

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 7 - 2005/11/11

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

استعراض مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم
السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
في حالات الطوارئ (فريق الدعم السريع)

تقرير أعده المراجع الخارجي

مقدمة للمجلس لينظر فيها



Distribution: GENERAL
WFP/EB.2/2005/5-G/1
4 October 2005
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إيداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير مكتب المراجعة الخارجية: Mr G. Miller رقم الهاتف: 0044 207798-7136

المراجع الخارجي، المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة: Mr R. Clark رقم الهاتف: 066513-2577

الرجاء الاتصال بالسيدة C. Panlilio، المشرفة على وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات، إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).



يقدم المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة خدمات المراجعة الخارجية لبرنامج الأغذية العالمي. والمراجع الخارجي، وهو السير جون بورن، معيّن من قبل المجلس التنفيذي طبقاً للنظام المالي. وهو، بالإضافة إلى التصديق على حسابات البرنامج بموجب المادة 14 من النظام المالي، يملك سلطة إبلاغ المجلس التنفيذي بكفاءة الإجراءات المالية والإجراءات العامة للتنظيم والإدارة في البرنامج بموجب الاختصاصات المفوضة له.

ويقدم المكتب خدمات المراجعة الخارجية للمنظمات الدولية، وهو يعمل في استقلال تام عن دوره باعتباره المؤسسة العليا لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة. ويعمل لدى المكتب فريق متخصص من الموظفين المؤهلين مهنيًا ممن يتمتعون بخبرة واسعة في مراجعة حسابات المنظمات الدولية.

وتهدف عملية مراجعة الحسابات إلى توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء، وإضافة قيمة للإدارة المالية والتسيير والإدارة في البرنامج ودعم أهدافه التي يعمل على تحقيقها.

برنامج الأغذية العالمي - استعراض مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ (فريق الدعم السريع)

المحتويات

الفقرات

1 - 4

ملخص

5 - 12

مقدمة

13 - 16

نطاق الاستعراض

17 - 24

المهام

25 - 34

إدارة المخاطر

35 - 46

القيمة مقابل النفود

47 - 48

إعداد التقارير وقياس الأداء

ملخص

يوجز هذا القسم من التقرير ما يلي:

- ◀ طبيعة أنشطة مكتب البرنامج في دبي.
- ◀ الاستنتاجات الرئيسية المستخلصة من الاستعراض الذي قمنا بإجرائه.
- ◀ مقاصد وأهداف التوصيات التي تقدمنا بها.

- 1- يقدم مكتب الدعم التابع لبرنامج الأغذية العالمي في دبي حلاً للمسائل المرتبطة بالنقل في جميع أنحاء العالم، وشراء المواد غير الغذائية، ومرافق التخزين ومناولة البضائع لمكاتب البرنامج والمنظمات الأخرى. وفي الفترة 2002-2005، ازدادت عمليات المكتب بسرعة لتلبية الطلب عليها وليس بسبب توسيعها وفقاً لخطط موضوعة. وأما فريق الدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ (فريق الدعم السريع) الذي يتخذ هو الآخر من دبي مقراً له فيعمل في تعاون وثيق مع مكتب الدعم، وتقع عليه المسؤولية عن إنشاء شبكات اتصالات بسرعة للمساعدة على نقل الأغذية إلى المناطق المنكوبة في حالات الطوارئ. ويتمثل التحدي الصعب الذي يواجهه الفريق في نشر المعدات والموظفين في غضون 24 ساعة من الإخطار بوقوع حالة طوارئ جديدة. وقد كُلفت هاتان الودعتان بتقديم خدماتهما على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف. وفي عام 2004، حققت الودعتان إيرادات قيمتها 14.7 مليون دولار أمريكي، بنسبة 7 في المائة تقريباً من عمليات شراء المواد غير الغذائية التي بلغت تكلفتها 204 مليون دولار أمريكي.
- 2- ويمثل مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم السريع نهجاً إدارية وهيكلية جديدة لتنفيذ عناصر عمليات البرنامج. وقد قام موظفو مكتبنا بإجراء دراسة لهما في سياق الخطة الاستراتيجية للبرنامج عن الفترة 2004-2005 التي حددت 9 أولويات للإدارة. ويوصي التقرير الذي قمنا بإعداده بتعزيز الإنجاز في مقابل الأولويات المرتبطة بتعزيز الشراكات داخل أسرة الأمم المتحدة والقطاع الخاص (الأولوية 1)؛ وفعالية الدعم المقدم للعمليات الميدانية (الأولوية 5)؛ ونماذج المساءلة المعمول بها (الأولوية 7)؛ وتحسين عمليات تعبئة التمويل والموارد من خارج قاعدة الجهات المانحة التقليدية (الأولوية 9).

استعراض المكاتب والفريق

3- وفيما يلي أهم الاستنتاجات:

- أفضى توسيع نشاط مكتب الدعم في دبي إلى الأخذ بترتيبات تعاقدية جديدة بما تتطوي عليه من مخاطر إضافية لا يتمتع البرنامج بخبرة سابقة كبيرة في التعامل معها. وسوف يتطلب ذلك إدارة دقيقة وترتيبات واضحة للمساءلة.
- تحققت فوائد تشغيلية واضحة في المرونة والانتشار السريع من خلال تكوين فريق منفصل للدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ مقارنة بالترتيبات البديلة لتوسيع الخبرة التقنية على المستوى الإقليمي أو على مستوى المكاتب القطرية الكبيرة أو في المقر.
- يقوم موظفو فريق الدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ بإعداد عمليات في ظروف يتعذر فيها كثيراً تقييم تلك العمليات سلفاً سواء أكانت عمليات الشراء السريع أقل تكلفة من الشراء المنتظم وسواء أكان يترتب عليها تكاليف مرتبطة بالمناولة والتخزين والصيانة وربما تكاليف ناجمة عن النقاد.

استعراض مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ

- أحرز فريق الدعم السريع ومكتب الدعم تقدماً ملموساً في تطبيق آليات إجراء التقديرات وفرض الرسوم على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف.

