الأمم المتحدة

A/67/164

الجمعية العامة

Distr.: General
20 July 2012
Arabic
Original: English

الدورة السابعة والستون

البند ١٢٨ من جدول الأعمال المؤقت*

التقارير المالية والبيانات المالية المراجعة وتقارير مجلس مراجعي الحسابات

التقرير المرحلي السنوي الأول لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة لتخطيط موارد المؤسسة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة رسالة مؤرخة ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٢ موجّهة من رئيس مجلس مراجعي الحسابات يحيل بها تقرير المجلس عن التقدم المحرز في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (أوموجا) خلال فترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

* A/67/150.

230812 220812 12-43308 (A)

الرجاء إعادة استعمال الورق

كتاب الإحالة

٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٢

يشرفني أن أحيل إليكم التقرير الأول لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة خلال فترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

(توقيع) **ليو** جياي
المراجع العام للحسابات في الصين
ورئيس مجلس مراجعي الحسابات

رئيس الجمعية العامة للأمم المتحدة

نيويورك

التقرير المرحلي السنوي الأول لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة لتخطيط موارد المؤسسة

موجز

للأمم المتحدة نظم متعددة صُممت خصيصا[أ] لتلبية احتياجاتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكن هذه النظم لا تتفاعل فيما بينها بسهولة وتتطلب صيانتها تكاليف باهضة كما أنها لم تواكب التطورات التكنولوجية. وفي تموز/يوليه ٢٠٠٦، أيدت الجمعية العامة في قرارها ٢٨٣/٦٠ اقتراح الأمين العام الرامي إلى تنفيذ نظام لتخطيط موارد المؤسسة (مشروع ''أوموجا'') على نطاق الأمانة العامة للأمم المتحدة.

وتتوخى نظم تخطيط موارد المؤسسة تمكين المؤسسات من دمج عملياتها وتسهيل تدفق المعلومات فيما بين جميع مهام العمل، فتتيح بذلك إمكانية تعزيز المساءلة وتحسين الرقابة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات. وعلاوة على ذلك، تساهم معظم هذه النظم في تحديد سبل تحسين فعالية التكلفة وتحقيقها في سياق إنجاز الأنشطة. ويغطي نظام تخطيط موارد المؤسسة المقترح للأمم المتحدة معظم مهام الإدارة والدعم في المنظمة بما يشمل المجالات الخمسة التالية: المالية؛ وسلسلة الإمدادات والمشتريات؛ والموارد البشرية؛ وخدمات الدعم المركزي؛ وإدارة البرامج والمشاريع. ويشمل النظام أيضا العديد من الكيانات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة الأوسع بما يتجاوز الهيئة الأساسية للأمانة العامة للأمم المتحدة (انظر المرفق الأول)، ولهذا السبب، من جملة أسباب أخرى، فإنه يمثل مشروعا لتحويل أساليب تصريف الأعمال ينطوي على قدر كبير من الصعوبة والتعقيد.

وفي التقرير المرحلي السنوي الثالث المتعلق بتنفيذ المشروع، أشارت الإدارة إلى أنها تتوقع إتمام تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة بحلول نهاية عام ٢٠١٥، أي بعد ثلاث سنوات من الموعد المقرر في الأصل (انظر A/66/381). وتبلغ التكاليف المتوقعة للمشروع ٣١٥,٨ مليون دولار، مع توقع تحقيق فوائد كمية سنوية تتراوح بين ١٣٩ مليون دولار و ٢٢٠ مليون دولار. والهدف من المشروع هو تبسيط مجموعة واسعة من الممارسات الإدارية وتزويد الأمم المتحدة ببيانات محدثة ودقيقة تمكنها من اتخاذ القرارات بصورة أسرع، وتحسين تقديم الخدمات من خلال تحسين التخطيط للبرامج وقياس النتائج.

(أ) نظم استُحدثت خصيصا للأمم المتحدة أو صممت لها، وبالتالي لا يمكن أن تستبدلها بسهولة النظم ''المتاحة في السوق''.

وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٦٦/٢٤٦، إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أن تطلب بدورها إلى مجلس مراجعي الحسابات إجراء مراجعة للحسابات المتعلقة بتنفيذ الإدارة لنظام تخطيط موارد المؤسسة، وأن تقدم تقريرا سنويا إلى الجمعية العامة اعتبارا من الجزء الرئيسي من دورتها السابعة والستين.

وهذا التقرير، الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي انتهى إليها المجلس في استعراضه السنوي الأول، إنما هو نتاج تقييم للمشروع أُجري بين نيسان/أبريل ٢٠١١ ونيسان/أبريل ٢٠١٢. وتعكس الاستنتاجات والتوصيات والخلاصة الواردة فيه تقييم المجلس للمشروع وقت إجراء المراجعة. وقد أبلغت الإدارة المجلسَ بأنها قد قبلت جميع توصياته. وترد في متن التقرير ومرفقه الثاني الإجراءات التي اتخذتها الإدارة استجابة لتوصيات المجلس، رغم أنه يجدر ملاحظة أن هذه الإجراءات لم تخضع بعد لأي مراجعة.

وأبلغت الإدارة المجلسَ أيضا بأن التقرير المرحلي السنوي الرابع بشأن تنفيذ مشروع أوموجا الذي سيقدمه الأمين العام إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والستين سيتضمن معلومات مستكملة عن التغييرات الأساسية التي أُدخلت على المشروع منذ آذار/مارس ٢٠١٢.

ونظرا للصعوبات الكبيرة التي يواجهها هذا المشروع، يشعر المجلس بالاطمئنان إزاء اعتراف الإدارة العلني بالمشاكل وأوجه القصور المشار إليها في هذا التقرير، والتزامها باتخاذ مجموعة من الإجراءات، جرى بالفعل أو يجري حاليا تنفيذ العديد منها. ومن المفترض، مبدئيا، أن تساهم هذه الإجراءات، إذا ما نُفذت بسرعة وبفعالية، في حل العديد من تلك المشاكل. وسيقوم المجلس بمتابعة ما يتم إحرازه من تقدم إضافي والآثار المترتبة على الإجراءات التي اتخذتها الإدارة خلال عملية المراجعة المقبلة لحسابات المشروع في الربع الثالث من عام ٢٠١٢.

