

الامتياز في إدارة التكاليف: مقترحات لإنشاء مركز  
خدمات في برنامج الأغذية العالمي



ورقة معلومات من المدير التنفيذي

برنامج الأغذية العالمي  
روما، إيطاليا



## المحتويات

1	ورقة معلومات من المدير التنفيذي
2	المحتويات
4	1-1 الغرض المنشود من الورقة
4	2-1 ماذا يشمل عمل البرنامج بشأن الامتياز في إدارة التكاليف؟
5	2-1-2 تحليل تكاليف الدعم العالمية
6	2-1-2 ب استعراض جدوى مركز الخدمات
8	3-1 ما هي الممارسة المثلى لإنشاء مركز للخدمات؟
8	3-1-3 أ تقرير وحدة التفويض المشتركة بشأن الخدمات الخارجية في منظومة الأمم المتحدة
8	3-1-3 ب خبرة منظمات الأمم المتحدة الإضافية في مراكز الخدمات الخارجية
10	3-1-3 ج تجربة البرنامج بشأن الخدمات الخارجية
12	3-1-3 د خبرة البرنامج في التغيير التنظيمي بوجه عام
13	3-1-3 هـ العناصر الرئيسية للممارسة المثلى التي حُدثت
14	4-1 كيف أعدّ البرنامج مقترحات تتسق مع الممارسة المثلى؟
14	4-1-4 أ اتباع نهج متناسق حيال أعمال الجدوى
15	4-1-4 ب وضع تدابير واضحة للحوكمة واتخاذ القرارات وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، حسب الاقتضاء
15	4-1-4 ج دراسة التعاون بين وكالات الأمم المتحدة وفرص نقل الأنشطة إلى الخارج
16	5-1 ما هي الخدمات والعمليات التي يمكن نقلها إلى مركز خدمات؟
16	5-1-5 أ التحليل على نطاق المؤسسة (تحديد النطاق الرفيع المستوى)
17	5-1-5 ب التحليل المفصل للعمليات (تحديد النطاق المعقد)
18	5-1-5 ج الشعب والوظائف والعمليات المضمنة في نطاق مركز للخدمات
19	5-1-5 د استعراض أساليب التشغيل
19	6-1 ما هو الإطار الزمني لتنفيذ المشروع؟
20	7-1 كيف أُعدت دراسة الجدوى وحُدثت؟
20	7-1-7 أ دراسة الجدوى: النموذج المالي
22	7-1-7 ب دراسة الجدوى: تحديد المخاطر وإدارتها قبل حدوثها
22	7-1-7 ج دراسة الجدوى: تحليل الموقع
22	7-1-7 د دراسة الجدوى: التكاليف والفوائد غير المالية والفرص الأخرى لزيادة التركيز على المهام
23	8-1 ما هي التكاليف والوفورات التقديرية؟
23	8-1-8 أ الوفورات التقديرية
23	8-1-8 ب الاستثمارات/التكاليف التقديرية
24	8-1-8 ج نقطة التعادل
24	9-1 التعليقات الختامية
25	الملحق 1: تحليل الموقع
25	(أ) الممارسة المثلى
25	(ب) العوامل الرئيسية المأخوذة في الحسبان
26	(ج) عملية الاختيار
26	(د) المرحلة 1: البلدان المستبعدة من التحليل المعقد

- (هـ) المرحلة 2: تصنيف البلدان المحددة في المرحلة 1 استناداً إلى مؤشرات فرعية..... 26
- (و) إجراء مزيد من المشاورات مع الحكومات المضيفة المحتملة..... 28
- (ز) تحديث نموذج الأعمال لمراعاة التغييرات التي تطرأ على معايير الاختيار..... 28
- الملحق 2: تحليل المخاطر المفصل..... 29

## 1-1 الغرض المنشود من الورقة

- 1- يُبتَغى من ورقة المعلومات هذه تزويد المجلس التنفيذي بالمعلومات الأساسية اللازمة عمَّا أُجري من أعمال حتى الآن بشأن الامتياز في إدارة التكاليف. وترد فيها أيضاً معلومات إضافية سُعي إلى توفيرها إبان المشاورة غير الرسمية.
- 2- وتروم الورقة الإجابة عن الأسئلة التالية:
  - **ماذا يشمل عمل البرنامج بشأن الامتياز في إدارة التكاليف؟** العنصران الأساسيان اللذان يتألف منهما عمل البرنامج بشأن الامتياز في إدارة التكاليف.
  - **ما هي الممارسة المثلى في إنشاء مركز خدمات؟** الممارسة المثلى في إنشاء مراكز الخدمات حسبما حددها استعراض مراكز الأمم المتحدة للخدمات الذي أجرته وحدة التفقيش المشتركة؛ المعلومات المتاحة عن استخدام مراكز الخدمات من قبل كيانات الأمم المتحدة الأخرى؛ واستخدام البرنامج ذاته للخدمات الخارجية.
  - **السبل التي تتبعها البرنامج في إعداد مقترحات تتسق مع الممارسات المثلى؛** النهج الذي أخذت به الأمانة في إعداد مقترحات محكمة لإنشاء مركز خدمات تراعي فيه الممارسة المثلى.
  - **ما هي الوظائف والعمليات التي يُمكن نقلها إلى مركز الخدمات؟** كيف سعى البرنامج إلى تمييز الوظائف والعمليات التي يُمكن نقلها وتحديد ما يقع منها حالياً في نطاق المشروع.
  - **ماهي المدة اللازمة لتنفيذ المشروع؟** الخطط الحالية لإنشاء مركز خدمات موضع التنفيذ.
  - **كيف أُعدت دراسة الجدوى وما هي السبل المتبعة في تحديثها؟** دراسة الجدوى المستخدمة لتحديد إن كان مركز الخدمات يحقق القيمة مقابل المال بما في ذلك: الافتراضات التي بُنيت عليها دراسة الجدوى؛ السبل المتبعة في تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها؛ تحليل المواقع؛ والتكاليف والفوائد غير المالية.
  - **ماهي التكاليف والوفورات التقديرية؟** أحدث التقديرات بشأن التكاليف والوفورات.
- 3- تتضمن الورقة ملحقين يرد فيهما مزيد من التفاصيل عن:
  - **النهج الذي أُعد لتقييم موقع مركز الخدمات الأمثل.** يُبيِّن هذا الملحق النهج المفصل الذي أُتبع في التأكد من أن انتقاء موقع مركز الخدمات يحقق للبرنامج أقصى قيمة مقابل المال (الملحق 1).
  - **تقييم المخاطر المفصل الذي استخدم لإدارة المخاطر الرئيسية التي ينبغي التصدي لها أثناء المشروع وتدابير التخفيف** من وطأتها التي وُضعت لمعالجة هذه المخاطر والكيفية التي تظهر بها هذه التكاليف في دراسة الجدوى/النموذج المالي. (الملحق 2).

## 2-1 ماذا يشمل عمل البرنامج بشأن الامتياز في إدارة التكاليف؟

- 4- من الضروري أن يُثبت البرنامج للمانحين تحقق القيمة مقابل المال، لاسيما وأن التمويل يقوم على التبرعات بنسبة مائة في المائة. وخلال السنة المنصرمة، حثَّ المدير التنفيذي المنظمة على إيجاد سبل تُحقق الامتياز في إدارة التكاليف.
- 5- ويركز الامتياز في إدارة التكاليف على السعي لإيجاد سبل ملموسة تجعل البرنامج يُغيِّر طريقة عمله لتحقيق وفورات يمكن إعادة توجيهها نحو الأعمال الرئيسية التي يضطلع بها لإنهاء الجوع. ويجب على البرنامج أن يغيِّر كل فرصة تسنح له لتعزيز الطريقة التي يتبعها في عمله بتخفيض تكاليفه. ويعني ذلك أن الامتياز في إدارة التكاليف يجب أن ينصب على العنصرين الأساسيين اللذين تتألف منهما نفقات البرنامج العامة وهما تكاليف المرتبات والتكاليف من غير المرتبات.

6- ويوجد حتى الآن مجالاً عمل أساسيان بشأن الامتياز في إدارة التكاليف هما:

• **تحليل تكاليف الدعم العالمي.** إجراء استعراض مفصل وشامل لتكاليف الدعم العالمي غير تكاليف المرتبات (أي السفر، والمرافق، والمنافع العامة، وغير ذلك) بغية تحديد واستكشاف المدى بانتظام لتحقيق قيمة أفضل مقابل المال في هذه التكاليف العامة.

• **استعراض جدوى مركز الخدمات.** دراسة جدوى لاستكشاف خيارات إنشاء مركز خدمات وتحديدًا كمياً يُبتغى منه تحقيق وفورات في تكاليف المرتبات وأوجه كفاءة إضافية.

7- ولئن كانت هذه الورقة تركز على تحليل دراسة الجدوى التي أعدها البرنامج بشأن مركز الخدمات، فإن من المهم التشديد على أن ذلك لا يمثل سوى شق واحد من النهج ذي الشقين الذي يتبعه البرنامج حيال الامتياز في إدارة التكاليف.

## 1-2-أ تحليل تكاليف الدعم العالمية

8- ميّزت مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف عدة مجالات يُمكن أن يعمل فيها البرنامج بطرق أكثر فعالية و/أو تحقيقاً لكفاءة التكاليف تُمكنه من إعادة توجيه الموارد إلى أنشطة أو ثق صلة باحتياجات من يقدم لهم الخدمات.

9- وقد درس فريق الامتياز في إدارة التكاليف العناصر الأساسية التي تتألف منها التكاليف المباشرة وغير المباشرة في البرنامج للنظر في إمكانية تحقيق وفورات دون النيل من جودة الخدمات. وينصب الاهتمام على السبل الكفيلة بأن تحقق كل فئة من فئات البضائع والخدمات قيمة أفضل مقابل المال.

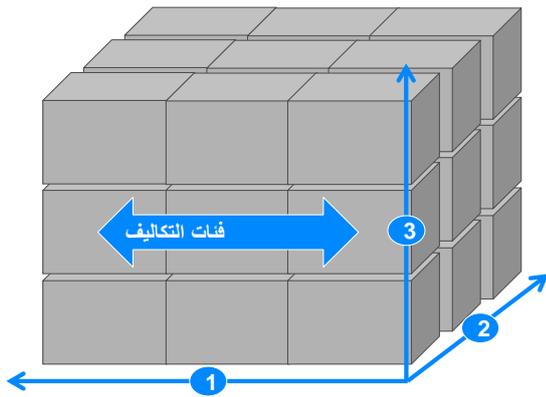
10- وقُسمت مختلف أنواع تكاليف الدعم في البرنامج إلى فئات وقُيِّمت في أبعاد ثلاثة هي: التمويل والوقت والموقع. وذلك أول عرض شامل لتكاليف الدعم في البرنامج تُتبع فيه هذه الطريقة (الشكل 1).

### الشكل 1: عرض مفصل لتكاليف الدعم العالمي في البرنامج

قُيِّمت تكاليف الدعم العالمية في البرنامج في ثلاثة أبعاد هي: التمويل والوقت والموقع

يسجل «مكعب» التكاليف جميع فئات التكاليف ذات الصلة وفق ثلاثة أبعاد

التعليقات



1

التمويل: يحدد فئات التكاليف حسب مصدر التمويل  
• دعم البرامج والميزانية  
• التمويل الاستثماري  
• التمويل الخاص

2

الوقت: حدد فئات التكاليف حسب الوقت  
• تقع السنوات المالية 2012-2014 في النطاق

3

الموقع: يحدد فئات التكاليف حسب الموقع  
• المقر مقابل الميدان

أجري تحليل فئات التكاليف حسب التكاليف غير المرتبات والمستوى العالي من كشف المرتبات

11- وفي عام 2014، أنفق البرنامج 389 مليون دولار أمريكي على تكاليف الدعم المباشرة وغير المباشرة بخلاف كشف المرتبات في جميع مصادر الأموال (المشروعات، دعم البرامج والإدارة، الصناديق الاستثمارية، وخلافه) وتقع بعض أكبر

فئات التكاليف في مجالات إدارة المرافق، والسفر الرسمي، وخدمات تكنولوجيا المعلومات ومعداتنا، فضلاً عن الخدمات الاستشارية التجارية الطابع.

12- وعمل فريق الامتياز في إدارة التكاليف في تعاون وثيق مع مدراء الأعمال والخبراء، فأجرى تحليلاً محكماً لكلٍ من مجالات التكاليف الرئيسية غير المرتبات الوارد ذكرها آنفاً (الشكل 2). وأتاح ذلك تحديد طائفة من الفرص لتحقيق وفورات في المستقبل ستُنفذ خلال عامي 2016 و2017.

