


October 2011

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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

## لجنة المالية

الدورة الثانية والأربعون بعد المائة

روما، 7-8 نوفمبر/تشرين الثاني 2011

الكفاءة في البرنامج

يرجى توجيه أي أسئلة تقنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى:

السيدة Gina Casar

نائب المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية،

إدارة تسيير الموارد والمساءلة

برنامج الأغذية العالمي، رقم الهاتف: +3906 6513 2885

السيد Robert Opp

مدير مكتب الابتكار والدعم في مجال تصريف الأعمال، إدارة تسيير الموارد والمساءلة

برنامج الأغذية العالمي، رقم الهاتف: +3906 6513 2146

السيد Chris Kaye

مدير شعبة إدارة الأداء والمساءلة، إدارة تسيير الموارد والمساءلة

برنامج الأغذية العالمي، رقم الهاتف: +3906 6513 2197

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي:

[www.fao.org](http://www.fao.org)

### ملخص

- يسر أمانة برنامج الأغذية العالمي أن تقدم وثيقة "الكفاءة في البرنامج"، التي أعدت لينظر المجلس التنفيذي فيها.
- ترمي هذه الورقة إلى تحديد ماهية النهج الذي يتبعه البرنامج فيما يتعلق بالكفاءة.
- ويبرز القسم الأول عدداً من النجاحات التي تحققت في الماضي والجهود المبذولة حالياً من أجل التحسين كأمثلة تدل على طريقة البرنامج في السعي إلى تحقيق الكفاءة في جميع أجزاء سلسلة القيمة فيه.
- أما القسم الثاني فيعرض طريقة البرنامج في وضع الوسائل اللازمة لزيادة الكفاءة عن طريق تحسين الإدارة المالية وممارسات الإبلاغ، والتخطيط الشامل للموارد وهياكل اتخاذ القرارات، وتعزيز إدارة الأداء.
- وسيواصل البرنامج إبلاغ الجهات المانحة بشأن ما يحرزه من تقدم في تحسين الكفاءة، وذلك عن طريق تقرير الأداء السنوي.

### التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- يرجى من لجنة المالية أن تستعرض هذه الوثيقة وتقدم أي تعليقات تراها مناسبة لينظر فيها المجلس التنفيذي .

### مشروع المشورة

- وفقاً للمادة الرابعة عشرة من النظام الأساسي لبرنامج الأغذية العالمي، استعرضت لجنة المالية في منظمة الأغذية والزراعة الوثيقة "الكفاءة في البرنامج" وقدمت إلى المجلس التنفيذي تعليقاتها التي ترد في تقريرها عن دورتها الثانية والأربعين بعد المائة.

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 2011/11/17-14

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

الكفاءة في البرنامج

للنظر



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.2/2011/5-E/1**

18 October 2011

ORIGINAL: ENGLISH

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

066513-2885: رقم الهاتف:	السيدة Gina Casar	نائب المدير التنفيذي ورئيس الشؤون المالية، إدارة تسيير الموارد والمساءلة:
066513-2146: رقم الهاتف:	السيد R. Opp	مدير مكتب الابتكار والدعم في مجال تصريف الأعمال، إدارة تسيير الموارد والمساءلة:
066513-2197: رقم الهاتف:	السيد C. Kaye	مدير شعبة إدارة الأداء والمساءلة، إدارة تسيير الموارد والمساءلة:

يمكنكم الاتصال بالسيدة I. Carpitella، المساعدة الإدارية لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

## ملخص

توجد الكفاءة في صميم عمل البرنامج. فلكل دقيقة أهميتها في حالات الطوارئ عندما يتعين الوصول إلى أضعف الأشخاص بالغذاء المنقذ للحياة. وكل دولار يوفر يعني أن باستطاعة البرنامج الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص الجوع بالمساعدة الغذائية التي تشتد الحاجة إليها. ويسعى البرنامج دوماً، بوصفه وكالة تمول بمساهمات طوعية، إلى تحقيق الكفاءة كوسيلة لضمان قدرته على المنافسة وتحقيق الثقة التي تضعها فيه الجهات المانحة.

ويسعى البرنامج إلى تحقيق الكفاءة في جميع حلقات سلسلة القيمة فيه. وقد صُمم كثير من نظم البرنامج وعملياته، مثل جهود الاستعداد وتوزيع الأغذية ونظم الدعم الأساسية، وعُدلت على مر الزمن بهدف تحقيق كفاءة التكاليف والوقت مع المحافظة على برمجة عالية الجودة. ولإدراك البرنامج بأن تحسين الكفاءة عملية متواصلة، فقد اتخذ خطوات لتعزيز نهجه إزاء الكفاءة.

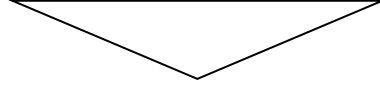
وترمي هذه الورقة إلى تحديد ماهية النهج الذي يتبعه البرنامج فيما يتعلق بالكفاءة. ويبرز القسم الأول عدداً من النجاحات التي تحققت في الماضي والجهود المبذولة حالياً من أجل التحسين كأمثلة تدل على طريقة البرنامج في السعي إلى تحقيق الكفاءة في جميع أجزاء سلسلة القيمة فيه، بما في ذلك:

- ◀ آليات التمويل بالسلف التي تمكن من توفير الوقت والتكلفة، مثل استخدام أموال حساب الاستجابة العاجلة لتوسيع نطاق العمليات على طول الحدود التونسية مع ليبيا في فبراير/شباط 2011، واستخدام أموال مرفق تمويل رأس المال العامل لتوفير ثلاثين يوماً في مواعيد التسليم في كينيا؛
- ◀ نهج معادل الواردات الذي أدى إلى وفورات تتراوح بين 23 و33 في المائة من تكلفة السلع في سنة 2011؛
- ◀ مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية الذي استخدم من أجل الاستجابة بسرعة لحالات طوارئ من قبيل الفيضان في باكستان في سنة 2010 والتسونامي في اليابان في سنة 2011؛
- ◀ تنفيذ نظام ونجز 2 لتخطيط الموارد المؤسسية الذي أدى إلى وفورات سنوية متكررة تقدر بمبلغ 11.5 مليون دولار أمريكي.

أما القسم الثاني من الورقة فيعرض طريقة البرنامج في وضع الوسائل اللازمة لزيادة الكفاءة عن طريق تحسين الإدارة المالية وممارسات الإبلاغ، والتخطيط الشامل للموارد وهياكل اتخاذ القرارات، وتعزيز إدارة الأداء. وسيواصل البرنامج إبلاغ الجهات المانحة بشأن ما يحرزه من تقدم في تحسين الكفاءة، وذلك عن طريق تقرير الأداء السنوي.

والأمانة مقتنعة بأن الكفاءة في البرنامج وفي مختلف جوانب الأمم المتحدة يجب أن تعالج استراتيجياً. وسيبقى البرنامج – بفضل بناء نظم داخلية قوية لقياس تكاليف استخدام الموارد والإبلاغ عنها، ودعم هذه النظم بهياكل متينة لاتخاذ القرارات – في المقدمة من حيث تقديم مساعدة إنسانية ذات كفاءة تكاليفية، وسيواصل الإسهام في تحقيق مزيد من الكفاءة في مختلف جوانب منظومة الأمم المتحدة.

## مشروع القرار\*



يأخذ المجلس علماً بالوثيقة "الكفاءة في البرنامج" (WFP/EB.2/2011/5-E/1).

\* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمدته المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

## مقدمة

- 1- توجد الكفاءة في صميم عمل البرنامج. فكل دقيقة أهميتها في حالات الطوارئ عندما يتعين الوصول إلى أضعف الأشخاص بالغذاء المنقذ للحياة. وكل دولار يوفّر يعني أن باستطاعة البرنامج الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص الجياح بالمساعدة الغذائية التي تشتد الحاجة إليها. ويسعى البرنامج دوماً، بوصفه وكالة تمول بمساهمات طوعية، إلى تحقيق الكفاءة كوسيلة لضمان قدرته على المنافسة وتحقيق الثقة التي تضعها فيه الجهات المانحة.
- 2- وتتجلى عقلية الكفاءة على طول سلسلة القيمة في البرنامج بأكملها، بداية من تلقي أموال الجهات المانحة إلى تقديم المساعدة الغذائية للمستفيدين. وحرصاً على تحقيق المزيد من الكفاءة، عدل البرنامج ونقح ممارسات وسياسات التشغيل فيه على مر الزمن. كما قام باستثمارات استراتيجية رئيسية في التكنولوجيا، وشجع الابتكار على جميع مستويات المنظمة بهدف تعزيز الكفاءة.
- 3- وتأتي هذه الوثيقة استجابة لطلب المجلس في دورته السنوية لعام 2010.<sup>(1)</sup> ونسقت إدارة تسيير الموارد والمساءلة، بنشاور واسع النطاق مع مدراء الشعب، جمع المعلومات بشأن مبادرات البرنامج لعرض هذا الاستعراض العام للكفاءة في البرنامج.

## ما هي الكفاءة؟

- 4- اعتمد البرنامج، لأغراض هذه الورقة، تعريف الكفاءة الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: مقياس لكيفية تحويل الموارد/المدخلات الاقتصادية (الأموال، الخبرة، الوقت وما إلى ذلك) إلى نتائج.<sup>(2)</sup>
- 5- والكفاءة بالنسبة للبرنامج عامل للوقت والتكلفة معاً. ففي حالات الطوارئ كثيراً ما يكون الوقت أهم عامل. إذ ينبغي تقديم الاحتياجات الغذائية فوراً لإنقاذ الأرواح وتلبية الاحتياجات الملحة حتى ولو كانت التكاليف الناجمة أعلى مما يحدث في الأحوال العادية. وتعد كفاءة استخدام الأموال – كفاءة التكاليف – عاملاً بالغ الأهمية بالنسبة لجميع العمليات. وينبغي في العمليات طويلة الأجل تسهيل الوصول إلى الاحتياجات الغذائية بأدنى تكلفة ممكنة، مع المحافظة على نوعية البرامج وتواصل عملها. ويجب استخدام خبرة البرنامج بكفاءة في جميع سياقات البرمجة لضمان التأثير الأقصى.

### الشكل 1: موازنة كفاءات الوقت والتكلفة والخبرة في مختلف سياقات البرمجة



<sup>(1)</sup> القرار 2010/EB.A/2.

