متعددة، وستستخدم أساليب نوعية وكمية وتقنيات تحليلية، مما يوفر أساساً لتتاليث الأدلة والتحقق من صحتها. ويشمل إطار التقييم، الوارد في الذيل السادس، نُهجاً وأساليباً للتقييم، إلى جانب مصادر بيانات لكل سؤال من أسئلة التقييم.

29- وسيعتمد نهج جمع البيانات المعتمد لهذا التقييم على سبع لبنات أساسية لبناء الأدلة. وتشمل هذه اللبنة ما يلي: استعراضاً مكتوباً؛ وتقييماً ذاتياً تجريبه الإدارة؛ ومقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين؛ واستقصاء إلكتروني؛ ودراسات مواضيعية متعمقة؛ ودراسات حالة قطرية؛ وتحليلاً مقارناً. وسيضمن التتاليث باستخدام أدلة من مصادر متعددة أن تكون النتائج والاستنتاجات والتوصيات مدعومة بالأدلة.

الشكل 2

### لبنة الأدلة في التقييم المؤسسي



المصدر: فريق التقييم في الصندوق.

• **الاستعراض المكتبي.** سيتضمن الاستعراض الشامل للوثائق تحليلاً للوثائق ومصادر البيانات المتعلقة بالموارد البشرية لتقييم الفعالية التشغيلية والمواءمة الاستراتيجية مع الأهداف الإنمائية للصندوق. وسيشمل ذلك ما يلي:

(1) استعراض وثائق خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، فضلاً عن نتائج التقييمات المؤسسية الأخرى وتقييمات الاستراتيجيات والبرامج القطرية.

(2) استكشاف الوثائق المتعلقة بالممارسات على نطاق الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية، إلى جانب المعايير والمبادئ التوجيهية الدولية.

(3) تحليل البيانات المستمدة من نظم رصد الموارد البشرية والإبلاغ عنها، بما في ذلك معدلات الشواغر، ومقاييس التوظيف، والتدريب والتطوير، ومعدلات دوران الموظفين، والمقاييس المتعلقة بإدارة الأداء، ومقاييس إعادة الانتداب، ومعلومات عن الملاك الوظيفي، والاستقصاءات.

(4) استعراض بيانات الميزانية والبيانات المالية لتقدير مدى كفاية الموارد المخصصة للموارد البشرية.

(5) تحليل بيانات أداء المشروعات المستمدة من التقييمات المستقلة الواردة في قاعدة بيانات التقرير السنوي عن التقييم المستقل في الصندوق الصادر عن مكتب التقييم المستقل في الصندوق، بالإضافة إلى استكشاف نوعي لكيفية مساهمة الموارد البشرية في الحصائل الإنمائية. ويشمل ذلك بحث كيفية إسهام وظائف الموارد البشرية في تمكين المهارات والمواهب من خدمة الغايات الاستراتيجية للصندوق، والروابط بين مؤشرات الموارد البشرية وإطار النتائج في الصندوق.

- **التقييم الذاتي.** سٌجري الإدارة تقييماً ذاتياً لوجهات نظرها بشأن المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك: التقدم المحرز في تحقيق الخطط والأهداف؛ والإنجازات؛ والتحديات. وستسهم هذه المدخلات في تحسين تصميم التقييم.

- **المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين.** ستوفر المقابلات مع موظفي شعبة الموظفين والثقافة، والمديرين، وممثلي رابطة موظفي الصندوق، وغيرهم من الموظفين، رؤى ثاقبة بشأن تنفيذ إطار سياسة الموارد البشرية في الصندوق. وستُعقد المقابلات مع الموظفين والمديرين في المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب المتعددة الأقطار، والمكاتب القطرية للصندوق. ويشمل ذلك المكاتب التي تضم موارد بشرية داخلية، وتلك التي تتوفر فيها الموارد البشرية العاملة عن بُعد. وستُعقد المقابلات في جميع أقاليم الصندوق الخمسة.

- **الاستقصاء الإلكتروني.** سٌجرى استقصاء إلكتروني على مستويات مختلفة داخل الصندوق لالتماس تعقيبات على إطار سياسة الموارد البشرية وتنفيذه. وسيجمع هذا الاستقصاء أيضاً بيانات عن مسائل تشمل رفاه الموظفين، ونهج الصندوق إزاء التنوع والشمول. ويشمل المشاركون في الاستقصاء جميع فئات موظفي الصندوق من أجل رصد التجارب المتنوعة على نطاق المنظمة.

- **دراسات الحالة القطرية.** ستمكّن دراسات الحالة التمييز بوضوح بين تجارب الموظفين العاملين في المكاتب اللامركزية والموظفين العاملين في المقر. وستشمل معايير الاختيار ما يلي: (1) التوازن الجغرافي؛ (2) السياق القطري (البلدان المتوسطة الدخل، والبلدان المنخفضة الدخل، والبلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات)؛ (3) تمثيل كل نوع من أنواع المكاتب (مثل المكاتب الإقليمية، والمكاتب القطرية للصندوق، والمكاتب المتعددة الأقطار)؛ (4) ترتيبات التوظيف؛ (5) الاعتبارات التشغيلية. ويعتزم التقييم إجراء دراسات حالة من جميع أقاليم الصندوق. واعتماداً على توفر الميزانية، قد تتضمن بعض هذه الدراسات بعثات، بينما ستكون الدراسات المتبقية مكتبية.

- **المقارنة المرجعية/التحليل المقارن.** سيركز التحليل المقارن على الممارسات الجيدة في إدارة الموارد البشرية في وكالات مختارة تابعة للأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية. وسيجري اختيار الوكالات بناء

على توافر الأدلة (أي المنظمات التي أجرت تقييمات/استعراضات لإدارة الموارد البشرية). وإدراكا لصعوبة قابلية مقارنة البيانات في عمليات المقارنة المرجعية، سيحدد التقرير الاختلافات في نماذج الأعمال، والمهام، وخصائص المنظمة. وسيساعد هذا النهج في نشر الممارسات الجيدة الناشئة وتقييم مدى مواءمة الصندوق معها.

• **الدراسات المواضيعية المتعمقة.** سيُجري التقييم دراسات متعمقة لمواضيع متعلقة بالموارد البشرية بهدف جمع الأدلة للإجابة على أسئلة التقييم. وستعتمد هذه الدراسات المتعمقة على بيانات من دراسات الحالة، والاستقصاء الإلكتروني، والمقابلات مع أصحاب المصلحة، واستعراضات الوثائق، مما ينتج عنه تقرير موجز يُلخص في ملحق لتقرير التقييم النهائي.

30- **نهج تحليل البيانات.** سيعتمد التقييم نهج الأساليب المختلطة لتحليل البيانات، يجمع بين التقنيات الكمية والنوعية. وسيكون التثليث مبدأ أساسيا في عملية التحليل. وسيجري استخدام الذكاء الاصطناعي - نموذج لغوي كبير خاضع للإشراف - لتجميع المعلومات من الوثائق المتاحة ومذكرات المقابلات. وسيضمن فريق التقييم: الاستخدام الأخلاقي والمسؤول للذكاء الاصطناعي؛ والشفافية؛ والتحقق من صحة النتائج؛ والامتثال للأنظمة الداخلية.