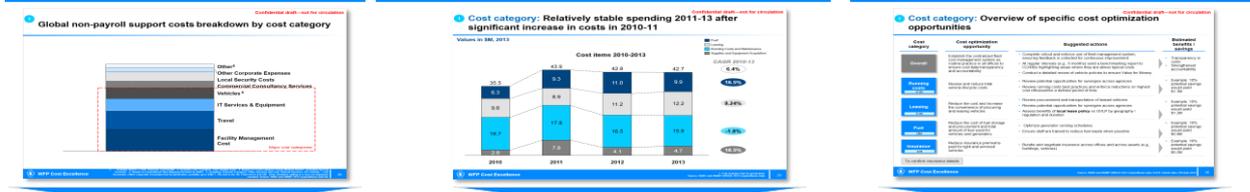
## الشكل 2: العناصر الرئيسية الثلاثة التي يتألف منها نهج البرنامج حيال تحليل تكاليف الدعم العالمي

النهج المستخدم في تحديد الفرص لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في تكاليف الدعم العالمي

استكشاف فرص تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في التكاليف

سبر أغوار فئات التكاليف الرئيسية

تحديد فئات التكاليف الرئيسية



إبراز فئات التكاليف الرئيسية

- تحديد المجالات المراد تحليلها بعمق استناداً للوفورات المحتملة

- ما هي أهم وحدات التكاليف داخل كل فئة؟
- ماهي أهم الشعب/المكاتب المتسببة في التكاليف؟
- ما هو النمط السائد في التكاليف بمرور الزمن؟
- ما هو توزيع البائعين حسب وحدات التكاليف؟

- نظرة شاملة في تحديد الفرص التي ينبغي اغتنامها لتحقيق فعالية التكاليف القصوى
- سنبول الفرص المختارة لأصحاب التكاليف بغرض التنفيذ

13- ولئن كان من المتوقع أن يحدث جُل التأثير في التكاليف ذات الصلة بالمشروعات، فإن البرنامج يتوقع أن تتحقق على الأرجح وفورات في دعم البرامج والإدارة تناهز 2.5 إلى 3 ملايين دولار أمريكي بحلول عام 2017. ويمثل ذلك نسبة تبلغ 4 إلى 5 في المائة من مجموع نفقات دعم البرامج والإدارة في هذه المجالات في عام 2014 (51.5 مليون دولار أمريكي).

## 1-2-2 استعراض جدوى مركز الخدمات

14- استخدمت منظمات كثيرة مراكز الخدمات طوال أكثر من 30 عاماً للتعامل مع عنصر أو أكثر من عناصر أداء الأعمال:

- زيادة جودة أنشطة الدعم وفعاليتها بإدارتها بطريقة منظمة تركز على الزبائن؛
  - تحقيق وفورات الحجم بجمع الأنشطة المشتركة في موقع واحد.
  - زيادة تركيز موظفي الخطوط الأمامية على مهامهم باستبعاد الأنشطة التي تلهيهم عن بلوغ الأهداف التشغيلية.
  - تقليص تكاليف الأنشطة العامة، مثل التجهيز ودعم العملاء والدعم التشغيلي بنقل هذه الأنشطة إلى موقع آخر أقل تكلفة.
- 15- ولئن كان قياس التوجه نحو مراكز الخدمات وتبريره من حيث التكاليف أسهل، فلا ينبغي إغفال الجانب الأقل يسراً المتمثل في صعوبة تحديد الفوائد التي يمكن تحقيقها في جودة أنشطة الدعم وفعاليتها.
- 16- وعلى الصعيد العالمي، اكتسب القطاع الخاص طوال أكثر من 30 عاماً تجربة في إنشاء مراكز الخدمات في الخارج في القطاع الخاص. وقدمت مجموعة بوسطن الاستشارية لعمل البرنامج بشأن الجدوى دعماً أولياً شمل أمثلة لأربع شركات

رئيسية نقلت كثيراً من أنشطتها إلى جهات خارجية وحقت تخفيضات ملموسة في التكاليف. (الشكل 3). ومن السمات الرئيسية لعملية النقل هذه أنها استهدفت أيضاً تحقيق فوائد غير مالية ذات بال:

- زيادة رضا العملاء بتحسين جودة الخدمات؛
- إدارة الطلب إدارة أفضل باتباع نهج أكثر وضوحاً؛
- زيادة توحيد الممارسات المثلى وتنسيقها؛
- الفصل بين مكاتب الواجهة ومكاتب الإسناد حتى تركز وحدات التشغيل المحلية على استحداث أعمال جديدة (إنتاج القيمة)؛
- جعل أساليب العمل أقل تعقيداً

### الشكل 3: أمثلة عن استخدام مراكز الخدمات مستمدة من القطاع الخاص

استخدمت شركات القطاع الخاص مراكز الخدمات على نطاق واسع منذ الثمانينات لتحقيق الوفورات والكفاءة

موقع المقر الرئيسي	 سينسيناتي، أوهايو الولايات المتحدة الأمريكية	 دوسلدورف، ألمانيا	 كوينهاغن، الدانمرك	 باولو ألتو، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية
موقع مركز (مراكز) الخدمات	مانيتا، الفلبين	• براتسلاف، سلوفاكيا • مانيتا، الفلبين • مدينة مكسيكو، المكسيك • بنغالور، الهند	• مانيتا، الفلبين • الهند (مومباي، بون، شيناي) • شينغزو، الصين	• بوخارست، رومانيا • سيريجابا، ماليزيا
الوظائف المنقولة إلى الخارج	• الشؤون المالية • الموارد البشرية • تكنولوجيا المعلومات • المشتريات • المرافق	• الشؤون المالية • الموارد البشرية • تكنولوجيا المعلومات • الشراء + الرقابة • خدمات العملاء • الدعم الإداري	• الشؤون التجارية • الشؤون المالية • العمليات • المبيعات • الدعم	• المحاسبة • تكنولوجيا المعلومات • المشتريات • خدمات العملاء • الموارد البشرية • خدمات أخرى
الفوائد غير المالية	• زيادة رضا العملاء • الكفاءة القصوى في إدارة الطلب بفضل وضوح هيكل أساليب العمل	• التوحيد، التنسيق، نقل أفضل الممارسات • الفصل بين مكاتب الواجهة ومكاتب الإسناد والتركيز على إنشاء القيمة	• تقليل التعقيد • تعزيز تجربة الزبناء • النمو المواكب للسوق	• التوحيد الإقليمي تمهيداً للتوحيد العالمي والنقل إلى الخارج لاحقاً
الوفورات التقديرية	• تخفيض التكاليف - 30 في المائة (سنوياً)	تحقيق وفورات سنوية كبيرة (لم تُكشف الأرقام)	• 50- مليون دولار في السنة	
الموظفون المنقولون إلى الخارج	• < 3 500 مكافئ الدوام التام المستخدم	• < 2000 مكافئ الدوام التام المستخدم	• 3 869 مكافئ الدوام التام المستخدم في رومانيا • < 2500 مكافئ الدوام التام المستخدم في الفلبين • 4 000 مكافئ الدوام التام المستخدم في ماليزيا • < 8000 مكافئ الدوام التام المستخدم في الهند	

17- وتُعترف المنظمات في كلا القطاعين العام والخاص بأن إنشاء مراكز الخدمات، شأنه في ذلك شأن جميع مشروعات التغيير

الكبيرة، يُسفر أيضاً عن مخاطر تلزم إدارتها. ومن بين المخاطر الرئيسية ما يلي:

- الاضطراب المحتمل في إنجاز الخدمات أثناء مرحلة الانتقال؛
- زيادة عبء العمل في الأجل القصير بسبب التغييرات التنظيمية الكبيرة من هذا القبيل؛
- التأثير المحتمل في معنويات الموظفين بسبب المخاوف التي تنتابهم بشأن عملهم في المستقبل؛
- التقدير غير الكافي للاستثمارات الأولية اللازمة لتحقيق وفورات في الأجل الطويل وإدارة مخاطر الانتقال الرئيسية.
- العجز عن تحقيق العائدات المقررة من الاستثمارات بتحقيق الوفورات المتوقعة.

18- ويكمن لب القضية في أن نقل الأنشطة إلى مركز خدمات يجب أن يكون موضع دراسة متأنية وتخطيط شديد وتدبر دؤوب

حتى تفوق الفوائد المبتغاة المخاطر التي تكثف تحقيقها.

### 3-1 ما هي الممارسة المثلى لإنشاء مركز للخدمات؟

19- سعى البرنامج لتحديد الممارسة المثلى المتبعة في استخدام مراكز الخدمات في الأمم المتحدة فاستعان بما يلي:

- تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2009 بشأن الخدمات الخارجية في منظومة الأمم المتحدة؛
- الخبرة التي اكتسبتها منظمات الأمم المتحدة منذ إصدار هذا التقرير؛
- تجربة البرنامج الذاتية في التعامل مع مراكز الخدمات الخارجية.

### 1-3أ تقرير وحدة التفتيش المشتركة بشأن الخدمات الخارجية في منظومة الأمم المتحدة

- 20- أجرت وحدة التفتيش المشتركة الاستعراض المستقل الوحيد للخدمات الخارجية في منظومة الأمم المتحدة في عام 2009. ودرس التقرير نقل العمليات إلى جهات خارجية في مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية وكذلك أنشطة البرنامج ذات الصلة بالخدمات الخارجية في الفترة 2007-2008.
- 21- وفيما يلي بعض ما خلص إليها هذا التقرير من استنتاجات ونتائج:

- "تقتضي عملية نقل الأنشطة بنجاح إلى الخارج التخطيط منذ البداية وفي كل مراحل المشروع تخطيطاً شاملاً ينبغي أن يشمل إدارة التغيير واستراتيجيات الاتصالات المؤسسية وتقدير المخاطر وتدابير تخفيفها وهيكل سديداً للحكومة وتوظيف الموظفين المحليين في وقت مبكر والتدريب ونقل المعارف والأمن وتواصل الأعمال والتخطيط للتعافي من الكوارث."
- "ولتبرير نقل الأنشطة إلى الخارج وتبيان النطاق العام لمشروع النقل، يلزم إعداد دراسة جدوى. وعند إعداد دراسة الجدوى، ينبغي للمنظمات أن تتبع نهجاً موحداً تقادياً للنشئت الذي قد يحدث عندما تُعدّ إدارات شتى مذكرات مختلفة عن النقل إلى الخارج. وينبغي أن تشمل الدراسة جميع أجزاء المنظمة، في المقر والميدان معاً، وكذلك إنجاز الخدمات الإدارية والبرامج المهمة."
- "وخلص المفتشون إلى أن نطاق التحليل وعمقه في دراسة الجدوى التي أجراها البرنامج شاملة وتحليلية وهم يرون أنها ستكون نموذجاً يُحتذى في إعداد دراسات الجدوى بشأن نقل الأنشطة إلى الخارج في المستقبل." وشمل ذلك المعايير التي استخدمها البرنامج آنذاك لتحديد الموقع الخارجي وقدمها المفتشون مفصلة في تقريرهم بصفتها نموذجاً يحذو حذوه الآخرون.
- "وتمثل إدارة الموارد البشرية أثناء النقل إلى الخارج تحدياً جسيماً للمنظمة التي قد تفقد موظفين متمرسين ولفرادى الموظفين الذين يواجهون تغييراً غير مستحب واحتمال فقدان وظائفهم. وينبغي اتخاذ التدابير الملائمة بطريقة مثلى لتخفيف وطأة النقل إلى الخارج على الموظفين."
- "ولتحقيق أقصى قدر من الفعالية، ينبغي للمنظمات، قبل اللجوء إلى النقل إلى الخارج، أن تدرس جميع فرص التعاون بين الوكالات، بما فيها الاستعانة بمراكز الخدمات القائمة فيها وإنشاء مراكز خدمات مشتركة بين الوكالات."

### 1-3ب خبرة منظمات الأمم المتحدة الإضافية في مراكز الخدمات الخارجية

- 22- أنشأت أربع منظمات من منظمات الأمم المتحدة مراكز خدمات في مواقع تنخفض فيها التكلفة. ولذلك، سعى البرنامج للاستئناس بخبرتها في هذا المجال. ويبيّن الشكل 4 أسفله طبيعة الوظائف المنقولة إلى الخارج.