<sup>(2)</sup> Working Party on Aid Evaluation, 2010. مسرد المصطلحات الأساسية في مجال التقييم والإدارة القائمة على النتائج. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، باريس. متاح

على الموقع: [www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

## النهج

-6

ترمي هذه الورقة إلى تحديد ماهية النهج الذي يتبعه البرنامج فيما يتعلق بالكفاءة. وهو على وجه التحديد:

- يبرز عددا من النجاحات التي تحققت في الماضي والجهود المبذولة حاليا من أجل التحسين كأتمثلة تدل على طريقة البرنامج في السعي إلى تحقيق الكفاءة في جميع أجزاء سلسلة القيمة فيه؛
- يعرض طريقة البرنامج في وضع الوسائل اللازمة لزيادة الكفاءة عن طريق تحسين الإدارة المالية وممارسات الإبلاغ، والتخطيط الشامل للموارد وهياكل اتخاذ القرارات، وتعزيز إدارة الأداء.

-7

وقد أجري استعراض شامل لتقارير البرنامج ووثائق مشروعاته بغية إعداد هذه الورقة. ولا تتناول الورقة الحالية وتسلط الضوء إلا على جزء من العدد الكلي لمبادرات الكفاءة التي جرى بحثها، وأرفقت قائمة جزئية بها بوصفها الملحق الثاني.

-8

وبالنسبة للأمانة، أتاحت عملية إعداد هذه الورقة فرصة ثمينة للبرنامج لكي يتفكر في تقدمه المحرز فيما يتعلق بالكفاءة وينظر في المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التعزيز. وستواصل سلسلة من المناقشات التي بدأت أثناء إعداد الورقة من خلال الهياكل الداخلية لاتخاذ القرارات بما في ذلك مجلس الإدارة التنفيذية.

## الكفاءة في مختلف أجزاء سلسلة القيمة في البرنامج

-9

يسعى البرنامج إلى تحقيق الكفاءة في جميع حلقات سلسلة القيمة فيه. وقد صُمم كثير من نظم البرنامج وعملياته – مثل جهود الاستعداد وتوزيع الأغذية ونظم الدعم الأساسية – وعُدلت على مر الزمن بهدف تحقيق كفاءة التكاليف والوقت مع المحافظة على برمجة عالية الجودة.

-10

ومع أن بعض أشكال الكفاءة هذه تمثل بوضوح ابتكارات ملحوظة أو مبادرات جديدة، فإن بعض الأشكال الأخرى قد يتم إهمالها باعتبارها مجرد جزء من خلفية عمل البرنامج اليومي. بيد أنه من المهم الاعتراف بأن هذه الأشكال "الخفية" من الكفاءة تشمل أيضا أكبر دوافع التكلفة ومجالات عمل البرنامج التي يتسم فيها التوقيت بأهمية حاسمة، وتستحق بناء على ذلك مزيدا من التحليل. ومثال ذلك أن شراء الأغذية مثل حوالي الثلث من جميع نفقات البرنامج في سنة 2010 – التي بلغت 1.3 مليار دولار أمريكي – وهو ما يعني أن إجراء بعض التحسينات حتى ولو كانت ضئيلة في كفاءة عمليات الشراء تؤثر إلى حد كبير على الوفورات في التكاليف.

-11

ولأغراض هذه الورقة، فإن نهج الكفاءة في مختلف المجالات الرئيسية لسلسلة القيمة في البرنامج – الاستعداد والتخطيط المبكر؛ الشراء؛ الشحن والنقل؛ البرنامج والتوزيع؛ الدعم (الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، والمالية والخزانة) – قد تم تنظيمها في إطار بسيط لتحليل أثر عمل البرنامج (انظر الشكل 2 أدناه).

### الشكل 2: المجالات الرئيسية في سلسلة القيمة في البرنامج





## الاستعداد والتخطيط المبكر

12- على البرنامج أن يكون مستعداً للاستجابة بكفاءة لحالات الطوارئ سواء أكانت سريعة الوقوع أم ممتدة؛ وبإستطاعته أن يستجيب فوراً في حالات الطوارئ عند وجود الموارد والإجراءات مسبقاً. ويحقق البرنامج هذه الحالة من الاستعداد من خلال سلسلة آليات من بينها آليات التمويل بالسلف، والشركاء الاحتياطيون، وشبكة من مستودعات المساعدة الإنسانية الموجودة في مواقع استراتيجية. وسيواصل البرنامج تحسين استعداده بالتوسع في تخطيطه المبكر، والشراء والتخزين، وعن طريق برنامج خاص بتعزيز الاستعداد والاستجابة.

## التمويل بالسلف

13- التمويل بالسلف ابتكار حاسم في مجال الكفاءة بالنسبة للبرنامج. فالتمويل في الوقت المناسب أمر بالغ الأهمية بالنسبة لشراء الأغذية وتسليمها بكفاءة. وذلك أن التمويل بالسلف يسمح بالإفراج عن الأموال لأغراض التشغيل قبل وصول مساهمات الجهات المانحة، ويزيد من كفاءة الوقت في جميع أجزاء سلسلة الإمدادات ويعني تنفيذ المشروعات بسرعة أكبر وكثيراً ما يكون ذلك بسعر أرخص مما يحدث بدونه. وكانت سرعة استجابة البرنامج مؤخراً للجفاف في القرن الأفريقي شاهداً على ذلك. وقد توسعت في السنوات الأخيرة آليات التمويل بالسلف وفي الوقت الحاضر يتجاوز الترخيص بالإنفاق مبلغ 500 مليون دولار أمريكي.

14- وأهم آليات الرئيسية التمويل بالسلف التي تستخدم في الوقت الحاضر في البرنامج هي حساب الاستجابة العاجلة، ومرفق تمويل رأس المال العامل، ومرفق الشراء الآجل، كما يظهر في الجدول 1. ويرد وصف لتطور مرافق التمويل بالسلف بما في ذلك تقديرات كفاءتها من حيث الوقت والتكلفة في الوثيقة "استعراض مرفق تمويل رأس المال العامل"<sup>(3)</sup>.

الجدول 1: آليات التمويل بالسلف في البرنامج		
الآلية	الأموال المتاحة (بملايين الدولارات الأمريكية)	الوصف
حساب الاستجابة العاجلة	70	أموال متاحة للصرف العاجل - في حالات الطوارئ واستعداداً لها
مرفق تمويل رأس المال العامل	407	أموال متاحة للمكاتب الإقليمية من أجل المشتريات الغذائية قبل المساهمات المؤكدة
مرفق الشراء الآجل	150	أموال متاحة من أجل المشتريات الغذائية قبل الاحتياجات القطرية المؤكدة

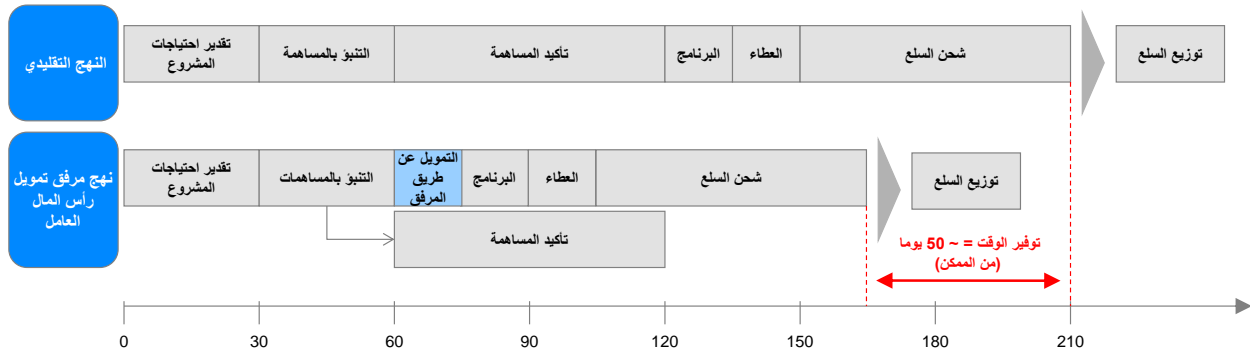
15- أنشئ حساب الاستجابة العاجلة في ديسمبر/كانون الأول 1991. وقد رفع مستواه الأصلي البالغ 30 مليون دولار أمريكي إلى 35 مليون دولار أمريكي في 1995 وإلى 70 مليون دولار أمريكي في 2004. والحساب آلية متعددة الأطراف تسمح للبرنامج بتقديم مساعدة عاجلة في الأوضاع المهددة للحياة ودعم أنشطة الاستعداد في حالات الطوارئ. وقد تبين أنه آلية شديدة الفعالية للاستجابة بسرعة للأزمات الغذائية عند وقوعها. وفي فبراير/شباط 2011 على سبيل المثال أفرج البرنامج عن 500 000 دولار أمريكي من حساب الاستجابة العاجلة لدعم التوسع العاجل في عملياته على الحدود التونسية مع ليبيا. وسمحت الأموال للبرنامج بتقديم مساعدة إنسانية عاجلة لـ 50 000 ألف شخص فار من النزاع في ليبيا.

<sup>(3)</sup> WFP/EB.2/2010/5-B/1.

16- ويمكن مرفق تمويل رأس المال العامل من شراء الأغذية قبل المساهمات المؤكدة. ويترتب على ذلك أن بإمكان مشروعات البرنامج الجاري تنفيذها ضمان الانتظام والاستقرار في توزيعها، حتى ولو كان وضع التمويل متغيراً. والأهم من ذلك أن المرفق يتيح للمشروعات الجديدة، وبخاصة عمليات الطوارئ، أن تستهل التنفيذ بسرعة.

17- وبإمكان هذا النوع من التمويل بالسلف أن يقصر فترة التأخير فيما بين تقدير احتياجات المشروعات وتوزيع الأغذية بما يصل إلى 50 يوماً. ومثال ذلك أنه عندما تسبب الجفاف في ارتفاع حاد في عدد الأشخاص الجائعين في تشاد في سنة 2010، استخدم مشروع البرنامج في تشاد مرفق تمويل رأس المال العامل لتعزيز الأنشطة في الأشهر الثلاثة الأولى قبل أن تبدأ مساهمات الجهات المانحة في الوصول. وحدث في حالة أخرى أن أدى استخدام مرفق تمويل رأس المال العامل لشراء الأغذية ونقلها في سنة 2010 من أجل عملية ممتدة للإغاثة والإنعاش استجابة للجفاف في كينيا إلى توفير ما يقدر بثلاثين يوماً. وفي سنة 2010 تلقى 59 مشروعاً من 400 مليون دولار أمريكي من خلال مرفق تمويل رأس المال العامل، وهو الرقم مرشح للارتفاع في سنة 2011 بفضل سقف التمويل الجديد الذي رفع مؤخراً بحيث أصبح 557 مليون دولار أمريكي.