الاستنتاج العام

كما هو مبين في هذا التقرير، واجه مشروع تخطيط موارد المؤسسة (أوموجا) صعوبات شديدة في عام ٢٠١١ ومطلع عام ٢٠١٢. ويساور المجلس القلق لأن الخطط التي تغطي نطاق المشروع وميزانيته وجدوله الزمني كما ترد في التقرير المرحلي السنوي الثالث تتسم بالتفاؤل المفرط وتفتقر إلى الدقة، وليس بوسعه تقديم أي ضمان بأن المشروع سيُنفذ في الوقت المحدد وبالتكلفة المرصودة والمواصفات المقررة. وقد كان بالإمكان تفادي العديد من المشاكل التي صودفت، مما يدل على أن هناك ضعف في إدارة المشاريع وتنظيمها، فضلا عن مواطن ضعف أوسع وأعمق في قدرة الأمم المتحدة على إدارة وتنظيم عملية تحويل أساليب تصريف الأعمال.

ويشمل مشروع تخطيط موارد المؤسسة كيانات ونماذج عمل عديدة ومختلفة داخل منظومة الأمم المتحدة. ونظرا لما ينطوي عليه هذا النطاق من صعوبات، يرى المجلس أن استراتيجية التنفيذ لم تكن واقعية من البداية سواء فيما يتعلق بالإطار الزمني أو بهدف بدء تشغيل النظام بشكل متزامن في جميع المواقع والكيانات. ويرى المجلس أن هذه الاستراتيجية قد صيغت من دون إجراء تقييم مناسب لهيكل الأعمال القائم. كما لم يراعي أوجه الترابط الأوسع مع المشاريع التحويلية الأخرى، من قبيل تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويلاحظ المجلس أن الإدارة العليا لم تضطلع بأي تقييم شمولي للتسلسل الواجب اتباعه والقدرة اللازمة لتنفيذ برامج متعددة لتحويل أساليب تصريف الأعمال.

ويدرك المجلس أن الأمين العام على بيّنة من الصعوبات القائمة، وأنه عاكف في وقت كتابة هذا التقرير على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين إدارة المشروع وتنظيمه وإنجازه، وكذلك لمعالجة بعض مشاكل الإدارة والتنظيم القائمة على نطاق أوسع في الأمانة العامة. ويرى المجلس أن من الأهمية بمكان أن تكون الإجراءات المتخذة فورية وحاسمة وفعالة إذا أريدَ لها أن تدعم إنجاز نظام تخطيط موارد المؤسسة بنجاح؛ وأن تُتخذ في إطار استراتيجية شاملة لتحقيق التكامل في تنفيذ مشاريع متعددة ومتزامنة لتحويل أساليب تصريف الأعمال داخل الأمم المتحدة. وفي انتظار أن يثبت تأثير هذه الإجراءات، لن يكون بوسع المجلس تقديم أي ضمان بأن هذا المشروع يسير في الاتجاه الصحيح بما يفضي إلى إنجازه بنجاح.

وقد أوضحت الإدارة أن أهدافها العليا في تنفيذ نظام لتخطيط موارد المؤسسة تتمثل في تحسين إدارة المعلومات وتحقيق المزيد من الكفاءة في ممارسات العمل. بيد أن الإدارة لم تبيّن السبُل التي ستعتمدها لتحسين إدارة المعلومات، وما يخشاه المجلس هو عدم التعامل مع مشروع تخطيط موارد المؤسسة باعتباره مشروعا لتحويل أساليب تصريف الأعمال هدفه تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في عمليات المنظمة. وعلاوة على ذلك، لم تحدد الإدارة فوائد معينة ترمي إلى تحقيقها، أو كيف تخطط لتحقيقها، أو كيف سيتم قياسها. ونتيجة لذلك، يُخشى تفويت هذه الفرصة لتحسين الكفاءة والفعالية في الأمم المتحدة، وأن يتحول نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى مجرد بديل مكلّف لنظم المعلومات المستخدمة حاليا في الإدارة. ويدرك المجلس، بناء على الدراسات السابقة التي أجريت بشأن المشاريع الكبرى لتحويل أساليب تصريف الأعمال المتعلقة بتخطيط موارد المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات، أنه إذا بدء تشغيل النظام، فإن أي محاولة لإعادة تصميم العمليات ومواءمة النظام بشكل رجعي تكون جد مكلّفة.

ويساور المجلس القلق أيضا لأن الادارة لم تتوخ الشفافية في الإبلاغ عن التكاليف والتقدم المحرز فيما يتعلق بمشروع تخطيط موارد المؤسسة، ولأن الترتيبات الإدارية المتخذة من أجل المشروع تفتقر إلى الفعالية. ويجري تنفيذ المشروع منذ أربع سنوات دون أن تكون هناك خطة مفصلة له، والمجلس قلق من أن يكون الدافع وراء القرارات المتخذة بشأن المشروع هو الرغبة في التقيد بجدول زمني يفتقر إلى الواقعية بشكل متزايد، بدلا من كفالة تشغيل النظام على نحو يدعم المنظمة في سعيها لبلوغ أهدافها ومقاصدها الاستراتيجية. ويساور المجلس قلق بالغ أيضا لأن التكلفة النهائية التي توقعتها الإدارة للمشروع لا تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل التي ستؤدي، على الأرجح، إلى زيادة التكاليف بشكل كبير. وبالإضافة إلى ذلك، أخفقت الإدارة في إثبات ما إذا كانت تكاليف المشروع تقل عن الميزانية المرصودة أم تتجاوزها لأنها غير قادرة على تحديد ما الذي كان ينبغي تحقيقه مقابل المبلغ الذي أنفقته حتى الآن وقدره ١٢٣ مليون دولار.

ويدرك المجلس بأن هناك أسبابا قوية تبرر الحاجة إلى نظام جديد متكامل لتخطيط موارد المؤسسة. بيد أنه يرى أن هناك الآن ما يكفي من الغموض بشأن الأهداف التي يتوخى تحقيقها وبشأن إمكانية تنفيذه في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المرصودة، لتبرير إجراء إعادة تقييم جذرية لنطاق المشروع، وتكلفته المحتملة وجدوله الزمني والفوائد المرجوة منه.

الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات

خلُص المجلس إلى الاستنتاجات الرئيسية التالية.

