

WO/GA/40/15

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 26 يوليو 2011

## الجمعية العامة لليوبو

### الدورة الأربعون (الدورة العادية الحادية والعشرون)

جنيف، من 26 سبتمبر إلى 5 أكتوبر 2011

#### تدقيق في المراقبة المالية للموارد البشرية

وثيقة من إعداد الأمانة

1. تحتوي هذه الوثيقة على تقرير مراجع الحسابات الخارجي: تدقيق في المراقبة المالية للموارد البشرية (الوثيقة WO/PBC/18/17) وهي مطروحة على لجنة الويبو المعنية بالبرنامج والميزانية (اللجنة) في دورتها الثامنة عشرة (من 12 إلى 16 سبتمبر 2011).
2. وترد توصية اللجنة بشأن تلك الوثيقة في "ملخص توصيات لجنة البرنامج والميزانية المنعقدة في دورتها الثامنة عشرة في الفترة من 12 إلى 16 سبتمبر 2011" (الوثيقة A/49/16).
3. إن الجمعية العامة مدعوة إلى الموافقة  
توصية لجنة البرنامج والميزانية بشأن الوثيقة  
WO/PBC/18/17، كما جاءت في الوثيقة  
A/49/16.

[تلي ذلك الوثيقة WO/PBC/18/17]



WO/PBC/18/17

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 26 يوليو 2011

## لجنة البرنامج والميزانية

### الدورة الثامنة عشرة

جنيف، من 12 إلى 16 سبتمبر 2011

### تدقيق في المراقبة المالية للموارد البشرية

وثيقة من إعداد الأمانة

1. تماشيا مع المادة 11(10) من اتفاقية إنشاء المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)، أجرت هيئة مراجعي الحسابات الخارجيين المعينة (المكتب الفدرالي السويسري لمراجعة الحسابات) "تدقيقا في المراقبة المالية للموارد البشرية" لعام 2010، بتاريخ 4 يوليو 2011، وهو مدرج في المرفق.
2. ملاحظات الأمانة حول التوصيات التي أصدرها مراجعو الحسابات الخارجيون ترد أدناه حسب ترتيبها في تقرير مراجعة الحسابات.

#### التوصية 1

3. "أحث الويبو على إجراء تحليل مستمر للمخاطر الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، يراعي الأهداف الاستراتيجية المحددة."
  4. ملاحظات الأمانة: سيجري النظر في إعداد نظام لإدارة المخاطر، خاصة في سياق مشروع التخطيط للموارد المؤسسية. وتباشر الأمانة، في إطار برنامج التقويم الاستراتيجي، مبادرة لتعزيز إدارة المخاطر وآليات المراقبة الداخلية. وسيجري النظر في إدارة المخاطر بقسم إدارة الموارد البشرية في هذا السياق، مع الاسترشاد بإطار إدارة المخاطر في الويبو.
- #### التوصية 2
5. "أوصي الويبو بتقديم جدول ملائم يحتوي على مؤشرات عن الموارد البشرية بما يسهل إدارة الموارد البشرية على مستوى تنظيمي واجتماعي ومالي."

6. ملاحظات الأمانة: سيتم إعداد لوحة القياس التي تحتوي على مؤشرات الموارد البشرية في سياق مشروع التخطيط للموارد المؤسسية.

### التوصية 3

7. "في ضوء التحليلات المختلفة المقدمّة، أرى أن الويبو يجب أن تعيد النظر في السياسة التي تتبعها في تخصيص أجهزة الاتصال المحمولة لأغراض العمل".

8. ملاحظات الأمانة: أحاطت الأمانة علماً بالتعليقات المقدمة بشأن سياسة أجهزة الاتصال، وسوف ينظر فيها بصورة مشتركة موظفو المالية وتكنولوجيا المعلومات بغية التوصل إلى سبل لتحقيق مزيد من الكفاءة والوفّر في التكاليف.

### التوصية 4

9. "أحث الويبو على البحث، بما يتفق مع المادة 1.1.5 من نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها، عن حل مصمم ليحدد بوضوح وبلا أي لبس الحالات التي تم فيها ترحيل عدد الأيام المتراكمة الأكثر من 90 قبل 31 ديسمبر 2009. وقد يشبه هذا "إعادة ضبط العدادات على وضع 90 يوماً". ومن شأن هذا أن يمكّن الويبو من أن تضع في حساباتها ألا يسمح نظام تكنولوجيا معلومات ساعات العمل المرنة الذي تطبقه بأي زيادة عن الأيام التسعين المسموح قانوناً بترحيلها".

10. ملاحظات الأمانة: سوف تحدد الإدارة الحلول الممكنة لفرض احترام الحد الأقصى لعدد أيام الإجازة السنوية التي يجوز ترحيلها (90 يوماً).

### التوصية 5

11. "أدعو الويبو لتطبيق أحكام نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها بأن تشترط، قدر الإمكان، حداً أقصى لتخفيض ساعات العمل الإضافية المتراكمة عن طريق الإجازات التعويضية بدلاً من التعويض النقدي. كما أحث المنظمة على استعراض اللوائح السارية المطبقة على ساعات العمل الإضافية ومواءمتها مع الممارسات (الأقل مرونة) الشائعة بداخل الأمم المتحدة".

12. ملاحظات الأمانة: القرار بالتعويض عن ساعات العمل الإضافية نقداً أو بالإجازات التعويضية يتم اتخاذه على المستوى التشغيلي مع مراعاة متطلبات الخدمة المعنية. ومع ذلك، فقد أحاطت الأمانة علماً بالتعليقات وسوف تراعيها في سياق تنقيح نظام الموظفين ولوائح الموظفين والسياسات والإجراءات ذات الصلة.

### التوصية 6

13. "أرى أن الويبو يجب أن تفهرس كل معارف موظفيها ومهاراتهم في قاعدة بيانات يجري تحديثها دورياً بحيث تتوفر رؤية شاملة للدراية العملية المتاحة داخل المنظمة".

ملاحظات الأمانة: في 2010، أطلقت المنظمة نظاماً إلكترونياً للتوظيف، يحتوي على نسخ إلكترونية من البيانات المهنية للمرشحين للوظائف. وتم تشجيع الموظفين على إدراج بياناتهم في النظام وتحديثها باستمرار. ووضع هذا تحت يد الإدارة قاعدة بيانات تحتوي على البيانات المهنية الحديثة لعدد من الموظفين. وبالإضافة إلى هذا، فإنه بمجرد أن يرسخ نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين، سيكون لدى الإدارة أساس مادي لإعداد قاعدة بيانات شاملة للمعارف والقدرات والمهارات.

## التوصية 7

14. "أرى أن الويبو يجب أن تستبق أكثر حالات ترك الخدمة من جانب الموظفين الذين يشغلون مناصب رئيسية أو يؤدون وظائف معينة تستلزم نقل المعارف أو الملفات."

