

Document: EB 2021/133/R.23
Agenda: 15(a)
Date: 17 August 2021
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا: تحديث بشأن التقدم المحرز

مذكرة إلى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Pierre Moreau-Péron

مدير
شعبة الموارد البشرية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2820
البريد الإلكتروني: p.moreau-peron@ifad.org

Saheed Adegbite

مدير
مكتب الميزنة الاستراتيجية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2957
البريد الإلكتروني: s.adegbite@ifad.org

Edward Gallagher

كبير موظفي
وحدة التغيير والإيصال والابتكار
رقم الهاتف: +39 06 5459 2484
البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

Guoqi Wu

نائب الرئيس المساعد
دائرة خدمات المنظمة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2880
البريد الإلكتروني: g.wu@ifad.org

Thomas Bousios

مدير
شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
رقم الهاتف: +39 06 5459 2288
البريد الإلكتروني: t.bousios@ifad.org

Alberto Cogliati

مدير وكبير موظفي إدارة المخاطر
مكتب إدارة المخاطر المؤسسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2048
البريد الإلكتروني: a.cogliati@ifad.org

نشر الوثائق:

Deirdre Mc Grenra

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية
والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الثالثة والثلاثون بعد المائة

روما، 13-16 سبتمبر/أيلول 2021

للاستعراض

المحتويات

1	أولا- موجز
1	ألف- مقدمة
1	باء- التقدم المحرز حتى الآن
2	جيم- المضي قدما
3	ثانيا – مجالات التركيز الخمسة: التوريد في المشروعات، وصرف القروض، ومعالجة الوثائق، وتعزيز المهارات وتجديدها، وإنهاء الخدمة
3	ألف- التوريد في المشروعات
3	باء- صرف القروض
4	جيم- معالجة الوثائق
4	دال- تعزيز المهارات وتجديدها
5	هاء- إنهاء الخدمة
5	ثالثا- تحديثات بشأن مسارات العمل
5	ألف- الموظفون
6	باء- العمليات
8	جيم – التكنولوجيا
9	رابعا – مؤشرات الأداء الرئيسية والفوائد التقديرية
9	خامسا – تحديث التواصل والتوعية
10	سادسا – استخدام الميزانية
10	سابعا - المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها
10	ثامنا- خلاصة

الملحقان

الملحق الأول – تحديث بشأن فوائد إعادة صياغة أساليب العمل ومؤشرات الأداء الرئيسية
الملحق الثاني – استخدام ميزانية خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في السنتين 2020 و2021
(حتى تاريخ 15 يوليو/تموز 2021)

أولاً- موجز

ألف- مقدمة

1- تهدف خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا إلى ضمان تمتع الصندوق بموارد بشرية كافية، وعمليات مؤسسية كفؤة، وحلول تكنولوجية من أجل توسيع نتائجه الإنمائية وتعميقها. وتمثل الخطة عاملاً رئيسياً لتمكين نموذج عمل التجديد الثاني عشر للموارد وجهود الصندوق الرامية إلى زيادة مساهمته إلى أقصى حد في خطة التنمية المستدامة لعام 2030. وتعرض هذه الوثيقة حالة الخطة منذ التحديث الذي عُرض على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2021.¹

باء- التقدم المحرز حتى الآن

2- منذ أبريل/نيسان 2020، أصبحت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا عنصراً رئيسياً في التحول المؤسسي للصندوق. وأحرز تقدم كبير على جميع الأصعدة في الأشهر الثمانية عشر الأولى على الرغم من التحديات التي جرت مواجهتها خلال جائحة كوفيد-19. ويمكن إيجاز هذا التقدم الجيد على النحو التالي:

مسار العمل المتعلق بالموظفين

3- يهدف مسار العمل المتعلق بالموظفين إلى التأكد من أن لدى الصندوق موظفين يتمتعون بالقدرات والمهارات المناسبة، وقد تزايدت أهميته بشكل كبير في السياق المتطور لعملية اللامركزية والإصلاحات الجارية. واکتملت عملية التخطيط الرفيعة المستوى للقوة العاملة ويجري استخدامها كأساس للتخطيط التفصيلي السنوي والمتوسط الأجل للقوة العاملة في الصندوق. وبدأ العمل ببرنامج تعزيز المهارات/تجديد المهارات، وسيكتسب المزيد من الوضوح في النصف الثاني من عام 2021. ونفذت التغييرات الضرورية على صعيد السياسات والنظم من أجل دعم نظام أكثر متانة لإدارة المواهب (بما في ذلك إدارة الأداء)، كما بدأ برنامج إنهاء الخدمة لدعم مستوى أعلى من اللامركزية (اللامركزية 2.0) والتجديد التنظيمي الشامل.

مسار العمل المتعلق بأساليب العمل

4- أوشك التنفيذ على صعيد مجالات العمليات المؤسسية الخمس الأولية (السفر، وإدارة الاستشاريين، والتعيين، والتوريد المؤسسي، ومعالجة الوثائق)، التي حُدِّدت كوسيلة لتخفيض المستويات العالية من عبء العمل وتحسين التوازن بين العمل والحياة، على الانتهاء. وحتى الآن، أُجريت تغييرات على السياسات أو يجري اقتراحها عند الضرورة، وأدخلت تحسينات على النظم الحالية لتبسيط العمليات إما في النصف الأول من عام 2021 أو ستنفذ بحلول نهاية العام. وأثناء تنفيذ العمليات الأولى التي جرى تحديدها، استُعرضت مجالات عمليات أخرى بغرض تحديد إمكانية إعادة تصميمها. وبالإضافة إلى ذلك، أدى مسار العمل هذا دوراً محورياً في تسريع تنفيذ الهياكل اللازمة لدعم إطار إدارة المخاطر المؤسسية.

مسار العمل المتعلق بالتكنولوجيا

5- قام مسار العمل هذا بتنفيذ حلول النظام التي تدعم عملية إعادة تصميم أساليب العمل ومسار العمل المتعلق بالموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، يجري تنفيذ برامج تجريبية بشأن الأتمتة الاستراتيجية وأتمتة المعاملات

¹ وافق المجلس التنفيذي على خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في دورته التي عُقدت في أبريل/نيسان 2020 (انظر الوثيقة EB 2020/129/R.3/Rev.2)، واستعرض بعد ذلك في دورتي سبتمبر/أيلول وديسمبر/كانون الأول 2020 ما تحقق من تقدم (انظر الوثيقتين EB 2020/130/R.39/Rev.1 و EB 2020/131(R)/R.5 على التوالي). وكان التحديث المقدم في جلسة أبريل/نيسان 2021 (انظر الوثيقة EB 2021/132/R.34) للعلم فقط.

