

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 27-30/10/2008

مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 5 من جدول الأعمال

استجابة الأمانة لتقرير المراجع الخارجي
بشأن الإدارة من أجل تحقيق النتائج:
الاستعراض الثاني للتقدم المحرز في تنفيذ
الإدارة القائمة على النتائج

مقدمة للمجلس للنظر



Distribution: GENERAL

WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1

18 September 2008

ORIGINAL: ENGLISH

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

مذكرة للمجلس التنفيذي

هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

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.

رئيس الشؤون المالية ومدير شعبة الشؤون المالية والقانونية:
السيد: أمير عبد الله
رقم الهاتف: 066513-2401

كبير موظفي الإدارة القائمة على النتائج،
السيد: K. Owusu-Tieku
رقم الهاتف: 066513-3018
مكتب المدير التنفيذي:

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

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بتوصيات المراجع الخارجي الواردة في تقريره (WFP/EB.2/2008/5-B/1) حسب ما هو وارد في الوثيقة "استجابة الأمانة لتقرير المراجع الخارجي بشأن الإدارة من أجل تحقيق النتائج: الاستعراض الثاني للتقدم المحرز في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج" (WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1)، ويشجّع الأمانة على تنفيذ توصيات المراجعة دون تأخير.

* هذا مشروع قرار، وللإطلاع على القرار النهائي الذي اعتمده المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات (WFP/EB.2/2008/15) الصادرة في نهاية الدورة.



النتائج العامة للمراجعة

- 1- تلاحظ الأمانة ما أبداه المراجع الخارجي من ملاحظة إيجابية متمثلة في أن نظام الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج، الذي بدأ تنفيذه منذ خمس سنوات يفي باستمرار بمعايير الممارسة السليمة وأن البرنامج قد استفاد من التحسينات التي حققها هذا النظام.
- 2- وترحب الأمانة بملاحظات وتوصيات المراجع الخارجي، لأنها تعزز الإصلاحات الجارية على صعيد التسيير والإدارة.
- 3- وسوف تواصل الأمانة تعزيز القدرة على تلبية الطلب المتزايد على غرس ممارسات الإدارة القائمة على النتائج في جميع جوانب أنشطة البرنامج، وستوفر الدعم لتلبية المتطلبات ذات الأولوية.
- 4- ويتناول هذا التقرير استجابة الأمانة والنقاط التي سنأخذ إجراءات بشأنها للتصدي لتوصيات المراجع الخارجي.

تحديد الأهداف والحصائل والنواتج والمؤشرات

القضية 1

- 5- لاحظ المراجع الخارجي أنه على الرغم من أن الأهداف الاستراتيجية للبرنامج تحدد غايات قيمة فإنها غير دقيقة بما يكفي لقياسها، ومن ثم لا يمكن استخدامها في تحديد مدى تحقيق الأهداف على المستوى الاستراتيجي وعلى مستوى المشروعات.

← التوصية 1:

- 6- عند مراجعة وتكييف الخطة الاستراتيجية، يمكن للأمانة والمجلس التنفيذي النظر في مراجعة الأهداف الاستراتيجية لتوضيح أدوارها التي تعكس طموحات شاملة؛ والنظر في تحديد مستوى للأهداف، تحت الأهداف الاستراتيجية الحالية، بحيث يمكن للبرنامج قياس أدائها.

← استجابة الأمانة

- 7- تعتقد الأمانة أن الأهداف الاستراتيجية التي أقرها المجلس توفّر توجيهات كافية لوضع أهداف وحصائل ونواتج على المستويات الأخرى. وتتفق الأمانة مع التوصية، وقد قامت بإدخال مستوى فرعي من الأهداف التي يمكن قياسها من أجل قياس أداء البرنامج. ويعكس إطار النتائج الاستراتيجية (2008-2011) تلك التغييرات.

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

- 8- سننقذ التغييرات فوراً.