الشكل 4: تجربة الأمم المتحدة في إنشاء مراكز الخدمات في مواقع أقل تكلفة

أنشأت عدة منظمات من منظمات الأمم المتحدة مراكز خدمات في مواقع منخفضة التكاليف



موقع المقر

روما، إيطاليا

جنيف، سويسرا

جنيف، سويسرا

نيويورك، الولايات المتحدة

مواقع مراكز الخدمات

بودابست بالإضافة إلى بانكوك وسانتياغو كمركين محوريين

بودابست، هنغاريا

كوالا لامبور، ماليزيا

الشروع في العمل في النصف الأول من عام 2015 الموقع بخارست

الوظائف المنقولة إلى الخارج

- الشؤون المالية
- الموارد البشرية
- المشتريات الروتينية
- مكتب الدعم
- السفر

- الشؤون المالية
- مركز التعلم العالمي
- الموارد البشرية
- دعم تكنولوجيا المعلومات
- كشف الرواتب
- إدارة الإمداد

- الموارد البشرية
- كشف المرتبات
- المشتريات
- مدفوعات إدارة الموردين
- السفر

- الشؤون المالية
- الموارد البشرية
- تكنولوجيا المعلومات
- إدارة البيانات الرئيسية

الحجم (التقريبي)

150 ~

350 ~

175 ~

تقديرات 400-300

23- سعى البرنامج، من خلال استعراض الأوراق والمناقشات الرئيسية مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى، إلى استخلاص الممارسات المثلى بشأن خمسة أسئلة تتعلق بأفضل السبل لتنفيذ مركز للخدمات الخارجية. ويبيّن الجدول 1 أدناه حصيلة ذلك المسعى.

الجدول 1: الدروس الرئيسية المستخلصة من تجربة منظمات الأمم المتحدة الأخرى	
السؤال الرئيسي	الممارسات المثلى التي حُدّدت
ما هي الوظائف والعمليات التي يمكن نقلها؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أداء الوظائف والعمليات التي لا تعتمد على الموقع في المقر وفي المواقع الميدانية</li> <li>• الوظائف والعمليات التي يمكن أن تُقاس بطريقة موضوعية لأغراض جودة الخدمات/التكاليف.</li> <li>• الوظائف والعمليات التي يمكن أن تصبح أكثر كفاءة إذا جرى تعميمها.</li> </ul>
كيف يُقاس الأداء؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد تحليل صارم للتكاليف والفوائد لدعم اتخاذ القرار، بما ذلك فترات تحقيق العائدات والتأثير في التطور المهني في المقر وفي مركز الخدمات.</li> <li>• تضمين آليات للرصد والإبلاغ المنتظمين تقوم على مؤشرات أداء محددة تتسق مع جودة الخدمات وإنجازها في الوقت المحدد.</li> </ul>
أي نوع من الهيكل التنظيمي وترتيبات الحوكمة؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء هيكل واضح للحوكمة لكل من المشروع ومركز الخدمات يكون متنسقاً مع احتياجات الأعمال.</li> <li>• دراسة فرص نقل الخدمات إلى وكالات الأمم المتحدة القائمة ومراكزها للخدمات بغية تحقيق التآزر.</li> <li>• لا يوجد نموذج أوحده أو مفضل للتشغيل. وتتمثل الممارسة المثلى في إيجاد نظام تشغيل يناسب احتياجات التشغيل في البرنامج على النحو الأمثل.</li> </ul>

الجدول 1: الدروس الرئيسية المستخلصة من تجربة منظمات الأمم المتحدة الأخرى	
السؤال الرئيسي	الممارسات المثلى التي حُدِّت
ماهي أفضل السبل للانتقال وإدارة التغيير؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتباع نهج متعدد المراحل حيال نقل العمليات (لاستخلاص الدروس من مراحل التنفيذ الأولى).</li> <li>• نقل وحدات كاملة كلما كان ذلك عملياً باعتماد نهج "أرفع وأنقل" توخياً للانتقال السلس.</li> <li>• تقديم دعم إداري متين طوال العملية.</li> <li>• المثابرة على التواصل مع جميع أصحاب المصلحة.</li> <li>• تحديد مخاطر التنفيذ وتقييمها ووضع تدابير رئيسية لتخفيفها في إطار تقييم المخاطر.</li> <li>• توفير تدريب وافٍ للموظفين يُجريه خبراء في العمليات قبل الانتقال، بما في ذلك تلامز الموظفين المتمرسين والجدد.</li> </ul>
كيف يُختار الموقع؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب أن تكون منطقة التوقيت وسهولة الوصول اعتبارات رئيسية بالإضافة إلى تكاليف الموظفين وقدراتهم.</li> <li>• التواصل المبكر مع الحكومة (الحكومات) المضيفة المحتملة.</li> <li>• كفالة الاتساق الواضح مع الحكومة المضيفة بشأن الامتيازات والحصانات.</li> </ul>

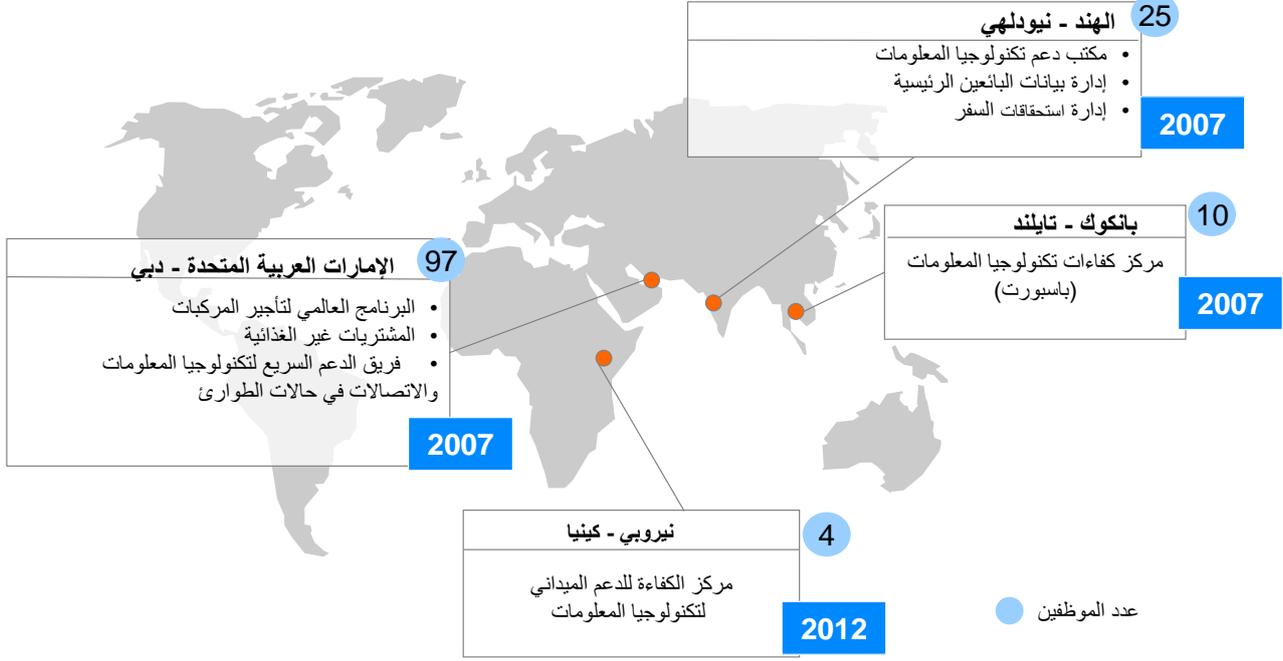
### ج 1-3 تجربة البرنامج بشأن الخدمات الخارجية

24- ليست مراكز الخدمات الخارجية أمراً مستجداً في البرنامج، ففي عام 2015، كانت لديه مراكز الخدمات الخارجية التالية (الشكل 5):

- الهند – نيودلهي. أُقيم في عام 2007 وهو يتضمن مكتب المساعدة في تكنولوجيا المعلومات، وإدارة البيانات الرئيسية بشأن البائعين وإدارة استحقاقات السفر (25 موظفاً).
- تايلاند – بانكوك. أُقيم في عام 2007 وهو يتضمن مركز الكفاءات لنظام كشوف المرتبات في المكاتب القطرية (PASport) ويدعم نظام كشف المرتبات في المكاتب القطرية (10 موظفين).
- الإمارات العربية المتحدة – دبي. أُقيم في عام 2007 ويتضمن البرنامج العالمي لتأجير المركبات وفريق الدعم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ (97 موظفاً).
- نيروبي – كينيا. أُقيم في عام 2012 ويتضمن مركز الكفاءات للدعم الميداني في تكنولوجيا المعلومات (4 موظفين).

## الشكل 5: مراكز البرنامج الحالية للخدمات

لدى البرنامج في الوقت الحالي شبكة من مراكز الخدمات تشمل، في المقام الأول، تكنولوجيا المعلومات، والشؤون المالية، والسفر، والشراء



25- ويتسم أحد مراكز البرنامج للخدمات (كينيا) بصغر حجمه الشديد وسيُخفّض حجم مركز آخر (تايلاند) مع تنفيذ نظام كشوف المرتبات في المكاتب القطرية على نحو ما هو مقرر.

26- وقدم مكتب المساعدة في تكنولوجيا المعلومات المقام في الهند خدمات دعم في تكنولوجيا المعلومات للبرنامج في روما اتسمت بكفاءة عالية في التكاليف وكان بمثابة خط دعم ثانٍ للمكاتب القطرية. وكانت هذه الخدمة قد نُقلت في المبتدأ إلى المركز الدولي للحاسوب ثم أُعيدت إلى المنظمة لأسباب أهمها زيادة فعالية الدعم المقدم وتحقيق وفورات طفيفة مقارنة بالعقد المبرم مع هذا المركز. وزاد عدد الموظفين في الهند في البداية زيادة وصلت أوجها حين بلغ عددهم 23 موظفاً من بينهم مدير محلي. بيد أن العدد انخفض الآن إلى 15 موظفاً ويُدَار المركز عن بعد. ويستعرض البرنامج بانتظام جودة الدعم الذي يقدمه مكتب المساعدة في تكنولوجيا المعلومات وفعاليتها. ومع مراعاة التضخم، تظل تكاليف هذه الخدمة أقل من المستويات المتعاقد عليها في عام 2007.

27- وتشمل الخدمات الخارجية في دبي برنامجين أساسيين هما:

- البرنامج العالمي لتأجير المركبات الذي يعمل منذ عام 2008. وقد نُقِّد هذا البرنامج لتوحيد الطريقة التي يحتاز بها البرنامج أصوله من المركبات الخفيفة ويديرها ويحميها. ويدير هذا البرنامج أيضاً نظام البرنامج للتأمين الذاتي الداخلي الذي يغطي المركبات الخفيفة.

- أُنشئ فريق الدعم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ في عام 1998 وهو يتألف من خبراء في تكنولوجيا المعلومات والكهرباء يساعد المجتمع الإنساني في إقامة الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والمحافظة عليها.

28- ولا تتمثل العوامل الحاتئة على إقامة هاتين الخدمتين في دبي في وفورات التكاليف (رغم أن حيز المكاتب قُدّم مجاناً) وإنما للاستفادة مما يلي:

- القرب من "المراكز" التشغيلية في جنوب آسيا (مثلاً، أفغانستان وباكستان) والشرق الأوسط وأفريقيا؛
- الاشتراك في الموقع مع مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية القائم حالياً.

### 1-3-د خبرة البرنامج في التغيير التنظيمي بوجه عام

29- من المهم أن يُلاحظ أن البرنامج يمثل، من الوجهة الثقافية، منظمة تستدعي إحداث تغييرات تنظيمية كبيرة وتمارس هذه التغييرات سنوياً، فكثير من نظم إدارة البرنامج وضوابطه الداخلية وُضعت لتقليل مخاطر هذا التغيير وإدارتها (على سبيل المثال، سياسة البرنامج حيال تنقل الموظفين وعمليات إعادة التكاليف بالمهام المقترنة به).

30- ويرد بوضوح في مسؤوليات المدير التنفيذي المبيّنة في المادة السابعة – 7 من اللائحة العامة مفهوم استخدام أكثر الخدمات فعالية وكفاءة من حيث التكاليف:

"يُبقى المدير التنفيذي على تكاليف إدارة البرنامج وتنظيمه في أدنى مستوى يتسق مع تحقيق الكفاءة والمساءلة مع توفير أكبر قدر من فعالية التكاليف، ويشمل ذلك المكاتب القطرية".

31- وتتضح ضرورة الاستعراض المستمر للتوازن بين أنشطة خدمات الدعم وكفاءتها من حيث التكاليف في المقر والميدان في مختلف مراحل تطور البرنامج:

- طوال الأعوام الخمسة والعشرين الأولى من وجود البرنامج، كانت منظمة الأغذية والزراعة تقدم جُل خدمات الدعم له (على سبيل المثال، الشؤون المالية والمراجعة الداخلية للحسابات) ويواصل البرنامج استخدامه المكثف لخدمات الأمم المتحدة المشتركة في الحالات التي يحقق فيها ذلك كفاءة التكاليف (على سبيل المثال في مجال الأمن ومن خلال نقل معالجة تكنولوجيا المعلومات إلى المركز الدولي للحاسوب في جنيف).