### الشكل 3: الوفورات التقديرية من حيث الوقت في إطار مرفق تمويل رأس المال العامل

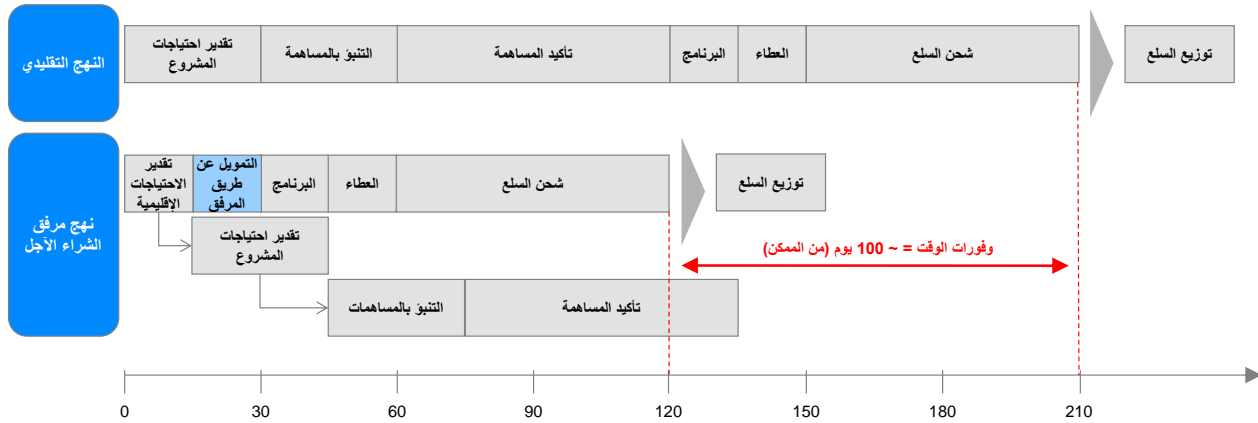


18- ويعد التخطيط المبكر والشراء الآجل أهم إضافة حدثت مؤخراً لحافطة أساليب التمويل بالسلف في البرنامج. ومرفق الشراء الآجل الذي يجمع بين قيام البرنامج بالشراء بسعر معادل الواردات وبين قدرات التمويل بالسلف، هو صندوق دائر يبلغ 150 مليون دولار ويسمح للبرنامج بناء على تقدير مجموع الاحتياجات الإقليمية وتنبؤات التمويل بشراء السلع قبل تقديم المكاتب القطرية للطلبات.

19- وقد أنشئ مرفق الشراء الآجل في سنة 2008 استجابة لأزمة ارتفاع أسعار الغذاء، وبسقف يبلغ 60 مليون دولار أمريكي. ورفع هذا السقف إلى 150 مليون دولار أمريكي في سنة 2010 على ضوء الفوائد التي جلبها. ويقدر البرنامج أن المشتريات التي تمت عن طريق مرفق الشراء الآجل يمكن أن توفر 50 يوماً في توزيع السلع بداية من تاريخ التنبؤ بالاحتياجات الإقليمية. ويمكن للشراء الآجل أيضاً أن يستغل التقلبات الموسمية في أسعار السلع ويمكن أن يؤمن أرصدة غذائية بتكاليف أدنى من المتوسط في فترة ما بعد الحصاد.

20- ويستخدم البرنامج حالياً مرفق الشراء الآجل لبناء رصيد من الأغذية الإضافية الجاهزة للاستهلاك لكي تستخدم في الاستجابة العاجلة على الأقل في حالات الطوارئ المتزامنة التي تفرض ضغطاً على توفر الإمدادات. ومن شأن زيادة استخدام مرفق الشراء الآجل أن يمكن البرنامج من التخزين المبكر لمقدار أكبر من أرصدة المساعدة الإنسانية.

#### الشكل 4: وفورات الوقت التقديرية في إطار مرفق الشراء الآجل



21- أبرزت الأزمة التي وقعت مؤخراً في القرن الأفريقي أهمية نهج التخطيط المبكر والشراء الآجل. فبدية من يونيو/حزيران إلى أغسطس/آب 2011 رخصت الأمانة بشراء أغذية بمبلغ 250 مليون دولار أمريكي عن طريق استخدام مرفق الشراء الآجل. وأدى هذا إلى تحقيق وفورات في الوقت بالغة الأهمية لأنه أصبح من الممكن للشراء أن يبدأ مع أن مساهمات الجهات المانحة ما زالت قيد التعبئة.

#### الاستجابة السريعة عن طريق الشركاء الاحتياطيين، ومستودعات المساعدة الإنسانية، والتخزين المبكر

22- لسرعة الوصول إلى الموظفين والخدمات والإمدادات أهمية أساسية عند مواجهة طلب مفاجئ للمساعدة الإنسانية. وتعتمد قدرة البرنامج على الاستجابة السريعة على أمور من بينها شركاؤه الاحتياطيون، ومستودعات الاستجابات الإنسانية، والأرصدة الغذائية المخزنة مبكراً.

23- وشركاء البرنامج الاحتياطيون وكالات حكومية، ومنظمات غير حكومية، وشركات تجارية وافقت على الاحتفاظ بقائمة بما يمكن نشره من الموظفين والخدمات والمعدات اللازمة لدعم عمليات الطوارئ التي يضطلع بها البرنامج. وتتيح مساهمات الشركاء الاحتياطيين للبرنامج توسيع نطاق العمليات بسرعة عند وقوع حالة طوارئ، وسد الثغرات الحرجة في المهارات التي تقع خارج نطاق صلاحيات البرنامج الأساسية. ولا تقتصر هذه الشراكات والمساهمات العينية التي توفرها على تعزيز استجابة البرنامج في حالات الطوارئ، بل تؤدي أيضاً إلى خفض التكاليف. ففي سنة 2010 قدرت قيمة مساهمات الشركاء الاحتياطيين بمبلغ 18 مليون دولار أمريكي. وشملت المساهمات في سنة 2010 خمسة مشروعات كبرى للدعم من بينها بناء معسكر قاعدي بسرعة لإيواء موظفي البرنامج في هايتي ونشر 115 موظفاً تابعاً للشركاء الاحتياطيين من أجل دعم عمليات البرنامج.

24- ولعملية تخزين الإمدادات مسبقاً تاريخ طويل في البرنامج. وقد أصبح البرنامج - بفضل استخدام النظام الإقليمي لمستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية وتخزين الأرصدة الغذائية مسبقاً في البلدان مباشرة - على كفاءة في نشر الإمدادات بسرعة من نقاط في مواقع استراتيجية.

25- وفي سنة 2010 استخدم البرنامج النظام الإقليمي لمستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية من أجل الاستجابة لست حالات طوارئ كبرى في غضون ساعات من تلقي طلبات الدعم. وجرى استخدام مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية في دبي من أجل الاستجابة بسرعة لطوارئ الفيضان في باكستان. وعقب وقوع الزلزال والتسونامي في اليابان أرسل مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية في ماليزيا 86 طناً مترياً من الأغذية

والإمدادات الأساسية في غضون 48 ساعة من التماس المساعدة. كما أن شبكة مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية تؤدي إلى تحقيق كفاءات من حيث التكاليف في حالات الطوارئ بالإضافة إلى أنها تضمن الاستجابة السريعة. فبعد الزلزال الذي وقع في هايتي استطاع مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية في بنما شحن سلع لقاء 40 في المائة فقط من تكاليف شحنها لو أنها جاءت من المستودع المركزي في برينديزي، إيطاليا.

26- ويقوم البرنامج بصفة روتينية بتخزين الأغذية مسبقاً في البلدان قبل حدوث نقص متوقع في الغذاء سواء أكان ناتجاً عن اتجاهات موسمية أو حالات طوارئ. ومثال ذلك أن البرنامج دأب لعدة سنوات على تخزين أغذية مسبقاً في السودان قبل موسم الأمطار حيث تصبح الطرق مسدودة وتشح الإمدادات الغذائية. وفي فترة أقرب عهداً خزن البرنامج مسبقاً أغذية تكفي لشهر في مختلف أرجاء هايتي توقعاً لإعصار إميلي.

27- ويواصل البرنامج بناء خبرته في مجال التخزين المسبق، وهو يضع مقادير متزايدة من الأرصة الغذائية الأساسية في مواقع أمامية من أجل نشرها بسرعة. وفي السنوات القادمة ستتظم هذه المواقع الأمامية على شكل ممرات للمساعدة الإنسانية من أجل تحقيق الأوقات المثلّي للاستجابة. وسيتيح التخزين المسبق للأغذية الذي يسهله الشراء الآجل للبرنامج زيادة فعالية برامجه الخاصة بالاستجابة الإنسانية والحد من تأثير تقلب أسعار الأغذية على عملياته.

### ↪ برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة

28- يسعى البرنامج بصفة دائمة إلى تحسين حالة استعداده. ويرمي برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة إلى زيادة كفاءة استجابات البرنامج في حالات الطوارئ عن طريق القيام بعدة مبادرات ستتشر بداية من سنة 2011 إلى سنة 2013. وتشمل هذه المبادرات مجموعة شتى من دوائر البرنامج وتتضمن تعزيز قدرة البرنامج الإدارية على اتخاذ قرارات عن علم وفي الوقت المناسب في حالات الطوارئ. وهي تشمل:

- ↪ إدخال تنقيحات على بروتوكول تنشيط استجابات المنظمة من أجل إقامة إدارة واضحة للاستجابة ومواءمة البروتوكول مع ترتيبات جديدة لتفويض السلطة والمراقبة؛
- ↪ إقامة مركز للعمليات من أجل حالات الطوارئ من المستوى الثالث، وذلك بغية ضمان اتساق التشغيل بين وحدات البرنامج الأساسية خلال الاستجابة لحالات الطوارئ؛
- ↪ تصميم أدوات لإدارة المعلومات مثل أشكال ومبادئ توجيهية موحدة للإبلاغ، وذلك من أجل دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

29- وستؤدي هذه المبادرات وغيرها من مبادرات تعزيز الاستعداد والاستجابة إلى تحسين قدرة البرنامج على الاستجابة بسرعة وكفاءة من حيث التكاليف لحالات الطوارئ في أي مكان في العالم.

### الشراء

30- ما زالت الكفاءة منذ أمد بعيد أساسية بالنسبة لأنشطة الشراء في البرنامج. وتقدم إجراءات البرنامج في مجال الشراء عدة أمثلة جيدة تدل على أهمية الموقع الذي تحتله الكفاءة في أنشطة البرنامج الأساسية.