لإدماج التكنولوجيات الناشئة في الصندوق عن طريق تطوير القدرات الرقمية بين الموظفين لتطبيقها في عملهم وتوفير قدرات تحليل بيانات أفضل لأغراض عملية اتخاذ القرار.

جيم- المضي قدما

6- منذ أبريل/نيسان 2020، تراقب الإدارة عن كثب التقدم المحرز بهدف تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها لخطوة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا أن تيسر وتمكّن المبادرات الجارية في السياق المتطور للصندوق بشكل أفضل. وعلى وجه التحديد، في حين كان التركيز الأولي على شؤون التوظيف وخدمات الدعم المؤسسي، تهدف الإدارة إلى الاستفادة من التعلم المؤسسي المكتسب حتى الآن من أجل نقل التركيز إلى المجالات التشغيلية الرئيسية ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة إلى الجزء المتبقي من التنفيذ بهدف تعزيز الأثر العام لخطوة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.

7- ونتيجة لذلك، وفي حين تلتزم الإدارة بإتمام جميع الأنشطة الواردة في الخطة، جرى تحديد خمسة مجالات ذات أهمية استراتيجية كأولويات للجزء المتبقي من التنفيذ ضمن مسارات عمل الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، وهي: التوريد في المشروعات، وصرف القروض، ومعالجة الوثائق، وتعزيز المهارات وتجديدها، وبرنامج إنهاء الخدمة. ويتمثل الأساس المنطقي لتحديد أولويات هذه المجالات من حيث الموارد فيما يلي:

- **التوريد في المشروعات:** تعد عملية التوريد في المشروعات ذات أهمية مركزية لأنشطة الصندوق ونموذج العمل المستقبلي لفترة التجديد الثاني عشر للموارد وما بعدها. وهي توفر الإشراف على أنشطة التوريد التي تضطلع بها وحدات إدارة المشروعات خارج الصندوق. وتضمن إجراء التوريد في المشروعات بطريقة سليمة وكفؤة، واستخدام الأموال للغرض المتفق عليه، والحصول على القيمة مقابل المال المنفق على أرض الواقع. ومنذ موافقة المجلس التنفيذي على المبادئ التوجيهية المنقحة للتوريد في مشروعات الصندوق في عام 2019، شغل هذا المجال موقعا هاما وبارزا بصورة متزايدة. وقد حُصصت موارد وسياسات لضمان انسجام الصندوق مع المنظمات النظيرة في الإشراف على نحو كافٍ على أنشطة التوريد في المشروعات. ويسمح تمويل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا للصندوق بالشروع في خطوات أساسية حاسمة في هذا المجال الهام.
- **صرف القروض:** ترتبط عملية صرف القروض ارتباطا وثيقا بالتوريد في المشروعات، ولذلك فإن التركيز على كلتا العمليتين يوفر فوائد على صعيدي الاستراتيجية والتأزر. وعلى الرغم من استفادة مجال صرف القروض سابقا من تطوير بوابة عملاء الصندوق، لم تُدرج جميع الأدوات المالية في ذلك الوقت. وبعد ست سنوات من التشغيل، جرى تحديد العديد من الفرص المتاحة للمزيد من التبسيط، لا سيما من منظور المخاطر. وتستند هذه التطورات إلى تجربة بوابة عملاء الصندوق ولكنها تمثل تحولا من حيث النهج والطموح في السعي إلى إدخال تحسينات جوهرية ومستدامة في كيفية إدارة الصندوق لتدفقات الأموال الخارجة والمخاطر.
- **معالجة الوثائق:** يُعدّ إنتاج وثائق الهيئات الرئاسية، وترجمتها، وتحريرها ونشرها جزءا حيويا من هيكل حوكمة الصندوق. وبالإضافة إلى تحسين الجودة وتقليل طول الوثائق وعددها، تعزز الإدارة تنفيذ أدوات الترجمة والتحرير التي استحدثتها الأمم المتحدة. وسيؤدي هذا النهج إلى تعزيز مبادرات الإصلاح الجارية في الأمم المتحدة، ويمكن أن يعزز التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها.
- **تعزيز المهارات وتجديدها:** سيكون تزويد الموظفين بالمهارات التي يحتاجون إليها لمواجهة تحديات التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وما بعده أساسيا لضمان ملاءمة الصندوق للغرض المنشود منه

في المستقبل. ويهدف البرنامج إلى إتاحة الفرص أولاً للزملاء الحاليين من أجل تطوير مهاراتهم، ومن ثم سد الفجوات في المهارات عن طريق توظيف خبرة خارجية إذا لزم الأمر.

- **برنامج إنهاء الخدمة:** على الرغم من أن تركيز الإدارة الأساسي ينصبّ على الاستثمار في تحسين مهارات الموظفين وتزويدهم بمهارات جديدة لدعم التوجه المستقبلي للصندوق وجدول أعمال الإصلاح المرتبط به، هناك حاجة إلى تشجيع التجديد التنظيمي من خلال برنامج إنهاء للخدمة يجري الاتفاق عليه بصورة مشتركة.

8- ومع هذا التطور ل خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا لتشمل مجالات التركيز المذكورة أعلاه، سيكون الصندوق مجهزاً بشكل أفضل لتلبية الطلبات الجديدة في سياق الاحتياجات المتزايدة لما يلي: العمليات المتينة والإدارة المنهجية للمسائل المالية والمسائل المتعلقة بالتوريد؛ وتحسين الوثائق لعملية اتخاذ قرارات الهيئات الرئاسية؛ والتجديد التنظيمي. ويُعرض المزيد من التفاصيل بشأن هذه المجالات الاستراتيجية الرئيسية في القسم ثانياً أدناه، في حين يرد تحديث لجميع مسارات العمل في القسم ثالثاً.