- خلال الفترة 1998-2001، أحل البرنامج اللامركزية في جزء كبير من أعمال الدعم فيه فأقام ستة مكاتب إقليمية.
- عندما واجه البرنامج نقصاً ملموساً في التمويل في عام 2007، دمج مكتبين من مكاتبه الإقليمية ونقل الخدمات إلى الهند (دعم تكنولوجيا المعلومات) ودبي (المشتريات غير الغذائية واستئجار المركبات).

- في عام 2012، حدد البرنامج، في إطار القدرة على تحقيق الغرض المنشود منه، ضرورة نقل التركيز والموارد إلى المكاتب الإقليمية والقطرية. واسْتُعِين بهذا التدبير في تخصيص اعتمادات ميزانية دعم البرامج والإدارة في الفترة 2013-2015.

32- وفي كل سنة، يجب على البرنامج أن ينقل قسماً وافراً (20-30 في المائة) من قوة العمل المهنية فيه في إطار عملية إعادة التكاليف السنوية. وفضلاً عن ذلك، على البرنامج أن يستجيب بسرعة لمواجهة الطوارئ الرئيسية. فعلى سبيل المثال، لدعم المستوى 3 من الطوارئ في أكثر ثلاثة بلدان تضرراً من فيروس إيبولا في عام 2014، وزاد البرنامج الموظفين الميدانيين بنسبة 147 في المائة خلال سنة أشهر واستكمل الموظفين العاملين في البلد بعمليات إعادة توزيع للموظفين شملت جميع فئاتهم في كل أنحاء العالم وبتعيين موظفين جدد. ومن بين الموظفين الإضافيين في الميدان البالغ عددهم 569 موظفاً في ديسمبر/كانون الأول 2014، بلغت نسبة الموظفين المعاد توزيعهم 38 في المائة ونسبة المعينين مباشرة 62 في المائة.

33- وبفضل طبيعة الثقافة السائدة في البرنامج وأساليب العمل التي يأخذ بها سيكون مستعداً أفضل الاستعداد لإجراء التغييرات التي يقتضيها إنشاء مركز للخدمات، بالمقارنة مع الوكالات الأخرى التي تُجري عمليات ثابتة.

### 1-3-هـ العناصر الرئيسية للممارسة المثلى التي خُددت

34- أسفرت تجربة الأمم المتحدة الحالية في نقل الخدمات إلى الخارج عن الممارسة المثلى التالية:

- ضرورة إعداد استراتيجية/دراسة شاملة لمراكز الخدمات. تسلط وحدة التفتيش المشتركة الأضواء بوجه خاص على أهمية اتخاذ قرارات نقل الأنشطة إلى الخارج بطريقة استراتيجية وفي إطار استعراض شامل لنطاق تلك الأنشطة. ومن المهم دراسة المدى الكامل للفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من إنشاء مركز للخدمات.
- وضع هياكل واضحة للحوكمة وإدارة المشروعات. تُعد الحوكمة الصارمة وإدارة المشروعات عاملين بالغي الأهمية في تحقيق النجاح.
- التواصل المتين والمطرد. وضع استراتيجية اتصالات واضحة تكفل تلقي المديرين والموظفين الرسائل الأساسية عن المشروع من المصادر صاحبة السلطة.
- اتباع نهج متعدد المراحل في التنفيذ. تساعد خطة التنفيذ التي تتيح استحداث مركز الخدمات عبر عدة مراحل المنظمة على تخفيف المخاطر واستخلاص العبر خلال عملية التنفيذ.
- وضع ترتيبات فعالة لمرحلة الانتقال. من المخاطر الرئيسية اضطراب إنجاز الخدمات أثناء فترة الانتقال إلى مركز خدمات. لذا، ينبغي للمنظمات أن تدرس بعناية سبل إدارة هذه المخاطر خلال المرحلة الانتقالية.
- إعداد دراسة جدوى شاملة ونموذج مالي يمكن تكييفه بيسر كلما تغيرت العوامل الرئيسية. وانتقدت وحدة التفتيش المشتركة بعض منظمات الأمم المتحدة لأنها نفذت النقل إلى الخارج دون إعداد دراسات جدوى مفصلة. واعتُبرت الوحدة دراسة الجدوى التي استخدمها البرنامج قبلاً نموذجاً يحتذى به الآخرون.
- إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين بمن فيهم روابط الموظفين في المراحل الأولى من العملية وطوالها. سيكون للانتقال إلى مراكز الخدمات تأثير مباشر في الموظفين وقد يُضعف روحهم المعنوية. ويكتسي قيام المنظمة بتحديد جميع أصحاب الشأن ذوي المصلحة المباشرة وغير المباشرة في التغييرات المزمع إجراؤها وإشراكهم في التغييرات المرتقبة أهمية بالغة.
- إدارة المخاطر إدارة سديدة طوال العملية. يُسبب أي تغيير كبير على هذه الشاكلة مخاطر جسيمة لأي منظمة تُجره. وينبغي تحديد هذه المخاطر وتقييمها وإدارتها على نحو كامل أثناء مراحل إعداد المشروع ودراسة جدواه وتنفيذه.
- مراعاة مدى نضج نظم التخطيط المركزي للموارد. واجهت بعض منظمات الأمم المتحدة مشكلات جسيمة عندما قرنت نقل الأنشطة إلى مركز خدمات بإجراء تغييرات رئيسية في نظمها للتخطيط المركزي للموارد التي يستند إليها المركز. ويزيد اقتران عملية نقل خدمة رئيسية بتغييرات عميقة في النظم التي تقوم عليها احتمالات الفشل.
- جعل النهج يتناسب مع الواقع الثقافي والتشغيلي للبرنامج. ينبغي للبرنامج أن يستكشف نهجاً شتى تلبى حاجته بطريقة مثلى. على سبيل المثال، البدائل المتمثلة في "رفع ونقل" وظيفة كاملة إلى مركز خدمات قبل اتخاذ تدابير لتغيير الوظيفة أو تغييرها قبل "الرفع والنقل".
- تحديد الفرص واغتنامها لتحقيق فوائد غير مالية مثل تقديم دعم أفضل للعمليات. من السمات الرئيسية في نقل الأنشطة إلى جهات خارجية في القطاع الخاص أنها تسعى أيضاً إلى تحقيق فوائد غير مالية كبيرة، مثل زيادة رضا العملاء بتحسين جودة الخدمات والفصل بشكل أوضح بين مكاتب الواجهة ومكاتب الإسناد حتى يزداد تركيز وحدة الإنتاج المحلية على الأهداف المنشودة من الأعمال.

## 1-4 كيف أعد البرنامج مقترحات تتسق مع الممارسة المثلى؟

35- على نحو يتسق مع الأهداف الأعم لمبادرة الامتياز في إدارة التكاليف المتمثلة في زيادة تركيز البرنامج على مهمته وتحسين جودة الخدمات وتحقيق وفورات في التكاليف، سعى البرنامج إلى وضع مقترحات تنسجم مع الممارسة المثلى على النحو المشار إليه آنفاً:

- اتباع نهج متناسق في أعمال الجدوى التي بدأت باستعراض الإطار المرجعي للممارسات المثلى؛
- بوضع ترتيبات واضحة لحوكمة المشروعات تجمع ممثلين لجميع أصحاب المصلحة؛
- بالنظر في احتمال الاستعانة بجهات خارجية فقط بعد تحديد نطاق الخدمات المراد إسنادها إلى تلك الجهات.

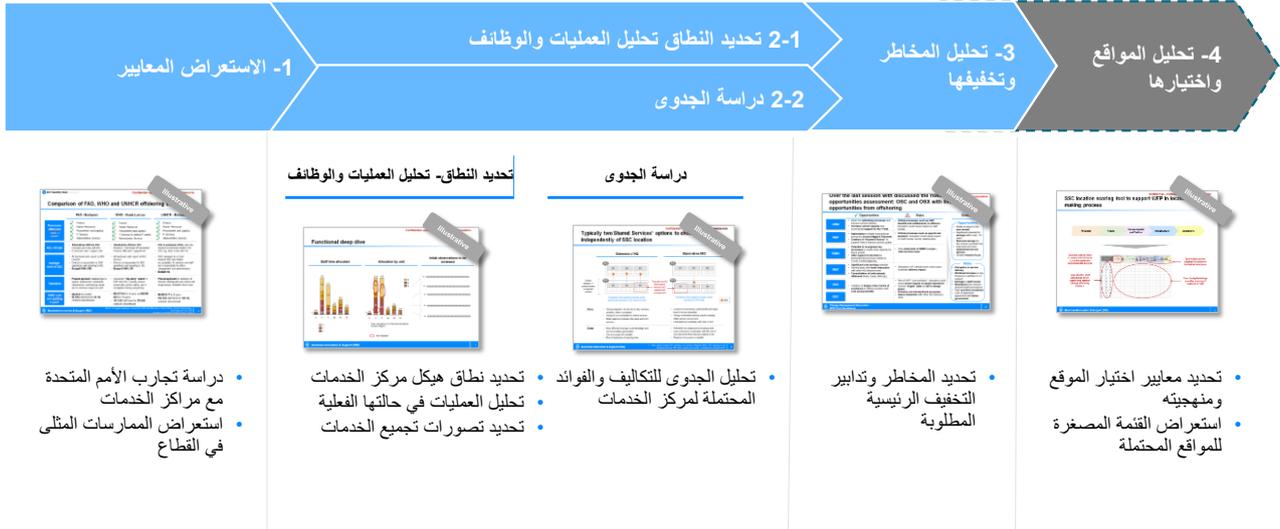
## 1-4-أ اتباع نهج متناسق حيال أعمال الجدوى

36- تتألف العناصر الرئيسية لأعمال الجدوى في البرنامج مما يلي:

- استعراض الممارسات المثلى في القطاع وتجارب الأمم المتحدة بشأن مراكز الخدمات الخارجية والنظر أيضاً في تجربة البرنامج السابقة؛
- عملية واسعة لتحديد النطاق تكفل إجراء استعراض شامل لنطاق نقل الوظائف والعمليات إلى الخارج؛
- إجراء دراسة جدوى مفصلة تشمل تقييماً مالياً محكماً لتكاليف مركز الخدمات والفوائد التي يؤتيها، وتقييماً شاملاً للمخاطر واستعراضاً دقيقاً للخيارات المتاحة بشأن موقع مركز الخدمات.

### الشكل 6: العناصر الرئيسية التي يتألف منها نهج البرنامج

استعراض نهجنا المتبع في المشروع من أجل إجراء استعراض لجدوى مركز الخدمات



37- يقتدي النهج بالممارسة المثلى التي حددتها وحدة التنفيذ المشتركة وهي:

- تحديد أساليب الحوكمة الرئيسية وتقاسم المسؤولية على الصعيد العام وعلى مستوى العمليات؛
- تصنيف العمليات وفق معايير موضوعية تصنيفاً يُراعى فيها صلتها بالمعاملات و/أو عدم صلتها بالموقع؛
- تحديد المخاطر الجسيمة واحتمال وقوعها (أرجحية وقوعها) وتأثيرها وتحديد تدابير تخفيفها وتنفيذها لإدارة المخاطر المعنية؛
- وضع استراتيجية اتصالات مفصلة تُستخدم في جميع مراحل استعراض الجدوى؛
- إعداد نموذج مفصل للأعمال لكل شعبة ووحدة متأثرة تتضمن الأطر الزمنية والمخاطر الخاصة بالخدمات والتبعات المالية المحتملة.

#### 1-4-ب وضع تدابير واضحة للحوكمة واتخاذ القرارات وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، حسب

##### الاقتضاء

38- في يوليو/تموز 2014 وضع المدير التنفيذي، عند بداية مبادرة الامتياز في إدارة التكاليف، ترتيبات صريحة للحوكمة والمساءلة. ويتألف الهيكل المنشأ من أربعة عناصر رئيسية هي:

- الملكية والتنسيق. نائب المدير التنفيذي هو مالك المشروع ويتولى قيادة فريق المشروع وتوجيهه على الصعيد المؤسسي ويكفل التجانس مع مبادرات التغيير الأخرى.
- إدارة المبادرة. يتولى مدير شعبة الابتكار وإدارة التغيير مسؤولية إدارة أعمال الجدوى والتخطيط.
- اتخاذ القرارات. نظراً للطبيعة المؤسسية لمبادرة الامتياز في إدارة التكاليف ونطاقها الواسع، يعود اتخاذ القرارات بوجه عام إلى المدير التنفيذي ويسانده في ذلك فريق القيادة (نائب المدير التنفيذي، ومساعدو المدير التنفيذي، ومدير الديوان).
- الاستشارة. يتولى فريق استشاري يتألف من المدراء في المقر، وممثلي المكاتب الإقليمية والقطرية، وممثلي الهيئات الممثلة للموظفين المهمة الرئيسية بشأن التشاور وتقاسم المعلومات. ويتلقى الفريق تحديثات دورية عن التقدم المحرز بشأن المبادرة ويقدم أفرادهم آراءهم بصفتهم ممثلين للدور الذي يضطلع به كل منهم في المنظمة.