4- وقد تقدمت بثمانى توصيات مرتبطة بأنشطة فريق الدعم السريع ومكتب الدعم بغرض:

- التأكيد على أن الاختصاصات المقبولة عموماً للبرنامج تشمل التوسع في الأنشطة المدعومة بتمويل جديد؛
- معالجة مواطن الضعف المحددة في المبادئ التوجيهية التشغيلية ونموذج المساءلة؛
- تعزيز إجراءات إدارة المخاطر من أجل التصدي للمخاطر المؤسسية والتشغيلية المحددة خلال الاستعراض؛
- تعزيز المساءلة عن استرداد التكاليف بالكامل؛
- المساهمة في إجراء تقدير شامل لما إن كانت الإجراءات التي وضعها مكتب الدعم في دبي تحقق أفضل قيمة مقابل النقود؛
- تمكين المكاتب القطرية من وضع معايير قياسية لمرافق الشراء بغرض تحقيق أقل تكلفة لعمليات الشراء على مستوى البرنامج؛
- رفع مستوى دقة وموثوقية قياس أداء أنشطة المكتب في دبي.

مقدمة

تتضمن هذه المقدمة:

- ◀ عرض مجمل لأنشطة البرنامج في دبي.
- ◀ تقدير أسباب عمل البرنامج من دبي.
- ◀ مراقبة نمو الأنشطة التي ينفذها مكتب دبي بالنيابة عن البرنامج والمنظمات الخارجية.
- ◀ تحليل مصادر التمويل التي ساندت توسيع الأنشطة وبناء القدرات منذ عام 2002.

- 5- يمثل فريق الدعم السريع الاستجابة الأولى من البرنامج لحالات الطوارئ حيث تقع عليه مسؤولية المسارعة بإنشاء شبكات اتصالات للتمكين من نقل الأغذية إلى أكثر المناطق تضرراً. ويهدف الفريق إلى نشر المعدات والموظفين في غضون 24 ساعة من الإخطار بوقوع حالة طوارئ جديدة إن وُجد التمويل. وخلال الفترة 2004-2005، دعم فريق الدعم السريع برامج البرنامج، بما في ذلك البرامج المنفذة في السودان وهائتي والعراق وأفغانستان وتشاد وليبيريا والبلدان المتضررة من كارثة تسونامي.
- 6- ويعمل مكتب الدعم الذي أنشئ رسمياً في دبي في عام 2002 في تعاون وثيق مع عمليات فريق الدعم السريع كمركز للإدارة وكوحدة لشراء المواد غير الغذائية وكمرفق للتخزين. ويضم المكتب وحدات متخصصة منفصلة للتوريدات، والنقل والإمداد، والعلاقات مع الجهات المانحة، والمالية والشؤون الإدارية. وتقوم وحدة النقل والإمداد بإدارة المستودعات التي تُخزن فيها المعدات، وتقع عليها المسؤولية عن التعاقد على نقل السلع جواً وبحراً وبراً من دبي أو مروراً بها عبر البلد. وتُكفّ الوحدات بتقديم خدماتها داخلياً على مستوى البرنامج وخارجياً على أساس استرداد التكاليف بالكامل.
- 7- وقام فريق الدعم السريع ومكتب الدعم في دبي معاً بتوريد معدات وخدمات غير غذائية تزيد على 14 مليون دولار أمريكي في عام 2004 مقارنة بعمليات توريد المواد غير الغذائية التي يقوم بها المقر ومكاتب البرنامج الأخرى بما مجموعه 204 ملايين دولار أمريكي. وعلى الرغم من أن قيمة التوريدات التي يجريها المكتب تعد صغيرة نسبياً مقارنة بعمليات توريد المواد غير الغذائية التي يقوم بها المقر، يؤدي المكتب دوراً مهماً في تطوير البرنامج مستقبلاً بالنظر إلى أنه يستند إلى نموذج جديد لنشر المعدات والمهارات الأساسية بسرعة في حالات الطوارئ.
- 8- ويحتفظ مكتب الدعم في دبي بمخزونات كافية في مستودعاته تتيح له القيام فوراً بإنشاء 23 مكتباً ميدانياً في حالات الطوارئ. وكانت النية وراء إنشاء هذا المكتب هو تلافي حالات التأخير التي تنطوي عليها الترتيبات السابقة التي كانت تتطلب إجراء عمليات شراء في كل حالة طوارئ أو تسليم المعدات التي يحتفظ بها الموردون بموجب اتفاقات طويلة الأجل. ويظل خبراء الاتصالات في فريق الدعم السريع على أهبة الاستعداد لأي حالة طوارئ. ويتمكن البرنامج من الاستجابة بسرعة أكبر في المراحل الأولية لحالات الطوارئ لتلبية الاحتياجات الفورية للاتصالات والمعدات من خلال ما يتمتع به خبرة فنية وبفضل توافر المخزونات في المستودعات.

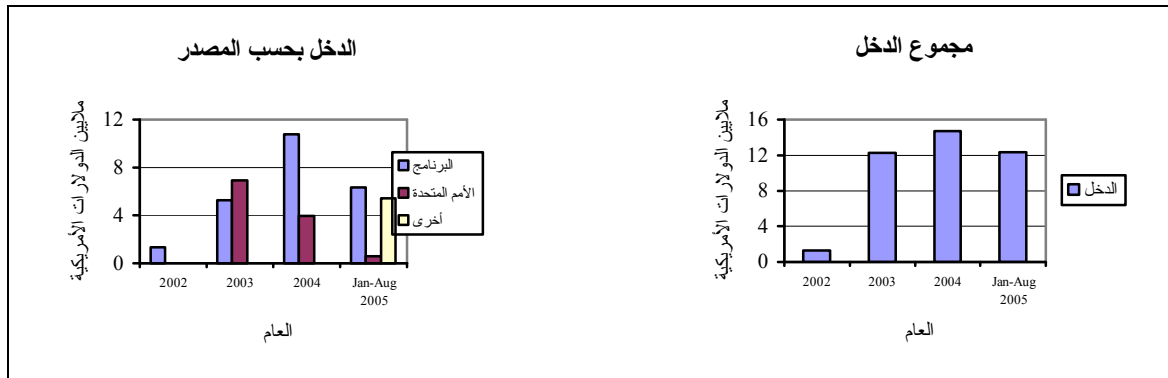
ما هي الأسباب التي دعت إلى إنشاء قاعدة دبي؟