تتوقع الإدارة الانتهاء من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة بعد ثلاث سنوات من الموعد المقرر في الأصل. وثمة "تكاليف مرتبطة" بمبالغ كبيرة غير مدرجة سواء في التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع وقدرها ٣١٥,٨ مليون دولار أو ضمن ميزانيات الإدارات المعنية. ويشير الجدول الزمني للمشروع كما يرد في التقرير المرحلي السنوي الثالث إلى أن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة سيكتمل بحلول نهاية عام ٢٠١٥، أي بعد ثلاث سنوات من الموعد المقرر أصلا. وتم تنقيح التقدير الأصلي لتكلفة المشروع من مبلغ ٢٤٨,٣ مليون دولار ليصبح ٣١٥,٨ مليون دولار في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩ وأُبقي عند هذا المستوى منذ ذلك الوقت. بيد أن ميزانية المشروع، شأنها في ذلك شأن ميزانيات الإدارات المعنية، لا تشمل التكاليف المتعلقة بتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة من قبيل تنقية البيانات، والاختبار المتعلق بالمستعملين وحفظ البيانات. ويشير التحليل الأولي الذي أجراه فريق المشروع إلى أن مجموع هذه التكاليف يمكن أن يتراوح ما بين ٨٦ مليون دولار و ١١٠ ملايين دولار.

يفيد التقرير المرحلي السنوي الثالث للإدارة (A/66/381) بأن المشروع سيحقق فوائد سنوية متكررة تتراوح بين ١٣٩ مليون دولار و ٢٢٠ مليون دولار، ولكن لا توجد أية خطط متفق عليها بشأن التغييرات التي ينبغي للمنظمة أن تجريها لكي يتسنى لها تحقيق تلك الفوائد. ولئن كانت الإدارة على بينة من عمليات الاستبدال التي ترغب في تنفيذها في مجال تصريف الأعمال، فإن الاكتفاء بإنشاء وبدء تشغيل نظام جديد لتكنولوجيا المعلومات يشمل تلك العمليات لن يحقق الفوائد المرجوة من المشروع. وفي الوقت الحالي، لا توجد أية خطط تبين سُبل تنظيم ممارسات العمل أو هياكل الموظفين للاستفادة من أوجه الكفاءة التي تتيحها العمليات المعاد تصميمها، وليس ثمة وعي كاف بشأن ما سيكون متوقعا من الموظفين في حال نجاح تنفيذ النظام. و لم تحدد الإدارة أيضا الكيفية التي سيتم بها استخدام المعلومات الإدارية المحسنة لتحقيق الفوائد أو المعلومات المطلوبة، أو الغرض المتوخى منها، أو النتيجة المتوقع تحقيقها.

وفي الوقت الحالي، لا تتعامل الإدارة مع تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة باعتباره مشروعا لتحويل أساليب تصريف الأعمال وليس لديها أية خطط بشأن طرائق إدارة التغيير وترسيخ ممارسات عمل أكثر فعالية في جميع أقسام المنظمة. ولتحقيق الفوائد المرجوة من نظام تخطيط موارد المؤسسة، سيتعين على المنظمة اعتماد أساليب جديدة للعمل وإجراء تغييرات في ممارسات عمل الموظفين وأدوارهم ومسؤولياتهم. وليست هناك خطط تبين كيفية ترسيخ أساليب العمل المحسنة في جميع أقسام المنظمة، و لم يتم تحديد نطاق وتكلفة برنامج إعادة التدريب الذي سينبغي تقديمه لإعادة توجيه وقت الموظفين صوب المزيد من الأنشطة ذات القيمة المضافة. وثمة احتمال أن يؤدي غياب خطط لتحويل أساليب تصريف الأعمال إلى حدوث تأخيرات في إدماج نظام تخطيط موارد المؤسسة في عمليات تصريف الأعمال عقب التنفيذ.

تفتقر الإدارة إلى الفعالية في إدارة تكاليف المشروع أو تنفيذه. أفادت الإدارة بأن تأخر المشروع يُعزى إلى عدد من الأسباب، بما في ذلك اتساع نطاق المشروع، وبطء وتيرة تقبل العمليات الجديدة لتصريف الأعمال مقارنة بما كان متوقعا، والتأخيرات في تعيين موظفي المشروع والخبراء المتخصصين. ويرى المجلس أنه كان بإمكان الإدارة أن تتوقع هذه المشاكل وتتلافاها من خلال إدارة المشروع بشكل أفضل، وتعزيز تحكم الإدارة العليا في زمام المشروع. ولا توجد خطة مفصلة تبين المهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف العامة للمشروع، أو التسلسل الذي ينبغي أن يُتبع في إنجازها. ونتيجة لذلك، تراكمت التأخيرات دون أن تسترعي أي اهتمام أو تم قبولها اعتقادا بأنه يمكن استيعابها ضمن الجدول الزمني

العام للمشروع. وعدم وجود القدر الكافي من الرصد والتحليل الدقيقين لتكاليف المشروع مقابل ميزانيات ونواتج واضحة يعني أن الإدارة غير قادرة على إدارة موارد المشروع بفعالية. والإدارة غير قادرة أيضا على تبيان ما إذا كانت تكاليف المشروع تقل عن الميزانية أو تتجاوزها لأنها غير قادرة على تحديد ما الذي كان ينبغي تحقيقه مقابل المبلغ الذي أنفقته حتى الآن وقدره ١٢٣ مليون دولار.

وفي ظل النهج الذي تتبعه الأمم المتحدة في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، تتحمل أطراف متعددة المسؤولية عن إنجاز أجزاء مختلفة ومترابطة من المشروع، بحيث يؤثر أداء طرف واحد على قدرة الطرف الآخر على الوفاء بمسؤولياته. وفي حين تعمل جميع الأطراف وفق تصميم تقني متفق عليه، ثمة احتمال أن يتعذر على الإدارة مساءلة أي طرف عن أداء نظام تخطيط موارد المؤسسة عند تنفيذه.

من غير المرجح أن يتسنى احترام الجدول الزمني لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة كما يرد في التقرير المرحلي السنوي الثالث للإدارة، كما أن التوقعات المعلنة للتكلفة النهائية للنظام لا تستند إلى أسس صحيحة. فمن المرجح أن يتأخر مرة أخرى تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة لأن تصميم النظام لم يكتمل في الموعد المقرر لذلك. ولم تحدد الإدارة بعد المدة الزمنية لهذا التأخير، لكن الجدول الزمني المنقح للتنفيذ لا يتضمن هوامش لاستيعاب التأخير ولا يترك مجالا لمزيد من التأخر الناشئ عن الأسباب المعتادة لتأخر المشاريع أثناء التنفيذ (من قبيل حدوث تعقيدات جرّاء نقل البيانات من النظم القديمة).