### ↪ "معادل الواردات" يؤدي إلى تحقيق كفاءات كبيرة في التكاليف

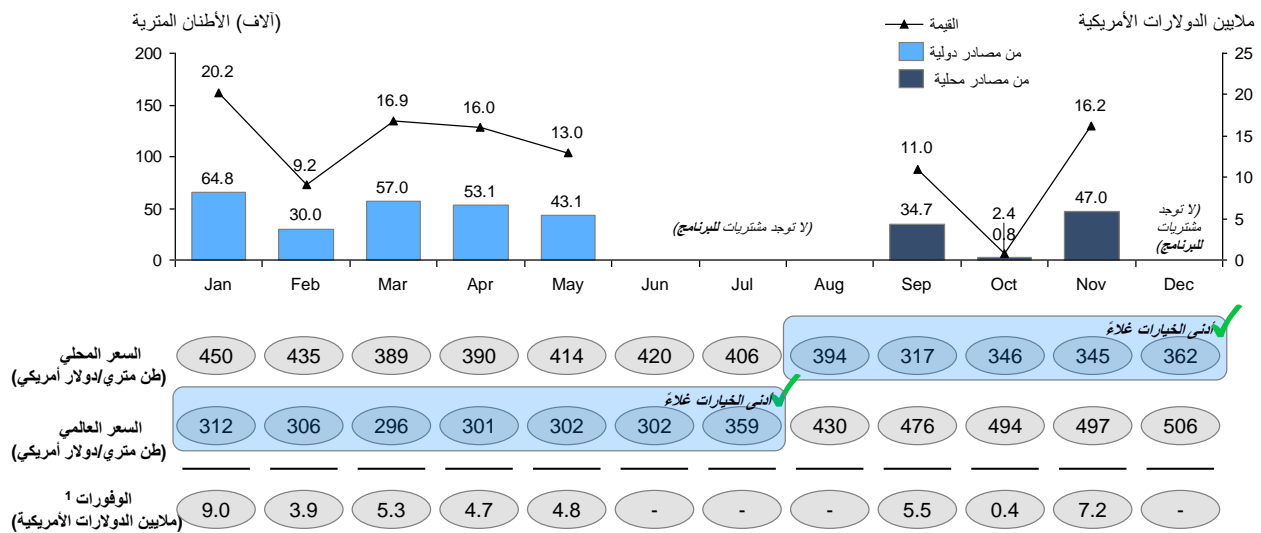
31- يرمى نهج البرنامج القائم على معادل الواردات إلى تحقيق الكفاءة بقدر الإمكان، وهو يعمل عن طريق المقارنة بين تكاليف الموارد ومواعيد التسليم المحلية والدولية في حالة الغذاء. ويجري تقييم كل طلب للشراء على أساس التكلفة والوقت

اللازم للتسليم من أجل تحديد ما إذا كان الشراء المحلي أو الدولي هو الأفضل مع إبقاء اعتبارات الجودة ثابتة. وفي الحالات التي لا يكون فيها عنصر الوقت هو العامل الغالب، يقع الاختيار على المصدر الأدنى سعرا.

32- ويتيح نهج معادل الواردات تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف. ومثال ذلك أن المكتب القطري في إثيوبيا وفر في سنة 2010 أكثر من 40 مليون دولار أمريكي من تكاليف لشراء القمح بلغ مجموعها 72 مليون دولار أمريكي عن طريق التحول عن المصادر الدولية إلى المصادر المحلية نظرا لتغير الأسعار خلال تلك السنة. وفي أوائل السنة عندما كانت الأسعار الدولية أدنى اشترى البرنامج من مصادر دولية على سبيل الحصر. وفي وقت لاحق انتقل البرنامج إلى الشراء المحلي عندما ارتفعت الأسعار الدولية عن الأسعار المحلية.<sup>(4)</sup>

### الشكل 5: الشراء الديناميكي يضمن للبرنامج دائما أن تكون مشترياته بأفضل الأسعار

مثال: في عام 2010 تحولت مشتريات القمح في إثيوبيا عن المصادر الدولية إلى المصادر المحلية استجابة لتغيرات في الأسعار النسبية، ووفرت ما يقدر بأربعين مليون دولار أمريكي



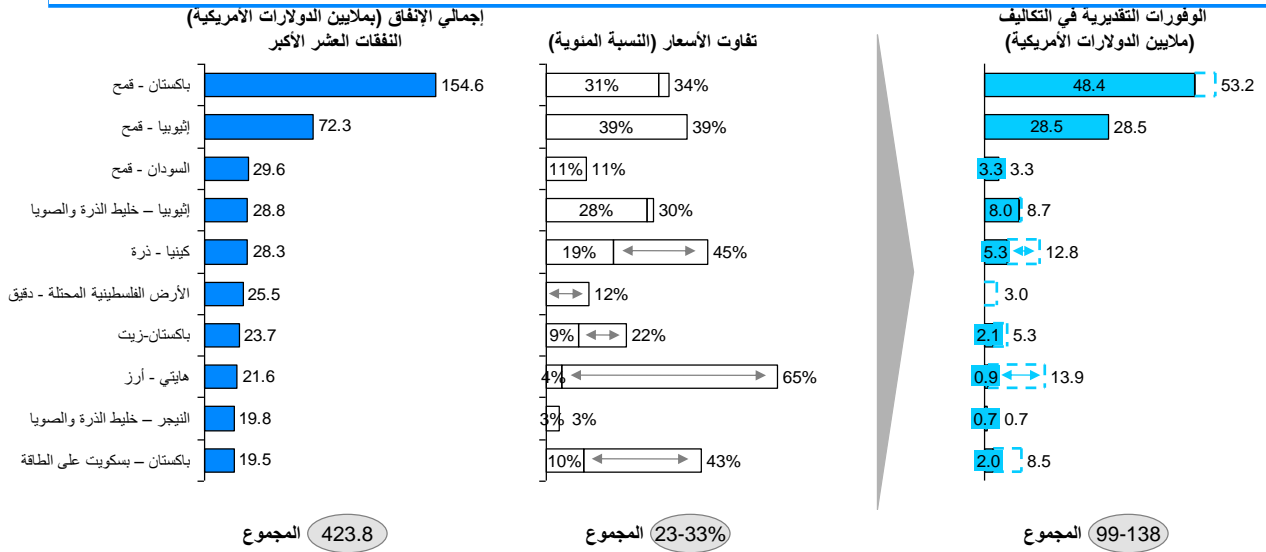
33- ولا تقتصر هذه الوفورات على البلدان كل على حدة. فتحليل الفوارق في الأسعار بين أدنى وأعلى عروض الأسعار المقدمة من الموردين بالنسبة لأكثر من ثلث مجموع إنفاق البرنامج على شراء الأغذية في سنة 2010 يدل على أن نهج معادل الواردات أدى إلى وفورات تتراوح بين 23 و 33 في المائة (99 مليون دولار أمريكي على الأقل) من تكلفة السلع.<sup>(5)</sup>

(4) تحسب الوفورات التقديرية بوصفها الحجم بالأطنان المترية مضروباً في الفارق المطلق بين السعر الدولي والسعر المحلي. والأسعار هي متوسط أسعار السوق للشهر. والأسعار التي يدفعها البرنامج بالفعل تتغير بدرجة طفيفة وفقاً للحجم المشتري والتقلبات في تكاليف الأسواق والشحن.

(5) تحسب الوفورات التقديرية بوصفها المبلغ المنفق على سلعة ما في 2010 مضروباً في الفارق بين أدنى سعر معروض أو سعر الشراء الفعلي وبين متوسط مجموعة من الأسعار التي تأتي في المرتبة الثانية من حيث الجودة بعد أفضل سعر معروض من جانب الموردين كما سجل في استمارة معادل الواردات مقسوماً على أدنى سعر معروض أو سعر الشراء الفعلي. ويستند فارق الأسعار السنوي المعطى إلى المتوسط المقاس للفوارق الشهرية. ويستخدم سعر الشراء الفعلي عندما يشمل جميع رسوم الشحن والمناولة - أما إذا لم يستخدم، فإن الأسعار التي يدفعها البرنامج بالفعل تختلف عن أدنى سعر معروض وفقاً لسعر الأسواق في يوم الشراء، والكمية المشتراة، والتقلبات في تكاليف الشحن.

### الشكل 6: عملية معادل الواردات تتيح وفورات كبيرة في التكاليف

وفر البرنامج ما يقدر بـ 23-33 في المائة من أكبر 10 نفقات للسلع عن طريق الشراء بأدنى سعر من خلال عملية الشراء بسعر معدل الواردات



### البرنامج العالمي لتأجير المركبات

34- خفض البرنامج العالمي لتأجير المركبات الذي أنشئ في سنة 2007 تكاليف شراء المركبات بالنسبة للمكاتب القطرية على نطاق العالم. وفي إطار هذا البرنامج يشتري برنامج الأغذية العالمي العربات مركزيا بخصم من أجل الشراء بالجملة، ويوفرها للمكاتب القطرية بمقتضى ترتيبات داخلية للإيجار. وقد زاد البرنامج العالمي لتأجير المركبات من استخدام مركبات البرنامج وخفض تكاليف السيارات على نحو ملحوظ. ففي حيازة البرنامج حاليا 1 300 مركبة خفيفة تنتج عنها وفورات في التكاليف تربو على 3.5 مليون دولار أمريكي في السنة. وفي الوقت الحاضر تغطي خطة للتأمين الذاتي وضعت عن طريق البرنامج العالمي لتأجير المركبات 3 000 مركبة تابعة لبرنامج الأغذية العالمي بما يحقق وفورات تقديرية في التكاليف تبلغ مليون دولار أمريكي في السنة.

### الشحن والنقل

35- يعد انتقال الأغذية والسلع في الوقت المناسب وبكفاءة تكاليفية إلى حيث تكون الحاجة إليها عنصرا بالغ الأهمية في جهود البرنامج. ومن الممكن للنقل الجوي في حالة الكوارث سريعة الوقوع أن يؤدي إلى فارق مهم بين الوصول إلى المستفيدين في الوقت المناسب وبين الوصول بعد فوات الأوان. وفي الظروف الأخرى يؤدي تقليل نفقات الشحن إلى تعظيم أثر مساهمات الجهات المانحة.

### خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية

36- يركز البرنامج على عامل الكفاءة من حيث الوقت والتكاليف لكي يوفر لمجتمع المساعدة الإنسانية بأسره خدمة للنقل الجوي آمنة ويعول عليها. وفي سنة 2010 نقلت خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية التي أدارها البرنامج أكثر من 350 000 مسافر في إطار العمل الإنساني وقرابة 15 000 طن متري من أغذية وإمدادات المساعدة الإنسانية.