31- **المبادئ التوجيهية الأخلاقية.** سيجري التقييم في امتثال كامل لسياسة التقييم ودليل التقييم في الصندوق، وسيلتزم بالمعايير والقواعد الدولية، بما في ذلك [المبادئ التوجيهية الأخلاقية للتقييم الصادرة عن فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم وسياسة الصندوق بشأن حوكمة البيانات](#). وسيلتزم فريق التقييم بالمبادئ الأساسية للاستقلالية والحياد والمصادقية والسرية واحترام حقوق الإنسان طوال عملية التقييم. وستولى عناية كبيرة للأخلاقيات وخصوصية البيانات والتعامل مع المعلومات الحساسة. وسيُخفى مصدر جميع البيانات الشخصية التزاما بمبدأ "عدم الإضرار". وسيضمن التقييم تمثيل وجهات النظر المتنوعة من خلال عينة تمثيلية، وأن تكون المشاركة طوعية وقائمة على الموافقة المستنيرة. وسيجري الحصول على الموافقات الأخلاقية والتصاريح اللازمة عند الاقتضاء.

32- **القيود المحتملة.** قد تشمل القيود عدم توفر البيانات، والاختصاصات، والمعايير والأطر الخاصة بعمليات الموارد البشرية الرئيسية (مثل معايير تخطيط القوى العاملة الدينامية، وخطط التعاقب الوظيفي، ونهج المسارات الوظيفية). وقد يحد غياب خطة أو استراتيجية شاملة للموارد البشرية من القدرة على تقييم أهداف الموارد البشرية العامة. وسيستخدم التقييم المؤسسي الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025، واستراتيجيات أخرى ذات صلة، مثل استراتيجية التنوع والإنصاف والشمول في الصندوق، لتوفير التركيز والتوجيه الاستراتيجيين. كما سيشارك التقييم المؤسسي أصحاب المصلحة الرئيسيين في وقت مبكر من عملية التقييم لسد الثغرات في البيانات وسيُدعم استعراض الوثائق مع المقابلات والاستقصاء الإلكتروني ومناقشات أفرقة التركيز لتثليث النتائج، مما يعزز قاعدة الأدلة حتى عندما تكون الوثائق الرسمية محدودة.

## خامسا- عملية التقييم وجدولها الزمني

33- **يعرض الذيل الثامن فريق التقييم، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، والمراحل والجدول الزمني.** وستتظر لجنة التقييم في ورقة النهج في مارس/آذار 2026 في دورتها الثانية والثلاثين بعد المائة. وسيجري إطلاع الإدارة على مسودة تقرير التقييم للحصول على التعقيبات بحلول أكتوبر/تشرين الأول 2026. وسيُعرض التقرير النهائي في الدورة السادسة والثلاثين بعد المائة للجنة التقييم في مارس/آذار 2027، وفي الدورة الخمسين بعد المائة للمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2027.

## Definition of key terms

HR terms	Definition
Diversity	Recognizing and valuing a broad range of identities, experiences, beliefs and other diversity dimensions, whether visible or invisible, inherent or acquired. These include gender, race, ethnicity, nationality, age, language, sexual orientation, abilities and disabilities, culture, religion, profession, education, marital status, workplace experience, role, staff position (national/international) and contract modality. <sup>a</sup>
Employee lifecycle	The period of time of employee-employer interaction, which begins from the moment of attraction of the required employee on the labour market and lasts until their employment termination. <sup>b</sup>
HR Management	It is the “strategic and coherent approach to management of an organisation’s most valued assets, the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”. <sup>c</sup> In this evaluation, the management of human resources refers to the organization-wide people practices owned by line managers, and enabled by the division responsible for HR.
HR Policy Framework	HR policies set out the approaches that an organisation adopts to deal with the key aspects of people management. They provide generalised guidance on how HR issues should be dealt with. <sup>d</sup> HR framework links the practices of HRM through the employee lifecycle with the employee outcomes and organisational culture contributing to organisational outcomes. <sup>e</sup> In this evaluation, the HR policy framework refers to all legal sources of HR regulations, including HR policy, Staff Rules, HR Implementing Procedures, and other relevant internal instruments such as HR Information Circulars and Notes.
Inclusion	The way people show that they value and respect one another’s unique contributions. An inclusive environment is one where everyone can be themselves and have an equal chance to contribute, where differences are seen as valuable and used for the good of the organization. <sup>f</sup>
Induction	The process through which newly appointed staff are formally introduced, oriented and get familiar with the job, performance expectations, the company, the people and the organization’s culture and values of their new employer. <sup>g</sup>
Mobility	The movement and/or reassignment of employees (vertically and laterally), across duty stations, roles, functions and/or geographic locations as part of talent management, organisational capability building and career development opportunities within the same organization. <sup>h</sup>
Performance management	The systematic way in which the organisation clarifies expectations, sets measurable goals aligned with the strategic objectives, monitors and supports performance, provides regular feedback, recognises good performance, addresses under-performance and allows for personal development. <sup>i</sup>
Recruitment	The process of attracting, selecting, and hiring individuals with the required competencies, values and potential into positions. <sup>j</sup>
Retention	The capacity to retain staff over a specific period measured by reviewing the number of staff remaining at the end of the period expressed as a percentage of staff at the start of the period. <sup>k</sup>
Succession planning	The process of identifying and developing key (internal) talent to ensure the continuity of leadership and business-critical positions in the future. <sup>l</sup>
Talent management	All HR processes and strategies to attract, develop, motivate and retain high-performing employees. <sup>m</sup>
Training	The systematic process of developing staff knowledge, technical skills and behavioural competencies through formal courses, e-learning modules, on-the-job learning and coaching to enhance individual and organisational performance. <sup>n</sup>
Work-life balance	The commitment to creating and maintaining an enabling environment in which staff can effectively manage their professional responsibilities alongside personal, family and social commitments. <sup>o</sup>

<sup>a</sup> IFAD strategy on diversity, equity and inclusion, page 2.

<sup>b</sup> Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). *Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. Business: Theory and Practice*, 23(1), 39-52.

<sup>c</sup> Anbuoli, P, Thenpandian, N and Sakthivel, M (August 2016). HR Challenges and Opportunities – 2020, International Education and Research Journal, Voume 2, Issue 8. <https://ierj.in/journal/index.php/ierj/article/view/401/402>.

<sup>d</sup> Armstrong, M. (2014). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan p2.

<sup>e</sup> Nirbhik Chatterjee & Muthukarupan Swaminathan & Yuangsawad Ratanaporn, 2021. "[A Conceptual Framework for Human Resource Management: An Application to the Organizational Culture.](#)" *Journal of Management World*, Academia Publishing Group, vol. 2021(2), pages 181-190.

<sup>f</sup> IFAD strategy on diversity, equity and inclusion, page 2.

<sup>g</sup> Hendricks, K., & Louw-Potgieter, J. (2012). A theory evaluation of an induction programme. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(3), Article #421. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.421>.

<sup>h</sup> EB2021/132/R.4 p9.

<sup>i</sup> Interpretation from Staff Rules Chapter 5 Performance Management.

<sup>j</sup> Interpretation from Staff Rule Chapter 2 Staff Recruitment, Selection and Mobility.

<sup>k</sup> As captured in IFAD Corporate Risk Dashboard EB 2019/128/R.9 Appendix p1.

<sup>l</sup> Rothwell, W. J. (2010) *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*, 4th edn. New York: AMACOM.

<sup>m</sup> Interpretation from IFAD HR Policy 2019.