وبالإضافة إلى ذلك، يظل تقدير الإدارة لتكلفة نظام تخطيط موارد المؤسسة دون تغيير على الرغم من تمديد الجدول الزمني لمدة عامين واعتماد نهج تدريجي لدعم تنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وكانت الإدارة قدرت في وقت سابق أن اعتماد نهج تدريجي لدعم تنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام سيكلف ٣٩٧,٩ مليون دولار، أي بزيادة قدرها ٨٢,١ مليون دولار عن التوقعات الحالية للتكلفة النهائية. ويساور المجلس القلق لسببن أولهما أن الإدارة لم تتمكن من تزويد المجلس بأدلة داعمة مقنعة تثبت التكلفة النهائية المتوقعة بمبلغ ٣١٥,٨ مليون دولار، على نحو ما أشير إليه أول مرة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، وثانيهما أن التكاليف المترتبة على التأخيرات والتغييرات الكبيرة التي طرأت على النهج المتبع في تنفيذ المشروع منذ ذلك الوقت لم تُدرج في توقعات الإدارة للتكاليف. ولاحظ المجلس أن الإدارة قد أجرت تخفيضات في احتياجاتها المتوقعة من الموارد لكي تُبقي التكلفة المتوقعة في حدود ٣١٥,٨ مليون دولار، لكن المجلس لم يجد أي دلائل تثبت إجراء تغييرات أساسية في نطاق المشروع أو في أنشطته المتوقعة تبيّن الكيفية التي سيتم

بها تنفيذ النهج التدريجي دون زيادة التكاليف. ويرى المجلس أن تلك التدابير هي أبعد ما تكون عن الممارسة الجيدة في إدارة الموارد المالية للمشروع حيثما يتحتم وجود تقييم مستمر وواقعي للتكاليف كأساس لاتخاذ القرارات السليمة.

وقد ساهم القرار الذي اتُّخذ مؤخرا بإعداد المجموعة الأولى من البيانات المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام باستخدام النظم القديمة، بما في ذلك نظام المعلومات الإدارية المتكامل، في التخفيف من الضغط المفروض لإنجاز نظام أوموجا على الفور. وسيعلق المجلس على الآثار المترتبة على ذلك في تنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية في تقريره المرحلي الثاني عن المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (A/67/168). لكن بما أن تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة يجري بنهج تدريجي، لم يتضح بعد السبب وراء عدم إدراج التكاليف الإضافية المتوقعة سابقا لهذه الاستراتيجية في توقعات الإدارة للتكلفة النهائية للمشروع.

تفتقر الترتيبات الإدارية المتخذة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة إلى خطوط واضحة للمساءلة كما أنها غير مواتية لتحقيق الشفافية والفعالية في اتخاذ القرارات. لم تُحدَّد الأدوار والمسؤوليات المناطة بأعضاء اللجنة التوجيهية بشكل واضح، وليس لديهم تحكم مباشر في النواتج المستهدفة للمشروع، بما في ذلك لا سيما تحويل أساليب تصريف الأعمال. وثمة أيضا نقص في الشفافية على مستوى اتخاذ القرارات، إذ يتعذر تحديد الأسس المستند إليها في اتخاذ قرارات رئيسية بشأن المشروع. ويرى المجلس أن اللجنة التوجيهية لم تقدم أي تحليلات نقدية وافية بشأن جدوى الإجراءات المقترحة سواء من قبل فريق المشروع أو من قبل اللجنة ذاتها، وتلاحظ أنه حتى نيسان/أبريل ٢٠١٢، لم يكن للمشروع مالك من كبار المسؤولين.

وفي ضوء الاستنتاجات الواردة أعلاه، يقدم المجلس توصيات مفصلة في الجزء الرئيسي من هذا التقرير. **وتتمثل التوصيات الرئيسية، في سياق التقرير المرحلي السنوي الرابع للأمين العام عن مشروع أوموجا، في ما يلي:**

(أ) أن تحدد الإدارة التغييرات التي تقترح إدخالها على المنظمة لتحقيق الفوائد السنوية المتوخاة من المشروع وأن تبلغ الجمعية العامة بها؛

(ب) أن تبين الإدارة بوضوح النهج الذي ستتبعه لإدارة تحويل أساليب تصريف الأعمال وترسيخ ممارسات أكثر فعالية وتنسيقا للعمل في جميع أقسام المنظمة؛

(ج) أن يقوم مدير المشروع واللجنة التوجيهية: '١' بإعادة تقييم مدى إمكانية التقيد بالجدول الزمني للمشروع وميزانيته، بما في ذلك النظر في عامل الميل إلى التفاؤل والتأثير المحتمل للمخاطر المحددة؛ و '٢' إعداد تقديرات محكمة للتكاليف، بما في ذلك وضع جدول زمني لإنجاز المشروع في ظل النطاق الحالي للعمل؛ و '٣' الإبلاغ عن النتائج، بما في ذلك تقديم مقترحات إلى الجمعية العامة في أقرب فرصة ممكنة لاستدراك أي زيادات ملحوظة في التكاليف أو المدة الزمنية المقررة للمشروع؛

(د) أن تقوم الإدارة العليا بوضع الضوابط المناسبة بحيث تثبت للجمعية العامة بوضوح أنه بالإمكان الوثوق في الجدول الزمني المعلن للمشروع وفي تكاليفه الحالية والمتوقعة؛

(هـ) أن تقوم الإدارة '١' بتعيين مالك واحد من كبار المسؤولين تكون له السلطة اللازمة عبر الإدارات والكيانات التي يتعين تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة فيها، بغية دفع عجلة المشروع إلى الأمام، و '٢' إطلاع جميع الموظفين بوضوح على هوية المالك المسؤول عن المشروع وسلطته، و '٣' وضع الصيغة النهائية للتنقيحات المقررة لهيكل إدارة المشروع في أقرب فرصة ممكنة، بما في ذلك تحديد المسؤوليات بوضوح فيما يتعلق بإنجاز جميع المهام الرئيسية.

