

A/50/15

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 1 أغسطس 2012

جمعيات الدول الأعضاء في الويبو

سلسلة الاجتماعات الخمسون

جنيف، من 1 إلى 9 أكتوبر 2012

تقرير مرحلي عن تنفيذ برنامج الويبو للتقويم الاستراتيجي من إعداد الأمانة

1. تتضمن هذه الوثيقة التقرير المرحلي عن تنفيذ برنامج الويبو للتقويم الاستراتيجي (الوثيقة WO/PBC/19/22) الذي يقدم إلى لجنة الويبو للبرنامج والميزانية في دورتها التاسعة عشرة (من 10 إلى 14 سبتمبر 2012).
2. ويقدم تقرير مرحلي عن تنفيذ برنامج التقويم الاستراتيجي إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة في كل اجتماع. ويمكن الاطلاع على تلك التقارير الفصلية من على موقع الويبو على الإنترنت.
3. إن جمعيات الدول الأعضاء في الويبو والاتحادات التي تديرها الويبو مدعوة، كل في ما يعنيه، إلى الإحاطة علماً بمضمون التقرير المرحلي (الوثيقة WO/PBC/19/22).

[تلي ذلك الوثيقة WO/PBC/19/22]

WO/PBC/19/22

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 12 يوليو 2012

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة التاسعة عشرة

جنيف، من 10 إلى 14 سبتمبر 2012

تقرير مرحلي عن تنفيذ برنامج الويبو للتقويم الاستراتيجي

من إعداد الأمانة

أولاً: مقدمة

1. وافقت الدورة الرابعة والثلاثون للجمعية العامة في شهر سبتمبر 2007 على اقتراح لجنة التدقيق (سلف اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة) وُضِعَ برنامج شامل ومتكامل لتحسين المؤسسي وفقاً للتوجيهات والأولويات الموصى بها في تقرير شركة "برايس ووترهاوس كوبرز (PwC)" النهائي عن التقييم الشامل، وعلى النحو الذي أقرته الأمانة في تقريرها الذي اعتمده الجمعية في الدورة الرابعة والثلاثين (وثائق الدورة العادية الثامنة عشرة WO/GA/34/16، وتصويب في الوثيقة WO/GA/34/12، وتقرير التقييم الشامل WO/GA/34/1). وأُطلق برنامج التقويم الاستراتيجي في عام 2008؛ من أجل تجهيز المنظمة لتحقيق نتائج رغم العديد من التحديات الخارجية والداخلية.

2. وصدرت خريطة طريق شاملة لبرنامج الويبو للتقويم الاستراتيجي في عام 2010؛ لتقديم رؤية واضحة للمبادرات المُخطَّط لها وجدولها الزمنية. ويهدف البرنامج الشامل لتحسين المؤسسي إلى التركيز مجدداً على ثقافة الأمانة وقيمتها، وتحقيق قدر أكبر من الفعالية في إجراءات عملها، ومواءمة أفضل لبرامجها وهيكلها ومواردها مع الأهداف الاستراتيجية التسعة للمنظمة. ولا يزال البرنامج يسير في مساره لينتهي في ديسمبر 2012.

ثانياً: نطاق برنامج التقويم الاستراتيجي

3. يشتمل برنامج التقويم الاستراتيجي على 19 مبادرة تسهم كل منها في تعزيز قيم الويبو الأساسية الأربع، وهي: التوجه نحو تقديم الخدمات، والعمل يداً واحدة؛ والمساءلة عن النتائج؛ والمسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية.

4. ولكل مبادرة مدير مشروع وقائد لفريق إدارة عليا يُسلان عن نجاح المشروع. ويُنسّق بين المبادرات مكتب إدارة مشاريع مخصّص نظرا لاختلافها بشكل كبير في حجم نطاقها ومدتها.
5. والمبادرات تشمل المنظمة برمتها، فتشمل القطاعات الجوهرية، على سبيل المثال، من خلال مبادرة تطوير الأعمال، ومن خلال مشاريع يديرها قطاع الإدارة والتدبير، مثل تحسينات نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها.
6. والبرنامج ككل يسير في مساره المخطط له ليكتمل في نهاية عام 2012. وفي ذلك الوقت، سوف تُعمّم كل مبادرة (باستثناء مشروع التخطيط للموارد المؤسسية) على عمليات الويبو. وبعد ذلك سوف تدخل المنظمة في فترة من التحسن المستمر.
7. ومن المزمع مواصلة استرشاد المنظمة بالقيم الأساسية، وهي: التوجه نحو تقديم الخدمات، والعمل يدا واحدة، والمساءلة على النتائج، والمسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية.

