

Distr.: General
23 September 2009
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الرابعة والستون

البندان ١٣١ و ١٤٠ من جدول الأعمال

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

مراجعة عملية إدارة المشتريات في الأمانة العامة

تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية*

”مطلوب هيكل إداري محدد على نحو أكثر وضوحاً، واستراتيجية شاملة، ونظم موثوق بها للمعلومات الإدارية من أجل إدارة مشتريات الأمم المتحدة ومراقبتها بشكل فعال“

موجز

أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية مراجعة لعملية إدارة المشتريات في الأمانة العامة لتقييم إن كانت النظم والضوابط الداخلية في مجالات الإدارة والاستراتيجية وعملية الشراء والمعلومات مصممة ومنفذة على نحو مناسب يكفل الاستخدام الفعال والكفؤ لموارد الأمم المتحدة. وركزت عملية المراجعة على أنشطة شعبة المشتريات في المقرر للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨. واستعرضت أيضاً حالة الإصلاحات التي بدأت منذ عام ١٩٩٥. وشعبة المشتريات هي جهة التنسيق لإصلاح نظام الشراء والمسؤولة عن الجزء الأكبر من أنشطة الشراء في الأمم المتحدة.

* يعزى التأخير في تقديم هذا التقرير إلى تأخر إدارة الشؤون الإدارية في الرد على التقرير.



وخلصت عملية المراجعة إلى أن تحسين إدارة المشتريات في الأمانة العامة، يتطلب معالجة عدد من المشاكل الحيوية، لا سيما في مجالات تنفيذ إصلاح نظام الشراء، وصياغة استراتيجية شاملة للمشتريات وتطوير بنية أساسية فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفيما يلي تلخيص للنتائج الرئيسية لعملية المراجعة:

- يجري إصلاح نظام الشراء منذ عام ١٩٩٥. وبدأت المبادرة الحالية للإصلاح في عام ٢٠٠٦ بناء على اقتراح للأمين العام ورد في إضافة لتقريره المعنون "الاستثمار في الأمم المتحدة لتصبح منظمة أقوى على الصعيد العالمي: تقرير تفصيلي" (A/60/846/Add.5) و Corr.1. وأحرزت شعبة المشتريات تقدماً في تنفيذ أنشطة الإصلاح المنصوص عليها، لا سيما في مجال تدريب الموظفين المشاركين في أنشطة الشراء وتحديث دليل المشتريات. بيد أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يرى أن الأنشطة التي ارثي أنها تشكل إصلاحاً لنظام الشراء لا تعتبر كلها بمثابة إصلاح حقيقي
- ما زال يتعين تنفيذ بعض أنشطة الإصلاح الضرورية، بما في ذلك الهيكل الإداري للمشتريات، ونظام الطعن في قرارات إرساء العطاءات، ونظام تخطيط موارد المؤسسة، والمبادئ التوجيهية الأخلاقية. وعلى سبيل المثال ما زال الهيكل الإداري لمشتريات البعثات الميدانية غير واضح، مما يؤدي إلى عدم وجود رقابة كافية على المشتريات الميدانية
- يحتاج تفويض الصلاحيات لشعبة المشتريات فيما يتعلق بالمشتريات المرتفعة القيمة إلى إعادة نظر بالنسبة لعقود اللوجستيات والنقل (استئجار الطائرات والسفن)، القصيرة الأجل، والمعفاة من مراجعة لجنة المقر للعقود بالنسبة للعقود التي تصل قيمتها إلى خمسة ملايين دولار. ولم يتم إنشاء ضوابط تعويضية لمراجعة تلك العقود بأثر رجعي
- زادت قيمة المشتريات السنوية من ٢,١ بليون دولار في عام ٢٠٠٦ إلى ٣,٣ بلايين دولار في عام ٢٠٠٨. ويعزى القدر الأكبر من الزيادة إلى زيادة عدد البعثات الميدانية وقوامها. ولم يتم توثيق أي استراتيجية شاملة للمشتريات تشمل الإدارة العليا، رغم تطبيق استراتيجية مخصصة على مستوى العمل. ومطلوب إيجاد استراتيجية حقيقية للمشتريات تشمل تعاون كبار المشاركين، وخاصة شعبة المشتريات وإدارة الدعم الميداني، كي تصبح عملية المشتريات أكثر كفاءة وفعالية. وذكرت إدارة الشؤون الإدارية أنه نظراً للزيادة غير

المتوقعة في احتياجات حفظ السلام، جاءت الاستراتيجية المتبعة مخصصة الغرض بحكم الضرورة. ونجحت الاستراتيجية وأسفرت عن شراء السلع والمعدات والخدمات في الوقت المناسب

- أدى عدم وجود استراتيجية رسمية وشاملة للمشتريات إلى تكرار المواقف التي لم يتم أو يتيسر فيها شرح القرارات التي اتخذت بالدخول في تعاقدات معينة أو تمديداتها على نحو كامل والتي تم فيها أيضا التعجيل بمنح عقود أو اعتمادها بأثر رجعي دون وجود مبررات سليمة. وقد حدّ ذلك أيضا من قدرة المنظمة على استخدام مختلف أنواع العقود على نحو سليم من أجل الاستفادة من وفورات الحجم وتحسين توصيل البضائع والخدمات. وبدأت إجراءات المشتريات مخصصة لغرض معين أو لا تتسم بالكفاءة أو لا تحقق المصلحة العليا للأمم المتحدة في بعض الأحيان
- افتقرت شعبة المشتريات إلى بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تدعم بالقدر الكافي عملياتها وضوابطها. وتم تحديد أوجه ضعف رقابية مختلفة، مثل ضوابط التحقق المحدودة والبيانات غير الموثوق بها، الأمر الذي يمكن أن يعرض المنظمة لأوجه ضعف في نظامها ومخاطر يمكن أن تنجم عن البيانات غير الموثوق بها. ولا يتضمن نظام PROCURE PLUS المطبق في مجال المشتريات ضوابط آلية ذات حدود محددة سلفا أو عتبات لإظهار الاستثناءات. ونتيجة لذلك، لم تتمكن شعبة المشتريات من مراقبة بيانات الشراء أو الاستفسار عنها أو تحليلها على نحو منهجي من أجل تحديد المخاطر المحتملة وحالات عدم الامتثال للنظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة
- أعرب موظفو الأمم المتحدة المشاركون في عملية الشراء عن رضائهم بصفة عامة عن أداء شعبة المشتريات. بيد أن الشعبة لم تضع مؤشرات رئيسية للأداء من أجل مقارنة الأداء من فترة لأخرى وتحديد المجالات التي تحتاج إلى إدخال تحسين عليها.

قدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية عددا من التوصيات لمعالجة تلك المسائل وغيرها من المسائل التي أوجزها هذا التقرير.

المحتويات

الصفحة	
٥	أولا - مقدمة
٦	ثانيا - الإدارة
٦	ألف - الحاجة إلى التمييز بين مبادرات الإصلاح وغيرها من أشكال التحسين
٨	باء - تفويض الصلاحيات والهيكلة التنظيمي
١٣	ثالثا - الاستراتيجية
١٣	ألف - الحاجة إلى زيادة مشاركة الإدارة العليا في عملية الشراء
١٥	باء - الحاجة إلى استراتيجية لتخفيض عدد العقود الممنوحة بدون منافسة وحالات الأثر الرجعي أو الأثر الرجعي الجزئي
١٧	جيم - الحاجة إلى وضع استراتيجية مدعمة بالوثائق لزيادة أعداد البائعين/العقود من الاقتصادات النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية
١٨	دال - الحاجة إلى إجراء تحليل لتركيز البائعين من أجل تحقيق مصلحة المنظمة على الوجه الأمثل
١٨	هاء - الحاجة إلى إجراء تحليل لاستجابات البائعين لضمان المنافسة الفعالة
١٩	رابعا - عملية الشراء
٢٠	ألف - دليل المشتريات
٢٢	باء - التخطيط للمشتريات
٢٤	جيم - الحاجة إلى توسيع قائمة الموردين
٢٥	دال - لا يمكن القياس الكمي لزمرة دورة عملية الشراء بشكل موثوق
٢٥	خامسا - موارد المعلومات
٢٦	ألف - الحاجة إلى وضع استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإطار إداري مكرسين
٢٧	باء - الحاجة إلى تحسين الضوابط المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسلامة البيانات، وسجلات مراجعة الحسابات
٢٨	جيم - الحاجة إلى تنفيذ إجراءات لإدارة البيانات المتعلقة بالمشتريات
	المرفق
٢٩	مراجعة حسابات إدارة المشتريات في الأمانة العامة (AH2008/513/01): التوصيات المقدمة إلى إدارة الشؤون الإدارية للحد من مجالات الخطورة العالية

أولا - مقدمة

١ - أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية مراجعة لعملية إدارة المشتريات في الأمانة العامة (AH2008/513/01). وشملت المراجعة مجالات من قبيل الاستراتيجية والإدارة وعملية الشراء وموارد المعلومات من أجل تقييم إن كانت النظم والضوابط الداخلية ذات الصلة مصممة ومنفذة على نحو ملائم يكفل الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد. واستعرض المكتب أيضا حالة عملية إصلاح المشتريات التي بدأت في عام ١٩٩٥. ويبين الجدول أدناه أن حجم مشتريات الأمم المتحدة تجاوز بليون دولار في كل من عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ وتجاوز ٣ بلايين دولار في عام ٢٠٠٨. وتقوم شعبة المشتريات في المقر بتنفيذ أو استعراض أنشطة الأمم المتحدة للمشتريات وهي أيضا جهة التنسيق لعملية إصلاح المشتريات.

اتجاهات قيمة المشتريات في الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠٠٨

(بدولارات الولايات المتحدة)

الفترة	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨
المقر	٨٠٨ ٧٣١ ٢٨٢	٩٧٢ ٨٣٧ ٠٣٣	١ ٧٤٠ ٢١٢ ٩٢٨
مشتريات محلية بواسطة البعثات الميدانية	١ ١٨٢ ٩٠٥ ٥٨٢	٩٣١ ٤٢١ ٠٥٨	١ ٤٣٢ ٠٥٩ ٠٣٨
المكاتب خارج المقر	١٣٤ ٢٣١ ٩٤٣	٢٣٠ ١٨٤ ٦٩٠	١٦٠ ٤٤٨ ٧٦٢
المجموع	٢ ١٢٥ ٨٦٨ ٨٠٧	٢ ١٣٤ ٤٤٢ ٧٨١	٣ ٣٣٢ ٧٢٠ ٧٢٨

٢ - وفي ختام عملية المراجعة، قدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية مشروع تقرير إلى إدارة الشؤون الإدارية يتضمن ٣٩ توصية، تهدف ٢٥ منها إلى تخفيف حدة المخاطر في المجالات المعرضة للكثير منها. ورفضت الإدارة ١٩ توصية، من بينها ١٣ توصية تتعلق بالمجالات المعرضة لمخاطر كثيرة. ويكرر مكتب خدمات الرقابة الداخلية التأكيد على التوصيات المرفوضة ويطلب إلى إدارة الشؤون الإدارية إعادة النظر فيها. ويوجز هذا التقرير أهم النتائج والتوصيات التي وردت في التقرير المفصل الذي قدمه مكتب خدمات الرقابة الداخلية لإدارة الشؤون الإدارية. وترد تعليقات الإدارة بالخط المائل. وقد أوجزت توصيات مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن تخفيف حدة المخاطر في المجالات المعرضة للكثير منها في مرفق هذا التقرير.

ثانياً - الإدارة

٣ - تشمل إدارة المشتريات خصائص من قبيل قيادة الإدارة العليا، وإنشاء ما يلزم من عمليات هياكل لإبلاغ المعلومات المتعلقة بأنشطة المشتريات وتوجيهها وإدارتها ومراقبتها، والترويج لثقافة أخلاقية تدعم توشي الاقتصاد في الشراء. وتبين من المراجعة أن تعريف إصلاح المشتريات يحتاج إلى إيضاح من أجل تبسيط إدارة هذا الإصلاح. ويحتاج هيكل إدارة المشتريات أيضاً لمزيد من التحديد من أجل تحسين مراقبة أنشطة الشراء. وتتسم اختصاصات المقر واللجان المحلية المعنية بالعقود وإطار رصد المشتريات المحلية من جانب البعثات الميدانية بعدم الوضوح، مما يمكن أن يؤثر على عمليات المنظمة وسمعتها.