وفيما يتعلق بالتوصية الأخيرة أعلاه، يجب تحديد التغييرات المقرر إدخالها في إدارة مشروع تخطيط موارد المؤسسة في إطار النهج الأكثر تكاملا الجاري تطويره وقت إعداد هذا التقرير لإدارة وتنظيم عملية تحويل أساليب تصريف الأعمال داخل الأمانة العامة. ويعلق المجلس بمزيد من التفصيل على هذه المسائل الأشمل ذات الصلة بتحويل أساليب تصريف الأعمال وإدارتها في التقرير المالي والبيانات المالية المراجعة عن فترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ (A/67/5, Vol. I).

التقرير المرحلي السنوي الأول لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة لتخطيط موارد المؤسسة

المحتويات

الصفحة

أولا – معلومات أساسية ١٢

ثانيا – الولاية والنطاق والمنهجية ١٣

ثالثا – النتائج والتوصيات ١٤

ألف – النتائج المرجوة ١٤

باء – تحويل أساليب تصريف الأعمال ١٨

جيم – إدارة المشروع ٢٤

دال – التحقق من المشروع ٢٩

هاء – عملية الإدارة ٣٧

رابعا – شكر وتقدير ٤٣

المرفقات

الأول – نطاق نظام تخطيط موارد المؤسسة ٤٤

الثاني – حالة الإجراءات المقترحة من الإدارة استجابة لتوصيات مجلس مراجعي الحسابات ٤٥

أولا – معلومات أساسية

١ – لقد أدى غياب التوجه الاستراتيجي في إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مر السنين إلى اتباع نهج مجزأ في تنفيذ سياسية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف أقسام الأمانة المتحدة للأمم المتحدة. وأدى هذا التجزأ بدوره إلى استحداث عدة نظم مصممة خصيصا للمؤسسة لكنها لا تتفاعل فيما بينها بسهولة وتستلزم صيانتها تكاليف باهضة، كما أنها لم تواكب التطورات التكنولوجية.

٢ – وفي تموز/يوليه ٢٠٠٦، أيدت الجمعية العامة في قرارها ٢٨٣/٦٠ اقتراح الأمين العام تنفيذ نظام لتخطيط موارد المؤسسة في مختلف أقسام الأمانة العامة للأمم المتحدة ليحل محل الأنظمة القائمة من قبيل نظام المعلومات الإدارية المتكامل. وباستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة سيصبح بإمكان المؤسسات دمج جميع جوانب عملياتها وتيسير تدفق المعلومات بين جميع مهام العمل. وتشمل تلك النظم أيضا في تصميمها أفضل الممارسات المعمول بها في مختلف المجالات وتعكس وجهات نظر بائعي النظام بشأن أنجع السبل لتنفيذ مختلف مهام وأنشطة العمل.

٣ – ويشمل نظام النظام المقترح لتخطيط موارد المؤسسة في الأمم المتحدة، المعروف باسم أوموجا، معظم مهام الإدارة والدعم في المنظمة عبر خمسة مجالات هي: التمويل؛ وسلسلة الإمدادات والمشتريات؛ والموارد البشرية؛ وخدمات الدعم المركزي؛ وإدارة البرامج والمشاريع. ويشمل أيضا العديد من الكيانات داخل منظومة الأمم المتحدة الأوسع، بما يتجاوز الهيئة الأساسية للأمانة العامة للأمم المتحدة (المرفق الأول)، ولهذا السبب، من جملة أسباب أخرى، يمثل هذا النظام مشروعا لتحويل أساليب تصريف الأعمال ينطوي على قدر كبير من الصعوبة والتعقيد.

٤ – ويتوخى هذا المشروع تبسيط مجموعة واسعة من الممارسات الإدارية وتزويد الأمم المتحدة ببيانات محدثة ودقيقة تمكنها من اتخاذ القرارات بصورة أسرع، وتحسين تقديم الخدمات من خلال تحسين التخطيط للبرامج وقياس النتائج. وهذا المشروع هو أيضا جزء من تحولات تنظيمية مستمرة تتوخى تحديث المهارات ومواءمة ممارسات العمل وتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية على مستوى الموارد البشرية والمالية والمادية للأمم المتحدة.

٥ – وتتوقع الإدارة الانتهاء من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة بحلول نهاية عام ٢٠١٥، أي بعد حوالي ثلاث سنوات من الموعد المقرر أصلا، وتقدر التكلفة النهائية للمشروع بمبلغ ٣١٥,٨ مليون دولار، مع توقع تحقيق فوائد كمية سنوية تتراوح بين ١٣٩ مليون دولار و ٢٢٢ مليون دولار في حال نجاح تنفيذ وتثبيت النظام بشكل كامل.

ثانيا – الولاية والنطاق والمنهجية

٦ – في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، طلبت الجمعية العامة في قرارها ٦٦/٢٤٦ إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أن تطلب إلى مجلس مراجعي الحسابات إجراء مراجعة شاملة للحسابات المتعلقة بتنفيذ الادارة لمشروع أوموجا. وطلبت الجمعية العامة أيضا أن يقدم المجلس تقريرا سنويا عن المشروع، اعتبارا من الجزء الرئيسي من دورتها السابعة والستين. ويتضمن هذا التقرير النتائج والتوصيات التي خلُص إليها المجلس في استعراضه السنوي الأول.

٧ – وقد درس المجلس عددا من مشاريع القطاع العام الدولية والوطنية المنفذة في السنوات الأخيرة، وحدد خمسة عناصر رئيسية من شأنها التأثير في نجاح إنجاز مشروع ما (انظر الجدول ١). واستعان المجلس أيضا بالخبرة التي اكتسبها في سياق تنفيذ مشاريع أخرى في منظومة الأمم المتحدة في السنوات الأخيرة، وكيّف نهجه في هذه المراجعة لكي يواءم بيئة الأمم المتحدة. ويتضمن هذا التقرير تقييما للنهج الذي اعتمدته الإدارة في تصميم المشروع وإطلاقه وإدارته في ضوء تلك العناصر الرئيسية الخمسة.

