

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة السابعة والعشرون

جنيف، من 11 إلى 15 سبتمبر 2017

تقرير مرحلي نهائي عن تنفيذ نظام شامل ومتكامل للتخطيط للموارد المؤسسية

من إعداد الأمانة

أولاً. مقدمة

1. وافقت الدورة الثامنة والأربعون لجمعية الويبو في سبتمبر 2010 على اقتراح الأمانة بشأن تنفيذ نظام شامل ومتكامل للتخطيط للموارد المؤسسية (الوثيقتان WO/PBC/15/17 وA/48/14)، بغية تحقيق ما يلي: "1" تحديث محام الويبو الأساسية في مجالات الإدارة والتنظيم وخدمة الزبائن، "2" وتحسين الكفاءة والإنتاجية فيما تقوم به الويبو من عمليات الإدارة والتنظيم، "3" وتعزيز القدرة على إمداد الدول الأعضاء وأصحاب المصالح والإدارة بمعلومات أفضل.

2. ويُعد هذا التقرير مُكملاً للتقارير المرحلية السابقة التي قُدمت إلى لجنة البرنامج والميزانية، ويُقدّم هذا التقرير إلى الدول الأعضاء نظرة عامة على التقدم المُحرز، والإنجازات البارزة المُحققة، والميزانية المستخدمة في إطار محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية خلال الفترة من يونيو 2016 إلى مايو 2017. وهذا هو التقرير المرحلي النهائي، لأن محفظة التخطيط للموارد المؤسسية ستكتمل خلال فترة التقرير المقبلة. ويتضمن التقرير ملخصاً للمشروعات الجارية التي ستكتمل، وميزانية كل مشروع منها.

ثانياً. الأهداف والنطاق والنهج – معلومات أساسية

3. يجري تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية من خلال محفظة من المشروعات المترابطة، مما يؤدي إلى تطور نظام الإدارة المتكاملة تطوراً تدريجياً.

4. وخطّطت أول مجموعة من المشروعات لإنشاء مجموعة شاملة من الأدوات لتعزيز إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة المناصب، والمزايا والمستحقات، والمرتبات، والتوظيف، وأداء الموظفين، والمهارات، والتعلم، والتطوير.

5. وكانت المجموعة الثانية من المشروعات تهدف إلى تضمين مجموعة من الأدوات لتعزيز ودعم تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، أي إدارة الأداء المؤسسي وإدارة المخاطر المؤسسية والمعلومات الاستخباراتية التجارية، بما في ذلك التخطيط للشئانية، والتخطيط السنوي للعمل، ورصد التنفيذ وتقييم الأداء، وإعداد التقارير، والتحليلات.
6. وكانت المجموعة الثالثة من المشروعات تستهدف إدخال تحسينات على الأدوات القائمة، التي تستخدمها شُعبة الشؤون المالية وشعبة المشتريات والسفر، من خلال إدخال تغييرات في شكل الأنظمة وتحديثها لإدخال وظائف وتحسينات جديدة في أساليب العمل.
7. وخطت المجموعة الرابعة من المشروعات لنشر أدوات تُمكن الويبو من البدء في اكتساب خبرة في مجال إدارة العلاقات مع الزبائن، بما في ذلك القوائم البريدية، وقاعدة بيانات جهات الاتصال، وإدارة النفاذ، وتحليلات الزبائن.
8. ويستند نهج الويبو إلى تنفيذ المشروعات على مراحل مما يساعد على تطور قدرات نظام التخطيط للموارد المؤسسية وتضمينه تدريجياً على نحو مترابط وموزون. ويقوم النهج أيضاً على احتياجات الأعمال وأولوياتها، ويُراعي قدرة الوحدات التنظيمية المعنية على استيعاب التغييرات ودمجها.
9. وتمثل المحركات الرئيسية لتنفيذ محفظة التخطيط للموارد المؤسسية في الجودة والدقة والإنجاز في حدود الميزانية المعتمدة. وقد جرى تكييف خطط التنفيذ كلما توفّر مزيد من المعلومات، بناءً على الدروس المستفادة من مشروعات سابقة. وقد أبلغت الدول الأعضاء بانتظام بهذه الخطط في تقارير مرحلية سنوية متعاقبة، كما ترد لاحقاً في هذا التقرير الخطة الحالية لتسليم المشروعات المتبقية وإغلاق المحفظة.

ثالثاً. إنجازات المحفظة

10. تسيير المحفظة، بوجه عام، في المسار الصحيح نحو تحقيق أهداف تحديث وتحسين الجودة والكفاءة والإنتاجية لمهام الويبو في مجالات الإدارة والتنظيم وخدمة الزبائن، وزيادة قدرة المنظمة على إمداد الدول الأعضاء وأصحاب المصالح والإدارة بمعلومات أفضل. ويبيّن الرسم البياني رقم 1 التطور والخطط حتى نهاية تنفيذ المحفظة.

الرسم البياني رقم 1: تطور نظام الإدارة المتكاملة، 2010-2018



11. ويقدم القسم العاشر عرضاً تفصيلياً لآثار المحفظة. ويقدم الجدول الوارد أدناه لمحة عامة عن الإنجازات الرئيسية خلال الفترة المشمولة بالتقرير:

النظام	المشروع	الفوائد المحققة
الموارد البشرية	الخدمة الذاتية	- تسليم وظيفة دليل الشركات، - إدخال طلب الإجازة والغياب والموافقة عليها، - إدخال طلبات المعالين التابعين للموظفين، - إدخال مديرين للحفاظ على الوصف الوظيفي، - تسليم نماذج إلكترونية جديدة للمنتح التعليمية، - إدخال طلبات إعانة إيجار الموظفين، - تسليم طلبات تمديد العقود، - تسليم التعيينات الإلكترونية.
	إدارة المواهب	- إدخال إدارة أداء الموظفين المؤقتين والمتدربين والزملاء، - تسليم إدارة الدورة السنوية لأداء الموظفين الاعتياديين، - تسليم أداة التسجيل والتنظيم المركزي للتدريب، - تسليم حل للمهارات انتقائية تجريبية عبر مجموعة صغيرة من الموظفين.
نظام الإدارة المتكاملة	إدارة الإيرادات	- تحديد بنية مدفوعات مالية مستقبلية والموافقة عليها، - تحديد خريطة طريق للانتقال إلى البنية المستقبلية، - اعتماد تغييرات أولية لدعم البنية المستقبلية في برنامج PeopleSoft، - اعتماد منصة الدفع الإلكتروني (ePay) كعميار مستقبلي للويبو، - شروع عدد من قطاعات الأعمال في استخدام نظام الدفع الإلكتروني، - أكتمال تصميم أساليب العمل المالية الموحدة الجديدة.
	السفر والاجتماعات	- تصميم عملية مبسطة، - إجراء تحليل للسوق لتحديد الحلول المحتملة
إدارة العلاقات مع الزبائن	PROdest	- تصميم عمليات جديدة - تهيئة حل قياسي واختباره - نشر حل سحابي للبروتوكول والأحداث

12. وأعدت، خلال الفترة المشمولة بالتقرير، خطة التحول للوحدة التنظيمية المسؤولة عن عمليات وخدمات التخطيط للموارد المؤسسية، ألا وهي قسم التنظيم والتطبيقات الإدارية، ووافق المدير العام على تنفيذها. واشتملت هذه الخطة على هيكل منفتح أكثر توجهاً نحو خدمات الزبائن، ويجمع بين العمليات، والتحسينات والمشروعات، ونموذج تشغيل جديد قائم على الخدمات المدارة، وعمليات تشغيل قياسية جديدة، وكلها تركز على تحسين إدارة الخدمات. ونتيجة لذلك، تم تعيين مدير جديد، الانتقال إلى نظام التخطيط للموارد المؤسسية، لرئاسة الهيكل المشترك، وبدأ العمل بعمليات وأدوات ومهارات جديدة.