ألف - الحاجة إلى التمييز بين مبادرات الإصلاح وغيرها من أشكال التحسين

٤ - طلبت الجمعية العامة، في عام ١٩٩٤، إلى الأمين العام تقديم مقترحات بشأن تحسين أنشطة الشراء في الأمانة العامة عن طريق ما يلي: (أ) إدخال أي تعديلات على النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة بما يلزم لمعالجة المسائل المتعلقة بتنازع المصالح؛ (ب) تعزيز لجنة العقود وإضفاء مزيد من الشفافية على عملياتها فيما يتعلق بمنح استثناءات في شروط العطاءات التنافسية؛ (ج) تحسين رصد الامتثال للعقود وتعزيز أحكام العقوبات في حالة عدم الامتثال؛ (د) تعزيز قدرة الأمانة العامة على التخطيط في ميدان الشراء.

٥ - ومنذ ذلك الحين أصبح إصلاح المشتريات ممارسة مستمرة بتكليف من الجمعية العامة في ما يقرب من ١٥ قراراً تغطي جميع أنواع أنشطة المشتريات. وطلب إلى شعبة المشتريات تقديم تقارير منتظمة إلى الجمعية العامة عن حالة الإصلاحات إضافة إلى الاستجابة لطلبات محددة مقدمة من الجمعية العامة.

٦ - وفي عام ٢٠٠٦، ألقى تذييل لتقرير من الأمين العام معنون "الاستثمار في الأمم المتحدة لتصبح منظمة أقوى على الصعيد العالمي: تقرير تفصيلي" (A/60/846/Add.5 و Corr.1) مزيداً من الضوء على إصلاح نظام الشراء كمبادرة هامة. واقترح الأمين العام اتخاذ تدابير ملموسة لتحسين وإصلاح نظام الشراء في الأمانة العامة وفي البعثات الميدانية في المجالات التالية: (أ) تعزيز تدابير الرقابة الداخلية؛ (ب) رفع مستوى إدارة المقتنيات والمشتريات إلى أقصى حد ممكن؛ (ج) الإدارة الاستراتيجية للمشتريات. ونظراً لأعباء العمل الحالية والمتوقعة لم تكن موارد شعبة المشتريات كافية لتلبية الاحتياجات المتوسطة والطويلة الأجل للمنظمة. لذا طلب الأمين العام موارد مالية وبشرية إضافية ورفع مستوى دائرة المشتريات لتصبح شعبة.

٧ - وكانت المهلة الزمنية التي حددتها الجمعية العامة لانتهاء من الإصلاحات التي طلبت مؤخرًا هي حزيران/يونيه ٢٠٠٨. وأشارت شعبة المشتريات إلى أن المعدل الإجمالي لتنفيذ الإصلاحات بلغ ٨٥ في المائة في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨. وذكرت الشعبة أنه لم تكن لديها القدرة على تنفيذ بعض الإصلاحات في الوقت المناسب ومن ثم تمكنت فقط من إحراز تقدم محدود. ورغم أن الشعبة اتخذت خطوات لتنفيذ قرارات الجمعية العامة بشأن إصلاح نظام الشراء، فإن بعض الإصلاحات لم تكتمل بعد، بما في ذلك هيكل الإدارة، ونظام الطعن في قرارات إرساء العطاءات، وإصلاح تكنولوجيا المعلومات، ووضع مبادئ توجيهية أخلاقية، وكلها أمور ضرورية لتحسين الإدارة والمساءلة فيما يتعلق بالمشتريات. وذكر مكتب خدمات الدعم المركزية أن نظام الطعن في قرارات إرساء عطاءات البيع وصل إلى المرحلة الأخيرة من التنفيذ وأن إصلاح تكنولوجيا المعلومات ما زال جارياً من خلال وضع نظام لتخطيط الموارد في المؤسسة. إضافة إلى ذلك، وفرت شعبة المشتريات التدريب والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالأخلاقيات والزهارة للموظفين المعنيين بعملية المشتريات في المقر، والمكاتب الموجودة خارج المقر، والبعثات الميدانية، ووضعت مشروعاً لمبادئ توجيهية بشأن الأخلاقيات كي يصدرها مكتب الأخلاقيات، ذو الاختصاص الشامل بشأن وضع المعايير الأخلاقية داخل الأمانة العامة.

٨ - ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن جميع التدابير التي وصفتها الجمعية العامة ومن ثم شعبة المشتريات على أنها إصلاحات في نظام المشتريات على مدى الـ ١٤ عاماً السابقة لا تعتبر كلها بمثابة إصلاح حقيقي. ويمكن تعريف الإصلاح بوصفه إجراء يؤدي إلى تغييرات جذرية في هيكل قائم. وعلى سبيل المثال طلبت الجمعية العامة إلى شعبة المشتريات تنقية قاعدة بيانات الموردين في عام ١٩٩٥. ويجب أن تُعد عمليات المراجعة هذه وما تلاها من عمليات مراجعة لقاعدة البيانات أموراً عادية؛ بيد أن مثل هذه الإجراءات ما زالت إدارة الشؤون الإدارية تصنفها بوصفها إصلاحاً. وبالمثل فإن التدريب الذي كان يُدرج بوصفه جزءاً من إصلاح نظام المشتريات في عام ١٩٩٧، هو جزء من المسؤوليات المعتادة للإدارة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه ينبغي التمييز بين الإصلاح وغيره من التحسينات التي تعد جزءاً من المسؤوليات المعتادة للإدارة من أجل المحافظة على كفاءة التسيير اليومي للعمليات على نحو يتسم بالكفاءة. ويشارك في مراقبة أنشطة إصلاح نظام الشراء كل من الأمين العام والجمعية العامة، في حين تراقب الأنشطة الإدارية المعتادة أساساً على مستوى إدارة البرنامج. ومن ثم فإن التمييز بين هذين النوعين من الأنشطة يتيح للأمين العام والجمعية العامة التركيز على مسائل الإصلاح المتعلقة بتحسين التخطيط والميزنة والرصد والمساءلة فيما يتعلق بالمشتريات. وسيساعد ذلك أيضاً في ترشيد أعباء العمل الواقعة على عاتق شعبة

المشتريات، عن طريق قصر تقارير الأمين العام الموجهة إلى الجمعية العامة على التقارير التي تتناول أنشطة حقيقية لإصلاح نظام الشراء، مع الإبقاء على مستوى السرية المتاح للأمين العام كي يدير التحسينات الأخرى في الأمانة العامة.

٩ - ولم يتقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتوصية لمعالجة هذا الخطر الإداري لأن إدارة الشؤون الإدارية كانت بصدد إعداد تقرير عن إدارة الشراء حسبما طلبت الجمعية العامة وكما ترد مناقشته في الفقرة التالية.

باء - تفويض الصلاحيات والهيكلي التنظيمي

١ - الحاجة إلى التنفيذ الفعال لتفويض الصلاحيات

١٠ - في عام ٢٠٠٥، طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٨٨/٥٩ إلى الأمين العام أن يوافيها بمعلومات عن جميع المسائل المتعلقة بمستويات تفويض السلطة المتعلقة بالمشتريات بما في ذلك الآليات المستخدمة في تعزيز فعالية الرصد والمراقبة والمساءلة. وفي عام ٢٠٠٧، طلبت الجمعية العامة أيضا في قرارها ٢٤٦/٦١ أن يوافيها بتقرير شامل عن إدارة أنشطة الشراء، وهو التقرير الذي لم يقدم حتى وقت إجراء هذه المراجعة. وكررت الجمعية العامة في قرارها ٢٦٩/٦٢ ذلك الطلب. وأبلغت إدارة الشؤون الإدارية مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن مشروع التقرير الذي سيقدم إلى الجمعية العامة تجري مناقشته بين إدارة الشؤون الإدارية وإدارة الدعم الميداني لكنها لم تُطلع مكتب خدمات الرقابة الداخلية عليه. ووجد المكتب أن هناك تغييرات عدة في تفويض الصلاحيات أدخلت منذ عام ٢٠٠٥؛ بيد أن عملية التغيير لم تدعمها الإجراءات ولا الموارد المفروضة لكفالة التنفيذ المناسب والفعال للنظام المُنقح لتفويض الصلاحيات.

١١ - ووفقا للقاعدة المالية ١٣/١٠٥ من النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة، يكون وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية مسؤولا عن مهام المشتريات في الأمم المتحدة. ووفقا للأمر الإداري ST/AI/2004/1 بشأن تفويض السلطة في إطار النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة تفوض صلاحية المشتريات إلى الأمين العام المساعد لخدمات الدعم الإداري. وتجري جميع العمليات المتعلقة بالشراء بعد الحصول على موافقة الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزية أو المسؤولين الذين يفوضهم بذلك. وتجري شعبة المشتريات جميع عمليات الشراء المتعلقة بالمقر والبعثات الميدانية واللجان الإقليمية والمحكمتين الجنائيتين الدوليتين خارج نطاق الصلاحيات المفوضة. وتتمتع مكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي بتفويض غير محدود فيما يتعلق بصلاحيات الشراء منذ صدور الأمر الإداري ST/AI/2004/1 في ٨ آذار/مارس ٢٠٠٤. وقام الأمين العام المساعد لمكتب خدمات الدعم

المركزية بتفويض محدود للسلطات إلى وكيل الأمين العام لإدارة الدعم الميداني من أجل تنفيذ عمليات الشراء المحلية في الميدان.

١٢ - ويجرى جزء كبير من عمليات الشراء محلياً في البعثات الميدانية (١,٤ بليون دولار أو ٤٣ في المائة من إجمالي المشتريات في عام ٢٠٠٨). وقبل عام ٢٠٠٥، كان مكتب خدمات الدعم المركزية يصدر تفويضات للصلاحيات مباشرة للبعثات الميدانية. بيد أن الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزية أصدر منذ عام ٢٠٠٥ تفويضاً بصلاحيات الشراء لوكيل الأمين العام لإدارة عمليات حفظ السلام (التي أصبحت تعرف فيما بعد باسم إدارة الدعم الميداني) والذي قام بدوره بإصدار تفويض آخر بصلاحيات الشراء لمدير/رئيس دعم البعثة في البعثات الميدانية. ولا تقوم شعبة المشتريات بمراقبة المشتريات المحلية في البعثات الميدانية، باستثناء الحالات التي تتطلب مراجعة لجنة المقر للعقود.

١٣ - وأصدر الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزية تفويضاً أكبر بالصلاحيات (بمبلغ يصل إلى ٥ بلايين دولار) إلى مدير شعبة المشتريات في مجالين هما: (أ) تعديل العقود المتعلقة بالمخطط العام لتجديد مباني المقر؛ (ب) منح عقود اللوجستيات والنقل (استئجار الطائرات والسفن) القصيرة الأجل، باستثناء الحالات التي يُقدم فيها عطاء واحد. وأُعفيت الحالات المتعلقة بهذه المجالات التي صدر بشأنها تفويض بالصلاحيات من مراجعة لجنة المقر للعقود دون وضع أي آلية لمراجعتها بأثر رجعي. وفي حالة تعديل العقود المتعلقة بالمخطط العام لتجديد مباني المقر، وافق مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات على إنشاء لجنة لمراجعة تلك الحالات بأثر رجعي، من قبيل المراقبة والخروج بدروس مستفادة. بيد أن هذه اللجنة لم تنشأ بعد. وفي حالة عقود اللوجستيات والنقل القصيرة الأجل، لم تتوفر عند إجراء هذه المراجعة أي خطة لإنشاء آلية للاستعراض.