15. ملاحظات الأمانة: أحاطت الأمانة علما بالتعليقات وسوف تراعيها عند وضع تخطيط أكثر تنظيماً للتعاقد على الوظائف.

## التوصية 8

16. "أحث الويبو على السعي لتحقيق التآزر في معالجة الملفات المرتبطة ببدايات تكاليف الدراسة بغية زيادة إنتاجية العملية الجارية وكفاءتها."

17. ملاحظات الأمانة: قامت المنظمة مؤخراً بتحسين نظام تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية القائم عن طريق زيادة الاعتماد على الأسلوب الآلي في العمليات لضمان مزيد من الكفاءة في معالجة مطالبات المنح التعليمية. وسيجري تحسين معالجة المنح التعليمية ومعاملتها، وسيجري أيضاً دمجها بشكل أفضل في نظام التخطيط للموارد المؤسسية.

18. إن لجنة البرنامج والميزانية مدعوة للإحاطة علماً بهذه الوثيقة.

[يلي ذلك المرفق]

## المكتب الفدرالي السويسري لمراجعة الحسابات

## تقرير مراجع الحسابات

## المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)

## تدقيق في المراقبة المالية للموارد البشرية

## الفقرة

## قائمة المحتويات

-	ملخص مراجعة الحسابات
4-1	النظام المالي والمعايير والمعلومات
5	تقرير للمدقق الداخلي عن نظام أوقات العمل المرنة
20-6	بيئة مراجعة الحسابات
34-21	الربحية والاقتصاد
39-35	الكفاءة
40	أرقام المؤشر
41-45	استقصاء الرضا
46	الخاتمة
	المرفق: أرقام المؤشر

يجب أن تسند مهمة المراجعة الخارجية لحسابات المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) إلى عضو في أعلى هيئات المراقبة المالية العامة في الدولة المختارة ويجب أن يكلف بها المسؤول شخصياً. وعملاً بهذا الحكم، وبعد الجمعية العامة للويبو وجمعيات اتحادات باريس وبرن ومدريد ولاهاي ونيس ولشبونة ولوكارنو والتصنيف الدولي للبراءات ومعاهدة التعاون بشأن البراءات وفيينا، جدد ممثلو الدول الأعضاء ولاية الحكومة السويسرية إلى نهاية سنة 2011، بصفتها مراجع حسابات الويبو والاتحادات التي تديرها الويبو وحسابات مشروعات المساعدة التقنية التي تنفذها المنظمة. وقد أسندت إلى حكومة الكنفدرالية السويسرية، بصفتي مدير المكتب الفدرالي السويسري لمراجعة الحسابات، مهمة مراجعة حسابات الويبو.

وتخضع مهمتي لأحكام المادة 2.6 من نظام الويبو المالي وهي محددة في اختصاصات مراجع الحسابات الإضافية المرفقة بذلك النظام. وأمارس وظيفتي بكل حياد واستقلالية، بدعم من معاوني في المكتب الفدرالي السويسري لمراجعة الحسابات.

ويقدم المكتب الفدرالي خدمات المراجعة الخارجية لحسابات الويبو بطريقة مستقلة كلياً عن دوره كهيئة عليا للرقابة المالية في الكنفدرالية السويسرية. ويضم المكتب الفدرالي نخبة من المهنيين ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكبيرة في مراجعة حسابات المنظمات الدولية.

لمزيد من المعلومات، يمكن الاتصال بمدير المكتب:

Mr. Kurt Grüter  
Director of the Federal Audit Office  
of the Swiss Confederation  
Monbijoustrasse 45  
3003 Bern  
tel: +41 (0)31 323 10 01  
[kurt.grueter@efk.admin.ch](mailto:kurt.grueter@efk.admin.ch)

أو بالمسؤول عن المهام:

Mr. Didier Monnot  
Officer in charge of mandates  
tel: +41 (0)31 323 10 48  
[didier.monnot@efk.admin.ch](mailto:didier.monnot@efk.admin.ch)

حرر في برن، يوم 4 يوليو 2011

رقم التسجيل: 1.10195.944.00333.02

modi/dear

## ملخص مراجعة الحسابات

أجري في الويبو تدقيق في المراقبة المالية للموارد البشرية. وتبين عمليات التحقق التي أجراها زملائي أن الاستراتيجية العامة للمنظمة تشمل مجال الموارد البشرية. وتحدد هذه الاستراتيجية السياسات التي يجري تنفيذها في الأجل المتوسط، وهي استراتيجية يكملها نظام لإدارة الأداء وتطوير الموظفين بدأ تنفيذه للتو، ولا يزال في حاجة إلى مرحلة توطيد إضافية.

وبالإضافة إلى هذا، فضّلت في تقريرتي بعض النقاط التي رأيت أنه من المفيد عرضها بمزيد من التفصيل. فأولا، أرى أن الويبو ينبغي أن تعتمد سياسة عامة لتحليل المخاطر وألا تكتفي بسياسة إدارة شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية عند إعداد برنامجها للتدقيق الداخلي. وثانيا، أعتقد أن كفاءة عمل الموارد البشرية قد تتحسن بإضفاء الطابع الرسمي على العمليات، وإدخال نظام للمراقبة الداخلية، وإدخال جداول للمؤشرات، وفهرسة معارف الموظفين العملية في "بنك للمعلومات".

وأخيرا، أرى أن المنظمة ينبغي أن تعيد النظر في تخصيص أجهزة الاتصال المحمولة على نطاق واسع وأيضا إدارة الإجازات المتراكمة وساعات العمل الإضافية.

## النظام المالي والمعايير والمعلومات

### النظام المالي وموضوع مراجعة الحسابات

1. خضعت الفترة المالية 2010، بالإضافة إلى الأحكام المعنية من مختلف المعاهدات، إلى أحكام نظام الويبو المالي ولائحته النافذ اعتبارا من 1 يناير 2008 والمعدّل في 1 أكتوبر 2009.
2. تألفت عمليات الفحص التي أجريت في مجال إدارة الموارد البشرية، موضوع هذا التقرير، من تدقيق في المراقبة المالية باستخدام معايير التدقيق المعتمدة لدى المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة INTOSAI. وتنص هذه المعايير على ما يلي: "... يشمل تدقيق القطاع العام تدقيق الانتظام والأداء..." وأيضا "... يتعلق تدقيق الأداء بتدقيق الاقتصاد والكفاءة والفعالية..."، وهو ما يمتد ليشمل المجالين التاليين:

- فحص اللوائح وعمليات الإدارة النوعية للموظفين مع التثبت من تطبيقها.
- التثبت من وجود مؤشرات أو أنظمة معلومات لتقييم الربحية والكفاءة، تحدد الوفورات المحتملة وتقيّم فعالية النتائج في استخدام الموارد البشرية.

3. لا ترد في هذا التقرير المسائل الأقل أهمية التي جرى توضيحها ومناقشتها مع المسؤولين أثناء العمل المنجز.