39- ومنذ بدء المبادرة، اجتمع كلا فريق القيادة والفريق الاستشاري 11 مرة للنظر في شتى جوانبها، وحضر المدير التنفيذي شخصياً ثلاثة من اجتماعات الفريق الاستشاري.

#### 1-4-ج دراسة التعاون بين وكالات الأمم المتحدة وفرص نقل الأنشطة إلى الخارج

40- سبق للبرنامج أن عهد إلى جهات خارجية ببعض خدمات الدعم وسلك في ذلك طرقاً شتى من بينها الاستعانة بوكالات أخرى في منظومة الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، يعالج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 60 في المائة من كشف مرتبات البرنامج، بينما يدير المركز الدولي للحاسوب قسطاً وافرأ من الهيكل الأساسي لتكنولوجيا المعلومات في البرنامج.

41- وفي إطار سعي البرنامج لتحسين خدماته، من المهم أن يدرس إمكانية أداء الخدمات المحدد نقلها إلى جهات خارجية بمزيد من كفاءة التكاليف بتكليف إحدى منظمات الأمم المتحدة أو القطاع الخاص بأدائها. وهو أمر لن يتحقق ما لم تُحدد الفرص المتاحة للخدمات المراد نقلها إلى جهات خارجية.

42- ويعكف البرنامج في الوقت الحالي على استعراض جميع العمليات التي تندرج في نطاق مركز للخدمات لتحديد إن كان أيٌّ منها مناسباً للنقل إلى لجهات خارجية. ويُستخدم في هذا الصدد معياران هما: أولاً، إلى أي مدى تمثل العملية المعنية وظيفة رئيسية تستدعي أن يشرف عليها البرنامج، وثانياً، مستوى المخاطر التشغيلية المرتبطة بذلك. وهذا التحليل متواصل وهو يشمل إجراء مناقشات مع مراكز الخدمات المحتملة التابعة للأمم المتحدة أو القطاع الخاص، حسب الاقتضاء.

## 5-1 ما هي الخدمات والعمليات التي يمكن نقلها إلى مركز خدمات؟

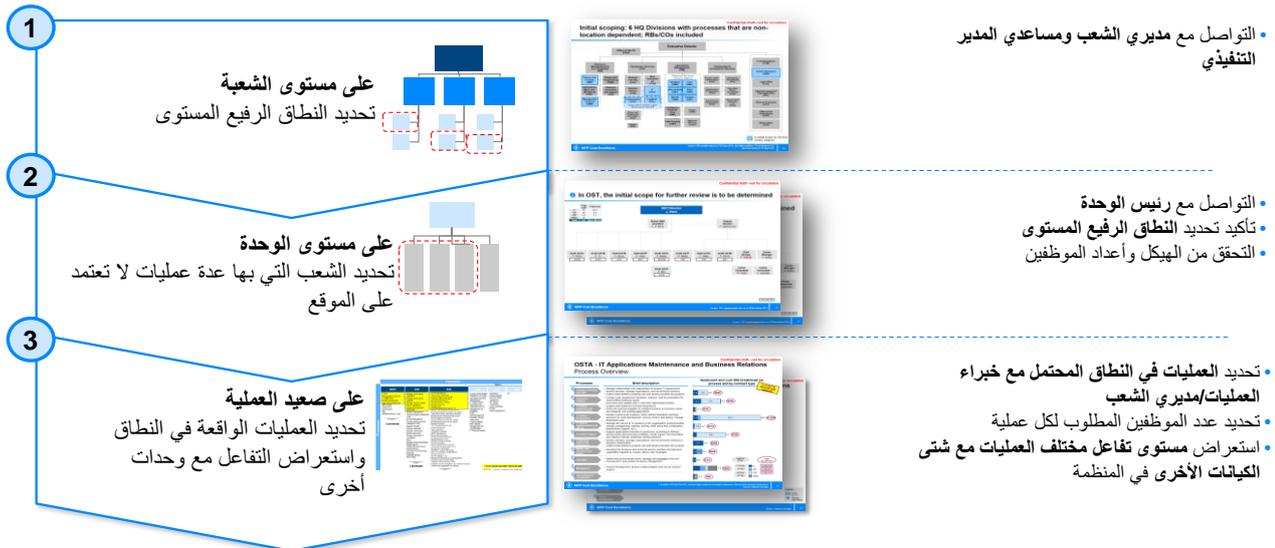
### 1-5-1 التحليل على نطاق المؤسسة (تحديد النطاق الرفيع المستوى)

43- تتمثل إحدى الممارسات المثلى الرئيسية في أن تتبع المنظمات حيال إنشاء مركز للخدمات نهجاً شاملاً لا تجزيئياً. وقد تقيّد البرنامج بهذه الممارسة المثلى فشرع في دراسة جدوى بإجراء عملية لتحديد نطاق الخدمات على صعيد المؤسسة تشمل جميع شعب البرنامج ووظائفه يُبتغى منها تحديد المجالات المحتمل تضمينها في مركز للخدمات (الشكل 7). ويتم ذلك على النحو التالي:

- إجراء مقابلات مع جميع مساعدي المدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي ومديري الشعب لفهم العمليات التي تُجرى في الشعب والوحدات فهماً أفضل بغية تحديد مجالات العمل في الشعب الخاصة بالمعاملات وغير المعتمدة على الموقع؛
- إجراء مزيد من المقابلات مع رؤساء الوحدات وخبراء العمليات لمعرفة خصائص كل عملية معرفة مفصلة على صعيد الوحدات تشمل ما يتطلبه أداء هذه العمليات من قدرات ووقت وأوجه التفاعل الرئيسية مع الوحدات الأخرى؛
- تحديد الوحدات والعمليات داخل الشعب الواقعة في النطاق بغية إجراء مزيد من التحليل والتأكد من ذلك مع مدير الشعبة المعني أولاً قبل تقديم مجموعة من المقترحات لفريق القيادة للموافقة عليها.

### الشكل 7: اتباع نهج شامل على نطاق المؤسسة لتحديد النطاق أثناء دراسة الجدوى

#### تضييق النطاق المحتمل بإجراء تحليل على مستويات الشعبة، والوحدة والعملية

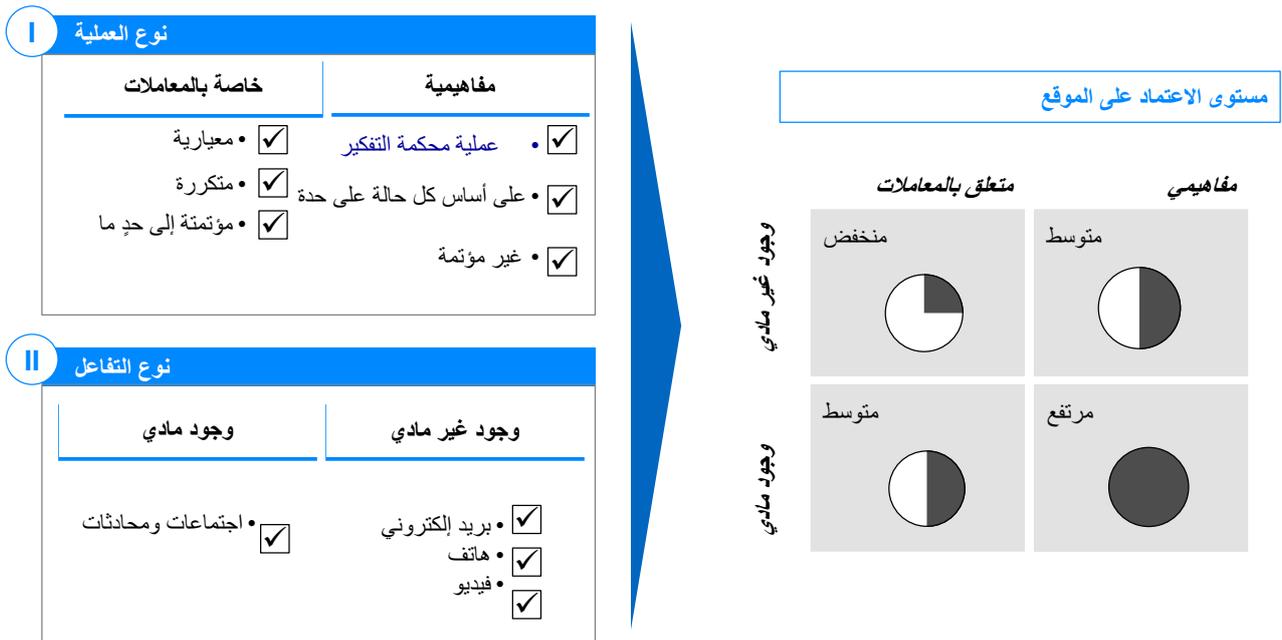


## 1-5-ب التحليل المفصل للعمليات (تحديد النطاق العميق)

- 44- عمل فريق الامتياز في إدارة التكاليف في تعاون وثيق مع خبراء العمليات لتوثيق جميع العمليات المعنية والتحقق من إمكانية تضمينها في مركز للخدمات. وشمل ذلك ما يلي:
- إعداد قائمة بجميع العمليات الواقعة في النطاق وتقييم الوقت الذي يستغرقه إنجازها حسب نوع عقود الموظفين (فنيين، خدمات عامة، استشاريين)؛
  - تحديد أوجه الترابط مع الوحدات والعمليات الأخرى داخل البرنامج وخارجه، فضلاً عن مستوى التفاعل المطلوب؛
  - إجراء تقييم للمخاطر مع كل وحدة لفهم أي قيود أو اعتبارات تتعلق بنقل الأنشطة إلى جهات خارجية.
- 45- يمثل مستوى اعتماد الخدمات على الموقع عنصراً رئيسياً ينبغي مراعاته عند استعراض إمكانية نقل بعض العمليات إلى الخارج. وهناك دافعان أساسيان يؤثران في القرارات المتعلقة بموقع العمليات هما: ضرورة الوجود المادي للتفاعل مع الآخرين أثناء العملية؛ ونوع العمليات المعنية (الشكل 8). وبصفة إجمالية:
- يمكن تحديد ضرورة الوجود المادي بالمدى الذي يُمكن فيه إجراء العمليات أولاً عبر اجتماعات أو اعتمادها على التفاعل مع كيانات أخرى تقع خارج البرنامج ولكنها توجد في موقع بعينه (مثلاً، الممثلات الدائمة في روما). وعادة لا تعتمد العمليات التي يتم التواصل فيها أساساً عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الفيديو على الموقع (على سبيل المثال، عمليات التفاعل مع المكاتب القطرية).
  - يمكن تحديد نوع العملية المعنية بتقييم التوازن بين: العمليات المفاهيمية التي تتعلق عادة بمسائل يجب البت فيها كلا على حدة ولا تتم أتمتها عادة؛ والعمليات الخاصة بالمعاملات وهي عادة ما تكون موحدة ومكررة الطابع ومؤتمتة إلى حد ما.

### الشكل 8: العوامل الرئيسية التي تؤثر في اعتماد العمليات على الموقع

#### العوامل الرئيسية التي تؤثر في اعتماد العمليات على الموقع





وظائف الموظفين البالغة 145 وظيفة (63 وظيفة فنية و82 من فئة الخدمات العامة) يمكن أن تندرج في الموجة الثانية من موجتي التنفيذ.

### 1-5-د استعراض أساليب التشغيل

- 49- يتيح نقل عدد من العمليات إلى مركز خدمات فرصة وحيدة لإجراء استعراض أوسع نطاقاً للمدى الذي ينبغي فيه تحويل هذه العمليات عبر شكل من أشكال الترشيح/التوحيد.
- 50- وسيعود ترشيح العمليات بالفائدة على بعض عمليات الموارد البشرية والشؤون المالية بغض النظر عن إنشاء مركز خدمات.
- 51- ولذلك، أخذ البرنامج بنهج يناسبه في كل عملية، فعلى سبيل المثال، تُعاد هيكلية شعبة سلسلة الإمداد قبل نقلها المعتمزم إلى مركز خدمات. وستخضع العمليات الأخرى للترشيح بعد نقلها إلى مركز خدمات.
- 52- ويتيح قرار إنشاء مركز خدمات الفرصة لتحديد إن كان ثمة أنشطة رئيسية من أنشطة معالجة المعاملات في مكاتب البرنامج القطرية تثير تحديات جسيمة وتشوش تركيز هذه المكاتب على مهامها. ويعني ذلك في حقيقة الأمر تحديد الفوائد التي يمكن أن يحققها أيضاً مركز الخدمات لمكاتب البرنامج الميدانية بتحرير الوقت الذي يقضيه الموظفون في تجهيز المعاملات.
- 53- وعمل فريق الامتياز في إدارة التكاليف في تعاون وثيق مع موظفي المكاتب القطرية فحدد معالجة الفواتير وإدارتها كمهمة رئيسية يمكن توحيدها. وتحظى هذه الفكرة بتأييد شديد من الموظفين الميدانيين. وقد علق أحد المديرين القطريين قائلاً: "سيحقق ذلك فائدة جمة". وسأكون راضياً حتى وإن كانت التكاليف محايدة [عدم تحقيق وفورات في التكاليف من التوحيد]، لأننا سنحرر بعض الوقت ونُيسر العملية في الميدان. "بينما رأى أحد الموظفين الماليين الإقليميين في ذلك "فكرة رائعة ستحرر بعض القدرات"، فالفواتير تستغرق وقتاً طويلاً سيكون من الأفضل قضاؤه في أنشطة أخرى. ويسعدني أننا ننظر هذا الأمر."
- 54- واستناداً إلى حجم المعاملات في أكبر عشرة مكاتب قطرية، أجرى فريق الامتياز في إدارة التكاليف حسابات استخلص منها أن توحيد معالجة الفواتير وإدارتها سيحرر ما بين 2 000 إلى 3 000 ساعة كل أسبوع في المكاتب المعنية. وستزيد القدرة على معالجة الفواتير مركزياً أيضاً تأهب البرنامج بتيسير توسيع نطاق الأنشطة في حالة الطوارئ. وسيُتابر البرنامج على دراسة هذه الفرصة ضمن فرص أخرى حتى يزداد تركيز المكاتب الميدانية على مهمتها.