١٤ - ومطلوب من شعبة المشتريات تقديم تقرير ربع سنوي إلى لجنة المقر للعقود ومكتب خدمات الدعم المركزية بشأن عقود اللوجستيات والنقل (استئجار الطائرات والسفن) القصيرة الأجل. وقد توقفت الشعبة عن تقديم هذه التقارير منذ آب/أغسطس ٢٠٠٧. وقد استعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية تلك التقارير عن الفترة من آب/أغسطس ٢٠٠٦ إلى آب/أغسطس ٢٠٠٧ ووجد ما مجموعه ١٥٦ حالة لعقود تتراوح قيمتها بين ٢٠٧ ٥٠٠ دولار و ٢ ٥٥٨ ٣٧٠ دولار، بمجموع ١٠٥ ملايين دولار.

١٥ - وذكر مكتب خدمات الدعم المركزية أنه لم تقدم مؤخراً أي تقارير بأثر رجعي، الأمر الذي يُعزى أساساً إلى قلة عدد الموظفين وزيادة أعباء العمل بسبب احتياجات الشراء للبعثات الجديدة. وتُبذل جهود لتصحيح هذه الفجوة في تقديم التقارير وينبغي أن تُستكمل

بجول منتصف آب/أغسطس ٢٠٠٩. ويرى المكتب أن عدم وجود آلية مستقلة لمراجعة تلك الحالات وعدم تقديم التقارير في مواعيدها لا يكفلان استعراض الاستراتيجيات ومراجعتها عند الحاجة. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن ٩٢ من بين ١٠٨ رحلات بطائرات مستأجرة كانت تتعلق بتناوب القوات. ويرى المكتب أنه يمكن بالتخطيط السليم ترتيب منح عقود استئجار الطائرات من خلال عمليات تقديم العطاءات المعتادة، حيث أن مواعيد تناوب القوات تكون معروفة سلفاً ومن ثم فهي ليست طلبات عاجلة.

١٦ - وأشار مكتب خدمات الدعم المركزية إلى ثبوت نجاح الإجراء المنقح بالموافقة على الاحتياجات القصيرة الأجل من اللوجستيات والنقل، حيث أدى إلى تقليل الفترة اللازمة لمعالجة تلك الطلبات. وتوجد من قبل ضوابط داخلية في شكل استعراض مستقل لجميع عمليات منح العقود المقترحة في إطار هذا الإجراء الذي يقوم به مكتب مدير شعبة المشتريات (حيث يقوم مدير الشعبة بالتوقيع على عمليات المنح وليس رئيس عمليات الشراء كما يحدث في حالات أخرى). إضافة إلى ذلك، مطلوب تقديم تقارير بأثر رجعي إلى لجنة المقر للعقود/الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزية لاستعراضها. علاوة على ذلك، فمن بين الحالات التي قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتحليلها، من خلال التقارير المقدمة، تبين أن ٩٦ في المائة منها منحت عقود على أساس "العطاء/العرض الأقل تكلفة" أو على أساس "أقل العطاءات مطابقة للمواصفات الفنية أو "العرض اللائق أو الأكثر تلبية للشروط". ولم تحدث حالة طعن واحدة في العطاءات، وتلقت الشعبة في حالة واحدة فقط، تتعلق باستئجار سفينة، طلباً رسمياً من أحد الموردين بإيضاح أسباب منح العقد. ويشير مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى عدم وجود مراجعة مستقلة لتلك الحالات، طالما أن لجنة المقر للعقود لا تراجع الحالات، حتى ولا بأثر رجعي.

٢ - الحاجة إلى رصد أنشطة المشتريات

١٧ - لم تضع شعبة المشتريات مؤشرات رئيسية للأداء كي تقيس أداءها. لأن مؤشرات الأداء هذه يمكن أن تساعد الشعبة في رصد أدائها عن طريق تقديم الأساس لمقارنة فترة بأخرى وتحديد مجالات التحسين. وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية أن توصية ذات صلة بالموضوع سبق تقديمها من قبل مجلس مراجعي الحسابات وأن شعبة المشتريات هي بصدد التعاقد مع خبير استشاري لاستحداث بطاقة أداء شهرية متعلقة بمؤشرات الأداء، التي ستستعمل لقياس أداء الشعبة ومن ثم تؤدي إلى تخفيض وقت التجهيز وزيادة رضا الزبائن.

١٨ - وحدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية عدة مجالات يمكن أن تستفيد من عملية رصد أكثر فعالية تقوم بها شعبة المشتريات. وعلى سبيل المثال: (أ) كان متوسط الوقت

اللازم لكي تقدم الشعبة حالات المشتريات المتعلقة بحفظ السلام إلى لجنة المقر للعقود ٤٢ يوما في عام ٢٠٠٨، ولكن في ٨ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩ كان هناك ٦ من حالات الأثر الرجعي في انتظار التقديم إلى لجنة المقر للعقود طوال أكثر من عام كامل؛ (ب) لم تتوفر بيانات عن الفترة من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ حتى أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨ بشأن الحالات المعفاة من مبدأ العطاءات التنافسية بموجب القاعدة المالية ١٠٥-١٦ والتي كانت دون عتبة لجنة المقر للعقود؛ (ج) لم يكن لدى الشعبة إحصاءات عن عدد العقود التي لم يتسن إعادة طرحها في مناقصات في الوقت المناسب ولا مقدار المشتريات التي تمت على أساس مخصص عندما لم تكن هناك عقود إطارية صالحة؛ (د) لم تحتفظ الشعبة أيضا بقاعدة بيانات بالحالات المحالة إلى مكتب الشؤون القانونية، مما قد يسفر عن تكرار الطلبات المتعلقة بأمور مماثلة، وعدم توفر الذاكرة المؤسسية للمشورة التي يسديها المكتب، وعدم القدرة على متابعة الوقت الذي يستغرقه مكتب الشؤون القانونية في تقديم المشورة.

١٩ - وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية أن موظف العقود المعين في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ يحتفظ بقاعدة بيانات للحالات المحالة إلى مكتب الشؤون القانونية. وأدى تركيز المسائل القانونية في إطار قسم شؤون التخطيط والامتثال والرصد إلى إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمسائل القانونية في شعبة المشتريات وإيجاد سوابق قانونية للاسترشاد بها في إيجاد حلول سليمة للحالات المماثلة أو المطابقة في المستقبل.

٢٠ - وثمة مسائل رئيسية وجهت شعبة المشتريات اهتمام مكتب خدمات الرقابة الداخلية إليها خلال مراجعة الحسابات الحالية وهي عدم كفاية عدد الموظفين في مختلف الأقسام. وبالنظر إلى أن الشعبة لم تعد أي تقارير بشأن عبء العمل أو مؤشرات الأداء لتيسير رصد كفاءة عمليات الشراء وتقييم أداء الموظفين، كان من الصعب تقييم كفاية عدد الموظفين وبينت شعبة المشتريات أن أنشطة الأقسام ترصد من خلال اجتماعات منتظمة للموظفين وكذلك من خلال نظام تعقب طلبات الشراء، وإن كانت جدواه محدودة بسبب عدم استكمالها دائما. كما تقوم الشعبة برصد الأنشطة من خلال مجموعة من التقارير الآلية، التي تشمل طائفة واسعة من المسائل في عملية الشراء. ويتم إصدار التقارير شهريا إلى مختلف المتلقين، بدءا من المدير إلى فرادى الأفرقة الذين يتولون المسؤولية عن اتخاذ الإجراء اللازم. بيد أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية لم يتمكن من تأكيد ما إذا كان الإجراء الصحيح قد اتخذ بالنظر إلى عدم وجود وثائق خطية بشأن اتخاذ أي إجراء لتقويم الحالات الاستثنائية.

٢١ - وكانت الجمعية العامة قد طلبت إلى الأمين العام في قرارها ٢٤٧/٥٥ أن يكفل وجود قدرة في البعثات الميدانية للقيام بوظائف الشراء على نحو سليم وكذلك آليات كفوة

وفعالة في المقر لرصد الشراء في الميدان. بيد أن شعبة المشتريات أفادت بأنها، نظرا لعدم توفر الموارد الكافية من الموظفين، فإنها أجرت فقط زيارة من زيارات الرصد إلى البعثات الميدانية بين عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨. وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية أن التمويل الذي تتلقاه شعبة المشتريات للقيام بعمليات استعراض الإدارة لم يتح لها سوى إجراء عدد ضئيل من الزيارات إلى البعثات. وفي عام ٢٠٠٨، لم تتعد الميزانية المتعلقة بعمليات استعراض الإدارة مبلغ ٩٦ ٠٠٠ دولار، مما حد من عدد عمليات الاستعراض التي جرى القيام بها. وتقوم الشعبة حاليا بإعداد مقترحات من أجل زيادة الميزانية اللازمة للموظفين والسفر.

٣ - الحاجة إلى الوضوح في صلاحيات لجان العقود والتسلسل في الإبلاغ الإداري لمسؤولياتها

٢٢ - تقضي القاعدة ١٠٥-١٣ (ب) من النظام المالي للأمم المتحدة بأن ينشئ وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية لجان استعراض في المقر ومواقع أخرى لإسداء المشورة الخطية بشأن عمليات الشراء. ولم يتم تحديد صلاحيات لجنة المقر للعقود واللجان المحلية للعقود في أمر إداري. وفي حال عدم وجود صلاحيات واضحة، قد يصبح نطاق وأهداف استعراض اللجان عرضة لتفسيرات مختلفة. ومع أن دليل المشتريات يبين مهام هذه اللجان، فإنه لا يعالج مسائل محددة كالجبهة التي تكون اللجان مسؤولة أمامها. وليس واضحا، على سبيل المثال، ما هي الجهة التي تكون اللجان المحلية للعقود مسؤولة أمامها: هل هي مدير/رئيس دعم البعثة في البعثات الميدانية، أم مدير/رئيس الشؤون الإدارية في المكاتب خارج المقر، أم مكتب خدمات الدعم المركزية، أم لجنة المقر للعقود؟ وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية أنه كجزء من الاقتراح المقدم لزيادة حد العتبة المسموح به للجنة المقر للعقود، هناك خطة مؤداها أن تقوم لجنة المقر للعقود برصد أعمال اللجان المحلية للعقود. بيد أن هذا الاقتراح لم ينفذ على الرغم من أن حد عتبة الاستعراض للجنة المقر للعقود قد ارتفع من ٢٠٠ ٠٠٠ دولار إلى ٥٠٠ ٠٠٠ دولار اعتبارا من آب/أغسطس ٢٠٠٨. وأفادت لجنة المقر للعقود بأنها وإن كانت تسدي المشورة المستقلة للأمين العام المساعد لخدمات دعم العقود، فإن أمانتها مسؤولة من الناحية الوظيفية أمام وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية. وعلى وجه العموم، فإن جميع الأقسام المتصلة بدعم أو إدارة البعثات مسؤولة إما أمام رئيس الخدمات الإدارية أو رئيس خدمات الدعم المتكاملة، في حين أن اللجان المحلية للعقود تُسدي المشورة لمدير/رئيس دعم البعثة لكنها ليست مسؤولة أمامه.

ثالثاً - الاستراتيجية

٢٣ - رغم أن القيمة الإجمالية للمشتريات السنوية للأمانة العامة تجاوزت ٣ ملايين دولار في عام ٢٠٠٨، لم تستند إدارتها إلى وجود استراتيجية رسمية وشاملة للشراء. وقد يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات تضر بسير الأعمال، أو إلى التنفيذ غير السليم للقرارات، أو عدم الاستجابة للتغيرات الطارئة على البيئة الخارجية. وهذا بدوره يمكن أن يعرّض الأمانة العامة إلى أداء برنامجي ومالي دون المتوقع، وإلى أخطار تمس سمعتها. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن عدم وجود تخطيط استراتيجي في مجال الشراء يشكل درجة عالية من الخطورة بالنسبة للأمانة العامة. وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية أن التخطيط هو مسؤولية الجهة المقدمة للطلب. وعلاوة على ذلك، أكدت الإدارة أن استراتيجية شعبة المشتريات تُستعرض على الدوام وتُعدّل بقصد الاستجابة بشكل فعال للطابع الدينامي الذي تتصف به كل من البيئة التجارية العالمية وعمليات حفظ السلام.

