

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي
الدورة العادية الأولى

روما، 20 - 2006/2/23

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 6 من جدول الأعمال

متابعة توصيات المراجع الخارجي



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>)

Distribution: GENERAL
WFP/EB.1/2006/6-C/1
23 January 2006
ORIGINAL: ENGLISH

مذكرة للمجلس التنفيذي

الوثيقة المرفقة مقدمة لمجلس التنفيذي للنظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء 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.

نائب المدير التنفيذي (AD)*: Ms S. Malcorra رقم الهاتف: 066513-2007

رئيس فرع الحسابات العامة (ADFG): Mr A. Díaz رقم الهاتف: 066513-2451

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

* إدارة الشؤون الإدارية.



التقرير المرحلي عن تنفيذ توصيات المراجع الخارجي بشأن عمليات الفترة 2004-2005

1- يسر المدير التنفيذي أن يعرض هذا التقرير المرحلي عن تنفيذ توصيات المراجع الخارجي للفترة 2004-2005 على النحو الموجز أدناه:

تم التنفيذ في 2005/12/31	مجموع التوصيات	تقرير المراجعة
1	1	استعراض معايير التقارير المالية القياسية
3	9	آخر التطورات عن شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات
-	8	استعراض فريق الدعم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ
4 (22%)	18 (100%)	المجموع

2- تخضع التوصيات التي يفيد التقرير أنها قد نفذت لاستعراض المراجع الخارجي أثناء إجراء المراجعة.



التقرير المرحلي عن تنفيذ توصيات المراجع الخارجي بشأن عمليات الفترة 2004-2005

الإجراءات المتخذة أو التي ستتخذ حتى ديسمبر/كانون الأول 2005	استجابة البرنامج	توصيات المراجع الخارجي
تقرير المراجع الخارجي بشأن تطبيق معايير الإبلاغ المالي في البرنامج (WFP/EB.1/2005/5-E)		
عرض على المجلس تقرير أيد فيه الانتقال المقترح إلى المعايير المحاسبية الدولية في الدورة العادية الثانية المنعقدة في نوفمبر/تشرين الثاني 2005. وقد استكمل تنفيذ هذه التوصية.	تتفق الأمانة مع التوصية وستعد، بناء على ما قرر المجلس، تقريراً يرفع إليه عن القضايا المتعلقة بالمعايير المحاسبية الدولية بما في ذلك التدابير المتخذة في منظومة الأمم المتحدة.	التوصية: ومن شأن الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية أو المعايير الدولية لمحاسبة القطاع العام أن يكفل جودة التقارير المالية وإمكانية الانتفاع بها، وهو ما يمثل في رأينا تفوقاً على المعايير المحاسبية للأمم المتحدة. ونحن نوصي أن تنتظر الأمانة والمجلس التنفيذي في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية المستقلة في برنامج الأغذية العالمي.
الارتقاء بشبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1)		
استكملت المرحلة الأولى. وتضمنت المنهجية تقديراً لآثار المبادرات الحالية والمزمعة والمخاطر ذات الصلة. كما استكملت دراسة الجدوى الخاصة بجدول مرتبات الموارد البشرية. وقد استكمل تنفيذ هذه التوصية.	عولجت التوصية في المرحلة الأولى (الاستراتيجية) التي نظرت في آثار المبادرات الأخرى وتضمنت دراسة جدوى فيما يتعلق باختيارات جداول المرتبات بما في ذلك التعاقد الخارجي.	التوصية 1: ونظراً للتأثر المحتمل لنهج الارتقاء الذي اعتمدهت الإدارة، نوصي بأن يضمن البرنامج أن تدعيم استراتيجية المرحلة الأولى منهجية للتنفيذ تشمل: تقدير واف لمخاطر الارتقاء الذي يراعى تأثير مبادرات الأعمال الأخرى المترابطة؛ تقديرات كمية للتكاليف والمنافع وتقدير للمخاطر ذات الصلة للمبادرات مثل التعاقد الخارجي على جداول المرتبات وحسابات الدفع؛ مبادرات تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأولويات الإدارة التي اعتمدها المجلس التنفيذي في مايو/ أيار 2004.
تم اختيار النسخة المستهدفة 5.0 من نظام SAP. ومن المزمع في المشروع إعادة تقدير النسخة المستهدفة في نهاية مرحلة التحليل لتحديد ما إذا كان ينبغي للمشروع الارتقاء إلى النسخة 6.0 من SAP أو PY-NPO على 6.0 SAP.	تضمنت المرحلة الأولى تقييماً لنسخ برامج SAP المستهدفة، وأوصت بالنسخة 5.0 بوصفها النسخة المستهدفة، والتي هي أحدث نسخة مكتملة، واتباع حل نظام SAP بالنسبة للمنظمات التي لا تستهدف الربح.	التوصية 2: وإننا نوصي بأن يحدد البرنامج المدة المقترحة لدعم SAP لنسخة البرامج 4.7. لإتاحة الفرصة لإجراء مقارنة مستنيرة للمخاطر والتكاليف الخاصة بالبدائل المختلفة للارتقاء إلى النسخة 4.7 أو 5 من نظام SAP في هذا الوقت.
تبسيط نظام WINGS		





