



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольствен
ная и
сельскохозяйств
енная
организация
Объединенных

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Agricultura y la
Alimentación

لجنة المالية

الدورة الثامنة والثلاثون بعد المائة

روما، 21-25 مارس/آذار 2011

إنشاء مركز واحد للخدمات المشتركة

يمكن توجيه أي استفسارات عن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة ليفيا فورلاني Livia Furlani

إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية

هاتف: +3906 5705 5687

طُبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

موجز تنفيذي

- ◀ عقب توصية لجنة المالية في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة، ناقش المجلس في دورته الأربعين بعد المائة في ديسمبر/ كانون الأول 2010 الاقتراح الرفيع المستوى بإنشاء مركز عالمي للخدمات المشتركة في بودابست. وطلب المجلس تقديم تقرير بتحليل متعمق يدعم الاقتراح لمناقشته في دورته في أبريل/ نيسان 2011.
- ◀ وهذه الوثيقة مقدمة كمذكرة إرفاق لتقرير الاستعراض المتعمق للمركز، المرفق بهذه الوثيقة كملحق ويؤكد التقرير المقدم إلى لجنة المالية للعلم والمناقشة أنه سيتم تحقيق وفورات تبلغ 1.94 مليون دولار سنوياً بإغلاق مركزي الخدمات المشتركة في بانكوك وسانتياغو وتعزيز العمليّات في مركز عالمي واحد في بودابست، بشرط إنفاق مبلغ لمرة واحدة لتنفيذ ذلك بقيمة 200 000 دولار. وهذا التعزيز المصحوب بإعادة الترتيبات التنظيمية دون أي نفقات لوظائف "المكتب الأممي" في كل من المكتبين الإقليميين سيكون له عدد من الفوائد: مثل وفورات الحجم الكبير، وتوحيد معالجة المعاملات، وتحسين معلومات الإدارة، وتقليل نقاط الاتصال مع العملاء، وتحسين دعم اللامركزية وتحسين دعم عمليّات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في المستقبل.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ لجنة المالية مدعوة إلى استعراض التقرير المتعمق المقدم لها بناء على طلب المجلس في دورته الأربعين بعد المائة، وأن تعلق على هذا التقرير.

مسودة المشورة

- ◀ أحيطت اللجنة علماً بالتقرير المتعمق عن مركز الخدمات المشتركة وأيدت إدراج الاقتراح المتعلق به في برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2012-2013.

معلومات أساسية

1- في أعقاب موافقة المؤتمر في عام 2006، قامت المنظمة في عام 2007 بإنشاء مركز للخدمات المشتركة يضم مركزاً في بودابست ومركزين فرعيين في بانكوك وسانتياغو، مع وحدة تنسيق في روما (أغلقت هذه الأخيرة اعتباراً من عام 2010). وكان من بين المبادئ التي استُرشد بها تعزيز المعاملات الإدارية "للمكاتب الخلفية" ونقل عدد منها إلى مواقع أقل تكلفة. وهي المعاملات التي كانت تعتبر كبيرة الحجم، وروتينية بطبيعتها، وتعتمد على قواعد وإجراءات معيارية مسجلة، وذات أهمية استراتيجية منخفضة، وليس لها ارتباط بالموقع.

2- وقد أكد برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011، أنه انتظراً لاستعراض مفصل جديد في 2010، يمكن تحقيق وفورات في حدود 1.8 مليون دولار سنوياً بإغلاق المركزين الفرعيين للخدمات المشتركة في بانكوك وسانتياغو، وتعزيز العمليات في مركز عالمي واحد في بودابست¹. وفي أعقاب وثيقة قدمت إلى المؤتمرات الإقليمية في عام 2010 بشأن إمكانية تجميع جميع وظائف مراكز الخدمات المشتركة في مركز عالمي واحد، وبناءً على توصيات المؤتمرات الإقليمية، أجرت المنظمة استعراضاً متعمقاً لوظائف مركز الخدمات المشتركة، بالإضافة إلى الوظائف الإدارية الأكثر عمومية.

3- وفي أكتوبر/ تشرين الأول 2010، ناقشت لجنة المالية بالتفصيل في دورتها الخامسة والثلاثين بعد المائة المزايا الفنية للاقتراح الخاص بإنشاء مركز عالمي واحد والخدمات المشتركة في بودابست لوظائف المكاتب الخلفية فيما يتعلق بالموارد البشرية والسفر. أعربت عن تقديرها لأن المبادرة مرتبطة بالجهود المبذولة من جانب المنظمة لتحقيق وفورات كفاءة متكررة، كما طلب المؤتمر في عام 2009، وخلصت إلى أن اقتراح إنشاء مركز واحد للخدمات المشتركة ينبغي أن يقدم إلى المجلس لاستعراضه.

4- وفي ديسمبر/ كانون الأول 2010، طلب المجلس في دورته الأربعين بعد المائة طرح التقرير المتعمق الكامل عن استعراض مسألة مركز الخدمات المشتركة، مع مراعاة موقف جميع المؤتمرات الإقليمية. والتقرير الكامل مقدم الآن إلى لجنة المالية في دورتها الثامنة والثلاثين بعد المائة كملحق بهذه الوثيقة للنظر فيه وصياغة توصيتها التي سترفع إلى المجلس في دورته الواحدة والأربعين بعد المائة.

أولاً - الاستعراض المتعمق لمركز الخدمات المشتركة في عام 2010

5- أجري تحليل للطلب على عمليات مراكز الخدمات المشتركة بحسب الموقع. وتبين من التحليل أن مركز بودابست كان دائماً أوفر إنتاجية من المركزين الفرعيين في معالجة معاملات "المكاتب الخلفية"، حيث كان معدل عدد الموظفين الذين يخدمهم أعلى بالنسبة لكل موظف في المركز، الأمر الذي يؤكد أن وفورات الحجم الكبير قد تحققت

¹ الوثيقة C/2009/15، الفقرة 194.

بالفعل في هذا المركز كما كان مخططاً له. وبالنسبة لجودة الخدمات المقدّمة، تم تحليل نتائج مسح عملاء المركز في عام 2009 وتبيّن من هذا المسح أن المعدل العام لرضاء العملاء يربو على 70 في المائة (وهو المتوسط المستهدف في هذه الصناعة) في مركز بودابست، ونسبة أعلى من ذلك في المركزين الفرعيين. كما تم تحليل الوقت الذي تستغرقه المعاملات واتضح أنه يربو على 24 ساعة، الأمر الذي يجعل اعتبارات الفترة الزمنيّة لانتهاه من المعاملات الإداريّة أقل أهمية، وقد تدعمت هذه الملاحظة بأن وكالات الأمم المتحدة التي افتتحت مراكز للخدمات المشتركة تعمل من مركز عالمي واحد (كمنظمة الصحة العالميّة التي تعمل من كوالالمبور، ومفوضيّة الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين التي تعمل من بودابست، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يعمل من كوبنهاغن). وبالإضافة إلى ذلك، فإن مركز الخدمات المشتركة للمنظمة في بودابست، يخدم بالفعل عمليّات الطوارئ الخاصة بالمنظمة في مختلف أرجاء العالم منذ أواخر عام 2008.

6- وقد أوصى الاستعراض بإنشاء مركز عالمي للخدمات المشتركة في بودابست، وأيد التحليل الأصلي لاختيار بودابست كموقع مفضل، مؤكداً أن الفوائد المتوقعة قد تحققت بالفعل، وأن تكاليف الموظفين تظل أقل في بودابست من نظيرتها في بانكوك وسانتياغو.

7- وتقوم عمليّة التوظيف المقترحة للمركز العالمي للخدمات المشتركة في بودابست على أساس تحليل عدد الموظفين الحاليين وحجم المعاملات في المركزين الفرعيين وفي بودابست. ويشمل ذلك إنشاء 13 وظيفة خدمات عامة إضافيّة ووظيفة فنيّة واحدة في بودابست. أما المركزين الفرعيين في سانتياغو وبودابست فسوف تخفض عدد وظائف الخدمة العامة فيهما بعشرين وظيفة ووظيفتين فنيّتين. وحيث أن الاستعراض أكد أن المركزين الفرعيين في سانتياغو وبودابست يقدمان خدمات أخرى (مثل تعيين الموظفين، وإدارة الأداء، والمراسم، والمساعدة الإداريّة، وما إلى ذلك) مما لا يقدمه مركز بودابست، فقد احتفظ بوظيفة موظف خدمات عامة كبير في كل من سانتياغو وبانكوك لمعالجة أنشطة المكتب الأمامي هذه.

ثانياً- اقتراح لتنفيذ مركز واحد للخدمات المشتركة

8- إن تجميع المركزين الفرعيين للخدمات المشتركة في سانتياغو وبانكوك في مركز عالمي واحد في بودابست يظهر في الاقتراح الوارد في برنامج العمل والميزانيّة للفترة 2012-2013. وتقدر وفورات محتملة بنحو 1.94 مليون دولار في كل فترة ماليّة على أساس مستويات التكاليف في كل موقع². أما تكاليف التنفيذ التي ستنفق لمرة واحدة فتقدر بنحو 200 000 دولار.

² طبقت منهجيّة جديدة للمعدلات الإقليميّة الموحدة في 2010-2011 لتيسير تخطيط الميزانيّة والإدارة في نفس الإقليم. وباستخدام المعدلات الإقليميّة الموحدة، التي تعطي صورة أقل دقة على التكاليف الاقتصاديّة للتجميع المقترح لمراكز الخدمات المشتركة، فإن الوفورات تقدر بنحو 1.4 مليون دولار في كل فترة ماليّة.

9- وبناء على فهم الطبيعة العريضة للخدمات الداخليّة التي تقدّم في كل إقليم، أقر الاستعراض بالحاجة إلى تحديد الوظائف الإداريّة والتشغيليّة "للمكتب الأمامي" بصورة حاسمة مع تنظيم هذه الوظائف في كل إقليم. ومن بين مهام المكتب الأمامي على سبيل المثال لا الحصر: تعيين الموظفين، وإدارة الأداء، والمراسم، والمساعدة الإداريّة. وكلها وظائف تحتاج إلى خبرة محليّة، ومعرفة باللغة المحليّة، والتفاعل الشديد مع العملاء، ومن الواضح أنه ينبغي أن تظل على المستوى الإقليمي. ولكي تقدّم خدمات مثل هذا المكتب الأمامي بصورة لاثقة، دعا الاستعراض كل إقليم إلى إنشاء وحدة جديدة لدعم برامج المكاتب الإقليميّة. ومن الممكن تحقيق ذلك دون تكبد أي تكاليف صافية بإعادة ترتيب الموظفين الإداريين والتشغيليين في كل مكتب إقليمي.

10- وبشكل عام، فإن الفصل بين مهام المكاتب الخلفيّة والمكاتب الأماميّة، وتطبيق النموذج الجديد لتجميع وظائف المكاتب الخلفيّة في بودابست، وترتيبات تنظيميّة محايدة في كل مكتب إقليمي، سوف يجلب عدداً من الفوائد نتيجة وفورات الحجم الكبير وتوحيد معالجة المعاملات، وتحسين معلومات الإدارة، وتقليل نقاط الاتصال بالعملاء، وتحسين دعم اللامركزيّة ودعم المعايير المحاسبيّة الدوليّة للقطاع العام في المستقبل.

11- وبالإضافة إلى تطبيق هذا النموذج الجديد، فقد أوصى الاستعراض أيضاً بالاهتمام بإنشاء وظيفة فنيّة واحدة للموارد البشريّة في كل مكتب من المكاتب الإقليميّة في أكرا وبانكوك والقاهرة وسانتياغو، إقراراً بالتفويضات الكبيرة التي أعطيت لهذه الأقاليم في مجال إدارة الموارد البشريّة في أعقاب تنفيذ العديد من إجراءات خطة العمل الفوريّة.

الملحق



منظمة الأغذية والزراعة

استعراض مراكز الخدمات المشتركة

التقرير الختامي

فبراير/شباط 2011

بيان المحتويات

3 موجز
7	1-1 معلومات أساسية ونهج للمشروعات
7 1-1 معلومات أساسية
7 2-1 مجال الاستعراض
9 3-1 الأهداف
10 4-1 النهج
12	2- القاعدة – مراكز الخدمات المشتركة والمكاتب الإقليمية
12 1-2 قائمة الخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات المشتركة على المستوى الإقليمي
12 قائمة خدمات مراكز الخدمات المشتركة
12 العمليات الإدارية الأخرى التي تقدم على المستوى القطري
13 2-2 تحليل الطلب والجودة
16	3- النتائج والتوصيات
16 1-3 نموذج عالمي مقترح للتشغيل الإداري
22 2-3 المنافع المستمدة من نموذج التشغيل الجديد
22 3-3 موقع المركز العالمي للخدمات المشتركة
24 4-3 تدعيم مركز الخدمات المشتركة في بودابست
26 مبررات مستويات التوظيف في الموارد البشرية
27 مبررات مستويات موظفي السفريات
31	4- خريطة طريق التنفيذ
34 1-4 التحسينات في العملية
36 2-4 الهياكل التنظيمية: المركز العالمي للخدمات المشتركة والوحدات الإقليمية للبرامج والدعم
39 3-4 المزيد من فرص التحسين

موجز

1- عقب موافقة المؤتمر في عام 2006، أنشأت المنظمة مركزاً للخدمات المشتركة يضم مركزاً في بودابست ومركزين فرعيين في بانكوك وسانتياغو، مع وحدة تنسيق في روما. وقد بدأ تنفيذ هذا الهيكل في يناير/ كانون الثاني 2008.

2- ومن بين المبادئ التي استُرشد بها في إنشاء هذا المركز: تجميع عدد من المعاملات الإدارية ونقلها إلى مواقع أقل تكلفة. وهذه المعاملات تعتبر كبيرة الحجم، وروتينية الطابع، وذات أهمية إستراتيجية منخفضة، وتعتمد على الموقع الذي تتم فيه، وغير مرتبطة بالموقع. وشملت هذه المعاملات خدمة الموارد البشرية، ومبالغ السفر المسبقة، والمطالبات باسترداد مصروفات السفر، ودفتر يوميات المحاسبة، وخطابات الاتفاق، وتسوية الفواتير، وشراء الأدوات المكتبية، وعمليات الجرد، وما يتصل بذلك من أنشطة مكتب المساعدة. وقبل إنشاء مكتب الخدمات المشتركة، كانت خدمات الموارد البشرية والسفر تقدم بمعرفة دائرة دعم الإدارة في المقر، وبمعرفة وحدة دعم الإدارة في كل مكتب من المكاتب الإقليمية. وقد أسفر إنشاء مكتب الخدمات المشتركة عن إلغاء وحدة دعم الإدارة في المقر وفي المكاتب الإقليمية في القاهرة وأكرا، مع تقديم هذه الخدمات بمعرفة مكتب الخدمات المشتركة في بودابست. والواقع أن الوفورات التي حققها مكتب بودابست والبالغة ثمانية ملايين دولار كل فترة مالية منذ عام 2008 قد زادت عن ذلك، كما أبلغت لجنة المالية من قبل.

3- تضمن برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2012 تقريراً عن الاستعراض الجاري فيما يتعلق بمركز الخدمات المشتركة في عام 2009، بهدف تعظيم مستويات الموظفين في مركز بودابست، وتحديد خطوط كتابة التقارير والحوكمة، بالإضافة إلى التعرف على المجالات التي يمكن إدخال المزيد من التحسينات عليها. وكان من أهم الاعتبارات والتوصيات في الاستعراض الجاري عند وضع اللامسات الأخيرة في برنامج العمل والميزانية في منتصف عام 2009: التأكيد على تعيين الموظفين في مركز الخدمات المشتركة، وإغلاق وحدة تنسيق المركز الموجودة في روما، ونقل وظيفة رئيس المركز إلى بودابست. وبالإضافة إلى ذلك، أشار الاستعراض إلى أن أفضل ممارسات الإدارة والفرق الواضح في الإنتاجية بين مركز بودابست والمركزين الفرعيين في بانكوك وسانتياغو يبرران أيضاً إجراء المزيد من البحوث لتقدير جدوى تجميع كل عمليات مركز الخدمات المشتركة في بودابست. وقد أكد برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2011 أنه إلى أن يجري استعراض مفصل جديد في عام 2010، فمن الممكن تحقيق وفورات في حدود 1.8 مليون دولار في كل فترة مالية³.