ألف - الحاجة إلى زيادة مشاركة الإدارة العليا في عملية الشراء

٢٤ - تصف القاعدة المالية ١٠٥-١٢ المبادئ العامة لأعمال الشراء في الأمم المتحدة كما يلي: الحصول على أعلى قيمة مقابل المال المدفوع؛ والإنصاف والتراهة والشفافية؛ والمنافسة الدولية الفعلية؛ ومصصلحة الأمم المتحدة. ويتطلب تحقيق هذه المبادئ وجود استراتيجية شاملة تقوم على فهم احتياجات الأمم المتحدة، ومواردها الداخلية، وسوق السلع والخدمات. ولضمان الشراء والمساءلة بالدرجات المناسبة من المسؤولية، ينبغي أن تكون الاستراتيجية موثقة ومقررة من قبل كبار الموظفين المسؤولين عن تحديد الاحتياجات، وكذلك من قبل أولئك المسؤولين عن المشتريات، أي الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزية، ومدير شعبة المشتريات. وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية أن بيان البعثات الصادر عن شعبة المشتريات يبرز استراتيجيتها العامة، وهي "تقديم خدمات شراء فعالة جيدة ومتجاوبة، وإسداء مشورة الخبراء في مجال الأعمال التجارية لمقر الأمم المتحدة، وبعثات حفظ السلام، والمكاتب خارج المقر، مع الحصول على أعلى قيمة مقابل المال المدفوع، وضمان عملية تنافسية منصفة وشفافة وفقاً للأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها".

٢٥ - ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن أي استراتيجية فعالة ينبغي أن تبين بوضوح أنشطة المشتريات الرئيسية واستراتيجيات التنفيذ الواجب اتباعها، بما في ذلك كيفية معالجة العقود المعقدة، وزيادة مشاركة البائعين في السلع التي تكون فيها المنافسة منخفضة من الناحية التاريخية، واستخدام العقود الإطارية لمنفعة المنظمة. كما ينبغي لتلك الاستراتيجية

أن تنظر في مختلف الخيارات المتعلقة بالمشتريات الرئيسية بقصد تحقيق التوفير والكفاءة. وأفادت شعبة الدعم اللوجستي بأنه على الرغم من عدم عقد اجتماعات رسمية من أجل تخطيط المشتريات، فإنها شرعت مؤخرا في عقد اجتماعات كل أسبوعين مع شعبة المشتريات بقصد معالجة أهم مسائل الشراء المعلقة.

٢٦ - وأوضح مكتب خدمات الدعم المركزية أن دليل المشتريات يشدد على التخطيط المبكر للاحتياجات من قبل المكتب صاحب الطلب لما لذلك من أهمية جوهرية بالنسبة لإجراءات الشراء الفعالة. وأفاد المكتب كذلك بأن شعبة المشتريات لديها فعلا استراتيجيات محددة من أجل فئات سلع معينة كالوقود والأغذية. كما أن إدخال خطة اختيار المصدر تتيح الفرصة لتحديد استراتيجية تنفيذ مصممة حسب كل عملية شراء معقدة على حدة، مع مراعاة احتياجات المنظمة والعوامل الخارجية كأحوال السوق. وخلال إعداد خطة اختيار المصدر، ينظر أيضا كل من شعبة المشتريات وصاحب الطلب في مختلف منهجيات وخيارات الاستعانة بمصادر داخلية أو خارجية كي يتسنى الحصول على أعلى قيمة مقابل المال المدفوع. ويعترف مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن شعبة المشتريات قد نفذت منذ عام ٢٠٠٨ خطة اختيار المصدر، التي تحدد استراتيجية الشراء من أجل كل عملية شراء في مرحلة إصدار طلب تقديم العروض. بيد أن خطة اختيار المصدر تعد في مرحلة التنفيذ، في حين أن الاستراتيجية ينبغي أن تعد مقدما على أساس أوسع نطاقا كي تسترشد بها إجراءات الشراء التالية.

٢٧ - كما أن مشاركة كبار المديرين ضرورية من أجل ضمان أن تكون استراتيجية الشراء وثيقة التنسيق مع الأهداف البرنامجية. ففي حين أن الممارسة الحالية المتمثلة في إدارة المشتريات على مستوى العمل تبين الحاجة إلى إدارة فعالة لأخطار التشغيل كتطبيق مبدأ الحصول على أعلى قيمة مقابل المال المدفوع، فإنها لا تضمن إدارة الأخطار بشكل استراتيجي. وكما هو موضح في الفقرات التالية، فإن عدم وجود استراتيجية رسمية شاملة للشراء قد أدى إلى تكرار حالات لم يكن فيها لقرارات بالدخول في بعض العقود أو تمديدتها ما يبررها تماما، أو أنه لم يمكن فيها تبريرها على هذا النحو، كما أن التعجيل بمنح العقود أو الموافقة عليها قد تم بأثر رجعي دون تقديم التبرير السليم. وقد حد ذلك أيضا من قدرة المنظمة على الاستعمال السليم لمختلف أنواع العقود بقصد تعزيز وفورات الحجم وتحسين تقديم السلع والخدمات. كما بدت إجراءات الشراء وكأنها إجراءات على أساس مخصص، وفي بعض الأوقات، غير فعالة ولا تحقق المصلحة العليا للأمم المتحدة.

باء - الحاجة إلى استراتيجية لتخفيض عدد العقود الممنوحة بدون منافسة وحالات الأثر الرجعي أو الأثر الرجعي الجزئي

٢٨ - هناك ثلاثة عقود من أجل العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور (UNAMID) تبلغ قيمتها الإجمالية ٧٨٩ مليون دولار لم تُمنح على أساس تنافسي: (أ) عقد لوجستي متعدد الأغراض بقيمة ١٥٠ مليون دولار تم منحه على أساس المصدر الوحيد (انظر A/63/668)؛ (ب) وعقد للحصول على عقود بقيمة ٥٠٧ ملايين دولار عن طريق التفاوض مع البائع، كان قد أُقر أصلاً في عطاء سابق بقيمة ٥٧ مليون دولار؛ (ج) وعقد حصص إعاشة بقيمة ٦٩ مليون دولار ازداد في وقت لاحق إلى مبلغ ١٣٢ مليون دولار، استناداً إلى مبدأ العطاء الوحيد الذي ورد من أربعة بائعين كانوا قد دُعوا إلى الاشتراك في العطاء ومنحوا مهلة ١٧ يوماً فقط. وأوضح مكتب خدمات الدعم المركزية عدم طرح هذه العقود في عطاءات تنافسية يعزى بصورة أساسية على أن شعبة المشتريات كانت مضطرة إلى إعداد هذه العقود في وقت ضيق.

٢٩ - وعلاوة على ذلك، فإن المعلومات المقدمة من لجنة المقر للعقود تبين أنه بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٨ كانت هناك ١٥٨ من حالات الأثر الرجعي قيمتها الإجمالية ٢٨٨ مليون دولار و ١٥٥ من حالات الأثر الرجعي الجزئي قيمتها الإجمالية ٦١٦ مليون دولار. ويلاحظ كتب خدمات الرقابة الداخلية أن عدد حالات الأثر الرجعي قد انخفضت من ٨٦ حالة في عام ٢٠٠٧ إلى ٤٩ حالة في عام ٢٠٠٨. وأعربت لجنة المقر للعقود عن رأي مفاده أنه كان يمكن تفادي الكثير من حالات الأثر الرجعي لو كان هناك تخطيط ملائم وعلقت بقولها إن حالات الموافقة المعجلة (أي الحالات العاجلة) في عام ٢٠٠٨ شكلت ٢٥ في المائة من مجموع "الحالات الاستثنائية"، مما يدل على أن عملية الشراء تعاني من وطأة الإجهاد. وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية أن أرقام حالات الأثر الرجعي أو الأثر الرجعي الجزئي لدى لجنة المقر للعقود تبدو مبالغاً فيها. فمعظم الحالات التي استعرضتها لجنة المقر للعقود تشمل فترة تتجاوز العام الحالي، بل أنها تشمل في معظمها، في واقع الأمر، عقوداً مدتها خمس سنوات. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية، أن مدة العقد لا تهم لأن التحليل الذي قامت به لجنة المقر للعقود يبين الاتجاه على أساس الحالات التي قامت اللجنة باستعراضها في عام ٢٠٠٨.

٣٠ - ويبين التحليل الذي قام به مكتب خدمات الرقابة الداخلية للمعلومات المقدمة من لجنة المقر للعقود أنه تم منح ٥٤ عقداً على أساس العطاء الوحيد/الاقتراح الوحيد في عمليات العطاءات التنافسية في عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠٠٨ (وذلك باستثناء الحالات الماسة). وفي

حين أن عدد العقود الممنوحة على أساس العطاء الوحيد قد انخفضت من ١٩ عقدا في عام ٢٠٠٦ إلى ١٧ عقدا في عام ٢٠٠٨، فإن قيمة هذه العقود قد زادت من ٣٤ مليون دولار في عام ٢٠٠٦ إلى ١٦١ مليون دولار في عام ٢٠٠٨.

٣١ - وفي ١٩ حالة أخرى، منحت عقود قيمتها الإجمالية ٦٤٤ مليون دولار بدون منافسة في ظل ظروف "ماسة". واستعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية ١١ حالة من أصل الحالات التسع عشرة فوجد أن بعض الحالات كان يمكن إدارتها بشكل أفضل إما بتجنب الظروف الماسة أو بجعل العملية أكثر تنافسية من خلال تخطيط أفضل. وعلى سبيل المثال، فقد أشار المراقب المالي في إحدى الحالات إلى رداءة التخطيط من قبل المكتب مقدم الطلب، الأمر الذي أسفر عن ظروف ملحة. وفي حالة أخرى، حدث تقاعس عن ترتيب عقد إطاري جديد في الوقت المناسب وبشكل استباقي. وفي حالة أخرى أيضا، مُنح البائعون إشعارا لمدة يوم واحد فقط لتقديم العطاء، الأمر الذي حد من المنافسة الفعلية.

٣٢ - وفي رأي مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية أن يُحلل أسباب ارتفاع عدد حالات الأثر الرجعي أو الحالات الماسة وأن تدرج في استراتيجية الشراء الشاملة إجراءات محددة للخفض إلى الحد الأدنى من حالات الاستثناء من الإجراءات التنافسية. وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية أنه لم يكن في وسعه أن يفعل هذا بالنسبة لحالات الأثر الرجعي، لأن شعبة المشتريات وإدارة الدعم الميداني لا تستطيعان امتثالا لدليل المشتريات وللمذكرة الصادرة عن المراقب المالي في ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥، تقديم حالات الأثر الرجعي من البعثات الميدانية إلى لجنة المقر للعقود من أجل استعراضها ما لم ترد من وكيل الأمين العام لإدارة الدعم الميداني مذكرة تدعم الأسباب الداعية إلى ظروف الأثر الرجعي. وعلاوة على ذلك، فإن وقوع حالات الأثر الرجعي يتصل بالتقيد بمواعيد تقديم الطلبات. وفي حين أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يقدر الجهود التي يبذلها مكتب خدمات الدعم المركزية في هذا الشأن، فإنه يرى أن الحاجة تدعو إلى بذل المزيد من الجهود لتخفيض عدد الحالات الذي لا يزال كبيرا، وذلك، مثلا، عن طريق الرصد الوثيق لحالات الأثر الرجعي والحالات الماسة واعتبار الموظفين مسؤولين إن لم يتخذوا الخطوات الكافية لتفادي هذه الحالات أو خفض عددها. وأفاد مكتب خدمات الدعم المركزية كذلك بأن استراتيجية الشراء تتوقف على وجود استراتيجية فعالية لتقديم الطلبات وعلى إعداد مواصفات شاملة عالية الجودة، تحال إلى شعبة المشتريات في حينها. وتجدد الإشارة في هذا الشأن، إلى أن تقييم إرنست ويانغ للأخطار الذي تم في عام ٢٠٠٨ يشدد على أهمية عملية تقديم الطلبات بالنسبة للقيام بالشراء بما فيه المصلحة العليا للمنظمة.