## شكر وتقدير

4. أود أن أعرب عن شكري إزاء كل هذه المعلومات والوثائق التي تلقيتها. وقد نوقشت نتيجة مراجعة الحسابات يوم 4 يوليو 2011 مع السيد فيليب فافاتييه كبير موظفي المالية (المراقب) والسيدة جانيس

كوك روبينز رئيسة الخدمات المالية والسيد تونكاي إنديوغلو رئيس قطاع التدقيق الداخلي والسيدة تيريز داير نائبة مدير الموارد البشرية.

## تقرير للمدقق الداخلي عن نظام أوقات العمل المرنة

### تقرير مفصّل عن نظام أوقات العمل المرنة

5. أصدرت شعبة الويبو للتدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في 26 أبريل 2011 تقريراً مفصلاً عن تدقيق لنظام أوقات العمل المرنة والنفوذ إلى تجهيزات المنظمة. وأتاحت المعلومات التي أبادلها بانتظام مع مدير الشعبة أن يكمل العمل الذي أنجزه زملائي ذلك الذي أنجزه المدقق الداخلي، مع ضمان استقلال كل من الجانبين.

### بيئة مراجعة الحسابات

### لتي برنامج إنهاء الخدمة الطوعي قبولاً لدى الموظفين

6. لاحظ زملائي أن المدير العام للويبو اتخذ تدابير تنظيمية مختلفة بدءاً من مارس 2009 لإصلاح كل الإجراءات المتصلة بإدارة الموارد البشرية. وكان التدبير الرئيسي هو تنفيذ برنامج إنهاء الخدمة الطوعي. وقد صُمم هذا البرنامج لتلبية حاجة المنظمة لتقليل عدد موظفيها بطريقة أسرع من الطرق العادية، وذلك بفضل حزمة المزايا التي تمنح مقابل التقاعد المبكر. وهو يهتم بأصحاب العقود الدائمة أو محددة المدة من الموظفين الذين يصلون إلى سن الثالثة والخمسين ويكونون قد سددوا اشتراك خمس سنوات على الأقل في صندوق الأمم المتحدة المشترك لمعاشات الموظفين.

7. من بين 105 التماسات لإنهاء الخدمة قُدمت لمدير الموارد البشرية، لم تتم الموافقة على ست التماسات، وتم سحب 11 التماسا، ولم يتم البت بعد في شأن التماس واحد. ونتيجة لذلك، استفاد 87 موظفاً من برنامج إنهاء الخدمة الطوعي وتمكنوا بذلك من ترك الويبو بنهاية 2009 أو أثناء النصف الأول من 2010.

8. بلغت التكلفة الإجمالية للبرنامج حوالي 22 مليون فرنك سويسري للويبو. أما الوفورات التي تحققت بفضل البرنامج جراء تخفيض عدد الموظفين فتقدر بمبلغ 13,9 مليون فرنك سويسري في فترة 2010-2011، ولذلك ينبغي مبدئياً أن تُسترد تكاليف البرنامج في 2013.

9. لاحظت أن قطاع الابتكار والتكنولوجيا (الذي تركه 33 موظفاً) وقطاع الإدارة والتدبير (تركه 25 موظفاً) تأثرا على وجه الخصوص ببرنامج إعادة الهيكلة.

10. تتمثل ميزة ذلك البرنامج في أن المناصب التي تشغر بهذه الطريقة ستمكن الويبو مبدئياً من ضخ دماء جديدة في طاقم موظفيها عن طريق تعيين موظفين جدد يتمتعون بالمهارات التي تحتاج إليها المنظمة في إنجاز مهامها في المستقبل. لكن على الجانب الآخر يعاب على البرنامج أن الشغور المؤقت أو الدائم لبعض المناصب قد يثقل كاهل باقي الموظفين بعبء عمل زائد. وبالإضافة إلى ذلك، ربما يؤدي هذا



إلى فقدان المعارف العملية والمهارات بسبب شتى. وقد لوحظ هذا مثلاً عقب رحيل ستة من موظفي إدارة الموارد البشرية في غضون أشهر قليلة. غير أنني لن أصدر توصية محددة بشأن هذا البرنامج، حيث إنني في موضع لاحق من هذا التقرير أتناول مسائل التوقع وإدارة المعارف.

### الاستراتيجية العامة للويبو تضع أهدافاً عامة لتحقيقها المنظمة

11. لاحظ زملائي أن الويبو حددت استراتيجية عامة تشمل أيضاً مجال الموارد البشرية. وتحدد هذه الاستراتيجية المبادئ الرئيسية لسياسات الأجل المتوسط في الفترة 2010-2011. وقد قُدمت وثيقة البرنامج والميزانية المتعلقة بهذه الفترة وصدقت عليها الدول الأعضاء في الويبو يوم 1 أكتوبر 2009. وهي تحتوي على تسعة أهداف استراتيجية تغطي ما مجموعه 29 برنامجاً نوعياً. وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وضعت الويبو هدفاً استراتيجياً نوعياً تحت الرقم 9.

12. الغرض من هذا الهدف الاستراتيجي بصفة عامة هو تحديد هيكل فعال للدعم الإداري والمالي، يتيح للويبو تنفيذ كل البرامج الموضوعية لفترة السنتين. ويهدف البرنامج المنفصل رقم 23 إلى تقديم خدمات لكل البرامج النوعية الثمانية والعشرين الأخرى. وهو يشمل أنشطة ترتبط بكل التوصيات المعتمدة كجزء من جدول أعمال التنمية. والغرض منه أيضاً هو المساعدة على زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية، من أجل التشجيع على بناء ثقافة تقوم على النتائج وتقوم على الخدمة بداخل المنظمة.

13. تتضمن وثيقة البرنامج والميزانية للفترة 2010-2011 إيرادات قدرها 618,6 مليون فرنك سويسري، وهو ما يعني وجود انخفاض في الإيرادات بنسبة 1,6% عما كانت عليه في ميزانية 2008-2009 المنقحة. ويرجع ذلك الانخفاض إلى انخفاض إيرادات معاهدة التعاون بشأن البراءات (نظام البراءات الدولي) بمبلغ 14,8 مليون فرنك سويسري. ولذلك، فإنه من أجل تحقيق التوازن في ميزانيتها وتفادي نشوء عجز هيكلية، تتضمن وثيقة البرنامج والميزانية للفترة 2010-2011 تدابير توفير مختلفة مصممة لخفض مصروفات الويبو. وبالتالي، اقترحت الويبو على الدول الأعضاء تحديد النفقات بمبلغ 618,6 مليون فرنك سويسري، وهو ما يحقق التوازن بين الإيرادات والمصروفات. ويؤدي هذا الوضع إلى خفض النفقات بمبلغ 9,8 ملايين فرنك سويسري، وهو ما يؤثر بين أشياء أخرى على نفقات الموظفين.