<sup>n</sup> Interpretation from IFAD HR Policy 2019 and IFAD Work With Us Employment FAQs webpage [https://www.ifad.org/en/work-with-us/employment-faqs?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.ifad.org/en/work-with-us/employment-faqs?utm_source=chatgpt.com).

<sup>o</sup> Interpretation from IFAD 2025 Global Staff Survey questions.

## HR related findings and recommendations from previous evaluations

HR related themes	Key findings
<b>Strategic workforce planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CLE of IFAD's decentralization experience exposed a gap in strategic workforce planning, evidenced by a high vacancy rate that couldn't keep up with the desired pace of out posting staff to the field.</li> <li>• There was no allocation of adequate human resources for decentralization – HR had to rely on consultants to help with the recruitment demand generated by decentralization.</li> <li>• CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 reported disjointedness between workforce planning, career progression and re-assignment that does not match staff ambitions with organisational needs.</li> <li>• Unclear job roles for new Country Directors (CDs), many CDs were either new to the job or new to IFAD and in some cases, both.</li> </ul>
<b>Recruitment, Onboarding and induction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacancy rates were higher than industry acceptable and hence the CLE of IFAD's decentralization experience had a recommendation for IFAD to improve the vacancy rate.</li> <li>• CLE of IFAD's decentralization experience reported staff being outposted without appropriate skills for their new roles and lack of mentorship in the process. Induction for outposted staff was reported as being ad hoc, inadequate, or lacking altogether.</li> <li>• As it took long to fill up positions, affected staff reported having to do the work for portfolios not filled.</li> <li>• Key skill gaps, such as written and verbal communication, strategic mindset, analytical skills, problem- solving, leadership abilities were missing in newly appointed staff and induction did not cover these critical aspects.</li> </ul>
<b>Performance management</b>	This was not discussed in any previous evaluations.
<b>Mobility and reassignment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Between 2016 and 2022 there was a significant increase in the proportion of P-4-level CDs. There was a slight reduction in the number of P-5-level CDs appointed which was at 27 in 2016 and reduced to 22 in 2022. The number of P-4-level CDs appointed more than doubled from 14 in 2016 to 29 in 2022.</li> <li>• The lack of clarity around where staff were going as well as the short lead times for moving made the process personally disruptive for staff and their families.</li> <li>• Disruptive scheduling of re-assignment without consideration to family needs/school calendars.</li> <li>• One-way communication from management on when and where staff to move to.</li> <li>• Even after decentralisation the organisation still retained its HQ centric culture.</li> <li>• CLE of IFAD's decentralization experience reported loss of experienced CDs during the decentralization 2.0 period.</li> </ul>
<b>Talent management, career development, retention and succession planning</b>	Limited career path and succession planning opportunities constrained IFAD's ability to retain or attract skilled staff who were not willing to decentralise.
<b>Staff well-being, diversity and inclusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Widespread work-life imbalance and excessive workloads were strongly influenced by high vacancy levels, delays in appointing staff and long working hours for staff in different time zones. These adversely affected staff empowerment and morale.</li> <li>• Time zone difference between headquarters and the ICOs, coupled with the requirements to participate in meetings and activities resulted in staff working either very early, very late or at weekends.</li> <li>• The gender profile of staff in finance operations, programme management and strategy and knowledge management shifted slightly in favour of women between 2016 and 2022.</li> </ul>
<b>HR communication relating to Decentralization</b>	There was no effective two-way communication strategy. Senior and mid-level managers found that while their feedback influenced some decisions, core issues were not adequately addressed. When staff voices were solicited in forums such as townhalls, staff saw it as tokenism as no real changes emerged from such fora.

Evaluation sources	Recommendations related to HR
<p><b>CLE of IFAD's decentralisation experience</b></p>	<p><b>Recommendation 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><i>Address the limitations of human resource management to achieve better development outcomes through greater consideration of the impact on IFAD operations:</i></b></li> <li>• Identify critical factors to improve effective functioning of decentralized office including: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reducing vacancy rate</li> <li>b. Appoint appropriately skilled staff</li> <li>c. Augment induction and skills development processes</li> <li>d. Integrate these factors into routine HR practices</li> </ul> </li> <li>• CDs need clarity and skills to fulfil roles and interlocutors of the President, lead non-lending activities and carry out additional responsibilities that result from increased DoA.</li> </ul>
<p><b>CLE of IFAD's decentralisation experience</b></p>	<p><b>Recommendation 5</b></p> <p><b><i>HR management, policies and practices to focus on improved well-being of staff specifically:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviewing the reassignment approach and frequency</li> <li>• Consider the impact of relocation on staff and families</li> <li>• Implement effective communication strategies to facilitate buy-in from staff on decentralisation and reassignment processes</li> <li>• Communication needs to be two way</li> <li>• Quality and quantity of communication needs to be increased</li> <li>• Address work-life imbalance influenced by high vacancies and headquarters centric culture</li> <li>• Review assumptions of DWP tools</li> <li>• Expedite filling of vacancies created through reassignment and SDA</li> <li>• Institutionalise an organisational culture that recognises the decentralised nature of IFAD</li> </ul>

## Timeline of IFAD HR reforms 2017 to 2025

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OpEx Exercise		Decentralization 2.0						
		HR Policy (2019)						
		McKinsey's Study						
			PPTP					
Job Audit								
			OPAC					
			Reassignment	Reassignment			Rotational mobility	
			Revised DoA	DoA amended				
Vacancy action plan								
				Strategy on Diversity, Equity and Inclusion (2021)				
							Recalibration	
	Global Staff Survey (GSS)	Staff engagement and workplace culture action plan survey		Staff engagement and workplace culture action plan survey	GSS		Global Staff Pulse Survey	GSS

Source: Evaluation team.

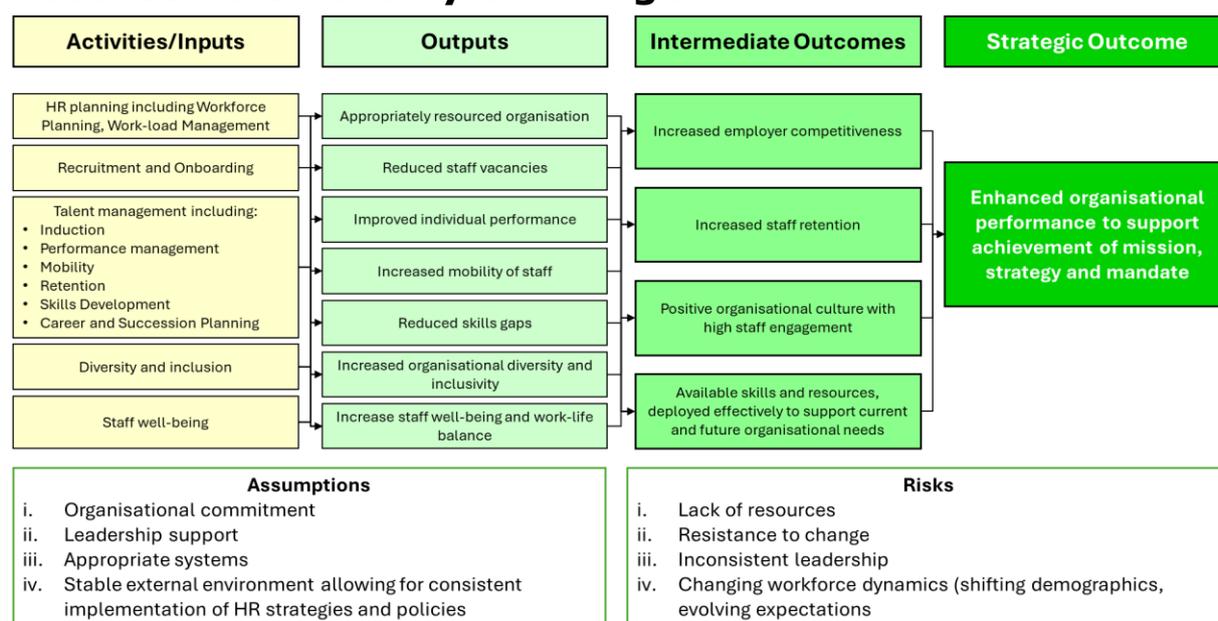
## Scope of the evaluation by core HR functions

This table provides further information on the elements to be assessed in this evaluation for each of the HR core functions included (strategic workforce planning, recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention, talent management, career development and succession planning, and staff well-being, diversity and inclusion). As mentioned in the main document, HR functions such as job evaluation, remuneration, operational health and safety will not be covered.

