September 2013

A

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة | 联合国粮食及农业组织 | Food and Agriculture Organization of the United Nations | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture | Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

لجنة البرنامج

الدورة الرابعة عشرة بعد المائة

روما، 11–15 نوفمبر/تشرين الثاني 2013

تقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية لمنظمة الأغذية والزراعة في أفريقيا

رد الإدارة

- تماشياً مع توصيات الدورة الثانية عشرة بعد المائة للجنة البرنامج (الفقرة 24–ب من الوثيقة CL 145/6) بشأن طرق توفير التكاليف، في الوقت الذي يؤمن فيه الحصول على المعلومات الواردة في تقارير التقييم، تُقدم الوثيقة PC 114/2 كموجز شامل مترجم إلى لغات المنظمة، في حين تم نشر تقرير التقييم بأكمله على الموقع الإلكتروني للفاو الخاص بالتقييم باللغة الأصلية التي أُعدّ بها.

التوجيهات الملتمسة من لجنة البرنامج

- قد ترغب لجنة البرنامج في الإعراب عن آرائها، وتقديم توجيهاتها حول المسائل الأساسية الواردة في تقرير التقييم، وحول رد الإدارة على التوصيات، وإجراءات المتابعة التي اقترحتها.

يمكن توجيه الاستفسارات بشأن المحتوى الموضوعي لهذه الوثيقة إلى:

السيد Lamourdia Thiombiano

الموظف المسؤول للمكتب الإقليمي لأفريقيا

تليفون : 0302610930 (233+)

يمكن الاطلاع على هذه الوثيقة باستخدام رمز الاستجابة السريعة (QR)؛ وهذه هي مبادرة من منظمة الأغذية والزراعة للتقليل إلى ادنى حد من أثرها البيئي وتشجيع اتصالات أكثر مراعاة للبيئة. ويمكن الاطلاع على وثائق أخرى على موقع المنظمة www.fao.org

mi543a

1– ترحب إدارة منظمة الأغذية والزراعة *بتقييم المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة في أفريقيا*. ويشكل هذا التقييم مساهمة هامة تأتي في الوقت المناسب لعملية التعزيز المستمرة لقدرات المنظمة وتأثيرها في أفريقيا وفي مناطق أخرى.

2– وقد استعرض الأعضاء مجموعة من الاقتراحات والإجراءات التي قدمتها مؤخراً الإدارة لتعزيز قدرة المنظمة في المكاتب الميدانية. وقد أيد المجلس، في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة في يونيو/حزيران 2012، الاتجاه الرئيسي لنهج الإدارة نحو اللامركزية ودعم المقترحات المقدمة[1]. وتقدر الإدارة أن نتائج وتوصيات التقييم تتماشى بقوة مع النهج القائم، والعديد من الإجراءات التي يجري تنفيذها بالفعل. ويكفل هذا الاتساق أن يكون للتقييم تأثير مباشر على قرارات وإجراءات الإدارة في المستقبل. وكما هو الحال مع التقييمين السابقين للمكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية (الشرق الأدنى وأوروبا)[2]، تقرّ الإدارة أيضاً أن أهمية وقيمة نتائج التقييم تتعدى إقليم أفريقيا. وللسبب نفسه، تتطلع الإدارة إلى تقييمات المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية للمنظمة في آسيا والمحيط الهادئ وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

3– تغتنم الإدارة هذه الفرصة لتهنئ فريق التقييم على عمله. لقد كان فريق التقييم منفتحاً وملتزماً وبنّاءً في مشاركته في جميع مراحل عملية التقييم. وتهنئ الإدارة فريق التقييم على التزامه بضمان أن تعتمد النتائج والتوصيات على أوسع مجموعة ممكنة من الآراء ووجهات النظر، التي تشمل الشركاء والأعضاء وموظفي المنظمة والإدارة. وقد أدى ذلك إلى نتائج غنية ومستنيرة ومتوازنة. وقد كُتب التقرير النهائي بشكل جيد وبالإضافة للتوصيات فإنه يشكل مصدراً غنياً للمعلومات والتحليلات ووجهات النظر. وأخيراً، تقرّ الإدارة أن مكتب التقييم قد كفل حسن إدارة التقييم ودعمه.

