

Document: EB 2013/109/R.12/Add.1
Agenda: 5
Date: 6 September 2013
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على خطة عمل الصندوق الموحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

Ashwani Muthoo

القائم بأعمال مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق
رقم الهاتف: +39 06 5459 2053
البريد الإلكتروني: a.muthoo@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة بعد المائة
روما، 17-19 سبتمبر/أيلول 2013

للاستعراض

تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق على خطة عمل الصندوق الموحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية

أولا - الخلفية

1- كمتابعة للتقييم على مستوى المنظمة للكفاءة المؤسسية في الصندوق وكفاءة العمليات الممولة من الصندوق (تقييم الكفاءة) الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق، والذي ناقشه المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2013، التزمت إدارة الصندوق بإعداد خطة عمل موحدة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمؤسسية لعرضها على لجنة التقييم والمجلس التنفيذي للنظر فيها في سبتمبر/أيلول 2013. وطلب المجلس التنفيذي أن يعد مكتب التقييم تعليقات مكتوبة على خطة العمل المقترحة لمناقشتها من قبل لجنة التقييم والمجلس التنفيذي.

ثانيا - تعليقات عامة

2- يرحب مكتب التقييم باهتمام إدارة الصندوق المستمر بالكفاءة العامة للصندوق، ويقر بأن هناك العديد من الإجراءات التي يضطلع بها في الوقت الحاضر. ويشكل الإعداد السريع لخطة العمل، الذي ضم العديد من الوحدات التنظيمية في الصندوق، انعكاسا للالتزام بالصندوق بتحسين الكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر العاملين فيه.

3- وخلص تقييم الكفاءة إلى أن توسيع نطاق الأثر هو المفتاح للكفاءة طويلة الأجل، التي تعتمد بدورها على دعم الصندوق لمشروعات وبرامج ذات جودة عالية وأثر مثبت. ويقر تقييم الكفاءة بأن مهمة الصندوق الصعبة، إلى جانب العوامل الخارجة عن إرادته، أدت إلى عدم نجاح لا مفر منه لبعض المبادرات التي يدعمها الصندوق. غير أن عدم النجاح لا ينبغي أن يكون نتيجة لعدم قيام الصندوق بعمله بشكل جيد. ويشير تقييم الكفاءة إلى أنه، على الرغم من التحسينات التي تحققت في السنوات الأخيرة، فإن أداء الصندوق كان مرضيا إلى حد ما في معظم الأحيان، مما يمكن أن يقيد إمكانيات توسيع نطاق الابتكارات الناجحة التي تروج لها المشروعات والبرامج التي يدعمها الصندوق من خلال موارد الشركاء. ولذلك، فإن التقدم في أداء الصندوق نفسه يمثل مجالا هاما يحتاج إلى رصد وثيق في المستقبل.

4- ومن المفهوم، أن توصيات تقييم الكفاءة الرامية إلى تعزيز كفاءة الهيئتين الرئاسيتين للصندوق لم تدرج في خطة العمل بالنظر إلى أنها قيد المزيد من المناقشة من قبل لجنة التقييم. وفي هذا الصدد، تقوم إدارة الصندوق بإعداد مصفوفة بجميع توصيات تقييم الكفاءة لمناقشتها في الدورة الثامنة والسبعين للجنة التقييم. ويُقترح إدراج هذه المصفوفة في خطة العمل بعد الانتهاء من إعدادها (ربما كملحق)، لضمان أن تكون هناك وثيقة موحدة واحدة تحتوي على جميع الإجراءات المقررة لتعزيز كفاءة الصندوق.

ثالثاً - تعليقات بشأن مقترحات إجراءات محددة

5- تعرض الخطة مجموعة واسعة من الإجراءات المنظمة حول ست توصيات رئيسية (من أصل سبع)¹ من توصيات تقييم الكفاءة. وتتبع تعليقات مكتب التقييم الواردة أدناه نفس تسلسل توصيات خطة العمل. ولم تقدم تعليقات على الإجراءات المحددة التي يوافق عليها مكتب التقييم.