الإجراءات المتخذة أو التي ستتخذ حتى ديسمبر/كانون الأول 2005	استجابة البرنامج	توصيات المراجع الخارجي
<p>أوصت استراتيجية المرحلة الأولى بإتباع نهج قائم على العمليات مع البدء بمرحلة للتحليل. وقد عين ملاك لكل عملية من عمليات البرنامج.</p> <p>وسيتم تحديد إجراءات ومعايير الإدارة لتبرير التعديلات بحلول (مارس/آذار 2005)، وستحدد الأولويات بالنسبة لتحسينات العمل في نهاية مرحلة التحليل.</p>	<p>التوصية تلقى الدعم؛ فهي تتسق مع توجيه الإدارة العليا لمشروع النسخة الثانية من نظام WING. وينبغي إقامة عمليات إدارة المشروع لضمان تطبيق هذا المبدأ.</p>	<p>التوصية 3: إننا نوصي بأن تدير الإدارة العليا إجراء ترتيب الأولويات لضمان أن ينشأ هدف تحسين أداء الأعمال إما عن تغيير في العمليات خارج نظام WINGS أو تبرير قوي للحاجة إلى إجراء تعديلات تكثيف مع وظيفة SAP الموحدة.</p>
<p>وقع الاختيار على شركة Accenture للمرحلة الاستراتيجية، وهي المرحلة التي استكملت. وصدرت طلبات لمقترحات بالنسبة لمراحل التنفيذ؛ وتم انتقاء أربع شركات لتقديم اقتراحات بالنسبة للترتيبات طويلة الأجل.</p> <p>سينظر في التوصية من أجل إجراء تغييرات رئيسية في المستقبل، وهي إذن قد استكملت تنفيذها بالنسبة لأغراض التقرير الحالي.</p>	<p>لقد نظر البرنامج بالفعل في خيار العطاءات التنافسية الموصى به، ولكنه قرر بعد الدراسة طلب عطاءات تنافسية من أجل مرحلة استراتيجية بمعزل عن مرحلة التنفيذ.</p>	<p>التوصية 4: إننا نوصي، على الرغم من أن ذلك قد يكون مهمة أكثر شمولاً في أول الأمر، بأن ينظر البرنامج في طرح عطاءات تنافسية للتنفيذ الكامل للتغيير الرئيسي في نظم المعلومات في المستقبل.</p>
<p>حددت التكاليف الأساسية لصيانة النظام وتقديرات موارد الميزانية والتكاليف اللازمة للمشروع بأكمله. وقد استكملت تنفيذ هذه التوصية.</p>	<p>عولجت هذه التوصية في المرحلة الأولى (الاستراتيجية) التي تضمنت تقديراً للتكاليف الجارية والموارد والتكاليف اللازمة للمشروع بأكمله.</p>	<p>التوصية 5: إننا نوصي بأن ينظر البرنامج في وضع تقديرات أساسية كاملة لتكاليف صيانة النظام الحالي، ولكي تجري الإدارة تقديراً مستنيراً للموارد اللازمة للارتقاء، وأن تضمن الأمانة أن تحدد المرحلة الأولى تقديراً وافياً للتكاليف الكاملة للمشروع.</p>
<p>يتضمن فريق المشروع قادة أفرقة العمليات في البرنامج، والمستخدمين الرئيسيين للأعمال وأخصائيي التحليل في شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهندسين المعماريين. ستحدد أثناء عملية التحليل تفاصيل التدريب والنهج والخطط والمسؤوليات.</p> <p>أدخل تسجيل ساعات العمل بالنسبة للموظفين العاملين في</p>	<p>أوصى تقرير مرحلة الاستراتيجية بدوره بإدخال نظام لتسجيل ساعات العمل في المشروع، وقد تم إدخاله.</p> <p>ومن عناصر النهج المتبع في نقل المعارف إشراك موظفي البرنامج في مراحل التنفيذ: فقد رني أن يقود موظفو الأعمال أفرقة العمليات مع الاضطلاع بالمسؤولية عن نشر تغييرات العمليات والاطلاع بين المستخدمين. ومن المزمع تحديد أدوار تقنية رئيسية لموظفي شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين الانتقال إلى مرحلة</p>	<p>التوصية 6: إننا نوصي بأن تنظر الأمانة في تطبيق آلية بسيطة لتسجيل وقت الموظفين العاملين في المشروع للمساعدة في حساب التكاليف وإقامة بروتوكولات لنقل المعارف الشاملة للمحافظة على دعم فعالية نظام WINGS بعد انتهاء التنفيذ.</p>