جيم - الحاجة إلى وضع استراتيجية مدعومة بالوثائق لزيادة أعداد البائعين/العقود من الاقتصادات النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية

٣٣ - لم يجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية استراتيجية مدعومة بالوثائق لتحسين التمثيل الجغرافي للبائعين مرتبطة بسلع أو مناطق محددة حيث تعمل الأمم المتحدة. ولكن، على الرغم من أن التوزيع الساري لتعويضات العقود العادية والإطارية من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠٠٨ قد ألقى بثقله في صالح الاقتصادات المتقدمة، أي ٨٢ في المائة مقارنة بـ ١٨ في المائة من الاقتصادات النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية، كان البائعون من الاقتصادات النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية يحصلون على عقود أكثر قليلاً في السنوات الأخيرة (٣٣ في المائة من العقود المبرمة حديثاً في عام ٢٠٠٧، و ٢٦ في المائة في عام ٢٠٠٨). ومن حيث القيمة التعاقدية، حصل البائعون من الاقتصادات النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية على ٣٠ في المائة من القيمة التعاقدية للعقود المبرمة حديثاً في عام ٢٠٠٦، وازدادت هذه النسبة إلى ٣٣ في المائة في عام ٢٠٠٨، مقابل ٧٠ في المائة و ٦٧ في المائة على التوالي، للبائعين من البلدان المتقدمة. وذكرت شعبة المشتريات أنه لا يمكنها وضع استراتيجية لتحسين مشاركة البائعين من الاقتصادات النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية باعتبار ذلك يتعارض مع الأنظمة والقواعد المتبعة في الأمم المتحدة بشأن المنافسة الدولية ومصصلحة المنظمة. بيد أن المكتب لاحظ أن شعبة المشتريات قد نظمت حلقات دراسية تجارية لتشجيع على التعامل التجاري مع الأمم المتحدة. ويرى المكتب أن بوسع الشعبة مواصلة تطوير هذه الآليات في إطار استراتيجية لتحسين التمثيل الجغرافي للبائعين، دون أن يتعارض ذلك مع الأنظمة والقواعد ذات الصلة.

٣٤ - وذكرت شعبة المشتريات أنها تقوم باستخدام وسائل معقولة استخدامها كاملاً لتحسين مشاركة البائعين من الاقتصادات النامية أو البلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية مع محافظتها على تقيدها بالنظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة. وخلال الحلقات الدراسية التجارية، أُطلع بائعون محتملون من تلك البلدان بشكل منتظم على السلع المنتجة محلياً التي يمكن أن تشتريها البعثات الميدانية بأسعار تنافسية. وعلاوة على ذلك، أبدت شعبة المشتريات رغبتها في الإشارة إلى أن اتباع استراتيجية مغالية في تشددتها لغرض زيادة مشاركة البلدان النامية أو التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية لن يتعارض مع النظام المالي والقواعد المالية فحسب، بل قد يؤدي أيضاً إلى تصاعد الأسعار في الاقتصادات المحلية الضعيفة التي تمر بمرحلة ما بعد النزاع. فعلى سبيل المثال، أفيد بأن مشتريات الأمم المتحدة من أصناف من قبيل الفاكهة والخضروات الطازجة في بعض مواقع حفظ السلام أدى إلى زيادات في الأسعار أثرت سلباً في السكان المحليين.

دال - الحاجة إلى إجراء تحليل لتركيز البائعين من أجل تحقيق مصلحة المنظمة على الوجه الأمثل

٣٥ - لم يجد المكتب وثائق تبين أن شعبة المشتريات قد حلت علاقاتها مع كبار المتعاقدين وطمأنت نفسها بأن هذه العلاقات قد رُشدت لتصب في مصلحة المنظمة. ومثلت العقود العادية والإطارية التي أبرمت مع أكبر ٢٠ متعاقدًا مع الأمم المتحدة ٥١ في المائة من مجموع مبالغ العقود التي يجب عدم تجاوزها في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨. وي طرح تركيز الموردّين الناجم عن ذلك مخاطر تشغيلية ومالية على حد سواء من حيث الاعتماد على هؤلاء الموردّين بالذات. فعلى سبيل المثال، مُنح بائع يوفر أساسا رحلات جوية مستأجرة على المدى الطويل ٣١ عقدا، أي ١٩ في المائة من المبلغ الذي يجب عدم تجاوزه لجميع العقود العادية (٨٤٥ مليون دولار من أصل ٤,٤ بلايين دولار). وبالمقابل، قد يوفر هذا التركيز فرصا لتحقيق الكفاءة نظرا للطبيعة المتكررة للعقود، وقد تترتب عليه وفورات نظرا لما يحققه من وفورات الحجم.

هاء - الحاجة إلى إجراء تحليل لاستجابات البائعين لضمان المنافسة الفعالة

٣٦ - يشير الفرع ٩-٣-٤ من دليل المشتريات إلى أن الحد الأدنى لعدد البائعين الذين يتعين دعوتهم إلى المشاركة في عملية طلب تقديم العروض يتراوح بين ٥ و ٢٥، حسب القيمة المتوقعة للاقتناء. ولا يذكر الدليل شيئا بشأن الحد الأدنى لعدد العطاءات المقدمة التي يجب أن تقيّم دائما لضمان تحقق المنافسة الفعالة. ولم يرق موظفو شعبة المشتريات بعملهم حقل البيانات في نظام Procure Plus، الذي يخزن العدد الإجمالي للبائعين الذين استجابوا للعطاءات؛ وبالتالي، فإن بيانات الاستجابة للعطاءات لا يمكن أن تحلل من قبل إدارة المشتريات أو تُبلّغ إلى أصحاب المصلحة بسهولة. ولا يمكن تحديد مستوى الاستجابات في الشعبة نظرا لأن المعلومات عن مشاركة مقدمي العطاءات لم تخزن بصورة منتظمة في نظام تجهيز العطاءات. وذكرت شعبة المشتريات أنه لم يكن بوسعها أن تطلب إدخال بيانات جميع مقدمي العطاءات الذين استجابوا ومبالغ عطاءاتهم في نظام Procure Plus نظرا لأنها تفتقر إلى العدد الكافي من الموظفين. وكذلك فإن المنافع المحتملة ريثما يتم تنفيذ نظام تخطيط الموارد في المؤسسة لم تبدُ كافية لتبرير التكلفة المرتبطة بزيادة عدد الموظفين.

٣٧ - وبالنظر إلى عدم توافر معلومات عن استجابات البائعين، استعرض المكتب ثمانية ملفات شراء ولاحظ أن عدد البائعين الذين استجابوا لدعوات تقديم العطاءات كان منخفضا نسبيا بالمقارنة مع عدد المدعويين. وقد عزا موظفو شعبة المشتريات المستوى المنخفض لعدد الردود، إلى حد كبير، إلى تسجيل بائعين تحت رموز سلع غير متعلقة مباشرة

بعملياتهم (حيث تكون الرموز فضفاضة للغاية في بعض الأحيان)، وإلى ارتفاع معدل الإخفاق عند إرسال الدعوات بسبب تفاصيل الاتصال الخاصة بالبائعين التي لم تعد صالحة. وذكر المكتب أيضا أن الوقت الذي يتيح للبائعين تقديم العروض أو العطاءات كان قصيرا للغاية في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، لم يعط مقدمو العطاءات في إحدى الحالات التي بلغت فيها قيمة العطاء ١٢٩ مليون دولار سوى ١٦ يوما لتقديم عروضهم.

٣٨ - وقام المكتب أيضا بتحليل بيانات عطاءات البائعين المقدمة من شعبة المشتريات (١٩٧٢ عطاء) من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠٠٨. وقد دعي أربعة بائعين أو أقل في ٢٩٧ حالة (١٥ في المائة من عدد الدعوات)، ولم يدع إلا بائع واحد في ١٩٧ حالة (١٠ في المائة من عدد الدعوات). ووجهت الدعوة إلى خمسة وعشرين بائعا أو أكثر في ٥٣٩ عطاء. وكان معظم هذه الحالات (٤١٩) في ثلاث فئات من نقل السلع: إدارة الخطوط الجوية وعملياتها، و شحن البضائع، والنقل البحري. وتراوح معدلات الاستجابة لهذه الفئات من ٢ في المائة إلى ٧ في المائة. ويرى المكتب، أن على شعبة المشتريات أن تعلم أن معظم البائعين الذين توجه إليهم الدعوة في هذه الفئات لا يلبون متطلبات العطاء أو ليس بوسعهم تلبيةها، ويحتاج المكتب إلى استيضاح سبب استمرار شعبة المشتريات بدعوتهم باعتبار أن هذا يعطي انطباعا بأن هناك منافسة أوسع نطاقا من واقع الحال.

٣٩ - وقامت شعبة المشتريات بخطوات لتوسيع مجموعة البائعين المحتملين، بما في ذلك تخفيف معايير تسجيل البائعين الذين يطلبون عقودا ذات قيمة منخفضة، وتنظيم حلقات دراسية تجارية في عدة مواقع وتسجيل بائعين جدد. بيد أنه على الرغم من أن ٤٢ في المائة من مقدمي طلبات الشراء الذين قام المكتب باستعراضهم قيموا هذه الجهود بأنها مرضية، أو جيدة، فإن ٤٠ في المائة منهم اعتبروها ضعيفة أو ضعيفة جدا. وأعربت شعبة الدعم اللوجستي عن رأي مفاده أن على شعبة المشتريات أن تقوم بخطوات إضافية لضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من البائعين في كل عملية لطلب تقديم عروض.

رابعا - عملية الشراء

٤٠ - تنجم المخاطر التشغيلية عن عدم كفاية العمليات الداخلية أو عدم كفاءتها أو إخفاقها. كما تنتج أيضا عن عدم كفاية نظم المعلومات الإدارية التي لا تتيح تحليل المعاملات بهدف الرصد وتغيير أغراض الإدارة. وحدد المكتب عددا من المجالات التي لم تتم فيها إدارة المخاطر التشغيلية في عملية الشراء بصورة كافية، وظلت هذه المخاطر مرتفعة.

٤١ - وأجرى المكتب دراسات استقصائية للحصول على آراء موظفي شعبة المشتريات، ورؤساء المشتريات في البعثات الميدانية والمكاتب الموجودة خارج المقر، وعينة من مقدمي طلبات الشراء بشأن مجموعة متنوعة من القضايا. وقد هدفت الدراسة الاستقصائية لموظفي المشتريات إلى تقييم إدراكهم لمدى كفاية الضوابط الداخلية، بما في ذلك بيئة الرقابة، وأنشطة الرقابة، والنظم والممارسات في مجال المعلومات والاتصالات، وأنشطة الرصد. وغطت الدراسة الاستقصائية لرؤساء المشتريات نوعية التوجيه والمساعدة المقدمين من شعبة المشتريات وفعالية التخطيط السنوي للاقتناء وعمليات الاستعراض الإدارية. وركزت الدراسة الاستقصائية لمقدمي طلبات الشراء على تقييمهم للخدمات التي تقدمها الشعبة. وعموماً، فقد أعرب المستجيبون، بجميع فئاتهم، عن رضائهم العام عن أداء الشعبة فيما يتعلق بالمواضيع التي شملتها الدراسات الاستقصائية، لكنهم أبرزوا أيضاً بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛ وترد أدناه مناقشة لبعض المواضيع.