13. وفي إطار تحول قسم التنظيم والتطبيقات الإدارية، أُطلق طلب دولي لتقديم عروض من أجل تحديد عدد انتقائي من الشركات التي يمكنها تقديم خدمات مدارة، بالإضافة إلى التعهدات التقليدية بشأن الوقت والمواد ومجموعة الأعمال. وأسفر طلب تقديم العروض عن إبرام ثلاثة اتفاقات طويلة الأمد مع مقدمي خدمات جدد من شأنها أن تساعد قسم التنظيم والتطبيقات الإدارية على أن يقدم خدمات عالية الجودة لزيائته، وأن ينضج على مدى السنوات الخمس المقبلة.

رابعاً. التحقق والتصديق المستقلان

14. أُجري استعراض ثانٍ للتحقق والتصديق المستقلين في عام 2016 من جانب مقدم خدمات محترف خارجي مستقل، هو شركة غارتنر للاستشارات (Gartner Consulting). وركز هذا الاستعراض، من بين جوانب أخرى، على الفوائد التجارية، وقدم لإدارة الويبو أفكاراً وتوصيات للمساعدة على ضمان أن الويبو تدرك الإمكانيات الكاملة للأنظمة التي تنشرها محطة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية بعد إغلاق المحفظة.

15. وخلص الاستعراض بوجه عام إلى أن "الوضع العام لبرنامج تطور نظام الإدارة المتكاملة يعكس منظمة تعليمية بدأت برؤية قوية وكيفت منهجياتها... لتصبح أكثر نجاحاً" و"حقق البرنامج فوائد في عدة مجالات. ويشمل ذلك المزيد من الأنظمة المتكاملة وتدفعات العمل الأكثر شفافية مما يسفر عن مشهد يوفر أساساً لتحسين عمليات الويبو ومواصلة تطويرها في حدود الإطار التنظيمي". ويمكن الاطلاع على قائمة كاملة بالتوصيات في مرفق هذه الوثيقة. ويقدم الجدول الوارد أدناه ملخصاً للتوصيات الخمس الرفيعة المستوى المقدمة والإجراءات الإدارية المتخذة. وكانت اثنتان من التوصيات ترتبطان ارتباطاً مباشراً بالمحفظة، في حين أن ثلاثة منها كانت موجهة إلى المنظمة، خارج نطاق المحفظة.

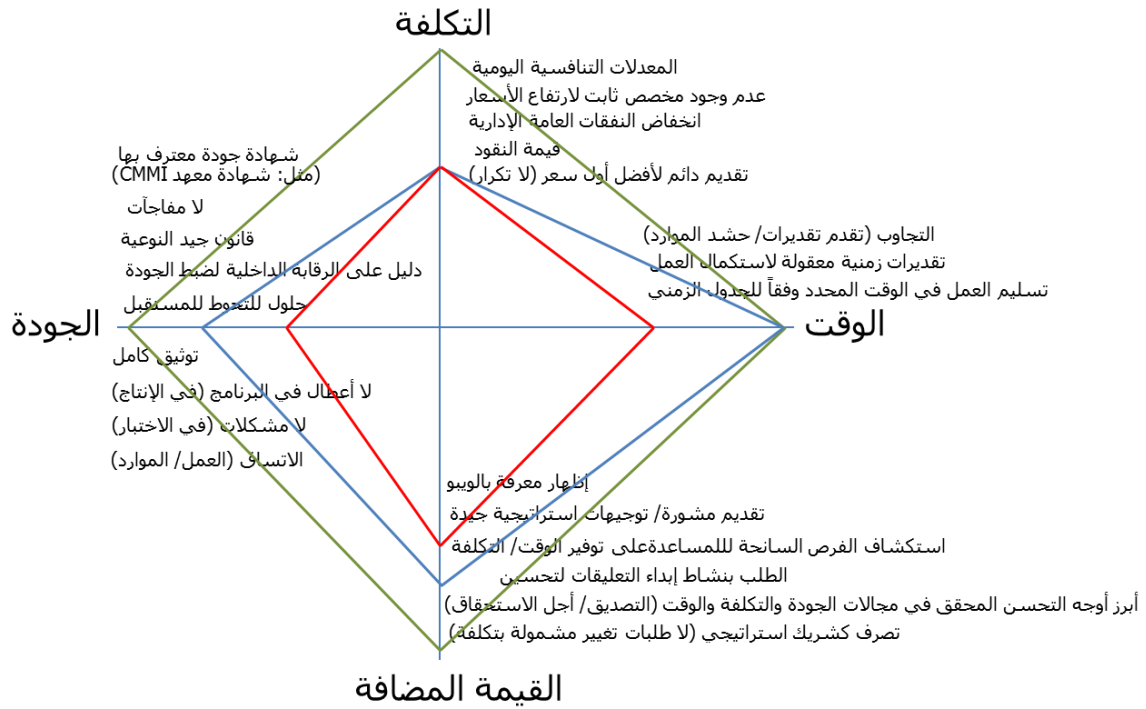
الرقم	بخصوص المحفظة أم تتعلق بالمنظمة	التوصية	الإجراء الإداري
1	المحفظة	تغيير استراتيجية الاستعانة بالمصادر: اختيار شريك للتنفيذ/ للدعم	أجري طلب دولي لتقديم العروض لتحديد شركاء جدد (كما ورد في القسم 13)
2	المحفظة	تطبيق نهج تنفيذ منسقة	حدثت منهجية التنفيذ المشتركة، وسوف تحسّن باستمرار بالمدخلات المقدمة من الشركاء الجدد
3	المنظمة	تعزيز منظمة الدعم	خطة تحول قسم التنظيم والتطبيقات الإدارية (على النحو الوارد في القسم 12)
4	المنظمة	تنفيذ استراتيجية إدارة البيانات الرئيسية (التركيز على الزبائن)	إدخال إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاستراتيجية إدارة البيانات الرئيسية في نهج مرحلي، وجعل الزبون جانباً رئيسياً من جوانب مبادرة المنصة العالمية للملكية الفكرية
5	المنظمة	الموافقة على استراتيجية بشأن إدارة العلاقات مع الزبائن	يُنظر حالياً إلى إدارة العلاقات مع الزبائن في السياق الأوسع لمبادرة المنصة العالمية للملكية الفكرية ومجلس خدمة الزبائن

خامساً. تقييم أداء الشركاء الخارجيين المكلفين بالتنفيذ

16. خلال الفترة المشمولة بالتقرير، كان أداء الشركاء الرئيسيين المكلفين بتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية يُرصد باستمرار كجزء من إنجاز كل مشروع. وفي غضون الفترة المشمولة بالتقرير، انتهت خدمات أحد الشركاء (المبلغ عنها في تقرير الحالة لعام 2016)، لأن المشروع المعني قد اكتمل بنجاح. واستُعين بشريك جديد يتمتع بمهارات مايكروسوفت دايناميكس لدعم مشروع قاعدة بيانات جهات الاتصال.

17. ويصور الرسم البياني رقم 2 الأداء الفعلي لشريكي تنفيذ خارجيين استُعين بهما خلال الفترة المشمولة بالتقرير، وبمثالهما المخططان الأحمر والأزرق الداخليان، وتمثل الماسة الخضراء الخارجية مخطط الشريك المثالي.

الرسم البياني رقم 2: أداء الشركاء الخارجيين المكلفين بالتنفيذ



18. ويوضح الرسم البياني الوارد أعلاه أن كلاً من الشريكين الرئيسيين المكلفين بتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية لديه مواطن قوة ومواطن ضعف. وقد تحسن أداء الشريكين بوجه عام، مقارنةً بالفترة المشمولة بالتقرير السابق، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى تبديل أحد الشركاء القدامى بشريك جديد.