القضية 2

9- لاحظ المراجع الخارجي أن موظفي البرنامج يتعذر عليهم إدراك الطريقة التي تساهم بها منجزاتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بسبب استخدام نفس الترتيب الهرمي للأهداف الإدارية للبرنامج. ويمكن بدلاً من ذلك قياس منجزات الموظفين على أساس الأهداف الإدارية المرتبطة بأهداف استراتيجية معينة؛ ويمكن وضع خطط عمل شخصية على هذا الأساس.

← التوصية 2:

10- يمكن للمجلس التنفيذي والأمانة النظر في وضع أهداف إدارية تصب في الأهداف الاستراتيجية المحددة، وذلك مثلاً من خلال إدماجها في إطار المستوى الجديد من الأهداف الواردة في التوصية 1.

← استجابة الأمانة

11- بالنظر إلى تعقد ربط الأهداف الإدارية بأهداف استراتيجية معينة فإن الأمانة تعتزم إعادة تحديد الأهداف الإدارية الحالية لمواءمتها مع نظام قياس النتائج الذي يجري وضعه حالياً لإطار النتائج الاستراتيجية (2008-2011) المذكور أعلاه.

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

12- سيبدأ التنفيذ فوراً.

القضية 3

13- أقر المراجع الخارجي بفائدة خلاصة المؤشرات في تطوير قياس الأداء في البرنامج، ولكنه يعتبر الوثيقة عملاً جارياً وأن الكثير من المؤشرات ما زالت في شكلها التجريبي وما زالت المؤشرات غير كافية لقياس الأداء مقابل بعض النواتج والحصائل.

← التوصية 3:

14- يمكن للأمانة بعد الانتهاء من وضع خطتها الاستراتيجية الجديدة للفترة (2008-2011)، النظر في استغلال الفرصة لتحديث خلاصة المؤشرات، من خلال، مثلاً تنقيح المؤشرات حتى تركز بوضوح على القياس الكامل لأداء البرنامج مقابل أهدافه.

← استجابة الأمانة

15- تعتقد الأمانة أن هناك قيمة كبيرة في تحديث خلاصة المؤشرات وأنه يمكن توسيع أجزاء منها للمساعدة على قياس أداء البرنامج وإثباته تماماً مقابل الأهداف. وسوف تقوم الأمانة بتحديث خلاصة المؤشرات الحالية بعد إقرار إطار النتائج الاستراتيجية (2008-2011).

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

16- تقرّر تنفيذها في مارس/آذار 2009.

قياس الأداء والإبلاغ عنه مقابل الأهداف والحصائل والنواتج

القضية 4

17- تبيّن للمراجع الخارجي أن وثائق المشروعات لا تحدّد المستويات المستهدفة للنواتج والحصائل التي من المتوقع تحقيقها باستثناء أعداد المستفيدين وتوزيع الأغذية. ويؤدّي عدم تحديد أهداف واضحة للحصائل والنواتج إلى عرقلة قرارات اعتماد المشروعات ورصد أدائها.

← التوصية 4:

18- يمكن للأمانة النظر في مواصلة تطوير وثائق المشروعات بحيث تشمل تفاصيل عن النواتج والحصائل التي سيحققها المشروع، وكيفية قياسها (أي المؤشرات)، والأهداف السنوية للتنفيذ التي يمكن رصدها في التقارير الموحدة لكل مشروع.

← استجابة الأمانة

19- تتفق الأمانة مع التوصية، وتلتزم بوضع وثائق للمروعات بحيث تشمل تفاصيل النواتج والحصائل والأهداف لتيسير قياس النتائج والإبلاغ عنها في التقارير الموحدة عن المشروعات. ويلزم من المكاتب القطرية تحديد أطر قياس الحصائل والنواتج في وثائق المشروعات. وفيما يتعلق بوثائق الاستراتيجيات القطرية الجاري وضعها فإنها ستستند إلى النتائج؛ ويجري إعداد مذكرة توجيهية لهذا الغرض كما ستوضع قائمة مرجعية لتقييم الإدارة القائمة على النتائج للمساعدة على تصميم ورصد المشروعات.

