

هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثالث
عشر لموارد الصندوق
الدورة الثالثة
روما، 2-3 نوفمبر/تشرين الثاني 2023



استعراض إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

الوثيقة: IFAD13/3/R.3

بند جدول الأعمال: 3(ب)

التاريخ: 5 أكتوبر/تشرين الثاني 2023

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للعلم

Suppiramaniam Nanthikesan

موظف التقييم الرئيسي

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: s.nanthikesan@ifad.org

الأسئلة التقنية

Indran Naidoo

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: i.naidoo@ifad.org

جدول المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولاً- مقدمة
3	ثانياً- النتائج الرئيسية
3	ألف- جودة تصميم إطار إدارة النتائج
4	باء- مجالات التحسينات في تصميم إطار إدارة النتائج
6	جيم- تفعيل إطار إدارة النتائج لمتابعة التقدم المحرز - مصداقية ودقة بيانات المؤشرات
8	دال- تفعيل إطار إدارة النتائج - الدمج في تنفيذ البرامج القطرية
8	هاء- استخدام إطار إدارة النتائج
9	ثالثاً- المضي قدماً

موجز تنفيذي

- 1- يتبع الصندوق عموماً الممارسات الدولية الجيدة في العديد من جوانب إطار إدارة النتائج. وعلى وجه التحديد، وضع الصندوق آليات وعمليات لضمان مشاركة واسعة النطاق في تصميم إطار إدارة النتائج واستخدامه، وبذل جهوداً متواصلة للتعليم من الأدلة والخبرات لتبسيطه، ووضع منصات لتبادل البيانات عن التقدم المحرز (لوحة معلومات إطار إدارة النتائج، والتقييم الدوري للحافظة الإقليمية والعالمية).
- 2- ومع ذلك، يوجد مجال لتعزيز تصميم إطار إدارة النتائج وجمع بياناته واستخدامه في المجالات التالية:
 - الأداء على مستوى الحصائل، رغم أهميته لأغراض المساءلة، يحتاج إلى اختيار أكثر حكمة لمؤشرات إطار إدارة النتائج لضمان مصداقية البيانات المبلغ عنها وأهميتها.
 - توجد آليات لضمان الجودة ولكنها تحتاج إلى تعزيز كبير. وتباينت جودة البيانات المجمعة لإطار إدارة النتائج. وتستخدم المؤشرات المالية بيانات مراجعة بينما تختلف البيانات المستمدة من استقصاءات الحصائل والتقديرات الذاتية من حيث المصداقية والموثوقية.
 - يحتاج الصندوق إلى المزيد من القدرات (المهارات) المخصصة والقدرة على تتبع بيانات إطار إدارة النتائج وتحليلها وتبادلها على نحو ملائم.
 - يلزم بذل جهود متضافرة لتعزيز مشاركة وقدرات المسؤولين عن توليد بيانات إطار إدارة النتائج لضمان مصداقية البيانات المجمعة وموثوقيتها.
 - لم يتم وضع بيانات وصفية للمجموعة الكاملة من مؤشرات إطار إدارة النتائج ولم يتيحها ويجعل من السهل الوصول إليها لجميع المسؤولين عن تتبع جمع البيانات وضمان جودتها.
- 3- ويقترح الاستعراض الإجراءات التالية بوصفها السبيل للمضي قدماً في تعزيز إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وأطر إدارة النتائج المستقبلية.
 - **المجال 1. النظر في الابتعاد عن ممارسة تحديد أهداف لجميع المؤشرات تقريباً.** وعدم إدراج أهداف إلا عندما تكون قابلة للتحقيق وذات صلة وحساسة للتغييرات المقاسة بما يتماشى مع الممارسات الناشئة للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف.
 - **المجال 2. إعداد بيانات وصفية لجميع مؤشرات إطار إدارة النتائج وإتاحتها والتأكد من سهولة الوصول إليها لجميع المستخدمين المحتملين.**
 - **المجال 3. مراعاة اعتبارات التكاليف (المتعلقة بالموظفين والمالية) المرتبطة ببيانات المؤشرات الجديدة/الإضافية عند اختيار المؤشرات وتنفيذ إطار إدارة النتائج.**
 - **المجال 4. إنشاء مجتمع ممارسات في الصندوق لجميع المؤشرات ذات الصلة من أجل تعزيز القدرة على جمع البيانات المطلوبة على المستوى القطري.**
 - **المجال 5. تعزيز مصداقية جميع بيانات مؤشرات إطار إدارة النتائج وموثوقيتها.**
 - يجب أن تخضع بيانات التقدم المحرز المبلغ عنها كجزء من بيانات نهاية الدورة المجمعة من أجل تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعمليات مراجعة الجودة أو على الأقل، التقديرات الخارجية للجودة.
 - بما يتماشى مع ممارسات المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ينبغي أن يستخدم الصندوق بيانات من مصادر مستقلة عندما تكون متاحة.

○ ينبغي التحقق بصورة مستقلة من صحة التقدير الذاتي في نهاية الدورة.

استعراض إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

أولاً- مقدمة

- 1- **الخلفية.** تضمن برنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2023، والذي وافق عليه المجلس التنفيذي، استعراضاً لإطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.¹ ويعد هذا الاستعراض مثالاً على منتج تقييم تجريبي يقدم نتائج موجزة وعملية المنحى بما يتماشى مع استراتيجيته المتعددة السنوات. وقد وافقت الدورة الرابعة والأربعون لمجلس المحافظين على إطار إدارة النتائج الحالي كجزء من تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.
- 2- وإطار إدارة النتائج أداة رئيسية مصممة لتتبع التقدم الذي يحرزه الصندوق نحو تحقيق الالتزامات والأهداف الإنمائية والتنظيمية ذات الصلة خلال دورة تجديد موارد مدتها ثلاث سنوات. وهو أداة مؤسسية رئيسية لحساب الموارد المعبأة لتجديد الموارد. ويخضع التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف إطار إدارة النتائج للتقدير الذاتي ويجري إطلاع المجلس التنفيذي عليه سنوياً في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. ولم يجر تقدير مستقل لإطار إدارة النتائج.²
- 3- **الغرض من الاستعراض.** الغرض من هذا الاستعراض هو تقدير أهمية إطار إدارة النتائج هذا وفعاليتها في تتبع التقدم المحرز نحو التزامات النتائج التي جرى التعهد بها في التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وكأداة للمساءلة واتخاذ القرار والتعلم والإدارة التكيفية في نشر الموارد المعبأة لتجديد الموارد. ويهدف التقدير إلى تحديد نقاط القوة والمجالات المحتملة للتحسينات لتعزيز القيمة المضافة لإطار إدارة النتائج للمنظمة. وعلى هذا النحو، سوف تُرشد النتائج أيضاً التصميم الجاري لإطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق (2025-2027).
- 4- **نطاق الاستعراض.** يُقدّر الاستعراض جودة تصميم إطار إدارة النتائج، ومدى استخدام الصندوق للإطار لتحقيق أولوياته ومساءلته عن النتائج. وغطى تحليل التصميم مدى معالجة إطار إدارة النتائج لأولويات تجديد الموارد، فضلاً عن الجودة التقنية لمؤشرات المستويين الثاني والثالث التي تتبع النتائج الإنمائية والفعالية التنظيمية.³ وفيما يتعلق بتنفيذ إطار إدارة النتائج، اعترف التقدير به كجزء من نظام دينامي يعتمد على أجزاء مختلفة من المنظمة لتوليد بيانات الأداء وتبادلها وتحليلها واستخدامها.
- 5- وعلى هذا النحو، غطى التقدير النظام والعمليات المستخدمة في توليد مدخلات البيانات، مع ضمان جودة البيانات المولدة، وتبادل البيانات والإبلاغ عنها، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بها. كما تُعرض تجارب مؤسسات مالية دولية مختارة فيما يتعلق بالعمليات والنطاق والاعتبارات المتبعة في وضع أطر النتائج الاستراتيجية المؤسسية الخاصة بها.
- 6- **النهج والمنهجية.** يقدم هذا الاستعراض تقييم منتصف المدة لإطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (2022-2024). ويركز على أهمية إطار إدارة النتائج وفعاليتها ويعالج المسائل الرئيسية التالية:

(1) **جودة التصميم.** إلى أي مدى كان إطار إدارة النتائج ذا صلة بأولويات الصندوق والمساهمين؟

¹ EB 2022/137/R.3، الملحق السادس، أنشطة التقييم المقترحة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2023 (الصفحة 60).