- 9- في عام 2001، افتتح مكتب دبي كوحدة للدعم في حالات الطوارئ في آسيا الوسطى. وفي مطلع عام 2002، تم نقل فريق الدعم السريع إلى دبي ليضم فريقين للاتصالات كانا يتخذا من كامبالا وإسلام آباد مقراً لهما. وتمكن دبي البرنامج من الوصول بسهولة إلى محور للنقل العالمي بالقرب من برامجه الرئيسية وقاعدة الموردين التي يسهل الوصول إليها في أوروبا الغربية وأفريقيا الشمالية والوسطى، والشرق الأوسط وآسيا الغربية. وأما دولة الإمارات العربية المتحدة فليست في حاجة إلى برامج البرنامج.
- 10- وفي يونيو/حزيران 2004، قطع مكتب الدعم شوطاً كبيراً في توسيع قدراته في مجال التخزين بنحو 10 000 متر مربع عندما انتقل إلى المبنى الجديد في مدينة الخدمات الإنسانية في دبي التي أنشئت طبقاً لمواصفات البرنامج. ويزمع مكتب دبي استعمال القدرات الإضافية لتوفير مرافق للتخزين ومناولة البضائع لمكاتب البرنامج والوكالات الأخرى، بالإضافة إلى توفير حلول لمشاكل النقل في جميع أنحاء العالم. وقد قدمت دولة الإمارات العربية المتحدة المستودع ومباني المكتب مجاناً لتلك العمليات خلال السنوات الخمس الأولى، مما سيمكّن البرنامج من توفير زهاء 76 000 دولار أمريكي سنوياً من تكاليف الإيجار.

النمو منذ عام 2002

- 11- يبيّن نطاق وحجم عمليات المكتب في دبي حدوث نمو سريع خلال 4 سنوات وذلك في الأساس استجابة للطلب على الخدمات وليس بسبب أي توسعات مزعومة. ويحلل الشكل البياني 1 الإيرادات السنوية لمكتب دبي إجمالاً وبحسب المصادر، حيث تعتمد الإيرادات الناجمة عن عقود البرنامج بالدرجة الأولى على حجم حالات الطوارئ. وفي عام 2004، بلغ مجموع الإيرادات 14.7 مليون دولار أمريكي، أي ما يمثل 7 في المائة من المشتريات غير الغذائية للبرنامج.

الشكل البياني 1 الزيادة في إيرادات مكتب دبي ومصادرها في 2002-2005



المصدر: السجلات المالية لمكتب دبي

- 12- يتغيّر ملاك موظفي مكتب دبي الذين بلغ عددهم 59 موظفاً في أغسطس/آب 2005، كما يتغيّر عدد الموظفين التقنيين الإضافيين المسؤولين عن الاتصالات حسب حجم الطلب والتحويلات من المشروعات المؤقتة وإليها في المكاتب القطرية. ولاحتماء مخاطر عدم توفير العمل والتمويل للموظفين القائمين في حالات الطوارئ، تتعاقد الإدارة في دبي على الخبرة الفنية وخدمات التوريد خارج البرنامج. ويبيّن الشكل البياني 1 أثر التمويل المقدم من البنك الدولي في عام 2005 على عمليات توريد المعدات لجمهورية الكونغو الديمقراطية بما قيمته 5.4 مليون دولار أمريكي، وبلغ مجموع التكاليف الإضافية التي استردها مكتب دبي ما يقرب من 625 000 دولار أمريكي.

نطاق الاستعراض الذي قمنا بإجرائه

يغطي هذا القسم من التقرير:

- ◀ الأسباب التي دعنا إلى استعراض العمليات في دبي ونطاق بحث المسائل المتعلقة بالاختصاصات، وإدارة المخاطر، والقيمة مقابل النقود، وتقدير الأداء.
- ◀ طريقة إجرائنا للاستعراض ومصادر المعلومات التي تستند إليها توصياتنا واستنتاجاتنا.

- 13- يلاحظ في ورقة تخطيط عملية مراجعة الحسابات التي عرضناها على المجلس التنفيذي في نوفمبر/ تشرين الثاني 2004 (الوثيقة WFP/EB.3/2004/INF/8) أن البرنامج يعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ وأن الفريق الخاص للدعم السريع يتم تمويله من رسوم تفرضها الجهات المانحة على تكاليف الموظفين والمعدات المتكبدة في دعم الاتصالات ومشروعات الطوارئ وعمليات الإغاثة. وقد اقترحت عرض هذا التقرير على المجلس التنفيذي بالنظر إلى القيمة التشغيلية والاقتصادية التي تمثلها الاتصالات للمنظمة.
- 14- وشملت الخطة الاستراتيجية للبرنامج عن الفترة 2004-2007 خمسة أهداف استراتيجية (الوثيقة WFP/EB.3/2003/4-A/1). ومن أجل إرساء أساس متين لتنفيذ تلك الأهداف الاستراتيجية في مايو/ أيار 2004، وافق المجلس التنفيذي على تسع أولويات للإدارة استناداً إلى تحليل لمواطن الضعف القائمة في المنظمة. ويتيح التقرير الذي قمت بإعداده عن مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم السريع فرصة لتقييم التقدم التنفيذي المُحرز صوب تحقيق أولويات الإدارة، لا سيما فعالية الدعم المقدم للعمليات الميدانية (الأولوية 5) ونماذج المساءلة المستخدمة (الأولوية 7).
- 15- وبالنظر إلى أن مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم السريع يعملان معاً عن كثب، قمنا باستعراض عملياتهما آخذين في الاعتبار:

- ما إن كان توسيع أنشطة دبي يدخل ضمن اختصاصات البرنامج وما إن كان ذلك يستند إلى نماذج واضحة للمساءلة؛
- إدارة مخاطر العمليات في دبي؛
- ما إن كانت أنشطة دبي تزود البرنامج بقيمة مقابل النقود وفوائد تشغيلية يمكن تحديدها؛
- قياس أداء أنشطة دبي على أساس النتائج.

- 16- وبغية توفير سند قوي للتحليل الذي أجريناه والنتائج التي توصلنا إليها، قام موظفو مكتبنا بزيارة دبي لبحث أنشطة الوحدات وإجراء مقابلات مع الإدارة العليا والموظفين. وإضافة إلى ذلك، قمنا بإجراء مقابلات مع الإدارة العليا في المقر، بما في ذلك رؤساء شعب المشتريات، والنقل والإمداد، والاتصالات؛ وحصلنا على تعليقات من تسعة مكاتب قطرية وإقليمية قمنا بزيارتها قبل الاستعراض؛ وبحثنا الإجراءات والتقارير والنتائج المسجلة ذات الصلة.

المهام

يشمل القسم الخاص بالمهام في هذا التقرير ما يلي:

- ◀ استعراض مدى تغطية اختصاصات البرنامج المقبولة عموماً للتوسع الحالي لأنشطة دبي.
- ◀ تقدير نموذج المساءلة الذي يغطي عمليات دبي.
- ◀ النظر في خطط تعديل المبادئ التوجيهية للتوريد المعمول بها حالياً من أجل زيادة مرونة وسرعة عمليات الشراء.