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

20- ستكون القائمة المرجعية لتقييم الإدارة القائمة على النتائج جاهزة في يناير/كانون الثاني 2009؛ وأما المذكرة التوجيهية بشأن وثيقة الاستراتيجية القطرية الموجهة نحو النتائج فستكون جاهزة في الفصل الثاني من عام 2009.

القضية 5

21- أقر المراجع الخارجي بالتحسينات في الإبلاغ عن النتائج على مستوى النواتج، ولكنه سلط الضوء على عدم كفاية رصد حصائل المشروعات والإبلاغ عنها؛ وعدم وجود نظام موحد لمعلومات الأداء، وهو ما يمثل السبب الرئيسي وراء التضارب في المعلومات المتعلقة بالأداء التي تتضمنها التقارير الموحدة عن المشروعات وتقرير الأداء السنوي.

← التوصية 5:

22- حققت الأمانة تحسينات في رصد أداء المشروعات منذ إدخال التقارير الموحدة للمشروعات، ولكنها قد ترغب في إمكانية اتخاذ خطوات أخرى لتحسين عملية رصد الحصائل.

← استجابة الأمانة

23- تعترف الأمانة بالحاجة إلى تحسين رصد أداء المشروعات وقياس الحصائل. ويشمل العمل الجاري لتحسين أدوات الرصد والتقييم اعتماد قياس النتائج. وسوف يتواصل تنسيق أدوات التقييم وتحليل هشاشة الأوضاع بغرض تحسين قياس الحصائل والإبلاغ عنها في التقارير الموحدة عن المشروعات. وتتعاون الأمانة مع وكالات الأمم المتحدة والشركاء لتطوير أساليب جمع البيانات المتعلقة بالحصائل وتوثيق التقدم المحرز في تحقيق حصائل التدخلات المشتركة بين العديد من الوكالات. وسوف يتحسن نظام قياس الحصائل من خلال استعراضات الأداء التي تجريها الإدارة العليا وتكملها التقييمات الذاتية والتقييمات التي تجريها أطراف أخرى مستقلة.

24- وتلتزم الأمانة بكفالة ما يلي: (1) تنقيح شكل استعراضات حصائل المشروعات والإبلاغ عنها؛ (2) بناء القدرات في مجال قياس الحصائل، ورصدها والإبلاغ عنها؛ (3) وضع وإصدار مذكرات توجيهية بشأن قياس الحصائل ورصدها والإبلاغ عنها.

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

25- من المتوقع تعديل شكل استعراض حصائل المشروعات والإبلاغ عنها خلال الفصل الأول من عام 2009. وسوف يتواصل بناء القدرات خلال عام 2009. وسيتم إصدار مذكرات توجيهية بشأن قياس الحصائل ورصدها والإبلاغ عنها في الفصل الثاني من عام 2009.

القضية 6

26- لاحظ المراجع الخارجي أن سياسة التقييم الحالية قد يتعدّر تطبيقها عملياً. وتتطلب هذه السياسة تقييم جميع المشروعات التي تستغرق أكثر من 12 شهراً، سواء أثناء التنفيذ أو عند الإنجاز، ولكن أقل من 50 في المائة من تلك المشروعات يقمّ سنوياً.

← التوصية 6:

27- عند وضع سياسة جديدة للتقييم، قد تنظر الأمانة في عدد التقييمات التي يمكن إجراؤها عملياً وتتعهد بعدم إجراء إلا ما هو قابل للتحقيق. ومن المثالي أن تنص السياسة الجديدة على نشر التقييمات بشكل متكافئ لإفساح أكبر مجال ممكن للتعلم بين المشروعات والبلدان والأقاليم.