² أجرى تقييم مؤسسي سابق لمكتب التقييم المستقل في عام 2014 تقديراً لعملية تجديد الموارد.

³ لم يجر إدراج المستوى الأول المتعلق بالمساهمة في أهداف التنمية المستدامة، في التحليل لأن هذا المستوى مأخوذ من إطار أهداف التنمية المستدامة وقواعد البيانات الإحصائية الدولية ذات الصلة.

(2) **فعالية تفعيل إطار إدارة النتائج لتتبع التقدم المحرز.** إلى أي مدى كانت بيانات مؤشر إطار إدارة النتائج موثوقة ويمكن الاعتماد عليها بدرجة كافية لتلبية معايير الجودة المطلوبة، وأُتيحت للمنظمة في الوقت المناسب؟

(3) **فعالية تفعيل إطار إدارة النتائج - دمجها في تنفيذ البرامج القطرية**

(4) **فعالية استخدام إطار إدارة النتائج.** إلى أي مدى استخدم الصندوق والهيئات الرئاسية إطار إدارة النتائج لمساءلة الصندوق عن التقدم المحرز نحو التزامات تجديد الموارد؟

7- وقد اتبع الاستعراض دليل التقييم في الصندوق (2022) والمنهجية والعمليات الموحدة والصارمة للتقييمات المؤسسية والتقييمات المواضيعية. وشملت مصادر الأدلة استعراض وثائقي للبيانات أجراه الصندوق خلال مشاورات تجديد الموارد، والتقارير المقدمة إلى مجلس المحافظين، والمناقشات ذات الصلة في لجنة الإدارة التنفيذية، ومناقشات المجلس التنفيذي بشأن تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. وجرى تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في تصميم إطار إدارة النتائج وتفعيله واستخدامه وإجراء مقابلات معهم (انظر الذيل الأول للاطلاع على قائمة أصحاب المصلحة الذين جرت مقابلتهم). وجرى تقييم جودة بيانات المؤشرات المبلغ عنها من حيث الموثوقية والدقة، وجرى استخلاص المدخلات من قواعد بيانات الصندوق (مثل نظام إدارة النتائج التشغيلية، ولوحة معلومات إطار إدارة النتائج، وتحليلات تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق ومكتب التقييم المستقل، والتقييمات، والمقابلات مع أصحاب المصلحة). وقد وفر توثيق هذه المصادر المختلفة الأساس لتحديد الأدلة الموثوقة لتحديد النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

8- وأجرى مكتب التقييم المستقل أيضا تحليلا مقارنا لأطر النتائج المؤسسية لمصارف إنمائية متعددة الأطراف مختارة⁴ عن طريق دمج عملية المقارنة المرجعية لعام 2021 التي أجراها بنك التنمية الأفريقي.⁵

9- **تطور إطار إدارة النتائج.** يعرض الإطار التزامات الصندوق بما يمكن تحقيقه خلال دورة تجديد الموارد بالموارد الأساسية المعبأة من المساهمين. وهي وثيقة يجري التفاوض بشأنها بين الصندوق والدول الأعضاء وتعكس مهمة الصندوق ونموذج عمله وأولوياته المضمنة في إطاره الاستراتيجي والتوجيه المقدم من الدول الأعضاء. وتماشيا مع ممارسات المؤسسات المالية الدولية الأخرى، يتضمن الإطار المساهمات في النتائج الإنمائية في المجالات ذات الأولوية المحددة، وكذلك الأداء التنظيمي اللازم لتحقيق هذه النتائج بكفاءة واستدامة.

10- واستمر إطار إدارة النتائج في التطور بدرجة كبيرة منذ التجديد السابع لموارد الصندوق (2007-2009). وكان إطار إدارة النتائج هذا عبارة عن مستويين وستة مؤشرات. وبحلول التجديد التاسع لموارد الصندوق (2013-2015)، كان إطار إدارة النتائج يضم خمسة مستويات و70 مؤشرا. وحدد تقييم مؤسسي لتجديدات موارد الصندوق أُجري في عام 2014 ثغرات حرجة في الأطر السابقة، وحاول الصندوق معالجة هذه الثغرات في أطر إدارة النتائج اللاحقة. وتضمنت هذه التدابير تبسيط عدد المستويات والمؤشرات (خُفضت المؤشرات إلى 58 مؤشرا لإطار إدارة النتائج التالي في إطار التجديد العاشر لموارد الصندوق (2016-2018))، ومواءمة إطار إدارة النتائج مع نموذج العمل، والاستفادة من الممارسات الجيدة للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف والوكالتين الأخريين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما. وقدم إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (2019-2021) مصفوفة التزامات بوضوح لمؤشرات الإطار وخفض عدد المستويات

⁴ نظرت الدراسة المقارنة في ممارسات بنك التنمية الأفريقي، وبنك التنمية الآسيوي، وبنك التنمية الكاربيبي، والمؤسسة الدولية للتنمية التابعة لمجموعة البنك الدولي، وبنك التنمية للبلدان الأمريكية.

⁵ Agulhas Applied Knowledge. أطر النتائج المؤسسية للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف: دراسة مقارنة مرجعية لبنك التنمية الأفريقي. سبتمبر/أيلول 2021.

إلى ثلاثة. ومع ذلك، ارتفع عدد المؤشرات إلى 79 مؤشراً، عن العدد السابق البالغ 58 مؤشراً في إطار التجديد العاشر للموارد.

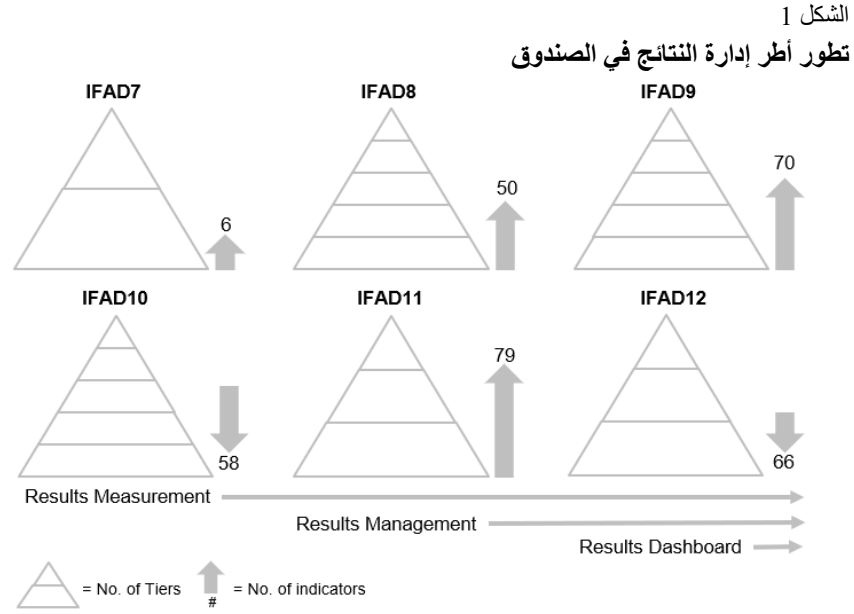
- 11- وفي إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (2022-2024)، احتفظ إطار إدارة النتائج بالهيكل الثلاثي المستويات وخفض إجمالي عدد المؤشرات إلى 66 مؤشراً. ويمثل المستوى الأول (6 مؤشرات) المساهمة في أهداف التنمية المستدامة، ويتعلق المستوى الثاني (30 مؤشراً) بالأثر الإنمائي، وجرى ربط المستوى الثالث (30 مؤشراً) بالركائز التشغيلية. وكان الإطار مصحوباً بلوحة معلومات لإطار إدارة النتائج على الإنترنت للسماح لموظفي الصندوق والمجلس التنفيذي بتتبع التقدم المحرز مقابل الأهداف دورياً لتعزيز الشفافية، وربما لتيسير الاستخدام الأفضل للبيانات المتعلقة بالتقدم المحرز.
- 12- **هيكل التقرير.** يعرض التقرير النتائج الرئيسية وطريق المضي قدماً. وتُنظَّم النتائج وفقاً لمسائل التقييم الرئيسية الموصوفة سابقاً، وهي جودة تصميم إطار إدارة النتائج؛ وتفعيل إطار إدارة النتائج لتتبع التقدم المحرز في المؤشرات؛ ودمج إطار إدارة النتائج في تنفيذ البرامج القطرية للصندوق واستخدام إطار إدارة النتائج.

