

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثالثة

روما، ٢٢ - ٢٦/١٠/٢٠٠١

## مذكرات المعلومات

### توصيات التقييم وملخص الاستجابة الإدارية لعمليات الطوارئ في تيمور الشرقية

يجب أن تقرأ هذه الوثيقة جنباً إلى جنب مع وثيقة "تقرير موجز عن تقييم عمليات الطوارئ في تيمور الشرقية" (الوثيقة WFP/EB.3/2001/6/5).



Distribution: GENERAL  
**WFP/EB.3/2001/INF/15**  
5 October 2001  
ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)



التوصية	موظف/جهة تنفيذ الإجراء	استعراض الإجراء المتخذ (أغسطس/آب ٢٠٠١)
١- ينبغي على البرنامج أن يعزز قدراته على المستوى الإقليمي للقيام بعمليات التقدير والتخطيط في حالات الطوارئ.	المكتب الإقليمي	لدى المكتب الإقليمي اللامركزي الجديد لآسيا في بانكوك موظف متفرغ للتخطيط الاحترافي والاستعداد للطوارئ. وقد قام هذا الموظف بزيارة تيمور الشرقية وإندونيسيا في النصف الأول من عام ٢٠٠١.
٢- ضرورة متابعة العائدين بصورة أفضل، واحتمال الحاجة إلى الاتفاق بسرعة مع مفوضية شؤون اللاجئين على منهج تفاضلي مبني على مدى الهشاشة.	المكتب القطري	قد يؤدي أي دعم مقدم بعد إعادة التوطين إلى توتر بين العائدين المستفيدين وبقيّة المجتمع. ومع ذلك، وحرصاً على تلبية احتياجات العائدين لما بعد الفترة الانتقالية، فقد اتخذ قرار في أبريل/نيسان ٢٠٠١ بزيادة حصة العائدين من ٥ كغ إلى ١٠ كغ من الأرز. وقد اتفق البرنامج والمفوضية في الآونة الأخيرة على تقديم غالون من الزيت لكل أسرة عائدة كجزء من مجموعة الأغذية المقدمة.
٣- لا بد أن يضع البرنامج آلية للتقليل بسرعة من وصول السلع ومن تخصيصها لعمليات الطوارئ في حالة حدوث مبالغة في تقدير الاحتياجات من الأغذية. وهو ما يتطلب العمل مع الجهات المانحة لوضع إجراءات لإعادة النظر في الجدول الزمني لوصول السلع أو إلغائها وصولها وتحويل الشحنات فيما بين العمليات المختلفة.	إدارة البرمجة مع مكتب الشؤون الإنسانية وإدارة حشد الموارد (أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا) وإدارة حشد الموارد (أمريكا وأستراليا وآسيا) وإدارة النقل البحري	يضطلع المكتب القطري بالمسؤولية الأولى عن إدارة خطوط الإمداد وعليه إعلام المكتب القطري والوحدات ذات الصلة في المقر الرئيسي (لا سيما إدارة البرمجة وإدارة النقل البحري) في الوقت المناسب عندما تدعو الحاجة إلى تخفيض شحنات الأغذية أو تأخيرها. وقد يتعذر أحياناً تحويل الشحنات في أعالي البحار بسبب الترتيبات التعاقدية مع الشركات الناقلة خاصة عندما تكون الجهة المانحة هي التي قامت بترتيبات الشحن وليس البرنامج. وفي بعض الحالات الأخرى اتخذت إجراءات مستعجلة لتحويل خط سير السفن إما لأن الطلبات كانت أكثر من الحاجة أو لأن الموانئ كانت مزدحمة.
٤- عندما تشكل مرافق الموانئ (بما في ذلك الرسو والتخزين والنقل) صعوبة بالغة، لا بد أن يتصل قسم النقل في البرنامج بصورة مستمرة مع المكتب القطري ومع الجهات المانحة لتحديد الفترات الزمنية بين شحنة وأخرى على النحو الملائم، ومن ثم تلافى التكدس.	إدارة النقل البحري بالتشاور مع إدارة النقل والإمداد وإدارة حشد الموارد (أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا) و(أمريكا وأستراليا وآسيا)	ترتبط هذه التوصية بالتوصية رقم ٣ أعلاه. فقد وصلت شحنة كبيرة من الذرة على ظهر سفينة مستأجرة من الجهة المانحة قبل موعد وصولها المتوقع مما أوجب نقل الشحنة على دفعات صغيرة من مرفأً مجاور لأن مرفأً ديلي كان أصغر من أن يقوم بمناولة السفينة الأم (من حيث غاطسها) وقد تمت الإحاطة بهذه التوصية وسيعمل بها في العمليات القادمة في البلدان التي لا تتوافر فيها إلا مرافق رسو محدودة.