← استجابة الأمانة

28- توافق الأمانة على أنه من الحيوي لنجاح الإدارة القائمة على النتائج وضع سياسة تقييم واقعية، وقد اتخذت خطوات لتحسين السياسة الحالية. ويقترح المشروع المنقح لهذه السياسة تقييم 30 عملية سنوياً، منها 10 عمليات يتولى إجراؤها

مكتب التقييم و20 عملية تقييم لا مركزية. وسوف تُعرض الدروس المستفادة في تقرير سنوي (انظر التوصية 10) وسوف تكمل الممارسات السليمة المحددة من خلال الرصد (انظر التوصية 7).

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

29- انظر خطط التنفيذ ضمن التوصيتين 7 و10.

القضية 7

30- لاحظ المراجع الخارجي أن الشعب والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية تُعد خطط عمل تتواءم أهدافها مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج، ولكن عدم وجود نظام موحد لمعلومات إدارة الأداء يعرقل صنع القرار على جميع المستويات.

← التوصية 7:

31- قد يكون من المفيد للأمانة تحديد جميع الممارسات السليمة المعمول بها في رصد الأداء في البرنامج وتقاسمها مع الشعب الأخرى والمكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية، بدلاً من توقع استحداث أساليب لإدارة الأداء في كل مجال من مجالات العمل ورصد الموارد لذلك.

← استجابة الأمانة

32- تعتقد الأمانة أنه من المهم تحسين رصد الأداء، وقد قامت بذلك مؤخراً من خلال النهج المشترك للرصد والتقييم. وتتقاسم وحدة تنسيق الإدارة القائمة على النتائج وشعبة تصميم ودعم المشروعات الممارسات السليمة المتعلقة بقياس ورصد الأداء في البرنامج من خلال حلقات العمل والمواد التوجيهية والتعليمية التي تُنشر في الموقع الشبكي WFPGo. وسوف تقوم الأمانة بإدخال أدوات تراعي الممارسات السليمة لكفالة رصد الأداء في الوقت المناسب وبطريقة منسقة، والإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالنتائج في البرنامج بأسره. وسوف تظل هذه التدابير تشكل جزءاً من بناء القدرات لتحسين الإدارة القائمة على النتائج في الأمانة.

33- وسوف تنفذ الأمانة نظام معلومات إدارة الأداء وستعتمد الأدوات المعدلة للتعلم في مجال الإدارة القائمة على النتائج.

← الإطار الزمني للتنفيذ

34- من المتوقع استخدام الأدوات المعدلة للتعلم في مجال الإدارة القائمة على النتائج خلال الفصل الثاني من عام 2009. وسوف يُنفذ نظام معلومات إدارة الأداء في ديسمبر/كانون الأول 2009.

القضية 8

35- لاحظ المراجع الخارجي انخفاض معدلات إنجاز برنامج إدارة الأداء وتحسين القدرات بسبب الطابع المعقد الذي تتسم به استمارات هذا النظام، وصعوبة الحصول عليها، وافتقار هذا النظام إلى الحوافز وإجراءات المراجعة المنهجية لإنجاز التقييمات بمستوى رفيع من الجودة.



← التوصية 8

- 36- يمكن للأمانة اتخاذ تدابير لتسهيل إقبال الموظفين على استخدام نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات والتشجيع على الانتهاء من الاجتماعات والتقييمات المتعلقة بهذا النظام بدرجة عالية من الجودة من خلال ما يلي:
- (أ) تبسيط نظام ووثائق إدارة الأداء وتحسين القدرات؛
- (ب) تيسير الوصول إلى نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات لجميع الموظفين على قدم المساواة؛
- (ج) ربط الأجور بالأداء على أساس نتائج تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات؛
- (د) إدراج الانتهاء من تقييمات الموظفين، بدرجة رفيعة من الدقة، كهدف شخصي لكل مدير حتى يتم تقييمهم على أساس تحقيق هذا الهدف.