ثانياً- النتائج الرئيسية

- 13- يؤدي إطار إدارة النتائج وظيفتين رئيسيتين. أولاً، يتتبع التقدم الذي أحرزه الصندوق نحو الوفاء بالتزامات تجديد الموارد، وهو معترف به على نطاق واسع كأداة حيوية للمساءلة عن الموارد الأساسية المعبأة لدورة تجديد الموارد. وثانياً، يؤدي إطار إدارة النتائج دوراً حاسماً في تنظيم وتحديد أولويات تدخلات الصندوق المرتبطة بالموارد الأساسية التي تُجَدُّ للوصول إلى الأهداف المتفق عليها في الإطار.
- 14- وكما يُناقش أدناه، أنشأ الصندوق عمليات سليمة لتصميم إطار إدارة النتائج، وأدمج الإطار جيداً في برمجته. وعموماً، يشكل تصميم إطار إدارة النتائج واستخدامه ممارسةً دوليةً جيدةً.

ألف- جودة تصميم إطار إدارة النتائج

- 15- يوجد التزام واسع النطاق من جانب الإدارة بتحسين تصميم إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. اتخذت الإدارة خطوات وبذلت جهوداً متواصلة لتحسين الأهمية والفعالية. ويشمل ذلك تبادل الخبرات بانتظام مع المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى، واستكشاف الطرق التي يمكن من خلالها تبسيط إطار إدارة النتائج، وربط إطار إدارة النتائج بنموذج عمل الصندوق وخطته الاستراتيجية، وتحسين أهمية المؤشرات وتحقيق الحد الأمثل لعدد مؤشرات إطار إدارة النتائج ومستوياته.
- 16- وكما يتبين من الشكل 1، خضعت المستويات والمؤشرات لتغيرات مستمرة على مدى دورات تجديد الموارد الماضية. وكان إطار إدارة النتائج لفترة التجديد السابع لموارد الصندوق يتألف من مستويين و6 مؤشرات. وسرعان ما تغير هذا إلى 5 مستويات و50 مؤشراً لفترة التجديد الثامن للموارد. وبعد ذلك تقلب عدد المؤشرات. وشهد التجديد التاسع لموارد الصندوق زيادة في عدد المؤشرات إلى 70 مؤشراً. وشمل التجديد العاشر لموارد الصندوق عدداً أقل من المؤشرات - 58 مؤشراً؛ وارتفع هذا العدد إلى 79 مؤشراً في إطار التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وانخفض إلى 66 مؤشراً في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. ومن المتوقع أن يشهد العدد المزيد من الانخفاض في إطار التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق. وانخفض عدد المستويات من 5 خلال فترات التجديد الثامن والتاسع والتجديد العاشر لموارد الصندوق إلى 3 مستويات في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.



المصدر: إدارة الصندوق

17- استفاد إطار إدارة النتائج من عملية تصميم تتسم بنهج استشاري متكرر وشامل. بمرور الوقت، أنشأ الصندوق آليات وعمليات لتصميم إطار إدارة النتائج بمشاركة نشطة من جميع الدوائر ومعظم الشعب. وقد جرى تنظيم هذه العملية جيدا وفهمها جيدا من جميع أصحاب المصلحة المعنيين.⁶ ويعتبر تصميم إطار إدارة النتائج نهائيا عندما تتفق الدول الأعضاء والصندوق على المقترح، الذي قد ينطوي على مداوات وتكرارات كثيرة. ويوافق مجلس المحافظين على إطار إدارة النتائج ويُسرف المجلس التنفيذي على تتبع التقدم المحرز، حيث يتلقى تقارير مرحلية سنوية عن إطار إدارة النتائج (من خلال تقرير العالمية الإنمائية للصندوق) تعدها الإدارة.

18- **التعلم التكيفي لتحسين إطار إدارة النتائج.** واصل الصندوق بذل جهود منتظمة ومتواصلة للتعلم من تجربته الخاصة، وكذلك من تجارب المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وتشير الأدلة إلى أنه استفاد من تحليلات ما الذي نجح (أو لم ينجح)، وسبب ذلك. وعلى سبيل المثال، أجرى الصندوق استعراض منتصف المدة للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وجرت مناقشة نتائجه بين أعضاء الفريق العامل التقني لتعزيز التصميم المستمر لإطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق (2025-2027). وبالإضافة إلى ذلك، فإن الصندوق عضو في مجموعة المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف التي تجتمع بانتظام لتبادل الخبرات المتعلقة بأطر النتائج المؤسسية الخاصة بها.

باء- مجالات التحسينات في تصميم إطار إدارة النتائج

19- هناك عدد كبير نسبيا من المؤشرات، على الرغم من الجهود المبذولة لتبسيطها. تدرك إدارة الصندوق أنه بالنسبة لووكالة معنية بقطاع واحد، يمكن زيادة تبسيط مؤشرات إطار إدارة النتائج في الصندوق البالغ عددها

⁶ هناك وحدات محددة في الصندوق معينة للعمل كمالكة للمؤشرات، عندما تُسجل هذه المؤشرات عملها. ويشكل ممثلو هذه الوحدات الفريق العامل التقني. وتتولى شعبة سياسات العمليات والنتائج قيادة وتنسيق المناقشات المحيطة بتصميم مؤشرات إطار إدارة النتائج عن طريق الفريق العامل هذا. ويُناقش مقترح التصميم الذي صاغه الفريق العامل التقني في لجنة تنسيق تجديد الموارد. وتقع سلطة الموافقة على مقترح التصميم للموافقة النهائية من جانب مجلس المحافظين على عاتق لجنة تنسيق تجديد الموارد التي تتألف من الإدارة الوسطى والعليا للصندوق. وتقدم لجنة تنسيق تجديد الموارد التعقيبات اللازمة على مقترح تصميم إطار إدارة النتائج إلى شعبة سياسات العمليات والنتائج والفريق العامل التقني، اللذين يعملان بعد ذلك على تنقيح التصميم حتى توافق الدول الأعضاء ولجنة تنسيق تجديد الموارد والصندوق على التصميم. ومن ثم، فإن التصميم النهائي لإطار إدارة النتائج يتضمن نهجا متكررا وشاملا يحظى بدعم إدارة الصندوق والمساهمين.

66 مؤشرا.⁷ وجرى تكليف معظم المؤسسات المالية الدولية بتغطية قطاعات متعددة، وكما هو مبين في الجدول 1 (العمود الأخير)، فهي قادرة على الحصول على مساهمتها للتحويل الريفي والنظم الغذائية بمؤشرات أقل بكثير من مؤشرات الصندوق. ويعترف الاستعراض ببعض التحديات التي تواجه التبسيط، ولا سيما في الاضطرار إلى تقديم فهم دقيق وواسع النطاق لمساهمة الصندوق في التحويل الريفي. ولا تنشأ جميع التحديات من الخارج. وأظهرت المقابلات أن إطار إدارة النتائج يعطي رؤية واضحة وموارد عالية للمجالات المتعلقة بالمؤشرات المدرجة فيه. ونتيجة لذلك، يواجه الصندوق ضغوطا داخلية من الوحدات لكي تعكس أنشطتها في إطار إدارة النتائج، مما يشكل تحديا أمام التبسيط.

الجدول 1

مقارنة عدد مؤشرات إطار إدارة النتائج المستخدمة في المؤسسات المالية الدولية

المؤسسة	الاسم	عدد سنوات الإطار	عدد المستويات	عدد المؤشرات	المؤشرات ذات الصلة أو المحددة لتتبع التحويل الريفي والنظم الغذائية
بنك التنمية الآسيوي	إطار النتائج المؤسسية	6 سنوات (2019-2024)	4	60 (+158 مؤشرا تتبع)	4
بنك التنمية الأفريقي	إطار قياس النتائج	10 سنوات (2016-2025)	4	105	12
بنك التنمية الكاريبي	إطار رصد النتائج	5 سنوات (2020-2024)	4	69	6 (بما في ذلك 3 مع مجموعات مستهدفة ريفية مصنفة)
المؤسسة الدولية للتنمية	نظام قياس النتائج	3 سنوات (2021-2023)	3	79	5
بنك التنمية للبلدان الأمريكية	إطار النتائج المؤسسية	4 سنوات (2020-2023)	3	74	4
الصندوق	إطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق	3 سنوات (2022-2024)	3	66	29

المصدر: دراسة مقارنة أجراها مكتب التقييم المستقل لأطر النتائج المؤسسية في مؤسسات مالية دولية مختارة.