التوصية 1 من توصيات تقييم الكفاءة: ينبغي أن يصبح الهدف من نموذج عمل الصندوق هو توسيع نطاق النهج المبتكرة ذات الأثر الكبير، الناشئة عن المشروعات والبرامج التي يساندها الصندوق

6- الانتقائية المواضيعية. يكشف تقييم الكفاءة وعدة تقييمات حديثة للبرامج القطرية أن عمليات الصندوق تنتشر في كثير من الأحيان في عدد كبير جداً من القطاعات الفرعية²، مما يقوض الكفاءة والأثر والاستدامة. وتميل التغطية المواضيعية الواسعة إلى الوصول إلى جميع أنحاء البلد، مما يؤدي إلى جملة أمور منها مواجهة تحديات من حيث الإشراف ودعم التنفيذ، وحوار السياسات، والرصد والتقييم، والإبلاغ. وإذا أراد الصندوق تحديد الحد الأدنى للحجم الحرج من الخبرات اللازمة لتكون البرامج ذات جودة عالية، عليه أن يكون انتقائياً وأن يبذل جهوداً تتسم بالمزيد من الاستباقية فيما يتعلق بالشراكات وتقسيم العمل مع الشركاء الآخرين.

7- زيادة الخبرة التقنية الداخلية وترشيد الاستعانة بالخبراء الاستشاريين. تسير الجهود الواردة في الفقرة 12 من خطة العمل في الاتجاه الصحيح نحو تعزيز المهارات التقنية الداخلية للصندوق. غير أنه لا توجد أي إشارة إلى عدد الموظفين التقنيين الذين سيتم تعيينهم ولا يمكن قياس أي مدى ستستفيد البعثات الميدانية للصندوق من مدخلات الموظفين التقنيين. وهناك ميزانية محددة للموظفين الإضافيين من المقرر تخصيصها لشعبة السياسات والمشورة التقنية، لكن هناك حاجة إلى مزيد من التفصيل فيما يتعلق بأعداد وفئات الموظفين المتخصصين المقرر تعيينهم في شعبة السياسات والمشورة التقنية، وتعيين الموظفين المحليين وإلى مدى تلبية هذه الإجراءات الحاجة إلى خبراء استشاريين في الصندوق.

8- تحقيق التوازن في عبء العمل بين مديري البرامج القطرية. تقر خطة العمل بأن هناك مجالاً لتحقيق عبء عمل أكثر توازناً بين مديري البرامج القطرية وتلتزم برصد عبء عمل مديري البرامج القطرية بشكل أوثق، وإعادة توزيع الواجبات حسب الاقتضاء. غير أن إحدى الأدوات الأكثر فعالية لرصد عبء عمل مديري البرامج القطرية هو نظام تسجيل الوقت، وذلك وفقاً للالتزام المتعهد به في إطار المشاورة الخاصة بالتجديد التاسع لموارد الصندوق. وتشير خطة العمل إلى طرق متعددة لرصد عبء عمل مديري البرامج القطرية، ولكن لا توجد إشارة إلى تسجيل الوقت.

9- تنفيذ تخصيص أكثر تبايناً للموارد وزيادة التكيف وفقاً للاحتياجات القطرية. تمثل الجهود التي تبذلها الإدارة لإعداد وتنفيذ أدوات أكثر استجابة للبلدان المتوسطة الدخل خطوة في الاتجاه الصحيح، بالنظر إلى أن التقييمات تخلص بشكل متزايد إلى أن الصندوق لا يمكن أن يستمر في العمل بنفس طريقة العمل المعتادة في مثل هذه البلدان. وفي هذا الصدد، وحسبما طلبت لجنة التقييم، سيقوم مكتب التقييم بإعداد

¹ لا تتناول خطة العمل التوصيات المتعلقة بالهيئتين الرئاسيتين للصندوق (التوصية 6).
² خلص تقييم البرنامج القطري لكينيا (2011) إلى أن استثمارات الصندوق تغطي أكثر من 10 قطاعات فرعية في البلد. وخلص تقييم البرنامج القطري لإنдонيسيا (2012-2013) إلى نتيجة مماثلة.

تقرير تقييم تجمياعي في النصف الأول من عام 2014 بشأن انخراط الصندوق في البلدان المتوسطة الدخل. ولا تتناول خطة العمل الحاجة ذات الصلة إلى تعديل المبادئ التوجيهية للتقديرات الجامعة للأداء القطري لتعزيز زيادة مشاركة البلدان الغنية في تحمل التكاليف.