4- وفي أعقاب تقديم وثيقة إلى المكاتب الإقليمية في عام 2010 بشأن إمكانية تجميع كل وظائف مركز الخدمات المشتركة في مركز عالمي واحد، وتنفيذاً لتوصيات المؤتمرات الإقليمية، قررت المنظمة في يونيو/ حزيران 2010 إجراء استعراض متعمق لوظائف مركز الخدمات المشتركة. ولكي تأخذ المنظمة في حسابها العوامل الكيفية، توسعت في مجال

³ الفقرة 194. من الوثيقة 2009/15.C.

الاستعراض حيث يشمل الخدمات الإدارية بشكل عام، ولكي يغطي استعراض العمليات الإدارية في المكتبين الإقليميين في القاهرة وأكرا الذين يتلقوا خدمات من المركز الموجود في بودابست منذ عام 2008. كما تم التوسع في مجال الاستعراض ليشمل معرفة مدى التأثير على إدارة المشروعات الرئيسية في خطة العمل الفورية مثل المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ووظائف اللامركزية التي يقوم بها حتى الآن مكتب دعم اللامركزية والتفويض بإدارة برنامج التعاون التقني، بمجرد معرفة نموذج إداري جديد يستهدف تعظيم المصروفات، وتحقيق الكفاءة والجودة في الخدمات الإدارية. وتم تشكيل فريق بقيادة المنظمة مكون من خبراء استشاريين لموارد المعرفة، وأحد كبار موظفي المنظمة ممن لهم خبرة عريضة بالخدمات التي تقدمها المنظمة، وقام الفريق بزيارة المكاتب الإقليمية في سانتياغو وبانكوك وأكرا والقاهرة، حيث التقى بإدارة هذه المكاتب وموظفيها من جميع المستويات لمناقشة واستعراض جميع جوانب الإدارة.

5- ويطرح هذا التقرير النتائج والتوصيات التي خرج بها الاستعراض المتعمق لمركز الخدمات المشتركة الذي أجري فيما بين شهر يوليو/ تموز 2010 وشهر يناير/ كانون الثاني 2011.

6- أجري تحليل للطلب على عمليات مراكز الخدمات المشتركة بحسب الموقع. وتبين من التحليل أن مركز بودابست كان دائماً أوفر إنتاجية من المركزين الفرعيين في معالجة معاملات "المكاتب الخلفية"، حيث كان معدل عدد الموظفين الذين يخدمهم أعلى بالنسبة لكل موظف في المركز، الأمر الذي يؤكد أن وفورات الحجم الكبير قد تحققت بالفعل في هذا المركز كما كان مخططاً له. وبالنسبة لجودة الخدمات المقدمة، تم تحليل نتائج مسح عملاء المركز في عام 2009 وتبين من هذا المسح أن المعدل العام لرضاء العملاء يربو على 70 في المائة (وهو المتوسط المستهدف في هذه الصناعة) في مركز بودابست، ونسبة أعلى من ذلك في المركزين الفرعيين. كما تم تحليل الوقت الذي تستغرقه المعاملات وأتضح أنه يربو على 24 ساعة، الأمر الذي يجعل اعتبارات فرق التوقيت لإنجاز المعاملات الإدارية أقل أهمية، وقد دعمت هذه الملاحظة بأن وكالات الأمم المتحدة التي افتتحت مراكز للخدمات المشتركة تعمل من مركز عالمي واحد (كمنظمة الصحة العالمية التي تعمل من كوالمبور، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين التي تعمل من بودابست، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي يعمل من كوبنهاغن). وبالإضافة إلى ذلك، فإن مركز الخدمات المشتركة للمنظمة في بودابست، يخدم بالفعل عمليات الطوارئ الخاصة بالمنظمة في مختلف أرجاء العالم منذ أواخر عام 2008.

7- وقد أوصى الاستعراض بإنشاء مركز عالمي للخدمات المشتركة في بودابست، وأيد التحليل الأصلي لاختيار بودابست كموقع مفضل. كما لاحظ أن تكاليف موظفي الأمم المتحدة تظل أقل في بودابست من التكاليف المقارنة في بانكوك وسانتياغو.

8- وتقوم عملية التوظيف المقترحة للمركز العالمي للخدمات المشتركة في بودابست على أساس تحليل عدد الموظفين الحاليين وحجم المعاملات في المركزين الفرعيين وفي بودابست. وحيث أن الاستعراض أكد أن المركزين الفرعيين في

سانتياغو وبودابست يقدمان خدمات أخرى (مثل تعيين الموظفين، وإدارة الأداء، والمراسم، والمساعدة الإدارية، وغير ذلك) مما لا يقدمه مركز بودابست، فقد احتفظ بوظيفة موظف خدمات عامة كبير في كل من سانتياغو وبانكوك لمعالجة أنشطة المكتب الأمامي هذه.

9- سوف تحقق التكاليف والوفورات التقديرية لتجميع المركزين الفرعيين للخدمات المشتركة في سانتياغو وبانكوك في مركز عالمي واحد في بودابست، وفورات تقدر بنحو 1 940 000 دولار في كل فترة مالية⁴. وسوف يؤثر ذلك على 20 وظيفة من وظائف الخدمات العامة ووظيفتين فنيتين في بانكوك وسانتياغو، بينما ستنشأ وظيفة فنية واحدة و13 وظيفة خدمات عامة في بودابست. وبالتالي، فإن هذا الاستعراض يؤكد التقديرات الواردة في برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2011 من أنه من الممكن تحقيق وفورات في حدود 1.8 مليون دولار في كل فترة مالية بإنشاء مركز عالمي في بودابست. أما تكاليف التنفيذ التي تنفق لمرة واحدة فتقدر بنحو 200 000 دولار.

التكاليف (التكاليف الفعلية في 2009)	الشاغرة منها		برنامج العمل والميزانية		خطة الأساس 2010-المراكز التابعة لمركز الخدمات المشتركة
	خ ع	ف	خ ع	ف	
837 840 دولارا أمريكيا			12	1	مركز الخدمات المشتركة في بانكوك
636 828 دولارا أمريكيا			8	1	موارد بشرية
201 012 دولارا أمريكيا	2		4		سفر
729 108 دولارا أمريكيا			10	1	مكتب الخدمات المشتركة في سانتياغو
569 208 دولارا أمريكيا			7	1	موارد بشرية
159 900 دولارا أمريكيا			3		سفر
1 566 948 دولارا أمريكيا	2	0	22	2	مجموع المركزين

التكاليف (التكاليف الفعلية في 2009)	برنامج العمل والميزانية		المقترح عام 2012
	خ ع	ف	
67 848 دولارا أمريكيا	1	0	المكتب الإقليمي - بانكوك
67 848 دولارا أمريكيا	1		الموارد البشرية
76 620 دولارا أمريكيا	1	0	المكتب الإقليمي - سانتياغو
76 620 دولارا أمريكيا	1		الموارد البشرية
449 352 دولارا أمريكيا	13	1	مركز الخدمات المشتركة - بودابست
357 480 دولارا أمريكيا	9	1	الموارد البشرية
91 872 دولارا أمريكيا	4		سفر
593 820 دولارا أمريكيا	15	1	المجموع
973 128 دولارا أمريكيا			الوفورات المتوقعة في المصروفات المتكررة (في كل فترة مالية)

⁴ بناء على متوسط التكاليف الفعلية بحسب المكان. وطبقت منهجية جديدة للمعدلات الموحدة في 2010-2011 لتسهيل تخطيط الميزانية وإدارتها داخل نفس الإقليم. وباستخدام المعدلات الإقليمية الموحدة، التي تمثل صورة أقل دقة للتكلفة الاقتصادية للتجميع المقترح لوظائف مكاتب الخدمات المشتركة، فإن الوفورات تقدر بنحو 1.4 مليون دولار في كل فترة مالية

وبناء على فهم الطبيعة العريضة للخدمات الداخلية التي تقدم في كل إقليم، أقر الاستعراض بالحاجة إلى تحديد الوظائف الإدارية والتشغيلية "للمكتب الأمامي" بصورة حاسمة مع تنظيم هذه الوظائف في كل إقليم.

10- تشمل أنظمة المكتب الأمامي، على سبيل المثال لا الحصر، تعيين الموظفين وإدارة الأداء، والمراسم. وهي تحتاج إلى خبرة محلية، ومعرفة باللغة المحلية، والتفاعل الشديد مع العملاء، وينبغي أن تظل في المستوى الإقليمي. ولكي تقدم الخدمات إلى هذا المكتب الأمامي بالصورة المناسبة، ينتظر من كل إقليم أن ينشئ وحدة جديدة لدعم البرامج في المكتب الإقليمي. ومن الممكن تحقيق ذلك دون أي نفقات صافية جديدة، وذلك بإعادة تنظيم الموظفين الإداريين والتشغيليين الباقين في كل مكتب إقليمي.

11- وبشكل عام، فإن الفصل بين مهام المكاتب الخلفية والمكاتب الأمامية، وتطبيق النموذج الجديد لتجميع وظائف المكاتب الخلفية في بودابست، وترتيبات تنظيمية لا تنطوي على أي تكاليف في كل مكتب إقليمي، سوف يجلب عدداً من الفوائد نتيجة وفورات الحجم الكبير وتوحيد معالجة المعاملات، وتحسين معلومات الإدارة، وتقليل نقاط الاتصال بالعملاء، وتحسين دعم اللامركزية ودعم المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في المستقبل.

12- وفي الوقت نفسه، تبين من الاستعراض أن هناك مجالات كثيرة لتبسيط العملية وتحسين استخدام المكاتب الإقليمية لنظم تكنولوجيا المعلومات والبنية الأساسية في المنظمة، مع ضرورة الاهتمام بمواصلة تجميع عمليات المعاملات في بودابست من المقرر أيضاً.

13- وبالإضافة إلى تطبيق هذا النموذج الجديد، فقد أوصى الاستعراض أيضاً بالاهتمام بإنشاء وظيفة فنية واحدة للموارد البشرية في كل مكتب من المكاتب الإقليمية في أكرا وبانكوك والقاهرة وسانتياغو، إقراراً بالتفويضات الكبيرة التي أعطيت لهذه الأقاليم في مجال إدارة الموارد البشرية في أعقاب تنفيذ العديد من إجراءات خطة العمل الفورية.

14- وضعت خريطة طريق من أجل تنفيذ توصيات هذا الاستعراض على مراحل، بما في ذلك عام 2011، وإدخال تحسينات على تنفيذ العملية ونظام المعلومات، وتوقع برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2013 تجميع الخدمات في بودابست بغية تنفيذ مركز عالمي للخدمات المشتركة في بودابست خلال الفترة المالية 2012-2013 لتحقيق وفورات كجزء من النموذج العالمي الجديد للإدارة التشغيلية، وإنشاء وحدات إقليمية للبرامج والدعم تقدم خدمات محددة من المكتب الأمامي إلى كل إقليم، وربما تقدم موظفين لوظيفة شركاء العمل في مجال الموارد البشرية، باستخدام جزء من وفورات تجميع مركز الخدمات المشترك لمصلحة إدارة الموارد البشرية بصورة أفضل في أكرا وبانكوك والقاهرة وسانتياغو.

1- معلومات أساسية ونهج للمشروعات

1-1 معلومات أساسية

15- في أعقاب موافقة المؤتمر في عام 2006، قامت المنظمة في عام 2007 بإنشاء مركز للخدمات المشتركة يضم مركزاً في بودابست ومركزين فرعيين في بانكوك وسانتياغو، مع وحدة تنسيق في روما. وبأشر هذا المركز عمله في يناير/ كانون الثاني 2008.

16- وكان من بين المبادئ التي استُرشد بها في هذا الإجراء: تعزيز المعاملات الإدارية "للمكاتب الخلفية"، ونقل عدد منها إلى مواقع أقل تكلفة. وهي المعاملات التي كانت تعتبر كبيرة الحجم، وروتينية بطبيعتها، وذات أهمية منخفضة، ولا ترتبط بالمواقع التي تتم فيها، وكان ينبغي أن تتركز في عدد محدود من المراكز المتخصصة. ومن بين هذه المعاملات، خدمة الموارد البشرية ومبالغ السفر المقدمة ومطالبات استرداد مصروفات السفر، ودفتر يوميات المحاسبة، وخطابات الاتفاق، وتسوية الفواتير، والمشتريات المكتبية، وعمليات الجرد وما يرتبط بها من أنشطة مكتب المساعدة. وقبل إنشاء مركز الخدمات المشتركة، كانت خدمات الموارد البشرية والسفر تقدم بمعرفة دائرة دعم الإدارة في المقر، وبمعرفة وحدة دعم الإدارة في كل مكتب من المكاتب الإقليمية.

17- وكما كان مقرراً أصلاً، أجرت المنظمة أول استعراض لمركز الخدمات المشتركة في عام 2009، بغية الوصول بالموظفين إلى المستوى الأمثل في مركز بودابست، وبخطوط لكتابة التقارير والحوكمة، وكذلك لمعرفة التحسينات الجديدة التي يمكن إدخالها. وكان من بين الاعتبارات والتوصيات الرئيسية، التأكيد على تعيين الموظفين في مركز بودابست، وإغلاق وحدة تنسيق مراكز الخدمات المشتركة في روما، ونقل وظيفة رئيس مركز الخدمات المشتركة إلى بودابست. كما أن أفضل ممارسات الإدارة والاستعراض المبدئي لمستويات الإنتاجية النسبية تبرر أيضاً إجراء المزيد من البحوث لتقدير جدوى تجميع كل عمليات مركز الخدمات المشتركة في بودابست.

18- وفي أعقاب الورقة التي قدمت إلى المؤتمرات الإقليمية في عام 2010 بشأن إمكانية تجميع كل وظائف مراكز الخدمات المشتركة في مركز عالمي واحد، وتطبيقاً للتوصيات التي أصدرتها المؤتمرات الإقليمية، قررت المنظمة في يونيو/ حزيران 2010 البدء في إجراء استعراض متعمق في وظائف مكتب الخدمات المشتركة.

2-1 مجال الاستعراض

19- ركز الاستعراض على تقدير العمليات التي تتم في مركز الخدمات المشتركة والأنشطة الإدارية الأخرى في مكاتب إقليميين في المناطق المذكورة أدناه. وأخذت عملية التقييم في حسابها حجم المعاملات المعالجة، والجهد اللازم

لإنجازها، والمعلومات المرتدة من العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم من الأفرقة الفنية والتشغيلية في المكاتب الإقليمية وفي المكاتب الميدانية.

20- ومن المنتظر أن تكون هناك أيضاً عمليات جديدة وحديثة في المكاتب الإقليمية مع تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بالذات في مجالات الممتلكات والمنشآت والمعدات، والتسليم والجرد، وكذلك الدعم الممكن المطلوب لنشر النظام الجديد للمحاسبة الميدانية. وقد تم تحليل التأثيرات على وظائف المكاتب الإقليمية كلما كان ذلك ممكناً، ومع ذلك فقد لوحظ أن الأمر سوف يحتاج إلى مزيد من التحليل للتأثير على الموارد فيما يتعلق بتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

21- ولم يكن تأثير اللامركزية على أنشطة مكتب دعم اللامركزية في المكاتب الإقليمية مدرجاً في مجال التقرير أصلاً، وإن كان من الواضح أن السلطات المفوضة لهذا المكتب سيكون لها أيضاً تأثيرها على الخدمات الإدارية وعلى الموارد البشرية في جميع الأقاليم، وبالتالي لا بد أن تؤخذ في الاعتبار.