ألف - دليل المشتريات

٤٢ - تعمل شعبة المشتريات بموجب دليل المشتريات الصادر عن الأمانة العامة، وهو الوثيقة الرئيسية التي توجه عمليات الشراء، والتي تصف السياسات والإجراءات التي ينبغي تطبيقها في إدارة أنشطة المشتريات. وأصدرت الشعبة دليل المشتريات لأول مرة في عام ١٩٩٨ وهي تعمل حالياً على إصدار طبعته السادسة. وأشارت دراسة استقصائية للمكتب إلى أن المستخدمين راضون إلى حد كبير عن كفاية الدليل. غير أنهم أعربوا عن الحاجة إلى مزيد من التوجيه التدريجي في مجال التنفيذ العملي للسياسات. وأقام المكتب حلقة عمل مع شريحة شاملة من موظفي شعبة المشتريات الذين أشاروا إلى أن بعض المجالات المعقدة في عملية الشراء، من قبيل تطبيق مبدأ أفضل قيمة مقابل الثمن، وإجراء المفاوضات، لا تزال تمثل تحدياً. ويمكن للإجراءات غير الكافية أن تؤدي إلى المبالغة في ممارسة الحذر في هذه المجالات مما يؤدي إلى غياب الاتساق والإنصاف.

٤٣ - وذكر مكتب خدمات الدعم المركزية أن شعبة المشتريات في طور إطلاق شبكة الشراء على الموقع الشبكي لجماعة الممارسين. ويتمثل هدف الشعبة في الاستفادة من شبكة الشراء بوصفها محفلاً للشراء حيث ستُنشر الإعلانات الهامة، وعمليات تبادل الرسائل، والوثائق الرئيسية، والمعلومات، واستكمالات السياسات والإجراءات لإتاحة إمكانية وصول موظفي المشتريات إليها بصورة كاملة. وحُوّل دليل المشتريات إلى صيغة قابلة للنشر على موقع ويكيبيديا، وهذا ما يحوّل الدليل في الواقع إلى قاعدة بيانات قابلة للبحث ويسهل إدماج السياسات الجديدة والتعليمات وإجراءات التشغيل الموحدة وتوفير وصلات إلكترونية

إليها. وستتاح إمكانية الوصول إلى الصيغة الجديدة لموظفي المشتريات من جميع مراكز العمل عن طريق الشبكة الخارجية أو الإنترنت، وسيتمكنون من تقديم إسهامات في الدليل. وستنشر الصيغة النهائية لدليل المشتريات في ويكيبيديا للاستعمال الرسمي في خريف عام ٢٠٠٩.

١ - الحاجة إلى تحسين الإبلاغ عن التقييمات التجارية

٤٤ - تخضع العطاءات المقدمة إلى عمليات تقييم فنية وتجارية في إطار عملية الشراء. وقبل إصدار وثائق طلب العطاءات للبايعين، يطلب من مقدمي طلبات الشراء وضع معايير لتقييم العطاءات المقدمة، وتشكيل فريق من ثلاثة أعضاء على الأقل لتقييم العطاءات. وتحال نتائج التقييم الفني إلى شعبة المشتريات عن طريق البريد الإلكتروني أو بشكل مذكورة. وفي المقابل، فإن دليل المشتريات لا يضع شرطاً رسمياً لإعداد تقرير عن التقييم التجاري للعطاءات.

٤٥ - ويقتصر إجراء التقييمات التجارية عادة على موظف المشتريات المسؤول عن إجراءات الشراء. ولا يجري إعداد أي تقرير رسمي عن التقييم يورد بالتفصيل الافتراضات المستخدمة والمخطط الذي تستند إليه التقييمات. ونظراً لعدم وجود إجراءات متسقة فيما بين مختلف الأقسام، لم يتمكن المكتب من تحديد ما إذا كانت هذه الضوابط تتضمن التأكد من أن المعلومات المالية الواردة في المرفق مطابقة للوثائق الأصلية للعطاءات، وتكفل أن جميع وثائق العطاءات الواردة قد قيّمت تقنياً، ثم تجارياً في حال استيفائها للشروط التقنية. وذكر مكتب خدمات الدعم المركزية أن لجان التقييم تُشكّل لتقييم العقود الكبيرة كما تشهد بذلك تقييمات المخطط العام لتجديد مباني المقر. غير أن المكتب لاحظ أن أحد موظفي المشتريات يقيم أحد عقود الشراء بصورة متكررة.

٢ - الحاجة إلى تحسين التوجيه بشأن التفاوض على العقود

٤٦ - يقوم موظفو الشراء بإجراء المفاوضات لكنهم لا يحصلون إلا على توجيهات محدودة من دليل المشتريات. ولا يشترط الدليل قيام مسؤولي المشتريات بإعداد استراتيجية مكتوبة تشير إلى أهداف المفاوضات، وتحلل نقاط القوة ونقاط الضعف في المواقف الخاصة بكل من الأمم المتحدة والبايعين المحتملين، وتحدد النتيجة المفضلة والبدائل المقبولة. ووجد المكتب أن عدداً من الموظفين يقوم بإجراء مفاوضات ابتدائية بشأن العقود من تلقاء أنفسهم، خلافاً لسياسة الشراء، دون أي توجيه موثق من المشرفين عليهم. وعموماً لم يكن هناك أي توثيق لما حدث خلال هذه المفاوضات، ولكن كانت هناك إشارات متكررة إلى "وفورات" حُفقت. غير أنه نظراً لعدم وضع أية توقعات بصورة مسبقة، كان من الصعب تحديد ما إذا كانت حصيلة التفاوض هي أفضل نتيجة ممكنة كان يمكن تحقيقها. وذكر مكتب خدمات

الدعم المركزية أنه من أجل تحسين نتائج عمليات الشراء عن طريق الحد من الشكوك والمخاطر والتكاليف، ينبغي أن تغطي المفاوضات مع البائعين بموافقة الإدارة العليا على إجراءاتها بعد أن تستعرض لجان العقود ملفات الحالات. وعند الانتهاء من المفاوضات، يجب تقديم النتائج إلى اللجنة المعنية وتحديد الوفورات.

٤٧ - وبالإضافة إلى ذلك، ففي حين أن دليل المشتريات ينص على مشاركة مقدمي طلبات الشراء في المفاوضات، لا تقوم شعبة المشتريات دائما بإشراكهم حتى عندما يكون المبلغ الذي يجري التفاوض بشأنه كبيرا.

باء - التخطيط للمشتريات

١ - الحاجة إلى تحسين التخطيط للاقتناء

٤٨ - لم تعمل الآلية المخصصة لإعداد خطة اقتناء سنوية بصورة فعالة. وينبغي أن تحدّد الخطة أنشطة المشتريات بغية تحقيق اقتناء السلع والخدمات في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة. ولا تزال احتياجات البعثات الميدانية إلى حد كبير دون تخطيط وتجهز على أساس مخصص، مما يقلل لدرجة كبيرة فرص الشراء بكفاءة وفعالية. وعلاوة على ذلك، فإن الافتقار إلى توجيه موثق بشأن مسؤوليات تنفيذ العقود يخفف المساءلة فيما يتعلق بالتسليم الناجح للسلع والخدمات.

٤٩ - وطلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٢٦/٥٢ إلى الأمين العام أن يكفل وضع جميع الإدارات والمكاتب في المقر وفي الميدان، بالتعاون مع شعبة المشتريات، خططاً سنوية للمشتريات ينبغي إعلانها. وكما جاء في المذكرة الصادرة عن الشعبة بشأن طلب الخطط، "يساعد وضع إسقاط للاحتياجات... شعبة المشتريات بشكل كبير في تخطيط أنشطة الشراء وتحقيق اقتناء السلع والخدمات في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة". ومع ذلك، لم تقدم سوى ثماني إدارات في الأمانة العامة خطط اقتناء لعام ٢٠٠٨.

٥٠ - وردا على سؤال ورد في الدراسة الاستقصائية لمكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن جدوى وضع خطة الاقتناء في التخطيط لاحتياجات الشراء، قيّمت غالبية مقدمي طلبات الشراء المستطلعين في المقر (٥٩ في المائة) هذه الجدوى تقييماً إيجابياً. غير أن عددا كبيرا من أفراد العينة (٢٧ في المائة) قيموا هذه الجدوى تقييماً سلبياً. وعندما سئلت البعثات الميدانية والمكاتب الموجودة خارج المقر سؤالا مماثلاً، قدر ٤٠ في المائة جدوى خطة الاقتناء تقديراً ضعيفاً أو ضعيفاً جداً.

٥١ - وفيما يتعلق بعام ٢٠٠٨، فإن مجموع مبلغ خطط الاقتناء التي وضعتها الإدارات كان ٤٩١ مليون دولار، مقارنة بـ ١,٤٥ بليون دولار من طلبات الشراء الفعلية، وهو ما يمثل فرقا يبلغ ١٩٥ في المائة. وقد تسببت إدارتنا عمليات حفظ السلام والدعم الميداني بالفرق بين الخطط وطلبات الشراء الفعلية، حيث أشارت خطة الاقتناء الخاصة بمها إلى مبلغ ٣١٢ مليون دولار مقارنة مع طلبات شراء فعلية بلغت ١,١٦ بليون دولار، ويعزى ذلك أساسا إلى إدارة الخطوط الجوية وعملياتها، وشحن البضائع حيث بلغت الخطة ١٢٩ مليون دولار فقط مقابل قيمة لطلبات الشراء بلغت ٦٧٢ مليون دولار. وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن طلبات شراء المباني الجاهزة التي بلغت قيمتها ١١٤ مليون دولار مدرجة في الخطة. وأكد مكتب خدمات الدعم المركزية مجددا أن مسؤولية التخطيط للاقتناء تقع على عاتق مقدم طلب الشراء. وتمثل خطة الاقتناء السنوية لشعبة المشتريات توقعات الاحتياجات التي يبلغها مقدمو طلبات الشراء بها، ومن الطبيعي أن شعبة المشتريات ستقوم بتدبير أية احتياجات يتم إبلاغها بها في وقت لاحق من قبل مقدمي طلبات الشراء، وفقا لولاية الشعبة.

٥٢ - وكشف استعراض المكتب لخطط الاقتناء الخاصة بالبعثات الميدانية أنه لم يكن هناك اتساق في تصنيف فئات المشتريات، مما أدى إلى خطر إهمال بعض الاحتياجات. ولم تكن بعض العناصر الرئيسية للتكاليف، من قبيل تكاليف النقل الجوي، مدرجة في خطتي اقتناء لبعثتين، ولم تكن تكاليف التزود بالوقود وحصص الإعاشة مدرجة في خطتي بعثتين آخرين. وعلاوة على ذلك، لم تقدم بعض البنود ذات القيمة الكبيرة أي وصف لهذه البنود. وفي إحدى الخطط، وصف ٤٧ بندا بأنها مجرد "بضائع"، بما في ذلك بند بقيمة ١٢٧ مليون دولار وآخر بقيمة ٤٠ مليون دولار.

٥٣ - واعترف قسم الإمدادات في شعبة الدعم اللوجستي الذي ينسق مع البعثات الميدانية، وأقسام أخرى في شعبة الدعم اللوجستي ويقدم خطة الاقتناء إلى شعبة المشتريات، بأن عملية التخطيط بحاجة إلى تحسين، لكنه ذكر أنه لم يتلق أي ردود فعل من شعبة المشتريات في هذا الصدد.

٥٤ - ويتلقى قسم شؤون التخطيط والامثال والرصد خطط اقتناء المشتريات ويعلنها على الموقع الشبكي لشعبة المشتريات، ولكن نظرا لأنها ليست كاملة، لا يتسنى لشعبة المشتريات ولا للبائعين المحتملين الحصول على صورة واقعية عن احتياجات المنظمة من المشتريات. وينبغي، من الناحية المثالية، أن توحد الخطة وأن توضع استراتيجية للتصدي لعمليات الاقتناء الكبرى والمخاطر المرتبطة بها.

٥٥ - وذكرت إدارة الشؤون الإدارية أنه على الرغم من أن شعبة المشتريات اجتمعت مع عملائها الرئيسيين لتقديم التوجيهات في جميع مراحل عملية التخطيط للاقتناء، لا تزال مسؤولية التخطيط للاقتناء تقع على عاتق المكاتب التي تقدم طلبات الشراء. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن شعبة المشتريات هي المسؤولة في النهاية عن الشراء، وأن التخطيط للشراء بشكل موثوق وحسن التوقيت هو عنصر حاسم؛ وبالتالي، ينبغي أن تقوم شعبة المشتريات بالتنسيق مع تلك الإدارات التي تقدم طلبات شراء كبيرة القيمة، من قبيل إدارة الدعم الميداني لكفالة أن يغطي التخطيط للاقتناء جميع الاحتياجات المتوقعة الرئيسية وأن يأخذ في الحسبان أيضا المخاطر المحتملة أمام تحقيق الخطط.