4– يكمن العمل الفعال للمكاتب الميدانية للمنظمة في قلب العديد من التغييرات التحويلية التي تمّ تنفيذها خلال فترة السنتين 2012–2013 وستستمر في فترة السنتين المقبلتين. وإن المنظمة ملتزمة بالتحسين المستمر والتركيز أكثر من أي وقت مضى على النتائج والتأثير، لا سيما على الصعيد القطري. وقد توصلت التقييمات السابقة إلى نتائج وتوصيات مماثلة. ومن الجدير بالملاحظة أن توقيت تقييم إقليم أفريقيا يتزامن مع حاجة الإدارة للمعلومات، لا سيما فيما يتعلق بتعزيز القدرات في المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية من أجل زيادة تأثير المنظمة وفعاليتها في سياق تنفيذ الإطار الاستراتيجي الجديد. وتتفق الإدارة مع النتائج العامة للتقييم، أي أنه تم إحراز تقدم جيد في: (1) تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي؛ (2) تنمية الشراكات؛ (3) تعبئة الموارد. ولكن مطلوب مزيد من العمل في: (1) تصميم البرامج وتنفيذها؛ (2) الدعم التقني (ES50).

5– يحتوي تقرير التقييم على قدر كبير من المعلومات والتحليلات ذات الصلة والمفيدة والعملية، والتي من شأنها أن تسهم في صقل العمليات والترتيبات القائمة أو في مراجعتها. وعلى سبيل المثال، فإن الإدارة قد استندت بالفعل على

[1] الفقرة 17 من الوثيقة CL 144/REP.

[2] الوثيقتان PC 113/3؛ FC 138/22 - PC 106/5.

تحليل التقييم لدعم المراجعات القائمة والحديثة بشأن قضايا مثل ضمان الجودة في دورة المشروع؛ وتوزيع ورفع التقارير عن تقديم الدعم الإداري والتشغيلي؛ وخيارات مزج المهارات في المكاتب الإقليمية (تحت التوصية 2)؛ وخيارات عقود التوظيف في المكاتب القطرية؛ وتعزيز القدرات لتعبئة الموارد في المكاتب الميدانية؛ وتعظيم الاستفادة من إدماج عمل المنظمة في حالات الطوارئ والتنمية، لا سيما على الصعيد القطري. وهناك أمثلة أخرى في التقرير. وتظل الإدارة ملتزمة باستخدام المعلومات الواردة في التقرير للمساهمة في التحسين المستمر لعمليات المنظمة على الصعيدين الإقليمي والإقليمي الفرعي وعلى الصعيد القطري.

6- يوصي التقييم بأن تقوم منظمة الأغذية والزراعة "بزيادة حجم ومزيج مهارات الفرق الفنية الإقليمية الفرعية" (التوصية 3-1). وفي هذا الصدد، يقترح التقييم أن يتمّ دمج الفرق الإقليمية الفرعية الأربعة الحالية في فريقين فنيين. ويتماشى ذلك مع مقترحات الإدارة لتحويل المكاتب الإقليمية الفرعية إلى مراكز فنية[3] ودمج المكتب الإقليمي الفرعي لغرب أفريقيا بالمكتب الإقليمي[4]. وإن مجلس المنظمة *"دعم تحويل المكاتب الإقليمية الفرعية إلى مراكز فنية، وشدد على ضرورة أن يتماشى اختيار موظفي المراكز الفنية مع الاحتياجات المحلية"*[5]. ولذلك، في حين أن الإدارة تؤيد تماماً هذا الاقتراح من حيث المبدأ، فإن أي قرار لتغيير عدد و/أو مواقع المكاتب الإقليمية الفرعية لا يمكن اتخاذه إلا بتأييد من الأجهزة الرئاسية للمنظمة. وتتطلع الإدارة إلى مزيد من التوجيه والقرارات بشأن هذه المسألة.