22- سوف يشمل الاستعراض – على وجه التحديد:

(أ) الموارد البشرية:

- تقديم الخدمات (الموظفين وغير الموظفين)
- التعيينات
- إدارة الوظائف
- التطوير الوظيفي
- إدارة الأداء
- إسداء المشورة إلى المديرين المختصين وإجراء مشاورات معهم
- نشر السياسات الجديدة للموارد البشرية وتنفيذها
- تقديم المساعدة في المسائل القانونية

(ب) السفر:

- الدفعات المقدمة
- خطط السفر والحجز
- تراخيص السفر
- المطالبات بنفقات السفر

- التصريح بتذاكر السفر
- استرداد قيمة تذاكر السفر
- (ج) المالية والميزانية :
 - تخطيط الميزانية ومتابعتها
 - الخزنة
 - حسابات الدفع والمدفوعات
- (د) عمليات إدارية أخرى :
 - المشتريات
 - المراسم
 - صيانة المباني والخدمات
 - شبكة المكاتب القطرية للمنظمة

23- توزع خدمات الموارد البشرية والسفر على الوجه التالي في المركزين الفرعيين في بانكوك وسانتياغو :

الشاغرة منها		برنامج العمل والميزانية		خطة الأساس 2010-المراكز التابعة لمركز الخدمات المشتركة
خ ع	ف	خ ع	ف	
		12	1	مركز الخدمات المشتركة في بانكوك
		8	1	موارد بشرية
2		4		سفر
		10	1	مكتب الخدمات المشتركة في سانتياغو
		7	1	موارد بشرية
		3		سفر
2	0	22	2	مجموع المركزين

الشكل 1- موارد التوظيف في مراكز الخدمات المشتركة AS-Is

3-1 الأهداف

24- ترتبط هذه المبادرة بالجهود المبذولة الآن في المنظمة لتحقيق وفورات كفاءة متكررة بناء على طلب قرار المؤتمر في عام 2009 بشأن برنامج العمل والميزانية للفترة المالية 2010-2011. وبناء على مشورة اثنتين من كبريات الشركات الاستشارية، أدرج اقتراح رفيع المستوى للمرة الأولى في عام 2009 في برنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011.

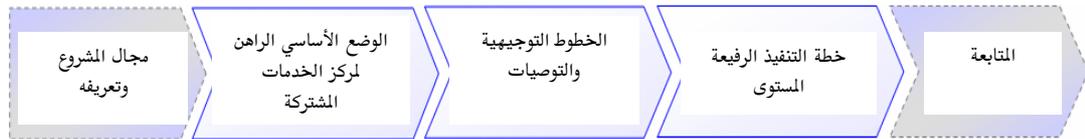
وكان رد الفعل المبدي من جانب لجنة المالية كما جاء في الفقرة 70 من الوثيقة CL 137/4 هو أن اللجنة "ترحب بالتقدم المرضي بشأن مركز الخدمات المشتركة وتدعم جهود الإدارة لإدخال تحسينات جديدة على الكفاءة والفعالية لهذه الوظائف". وفي أعقاب الوثيقة المقدمة إلى المؤتمرات الإقليمية في عام 2010 بشأن إمكانية تجميع كل وظائف مركز الخدمات المشتركة في مركز عالمي واحد، وتطبيقاً للتوصيات الصادرة عن المؤتمرات الإقليمية، قررت المنظمة في يونيو/حزيران 2010 البدء في إجراء استعراض متعمق لوظائف مكتب الخدمات المشتركة.

25- وفي ضوء ما سبق، فإن أهداف الاستعراض هي:

- تحسين كفاءة العمليات والمعاملات التي يجريها مكتب الخدمات المشتركة؛
- تقليل تكاليف التشغيل والمعاملات بالنسبة للمنظمة؛
- تحسين جودة المعاملات التي يجريها مركز الخدمات المشتركة، أو على الأقل الاحتفاظ بهذه الجودة، وتحديد المجالات الإدارية الأخرى التي يمكن إدخال تحسينات عليها؛
- البحث عن نموذج عملي يساعد في تبسيط و/أو أتمتة عدد من العمليات التي تعتبر مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً؛
- استعراض تأثيرات النموذج الجديد لمكتب الخدمات المشتركة على التنظيم والحوكمة؛
- وضع خطوط توجيهية لتنفيذ التوصيات الواردة في التقرير، بما في ذلك إعادة تخصيص الوظائف الحالية إذا استدعى الأمر.

4-1 النهج

26- أُجري الاستعراض التنظيمي لمركز الخدمات المشتركة طبقاً لنهج مرحلي كما يتضح من الشكل التالي:



الشكل 2- نهج الاستعراض التنظيمي لمركز الخدمات المشتركة

- المرحلة 1- أُجري تحليل متعمق لنموذج التشغيل As-Is ابتداءً من يوليو/تموز 2010 (حجم المعاملات، وانقضاء الوقت، وجهد العاملين، وتخصيص الوقت). ورسمت خرائط تفصيلية للعمليات التي أجراها كل مركز من المراكز الفرعية. كما تمت مقارنة الأدوات المستخدمة في كل مركز (التكنولوجيا والبرمجيات) وتم استخلاص نموذج عالمي جديد للتشغيل الإداري. وتم أيضاً تقييم جدوى أتمتة مختلف العمليات التي تجري الآن يدوياً.

● المرحلة 2- قام فريق استعراض بزيارة المركزين الإقليميين في سانتياغو وبانكوك في شهري أغسطس/ آب وسبتمبر/ أيلول 2010. وعقدت لقاءات أثناء هذه المهمة مع إدارة المركز الإقليمي من جميع مجالات الإدارة (موظفين فنيين وتشغيليين، وموظفين من شبكة المكاتب القطرية للمنظمة، والمراجعين في المركز، وموظفي مشروع ECTAD في بانكوك) ومع عدد مختار من ممثلي المنظمة القطريين، وعدد مختار من موظفي المكاتب الإقليمية الفرعية عن طريق عقد مؤتمرات بالفيديو والاتصالات من بعد.

● المرحلة 3- تم التعرف على مجالات رئيسية يمكن إدخال تحسينات عليها بناء على نتائج التقديرات والاستنتاجات والاقتراحات. وأعطيت توصيات مفصلة بغية تحديد النموذج التنظيمي الجديد لمكتب الخدمات المشتركة.

● المرحلة 4- تم التوسع في التحليل ليشمل مكاتب إقليمية أخرى. وقام فريق الاستعراض بزيارة المكاتب الإقليمية في أكرا والقاهرة بالذات، الذين كانا يتلقيان خدمات من مركز الخدمات المشتركة في بودابست منذ عام 2008، بغرض التأكيد على التوصيات التي تمت صياغتها في المرحلة 3، والتعرف على أية إجراءات إضافية. وقد أخذت تجربة المكتب الإقليمي لأوروبا في الحساب عند صياغة التوصيات النهائية.

27- استخدمت مجموعة من الموارد الكمية والكيفية من أجل تجميع الخطوط الأساسية وحالة العمل:

- عقد العديد من الاجتماعات مع عدد من كبار موظفي دائرة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية في المقر من العاملين في مجالات الموارد البشرية، والمالية، والسفر، والمشتريات.
- عقدت اجتماعات مع العاملين في مكتب دعم اللامركزية لتحديد المسؤوليات التي تغيرت في المكاتب الإقليمية.
- عقدت لقاءات عن طريق الفيديو مع كبار الموظفين في مراكز الخدمات المشتركة والمكاتب الإقليمية في بودابست وبانكوك وسانتياغو.
- قامت بعثتان تضمان نفس كبار الموظفين من المقر وممثل لموارد المعرفة بزيارة سانتياغو وبانكوك.
- تم الحصول على بيانات بشأن حجم العمل والجهد المبذول وتكاليف المعاملات، بفضل التعاون الوثيق بين إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية في المقر وبين الإدارات المعنية في المكاتب الإقليمية.
- تم استخلاص تقارير بيانات مبدئية باستخدام برنامج أطلس وبرنامج أوراق لنظام إدارة الموارد البشرية في المقر.
- تم الاستعانة بتقارير داخلية (كتلك التقارير المرسلة إلى المكتب) من البعثات التي أوفدت مؤخراً إلى المكاتب الإقليمية، بغية الحصول على فهم أفضل للممارسات الحالية التي تمت مقارنتها بعد ذلك بالإجراءات الحالية.

28- وكان الفريق الذي أصدر التقرير النهائي تحت قيادة المنظمة، ويتكون من عدد من الخبراء الاستشاريين في مجال موارد المعرفة وبعض موظفي المنظمة ممن لهم معرفة وخبرة بالمجالات موضع الاستعراض. وكانت النتيجة هي جهد تعاوني بين موظفي المنظمة وخبراء موارد المعرفة، حيث قدم موظفو المنظمة مساهماتهم القيمة، وقدم هؤلاء الخبراء معارفهم في هذا السياق وخبرتهم الراسخة في إضفاء صفة رسمية على نتائج التقرير. وقد وافق الخبراء على كل التوصيات والخطوط التوجيهية التي وضعت. وفيما يلي قائمة بموظفي المنظمة الذين شاركوا في وضع التقرير:

- رئيس مركز الخدمات المشتركة
- رئيس فرع التصميم التنظيمي لـ CSHE
- موظف مالي
- موظف عقود السفر، الرئيس السابق لمكتب السفر

2- القاعدة – مراكز الخدمات المشتركة والمكاتب الإقليمية

1-2 قائمة الخدمات التي تقدمها مراكز الخدمات المشتركة والمكاتب الإقليمية

قائمة خدمات مراكز الخدمات المشتركة

29- يمارس مكتبنا الخدمات المشتركة في سانتياغو وبانكوك الآن عدداً من وظائف الموارد البشرية والسفر بالنسبة لجميع المكاتب في إقليم كل منهما. وفي كل مكتب من هذين المكتبين، تتعدى الخدمات المقدمة الأنشطة التي كانت متوقعة أصلاً عند إنشاء مركز الخدمات المشتركة: وكمثال، فإن موظفي الموارد البشرية في مركز الخدمات المشتركة يساعدون في تعيين الموظفين وفي التطوير الوظيفي، كما تقوم مجموعات السفر بوظائف المراسم.

العمليات الإدارية الأخرى التي تقدم على المستوى القطري

30- تستضيف المكاتب الإقليمية مجموعة من الخدمات التي تضم حسابات الدفع وتنسيق الميزانية. وقد أبرز الاستعراض أنه ليس هناك فصل واضح بين مسؤوليات مركز الخدمات المشتركة ومسؤوليات المكتب الإقليمي. وهناك العديد من الأسباب التي تشرح الموقف الحالي: أولها، أنه عندما تم حل الوحدة الإقليمية لدعم الإدارة المعنية بالموارد البشرية ومجموعات السفر، لم يكن هناك تصور لواجبات ومسؤوليات الموظفين الذين انضموا إلى مراكز الخدمات المشتركة، والذين استمروا في الواقع بنفس الواجبات التي كانت مطلوبة منهم من قبل، وثانيها أن عملية تدفق العمل ظلت دون تغيير ولم تستفد من التبسيط والكفاءة الذين جلبهما نموذج مركز الخدمات المشتركة في المقر وفي بودابست، وثالثها أن المركز الرئيسي في بودابست ظل معزولاً تماماً عن المركزين الفرعيين في المكتبين الإقليميين،

ولم يكن له سوى سلطة فنية ضعيفة على الموظفين في المركزين الفرعيين، الذين ظلوا إلى حد كبير تحت السلطة الوظيفية للمدير العام المساعد في المكتب الإقليمي.

31- يبين الشكل أدناه الوظائف المخصصة في الوقت الحاضر للمكاتب الإقليمية ومراكز الخدمات المشتركة موضع الحديث، بما في ذلك المسؤوليات الجديدة المفوضة من مكتب دعم اللامركزية. ومن الممكن طلب قائمة بالخدمات التي تقدم.

	المسائل الإدارية الأخرى.	المالية	السفر	الموارد البشرية
الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> خدمات دعم الإدارة الخدمات الداخلية التسجيل والفكس خدمات تكنولوجيا المعلومات المشتريات في حدود السلطات المخولة UNDSS 	<ul style="list-style-type: none"> تسوية الفواتير المدفوعات المسبقة معالجة المدفوعات وظائف المحاسبة التقليدية تخطيط الميزانية ومتابعتها مشاورات رفيعة المستوى الخزينة خطابات اتفاق السياسات 	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على موافقات على تسديد تراخيص السفر الترخيص بتأثير السفر وتسديد قيمتها المطالبات بمصروفات السفر المراسم إجراءات تأثيرات المخول الاتصال بوكالات السفر وخطوط الطيران الاتصال بوكالات الأمم المتحدة الأخرى 	<ul style="list-style-type: none"> تحيين وترسيم: مرمحين مكتب المساعدة سجل الأجازات الموافقة على تراخيص السفر المطالبات بمصروفات السفر والدفعات المقدمة التعاقد وإعادة التعاقد مع العمالة المؤقتة CST-PSA تمديد العمليات خدمة النظم القطرية للموارد البشرية مكتب المساعدة SM إدارة الأداء التدريب الاختبارات الطبية المشورة القانونية وفي مجال السياسات اختبارات اللغة تطوير الوظيفي التعيينات بناء القدرات
الموظفون	<ul style="list-style-type: none"> ستانتياغو 1 x 4 (السيد جينيسورغ) 5 x 5 ع 1 x 5 شاغرة 17 x 17 ع جيانكوك 1 x 4 (السيد بونتي) 9 x 9 ع 1 x 5 (السيد كوريسي) 1 x 4 (السيد كيمبرا) 27 x 27 ع 	<ul style="list-style-type: none"> ستانتياغو 1 x 4 (السيد جينيسورغ) 5 x 5 ع 1 x 5 شاغرة 17 x 17 ع جيانكوك 1 x 4 (السيد بونتي) 9 x 9 ع 1 x 5 (السيد كوريسي) 1 x 4 (السيد كيمبرا) 27 x 27 ع 	<ul style="list-style-type: none"> ستانتياغو 1 x 4 (السيد جينيسورغ) 5 x 5 ع 1 x 5 شاغرة 17 x 17 ع جيانكوك 1 x 4 (السيد بونتي) 9 x 9 ع 1 x 5 (السيد كوريسي) 1 x 4 (السيد كيمبرا) 27 x 27 ع 	<ul style="list-style-type: none"> ستانتياغو 1 x 4 (السيد جينيسورغ) 5 x 5 ع 1 x 5 شاغرة 17 x 17 ع جيانكوك 1 x 4 (السيد بونتي) 9 x 9 ع 1 x 5 (السيد كوريسي) 1 x 4 (السيد كيمبرا) 27 x 27 ع

5

* يقوم أحد موظفي الخدمات العامة الآن بوظائف إدارية لا علاقة لها بمركز الخدمات المشتركة

الشكل 3- قائمة بالخدمات والموظفين في المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي والمكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي.

2-2 تحليل الطلب والجودة

32- تحليل الطلب: تم وضع خريطة تفصيلية للطلب على العمليات، مع مراعاة العاملين التاليين:

- حجم الطلب؛
- مكان العملاء ومقدمي الخدمات، مع نظرة خاصة لمعرفة فروق التوقيت المموسة من أجل تلبية الطلبات التي تأتي من جميع مواقع عمل المنظمة.

33- يبين الجدول أدناه عدد الموظفين الذين يحصلون على خدمات بحسب نوع الخدمة وفي كل مركز من مراكز الخدمات المشتركة. ورغم أن مركزي الخدمات المشتركة في سانتياغو وبانكوك لا يقدمان خدمات مالية، فإن الموظفين العاملين في وحدة دعم الإدارة في المكتب الإقليمي يعملون في مجال النقاط المرجعية.

المكان	الموظفين الذين يحصلون على خدمات	مجال الخدمة	العدد المتاح من الموظفين بعقود محددة	عدد الموظفين الذين يخدمهم موظف واحد
سانتياغو	260	الموارد البشرية	7	1:37
		السفر	2	1:130
		المالية	3	1:87
بانكوك	308	الموارد البشرية	8	1:39
		السفر	4	1:77
		المالية	6	1:51
بودابست	3249	الموارد البشرية	50	1:65
		السفر	12	1:271
		المالية	18	1:181

الشكل 4- عدد الموظفين الذين يخدمهم موظف واحد بعقد محدد المدة

34- وتأسيساً على البيانات الخاصة بقياسات الحجم كما هي موجزة أعلاه، فإن مركز الخدمات المشتركة في بودابست أكثر إنتاجية بكثير من المركزين الفرعيين، الأمر الذي يؤكد حدوث وفورات الحجم الكبير بالفعل في بودابست كما كان متوقعاً أصلاً.