- 37- وتسعى خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية إلى تحقيق الكفاءة في التكاليف عن طريق العطاءات التنافسية لإيجار الطائرات لضمان أدنى تكلفة ممكنة. كما أن البرنامج يحتفظ لنفسه بالمرونة التي تمكنه من إنهاء العقود بإخطار عاجل إذا توافرت تكاليف أدنى للإيجار.
- 38- وقد تزداد تكلفة استئجار الطائرات خلال حالات الطوارئ بنسبة 55 في المائة نتيجة لتنافس الطلبات المقدمة من الوكالات الإنسانية والحكومية. وبغية التخفيف من تلك الزيادات في الأسعار وضمان موثوقية الرحلات الجوية، فإن البرنامج يحتفظ بطائرات احتياطية جاهزة للنشر بإخطار عاجل في حالات الطوارئ. ولدى خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية طائرات احتياطية تتخذ مقرها في أوغندا من أجل النشر السريع في أرجاء أفريقيا، وهي تمثل 70 في المائة من الطلبات المقدمة للطائرات في حالات الطوارئ حتى تاريخه.
- 39- ويتحمل البرنامج، بوصفه مدير خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية، المسؤولية عن تكاليفه التشغيلية التي يستردها بصفة جزئية من مستخدمي الخدمات المذكورة عن طريق نظام لاسترداد التكاليف. وفي سنة 2011 أدخل تحسين على برمجة إدارة رحلات خدمات الأمم المتحدة للنقل الجوي للمساعدة الإنسانية فأصبحت تطبيقاً مركزياً قائماً على شبكة الويب من أجل تسهيل تخطيط الرحلات وتتبعها واسترداد التكاليف. وسيتيح ذلك للبرنامج إمكانية استرداد التكاليف بمزيد من الدقة وسيعزز الكفاءة في جميع جوانب الخدمة.

### ← خدمات الشحن في برنامج الأغذية العالمي

- 40- يشحن البرنامج على نطاق يسمح له بتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف عن طريق التفاوض من أجل الحصول على أسعار جيدة عن العقود والاضطلاع بترتيباته الخاصة فيما يتعلق بالشحن دون حاجة إلى قيام مورديه بإدراج تكاليف الشحن في أسعار السلع. وفي 2010 نقلت شعبة الشحن في البرنامج 533 000 طن مترين الأغذية. ومن المقدر أن هذه الترتيبات الداخلية قد أدت إلى توفير حوالي 11.1 مليون دولار أمريكي مقارنة بتكاليف التعاقد بشأن خدمات الشحن عن طريق موردي الأغذية في 2010. وقد بلغت الوفورات بالنسبة للسنوات الثلاث من 2008 إلى 2010 ما يقدر بـ 40 مليون دولار أمريكي.
- 41- ويحقق البرنامج مزيداً من الكفاءات التكاليفية عن طريق وضع ترتيباته الخاصة بتفريغ وتعبئة بعض المنح من السلع السائبة في موانئ المقصد. وفي 2010 رتب البرنامج التفريغ والتعبئة بالنسبة لست عشرة شحنة، وهو ما أدى إلى وفورات تقديرية في التكلفة قيمتها 3.6 مليون دولار أمريكي. وبلغت الوفورات من 2008 إلى 2010 ما يقدر بـ 14.8 مليون دولار أمريكي.

### تنفيذ البرامج وتوزيع الغذاء

- 42- يحقق برنامج الأغذية العالمي الكفاءة في تنفيذ برامجه وتوزيع الأغذية عن طريق الشراكات مع الحكومات المضيفة والمنظمات غير الحكومية وتسليم المسؤولية إليها، وكذلك عن طريق اتباع طرائق جديدة في التحويل.

### ← الشراكات وتسليم المسؤولية

- 43- يسعى البرنامج بالنسبة لجميع مشروعاته إلى إيجاد شركاء داخل القطر لتقديم الدعم بأدنى تكلفة ممكنة. والعمل مع الهيئات القطرية والحكومية المحلية هو الخيار المفضل لأن اشتراكها يساعد على ضمان استدامة المشروعات في الأجل الطويل ويتيح للبرنامج الاستفادة من البرامج وشبكات التوزيع القائمة بغية خفض التكاليف الإجمالية للتسليم. وإذا لم تستطع

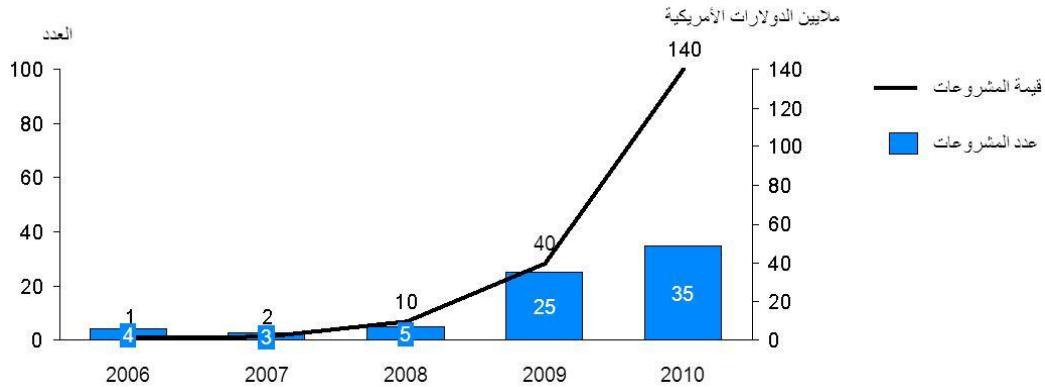
الحكومات المحلية توفير الدعم بسبب تضارب المسؤوليات أو الثغرات في مجال القدرات، دخل البرنامج في اتفاقات شراكة مع المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية مع تقاسم تكاليف التنفيذ عادة بين البرنامج والمنظمة (أو المنظمات) غير الحكومية المعنية.

44- ويقوم البرنامج بالتوسع في أنشطته الرامية إلى نقل الخبرة - في مجال التقييم وتحليل الضعف، واستهداف المستفيدين، والاستعداد للكوارث والاستجابة لها، وشراء الأغذية، وإدارة اللوجستيات - إلى الحكومات. وقد أصبحت الحكومات المضيفة بفضل تنمية القدرات واستراتيجيات تسليم المسؤولية قادرة على نحو متزايد على تولي المسؤولية عن أنشطة البرنامج وإدراج مبادرات ناجحة في مبادراتها وبرامجها.

### ← الطرائق الجديدة للتحويل: النقد والقسائم

45- من المتوقع لجهود البرنامج من أجل التوسع في برامج النقد والقسائم في أنشطته الخاصة بالمساعدة الإنسانية أن تسهم إلى حد كبير في تحقيق الكفاءة مع مرور الزمن. ومن الممكن استخدام النقد والقسائم في الظروف التي يتوافر فيها الغذاء، وتعمل فيها الأسواق، ويكون فيها التضخم تحت السيطرة. وما زال البرنامج يزداد برامجه الخاصة بالنقد والقسائم منذ سنة 2005، بحيث وصل إلى 140 مليون دولار أمريكي من التحويلات المقررة إلى المستفيدين في 35 مشروعاً في سنة 2010، وهو يتوقع التوسع في هذه الطرائق في السنوات القادمة.

### الشكل 7: التوسع في الاستخدام المقرر في النقد والقسائم، 2006-2010



46- يمكن للنقد والقسائم أن تحقق كفاءات من حيث التكاليف والوقت عن طريق القضاء على الحاجة إلى شراء الأغذية ونقلها وتوزيعها، ومن الممكن أحياناً تسليمها عن طريق التحويل الرقمي لكي تستخدم فوراً في الأسواق المحلية. ومن الممكن، رهناً بأسعار السوق، تسليم سلة غذائية مغذية عن طريق النقد والقسائم بتكلفة أقل من تقديمها عن طريق المساعدة الغذائية العينية التقليدية. ومثال ذلك أنه كان من المقرر أن البرنامج الرائد لتحويل النقد الذي يضطلع به برنامج الأغذية العالمي في سري لانكا خفض التكاليف بنسبة 5 في المائة نتيجة لانخفاض أسعار الغذاء وتكاليف التشغيل على المستوى المحلي. وتتوقف كفاءة النقد والقسائم مقارنة بتسليم الغذاء على ظروف الأسواق. فقد يكون النقد والقسائم أكثر كفاءة في بعض الحالات بينما يكون الغذاء أكفأ في حالات أخرى. ويجب بناء على ذلك تقييم الكفاءة النسبية بصفة منتظمة في حالة كل مشروع على حدة.



47- وفي سنة 2011 أنشئت دائرة النقد من أجل التغيير داخل شعبة البرامج في البرنامج لتسهيل تعميم النقد والقسائم. وتقوم هذه الدائرة بوضع مواد إرشادية وتسهم في توحيد نهج النقد والقسائم بغية تحقيق مزيد من الكفاءة.

### خدمات الدعم: الموارد البشرية

48- كما أن المحافظة على قوة عاملة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف وعلى المستوى الصحيح من التوظيف أمر أساسي بالنسبة للكفاءة. وتتميز عمليات البرنامج بالدينامية؛ فالمشروعات يوسع نطاقها أو يجري تقليصها طبقاً للاحتياجات، وهو ما يقتضي إجراء تعديلات دائمة في القوة العاملة في مختلف المكاتب القطرية، وترتيبات تعاقدية مرنة. ويتعين على البرنامج أن يكون قادراً على نشر الموظفين بسرعة عندما تتطلب الاستجابة لحالة الطوارئ موارد إضافية، وعلى تقليص المشروعات عندما يسلم برنامج قطري المسؤولية إلى الشركاء ويحد من متطلباته الداخلية من الموارد. وينبغي للبرنامج أن يكون قادراً على توقع الاحتياجات من الموظفين؛ ويجب أن تتوافر لديه الأدوات التعاقدية وعمليات تخصيص الموارد الملائمة بالإضافة إلى نظم تضمن المواصله ونقل المعارف. ومن شأن القوة العاملة المرنة أن تساعد البرنامج على استخدام خبرته وضبط تكاليفه بكفاءة وفي الوقت المناسب.

49- وتشهد على استخدام البرنامج لخبرته بكفاءة مرونة مستوياته في التوظيف على نطاق العالم. فبداية من 2007 إلى 2011 أدت متطلبات البرنامج المتغيرة إلى إنشاء أو إلغاء نسبة مئوية متوسطة تتراوح بين 15 و20 في المائة من مجموع المناصب في السنة. وفي نفس الفترة زادت نسبة موظفي البرنامج المعينين بعقود مرنة. ومثال ذلك أن نسبة الفنيين الدوليين من بين الموظفين المعينين دولياً انخفضت من 68 إلى 61 في المائة بينما زادت نسبة الخبراء الاستشاريين من 17 إلى 25 في المائة. وتعني هذه المرونة أن باستطاعة البرنامج وضع موارده حيث تدعو الحاجة إليها ونقلها من حيث لا حاجة إليها.

50- ويواصل البرنامج اتباع نهج أكثر كفاءة في مجال التخطيط للقوة العاملة. ومثال ذلك أنه أصبح من الممكن بفضل شبكة برنامج الأغذية العالمي ونظامه العالمي للمعلومات 2 (ونجز 2) تخزين بيانات لجميع موظفي البرنامج في نظام واحد يكفل مزيداً من الدقة وإمكانية الوصول ويسهل التحليلات المتعلقة بالتنظيم والقوة العاملة. وتعمل شعبة الموارد البشرية ومكتب مدير خدمات الطوارئ معا تحت إشراف مبادرة تعزيز الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ من أجل إنشاء قائمة الموظفين القابلين للنشر في حالات الطوارئ لتسهيل الحشد السريع للموارد البشرية في حالات الطوارئ.