توصيات المراجع الخارجي	استجابة البرنامج	الإجراءات المتخذة أو التي ستتخذ حتى ديسمبر/كانون الأول 2005
	الدعم.	المشروع.
التوصية 7: إننا نوصي، لتحقيق هذه الأهداف، بأن تتضمن المرحلة الأولى خططا لمنهجية اختبار قوية من جانب مستعملي المقر الرئيسي والمكاتب القطرية، وتشجيع ملكية المستعملين وقيادة ودعم أي تحسين لعملية الأعمال ذات الصلة. وينبغي أن تكون عملية الموافقة على التغييرات من اختيار قبول المستعمل على أساس دعم أية تغييرات ذات صلة في الأعمال.	لم تحدد منهجية الاختبار بأي درجة من العمق في استراتيجية المرحلة الأولى.	اقترحت شركة Accenture نهج الاختبار رفيع المستوى كجزء من مرحلة الاستراتيجية. وستحدد أثناء عملية التحليل تفاصيل التدريب والنهج والخطط والمسؤوليات.
التوصية 8: بغية التمكين من إجراء تقييم قائم على النتائج للفعالية والتي تقوم عملية الارتقاء بها من تحقيق هدفها في خفض التكاليف الشاملة للصيانة، نوصي بأن ينظر البرنامج فيما يلي: وضع تقديرات للوفورات المتوقعة في التكاليف نتيجة لخفض الاحتياجات من الموارد في المقر الرئيسي الناشئة عن الارتقاء، والتعاقد الخارجي المقرر على النشاطات التي تستكمل حاليا داخل المنظمة؛ إعداد رقم مستهدف محدد لخفض تكاليف صيانة النظام التي يمكن في ضوءها تقدير الارتقاء.	تضمنت مرحلة الاستراتيجية تقديرا شاملا للوفورات الممكنة في التكاليف في المقر وفي الميدان. وستستخدم الدراسة التحليلية في البناء على أساس التقديرات القائمة وتحديد الأهداف. سيستخدم الهيكل الإداري للتأكد من أن النطاق الذي تم انتقاؤه للتنفيذ والحلول التي وقع الاختيار عليها تركز على الحالات العملية التي عرضتها الشعب.	استكمل تقدير الوفورات الممكنة في التكاليف. وستحدد أهداف وغايات العملية أثناء مرحلة التحليل.
التوصية 9: إننا نوصي، وفقا للممارسات الجيدة، بأن يقوم البرنامج قبيل اختيار المقاول الشريك المقبل ومواصلة تنفيذ عملية الارتقاء، بإجراء استعراض مستقل للتنفيذ على يد أخصائي في مجال تكنولوجيا المعلومات لاستنباط الدروس المستفادة من المرحلة الأولى. وإننا نعتقد بأنه من الممكن تقييم تنفيذ الارتقاء ودرجة ما يتحقق من الأهداف النهائية من خلال معالجة المجالات الستة الرئيسية التالية: النطاق المحدد بوضوح للمشروع؛ إدارة ثقافة البرنامج لقبول التغيير؛ الالتزام الجاري من جانب الإدارة العليا؛ التغييرات في عمليات الأعمال لمقارنتها مع الوظائف الجديدة؛ إدارة التكنولوجيا المستهدفة في المشروع؛ مدى تحقيق المشروع لأهداف الأعمال النهائية.	لا يرى البرنامج أن من المفيد تكليف شركة أخرى متخصصة للتحقق من صحة التوصيات الصادرة عن شركة Accenture.	تم الاتفاق على الاختصاصات مع خبير استشاري مستقل كبير لدراسة المشروع بهدف تقدير إمكانيات البرنامج وقدراته على تقديم التصور الذي تركز عليه النسخة الثانية من نظام WINGS. ومن المتوقع أن تتم هذه الدراسة بحلول مارس/آذار 2006.
استعراض مكتب الدعم في دبي وفريق الدعم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ (فريق الدعم السريع) (WFP/EB.2/2005/5-G/1)		
التوصية 1: أوصى بأن يحصل البرنامج على تأكيد رسمي من قسم	لقد تطورت مهام ونطاق مكتب الدعم في دبي على نحو ملحوظ منذ	سيعدل التعميم الأصلي للمدير التنفيذي ED2001/005، والذي