- 20- **ضعف الاعتبارات المتعلقة بالتكاليف.** يتطلب كل مؤشر موارد مالية ووقتاً من الموظفين ومهارات لجمعها وضمان جودتها وتحميلها على قواعد بيانات الصندوق وتتبع التقدم المحرز والإبلاغ عنه. ويختلف مستوى الموارد اللازمة وفقاً لطبيعة المؤشر وتعقيده والسياق القطري الذي يجري فيه جمع البيانات. ولم تؤخذ هذه التكاليف في الاعتبار بالكامل أثناء عملية تصميم إطار إدارة النتائج عند استكشاف التغييرات.
- 21- **الصرامة غير المتساوية في تحديد الأهداف.** أظهرت المقابلات أن الأهداف لم تُحدد دائماً بناءً على الأدلة والخبرة. وقد ينشأ تضخم الأهداف من الحاجة إلى استيعاب رؤية وأولويات المساهمين الرئيسيين، أو قد يكون مدفوعاً داخلياً بالحاجة إلى تأمين موارد أساسية كافية.
- 22- **يبتعد عدد من المؤسسات المالية الدولية عن ممارسة تحديد أهداف لمؤشرات إطار النتائج المؤسسية الخاصة بها.** خلصت دراسة أجريت عام 2021 بتكليف من بنك التنمية الأفريقي لقياس أطر النتائج المؤسسية للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الرئيسية إلى أن معظم المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف ليس لديها أهداف لبعض أو كل المؤشرات، حيث تبين أن الأهداف مضللة أو غير كافية.⁸ وبدلاً من ذلك، يجري الإبلاغ عن بيانات المؤشرات جنباً إلى جنب مع خطوط الأساس التاريخية. وعلى سبيل المثال، تُعد الأهداف غير كافية للحصول على تدخلات عالية الجودة ونتائج تحويلية. وعلاوة على ذلك، فإن أهداف إطار إدارة النتائج التي تتضمن الأداء الإنمائي تعكس التكوين التاريخي للحفاظ وليس التكوين الحالي. ويتخذ الصندوق أيضاً

⁷ هناك جهود جارية لخفض المؤشرات في التصميم الجاري لإطار إدارة النتائج لفترة التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق (2025-2027).
⁸ Agulhas Applied Knowledge. أطر النتائج المؤسسية للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف: دراسة مقارنة مرجعية لبنك التنمية الأفريقي. سبتمبر/أيلول 2021.

خطوات في هذا الاتجاه من خلال المؤشرات التي أدخلها حديثا. وأربعة من المؤشرات البالغ عددها 66 ليس لها أهداف (المؤشرات 2-2-8 و 2-2-16 و 3-4-1 و 2-4-3، انظر الذيل الثالث لمزيد من التفاصيل).

جيم- تفعيل إطار إدارة النتائج لتتبع التقدم المحرز - مصداقية ودقة بيانات المؤشرات

23- في إطار التجديد الثاني عشر لموارده، اتخذ الصندوق خطوات مهمة لوضع أدوات ونظم لتتبع التقدم المحرز وتبادل البيانات على نطاق أوسع. على سبيل المثال، أطلق الصندوق لوحة معلومات لإطار إدارة النتائج على الإنترنت تحتوي على بيانات يجري تحديثها بانتظام لتتبع جميع مؤشرات إطار إدارة النتائج. وبدأ الصندوق عملية تقييم سنوية للحافظة الإقليمية والمؤسسية لمناقشة أداء الحافظة على المستويين الإقليمي والمؤسسي، بما في ذلك التقدم المحرز نحو أهداف إطار إدارة النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، أنشئت قواعد بيانات على الإنترنت للحصول على مجموعة من البيانات ذات الصلة. وعلى سبيل المثال، استُحدث نظام إدارة النتائج التشغيلية للحصول على البيانات الدقيقة المتعلقة بالعمليات وتبادلها.

24- وعلى الرغم من حالات التقدم هذه، خلص الاستعراض أيضا إلى تباين مصداقية وجودة بيانات مؤشرات إطار إدارة النتائج. ويعترف الاستعراض بأن جودة بيانات مؤشرات إطار إدارة النتائج تعتمد على عدة عوامل، مثل قوة ضمان الجودة، وقدرات ومهارات الموظفين الذين يقومون بجمع البيانات، وملكية (قبول) المؤشرات، والوضوح المنهجي. ومن المرجح أن يؤثر غياب آليات ضمان الجودة الموثوقة للمؤشرات غير المالية تأثيرا سلبيا على المصداقية العامة لإطار إدارة النتائج.

25- التركيز على جودة البيانات غير متكافئ عبر المؤشرات. تخضع البيانات المتعلقة بالتمويل لمؤشرات المستوى الثالث (3-4-1 إلى 3-4-4) لأدق مراجعة. ويجري رصدها ومراجعة جودتها بصورة منهجية في وثيقة الموارد المتاحة لعقد الالتزامات، وفي القوائم المالية، وفي لوحة المخاطر المؤسسية التي وضعها مكتب إدارة المخاطر المؤسسية.

26- ومع ذلك، فإن المؤشرات الأخرى، ولا سيما العديد منها في المستوى الثاني، لم تخضع لفحوصات صارمة مماثلة للجودة. وعلى سبيل المثال، مصادر البيانات الخاصة بالمؤشرات الأساسية للمستوى الثاني هي استقصاءات الحصائل التي تجريها وحدات إدارة المشروعات على المستوى القطري وتفرض تحديات أمام ضمان الجودة. ولتعزيز جودة البيانات المستمدة من هذه الاستقصاءات، أطلق الصندوق المبادئ التوجيهية لقياس المؤشرات الرئيسية للحصائل في نهاية عام 2021. وأظهرت المقابلات مع المديرين القطريين استمرار القلق بشأن جودة هذه الاستقصاءات، مما يشير إلى الفعالية المحدودة لإصدار المبادئ التوجيهية دون حضور دورات التوعية والتدريب لبناء القدرات اللازمة لتصميم الاستقصاءات وتنفيذها.

27- وقدمت تقديرات الأثر التي أجراها الصندوق على عينة من المشروعات الأساس لتقدير مؤشرات إطار إدارة النتائج من 1-2 إلى 5-1-2، والتي تعكس الأثر العالمي للصندوق.⁹ وتمتلك شعبة البحوث وتقييم الأثر - الشعبة التي تجري تقديرات الأثر - بروتوكولات واضحة لجمع البيانات تشمل تعاريف البيانات الوصفية والمنهجية. وتستخدم الشعبة البروتوكولات المعيارية للفريق المعني بدراسة قياس مستويات المعيشة التابع للبنك الدولي لمؤشرات إطار إدارة النتائج في الصندوق. وأجري تحقق خارجي من صحة منهجية تقديرات الأثر التي تجريها شعبة البحوث وتقييم الأثر. كما تجري شعبة البحوث وتقييم الأثر فحوصات عشوائية على جودة البيانات، وتُحمّل مجموعات أدوات على الإنترنت، وتنظم دورات تدريبية. ومع ذلك، أشارت المقابلات التي أجريت مع المكاتب الإقليمية إلى وجود شكوك بشأن موثوقية الأعداد الإجمالية المرتفعة المبلغ عنها للمؤشرات المذكورة أعلاه، وبالتالي، كان استخدام البيانات لأغراض الترويج محدودا. ويشير تحليل أجراه

⁹ دراسة قياس مستويات المعيشة هي برنامج البنك الدولي الرئيسي المعني باستقصاء الأسر المعيشية.