51- وقد أنشأت شعبة الموارد البشرية، من أجل زيادة قدرة المديرين على الوفاء بالاحتياجات من القوة العاملة، هيكلًا ومجموعة أدوات لاستعراض الموظفين، وهي تتضمن خارطة طريق شاملة لإرشاد المدراء القطريين وشعب البرنامج عند موازنة هياكل ومناصب الموظفين فيها مع استراتيجيات مكاتبهم وأهدافهم ومع الموارد المتاحة.

52- وبغية تعظيم فوائد الأدوات الجديدة للمساعدة الغذائية - النقد والقسائم، والشراء من أجل التقدم وما إلى ذلك - فإن البرنامج يعمل في الوقت الحاضر على تحديد الثغرات حيث تكون مهارات الموظفين غير كافية بالنسبة للاحتياجات التنظيمية الجديدة. وتجري شعبة الموارد البشرية حالياً مراجعة للمهارات والقدرات الاستراتيجية للقوة العاملة الحالية والمتوقعة.

53- كما أن البرنامج يسعى إلى تحسين مهارات الموظفين عن طريق برامج التدريب. فقد أتيحت لموظفي البرنامج منذ سنة 2010 إمكانية الوصول إلى نظام إدارة التعلم - وهو أداة قائمة على الويب للتعلم الإلكتروني لتقديم المواد التدريبية. وفي الأشهر الثمانية عشر الأولى من العملية، أتم 3 700 موظف أكثر من 6 600 دورة تعلم إلكترونية و1 400 دورة

مادية. وأدى إدخال نظام إدارة التعلم والثروة المتاحة من مواد التدريب الافتراضية إلى جعل البرنامج قائدا في مجال التدريب الافتراضي في منظومة الأمم المتحدة. فبفضل هذا النظام أصبح البرنامج قادرا على تقديم برامج تدريبية شاملة لعدد كبير من الموظفين مع الحد من تكاليف التنسيق والسفر.

### خدمات الدعم: تكنولوجيا المعلومات

54- يجري البرنامج بصفة دائمة تقييما للتكنولوجيات الجديدة ويستثمر على نحو استراتيجي في التكنولوجيات التي يمكن أن تساعد على رفع مستوى الكفاءة في عملياته. وتعد مبادرة "منصة ربط البرنامج" (WFP Connect) ونظام ونجز 2 مثالين مهمين للتكنولوجيا التي أدخلت مؤخرا.

### ↩ "منصة ربط البرنامج": توحيد الاتصالات والتعاون

55- "منصة ربط البرنامج" التي أدخلت في سنة 2010 هي نظام موحد لواجهة بنية تربط تطبيقات الحواسيب المكتبية مثل البريد الإلكتروني، والتراسل الآني، وعقد المؤتمرات على الويب مع تكنولوجيات الاتصال مثل الهاتف، والمؤتمرات الصوتية، والتراسل الصوتي والفيديو. وقد أدت "منصة ربط البرنامج" إلى العمل بسرعة وكفاءة في مختلف جوانب البرنامج عن طريق الحد من تكاليف تشغيل نظم تكنولوجيا المعلومات وتعزيز مواصلة الأعمال. وسيؤدي تنفيذ "منصة ربط البرنامج" إلى توفير ما يقدر بمبلغ 0.5 مليون دولار أمريكي في السنة في تكاليف صيانة تكنولوجيا المعلومات.

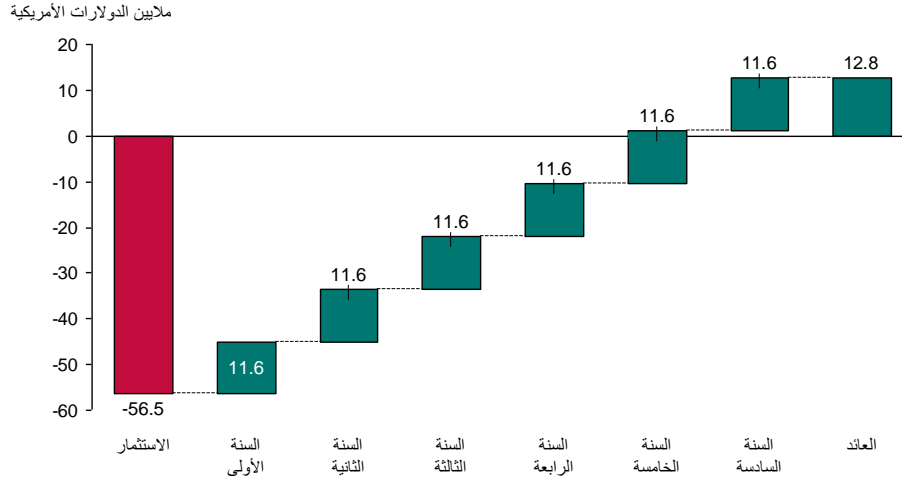
### ↩ نظام ونجز 2 لتخطيط الموارد المؤسسية

56- يحقق البرنامج - كما جاء في ورقة المجلس التنفيذي "تقدير قيمة نظام ونجز 2" في دورة يونيو/حزيران 2011 - فوائد جمة نتيجة لتنفيذ برمجية ونجز 2. وفي يوليو/تموز 2009 دخل نظام ونجز 2 - مزودا بمجموعة متكاملة من عمليات العمل الممتثلة لمعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام - حيز العمل في 159 مكتبا قطريا في نفس الوقت في 91 بلدا. وأدى النظام، عن طريق إنشاء نقطة دخول واحدة ومصدر واحد للبيانات في جميع جوانب البرنامج إلى فوائد فورية بما في ذلك تحسينات من حيث الفعالية من شأنها أنها قد تفضي إلى وفورات في التكلفة، وتلافي التكاليف، وتحسينات في الإنتاجية، وهو ما سيمكن وحدات العمل من الاضطلاع بأنشطة عالية القيمة بنفس القوة العاملة. ومثال ذلك أن الوقت المستغرق لإعداد الكشوف المالية تم إنقاظه بنسبة 75 في المائة، وقلت أوجه التباين في حساب المخزونات الغذائية بنسبة 30 في المائة، وزادت دقة التنبؤ بالمساهمات مقارنة بالمساهمات الفعلية بنسبة 25 في المائة.

57- وتوقع الفوائد التقديرية لنظام ونجز 2 تكاليف تنفيذه خلال فترة الاستهلاك الممتدة لست سنوات. وقد أدى نظام ونجز الذي بلغ مجموع تكاليف مشروعه 56.5 مليون دولار أمريكي إلى وفورات سنوية متكررة تقدر بمبلغ 11.5 مليون دولار أمريكي في جميع جوانب البرنامج.<sup>(6)</sup>

(6) تقدير قيمة شبكة برنامج الأغذية العالمي ونظامه العالمي للمعلومات ونجز 2 (WFP/EB.A/2011/6-F/1).

### الشكل 8: الفوائد السنوية الناتجة عن نظام ونجز 2 تفوق الاستثمار الأولي في النظام



### خدمات الدعم: المالية والخزانة

58- أدخل البرنامج عدة إصلاحات وابتكارات على وظائفه في مجال المالية والخزانة بغية زيادة الكفاءة. ويستطيع البرنامج، بفضل أساليب مثل تجميع النقد وتحويلات العملة التنافسية، أن يحقق المزيد نتيجة لموارد الجهات المانحة التي عهد بها إليه.

### ← تجميع النقد

59- يحوز البرنامج أرصدة من أجل المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية الكبيرة في حسابات مصرفية مركزية مجمعة تسمى حسابات الرصيد الصفري. وعن طريق هذه الحسابات تستطيع المكاتب القطرية سحب الأموال على الخط بصفة يومية بناء على التنبؤ بإنفاقها. وفي الوقت الحاضر يجري نقل حوالي 85 في المائة من التحويلات النقدية إلى المكاتب الميدانية عن طريق حسابات الرصيد الصفري، مع خطط لزيادة التغطية إلى 90 في المائة بحلول نهاية سنة 2012.<sup>(7)</sup>

60- ويسمح هيكل تجميع النقد للمكاتب بالعمل بأرصدة نقدية صغيرة جداً وتقلل إلى حد بعيد من المخاطر المتعلقة بالبلدان والأطراف المقابلة وصرف العملات. ويحتاج أي مكتب ميداني لا يستطيع الوصول إلى حساب صفري إلى أن يحوز عادة من النقد ما يغطي أسبوعين أو ثلاثة أسابيع من المصروفات. أما إذا توافر للمكتب حساب صفري، فإنه يحتاج عادة إلى أن يحوز من النقد ما يكفي لأسبوع واحد. وقد أتاحت الحسابات الصفرية للبرنامج خفض الأرصدة النقدية في الميدان بمقدار 40 مليون دولار أمريكي تقريباً واستثمار هذا المبلغ النقدي في حسابات مركزية تعود بفائدة في أسواق المال. وقد بلغ العائد المتحصل عن طريق هيكل تجميع النقد في المتوسط ما يقدر بمبلغ 1.0 مليون دولار أمريكي في السنة خلال السنوات الخمس الماضية.

(7) تخصص نسبة العشرة في المائة المتبقية من التحويلات للمكاتب الميدانية الصغيرة فأحجام التحويلات فيها ليست من الضخامة بحيث تبرر استخدام حساب الرصيد الصفري.

## ➤ التحويل التنافسي للعملة

- 61- يحول البرنامج مبالغ كبيرة من العملة الصعبة إلى العملات المحلية من أجل تسديد البائعين المحليين. ففي سنة 2010 تم صرف 1.1 مليار دولار أمريكي. كما أن هذه التدفقات المالية تضخ عملة صعبة تشتد الحاجة إليها في النظم المالية المحلية بالإضافة إلى أنها تدعم عمل البرنامج.
- 62- وقد بذل البرنامج منذ سنة 2007 جهوداً للتأكد من أنه يتلقى أفضل الأسعار الممكنة لتحويلات العملة عن طريق العطاءات التنافسية، مركزاً في ذلك على العمليات التي تقتضي صرف مبالغ كبيرة من العملة المحلية. وأدى ذلك إلى تحسينات بنسبة تتراوح بين 0.1 و0.5 في المائة أو تزيد في أسعار تحويل العملات، وذلك رهناً بأزواج العملات والبلدان المعنية. وتقدر الوفورات الكلية التي تتحقق للمكاتب الميدانية نتيجة لتحويلات العملة التنافسية بمبلغ 2.5 مليون دولار أمريكي في السنة، وبحيث بلغت الوفورات السنوية في إحدى أضخم عمليات البرنامج ما يقدر بمبلغ 0.9 مليون دولار أمريكي.
- 63- ويواصل البرنامج تعزيز عمليات تحويل العملة من أجل الحصول على أعظم قيمة عند تحويل مساهمات الجهات المانحة إلى العملة المحلية. ويقوم البرنامج في سنة 2011 بإنشاء منصة على الخط لتجارة صرف العملة الأجنبية وبمركزة تحويلات العملات في المقر الرئيسي كلما كان ذلك ممكناً.