- 17- في عام 2005، حصل البرنامج على تمويل من البنك الدولي بما قيمته 12 مليون دولار أمريكي تقريباً لمكتب الدعم في دبي بغرض شراء معدات غير غذائية، مثل الملابس والخيام ومعدات الطهي لجمهورية الكونغو الديمقراطية. وبموجب شروط العقد المُبرم بين البرنامج وجمهورية الكونغو الديمقراطية، حصل البرنامج سلفاً على التمويل الكامل البالغ 12 مليون دولار أمريكي من البنك الدولي مما أتاح البدء فوراً في عمليات الشراء. وشمل العقد مشتريات تتجاوز عمليات الشراء المرتبطة عموماً بأنشطة البرنامج في المناطق التي تغطيها في العادة منظمات الأمم المتحدة الأخرى.
- 18- ويتمشى هذا الترتيب مع الخطة الاستراتيجية التي أقرها المجلس التنفيذي، لا سيما أولوية الإدارة 1، وهي تعزيز الشراكات داخل أسرة الأمم المتحدة، ومؤسسات بريتون وودز، والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص؛ وأولوية الإدارة 9، وهي تحسين تعبئة التمويل والموارد خارج قاعدة الجهات المانحة لتشمل الجهات المانحة الحكومية والخاصة/المؤسسية.
- 19- على أن هذا الاتفاق يمثل شكلاً جديداً من أشكال الترتيبات التعاقدية التي تفتح آفاقاً جديدة لإجراء مزيد من المشروعات التي يقوم فيها البرنامج بدور الوكالة المسؤولة عن عمليات الشراء بما ينطوي عليه ذلك من مخاطر إضافية تواجه عملياته في المجالات التي لا يتمتع فيها بقدر كبير من الخبرة السابقة. وقد خلص موظفو مكتبنا إلى أن الأمانة لم تحصل على تأكيد رسمي من قسم الشؤون القانونية في البرنامج بأن تلك العقود لا تتعارض مع الاختصاصات العامة للبرنامج.

التوصية 1: أوصى بأن يحصل البرنامج على تأكيد رسمي من قسم الشؤون القانونية فيه بأن الترتيبات التعاقدية، لا سيما في مجالات النشاط المهمة تدخل ضمن نطاق اختصاصاته العامة.

- 20- واكتشف موظفو مكتبنا أثناء الزيارة التي قاموا بها لدبي أن المكتب قام بشراء جميع المعدات المتعاقد عليها بنكلفة فعلية بلغت 4.8 مليون دولار أمريكي، وهو مبلغ يمثل وفورات قيمتها 5.7 مليون دولار أمريكي (54 في المائة) من تكاليف المعدات المزمعة والمتفق عليها، مما يساعد على رد الأموال غير المستعملة إلى البنك الدولي.

نموذج المساءلة: المبادئ التوجيهية وإضفاء اللامركزية على المسؤوليات في مكتب دبي

21- خلص موظفو مكتبنا إلى أن الاختصاصات وعلاقات الإدارة بالمقر والمكاتب الإقليمية والقطرية وخطوط المساءلة عن العمليات في دبي لا تواكب آخر التطورات وتفقر إلى الوضوح. ويؤدي عدم وجود اختصاصات مؤسسية محددة رسمياً وعدم وضع إطار واضح للإدارة بما يعبر عن العمليات الجارية لفريق الدعم السريع ومكتب الدعم في دبي إلى إثارة الالتباس بشأن أنسب الوسائل التي يمكن بها توسيع دمج الإجراءات التي يضعها مكتب دبي بشأن النشر السريع للمهارات الرئيسية والمعدات في العمليات العالمية للبرنامج.

22- ورأى موظفو مكتبنا أنه لا يوجد أي تحديد واضح لخطوط الإبلاغ إلى المكاتب الإقليمية ومقر البرنامج فيما يتعلق بالمسؤوليات اللامركزية التي يضطلع بها المكتب في دبي. ويوجد دليل ضعيف على قيام مكتب دبي بتقديم تقارير من خلال مكتبه الإقليمي في القاهرة. ولم يتمكن موظفو مكتبنا كذلك من العثور على أدلة على وجود قرارات أساسية تؤثر على العمليات الموحدة، حظيت رسمياً بموافقة المقر الرئيسي للبرنامج. وقد أعدت إدارة فريق الدعم السريع مبادئ توجيهية تتعلق بإجراءات التشغيل القياسية التي تحدّد معايير وتوقعات العمل؛ ولكنني لم أعر على أي دليل يفيد بقبول الإدارة العليا لتلك المبادئ التوجيهية أو موافقتها عليها.

23- وبغية العمل بفعالية، لا بد من وجود فهم مشترك بين جميع الموظفين وأصحاب الشأن لمسؤولياتهم وخطوط المساءلة وذلك من أجل كفاءة تحقيق الفوائد المؤسسية المتوقعة، وضمان كفاءة العمليات والامتثال للسياسات المؤسسية. وتوصلنا من خلال الاستعراض الذي قمنا بإجرائه إلى أنه ينبغي توضيح ترتيبات المساءلة. وعلى سبيل المثال:

- تختلف وجهات نظر مكتب الدعم في دبي وشعبة المشتريات في المقر حول الإجراءات المطلوبة لشراء 30 مركبة للسودان بتكلفة مقدارها 700 000 دولار أمريكي تقريباً. وتتطلب المبادئ التوجيهية المعمول بها في البرنامج "التعاون مع المكاتب الإقليمية والمقر" بينما يقتضي أحد التوجيهات التنفيذية الحصول على موافقة مسبقة من المقر على حجم الإنفاق (التوجيه المؤرخ في 14 سبتمبر/أيلول 2004)؛
- كان فريق الدعم السريع في بدايته يشكّل جزءاً من قسم المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا في المقر وذلك لأغراض الإبلاغ، ولكن القسم يرى الآن أن الفريق يشكّل جزءاً من أنشطة مكتب دبي. ولا يوجد أي خط رسمي للإبلاغ بين النشاطين؛
- يقوم مكتب دبي بتوريد المعدات إلى المكاتب القطرية من المستودع أو باستخدام الاتفاقات الطويلة الأجل. على أنه لا يوجد أي إجراء واضح يتيح للمكاتب القطرية التعامل مع تلك الإمدادات باعتبارها عملية تحويل للأصول داخل البرنامج بما يتفق وقواعد وإجراءات الشراء المعمول بها في البرنامج؛
- يهدف المقر إلى تعزيز عملية تخطيط الشراء بدلاً من تدارك الطلبات من خلال إنشاء مجمع للمركبات الخفيفة في البرنامج للمساعدة على نقلها فوراً في حالات الطوارئ. وكخطوة أولية، بحث البرنامج مواقع التخزين المحتملة، بما في ذلك دبي. وفي الوقت ذاته، قام مكتب دبي بإنشاء مخزون متجدد مؤلف من 6 سيارات لاندكروزر وأعلن عن إمكانية توفيرها للمكاتب القطرية. وأعربت شعبة المشتريات في المقر عن قلقها من أن هذا المخزون الدوار قد أضر بقدرتها على الحصول على أفضل قيمة مقابل النقود من الموردين.