مؤخرا مكتب التقييم المستقل¹⁰ إلى بعض الأخطاء في الحصول على بيانات المؤشرات المتعلقة بمدى وصول المشروعات. ولا يزال يتعين على الصندوق إجراء تحقق مستقل من موثوقية ودقة نتائج تقديرات الأثر، والجهود المبذولة لتجميع البيانات للمؤشرات من 1-1-2 إلى 1-2-5.¹¹

28- وفي بعض الحالات، جرى تجاهل مسألة الموثوقية عند اختيار مصدر البيانات. فعلى سبيل المثال، لوحظ على نطاق واسع الانفصال بين تصنيفات أداء المشروعات في التقديرات الذاتية للصندوق وتقييمات مكتب التقييم المستقل (التقرير السنوي عن التقييم المستقل في الصندوق لعام 2023). وأبرزت المقابلات حالات مالت فيها تقارير إنجاز المشروعات (أحد مصادر بيانات إطار إدارة النتائج) إلى تضخيم تقييمات أدائها لتحقيق أهداف إطار إدارة النتائج. وعلاوة على ذلك، يبدو أن التقديرات الذاتية تشير إلى أنماط أداء غير بديهية. وعلى سبيل المثال، أفاد تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2023 أن أداء المشروعات في الأوضاع الهشة كان أعلى في جميع المقاييس تقريبا من أداء المشروعات المنفذة في ظل ظروف عادية.

29- وأصبحت مراجعة جودة المؤشرات ضرورة بالنسبة للصندوق حيث زادت الإدارة العليا التركيز على جودة وصحة بيانات الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التقارير البيئية والاجتماعية وتقارير الحوكمة التي يصدرها الصندوق تتطلب أيضا عمليات مراجعة جودة لأنها تتطلب الالتزام بمبادئ الأمم المتحدة للاستثمار المسؤول.

30- **تفرض القدرة المحدودة على الرصد والتقييم تحديات أمام ضمان جودة جمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها.** كما أنها تحد من قدرة الصندوق على إجراء التحديثات والتحسينات اللازمة لهذه النظم.

31- وعلى سبيل المثال، في حالة لوحات معلومات إطار إدارة النتائج، لا تتوفر خطوات بسيطة مثل تمثيل البيانات في شكل واضح كنظام إشارات المرور، وتوفير تحليلات الاتجاه لتحديد القيم الحالية للمؤشرات، وتصنيف البيانات حسب المنطقة. ولا تزال دقة وتواتر التحديثات بعيدة عن المستوى الأمثل. وتشير طبيعة وتكرار مواطن الخلل في لوحة معلومات إطار إدارة النتائج إلى قيود القدرات التي ووجهت في الجهود المبذولة لتتبع إطار إدارة النتائج. وبعض هذه العيوب في لوحة المعلومات ذات طابع تقني - على سبيل المثال، لا يجري حساب تقدم المؤشر على أنه التغيير من خط أساس، وكانت قيم خط الأساس أكبر من الأهداف في بعض الحالات. وتجعل مواطن الخلل هذه من الصعب استخدام لوحة المعلومات لتتبع المؤشرات.

32- وتوجد تحديات تتعلق بالقدرات على مستويات متعددة. فجودة البيانات تبدأ بالبيانات المجمعة على مستوى المشروع وتتبع عملية للتجميع والإبلاغ. وتفرض القدرات المحدودة على مستوى المشروع والمقر تحديات بشأن جودة البيانات. واتخذت شعبة سياسات العمليات والنتائج خطوات لتعزيز القدرات على المستوى القطري وفي المقر. وتشمل هذه الخطوات وضع مبادئ توجيهية للرصد واستقصاءات الحصائل (المبادئ التوجيهية لقياس المؤشرات الرئيسية للحصائل) وتوفير التدريب عبر الإنترنت من خلال أكاديمية العمليات. وقد أتاحت شعبة سياسات العمليات والنتائج هذه الفرص لموظفي الصندوق ووحدات إدارة المشروعات والاستشاريين الخارجيين الذين يساعدون عمل الصندوق داخل البلدان. وقامت الشعبة بآتمتة نظام إدارة النتائج التشغيلية، انتقالا من التجهيز اليدوي للبيانات. بالإضافة إلى ذلك، قامت بتعيين موظف للرصد والتقييم للتعامل مع مشاكل بيانات إطار إدارة النتائج.¹² وكما تجري مناقشته في الفقرات اللاحقة، لا تزال تحديات جودة البيانات قائمة في مجالات معينة على الرغم من هذه الجهود.

¹⁰ على سبيل المثال، مكتب التقييم المستقل 2022، تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على تقرير تقييم الأثر لفترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، الوثيقة EB 2022/136/R.8/Add.1.

¹¹ قدم مكتب التقييم المستقل تعليقات إلى المجلس التنفيذي بشأن الأساليب التي يتبعها الصندوق في أخذ عينات المشروعات المستخدمة في عملية تقديرات الأثر، واستقراء نتائج أثر هذه المشروعات المشمولة بعينات لتقدير أثر حافظة الصندوق بأكملها.

¹² بالإضافة إلى ذلك، وافق الصندوق، في إطار التزامات التجديد الثاني عشر لموارده، على خطة عمل للرصد والتقييم على مستوى المشروعات في عام 2022، على أن تكتمل بحلول عام 2025.

33- تختلف الملكية والفهم الكامل للأساس المنطقي لمؤشرات إطار إدارة النتائج عبر الصندوق. أظهرت التحليلات والمقابلات أن التأييد كان مرتفعا في المقر، ولا سيما على مستوى الإدارة الوسطى والعليا. ومع ذلك، كان التأييد أقل بين الموظفين اللامركزيين. وأشار العديد من المديرين القطريين إلى أنه كان من الصعب قياس بعض المؤشرات الرئيسية في المستوى الثاني (مثل 14-2-2 إلى 16-2-2) ومؤشرات المستوى الثالث لأداء البرامج القطرية (1-1-3 إلى 5-1-3) وغالبا ما كانت تفتقر إلى مصادر موثوقة للبيانات بسبب ضعف المنهجيات والقدرات اللازمة لإجراء الاستقصاءات القطرية. ويشير هذا التأييد الضعيف إلى الجهود اللازمة إما لإعادة النظر في المؤشرات، أو، إذا كانت الإدارة مقتنعة بجدارتها، لبذل جهود متضافرة لتعزيز تأييد الموظفين لجميع المؤشرات.

34- لم يتم الصندوق حتى الآن بإعداد بيانات وصفية شاملة لجميع مؤشرات. يُعد توفير البيانات الوصفية لجميع المؤشرات المؤسسية ممارسة معيارية في المؤسسات المالية الدولية.¹³ وتوفر البيانات الوصفية التعريف والوصف والتفسير والأساس المنطقي للمؤشرات. كما أنها توفر وحدة القياس، ومصدر (مصادر) البيانات، وطريقة جمع البيانات، وطريقة حساب المؤشر (مع مثال توضيحي)، وبروتوكول ضمان الجودة، واستخدام البيانات وتفسيرها، والقيود المفروضة. ويتضمن إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق قائمة بالتعاريف ومصادر البيانات لجميع المؤشرات. وكشفت المقابلات أن الكثيرين وجدوا أن التعاريف غير واضحة. ويُعد توفير تعاريف واضحة ومفهومة للمؤشرات خطوة أولى ضرورية. ومع ذلك، فإن التعاريف وحدها لا تكفي لضمان الاتساق وقابلية التكرار في قياس/حساب البيانات من مواقع المشروعات أو البلدان المختلفة، وعلى مر الزمن. والهدف من البيانات الوصفية هو توحيد التعاريف والعمليات بحيث يشير الجميع إلى نفس الكيان ويقيسونه. وفي هذه المرحلة، لا تتوفر البيانات الوصفية لجميع مؤشرات إطار إدارة النتائج على الرغم من أنه جرى إعداد بيانات وصفية لبعض المؤشرات من قبل أصحابها. وبمجرد إتاحة البيانات الوصفية، يلزم بذل الجهود لضمان الفهم الكامل من جميع المستخدمين وقبولهم لها.

دال- تفعيل إطار إدارة النتائج – الدمج في تنفيذ البرامج القطرية

35- قام الصندوق بتفعيل إطار إدارة النتائج كإطار لتوجيه تنفيذ برامجه القطرية. وتُرشد مؤشرات إطار إدارة النتائج وأهدافه أولويات شعب الصندوق، وبطاقات الأداء الإقليمية والمؤسسية، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتصميم العمليات. وتتجه أهداف إطار إدارة النتائج المؤسسية نزوليا ويجري دمجها في نظام تقييم أداء المديرين، حيثما كان ذلك ممكنا. ويوزع ذلك بشكل فعال المساءلة عن تنفيذ التزامات إطار إدارة النتائج في الصندوق. وفي الواقع، فإن إطار إدارة النتائج متأصل بعمق في الصندوق، وبشكل جميع تدخلاته.