35- تحليل الجودة - أجرى مركز الخدمات المشتركة مسحاً لمعرفة مدى رضا الموظفين، ونتائجه ملخصة فيما يلي:

النسب المئوية تشير إلى معدلات راضٍ جداً، وراضٍ، وراضٍ إلى حد ما	بانكوك-تايلند	بودابست-المجر	سانتياغو-شيلي	المعدل المتوسط (مراجع)*	المعدل المتوسط (غير مرجح)*
الوقت اللازم للرد على الطلبات/تشغيلها	91.9%	72.7%	89.1%	78.0%	84.6%
الأدب في التعامل	94.8%	90.2%	97.8%	91.7%	94.3%
الإتصاف والالتصاف	84.4%	71.4%	71.7%	74.2%	75.8%
الاهتمام الشخصي باحتياجاتك	88.1%	75.8%	87.0%	79.3%	83.6%
كفاءة الموظفين	85.9%	75.2%	73.9%	77.4%	78.3%
الدقة في تشغيل الطلبات	87.4%	74.3%	82.6%	77.7%	81.4%
الرغبة في إيجاد حلول لمشكلاتك	88.1%	72.7%	87.0%	77.1%	82.6%
المساعدة/المسؤولية عن الأخطاء	83.0%	57.0%	80.4%	64.3%	73.5%
وضوح المعلومات/ استخدام مصطلحات سهلة الفهم	89.6%	74.9%	87.0%	79.0%	83.8%
المعدل المتوسط	88.1%	73.8%	84.1%	77.6%	82.0%

العدد المرجح مقابل عدد الردود*

الشكل 5- نتائج مأخوذة من الدراسة الاستقصائية عن مدى رضا العملاء عام 2009

36- كما يتبين من الشكل، فإن المستوى العام للرضا مرتفع للغاية عند نسبة 82 في المائة. فالنقاط المرجعية لهذه الصناعة تشير إلى أن 70 في المائة يعتبر هدفاً جيداً. وقد حصل مركز بودابست على أدنى نتيجة (73.8 في المائة)، ولكنه تخطى النقطة المرجعية لهذه الصناعة، رغم أنه في وقت المسح (أواخر عام 2009) لم يكن مضى على تشغيله سوى أقل من سنتين.

37- وقد أثنت الزيارة غير الرسمية التي قام بها بعض أعضاء لجنة المالية في سبتمبر/ أيلول 2008، على الترتيبات الطيبة والمحسنة في مركز الخدمات المشتركة في بودابست. ويمكن إرجاع النسبة المنخفضة لمركز بودابست في عام 2009 إلى الخبرة المحدودة للموظفين. وهي تتحسن الآن بسرعة مع زيادة معارفهم كما تؤكد المكاتب التي يخدمها مركز بودابست في الزيارات الأخيرة التي قامت بها بعثات استعراض مراكز الخدمات المشتركة إلى أكرا والقاهرة. وبالمثل فقد لوحظ الأداء الجيد لمركز الخدمات المشتركة في بودابست في تقرير المراجعة الداخلية في يونيو/ حزيران 2010، بجانب التقييم الإيجابي بشكل عام لاتفاقيات مستوى الخدمة التي أبرمها مركز بودابست من أجل الإدارة الشفافة في تفاعله مع العملاء في مختلف أرجاء العالم.

38- من بين العوامل الهامة التي تفسر ارتفاع النسبة في المراكز الفرعية، تفكير العملاء بأنهم يستطيعون الاعتماد على الدعم "الشخصي" عندما يحتاجون إليه، وفي أمريكا اللاتينية، يحصلون على ذلك باللغة الأسبانية التي يستخدمونها عادة.

39- أكدت المقابلات التي جرت مع ممثلي المنظمة القطريين وموظفي المكاتب الإقليمية الفرعية (ساموا، وبنما، وبربادوس) التي يخدمها المكتب الإقليمي في آسيا والمحيط الهادي والمكتب الإقليمي في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، ارتفاع درجة رضا العملاء عن الخدمات الإدارية التي تقدمها المراكز الفرعية للخدمات المشتركة، وهو ما يتفق مع تحليل بيانات المسح المذكورة أعلاه.

40- ومع ذلك، ينبغي أن نلاحظ أنه فيما يتعلق بسرعة الخدمات المقدمة، فإن الغالبية العظمى من المعاملات - بخلاف معاملات مكتب المساعدة - لها دورة زمنية تربو على 24 ساعة، الأمر الذي يجعل فروق التوقيت أقل أهمية. والحقيقة أن اختلاف التوقيت بين إقليم وبين مركز خدمة قد يكون بالفعل ميزة نظراً للقدرة التي يعطيها ذلك لمركز الخدمة لكي يقدم خدمات ليلية. وكمثال، فإن أي طلب يقدم في نهاية يوم العمل في آسيا يمكن إنجازه أثناء النهار في بودابست وأن يكون جاهزاً للبدء في يوم العمل التالي في آسيا. وبالإضافة إلى ذلك، فإن برنامج الطوارئ (شعبة عمليات الطوارئ) الذي يعتبر عادة أكثر المجالات طلباً لخدمات تجهيز المعاملات، كان يتلقى خدمات من مركز بودابست في مختلف أنحاء العالم منذ أواخر عام 2008، ولم يبلغ عن أي مسائل تتعلق بفروق

التوقيت. وتكتسب فروق التوقيت قدراً أكبر من الأهمية عند تقديم خدمات استشارية، وهي مسألة لا تدخل ضمن وظائف مركز الخدمات المشتركة.

3- النتائج والتوصيات

1-3 نموذج عالمي مقترح للتشغيل الإداري

41- أبرز الاستعراض المجالات الرئيسية لإدخال تحسينات، نلخصها فيما يلي (يمكن الحصول على المزيد من التفاصيل عند طلبها):

42- وفورات الحجم الكبير: فوجود موظفين يقومون بمعاملات متشابهة في ثلاثة مواقع، معناه بعثرة الخبرة والمعرفة وليس تقاسمها بصورة فعالة. وبالتالي فإن فرص تجميع الموارد واستخدام المهارات بصورة أكثر فعالية لا تتحقق. وينبغي أن نلاحظ أن جميع المنظمات المماثلة (البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية، وبرنامج الأغذية العالمي) لديها مركز واحد للخدمات.

43- مسائل الإنتاجية والتبسيط: أبرز تحليل تدفق العمل عدداً من الاختناقات التشغيلية، مثل العمليات المطولة والمرهقة التي تقوم على المستندات الورقية في مراكز الخدمات المشتركة مما قلل بشكل عام من إنتاجية الموارد البشرية ووظائف السفر، وأتاح الفرص لتبسيط هذه العمليات.

44- مسائل التوحيد: لا تنفذ العمليات بطريقة موحدة، فبعض العمليات تحتاج إلى موافقات ورقية عديدة لا داعي لها، كما أن السياسات تطبق بطريقة غير متسقة بحسب المواقع، وأنشطة التنسيق العامة والاتصالات بين المقر ومركز بودابست والمركزيين الفرعيين في المكاتب الإقليمية، غير كافية. وترجع هذه الحالة أساساً إلى أنه عند إنشاء مركز بودابست في عام 2008، تم تعديل جميع الإجراءات لاستغلال الفرص التي أتاحتها نظام إدارة الموارد البشرية، والنظم الالكترونية لمعالجة الوثائق في مركز الخدمات المشتركة، بالابتعاد تماماً عن المعاملات والموافقات على الورق. ولكن هذه الإجراءات الجديدة لم يتم توصيلها ونشرها وتنفيذها بطريقة متسقة في المركزين الفرعيين في بانكوك وسانتياغو.

45- مسائل تكنولوجيا المعلومات: اتضح أن المكاتب الإقليمية تواجه صعوبات بسبب النقص الوظيفي والفرص المحدودة للحصول على نظم المعلومات، وهو ما يفاقم من المشكلات الإدارية ويزيد من الاحتياجات إلى الموارد.

46- تخصيص الوقت: يخصص الآن ما يتراوح بين 20 في المائة و25 في المائة من وقت موظفي سانتياغو وبانكوك لأنشطة لا علاقة لها بأنشطة مركز الخدمات المشتركة، بينما يخصص الوقت الباقي الذي يتراوح بين 75 في المائة و80 في المائة لأنشطة المعاملات (أنشطة المعاملات هي تلك التي يتم تحديدها على أنها كبيرة الحجم، وروتينية بطبيعتها، وتقوم على قواعد مسجلة وإجراءات موحدة، وذات أهمية إستراتيجية منخفضة، ولا ترتبط بالمواقع التي تتم فيها).

47- لامركزية أنشطة OSP وبرنامج التعاون التقني: مع نقل عملية متابعة شبكة المكاتب القطرية للمنظمة إلى المكاتب الإقليمية، وبرنامج التعاون التقني، ظهرت احتياجات تشغيلية وإدارية جديدة. وكمثال، فإن زيادة تفويض مسائل العقود المحلية حتى 11 شهراً إلى المكاتب القطرية، جعلت ممثلات المنظمة تعجز في كثير من الأحيان عن إرسال نسخة من العقود إلى مراكز الخدمات المشتركة من أجل سجلات ومهام الموارد البشرية التي ستدخل إلى النظام. والنتيجة هي أن نحو 500 NSHR في إقليم أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي و1 000 أخرى في إقليم آسيا والمحيط الهادي لم تسجل في نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

48- العمليات الجديدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام: لكي يتحقق الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، سوف يحتاج الأمر إلى عمليات وإجراءات جديدة وحديثة، وعلى الأخص في مجالات الملكية والمنشآت والمعدات، وإدارة التسليم والجرد. وتستخدم المكاتب الإقليمية في الوقت الحاضر مجموعة من الأنظمة الشكلية لإدارة هذه العمليات بقدر وجودها.

49- دعم الأنظمة الميدانية: سيكون لتنفيذ نظام جديد للمحاسبة الميدانية يستخدم في جميع المكاتب القطرية تأثيره أيضاً على المنظمة، لاسيما مع دعم وتفاعل المكاتب الإقليمية الذي سيكون مطلوباً أيضاً. وينبغي ملاحظة أن التأثيرات المتوقعة وحجم العمل الذي سيطلبه مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام سيعاد النظر فيه بالتفصيل في استعراض منفصل.

50- ومعالجة المجالات السابق ذكرها لإدخال تحسينات عليها بما في ذلك من أجل تحقيق وفورات وتحقيق الكفاءة، لا بد من استعراض نموذج تنظيمي عالمي بطريقة كلية. حتى يمكن تحسين القدرة على تنفيذ (على جانب العملاء) وعلى تسليم (على جانب الموردين) الخدمات الإدارية.

51- وطوال السنوات الستة عشر الأخيرة، طبقت عدة نماذج بمصاحبة مبادرات تنظيمية أخرى في أغلب الأحيان، وبطريقة لا تتسم بالتنسيق الحاسم دائماً.

52- كان إنشاء مركز للخدمات المشتركة نقلة إيجابية تستند على أفضل الممارسات في هذه الصناعة. وقد واجه عملية التنفيذ صعوبات في بعض الأحيان، ولكنها كانت عملية ناجحة بشكل عام. وبإمكان مركز الخدمات المشتركة أن يحشد خبرات مجمعة، وعمليات مبسطة، ووفورات الحجم الكبير. كما سمح نقل الأنشطة إلى مركز بودابست بتخفيض عدد الوظائف عن المستويات السابقة في كل من روما والقاهرة وأكرا، ونقل عمليات المعاملات هذه إلى مواقع أقل تكلفة.

53- بالنسبة للتفاعل بين العملاء النهائيين ومركز الخدمات المشتركة، أنشأت الشعب الموجودة في المقر أدوار "مبادرة المعاملات"، الذين يمكن وصفهم بأنهم "كتبة متخصصين"، الذين يبدأون المعاملات في النظام ويقدمون الدعم للموظفين الآخرين فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية. ويمكن تكرار هذا النموذج في المكاتب الإقليمية حيث قد يقوم موظفون من الأفرقة الفنية أو التشغيلية باستهلال هذه المعاملات بما يؤدي إلى إلغاء الموافقات الورقية والحاجة إلى موظفين في الإدارة المركزية لإعادة تسجيل المعاملات، بما يعني ازدواجية الجهود في الحقيقة.

54- وقد أبرز الاستعراض أيضاً فئتين منفصلتين تماماً من العمليات الإدارية: العمليات النمطية لمركز الخدمات المشتركة التي يمكن أن تعتبر عمليات "مكاتب خلفية"، ومجموعة كاملة من عمليات "المكاتب الأمامية" التي يصعب التنبؤ بها، وتتطلب تفاعلاً مباشراً مع العملاء، ومعارف المتخصصين أو الخبراء، ومهارات لغوية. ويبين الشكل التالي هذه العمليات.



ملاحظة: الأنشطة المحددة لنقلها (مثل أنشطة المكاتب الخلفية) هي عادة روتينية بطبيعتها، ولا تتطلب اتصالات وجهاً لوجه، وتحصل على دعم من نظام تخطيط موارد المؤسسة و/ أو البريد الإلكتروني (أي يمكن إنجازها عن بعد)، ويمكن توثيقها في أدلة وتعليمات إجرائية، كما يمكن تنظيمها وقياسها عن طريق اتفاقيات مستوى الخدمة.

الشكل 6- تقسيم الأنشطة بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية

55- أخذت الاستنتاجات المذكورة أعلاه في الحسبان عند وضع مبادئ النموذج العالمي الجديد للتشغيل الإداري. وتم التوصل إلى إطار لوضع النموذج الجديد بحسب الخطوط التوجيهية التالية:

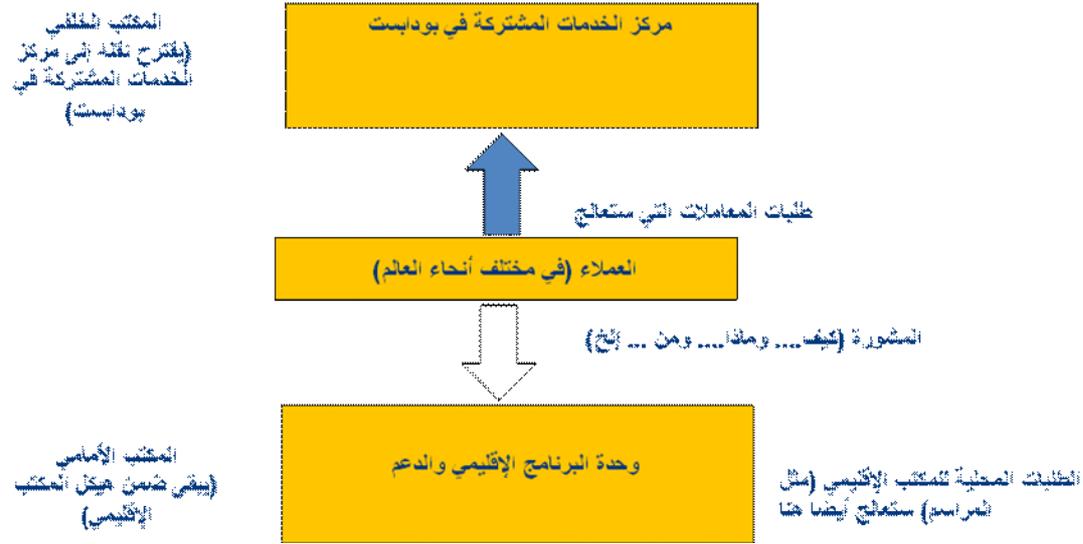
- توحيد العمليات والإجراءات – بتنفيذ سلسلة من تدفقات العمل المبسطة عن جميع أنشطة المكاتب الخلفية، والتي يمكن تكرارها في جميع أنحاء العالم.
- التركيز على العملاء – بغية مواصلة الارتفاع الحادث بالفعل في درجة رضا العملاء، بضمان الجودة المرتفعة للخدمات المقدمة.
- المكاتب الأمامية مقابل المكاتب الخلفية – إضفاء اللامركزية على أنشطة المكاتب الخلفية، مع المحافظة على عدد من أنشطة المكاتب الأمامية ضمن هيكل المكاتب الإقليمية. وقد تم تعريف أنشطة المكاتب الأمامية على أنها تلك الأنشطة التي تحتاج إلى خبرة محلية ومهارات لغوية، وحيثما يحتاج العملاء إلى اتصالات وجهاً لوجه. كما يأخذ النموذج في اعتباره تفويض المسؤوليات مؤخرًا من مكتب دعم اللامركزية إلى المكاتب الإقليمية، والمشروع الحالي لتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. أما أنشطة المكاتب الخلفية فهي كبيرة الحجم، وروتينية بطبيعتها، وتقوم على قواعد مسجلة متفق عليها وعلى إجراءات موحدة، وكل نشاط منها له أهميته الإستراتيجية المنخفضة، ولا ترتبط بالمواقع التي تتم فيها⁵.
- تجنب الحواجز اللغوية التي قد تحدث من مركزية الأنشطة.
- الحصول على البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات – التأكد من أن الأنشطة متمركزة في موقع يوجد به بنية أساسية سليمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