19. وكما ذكر في الفقرة 13، وكجزء من تواصل عملية التحسين المستمر، فإن الاتفاقات الثلاثة الجديدة الطويلة الأمد التي أبرمت مؤخراً، في أعقاب عملية اختيار دولية مفتوحة قائمة على المناقصات، ستساعد الويبيو على مواصلة تحسين مستويات أداء الشركاء الرئيسيين المكلفين بتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية.

سادساً. الاتصالات

20. لا يزال مكتب إدارة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية (EPMO) يتواصل مع الموظفين على جميع المستويات. ونُشرت ووُزعت طبعة خريف 2016 من النشرة الإخبارية لنظام التخطيط للموارد المؤسسية من أجل إطلاع الموظفين أولاً بأول على الإصدارات الجديدة من المنتجات والخدمات في شتى المشروعات.

21. وأكملت المحفظة أيضاً عدداً من أنشطة الاتصال والتدريب، لا سيما التدريب الميداني، والفيديوهات التدريبية، والاتصالات عبر البريد الإلكتروني لدعم مشروع إدارة المواهب ومشروع الخدمة الذاتية.

22. وأخيراً، كان يجري، في وقت إعداد هذا التقرير، إطلاق دراسة استقصائية لمستخدمي نظام الإدارة المتكاملة من أجل جمع آراء الموظفين بشأن سهولة استخدام نظام الإدارة المتكاملة. وسوف تُقارَن نتائج هذه الدراسة الاستقصائية بنتائج الدراسة الاستقصائية التي أُجريت في عام 2015 لقياس ما إذا كانت التغييرات التي أُدخلت فيما بين هاتين الدراستين الاستقصائيتين قد ساعدت على زيادة سهولة استخدام نظام الإدارة المتكاملة، وأيضاً لتحديد فرص التحسين الأخرى.

سابعاً. استخدام ميزانية مشروع التخطيط للموارد المؤسسية

23. تبلغ التكلفة الإجمالية المقدّرة لتنفيذ محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية نحو 25 مليون فرنك سويسري على مدى خمس سنوات. وتشمل التكاليف المقدّرة استضافة البرامج التطبيقية، وشراء البرمجيات، وموظفي المشروعات، وموارد بدل المستخدمين، وأتعاب الشركاء الخارجيين المكلفين بالتنفيذ، والتدريب والاتصالات وغير ذلك من التكاليف المرتبطة بالمشروعات. وقد كفل الميزج الذكي بين موارد المشروعات الخارجية والداخلية تسليم المحفظة، حتى ولو كان لها إطار زمني مطول، في حدود الميزانية المعتمدة الأصلية.

24. ويرد في الجدولين التاليين ملخص لاستخدام الميزانية حتى الآن بحسب المجال الوظيفي الرئيسي وعنصر التكلفة، إضافة إلى الاستخدام المقدّر للميزانية حتى نهاية المحفظة.

استخدام ميزانية محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية (بحسب المجال الوظيفي الرئيسي)

(بالفرنك السويسري، في 31 مايو 2017)

المجال الوظيفي الرئيسي	الميزانية الأصلية	الميزانية المحدثة ¹	المبالغ الفعلية ² حتى الآن	الاستخدام ³ الفعلي	التقدم المحرز
إدارة البرامج والتغيير	3 830 200	4 134 169	3 488 161	%84	%87
إدارة الموارد البشرية وتطويرها	8 945 755	7 044 173	5 789 582	%82	%77
إدارة الأداء المؤسسي	6 017 982	5 996 058	5 966 058	%100	%100
إدارة العلاقات مع الزبائن	1 955 690	853 891	242 827	%28	%15
التحسينات المدخلة على نظام الإدارة المتكاملة	4 591 840	4 953 892	3 536 108	%71	%77
مخصصات الطوارئ المستحقة ⁴	-	2 359 284	-	-	-
المجموع	25 341 467	25 341 467	19 052 736	%75	%79

¹ تستند الميزانية المحدثة إلى النفقات الفعلية المسجلة حتى 31 مايو 2017، والميزانية المقدرة لاستكمال المشروعات المتبقية، وتشمل هذه الأخيرة تكاليف طارئة بنسبة 10%، وهو ما يتفق مع افتراض التخطيط الأصلي في الوثيقة WO/PBC/15/17.

² تتضمن المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن النفقات الفعلية حتى 31 مايو 2017.

³ يعكس الاستخدام الفعلي الإنفاق الفعلي حتى 31 مايو 2017، مقارنةً بالميزانية المحدثة.

⁴ تشير مخصصات الطوارئ المستحقة إلى الأموال غير المستخدمة من مخصصات الطوارئ المقررة للمشروعات التي أُنجزت بالفعل وتلك التي حُذفت من نطاق المحفظة. ولن تكون مخصصات الطوارئ المستحقة النهائية معروفة إلا في نهاية المحفظة.

استخدام ميزانية محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية (بحسب عنصر التكلفة)
(بالفرنك السويسري، في 31 مايو 2017)

عنصر التكلفة	الميزانية الأصلية	الميزانية المحدثة ¹	المبالغ الفعلية حتى الآن ²
استضافة البرامج التطبيقية	1 383 360	337 258	203 883
شراء البرمجيات	3 989 738	2 688 881	2 411 487
موظفو المشروعات	5 564 680	6 927 892	6 482 744
موارد بدل المستخدمين	2 703 800	1 650 511	1 193 092
الشريك الخارجي المكلف بالتنفيذ	9 896 109	9 955 085	7 689 315
التدريب	1 253 780	461 004	261 244
الاتصالات وغير ذلك	550 000	961 551	810 972
مخصصات الطوارئ المستحقة ³	-	2 359 284	-
المجموع	25 341 467	25 341 467	19 052 736

¹ تستند الميزانية المحدثة إلى النفقات الفعلية المسجلة حتى 31 مايو 2017، والميزانية المقدرة لاستكمال المشروعات المتبقية، وتشمل هذه الأخيرة تكاليف طارئة بنسبة 10%، وهو ما يتفق مع افتراض التخطيط الأصلي في الوثيقة WO/PBC/15/17.

² تتضمن المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن النفقات الفعلية حتى 31 مايو 2017.

³ تشير مخصصات الطوارئ المستحقة إلى الأموال غير المستخدمة من مخصصات المشروعات التي أُجرت بالفعل وتلك التي حُذفت من نطاق المحفظة. ولن تكون مخصصات الطوارئ المستحقة النهائية معروفة إلا في نهاية المحفظة.

25. وعموماً، لا يزال استخدام ميزانية المحفظة ثابتاً، وسوف يُنجز النطاق المتعلق بالمجالات الوظيفية الرئيسية في حدود الميزانية الأصلية المعتمدة.

26. وفي عام 2016، كان من المتوقع أن تكون النفقات النهائية الخاصة بمجال إدارة الأداء المؤسسي أكبر من تقديرات الميزانية الأصلية بأقل من 1 في المائة. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، انتقل الدعم بنجاح إلى قسم التنظيم والتطبيقات الإدارية (MAAS)، وأغلقت مجموعة إدارة الأداء المؤسسي بعد ذلك وكانت النفقات النهائية أقل بقليل من الميزانية الأصلية كما كانت مُقدرة في عام 2010.

27. وفي تقرير عام 2016، كان من المقدر أن تكون النفقات النهائية لمجال إدارة البرامج والتغيير أكبر بنسبة 9 في المائة من الميزانية الأصلية لعام 2010. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، جرت إدارة هذه النفقات الإضافية بعناية، وفي حين أن تمويل هذه المجموعة سيستمر حتى تُغلق المحفظة في عام 2018، يُقدر حالياً أن النفقات النهائية لهذا المجال ستزيد بنسبة 8 في المائة عن تقديرات الميزانية الأصلية.