36- وترتكز هذه التطورات على مصداقية وموثوقية قياس التقدم الذي يحرزه إطار إدارة النتائج، أي بيانات المؤشرات. وعلى هذا النحو، فإن التحديات المحددة في القسم جيم - الاهتمام غير المتساوي بالجودة بين المؤشرات، ونقص القدرة في مجال الرصد والتقييم، وضعف ملكية وفهم المؤشرات بين المسؤولين عن البيانات على المستوى القطري - من شأنها أن تشكل تهديدات لاستدامة التقدم المحرز في دمج إطار إدارة النتائج في تنفيذ البرامج القطرية للصندوق.

هـ- استخدام إطار إدارة النتائج

37- جرى استخدام إطار إدارة النتائج على نطاق واسع في الصندوق كإطار تنظيمي لتحديد أولويات مجالات التدخلات وأداء الموظفين نحو تحقيق أهداف إطار إدارة النتائج. استخدمت لجنة الإدارة التنفيذية إطار إدارة النتائج لتوجيه الأولويات المؤسسية نزوليا إلى المناطق. كما استخدمت الإدارة العليا أهداف إطار إدارة النتائج

¹³ البنك الدولي على سبيل المثال، <https://datbank.worldbank.org/metadataglossary/all/series>

في لوحات معلومات الأداء الخاصة بنواب الرئيس المساعدين؛ وجرى استخدام بيانات إطار إدارة النتائج في التقييمات الإقليمية والمؤسسية لتحديد مجالات التحسين والنجاحات.

38- تشير الأدلة إلى أن استخدام لوحة معلومات إطار إدارة النتائج عبر الإنترنت محدود. ذكرت وثيقة إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق أن إدخال لوحة معلومات إطار إدارة النتائج سيسمح للإدارة وأعضاء المجلس التنفيذي والجمهور بتتبع التقدم المحرز مقابل الأهداف في الوقت الفعلي.¹⁴ وحظيت لوحة معلومات إطار إدارة النتائج عبر الإنترنت بالرؤية فور إطلاقها. ومع ذلك، أظهرت البيانات المتعلقة بزيارات المواقع الشبكية والمقابلات أن استخدامها قد انخفض. وربما يرجع هذا الانخفاض إلى نقاط الضعف في التصميم التي جرت مناقشتها من قبل ونظرا إلى أن النتائج المقدمة ليست واضحة بحد ذاتها وليست سهلة التفسير.

ثالثا- المضي قدما

39- تشير النتائج الملحوظة في القسم السابق والمناقشات مع أصحاب المصلحة واستعراض الوثائق إلى خمسة مجالات تحتاج إلى مزيد من الاهتمام لتعزيز إطار إدارة النتائج هذا وأطر إدارة النتائج المستقبلية.

40- **المجال 1. النظر في الابتعاد عن ممارسة تحديد أهداف لجميع المؤشرات تقريبا.** وعدم إدراج أهداف إلا إذا كانت قابلة للتحقيق وذات صلة وحساسة للتغيرات المقاسة. وعندما لا يجري استيفاء هذه الشروط، ينبغي تجنب الأهداف. وقد توقفت بالفعل العديد من المؤسسات المالية الدولية، مثل مجموعة البنك الدولي (باستثناء المؤسسة الدولية للتنمية) عن استخدام الأهداف. ولا يتضمن إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق أهدافا لأربعة من مؤشرات البالغ عددها 66 مؤشرا، وينبغي أن يُنظر في توسيع نطاق هذه الممارسة بشكل أكبر.

41- **المجال 2. إعداد بيانات وصفية لجميع مؤشرات إطار إدارة النتائج، وجعلها متاحة بسهولة لجميع المستخدمين المحتملين، والتأكد من أن أولئك الذين يجمعون البيانات ويحلونها لديهم فهم واضح للبيانات الوصفية لأداء مهامهم.**

42- **المجال 3. مراعاة اعتبارات التكاليف المرتبطة ببيانات المؤشرات الجديدة/الإضافية عند اختيار المؤشرات وتنفيذ إطار إدارة النتائج.** ينبغي تقدير وقت الموظفين والموارد المالية اللازمة لجمع البيانات وتدريب الموظفين المشاركين وضمان الجودة وإجراء التحليل والإبلاغ في مرحلة التصميم كاعتبار عند اختيار المؤشرات الجديدة. ومن المرجح أن يؤدي الافتقار إلى الموارد الكافية للتنفيذ إلى الإضرار بجودة البيانات ومصداقيتها.

43- **المجال 4. إنشاء مجتمع ممارسات في الصندوق لجميع المؤشرات ذات الصلة من أجل تعزيز القدرة على جمع البيانات المطلوبة على المستوى القطري.** وإدراج مهام تدريب الأقران ودعم استكشاف الأخطاء وإصلاحها لجامعي البيانات والقيمين عليها ضمن وظائف مجتمع الممارسين في الصندوق.

44- **المجال 5. تعزيز مصداقية جميع بيانات مؤشرات إطار إدارة النتائج وموثوقيتها.**

- مواصلة ممارسة إجراء تقدير ذاتي لإطار إدارة النتائج في نهاية دورة تجديد الموارد وتوسيع نطاقه ليشمل أهمية وفعالية إطار إدارة النتائج، والتحديات التي تواجه جمع البيانات، وضمان الجودة، والتحليل والاستخدام.

¹⁴ الفقرة 182، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية 2021(ب). <https://webapps.ifad.org/members/gc/44/docs/arabic/GC-44-L-6-Rev-1.pdf>

- كجزء من هذا التقدير الذاتي، يجب أن تخضع بيانات التقدم المبلغ عنها في بيانات تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق في نهاية الدورة لعمليات مراجعة الجودة. ويجب أن تلتزم عمليات مراجعة الجودة بالمعايير الدولية (المؤشرات ذات ضمان الجودة المستقل)¹⁵ أو تُجرى وفقاً لمبادئ مقاييس أداء الجودة (المواءمة والشفافية والسياق والموثوقية والاتساق).¹⁶ وعندما تكون عمليات المراجعة الخارجية للجودة غير ممكنة، ينبغي النظر في إجراء تقدير خارجي للجودة.
- تمثياً مع ممارسات المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ينبغي أن يستخدم الصندوق بيانات من مصادر مستقلة عندما تكون متاحة. وعلى سبيل المثال، ينبغي للمؤشرات المدرجة في دليل التقييم في الصندوق أن تستخدم بيانات مكتب التقييم المستقل بدلاً من بيانات التقدير الذاتي.
- ينبغي التحقق من صحة تقدير نهاية الدورة هذا بشكل مستقل.

¹⁵ <https://cfr.worldbank.org/publications/internal-audit-key-performance-indicators>

¹⁶ <https://www.frc.org.uk/getattachment/cd978ef7-72ad-4785-81ee-e08bb7b7f152/LAB-Performance-metrics-FINAL.pdf>

List of people met

Corporate Services Support Group

Saheed Adegbite	Director, OSB
Cristiana Sparacino	Senior Quality Assurance Specialist, QAG
David Cuming	Quality Assurance Specialist, QAG
Julian Escobar Giraldo	Consultant, QAG
Alberto Cogliati	Associate Vice-President and Chief Risk Officer, RMO

Corporate Services Department

Guoqi Wu	Associate Vice-President, CSD
Rima Alcadi	Senior Advisor, CSD
Francesca Maselli	Chief, Policy & Strategic Support Unit, HRD

External Relations and Governance

Leon Williams	Senior Partnership Officer, GPR
---------------	---------------------------------

Financial Operations Department

Malek Sahli	Senior Officer Development Finance, FOD
Claudio Di Benedetto	Financial Technical Officer (Advisor), FOD
Allegra Saitto	Chief, Financial Reporting & Corporate Finance, FCD