### 1-6 ما هو الإطار الزمني لتنفيذ المشروع؟

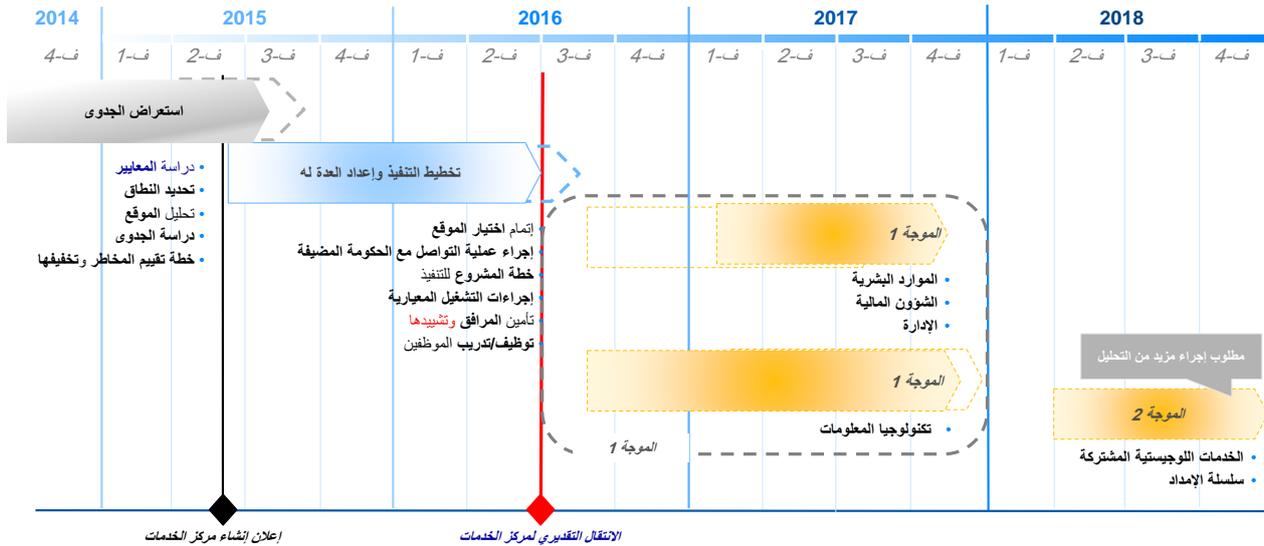
55- في اتساق مع الممارسة المثلى، اعتمد البرنامج نهجاً يتألف من عدة مراحل حيال نقل الأنشطة إلى مركز خدمات وذلك نشداناً لما يلي:

- تقليل مخاطر اضطراب الخدمات الذي قد يحدثه نقل جميع الوظائف في آن واحد؛
- إتاحة الوقت للمضي قدماً في إنشاء خدمة تنفيذ دعم اللوجستيات الجديدة وهو تطور رئيسي في النظام المركزي لتخطيط الموارد يؤثر في سلسلة الإمداد ولتمكين هذه الوظيفة من إتمام عملية إعادة هيكلتها ولتثبيت أوجه الاعتماد على مجالات وظيفية أخرى، لا سيما الميزانية والبرمجة؛
- تمكين البرنامج من استخلاص العبر من الأخطاء المرتكبة أثناء مراحل التنفيذ الأولى.

56- ويتوقع البرنامج أن تبدأ مرحلة التنفيذ الأولى في الفصل الثالث من عام 2016. وتهدف الخطط الحالية إلى نقل الموظفين في الموجة الأولى على دفعتين، فيبدأ نقل موظفي تكنولوجيا المعلومات بعد زهاء ستة أشهر من الشعب الأخرى (الشكل 10)

### الشكل 10: معالم الجدول الزمني للتنفيذ

سيؤخذ بنهج يتألف من عدة مراحل حيال الانتقال إلى مركز الخدمات: يُتوقع أن تبدأ الموجة الأولى في الفصل الثالث من عام 2016



### 7-1 كيف أُعدت دراسة الجدوى وحُدثت؟

57- رأى تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام 2009 في دراسة الجدوى التي أعدها البرنامج في عام 2007 ممارسة مُثلى. ولذا، سعى البرنامج إلى الأخذ مجدداً بهذا النهج في عام 2015، فالتمس في هذا الإطار المشورة المجانية من نفس الاستشاريين (مجموعة بوسطن الاستشارية) أثناء دراسة الجدوى. وتتضمن دراسة الجدوى أربعة عناصر متميزة ولكنها مترابطة هي:

- نموذج مالي تفاعلي يُنتج منه تحديد وإدراج جميع الوفورات والتكاليف التقديرية الناشئة عن الانتقال إلى مركز خدمات.
- تقييم مفصل للمخاطر المحتملة وإعداد سلسلة من التدابير لتخفيفها وتنفيذ هذه التدابير.
- عملية منهجية لتحديد أفضل موقع لمركز الخدمات يلبي احتياجات البرنامج وتقييمه.
- تحديد التكاليف والفوائد غير المالية والفرص الأخرى لزيادة التركيز على المهام.

### 7-1 أ دراسة الجدوى: النموذج المالي

58- يتمثل النموذج المالي لتحديد التكاليف والفوائد المعنية فيما يلي:

الوفورات المحققة من الانتقال إلى موقع جديد (مجموع الوفورات في كشف الموظفين بالنسبة لموظفي الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة وأي وفورات في تكاليف التشغيل)



## 1-7-7 دراسة الجدوى: تحديد المخاطر وإدارتها قبل حدوثها

- 63- تمثل ضرورة وضع أساليب فعالة لإدارة المخاطر طوال جميع مراحل التصميم والتنفيذ عنصراً من أهم عناصر الممارسة المثلى.
- 64- ويعرض الملحق 2 تقييم المخاطر المفصل المستخدم في إدارة المخاطر الناشئة عن تغيير كبير من هذا القبيل. وحدد البرنامج المخاطر وقِيمها عبر ست فئات عريضة هي:
- المخاطر ذات الصلة بالموظفين (مثلاً، النيل من معنويات الموظفين)؛
  - مخاطر إنجاز الخدمات (مثلاً، العجز عن الوفاء بالمتطلبات التشغيلية وتدني جودة الخدمات المقدمة)؛
  - المخاطر المالية (مثلاً، حالات التأخير في بلوغ نقطة التعادل)؛
  - المخاطر السياسية (مثلاً، عدم توافق الآراء بين أعضاء المجلس التنفيذي بشأن الاستثمارات المطلوبة لمركز الخدمات)؛
  - مخاطر إدارة التغيير (مثلاً، عدم فتح مركز خدمات في الوقت المحدد له)؛
  - مخاطر المساس بالسمعة (مثلاً، رد فعل سلبي في وسائط الإعلام).
- 65- ويبيّن الملحق 2 أيضاً كيفية إدراج تكاليف تدابير التخفيف المهمة في النموذج المالي وحساب الاستثمارات اللازمة لضمان نجاح عملية الانتقال.

## 1-7-7 ج دراسة الجدوى: تحليل الموقع

- 66- تُبيّن تجارب المنظمات الأخرى صعوبة فتح مركز خدمات أو إغلاقه بعد إقامته في موقع في بلد بعينه. ولذلك، من المهم عند اختيار هذا الموقع أن يكون "الاختيار سديداً في المبتدأ".
- 67- ويبيّن الملحق 1 معايير الاختيار الرئيسية التي أخذ بها في إطار نهج ثلاثي الشعب لدراسة موقع مركز الخدمات المحتمل.
- 68- ومن المهم التشديد على أن معايير الاختيار ونظام التصنيف المبيّنين في الملحق 1 قد أعدا ليُعينا المدير التنفيذي في اتخاذ قرار نهائي بشأن أمثل موقع لإقامة المركز. والغاية منهما أن يعينا المدير التنفيذي في تدبر اختيار الموقع الأمثل لإقامة مركز خدمات يحقق للبرنامج أفضل قيمة مقابل المال لا أن يكونا بديلاً يُستعاض به عن هذا التدبر.
- 69- وتشمل المرحلة الثالثة والأخيرة من عملية الاختيار إجراء مناقشات مع الحكومات التي ترى الأمانة أنها تحتاز أفضل القدرات لاستضافة مركز الخدمات. بيد أن بوسع الدول الأخرى الأعضاء في الأمم المتحدة أن تبدي رغبتها في أن تُعتبر موقعاً محتملاً يُنظر في اختياره.

## 1-7-7 د دراسة الجدوى: التكاليف والفوائد غير المالية والفرص الأخرى لزيادة التركيز على المهام

- 70- قد لا يُبيّن النموذج المالي بعض التكاليف المقترنة بنقل الأنشطة إلى مركز خدمات، على سبيل المثال، التكاليف ذات الصلة باضطراب الخدمات أو تدني جودتها. ولذلك، يتمثل النهج الذي يتبعه البرنامج في تحديد ماهية هذه التكاليف غير المالية والسعي إلى تقليلها إلى أدنى حد في إطار إدارته الدؤوبة لمخاطر المشروع.
- 71- وفي الوقت ذاته، يتيح إنشاء مركز الخدمات فوائد أو فرص غير مالية لا يُظهرها النموذج المالي أيضاً. ومن المهم أن يتقصى البرنامج هذه الفرص بانتظام (مثلها مثل المخاطر) ويدرسها. وتشمل هذه الفرص ما يلي:

- تحقيق مزيد من الاتساق/التوحيد في الخدمات واستخدام التقانات الحديثة على وجه أفضل؛
- إمكانية إعادة هيكلة العمليات لإنشاء قدرات للنمو في المستقبل و/أو تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- استخدام مركز الخدمات في إنجاز المعاملات التي تنجزها المكاتب القطرية في الوقت الحالي (على سبيل المثال، معالجة الفواتير، حسبما ورد في القسم 1-5-د).

72- وسيُتابر البرنامج على استكشاف هذه الفرص وسواها حتى تزيد مكاتبه الميدانية تركيزها على مهامها.

## 8-1 ما هي التكاليف والوفورات التقديرية؟

### 8-1-أ الوفورات التقديرية

- 73- في الوقت الحالي، تُظهر دراسة الجدوى وفورات سنوية يتراوح مجموعها بين 9.5 مليون و10 ملايين دولار أمريكي، منها 4.5 إلى 5 ملايين دولار أمريكي في الموجة الأولى و4 إلى 5.5 مليون دولار أمريكي في الموجة الثانية.
- ستعتمد الوفورات الفعلية المتاحة على البلد الذي يُختار لإقامة مركز الخدمات فيه وعلى معدلات الصرف بين اليورو والعملة المحلية.
  - تُحسب الوفورات على أساس تكاليف كشف المرتبات (للفئة الفنية وفئة الخدمات العامة من الموظفين) وتخصم منها تكاليف التشغيل الجارية (مثل الأمن والإدارة والدعم الإداري).
  - تشمل تكاليف كشف المرتبات تكاليف الموظفين كاملة (أي الراتب والمضاعف المحلي والاستحقاقات والفوائد، وخلاف ذلك)
  - تُحسب رواتب موظفي فئة الخدمات العامة على أساس قيمة اليورو للرواتب في روما وقيمة العملة المحلية للرواتب في موقع مركز الخدمات المحتمل. وسيُقلَّ انخفاض قيمة اليورو مقابل العملة المحلية المعنوية الوفورات، بينما تزداد الوفورات إذا زادت قيمة اليورو.