ثانياً – مجالات التركيز الخمسة: التوريد في المشروعات، وصرف القروض، ومعالجة

الوثائق، وتعزيز المهارات وتجديدها، وإنهاء الخدمة

ألف- التوريد في المشروعات

- 9- تتضمن حافظة الصندوق حالياً أكثر من 200 مشروع نشط، وهو يشرف على ما لا يقل عن 15 000 عملية توريد في السنة لنبود تتراوح من القرطاسية إلى مواد البناء لشبكات الري. ومع ذلك، لم يقم الصندوق حتى الآن بأية استثمارات كبيرة لدعم أنشطة التوريد، ونتج عن ذلك فجوة ومخاطر تواجهها المنظمة.
- 10- ويسعى الصندوق إلى تحسين متانة مجال العمليات هذا وكفاءته من خلال الإجراءات التالية:
 - ربط موارد التوريد في المشروعات في الشُعَب الإقليمية بحجم الحافظة ومخاطرها وتعقيدها؛
 - إصلاح تقديرات مخاطر التوريد على أساس منهجية تقييم نظم التوريد، وذلك وفقاً لأفضل الممارسات المتبعة في المنظمات النظيرة؛
 - إعداد نظام توريد شامل يشمل كامل عملية التوريد من مرحلة التخطيط حتى إتمام العقد.
- 11- وتهدف هذه التطورات، بمرور الزمن، إلى تحقيق تحسن كبير وإضفاء الطابع المهني على الإشراف الانتماني للصندوق، ووضعه على نفس مستوى المؤسسات المالية الدولية النظيرة.

باء- صرف القروض

- 12- ينفذ الصندوق تحولاً شاملاً للرقابة المالية المؤسسية وأساليب الإدارة المالية للمشروعات. ويشمل ذلك إعادة تصميم عملية صرف تمويل المشروعات وأطر ضمان المخاطر المؤسسية ذات الصلة بهدف جعلها ملائمة للغرض المنشود منها ومتوائمة مع الأطر الخاصة بالمؤسسات المالية الدولية الرائدة.
- 13- وفي إطار مجال عمليات صرف القروض، تستند التحسينات إلى توصيات إعادة تصميم أساليب الأعمال التي حددت العملية المرهقة الحالية المتمثلة في إجراء عمليات التحقق المسبق من الامتثال لكل طلب سحب كمجال للتحسين. وتهدف التغييرات إلى تحسين كفاءة الصروفات لصالح أصحاب المصلحة في الصندوق، وتبسيط

الوثائق التي تقدمها المشروعات، والتحول إلى الاستعراضات اللاحقة القائمة على المخاطر والتي ستزيد الضمانات إلى حد كبير بطريقة أكثر كفاءة.

- 14- وسيؤدي تغيير ممارسات الرقابة المالية إلى إعادة توجيه تركيز نشاط الموظفين على إدارة مخاطر الصرف النقدي. وسيؤدي تحويل ممارسات الإدارة المالية إلى الاعتماد بشكل أكبر على النظم القطرية والضوابط الداخلية، وتجنب الآليات الموازية والابتعاد عن نهج المعاملات الفردية. وسيعمل على تحسين الانضباط المالي للمشروعات مع الإبلاغ والرصد المنتظمين للأداء المالي.
- 15- وفي ضوء ما ورد أعلاه، سيضطلع الصندوق بتحويل استعراض الصروفات النقدية والموافقة عليها وممارسات الإدارة المالية للمشروعات على حد سواء.

جيم- معالجة الوثائق

- 16- يجري إحراز تقدم كبير في تبسيط معالجة الوثائق، والاستجابة للتعقيبات الواردة من ممثلي الدول الأعضاء، من أجل تقديم وثائق أكثر إيجازاً في الوقت المناسب. وأنشئت أفرقة عاملة مشتركة بين الدوائر لاستعراض نماذج وثائق الهيئات الرئاسية وعدد كلماتها. وأطلقت أيضاً حملة تواصل من أجل زيادة الوعي بالقواعد والإجراءات ذات الصلة، وتيسير التخطيط المستقبلي وسلاسة عمليات الموافقة. وأخيراً، سيساعد الدعم الموجه في مجال مهارات الكتابة واستخدام أسلوب الصندوق في ضمان توفير معلومات واضحة ومتسقة لممثلي الدول الأعضاء من أجل تيسير اضطلاعهم بدورهم على صعيد الإشراف وعمليات صنع القرار.
- 17- وسيشكل تنفيذ نظام eLuna ("اللغات الإلكترونية للأمم المتحدة") جزءاً لا يتجزأ من التحسينات في هذا المجال، وهي أداة ترجمة قائمة على شبكة الإنترنت طورتها الأمم المتحدة داخلياً خصيصاً لمترجمي الأمم المتحدة. وتُعِيد هذه الأداة استخدام نص مترجم سابقاً وتتعرف تلقائياً على مصطلحات الأمم المتحدة التخصصية. وفي الوقت الحالي، تجري المناقشات أيضاً مع الأمانة العامة للأمم المتحدة من أجل تقييم ما إذا كان يمكن تنفيذ النظام الإلكتروني الشامل لإدارة الوثائق في الصندوق. والإدارة على ثقة من أن المواءمة مع نظم المراجع وتجهيز الوثائق في الأمم المتحدة متسقة مع فحوى خطة إصلاح الأمم المتحدة. ويمكن أن يمهد ذلك الطريق لتعزيز التعاون مع الوكالتين الأخريين اللتين تتخذان من روما مقراً لهما في حال استفادت جميع الوكالات من نفس المنصة.

دال- تعزيز المهارات وتجديدها

- 18- بناء على الجهود الرامية إلى تجديد المهارات التي بدأت في عام 2020، صمم الصندوق برنامج تعزيز المهارات من أجل التميز التشغيلي، بما يتماشى مع اللامركزية 2.0، وذلك لتلبية أية احتياجات جديدة قد يجري تحديدها أثناء تنفيذه. وهو يشمل:

- برامج تدريبية لتعزيز المهارات مع مناهج محددة (أكاديميات) في العمليات، والتمويل، والقيادة والإدارة لغالبية الموظفين الذي يضطلعون بأدوار حاسمة (80 في المائة). ويُنشر التدريب وفقاً لخطط تطوير الشعب لمعالجة فجوات المهارات المحددة في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة. وجرى حتى الآن نشر ست مجموعات متعلقة بالقيادة والإدارة، ومن المقرر نشر المجموعات الأولى للأكاديميات والعمليات والتمويل في سبتمبر/أيلول 2021؛
- مبادرات التدريب والشهادات في مجالات تكنولوجيا المعلومات، والتمويل، والموارد البشرية، والشؤون القانونية، والبروتوكول والأمن. ويجري إصدار شهادات محددة في الموارد البشرية والتمويل من خلال المعهد المعتمد للموارد البشرية والتنمية والاعتماد الصادر عن المعهد المعتمد للمالية العامة والمحاسبة؛

- مجموعة من مبادرات التعلم العالمية، بما في ذلك وحدة للتعلم الإلكتروني جرى تصميمها مؤخرا حول إطار تفويض السلطة في الصندوق، وإدارة الإجهاد في مكان العمل وصفوف اللغة المخصصة؛
 - منصة تعليمية جديدة تستخدم LinkedIn Learning مع وحدات تدريب يمكن التحكم بوتيرتها بصورة فردية وتغطي المهارات التقنية وغير التقنية ويمكن الوصول إليها من أي مكان.
- 19- وقد بدأ البرنامج بالفعل ومن المتوقع أن يستمر حتى عام 2023.