استعراض الإجراء المتخذ (أغسطس/آب ٢٠٠١)	موظف/جهة تنفيذ الإجراء	التوصية
<p>أدت المبالغة الأولية في الاحتياجات الغذائية (لأسباب يرد تفصيلها في تقرير التقييم الموجز) إلى المغالاة في إمدادات الحبوب خلال مرحلة ما بعد الأزمة عندما بدأت الشحنات بالوصول لتعزيز مخزونات الأرز التي كانت موجودة في البلاد عند بدء العملية. ولم يشرع في التخطيط لإمدادات الحبوب وإدارتها على نحو أفضل إلا بعد أن تم تقدير الاحتياجات على نحو واقعي. فالعلاقة وثيقة بين التقدير الواقعي للاحتياجات وبين طلبات إرسال الشحنات.</p>	<p>إدارة البرمجة بالتشاور مع إدارة النقل البحري وإدارة حشد الموارد (أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا) و(أمريكا وأستراليا وآسيا) والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية المعنية</p>	<p>٥- عندما تكون الظروف المناخية صعبة وهناك نقص في معدات التعفير، لا يجب طلب سلع جديدة، باستثناء تلك التي يمكن استخدامها قبل أن تتعرض للتلف.</p>
<p>لا يوجد في المكتب القطري خبير في الصحة النباتية قادر على إصدار شهادات بعدم صلاحية المخزونات الغذائية للاستهلاك البشري دون حاجة إلى إجراء تحليلات مخبرية معقدة. وقد خضعت كل المخازن لعملية تفتيش بالعين المجردة في أبريل/نيسان (انظر أدناه). وقد حسبت الكميات غير الصالحة فبلغت ٧٠ طناً مترياً من أصل ٢١ ٠٠٠ طن متري مستلم. ومع أن هذه الخسائر وقعت خلال الفترة التي استعرضتها بعثة التقييم (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلا أنها لم تسجل في التقرير من عام ٢٠٠٠، لذلك فإنها ستدرج ضمن تقرير الفترة التالية في إطار خسائر ما بعد التكاليف والتأمين والشحن (سيف).</p>	<p>المكتب القطري</p>	<p>٦- لا بد أن يستدعي المكتب القطري خبيراً في الصحة النباتية لكي يتولى التفتيش على المخزونات الغذائية في تيمور الشرقية، ويقوم بتقييمها وكتابة تقارير عنها إلى البرنامج، ويقوم بعمليات تدريب مناسبة إذا استدعى الأمر ذلك. ولا بد من التأكد من القيمة الغذائية المتبقية للحبوب التي تحتاج إلى عمليات تعفير جديدة، قبل البدء في توزيع هذه الحبوب.</p>
<p>قام ثلاثة موظفين من البرنامج (كبير منسقي الطوارئ وموظف نقل وإمداد ومدير مخزن) وموظف من الخدمات الصحية التابعة لإدارة الأمم المتحدة الانتقالية في تيمور الشرقية كطرف ثالث بفحص كل السلع التي اعتبرت في عداد خسائر بعد التسليم وقرروا أنها غير صالحة للاستهلاك البشري. وقد قدمت هذه السلع كهبة للمؤسسات الدينية لتستخدم علفاً للحيوانات. ووقعت الجهات التي استلمتها على شهادات تفيد بأنها سلع غير صالحة للاستهلاك البشري. أما خسائر عام ٢٠٠٠ فقد نجمت في معظمها عن تزامن وصول السلع. وقد قام المكتب القطري بتحسين إدارة خط الإمدادات والتخزين مما أفضى إلى تحسين الوضع الذي سبب تلف السلع.</p>	<p>المكتب القطري</p>	<p>٧- لا بد أن يضع المكتب القطري إجراءات واضحة لفحص المخزونات، وأن يستجيب للتقارير التي تشير إلى إصابتها بالأفات، وأن يعلن صلاحيتها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك البشري، وأن يتخلص من المخزونات غير الصالحة.</p>