التوصية 2: أوصى بأن يوضح البرنامج خطوط الإبلاغ ونموذج المساءلة الخاص بمكتب دبي وفريق الدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ؛ وأن يقوم البرنامج بتحديث مبادئه التوجيهية بشأن أهداف العمليات؛ والعمليات والأنشطة المعنية والأدوار التي يضطلع بها أصحاب الشأن.

24- وأرى أن ثمة فرصة كبيرة أمام المبادئ التوجيهية الصادرة عن المقر بشأن عمليات الشراء لتعبّر عن بعض الممارسات المعمول بها في دبي وفي غيرها من الأماكن لزيادة مرونة وسرعة عمليات الشراء والحفاظ في الوقت ذاته على متطلبات الرقابة على عمليات الشراء في الأمم المتحدة عموماً. ولذلك فإنني أرحّب باستعراض دليل مشتريات المقر الذي يجري إعداده وقت إجراء الدراسة والذي أبلغتنا الإدارة أنه سيتضمن إجراءات تتعلق على وجه التحديد بالمساءلة والنشر السريع للمشتريات في حالات الطوارئ.

إدارة المخاطر

يشمل تقديري لإدارة المخاطر ما يلي:

- ◀ صورة عامة للمخاطر المؤسسية والتشغيلية التي تواجه تحقيق أولويات الإدارة.
- ◀ تحليل مخاطر السمعة المرتبطة بالامتلاك ومراقبة عمليات الشراء.
- ◀ دراسة المخاطر المرتبطة بالتوظيف وازدواجية النظم.

تقدير المخاطر المؤسسية والتشغيلية

25- تعكف إدارة البرنامج على التحضير لتطبيق نظام تقدير المخاطر للمساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية عن علم وتوجيهها نحو تحقيق أولويات الإدارة. ومساهمة مني في هذا النهج الجديد، قمت ببحث المخاطر المؤسسية والتشغيلية المصاحبة للأنشطة المنفذة في دبي. ويمكن أن تؤثر المخاطر المؤسسية على البرنامج نفسه، مما يتطلب عموماً تدخلاً من الإدارة العليا، وأما المخاطر التشغيلية فيمكن للإدارة المحلية في العادة التصدي لها.

26- وقد قمت ببحث مخاطر محددة تكتنف تحقيق أولوية الإدارة 7 التي تهدف إلى رفع مستوى الشفافية والمساءلة، وذلك بتقييم مراقبة عمليات الشراء؛ والمخاطر التي تتعرض لها أولوية الإدارة 5 التي ترمي إلى تعزيز الدعم التشغيلي، وذلك باستعراض الاعتماد على الموظفين المتخصصين، وخطر ازدواجية النظم.

المراقبة

27- يستعين مكتب الدعم في دبي بمستشار مرتبط بإحدى المجموعات التي تتخذ من دبي مقراً لها وتقدم مشورتها دون مقابل. وحصلت هذه المجموعة على عقود من البرنامج بما قيمته 3 ملايين دولار أمريكي تقريباً في الفترة من عام 2001 حتى أغسطس/آب 2005. ولم نعثر على أي دليل يفيد بوقوع أي تأثير غير مُبرر، ولكنني أرى أن ثمة خطر يمس سمعة البرنامج في هذه الظروف على المستوى المؤسسي.

28- وللتصدي للمخاطر التشغيلية المرتبطة بمراقبة عمليات الشراء، تقتضي المبادئ التوجيهية للشراء في البرنامج أن تقوم لجنة عقود مستقلة بإجراء استعراض لتحديد إجراءات تتسم بالوضوح والشفافية في التعاقد على المشتريات. وفي الظروف الاستثنائية، قد يتجاوز المستوى الملائم للسلطة تلك الإجراءات، وقد تخضع تلك الإجراءات لاحقاً لاستعراض في مرحلة ما بعد مراجعة الحسابات. وقد لاحظنا حالات اقتضاء أفضلت إلى الافتقار إلى الشفافية الكاملة في إجراءات الشراء من الشركات القائمة في دبي، مثل طلب شراء إطارات بما قيمته 896 000 دولار أمريكي تقريباً بتاريخ سابق على موعد إقفال العطاء التنافسي ويضاهي تماماً شكل وسعر العرض المقبول في النهاية. واستند الطلب إلى الأسعار السابقة التي عرضها المورد، مما يقلل من احتمال المنافسة المفتوحة تماماً أمام جميع الموردين.

استعراض مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ

التوصية 3: أوصي بأن تُجري الأمانة استعراضاً دقيقاً ومستقلاً لترتيبات الشراء التعاقدية من خلال اللجنة الملائمة المعنية بالعقود لمواصلة التصدي للمخاطر التي تمس الملكية والشفافية.

إدارة المخاطر المؤسسية والاعتماد على الموظفين المتخصصين

- 29- أثناء قيامي بإجراء الاستعراض، كانت الأمانة تنتظر في عدد موظفي المقر والميدان لتعزيز الدعم التشغيلي. وقد بحثت المخاطر المؤسسية التي يتعرض لها البرنامج عند تقديم الدعم للاتصالات وعمليات شراء المواد غير الغذائية.
- 30- ويؤدي اتساع الأنشطة التي تنفذها منظمات أخرى غير البرنامج، مثل المشروع الممول من البنك الدولي، إلى زيادة المخاطر المؤسسية بحيث قد تشمل أولويات الشراء في دبي متابعة مصادر التمويل مما قد ينجم عنه عدم كفاية القدرات لدى الموظفين المتخصصين لتغطية حالات طوارئ البرنامج حال وقوعها.
- 31- وينبغي أن تبحث الأمانة في استعراضها، عند النظر في توسيع الخبرة التقنية المحلية ومرافق التخزين، كيفية تحديد الأولويات، ثم العمل على تحقيقها على المستوى المحلي.