الجدول رقم ١

خمسة عناصر رئيسية لتصميم المشاريع الناجحة وإطلاقها وإدارتها

العنصر الرئيسي	المعايير
النتائج المرجوة	هل تستوعب المنظمة النتائج المرجوة؟
	هل يوجد لدى المنظمة آلية لرصد تحقيق النتائج المرجوة؟
تحويل أساليب تصريف الأعمال	هل يوجد لدى المنظمة خطة لتحقيق النتائج المرجوة؟
	هل أشركت المنظمة أصحاب المصلحة فيها وتعاملت كما ينبغي مع توقعاتهم؟
إدارة المشروع	هل تقوم الإدارة برصد وإدارة الإنجاز على نحو فعال بالقياس إلى جدول زمني واضح وخطة تنفيذ واضحة للمشروع؟
	هل تقوم الإدارة برصد وإدارة التكاليف بشكل فعال بالقياس إلى ميزانية متصلة بنواتج المشروع؟

العنصر الرئيسي	المعايير
ضمان إنجاز المشروع	هل المشروع واقعي وعملي، مشفوع بتقديرات محكمة للتكاليف وجدول زمني محدد؟
	هل هناك نظام فعال للتأكد من إحراز تقدم في المشروع، بما في ذلك اعتبارات الوقت والتكلفة؟
الإدارة	هل هناك ترتيبات فعالة لإدارة المشروع والمساءلة بشأنه؟
	هل هناك ترتيبات فعالة لإدارة تحويل أساليب تصريف الأعمال؟

٨ - وتقرير المجلس هو نتيجة تقييم للمشروع أجري في الفترة ما بين نيسان/أبريل ٢٠١١ ونيسان/أبريل ٢٠١٢. وتعكس استنتاجاته وتوصياته وخلاصته تقدير المجلس للمشروع وقت إجراء المراجعة. وقد ناقش المجلس ما توصل إليه من نتائج واستنتاجات وتوصيات مع الإدارة، وأدرج تعليقات الإدارة، حسب الاقتضاء، في مختلف فروع التقرير. وفي حين ترد الإجراءات التي اتخذتها الإدارة استجابة لتوصيات المجلس بعد كل توصية وفي المرفق الثاني، فإن هذه الإجراءات لم تخضع بعد لأي مراجعة.

٩ - وعمل المجلس بتنسيق وثيق مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية لتحسين فهمه لنتائج عمليات المراجعة الداخلية التي أجراها المكتب مؤخرا والاستفادة منها حسب الاقتضاء.

ثالثا - النتائج والتوصيات

ألف - النتائج المرجوة

١٠ - لا يقتصر تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة على تطبيق نظام جديد لتكنولوجيا المعلومات، وإنما هو تحول لجميع أساليب تصريف الأعمال يشمل استحداث طرق جديدة للعمل تتطلب إدخال تغييرات على ممارسات وإجراءات العمل القائمة، وكذلك على الأدوار والمسؤوليات. وبالتالي، تشمل عملية التنفيذ مواءمة تطلعات ومصالح، كثيرا ما تكون متضاربة، لطائفة واسعة من أصحاب المصلحة. وقد يؤدي عدم فهم احتياجات العمل إلى تفويت الفرص، في حين قد يؤثر عدم انخراط الموظفين في عملية التحول تأثيرا سلبيا في إمكانية تنفيذ المشروع بسلاسة. ولذلك، فإن أي تحول كبير في أساليب تصريف الأعمال

يستلزم من الإدارة العليا أن تتوخي الوضوح في أولوياتها والنتائج المرجوة، وأن تبيّن لموظفيها المهام المتوقعة منهم بشكل متسق وفعال.

فهم النتائج المرجوة

١١ - أوضحت الإدارة أن الأهداف العليا التي تتوخاها من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة هي توفير معلومات إدارية محسنة وتحقيق المزيد من الكفاءة في ممارسات العمل (انظر A/64/380). ويُتوخى أن تساهم البيانات المحدثة والأكثر دقة، التي سيتيحها نظام تخطيط موارد المؤسسة، في تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتحسين تقديم الخدمات من خلال تحسين التخطيط للبرامج وقياس النتائج. لكن الإدارة لم تتمكن من تزويد المجلس بأي خطط تبين الكيفية التي سيتم بها استخدام المعلومات الإدارية المحسّنة لتحقيق الفوائد، وثمة غموض بشأن نوع المعلومات المطلوبة، والغرض منها، والنتيجة المتوقعة. ويلاحظ المجلس أيضا أن هناك حاليا نقص المعلومات الإدارية ذات النوعية الجيدة على نطاق الأمانة العامة، على نحو ما أشارت إليه الإدارة في تقاريرها الثلاثة عن مشروع تخطيط موارد المؤسسة (A/64/380 و A/65/389 و A/66/381). ونتيجة لذلك، لا توجد معلومات مرجعية يمكن على أساسها قياس التحسينات التي تطرأ في الأداء عندما يتم تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

١٢ - وتتوقع الإدارة أن يؤدي تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى تحقيق فوائد مستمدة من مصدرين رئيسيين:

(أ) زيادة الإنتاجية من خلال تبسيط وتحسين ممارسات العمل (من قبيل الحد من الازدواجية في الجهود) التي تحرّر وقت الموظفين من أجل القيام بمزيد من الأنشطة ذات القيمة المضافة؛

(ب) تحقيق مكاسب في الكفاءة نتيجة تحسين المعلومات الإدارية (من قبيل تحقيق وفورات في الشراء عن طريق تقليل التبديد إلى أدنى حد واستخدام وفورات الحجم).

١٣ - وفي حين ذكرت الإدارة أن المشروع سيحقق فوائد سنوية متكررة تتراوح قيمتها بين ١٣٩ مليون دولار و ٢٢٠ مليون دولار[(١)]، لا توجد أي خطط متفق عليها بشأن التغييرات التي ينبغي للمنظمة إدخالها لتحقيق تلك الفوائد. وبالإضافة إلى ذلك، لم توافق

(١) معلومات إضافية طلبتها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بشأن تقرير الأمين العام عن أوموجا (انظر A/66/7/Add.1).

وحدات الأعمال في الأمانة العامة على تقديرات الفوائد التي أشار إليها فريق المشروع ومن غير الواضح ما هي نسبة الفوائد التي ستتحول إلى وفورات يمكن صرفها نقدا[٢].

١٤ - ولن يكون بوسع مالكي العملية[٣] البدء في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الفوائد من دون وضع خطط محكمة تبين النتائج التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها والسبل التي تتوقع اعتمادها لتحقيقها. وفي غياب خطط واضحة وشفافة لإجراء التغييرات اللازمة لتحقيق الفوائد المتوقعة، قد يمتنع أصحاب المصلحة، من قبيل الجمعية العامة والموظفين، عن دعم التغييرات المقترحة.