ثالثا: الاتصالات

8. المبادرات التي تدخل في إطار برنامج التقييم الاستراتيجي مهمة في حد ذاتها، ولكن ما يمثل أكبر فرصة وتحدٍّ هو أي تغيير في ثقافة المنظمة التي تقوم عليها المبادرات والقيم. ويتأثر جميع أصحاب المصلحة بنتيجة برنامج التقييم الاستراتيجي. ويشعر العملاء والجمهور بتوجه أكبر نحو الخدمات، وتشارك الدول الأعضاء في حوارٍ حول الأداء لتحديد الأهداف واستعراض التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج في إطار نهج الإدارة القائمة على النتائج، ويشترك الموظفون مع المشرفين لوضع أهداف العمل التي تتواءم مع أهداف المنظمة.
9. وكان التواصل مع كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصالح المحددة أعلاه محورا رئيسيا طوال برنامج التقييم الاستراتيجي. وقد ساعد كلٌّ من موقع الويبو على شبكة الإنترنت، والزيارات الجماعية، والبيانات الصحفية، والعروض التقديمية في محافل متعددة على نقل رسالة تحسين الكفاءة والفعالية إلى الجمهور. وقُدّمت عروض تقديمية عديدة للموظفين خلال اللقاءات المفتوحة، وأقيمت جلسات أصغر لخلق تفاعل مع الموظفين. ولمتابعة التقدم المحرز، حُدثت في أبريل 2011 خريطة طريق برنامج التقييم الاستراتيجي التي صدرت في أبريل 2010. ولا تزال خريطة الطريق هذه هي الدليل في العام 2012، وقد استُكملت بكتيب موجه للموظفين يصف كل مبادرة بأسلوب بسيط. ويمكن للدول الأعضاء النفاذ إلى تقارير فصلية للجنة مراقبة التدقيق الداخلي على شبكة الإنترنت. وقُدّمت عروض تقديمية في دورات لجنة البرنامج والميزانية والجمعية العامة في العام 2011.

رابعا: قياس التقدم المحرز في تنفيذ برنامج التقييم الاستراتيجي

10. يتضمن برنامج التقييم الاستراتيجي إطارا شاملا للرصد والرقابة والتقييم. ويُنسّقه مكتب مخصّص لإدارة المشاريع يضمن تحديد مجالات الاعتماد المتبادل وإدارة المخاطر. وتحرز مراجعات اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة تقدما كل ثلاثة أشهر، وتوصياتها من كل دورة متاحة للدول الأعضاء على شبكة الإنترنت.
11. ويُتبع إطار نتائج برنامج التقييم الاستراتيجي سير التقدم من خلال استخدام مؤشرات واضحة وشاملة وفعالة في لوحة متابعة سهلة الفهم. ومن مصادر البيانات دراسة استقصائية سنوية للموظفين. وإطار نتائج برنامج التقييم الاستراتيجي متاح على شبكة الإنترنت، ويُبيّن التقدم المحرز في سبيل تحقيق أهداف برنامج التقييم الاستراتيجي في السنة الأولى من التنفيذ.

12. وتُرصد كل مبادرة رصدًا دقيقًا من خلال تقارير مرحلية منتظمة. وقد أجرى المدير العام مراجعات دورية بالتعاون مع مدير المشروع، وقائد فريق الإدارة العليا، ومكتب إدارة المشروع.

خامسًا: الإنجازات الرئيسية

13. دخلت المبادرات في مرحلة التنفيذ منذ يناير 2011. ومنذ ذلك الحين دخلت المنظمة في فترة من نشاط تغيير كبير، وسوف تنهي برنامج التقييم الاستراتيجي في ديسمبر 2012 كما هو مخطط له. وبحلول ذلك الوقت، سوف تُعمَّم النواتج المحسَّنة (لكل المبادرات) على الأعمال العادية للمنظمة. وسوف تسفر كل مبادرات برنامج التقييم الاستراتيجي عن تحسينات في طريقة عمل الويبو.