هاء- إنهاء الخدمة

- 20- جرى التوقيع على العديد من اتفاقات إنهاء الخدمة في عام 2021 بتكلفة إجمالية قدرها 482 000 دولار أمريكي على أن تجري عمليات إنهاء الخدمة بحلول نهاية عام 2021. وجرى الاتفاق على ستة أخرى، واتفاقات إنهاء الخدمة ذات الصلة قيد الإعداد. وتوجد ثلاثة اتفاقات إضافية قيد المناقشة حاليا.
- 21- نُفذت جميع الاتفاقات التي جرى التوصل إليها وفقا للوائح الموظفين في الصندوق وإجراءات تنفيذ الموارد البشرية (بصيغتها التي يمكن تعديلها من أن إلى آخره). ويعتزم الصندوق مواصلة عرض هذه الاتفاقات في عام 2021 بنفس المعايير (انظر الفقرة 12 من الوثيقة (EB 2020/131(R)/R.5).

ثالثا- تحديثات بشأن مسارات العمل

ألف- الموظفون

التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة

- 22- شملت عملية التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة كلا مما يلي: (1) الإمكانيات، التي تجري معالجتها من خلال برنامج تعزيز المهارات وتجديدها المشار إليه أعلاه؛ (2) القدرات، التي أدخلت مخرجاتها في التخطيط الداخلي السنوي والمتوسط الأجل للقوة العاملة.

مراجعة الوظائف

- 23- ينصب التركيز حاليا، من أجل موازنة مراجعة الوظائف مع خطة اللامركزية 2.0، على مراجعة الأدوار المخطط لها لتطبيق اللامركزية في دائرة إدارة البرامج، ودائرة خدمات الإدارة المالية ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في الفترة 2021-2022. وستجرى تصنيفات الدرجة/المستوى الخارجية على دفعات حسب الشعبة.

- 24- وتدخل شعبة الموارد البشرية حاليا في المراحل النهائية من وضع المبادئ التوجيهية والإجراءات العامة لمراجعة الوظائف، والتي ستعالج الحالات التي تؤثر فيها عملية التصنيف الخارجي على شاغلي الوظائف الحاليين.

إدارة الأداء

- 25- حتى 30 يونيو/حزيران 2021، أكمل 60 في المائة من جميع المديرين برنامج تدريب مفصل بشأن إدارة الأداء. ومن المتوقع أن يبلغ معدل الإتمام 100 في المائة بحلول الفصل الرابع من عام 2021.
- 26- ومن أجل مواصلة تعزيز الإجراءات والثقافة الجديدة لإدارة الأداء، جرى إصدار دليل شامل حول إدارة الأداء الضعيف لدعم المديرين والموظفين على حد سواء.

27- ومن بين خطط تحسين الأداء الأربعة الجارية في عام 2020، قام موظفان اثنان بإتمام خططهما بنجاح، في حين جرى الشروع في خطتين جديدتين بالنسبة إلى الموظفين الآخرين في عام 2021. وقد جرى إدراج ثلاثة موظفين إضافيين في خطة تحسين الأداء حتى الآن هذا العام (بإجمالي بلغ خمسة موظفين في عام 2021).

باء- العمليات

السفر

28- أسفرت عملية إعادة تصميم أساليب العمل عن 10 توصيات لتعزيز نظام السفر وسياسته وإجراءاته من أجل تبسيط العديد من العمليات اليدوية التي أدت في كثير من الأحيان إلى أخطاء وإعادة صياغة يدوية للمسافرين، ومقدمي طلبات السفر، والمدراء الذين يوافقون على السفر، وفريق السفر. وحتى الآن، جرى إتمام ثماني توصيات وستنفذ توصيتان خلال الفصل الثالث. ونتيجة التعديلات التي تفرضها الجائحة، لا يزال من المبكر قياس الفوائد الكمية: وعلى الرغم من تراجع السفر بشكل عام، فإن طبيعته أصبحت أكثر تعقيداً، وغالباً ما ينطوي على العديد من التغييرات والسفر في اللحظة الأخيرة. وتماشياً مع توصيات إعادة تصميم أساليب العمل، قام فريق السفر بمراجعة سياسة السفر وتنفيذ برنامج عناصر الترويج لإجراءات السفر وتقديم تدريب إلزامي على السفر لأكثر من 800 مسافر، الأمر الذي سيساهم في زيادة الوعي بالعملية والحد من الأخطاء. وشمل تنفيذ تغييرات إعادة تصميم أساليب العمل أيضاً تطوير لوحة متابعة جديدة لإدارة السفر (انظر الإطار 1 أدناه).

الإطار 1

العمليات: شهادات السفر

تعدّ لوحة متابعة إدارة السفر أداة فريدة مبنية على برمجيات PeopleSoft، وهي تزود فريق السفر ومديري الشعب بنظرة عامة شاملة ومتكاملة وتفاعلية عن نفقات السفر في الصندوق، واتجاهاته، وبيانات المسافرين في مكان واحد. وتقلل لوحة المتابعة من الحاجة إلى العمليات اليدوية وتتيح الوصول في الوقت الفعلي إلى بيانات المسافرين والمعلومات المتعلقة بالتصاريح الأمنية التي تُعدّ ضرورية لدعم متطلبات السلامة والأمن في منظمة لامركزية. وستوفر لوحة المتابعة لمديري الشعب الوصول المباشر والمحدث والشامل إلى نفقات السفر الخاصة بهم وامتثالهم للسياسات والأمن.

التعيين

29- أسفرت إعادة تصميم أساليب العمل في مجال التعيين عن توصيات رئيسية ترمي إلى تبسيط عملية الاختبار في الصندوق وتحسين تجربة المستخدمين الخاصة بالمرشحين. وتركت هذه التوصيات أثراً على صعيدي سياسة الموارد البشرية والتكنولوجيا جرت معالجته عن طريق نشر الإجراءات المعدلة لتنفيذ الموارد البشرية في يونيو/حزيران 2021. وأدخلت الإجراءات المعدلة لتنفيذ الموارد البشرية أحكام توظيف جديدة مثل: أفرقة مقابلات أصغر، وتحقق معزز من المراجع، وتقارير مبسطة للمقابلات، ومواءمة المتطلبات الأكاديمية وعملية تقدير محسنة، بما يشمل ملاءمة المرشحة المهنية. وجرى معالجة هذه التوصيات ذات الأثر على تكنولوجيا المعلومات من خلال تجديد رئيسي لتكنولوجيا التعيين الحالية. وأطلقت بوابة المرشحين الجديدة بنجاح في أوائل شهر يوليو/تموز 2021 كأحد العناصر الرئيسية لتنفيذ المنصة الجديدة لإدارة المواهب.