28. وفي عام 2016، كان من المتوقع أن تكون النفقات النهائية لمجال إدارة الموارد البشرية وتطويرها أكبر بكثير من توقعات عام 2015. وكان ذلك يرجع في المقام الأول إلى تقدير ورد من أحد الشركاء المكلفين بتنفيذ مشروع إدارة المواهب. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، نُفذت استراتيجية بديلة لتوفير موارد المشروع وساعدت بدرجة كبيرة على التحكم في تكاليف المشروع. ونتيجة لذلك، يتوقع حالياً أن تكون النفقات النهائية لمجال إدارة الموارد البشرية وتطويرها أقل بنسبة 21 في المائة من الميزانية الأصلية لعام 2010، وأن تزيد عن توقعات عام 2015 بنسبة تزيد قليلاً على 2 في المائة.

29. وفي عام 2016، جاء في التقرير أنه من المتوقع أن تكون تكاليف موظفي المشروع أكبر بنسبة 25 في المائة من الميزانية الأصلية المقدرة في عام 2010. وكان ذلك يُعزى في المقام الأول إلى الاستخدام الأكبر نسبياً لموارد موظفين مؤقتين مهرة ومؤهلين. وفي غضون الفترة المشمولة بالتقرير، جرت إدارة نفقات الموظفين الإضافية بعناية، وفي حين أن تمويل بعض

هذه الموارد سيستمر حتى إغلاق المحفظة في عام 2018، لا يزال التقدير الحالي أكبر بنسبة 25 في المائة من تقديرات الميزانية الأصلية. ويمكن استنتاج أن الميزانية الأصلية لمشروع الموظفين قُدرت الاحتياج ومعدلات السوق لموارد موظفين ماهرة محددين بأقل من قيمتها. وقد تم تحديد ذلك باعتباره درساً مهماً مستفاداً.

30. وفي عام 2016، جاء في التقرير أن تكاليف شركاء التنفيذ الخارجيين ستكون أكبر بنسبة 7 في المائة من الميزانية الأصلية المقدرة في عام 2010. وكان ذلك يرجع في المقام الأول إلى مشروع إدارة المواهب. وأُفيد بأنه ستُطرح مناقصة تنافسية للمساعدة على التحكم في هذه التكاليف. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، نُقّدت استراتيجية بديلة لتوفير الموارد، وأصبح التقدير الحالي للنفقات النهائية في هذا المجال الآن أكبر من تقدير الميزانية الأصلية بأقل من 1 في المائة.

31. وقُدرت الاتصالات والنفقات الأخرى في عام 2016 بأكثر من تقديرات الميزانية الأصلية لعام 2010. ولكن انخفضت الزيادة المتوقعة انخفاضاً ملحوظاً من 143 في المائة إلى 75 في المائة.

32. أما مخصصات الطوارئ المستحقة فقد سمحت للمحفظة بأن تظل مرنة وقادرة على التكيف مع متطلبات العمل غير المتوقعة أو الناشئة، مع ضمان الإنجاز في حدود الميزانية المعتمدة الأصلية. وفي نهاية المحفظة، ستُعاد إلى الاحتياطات مخصصات الطوارئ المستحقة التي من المتوقع في وقت إعداد هذا التقرير أن تبلغ 2.4 مليون فرنك سويسري تقريباً.

ثامناً. الجدول الزمني للمحفظة

33. إن الجدول الزمني للمحفظة، الذي قُدّم في الأصل إلى الدول الأعضاء في عام 2010 على أنه مشروع لمدة خمس سنوات، قد تأثر بعدد من التأخيرات، وعُدّل بعد ذلك، كما ورد في التقارير المرحلية السنوية المقدمة إلى الدول الأعضاء.

34. وكما ورد في التقرير المرحلي لعام 2016، لم يوافق مجلس إدارة محفظة نظام الإدارة المتكاملة على بدء أي مشروع جديد في الفترة المشمولة بالتقرير إلا إذا كان يستوفي معايير محددة تمهيداً لإغلاق المحفظة. ولم تُمنح الموافقة على المضي قدماً إلا:

"1" إذا كانت أهداف المشروع تتماشى مع الأهداف المحددة أصلاً للمحفظة،

"2" وإذا كانت له جدوى قوية بما في الكفاية، بناءً على تحليل مُفضّل للتكاليف والفوائد،

"3" وإذا كان من الممكن إنجاز نطاقه إنجازاً واقعياً،

"4" وإذا كانت الموارد متاحة لتنفيذه بالتوازي ودون الإضرار بالأنشطة العادية الأخرى، ومشروعات التخطيط للموارد المؤسسية الحالية، والمبادرات التي خارج المحفظة،

"5" وإذا كانت المحفظة لديها ميزانية كافية لتمويل المشروع إلى أن يكتمل.

35. ويقدم الرسم البياني رقم 3 الوارد أدناه لمحة عامة عن المشروعات الجارية. وتشرح الأقسام الواردة أسفل الرسم البياني كل مشروع مُبين في الرسم البياني، وكذلك كل ما تم إنجازه أو حذفه من نطاق المحفظة منذ التقرير المرحلي لعام 2016.

خطة إغلاق محافظة نظام الإدارة المتكاملة

	ف2 2017	ف3 2017	ف4 2017	ف1 2018	ف2 2018
الموارد البشرية	إدارة المواهب			إدارة المواهب	
		تنظيم الوقت			
نظام الإدارة المتكاملة			السفر والاجتماعات		
			إدارة الإيرادات		
إدارة العلاقات مع الزبائن	قاعدة بيانات جهات الاتصال				
			الانتقال إلى نظام قطاع التنمية		

36. ويشمل مشروع إدارة المواهب أداء الموظفين (ePerformance)، وإدارة التعلم المؤسسي (ELM)، وقائمة مهارات. وخلال الربع الثاني/الربع الثالث من عام 2017، سيطلق المشروع قائمة مهارات تشمل مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عبر مجموعة صغيرة من الموظفين. وفي الوقت نفسه، سوف تُسَلَّم "إدارة التعلم المؤسسي" من أجل الاستخدام الأولي من قبل إدارة الموارد البشرية لتحل محل قاعدة بيانات التدريب القائمة بذاتها. وفور اختبارها، ستطرح إدارة الموارد البشرية المهارات وإدارة التعلم المؤسسي تدريجياً على مزيد من المستخدمين في الربع الرابع من عام 2017 وما بعد ذلك. وفي الربع الثاني من عام 2017 أيضاً، سيُنشر المشروع لفئات معينة من الموظفين، مثل الموظفين المؤقتين والزملاء والمتدربين، ليحل محل الإجراء الورقي الحالي. وفي الربع الثالث من عام 2017، ستوسع وظيفة المشروع لتشمل جميع فئات الموظفين. وسيتوقف المشروع بعد ذلك مؤقتاً للسماح لدورة أداء الموظفين لعام 2017 بالاختتام في نظام ePMSDS القديم. وستبدأ دورة 2018 في الحل الجديد ePerformance. ولذلك تظهر إدارة المواهب مرتين، مع وجود فجوة بينهما، في خطة الإغلاق.

37. وفي عام 2016، جاء في التقرير أن مشروع استبدال نظام ساعات العمل المرنة قيد الموافقة. وكان هذا المشروع ينتظر تقديم توصيات من فريق عامل والموافقة عليها. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، قُدمت التوصيات، وفي أثناء انتظار الموافقة، قامت المحافظة بتحليل أثر اعتماد التوصيات ووضعت تصميماً وخطةً وميزانية لإدخالها. وكجزء من التحليل، أُعيدت تسمية المشروع ليتوافق مع النطاق، وهو يعرف الآن باسم مشروع تنظيم الوقت كما هو مبين في خطة الإغلاق. وقد تمت الموافقة على التوصيات في وقت لاحق، ويعكف المشروع، في وقت كتابة هذا التقرير، على إشراك شريك تنفيذ لبدء العمل في يوليو 2017 بهدف بدء التشغيل في نهاية عام 2017.