### عدم وجود تحليل للمخاطر في الويبو يحول دون ضمان تغطية كل المخاطر الجسدية

14. ليس لدى الويبو أي تحليل للمخاطر فيما يتعلق بالمنظمة بصفة عامة، أو بالموارد البشرية بصفة خاصة. وتحليل المخاطر الوحيد الموجود هو ذلك الذي تقوم به شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في إطار إعدادها لبرنامجها السنوي للتدقيق الداخلي.

15. فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، أرى أن المخاطر الرئيسية يجب أن تكون مذكورة في العمليات المختلفة مثل:

- تعيين الموظفين وتسريحهم (إنهاء علاقات العمل، والتقاعد، والعمالة الزائدة)؛
- نقل البيانات (مثل البيانات الأساسية، وبيانات الرواتب، والبدايات، والمزايا)؛
- إدارة وقت العمل وساعات العمل الإضافية؛
- إدارة الرواتب والأجور.

## التوصية رقم 1

"أحث الويبو على إجراء تحليل مستمر للمخاطر الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، يراعي الأهداف الاستراتيجية المحددة."

### جرى تنفيذ نظام لإدارة الأداء وتطوير الموظفين وهو حالياً في مرحلة توطيد

16. أثناء 2009، أدخلت الويبو نظاماً لإدارة الأداء وتطوير الموظفين. وفي هذه الحالة الخاصة، تقرر أن يدخل تطبيق هذه الأداة الإدارية الجديدة مرحلة توطيد خلال النصف الأول من سنة 2011.
17. بما أن التنفيذ الفعلي لنظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين يجب أن يتم في الأجل المتوسط، أرى أنه من الضروري إجراء تقييم منتظم للنظام ككل من أجل تحديد ما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة تتحقق بالفعل. ووحدها الثقافة المؤسسية التي تساعد على التغيير والابتكار واكتساب المهارات المهنية باستمرار يمكن أن تضمن على المدى الطويل إدارة فعالة للموارد البشرية.
18. بالإضافة إلى ذلك، أود أن أؤكد على أن مبدأ وضع الأهداف ينبغي أن ينشأ عن استراتيجية الويبو في عملية تنازلية مستمرة. وبما أن إدخال نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين ما زال في مرحلته الأولى، فإني أفهم أن أهداف 2010 لم توضع رسمياً بعد لكل الموظفين. ومع ذلك، فإنه يجب العمل في المستقبل على ضمان مناقشة الأهداف السنوية مع الموظفين في موعد أقصاه بداية العام المعني، ثم في نهاية ذلك العام من خلال تقييم أدائهم. ويُصحح بالإضافة إلى ذلك بتقديم استعراض مؤقت يسمح بتحديث الموقف أثناء الفترة المعينة.

### البيئة التنظيمية الحاكمة لمجال الموارد البشرية تظهر على موقع الشبكة الداخلية للويبو

19. يستطيع أي من موظفي الويبو أن ينفذ إلى البيئة التنظيمية المطبقة في مجالات الموارد البشرية على موقع الشبكة الداخلية للمنظمة. والمرجع الرئيسي في هذا الشأن هو "نظام موظفي الويبو والأمنه موظفيها"<sup>1</sup>. وبالإضافة إلى الأحكام التي تشملها هذه الوثيقة، ثمة تعميمات إدارية مختلفة مكملة لها. كما تظهر التعليمات الإدارية السارية على الشبكة الداخلية. وفي بعض الحالات، يجوز أن تحدد المذكرات الداخلية أيضاً بعض القواعد التي يمكن تطبيقها في الويبو فيما يتعلق بالموارد البشرية. وفي الإجمال، فإن المعلومات المتاحة لأي فرد ينفذ إلى شبكة الويبو الداخلية تسمح له بفهم بيئة الموارد البشرية، بالواجبات والالتزامات والامتيازات وغيرها من الأشياء التي تهتمه بصفة عامة.

### وجود جداول تحتوي على مؤشرات يمكن أن يعزز إدارة الموارد البشرية

20. لاحظ زملائي أن إدارة الموارد البشرية لا تصدر بانتظام جداول تحتوي على مؤشرات. والمعلومات الوحيدة التي تعلنها الموارد البشرية رسمياً ليست كافية في رأيي لضمان وضع مؤشرات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وهناك جدول يتيح رؤية التغيرات الشهرية في بعض المؤشرات، لكنه لا يربط بين الأهداف التشغيلية للموارد البشرية.

## التوصية رقم 2

"أوصي الويبو بتقديم جدول ملائم يحتوي على مؤشرات عن الموارد البشرية بما يسهل إدارة الموارد البشرية على مستوى تنظيمي واجتماعي ومالي."

### الربحية والاقتصاد

#### تخصيص أجهزة الاتصال المحمولة يجري على نطاق واسع وغير اقتصادي

21. يخضع تخصيص أجهزة الاتصال المحمولة للتعميم الإداري رقم 2010/21 "سياسة استخدام أجهزة الاتصال المحمولة" الصادر في 1 يونيو 2010. وتحدد هذه الوثيقة المبادئ التي تسري على تخصيص تلك الأجهزة ومعايير تخصيصها. وقد لاحظ زملائي أن التزويد بهذه الأجهزة في الويبو زاد في سنة 2010 مقارنة بسنتي 2008 و2009. وفي الإجمال، يقارب عدد أجهزة الاتصال المخصصة الآن في الويبو عتبة 350 وحدة. ويوضح الجدول التالي الضرائب على الهاتف المسددة خلال السنة موضع النظر:

البند	2008	2009	1 سبتمبر 2010
التكاليف السنوية للمحمول	522 289.46	427 680.61	296 003.51
الاشتراكات الخاصة	30 869.00	21 769.69	18 990.40
النسبة المئوية للاشتراكات السنوية من التكاليف	5,91%	5,09%	6,42%

كما يوضح الجدول أعلاه، لاحظت أن نسبة الاشتراكات الخاصة المدفوعة منخفضة نسبياً، ذلك أن بعض الموظفين فقط يعلنون عن المكالمات الهاتفية الخاصة، والتي تكون بمبالغ ضئيلة نسبياً. وتتراوح نسبة التعويضات المأخوذة بالاقطاع من رواتب الموظفين المعنيين بين 5% و6,5%.

22. توضح الملاحظة التي أباها زملائي لدعم التحليلات الإضافية أن أقل من 45% من أولئك الذين كانت معهم أجهزة اتصال محمولة في 2009، و33% في سنة 2010 الجارية على التوالي، أعلنوا عن اتصالات خاصة أثناء الفترة المعنية. وألاحظ أيضاً أنه أثناء السنة كان هناك 50 جهازاً فقط زاد متوسط قيم فواتيرها على 200 فرنك سويسري شهرياً، في حين تراوحت قيم الفواتير الخاصة بخمسين جهازاً آخر بين 100 و200 فرنك سويسري. وكانت قيم الفواتير الفردية لكل أجهزة الاتصال المحمولة الأخرى أقل من 100 فرنك سويسري شهرياً، أو حتى بمبالغ ضئيلة. وفي ضوء المعلومات المتجمعة، أرى أن الويبو ينبغي أن تعيد النظر في مبدأ تخصيص أجهزة الاتصال المحمولة عن طريق اتخاذ تدابير عديدة، مثل:

- خفض عدد أجهزة الاتصال في الويبو؛
- التفاوض مع أحد مقدمي الخدمة على تطبيق سعر موحد على الأجهزة التي تكون قيم فواتيرها مرتفعة عادة.