56- ويتوقع النموذج الجديد الهياكل التالية وتدفقات العمل:

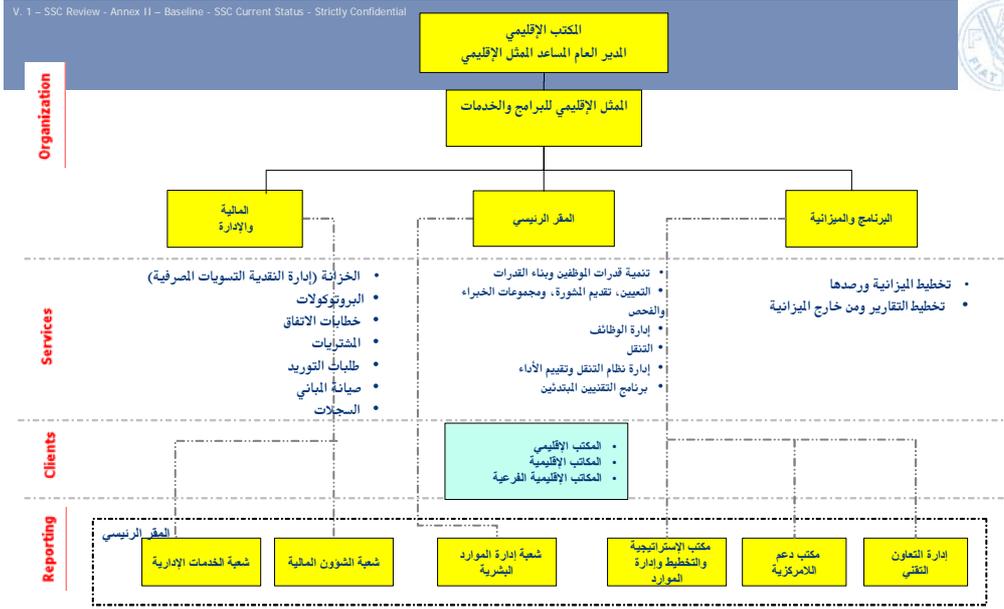
- انتقال عمليات معاملات المكاتب الخلفية إلى مركز واحد لتحقيق التوحيد ووفورات الحجم الكبير، وتيسير التركيز على العملاء بتوفير نقطة واحدة للاتصال. ويحظى العملاء – أينما كانوا – على خدمات من هذا المركز.
- إعادة تنظيم وظائف المكاتب الخلفية وتبسيطها في المكاتب الإقليمية، كجزء من وحدة جديدة هي وحدة البرنامج الإقليمي والدعم، التي تقدم جميع الخدمات ذات الطبيعة المحلية (المشتريات المحلية، والمراسم،

⁵ التعريف الأصلي كما جاء في الوثيقة CL 131/18 Add. 1.

وصيانة المباني، والتدريب، وتعيين الموظفين، وغير ذلك). كما أن لهذه الوحدة وظائف استشارية تقدمها إلى العملاء في الإقليم داخل التوقيت المحلي الموجودة في إدارة الخدمات المؤسسية والموارد البشرية والشؤون المالية إلى العملاء في المقر). وتقوم الوحدات الإقليمية للبرامج والدعم في هذه الحالة برفع تقاريرها إلى المكتب الإقليمي. للإقليم، واللغة المفضلة فيه (ويمكن تشبيهه هذه الوظائف بالخدمات الاستشارية التي تقدمها الشعب



57- ويبين الشكل أدناه بقدر أكبر من التفصيل نموذج المكتب الأممي في المكتب الإقليمي حيث تقدم الوحدة الإقليمية للبرامج والدعم المنشأة حديثا تقريرها إلى المكتب الإقليمي إلا أن لها خطوط إبلاغ وظيفية لشعب المقر الرئيسي.



2

ملاحظة: لم يدرج الدعم المقدم لأنشطة المؤتمرات والاجتماعات والمطبوعات في نطاق التقرير. غير أنه يمكن إدراجها في المكتب الإقليمي للبرامج والدعم لبيان هيكل إدارة الخدمات المؤسسية في المقر الرئيسي.

الشكل 8- نموذج المكتب الأممي المقترح في المكتب الإقليمي

58- وسوف يعمل النموذج بأكبر قدر من الكفاءة على النحو التالي:

- تجري الأنشطة المتوالية من مركز واحد نتيجة لطبيعة هذا العمل في حين يحتفظ بأنشطة المكتب الأممي وبدء المعاملات في المكتب الإقليمي وذلك بالدرجة الأولى للحاجة إلى تفاعل مباشر مع العملاء.
- تؤدي وظائف بدء المعاملات بواسطة مسؤولي هذه المعاملات ضمن الفرق التقنية والتشغيلية في المكاتب الإقليمية.
- يصبح المكتب الأممي الإقليمي البوابة الأولى لطلب الاستفسارات في الإقليم ولتوفير المشورة الاستباقية للمكتب الأممي والنهوض بتوجيه طبيعة الاستفسارات الموجهة إلى مركز الخدمات المشتركة في بودابست.
- تقدم وحدة البرامج الإقليمية المنشأة حديثاً الإطار الجديد الذي تعمل ضمنه الوحدات الإدارية في المكتب الإقليمي ومن ثم الحد من الازدواجية في العمل والوظائف والمساعدة في تبسيط العمليات.

59- وأخيراً يتوخى النموذج تركيز وظائف المكتب الخلفي في مركز وحيد للخدمات المشتركة، ففي الوقت الحاضر لا يغطي مركز الخدمات المشتركة طائفة من الخدمات التي يمكن اعتبارها في إطار نطاق عمله ومن ثم ينبغي أن

يستمر المركز في توسيع نطاقه من أجل الاستفادة من عمق كامل الأنشطة التي تعرف بها وظائف "المكتب الخلفي". والعمليات التي يمكن نقل مواقعها يمكن العثور عليها في المشتريات والموارد البشرية والمالية. ومن الأمثلة على ذلك الضمان الاجتماعي والتدريب والتنظيم ودعم عمليات التعيين (التي تنفذ جزئياً بالفعل). وبعض معاملات إدارة الوظائف، وتجهيز الفواتير غير التابعة للمقر الرئيسي والمحاسبة والمدفوعات المسبقة والمدفوعات (باستثناء وظائف الخزانة). ويمكن أن تستفيد المنظمة في المدى البعيد من نقل عدد من الأنشطة سواء من منظور اقتصادي أو منظور عملي.

3-2 المنافع المستمدة من نموذج التشغيل الجديد

60- وسينشأ عدد من المنافع المباشرة من نموذج العمل الإداري العالمي الجديد من بينها:

- القضاء على تناثر الخدمات.
- توضيح الأدوار والمسؤوليات.
- زيادة توحيد العمليات مما يعني الضوابط الأفضل والإجراءات المبسطة.
- الحد من الموارد والإدارة والنهوض باستخدامها.
- الحد من نقاط الاتصال بالنسبة للعملاء النهائيين (مسؤولو الميزانيات والموظفون وغير الموظفين).
- تيسير تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية الجديد.
- تعزيز قدرات المكاتب الإقليمية في توفير الخدمات المتخصصة ودعم الإقليم بأسره بفضل وجود موظفين متخصصين لديهم أو أوصاف ومسؤوليات محددة لعملهم.

3-3 موقع المركز العالمي للخدمات المشتركة

61- وأعاد الاستعراض تقييم التحليل الأصلي للموقع الذي سينشأ فيه مركز الخدمات المشتركة بغرض التحقق من المعايير والافتراضات والأهداف التي وضعت في ذلك الوقت ولا سيما التطورات المالية. وفي حالة تبين أن بعض الاستنتاجات غير صحيحة بالكامل، يظهر مبرر لإعادة تحديد مكان المركز العالمي بالكامل.

62- وقد وجد الاستعراض أن:

- من حيث بنية تكنولوجيا المعلومات، أكدت بودابست أنها موقع موثوق به. فقد تم الارتقاء بالوصلة مع المقر الرئيسي إلى 10 ميجابيت مقابل اثنين ميجابيت الأصلية مع زيادة طفيفة في التكاليف. ولم تحدث أية انقطاعات منذ بدء العمليات.
- اعتبار المناطق الزمنية ليست مهمة بدرجة كبيرة بالنظر إلى أن متوسط وقت التحول يزيد عن 24 ساعة وقد ترغب المنظمة في النظر في تحديد ساعات العمل في بودابست من خلال تنظيم نوبتي عمل مثلما هو الحال في مراكز الخدمات المشتركة للأمم المتحدة الأخرى لتوسيع فترات التداخل مع ساعات العمل في آسيا وأمريكا اللاتينية.
- ساعات العمل وأسابيع العمل تتماثل مع تلك السائدة في روما وهي توفر أوسع تغطية ممكنة من موقع واحد وحيد.

63- ومن المنظور المالي، وظف استثمار مرة واحدة بنحو مليون دولار أمريكي لإنشاء مكتب بودابست الذي يعمل فيه الآن أكثر من 100 موظف، وسيكون ذلك مطلوباً مرة أخرى جنباً إلى جنب مع اتفاق قطري سخي مماثل للاستضافة في حالة اختيار موقع آخر.

64- والأمر الأكثر أهمية، هو أن الوفورات المتوقعة (التي تزيد عن 10 ملايين دولار في الفترة المالية الواحدة) قد تحققت، وظلت تكاليف الموظفين قادرة على المنافسة في بودابست وأقل من التكاليف في بانكوك وسانتياغو على الرغم من الزيادة في جدول المرتبات التي حدثت في نوفمبر/ تشرين الثاني 2009. ويوفر الجدول التالي التكاليف المعيارية بحسب الدرجة في الفترة 2010-2011 والمتوسط في المواقع الثلاثة.

بودابست	بانكوك	سانتياغو	
4 027	6 705	4 895	خ ع 7
3 799	4 197	4 581	خ ع 6
2 784	3 331	4 266	خ ع 5
2 445	2 705	3 573	خ ع 4
2 216	2 576	3 185	خ ع 3
1 643	1 881	2 462	خ ع 2
2 819	3 566	3 827	المتوسط

الشكل 9- مقارنة للمعدلات المعيارية الشهرية لموظفي الخدمات العامة

65- وتجدر الإضافة بأنه لا تتوافر أي دلائل تشير إلى أنه من المتوقع أن يؤدي إدخال اليورو في هنغاريا إلى زيادة كبيرة في تكاليف المرتبات بأي شكل يماثل ايطاليا.

4-3 تدعيم مركز الخدمات المشتركة في بودابست

66- نظرا للتغييرات الهيكلية والتنظيمية الكبيرة التي يتطلبها نموذج العمل الإذاعي العالمي الجديد، يستحسن البدء بعملية نقل أولية لأنشطة مركز الخدمات المشتركة في بودابست حتى يمكن توحيد جميع العمليات وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. ويفترض دمج أنشطة المركز نقل معاملات الموارد البشرية ووظائف السفر إلى مركز الخدمات المشتركة في بودابست مع إغلاق جميع المراكز الفرعية للخدمات المشتركة المتبقية (مثلما الحال بالنسبة لنموذج التشغيل الحالي في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى والمكتب الإقليمي لأفريقيا).

67- والأنشطة التي تحدد للنقل هي أنشطة ذات طابع روتيني ولا تتطلب اتصالات مباشرة ويدعمها نظام تخطيط الموارد أو البريد الإلكتروني (أي يمكن أداؤها عن بعد) ويمكن توثيقها في الأدلة والتعليمات الإجرائية، وتقديرها وقياسها بواسطة اتفاقات مستوى الخدمة. وينبغي عدم النظر إلى نقل هذه الأنشطة الخاصة بمعالجة المعاملات إلى مركز وحيد للخدمات المشتركة على أنها رقابة مركزية حيث أنها تظل في الواقع في أيدي العملاء في مقرهم الرئيسي لموقع المكاتب الميدانية. ولذا فإن الإدراج لا يعني بأي شكل من الأشكال إلغاء السلطة والمسائلة عن مدراء وموظفي المنظمة المفوضين. وقد نوقشت هذه النقطة باستفاضة مع الموظفين في المكاتب الإقليمية جنبا إلى جنب مع القضايا ذات الصلة بنقل الأنشطة من المركزين الفرعيين للخدمات المشتركة في سانتياغو وبانكوك إلى مركز عالمي في بودابست.

68- وتجدر الإشارة إلى أن هناك مكتبين إقليميين (أكرا والقاهرة) وشعبة الطوارئ تقدم لهما الخدمات من بودابست منذ 2008 بدرجة متزايدة من الارتياح. وثمة درس مستفاد من تنفيذ مركز بودابست يتمثل في أن العمليات والإجراءات السارية في المكاتب الإقليمية في حاجة إلى إعادة تصميم في ضوء نقل بعض العمليات إلى مركز الخدمات المشتركة للتقليل إلى أدنى حد من حدوث اضطراب والمحافظة على معايير عالية الجودة. غير أن ذلك لم يتم للأسف في أكرا والقاهرة على النحو الذي أكدته البعثات الأخيرة لفريق الاستعراض، ويوصي بمعالجة ذلك كمسألة تحظى بالأولوية في جميع المكاتب الإقليمية.

69- وتجدر الإشارة إلى أن مركز بودابست يقدم الخدمات للمكاتب القطرية في إقليمي أفريقيا والشرق الأدنى بوحدة دعم ميداني مخصصة أنشأت في أطلس وأوراكل معاملات نيابة عن المكاتب القطرية دون النفاذ إلى النظم، وإصدار تراخيص السفر، ومعالجة عقود الموارد البشرية من غير الموظفين وأوامر الشراء نيابة عنها (وهي وظائف كانت تتم في السابق بواسطة الموظفين في أكرا والقاهرة) وسيجري توسيع نطاق هذه الخدمة لتشمل أمريكا اللاتينية وآسيا. ولا

يتوقع أن تكون اللغة مشكلة حيث أن مركز الخدمات المشتركة في بودابست يخدم بالفعل شعبة عمليات الطوارئ في كافة أنحاء العالم. وسيطلب من الموظفين الذين سيعينون في بودابست أن يكون لديهم معرفة باللغة الأسبانية.

70- وتتمثل الفائدة الرئيسية من النموذج الجديد في أنه سيمكن المنظمة من أن تخفض بدرجة كبيرة من الموارد اللازمة للقيام بأنشطة مركز الخدمات المشتركة من خلال تركيز الأنشطة في بودابست. وسوف يمكن هذا الدمج من توحيد العمليات من خلال الاستفادة من الإجراءات المحددة واقتصاديات الحجم الكبير.

مستويات الموارد المقترحة

71- ينبغي وضع هدف معقول للإنتاجية مع مراعاة الاعتبارات التالية:

- الوصول إلى بنية أساسية سليمة لتكنولوجيا المعلومات مثل تلك المتوفرة في بودابست والتي ينبغي أن تزيد من سرعة معالجة المعاملات.
- منحى تعلم جديد للموظفين قد يعني أن المعاملات الأقل في البداية هي التي يجري معالجتها بالمقارنة بقدرات المعالجة الكاملة.
- المهام الأخرى التي يضطلع بها حالياً المركزان الفرعيان للخدمات المشتركة في بانكوك وسانتياغو والتي لا تمثل مهام المكاتب الخلفية.