المخاطر التشغيلية الناجمة عن الاعتماد على الموظفين المتخصصين

- 32- يتمتع مكتب دبي الذي أنشئ منذ وقت قريب نسبياً بقدر أكبر من الحرية في الأخذ بممارسات العمل الجديدة، بما في ذلك مرونة الحركة، والتعيين، وسياسات الاستبقاء. ويبيّن التقرير السنوي لفريق الدعم السريع عن عام 2004 الخبرة الفنية المطلوبة وتفاني موظفيه الميدانيين الذين قد يتعيّن عليهم السفر في أي لحظة إلى أي مكان في العالم. وتثير هذه المتطلبات مخاطر تشغيلية ناجمة عن الاعتماد على عدد محدود نسبياً من الموظفين الذين يتحلون بالمرونة ويتمتعون بالخبرة التقنية الضرورية. وقد أفادت الإدارة في دبي أن فتور المهمة في أعقاب حالة الطوارئ في العراق قد أسفر عن صعوبة دعم حالات الطوارئ اللاحقة على مستوى البرنامج. وركّز فريق الدعم السريع بدرجة أكبر على إدارة المشروعات والتعاقد مع فرق محلية جديدة بدلاً من العمل التقني المباشر في عدة عمليات باستخدام موظفين تشغيليين يتم التعاقد معهم بصورة عاجلة ولا يتمتعون إلا بخبرة محدودة.

التوصية 4: أوصي بأن يعالج أي استعراض تجربته الأمانة لخدمات الاتصالات وشراء المواد غير الغذائية لكيفية تحديد المسؤوليات عن وضع الأولويات على مستوى الإدارة العليا وتحديد خطوط واضحة للمسؤولية.

ازدواجية النظم

- 33- يستخدم مكتب دبي نظاماً للجرد تم وضعه محلياً، بالاستعانة بقاعدة بيانات برنامج Access؛ ولا يصلح هذا البرنامج للعمليات المنفذة في مواقع متعددة. وترى إدارة المكتب أن نظم وتطبيقات ومنتجات تجهيز البيانات (SAP) في شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS) المستخدمة في المكاتب القطرية في جميع أنحاء العالم غير مناسبة لأنها تعتمد على الوصلات البعيدة دون وجود روابط بسجلات المبيعات واسترداد التكاليف في مكتب البرنامج في دبي. وقام المكتب في دبي بوضع خطة لاستخدام برنامج Microsoft Great Planes في عام 2005 والذي تعتقد الإدارة المحلية أنه سيحسن من أتمتة سلسلة الإمدادات والإبلاغ عن النتائج. وسوف يتيح هذا النهج تلبية الاحتياجات التشغيلية المحلية لفريق الدعم السريع ومكتب الدعم في دبي.

استعراض مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ

34- غير أنني، على المستوى المؤسسي، أيدت في تقريرتي عن تطوير برنامج WINGS الذي عرضته على المجلس التنفيذي في يونيو/حزيران 2005، النهج الذي اتبعته الأمانة في الحد من تعديل نظام WINGS أو استخدام النظم الطرفية في نقل المعلومات منه وإليه.

التوصية 5: أوصي بأن تنظر الأمانة فيما إن كانت وظائف وروابط شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS) المتاحة يمكن أن تلبى متطلبات مكتب دبي بدون أن يسفر ذلك عن ازدواجية النظم.

القيمة مقابل النقود

يشمل استعراضى للقيمة مقابل النقود ما يلي:

- ◀ تقدير العجز البالغ 600 000 دولار أمريكي في عمليات دبي خلال عام 2004.
- ◀ النظر في الآليات المستخدمة في مكتب دبي لاسترداد التكاليف بالكامل.
- ◀ تحليل سبل زيادة فعالية تكاليف عمليات الشراء في البرنامج.
- ◀ تقدير الزيادة في مخزونات المستودعات وخطط إنشاء مجمع للمركبات الخفيفة.

تقدير القيمة مقابل النقود

- 35- يقوم موظفو فريق الدعم السريع بإعداد عمليات في ظروف يتعذر فيها كثيراً تقييم العمليات مسبقاً سواء أكانت عمليات الشراء السريع أكثر كفاءة من الناحية التشغيلية وأكثر فعالية من ناحية التكاليف عما في حالة الشراء المنتظم ويترتب عليها تكاليف مرتبطة بالمناولة والتخزين والصيانة.
- 36- وقام موظفو مكتبنا بتقييم الإجراءات المعمول بها في مكتب الدعم في دبي لضمان تحقيق أعلى مردود من عملياته مقابل النقود.

استرداد تكاليف أنشطة مكتب دبي

- 37- تقتضي المبادئ التوجيهية (F52001/005) بشأن الحساب الخاص الذي يستخدمه البرنامج في تمويل عمليات دبي أن يتم استرداد التكاليف بالكامل. ولم تعد العمليات الحالية تمتثل تماماً لتلك المبادئ التوجيهية. ففي عام 2004 ازدادت النفقات العامة من 5 في المائة إلى 7.5 في المائة بالنسبة للمتعاملين مع البرنامج، ومن 11.5 في المائة إلى 13 في المائة بالنسبة للوكالات الأخرى. وبالرغم من تلك الزيادات خلال العام حتى ديسمبر/كانون الأول 2004، بلغ العجز في مكتب دبي 600 000 دولار أمريكي. وعلى الرغم من أن الفنيين في فريق الدعم السريع يقضون في البعثات وقت أطول مما هو مقرر حسب الخطط الموضوعية، (90 في المائة في مقابل 80 في المائة)، رصدت الميزانية تقديرات مبالغ فيها للدخل المتحقق. ولن يتسنى استرداد هذا العجز في عام 2005 إلا من خلال زيادات أخرى في التكاليف الإضافية. وقام مكتب الدعم وفريق الدعم السريع بإنشاء آلية لتحديد الرسوم المطلوبة من العملاء على أساس سداد التكاليف المباشرة للخدمات المقدمة بالإضافة إلى نسبة مئوية لتغطية المصروفات الإضافية.

38- ونجم العجز في عام 2004 عن انخفاض مستوى استرداد جميع التكاليف المباشرة لتقديم الخدمات والتي لم يُحدد بعضها بشكل سليم عند تقديم الفواتير إلى أجزاء أخرى من البرنامج. ومثال ذلك أن تكلفة الموظف التقني في فريق الدعم السريع ارتفعت من 200 دولار يومياً في عام 2004 إلى 250 دولاراً في عام 2005.