١٥ - ويتيح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة أيضا فرصة جيدة لإعادة تصميم نماذج تقديم الخدمات. وعملية إعادة التصميم هذه، التي قد تنطوي على إدخال تغييرات يمكن أن تكون جذرية في عدد الوظائف ومواقعها، تتطلب دعما سياسيا وتصميما من جانب الإدارة ومهارات في مجال الإدارة الفعالة للتغيير. ويلاحظ المجلس أن الفوائد المتوقعة المبينة في التقارير المرحلية السنوية عن المشروع لا تتضمن أي فوائد مترتبة عن إعادة تصميم نماذج تقديم الخدمات، مثلا عن طريق توحيد مهام إدارية مختارة في مراكز الخدمات المشتركة، وهو ما من شأنه إزالة أي ازدواجية في النفقات العامة. ومن الواضح أن نظام تخطيط موارد المؤسسة ينطوي على فوائد كبيرة محتملة لا يجري استكشافها في الوقت الحالي.

١٦ - وتشرف على تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة لجنة توجيهية تضم كبار المسؤولين برئاسة وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية. وفي شباط/فبراير ٢٠١٢، أصدرت اللجنة التوجيهية تعليماتها إلى فريق المشروع لكي يركز على تنفيذ النظام، وأفادت بأن استعراض بدائل تقديم الخدمات للأمانة العامة ليس من الأولويات ولا يعد شرطا مسبقا للتنفيذ. وقررت اللجنة أيضا إسناد المسؤولية عن المضي قدما بالعمل المتعلق بتقديم الخدمات إلى فريق تنفيذ التغيير التابع للمكتب التنفيذي للأمين العام ليضطلع به في إطار خطة عمله للسنوات الخمس المقبلة. ويرى المجلس أن وضع الخطط الرامية إلى تحقيق المزيد من الفوائد من خلال إعادة تصميم نماذج تقديم الخدمات كان ينبغي أن يكون من أولويات المشروع، ويعرب عن انشغاله إزاء عدم إسناد المسؤولية عن هذه المهمة إلى أحد كبار المديرين منذ بداية المشروع.

---

(٢) تنطوي الوفورات التي يمكن صرفها نقدا على تخفيض في مستوى الموارد المطلوبة لتحقيق نتيجة محددة. أما الوفورات التي لا يمكن صرفها نقدا، فتنطوي على تحسين النتائج المحددة لمستوى معين من الموارد.

(٣) مالكو العملية هم من كبار المديرين المسؤولين عن إدخال التغييرات اللازمة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة. وهم أيضا أعضاء في اللجنة التوجهية للمشروع.

١٧ - ولم يتمكن المجلس خلال المراجعة النهائية التي قام بها من تحديد الجهة المسؤولة عن إعادة تصميم نماذج تقديم الخدمات. وأفاد فريق تنفيذ التغيير أنه بصدد تطوير الرؤية وأن فريق المشروع سيتولى تنفيذها. بيد أن فريق المشروع أفاد بأنه يعتبر أن دوره يقتصر على التمكين؛ مشيرا إلى أن بإمكانه إنشاء النظام اللازم لدعم أي نموذج يتم تنفيذه لتقديم الخدمات.

١٨ - وفي وقت إعداد هذا التقرير، أبلغت الإدارة المجلسَ أن فريق تنفيذ التغيير عاكف على تحديد وتنسيق جميع مبادرات التحول، وأنه يستكشف بوجه خاص التغييرات التي يمكن إدخالها على الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمات في الأمانة العامة للأمم المتحدة؛ ويُضطلع بهذا العمل بقيادة رئيس مكتب الأمين العام وبالتعاون الوثيق مع وكيل الأمين العام الجديد للشؤون الإدارية ومدير مشروع أوموجا.

١٩ - **يوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع بما يلي: (أ) النظر في الثغرات التي حددها المجلس، وبناء على ذلك، إعادة تقييم نموذج الفوائد لنظام تخطيط موارد المؤسسة، بالتشاور مع مالكي العملية؛ و (ب) الاتفاق على أسس مرجعية مشفوعة بقيم يمكن تحديدها للفوائد التي يتعين على كل مالك من مالكي العملية تحقيقها؛ و (ج) تحديد المبلغ الفعلي للوفورات التي سيمكن صرفها؛ و (د) إسناد المسؤولية لمالكي العملية عن تحقيق الوفورات والفوائد المتفق عليها وعن وضع خطط لتحقيقها؛ و (هـ) إبلاغ الجمعية العامة بطبيعة التغييرات المقترح إدخالها على المنظمة لتحقيق الفوائد السنوية المرجوة من المشروع.**

٢٠ - **وافقت الإدارة على هذه التوصية**، وأبلغت المجلس بأنه شُرع في تنفيذ خطة بتوجيه من مالكي العملية من أجل إدارة الانتقال من الأساليب المتبعة حاليا إلى أساليب جديدة للعمل. كما أصبح مالكو العملية مطالبون، بحكم اختصاصاتهم، بوضع خطط تحقيق الفوائد، وصدرت لهم تعليمات من رئيس اللجنة التوجيهية بضرورة وضع هذه الخطط في موعد لا يتجاوز تموز/يوليه ٢٠١٣. وخلال الأشهر الستة التي تسبق التنفيذ في كل كيان من كيانات الأمم المتحدة، سيتم أيضا إجراء تحليل معمّق آخر للاحتياجات المتعلقة بعملية تحويل أساليب تصريف الأعمال، وسيتم تحديد الفوائد بالتفصيل وتقديرها كميا ومقارنتها بالأسس المرجعية المناسبة. وسيتولى مالكو العملية إقرار قيم الفوائد، مع إسناد المسؤولية والمساءلة عن تحقيق الفوائد إلى أصحاب الميزانية المعنيين (رؤساء الإدارات).

٢١ - **ويوصي المجلس بأن تستشير الإدارة الجمعية العامة بشأن خططها لتحقيق الفوائد بغية توفير الشفافية في التخطيط لتحقيق الفوائد المتوقعة من تنفيذ نظام تخطيط موارد**

المؤسسة وفي عملية الإبلاغ عنها، وكفالة توضيح ما إذا كان تحقيقها سيتطلب إلغاء وظائف أو نقلها.