HR functions covered in this CLE	Elements already assessed in previous evaluations/studies and will be built upon in this CLE	New elements to be assessed in this CLE
<b>Strategic workforce planning</b>	<p>Planning includes organisational structure and design, and these two aspects were covered in both the CLE of IFAD's decentralisation experience and in the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12.</p> <p>Specifically, regarding the Dynamic Workforce Planning initiative, the application of metrics to define the structures in the ICOs was explored in CLE of IFAD's decentralisation experience. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified the staffing levels in ICOs as a constraint in meeting replenishment commitments, particularly in light of the high vacancy rates. An internal audit of the efficiency of workforce planning in the context of vacancy management was completed in 2024</p>	<p>Planning will be assessed as part of the review of the overall alignment between the organisational strategy and HR policy framework. Planning will also be considered in the context of staffing levels and the dynamic workforce planning approach and implementation.</p> <p>Regarding the Dynamic Workforce Planning initiative, the criteria, principles and metrics that inform the DWP will be considered in the light of resourcing needs and the specific context and nature of the different ICOs. The approach to workload analysis and how this informs the metrics will also be analysed.</p>
<b>Recruitment, onboarding and induction</b>	<p><b>Vacancy Rate:</b> The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 considered the vacancy rate over time and analysed the time to fill positions from the time the vacancy was advertised until the appointed incumbent started in the position.</p> <p><b>Induction:</b> The induction of staff into positions was raised as a recommendation in the CLE of IFAD's decentralisation experience. An analysis of training done for the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified specific investment in induction training. This was included in the broader training analysis.</p>	<p>This evaluation will assess how the recruitment, onboarding and induction function supports IFAD to achieve its strategy and mandate and how it integrates considerations linked to diversity and inclusion. It will assess the overall policy and approach on attraction, selection and appointment, including the different roles that are played, and the different decision makers involved. The policy position regarding internal versus external positions as well as the role of diversity and inclusion in recruitment will be considered. It will also assess the induction approach, its effectiveness and appropriateness for the range of different contexts. The approach to handover when staff move because of reassignment and the policies and procedures followed will also be assessed as part of the induction component.</p>
<b>Performance management</b>		<p>The evaluation will assess the policy related to performance management, management of non-performance and how this supports decision making.</p>
<b>Mobility and reassignment</b>	<p>The CLE of IFAD's decentralisation experience identified key challenges with reassignment. Management appointed GPC to conduct an independent review of the reassignment exercise in 2024. The alignment of reassignment with other good practices was included in the GPC review. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 considered reassignment and its impact on staffing levels and the availability of skills to support IFAD to meet its replenishment requirements</p>	<p>This evaluation will assess the reassignment policy amendments over time and how they have responded to the feedback from staff and the ISA and the operational and skills requirements. The integration of recommendations from the GPC review into the reassignment policy will be analysed. The evaluation will also analyse the factors considered in the identification and classification of posts included in the reassignment processes as well as the integration of reassignment as part of a career development process.</p>

<p><b>Talent management, career development, retention and succession planning</b></p>	<p>A broad analysis of skills development activity was undertaken in the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12. This identified areas of training in line with mainstreaming activity and priority skill areas.</p>	<p>This evaluation will assess career planning from both the perspective of staff growth and aspirations and in the context of the mobility policy of IFAD and how this supports career growth that benefits staff and IFAD.</p> <p>This evaluation will look at learning and development specifically related to the development of current and future skills in line with the current and anticipated needs of IFAD. It will analyse how skills development is integrated into career planning, how it identifies and drives development of current and future skills required and how staff development is implemented.</p>
<p><b>Staff well-being, diversity and inclusion</b></p>	<p>Aspects of well-being were highlighted by staff in the CLE of IFAD's decentralisation experience.</p> <p>The overall work-life imbalance is constantly monitored through the Global Staff Surveys. The 2025 GSS indicated an improvement in work-life balance. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified dissonances between the findings of the GSS and feedback received in its Country Case Studies.</p>	<p>Staff wellbeing will be covered in this evaluation. This will be specifically considered in terms of aspects such as work-life balance, onboarding, induction, career development, skills development, mobility and communication. The evaluation will consider the role of dynamic workforce planning, vacancy rates and the policy related to adaptation to being a decentralised organisation in its analysis on work-life balance issues. While wellbeing, diversity and inclusion are inputs into HR processes, they can also be measured as results from well executed HR inputs.</p>

## Reconstructed theory of change



Source: Evaluation team.

- The theory of change is predicated on the assumption that an appropriate HR policy framework, when consistently implemented, will enable enhanced organizational performance.** The core premise is that by investing in strategic workforce planning, recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention, talent management, career development, succession planning, and policies promoting staff wellbeing, diversity and inclusion, IFAD can build and sustain a workforce capable of delivering development results.
- The key inputs into the theory of change focus on the primary functions relating to staff resourcing and the employee lifecycle which fall within the ambit of human resources.** These relate to recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention. The employee lifecycle value chain is augmented by inputs that are more transversal in nature that span the entire employment journey. These relate to strategic workforce planning, talent management, career development, succession planning and staff wellbeing, diversity and inclusion.
- Appropriately delivered, these inputs should ensure IFAD is appropriately resourced with a diverse and inclusive profile of staff and that it has improved staff wellbeing and work-life balance.** These key outputs will include staffing having the required mix and level of skill to perform at the required level. It will also allow staff the opportunity for mobility within the organization to facilitate career development and growth. These components all support positioning IFAD as an employer of choice that will increase its competitiveness in the employment environment. An inclusive and diverse environment that considers staff wellbeing and drives a healthy work life balance will facilitate staff retention. Staff well-being, opportunities for growth through staff mobility and an appropriately resourced organization will also contribute to a positive organizational culture and access to the correct skills to meet the current and future organizational needs. These are the intermediate outcomes which should be viewed as steps towards the strategic outcome of enhanced organizational performance to support the achievement of mission, strategy, and mandate.
- Organizational commitment and a stable external environment are critical enablers.** A stable external environment and support and commitment, at organizational, leadership and systems levels are key in supporting achievement of

the outcomes of increased employer competitiveness, high levels of staff engagement and retention and availability of skills necessary to meet the IFAD mission, mandate and strategy. These factors are assumptions required for the theory of change to hold true.