التوصية	موظف/جهة تنفيذ الإجراء	استعراض الإجراء المتخذ (أغسطس/آب ٢٠٠١)
٨- لا بد أن يفكر البرنامج في القيام بعملية تتألف من شقين لوضع تقديرات مبدئية للاحتياجات من الأغذية. ويمكن أن يشمل ذلك تحديد الكمية المطلوبة على الفور، مع تأكيد، التقدير الكلي خلال شهر أو تعديله مثلاً.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية	يقوم مكتب الشؤون الإنسانية حالياً بإعادة النظر في عملية إعداد عمليات الطوارئ وإقرارها ويأمل في التوصل إلى تعجيل عملية إقرار عمليات الطوارئ كيما يتاح إجراء تقدير أولي سريع لعملية الطوارئ يليه تقدير دقيق تصدر على أساسه وثيقة منقحة.
٩- لا بد للمكاتب القطرية أن تسجل استجابتها للتوقعات والتحليلات والتوصيات الواردة في التقدير المشترك للبرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية	إدراج مساهمة المكتب القطري ضمن تقدير التقييم المشترك بين البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة. وعندما لا يتم ذلك على الوجه المناسب، يتعين على المكاتب القطرية أن تسجل مواقفها.
١٠- لا بد من إعادة النظر في حالة الأمن الغذائي وتحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها مرتين على الأقل في السنة الأولى من أي عملية طوارئ لتحسين السبل الجغرافية و/أو أي سبل أخرى لتحديد المستفيدين، واختبار مدى كفاءة البرمجة.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية	يشجع مكتب الشؤون الإنسانية إجراء عمليات التقدير كلما دعت الحاجة إليها في عمليات الطوارئ الجديدة، ويأمل بأن يتمكن من دعم جهود المكاتب القطرية والإقليمية من أجل تطوير قدراتها في هذا المجال، إلا أن هذا سيتوقف على توافر التمويل.
١١- ينبغي ألا يواصل البرنامج تطبيق الفئات العامة للهشاشة على التوزيع الموجه في عمليات الطوارئ دون أن يختبر الافتراضات وراء ذلك، بما فيها العجز المفترض في المجتمع المحلي عن مساعدة المجموعات المعنية.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية	ينبغي التخصيص في فئات الهشاشة العامة إلى أقصى حد ممكن بما يتناسب مع الأوضاع المختلفة. وتتوقف القدرة على التحليل الجيد على توافر موظفين من ذوي الخبرة في الوقت المناسب والأفضل أن يتم ذلك في أسرع وقت ممكن بعد بدء أي عملية طوارئ جديدة.
١٢- لا بد أن تعتمد البرامج في المستقبل على تقديرات للهشاشة أكثر دقة من حيث المكان والزمان، من أجل تركيز المساعدات موسمياً وجغرافياً.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية	نوافق. وترتبط الاستجابة بالمسائل التي ذكرت في إطار التوصيتين ١٠ و ١١.
١٣- عندما يستخدم نشاط "الغذاء مقابل العمل" في أي عملية طوارئ، لا بد أن توجه الأنشطة نحو أشد المناطق و/أو المجموعات السكانية تضرراً من انعدام الأمن الغذائي، مع معايير وآليات واضحة للتنفيذ.	مكتب الشؤون الإنسانية ومصالحة العمليات/تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها	ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي من أنشطة الغذاء مقابل العمل في عمليات الطوارئ تلبية احتياجات الفئات السكانية والمناطق التي تعاني من انعدام الأمن الغذائي. وينبغي أن تقترن بمعايير وآليات تنفيذ واضحة قابلة للتطبيق في أوضاع طوارئ محددة.