إدارة الاستشاريين

30- تناولت بوابة المرشحين أيضا العديد من مكونات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بتوصيات إعادة تصميم أساليب العمل في مجال إدارة الاستشاريين. وقدمت إعادة تصميم أساليب العمل لعملية إدارة الاستشاريين عددا من الحلول الرئيسية لتبسيط إدارة عقود الخدمات الاستشارية. وانطوت التوصيات المقترحة أيضا على بعض التغييرات في أحكام سياسة الموارد البشرية، والتي جرى تنفيذها بنشر نسخة منقحة من دليل الاستشاريين وغيرهم من الأفراد المعيّنين بموجب عقد لغير الموظفين في أوائل شهر يوليو/تموز 2021، وقت إطلاق البوابة. وقدمت السياسة والنظام الجديان منهجية مبسطة ومؤتمتة لحساب أيام العقد، والإعداد الآلي للاختصاصات، والتوقيع بنقرة واحدة كجزء من عملية غير ورقية. ومن المقرر تنفيذ عناصر إضافية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة باستعراض أساليب العمل في عام 2022.

الأموال التكميلية

31- جرى تحديد إدارة الأموال التكميلية وتنظيمها كأحد مجالات العمليات التي يمكنها الاستفادة من خضوعها للاستعراض. ولوحظ أنه سيكون من المفيد توضيح الأدوار، لا سيما فيما يتعلق بالتعبئة، وتحسين إدارة هذه الموارد والإبلاغ عنها، وتحسين الوعي داخل الصندوق بالعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارتها وتعبئتها.

32- ويُعتبر وضع استراتيجية بشأن الموارد التكميلية الخطوة الرئيسية الأولى في الاستجابة لنتائج إعادة تصميم أساليب العمل والإجراء الأول ضمن سلسلة من الإجراءات المخطط لها من أجل تعزيز إدارة الأموال التكميلية في الصندوق.

33- وسيتمثل أحد الإجراءات الفورية في وضع مسار عمل للوثائق لتيسير المدخلات والموافقات عبر الصندوق لاتفاقيات الأموال التكميلية الرئيسية والوثائق ذات الصلة. ومن شأن تحديث منصة Scriptoria أن يؤدي إلى إنشاء مسار عمل للوثيقة الواحدة، الأمر الذي يقلص الوقت الإداري وخطر النسخ المتضاربة من الوثائق.

التوريد المؤسسي

34- جرى إتمام جميع مجالات التنفيذ في مجال العمليات هذا وتحققت الفوائد المتوقعة (192 ساعة). وتؤمن الإدارة بأن تحسين التوريد المؤسسي يظهر زيادة إيجابية في القدرة الداخلية على التحسين عموما (أي تحديد مجالات جديدة للتخلص من تكرار العمل).

التواصل الداخلي والخارجي

35- حدّد الصندوق فرصة سانحة لزيادة إبراز صورته عالميا وتعزيز قدرته على التواصل الفعال داخليا ضمن منظمة تتسم بقدر أكبر من اللامركزية. وستشمل إصلاحات إعادة تصميم أساليب العمل للتواصل الخارجي استراتيجية تواصل تهدف إلى صياغة نهج الصندوق. وعلى الصعيد الداخلي، توجد فرصة سانحة للموظفين في شعبة الاتصالات للتخفيف من عبء تكرار العمل المفرط وإدارة طلبات التواصل في اللحظة الأخيرة عن طريق تحسين إدارة المشروع وأدوات التخطيط الخاصة به.

إدارة المخاطر المؤسسية

36- جرى تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية إلى حد كبير بطريقة متكاملة على نطاق المنظمة، ولا سيما مع وضع اللمسات الأخيرة على سياسة إدارة المخاطر المؤسسية. وستؤدي هذه السياسة دورا مركزيا في تفعيل إطار إدارة المخاطر في الصندوق باعتبارها الدعامة التي يرتبط بها هيكل الحوكمة وأدوات تحقيق فعالية إدارة المخاطر. وعلاوة على ذلك، جرى الانتهاء من إعداد هيكل حوكمة المخاطر الذي يعكس أفضل الممارسات، وجرى تكيفه مع تصنيف المخاطر في الصندوق، ووضع المحدد، وحجمه، وتعقيده. وتشمل المكونات الرئيسية للعمل الجاري التحسينات المستمرة في مؤشرات المخاطر الرئيسية، والمقاييس، وأدوات تكنولوجيا المعلومات وعمليات التحكم. ولا يزال التركيز منصباً على مواصلة تعزيز إدارة المخاطر المالية والتشغيلية

والمعلقة بتنفيذ البرامج من خلال تحسين قياس المخاطر وتفعيل السياسات الرئيسية. ويعمل مكتب إدارة المخاطر المؤسسية أيضا على إطار الإقبال على المخاطر وبيان الإقبال على المخاطر للذين سيستفيدان من تحديث المقاييس وتوفر البيانات للإبلاغ عن مدى الإقبال على المخاطر في لوحة متابعة المخاطر المؤسسية التي يجري إتمامها حاليا. وأخيرا، يواصل مكتب إدارة المخاطر المؤسسية في التركيز على أنشطة دعم التصنيف الائتماني من خلال توفير الإشراف الكافي على المقاييس والبيانات ذات الصلة من أجل ضمان تقديرات وتقييمات إيجابية من أصحاب المصلحة لمدى متانة الصندوق كجهة مقترضة.

جيم – التكنولوجيا

مسار العمل المتعلق بالموظفين

37- أطلقت منصة إدارة المواهب الجديدة على شبكة الإنترنت. وهي تسمح بإجراء استعراض شامل لجميع موظفي الصندوق من لحظة التقدم لشغل وظيفة حتى إنهاء الخدمة، كما تشمل جميع البيانات الشخصية وبيانات المهارات والتوظيف والأداء لكل موظف. وتسمح المنصة للصندوق بإدارة تعزيز المهارات بصورة استباقية واتباع نهج دينامي لتنمية قدرات الموظفين على مدى مسيرتهم المهنية. وهي توفر وصولا سهلا إلى البيانات الرئيسية مثل توافر المهارات وموقعها واتجاهات القوة العاملة، الأمر الذي سيسهل موردا قيما لتخطيط الموارد البشرية مستقبلا.