7- يقدم التقييم خمسة عشر توصية تتعلق بالمكاتب القطرية (5 توصيات) والمكتب الإقليمي (3) والفرق الفنية والمكاتب الإقليمية الفرعية (3) والمقرّات الرئيسية (4). ويرافق كل توصية عدد من "الإجراءات المقترحة" للنظر فيها من قبل الإدارة، وتستند إلى التحليل والنتائج المعروضة في القسم الرئيسي من تقرير التقييم. وفي بعض الحالات، لابد من التعليق على "إجراءات مقترحة" محددة، لفهم رد الإدارة على التوصية. وتقبل الإدارة إحدى عشر توصية، وتقبل جزئياً أربعة منها:

- التوصية 1-3 بشأن التمويل المحفز على المستوى القطري
- التوصية 1-4 بشأن المكافآت لمثليات المنظمة
- التوصية 2-1 بشأن الوظائف التقنية للمكتب الإقليمي
- التوصية 2-2 بشأن مزيج المهارات في المكتب الإقليمي لأفريقيا

8- توفر المصفوفة المرفقة المزيد من المعلومات. كما أن الإدارة تحيط علما و بشكل دقيق بالاقتراحات العديدة المرتبطة بالتوصيات الفردية.

[3] الفقرة 25 من الوثيقة CL 144/5.

[4] الفقرة 49 من الوثيقة CL 144/15.

[5] الفقرة 21-ج من الوثيقة CL144/REP.

توصية التقييم	استجابة الإدارة قُبلت، قُبلت جزئياً أو رُفضت، والتعليق على التوصية	خطة الإدارة			
		الإجراء الذي يتعين اتخاذه	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني	مطلوب مزيد من التمويل (نعم أو لا)
المكاتب القطرية					
التوصية 1–1: إلى ممثليات المنظمة بدعم من التعاون الفني ومكتب دعم اللامركزية – كمسألة ذات أولوية، يقوم كل مكتب قطري باستعراض داخلي لتحديد أية استراتيجية من الاستراتيجيتين الموصوفتين أعلاه هي الأنسب للسياق المحدد للمكتب القطري ووضع خطة عمل فورية من أجل تعزيز تأثير المنظمة[6].	**قُبلت**	(1) المضي قدما بإنجاز إطار البرمجة القطرية وإعداد خطط تعبئة الموارد القطرية؛ (2) ستنتهي خطط العمل التشغيلية للمكاتب القطرية لفترة 2014–2015، بحلول نهاية يناير/كانون الثاني 2014. وستحدد هذه الخطط الاحتياجات من الموارد لتنفيذ البرنامج بشكل فعال خلال 2014–2015.	المكتب الإقليمي لأفريقيا، وممثليات المنظمة، والتعاون التقني، ومكتب دعم اللامركزية في دور دعم.	برنامج العمل والميزانية 2014–2015	لا
التوصية 1–2: إلى مكتب دعم اللامركزية: دعما للنهج الذي اقترحه كل من المكاتب القطرية، ومع الأخذ بعين الاعتبار تقييم القدرات الذي أجري في عامي 2011 و2012 في إقليم أفريقيا، وضع برنامج مؤسسي للتدريب .وسوف تنطوي عناصر هذا التدريب على حشد الموارد وصياغة المشاريع والميزانية، والاتصال، والإدارة والتمويل والرصد على أساس النتائج.	**قُبلت**	إكمال تقييم شامل لاحتياجات التدريب ووضع خطة عمل محددة التكاليف لتنفيذها خلال فترة السنتين 2014–2015.	المكتب الإقليمي لأفريقيا ومكتب الموارد البشرية	2014–2015	نعم
التوصية 1–3: إلى مكتب دعم اللامركزية ومكتب التخطيط الاستراتيجي – زيادة الإتاحة الفورية للتمويل المحفز لدعم	**قُبلت جزئياً** توافق الإدارة على مبدأ تعزيز استخدام تمويل	في انتظار تأييد الأجهزة الرئاسية، تنفيذ الإجراءات المقترحة لتعزيز برنامج التعاون	التعاون التقني (برنامج التعاون التقني) ومكتب	2013–2014	لا

[6] تشمل الاستراتيجية الأولى، المقترحة في سياقات يتاح فيها التمويل الطوعي، البناء المتعمد على الصعيد القطري للمزيد من الفرق التقنية والتشغيلية المستقلة، التي لديها مهارات في وضع البرامج والشراكات والاتصالات وتعبئة الموارد. وتشمل الاستراتيجية الثانية، في سياقات محدودة الموارد، تطبيق أكثر كثافة وسرعة في الاستجابة، لموارد برنامج التعاون التقني ولخبرة المنظمة العالية المستوى في المقر الرئيسي وفي الفرق المتعددة التخصصات، لدعم المكاتب القطرية الصغيرة في المجالات الأساسية لعمل منظمة الأغذية والزراعة.