المبادرة	القيمة
1 تحسين واجهة العملاء وأسلوب عملهم	التوجه نحو تقديم الخدمات
2 تعزيز الاتصالات الخارجية والتوسيم	
3 دعم التسويق وتطوير الأعمال	
4 استمرارية الأعمال	
5 تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية	العمل بدا واحدة
6 تحسين إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	
7 مراجعة إطار تنظيمي وتمكيني لإدارة الموارد البشرية	
8 تعزيز الاتصالات الداخلية	
9 إعادة تنظيم مكاتب الويبو الخارجية لتسهم بشكل أفضل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	
10 تعزيز الثقافة	المساءلة عن النتائج
11 تحديد خطة استراتيجية متوسطة الأجل	
12 تطوير التصميم التنظيمي للويبو	
13 تعزيز الإدارة القائمة على النتائج	
14 تنفيذ نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين	
15 تعزيز نظام الرقابة الداخلية	
16 تعزيز إدارة الموارد المالية	
17 إقامة نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة	المسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية
18 تقليل تأثير الويبو السلبي على البيئة	
19 تحسين إمكانية النفاذ إلى مجمع الويبو وخدماتها	

14. وتوضح الفقرات التالية آخر مستجدات المبادرات التسعة عشر. ويوجد مزيد من التفاصيل في الكتيب المرحلي لبرنامج التقييم الاستراتيجي لعام 2012 الموجه للموظفين.

التوجه نحو تقديم الخدمات

15. إن التوجه نحو تقديم الخدمات عقلية تتطبق خارج المنظمة نحو أصحاب المصالح في الويبو وداخلها على حد سواء. وقد بدأ برنامج تدريب منهجي، كان هدفه جعل تفاعل الموظفين مع أصحاب المصالح أكثر إثمارًا وإفادة. وركزت المرحلة الأولى من هذا البرنامج على الموظفين الذين يضطلعون بتقديم خدمات خارجية، مثل العاملين في مركز خدمة العملاء الذي أُشئ حديثًا. وتعزيز مراكز خدمات الويبو يجلب عددا من المنافع، منها سهولة الاستخدام، واتساق الرسالة، وتخفيض التكاليف. وجرى الاستثمار في تحسينات الاتصال الهاتفي وفي نظام لتقديم الدعم للعملاء يسمح لنظام واحد بخدمة العديد من قطاعات

المنظمة خدمة موثوقة، مثل معاهدة التعاون بشأن البراءات وأكاديمية الويبو. ويعتبر إطلاق خدمة العملاء على مدار الساعة في يوليو 2012، بالتزامن مع المبادرة التاسعة، حدثاً بالغ الأهمية.

16. وعُززت الهوية البصرية للويبو، بتطوير الشعار الجديد. وحضر يوم الويبو المفتوح الأول ثلاثة آلاف وخمسمائة من أعضاء المجتمع المحلي. وتزايد المنشورات "الأساسية" في توفرها بجميع اللغات الرسمية بما يزيد عن 70 في المائة. ووضعت معايير التحرير وإجراءاته لضمان أن منشورات الويبو الجديدة تفي بمتطلبات ومستويات جودة واضحة. وتم الانتهاء من دراسة استقصائية بشأن التصورات (الخارجية والداخلية) لأصحاب المصالح تجاه الويبو، وتم تحليل هذه الدراسة واستخدامها لتكون أساساً لمشروع استراتيجية التوسيم، التي شارفت على الانتهاء. ويجري حالياً وضع استراتيجية اتصالات. ويجري تقويم التواجد على شبكة الإنترنت بإطلاق حملة اليوم العالمي للملكية الفكرية لعام 2012 على موقع فيسبوك، إضافة إلى الابتداء في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الجديدة: تويتر وفليكر واسكريد في أوائل العام 2012. وتجري أيضاً إعادة هيكلة موقع الويبو على شبكة الإنترنت وإعادة تصميمه بتعمق.