← استجابة الأمانة

- 37- تعتبر الأمانة أن استكمال جميع الموظفين والمديرين لتقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات شرطاً مهماً للمساواة وأنه على درجة بالغة من الأهمية في نجاح نظام الإدارة القائمة على النتائج. وتستكشف الأمانة تقانات تبسيط وتحسين الوصول إلى نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات: وسوف تُبَيِّن التفاصيل في وثيقة الاستراتيجية المقبلة بشأن الموارد البشرية التي ستعرض على المجلس في دورته العادية الثانية لعام 2008. وسيتم الأخذ بالأدوات والإجراءات المحسنة لهذا النظام من أجل تحسين رصد أداء الموظفين وتوفير التعليقات.
- 38- وفي إطار النظام الموحد للأمم المتحدة، سيواصل البرنامج الالتزام بالاتفاق الجماعي بشأن إدخال نظام ربط الأجور بالأداء: وعندما يتحقق ذلك، فإن نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات سيظل يشكل الأساس لقياس الأداء. على أنه ستظل هناك تحديات كبيرة تتعلق بالامتثال، وتبحث شعبة الموارد البشرية سبل التصدي لها.

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

- 39- سيتم إدخال هذه التحسينات خلال عام 2009.

9 القضية

- 40- لاحظ المراجع الخارجي انخفاض معدلات الإنجاز في نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات بسبب عدم إجراء استعراض منهجي لتقييمات هذا النظام بما يكفل إنجازها بدرجة رفيعة من الدقة.

← التوصية 9:

- 41- قد تنتظر الأمانة في إجراء استعراض لعينة عشوائية من تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات سنوياً واستخدام النتائج لتوفير إرشادات للموظفين بشأن كيفية تحسين جودة التقييمات عند اللزوم.

← استجابة الأمانة

42- تعترف الأمانة بأن تحسين جودة تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات يمكن أن يدعم تنمية قوة العمل واستبقائها. وسيتم من الآن فصاعداً استعراض تقييمات نظام إدارة الأداء وتحسين القدرات مرة كل سنتين بدلاً من كل سنة بسبب قيود التمويل والموارد.

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

43- ستنفذ هذه التغييرات فوراً.

القضية 10

44- لاحظ المراجع الخارجي عدم وجود نظام دقيق لرصد وتبادل المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة والمشروعات، وهو ما يحدّ من التعلّم بين الموظفين والمديرين والمشروعات وهيئات الإدارة.

← التوصية 10:

45- قد تود الأمانة تنفيذ عملية منهجية للسماح بتبادل الدروس المستفادة من رصدها للنتائج وتقييم المشروعات بين الشعب والمشروعات والمكاتب القطرية والإقليمية. كما يمكن للأمانة النظر فيما إن كانت في حاجة إلى كلا التقريرين السنويين اللذين يلخصان بيانات "التقرير الموحد عن المشروعات: تقييم" وتقرير الأداء السنوي.

← استجابة الأمانة

46- تتفق الأمانة مع الجزء الأول من هذه التوصية وسوف تحسّن جمع ونشر الدروس المستفادة من رصد وتقييم أداء المشروعات. ويتم تبادل المعلومات المتعلقة بممارسات الرصد من خلال أدوات نظام نقل المعلومات *Pass^{It-On}* وحلقات العمل السنوية حول الإبلاغ، التي تساعد على تعميق وعي الموظفين بتلك الممارسات.

47- وسوف تواصل الأمانة إعداد تقريرين منفصلين عن الأداء لأنهما يحققان أغراضاً مختلفة: حيث ينقل التقرير الموحد عن المشروعات النتائج على مستوى المشروعات إلى الجهات المانحة والجمهور؛ وأما تقرير الأداء السنوي فينقل النتائج المؤسسية إلى المجلس والجمهور العام. ولا تُعدّ الأمانة تقارير التقييم للتقارير الموحّدة عن المشروعات، وإنما يتم إعداد وثيقة داخلية لإطلاع المديرين على الدروس المستفادة أثناء إعداد التقارير الموحّدة عن المشروعات.