مسار العمل المتعلق بأساليب العمل

38- جرى بالفعل تنفيذ سبع عشرة توصية مستندة إلى أوجه التقدم التكنولوجي بشأن إعادة تصميم أساليب العمل في مجالات السفر وإدارة الاستشاريين والتعيين.

39- وينتقل العمل الرامي إلى توفير المقومات التقنية اللازمة لإعادة تصميم أساليب العمل الآن إلى العمليات الأساسية ويتناول جوانب أكثر استراتيجية لأعمال الصندوق، حيث من المقرر بدء العمل التأسيسي في مجالين رئيسيين يمثلان في التوريد في المشروعات وصرف القروض - وهما أولويتان مؤسسيتان للتحسين. وعلى الرغم من أنه قد تبرز الحاجة إلى المزيد من العمل في المستقبل من أجل دعم احتياجات الأعمال والسياسات المؤسسية المتطورة، فإن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا ستتمكن الصندوق من تسريع خطواته الأولى الحاسمة في هذه المجالات.

الأتمتة

40- يجري حاليا استخدام البرامج التجريبية الأحد عشر التي وُضعت خلال عام 2020 بشكل يومي في جميع شعب الصندوق وإدارته. وتستخدم دائرة العمليات المالية الأتمتة لتحميل ثلاثة أسعار صرف وبدلات إعاشة يومية مختلفة ولمواءمة البيانات المصرفية مع النظم المؤسسية، وبالتالي ضمان بيانات محدثة. وفي دائرة إدارة البرامج، تستخدم أفرقة المشروعات الأتمتة لتحميل نتائج المشروع بعد البعثة بكيسة زر، وبالتالي تجنب الأخطاء والمعالجة اليدوية الشاقة لملفات البيانات المعقدة. وتستخدم الأتمتة أيضا قبل البعثات لتجميع الوثائق المعرفية تلقائيا من أجل ضمان حصول جميع المشاركين على أحدث المعلومات. ويُتاح روبوت الدردشة الخاص بجائحة كوفيد في الصندوق الذي يجيب على أسئلة الموظفين حول جائحة كوفيد-19 واستجابات الصندوق عليها على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، وقد أجرى الروبوت أكثر من 2 500 تفاعل مع القوة العاملة في الصندوق منذ إنطلاقه في منتصف شهر مارس/آذار. وعبر الاستفادة من خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، طوّر الصندوق خبرة عملية في استخدام الأتمتة بطريقة عملية في حالات الاستخدام في الحياة الواقعية. ومن المتوقع أن تُعمّم خمس عمليات أتمتة على الأقل في عام 2022 في انتظار الموافقة النهائية عليها.

- 41- وتركز البرامج التجريبية للأتمتة الاستراتيجية على البيانات. وستعمل *OmniData* على تيسير وصول الموظفين السلس إلى البيانات الداخلية والخارجية على حد سواء، وستوفر الأدوات اللازمة لإنشاء لوحات متابعة ثابتة وذات أثر – وستضفي بالتالي الطابع الديمقراطي على البيانات والتحليلات في الصندوق.
- 42- ويجري الاضطلاع بأنشطة أخرى، بما في ذلك تصور تحليلات البيانات. وسيواصل الصندوق الاستفادة من قدرة نظم المعلومات الجغرافية على تصور البيانات، مثل مؤشرات الفقر في مناطق المشروعات. ويمثل تأسيس مجتمع من موظفي الصندوق لبناء الخبرات وتبادلها أحد محاور التركيز ذات الأولوية في العمل.

الإطار 2

شهادات الموظفين من مسار العمل المتعلق بالتكنولوجيا

من الواضح أن أتمتة تحميل أسعار الصرف في شعبة المراقب المالي كانت تحسنا هاما:

"قبل الروبوت، كان يجب إدخال معدلات الأمم المتحدة يدويا، الأمر الذي كان ينطوي على خطر وقوع خطأ بشري. أما الآن فلم يعد تحديث المعدلات الجارية يشكّل عبئا".

فيما يتعلق بأتمتة الإطار المنطقي لدائرة إدارة البرامج، فاقت التكنولوجيا التوقعات:

"عندما طرحنا لأول مرة نظام إدارة النتائج التشغيلية، سألني الزملاء "لماذا لا يمكننا تحميل Excel Logframe في النظام بدلا من الاضطرار إلى إعادة طباعة كل شيء؟". فقلت لهم: "هذا غير ممكن، إنه من الخيال العلمي! "حسنا، اليوم لم يعد ذلك من الخيال العلمي!"

بالنسبة إلى مساعد المشروع، كانت أتمتة المذكرة المفاهيمية لنظام إدارة النتائج التشغيلية شبيهة بالسحر:

"كان الأمر سهلا للغاية! ضغطت على الزر فقط وتركت السحر يحدث! إنه توفير هائل للوقت!"

التقدم المحرز مع منصة إدارة المواهب ملموس:

"تتلقى شعبة الموارد البشرية أسئلة من قبيل، هل يمكنك إعطائي قائمة بالأشخاص الذين يتحدثون الفرنسية؟ وفي السابق، لم يكن بإمكان شعبة الموارد البشرية الإجابة بسهولة على هذا النوع من الأسئلة. غير أنه بإمكاننا، مع المنصة الجديدة لإدارة المواهب، إضافة المهارات والبحث عنها بسرعة وتقديم المعلومات المطلوبة. وسينصب التركيز الرئيسي على ضمان جمع البيانات بدقة لأنها ستكون بمثابة اللبنة الأساسية لنقلنا نحو نهج قائم على البيانات لإدارة المواهب."

رابعا – مؤشرات الأداء الرئيسية والفوائد التقديرية

- 43- ترد قائمة محدثة بمؤشرات الأداء الرئيسية في الجدول 2 من الملحق الأول. وبالمثل، نُفّحت الفوائد التقديرية بالنسبة للفوائد التي حُدِّدت كميا حتى الآن في الجدول 1 من الملحق نفسه. وتعكس مؤشرات الأداء الرئيسية والفوائد على حد سواء التحديات التي جرت مواجهتها – وذلك من حيث التوقيت المناسب للتنفيذ في مجالات معينة (مثل إعادة تصميم أساليب العمل) والتحديد الكمي للفوائد - لدى تنفيذ برنامج إصلاحات معقد من هذا النوع أثناء جائحة كوفيد-19.