آليات فرض رسوم استرداد التكاليف الكاملة

39- إنني أدرك الخطوات الملموسة التي قطعها فريق الدعم السريع ومكتب الدعم في تطبيق آليات إجراء التقديرات وتحديد رسوم استرداد التكاليف الكاملة، وإن كان من الضروري مواصلة العمل لكفالة دقة إجراءات تحديد التكاليف وفرض الرسوم الملائمة.

40- وفيما يلي الفوائد التي حددها موظفو مكتبنا في استعراضهم لآلية الاسترداد:

- تحسين فهم الإدارة للتكاليف وعلاقتها بأنشطة الأعمال واتخاذ القرارات عن علم؛
- تحسين المساءلة عن التكاليف المتكبدة وزيادة الحوافز لضمان خفض التكاليف وزيادة الكفاءة؛
- إدراك المتعاملين داخل وخارج البرنامج لتكاليف الخدمات بأنها رسوم يتعين على المكتب تبريرها؛
- سهولة إدراك الموظفين لاسترداد التكاليف الكاملة بأنه هدف مشترك للفريق؛
- إمكانية تسجيل المصروفات الإضافية في شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات.

41- وأما تحفظي الرئيسي على النهج المعمول به حالياً فهو مدى ملائمة استخدام نسبة مئوية ثابتة من قيمة طلبات العملاء مقابل إعادة فرض رسوم بالنظر إلى ما يلي:

- لا ترتبط قيمة الطلب بالتكلفة الرئيسية التي يتكبدها البرنامج - وقت الموظفين المقترن بالنشاط؛
- قد تتقلب قيمة الطلبات بشكل كبير مما يؤدي إلى صعوبة التنبؤ الدقيق بالنسبة المئوية للرسوم المطلوبة لتغطية تكاليف المصروفات الإضافية؛
- تؤدي الزيادة في قيمة الطلبات إلى الإفراط في الاسترداد مما يشجع على تكوين احتياطات لتغطية الفترات التي تشهد نقصاً في الاسترداد. وقد تثير الفوائد الكبيرة حالة من الاستياء داخل المنظمة إذا عُقدت مقارنات مع وظائف الدعم الأخرى التي تبدو أقل كفاءة. كما قد تؤثر الفوائد بشكل سلبي على كفاءة التكاليف داخل وظيفة الدعم، وقد تثير شعوراً لدى المتعاملين الداخليين بأنهم يتحملون رسوماً أكثر مما ينبغي؛
- لا يجد المتعاملون حافزاً قوياً لتشجيعهم على تجميع طلبات الشراء الذي من شأنه أن يساعد على تحقيق الكفاءة من خلال تقليل عدد الطلبات المقدمة إلى مكتب الدعم.

التوصية 6: أوصي بأن يضع البرنامج نموذجاً دقيقاً لتحديد التكاليف وأن يرسى أساساً لتحديد الرسوم من أجل رفع مستوى الشفافية والمساءلة قبل الأخذ بمبدأ استرداد التكاليف الكاملة في وظائف الدعم الأخرى.

تعزيز عمليات الشراء الأكثر فعالية من ناحية التكاليف في البرنامج

42- تقع على المكاتب القطرية ومدراء المشروعات والمسؤولية عن تحقيق القيمة مقابل النقود عند استخدام الأموال المقدمّة من الجهات المانحة. ويتعين عليهم عند اتخاذ هذا القرار تحقيق التوازن بين عدد من العوامل، لا سيما الجودة، والتوافر، والتكلفة، على ضوء الظروف المعيّنة التي يواجهونها. ولمساعدتهم على اختيار أنسب مسار للشراء داخل البرنامج، يحتاج المدراء إلى الوصول بسرعة إلى المعلومات الجيدة. وتتضح هذه الخيارات في أحد الأمثلة التي بحثها موظفو مكتبنا الذين لاحظوا أن عملية الشراء التي قام بها مكتب الدعم في دبي لتوريد 400 جهاز لاسلكي لأحد

المكاتب القطرية اقترحت تكلفة قيمتها 236 000 دولار أمريكي مقارنة بتكلفة تقديرية بلغت 157 000 دولار أمريكي من المقر، أي بفارق 50 في المائة. وجاء هذا الفرق الكبير غير المرتبط بالتكلفة في الأسعار المطروحة نتيجة أن أجهزة اللاسلكي من دبي كانت متوفرة بسهولة ومجمّعة بالكامل من المخزونات في الوقت الذي كان الموردون الآخرون يحتاجون فيه إلى أربعة أسابيع على الأقل لتسليم الأجهزة.

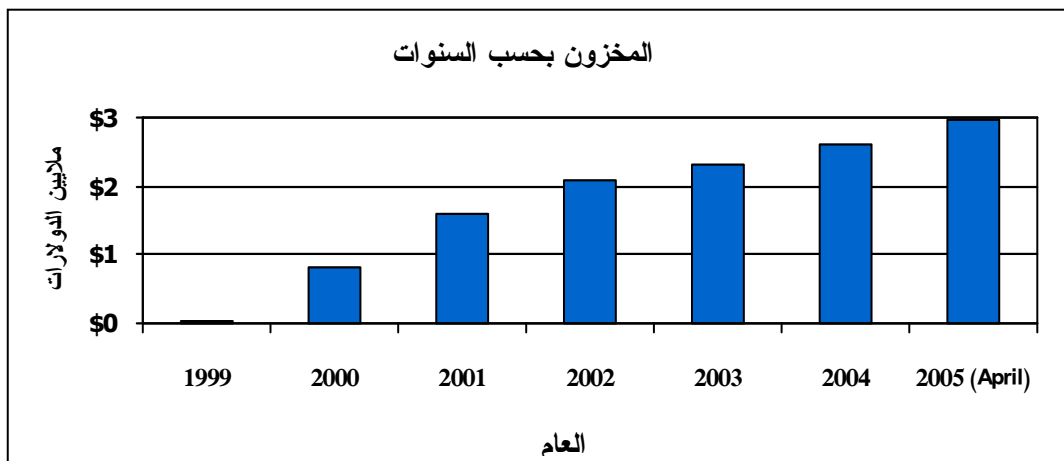
43- وفي تقرير عام 2004 الذي عُرض على الإدارة العليا، كان من المقرر إضافة الاتفاقات الطويلة الأجل الخاصة بعمليات الشراء في مكتب دبي للشبكة الداخلية للبرنامج، ولكن ذلك لم يكن قد اكتمل وقت إجراء الاستعراض في يوليو/تموز 2005.