17. وأدى البحث في استخدام الخدمات القائمة على الرسوم إلى فهم أفضل للفرص المتاحة في التسويق وتطوير الأعمال. و يقدم التقرير، الذي يلخص الأبحاث، توصيات بشأن كيفية الزيادة الفعالة لاستخدام خدمات الويبو. وقيم فريق خبراء رفيع المستوى من موظفي الويبو قابلية التوصيات للتنفيذ والتكلفة والجدول الزمنية، وسوف يقدم الفريق إلى المدير العام مقترحات بشأن تنفيذ تلك التوصيات.

18. وقدم تقييم للتأثير الواقع على الأعمال فيها أفضل لعمليات الويبو الحرجة، وأساساً راسخاً لوضع خطة لاستمرارية الأعمال. ويمثل أكمال تقييم التأثير الواقع على الأعمال أول خطوة، ويضمن إعطاء أولوية إعادة الإنشاء للخدمات التي تعتبر في غاية الأهمية لأعمال الويبو في حالة تعطل الأعمال. وتعتبر إدارة استمرارية الأعمال أيضاً بمثابة أساس لخطة أخرى محددة المواضيع، مثل إدارة استمرارية خدمات تكنولوجيا المعلومات. وقد أقيمت حملة توعية، ووضعت مشروع خطة لاستمرارية الأعمال.

العمل يدا واحدة

19. رقت الويبو نظام التخطيط للموارد المؤسسية لأحدث إصدار من برنامج بيلسوفت. وتلقى المستخدمون الأساسيون (الذين يزيد عددهم عن 225 مستخدماً) تدريباً على وظائف برنامج بيلسوفت القياسية وعمليات الأعمال التجارية. وتطور نظام تخطيط الموارد المؤسسية لنظام الإدارة المتكاملة معرّف حالياً في الخطة الخمسية تعريفاً جيداً. وحققت مسار الإدارة القائمة على النتائج قيمة مبكرة، بتوفير أساس للرصد والتقييم المتقنين وللحل الخاص بالتخطيط للفترة 2014-2015. وحدد المشروع فرصاً وتوصيات رئيسية لإدخال تحسينات على إطار النتائج، وإطار المساءلة، وهيكلة التسليم أو التنفيذ. وعلاوة على ذلك، قدم مسار الإدارة القائمة على النتائج "مكاسب سريعة"، وذلك في المقام الأول من خلال وحدة تخطيط العمل، بتقديم تقارير مفيدة مثل التحليل القطري والتحليل القائم على النتائج. وأكمل العمل التمهيدي لمسار إدارة الموارد البشرية، ووضعت خطة تدريبية شاملة للموظفين. واتخذ ترتيب ناسج لاستخدام كشف أجور مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (والتخصصات) للانطلاق في المرحلة الأولى من مسار إدارة الموارد البشرية. وتم الحصول على تراخيص أوراكل بتخفيض 70 في المائة، وأتفق على ترتيبات استضافة مشروع الموارد البشرية وإدارة الأداء المؤسسي في مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني. ويوجد تقرير مرحلي منفصل (WO/PBC/19/14) عن مشروع التخطيط للموارد المؤسسية.

20. ويواصل أصحاب المصالح في الويبو استفادتهم من إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعزز. ويعزز تحسين مبادرة إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثلاثة مجالات، هي: الحوكمة، وإدارة المشاريع، ومراقبة السرية والمعلومات. وإعادة تشكيل مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي يرأسه حالياً المدير العام، يُسهل الترابط، وتحديد الأولويات بين القطاعات، وصنع القرار. ويجري حالياً تحديث استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد مشاورات مع مجلس

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وشوهدت منافع خاصة في مجال السرية ومراقبة المعلومات. وتحقق مستوى عالٍ من وعي الموظفين بالتهديدات الأمنية الخارجية وحساسيتهم لها نتيجة لبرنامج الوعي بأمن المعلومات.