توصية التقييم	استجابة الإدارة **قُبلت، قُبلت جزئياً أو رُفضت، والتعليق على التوصية**	خطة الإدارة			
		الإجراء الذي يتعين اتخاذه	**الوحدة المسؤولة**	**الإطار الزمني**	**مطلوب مزيد من التمويل (نعم أو لا)**
المكتب القطري للحكومة ومن أجل تنفيذ البرنامج.	برنامج التعاون التقني لدعم تنفيذ إطار البرمجة القطرية، ولكنها لا توافق على الإجراءات المقترحة لتحقيق ذلك، وبدلاً من ذلك تشير إلى المقترحات التي قدمت في الوثيقة JM 2013.2/2.	التقني، وخاصة فيما يتعلق بالمرفق الخاص ببرنامج التعاون التقني (الوثيقة JM 2013.2/2).	الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد (الدعم الإدارة والتشغيلي)		
التوصية 1–4: إلى مكتب دعم اللامركزية والمدراء العامين المساعدين /الممثلين الإقليميين – تمكين وتشجيع قيادة المنظمة المخصصة على المستوى القطري من خلال مكافأة الأداء الممتاز لممثليات المنظمة.	**قُبلت جزئياً** توافق الإدارة تماماً على أن ضمان قيادة قوية للمنظمة على الصعيد القطري لا يزال يشكل أولوية. ولا توافق على أحد الإجراءات المقترحة المتعلقة بزيادة الدرجات لممثليات المنظمة.	أُجريت تغييرات كبيرة فيما يتعلق بتوظيف ممثليات المنظمة ومراقبة الأداء، تمشياً مع الإجراءات المقترحة. وسيتم وضع اللمسات الأخيرة فيما يتعلق بسياسة المكافأة وإبداء التقدير. وفي حين توافق الإدارة تماماً على الهدف من هذه التوصية، فإنها تسعى لمعالجة القضايا على نطاق أوسع، وفي الحالة المحددة "لمكافأة" الأداء الجيد لممثليات المنظمة، فإنها تأمن أنه ينبغي أن يكون هذا جزءاً من سياسة أوسع لمكافآت الشركات وإبداء التقدير، وليس بالضرورة لتصنيف الوظائف.	مكتب دعم اللامركزية ومكتب الموارد البشرية	2014–2015	لا
التوصية 1–5: إلى لتعاون التقني– ينبغي للمكاتب القطرية المشاركة في الصياغة وتحمل المسؤولية المباشرة عن المكونات القطرية للبرامج الإقليمية الفرعية والإقليمية والعالمية سواء باستخدام السلطة المفوضة من صاحب الميزانية، أم بأسلوب	**قُبلت**	ستتخذ الإجراءات لزيادة مسؤولية/سلطة المكاتب الميدانية للبرامج الإقليمية والإقليمية الفرعية (وحيثما كان مناسبا، العالمية) التي يجري تنفيذها في الأقاليم والأقاليم الفرعية	التعاون التقني والمكتب الإقليمي لأفريقيا والإدارات الفنية وممثليات المنظمة	2014	لا