10- استهداف تحقيق تكامل أفضل بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية. يرحب مكتب التقييم بالجهود المبذولة لضمان وجود برامج قطرية أكثر تماسكا وتكاملا، مما سيؤدي إلى التغلب على أوجه ضعف متكررة خلصت إليها عدة تقييمات للبرامج القطرية. وتكتسي إعادة توجيه الأنشطة غير الإقراضية والمنح أهمية خاصة في هذا الصدد. ويأتي التفتيح المقترح للمبادئ التوجيهية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج في الوقت المناسب، وسوف يسهم في تحقيق هذا الهدف. ويشير تقييم الكفاءة إلى أنه من الهام الاضطلاع باستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في نهاية كل فترة من فترات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، مما سيؤدي إلى زيادة مواعمة نظام التقييم الذاتي في الصندوق مع النظم الموجودة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وسيسهم في تعزيز الكفاءة العامة لنظام التقييم في الصندوق.

التوصية 2 من توصيات تقييم الكفاءة: وضع وتنفيذ رؤية واضحة للحضور القطري ولكيفية عمل الصندوق في بيئة لامركزية.

11- يرحب مكتب التقييم بالاستعراض المقترح لرؤية واستراتيجية الحضور القطري. غير أن خطة العمل ينبغي أن تشير أيضا إلى طبيعة هذا الاستعراض وتذكر أحد الأهداف الرئيسية لتوصيات تقييم الكفاءة، أي الحاجة إلى توضيح كيف ستتغير العلاقات والمسؤوليات التشغيلية مع انتداب مديري البرامج القطرية وحتمية انتقال صنع القرار إلى الميدان. وينبغي أن تتناول رؤية الحضور القطري التغيرات في المساءلة بين المقر والمكاتب القطرية، وسلطة صنع القرار لمديري البرامج القطرية، وموظفي البرامج القطرية والمديرين الإقليميين لمختلف جوانب العمليات، ودور الموظفين الوطنيين، وتدفق المعرفة بين المكاتب القطرية والشعب الإقليمية. وأخيرا، تمشيا مع سياسة التقييم في الصندوق، ينبغي أن تكون الورقة المنقحة لرؤية واستراتيجية الحضور القطري للصندوق مصحوبة بتعليقات مكتب التقييم في هذا الشأن لنظر لجنة التقييم والمجلس التنفيذي فيها.

التوصية 3 من توصيات تقييم الكفاءة: إدارة وحدات الرقابة والدعم، بما في ذلك الوظائف الحيوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع تركيز واضح على زيادة جودة الخدمة والكفاءة التكاليفية

12- تتضمن خطة العمل عددا من الإجراءات لتبسيط العمليات الإدارية الرئيسية بما يتماشى مع توصيات تقييم الكفاءة. غير أن معظم الإجراءات، باستثناء تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تركز على رصد تكاليف العملية وخفضها. ولا توجد إجراءات محددة لإعداد استراتيجية شاملة. ومن شأن مثل هذه الاستراتيجية أن تشمل على العناصر التالية: تحسين جودة الخدمة، والحد من تكاليف الموظفين وزيادة المساءلة الإدارية لتحسين الكفاءة. وفيما يتعلق بالمساءلة، فإن الإعداد المقرر إجراؤه لمؤشرات الكفاءة والمعدلات المعيارية (الفقرة 33 من خطة العمل) ينبغي أن يوجه نحو تعزيز مساءلة مديري وحدات الإشراف والدعم لتحسين الكفاءة. وفي ضوء ما ورد أعلاه، فإن الإجراءات المقررة ليست كافية لتنفيذ توصيات تقييم الكفاءة التالية (الفقرة 197 من تقييم الكفاءة):

- وضع وتنفيذ استراتيجية واضحة المعالم تركز على نوعية وكفاءة تكاليف خدمات الرقابة والدعم، الأمر الذي من شأنه أن يضمن تحقيق نتائج أكثر كفاءة للصندوق، وليس بالضرورة بأقل مستوى من التكاليف لخدمات الإشراف والدعم.
- هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات لإصلاح عمليات تسيير العمل، والحد من تكاليف الموظفين، وزيادة المساءلة الإدارية لتحسين الكفاءة.

التوصية 4 من توصيات تقييم الكفاءة: تحسين إدارة موارد الميزانية الشحيحة للتوصل إلى نتائج عالية الجودة.