21. وقد اقترب الموظفون خطوة من امتلاك إطار تنظيمي أكثر وضوحاً للموارد البشرية، وسوف يحصل الموظفون المعينون لفترات قصيرة على مزيد من الاستحقاقات نتيجة لمصادقة لجنة الويبو للتنسيق على الفصل 4 من نظام الموظفين ولائحته المتقنين الذي يختص بإصلاح نظام العقود. وأقرت لجنة الويبو للتنسيق الفصل 4 من نظام الموظفين ولائحته (بما في ذلك التوظيف وإصلاح نظام التعاقد) في الدورة الخامسة والستين لجمعية الدول الأعضاء في الويبو، وصدر في شهر يناير من عام 2012. واستؤنفت المشاورات مع الموظفين ومجلس الموظفين فيما يتعلق بنظام موظفين ولائحته كاملي التقيح.

22. وواصلت مبادرة تعزيز الاتصالات الداخلية إحراز تقدم كبير. وحضر نحو 140 موظفاً جلسات حلقات عمل صغيرة للمساعدة في صياغة توصيات الاتصالات الداخلية في العام 2011. ووافق المدير العام على مجموعة من 14 توصية/مشروع واسع النطاق اقترحه الموظفون لتحسين الاتصالات الداخلية على مدى السنوات القادمة، للاستمرار بعد انتهاء برنامج التقييم الاستراتيجي. وتُقد عدد من التوصيات. وأقيم برنامج "ما الجديد" الشهري غير الرسمي، وثبت أنه ذو شعبية. وعُقدت مع جميع القطاعات جلسات "وقت الأسئلة" الخاصة بقطاع الإدارة والتدريب. وعُقدت جلسات إعلامية مواضيعية بشأن قضايا مُختارة في مجال الموارد البشرية، ولاقت قبولا حسناً (التدريب، وإصلاح نظام العقود، وتغييرات إدارة الأداء). وشهدت الجلسة الإعلامية الأولى للموظفين بعد اللجنة الحكومية الدولية المعنية بالملكية الفكرية والموارد الوراثية والمعارف التقليدية والفولكلور إقبالا كبيرا. وقدمت الوحدات التعليمية "Start smart" (ابداً بداية ذكية) بشأن الإجراءات الإدارية للموظفين الجدد. وتشمل اقتراحات "الفوز السريع" المُنتَدة استخدام الصور الفوتوغرافية في تعميمات حركة الموظفين، وتقديم الموظفين الجدد في اللقاءات المفتوحة، وافتتاح برنامج "فنجان شاي مع المدير العام". وحظيت مبادرة الاتصالات الداخلية بتعليقات إيجابية في ردود الدراسة الاستقصائية الخاصة بالقيم الأساسية.

23. وساهمت المبادرة المقترحة لإعادة تنظيم مكاتب الويبو الخارجية في خدمة زبائن الويبو على مدار الساعة، وذلك باستغلال المكاتب الخارجية في الرد على الاستفسارات التي ترد خارج ساعات العمل في جنيف. وجرت مشاورتان مع الدول الأعضاء منذ شهر سبتمبر من العام 2010 بشأن سياسة مكاتب الويبو الخارجية.

24. وتركز مبادرة تعزيز الثقافة على تعزيز روح "العمل يدا واحدة" من خلال الانخراط في عددٍ من المشاريع الحالية ("المشاريع الرئيسية") بغية تحسين التعاون الأفقي؛ ومبادرة الاتصالات الداخلية في إطار برنامج التقييم الاستراتيجي ساهمت في خلق جوٍ متواءم مع أهداف هذه المبادرة. ومشاريع رئيسية أخرى تشمل مشروع تكنولوجيا الترجمة، وتنفيذ مبادرة التخطيط للموارد المؤسسية. وأضيف التخطيط للمؤتمر الدبلوماسي في بكين بوصفه أحد المشاريع الرئيسية، مع قيادة قائد فريق الإدارة العليا للفريق الرفيع المستوى باعتباره مثالا رائعا للعمل يدا واحدة.

المساءلة عن النتائج

25. شهدت المساءلة عن النتائج، باعتبارها قيمة أساسية، إقبالا كبيرا من قبل الموظفين، وكانت الأفضل أداء بين كل القيم الأساسية في لوحة متابعة إطار نتائج برنامج التقييم الاستراتيجي. وقد تحدت الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل كمشروع، واسترشد بالخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل وتعليقات الدول الأعضاء في إعداد البرنامج والميزانية للفترة 2012-2013 وما تلاه من موافقة على التنفيذ وبدء فيه.