### 8-1-ب الاستثمارات/التكاليف التقديرية

- 74- في الوقت الحالي، تُظهر دراسة الجدوى أن مجموع الاستثمارات سيترأوح بين 26.5 و30 مليون دولار أمريكي، منها 14 إلى 15.5 مليون دولار أمريكي في الموجة الأولى و12.5 إلى 14.5 مليون دولار أمريكي في الموجة الثانية.
- تشمل عناصر التكلفة الرئيسية ما يلي: تسويات نهاية الخدمة ومصروفات الانتقال إلى موقع آخر وتلازم الموظفين القدامى والجدد وفريق دعم التنفيذ والسفر وتكنولوجيا المعلومات وحيز المكاتب والأمن والتدريب والتوظيف.
  - معظم تكاليف الاستثمار محسوبة بالدولار الأمريكي، ومن ثم سيظل مبلغ الاستثمار ثابتاً نسبياً في المستقبل إذا ظلت الافتراضات الأخرى في النموذج دون تغيير. أما تسويات نهاية خدمة الموظفين من فئة الخدمات العامة فمحسوبة باليورو. ولذلك، ستخفض تكاليف مجموع الاستثمارات إذا نقصت قيمة اليورو مقابل الدولار الأمريكي.
- 75- ومع أن الحكومات المضيفة المختارة قد تُموّل جزءاً من تكاليف التنفيذ، فإن البرنامج يطلب في خطة الإدارة للفترة 2016-2018 تجنيب مبلغ 7 ملايين دولار أمريكي تحسباً للتكاليف التي قد لا تُغطى ومن بينها تدابير تخفيف التأثير على الموظفين وتكلفة الانتقال وسواها من التكاليف الانتقالية لتجهيز المركز الجديد وإنشائه، أو إن دعت الحاجة لتغطية بعض التكاليف الأولية.

## 1-8-ج نقطة التعادل

76- يتوقع البرنامج استرداد تكاليف استثماراته خلال فترة ثلاث سنوات.

## 1-9 التعليقات الختامية

77- سعت هذه الورقة لتزويد المجلس التنفيذي بمزيد من التفاصيل عن المعلومات الأساسية والنهج الذي تتبعه الأمانة في إعداد مقترحات لإنشاء مركز خدمات في الخارج. ومن المهم التأكيد على أن هذا الملف لا يزال مفتوحاً وهو يتضمن متغيرات ومخاطر كثيرة ينبغي أن تُدار بحرص.

78- ورغم أن خطة الإدارة تتضمن بنداً يتيح للمدير التنفيذي استثمار موارد في مركز خدمات، فلن تُستثمر في واقع الأمر أي موارد إلا إذا ظلت دراسة الجدوى والتقييم المستمر للمخاطر ذات الصلة بإنشاء هذا المركز تبرر هذا الاستثمار وتحقيق للمنظمة قيمة مقابل المال.

## الملحق 1: تحليل الموقع

- 1- يبيّن هذا الملحق بالتفصيل معايير الاختيار الرئيسية التي أُخذ بها في إطار عملية تتألف من ثلاث مراحل للنظر في الموقع الذي يمكن أن يُقام فيه مركز الخدمات.
- 2- وأُخذت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة وعددها 193 دولة منطلقاً لتحليل الموقع.

### (أ) الممارسة المثلى

- 3- حدّد تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعايير التي استخدمها البرنامج في عام 2007 كممارسة مثلى لتقييم الموقع الخارجي (الشكل 12).

### الشكل 12: الممارسة المثلى التي حددها وحدة التفتيش المشتركة

#### الجدول 2

#### معايير البرنامج لتقييم الموقع الخارجي

تكاليف الموظفين	رواتب الأمم المتحدة في البلدان المستخدمة لتكاليف الموظفين التقديرية النمو التقديري في الرواتب المراعى في التحليل
قوة العمل	توافر قوة العمل المؤهلة في البلد لوائح سوق العمل مهارات قوة العمل اللغوية
المخاطر القطرية	تقديرات المخاطر القطرية وهي تشمل عدة مؤشرات اقتصادية وسياسية • الصوت والمساءلة • الاستقرار السياسي • فعالية الحكومة • جودة الضوابط التنظيمية • حكم القانون • التحكم في الفساد
الهيكل الأساسية القطرية	توافر الهياكل الأساسية • الطاقة • الاتصالات • التوزيع • إيجار المكاتب
العوامل الخاصة بالبرنامج	العوامل التي تؤثر في الموقع الخارجي الخاص بالبرنامج • التواجد في القطر • احتمالات التمويل

المصدر: البرنامج، مشروع النقل للخارج، الوثيقة النهائية، مارس/أذار 2007، الشريحة 31.

### (ب) العوامل الرئيسية المأخوذة في الحسبان

- 4- أتبع البرنامج نهجه السابق فاستعان به في إعداد نموذج روعيت فيه خمسة معايير للاختيار.

- **تكاليف الموظفين** – مستوى تكاليف الموظفين في البلد المعني الذي يمثل عنصراً أساسياً في قدرة البرنامج على تحقيق وفورات في تكاليف كشف الموظفين.
- **قوة العمل** – مدى توافر العاملين المهرة والمنتجين لتلبية احتياجات البرنامج، ويشمل ذلك المهارات اللغوية.
- **المخاطر القطرية** – ضرورة قصر موقع مركز الخدمات على البلدان التي يمكن للبرنامج أن يعمل فيها بمستوى مقبول من الأمن.
- **الهيكل الأساسية القطرية** – مدى توافر الهياكل الأساسية الرئيسية، بما فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقطاع الخدمات، في البلد المعني لتلبية احتياجات البرنامج.
- **العوامل التشغيلية** – العوامل الرئيسية التي حددتها قيادة البرنامج وينبغي مراعاتها، على سبيل المثال، سهولة الاتصال بروما، ووجود مراكز خدمات أخرى للأمم المتحدة، موقع المكتب الإقليمي الحالي.

### (ج) عملية الاختيار

5- أعد البرنامج نهجاً للاختيار يتألف من ثلاث مراحل رئيسية هي:

- **المرحلة 1:** تحديد أي بلدان يمكن استبعادها من التحليل المعمق.
- **المرحلة 2:** إجراء تصنيف أولي للبلدان لتمحيصها استناداً إلى مؤشر فرعية لكل معيار يراد تقييمه.
- **المرحلة 3:** بالنسبة للبلدان العشرين الأولى المحددة في المرحلة 2، إجراء مناقشات مع الحكومات المضيفة المحتملة بغية تحديد التكاليف والفوائد المرجح تحقيقها من مختلف المواقع (على سبيل المثال، استعداد الحكومات المضيفة المحتملة لتقديم المكاتب وخدمات المكاتب دون تكاليف يتحملها البرنامج).

### (د) المرحلة 1: البلدان المستبعدة من التحليل المعمق

6- قرر البرنامج استبعاد البلدان من التحليل المعمق واستخدام ذلك معياراً وحيداً للاستبعاد هو البلدان الخاضعة لجزاءات من الأمم المتحدة.

### (هـ) المرحلة 2: تصنيف البلدان المحددة في المرحلة 1 استناداً إلى مؤشرات فرعية

7- يُبين الجدول 2 أدناه المعايير والمعايير الفرعية التي يستخدمها البرنامج في إعداد تصنيف محايد للبلدان التي س يُنظر في اختيارها في المرحلة 3. ويورد الجدول أيضاً مصادر البيانات المستخدمة.

الجدول 2: المعايير والمعايير الفرعية المستخدمة لتصنيف البلدان لأغراض التمهين		
المعيار/المعيار الفرعي	المؤشر	مصدر البيانات
<b>تكاليف الموظفين</b>		
• تكاليف الموظفين الفنيين	• تكاليف عمل الأمم المتحدة في الموقع المعني مقارنة بروما، معدلة حسب التضخم	• معدلات الرواتب ومضاعف تسوية مقر العمل للجنة الخدمة المدنية الدولية • معدلات التضخم استناداً إلى صندوق النقد الدولي
• تكاليف الموظفين العامة	• تكاليف العاملين في الأمم المتحدة في كل موقع مقارنة بروما، دولار أمريكي في السنة مقارنة بروما، معدلة حسب التضخم استناداً إلى بيانات صندوق النقل الدولي	• معدلات الرواتب ومضاعف تسوية مقر العمل للجنة الخدمة المدنية الدولية
• معدل الصرف	• العملة المحلية مقابل الدولار الأمريكي	• معدلات صرف خزانة الأمم المتحدة ( <a href="http://treasury.un.org/">http://treasury.un.org/</a> )
<b>قوة العمل</b>		
• توافر العاملين المهرة	• جودة اليد العاملة المتوافرة	• تصنيف وحدة التحريات الاقتصادية (Economic Intelligence Unit) لبيئة الأعمال
• إنتاجية اليد العاملة	• عدد ساعات العمل السنوية	• بيانات مكتب المدير التنفيذي والبيانات الإحصائية لمنظمة العمل الدولية
• المهارات اللغوية	• مهارات اللغة الإنكليزية	• مؤشر الكفاءة في اللغة الإنكليزية الذي تصدره سنوياً مبادرة التعليم أولاً
<b>المخاطر القطرية (لاحظ الاستبعاد التلقائي للبلدان الخاضعة لجزاءات من الأمم المتحدة)</b>		
• مستويات عالية من انعدام الأمن	• التصنيف الأمني حسب إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن	• إدارة الأمم المتحدة لشؤون السلامة والأمن
<b>الهيكل الأساسية</b>		
• تكنولوجيا المعلومات	• الارتباط بشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموثوقيتها	• مؤشر تطوير شبكة المعلومات والاتصالات الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات
• الهياكل المادية	• المستويات النسبية للهياكل الأساسية المادية	• مؤشر التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي
• قطاع الخدمات	• مستوى التوافر في قطاع الخدمات	• تشكيلة الناتج الإجمالي المحلي استناداً إلى بيانات وحدة التحريات الاقتصادية
<b>العمليات</b>		
• فروق منطقة التوقيت بالمقارنة مع روما	• فرق التوقيت في عاصمة الموقع مقارنة بروما	• رقم المؤشر الذي أعده فريق الامتياز في إدارة التكاليف (الذي يحدد مؤشراً من 100 إلى صفر للمواقع التي يكون فيها فارق التوقيت صفر إلى 12 ساعة بالمقارنة مع روما، استناداً إلى موقع <a href="http://www.timeanddate.com">www.timeanddate.com</a> )
• إتاحة الوصول من روما	• المسافة جواً من عاصمة الموقع إلى روما	• رقم المؤشر الذي أعده فريق الامتياز في إدارة التكاليف (الذي يحدد مؤشراً من 100 إلى صفر للمواقع التي تبعد عن روما من صفر كيلومتر إلى مسافة أقصاها 9 000 كيلومتر استناداً إلى موقع <a href="http://www.distancefromto.net">www.distancefromto.net</a> )

8- وللجمع بين هذه المعايير المختلفة، سيُحدد فريق القيادة وزناً يمثل الأهمية النسبية التي يوليها البرنامج لكل معيار. وستُستخدم المعايير والوزن المُبيّن أعلاه لتحديد البلدان العشرين الأوائل التي تتيح أفضل موقع محتمل لمركز الخدمات لتمحيصها في إطار المرحلة 3 الموضحة أسفله. وسينظر البرنامج في المرحلة 3 في أمر البلدان التي بها مكاتب إقليمية ولم ترد في القائمة.

### (و) المرحلة 3: إجراء مزيد من المشاورات مع الحكومات المضيفة المحتملة

9- سيشرح البرنامج عمّا قريب في إجراء حوار مع الحكومات المضيفة المحتملة التي حُدّدت في المرحلة 2 لدراسة العوامل الأخرى ذات الصلة بدراسة الجدوى الشاملة، على سبيل المثال، مدى رغبة البلد المضيف في دعم بعض تكاليف إنشاء مركز الخدمات.

### (ز) تحديث نموذج الأعمال لمراعاة التغييرات التي تطرأ على معايير الاختيار

10- قدم البرنامج نهجه المُبيّن أعلاه بحسابه عملية خطية، غير أن بعض عوامل الاختيار المذكورة أعلاه ستتغير في حقيقة الأمر بمرور الوقت وتؤثر في دراسة الجدوى بوجه عام. ولذا، أعد البرنامج نموذجاً مالياً يمكن تحديثه بسرعة، على سبيل المثال، عندما تتغير معدلات صرف العملات.

## الملحق 2: تحليل المخاطر المفصّل

1- يعرض هذا الملحق تحليل المخاطر المفصّل الذي أُجري في إطار دراسة الجدوى.