23. يترتب على العمل بمبدأ اقتصاع الاتصالات الخاصة من الرواتب عبئ ثقيل. فهو يتطلب قيام العديد من موظفي الويبو بكثير من العمل اليدوي لاسترداد تكاليف عدد بالغ الصغر من الاتصالات الخاصة

سنويا (20 000 إلى 30 000 فرنك سويسري سنويا طبقا للجدول أعلاه). ويوضع ذلك في الاعتبار، وعلى الرغم من أني ليس بجوزي حساب أدق للربحية في هذا الشأن، أرى أن الويبو ينبغي أيضا أن تحلل مدى أهمية عملية الاقتطاع الجاري تنفيذها حاليا. ولأغراض "جدوى التكليف"، قد يؤخذ في الاعتبار إلغاء إصدار فواتير للمكالمات الهاتفية الخاصة من الموظفين الذين يقدمون إخطارات بها.

### التوصية رقم 3

"في ضوء التحليلات المختلفة المقدّمة، أرى أن الويبو يجب أن تعيد النظر في السياسة التي تتبعها في تخصيص أجهزة الاتصال المحمولة لأغراض العمل.

### من الممكن جمع الإجازات المتراكمة بدرجة تفوق الحد القانوني

24. قدم زملائي رأيا بشأن عدد أيام الإجازات المتراكمة لحوالي 1 100 من موظفي الويبو. ولاحظوا أن هناك أكثر من 130 موظفا كان لدى كل منهم رصيد إجازات مرحل يزيد على 90 يوما. وتذكر المادة 1.1.5 "الإجازة السنوية" من نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها، في النسخة المنقحة في ديسمبر 2009، أن أيام الإجازة السنوية يجوز أن تتراكم، بشرط ألا يتجاوز العدد الإجمالي لأيام الإجازة السنوية المرحلة من سنة تقويمية إلى السنة التالية 90 يوما.

25. لاحظ زملائي أن الإجازات تم ترحيلها تلقائيا من سنة إلى السنة التالية بدون مراعاة حد التسعين يوما. كما لم يجدوا أي إيضاحات أو أطر مرجعية بشأن معالجة زيادة الفوائض.

### التوصية رقم 4

"أحث الويبو على البحث، بما يتفق مع المادة 1.1.5 من نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها، عن حل مصمم ليحدد بوضوح وبلا أي لبس الحالات التي تم فيها ترحيل عدد الأيام المتراكمة الأكثر من 90 قبل 31 ديسمبر 2009. وقد يشبه هذا "إعادة ضبط العدادات على وضع 90 يوما". ومن شأن هذا أن يمكن الويبو من أن تضع في حسابها ألا يسمح نظام تكنولوجيا معلومات ساعات العمل المرنة الذي تطبقه بآية زيادة على الأيام التسعين المسموح قانونا بترحيلها."

26. لاحظت، بالإضافة إلى هذا، أنه اعتبارا من 31 ديسمبر 2009، قام أكثر من 80 موظفا بترحيل رصيد سلبي قدره 10 أيام لكل منهم كإجازة مقدّمة. وهذا مسموح به بموجب القاعدة 1.1.5 التي تنص أيضا على أنه إذا زاد عدد الأيام على عشرة أدى ذلك إلى انخفاض في الراتب. وفيما عدا حالة واحدة سجل فيها 12,5 يوما، لاحظ زملائي أن هذا الحكم في نظام الموظفين لم يُنتهك.

### يحتمل أن توجد إمكانية لتحسين عملية اقتطاع ساعات العمل الإضافية

27. راجع زملائي الأرقام المتعلقة بساعات العمل الإضافية. وبلغ ما دفعته الويبو مقابل ساعات العمل الإضافية حوالي 2,2 مليون فرنك سويسري لكل فئات الموظفين في فترة 2008-2009.

28. بصفة عامة، توجد في النظام القائم للمراقبة الداخلية على الإنتاج ومتابعة أرقام ساعات العمل الإضافية بعض الثغرات. وقد لاحظ زملائي وجود اختلافات كبيرة بين الساعات المثبتة والساعات المسموح بها.

وبالإضافة إلى هذا، لم تكن التفسيرات الخاصة بالساعات المثبتة كافية دائماً. ويخضع النظام الساري للمحاسبة على ساعات العمل الإضافية للفقرة 3.9.3 من نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها.<sup>2</sup>

29. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي ملاحظة أن هناك تسعة موظفين قام كل منهم بترحيل أكثر من 100 ساعة في نهاية 2009. وتشمل الفقرة 3.9.3 حكماً خاصاً فيما يتعلق بمثل هذه الحالات.

30. طبقاً للمعلومات التي وردتني، فإن الأحكام المتعلقة بساعات العمل الإضافية تنسم في الويبو بمرونة أكبر مما في وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وخاصة فيما يتعلق بالحقوق في التعويض النقدي. وألاحظ أن ساعات العمل الإضافية شيء لا يمكن تفاديه في منظمة مثل الويبو. ومع ذلك، أرى أنه ينبغي إعادة النظر في اللوائح السارية، وأن مواعمة الأحكام بما يتفق مع الممارسات الجيدة السائدة في الأمم المتحدة يمكن أن تسمح بمراجعة أدق لبعض المبادئ. ولعل أحد التحديات هو خفض التكاليف (فأجور الساعات تضرب في 1,5 أو حتى 2) وخفض عدد الساعات المرحلة على التوالي. ويجب ملاحظة أن المبالغ التي أدرجت في نظامي المحاسبة المعنيين سنة 2010 كانت تقارب 400 000 فرنك سويسري.