خامسا – تحديث التواصل والتوعية

- 44- يتمثل الهدف الرئيسي من نهج إدارة التغيير في دعم وعي موظفي الصندوق وقدرتهم وخضوعهم للمساءلة في الأمور المتعلقة بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا.
- 45- ومنذ تحديث أبريل/نيسان 2021، اجتمع الفريق العامل المعني بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا كل أسبوعين ونشرت محاضر الاجتماعات على شبكة الإنترنت. وتساهم رابطة موظفي الصندوق كمراقب في

الفريق العامل وأنشطته، وتقدم تحديثات منتظمة لأعضائها من خلال رسالتها الإخبارية بشأن جميع الإصلاحات الرئيسية، بما في ذلك خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وقدم الفريق العامل تحديثات إلى لجنة الإدارة التنفيذية في مناسبتين اثنتين، كما عقدت اجتماعا خاصا بشأن التقدم المحرز في إعادة صياغة أساليب العمل مع رئيس الصندوق ونواب الرئيس المساعدين.

46- وفي منتصف يوليو/تموز، شكّلت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا عنصرا رئيسيا في منتدى الصندوق الذي ضم جميع الموظفين والذي استضافه الرئيس بشأن جدول أعمال الإصلاح الشامل في الصندوق، والترابط بين خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا، واللامركزية 2.0، وثقافة مكان العمل، وكيفية مساهمة الإصلاحات في تحقيق أهداف التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

سادسا – استخدام الميزانية

47- يصل مجموع مخصصات الميزانية الإجمالية لعامي 2020 و2021 إلى 9.54 مليون دولار أمريكي. ووصل الاستخدام الحالي لهذا المبلغ بتاريخ 15 يوليو/تموز 2021 إلى 5.099 مليون دولار أمريكي أو 53 في المائة. وأجرت الإدارة تقديرا تفصيليا للتكاليف المتوقعة من الآن وحتى نهاية عام 2022، وقدرت أن المبلغ المتبقي والبالغ 6.744 مليون دولار أمريكي (بما في ذلك السحب الخاص لعام 2022 والبالغ 2.315 مليون دولار أمريكي) سيكون مطلوبا بالكامل لإتمام المشروع. ويلخص الملحق الثاني التبعات على صعيد حساب التكاليف بالنسبة لبقية البرنامج مع مراعاة التحول الاستراتيجي نحو أربعة مجالات ذات أولوية.

سابعا - المخاطر الرئيسية وإجراءات التخفيف منها

48- عرضت الإدارة خمسة مجالات رئيسية للمخاطر على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2020 (انظر الجدول 3 في الصفحة 15 هنا: [EB 2020/129/R.3/Rev.2](#))، بالإضافة إلى المخاطر التي تقرضها جائحة كوفيد-19. ومنذ تحديث أبريل/نيسان، واصلت الإدارة رصد المخاطر. وساعد التواصل المنتظم بين الإدارة والفريق العامل على التخفيف من المخاطر المتعلقة بمشاركة الموظفين.

49- ويكمن الخطر الإضافي الرئيسي الذي جرى تحديده منذ التحديث الأخير في أن خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا تحدث بالتوازي مع المرحلة الثانية من اللامركزية (اللامركزية 2.0). ويعني ذلك أن القرارات المتعلقة بمناصب الموظفين التي سُنِّبَتْ عليها اللامركزية تحدث في نفس الوقت الذي تجري فيه مراجعة الوظائف، والتي تحلل الرتبة المخصصة لكل وظيفة. ويجري التخفيف من هذه المخاطر على مراجعة الوظائف من خلال عملية التخطيط الدينامي للقوة العاملة والتعاون الوثيق والحوار المستمر بين الفريق العامل المعني بخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا والأفرقة العاملة المعنية باللامركزية 2.0.

ثامنا- خلاصة

50- تعرب الإدارة عن رضاها عما تحقّق من تقدم قوي في التنفيذ حتى الآن وعن التحسينات المؤسسية التي بدأت أثارها بالظهور في جميع أنحاء المنظمة، وذلك على الرغم من التحديات التي جرت مواجهتها في الأشهر الـ 18 الماضية.

51- وستكون الأشهر الستة المقبلة، في جميع مسارات العمل، حاسمة بالنسبة للموظفين لكي يعتادوا على النظم والعمليات الجديدة القائمة، وليجري التخطيط لإجراء المزيد من التغييرات وتنفيذها، وليصبح التحسين المستمر جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

تحديث بشأن: فوائد إعادة تصميم أساليب العمل ومؤشرات الأداء الرئيسية

الجدول 1
تحديث بشأن الفوائد

التعليقات	الفوائد (الساعات التي جرى توفيرها)		مجال أسلوب العمل
	المعدلة	المحددة أساسا	
استندت الفوائد الكمية الأصلية إلى أحجام السفر لعام 2019. وأدى تغيّر طبيعة السفر الخاص بالبعثات أثناء الجائحة (على سبيل المثال، انخفاض حجم السفر وتزايد عدد الحجوزات في اللحظة الأخيرة) إلى إعاقة تحقيق الفوائد بالنسبة إلى عام 2021. وعلى الرغم من أن الفوائد غير ظاهرة حاليا، فإنه من المتوقع أن تصبح أكثر وضوحا مع انخفاض الاضطرابات في سفر البعثات نتيجة جائحة كوفيد-19. وتندرج الغالبية العظمى من الوفورات التي جرى تحديدها أساسا على مستوى مستخدم الأعمال (مثل المسافرين)، لذلك ستكون هناك حاجة إلى آلية ممتينة لتحديد الفوائد بعد التنفيذ.	3 222	5 161 - 4 156	السفر
اكتمل التنفيذ. وسيجري رصد الفوائد بمجرد نشرها بالكامل.	2 928	2 928	التعيين
اكتمل التنفيذ على صعيد العديد من عناصر تكنولوجيا المعلومات، وسيُعاد تأكيد الفوائد بمجرد نشرها مصحوبة بتوعية فعالة بشأن العمل بكفاءة أكبر. ومن المقرر تنفيذ تغييرات تكنولوجية إضافية في عام 2022.	3 730	3 730	إدارة الاستشاريين
تُعدّ وظيفة التوريد أحد المجالات التي بنى فيها أصحاب الأعمال على عمل Alvarez & Marsal من أجل تعزيز القدرة الداخلية على بناء العمليات وصقلها بطريقة مستمرة. وتركز الفوائد التي تتجاوز تلك الموصى بها أصلا على التخلص من تكرار العمل والاستفادة من التذكيرات الآلية.	192	213 - 195	التوريد المؤسسي
تمثّل الافتراض الأساسي في الحد من إجمالي الكلمات المراد تحريرها وترجمتها. ويتزايد عدد الكلمات حاليا نتيجة تزايد عدد الوثائق وطولها، فضلا عن الاجتماعات والفعاليات الإضافية. وقد تكون هناك حاجة إلى استطلاع مقياس آخر سيحدد المكاسب على صعيد الكفاءة بغض النظر عن هذا السياق، وذلك بناء على التنفيذ الكامل وفي الوقت المناسب لجميع توصيات إعادة تصميم أساليب العمل ذات الصلة (بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، المبادئ التوجيهية المحسنة).	0	3 903	معالجة الوثائق
	10 072	15 935– 14 912	المجموع