5. **However, several risks could undermine progress if not managed proactively.** Risks that can undermine the achievement of the outcome include inconsistent leadership, resource scarcity, resistance to change and shifting dynamics in the broader labour market. Unmanaged, these risks can adversely affect IFAD's ability to attract, develop, manage and retain the skills that are required, now and in the future, to enable IFAD to meet its mission, mandate and strategy.

## Evaluation framework

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
<p><b>Overall Evaluation question:</b></p> <p><b>To what extent does IFAD's management of human resources enable IFAD to deliver on its mandate, strategy and objectives while ensuring the workforce's well-being, diversity and inclusivity?</b></p>		
<p><b>EQ1. To what extent has IFAD's management of human resources been fit for purpose and relevant to the current and future needs of the organization?</b></p>		
1.1 To what extent does IFAD's <b>management of human resources align with IFAD's mandate</b> , strategy and objectives to support delivery of its mission?	Analysis of the HR policy framework and organisational strategy for alignment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policies, procedures/guidelines</li> <li>• IFAD strategic frameworks</li> <li>• Interviews</li> <li>• Survey data</li> </ul>
1.2 To what extent is IFAD's <b>management of human resources appropriate and responsive</b> to its current operational environment, including its size, structure and workforce composition?	<p>Analysis of contextual alignment and strategic suitability</p> <p>Review of the changes of the HR policy framework in line with organisational and strategic changes between 2019 and 2025</p> <p>Analysis of HR policy framework to identify prioritisation of inclusion and diversity.</p> <p>Review of amended staffing matrices and integration of amendments</p> <p>Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment</p> <p>Analysis of DWP approaches with good practices from comparable organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policies, procedures/guidelines</li> <li>• IFAD strategic frameworks</li> <li>• IFAD performance reports</li> <li>• Interviews</li> <li>• Survey data</li> </ul>
1.3 How does IFAD's management of human resources <b>anticipate, and adapt to evolving workforce needs, ensuring the right skills</b> and staff capacities in a changing global context?	<p>Analysis of the strategic workforce planning and the extent to which it anticipates resourcing and skills requirements necessary to enable IFAD to meet its current and future staffing needs</p> <p>Review of amended staffing matrices and integration of amendments</p> <p>Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment</p> <p>Review of talent management policies, tracking amendment over time in line with changed approaches, skills requirements and different learning approaches.</p> <p>Analysis of the succession planning and career development approaches and policy framework and how they enable planning to mitigate key skills loss</p> <p>Analysis of career pathing and succession planning initiatives in line with anticipated skills requirements for IFAD in line with the strategy and mandate</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DWP documentation and audit</li> <li>• McKinsey's Report</li> <li>• IFAD strategy</li> <li>• HR policies, procedures and guidelines</li> <li>• Succession plans</li> <li>• Career path policies/methods/reports</li> <li>• Interviews</li> <li>• Survey data</li> <li>• Engagement with the members of the DWP Committee</li> </ul>

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
1.4 In what ways has the HR policy framework demonstrated <b>flexibility or rigidity in adapting to structural and strategic shifts</b> within IFAD?	<p>Review of the changes in the HR policy framework between 2019 and 2025 in response to the structural and strategic changes in IFAD</p> <p>Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy changes</li> <li>• Organisational structure changes</li> <li>• Key informant Interviews</li> </ul>
1.5 How did HR management in IFAD <b>respond to shocks, including the COVID-19</b> pandemic and what does this reveal about its adaptability in times of crisis?	<p>Review the impact that the COVID-19 had on the HR policy framework and its response to the pandemic driven changes.</p> <p>Analysis of induction and onboarding over time, including how this was addressed prior to, during and post COVID.</p> <p>Analysis of skills development undertaken during COVID, including different modes and approaches implemented, skills development areas and alignment with taxonomies and skills requirements for IFAD</p> <p>Review of staff wellbeing policy initiatives initiated during COVID 19 and their amendments post COVID 19</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy changes</li> <li>• President's bulletins</li> <li>• Key informant Interviews</li> <li>• Survey</li> </ul>
1.6 What are the <b>key strengths and limitations</b> of HR management in IFAD from a design perspective and how have these evolved over time in response to internal and external pressures?	<p>Explore areas of strength and weaknesses in the design of the HR policy framework and how they have been addressed in due course (or considerations being made for future policy)</p> <p>Review of HR policies in line with comparator organisations and relevant UN standards and good practices.</p> <p>Review feedback from informant interviews, GSS, pulse and other surveys and the policy responses to feedback provided</p> <p>Review feedback from the ISA and consequent policy amendments and positions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Key informant interviews</li> <li>• Literature review of HR related reviews, surveys and previous evaluations</li> <li>• HR policy framework</li> </ul>
1.7 To what extent does IFAD policy framework <b>integrate principles of diversity and inclusion, as well as staff wellbeing</b> ?	<p>Review the Strategy on Diversity and Inclusion and its incorporation into the broader IFAD HR policy framework</p> <p>Analysis of HR policy framework to identify prioritisation of inclusion and diversity.</p> <p>Analysis of GSS concerns related to diversity, inclusions and staff wellbeing over time through review of GSS reports and pulse surveys from 2018 to 2025 and the relevant policy responses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategy on Diversity, Equity and Inclusion</li> <li>• UN frameworks on diversity, equity and inclusion</li> <li>• Interviews</li> <li>• HR policy framework</li> </ul>
<p><b>EQ2: To what extent does IFAD's HR policy framework demonstrate coherence across its different components, with organizational priorities and with relevant UN standards and good practices from comparable organizations?</b></p>		

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
2.1 To what extent are the various components of the HR policy framework (i.e. recruitment, performance management, learning, mobility) logically integrated and <b>mutually reinforcing</b> ?	Review the coherence among different components of the HR policy framework Review of the linkages between recruitment, onboarding, induction, learning, mobility, performance management and career pathing and succession planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy framework</li> <li>• Surveys</li> <li>• Interviews</li> </ul>
2.2 To what extent is the IFAD HR policy framework <b>coherent with other internal policy frameworks and organizational priorities</b> such as gender equality, social inclusion, decentralization, and engagement in fragile contexts? Does the HR framework reinforce or conflict with these thematic priorities?	Review the coherence between the HR policy framework and the broader organizational policies frameworks related to key themes and focal points such as gender, social inclusion, decentralization, fragility etc. Analysis of IFAD HR policies supporting staff wellbeing, diversity and inclusion and the extent to which the support focuses on gender equality, social inclusion, decentralization and fragility. Analysis of onboarding, induction and skills development with a specific focus on gender quality, social inclusion, skills required because of decentralization and fragility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016 – 2025 Strategic Plan</li> <li>• Mainstreaming themes and development priorities</li> <li>• HR policy framework</li> <li>• Surveys</li> <li>• Interviews</li> </ul>
2.3 To what extent is the IFAD HR policy framework <b>aligned with UN system's HR-related norms and standards</b> ? To what extent does it reflect good practices from comparable international organizations, including international financial institutions?	Review relevant UN norms and standards including the ICSC and ILO and compare the IFAD HR policy framework with these standards Review the findings from comparative organization's HR evaluations in the context of IFAD's HR policy framework Review the alignment between IFAD HR policy framework and different UN norms and standards (e.g. gender, diversity etc.) Review consistency with other UN Agency actions in terms of recruitment, indication, training, performance management, diversity, inclusion and staff well-being Analysis of IFAD HR policy framework's alignment on staff wellbeing, diversity and inclusion with relevant UN standards and good practices from comparable organisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICSC standards</li> <li>• ILO standards</li> <li>• Evaluations from comparator organisations such as UNESCO, UNICEF and the African Development Bank</li> <li>• Evaluations of the HR components in IFIs and UN organizations</li> <li>• System-wide UN guidance</li> <li>• HR policies and procedures of selected peer organizations</li> </ul>
<b>EQ3. How effectively has the HR policy framework been implemented to create an appropriately resourced (skills and capacity), diverse, inclusive and productive work force and work environment to support IFAD in achieving its strategy, mandate and mission?</b>		
3.1 How effective is IFAD in <b>attracting and retaining the skills and talent</b> needed to meet current and future organizational demands?	Review how effectively IFAD attracts, selects and appoints staff with the skills and values to support meeting its mission, objectives and mandate Review of amended talent acquisition approach in line with organisational structure changes made during recalibration Review of recruitment SOPs Analysis of recruitment activity and data linked to diversity, inclusion and appointments in line with different skills taxonomies and categories of staff (P, G, D etc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD recruitment and appointment data</li> <li>• IFAD staff data</li> <li>• IFAD turnover data</li> <li>• HR policy framework</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> <li>• Recruitment SOPs</li> </ul>