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

48- ستنفذ هذه التحسينات فوراً.

القضية 11

49- لاحظ المراجع الخارجي أن هناك اعتقاداً سائداً بين الموظفين بتضاؤل التزام الإدارة العليا بالإدارة القائمة على النتائج منذ تعميمها في عام 2006.



← التوصية 11:

50- قد تود الإدارة العليا للأمانة اتخاذ تدابير أخرى لكي توضح للموظفين استمرار التزامها بالإدارة القائمة على النتائج وذلك مثلاً من خلال:

- ← المكافأة على تحقيق النتائج؛
- ← تحديث وثائق الإدارة القائمة على النتائج؛
- ← مواصلة الاستفادة من الخبرة التي اكتسبتها شعبة الإدارة القائمة على النتائج من خلال إرساء شبكة من خبراء هذه الإدارة في البرنامج.

← استجابة الأمانة

51- توافق الأمانة على أن استمرار التزام الإدارة العليا بالإدارة القائمة على النتائج يتسم بأهمية محورية في نجاح إطار التسيير والإدارة في البرنامج. وقد جرى تعميم الإدارة القائمة على النتائج، وإنشاء وحدة لتنسيقها تابعة لمكتب المدير التنفيذي وسوف تتولى هذه الوحدة: (1) تنسيق الإدارة القائمة على النتائج في البرنامج؛ (2) توجيه موظفي الإدارة القائمة على النتائج؛ (3) بناء قدرة الموظفين والنظرء الحكوميين والشركاء؛ (4) تحديث سياسات الإدارة القائمة على النتائج وخطوطها التوجيهية ووثائقها وأدواتها لتخطيط الأداء؛ (5) استعراض الأداء وتوفير التعليقات للمستخدمين الداخليين والخارجيين لتعزيز الشفافية والفهم والتطبيق؛ (6) توفير توجيهات بشأن أهداف الإدارة القائمة على النتائج ومسؤولياتها وسلطاتها وإجراءاتها التشغيلية حسب اللزوم للنهوض بممارسات الإدارة القائمة على النتائج. وسوف تواصل الوحدة توفير الدعم التقني والمساندة لزيادة قدرة مديري مهام الإدارة القائمة على النتائج والمنسقين في المكاتب الإقليمية والقطرية والمقر.

52- وسوف تقوم الأمانة بما يلي: (1) إصدار تعميم من المدير التنفيذي؛ (2) إعادة تشكيل مديري مهام الإدارة القائمة على النتائج وشبكة المنسقين؛ (3) تحديث دليل توجيه الإدارة القائمة على النتائج؛ (4) تحديث الخطوط التوجيهية والأدوات المتعلقة بتخصيص العمل واستعراض الأداء.

53- ولا يمكن للأمانة تنفيذ نظام الأجر مقابل الأداء في النظام الموحد الحالي للأمم المتحدة، ولكنها ستواصل الاعتراف بتحقيق النتائج ومكافأتها من خلال تقديم المكافأة السنوية للاستحقاق والجدارة للموظفين والفرق والمكاتب.

← الإطار الزمني المقترح للتنفيذ

54- الإطار الزمني المقترح للتنفيذ:

- ← ديسمبر/كانون الأول 2008: إصدار تعميم المدير التنفيذي بشأن الإدارة القائمة على النتائج وإعادة تشكيل مديري مهام الإدارة القائمة على النتائج وشبكة المنسقين؛
- ← الفصل الأول من عام 2009: تحديث دليل توجيه الإدارة القائمة على النتائج؛
- ← الفصل الأخير من عام 2009: إصدار الخطوط التوجيهية والأدوات المحدثة لتخطيط العمل واستعراض الأداء.