الإجراءات المتخذة أو التي ستتخذ حتى ديسمبر/كانون الأول 2005	استجابة البرنامج	توصيات المراجع الخارجي
<p>أنشئ بمقتضاه حساب خاص لمعدات الاتصالات الاحتياطية بغية تحديد المهام الموسعة لمكتب الدعم دبي. وإلى أن يتم ذلك ستتضمن المشروعات التالية مادة خاصة بالتعاقد ينبغي أن تجيزها الدائرة القانونية وتنص على أن النشاط المعني يعد جزءاً من اختصاصات البرنامج.</p>	<p>إنشائه. وقد أصبحت مهامه موضع بحث مؤخرًا، وخاصة بالنسبة لعقدين يتعلق أحدهما بشراء مواد غير غذائية بينما يتعلق الآخر بشراء طائرات. ومن الواضح أن هذا العقد الأخير كان مشروعاً لإنسانيا يقتضي التسريح/الإعادة إلى الوطن/إعادة الإدماج. ومع ذلك فقد رُئي أن من الضروري للدخول في هذا الاتفاق الحصول "بصفة استثنائية" على توسيع نطاق المهام من المدير التنفيذي لمكتب دبي، نظراً لأن هذه المهام لم تتضمن أي أحكام خاصة بمثل تلك الترتيبات.</p>	<p>الشؤون القانونية فيه بأن الترتيبات التعاقدية، لا سيما في مجالات النشاط المهمة تدخل ضمن نطاق اختصاصاته العامة.</p>
<p>يجري في الوقت الحاضر استعراض وتقييم مكتب الدعم التابع للبرنامج في دبي؛ وستشمل التعديلات المدخلة على التعميم المذكور أعلاه للمدير التنفيذي وظائف المكتب وخطوط مسؤولياته.</p>	<p>نوافق على ذلك.</p>	<p>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.</p>
<p>ستستعرض إجراءات البرنامج لشراء المواد غير الغذائية بهدف التصدي على نحو متواصل للمخاطر التي يتعرض لها لتحقيق الشفافية الكاملة. وإلى أن يتم ذلك، شرع مكتب الدعم في دبي في تنظيم بعثات للاستعراض المنتظم من الدوائر المعنية: المالية، والميزانية، والشراء، وفريق الدعم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ، والأسفار، وشعبة الموارد البشرية، والإمدادات. ومن أغراض هذه البعثات استعراض الإشراف فيما يتعلق بالتقيد بنظم البرنامج ولوائحه التنظيمية.</p>	<p>لقد ظلت الشركة التي يوجد مقرها في دبي ويرتبط بها المستشار الذي يقدم خدمات دون مقابل لمكتب الدعم في دبي تتعامل مع البرنامج منذ 2001، أي قبل عامين من قيام أي علاقة بين هذا الشخص ومكتب الدعم، وهي العلاقة التي بدأت في سبتمبر/أيلول 2003. وقد أفيد بأن المراجع الخارجي لم يجد ما يدل على أي تأثير غير لائق على العقود التي حصلت عليها الشركة من البرنامج، ولكنه رأى أن ثمة خطراً يتعلق بالسمعة على مستوى المنظمة. وبناء على ذلك أنهى العقد المبرم مع المستشار بداية من سبتمبر/أيلول 2005. وينبغي أن يلاحظ أن هذا الشخص قدم مساهمات قيمة لمكتب الدعم في دبي. وفيما يتعلق بشراء الأطر، لاحظ المراجع الخارجي أن الطلب قد استند إلى أسعار سابقة عرضها المورد، وهو ما أدى إلى الحد من احتمال المنافسة المفتوحة تماماً بين جميع الموردين. وكان ذلك ناتجاً عن أن المكتب القطري الذي طلب الأطر حصل على عروض أسعار من مورد بطريقة غير رسمية واستخدم المواصفات المستقاة من هذا المصدر عندما طلب إلى مكتب الدعم في دبي تنظيم عطاءات تنافسية.</p>	<p>التوصية 3: أوصى بأن تُجري الأمانة استعراضاً دقيقاً ومستقلاً لترتيبات الشراء التعاقدية من خلال اللجنة الملائمة المعنية بالعقود لمواصلة التصدي للمخاطر التي تمس الملكية والشفافية.</p>