38. وفي تقرير عام 2016، عُرض مشروع إعادة تطوير السفر والأحداث، ولكن ذُكر أنه ليس جزءاً من المحافظة. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، وافق مجلس إدارة محافظة نظام الإدارة المتكاملة على أن يُنظَّم المشروع بوصفه جزءاً من المحافظة، لكي يُدمج مع مشروع دمج أداة الحجز عبر الإنترنت (OBT)، ولتغيير اسم هذا المشروع المشترك ليصبح "السفر والاجتماعات". وفي وقت لاحق، حدد المشروع متطلبات العمل، وصمَّم عملية مبسطة، وأجرى تحليلاً سوقياً، بمساعدة شريك خارجي. وتوجد، في وقت كتابة هذا التقرير، قرارات قيد النظر فيما يتعلق بالأداة التي ستستخدم، والنطاق المراد تغطيته، ونهج التنفيذ. وسوف تحدد هذه القرارات ما إذا كان يمكن البدء في تنفيذ المشروع، وسوف تحدد التكاليف المرتبطة به وجدوله الزمني.

39. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، صدرت الموافقة على مشروع إدارة الإيرادات وبدأ تنفيذه. وتمثلت المرحلة الأولى في قيام شريك خارجي باستعراض بنية المدفوعات المالية، وأسفر هذا الاستعراض عن بنية مستقبلية وخريطة طريق ريفية المستوى بشأن كيفية الانتقال إلى ذلك على مراحل. وفي الوقت نفسه، أُدخل عدد من التحسينات الإضافية الأصغر على النظام المالي القائم. وانتهت المرحلة الأولى بنجاح، وبدأت المرحلة الثانية لإدخال تحسينات إضافية على النظام المالي القائم وفقاً لخريطة الطريق الريفية المستوى. وستكتمل المرحلة الثانية في نهاية الربع الثاني من عام 2017. وسيجري التخطيط لمزيد من التحسينات وإنجازها في مراحل لاحقة خلال النصف الثاني من عام 2017 وأوائل عام 2018. وستعتمد هذه التحسينات اعتماداً جزئياً على التقدم الذي أحرزه برنامج المنصة العالمية للملكية الفكرية، التي يُعد مشروع إدارة الإيرادات جزءاً منه، ومبادرات أخرى قائمة على الأعمال، مثل مشروع منصة لاهاي، الذي سيستخدم بنية المدفوعات المالية المستقبلية.

40. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، انتهى مشروع قاعدة بيانات جهات الاتصال من تصميم حل يستند إلى مايكروسوفت دايناميكس، ويمكن استضافته داخلياً أو في السحابة. وقد أُجري تحليل لشتى ترتيبات الاستضافة، وشمل التكاليف والمخاطر ذات الصلة. وأدت هذه العملية إلى تأخير المشروع، ولكنها ضمنت معرفة جميع الحقائق قبل اتخاذ قرار بشأن ترتيب الاستضافة. وفي وقت لاحق، اتخذ مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قراراً باستخدام حل قائم على الحوسبة السحابية، واستُكملت الترتيبات التجارية مع مقدم خدمات وأحد شركاء النشر. وقد نجح المشروع في نشر الحل القائم على الحوسبة السحابية لتستخدمه المجموعة الأولى من المستخدمين، البروتوكولات والأحداث، ويجري حالياً نشره على مجموعات أخرى من المستخدمين في الويبو، ومن المقرر أن يُغلق المشروع رسمياً في أوائل الربع الثالث.

41. وفي عام 2016، جاء في التقرير أن مشروع الانتقال إلى نظام قطاع التنمية (DSS) متوقف مؤقتاً بسبب تعدد التبعيات. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، انخفضت بعض هذه التبعيات، بسبب التقدم المحرز في مشروع السفر والاجتماعات، والتقدم المحرز في مشروع إدارة المحتوى المؤسسي في الخطة الرأسمالية الرئيسية، وفرص ربط أنشطة التنمية وخطة العمل. ونتيجة لذلك، أُطلق المشروع في الربع الثاني لإجراء تحليل مفصل للمتطلبات ولتحديد الحل الذي سيستعاض به عن قاعدتي البيانات IP_TAD و IP_ROC. وإذا خلص التحليل إلى أن الويبو لديها بالفعل البنات التكنولوجية الأساسية، فستبدأ مرحلة تسليم المشروع بهدف الانتهاء منها في أوائل عام 2018.

42. وجاء في التقرير أن مشروع التوظيف ومشروع الخدمة الذاتية كليهما قيد التنفيذ في الخطة المستقبلية لمحفظه نظام الإدارة المتكاملة لعام 2016. وفيما بعد، استُكمل هذان المشروعان بنجاح في الفترة المشمولة بالتقرير مع الاستمرار في إدخال تحسينات في إطار الدعم التشغيلي المنتظم الذي يقدمه قسم التنظيم والتطبيقات الإدارية (MAAS).

43. وجاء في التقرير أن مشروع الانتقال إلى خدمة المؤتمرات لا يزال في انتظار الموافقة عليه في الخطة المستقبلية لمحفظه نظام الإدارة المتكاملة لعام 2016. وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، أُجري تحليل رفيع المستوى، وبناء على هذا التحليل والاعتماد على مشروعات أخرى، انُهي إلى أن النطاق لا يمكن إنجازها في الإطار الزمني للمحفظه. وفي حين أن إنجاز المشروع قد حُذف من نطاق المحفظه، فقد اتُفق على أنه يمكن تحديد المتطلبات المفصلة ومقارنتها بقدرات الحل القائم. وهذا من شأنه أن يوفر مدخلات قيمة في مرحلة البدء، عند إطلاق هذا المشروع في وقت لاحق خارج المحفظه.

44. وجاء في التقرير أن مشروع مخزن بيانات الزبائن في انتظار الموافقة في الخطة المستقبلية لمحفظه نظام الإدارة المتكاملة لعام 2016، رغم أن برنامج مايكروسوفت دايناميكس قد أُشئى على نحو كافٍ. وأدى التأخير في تحقيق الاستعداد لبدء المشروع إلى جانب عدم وجود جدوى قوية إلى عدم استيفاء المشروع لمعايير الموافقة. وحُذف هذا المشروع بعد ذلك من نطاق المحفظه.

45. والمشروعات المزمع إنجازها ستكون في حدود الميزانية المعتمدة في الأصل. ومع استكمال المشروعات، سوف يتحول الدعم إلى قسم التنظيم والتطبيقات الإدارية. وقُبل الجزء الأخير من عام 2017 وحتى الربع الثاني من عام 2018، سوف

يتولى فريق صغير القيام بإجراءات الإغلاق الرسمي للمحفظة، مثل التأكد من إنجاز منافع ما بعد المشروع، وإعداد التقارير النهائية، ونقل جميع الوثائق اللازمة إلى المحفوظات، وتسوية الحسابات وإغلاقها، وما إلى ذلك. وقد أدرجت الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة الإغلاق هذه في ميزانية مشروع التخطيط للموارد المؤسسية.

تاسعاً. المخاطر التي تهدد المحفظة

46. لا تزال محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية تسعى، بطريقة شاملة، إلى تحديد المخاطر ورصدها وإدارتها من خلال تنفيذ استراتيجيات التخفيف من حدتها. ويسلط الجدول التالي الضوء على بعض المخاطر الرئيسية التي كشف عنها باعتبارها مخاطر تهدد محفظة المشروعات ككل.