التوصية	موظف/جهة تنفيذ الإجراء	استعراض الإجراء المتخذ (أغسطس/آب ٢٠٠١)
١٤- في بداية أي عملية طوارئ، لا بد للبرنامج من أن يتخذ الخطوات اللازمة لضمان إيلاغ المستفيدين بالأساس المنطقي للعملية والكيفية التي ستنفذ بها، بما في ذلك معايير الاستحقاق التفصيلية، وآليات التوزيع، والحجم المتوقع للحصة، والجدول الزمني للتوزيع، والمدة المحتملة للمساعدات، الخ... ويحتاج ذلك عادة إلى تعليق إعلانات عامة (تشمل رسوماً توضيحية لإبلاغ الرسالة إلى الأميين).	مكتب مستشار الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية	ينبغي أن يطلع البرنامج المستفيدين على برنامجه. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مواد مكتوبة وتعزيز التفاعل مع ممثلي المستفيدين ولجانهم.
١٥- لا بد أن يتوافر للمكاتب القطرية خبراء مدربين للرصد، منذ بداية أي عملية طوارئ. والأفضل أن يشكل هؤلاء الخبراء وحدة مستقلة للرصد والتقييم، بالتعاون الوثيق مع وحدة تحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها أو مع نقطة الاتصال.	وحدة دعم السياسات بالتشاور مع المكاتب القطرية	تمت الإحاطة بالتوصية. وسيتم فحص مؤهلات الموظفين الذين يندبون لعمليات الطوارئ الجديدة للتأكد من أن لدى بعضهم خبرة كافية في مجال الرصد تتيح لهم وضع بيانات أساس ومؤشرات ومتابعتها.
١٦- لا بد أن تحدد الإدارة بصورة أفضل احتياجاتها من المعلومات ذات الأولوية، مع تنظيم المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها باستمرار على مستوى المكتب القطري.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية	يقوم البرنامج حالياً باستعراض احتياجاته وآلياته في مجال المعلومات بأمل أن يؤدي ذلك إلى النهوض بعملية جمع المعلومات وإعداد التقارير على صعيد المكاتب القطرية. وينبغي لمديري المكاتب القطرية ضمان تنفيذ العملية.
١٧- وينبغي أن يقوم الشركاء التنفيذيون بعمليات مراجعة بعد التوزيع، باختيار عينة عشوائية من نقاط التوزيع النهائية كل شهر.	المكتب القطري	إثر وقف نشاط تغذية المجموعات الضعيفة الذي كان أكبر مشروعات البرنامج في تيمور الشرقية أنهى البرنامج علاقته مع سائر شركاء التنفيذ وأصبح يدير البرنامج بنفسه. ويتولى البرنامج اليوم رصد التوزيع وما بعد التوزيع بشكل منتظم لسائر أنشطة المشاريع.
١٨- وكما جاء في المبادئ التوجيهية التي أصدرها مدير قسم النقل في ١٥/١٢/١٩٩٩، فإن تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة للشركاء التنفيذيين الحاليين لا بد أن تراجع من أجل: (١) مراعاة تكاليف التوزيع كاملة، (٢) دراسة أحقية صرف تكاليف تحديد المستفيدين ورصد أهداف الشركاء ضمن تكاليف التشغيل المباشرة في البرنامج.	المكتب القطري	ربما كان لهذه التوصية معنى في المرحلة الأولى من عملية تيمور الشرقية. فالبرنامج لم يعد له شركاء تنفيذ في تيمور الشرقية ولا حاجة بالتالي إلى مراجعة تكاليف النقل البري والتخزين والمناولة. وقد كشف تحليل لأداء أحد شركاء البرنامج التنفيذيين أن هذا الشرك لم يف، في بعض الحالات، بالتزاماته المتفق عليها. وقد جرى تخفيض مدفوعات هذا الشرك لقاء النقل البري والتخزين والمناولة.