الإجراءات المتخذة أو التي ستتخذ حتى ديسمبر/كانون الأول 2005	استجابة البرنامج	توصيات المراجع الخارجي
	وقد تم اكتشاف هذا الوضع في الاستعراض العادي للعقود الكبيرة الذي تجريه لجنة العقود بالمقر، وهو ما يدل على أن مهمة الإدارة تتسم بالفعالية.	
ستعالج مسؤولية الإدارة عن تحديد الأولويات وخطوط واضحة للمسؤوليات في التعميم المذكور أعلاه للمدير التنفيذي.	لا يوجد حالياً ما يدل على أن الخدمات المقدمة من مكتب الدعم في دبي بالنسبة للأنشطة التي لا يقوم بها البرنامج من شأنها أن تضر بقدرة الاستجابة لأنشطة الطوارئ بالبرنامج، ولكن المخاطر قائمة في المستقبل، وخاصة في مجال فريق الدعم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ.	التوصية 4: أوصي بأن يعالج أي استعراض تجريه الأمانة لخدمات الاتصالات وشراء المواد غير الغذائية لكيفية تحديد المسؤوليات عن وضع الأولويات على مستوى الإدارة العليا وتحديد خطوط واضحة للمسؤولية.
فيما يتعلق بمشروع الارتقاء بالنسخة الثانية من نظام WINGS، سيجري استعراض لتحديد أفضل خيار بالنسبة لمتطلبات نظام المخزونات في مكتب البرنامج في دبي، بما في ذلك نظام محاسبي للتكاليف والإدارة من أجل المشروعات القائمة على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف.	نوافق على ذلك.	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.
ستواصل الأمانة استعراض النموذج الحالي لاسترداد التكاليف من حيث نتائج العمليات بغية تحسين النموذج.	كان العجز الذي حدث في 2004 بواقع 600 000 دولار أمريكي وورد ذكره في التقرير ناتجا بصفة أساسية عن أن عدد المشروعات المخصصة لمكتب البرنامج في دبي كان أقل من المتوقع. إلا أن نظام تقدير المشروعات بالنسبة للسنة التالية جرى استعراضه بصفة فصلية وتبينت فعاليته في 2005. ويبدو أن النموذج الحالي لاسترداد التكاليف يعمل بفعالية، ولكن ما زالت هناك حاجة إلى بذل جهود كبيرة في مجال رصد استرداد التكاليف غير المباشرة والتكاليف المتكبدة.	التوصية 6: أوصي بأن يضع البرنامج نموذجاً دقيقاً لتحديد التكاليف وأن يرسي أساساً لتحديد الرسوم من أجل رفع مستوى الشفافية والمساءلة قبل الأخذ بمبدأ استرداد التكاليف الكاملة في وظائف الدعم الأخرى.
ستتخذ الأمانة على ضوء التوصيات خطوات إضافية لتحقيق الهدف الخاص بتعزيز الشراء على نحو أكثر فعالية من حيث التكاليف في البرنامج.	نوافق على ذلك.	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؛