توصية التقييم	استجابة الإدارة قُبلت، قُبلت جزئياً أو رُفضت، والتعليق على التوصية	خطة الإدارة			
		الإجراء الذي يتعين اتخاذه	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني	مطلوب مزيد من التمويل (نعم أو لا)
المشروع "الصغير" في إطار وحدة مركزية للتنسيق، من أجل تعزيز أنشطة المنظمة في البلد وخلق التآزرات بين العناصر التي كثيرا ما تكون متباينة في الوقت الراهن.		والبلدان.			
المكاتب الإقليمية					
التوصية 2-1: إلى مساعدي المدراء العامين- الممثلين الإقليميين – تركيز العمل الفني الموضوعي للمكتب الإقليمي على (1) تنسيق العمل المعياري وأبعاده السياسية و(2) قيادة البعد الإقليمي للشبكات الفنية للمنظمة.	**قُبلت جزئياً** تتفق الإدارة مع روح التوصية، ولكنها تعتقد أنه ينبغي للموظفين التقنيين في المكتب الإقليمي لأفريقيا، مواصلة دعم البرامج والمشاريع على المستوى القطري.	ضمن الإطار الاستراتيجي المراجع، تهدف المنظمة إلى تحقيق نتائج على المستوى العالمي والإقليمي والإقليمي الفرعي والقطري، في إطار كلّ من أهدافها الاستراتيجية. ويأخذ المكتب الإقليمي، زمام المبادرة فيما يتعلق بتحقيق النتائج على المستوى الإقليمي. والمكتب الإقليمي الفرعي فيما يتعلق بتحقيق النتائج على المستوى الإقليمي الفرعي. وإن المكتب الإقليمي الفرعي هو الملاذ الأول لدعم وضع وتنفيذ البرامج القطرية، بدعم من المكتب الإقليمي عندما لا تتوفر الخبرة المطلوبة على المستوى الإقليمي الفرعي.	المكتب الإقليمي لأفريقيا	2014–2015	لا
التوصية 2-2: إلى مساعدي المدراء العامين – الممثلين الإقليميين– إعادة صياغة الإختصاصات المطلوبة لخمس من الوظائف الفنية الحالية في المكتب الإقليمي لأفريقيا من أجل بناء القدرة على توفير مجموعة أوسع من الخدمات للمكاتب القطرية والأجهزة الرئاسية والدستورية التي توجد مقارها في	**قُبلت جزئياً** توافق الإدارة على أن المهام المذكورة في التوصية هي أساسية، ولكن ليس على حساب إلغاء أدوار فنية أخرى للمكتب الإقليمي.	تعتقد الإدارة أنه من المهم التأكد من أن المكاتب الإقليمي تتمتع بالقدرة على معالجة المجالات المحددة (التدريب وتعبئة الموارد والاتصالات والإدارة القائمة على النتائج والمؤتمرات والأحداث). ومع ذلك، فإنها لا	المكتب الإقليمي لأفريقيا	2014–2015	نعم

توصية التقييم	استجابة الإدارة قُبلت، قُبلت جزئياً أو رُفضت، والتعليق على التوصية	خطة الإدارة			
		الإجراء الذي يتعين اتخاذه	الوحدة المسؤولة	الإطار الزمني	مطلوب مزيد من التمويل (نعم أو لا)
أفريقيا.		تعتقد أنه من الممكن إلغاء خمسة مناصب تقنية. وبدلاً من ذلك، فإنها تعتقد أنه يمكن توفير هذه المناصب من خلال عمليات مزج المهارات المنقحة في المكتب الإقليمي واستخدام موارد بشرية من غير الموظفين.			
التوصية 2–3: إلى إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية – التكليف بإجراء تحليل لتنظيم العمل وللأداء في المكتب الإقليمي لأفريقيا من أجل تحسين القدرات الموجودة في شعب الإدارة والعمليات لخدمة أكثر كفاءة وفعالية.	**قُبلت**	متابعة المبادرة الحالية للقيام بتنظيم العمل وتحليل الأداء في المكتب الإقليمي لأفريقيا.	المكتب الإقليمي لأفريقيا وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية	2014	لا
الفرق التقنية والمكاتب الإقليمية الفرعية					
التوصية 3–1: إلى مكتب دعم اللامركزية – زيادة حجم الفرق الفنية الإقليمية الفرعية ومزيج مهاراتها.	**قُبلت** على الرغم من أن الإجراء المقترح لدمج الدعم التقني في فريقين إقليميين فرعيين يتطلب المزيد من المناقشة والتحليل.		نائب المدير العام (العمليات) ونائب المدير العام (المعرفة) والمكتب الإقليمي لأفريقيا		لا
التوصية 3–2: إلى مساعدي المدراء العامين – الممثلين الإقليميين – تعزيز ترتيبات إدارة الفريق الفني.	**قُبلت**	سيقوم الممثل الإقليمي/ المدير العام المساعد بالإشراف مباشرة على جميع ممثليات المنظمة.	المدراء العامين المساعدين/ الممثلين الإقليميين والمكتب الإقليمي لأفريقيا	2013	لا
التوصية 3–3: إلى الموظفين الفنيين الإقليميين وأعضاء الفرق الفنية الإقليمية الفرعية – إنشاء شبكات فنية أوسع تشمل جميع الخبرات الفنية للمنظمة في الإقليم وتوسع نطاق استخدامها.	**قُبلت**	ستكون جزءاً من البدء في تنفيذ الشبكات التقنية للشركات على النحو المتوخى في إطار الهدف 6 لعام 2014–2015	عالمي	2014–2015	لا