المخاطر	الوصف	التخفيف من حدة المخاطر
استكمال نطاق المحفظة في غضون الإطار الزمني للإغلاق	لا يزال النطاق المتبقي من المحفظة يُظهر عدداً من المشروعات التي يلزم استكمالها في غضون مدى زمني قصير نسبياً. لكن قدرة المنظمة على استيعاب هذا العمل الإضافي واكتساب المعرفة المتعلقة بالتكنولوجيات تعد مصدر قلق	مُدّد الجدول الزمني للمحفظة إلى أوائل عام 2018. وأسقطت المشروعات التي لم تستوف معايير الإدراج في المحفظة. وقُسمت المشروعات إلى مراحل محددة بحيث يمكن إغلاق المشروع قبل الأوان في نهاية المرحلة، مع تقديم بعض الفوائد، لضمان عدم تمديد الجدول الزمني للمحفظة مرة أخرى
عدم القدرة على تحصيل القيمة القصوى والحفاظ على الفوائد المتأتمية من الحلول المقدمة للتخطيط للموارد المؤسسية	تُنجز المحفظة المشروعات بنجاح، ولكن تحصيل القيمة الكاملة لنظام التخطيط للموارد المؤسسية لن يتأق في المستقبل إلا من خلال الاستمرار في إدخال تغييرات على العمليات والسلوكيات، وغيرها	تضمن عملية تحسين مستمر في عمليات المنظمة، من خلال المحفظة، لضمان تحصيل القيمة القصوى أثناء مدة المحفظة وفي المستقبل. وإجراء مراجعات ما بعد التنفيذ لتحديد الدروس المستفادة وانتهاز الفرص المستقبلية. وإدخال هيكل إدارة معزز لضمان استمرار تقديم المنافع بعد إغلاق المحفظة
خسارة الموارد قبل اكتمال المحفظة	حينما توشك المحفظة على الإغلاق، سوف تشرع الموارد في البحث عن فرص أخرى، وربما تغادر قبل استكمال عملها في المحفظة	الاستعانة بموارد من شركاء سيقدمون بعد ذلك خدمات الدعم إلى قسم التنظيم والتطبيقات الإدارية (MAAS) لضمان الاستمرارية حتى نهاية المحفظة وما بعدها

عاشراً. آثار المحافظة

47. وافقت الدورة الثامنة والأربعون لجمعية الويبو في سبتمبر 2010 على اقتراح الأمانة بشأن تنفيذ نظام شامل ومتكامل للتخطيط للموارد المؤسسية (الوثيقتان WO/PBC/15/17 وA/48/14). وأبرزت هاتان الوثيقتان أن وجود نظام شامل للتخطيط للموارد المؤسسية سيدعم عدداً من الاستراتيجيات الرئيسية الواردة في خطة الويبو الاستراتيجية المتوسطة الأجل في ثمانية مجالات. وتوضح الجداول التالية مساهمة المحفظة بتقديم أمثلة على التغييرات الرئيسية التي أدخلت على هذه المجالات الثمانية.

"6" إظهار معلومات الأداء واستخدام الموارد للدول الأعضاء وجميع المعنيين: الشفافية

بعد المحفظة	قبل المحفظة
تتطابق أوامر الشراء مع قيمة العمل، وأعيدت المبالغ غير المستخدمة، مما أدى إلى تحرر الميزانية	الميزانيات مقيدة بأوامر شراء مُقدَّرة
يقدم النظام تقارير واضحة عن حالة العمل ووضع الميزانية	من الصعب التأكد من حالة العمل أو وضع الميزانية بسبب أوامر الشراء المُقدَّرة
لوحات بيانات مؤتمتة بشأن المعلومات الاستخباراتية التجارية على مستوى المنظمة	أُنتجت لوحات بيانات محلية تستغرق وقتاً طويلاً
قدرات البحث تسمح للمديرين بأن يكونوا أكثر استباقاً/ استهدافاً	كانت إمكانية نفاذ المديرين إلى المعلومات محدودة
يمكن للبرامج أن ترصد معلوماتها، ومعلومات غيرها من البرامج، باستخدام الأداة المركزية	لا يمكن للبرامج أن ترى إلا المعلومات الخاصة بها في أداها المحلية أو جدول بياناتها المحلي

"7" تعزيز الروابط بين استخدام الموارد والنتائج التي خططت لها ووافقت عليها الدول الأعضاء: المساءلة

بعد المحفظة	قبل المحفظة
تطبيق مركزي لخطط العمل السنوية القائمة على النتائج تستخدمه جميع البرامج	التخطيط السنوي للعمل بناءً على جداول البيانات
تستخدم البرامج الأداة المركزية لرصد خطط العمل	تستخدم البرامج أدوات محلية لرصد خطط العمل
تطبيق مركزي تستخدمه جميع البرامج من أجل التخطيط للشائبة بناءً على النتائج	التخطيط للشائبة بناءً على جداول بيانات متعددة
لا توجد محصصات إضافية في الميزانية من أجل أعمال الترجمة نظراً لوضوح الاستخدام الحالي للميزانية وتوقعاتها	تخصيص ميزانية إضافية لأعمال الترجمة في نهاية كل عام من الشائبة بسبب عدم وضوح استخدام الميزانية وتوقعاتها

"8" السماح بتحديد الأدوار والمسؤوليات تحديداً واضحاً مع مستويات مناسبة من السلطة وفقاً لإطار المساءلة في المنظمة: المساءلة

بعد المحفظة	قبل المحفظة
الموافقة على معاملة الخدمة الذاتية يقدمها عادةً مديرو البرامج أو المشرفون على البرامج	الموافقات المستندة إلى النظام تقدمها إدارة الموارد البشرية مركزياً في المقام الأول
تُصد البيانات الرئيسية من خلال لوحات تحكم في البيانات لضمان الاتساق	هياكل الأعمال غير متسقة بين الأنظمة
نماذج مختلفة لكل نوع من إعلانات الوظائف الشاغرة	لا يوجد تمييز عند تعيين موظفين أو متدربين داخليين أو زملاء أو مقدمي الخدمات من المتعاقدين الأفراد
سجلات بيانات جهات الاتصال لها مالك واضح	ملكية بيانات جهات الاتصال غير واضحة
يُحدّد مانح الموافقة على المعاملة آلياً بناءً على الهيكل التنظيمي	ضوابط داخلية فضفاضة تمنح المستخدم حرية تحديد مانح الموافقة على معاملات معينة

"9" استقاء البيانات فور وجودها عند المصدر من أجل استخدامها في عمليات المراحل النهائية: الكفاءة

بعد المحفظة	قبل المحفظة
طلبات شراء الترجمة تُنشأ آلياً في نظام الإدارة المتكاملة	كل طلب شراء ترجمة يستغرق 10 دقائق لإنشائه في نظام الإدارة المتكاملة (600 في الربع الواحد)
تُغلق أوامر شراء الترجمة آلياً بمجرد معالجة الفاتورة النهائية	كان يجب إغلاق أوامر شراء الترجمة يدوياً، مما يُعطى الإقفال المالي السنوي
بيانات رئيسية تُحفظ في نظام واحد ويجري تشاركها مع الأنظمة الأخرى لضمان الاتساق	كانت توجد اختلافات في البيانات الرئيسية (الإدارات، المواقع، وأسعار الصرف، وحقول الرسوم البيانية، والمناصب) بين نظام الموارد البشرية والنظام المالي
تشارك بيانات الميزانية آلياً عند تحديث المصدر الرئيسي	تشارك بيانات الميزانية استناداً إلى عملية يدوية وعرضة للخطأ وتستغرق وقتاً طويلاً
تشارك بيانات المبالغ الفعلية آلياً كل ليلة	تشارك بيانات المبالغ الفعلية عند الطلب بعمل يدوي مكثف
معلومات الغياب متاحة في أداة المعلومات الاستخباراتية التجارية لجميع المستخدمين	معلومات الغياب غير متاحة إلا للموارد البشرية
الاحتفاظ بمعلومات اتصال مركزية واحدة ومتسقة	معلومات الاتصال محفوظة في أدوات أو أنظمة محلية وبها تناقضات
تستغرق تقارير المخاطر أقل من أسبوع لإعدادها	تستغرق تقارير المخاطر نحو ستة أسابيع من الجهد لإعدادها
يستخدم المديرون أداة واحدة لإدارة عملية التوظيف	كان المديرون يستخدمون أدوات متعددة لإدارة عملية التوظيف
إدخال البيانات في نظام مصدري واحد (رئيسي) ثم مشاركتها عبر الأنظمة الأخرى	إدخال بيانات مكررة في أنظمة متعددة