## بناء نظم قوية تعزز الكفاءة

- 64- بينت الأقسام السابقة في هذه الوثيقة كيف يرسخ البرنامج الكفاءة في أساليب عمله الرئيسية ويسعى للابتكار في جميع جوانب أنشطة عمله. والأمثلة التالية ضرورية للإيضاح.
- 65- ويتضمن هذا القسم من التقرير آراء الأمانة بشأن المسائل النظامية التي تتعين معالجتها إذا أرادت منظمات الأمم المتحدة مثل البرنامج مواصلة تحقيق وفورات بفضل الكفاءة في المستقبل.
- 66- وترى الأمانة أنه لا بد من ثلاثة أركان رئيسية لدعم تعزيز الكفاءة في مختلف جوانب الأمم المتحدة:
- الإبلاغ المالي المتين: فذلك أساس مشترك للإبلاغ الكامل والدقيق بشأن إيرادات المنظمة ونفقاتها، وأصولها، ومسؤولياتها، وهو ما يعنى التنفيذ الكامل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
  - تخطيط شامل للموارد: وهو نظام لتخطيط موارد المشروعات يشمل كل جانب من عملية العمل؛
  - هياكل فعالة لاتخاذ القرارات: أي عمليات متينة لاتخاذ القرارات توفر حوافز على السعي إلى تحقيق الكفاءات وتطبيق المساءلة للتأكد من تحقيقها.

## الإبلاغ المالي المتين

### ➤ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

- 67- أصبح لدى البرنامج، بوصفه أول وكالة في الأمم المتحدة تطبق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ثلاث سنوات من البيانات المقارنة عن استخدامه للأموال، والأصول، والمسؤوليات. وأدى هذا إلى افتتاح عصر جديد من

التوحيد في المحاسبة المالية والإبلاغ في مختلف جوانب الأمم المتحدة بالنظر إلى أن كثيراً من المنظمات الأخرى بدأت التحول إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

68- ويجري إصدار كشوف مالية فصلية للاستخدام الداخلي ولينظر فيها مجلس الإدارة التنفيذية. ورغم أن هناك حاجة إلى مزيد من العمل بغية صقل وتحسين تحليل البيانات المالية المتوافرة حالياً، فإن الأمانة على ثقة من أن البرنامج لديه الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك. ويمكن الاطلاع على مزيد من النقاش حول عوائد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في ورقة المجلس المعنونة "تقرير المراجع الخارجي بشأن الفائدة المحققة من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام: تعزيز الإدارة المالية"<sup>(8)</sup>.

## التخطيط الشامل للموارد

### ← نظام ونجز 2

69- أدت المشروعات الرامية إلى إدخال المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتصميم وتنفيذ نظام ونجز 2 إلى زيادات ضخمة في توافر البيانات وقابليتها للاستخدام. فقد كان لنظام ونجز 2 - بالإضافة إلى التحسينات المباشرة التي نتجت عنه في مجال الكفاءة - تأثير غير مباشر على كفاءة البرنامج. وذلك أن المعايير المذكورة ونظام ونجز 2 - وفقاً لما لاحظته المراجع الخارجي للبرنامج - "مكننا الفوائد المحققة من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام ونجز 2 البرنامج من الحصول على معلومات مالية أدق تساعد على إدارة الأعمال بطريقة أفضل".<sup>(8)</sup> وقد ساهم ونجز 2، بوصفه المصدر الرئيسي للبيانات الدقيقة التي يعول عليها، في تحسين الإبلاغ عن الأداء.

70- وقد أدى ونجز 2 إلى توسيع نطاق تخطيط الموارد في البرنامج إلى حد كبير، وهو ما تم توثيقه في تقرير المراجع الخارجي للبرنامج بشأن الفائدة المحققة من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ومثال ذلك أن النظام يمكن البرنامج من الوصول بمزيد من السرعة إلى بيانات الشراء واللوجستيات، ويتيح رؤية دقيقة للتنبؤات المتعلقة بالمساهمات، ويؤدي دور المصدر الوحيد لبيانات الموظفين. ومع ذلك فإن ثمة حاجة إلى مزيد من التحسينات من أجل زيادة قدرة الإدارة على مراقبة عمليات البرنامج. وهي تشمل ما يلي:

- ← نظام دعم تنفيذ اللوجستيات الذي سيحل محل نظام تحليل وإدارة حركة السلع القائم بذاته بنظام للبيانات اللوجستية يقوم على برنامج ساب لإدارة اللوجستيات ويتوافق ويتكامل تماماً مع نظام ونجز 2. وسيوفر ذلك بنية تحتية مبسطة للبيانات مع إدخال تحسينات على إدارة القوائم بما يسمح بتحسين التخطيط والإبلاغ وإدارة الأداء.
- ← يتألف مشروع "تحسين تتبع سلسلة الإمدادات والإبلاغ عنها" من مبادرات ترمي إلى زيادة وضوح تحركات السلع والتخزين في جميع مراحل سلسلة إمدادات البرنامج. ويستخدم المشروع نظم البيانات القائمة في البرنامج مع معلومات إضافية بشأن حركة سفن الشحن والشحنات. والأداة الأساسية للإبلاغ هنا خارطة لسلسلة الإمدادات تقدم عرضاً تفاعلياً في الوقت الحقيقي لحركة السلع في جميع مراحل سلسلة إمدادات البرنامج. وسيكون بإمكان المديرين أن يروا في الوقت الحقيقي ما هي المخزونات والشحنات وأين مواقعها.
- ← يوفر نظام إدارة الخزانة وظائف محسنة من خلال برنامج ساب. وهو يتكامل مع النظم المصرفية، وهو ما سيعزز عمليات المراقبة والكفاءة في إدارة الخزانة، وينبغي أن يولد فوائد سنوية تبلغ 2.0 مليون دولار أمريكي من العوائد

<sup>(8)</sup> FP/EB.1/2010/6-E/1: "Report of the External Auditor on the IPSAS Dividend: Strengthening Financial Management."

المرتفعة وإلى رسوم مصرفية أدنى. ومن المهم أن العمليات المصرفية الإلكترونية ونظام إدارة الخزائن متواءم مع بروتوكولات النقد والقسائم كجزء من الجهد الرامي إلى تعميم النقد والقسائم.

## الهياكل الفعالة لاتخاذ القرارات

71- لن تؤدي النظم المتينة للمعلومات إلى تحقيق الكفاءات بمفردها. فالمعلومات المتاحة في حاجة إلى أن تدرج في هيكل واضح لإدارة الأداء مدعم بعمليات راسخة لاتخاذ القرارات.

### إدارة الأداء

72- تصور عجلة الأداء التي أدخلت في سنة 2010 إطار إدارة الأداء في البرنامج وتحقق التكامل بين رؤيته، ومهمته وقيمه، وإطار النتائج الاستراتيجية وإطار النتائج الإدارية. ويركز إطار إدارة الأداء مزيداً من الانتباه على إدارة وضوابط المخاطر ويحدد المراحل الخمس لعملية إدارة الأداء - وهي الخطّة، والتنفيذ، والقياس والرصد، والاستعراض والإبلاغ، والتعلم والتكيف. كما أنه يقدم خارطة طريق لتحسين الأداء على نحو متواصل في البرنامج، على مستوى المكاتب كل على حدة ومستوى المنظمة، ويسهم في تحسين الإبلاغ القائم على النتائج واتخاذ القرارات عن علم في مختلف جوانب المنظمة.

### مجلس الإدارة التنفيذية

73- تتطلب عملية تخطيط التغييرات وتنفيذها وتكييفها أو تعميمها في البرنامج اتخاذ قرارات من مديريه. وبغية دعم عملية اتخاذ القرارات من الإدارة العليا أنشأ البرنامج في سنة 2011 مجلس الإدارة التنفيذية، وهو يتألف من أكبر الموظفين الإداريين ويجتمع بصفة شهرية لمناقشة المجالات الرئيسية لعمل البرنامج واتخاذ قرارات بشأنها. وتشمل الموضوعات التي عولجت مؤخراً الكشف المالية الفصلية، والمخاطر المؤسسية والتخفيف من أثر المخاطر، والتخطيط المبكر والشراء الآجل للسلع. ويتيح مجلس الإدارة التنفيذية لكبار الموظفين الإداريين في البرنامج اتخاذ قرارات عن علم ودراسة تدعمها مجموعة من الحقائق المشتركة.

## تقدم مبادرات الكفاءة

74- عمل البرنامج على إرساء الأركان الرئيسية لدعم تعزيز الكفاءة وهو يتجه إلى اتباع نهج منظم بدرجة أكبر لتنفيذ المبادرات وقياسها.

75- وتبرهن مبادرة " الحياض المناخي في البرنامج " على أن الأخذ ببرنامج طويل الأجل للقياس، وإجراء تحليل واتخاذ قرارات منظمة عن علم يمكن أن يؤدي إلى تحسينات استراتيجية في الكفاءة. وفي إطار هذه المبادرة بدأ البرنامج يتتبع أثره فيما يتعلق بغاز الدفينة عن طريق وضع خط للأساس في سنة 2008 لعقد المقارنات مع التحديثات السنوية اللاحقة. وفي سنة 2010 أضيف - بناء على فهم مشترك لأثر البرنامج فيما يتعلق بغاز الدفينة وعواملها المساهمة الرئيسية - مؤشر جديد للأداء لرصد تغيرات الانبعاثات من سنة إلى سنة.

76- وفي سنة 2011 وضع البرنامج خطة استراتيجية للحد من غاز الدفينة هدفها التوصل إلى تقليل الانبعاثات بنسبة تتراوح بين 7 و 10 في المائة بحلول سنة 2013 مقارنة بخط الأساس في سنة 2008. وترمي الاستراتيجية إلى ضمان الأخذ بنهج متسق ومعمم يؤكد على التوصيات العملية ذات الإمكانات الكبيرة من حيث الحد من الانبعاثات. وهي تعطي الأولوية للتدابير التي تتخذ في أكبر العمليات القطرية التي تمثل مجتمعة 69 في المائة من الانبعاثات العالمية للبرنامج.