التوصية	موظف/جهة تنفيذ الإجراء	استعراض الإجراء المتخذ (أغسطس/آب ٢٠٠١)
١٩- لا بد أن يكون لدى البرنامج باستمرار ترتيب لتلقي الشكاوى الخاصة بعمليات الطوارئ.	مكتب الشؤون الإنسانية	هناك إجراءات قائمة للشكاوى المتعلقة بعمليات البرنامج.
٢٠- لا بد أن يتوخى المكتب القطري قدرًا أكبر من الدقة في مشروعات الغذاء مقابل العمل المنتظرة، بما في ذلك الاهتمام بتحليل المشكلات.	المكتب القطري	يطبق المكتب القطري مقاييس عمل قائمة على المعايير الدولية وهو ينفذ وفورات الحجم الكبير ويشترط حدًا أدنى من الأطنان المترية (٣ أطنان) من أجل الموافقة على المشاريع. ولا تنفذ أي أنشطة جديدة للغذاء مقابل العمل إلا في المناطق التي يعتبر مسؤول تحليل هشاشة الأوضاع ووضع خرائطها أنها الأشد ضعفًا. ويولى اهتمام خاص بالأثار المتوسطة والطويلة المدى للمشروعات، وللاستدامة، وللخبرات التقنية التي توفرها الأطراف الأخرى، ولصفات المشاركين ومؤهلاتهم.
٢١- لا بد أن يكون البرنامج حذرًا عند استخدام كلمة "الإنكالية"، ولا بد من إعداد وثيقة موجزة للاعتناء بها، تحلل ما إذا كانت الإنكالية ستظهر أو لا تظهر في عمليات الإغاثة بالأغذية.	مكتب الشؤون الإنسانية	ينبغي استخدام الكلمة بحذر. وسيدرس مكتب الشؤون الإنسانية إمكانية إعداد توجيهات بشأن احتمال ظهور الإنكالية في عمليات الإغاثة.
٢٢- لا بد أن يركز البرنامج بصورة أفضل على مشاركة السكان المتضررين وممثلهم - بمن فيهم النساء - في اتخاذ القرارات ولا بد أن يتمسك البرنامج بتشكيل لجان محلية للتوزيع، مراعيًا في ذلك المساواة بين الجنسين، والعمر، والعرق، والوضع الاجتماعي/الاقتصادي، ضمانًا للتمثيل العادل في هذه اللجان. ولا بد أن يوفر البرنامج إرشادات عملية وتدريبًا لموظفيه، ضمانًا لمساندتهم لتنفيذ سياساته فيما يتعلق بالمشاركة.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع قسم الموارد البشرية والمكاتب القطرية	يمثل تعزيز مشاركة المستفيدين؛ ولجان الإغاثة المحلية أحد أفضل الخيارات لتحقيق ذلك. إلا أنه لا بد لهذه اللجان من أن تعكس الواقع وأن تمثل كل المجموعات تمثيلًا عادلًا، وهو ما يجري تحقيقه من خلال قائمة الاستجابة للطوارئ المعتمدة حاليًا والتدريب على تقدير الاحتياجات.
٢٣- لا بد أن يواصل المكتب القطري سعيه لجمع بيانات خاصة بالجنسين. وبمجرد جمع هذه البيانات، ينبغي تحليلها بانتظام لمساعدة الإدارة في الوفاء بالتزامات البرنامج تجاه النساء.	المكتب القطري	يوصل المكتب القطري تسجيل أعداد المستفيدين وتقديم التقارير عنهم لسائر المشروعات مفصلة حسب الجنس. وقد أطلقت منذ أبريل/نيسان ٢٠٠١ عدة مشروعات جديدة ترمي تحديدًا إلى الوفاء بالتزامات البرنامج تجاه النساء. ومن هذه المشروعات (على سبيل المثال لا الحصر) تقديم التغذية التكميلية للحوامل والمرضعات (الالتزام الأول)، وأنشطة الغذاء مقابل التدريب، كتنظيم دروس لتعليم