توصية التقييم	استجابة الإدارة **قُبلت، قُبلت جزئياً أو رُفضت، والتعليق على التوصية**	خطة الإدارة			
		الإجراء الذي يتعين اتخاذه	**الوحدة المسؤولة**	**الإطار الزمني**	**مطلوب مزيد من التمويل (نعم أو لا)**
المقر الرئيسي					
التوصية 4–1: إلى مكتب دعم اللامركزية وإدارة التعاون التقني وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية – استعراض وتبسيط إجراءات دورة البرنامج.	**قُبلت**	يتم تحديث إجراءات دورة البرنامج ومراجعتها وفقاً للتوصية، بما في ذلك موائمة إجراءات برنامج التعاون التقني تماماً مع الإجراءات الجديدة لدورة البرنامج.	مكتب دعم اللامركزية، التعاون التقني، **وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية** ، بالتشاور مع نائب المدير العام (العمليات) ونائب المدير العام (المعرفة).	2014	لا
التوصية 4–2: إلى مكتب دعم اللامركزية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد – تبسيط عمليات تحديد الأولويات والتخطيط.	**قُبلت**	سيتم تبسيط إطار البرمجة القطرية وعمليات تحديد الأولويات، بما في ذلك التركيز على المواءمة مع إطار الأمم المتحدة للمساعدات الإنمائية والجماعات الاقتصادية الإقليمية.	مكتب دعم اللامركزية والمكتب الإقليمي لأفريقيا بالتشاور مع نائب المدير العام للعمليات ونائب المدير العام للمعرفة ومكتب التخطيط الاستراتيجي.	2014–2015	لا
التوصية 4–3: إلى وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية على مستوى المنظمة ومكتب دعم اللامركزية ورئيس موظفي المعلومات – تقديم محطة موحدة للإرشادات على شبكة الإنترنت تتناول آخر السياسات والإجراءات والمسؤوليات والصلاحيات الراهنة التي تخص المكاتب الميدانية وعمليات البرنامج الميداني.	**قُبلت**	تصميم محطة موحدة للإرشادات على شبكة الإنترنت.	وإدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية، ومكتب دعم اللامركزية، و شعبة رئيس موظفي المعلومات.	2014–2015	نعم

توصية التقييم	استجابة الإدارة **قُبلت، قُبلت جزئياً أو رُفضت، والتعليق على التوصية**	خطة الإدارة			
		الإجراء الذي يتعين اتخاذه	**الوحدة المسؤولة**	**الإطار الزمني**	**مطلوب مزيد من التمويل (نعم أو لا)**
التوصية 4–4: إلى مساعدي المدراء العامين – الممثلين الإقليميين، ومكتب دعم اللامركزية وشعبة إدارة الموارد البشرية – من خلال تحسين التخطيط للتعاقب وتقديم سياسة للتنقل وإلغاء إدارة الشواغر كاستراتيجية للميزانية، السعي إلى معالجة مسألة مزيج المهارات والحد من الشواغر المزمنة في الإقليم التي تقوّض قدرة المكاتب الميدانية.	**قُبلت**	تتماشى هذه التوصية مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية و عمليات ما بعد التخطيط والميزانية.	مكتب الموارد البشرية ومكتب الاستراتيجية والتخطيط وإدارة الموارد بالتشاور الوثيق مع نائب المدير العام للعمليات.	2014–2015	لا