"10" تبسيط معالجة المعاملات والبيانات: الكفاءة

بعد المحفظة	قبل المحفظة
طلبات شراء الترجمة تُحوّل آلياً إلى أوامر شراء دون وجود مشكلات لحلها	كانت شعبة المشتريات والسفر تقضي وقتاً في تحويل طلبات شراء الترجمة (600 في الربع الواحد) إلى أوامر شراء وفي حل المشكلات
تتبع الترجمة في نظام معاهدة البراءات إجراء واحداً متسقاً	كانت الترجمة في نظام معاهدة البراءات تتبع إجراءات مختلفين
أمر شراء الترجمة الواحد يساوي جزءاً واحداً من عمل الترجمة، فمن الأسهل إدارته	كان أمر شراء الترجمة الواحد يشمل أجزاء متعددة من عمل الترجمة، فكان من الصعب إدارته
تكلفة كل معاملة سفر 81 فرنكاً سويسرياً	كانت تكلفة كل معاملة سفر 130 فرنكاً سويسرياً
الجهد المبذول لإعداد خطط عمل للسنة الثانية من الثنائية: 20 يوم عمل	الجهد المبذول لإعداد خطط عمل للسنة الثانية من الثنائية: 40 يوم عمل
أداة توظيف تُحدّث بانتظام وذات وظائف رائدة في المجال	أداة توظيف ثابتة تتسم بقليل من المرونة
استخدام برنامج معياري في المقام الأول للتنبؤ بالدفع	برنامج شديد التخصص للتنبؤ بالدفع في حسابات القبض والفواتير

كانت المنح التعليمية تُعالج يدوياً (45 دقيقة لكل عملية من عمليات الموارد البشرية)	جميع قسائم المنح التعليمية تُنشأ آلياً (15 دقيقة لكل عملية من عمليات الموارد البشرية)
أربعة إجراءات مؤتمتة للموارد البشرية	10 إجراءات خدمة ذاتية مؤتمتة للموارد البشرية
إجراءات ورقية للمنح التعليمية وإعانة الإيجار مودعة في السجل المادي للموظف	إجراء إلكتروني للمنح التعليمية وإعانة الإيجار (بدون نسخة ورقية)
يستغرق ترحيل المخصصات في منتصف الشائبة 15 يوم عمل	يستغرق ترحيل المخصصات في منتصف الشائبة 8 أيام عمل
حُجزت جميع الرحلات عبر شركة السياحة	حُجز أكثر من 60% من الرحلات عبر الإنترنت (مؤتمت)
يمكن طلب الإجازة عن طريق برنامج eWork أو البريد الإلكتروني	تطلب جميع الإجازات من خلال الخدمة الذاتية في برنامج PeopleSoft

"11" توفير بيانات ومعلومات دقيقة في الوقت المناسب من مصدر واحد موثوق به: الشفافية والكفاءة

بعد المحفظة	قبل المحفظة
ساعات للاستجابة لتقلبات عبء أعمال الترجمة	أيام للاستجابة لتقلبات عبء أعمال الترجمة
تتطابق أوامر الشراء مع قيمة كل عمل	تجاوزت أوامر الشراء قيمة العمل المقدرة
توجد لوحات تحليلات متعددة	لا توجد لوحات تحليلات
البيانات متسقة ويمكن التحقق منها بأدوات مؤتمتة	كانت البيانات الموجودة في أنظمة متعددة غير متسقة
بيانات المخاطر مرئية مركزياً وتُستخدم في إطار التخطيط	تنتشر بيانات المخاطر عبر المنظمة، وهي غير مرئية ونادراً ما تُستخدم
تُدفع رواتب جميع الموظفين من خلال كشف المرتبات	تُدفع رواتب الموظفين الموجودين خارج جنيف عن طريق حسابات مستحقة الدفع
مجموعة واحدة من بيانات المصدر المتاحة مركزياً	كانت البيانات مكررة داخل أدوات الإدارات
إجراءات مؤتمتة لتشارك المعلومات المتغيرة آلياً	إجراءات يدوية لتشارك المعلومات المتغيرة
تغييرات المعلومات الشخصية يدخلها الفرد	تغييرات المعلومات الشخصية تُدخل مركزياً
انخفاض في التغييرات ذات الأثر الرجعي لأن البيانات دقيقة ومُحدثة	ارتفاع عدد التغييرات ذات الأثر الرجعي التي تؤثر في أجور الموظفين
انخفاض عدد التكنولوجيات، وألغيت التكنولوجيات التي عفاها الزمن	الاعتماد على كثير من التكنولوجيات، وبعضها عفاها الزمن

"12" الامتثال لمتطلبات الضوابط الداخلية، وأمن البيانات، والسرية، وعملية المراجعة: المساءلة

قبل المحفظة	بعد المحفظة
كان التحديث المتواصل يتطلب تحديثات كل 3 سنوات من خلال مشروع كبير ومكلف ويستغرق وقتاً طويلاً	يمكن تطبيق التحديثات على نحو أكثر انتظاماً بنهج صغير تراكمي ذي تكلفة أقل
لا توجد شهادة أمن	شهادة ISO27001:2013
لا يمكن تنفيذ توصيات إدارة المخاطر	نُفذت توصيات إدارة المخاطر
الجهد المبذول لجمع معلومات المخاطر السنوية والتحقق منها وتنسيقها: 4 أسابيع	الجهد المبذول للتحقق من معلومات المخاطر السنوية وتحديثها: أسبوع واحد
عملية مراجعة التوظيف استناداً إلى التتبع اليدوي	تمت أتمتة عملية مراجعة التوظيف في الأداة
يشكل بطلان استعمال برنامج PeopleSoft مخاطرة شديدة	يشكل بطلان استعمال برنامج PeopleSoft مخاطرة قليلة

"13" توطيد معلومات الزبائن وتحسين خدمة الزبائن: التوجه نحو الخدمات

قبل المحفظة	بعد المحفظة
تكنولوجيات الموارد البشرية المتعددة المستخدمة تحول دون تبادل المعلومات والتوجه نحو الخدمات	جميع أنظمة الموارد البشرية تستند إلى تكنولوجيا أوراكل حيث تُدخل المعلومات مرة واحدة ثم يجري تشاركتها
تغييرات نظام الموظفين ولائحته التي يسمح بها النظام تستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذها وجميعها تخصيصات	تغييرات نظام الموظفين ولائحته التي يسمح بها النظام من السهل نسبياً تنفيذها باستخدام وظيفة مهيأة قياسية
ارتفاع مخاطر التكنولوجيا أو تعطل النظام	انخفاض مخاطر التكنولوجيا أو تعطل النظام
استخدام القوائم البريدية لإرسال إخطارات الوظائف الشاغرة	أداة تقوم آلياً بإخطار المرشحين للوظائف الشاغرة
أداة التوظيف قديمة وقائمة بذاتها	أداة التوظيف حديثة ويمكن ربطها بمواقع التواصل الاجتماعي مثل لينكد إن وفيسبوك
معلومات الاتصال الخاصة بالموظفين محدودة (جهة اتصال واحدة في حالات الطوارئ، هاتف شخصي واحد، وعنوان بريد إلكتروني واحد)	تم توسيع نطاق معلومات الاتصال الخاصة بالموظفين (جهات اتصال غير محدودة في حالات الطوارئ، وهاتفان شخصيان، وعنوان بريد إلكتروني)
أداة التوظيف متوفرة باللغة الإنكليزية فقط	أداة التوظيف يمكن أن تدعم لغات متعددة
الاستشاريون الذين يصلون إلى المقر الرئيسي للعمل لا يكونون معروفين للأمن في كثير من الأحيان (فيُمنع أو يُؤخَّر دخولهم)	يقوم النظام بإبلاغ الأمن مسبقاً بالاستشاريين المتوقع أن يعملوا في المقر الرئيسي

48. وفيما يلي فقرة قرار مقترحة.