- 77- وستمول مبادرات الحد من الانبعاثات بصفة جزئية عن طريق ضريبة داخلية عن الكربون تفرض على مركبات البرنامج التي يؤمنها ذاتيا. ومن المتوقع لصندوق كفاءة الطاقة هذا أن يجمع 300 000 دولار أمريكي في السنة وستضاهيه المكاتب القطرية المنفذة للمبادرات.
- 78- وتعتبر مبادرة الحياد المناخي في البرنامج مثالا رئيسيا يدل على الطريقة التي ينبغي بها تنفيذ مبادرات تحسين الكفاءة طويلة الأجل. فالأمر يقتضي إنفاق بعض الوقت على وضع خط واضح للأساس؛ واختيار الأهداف، وتصميم المبادرات من أجل تحقيق الأهداف، وإعطاء الأولوية للمبادرات الرامية إلى تحقيق أعظم الأثر حيث تمس الحاجة إليه.

## الاستنتاجات

- 79- بقيت الكفاءة دوما في صميم عمليات البرنامج. فهو يولي، سواء في تصميم عملياته الأساسية أو تجريبه لطرق عمل جديدة، الأولوية للكفاءة من حيث الوقت والتكلفة لضمان تسليم الغذاء للمستفيدين بأسرع وقت وأقل تكلفة. ولإدراك البرنامج بأن تحسين الكفاءة عملية متواصلة، فقد اتخذ خطوات لتعزيز نهجه إزاء الكفاءة.
- 80- وكما يتبين من مبادرات من قبيل مبادرة "الحياد المناخي في البرنامج"، فإن البرنامج يقوم بتنفيذ إطار لإيجاد فهم مشترك لوضع خط للأساس، بتحديد هدف قابل للقياس للمستقبل، وتصميم مبادرات لبلوغ الهدف، ومن ثم تحديد أي منها يجدر إتباعه بناء على التكاليف والآثار المتوقعة. وسيواصل البرنامج إبلاغ الجهات المانحة بشأن ما يحرزه من تقدم فيما يتعلق بتحسينات الكفاءة، وذلك عن طريق تقرير الأداء السنوي.
- 81- كما أن البرنامج يساهم في تعزيز الكفاءات في مختلف جوانب منظومة الأمم المتحدة عن طريق آليات مشتركة بين الوكالات مثل اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى. وقد شارك البرنامج، بوصفه الرئيس الحالي للجنة، في تقاسم أفضل الممارسات والمناقشات بين الوكالات بشأن كفاءة الأمم المتحدة.
- 82- والأمانة مقتنعة بأن الكفاءة في البرنامج وفي مختلف جوانب الأمم المتحدة يجب أن تعالج استراتيجيا. وسيبقى البرنامج - بفضل بناء نظم داخلية قوية لقياس تكاليف استخدام الموارد والإبلاغ عنها، ودعم هذه النظم بهياكل متينة لاتخاذ القرارات - في المقدمة من حيث تقديم مساعدة إنسانية ذات كفاءة تكاليفية، وسيواصل الإسهام في تحقيق مزيد من الكفاءة في مختلف جوانب منظومة الأمم المتحدة.

## الملحق

## مبادرات البرنامج المتعلقة بالكفاءة

الوحدة القائدة	عنوان المبادرة	وصف المبادرة
شعبة العلاقات مع الحكومات المانحة	التوأمة	استخدام النقد المقدم من جهة مانحة لتسديد تكاليف الشحن والتوزيع مقابل منحة عينية مقدمة من جهة أخرى. وهو ما يمكن من تلقي مساهمات عينية من بلدان قد لا تقدم منحاً لولا ذلك.
شعبة العلاقات المتعددة الأطراف والمنظمات غير الحكومية	شراكات التشغيل بين المنظمات غير الحكومية والحكومات	إشراك المنظمات غير الحكومية والحكومات كشركاء للتنفيذ من أجل الحد من تكاليف التشغيل ومخاطره.
الموارد البشرية	قوة عاملة مرنة	تعديل مناصب ومواقع القوة العاملة في البرنامج للتأكد من توافر مجموعة الكفاءات الصحيحة حيث تدعو الحاجة إليها.
الموارد البشرية	استعراض عمليات خدمات التشغيل في شعبة الموارد البشرية	استعراض العمليات القائمة لتحديد مجالات تحقيق الأداء الأمثل.
الموارد البشرية	تصميم ونشر نظام إدارة التعلم	الغرض من نظام التعلم الإلكتروني هو إتاحة إمكانية الوصول الآني وعلى صعيد العالم لمواد التدريب الافتراضية.
الموارد البشرية	تشديد سياسات الاستئجار	زيادة التصعيد إلى الشروط الدنيا للموافقة بالنسبة لاستئجار الموظفين الفنيين الدوليين، مع قصر عقود الخبراء الاستشاريين على مدة أقصاها ستة أشهر.
إدارة العمليات - دبي	تصميم ونشر البرنامج العالمي لتأجير المركبات	شراء المركبات الخفيفة بالجملة مركزياً مع تأجيرها داخلياً للمكاتب القطرية.
مكتب مدير خدمات الطوارئ	برنامج تعزيز الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ	مبادرات المنظمة خلال ثلاث سنوات لتعزيز قدراتها على الاستعداد والاستجابة.
شعبة تكنولوجيا المعلومات	تصميم ونشر نظام كومت (Comet)	نظام على نطاق العالم لرصد البيانات بشأن العمليات القطرية.
شعبة تكنولوجيا المعلومات	تصميم ونشر مركز جمع المعلومات عن الاستعداد للطوارئ	تجميع معلومات التشغيل الصادرة عن مصادر متنوعة ووكالات مختلفة في إطار أداة واحدة لدعم الاستعداد والاستجابة الإنسانية.
شعبة تكنولوجيا المعلومات	تصميم ونشر الروابط الغذائية	زيادة عرض النطاق الترددي لشبكات تكنولوجيا المعلومات التابعة للبرنامج.
شعبة تكنولوجيا المعلومات	نقل خدمات التكنولوجيا إلى الخارج	نقل خدمات التكنولوجيا غير الأساسية إلى مقدمين خارجيين للخدمات بتكلفة أدنى.
شعبة تكنولوجيا المعلومات	تصميم ونشر مصدر بيانات "الحقيقة الواحدة"	توحيد البيانات ومركزتها.
شعبة تكنولوجيا المعلومات	تصميم ونشر منصة "ربط البرنامج" (WFP Connect)	تحديث قدرة البرنامج على الاتصالات العالمية عن طريق الحواسيب المكتبية والمحمولة.
شعبة تكنولوجيا المعلومات	تصميم ونشر نظام ونجز 2	إدخال برمجية موارد المشروعات القائمة على برنامج ساب من أجل زيادة شفافية البيانات ودقتها.
شعبة اللوجستيات	تحسينات الطيران	إدخال تحسينات على تتبع حركات الطيران وكفاءة وقود الطائرات.
شعبة اللوجستيات	خدمات الشحن في المقر	ترتيب الشحن والتفريغ عن طريق العطاءات التنافسية بغية تخفيض التكاليف.
شعبة اللوجستيات	تصميم ونشر نظام تنفيذ ودعم اللوجستيات	الاستعاضة عن النظام السابق القائم بذاته لتحليل وإدارة حركة السلع بنظام البيانات اللوجستية القائم على برنامج ساب والمتوافق والمتكامل تماماً مع نظام ونجز 2.
شعبة اللوجستيات	التخفيف من الخسائر فيما بعد التسليم واستردادها	جهود ترمي إلى التقليل من الخسائر عن طريق تحسين التخزين والشحن، والحد من الأثر المالي للخسائر عن طريق استرداد التكاليف.



الوحدة القائدة	عنوان المبادرة	وصف المبادرة
شعبة اللوجستيات	مشروع المؤشرات الأساسية للأداء في سلسلة الإمدادات	إدخال المؤشرات الأساسية للأداء في جميع مراحل سلسلة الإمدادات اللوجستية من أجل التمكين من قياس الأداء على نحو منتظم، وتحليل الاتجاهات، ودعم اتخاذ القرارات
شعبة اللوجستيات	تتبع سلسلة الإمدادات والإبلاغ عن التحسينات	مبادرات من أجل تحسين وضوح حركة السلع والتخزين في جميع مراحل سلسلة الإمدادات التابعة للبرنامج.
شعبة الخدمات الإدارية	تنفيذ استراتيجية الحياد المناخي في البرنامج	وضع استراتيجية شاملة للحد من الانبعاثات خلال عدة سنوات.
فرع المشتريات الغذائية	تجربة الفريق المشترك للشراء	تنظيم عطاءات مشتركة بين منظمة الأغذية والزراعة والبرنامج الدولي للتنمية الزراعية وبرنامج الأغذية العالمي للسلع والأعمال والخدمات المشتراة من أجل المقار الرئيسية.
فرع المشتريات الغذائية	تحقيق الأداء الأمثل في شراء السلع والخدمات	زيادة استخدام الاتفاقيات طويلة الأجل، وطلبات الشراء الصغيرة، واستعراضات أداء البائعين من أجل تخفيض التكاليف.
فرع المشتريات الغذائية	عملية الشراء يسعر معادل الواردات	عملية ذات طابع رسمي لانتقاء أرخص خيار للشراء من الموردين المحليين والإقليميين والدوليين.
شعبة البرمجة	مبادرة النقد من أجل التغيير	تعزيز القدرة التحليلية، وإنشاء نظم، وضمان عمليات تخضع للمراقبة والمساءلة في جميع جوانب عمل البرنامج من أجل التوسع في توزيع النقد أو القسائم.
إدارة تسيير الموارد والمساءلة	إنشاء مجلس الإدارة التنفيذية	لجنة من كبار الموظفين الإداريين في البرنامج تجتمع بصفة شهرية لمناقشة المسائل الرئيسية للعمل والبت بشأنها.
مكتب الميزانية والمساءلة	التوسع في التمويل بالسلف	استخدام التنبؤات بالمساهمات والطلب من أجل تسريع التمويل والسماح بالشراء بالجملة عن طريق السلف.
مكتب الميزانية والتخطيط المالي	تصميم ونشر التخزين المبكر	تخزين الأرصدة الغذائية مسبقاً لزيادة سرعة تسليمها والاعتماد عليها
دائرة التقارير المالية	تجميع النقد	مركز حسابات الرصيد الصفري من أجل حيازة أرصدة نقدية للمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية.
دائرة التقارير المالية	تحويلات العملة التنافسية	طلب عطاءات تنافسية لتحويلات العملة من أجل الاستخدام على مستوى المنظمة والمكاتب القطرية.
دائرة التقارير المالية	تصميم ونشر نظام إدارة العمليات المصرفية الإلكترونية والخزانة	زيادة تحديث وأتمة العمليات المالية في المكاتب الإقليمية، وتعزيز نظام لإدارة الخزانة من أجل إدارة مرفق تمويل رأس المال العامل في المقر
دائرة التقارير المالية	تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	استخدام نظام موحد للمحاسبة مما يؤدي إلى اتساق ووضوح البيانات من سنة إلى سنة
شعبة إدارة الأداء والمساءلة	عجلة برنامج الأغذية العالمي للأداء	إطار شامل لإدارة الأداء في البرنامج.