التوصية	موظف/جهة تنفيذ الإجراء	استعراض الإجراء المتخذ (أغسطس/آب ٢٠٠١)
		القراءة والكتابة والحساب والتدريب على المهارات المدرة للدخل ومساعدة مدارس البنات الداخلية وملاجئ الأيتام (الالتزام الثالث).
٢٤- لا بد أن يتخذ البرنامج خطوات للعمل بصورة وثيقة مع حكومة تيمور الشرقية الوليدة على المستويين القطري والجهوي، في أنشطة التقدير والتخطيط والرصد.	المكتب القطري	تم وضع برنامج التغذية المدرسية الذي بدأ العمل فيه في فبراير/شباط ٢٠٠١ بالتشاور مع الإدارة الانتقالية لتيمور الشرقية التي قامت هي باختيار المدارس المستفيدة. ناقشت كل الأطراف المعنية بما فيها الإدارة الانتقالية لتيمور الشرقية استراتيجية الانسحاب التي وضعها المكتب القطري مناقشة مطولة وأقرتها بكاملها. سيعمل المكتب القطري على بناء قدرات المكتب الوطني لإدارة الكوارث (التابع للإدارة الانتقالية) كجزء من استراتيجيته الخاصة بالانسحاب وبغية تمكين الحكومة من التصدي للكوارث في المستقبل على صعيد الدائرة وعلى الصعيد الوطني. وتستند عملية بناء القدرات هذه إلى مذكرة تفاهم موقعة بين الحكومة والبرنامج.
٢٥- لا بد لسياسات البرنامج في مجال الموارد البشرية من أن تسهل تشكيل أفرقة مؤهلة تأهيلا تاما لعمليات الطوارئ، واستبقاء هذه الأفرقة.	إدارة دعم السياسات	تمت الإحاطة بالتوصية. ويعكف قسم الموارد البشرية حاليا على مراجعة سياساته المتعلقة بدرب الموظفين للعمل في حالات الطوارئ المستجدة بغية التمسك بالأفرقة المؤهلة والمتوازنة التي تتمتع بمزيج مناسب من المهارات.
٢٦- لا بد من صياغة حالات الطوارئ بصورة أكثر دقة، فلا بد أن تشمل على تحليل المشكلات، والأهداف والمنتجات الفرعية، وبيان بأهم افتراضات التخطيط، وينبغي للبرنامج أن يتوصل إلى طريقة لتطبيق نظم التصميم هذه في إطار خاص بالطوارئ.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية	يجري حاليا إعادة النظر في صيغة عمليات الطوارئ كما يجري الأخذ بمبادئ الإدارة المبنية على النتائج عند تقييم عمليات الطوارئ وإعدادها.
٢٧- لا بد من تحديث أهم وثائق عملية الطوارئ باستمرار لكي تكون بمثابة مرجع لعمليات التنفيذ والرصد والاستعراض والتقييم.	مكتب الشؤون الإنسانية بالتشاور مع المكاتب الإقليمية والقطرية	هذه المسألة قيد المراجعة. ومن الخيارات المطروحة اعتماد وثائق ثابتة لعمليات الطوارئ (مع مراجعة لميزانياتها) وخطط تشغيلية دينامية تكون أساسا للتغييرات في عمليات الطوارئ.



التوصية	موظف/جهة تنفيذ الإجراء	استعراض الإجراء المتخذ (أغسطس/آب ٢٠٠١)
٢٨- ينبغي عدم إرسال موظفين إلى الميدان دون مهام محددة ودون كتيبات تشغيل. إذ لا بد من إرسال مسؤول ذي خبرة منذ البداية ليتولى إرشاد الموظفين العاملين في المكاتب الفرعية ومساندتهم.	إدارة دعم السياسات بالتشاور مع المكاتب الإقليمية	ثمة كتيبات تشغيل في مختلف المواضيع متاحة اليوم إلكترونياً على شكل أقراص مدمجة. وإذا كان التوصيف العام للوظائف متاحاً لبعض المناصب فإنه لا بد للمكتب القطري من أن يضع توصيفاً محدداً لوظائف أي عملية طوارئ جديدة ربما بمساعدة موظف مقيم ذي خبرة بشؤون الموظفين. ولم يكن هناك أي موظف لأجل طويل وذو خبرة من هذا القبيل في تيمور الشرقية عند بدء عملية تيمور الشرقية (كان هناك موظف واحد لأجل قصير يقوم بمهمة خارج مقر وظيفته لمدة شهر واحد) مما خلق صعوبات لكبير مديري العملية.
٢٩- عندما يعمل البرنامج على جانبي الحدود، وعندما تظهر هناك مشكلات، فعلى المكتب القطري أن ينظر إلى العملية من الجانبين، وأن يفكر في تعيين منسق في هذه الحالة.	المكتب الإقليمي في بانكوك	أصبح التنسيق بين مكنتي البرنامج القطريين في جاكرتا ودبلي يتم من خلال المكتب الإقليمي. ويتم التنسيق على مستوى المدير الإقليمي أو نائب المدير الإقليمي مع المديرين القطريين لإندونيسيا وتيمور الشرقية.