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
	<p>Analysis of training data in line with skills taxonomies and identified skills for current and future requirements in line with IFAD strategy and objectives</p> <p>Review how effectively HR indicators are tracked to inform areas of focus and improvement through analysing information from HR dashboard</p> <p>Review how effectively IFAD retains staff, specifically in key skill areas identified as necessary for IFAD now and in the future</p> <p>Analysis of staff retention data, including retention considering diversity and inclusion aspects and specific skills requirements</p>	
<p>3.2 How effectively does IFAD <b>align individual performance with organisational goals</b> to support the delivery of its strategy and commitments?</p>	<p>Review the approach to individual performance management in the context of organisational commitments, strategy and mission.</p> <p>Review performance management processes, feedback on performance management, data on management of non or under performance and the integration of performance information into HR decisions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy framework</li> <li>• Performance management SOPs</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> <li>• HR data on performance and performance improvement management</li> </ul>
<p>3.3 To what extent are <b>staff provided with opportunities for professional development and continuous learning</b> that support both individual career aspirations and IFAD's evolving skill needs?</p>	<p>Review the training, career development and succession planning approaches in line with the current and future skills requirements of IFAD and the needs and aspirations of staff.</p> <p>Review of talent management policies, tracking amendment over time in line with changed approaches, skills requirements and different learning approaches. .</p> <p>Review of succession planning for IFAD including a review of the policy and its implementation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy framework</li> <li>• Strategic workforce plans and future skills requirements</li> <li>• Training data</li> <li>• Career development plans</li> <li>• Succession plans</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
<p>3.4 How effectively does IFAD manage <b>internal mobility, including reassignment and career progression across divisions and duty stations</b> to facilitate development effectiveness of IFAD?</p>	<p>Review the mobility approaches, reassignment exercises and the alignment with IFADs resourcing requirements</p> <p>Analysis of the available information from the previous CLE of IFAD's decentralization experience, ISA reports to the Executive Board, Decentralization Effectiveness Surveys and Global Staff Survey relating to reassignment</p> <p>Analysis of the follow up to the recommendations of the GPC Review of the Reassignment Exercise at IFAD</p> <p>Analysis of mobility data in terms of diversity, inclusion, promotions, functional reassignment, classification of posts subject to reassignment and other policy provisions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy framework</li> <li>• External reviews</li> <li>• Comparator organisation approaches</li> <li>• Reassignment data</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
3.5 How well does IFAD's management of human resources support and enable <b>work-life balance</b> and overall staff wellbeing?	<p>Review how effectively IFAD creates an employment environment that is supportive of work-life balance and overall staff wellbeing. This will include considering wellbeing initiatives and structures that are in place and responsiveness to feedback related to staff wellbeing and engagement</p> <p>Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment</p> <p>Analysis of DWP approaches with good practices from comparable organisations</p> <p>Analysis of GSS concerns over time through review of GSS reports and pulse surveys from 2018 to 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GSS reports</li> <li>• ISA input</li> <li>• IFAD staff wellness initiatives, policies and procedures</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
3.6 How effectively has IFAD's HR policy framework contributed to <b>building and sustaining a diverse and inclusive workforce across all levels of the organization</b> ?	<p>Review the extent to which diversity and inclusion is integrated into the IFAD HR policy framework and represented in the employment profile and environment of IFAD.</p> <p>Analysis of staff data with specific gender, international representivity (from member countries) and inclusion (in terms of disability) lenses</p> <p>Review the staff data on diversity and inclusion, including survey feedback.</p> <p>Analysis of recruitment activity and data linked to diversity, inclusion and appointments in line with different skills taxonomies and categories of staff (P, G, D etc)</p> <p>Analysis of mobility data in terms of diversity, inclusion, promotions, functional reassignment etc</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff profile data</li> <li>• HR policy framework</li> <li>• IFAD strategy and commitments</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> <li>• Staff data</li> <li>• Strategy on Diversity and Inclusion</li> </ul>
3.7 How effectively has IFAD <b>recognized and rewarded</b> staff using <b>non-monetary</b> means?	<p>Analysis of non-monetary recognition and reward mechanisms</p> <p>Review of feedback provided on recognition and reward mechanisms</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy framework</li> <li>• Staff Interviews</li> <li>• Staff Survey</li> <li>• Global Staff Survey reports</li> </ul>
3.8 To what extent has the HR policy framework and the adjustments along the way been effectively <b>communicated to staff</b> ? To what extent has staff feedback influenced its evolution?	<p>Review how communication relating to HR has been carried out to staff (timing, content, provision for feedback)</p> <p>Review data to analyze in what ways feedback from staff (e.g. staff surveys and townhalls/ISA etc.) has been used to inform policy changes or decision making</p> <p>Analyse HR policy communications specifically how input was received in the development and review of the policy and how the approved policy was shared and implemented with staff</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Written communication in the form of blogs, emails, memos etc.</li> <li>• Feedback from the ISA</li> <li>• Minutes and recordings from staff communication sessions</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
3.9 How effectively has IFAD's management of human resources supported organizational changes?	Analysis how HR policies and practices have evolved in response to organizational changes over the period 2017-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD strategy documents</li> <li>• HR policy framework</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
3.10 How effectively are <b>human resource related disputes</b> addressed and resolved in IFAD?	<p>Analysis of dispute resolution procedures</p> <p>Analysis of data on disputes referred and resolved</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy framework</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
3.11 How well has the HR policy been able to stand up to <b>legal challenges</b> ?	<p>Analysis of data on legal challenges and their outcomes</p> <p>Analysis of HR policy, procedure and practice changes linked to legal challenges</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy framework</li> <li>• Data on legal challenges and their outcomes</li> <li>• Interviews</li> </ul>
3.12 To what extent has IFAD demonstrated innovation and proactivity in its approach to talent and organizational development, including risk-taking initiatives such as tapping new talent pools or entering unfamiliar markets?	Analysis of the extent and nature of innovative HR initiatives launched (e.g new recruitment strategies, pilot programmes, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document review</li> <li>• Key informant interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
3.13 How effectively does IFAD leverage technology, data, and innovative practices to manage talent, improve HR processes, and anticipate organizational change?	<p>Review of HR technologies and platforms in use</p> <p>Analysis of the frequency and quality of HR dashboards or reporting tools</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System audit</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
3.14 What evidence demonstrates how effective management of human resources contributes to IFAD's strategic deliverables and mission achievement?	<p>Analysis of how HR practices support programme delivery, staff productivity and organizational effectiveness</p> <p>Identification of measurable contributions of HR management to IFAD's strategic deliverables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Review corporate performance reports for HR-related metrics</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
<b>EQ4. How efficiently are HR processes implemented through the employee lifecycle?</b>		
4.1 To what extent has HR Management been adequately <b>resourced to enable achievement of results</b> , particularly during periods of organisational changes?	<p>Review resourcing allocated to the implementation of the HR policy framework against breadth and depth of work</p> <p>Analyse budget allocation to HR initiatives and communication particularly linked to organisational changes such as decentralisation and recalibration and during periods of significant environmental change such as during COVID 19.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAD approved annual budget that includes HR budget</li> <li>• Human resourcing gaps analysis</li> </ul>