جيم - الحاجة إلى توسيع قائمة الموردين

٥٦ - أخذت شعبة المشتريات زمام المبادرة لتنقية قاعدة البيانات المتعلقة بالموردين لديها كما نفذت معايير تسجيل الموردين المنقحة وعملية تسجيل كاملة على الانترنت عن طريق قاعدة بيانات الأمم المتحدة للأسواق العالمية. وفي إطار التحضير لنظام تخطيط موارد المؤسسة، كانت شعبة المشتريات تهدف إلى استكمال تنقية البيانات وتحديثها بحلول ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨. ووفقا لما ذكرته شعبة المشتريات، تم نقل رقابة ٦٥٠٠ سجل من سجلات الموردين من نظام Procure Plus إلى قاعدة بيانات الأمم المتحدة للأسواق العالمية وذلك كجزء من عملية تنقية البيانات. وفي ضوء حجم التنفيذ، تم تمديد البرنامج حتى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠٠٩.

٥٧ - وتم وضع معايير جديدة لتشجيع صغار الموردين المهتمين بالأمر على التقدم للتسجيل لدى الأمم المتحدة. وبغية التسجيل بصورة كاملة في قائمة الأمم المتحدة، هناك أربعة مستويات من المعايير. إذ يتعين على الموردين تقديم وثائق معينة تستند إلى كل مستوى من مستويات القيمة التعاقدية لكل معاملة. وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨، قدّم ٥٤٦ موردا طلبات للتقييم وفق المعايير الجديدة. ومن هؤلاء، تم قبول ٢٣٣ طلبا. وبسبب الانخفاض النسبي في عدد الموردين الجدد المسجلين مقارنة بالعدد الحالي من الموردين المسجلين، يرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه يجب على شعبة المشتريات أن تنظر في سبل أخرى لتوسيع قاعدة بيانات الموردين. ويقر مكتب خدمات الدعم المركزية باستصواب توسيع قاعدة بيانات الموردين، لكنه أفاد بأنه من الضروري أيضا الحفاظ على الضوابط الداخلية المناسبة أثناء القيام بذلك. وبعبارة أخرى، ينبغي ألا يأخذ التوسع السريع في قاعدة بيانات الموردين الأولوية على الحاجة إلى كفالة إضافة الموردين المؤهلين بشكل ملائم.

٥٨ - وافقت شعبة المشتريات وإدارة الدعم الميداني على تشكيل فريق عامل للبدء في تنفيذ برنامج رائد لكي تعيد البعثات الميدانية تقييم قرابة ٥٨ ٠٠٠ سجل من سجلات الموردين المخزنة في قاعدة بيانات Mercury. وستكفل تنقية سجلات البعثات الميدانية وجود قاعدة بيانات موردين يمكن الاعتماد عليها في الميدان، وكذلك قبل نقل البيانات إلى قاعدة بيانات الأمم المتحدة للأسواق العالمية. وكان من المقرر أن يبدأ تشغيل البرنامج الرائد في أيار/مايو ٢٠٠٩.

دال - لا يمكن القياس الكمي لزمان دورة عملية الشراء بشكل موثوق

٥٩ - بسبب وجود نقاط ضعف في نظم معلومات شعبة المشتريات، لا يمكن القياس الكمي لفترات دورات عملية الشراء بشكل موثوق. ونتيجة لذلك، لم يتمكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية من استخلاص أي استنتاجات تتعلق بزمان الدورة. إلا أن استعراض المكتب لثمانية ملفات عقود، أظهر أن متوسط زمن الدورة بين تاريخ طلب الشراء وتاريخ منح العقد هو ١١,٣ شهرا وتراوح مدتها من ٤ أشهر إلى ١٧ شهرا. وينبغي لشعبة المشتريات تحليل البيانات المتعلقة بالمشتريات بشكل دوري لتقييم كفاءة عملية الشراء.

٦٠ - وأجرت إدارة الشؤون الإدارية مؤخرًا دراسة على زمن دورة الشراء، وذكرت شعبة المشتريات أنها حددت مجالات للتقليل من زمن الدورة. وسيتم تنفيذ توصيات هذه الدراسة في المستقبل القريب.

خامسا - موارد المعلومات

٦١ - تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصرا أساسياً في العمليات التي وضعتها شعبة المشتريات. وينبغي للضوابط في هذا المجال أن تعالج على نحو كاف المخاطر المتعلقة بأمن وموثوقية البيانات والنظم والتطبيقات. ووجدت مراجعة الحسابات أن مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شعبة المشتريات معرّض لدرجة عالية من الخطورة وذلك لأن احتياجات المعلومات ودعم التكنولوجيات لا تحكمها اختصاصات محددة بوضوح؛ ولا توجد ضوابط تطبيق كافية لضمان سلامة البيانات، ولا توجد نظم لتحليل بيانات المشتريات. ويرى المكتب أن عدم وجود نظام ملائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يشكل خطورة عالية على عمليات الشراء والإدارة. وذكرت شعبة المشتريات أنها استثمرت قدرا كبيرا من الوقت والموارد والأدوات لتسهيل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة. وليس من المجدي حاليا تخصيص مزيد من الوقت والموارد والأدوات لتعديل إرث نظام تكنولوجيا المعلومات الحالي.

٦٢ - ويدعم شُعبة المشتريات برنامجان تطبيقيان أساسيان (هما Procure Plus ونظام المعلومات الإدارية المتكامل) و ١٧ من التطبيقات المساعدة. وقد تطورت النظم والتطبيقات المستخدمة لدعم عملية الشراء على مر الوقت، ونتيجة لذلك، يوجد لدى الشُعبة مجموعة من النظم القديمة المجزأة التي لم تعد تلي احتياجاتها الوظيفية ولا يمكن تحقيق التكامل بينها أو تحديثها على نحو كاف وبطريقة فعالة.

٦٣ - واستجابة لمتطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، فإن الأمانة العامة بصدد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة. وسيشمل هذا النظام سلسلة وحدة توريد، ستحل محل النظام الأساسي Procure Plus. ولم يُقدّم أي مؤشر رسمي إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية يتعلق بموعد التنفيذ التام لوحدة سلسلة التوريد في إطار النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة. ومع أنه يتوقع استبدال التطبيقات الأساسية في المستقبل، فإن الملاحظات الواردة أدناه ذات صلة بالنظام الحالي، فضلا عن النظام البديل.

ألف - الحاجة إلى وضع استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإطار إداري مكرسين

٦٤ - تفتقر شُعبة المشتريات إلى استراتيجية فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإلى إطار إداري لكفالة قيام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد بدعم عمليات الشراء على نحو كاف. كما تفتقر شُعبة المشتريات إلى لجنة مخصصة لاستعراض واعتماد استراتيجية واحتياجات الشُعبة من أجل اقتناء تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات وتطبيقها. ولم يجد المكتب أدلة على وجود عملية إدارة المخاطر في الشُعبة لتحديد مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورصدها والحد منها. ولم توثق الشُعبة مثلا أثر مبادرة قاعدة بيانات الأمم المتحدة للأسواق العالمية، أي لنقل بيانات تسجيل الموردين إلى قاعدة بيانات متكاملة، عن عملياتها، ولم تحلل وتوثق الآثار المتوقعة، بما في ذلك المخاطر الناجمة عن التنفيذ المقرر للمبادرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة. وبسبب عدم وجود ضوابط وعمليات فعالة، قد لا تتمكن الشُعبة من تحديد مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعمليات المشتريات لديها. وأفادت شُعبة المشتريات بأنه تم إعداد خطة استراتيجية لنظام تخطيط موارد المؤسسة تمشيا مع الخطة الاستراتيجية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي وضعها مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إلا أن المكتب يلاحظ أن أي استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب أن تترجم استراتيجية الأعمال، والتوقعات المتعلقة بالأعمال، وقدرات تكنولوجيا المعلومات الحالية وفي

المستقبل إلى خطة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، وأن نظام تخطيط موارد المؤسسة ليس استراتيجية، بل هو حل لتحقيق هدف الأعمال.

باء - الحاجة إلى تحسين الضوابط المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسلامة البيانات، وسجلات مراجعة الحسابات

٦٥ - لم توثق شعبة المشتريات احتياجاتها من أمن المعلومات، وضوابط الوصول وإجراءات الرصد، وبذلك تجاوزت بعدم توفير حماية كافية لموارد المعلومات والأصول. ولم تجر الشعبة أيضاً عمليات استعراض منتظمة لتطهير أو إيقاف المستخدمين الذين لم يعد مخولاً لهم الدخول إلى النظم والتطبيقات. وأوضحت شعبة المشتريات أنه توجد في نظام *Procure Plus* وثائق عن إدارة النظام تتعلق بأمن المعلومات وضوابط الدخول. إلا أنه عندما طلب منها المكتب، لم تقدم الشعبة أدلة عن إجراءات التشغيل القياسية الموثقة بشأن ضوابط الدخول وإجراءات الرصد. ويعد دليل إدارة أي نظام وثيقة تشغيلية عن كيفية تصميم وإدارة تطبيق ما بفعالية. فالوثائق التي قدمتها الشعبة لم تُحدد، مثلاً، أدوار المستخدمين ونبذة عنهم لكفالة التدقيق الداخلي ضمن التطبيق. علاوة على ذلك، فإن الرصد الفعال لنظام الدخول أساسي لمنع استخدام نظام التطبيق للمستخدمين غير المصرح لهم والاستخدام غير المناسب. ولم تقدم الشعبة أيضاً أي أدلة على توثيق آليات الرقابة هذه.

٦٦ - وكان نظام *Procure Plus* يفتقر إلى الضوابط الكافية في عملية الشراء خلال دورته الحياتية. وكان لهذا التطبيق ضوابط محدودة في ما يتعلق بعملية التحقق، ولم يتم ملء المجالات الرئيسية، ولم يكن من الممكن دائماً الاعتماد على البيانات المدرجة في الحقول المخصصة للتواريخ، وكانت صيغ التاريخ في النظم في صيغة حروف بدلا من صيغة رقمية للتاريخ. وأفادت شعبة المشتريات أنها لا تملك موارد كافية لإجراء تقييم على ثغرات الضوابط في نظام *Procure Plus* ولتنفيذ ضوابط تعويضية، ريثما يتم تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة. ولاحظ المكتب أنه لا ينبغي إعادة برمجة *Procure Plus*؛ بل ينبغي بدلا من ذلك وضع ضوابط تعويضية للحد من المخاطر التي نشأت نتيجة القيود على الضوابط في *Procure Plus*.

٦٧ - كما تفتقر شعبة المشتريات إلى مستودع مشترك للبيانات ولا يوجد لديها وصلات بينية آلية للبيانات بين تطبيقاتها ونظام المعلومات الإدارية المتكامل. وأدى ذلك إلى ازدواجية في الجهود، وإلى تأخير التحديثات وحدوث أخطاء. علاوة على ذلك، لم يكن يتم تدقيق الوصلات البينية يدويا بشكل متسق للتأكد من أن البيانات كاملة ودقيقة ومعتمدة. وعلى سبيل المثال، لم تكن هناك وصلات بينية في نظام رصد العقود لكي يدخل المستخدمون مبالغ العقد أو التغييرات التي تطرأ على مبالغ العقد، وكان يتم إدخال جدول العملة من نظام

المعلومات الإدارية المتكامل يدويا إلى نظام Procure Plus يوميا. وأوضحت شعبة المشتريات أن النظام الإداري الجديد لرصد العقود سيعطي لموظفي المشتريات إدخال وإدارة عقودهم وبذلك يتم تفادي الازدواجية في الإدخال بواسطة فريق تكنولوجيا المعلومات.