31. أجرى زملائي تحليلاً مفصلاً لنظامي المحاسبة المعنيين أثناء الفترة 2008-2009. وترد نتيجة هذا التحليل في الجدولين التاليين:

ملخص 2009-2008، الحساب 71014 (العائلة المثبتة)	
المبلغ الإجمالي المدفوع إلى 323 موظفاً	= < 100%
يشمل 55 (17%) حالة أكثر من 10 000 فرنك سويسري	= < 50.87%
يشمل 8 (2.48%) حالات أكثر من 20 000 فرنك سويسري	= < 12.47%
1 662 626.25 فرنك سويسري	
845 722.70 فرنك سويسري	
207 289.90 فرنك سويسري	

ملخص 2009-2008، الحساب 71514 (العائلة المؤقتة وأصحاب عقود العمل الخاصة)	
المبلغ الإجمالي المدفوع إلى 160 موظفاً	= < 100%
يشمل 5 (3.13%) حالات أكثر من 10 000 فرنك سويسري	= < 13.03%
يشمل 5 (3.13%) حالات بين 8 000 و 10 000 فرنك سويسري	= < 7.94%
552 671.25 فرنك سويسري	
72 035.10 فرنك سويسري	
43 885.40 فرنك سويسري	

<sup>2</sup> (أ) يحصل على إجازة تعويضية - بقدر الإمكان - من يعمل لساعات إضافية من موظفي فئة الخدمات العامة. وتُمنح هذه الإجازة في أسرع وقت تسمح به متطلبات الخدمة وفي غضون ستة أشهر من تاريخ أداء ساعات العمل الإضافية. فإذا أثبت الرئيس المباشر للموظف المعني أن متطلبات الخدمة لا تسمح - بسبب ظروف استثنائية - بمنح الإجازة التعويضية في غضون فترة الأشهر الستة المنصوص عليها، يتم دفع مقابل الساعات الإضافية تقداً. ومع ذلك، يجوز للموظف أن يختار تعويضه تقداً بعد شهرين إذا أثبت رئيسه المباشر أن متطلبات الخدمة لم تسمح بمنح الإجازة التعويضية في غضون تلك الفترة. أما ما يزيد من ساعات العمل الإضافية على 100 ساعة أثناء السنة التقويمية وفقاً لإجراءات الترخيص الخاص التي يقرها المدير العام بتعميم إداري فتعوض دائماً بإجازة تعويضية يجب أن تؤخذ في غضون فترة الأشهر الستة المنصوص عليها.

(ب) تعادل مدة الإجازة التعويضية الوقت مضروباً في مرة ونصف في حالة ساعات العمل الإضافية العادية ومضروباً في مرتين في حالة الساعات الإضافية الخاصة. ويحسب التعويض النقدي على أساس أجر الساعة في الدرجة الوسطى لرتبة الموظف مضروباً في مرة ونصف نظير كل ساعة من ساعات العمل الإضافية العادية، ومضروباً في مرتين نظير كل ساعة من الساعات الإضافية الخاصة.

(ج) عند حساب ساعات العمل الإضافية اليومية، تهمل الفترات الأقل من 15 دقيقة. ويجب أن يحسب الوقت الإضافي الإجمالي كل أسبوع بالساعات وأنصاف الساعات، مع تجاهل الفترات الأقل من 30 دقيقة.

(د) الوحدة التي تُمنح بها الإجازات التعويضية هي نصف اليوم، بما يعادل إجازة تعويضية مدتها أربع ساعات، وذلك بعد تصريح كتابي مسبق من الرئيس المباشر.

32. طبقا لما ورد أعلاه، تلقي أكثر من 480 موظفا من العمالة المثبتة والمؤقتة وأصحاب عقود العمل الخاصة بمبالغ نقدية مقابل ساعات العمل الإضافية. ومن بين هذه الحالات، تلقي ثمانية موظفين أكثر من 20 000 فرنك سويسري، وتلقي 60 آخرون أكثر من 10 000 فرنك سويسري، وذلك أثناء الفترة المحاسبية المنقضية. وترد النسب المتغوية ذات الطبيعة التمثيلية للمبالغ المتلقاة في الجداول بطريقة مباشرة.

### التوصية رقم 5

"أدعو الويبو لتطبيق أحكام نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها بأن تشترط، قدر الإمكان، حدا أقصى لتخفيض ساعات العمل الإضافية المتراكمة عن طريق الإجازات التعويضية بدلا من التعويض النقدي. كما أحث المنظمة على استعراض اللوائح السارية المطبقة على ساعات العمل الإضافية ومواءمتها مع الممارسات (الأقل مرونة) الشائعة بداخل الأمم المتحدة."

### مكافآت الإلمام باللغات مبررة

33. أوضحت الدراسات الاستقصائية التي أجراها زملائي في حسابات مكافآت الإلمام باللغات أن تلك المكافآت قد تم دفعها لأولئك الذين يستحقونها، طبقا لأحكام المادة 7.3 من نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها.

34. لاحظ زملائي أن إدارة الموارد البشرية لم يكن لديها قائمة كاملة بالموظفين المثبتين والمؤقتين الذين تلقوا مكافآت شهرية نظير الإلمام باللغات توضح أمام اسم كل منهم المبلغ المتسلم على مدار العام ومعدل الوظيفة على التوالي. وفي هذا الشأن، كما هو الحال مع القوائم الأخرى المطلوبة، أرى أن هذه المعلومات يجب أن تكون في متناول إدارة الموارد البشرية، بحيث تتمكن من تنفيذ عمليات التدقيق، منذ إعداد الإدارة المالية للمبالغ التي يتم دفعها. لكي مع ذلك لن أصدر توصية وسأترك الدوائر المعنية تصحح الوضع بنفسها.

### الكفاءة

### إدارة المعرفة ليست مفهومة

35. كان ما ترمي إليه مراجعة الحسابات هو معرفة إلى أي مدى تدعم إجراءات العمل نقل الخبرات والمعارف الهادفة إلى تحسين الكفاءة التي ينجز بها العمل التشغيلي. وليس لدى الويبو "بنك للمعلومات" يفهرس خبرة الموظفين التدريبية والمعرفية والتشغيلية. ومن شأن توفر مثل هذه الأداة لإدارة المعارف أن تمكن المنظمة من أن تعرف بشكل أفضل ما يتمتع به موظفوها من نقاط قوة ومعارف لغوية وتقنية. وفي حالة شعور أحد المناصب أو فتح باب الترشيح لشغله، أو في حالة إعادة تنظيم الدوائر على التوالي، يمكن أن تكون المعلومات المخزنة في بنك المعلومات مفيدة في دعم البحث الداخلي عن شخص مؤهل لشغل وظيفة أخرى.

### التوصية رقم 6

"أرى أن الويبو يجب أن تفهرس كل معارف موظفيها ومهاراتهم في قاعدة بيانات يجري تحديثها دوريا بحيث تتوفر رؤية شاملة للدرارية العملية المتاحة داخل المنظمة."

## لم تُستبق حالات ترك الخدمة من أجل تعزيز نقل المعارف من موظف إلى آخر

36. طبقاً لما أشرت إليه في تقريرتي "تدقيق في المراقبة المالية لإدارة البنية التحتية والسطحية"، بتاريخ 18 فبراير 2010، ألاحظ أن الويبو لا تستعد قبل وقت كاف لحالات تغيير شاغلي المناصب الرئيسية. ويمكن أن يؤدي هذا إلى عدم توفر موظفين لشغل هذه المناصب، وغياب الكفاءة في أداء المهام، وعدم نقل المعارف عقب التقاعد مثلاً. وفي سبيل معالجة هذه الآثار السلبية، وافقت الويبو، مؤقّتاً، على إعادة تعيين موظف أو غيره كخبير استشاري خارجي مثلاً.