مبررات مستويات التوظيف في الموارد البشرية

72- كانت المستويات المقترحة للتوظيف في الموارد البشرية تعتمد على عدد الموظفين الذين كانت تقدم لهم الخدمات في 2009 في كل موقع، وكل موظف في الموقع. وقد خفض عدد الموظفين في المراكز الفرعية لمراعاة الخدمات الأخرى التي تقدم (يرجى الرجوع إلى الشكل 1 للإطلاع على المستويات الكاملة للتوظيف).

الموقع	مجموع الموظفين الذين تقدم لهم الخدمات	مجموع الموظفين المتفرغين المتوازنين	الموظفون الذين يخدمهم كل موظف متفرغ
مركز الخدمات المشتركة في بودابست	3249	50,00	1 : 65
مركز الخدمات المشتركة في بانكوك	308	6,30	1 : 49
مركز الخدمات المشتركة في سانتياغو	260	5,60	1 : 46
المجموع	3817	61,9	

الشكل 10- إنتاجية معاملات الموارد البشرية

73- يبرز الجدول أعلاه أن مركز بودابست يزيد، في المتوسط، بنسبة 30 في المائة في الإنتاجية عن المركزين الفرعيين الآخرين (موظف موارد بشرية في بودابست يخدم 65 موظفاً في حين أن موظف موارد بشرية واحد في سانتياغو يخدم 46). ويعزى الاختلاف الملحوظ في الإنتاجية إلى عدد من العوامل. فعلى سبيل المثال فإن لدى بانكوك وسانتياغو وقتاً أطول فيما بين كل طلب وآخر لأنهما يخدمان عدد أقل نسبياً من الموظفين. ويرجع ذلك أيضاً إلى أن سانتياغو وبانكوك لا يستفيدان من اقتصاديات الحجم الكبير وتدفقات العمل وأدوات العمل المتوافرة حالياً في بودابست.

74- ولدى مركز الخدمات المشتركة في بودابست تدفقات وإجراءات عمل راسخة أفضل (كذلك فإن التفاعلات الشخصية محدودة) ويسرى نفس الشيء أيضاً على وظيفة مكتب المعاونة. ولذا يتوقع أن يضطلع مركز الخدمات المشتركة في بودابست بأعباء العمل الإضافية المتعلقة بالموارد البشرية من المركزين الفرعيين في بانكوك وسانتياغو مع عدة موارد من الموظفين تقل بنسبة 30 في المائة عما هو مطلوب حالياً في سانتياغو وبانكوك.

75- وأخيراً، يقترح لدى النظر في وظائف الموارد البشرية الأخرى التي يؤديها الآن موظفو المركزين الفرعيين إنشاء وظيفة مساعد جديدة للموارد البشرية (موظف خدمات عامة أقدم) في سانتياغو وبانكوك لمواصلة توفير عمليات تنمية قدرات الموظفين والتعيين والخدمات الاستشارية في المكتب الإقليمي.

مبررات مستويات موظفي السفريات

76- تحققت خدمات سنوية لأعداد من الموظفين في 2009، وبالنسبة للموارد البشرية جرى خفض عدد الموظفين المتفرغين في المركزين الفرعيين لمراعاة الوظائف الإضافية التي يضطلع بها.

الموقع	مجموع الموظفين الذين تقدم لهم الخدمات	مجموع الموظفين المتفرغين المتوازنين	الموظفون الذين يخدمهم كل موظف متفرغ
مركز الخدمات المشتركة في بودابست	3249	12,00	1 : 271
مركز الخدمات المشتركة في بانكوك	308	2,00	1 : 154
مركز الخدمات المشتركة في سانتياغو	260	1,7	1 : 153
المجموع	3817	15.7	

الشكل 11- إنتاجية معاملات السفريات

77- ويبرز الجدول أعلاه أن معالجة معاملات السفريات تتسم بقدر أكبر من الكفاءة في مركز بودابست عنها في المركزين الفرعيين (موظف سفريات واحد في بودابست يخدم 271 موظفاً في حين أن موظف سفريات واحد في

سانتياغو يخدم 153 موظفاً والأسباب الرئيسية لذلك يعود إلى عملية تدفق العمل المرهقة السائدة الآن في سانتياغو وبانكوك مما يتطلب موافقات تعتمد على الورق ونظم مماثلة (تتوافر تفاصيل أخرى عند الطلب). وقد يكون أحد الأسباب الأخرى هو الوقت الإضافي بين أحد الطلبات والآخر في كل من بانكوك وسانتياغو بالنظر إلى الانخفاض النسبي في عدد الموظفين الذين تتم خدمتهم.

78- فإذا تم نقل معالجة معاملات السفرات من بانكوك وسانتياغو إلى بودابست، فإن عدد الموظفين الإضافيين اللازمين في بودابست للاضطلاع بأعباء العمل الإضافية سيمثل ثلث العدد الإجمالي اللازم الآن في بانكوك وسانتياغو. غير أنه نتيجة لمنحنى التعلم الذي يمكن أن يمارسه الموظفون المستخدمون حديثاً في بودابست، يستحسن إدخال موظف خدمة عامة إضافي ليساعد في البداية في معالجة المعاملات. وبمجرد حل منحنى التعلم لدى الموظفين الجدد والحوارج اللغوية، يمكن أن تشير عملية تقييم أخرى للعمليات إلى خفض موظفي السفرات في بودابست بمقدار موظف متفرغ.

تقديرات التكاليف السنوية والوفورات التقديرية

79- يوجز الجدول أدناه مستويات التوظيف الحالية وما يرتبط بها من تكاليف ومستويات التوظيف الجديدة المقترحة والتكاليف والوفورات باستخدام متوسط التكاليف الفعلية للموظفين في عام 2009 في كل موقع. ويؤكد المقترح الوفورات السنوية المتوقعة بأنها ستكون في حدود ما يقرب من مليون دولار أمريكي سنوياً على النحو المبين في الاستعراض الأول لمركز الخدمات المشتركة في عام 2009 أو 1.94 مليون دولار في كل فترة مالية.

التكاليف (التكاليف الفعلية في 2009)	فيها وظائف شاغرة		برنامج العمل والميزانية		المراكز الفرعية للخدمات المشتركة خط الأساس
	خدمات عامة	وظائف فنية	خدمات عامة	وظائف فنية	
837 840 دولار أمريكي			12	1	المركز الفرعي في بانكوك
636 828 دولار أمريكي			8	1	الموارد البشرية
201 012 دولار أمريكي	2		4		السفرات
729 108 دولار أمريكي			10	1	المركز الفرعي في سانتياغو
569 208 دولار أمريكي			7	1	الموارد البشرية
159 900 دولار أمريكي			3		السفرات
1 566 948 دولار أمريكي	2	0	22	2	المجموع

التكاليف (التكاليف الفعلية في 2009)	برنامج العمل والميزانية		مقترح 2012	
	خدمات عامة	وظائف فنية		
67 848 دولار أمريكي	1	0	المركز الإقليمي في بانكوك	الموارد البشرية
67 848 دولار أمريكي	1			
76 620 دولار أمريكي	1	0	المركز الإقليمي في سانتياغو	الموارد البشرية
76 620 دولار أمريكي	1			
449 352 دولار أمريكي	13	1	مركز الخدمات المشتركة في بودابست (زيادة الموارد)	
357 480 دولار أمريكي	9	1		الموارد البشرية
91 872 دولار أمريكي	4			السفريات
593,820 دولار أمريكي	15	1		المجموع

973,128 دولار أمريكي	الوفورات المحتملة المتكررة في التكاليف كل فترة مالية
----------------------	--

الشكل 12(أ) نقل جميع أنشطة مركز الخدمات المشتركة إلى مواقع أخرى- والموارد من الموظفين، ومتوسط التكاليف في 2009 بمتوسط المعدلات الفعلية.

80- ووفقا للتقديرات والأرقام الحالية من استعراض مراكز الخدمات المشتركة لعام 2009، يتضمن نموذج العمل الإداري العالمي تكلفة معاملة واحدة في السنة الأولى تبلغ نحو 200 000 دولار أمريكي مما يتطلب نقل أنشطة إلى بودابست. وسوف تتضمن المصروفات الاتصال بالعملاء وتعيين وتدريب الموظفين الجدد المعينين في بودابست. وسيكون هناك منحنى تعلم أول في بودابست حيث يكتسب الموظفون المعينون الجدد معارف متخصصة عن المعاملات. ويتوقع في السنة الثانية أن يكون الموظفون الجدد قد استكملوا منحنى التعلم الخاص بهم ومن ثم تحسين جودة وكمية الخدمات التي يقدمونها.

81- ويبين الجدول التالي الوفورات في تكاليف الموظفين السنوية محسوبة باستخدام التكاليف المعيارية للموظفين على النحو الذي تظهر به لأغراض إعداد ميزانية 2012-2013 في برنامج العمل والميزانية (قبل الزيادة في التكاليف). وتجدر الملاحظة بأن التكاليف المعيارية لموظفي الخدمات العامة في أمريكا اللاتينية وآسيا تقل في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 عما كانت عليه في برنامج العمل والميزانية للفترة 2008-2009 نتيجة لمنهجية التجميع الجديدة. وتحددت المعدلات المعيارية للفترة 2010-2011 بحسب الإقليم باستثناء المقر الرئيس ومكاتب الاتصال حيث تحددت بحسب مقر العمل في 2008-2009 وباستثناء المكاتب القطرية التي تم تجميعها كلها معا. وعلى ذلك فإن المعدلات المعيارية للفترة 2010-2011 لآسيا وأمريكا اللاتينية تمثل المتوسط الترجيحي لتكاليف جميع المواقع بما في ذلك المكاتب الإقليمية والإقليمية الفرعية والمكاتب القطرية في حين تمثل معدات

2008-2009 في بانكوك وسانتياغو متوسط تكاليف هذين الموقعين فقط. وكان متوسط تكاليف المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية الفرعية تقل عن تلك السائدة في بانكوك وسانتياغو في 2008-2009. كذلك فإن المعدلات المعيارية لموظفي الخدمات العامة في بودابست في 2010-2011 تقل عما كانت عليه في 2008-2009 نتيجة لإعادة تقييم العملة الهنغارية مقابل اليورو. وطبقت المنهجية الجديدة للمعدلات المعيارية لتحسين وتيسير التخطيط لوضع الميزانية وإدارتها في نفس الإقليم. غير أن المنهجية الجديدة توفر انعكاساً أقل دقة للتكاليف الاقتصادية للدمج المقترح للمركزين الفرعيين عن المنهجية الموجزة في الشكل 12(أ) وتبلغ الوفورات السنوية المحسوبة على أساس التكاليف المعيارية لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2010-2011 نحو 700 000 دولار أمريكي سنوياً أي أقل بنحو 300 000 دولار أمريكي عن تلك الواردة في استعراض مراكز الخدمات المشتركة لعام 2009 على النحو المبين في الجدولين التاليين. وسوف تبلغ الوفورات الصافية لفترة السنتين 1.4 مليون دولار أمريكي محسوبة باستخدام المعدلات المعيارية الإقليمية.

التكاليف (التكاليف الفعلية في 2010-2011)	فيها وظائف شاغرة		برنامج العمل والميزانية		المراكز الفرعية للخدمات المشتركة خط الأساس	
	وظائف	خدمات	وظائف فنية	خدمات عامة		
694 620 دولار أمريكي			1	12		المركز الفرعي في بانكوك
540 912 دولار أمريكي				8	الموارد البشرية	
153 708 دولار أمريكي	2			4	السفريات	
645 480 دولار أمريكي			1	10		المركز الفرعي في سانتياغو
508 536 دولار أمريكي				7	الموارد البشرية	
136 944 دولار أمريكي				3	السفريات	
1,340,100 دولار أمريكي	2	0	2	22		المجموع

التكاليف (التكاليف الفعلية في 2010-2011)	برنامج العمل والميزانية		مقترح 2012		
	وظائف	خدمات	وظائف فنية	خدمات عامة	
50 364 دولار أمريكي	0	1			المركز الإقليمي في بانكوك
50 364 دولار أمريكي		1			الموارد البشرية
54 972 دولار أمريكي	0	1			المركز الإقليمي في سانتياغو
54 972 دولار أمريكي		1			الموارد البشرية
541 524 دولار أمريكي	1	13			مركز الخدمات المشتركة في بودابست (زيادة)
429 660 دولار أمريكي		9	1		الموارد البشرية
111 864 دولار أمريكي		4			السفريات
646,860 دولار أمريكي	1	15			المجموع

693,240 دولار أمريكي	الوفورات المحتملة المتكررة في التكاليف كل فترة مالية
----------------------	--

الشكل 12(ب) نقل جميع أنشطة مركز الخدمات المشتركة الموارد من الموظفين والتكاليف بالمعدلات المعيارية

82- وفيما يلي موجز لتوصيات أخرى بشأن الدمج:

- **متطلبات المناطق الزمنية-** لقد نفذ مقترح تمديد ساعات العمل في بودابست بالفعل في مركزين للخدمات المشتركة للأمم المتحدة (كوبنهاجن، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكوالمبور، منظمة الصحة العالمية). وستكون ساعات العمل من 8 صباحا إلى 8 مساءً (نوبتان). وسوف يتيح ذلك تداخلا جزئيا في يوم العمل في بانكوك (من الظهر) وسانتياغو (حتى 2 بعد الظهر). وتجدر الملاحظة أيضا أن متوسط وقت الدورات للمعاملات العادية لمركز الخدمات المشتركة هو يوم واحد مما يجعل اعتبار المناطق الزمنية أقل أهمية غير أنه يمكن في الحالات العاجلة استخدام إجراءات الطوارئ ويمكن تسجيل المعاملات والموافقة عليها بعد انتهاء وقتها. وتوجد شواغل معينة بالنسبة لتوقيت سان (ساموا) الذي يقل عشر ساعات عن CET والتي لن تتداخل إطلاقا مع بودابست. وهذا وضع يمكن أن تساعد وظيفة المكتب الأمامي على المستوى الإقليمي في التعامل مع سابا والعمل كوسيط مع مركز الخدمات المشتركة في بودابست. وفي حالة الحاجة لتفاعل مباشر بين ساب و بودابست، ستتكد تكاليف إضافية من الوقت الإضافي للموظفين وتكاليف للهاتف. غير أنه تجدر الملاحظة أيضا أن الفروق في التوقيت قد تفيد إيجابيا حيث يمكن تحقيق خدمة ترسل من آسيا في نهاية اليوم بواسطة بودابست في وقت بدء يوم العمل التالي أي أسرع من الخدمة التي تقدم في نفس المكتب.
- **الحواجر اللغوية-** ينطبق ذلك على وجه الخصوص فيما يتعلق بقدرة موظفي مركز الخدمات المشتركة في بودابست على التفاعل مع موظفين باللغة الأسبانية التي هي لغة العمل في مكاتب أمريكا اللاتينية. وتجدر الملاحظة أن مكتب بودابست يتعامل بالفعل مع أفريقيا الناطقة بالفرنسية، وأن هناك ثلاثة وطنيين من المتحدثين باللغة الأسبانية يعملون في بودابست. ونظرا لأن المهارات اللغوية متوافرة في هنغاريا، سيطلب من الموظفين المختارين (الذين سيجري تعيينهم) أن يكون لديهم معرفة لمستوى العمل باللغتين الأسبانية والإنكليزية ولاسيما الموظف والموظف الأقدم من الخدمات العامة.
- **تقديم خدمات الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية:** اعترافا بأن المركزين الفرعيين للخدمات المشتركة توفر خدمات الموارد البشرية التي ليست عادة من الخدمات التي يقدمها مركز الخدمات المشتركة، يوصي بإدراج وظيفة مساعد للموارد البشرية في كل مكتب. ويمكن أن ينظر المكتبان الإقليميان في بانكوك وسانتياغو في إنشاء وظيفة أو وظيفتين إضافيتين للخدمات العامة بحسب حجم المكتب للمساعدة في أنشطة المكتب الأمامي المحلية.
- **التأثير علي موظفي مركز الخدمات في سانتياغو وبانكوك.** وسوف يؤثر هذا المقترح على 24 موظفا سيجري إلغاء وظائفهم. وستجري مناولة قضايا الموظفين بأفضل طريقة مسؤولة من الناحية الاجتماعية وخاصة وأن الحالة كانت كذلك لدى إلغاء 60 وظيفة في روما والقاهرة وأكرا عام 2008 عند إنشاء مركز بودابست للخدمات المشتركة. ولهذه الغاية، سوف يتيح قرار يتخذ في وقت مبكر مهلة مناسبة لتخطيط وتخفيف التأثيرات الاجتماعية لإلغاء الوظائف.