جيم - الحاجة إلى تنفيذ إجراءات لإدارة البيانات المتعلقة بالمشتريات

٦٨ - لم تضع شعبة المشتريات إجراءات لرصد وتحليل بيانات الشراء والاستعلام عنها بشكل منهجي لتحديد المخاطر المحتملة وحالات عدم الامتثال للإجراءات المعمول بها. ولا يوجد لدى الشعبة أيضا أدوات آلية لبذل العناية الواجبة تجاه الموردين. ولا يتضمن نظام Procure Plus ضوابط آلية للحدود أو العتبات المحددة مسبقا لإجراء استثناءات، ولم يؤد التطبيق إلى وضع سجلات لمراجعة الحسابات، وسجلات المعاملات. ولأغراض الرصد، ذكرت شعبة المشتريات أن لديها سلسلة من التقارير الآلية تغطي جوانب هامة للعناية من المشتريات مثل العقود والموردين وما إلى ذلك، التي يتم إرسالها عادة إلى مختلف الجهات المتلقية. ومع أنه قدّمت للمكتب قائمة بالتقارير التي أصدرتها الشعبة، كانت هذه التقارير محدودة ولم تكن كافية لتغطية المخاطر، والامتثال، والعناية الواجبة تجاه الموردين. وعزا المكتب هذه المحدودية إلى عدم كفاية الرقابة والتحقق من عدم اكتمال البيانات الواردة ضمن التطبيق. وعلى سبيل المثال، لم تتمكن شعبة المشتريات من تقديم معلومات عن دورة الجدول الزمني من تاريخ طلبات الشراء إلى تاريخ منح العقد. ونتيجة لذلك، يرى المكتب أنه لا يوجد لدى الشعبة برنامج متسق ومنهجي لرصد وتحليل الأداء والاستعلام والعمليات إزاء العتبات المحددة، مدعوما عند الضرورة ببرنامج حاسوبي آلي.

(توقيع) إنغا بریت أهلينوس

وكيلة الأمين العام

لخدمات الرقابة الداخلية

مراجعة حسابات إدارة المشتريات في الأمانة العامة
(AH2008/513/01): التوصيات المقدمة إلى إدارة الشؤون الإدارية
للحد من مجالات الخطورة العالية

التوصية	قُبلت (نعم/لا)	فئة الخطورة
ينبغي لإدارة الشؤون الإدارية توضيح مسؤولية شعبة المشتريات وإدارة الدعم الميداني في رصد تفويض سلطة الشراء للبعثات الميدانية.	نعم	إدارة
ينبغي لإدارة الشؤون الإدارية تحديد اختصاصات لجان استعراض العقود، ولجنة المقر للعقود/اللجنة المحلية للعقود، بما في ذلك التسلسل الإداري لمسؤولياتها.	نعم	إدارة
ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية كفالة وجود نظام رصد سليم في المقر لاستعراض أداء (أ) اللجان المحلية للعقود في البعثات الميدانية نظرا لزيادة عتبة لجنة المقر للعقود إلى مبلغ ٥٠٠ ٠٠٠ دولار، (ب) اللجان المحلية للعقود في مكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا، فيما يتعلق بتفويض سلطة شراء غير محدودة للمكاتب الموجودة خارج المقر.	نعم	إدارة
ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية إعادة النظر في استمرار الحاجة إلى السلطة المخولة حاليا إلى مدير شعبة المشتريات لعقود استئجار الطائرات القصيرة الأجل حتى مبلغ ٥ ملايين دولار (وفي التنازل عن استعراض لجنة المقر للعقود لمثل هذه الحالات). وإذا لزم الأمر، ينبغي إنشاء آلية استعراض لكفالة منح العقود لمصلحة الأمانة العامة الفضلى.	لا	إدارة
ينبغي لشعبة المشتريات وضع مؤشرات أداء رئيسية يمكن بموجبها قياس أدائها، بما في ذلك المشاركة في تقديم العطاءات وفتحات التجهيز للتقييم التقني والمالي، وموافقة لجنة المقر للعقود، ومنح العقد وتوقيع العقد، وما إلى ذلك.	نعم	إدارة
ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية وإدارة الدعم الميداني تشكيل فريق عامل لوضع وتنفيذ استراتيجيات الشراء بشكل دوري. وينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية أن يكفل أيضا مشاركة كبار المديرين في هذه العملية بغية إدارة المخاطر استراتيجيا بطريقة منهجية.	نعم	استراتيجية

التوصية	قُبلت (نعم/لا)	فئة الخطورة
ينبغي لمكتب خدمات الدعم المركزية تحليل أسباب ارتفاع عدد حالات الشراء، التي تسفر عن حالات أثر رجعي/حالات أثر رجعي جزئي/حالات ماسة، وأن يُدرج في استراتيجيات الشراء الشاملة إجراءات محددة لمراقبة الاستثناءات في الإجراءات التنافسية.	لا	استراتيجية
ينبغي لشعبة المشتريات تحليل بيانات الشراء لوضع استراتيجيات لمختلف أنواع السلع، واستنادا إلى المناطق التي تعمل بها الأمم المتحدة بغية تحسين مشاركة الموردين من الاقتصادات النامية أو الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية.	لا	استراتيجية
ينبغي لشعبة المشتريات تحليل علاقتها مع كبار المقاولين بغية وضع استراتيجية تنصدي للمخاطر التشغيلية والمالية الناجمة عن الاعتماد عليهم، وكذلك استكشاف الفرص لتحقيق الكفاءة والوفورات على أساس وفورات الحجم.	نعم	استراتيجية
ينبغي لشعبة المشتريات، بالتشاور مع الجهات الطالبة الرئيسية، تحليل مشاركة الموردين في ما يتعلق بسلع معينة، ووضع استراتيجية لتحسين المنافسة.	نعم	استراتيجية
ينبغي لشعبة المشتريات أن تشترط بالنسبة لكل عطاء إدخال البيانات المتعلقة بجميع البائعين المتقدمين بعطاءات، والمبالغ المتعلقة بعطاءاتهم، في نظام Procure Plus ، وأن تقوم بتطوير تقارير الإدارة التي تستخرج هذه المعلومات. وينبغي أن يكون إدخال هذه البيانات أيضا أحد المتطلبات المتعلقة بالنظام المرتقب لتخطيط موارد المؤسسة.	لا	استراتيجية
ينبغي لشعبة المشتريات تعزيز الإجراءات للتقييمات التجارية واشتراط تقديم تقرير تقييم تجاري رسمي، وبالنسبة للعقود الكبيرة أيضا ينبغي أن تقوم لجنة تقييم بإجراء التقييمات المالية وليس من قبل موظف مشتريات واحد.	نعم	تشغيلية
ينبغي لشعبة المشتريات وضع مبادئ توجيهية مفصلة بشأن كيفية إجراء المفاوضات. وينبغي أن تشمل المبادئ التوجيهية شرطا بأن يتم إعداد وثيقة استراتيجية التفاوض والموافقة عليها على المستوى المناسب قبل بدء المفاوضات. وينبغي أن تحدد الاستراتيجية الخطوط العريضة لأهداف التفاوض، والنتائج المرجوة والبدائل المقبولة.	نعم	تشغيلية
بالتشاور مع مكتب الشؤون القانونية، ينبغي لشعبة المشتريات إجراء تعديل على دليل المشتريات لتوضيح الظروف التي يسمح فيها للموردين الذين تم تعليق أو منع التعامل معهم، الاستمرار في العقود الجارية.	لا	تشغيلية

التوصية	قُبلت (نعم/لا)	فئة الخطورة
ينبغي لإدارة الشؤون الإدارية والإدارات الطلابية التي تصدر طلبات شراء ذات قيمة كبيرة، مثل إدارة الدعم الميداني، التأكد من أن خطة الطلب تركز على الأمور المادية والهامة. وينبغي أن يشمل إعداد خطط الشراء جميع الاحتياجات المتوقعة الرئيسية والنظر في المخاطر لتحقيق هذه الخطة. وينبغي أن تشمل هذه العملية أيضا وضع آلية لرصد طلبات الشراء الفعلية مقابل الخطة على أساس دوري.	لا	تشغيلية
ينبغي لشعبة المشتريات وضع مبادئ توجيهية لعقود الشراء المركبة التي تفسر بنود العقد البارزة وتقدم التوجيه بشأن الكيفية التي ينبغي تنفيذها في الواقع العملي.	لا	تشغيلية
ينبغي لشعبة المشتريات تعزيز الضوابط الداخلية لضمان وجود البيانات التي لا يجب تجاوزها في نظام رصد العقود، واستعراض البيانات دوريا لتحديد الأسباب لأي استخدام أدنى أو أكثر للعقود، واتخاذ الإجراءات اللازمة للاستخدام الفعال للعقد.	نعم	تشغيلية
ينبغي لشعبة المشتريات إضفاء الطابع الرسمي على احتياجاتها من المعلومات والاتصالات في خطة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثيا مع الاستراتيجية التشغيلية للمشتريات.	لا	موارد المعلومات
ينبغي لشعبة المشتريات إنشاء لجنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تتألف من ممثلي المستخدمين التشغيليين وموظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وينبغي أن تتحمل اللجنة مسؤولية توفير التوجيه لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستثمارات والخدمات ومراقبتها. وينبغي للشعبة إسناد مسؤوليات واضحة لتطوير وتنفيذ ومراقبة إدارة إجراءات التغيير.	لا	موارد المعلومات
ريثما يتم تنفيذ النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة، ينبغي للجنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائمة أن تحدد وتشرف على عملية الشراء المؤلفة من: إطار عمل لإدارة المشاريع؛ وعملية تغيير الضوابط؛ وإعداد حالات الأعمال؛ وعملية الموافقة.	لا	موارد المعلومات
ريثما يتم تنفيذ النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة، ينبغي لشعبة المشتريات وضع وتوثيق هيكل المعلومات اللازم لعملياتها الأساسية، وتخصيص ملكية البيانات والمسؤوليات من أجل صيانة واستكمال جميع الوثائق المتعلقة بالنظم والتطبيقات المستخدمة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي للشعبة وضع وتطوير معجم بالبيانات المتعلقة بجميع تطبيقاتها.	نعم	موارد المعلومات

التوصية	قُبلت (نعم/لا)	فئة الخطورة
ريثما يتم تنفيذ النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة، ينبغي لشعبة المشتريات توثيق الاحتياجات والإجراءات المتعلقة بأمن المعلومات، مع إيلاء اهتمام خاص لضوابط الدخول، وإنفاذ تغيير كلمة المرور، ورصد المعايير لجميع نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم عملية الشراء.	نعم	موارد المعلومات
ريثما يتم تنفيذ النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة، ينبغي لشعبة المشتريات إجراء تقييم لثغرات الرقابة في نظام Procure Plus، وتنفيذ الضوابط التعويضية القائمة التي تستند إلى الفحص اليدوي والتقارير. علاوة على ذلك، ينبغي للشعبة أن تكفل أن يتضمن تعريف الاحتياجات اللازمة لسلسلة وحدة التوريد للنظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة تطبيق ضوابط كافية للحصول على الإذن، والمدخلات، والتجهيز، والناتج، والانتقال، والاستخلاص، والأرشفة.	لا	موارد المعلومات
ريثما يتم تنفيذ النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة، ينبغي لشعبة المشتريات تنفيذ إجراءات الرقابة للتحقق من البيانات الواردة من تطبيقات أخرى، والتأكد من دقتها واكتمالها قبل أن يتم تحميلها في تطبيقاتها.	لا	موارد المعلومات
ريثما يتم تنفيذ النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة، ينبغي لشعبة المشتريات وضع متطلبات وإجراءات للمراقبة والقيام برصد، واستعلام، وتحليل بيانات المشتريات بانتظام لتحديد المخاطر المحتملة، وتحديد حالات عدم الامتثال لقواعد وأنظمة الأمم المتحدة؛ وأداء العناية الواجبة تجاه الموردين.	لا	موارد المعلومات

ملاحظة: يكرر مكتب خدمات الرقابة الداخلية التأكيد على التوصيات المرفوضة ويطلب إلى إدارة الشؤون الإدارية أن تعيد النظر فيها.