26. وتجري حاليا مراجعة الهيكل التنظيمي من أجل ضمان تخصيص الموارد في سياق النتائج التي يتعين تحقيقها. وتتضمن المراجعة فصلا مُفضلا لكل قطاع من القطاعات من أجل جعل الهيكل التنظيمي ملائما لولايتنا. وينصب التركيز على ضمان أن كل المناصب في المنظمة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهذه المراجعة سوف تُمكن المنظمة من تحديد المهارات

المستقبلية المطلوبة. وعلاوة على ذلك، يجري حاليا تحليل لحجم العمل والإنتاجية، في المجالات التشغيلية الرئيسية، لضمان أن المنظمة قادرة على التأقلم مع النمو المتوقع في مجالات الأعمال. وصدرت عام 2012 سلسلة من التعليمات الإدارية التي تنقح الهيكل التنظيمي، بناء على المراجعة المؤسسية مع الإدارة. وقد كُتبت مخططات الويبو التنظيمية وفقا لذلك. وسوف تُراجع ستة قطاعات من أصل سبعة اعتبارا من نهاية شهر يوليو 2012. ولا يُنظر إلى التصميم التنظيمي باعتباره حدثا يحدث لمرة واحدة، ومن خلال مبادرة برنامج التقييم الاستراتيجي، تعمل المنظمة في سبيل وضع عملية مستمرة سوف تزيد من القدرة على رصد المنظمة وإعادة تقييمها وتكييفها للاستجابة للتغيرات والتحديات المستقبلية.

27. ولم يسبق قط أن كان التركيز على النتائج أقوى من ذلك على مستوى المنظمة، وهذا هو هدف مبادرة تعزيز الإدارة القائمة على النتائج. وما مكن من إعداد أول ميزانية قائمة على النتائج حقا للفترة 2012-2013 هو دعم الدول الأعضاء لتحديد النتائج المرتقبة للمنظمة والمشاركة في حوار عن الأداء. وتحولت طريقة التفكير من التخطيط إلى إدارة دورة الحياة الكاملة للبرنامج، وذلك على صعيد المنظمة كلها، من الموظفين إلى الدول الأعضاء. وتمتلك الإدارة، من خلال المبادرة، قدرة معززة على التخطيط القائم على النتائج نتيجة للتدريب وجلسات التوعية. وقدّمت "رؤية قطرية" لخطط عمل عام 2012 ومن المتوقع أن تسهم في تحسين التخطيط للأنشطة الإنمائية وتنسيقها وتنفيذها وتقييمها على المستوى القطري. وأنجز أيضا عمل لدعم التعزيز المستمر للإدارة القائمة على النتائج في الويبو، إلى جانب مشروع تنفيذ التخطيط للموارد المؤسسية. ويجري حاليا أيضا التخطيط لتحسين كفاءات إدارة المشاريع من خلال برنامج تدريبي.

28. وكانت مشاركة الموظفين في نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين مشاركة ممتازة. واكتمل نحو 80 في المائة من تقييمات المشرفين على الموظفين لعام 2011 بحلول نهاية الربع الأول من عام 2012، بتحسّن عن العام السابق بلغ 30 في المائة تقريبا. وساعد حوار مُحسّن بشأن الأداء في جميع أنحاء المنظمة على اتخاذ خطوة كبيرة إلى الأمام في إدارة الأداء الفردي ضمن إطار الإدارة القائمة على النتائج في الويبو. ومكّن من تحقيق مزيد من المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية، حيث اكتسب الموظفون فهما جيدا لأهداف عملهم الفردي، وكيفية ارتباط هذه الأهداف بالنتائج المتوقعة لبرامجهم. وخير مثال على التطوير الاستباقي للموظفين هو تحديد أكثر من 1350 احتياجا من احتياجات التدريب في دورة عام 2011، مما يعكس أن متوسط احتياجات التدريب يبلغ 1,6 لكل موظف. وأقيم حوار متواصل بين جميع المشرفين والمشرف عليهم، بعقد اجتماع "فردى" رسمي واحد على الأقل كل عام يناقشون خلاله أداء الدورة الماضية وتوقعات الأداء للدورة المقبلة. ويعمل نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين حاليا بكامل طاقته، بعد إكمال دورتين كاملتين على الأقل من التخطيط إلى التقييم.