## التوصية رقم 7

"أرى أن الويبو يجب أن تستبق أكثر حالات ترك الخدمة من جانب الموظفين الذين يشغلون مناصب رئيسية أو يؤدون وظائف معينة تستلزم نقل المعارف أو الملفات."

## توصيف إجراءات العمل من شأنه أن يحسن أداءها ونقل المعارف

37. لاحظ زملائي عدم وجود توصيف لإجراءات العمل. وتعتمد كل دائرة على الوعي العام بأنشطتها ومعارفها العملية. ويشكل إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات العمل وإدخال نظام للمراقبة الداخلية جزءاً من أهداف الويبو. ولذا لن أصدر أية توصية في هذا الشأن بهذا التقرير، لكنني أؤكد على أهمية إدخال نظام رسمي للمراقبة الداخلية، بما يضمن المعاملة الموحدة للمهام والقضاء على الازدواجية والتكرار في الأداء.

## بدلات رسوم الدراسة تعالج بنظام يدوي مرهق جداً

38. بلغت قيمة بدلات رسوم الدراسة المدرجة في الحساب 71050 "المنح التعليمية" 10 257 مليون فرنك سويسري أثناء الفترة 2008-2009. وقد تجاوزت التعاملات على هذا الحساب 2,72 مليون فرنك سويسري في بداية نوفمبر 2010 وكانت تتعلق بالبدلات المدفوعة لأسر أطفال المدارس والطلاب. وراجع زملائي عن طريق الدراسات الاستقصائية الدليل الوثائقي لهذه الالتماسات ولم يلاحظوا أي أخطاء في البدلات المدفوعة للأشخاص المعنيين.

39. إلا أنهم يلاحظون أن هذه العملية تتم كلها يدوياً، وهو ما يجعلها مرهقة إلى حد ما. وهم يرون أن التعاون بشكل أفضل في أداء العمل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية من شأنه أن يزيد الإنتاجية في معالجة الحالات. كما أن التحول إلى العمل الآلي جزئياً في إجراء المعالجة يمكن أن يساعد على تحقيق هذا الهدف.

## التوصية رقم 8

"أحث الويبو على السعي لتحقيق التآزر في معالجة الملفات المرتبطة ببدلات تكاليف الدراسة بغية زيادة إنتاجية العملية الجارية وكفاءتها."

## أرقام المؤشر

40. كجزء من هذا التدقيق، كان على زملائي أن يعقدوا مقارنات عديدة بين أرقام المؤشر في مجال الموارد البشرية. ومن جانبي، لا تبعث هذه المقارنات على الإدلاء بأي تعليق أو توصية، ولهذا أرفقها بهذا التقرير.

## استقصاء الرضا

### هل الموظفون راضون عن خدمات الموارد البشرية؟

41. نظرا لعدم توفر وثائق عن هذا الموضوع، ومن أجل تحديد الانطباع عن إدارة الموارد البشرية، أجرى زملائي دراسة استقصائية عن الرضا بين موظفي الويبو. وتجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة لم يتم إجراؤها بطريقة علمية صرفة. ومن ثم لا يمكن اعتبار النتيجة تمثيلية من وجهة النظر الإحصائية البحتة. وكان الهدف المنشود هو مجرد تحليل، على أساس عينة، ما إذا كان الموظفون راضين عن الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية، والتوصل إلى رأي عن نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين، وتقييم مستوى رضا الموظفين فيما يتعلق بالرواتب والبدلات وساعات العمل الإضافية.

42. لذلك أرسل زملائي أسئلة مختلفة مغلقة إلى عينة عشوائية من موظفي الويبو، وسمحوا لهم بتقديم تعليقاتهم مع الإجابات. وكانت نسبة الاستجابة للاستبيانات منخفضة جدا، حيث إنه أثناء إجراء التدقيق تم تلقي آراء 20 موظفا، رغم تذكير الموظفين بالرد على الاستبيانات. ويجب أيضا أن أوضح أن مشاركة الموظفين كانت اختيارية.

43. كان تقييم الموظفين لدرجة الرضا عن خدمات الموارد البشرية متوسطا. ودعمنا للتعليقات التي قدمت، ألاحظ أن الالتماسات المختلفة المرفوعة إلى إدارة الموارد البشرية يتم التعامل معها ببطء أو لا تلقي استجابة. وقد أبدى زملائي نفس الملاحظة أيضا أثناء قيامهم بالتدقيق. وفي هذا الصدد، أرى أن عملية إعادة التنظيم الجارية داخل الإدارة يمكن أن تفسر ذلك الوضع الذي وقفنا عليه.

44. يثير تقييم نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين بعض التساؤلات لدى بعض موظفي الويبو، رغم أنه لقي قبولا حسنا بصفة عامة. وتجب الإشارة إلى أن هذه الأداة لإدارة الموظفين ما زالت في مرحلتها التمهيديّة وأنها ستتم بمرحلة توطيد خلال 2011. ولم تكن عملية تحديد الأهداف لعام 2010 بصورة رسمية متطلبا أساسيا لدى المجلس.

45. فيما يتعلق بالرواتب والبدلات والمزايا، تعتبر غالبية الردود على الاستبيانات إيجابية، رغم الإشارة إلى التفريق في المعاملة بين الموظفين المثبتين وأولئك المؤقتين. فالموظفون المؤقتون لا يتمتعون بنفس مزايا الموظفين المثبتين، حتى أولئك الذين يعملون في المنظمة منذ سنوات طويلة.



## الخاتمة

46. يقوم هذا التدقيق في المراقبة المالية على نهج يطبق للمرة الثالثة في الويبو. وقد رأيت أن إجراء تحليل لهذا الموضوع يمكن أن يكون ذا قيمة أكبر للدول الأعضاء. ولما كان هذا العمل يقع خارج إطار العمل المعتاد لمراجعة حسابات الويبو السنوية، قررت أن أصدر تقريرا منفصلا. ومن الواضح أن هذا التقرير لا يشمل رأيا تدقيقيا، لأن هذا الرأي لا يصدر إلا عقب المراجعة النهائية للبيانات المالية.