الجدول 2

التقدم المحرز مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية حتى منتصف يوليو/تموز 2021

المؤشرات	الأهداف	خط الأساس	الحالة	الإطار الزمني
مؤشرات النواتج				
1- مؤشر انخراط الموظفين (الاستقصاء العالمي للموظفين)	80 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 72 في المائة	يحدد لاحقاً	2021
2- انخفاض في فجوات القدرات	انخفاض في الفجوات بنسبة 25 في المائة	استقصاء فجوات المهارات لعام 2019	في المسار السليم	2022
3- النسبة المئوية لعروض العمل المقبولة كنسبة مئوية من العروض المقدمة	أكثر من 95 في المائة	92 في المائة	يحدد لاحقاً	2021
4- الموظفون الذين نجحوا في الخروج من دورة قصور الأداء	أكثر من 90 في المائة من الموظفين مع قصور في الأداء		في المسار السليم	2022
5- الانخفاض في الوقت الذي يستغرقه شغل الوظائف الفنية الشاغرة (بالأيام)	90 يوماً	100 يوم	يحدد لاحقاً	2021
6- الانخفاض في إجمالي نفقات العمل الإضافي في السنة	انخفاض بنسبة 15 في المائة	2019: 300 000 دولار أمريكي	في المسار السليم	2022
7- ساعات عمل الموظفين التي جرى توفيرها في السنة	15 000 ساعة/السنة	2019	في المسار السليم	2022
8- الزيادة في إدراك الموظفين لكفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية	50 في المائة	الاستقصاء العالمي للموظفين لعام 2018: 27 في المائة	في المسار السليم	2023
9- الانخفاض في التكاليف النسبية للوظائف والخدمات والحوكمة المؤسسية	25 في المائة	2019: 27 في المائة	في المسار السليم	2022
مؤشرات المخرجات				
التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة				
10- الموظفون المستهدفون الذين جرى تعزيز مهاراتهم أو تجديدها	250 موظفاً		أكمل 115 موظفاً تعزيز المهارات وتجديدها حتى الآن.	الفصل الرابع من 2021
11- جميع الوظائف التي جرى استعراضها (مراجعة الوظائف)	100 في المائة		حتى الآن: اكتمل 15 في المائة، ويوجد 30 في المائة في مراحل مختلفة من التحقق.	الفصل الرابع من 2022
إدارة الأداء				
12- إعادة تصميم عملية إدارة الأداء	أنجزت		أنجزت	الفصل الرابع من 2020
13- تدريب جميع المشرفين على إدارة الأداء	100 في المائة من المديرين والمشرفين		أنجز بنسبة 60 في المائة	الفصل الرابع من 2021
14- وضع نظام مخصص لإدارة الأداء	أنجز		أنجز	الفصل الأول من 2021
15- إصدار دليل إدارة قصور الأداء	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
16- الانتهاء من استعراض عملية الطعن	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
القيمة المقدمة إلى الموظفين				
17- الانتهاء من استعراض آليات التعويض في السياسات	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
إعادة تصميم أساليب العمل				
18- إنجاز عمليات الإصلاح التي تحقق مكاسب سريعة (18)	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2021	الفصل الرابع من 2020
19- إنجاز عمليات الإصلاح الإضافية ذات الأولوية (25)	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2022	الفصل الرابع من 2020
20- إنجاز استعراض أساليب العمل الإضافية	أنجز		أنجز	الفصل الرابع من 2020
21- تنفيذ التوصيات المختارة	100 في المائة		سيجري الانتهاء من تغييرات النظام في عام 2022	الفصل الرابع من 2021
إطار إدارة المخاطر المؤسسية				
22- إعداد تقارير فصلية منتظمة عن المخاطر ومتابعة الإجراءات	تقديم تقارير فصلية عن المخاطر		-	الفصل الأول من 2021
الامتة				
23- مشاركة الموظفين في الامتة	5 في المائة من موظفي الفئة الفنية		أنجزت (6 في المائة) وتزايدت النسبة	الفصل الرابع من 2020
24- تعميم اختبارات الامتة	25 في المائة		في المسار السليم	الفصل الرابع من 2021

استخدام ميزانية خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا في السنتين 2020 و2021 (حتى تاريخ 15 يوليو/تموز 2021)

(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

التكلفة الإجمالية المتوقعة للاتمام في 2022/2021	سحب أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات لعام 2022 كما هو مبين في التحديثات السابقة لخطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا التي عُرضت على المجلس التنفيذي	إعادة التخصيص المقترحة لأموال المتاحة	مخصصات أموال الاستثمار الموجه لبناء القدرات المعتمدة لعامي 2020 و2021			الإجراء
			المتاحة	المستخدمة	الميزانية	
-	-	1-	1	319	320	وضع خطط للقوة العاملة الاستراتيجية على مستوى الشعب
757	310		447	293	740	الإجراءات الموجهة لتعزيز المهارات/تجديد المهارات
2 249	705	26	1 518	482	2 000	برنامج إنهاء خدمة الموظفين
-		25-	25	175	200	تدريب/دعم المشرفين
		2-	*2	1 298	1 300	تنفيذ التوصيات الخمس والعشرين الإضافية
		298-	*298	52	350	تعزيز نضج أساليب العمل
		158-	*158	642	800	تحليل أساليب العمل الجديدة
2 456	1 200	458	798	152	950	تنفيذ التوصيات المتبقية
622	100		522	238	760	دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية
-		22-	22	628	650	منصة إدارة المواهب
270		22	248	562	810	تغييرات وحلول تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بإعادة تصميم أساليب العمل
390			390	270	660	حالات استخدام الأتمتة (الاستراتيجية)
6 744	2 315	-	4 429	5 099	9 540	المجموع الكلي

* ترتبط هذه الأموال المتاحة بالوفورات التي تحققت من عملية التوريد التنافسية، وسيعاد تخصيصها ضمن عملية إعادة تصميم أساليب العمل/مسار العمل المتعلق بالعمليات.