4- خريطة طريق التنفيذ

83- أنشأت المنظمة عام 2007 عقب موافقة المؤتمر في 2006 مركزا للخدمات المشتركة يتألف من مركز في بودابست ومركزين فرعيين في بانكوك وسانتياغو ووحدة تنسيق في روما. ودخل الهيكل حيز التنفيذ في يناير/ كانون الثاني 2008 ونجحت عمليات النقل من روما بطريقة تدريجية طوال عام 2009. وأجرى استعراض لمركز الخدمات المشتركة في 2009، وكان من نتيجة ذلك إغلاق وحدة تنسيق مراكز الخدمات المشتركة الموجودة في روما في يناير/ كانون الثاني 2010 ونقلت وظيفة الرئيس إلى بودابست.

84- وترد توصيات هذا الاستعراض المتعمق في هذا التقرير مع خريطة طريق مقترحة للتنفيذ بدءاً من 2011 وتنفذ بالتدرج المتغيرات الموصى بها في الفترة 2012-2013 وما بعدها.

85- وقد وضعت خريطة الطريق هذه باستخدام مسودة خارجية بشأن أفضل الممارسات تبادل المعرفة مع مراعاة النماذج التنظيمية الحالية للمنظمة. والنظر في عملية محتملة والتحسينات الإدارية والتنظيمية.

86- وتتوخى خريطة الطريق نهجا تدريجيا بالنظر إلى أن بعض الإجراءات سوف تتطلب تخطيطا وتنفيذا.

87- ويمكن إيجاز التوصيات المقدمة ونموذج العمل الإداري العالمي الجديد تحت العناوين التالية:

التحسينات في العملية

- **الموافقات وتدفعات العمل المعتمد على الأوراق.** يتعين إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المكاتب الإقليمية بهدف خفض عدد الموافقات إلى ما لا يزيد عن موافقتين مع إلغاء تدفعات العمل ذات الصلة المعتمدة على الورق.
- **التكنولوجيا تتعلق الانعكاسات التكنولوجية الرئيسية** بحصول المكاتب الإقليمية على نظم معلومات المنظمة بصورة كافية. فعلى سبيل المثال، ينبغي توسيع نطاق الوصول إلى تدفعات العمل الإلكترونية لتشمل المكاتب الإقليمية، وأن تؤخذ في الاعتبار خلال التنفيذ الطويل الأجل لمعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية وخاصة إتاحة الفرصة لتسجيل المعلومات المالية والخاصة بالموارد البشرية من غير الموظفين بطريقة سليمة.
- **التدريب-** ينبغي توفير التدريب لموظفي المكاتب الإقليمية على استخدام التكنولوجيا والإجراءات الجديدة. وسيكون هناك منحني تعلم ينبغي من خلاله زيادة نوعية الخدمات المقدمة خلال فترة تبلغ نحو اثني عشر شهرا.

الهياكل التنظيمية

- الهياكل- إن دمج المركزين الفرعيين للخدمات المشتركة في مركز عالمي وحيد في بودابست وإنشاء الوحدة الجديدة الإقليمية للبرامج والدعم يمثل التغيير الهيكلي الرئيسي في المكاتب الإقليمية.
- التنظيم وإعداد التقارير- سوف يسفر إنشاء الوحدة الإقليمية الجديدة للبرامج والدعم في كل مكتب إقليمي خطوط إبلاغ وظيفية جديدة لوحدات الموارد البشرية والمالية والإدارة، والبرنامج والميزانية مما يشكل نموذجا تنظيميا مماثلا لذلك الموجود حاليا في المقر الرئيسي.
- وظيفة شركاء الأعمال في الموارد البشرية- ففي ضوء الزيادة المتنامية في وظائف الموارد البشرية في المكاتب الإقليمية، سيتمثل الدور الجديد لشركاء الأعمال في الموارد البشرية في توفير الدعم الاستباقي لتخطيط وإدارة رأس المال البشري.
- الاتصال- ستعمل الوحدة الإقليمية للبرامج والدعم كنقطة اتصال للمدراء المختصين في الإقليم وكذلك كوحدة تنسيق بين المكاتب القطرية ومركز الخدمات المشتركة في بودابست وإدارات المقر الرئيسي.

زيادة فرص التحسين

- تحسينات إضافية في العمليات- ينبغي مواصلة فحص الإجراءات والنظم بغرض تبسيطها وتعزيز الأتمته في العمليات الإدارية.
- انعكاسات هيكلية وتنظيمية إضافية- في حالة تحديد أنشطة أخرى لنقلها إلى مركز الخدمات المشتركة في بودابست سيتعين تعديل هيكل المركز ومستويات التوظيف منه وفقا لذلك لاستيعاب أعباء العمل الإضافية.

88- سيتعين تتابع التوصيات المشار إليها أعلاه بدقة بالنظر إلى تأثيراته واسعة النطاق وتكاملها في عملها. ويستند النهج المقترح وتوقيت تنفيذه إلى الاعتبارات المبينة في الفقرات التالية:

89- تتمثل إحدى النتائج الرئيسية للتوصيات في زيادة توحيد العمليات الإدارية بالنظر إلى أن يبين اختلاف نماذج التشغيل في المكاتب الإقليمية والمركزين الفرعيين للخدمات المشتركة فتفتت العمليات وازدواجية العمل. وعلاوة على ذلك فإنه نتيجة لتكاليف إقامة الاتصال الفعال والتنسيق بين مختلف المكاتب الإقليمية فإن تقاسم أفضل الممارسات وإجراءات التشغيل لا تتم بصورة كافية. ولذا فإن إضفاء الطابع المركزي وما يترتب على ذلك من توحيد لعدد من العمليات الروتينية كبيرة الحجم سوف يحسن من كفاءة وجودة هذه العمليات وذلك بفضل المعارف المتخصصة والتكنولوجيات المتاحة في مركز الخدمات المشتركة في بودابست. كذلك فإن نموذج العمل الإداري العالمي الجديد

سوف يخفض من تكاليف هذه العمليات وذلك بالدرجة الأولى نتيجة لاقتصاديات الحجم الكبير الذي ينشأ عن دمج هذه العمليات في موقع واحد وحيث تكون تكاليف الموظفين منخفضة أيضا. ولذا يوصي بالمضي في عملية دمج المركزين الفرعيين في بودابست خلال الفترة 2012-2013 لتحقيق الوفورات وإجراء التحسينات النوعية. وفي ضوء حقيقة أن المركزين الفرعيين يؤديان أيضا وظائف موارد بشرية أخرى، يقترح أيضا إنشاء وظيفة مساعد موارد بشرية (موظف أقدم من الخدمات العامة) في كل مكتب إقليمي لمواصلة توفير هذا الدعم للموارد البشرية.

90- ولدى الإعداد للدمج باعتباره وسيلة لبدء تحسين تدفقات العمل في المكاتب الإقليمية، يقترح أيضا البدء في 2011 في نشر وظائف نظم المعلومات في المكاتب الإقليمية وهي الوظائف لا تستخدم حاليا وإن كانت متوافرة في المقر الرئيسي.

91- ويوصي أيضا خلال الفترة المالية القادمة (الأجل المتوسط) والفترة المالية التالية (الأجل الطويل) البدء ببرنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013، تنفيذ نموذج الوحدة الإقليمية للبرامج والدعم في جميع المكاتب الإقليمية. بالترويج لنموذج متجانس يسري على جميع المكاتب الإقليمية سوف يسفر عن وظائف ومسؤوليات أوضح للعمل ومن ثم ضمان التوحيد في تدفقات العمل والعمليات الإدارية. كما أنه سيعزز تقاسم أفضل الممارسات بالنظر إلى أن جميع التحسينات المحددة سوف تسري على جميع المكاتب الإقليمية. وسوف تصبح أكثر كفاءة إذا ما توافرت الاتصالات المنتظمة والمؤتمرات والاجتماعات عن طريق الفيديو فيما بين مختلف المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي وحيثما يكوم ملائما مع المكاتب القطرية. وسوف ينفذ عدد من العمليات التي يتعذر تنفيذها مركزيا بسبب طابعها المرتبط بالموقع (مثل اللغة والثقافة وغير ذلك) في مكتب أمامي محلي لمكتب إقليمي بما في ذلك تعزيز وظيفة الموارد البشرية التي تيسر من خلال تطبيق شركاء أعمال الموارد البشرية. وسوف تعتمد الوحدات الإقليمية للبرامج والدعم على المعارف المحلية في توفير الخدمات الرفيعة المستوى وعالية الجودة مثل التفسيرات القانونية والسياساتية الموجهة إلى المدراء المتخصصين ومنفذي العمليات الذين سيعلمون بدورهم كوسطاء بين الوحدات الإقليمية للبرامج والدعم والموظفين الآخرين. ووفقا لخبرات العملاء، ينبغي أن يحل هذا الإجراء ما بين 30 و50 في المائة من استفسارات العملاء.

92- واستنادا إلى ما جاء أعلاه، يمكن أن يصبح توقيت تنفيذ التوصيات على النحو التالي:

- ففي 2011 تخطيط وإعداد الدمج في مركز عالمي في بودابست لوظائف الموارد البشرية ومكاتب السفر الخلفية.
- في 2011، تدريب منفذي العمليات الإقليمية ونشر النظام استنادا إلى تدفقات وإجراءات العمل لتحقيق المدفوعات لغير الموظفين، وخطابات الاتفاق، وتنفيذ المدفوعات من خلال القنوات المصرفية حيثما يكون ممكنا. وبدء تعيين غير الموظفين وتجهيز طلبات السفر إلكترونيا.

- تصميم الوحدات الإقليمية الجديدة للبرامج والدعم استنادا إلى حجم العمل في كل إقليم، وتركيز وظائف البرامج والميزانيات والخدمات المالية والمشتريات وإدارة الموارد البشرية المتناثرة في الوقت الحاضر بغرض البدء في تنفيذ الوحدات الإقليمية للبرامج والدعم في 2012-2013 بما في ذلك إقامة دور شركاء أعمال الموارد البشرية.
- اعتمادا على الوضع في كل إقليم، النظر في دمج عمليات المشاريع في الوحدة الإقليمية للبرامج والدعم.

93- ونظرا للانعكاسات واسعة النطاق للمقترحات الواردة أعلاه، يوصي بالمضي في نهج مرحلي من خلال التنفيذ التدريجي للتحسينات في العملية والهياكل على النحو المبين في الأقسام التالية:

1-4 التحسينات في العملية

94- ينبغي متابعة التحسينات في العملية في أسرع وقت ممكن حيث أنها تشكل شرطا أساسيا مسبقا لنجاح تنفيذ النموذج الجديد. ويوصي بتنفيذ التحسينات الرئيسية ابتداء من عام 2011 لإتاحة الفرصة لإدراج المقترحات الهيكلية في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013.

95- يمكن تحديد التحسينات في المجالات التالية:

- النهوض باستخدام التكنولوجيا وتبسيط العملية. وينبغي توسيع نطاق العمليات المحسنة التي اعتمدت في المقر الرئيسي لتشمل المكاتب الإقليمية وخاصة في مجالات تدفقات العمل في النظم المبسطة، وتحسين الحصول على الأدوات المعاونة لتكنولوجيا المعلومات واستخدامها والعمليات الإدارية الأكثر كفاءة. ويمكن تحسين عدد من تدفقات العمل والعمليات الإدارية في المكاتب الإقليمية من خلال إدخال الأدوات المعاونة لتكنولوجيا المعلومات وتبسيط عدد من العمليات. وترد فيما يلي قائمة مفصلة للنظر فيها تاليا:
- طلب تجهيز خاصة بالعاملين إلكترونيا:

- استمارة طلب مدفوعات الكترونية (للاستشاريين وخطابات الاتفاق).
- المعاملات (السفريات، وعقود الموارد البشرية لغير الموظفين والمدفوعات) يجب أن تبدأ إلكترونيا من خلال المجموعات التقنية والخاصة بالعمليات.
- ينبغي أن يستخدم المكتب الإقليمي الفرعي نفس النظم وما يرتبط بها من إجراءات التي يستخدمها المكتب الإقليمي.
- تمديد العمل بتحويل الأموال إلكترونيا للمدفوعات من خلال القنوات المصرفية للموظفين والاستشاريين والموردين.

- استخدام الاتفاقات الإطارية لشراء الخدمات اللازمة بانتظام مثل المطبوعات (توجد بالفعل في RAP).
- خدمات دعم التعيين (تسجيل الطلبات وفرزها) يعقبها تنفيذ التعيين.
- التوسع في استخدام خطط السفريات وتطبيق السماح في مواعيد السفريات وتكاليف خفض متطلبات الموافقة المتعددة وزيادة استخدام البريد الإلكتروني والموافقات الإلكترونية على نظام أطلس.
- وينبغي في المدى الطويل النظر فيما يلي:
 - ينبغي مواءمة تقارير نظام تخطيط الموارد لتلبية احتياجات المكاتب الإقليمية لتجنب استخدام النظم الصورية اليدوية.
 - ينبغي مواءمة وحدة إدارة التعلم في نظام تخطيط الموارد ونشرها على المكاتب الإقليمية.
- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية: ينبغي النظر في عمليات أخرى وخاصة في المجال المالي لتبسيطها في عملية التنفيذ الجارية للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية ولا سيما التراخيص بالميزانيات الميدانية، وطلبات الصرف الميدانية وتراخيص المدفوعات الميدانية، والتصرف والبيع فيما يتعلق بالقيم القصوى للأصول الميدانية. ما يوصي بالتوسع في استخدام نظام إدارة الموارد البشرية بشأن تجهيز عقود الموارد البشرية من غير الموظفين ليشمل جميع المكاتب الميدانية لكي تحصل المنظمة على معلومات كاملة عن إدارة الموارد البشرية.
- الخدمات للمكاتب القطرية: تجدر الملاحظة بأن لدى مركز بودابست وحدة مخصصة للدعم الميداني لتوفير خدمات الموارد البشرية والسفريات للمكاتب القطرية دون النفاذ إلى النظم. ويمكن توسيع نطاق هذا النموذج ليشمل العمليات الإدارية الأخرى على النحو الذي يجري النظر فيه حالياً بواسطة مشروع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية.
- تقاسم أفضل الممارسات من خلال تنفيذ عمليات وإجراءات جديدة عبر المنظمة بأكملها: فنظراً لأن التوجه التشغيلي الشامل للمنظمة يتحرك نحو اللامركزية والتفويض بالسلطات، قد يكون من الملائم تنفيذ بعض إجراءات وبروتوكولات المقر الرئيسي في المكاتب الإقليمية ومن ثم إنشاء شبكة للمكاتب الإقليمية تعمل وفق نماذج تشغيل ماثلة لتلك الموجودة في الأصل في المقر الرئيسي. وينبغي أيضاً للمكاتب الإقليمية في أكرا والقاهرة توفير نقطة بداية جيدة لنماذج تشغيل المكاتب الإقليمية دون مركز فرعي للخدمات المشتركة حيث أنهما يعملان دون مركز فرعي للخدمات المشتركة حيث أنهما يعملان دون مركز فرعي منذ 2008 (تركيز السفريات والموارد البشرية في مركز الخدمات المشتركة في بودابست). وأبرزت البعثتان إلى بانكوك وسانتياغو أن الاتصال المنتظم والمستدام بين المكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي بشأن العمليات الإدارية يمكن أن يسفر عن تآزر منتظم وتحسينات في العملية دون طلب استثمارات رئيسية من الموارد. ولذا يعرض تنفيذ

سلسلة من الاجتماعات السنوية ومؤتمرات الفيديو بين ممثلين من مختلف المكاتب الإقليمية حيث يمكن مناقشة إجراءات العمل والبروتوكولات وتدقيقات العمل.