29. والإدارة الجيدة للمخاطر هي أساس أي نظام قيّم للرقابة الداخلية. وقد عمل كل عضو في فريق الإدارة العليا مع قطاعه منذ عام 2011 لتحديد المخاطر كجزء من عملية تخطيط العمل. وتستخدم اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة طريقة معاينة المخاطر من أجل فحص المنظمة في كل دورة من دوراتها الفصلية، مما ساعد على توجيه المبادرة. واستُشّرت أيضا شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية. وأعدت الويبو سجلات مخاطر لكل قطاع وللمعظم الوحدات التنظيمية الأخرى (الإدارات، والشعب، والقطاعات). وأختيرت مؤسسة استشارية صغيرة بعد عملية تقييم دقيق بالتعاون مع مسؤولي الويبو لتوجيه المنظمة نحو تعزيز إدارة مخاطرها ونظم الرقابة الداخلية لديها. وكانت النتائج الأولى هي مشروع لسياسة إدارة المخاطر، ومشروع لدليل إدارة المخاطر، وتقييما لبيئة الرقابة الداخلية في الويبو. ووضعت الويبو أيضا خريطة طريق لإدارة المخاطر تُوجّه المنظمة نحو نظام لإدارة المخاطر المؤسسية.

30. ويُبدّل حاليا عدد من الجهود لتعزيز إدارة الموارد المالية. وأُجريت دراسة مستفيضة ترسم خريطة للتوقعات الاقتصادية للخدمات المدرة للدخل، والنفقات التي تختلف بحسب استخدام الخدمات. ووافقت الدول الأعضاء على سياسة الاستثمار الخاصة بالمنظمة والتي تسترشد بها المنظمة في قراراتها المتعلقة بإدارة أموالها السائلة. وقدّم إطار للتخطيط لرأس المال وإدارته إلى الدول الأعضاء لتطلع عليه. وحُدّثت التعليمات الإدارية المتعلقة بالإطار التنظيمي، في مجالات مثل الضيافة

والسفر والأتعاب. وقد أُحرز تقدم كبير نحو وضع إطار للمساءلة بالتعاون مع مبادرة تنفيذ التخطيط للموارد المؤسسية. وعُززت أدوات تخطيط العمل بالتعاون مع مبادراتٍ التخطيط للموارد المؤسسية والإدارة القائمة على النتائج.

المسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية

31. أدت إقامة نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة إلى عددٍ من التطورات المهمة. فأقيم مكتب أخلاقيات، وعيّن له رئيس. وللمنظمة قدرة مُعززة على التعامل مع الإهدار المحتمل للموارد، وغير ذلك من سوء الإدارة نظراً لوضع مشروع لسياسة حماية المبلغين عن المخالفات، وهي تمرُّ بالمراحل النهائية من التشاور. وصدرت مدونة أخلاقيات بعد مشاورات واسعة مع الموظفين. ووُضعت سياسة للكشف المالي وهي في طريقها إلى عملية تشاورٍ مع الفئة المستهدفة بعد موافقة المدير العام عليها. وبدأ التخطيط لبرنامجٍ تدريبيٍّ على الأخلاقيات لكل موظف، وتقرر بدء البرنامج التدريبي قبل نهاية عام 2012.