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
	<p>Analyse alternative delivery approaches (virtual, technology enabled, insourcing and outsourcing etc.) adopted to resource and deliver HR policies during internal and external changes.</p>	
<p>4.2 How timely and efficient are HR processes for <b>attracting, assessing and appointing the right talent</b> that aligns with IFAD's mission, values and strategic needs?</p>	<p>Review the recruitment, selection and appointment policies and process in the context of the vacancy pool, skills requirements and staffing requirements. This will include reviewing recruiting and its contribution to diversity and inclusion.</p> <p>Consider lead times to appoint resources and alternative resourcing strategies implemented to provide the right talent to facilitate delivery.</p> <p>Updating with information from HR dashboard including definition used to determine vacancy rate</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appointment data</li> <li>• HR policy framework</li> <li>• Staff profile data</li> <li>• HR dashboard information</li> <li>• HR reports</li> <li>• Interviews</li> <li>• Survey data</li> </ul>
<p>4.3 How efficiently are <b>new staff onboarded and inducted</b> into their new roles, the IFAD operational environment and organisational culture?</p>	<p>Review the onboarding and induction process and their appropriateness to achieving staff performance optimally. This will include reviewing the induction training, probation period management, leadership and contextual support provided</p> <p>Review of induction and onboarding programmes, including those linked to transfers due to reassignment, in terms of specific country/role context, IFAD specific training and generic skills training</p> <p>Analysis of induction and onboarding over time, including how this was addressed prior to, during and post COVID.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induction plans</li> <li>• Onboarding plans</li> <li>• Reassignment data</li> <li>• HR policy framework</li> <li>• Probation data</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
<p>4.4 How efficiently is individual <b>staff performance</b> managed, including the handling of underperformance and the use of performance data to inform HR decisions?</p>	<p>Review the performance management processes and its implementation as well as the influence on performance since its implementation. This will include understanding the performance contracting, monitoring and reviewing processes</p> <p>Review feedback on performance management, data on management of non or under performance and the integration of performance information into HR decisions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR policy framework</li> <li>• Performance data</li> <li>• Interviews</li> <li>• Surveys</li> </ul>
<p>4.5 To what extent has IFAD efficiently invested in <b>staff development</b> to build the skills required to fulfil its mandate and adapt to evolving needs?</p>	<p>Review of the skills development plans in line with the key skills taxonomies and the progress in developing skills in line with these taxonomies</p> <p>Analysis of budget and spend on staff skills development, career pathing and succession planning and the alignment of the spend with the skills taxonomies and priority skill areas identified by IFAD.</p> <p>Analysis of the skills development evaluation approach utilised to determine whether the investment is producing the skills required</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skills development data</li> <li>• Skills taxonomies</li> <li>• Surveys</li> <li>• Interviews</li> </ul>
<p>4.6 How efficiently has the reassignment process been in identifying and placing staff in positions</p>	<p>Review the reassignment process and analyse the alignment of staff skills with assigned roles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reassignment data</li> </ul>

<b>Evaluation sub question</b>	<b>Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)</b>	<b>Data collection/data sources</b>
that support their skills, career aspirations and IFAD's delivery?		<ul style="list-style-type: none"><li>• Surveys</li><li>• Interviews</li></ul>

## Background data and key HR characteristics

### Headcount and grade distribution

IFAD's staff headcount has grown from a total of 728 staff in 2019 to 953 staff in 2024. The breakdown per division is reflected below:

Table 1  
Headcount per division 2019 to 2024

Year	CRU	CSD	CSSG	ERG	FOD	IOE	OPV	PMD	SKD	Total
2019	2	108	46	74	70	19	16	279	114	728
2020	2	110	54	88	73	20	16	302	124	789
2021	2	103	63	80	67	20	15	249	112	711
2022	2	112	57	84	70	20	16	262	112	735
2023	1	110	70	88	76	23	16	317	129	830
2024	3	129	69	90	82	23	21	372	164	953

Source: IFAD headcount data provided by PCD.<sup>19</sup>

The headcount, including consultants, between 2019 and 2024 it was as follows:

Table 2  
IFAD staff and consultant full-time equivalents between 2019 and 2024

Year	Headcount	Consultant FTEs	Total Capacity
2019	728	406	1 134
2020	789	435	1 224
2021	711	497	1 208
2022	735	522	1 257
2023	830	552	1 382
2024	953	558	1 511

Source: IFAD HR headcount data.

<sup>19</sup> Following name changes implemented in 2025: PMD to DCO, ERG to ERD, SKD to OTD.

Table 3  
Key HRM characteristics at IFAD

IFAD workforce at a glance	HR Roles and Functions
<p><b>Demographics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IFAD operates in 92 countries</li> <li>1 511 employees, with 953 being full time staff</li> <li>IFAD's work and staff are spread across Africa, Asia and the Pacific, Latin America and the Caribbean, and the Near East, North Africa and Europe.</li> <li>IFAD has provided US\$ 24 billion in loans and grants since inception and is reaching 78.6 million people with currently on-going projects.</li> </ul> <p><b>Qualitative attributes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Working to eliminate rural poverty, with a focus on mainstreaming themes such as climate and environment, rural women, youth, indigenous people and nutrition</li> <li>Commitment to improving rural agriculture and enterprise driven by core IFAD values of integrity, professionalism, respect and a focus on results</li> <li>Skilled workers with expertise in finance, lending and sovereign operations, programme delivery and technical support functions</li> <li>International and multicultural organisational setting, working with and through governments to reach the rural poor</li> </ul> <p><b>Staff associations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IFAD staff association represents all categories of staff at HQ, regional and country levels</li> <li>Provides a platform for staff engagement with management for issues affecting employees throughout the life cycle</li> </ul>	<p><b>HR roles &amp; functions</b></p> <p>HR management is not the exclusive responsibility of the People &amp; Culture Division. While PCD is typically the custodian of HR policies, other key organizational actors play a key role to enable IFAD to achieve the objectives outlined in its HR policy framework. HR management represents a shared responsibility between the below different entities and functions within the organization:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>People &amp; Culture Division:</b> Sets strategic direction, aligning initiatives with organizational objectives, and promoting a diverse, ethical work environment. Also responsible for developing and implementing HR practices and policies, ensuring alignment with strategic goals</li> <li><b>Headquarter, regional and country-level leaders:</b> Tailor and implement HR policies locally, ensuring compliance to organizational rules.</li> <li><b>Line Management:</b> Manages daily HR responsibilities, supports staff, aligns with HR policies, and promotes employee well-being and development.</li> <li><b>Oversight and independent functions (offices of the Ombudsman, Ethics and Investigations):</b> Ensure compliance with ethical standards and HR policies, promoting organizational integrity, accountability, and a fair workplace culture</li> </ul>

#### Applicable HR regulatory framework

The HR regulatory framework applicable to IFAD is set at UN-wide level.