2-4 الهياكل التنظيمية: المركز العالمي للخدمات المشتركة والوحدات الإقليمية للبرامج والدعم

96- من الضروري لتحقيق الوفورات الشاملة والمحافظة على مستويات عالية من نوعية الخدمة ورضاء العملاء - تحسين الهيكل التنظيمي لتسليم الخدمات والتحرك بسرعة نحو دمج مراكز الخدمات المشتركة في مركز عالمي في بودابست لكي يدخل حيز التنفيذ في 2012. وفيما يتعلق بتنفيذ الوحدات الإقليمية الأربع أكدت الحاجة إلى عمل سريع في هذا الصدد في جميع المكاتب الإقليمية. ويمكن أن يبدأ التنفيذ في الفترة 2012-2013 على أن يتواصل تنقيحه خلال الفترات المالية التالية.

97- ينبغي كمبدأ عام القبول بأنه لا يمكن وضع هيكل ومستويات التوظيف لجميع المكاتب الإقليمية بنفس الطريقة بل ينبغي تطبيق مبادئ عامة. والواقع أن حجم العمل يتغير بدرجة كبيرة من إقليم لآخر⁶، وسوف يتعين إنشاء الوحدات الإقليمية للبرامج والدعم وفقا للاحتياجات الخاصة لكل مكتب إقليمي.

98- وتستند المبادئ العامة التي ينبغي تطبيقها إلى مبدأ تحقيق وفورات الحجم الكبير ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ينبغي نقل تجهيز معاملات المكاتب الخلفية إلى مركز الخدمات المشتركة.
- ينبغي أن تبدأ المعاملات بواسطة العمليات (العمليات والأفرقة التقنية أو للمكاتب التي بدون نفاذ إلى النظم بواسطة مركز الخدمات المشتركة) وحيثما يكون ممكنا ينبغي تجميع منفذي المعاملات معا لإتاحة الاستخدام الكامل للموارد المتاحة عندما يكون الموظفون في حالة غياب لفترات طويلة في بعثات.
- ينبغي دمج وظائف الموظف القدم (ف 5) حيثما لا يبرر حجم العمل وجود وظائف متعددة (فعلى سبيل المثال فإن وجود موظف إداري أقدم بالإضافة إلى موظف برامج أقدم في المكتب الإقليمي للشرق الأدنى ليس له ما يبرره بالنظر إلى صغر حجم العمل في الإقليم وحجم المكتب) وهذا هو الحال بالعمل في المكتب الإقليمي لأوروبا حيث يوجد موظف إداري واحد برتبة ف 4.
- ينبغي نقل الوظائف الإدارية إلى الوحدة الإقليمية للبرامج والدعم (فعلى سبيل المثال، رصد إجراءات الموظفين كجزء من وظائف رصد شبكة المكاتب القطرية).

⁶ أشير إلى ذلك بوضوح من جانب عدد من البلدان التي يغطيها كل مكتب إقليمي: المكتب الإقليمي لأفريقيا 47، المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي 34، المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية 26 والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى 18.

• ينبغي تجميع وظائف العمليات لتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير. فعلى سبيل المثال فإن في المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي أربع وظائف ف 4 تؤدي مهام رصد الميزانية (موظف برامج، موظف ميزانية ومالية، موظف شبكة المكاتب القطرية وموظف تطبيق اللامركزية على برنامج التعاون التقني).

99- ينبغي نقل المسؤوليات الجديدة إلى الوحدة الإقليمية للبرامج والدعم بغرض إضفاء الطابع الاستراتيجي على دور هذه الوحدات وتحويل تركيز وحدات خدمة المكاتب الإقليمية من تجهيز المعاملات إلى الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية.

100- سيكون لموظف البرامج الأقدم في المكتب الإقليمي دور استشاري استراتيجي للممثل الإقليمي وإشراف استباقي أكبر على التسليم الإقليمي وحيثما يكون ملائما من خلال ممارسة دور أوثق من حيث الرصد.

101- وعقب الاستعراض التفصيلي في مجال إدارة الموارد البشرية، أوصى الاستعراض بإنشاء دور جديد لشركاء أعمال الموارد البشرية في المكتب الإقليمي في برنامج العمل والميزانية للفترة 2012-2013 نتيجة لنقص الموظفين المتخصصين في الموارد البشرية والسفرات في الإقليم. وستجد المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية نفسها دون نقطة اتصال مباشرة داخل إقليمها بشأن المسائل التي تتطلب خبرات مباشرة في مجال الموارد البشرية والسفرات وكما تشير الأمثلة العملية من المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى، فإن المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية ستشعر بالارتياح لنقل أنشطة المكاتب الخلفية إلى مركز الخدمات المشتركة في بودابست (المكاتب القطرية في المكتب الإقليمي لأفريقيا وفي الشرق الأدنى أبلغوا عن زيادة مستوى الرضا عن خدمات الموارد البشرية والسفرات التي يوفرها مركز الخدمات المشتركة في بودابست غير أنه تجدر الملاحظة أيضا أن كلا من المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى قد أبلغوا مؤخرا عن صعوبات في الاضطلاع بوظائف الموارد البشرية المتزايدة في مجالات التعيين وتخطيط الموارد البشرية، والإشراف على قضايا الموارد البشرية في شبكة المكاتب القطرية، وتنمية قدرات الموظفين ودعم عمليات تقييم الأداء. ويمكن تحديد هذه الأنشطة على أنها تلك التي تتطلب درجة من التفاعل الإنساني والخبرات واللغات المحلية (مثل أنشطة المكاتب الأمامية). ويطبق نظام العمل الإداري العالمي دورا جديدا في المكاتب الإقليمية. فلشركاء الأعمال في الموارد البشرية دور يعمل بصورة جزئية كاستشاري وبصورة جزئية كقائم بالتشغيل. والهدف الرئيسي من شركاء الأعمال هو أن يوفر المشورة الاستباقية والخدمات الاستشارية للمدراء المتخصصين والرؤساء التنفيذيين بشأن التخطيط وتطبيق وإدارة رأس المال البشري اللازم لتسليم نتائج الوحدة المحددة وضمان الأداء التشغيلي.

102- وقوم شركاء الأعمال في الموارد البشرية بتحويل استراتيجيات الأعمال و/أو القوى العاملة والأهداف التشغيلية وتدابير الأداء إلى متطلبات لبرامج الموارد البشرية وخدماتها والاستثمارات في رأس المال البشري. ويعتبر الشريك في أعمال الموارد البشرية مسؤولا عن التسليم الفعال المتسم بالكفاءة لبرامج وخدمات الموارد البشرية. وهو يشارك في وضع

الاستراتيجيات الشاملة للموارد البشرية ويقوم عادة بعمليات رصد مستمرة لمكون الناس في الأعمال مع مراعاة الظروف المحلية فضلا عن نتائج وآثار برامج ومشاريع وخدمات الموارد البشرية التي يتم تسليمها في ضوء الإجراءات المتفق عليها. وسوف يدعم هذا الشريك تنفيذ المزيد من التفويض بالسلطة والإصلاحات الرئيسية الجديدة للموارد البشرية المدرجة في خطة العمل الفورية (مثل إطار الكفاءات الجديد)، ولدى إدخال دور شركاء أعمال الموارد البشرية، سوف تقتفي المنظمة أثر عدد من الوكالات الأخرى في توزيع الشركاء المعارين وهي البنك الدولي واليونيسيف، ويدعم هذا الدور أيضا التغييرات من خلال اقتراح وضع استراتيجيات جديدة على النحو الذي يتطلبه تنفيذ الأهداف التنظيمية. ويتوافر المزيد من التفاصيل عن اقتراح شركاء أعمال الموارد البشرية عند الطلب.

103- ويمكن توشي أدوارا مماثلة في مجالات العمليات والميزانية والخدمات المالية والمشتريات وإن كان يعتمد دائما على حجم المكتب ودمج الوظائف لتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير حيثما يكون ذلك ممكنا وملائما.

104- ويمكن التخطيط لتنفيذ وظيفة شركاء أعمال الموارد البشرية في كل من مكتب إقليمي وفي نفس الوقت مثل دمج مراكز الخدمات المشتركة المشار إليه في القسم السابق 3-4. وسوف يتطلب ذلك إعادة توزيع الوفورات المتحصلة بواسطة المركزين الفرعيين للخدمات المشتركة على المكاتب الإقليمية لإنشاء وظيفة شريك أعمال الموارد البشرية على أن تكون في البداية بمستوى ف-3 (يمكن إعادة تقييم الوظيفة بعد بضع سنوات من العمل) وستعادل التكاليف المعيارية لأربع وظائف ف-3، واحدة لكل مكتب إقليمي في سنتياجو وبانكوك وأكرا والقاهرة تقريبا الوفورات المتحصلة من دمج المركزين الفرعيين للخدمات المشتركة وعلى ذلك ستكون عملية إعادة التنظيم خالية من أي أعباء على الميزانية إلا أنها سوف تحسن بالفعل جودة وكفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة.

105- وتتوافر قائمة بالتوصيات المفصلة والنتائج المحددة للبعثات إلى المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية عند الطلب.

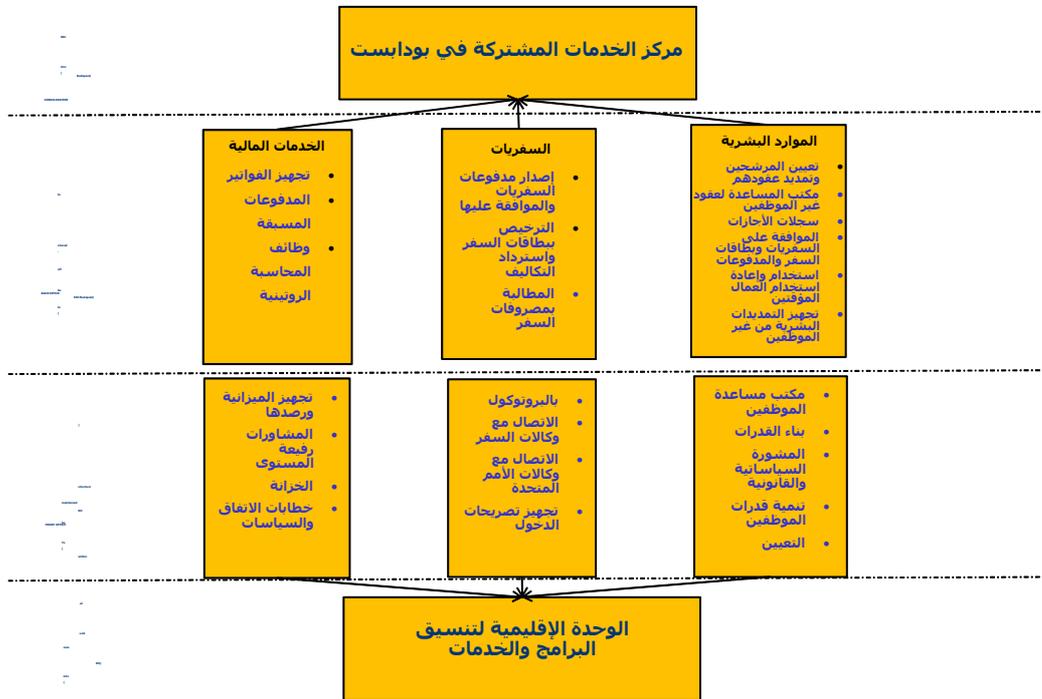
3-4 المزيد من فرص التحسين

106- علاوة على النتائج والتوصيات المقدمة في هذا التقرير، أبرز الاستعراض عددا من الفرص الأخرى للبحث والتي يمكن استكشافها خلال تقييم أكثر تعمقا للنماذج التشغيلية الحالية للمكاتب الإقليمية. وتشمل المجالات الرئيسية ما يلي:

- الاستعراض التشغيلي في المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي للشرق الأدنى. سيكون إجراء استعراض متعمق للنماذج التشغيلية في المكتبين أمرا ملائما من أجل عقد مقارنات بين كفاءة النماذج التشغيلية الحالية وتوفير المزيد من المدخلات لوضع وتنفيذ نموذج العمل الإداري العالمي⁷. والواقع أن البعثات التي أوفدت إلى أкра في أكتوبر/ تشرين الأول 2010 وإلى القاهرة في يناير/ كانون الثاني 2011 أكدت أن النتائج والتوصيات الواردة في هذا التقرير تسري على جميع المكاتب الإقليمية.
- خطابات الاتفاق- تقييم إمكانية نقل أماكن دعم صياغة هذه الخطابات في الأقاليم فضلا عن تجهيز طلبات الشراء والمدفوعات ذات الصلة إلى بودابست. وهذا الدعم يقدمه الآن مركز الخدمات المشتركة في بودابست لإدارات المقر الرئيسي.
- قسائم اليومية- إمكانية نقل تجهيز قسائم اليومية من الأقاليم إلى بودابست حيث أن تجهيز هذه القسائم لإدارات المقر الرئيسي أصبح بالفعل مع مركز الخدمات المشتركة في بودابست.
- الضمان الاجتماعي- يتعين إجراء استعراض متعمق لهذه الوظائف لتحديد الكيفية التي يمكن بها مواءمتها وتأثيرها بنموذج العمل الإداري العالمي الجديد.
- المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام المحاسبة الميدانية. سيتعين في ضوء مشروع المعايير المحاسبية الدولية ونظام المحاسبة إجراء تقييم للاحتياجات من الموارد في المستقبل مواءمتها في نهاية المطاف مع الاحتياجات الجديدة للمكاتب الميدانية.
- تجهيز الفواتير: ينبغي استكشاف إضفاء الطابع المركزي الكامل (حسب أفضل ممارسات الأعمال) على إدارة البيع وتجهيز الفواتير في بودابست. وتقوم بودابست بالفعل بأداء هذه الوظائف لإدارات المقر الرئيسي.
- الإدارة بالاستثناء: النظر في تطبيق الإدارة بالاستثناء للمعاملات من الحجم الكبير مثل تمديد التعيينات لمدد محدودة حيث لا يمكن مناقلة سوى الاستثناءات أي مناقلة عدم التأكيد بصورة فردية مع إمكانية أتمتة الجزء الأكبر الناشئ عن تمديد. ويتوافر عرض عام تفصيلي عن مبادئ الإدارة بالاستثناء عند الطلب.

⁷ أوفدت بعثة إلى المكتب الإقليمي لأفريقيا في أكتوبر/ تشرين الأول 2010 وبعثة إلى المكتب الإقليمي للشرق الأدنى في يناير/ كانون الثاني 2011 بغرض التحقق من النتائج والتوصيات الواردة في هذا التقرير.

- إمكانية نقل أنشطة إدارية أخرى كجزء من نموذج العمل الإداري العالمي- ويتوخى النظام الجديد وضع تفرقة واضحة بين وظائف المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية. وفي حين أنه قد تم في المجالات التي يغطيها بالفعل مركز الخدمات المشتركة (الموارد الوراثية والسفريات) أجرى العديد من التحليلات وعمليات الترشيح، فإن ذلك لم يحدث بالنسبة للمجالات الإدارية الأخرى حيث يوصي بإجراء تحليل مفصل للعملية والموارد لتحديد المزيد من مجالات التحسين. ولذا يمكن إجراء دراسة لإمكانية نقل عدد من الأنشطة الإدارية الأخرى (مثل الخدمات المالية) ويبين الشكل 18 أدناه الأنشطة التي يمكن أن تستفيد من زيادة توحيد العملية واقتصاديات الحجم الكبير إذا تم نقلها إلى المركز. وعلاوة على ذلك فإن من الممكن أيضا توسيع نطاق مفهوم شريك الأعمال لنقل الوظائف الإدارية الأخرى. وعلى وجه الخصوص يمكن أن يتولى موظف خدمات مالية في المكاتب الإقليمية المسؤولية عن أنشطة الخدمات المالية والمشتريات في المكتب الأمامي (بمساعدة عدد محدود من موظفي الخدمات العامة) في حين ينبغي نقل تجهيز عمليات المكاتب الخلفية: غير أنه تجدر الملاحظة بأنه يبدو أن عملية تقييم أولية لعمل تجهيز المعاملات المرتبط بالمشتريات في المكاتب الإقليمية تشير إلى أنه نتيجة للطابع المحلي وانخفاض حجم جميع المشتريات ينبغي إدراج الوظائف ذات الصلة بالمشتريات في المكاتب الأمامية.



الشكل 18- قائمة كاملة بالخدمات التي يمكن نقلها