13- يرحب مكتب التقييم بقرار الإدارة تعيين مدير لوحة الميزانية وتطوير المنظمة من أجل تعزيز قدرة وظيفة الميزانية، ونقل موظفين إضافيين إلى الوحدة، وتقديم الوحدة لتقاريرها إلى نائب الرئيس. وهذا يعكس الأهمية التي تولى لتحسين عمليات الميزانية بشكل عام. ويرى مكتب التقييم أن فعالية وكفاءة وظيفة الميزانية المؤسسية ستعزز بشكل أكبر من خلال تعيين موظفين إضافيين لديهم الأقدمية المطلوبة في وحدة الميزانية وتطوير المنظمة، وتوفير فرص للتقدم، على النحو الذي أوصى به تقييم الكفاءة (انظر الفقرة 198). وعلاوة على ذلك، يدعم مكتب التقييم خطط الإدارة لمواصلة إجراء استعراضات أكثر صرامة للميزانية في منتصف العام وينظر في استحداث رصد فصلي آلي للميزانية، حيث أن هذه الإجراءات من شأنها أن تعزز تنفيذ وكفاءة الميزانية.

14- وهناك بعض توصيات تقييم الكفاءة التي تهدف إلى تحسين الميزنة المستندة إلى النتائج ولا تظهر في خطة العمل ولكن يتعين تناولها. وهي تتضمن: (1) ضمان الاسترشاد بصورة أكثر وضوحاً عند تخصيص الميزانيات بالإطار الاستراتيجي للفترة 2011-2015 وإطار قياس النتائج، واستخدام الخطة المتوسطة الأجل لتوفير توجيهات محددة بشأن الانتقائية الاستراتيجية؛ (2) ضمان أن تكون النتائج الفعلية التي تحققت - المشار إليها من خلال التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق - ومختلف السياقات القطرية جانبين آخرين يسترشد بهما في تخصيص اعتمادات الميزانية عبر الشعب الإقليمية والبرامج القطرية؛ (3) الإقرار بأن عملية الميزنة الاستراتيجية ستتطلب مزيداً من الاستقلالية في إدارة الميزانية والمساءلة عن النتائج على مستوى الدوائر والشعب؛ (4) تلبية الحاجة إلى إدخال نظم معلومات حديثة للميزانية. وعلى وجه الخصوص، فيما يتعلق بالحاجة إلى نظم معلومات حديثة للميزانية، أشار تقييم الكفاءة إلى أن تنفيذ نظام تسجيل الوقت - والذي كان من بين الالتزامات الرئيسية للإدارة في إطار التجديد التاسع لمواد الصندوق (الفقرة 140 من تقييم الكفاءة) - من شأنه أن يعزز الكفاءة.

التوصية 5 من توصيات تقييم الكفاءة: إدارة مجموعة المهارات والتكاليف وأداء قوة العمل بطريقة استراتيجية

15- تتناول خطة العمل الفرعين الرئيسيين من توصيات تقييم الكفاءة: مواصلة الجهود لإدارة الموظفين استراتيجياً ومحاولة تحسين أداء قوة العمل. ويشير مكتب التقييم إلى أن هناك عدة مبادرات هامة جارية، ومن بينها صياغة عملية تناوب متماسكة، وإجراءات معززة وأكثر شفافية بشأن تعيين الموظفين، وزيادة الاستثمار في تنمية الموظفين.

16- لم تُتناول إحدى التوصيات الهامة في خطة العمل. ويتصل ذلك باستحداث عملية توظيف أكثر صرامة للخبراء الاستشاريين لضمان تعيين خبراء استشاريين أكثر كفاءة، على الرغم من أن مكتب التقييم يدرك أن هناك بعض الإجراءات الجارية لتحسين إدارة العملية المتعلقة بالخبراء الاستشاريين (على سبيل المثال تفويض مسألة تحديد الأتعاب اليومية لمديري الشعب). وتعتبر هذه نقطة أساسية بالنظر إلى الاعتماد الكبير نسبياً للصندوق على الخبراء الاستشاريين كجزء من قوة عمله الشاملة وبالنظر إلى أن تقييم الكفاءة خلص إلى وجود عدد من حالات أوجه الضعف في إدارة الصندوق لمسألة الخبراء الاستشاريين بصفة عامة.