الإجراءات المتخذة أو التي ستتخذ حتى ديسمبر/كانون الأول 2005	استجابة البرنامج	توصيات المراجع الخارجي
		<p>← يتم إبلاغ المكاتب القطرية والإقليمية ببداية التسليم المباشر للمعدات في مكتب دبي أو الشراء المباشر من خلال الاتفاقات الطويلة الأجل المبرمة في المقر؛</p> <p>← تحرص الأمانة على استعراض مواصفات المعدات الرئيسية بانتظام من حيث الاحتياجات التشغيلية المحددة؛</p> <p>← 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.</p>
<p>ستراعي الأمانة التوصيات عند وضع مؤشرات الأداء الخاصة بتحديد الكفاءة التشغيلية، وفعالية التكاليف، واستخدام الموارد على نحو فعال بالنسبة لمكتب الدعم بدبي.</p>	<p>حددت مؤشرات الأداء بالنسبة لفترة السنتين 2006-2007، وكانت تستند إلى جداول النتائج المستقاة من الخطة الاستراتيجية والخطة الإدارية. وقد يكون مكتب الدعم في دبي، وهو الذي يقدم خدمات على أساس الاسترداد الكامل للتكاليف، في حاجة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء لعملياته.</p>	<p>التوصية 8: أوصى بأن ينظر البرنامج في الأخذ بمؤشرات الأداء وأساليب القياس وتقنيات التقدير التالية:</p> <p>فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية في دبي:</p> <p>← 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؛</p> <p>← في المشروعات الأقل استعجالاً، يمكن الإبلاغ عن الأداء استناداً إلى معايير تقديم الخدمات المتفق عليها سلفاً مع الجهات المتلقية والجهات المانحة.</p> <p>وفيما يتعلق بفعالية التكاليف:</p> <p>← يحتسب مكتب دبي تكلفة لاستبقاء المخزونات كجزء من إجراءاته المعمول بها في فرض الرسوم. وللسماع بتقدير التكاليف عن علم، ينبغي الإبلاغ عن تكلفة استبقاء المخزونات وإضافتها لتكلفة الإمدادات عند المقارنة مع وحدات الشراء الأخرى الداخلية أو الخارجية؛</p>



الإجراءات المتخذة أو التي ستتخذ حتى ديسمبر/كانون الأول 2005	استجابة البرنامج	توصيات المراجع الخارجي
		<p>وفيما يتعلق بفعالية استعمال الموارد:</p> <ul style="list-style-type: none"> ← قياس استخدام الموظفين؛ ← نسبة الجهود المبذولة المرتبطة بعمليات البرنامج؛ ← استقصاء مدى رضا العملاء (داخلياً وخارجياً).