تكاليف التخفيف في دراسة الجدوى؟	تدابير تخفيف المخاطر	الاستجابة للمخاطر	التقييم رقم 1			سبب المخاطر	تحديد الفئة/المخاطر	
			التقييم العام	التأثير	الاحتمال			
<b>1- المخاطر ذات الصلة بالموظفين</b>								
1-1 التكاليف الكاملة للحجم التقديري من مدفوعات نهاية الخدمة في حالة الموظفين في فئة الخدمات العامة (يُلاحظ أنه لا يوجد مقتضى يتعلّق بمدفوعات نهاية الخدمة في حالة الموظفين العاملين بموجب عقود الاستشارة).	نعم	1-1 العمل مع الموارد البشرية لإعداد مجموعة كاملة من تدابير التخفيف التي قد تشمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>إعادة التوزيع في وحدات/شعب أخرى في وظائف شاعرة أو وظائف يشغلها موظفون مؤقتون</li> <li>التكليف بمهام مؤقتة في عمليات الطوارئ.</li> <li>إعادة شغل وظائف الموظفين الموفدين إلى عمليات الطوارئ.</li> <li>تسويات نهاية الخدمة الطوعية.</li> <li>خدمات التوظيف الخارجي.</li> <li>المنح التدريبية.</li> <li>منح إجازة خاصة دون راتب لأسباب إدارية.</li> </ul>	المراقبة	متوسط	متوسط	مرتفع	1-1 تخوف الموظفين المتأثرين من آفاق مستقبلهم	1-1 النيل من معنويات الموظفين
انظر 5-1	نعم	1-2(أ) التواصل الصريح مع جميع الموظفين بشأن الغاية المنشودة من مقترحات مركز الخدمات ونطاقها وتأثيرها. 1-2(ب) استراتيجية تواصل مفصلة تتناول جميع جوانب إنشاء مركز الخدمات.	المراقبة	متوسط	متوسط	منخفض	1-2 يعتقد الموظفون غير المتأثرين أن ذلك يمثل بداية لعملية تغيير أوسع نطاقاً في البرنامج	
		انظر 1-2(أ) و 1-2(ب)	المراقبة	منخفض	متوسط	منخفض	1-3 يعتقد الموظفون أنهم قد عوملوا معاملة غير كريمة.	
		انظر 2-2(أ) – (ج)	المراقبة	مرتفع	مرتفع	مرتفع	1-4 الاضطراب في العمليات الحاسمة الأهمية – كشف فوائد	

تكاليف التخفيف في دراسة الجدوى؟	تدابير تخفيف المخاطر		الاستجابة للمخاطر	التقييم رقم 1			سبب المخاطر	تحديد الفئة/المخاطر
	عناصر التكاليف	نعم/لا		التقييم العام	التأثير	الاحتمال		
							الموظفين واستحقاقاتهم والمدفوعات قد ينال من معنويات الموظفين.	
انظر 5-1	نعم	<p>1-5 (أ) إشراك جميع أصحاب المصلحة في اجتماعات الفريق الاستشاري.</p> <p>1-5 (ب) إبقاء الفريق الاستشاري على علم بالتغييرات الرئيسية.</p> <p>1-5 (ج) الرد رداً كاملاً وصادقاً على تعليقات الفريق الاستشاري وعلى مخاوف حين ظهوره.</p> <p>1-5 (د) إجراء مزيد من المناقشات والحوار من قِبل المديرين المباشرين على صعيد الشعب والوحدات</p>	المراقبة	متوسط	متوسط	متوسط	1-5 إبداء ممانعة من المديرين والموظفين	
<b>2- مخاطر إنجاز الخدمات</b>								
1-2 تكاليف تقديم دعم إضافي للوحدات أثناء مرحلة الانتقال.	نعم	<p>1-2 توفير مزيد من موارد الموظفين لدعم الشعب أثناء عملية الانتقال لضمان مواصلة البرنامج "أداء عمله كالمعتاد". وتشمل هذه الموارد إعادة شغل الوظائف لخبراء العمليات اللازمين للعمل في عملية الانتقال</p>	المراقبة	متوسط	متوسط	متوسط	1-2 زيادة عبء العمل في الشعب الرئيسية، بالإضافة إلى العمل المطلوب لإنجازه للتعامل مع المستوى المرتفع من المستويين 2 و 3 من حالات الطوارئ	1-2 البرنامج غير قادر على استيفاء المتطلبات التشغيلية.
2-2 تقوم تكاليف تلازم الموظفين القدامى والجدد/الإدارة المتوازنة لتحقيق تداخل في المناصب في الموقع الجديد وفي روما بغية نقل المعارف الأساسية بين قدامى الموظفين والموظفين الجدد حتى لا تضيع المعارف أثناء مرحلة الانتقال.	نعم	<p>2-2 (أ) تلازم الموظفين القدامى والجدد/الإدارة المتوازنة لتحقيق تداخل في المناصب في الموقع الجديد وفي روما بغية نقل المعارف الأساسية بين قدامى الموظفين والموظفين الجدد حتى لا تضيع المعارف أثناء مرحلة الانتقال.</p> <p>انظر أيضاً 2-3</p>	المراقبة	مرتفع	مرتفع	مرتفع	2-2 فقدان معارف الموظفين وقوة العمل المتمرس. انظر أيضاً 2-3	2-2 يؤثر اضطراب إنجاز الخدمات أثناء مرحلة الانتقال في العمليات الحاسمة الأهمية – فوائد الموظفين واستحقاقاتهم وكشف الرواتب والمدفوعات.

تكاليف التخفيف في دراسة الجدوى؟	تدابير تخفيف المخاطر		الاستجابة للمخاطر	التقييم رقم 1			سبب المخاطر	تحديد الفئة/المخاطر
	عناصر التكاليف	نعم/لا		التأثير	التقييم العام	الاحتمال		
2-2(ب) تضمين التكاليف الكاملة لنقل جميع الموظفين المهنيين إلى الموقع الجديد.		2-2(ب) نقل الموظفين المهنيين الرئيسيين إلى الموقع الجديد						
2-3 تقدير لتكاليف التدريب.	نعم	2-3 تدريب الموظفين الجدد لكفالة نقل المعارف الأساسية بين الموظفين حتى لا تضع المعارف أثناء الانتقال. انظر أيضاً 2-2(ب)	المراقبة	مرتفع	مرتفع	متوسط	2-3 الموظفون الجدد غير مدربين تدريباً تاماً انظر أيضاً 2-2	2-3 تدني جودة الخدمات المقدمة
<b>3- المخاطر المالية</b>								
انظر 1-5	نعم	1-3(أ) إعداد دراسة جدوى مبنية تتسق مع الممارسة 1-3(ب) رصد المؤشرات ذات الصلة بالافتراضات الرئيسية وتعديل دراسة الجدوى إذا تغيرت هذه الافتراضات 1-3(ج) يُجري فريق القيادة استعراضاً منتظماً لدراسة الجدوى	المراقبة	مرتفع	مرتفع	متوسط	1-3 حدوث تغييرات في الافتراضات الرئيسية تجعل دراسة الجدوى غير صالحة	1-3 أخذ قرار باستثمارات غير سديدة لا تحقق الوفورات المطلوبة
انظر 1-5	نعم	2-3(أ) استعراض النموذج المالي وفترة الاسترداد مع صقل الخطة لوضع خط أساس واضح تُرصد منه الوفورات المستقبلية. 2-3(ب) تتبع اعتمادات الميزانية في السنين المقبلة للتأكد من تحقيق وفورات.	المراقبة	متوسط	مرتفع	منخفض	2-3 لا تتحقق الوفورات بالسرعة المتوقعة، فيزداد الوقت اللازم لبلوغ نقطة التعادل.	2-3 حالات تأخير في بلوغ نقطة التعادل أو عدم استرداد تكلفة الاستثمار كلياً.
		لا شيء	القبول	متوسط	متوسط	متوسط	3-3 تقلل التغييرات في معدل صرف العملات الوفورات المحققة.	
انظر 1-5	نعم	4-3(أ) إدراج المتطلبات المالية في خطة الإدارة للفترة 2018-2016	المراقبة	متوسط	مرتفع	منخفض	4-3 لا يرغب المجلس التنفيذي في الموافقة على الموارد اللازمة لإنشاء مركز الخدمات.	4-3 انعدام الموارد لتمويل الاستثمارات المطلوبة

تكاليف التخفيف في دراسة الجدوى؟	تدابير تخفيف المخاطر		الاستجابة للمخاطر	التقييم رقم 1			سبب المخاطر	تحديد الفئة/المخاطر
	عناصر التكاليف	نعم/لا		التأثير	التقييم العام	الاحتمال		
		4-3(ب) مناقشة المقترحات بشأن إنشاء مركز خدمات أثناء المشاورات غير الرسمية بشأن خطة الإدارة.						
<b>المخاطر السياسية</b>								
انظر 1-5	نعم	1-4(أ) إطلاع المجلس التنفيذي على المعلومات الداعمة بشأن عوامل الأعمال الحاتة على نقل الأنشطة إلى الخارج. 1-4(ب) إعداد دراسة جدوى محكمة لدعم القرار المتخذ. 1-4(ج) توخي الشفافية بشأن المعايير التي استُبد إليها في اختيار الموقع. 1-4(د) إجراء تحليل صارم للمعايير الرئيسية التي تدعم القرار بشأن الموقع.	المراقبة	متوسط	متوسط	منخفض	2-4 لا يقتنع المجلس التنفيذي بفوائد الانتقال إلى مركز خدمات خارجي.	1-4 عدم التوافق في الآراء بين أعضاء المجلس التنفيذي بشأن الاستثمار المطلوب لمركز الخدمات.
<b>مخاطر إدارة التغيير</b>								
تضمن تكاليف فريق الامتياز في إدارة التكاليف لدعم عملية تنفيذ مكتب الخدمات وتقديم الدعم العام للتغيير.	نعم	1-5(أ) إعداد خطة تنفيذ مفصلة تتضمن معالم رئيسية ونقاط تحقق. 1-5(ب) توفير الدعم الضروري لإدارة المشروع حتى يتسم الانتقال بالكفاءة والفعالية.	المراقبة	متوسط	متوسط	متوسط	1-5 حالات تأخير في التدابير و/أو الموافقات الرئيسية بشأن المشروع	1-5 لا يفتح مركز الخدمات أبوابه فب الوقت المحدد
انظر 2-3	نعم	2-5(أ) عملية توظيف في وقت مبكر لإتاحة الوقت الكافي لتوظيف موظفين ذوي قدرات انظر أيضاً 2-2(أ)	المراقبة	متوسط	متوسط	متوسط	2-5 صعوبات في توظيف موظفين جدد مناسبين.	2-5 يفتقر مركز الخدمات للعدد الكافي من الموظفين المؤهلين.
2-5 تكاليف تجهيز معدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتركيبها في موقع مركز الخدمات.	نعم	2-5 تزويد موظفي مكتب الخدمات تماماً بما يلزمهم من دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	المراقبة	متوسط	مرتفع	منخفض	2-5 انعدام الربط بين الموظفين في مركز الخدمات وبقية البرنامج	2-5 يفتقر مركز الخدمات للربط التام مع بقية البرنامج .

تكاليف التخفيف في دراسة الجدوى؟	تدابير تخفيف المخاطر		الاستجابة للمخاطر	التقييم رقم 1			سبب المخاطر	تحديد الفئة/المخاطر
	عناصر التكاليف	نعم/لا		التقييم العام	التأثير	الاحتمال		
3-5 تتضمن التكاليف جعل أماكن العمل مستوفية لمعايير الأمن التشغيلي الدنيا قبل شهرين من بدء أول الموظفين العمل في الموقع الجديد.	نعم	3-5 وضع معايير الأمن التشغيلي الدنيا لتطبيقها في المكاتب الجديدة.	المراقبة	منخفض	متوسط	منخفض	3-5 لا تستوفي الأماكن الجديدة معايير الأمن التشغيلي الدنيا.	3-5 مركز الخدمات غير آمن
4-5 تضمين تكاليف المكاتب، وخلافه.	نعم	4-5 تجهيز المكاتب بالمعدات تجهيزاً كاملاً نشداناً للفعالية في العمل.	المراقبة	منخفض	متوسط	منخفض	4-5 بيئة عمل غير مواتية.	4-5 يفتقر مركز الخدمات إلى الهياكل الأساسية للمكاتب
<b>6- مخاطر المساس بالسمعة</b>								
انظر 1-5	نعم	إعداد موجزات إعلامية	المراقبة	منخفض	متوسط	منخفض	1-6 تسريب المعلومات إلى وسائط الإعلام.	1-6 تشويه السمعة
<b>ملاحظات</b>								
<p>1- يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان الاحتمال، والتأثير، والتقييم العام للمخاطر بصفته مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة.</p> <p>2- فئات الاستجابة الأربعة التي يستخدمها البرنامج هي: القبول، أو المراقبة، أو التجنب، أو التحويل.</p>								