44- وفي الفترة من نوفمبر/تشرين الثاني 2004 حتى أغسطس/آب 2005، قام موظفو مكتبنا بزيارة 12 مكتباً ميدانياً، ووجدوا أن المكاتب الميدانية ليست على دراية كاملة بخدمات الشراء المتاحة لها داخل المنظمة. مثال ذلك أن المكاتب يمكنها أن تستعمل مباشرة الاتفاقات الطويلة الأجل التي يتم التفاوض بشأنها من خلال المقر لشراء معدات لا تتجاوز قيمتها حدود السلطة المفوضة للمكتب، أو أن مكتب الدعم في دبي يقدم خدمات شراء المعدات التي تُسلم مباشرة إلى المكاتب القطرية بدون تخزينها أو مناولتها في دولة الإمارات العربية المتحدة بتكلفة إضافية نسبتها واحد ونصف في المائة بدلاً من النسبة الكاملة التي تبلغ سبعة ونصف في المائة.

45- وتتطلب مقارنة التكلفة الفعالة لمصادر الشراء المتعددة تحديد مواصفات قياسية لجميع السلع أو الخدمات المقدمة. وفي عام 2005، قامت الأمانة بإجراء مقارنة للمعدات التي قام المقر بشرائها في مقابل نفس المعدات التي قامت أماكن أخرى بشرائها، بما في ذلك مكتب دبي. ولم تكتمل هذه المقارنة أثناء قيام موظفي مكتبنا بالاستعراض، ولكنها تعرفلت بشدة جراء تفاوت المواصفات وجهات التوريد التي تستخدمها مختلف مجموعات التوريد. ولكفالة إمكانية مقارنة بيانات التكاليف، ينبغي استعراض مواصفات المعدات القياسية بانتظام وتحديثها استناداً إلى التقديرات المنتظمة للاحتياجات التشغيلية في المؤسسة. ولا بد من توفير تلك المعلومات بسهولة للمدراء التشغيليين الذين يقومون بإجراء عملية الشراء.

46- ومن الأساسي في نموذج الشراء، من قبيل النموذج الذي يقوم مكتب الدعم في دبي بتشغيله، أن تخضع مستويات المخزونات لاستعراض منتظم وأن تتماشى مع الاحتياجات التشغيلية المحددة. وينبغي أن تضاف أيضاً تكاليف التخزين إلى التكلفة الإجمالية للمشتريات. ويبين الشكل البياني 2 أن مستويات المخزونات التي يحتفظ بها مكتب دبي قد تزايدت باطراد سنوياً وأنها تكفي حالياً لتجهيز ما لا يقل عن 23 مكتباً فرعياً عادياً للبرنامج.

الشكل البياني 2: نمو مخزونات مكتب دبي بحسب السنوات



التوصية 7: أوصي بأن:

- تقدم جميع مرافق الشراء الرئيسية في البرنامج تكاليف الشراء ومواعيد التسليم لأغراض القياس المعياري على الأقل فيما يتعلق بالمعدات الكبيرة الحجم أو العالية القيمة أو المتوفرة بموجب اتفاقات طويلة الأجل متفق عليها محلياً أو مركزياً؛
- يتم إبلاغ المكاتب القطرية والإقليمية ببدائل التسليم المباشر للمعدات في مكتب دبي أو الشراء المباشر من خلال الاتفاقات طويلة الأجل المبرمة في المقر؛
- تحرص الأمانة على استعراض مواصفات المعدات الرئيسية بانتظام من حيث الاحتياجات التشغيلية المحددة؛
- تخضع أي اقتراحات متعلقة بتوسيع نطاق عمليات شراء المواد غير الغذائية التي يتم إجراؤها من خلال مكتب الدعم في دبي لتقدير الفوائد المحققة من التكاليف بدقة.

إعداد التقارير وقياس الأداء

- يقدم مكتب الدعم في دبي تقارير شهرية وسنوية إلى الإدارة العليا عن عملياته الخمس المنفصلة، وهي فريق الدعم السريع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ، والشراء، والنقل والإمداد، وخدمة العملاء، والخدمات الداخلية.
- يتناول هذا القسم من التقرير نطاق تعزيز قياس الأداء ويقترح مؤشرات للأداء وأساليب للقياس وتقنيات لتقدير الكفاءة التشغيلية وفعالية تكاليف العمليات المنفذة في دبي.

قياس الأداء

- 47- ترغب الأمانة وإدارة فريق الدعم السريع في إجراء تقدير موضوعي لأدائهما من حيث التكاليف والسرعة والمرونة. وتشكل الأهداف المحددة تحديداً جيداً الأساس الذي يستند إليه وضع مؤشرات ومعايير الأداء الرئيسية. ويتمتع فريق الدعم السريع حالياً بسمعة طيبة في تحقيق النجاح في حالات الطوارئ، ولكن ما زال يلزم قياس الأداء بموضوعية وإبلاغه إلى الإدارة وأصحاب الشأن.
- 48- ولذلك بحث موظفو مكتبنا الكيفية التي يمكن بها للبرنامج وضع مؤشرات للأداء في عمليات دبي لرصد الإنجازات ودفع عجلة التحسينات فيما يتعلق بالتكاليف وسرعة التسليم وفعالية استعمال الموارد.

التوصية 8: أوصى بأن ينظر البرنامج في الأخذ بمؤشرات الأداء وأساليب القياس وتقنيات التقدير التالية:

فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية في دبي:

- يمكن تحديد إطار زمني دقيق لتنفيذ خدمات الاتصالات وتسليم المعدات والنسبة المئوية للتنفيذ في مقابل الأطر الزمنية المبلغ عنها كمقاييس قائمة على النتائج في حالات الطوارئ المصنفة والمرتببة من حيث الأولوية من قبل الإدارة الملائمة كأولوية أولى؛
- في المشروعات الأقل استعجالاً، يمكن الإبلاغ عن الأداء استناداً إلى معايير تقديم الخدمات المتفق عليها سلفاً مع الجهات المتلقيّة والجهات المانحة.

وفيما يتعلق بفعالية التكاليف:

- يحتسب مكتب دبي تكلفة لاستبقاء المخزونات كجزء من إجراءاته المعمول بها في فرض الرسوم. وللسماح بتقدير التكاليف عن علم، ينبغي الإبلاغ عن تكلفة استبقاء المخزونات وإضافتها لتكلفة الإمدادات عند المقارنة مع وحدات الشراء الأخرى الداخلية أو الخارجية؛

وفيما يتعلق بفعالية استعمال الموارد:

- قياس استخدام الموظفين؛
- نسبة الجهود المبذولة المرتبطة بعمليات البرنامج؛
- استقصاء مدى رضا العملاء (داخلياً وخارجياً).