Programme Management Department

Donal Brown	Associate Vice-President, PMD
Davidson Ashley Anne	Programme Officer (Rural Poor Stimulus Facility), PMD
Abdelkarim Sma	Portfolio Advisor, Lead Regional Economist, APR
Ulac Demirag	Country Director and Head Hub India, IFAD Country Office India
Umit Mansiz	Country Director Afghanistan, Myanmar, Philippines, IFAD Country Office Philippines
Meng Sakphouseth	Country Programme Officer Cambodia and Laos, IFAD Country Office Cambodia
Sara Mbago-Bhunu	Regional Director, Regional Office Kenya, ESA
Mawira Chitima	Head, Multi Country Office Ethiopia
Mohamed El-Ghazali	Country Director, IFAD Country Office Uganda
Sara Kouakou	Portfolio Advisor, Regional Office Kenya, ESA
Miyuki Minzunoya	Programme Analyst, Regional Office Kenya, ESA
Daniel Anavitarte	Regional Specialist, LAC
Maine Astonitas	Senior Portfolio Advisor, Multi Country Office Peru
Claus Reiner	Country Director, IFAD Country Office Brazil
Dina Saleh	Regional Director, NEN
Mohamed Abdelgadir	Head Multi Country Office Egypt a.i./Country Director, IFAD Country Office Egypt
Gianluca Capaldo	Portfolio Advisor and Interim Country Director for Türkiye, NEN
Alessandra Garbero	Lead Regional Economist, NEN
Naoufel Telahigue	Head Multi Country Office and Country Director Armenia and Morocco, NEN
Clorinne Razzini	Consultant, NEN
Nigel Brett	Director, OPR
Chitra Deshpande	Lead Advisor, Results and Resources, OPR

Stamatopoulos Dimitra	Specialist Policy and Results, OPR
Marco Maria Soledad	Senior Specialist, Policy and Results, OPR
Sayed Khan Raniya	Temporary Assignment, OPR
Bernard Hien	Regional Director, Regional Office Côte d'Ivoire, WCA

Strategy and Knowledge Department

Jyotsna Puri	Associate Vice-President, SKD
Juan Carlos Mendoza	Director, ECG
Antonella Cordone	Senior Technical Specialist, ECG
Hisham Zehni	Climate and Environment Specialist, ECG
Triki Thouraya	Director, PMI
Stefania Lenoci	Head Private Sector Advisory and Implementation Unit (PAI), PMI
Sara Savastano	Director, RIA
Arthur Mabiso	Senior Economist, RIA

Convenors and Executive Committee Representatives

Niall Cremen	Development Specialist, Development Cooperation Division (Irish Aid) Department of Foreign Affairs of Ireland
Ronald Meyer	Counsellor Alternate Permanent, Representative of the Federal Republic of Germany to the International Fund for Agricultural Development
Medi MOUNGUI	Second Counsellor Alternate Permanent Representative of the Republic of Cameroon to IFAD
Purna Chita Nugraha	First Secretary Alternate Permanent Representative of the Republic of Indonesia to IFAD
Parick Olsson	Deputy Head Federal Department of Foreign Affairs (FDFA) Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)
Sandra Paola Ramirez Valenzuela	First Secretary, Alternate Permanent Representative of the United Mexican States to IFAD
Govert Visser	Deputy Permanent Representative, a.i. of the Netherlands to the United Nations Organizations for Food and Agriculture in Rome
Miguel Jorge Garcia Winder	Ambassador, Permanent Representative of the United Mexican States to IFAD

External agencies

Sara Osaka	Operation Policy & Country Services, The World Bank
------------	---

List of documents reviewed

- AfDB. 2021. Mid-Term Evaluation of the AfDB's Results Measurement Framework (2016–2025). Agulhas Applied Knowledge. Corporate Results Frameworks for Multilateral Development Banks: A Benchmarking Study for the African Development Bank. September 2021.
- IFAD. 2016. IFAD development effectiveness framework. EB 2016/119/R.12
- IFAD. 2017. Taking IFAD's Results and Impact Management System (RIMS) TO THE Next Level. EC 2017/ 96/W.P.7. (Rome, IFAD, 2017)
- IFAD. 2021. Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. Recovery, Rebuilding, Resilience. GC 44/L.6
- IFAD. 2021 Development Effectiveness in the Decade of Action: An Update to IFAD's Development Effectiveness Framework. EB 2021/134/R.24
- IFAD. 2016. IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation. (Rome IFAD, 2016)
- IFAD. 2020(a). Draft IFAD Results Management Framework. IFAD 12/3/R.2/Add.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(b). IFAD 12: Business Model and Financial Framework 2022-2024. IFAD 12/2(R)/R.2. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(c). Summary of the Chairperson: Reconvened Second Session of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. IFAD12/2(R)/INF.1/Rev.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(d). Summary of the Chairperson: Third Session of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. IFAD12/3/INF.1/Rev.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2021(a). Core Outcome Indicators Measurement Guidelines (COI). (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2021(b). Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. Recovery, Rebuilding, Resilience. GC 44/L.6/Rev.1. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD 2021 (c). Midterm Review of the IFAD Strategic Framework 2016-2025. EB 2021/133/R.16. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2021(d). Revised IFAD Evaluation Policy. EB 2021/132/R.5/Rev.1. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2022(a). IFAD 11 Impact Assessment Report. EB 2022/136/R.8. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2022(b). Corporate Portfolio Stock-take. Programme Management Department. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2022(c). Report on IFAD's Development Effectiveness 2022. EB 2022/136/R.7. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2023(a) IFAD 13 Business model and financial framework paper. Draft II – For RCC of 19/04/2023. (Rome IFAD, 2023)
- IFAD. 2023(b). IFAD at the midterm of the Twelfth Replenishment. IAFD13/1/R.2/Rev.1. (Rome IFAD, 2023)

IOE. 2022. Comments of the Independent Office of Evaluation of IFAD on the IFAD11 Impact Assessment Report, EB 2022/136/R.8/Add.1

IOE. 2023. Annual Report on Independent Evaluation. 2023. EC 2023/122/W.P.3

IFAD12 Results Management Framework indicators

Table 1:

Tier I - Goals and context

	Source	SDG Sub-indicator	Baseline (year)	Results (year)
1.1 SDG 1: No poverty				
1.1.1 Proportion of population below the international poverty line of US\$1.90 a day (SDG 1.1.1)	UNSD	1.1.1	N/A	
1.2 SDG 2: Zero hunger				
1.2.1 Prevalence of food insecurity (SDG 2.1.2)	UNSD	2.1.2	N/A	
1.2.2 Prevalence of malnutrition among children under 5 years of age (SDG 2.2.2)	UNSD	2.2.2	N/A	
1.2.3 Productivity of small-scale food producers (SDG 2.3.1) (new)	UNSD	2.3.1	N/A	
1.2.4 Average income of small-scale food producers (SDG 2.3.2)	UNSD	2.3.2	N/A	
1.2.5 Government expenditure on agriculture (index) (SDG 2.a.1)	UNSD	2.A.1	N/A	

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.

Table 2:

Tier II – Development impact and results¹⁷

2.1. Impact							
Strategic objective	SDG targets	IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Baseline (IFAD10 2016-2018)	IFAD12 target (end-2024) ¹⁸	IFAD11 target (end-2021)
	1.2 and 2.3	2.1.1	Number of people with increased income (millions) (SDGs 2.3 and 1.2)	IFAD impact assessment (IIA)	62	68	44
SO1	2.3.2	2.1.2	Number of people with improved production (millions) (SDG 2.3.2)	IIA	47	51	47
SO2	2.3	2.1.3	Number of people with improved market access (millions) (SDG 2.3)	IIA	50	55	46
SO3	1.5	2.1.4	Number of people with greater resilience (millions) (SDG 1.5)	IIA	26	28	24

¹⁷ All persons-based indicators will be disaggregated by sex and youth status (young and not young) and where feasible to include persons with disabilities.

¹⁸ Impact target ranges include the expected impact determined from the IFAD12 financial scenarios D as defined in the business model and financial framework, which use an assumed cofinancing target of 1.5 and create a PoW of between US\$8.3 billion and US\$10.3 billion.