17- وهناك خطوتان للعمل المذكورتان لتعزيز إدارة الأداء: تتعلق الخطوة الأولى بأدوات إضافية والأخرى بإطار جديد للمكافأة والتقدير. وبما أن نظام تقييم الأداء ذاته خضع بالفعل لتعزيز واسع النطاق، يبدو أن إطار المكافأة هو الأداة الجديدة الرئيسية قيد النظر. ويود مكتب التقييم أن يشير إلى أن المسألة التي أبرزها تقييم الكفاءة لم تكن عدم وجود "أدوات"، بل كانت عدم وجود عزم (وثقافة داعمة) على استخدام الأدوات المتاحة بالفعل للتمييز بين الأداء. وأبرز تقييم الكفاءة أيضاً التوزيع المنحرف بشدة لتقديرات الأداء وانخفاض عدد التقديرات غير المرضية.

18- وأخيراً، فيما يتعلق بالإطار الجديد للمكافأة والتقدير، سيكون من المفيد إذا كان يمكن أن تحدد خطة العمل كيف سيتم تمويل ذلك وكيف يمكن أن تدار الآليات المعززة للمكافأة المالية بطريقة لا تؤثر على التكاليف.

التوصية 7 من توصيات تقييم الكفاءة: غرس ثقافة مؤسسية للمساءلة والأداء، وتعزيز الإبلاغ عن النتائج

19- يقر مكتب التقييم بمساعي خطة العمل لمواءمة عملها بشأن إطار المساءلة وتفويض السلطة مع توصيات تقييم الكفاءة (الفقرتان 43-44). ومع ذلك، قد يكون من المفيد استكشاف سبل لاستكمال التنقيح المقرر لإطار المساءلة في الصندوق قبل نهاية عام 2014 للمساعدة في بناء الزخم حول جهود التغيير والإصلاح.

20- ولا تشير خطة العمل إلى توصية تقييم الكفاءة بتعزيز المؤشرات المتعلقة بكفاءة الصندوق التي تهدف إلى تحقيق توازن أفضل بين الحوافز الضمنية (التي تركز حالياً على حجم المخرجات من حيث العدد والالتزامات المالية للمشروعات القياسية) والتحويلات النوعية في الأولويات التشغيلية للصندوق، على النحو الذي أوصى به تقييم الكفاءة. وتعتبر توصية تقييم الكفاءة "... قياس مساهمة المكاتب القطرية للصندوق في برنامج عمله" هامة في بيئة يتوسع فيها الحضور القطري ويتعين أن تؤخذ بعين الاعتبار. ومن الأدوات الأساسية لتحقيق ذلك هو نظام لتسجيل الوقت.

رابعاً - الآثار على التكاليف والكفاءة

21- أدرجت الإدارة تكاليف إشارية للإجراءات المقررة. وتتضمن هذه التقديرات: (1) تكاليف رأسمالية قدرها 3.25 مليون دولار أمريكي؛ (2) تكاليف تعديل لمرة واحدة قدرها 2.65 مليون دولار أمريكي؛ (3) تكاليف متكررة قدرها 6.8 مليون دولار أمريكي. وسيُنكبد الجزء الأكبر من التكاليف الرأسمالية والتكاليف لمرة واحدة في الفترة 2014-2015، وهو الوقت الذي ستبدأ فيه التكاليف المتكررة. ويقدم مكتب التقييم التعليقات التالية بخصوص تقديرات التكاليف هذه:

- إن أساس تقدير التكاليف غير واضح، أي كيف تم حساب التكاليف المتكررة، وما إذا كانت هذه التكاليف هي تكاليف الموظفين أو تكاليف غير الموظفين، وكما تشمل من وقت الموظفين. ولذلك فإن مكتب التقييم ليس في وضع يسمح له بالتعليق على هذه التقديرات.
- من بين التكاليف المتكررة البالغة 6.8 مليون دولار أمريكي، يظهر مبلغ 4.5 مليون دولار أمريكي (البند 21 من الملحق) بوصفه تكاليف الاستعاضة عن نظام القروض والمنح بمنصة حديثة تعمل على الإنترنت. ويتساءل مكتب التقييم عن سبب إدراج هذه التكاليف في خطة العمل بالنظر إلى أن مشروع نظام القروض والمنح كان بالفعل في مرحلة التخطيط قبل بدء تقييم الكفاءة، وبالتالي لم يستعرض تقييم الكفاءة خطط التنفيذ. ومن شأن استبعاد هذا البند من التكاليف المتكررة أن يخفض مجموع التكاليف المتكررة المقدرة إلى 2.3 مليون دولار أمريكي.
- من بين تكاليف التعديل لمرة واحدة المقدرة بمبلغ 2.65 مليون دولار أمريكي، يظهر مبلغ 1.75 مليون دولار أمريكي (البند 28 من الملحق) بوصفه مخصصاً لتنفيذ توصية تقييم الكفاءة "بإجراء استعراض لسياسية واستراتيجية الحضور القطري للصندوق وتقديمه للصندوق للموافقة". وليس من الواضح لماذا سينتلف هذا الاستعراض مبلغ 1.75 مليون دولار أمريكي. ومن وصف هذه التكاليف، "تكاليف تعديل لمرة واحدة لإعداد وإدارة المكاتب القطرية للصندوق" يبدو أنه من المقرر تنفيذ أنشطة أكثر بكثير من تلك المتوخاة في توصية تقييم الكفاءة. وتسرّد الملاحظة المتعلقة بالمصفوفة الواردة بعد الفقرة 28 من خطة العمل التعديلات/الأمثلة المقترحة، وفي عمود "الخط الزمني والتكاليف الإشارية" توجز المصفوفة التكاليف بوصفها "تكاليف تعديل لمرة واحدة قدرها 1.75 مليون دولار أمريكي لإعداد وإدارة المكاتب القطرية للصندوق". وفي هذا الصدد، كان الهدف من توصية تقييم الكفاءة هو توضيح رؤية الحضور القطري، على الرغم من أن مكتب التقييم يقر بأنه قد تكون هناك حاجة إلى تعديلات بعد ذلك. وسيؤدي استبعاد هذا البند من تكاليف التعديل لمرة واحدة إلى خفض التكاليف الإجمالية المقدرة للتعديل إلى 0.9 مليون دولار أمريكي.
- والأهم من ذلك، وباستثناء حالة واحدة (البند 3 من الملحق)، فإن خطة العمل يمكن أن تزيد من التأكيد على المكاسب المحتملة من حيث الكفاءة التي يمكن أن تستمد من تنفيذ عدد من توصيات تقييم الكفاءة، مثل: موازنة أفضل لبرامج الصندوق القطرية والميزانيات المتصلة بها مع السياقات والمتطلبات القطرية المختلفة (جزء من التوصية 1 ولكن لم تُتناول في خطة العمل)؛ وتحقيق توازن في عبء العمل بين مديري البرامج القطرية؛ وتحقيق وفورات تعويضية في المقر نتيجة اللامركزية (جزء من التوصية 2 ولكن لم تُتناول في خطة العمل)، وتحسين عمليات تسيير الأعمال (البند 29-32 من الملحق)؛ والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (البند 33-39 من الملحق)، وتعديل هيكل تكاليف الموظفين (جزء من التوصية 5 ولكن لم تُتناول في خطة العمل). وحتى في الحالة الواحدة المذكورة أعلاه (البند 3)، التي تتوقع فيها الإدارة تحقيق مكاسب طويلة الأجل في الكفاءة ابتداءً من مطلع عام 2014، فإن أثر المكاسب على التكاليف غير محدد كميًا.

خامسا - الخلاصة

22- يخلص مكتب التقييم إلى أن خطة العمل، بصيغتها الحالية، تستجيب للعديد من جوانب توصيات تقييم الكفاءة، وأن الإدارة تتخذ خطوات كبيرة إلى الأمام لتعزيز الكفاءة. ويمكن مواصلة تعزيز خطة العمل من أجل تحقيق المكاسب المرجوة في الكفاءة، والأهم، في توسيع نطاق الأثر. وأشار تقييم الكفاءة إلى عدد من الإمكانيات المتاحة لتحقيق مكاسب في الكفاءة وإعادة التخصيص، بما في ذلك من خلال الانتقائية الاستراتيجية، وتحسين إدارة الموارد البشرية والتكاليف في الصندوق، وتبسيط العمليات المؤسسية والتشغيلية للصندوق. وفي حين تشير خطة العمل إلى تكاليف إضافية مرتبطة بتوصيات فردية في عدد من المجالات، فإنها لا تتناول بصورة منتظمة إمكانيات تحقيق وفورات ومكاسب في الكفاءة.