49. أحاطت لجنة البرنامج والميزانية علماً بالتقرير المرحلي الخاص بتنفيذ نظام شامل ومتكامل للتخطيط للموارد المؤسسية (الوثيقة WO/PBC/27/10)، لا سيما ما يلي:

"1" ستستكمل المحفظة في حدود الميزانية المعتمدة؛

"2" وستُغلق المحفظة في عام 2018؛

"3" ولم تبدأ المشروعات / المراحل إلا بعد أن وافق عليها مجلس إدارة محفظة نظام الإدارة المتكاملة وفقاً لمعايير محددة؛

"4" وستُعاد الأموال غير المنفقة عند إغلاق المحفظة إلى الاحتياطيّات.

[يلي ذلك المرفق]

المرفق

توصيات التحقق والتصديق المستقلان

الرقم	التوصية
1	ضمان أن مكتب إدارة البرامج يمكن أن يدعم إدارة التغيير والتدريب والاتصالات
2	التحقيق (باستمرار) مما إذا كانت الأطراف الخارجية أو شركاء التنفيذ قد يواجهون صعوبات داخلية بسبب التأخير في البرنامج أو تغييرات النطاق أو الأحداث الأخرى
3	ينبغي أن يتولى أحد كبار أعضاء الجهة القائمة على إدماج الأنظمة الخارجية أو شريك التنفيذ منصباً في مجلس الإدارة واللجنة التوجيهية
4	عقد اجتماعات منتظمة على مستوى مشترك بين الوظائف تتعلق بأنشطة مثل الاختبار أو البناء أو التصميم أو التدريب أو إدارة التغيير
5	مراجعة بيان الجدوى
6	ينبغي أن تضم وثائق معلومات المشروعات الخاصة بكل مشروع على حدة وصفاً لنهج التنفيذ بمزيد من التفصيل
7	يجب إضفاء مزيد من الوضوح في وثائق معلومات المشروعات بشأن الفوائد المتوقعة (القابلة للقياس)
8	التحقيق من إمكانية التمييز بين المخاطر والمشكلات في أداة إدارة الأداء المؤسسي الجديدة
9	منح مدير المشروع إمكانية النفاذ إلى أداة إدارة المخاطر
10	جعل إدارة المخاطر بنداً رسمياً وقابلًا للتكرار من بنود جدول الأعمال في اجتماعات المجلس
11	يجب تحديد النطاق (الوظيفي والتقني) تحديداً أوضح في وثيقة معلومات المشروع، وسوف تزداد صعوبة ذلك في المشروعات المستقبلية مثل مشروع إدارة العلاقات مع الزبائن
12	ضبط الخطة الشاملة الرفيعة المستوى لتعكس جدولاً زمنياً أكثر واقعية وللتأكد من توقيع جميع أعضاء الفريق عليها
13	تقديم خطط لجميع المشروعات، حتى تلك المشروعات التي تمر بمرحلة الاستراتيجية
14	في حالة ضيق الوقت، حاول ألا تُنفذ في وقت واحد أنشطة تابعة يعتمد بعضها على بعض (على سبيل المثال اختبار أو تصميم وبناء)
15	إدخال سجل زمني يديره بإحكام كل من مدير البرنامج ومدير المشروع
16	تعقب الموارد الخارجية (وليس الموارد المقدمة من شريك التنفيذ فقط)، والتأكد من وجود نقل فعال للمعارف إلى الموارد الداخلية
17	البدء في تكوين مهارات المشروعات الداخلية عن طريق توظيف مديري مشروعات بدوام كامل (ليس بعقود مؤقتة) والتأكد من إلمامهم بطريقة عمل الويو/ الأمم المتحدة. ويمكن لهذه الموارد بعد ذلك أن تطور طريقة أكثر شمولاً لتنفيذ المشروعات، ونهج إدارة التغيير، وما إلى ذلك.
18	إشراك إدارة التغيير والاتصالات في مرحلة جمع المتطلبات أو تصورها، لأن ذلك يرسى أساساً لإدارة التغيير وسيعزز هذا الأساس القبول في المستقبل
19	عدم إشراك خبراء خارجيين في مرحلة التصميم
20	عدم الاستعانة بموارد في الموقع إلا في حالة وجود نهج أكثر مرونة
21	الاستعانة بشريك تنفيذ واحد قدر الإمكان، لضمان الملكية والمساءلة عن النتائج
22	تطبيق طريقة منسقة لجمع المتطلبات والوثائق. وينبغي ربط المتطلبات بالحالات الاختبارية والتعديلات
23	المتطلبات التي تستند إلى إجراء أو نظام قائم سيُستبدل ينبغي أن تُجمع من خلال نهج تصاعدي وفهم كامل لسيناريو الوضع الراهن

24	إشراك الأمن في مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو على الأقل في اللجنة التوجيهية لنظام الإدارة المتكاملة لضمان المشاركة المبكرة للأمن في المبادرات الجديدة
25	التأكد من أن اختبار قبول المستخدم يصبح المرحلة النهائية من تسليم المشروع ويُعتبر بمثابة تسليم من فريق المشروع إلى الأعمال (أداة محممة لإدارة التغيير). ويصدق هذا بوجه خاص على بعض المبادرات الجديدة وهي "تغيير المجالات الحساسة"
26	جعل مبادرة إدارة البيانات الرئيسية جزءاً رسمياً من المعلومات الاستخباراتية التجارية
27	تقليص نطاق إدارة البيانات الرئيسية. ويمكن البدء بمجال إدارة العلاقات مع الزبائن. وخلق بعض الفوائد الملموسة مع المبادرات الصغيرة التي تعزز البيانات وتحسن جودتها
28	وضع إجراء لإصدار الشهادات التدريبية وإنشاء قاعدة بيانات تحتوي على تفاصيل الموظفين والتدريب الذي تلقوه
29	جعل الواجبات بسيطة قدر الإمكان. وينبغي أن تكون الواجبات البينية جزءاً من اختيار الأداة أو ينبغي أن يكون هدف المشروع هو التخطيط لتبسيط الواجبات
30	تحديد المهام التي لا تزال يجب إنجازها فيما يتعلق بالمعلومات الاستخباراتية التجارية والتي تعتبر كبيرة بما يكفي للتعامل معها على أنها مشروع
31	التأكد من عدم تحول المعلومات الاستخباراتية التجارية إلى علاج لتجربة المستخدم السيئة في نظام المعاملات، مثل عدم وجود وظيفة البحث المتدرج
32	استكمال خطة تحقيق الفوائد لتشمل جميع المشروعات أو المبادرات المقصودة
33	جعل الفوائد في وثائق معلومات المشروعات أكثر واقعية (قابلة للقياس)
34	التحقق من فعالية الميزانية التشغيلية للمشروعات المتحولة إلى الدعم
35	وضع تعريف واضح بين مهام الدعم ومشروعات التحسين
36	إنشاء وظائف مديري مشروعات داخل منظمة الدعم (مديرو مشروعات محرة)
37	عدم إسناد أدوار المستخدمين المميزين إلا إلى موظفين داخليين
38	إبرام اتفاقات مستوى الخدمة بين منظمة الدعم والمستخدمين/ قطاع الأعمال. وسيسهل ذلك أيضاً الحوار بشأن الاحتياجات من الموارد اللازمة للدعم
39	مناقشة خيار إنشاء فريق مشروع/ برنامج داخل منظمة الدعم التي تضم مدير اتصال/ تدريب أو مدير تغيير ومديري مشروعات لضمان التسهيل السليم للتطور المستمر لنظام الإدارة المتكاملة

[نهاية المرفق والوثيقة]