	2.1	2.1.5	Number of people with improved nutrition (millions) (SDG 2.1)	IIA	N/A	11	12
2.2. Outreach, outcomes and outputs							
<i>Areas of thematic focus in Strategic Framework 2016 - 2025</i>	<i>SDG target</i>	<i>IFAD12 RMF code</i>	<i>Indicator</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline¹⁹</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)²⁰</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>
Outreach	1.4	2.2.1	Number of persons receiving services promoted or supported by the project (millions)	Core indicators	110	127	120
Access to agricultural technologies and production services	1.4, 2.3 and 2.4	2.2.2	Number of hectares of farmland under water-related infrastructure constructed/rehabilitated	Core indicators	450,000	610,000	70,000
		2.2.3	Number of persons trained in production practices and/or technologies (millions)	Core indicators	2.7	3.25	3.5
Inclusive financial services	1.4, 2.3 and 8.3	2.2.4	Number of persons in rural areas accessing financial services (savings, credit, insurance, remittances, etc.) (millions)	Core indicators	18	22.5	23
Diversified rural enterprises and employment opportunities	8.2, 8.3 and 10.2	2.2.5	Number of rural enterprises accessing business development services	Core indicators	600,000	900,000	100,000
		2.2.6	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)	Core indicators	2.7	3.1	3.2
		2.2.7	Number of supported rural producers that are members of a rural producers' organization (millions)	Core indicators	0.7	1.0	1.2
		2.2.8	Number of beneficiaries with new jobs/employment opportunities. (new)	Core indicators	N/A	Tracked ²¹	N/A
Rural infrastructure	2.3	2.2.9	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded	Core indicators	12,000	19,000	20,000
Environmental sustainability and Climate change	2.4, 5.4,	2.2.10	Number of hectares of land brought under climate-resilient management (millions)	Core indicators	1.5	1.9	1.5

¹⁹ The IFAD12 RMF baselines are the forecasted results that IFAD is expected to achieve by 2021 (estimated figures of the RIDE 2022). The RIDE reporting is highly sensitive to changes in the sample of projects, and IFAD expects large shifts in its major contributors by the end of IFAD11. Projections can help reduce the variability and increase precision.

²⁰ The IFAD12 targets reflect financial scenario D, and will ultimately depend upon the scenario chosen by Members.

²¹ This is a new outcome indicator without any historical data and will employ new calculation methodologies.

Nutrition	7.2, 13.1 13.3	2.2.11	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	Core indicators	10,000	11,500	10,000
	15.1 15.3	2.2.12	Number of households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	Core indicators	300,000	350,000	300,000
		2.2.13	Number of tons of greenhouse gas emissions (carbon dioxide equivalent [CO ₂ e]) avoided and/or sequestered (million tons of CO ₂ e over 20 years)	Core indicators	65	95	65
		2.2.14	Number of persons provided with targeted support to improve their nutrition (millions)	Core indicators	5	6	5
		2.2.15	Percentage of women reporting minimum dietary diversity (MDDW)	Core indicators	20	25	N/A
	Access to natural resource	1.4, 5.a	2.2.16	Number of beneficiaries gaining increased secure access to land (new)	Core indicators	N/A	Tracked

2.3. Project-level development outcome ratings at completion²²

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Baseline (2016-2018) (RIDE 2019)	IFAD12 Target (end-2024)	IFAD11 target (end-2021)
2.3.1	Overall project achievement (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	N/A	90	90
		IOE ratings	N/A	Tracked	N/A
2.3.2	Government performance (ratings 4 and above) (percentage) (new)	PCR ratings	80	80	80
2.3.3	IFAD's performance (ratings 4 and above) (percentage) (new)	PCR ratings	N/A	90	N/A
2.3.4	Efficiency (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	67	80	80
2.3.5	Sustainability of benefits (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	71	85	85
2.3.6	Scaling up (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	88	95	95
2.3.7	Gender equality (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	88	90	90

²² Some of these indicators' definitions may be revised in the context of the revision of the evaluation manual; namely, potential to scale up and likelihood of sustainability of benefits.

	Gender equality (ratings 5 and above) (percentage)	PCR ratings	N/A	60	60
2.3.8	Environment and natural resource management (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	84	90	90
2.3.9	Climate change adaptation (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	83	90	85

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.

Table 3:

Tier III – Delivering impact

		Source	Baseline (2019)	IFAD12 Target (end- 2024)	IFAD11 target (end- 2021)
Transformational country programmes					
3.1 Performance of country programmes					
3.1.1	Relevance of IFAD country strategies (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	93	90	90
		COSOP completion reviews (CCRs)	N/A	80	80
3.1.2	Effectiveness of IFAD country strategies (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	89	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.3	Partnership-building (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	91	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.4	Country-level policy engagement (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	83	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.5	Knowledge management (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	93	90	90
		CCRs	N/A	80	N/A
3.1.6	COSOPs integrating private sector interventions complementing the PoLG (percentage) (new)	Quality assurance review	N/A		N/A
3.2 Designing for impact					
3.2.1	Overall rating for quality of project design (ratings 4 and above) (percentage)	Quality assurance ratings	93	95	95
3.2.2	Overall rating for quality of grant-funded projects at entry (ratings 4 and above) (percentage) (new)	Quality assurance ratings	100	95	90
3.2.3	Projects designed to be gender transformative (percentage) (new)	Corporate validation	32	35	25

3.2.4	Climate finance: Climate-focused PoLG (percentage) (new)	Corporate validation based on MDB <i>Methodologies for Climate Finance Tracking</i>	34	40	25
3.2.5	Climate capacity: Projects designed to build adaptive capacity (percentage) (new)	Corporate validation	N/A	90	N/A
3.2.6	Appropriateness of targeting approaches in IFAD investment projects (percentage)	Quality assurance ratings	93	90	90
3.2.7	Quality of project target group engagement and feedback (ratings 4 and above) (percentage) (new)	Supervision ratings	N/A	80	N/A
3.3 Proactive portfolio management					
3.3.1	Disbursement ratio (percentage)	Oracle FLEXCUBE	17.9	15	17
3.3.2	Overall implementation progress (ratings 4 and above) (percentage) (new)	Supervision ratings	89	85	N/A
3.3.3	Proactivity index (percentage) (new)	Corporate databases	55	70 ²³	N/A
Transformational financial framework					
3.4 Resources					
3.4.1	Debt-to-equity ratio (percentage)	Corporate databases	8.1	Tracked	Tracked
3.4.2	Deployable capital (percentage) (new)	GRIPS	40.3	Tracked	Tracked
3.4.3	Cofinancing ratio	GRIPS	1:1.37	1:1.5	1:1.4
	Cofinancing ratio (international)	GRIPS	1:0.61	1:0.7	1:0.6
	Cofinancing ratio (domestic)	Corporate databases	1:0.76	1:0.8	1:0.8
3.4.4	Leverage effect of IFAD private sector investments ²⁴ (average leverage factor) (new)	Corporate databases	N/A	5	N/A
Transformational Institutional Change					
3.5 Institutional efficiency					
3.5.1	Ratio of IFAD's administrative expenditure to the PoLG (including IFAD-managed funds) (percentage)	Corporate databases	11.2	12.5	12.9
3.5.2	Ratio of the administrative budget to the ongoing portfolio of loans and grants	Corporate databases	2.1	2.1	2.1
3.6 Decentralization					

²³ The target reflects a new definition in line with other international financial institutions, which includes restructuring of ongoing projects.

²⁴ This is defined as the aggregate size of public and private sector resources mobilized thanks to IFAD's own investment and support to non-sovereign projects, across the portfolio.

3.6.1	Ratio of budgeted staff positions in ICOs/regional hubs (percentage)	Corporate databases	32	45	35
3.6.2	Decentralization effectiveness (percentage) (new)	ICO Survey	N/A	80	N/A
3.7 Human resource management					
3.7.1	Percentage of women in P-5 posts and above	Corporate databases	33.9	40	35
3.7.2	Time to fill Professional vacancies (days)	Corporate databases	94	90	100
3.7.3	Percentage of staff completing SH/SEA online training (new)	Corporate databases	N/A	98	N/A
	Percentage of PMUs completing training on SH/SEA for new projects (new)	Corporate databases	N/A	50	N/A
3.7.4	Performance management (new)	Corporate databases	N/A	50	N/A
3.8 Transparency					
3.8.1	Percentage of PCRs submitted within six months of completion, of which the percentage publicly disclosed	PMD	67/74	85/90	85/90
3.8.2	Comprehensiveness of IFAD's publishing to IATI standards (percentage)	IATI	86	75	75

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.