32. ولاقَتْ مبادرة تقليل تأثير الويبو السلبي على البيئة استحساناً كبيراً خارجياً. والحوافز والوعي شجّعوا الموظفين على استخدام وسائل بديلة للذهاب إلى العمل، فعلى سبيل المثال شجع شهر "الذهاب إلى العمل بالدراجة" أكثر من 100 موظف على الحضور إلى مقرّ العمل بالدراجة أو تجربة قيادة دراجة كهربائية. وسمحت مبادرة "تذكرة الحافلة" لمائتي موظف باستخدام وسائل النقل العام. ويوجد في المبنى الجديد تركيز خاص على حماية البيئة. وتوفّر مياه الصنبور المرشحة 23 ألف لتر من المياه المعبأة التي تُشترى وتُشحن إلى الويبو، كما أن الالتزام بتعريفه الكهرباء الأكثر مراعاة للبيئة في المبنى الجديد يساعد على التمويل الكامل للكهرباء المتجددة في سويسرا. وابتكرت دوائر المؤتمرات نظاماً إلكترونياً لنقل الوثائق الرسمية التي تصدر للوفود المشاركة في جمعيات الويبو، وفي إطار هذا النظام لم تعد المواد المطبوعة تُرسل بانتظام، بل أصبحت لا تُرسل إلا بناءً على طلب صريح. وبدأت مناقشات أولية مع مقدمي الخدمات المحتملين لولاية مستقبلية بشأن مشروع حوافز التنقل الشامل وبرامجه، وبشكل منفصل، بشأن خطة إجمالية لتقليل انبعاث الكربون.

33. وختاماً أُجريت دراسة تمهيدية عن مداخل الكراسي المتحركة تُحدّد بعض أوجه القصور في تجهيزات المبنى الحالي فيما يتعلق بالتسهيلات الخاصة بالمعوقين. على سبيل المثال، سوف يستفيد المعاقون بصرياً من علامات برايل الموجودة في المصاعد ومن تحسين بعض الممرات المنحدرة والتي يصعب حالياً على المعوقين الدخول منها. وتُفد سياسة لضمان جعل محتوى موقع الويبو على شبكة الإنترنت ملائماً للمعوقين. ووُضعت اختصاصات لفحص معماري للتسهيلات الخاصة بالمعوقين في مجمع الويبو، لتنفيذ نتائج الدراسة السالفة الذكر.

سادساً: نظرة عامة على موارد برنامج التقييم الاستراتيجي

34. إجمالي الموارد اللازمة لبرنامج التقييم الاستراتيجي مقترن "1" بما يخصصه موظفو الويبو من وقت للأنشطة المتعلقة ببرنامج التقييم الاستراتيجي؛ "2" وبالموارد المالية اللازمة للأنظمة والموظفين المؤقتين.

35. والفئة الأولى من الموارد - الوقت الذي يخصصه موظفو الويبو - جزء من مسؤولياتهم اليومية داخل المنظمة. ولذلك يؤخذ هذا العمل في الحسبان في خطط العمل والبرنامج والميزانية، ولا يحدّد أية متطلبات إضافية بخصوص وقت الموظفين في إطار برنامج التقييم الاستراتيجي.

36. وبالنسبة للفئة الثانية من الموارد في الفترة 2010-2011، حُصص حوالي 1,55 مليون فرنك سويسري في الميزانية المُنتجة للموارد المالية اللازمة للأنظمة والموظفين المؤقتين، وبلغ ما أنفق بالفعل 1,42 مليون فرنك سويسري تقريباً.

37. وبالنسبة للفئة الثانية من الموارد في الفترة 2012-2013، حُصصت موارد مالية مباشرة لبرنامج التقييم الاستراتيجي من الأموال المُحتجزة بوصفها غير مُوزعة في البرنامج والميزانية للفترة 2012-2013. وإجمالي الأموال المُخصّصة لمبادرات برنامج التقييم الاستراتيجي 1 و 2 و 8 و 12 و 13 و 14 و 15 و 17 و 19 لعام 2012 يبلغ مليون فرنك سويسري.

38. وبلغ إجمالي ميزانية برنامج التقييم الاستراتيجي 3,42 مليون فرنك سويسري، وذلك بناء على التقديرات التي قدّمها مديرو المشاريع لتكلفة كل مشروع (والتي تشمل التمويل من البرنامج والميزانية العادية لكلتا الفترتين، فضلا عن تمويل خاص لبرنامج التقييم الاستراتيجي) ولكن من دون المبادرتين 5 و18 والتمويل من مكتب إدارة المشروعات.

39. إن لجنة البرنامج والميزانية مدعوة إلى أن توصي جمعيات الدول الأعضاء في الويبو بالإحاطة علما بمضمون هذه الوثيقة.

[نهاية الوثيقة]