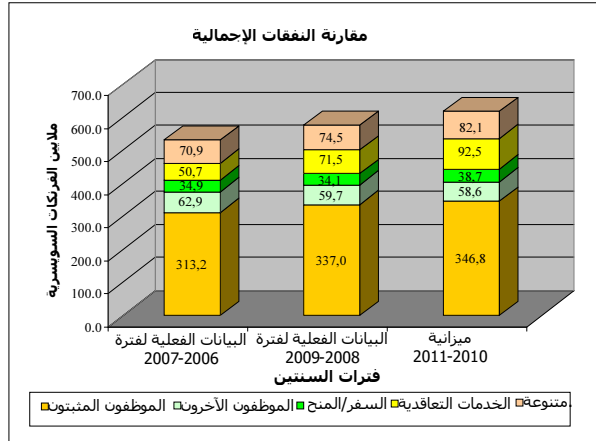
ك. غروتر

مدير

المكتب الفدرالي السويسري لمراجعة الحسابات  
(المراجع الخارجي)

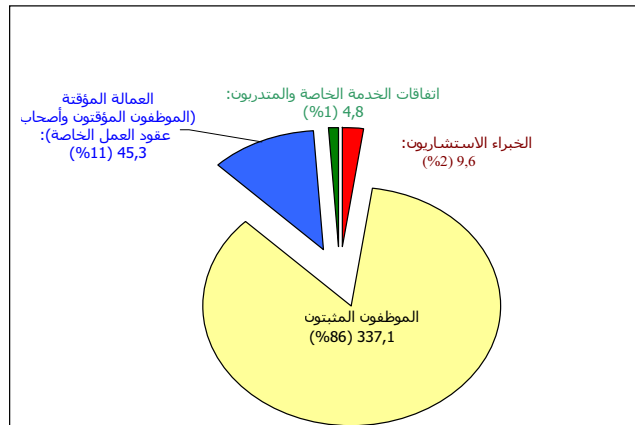
## أرقام المؤشر

طبقا للبيانات الفعلية للفترتين 2007-2006 و 2008-2009، مقارنة بقيم ميزانية الفترة 2010-2011، زادت تكاليف الموظفين المثبتين بنسبة 10,7%، في حين نقصت تكاليف غيرهم من الموظفين في الوبو نقصا طفيفا.



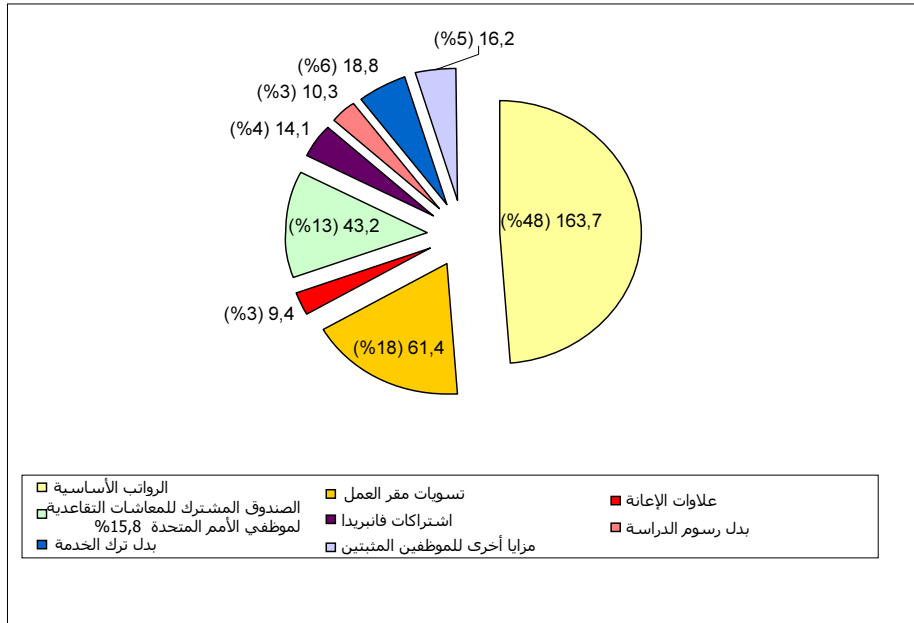
### الرسم البياني 1: تكاليف الموظفين، الفترة 2009-2008

يوضح الرسم البياني أدناه أن تكاليف الموظفين في الفترة 2009-2008 بلغت 396,8 مليون فرنك سويسري. وتوزيع النفقات حسب فئات الموظفين هو كما يلي. وتجب ملاحظة أن المبالغ المذكورة هي بملايين الفرنكات، أما الطبيعة التمثيلية للعناوين فمعبّر عنها بالنسب المئوية.



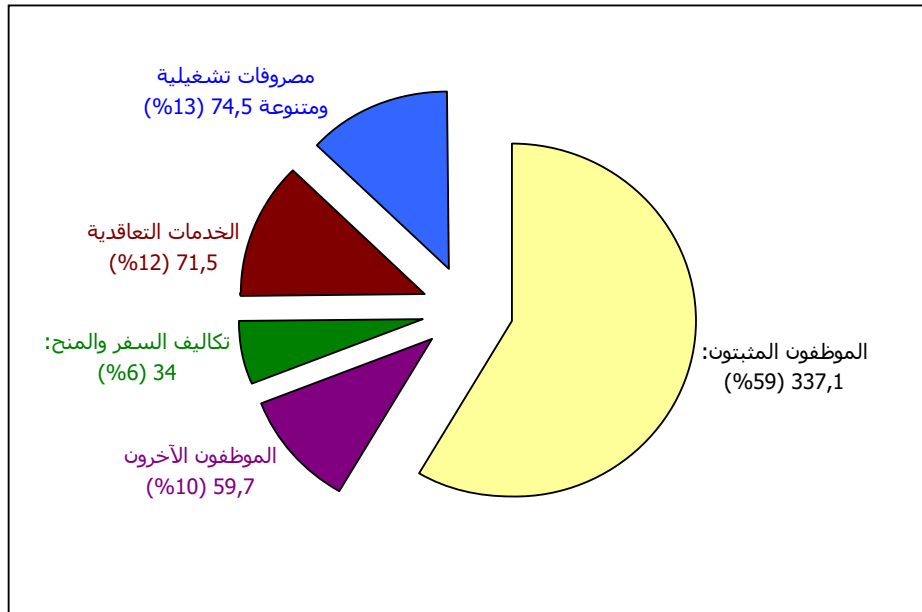
### الرسم البياني 2: تكاليف الموظفين، الفترة 2009-2008

كما هو مذكور في الرسم البياني 1، تمثل تكاليف موظفي الوبو المثبتين وحدهم حوالي 337,1 مليون فرنك سويسري في كل الفترة 2009-2008. والتوزيع الأكثر تفصيلا لها أدناه طبقا للعديد من النظم المحاسبية أو مجموعات الحسابات يظهر بملايين الفرنكات:



### الرسم البياني 3: المدفوعات للموظفين المثبتين، الفترة 2008-2009

كانت نفقات الويبو الإجمالية خلال الفترة 2008-2009 تقارب 577 مليون فرنك سويسري. ومثلت تكاليف الموظفين بصفة عامة (المثبتون وغيرهم) حوالي 70% من إجمالي تكاليف المنظمة، كما يوضح الرسم البياني أدناه.



### الرسم البياني 4: التكاليف الإجمالية للويبو، الفترة 2008-2009

[نهاية المرفق والوثيقة]