As part of the UN Common System, IFAD is guided by policies and guidelines set by the International Civil Service Commission (ICSC) and other governing bodies. The UN regulatory system notably includes:

- The Charter of the United Nations:** Establishes fundamental principles, staff regulations, and the international civil service system, while General Assembly Resolutions direct HR policies, ethics, and staff welfare, shaping overall HR management.
- UN Staff Regulations:** Define conditions of service, rights, and obligations, while UN Staff Rules detail provisions for recruitment, promotion, entitlements, and disciplinary measures, ensuring consistent and fair HR policies
- Standards of Conduct for International Civil Service:** Outlines the ethical principles and behavioural expectations for international civil servants, promoting integrity, impartiality, and professionalism in the performance of their duties
- Administrative Instructions:** Guide implementation of HR policies, including recruitment, performance management, and staff development.
- UN Chief Executive Board (CEB), High-Level Committee on Management (HLCM) and UN HR Network:** Coordinate HR policies across UN agencies, promoting coherence, mutual recognition and collaboration.

In addition, IFAD's internal Human Resource Policy Framework includes:

- Human resources policy, staff rules, HR Implementing procedures, handbook on consultants and other persons hired by IFAD under a non-staff contract, information circulars, and HR information notes.
- Other framework documents include the IFAD's President memos, IFAD's Core Values of integrity, professionalism, respect and a focus on results
- IFAD's 2016-2025 and 2025-2031 strategic frameworks recognise the important role of HR in helping the organisation achieve its mission

## Evaluation team, key stakeholders, phases and timeline

1. **Evaluation team:** Under the overall strategic direction of Indran Naidoo, IOE Director, and Mona Fetouh, IOE Deputy Director, the CLE will be led by Oanh Nguyen, Lead Evaluation Officer, IOE and supported by Enala Mumba, Evaluation Officer, IOE. Three senior consultants – HR and evaluation experts will be recruited to provide specific inputs on different HR topics and to strengthen the analysis rigour of the CLE.
2. **Quality assurance mechanisms.** The approach paper will be reviewed by external senior evaluation experts, who will provide technical guidance during the evaluation process and review the final evaluation report for ensuring its technical quality. The approach paper will also be submitted to a peer review process internal to IOE; this will also apply to the draft evaluation report.
3. The **key stakeholders** of this evaluation are the People and Culture Division, which is the custodian of human resource policy framework in IFAD, and IFAD employees, who are users of the HR systems, represented by the IFAD staff association. In addition, there are other stakeholders who may be involved in different parts of HR management, such as the Planning, Organizational Development and Budget Division, which has a key role in workforce planning, and the Vice President office, which has the chairmanship of the Dynamic Workforce Planning Committee that defines the resourcing levels across IFAD. In addition, HR policies and practices are implemented by line management in IFAD so the line managers, including senior management are responsible for interpretation and application of the practices with staff. Furthermore, the President of IFAD holds overarching responsibility for managing employees in accordance with the guiding principles of the HR Policy.
4. **Core learning partnership group.** A core learning partnership (CLP) group will be established comprising representatives from IFAD management, People and Culture Division and ISA. The evaluation team will meet with this group at key moments in the evaluation to gather their views and feedback, in particular during the self-assessment and design workshop and the emerging findings workshop. The group will review and comment on the draft evaluation report, and contribute to the promotion, dissemination and use of the evaluation results at IFAD and beyond.
5. **Phases and timeline.** As described in the IFAD Evaluation Manual, the CLE will have four main phases: (i) design including further refinement of the approach paper with data-collection tools; (ii) implementation including secondary and primary data collection and initial synthesis; (iii) reporting; and iv) completion and dissemination. The table below reports an indicative timeline for the evaluation.

### Evaluation timeline

Activities	Dates
Scoping desk review and initial scoping interviews	Completed
Draft approach paper shared for IOE internal peer review and external expert review	Completed
Draft approach paper shared with Management for comments	Completed
Management comments on the draft approach paper and finalisation of the document	Completed
Establishment of the CLP	December 2025
Self assessment workshop	January 2026
Further desk review and online key informants' interviews	January - March 2026
Presentation of the approach paper to the Evaluation Committee	March 2026

<b>Activities</b>	<b>Dates</b>
Data collection (e-survey and field missions if feasible)	March - April 2026
Data analysis and synthesis	May - June 2026
Emerging findings workshop	July 2026
Report drafting	July - August 2026
IOE internal and external quality assurance	September 2026
Report shared with Management	October 2026
Management comments	October 2026
Report finalised and disseminated	November 2026

## Bibliography

### Selected IFAD documents

- IFAD. *IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation*. (Rome: IFAD, 2016).
- IFAD. 2019. *Human Resources Policy*. Rome: IFAD.
- IFAD. 2019. *Analytical HR study on IFAD's current and future workforce composition: Draft for EB discussion*. McKinsey & Company
- IFAD. 2020. *People, Processes and Technology Plan: Implementation of a Targeted Investment in IFAD's Capacity*. EB 2020/129/R.3/Rev.2. Rome: IFAD.
- IFAD. 2021. *Dynamic Workforce Planning*. President's memo. Rome: IFAD.
- IFAD. 2021. *IFAD Strategy on Diversity, Equity and Inclusion*. EB 2021/134/R.9. Rome: IFAD.
- IFAD. 2024. *IFAD Global Staff Pulse Survey 2024 - Overall Report*. Agenda Consulting. Rome: IFAD.
- IFAD. 2024. *Recalibration 2024: Changes to the Organizational Structure*. President's Bulletin. PB/2024/05. Rome: IFAD.
- Alvaro Lario. 2024. "An Overview of IFAD's Recalibration". IFAD intranet [online]. <https://intranet.ifad.org/web/guest/w/an-overview-of-ifad-s-recalibration>.
- GPC Global People Culture Consulting GmbH. 2024. *Review of the Reassignment Exercise at IFAD*.
- IFAD, IOE. 2023. *Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience 2023*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2023. *Thematic evaluation of IFAD's support for smallholder farmers' adaptation to climate change Agency*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2024. *Corporate-level evaluation of knowledge management practices in IFAD*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2024. *Thematic evaluation on IFAD's support to gender equality and empowerment*. Rome: IFAD.
- Multilateral Organization Performance Assessment Network (MOPAN). 2024. *MOPAN Assessment Report: International Fund for Agricultural Development (IFAD)*. Paris: MOPAN.

### External resources

- Academy to Innovate Human resources. 2025. 12 Key functions of Human Resources to know in 2025. AIHR [Online] <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>
- AfDB, IDEV. 2017. *The African Development Bank's Human Resource Management Policy and Strategic Directions: A formative evaluation*. Abidjan: AfDB.
- AfDB, IDEV. 2023. *Evaluation of the African Development Bank (AfDB's) Human Resource Management System: Inception report*. Abidjan: AfDB.
- UNESCO. 2023. *Evaluation of the UNESCO Human Resource Management Strategy 2017-2022*. Paris: UNESCO.
- UNICEF. 2024. *Evaluation of Human Resources Management (HRM) in UNICEF 2016-2024: Inception Report*. New York. UNICEF.