٢٢ - وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية، وأفادت بأن التقارير المقبلة التي سيقدمها الأمين العام ستتضمن معلومات عن الطرائق التي يمكن أن يتم بها نقل الوظائف أو تغيير الأدوار كنتيجة مباشرة لبدء تشغيل نظام تخطيط موارد المؤسسة وتثبيته. وستتعزز هذه المعلومات عقب تحديد الفوائد وتقدير حجمها في كل كيان خلال الأشهر الستة التي تسبق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة. ويلاحظ المجلس استجابة الادارة، لكنه يشدد على الحاجة إلى توخي الوضوح بشأن سبل تحقيق الفوائد المذكورة في الممارسة العملية.

٢٣ - **ويوصي المجلس أيضا بأن تقوم الإدارة (أ) بإسناد المسؤولية بوضوح عن جميع المهام المتعلقة بوضع مقترحات لتحقيق مزيد من الفوائد من خلال إدخال تغييرات على النهج المتبع في تقديم الخدمات، و (ب) نشر جدول زمني يتم على أساسه وضع هذه المقترحات.**

٢٤ - **وافقت الإدارة على هذه التوصية**، وأبلغت المجلس بأن إدارة الشؤون الإدارية مسؤولة عن تحديد ومواءمة جميع مبادرات تحويل أساليب تصريف الأعمال، وبوجه خاص، نموذج تقديم الخدمات وإنشاء مراكز الخدمات المشتركة. وسيستمر هذا العمل تحت قيادة رئيس مكتب الأمين العام وسيشارك وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية ومدير المشروع في جميع الجلسات التي تناقش فيها هذه المبادرات. وتجري مواءمة إجراءات المشروع صوب تنفيذ نموذج تقديم الخدمات الآخذ في التطور.

باء - تحويل أساليب تصريف الأعمال

٢٥ - سيتطلب تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة في الأمم المتحدة تحديد أساليب العمل المعتمدة في العديد من المنظمات (انظر المرفق الأول) والمتباينة فيما بينها. وسيتم توحيد هذه العملية من خلال اعتماد عمليات تصريف الأعمال المدرجة في تصميم النظام والبالغ عددها ٣٢١ عملية. وسعيا لدعم هذه المرحلة الانتقالية، قام فريق المشروع بتوثيق عمليات تصريف الأعمال القائمة.

٢٦ - والمجلس، إذ استعرض النهج الذي اتبعه فريق المشروع لتوثيق العمليات القائمة، يساوره القلق لأن النهج المذكور ركز على النوعية فقط، ولم يتبع منهجية متسقة ومحددة بوضوح، ولم يكشف سوى اختلافات عامة من قبيل الوثائق غير الموحدة. ويتوقع المجلس في مشروع بهذا النطاق أن تكون المشاكل المحددة متصلة بخطوات معينة في العملية، وأن تتضمن

تقديرا كميا للآثار المترتبة على الموظفين من جراء الاختلافات المحددة. ويشمل ذلك مثلا تحديد مستويات التفويض اللازمة في العمليات الفردية وآثارها في التأخيرات والنفقات العامة.

٢٧ - ولئن كانت العمليات المقرر اعتمادها ستُدرج في تصميم برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة وسيتم تشكيلها، إلى حد ما، لتناسب سياق الأمم المتحدة، فإنها عمليات قياسية متاحة في الأسواق تضم أفضل الممارسات المعمول بها في مجال معين وتعكس وجهات نظر البائع بشأن أكثر السبل فعالية لتنفيذ مهمة من مهام العمل أو نشاط من أنشطته. ولذلك فإن جزءا كبيرا من العمليات النهائية مقرر فعلا، والمهم هو أن تستوعب المنظمة الأساليب التي تعمل بها حاليا، وكيف يمكنها أن تتغير من أجل التكيف مع الأساليب الجديدة. ويساور المجلس القلق لأن عملية التصميم التي قامت بها الإدارة ركزت بشكل كبير على تصميم النظام النهائي بدلا من التركيز على فهم أوجه القصور في أساليب العمل القائمة واستبيان الإجراءات التي يتعين اتخاذها للانتقال بالمنظمة من الأساليب الحالية إلى الأساليب الجديدة في العمل. فعلى سبيل المثال، كان بالإمكان التركيز بشكل أكبر في عملية التصميم على فهم ما إذا كان للموظفين المهارات اللازمة لاستخدام البيانات الجديدة التي سيفرزها نظام تخطيط موارد المؤسسة على نحو فعال، وتحديد ما يجب القيام به لمعالجة أي فجوة في المهارات.

٢٨ - ولتقييم مدى استعداد الأمم المتحدة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة والتكيف مع أساليب العمل الجديدة، استعرض المجلس عمليتين مهمتين (إصدار طلبات الشراء وحجز الرحلات). وقد حدد المجلس قدرا كبيرا من الازدواجية في الجهود المبذولة في العمليات المرصودة، بما في ذلك مستويات عالية من الأخطاء وتكرار العمل بسبب عدم امتثال الموظفين لشروط البيانات أو السياسات والإجراءات المحددة في هذا الصدد. وعلاوة على ذلك، لم يخضع العملاء في هذه العملية (من قبيل الجهة الطالبة)، والمورد (مثلا المشتري) أي تدريب رسمي، ما يعني أن نجاح إنجاز العمليات كان رهنا بالمعرفة الفردية وليس نتيجة اتباع أساليب موحدة في العمل.

٢٩ - ولئن كان الاستعراض الذي أجراه المجلس محدودا في نطاقه، ثمة احتمال أن يكون التباين الذي لاحظه المجلس في ممارسات العمل قاسما مشتركا في العمليات الأخرى، وأن يظل هذا التباين قائما على الرغم من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة. وإذا حدث ذلك، ستستمر أوجه القصور الملحوظة في العمليات الحالية، وستتقلص أو تضيع تماما الفرصة المتاحة لتحقيق فوائد كبيرة. ويلاحظ المجلس أن معالجة هذه المشاكل ستكون أعلى تكلفة

وأكثر تعقيدا في مرحلة ما بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة إذا كان الموظفون قد شرعوا بالفعل في تلافي الأخذ بالأساليب الجديدة للاحتفاظ بممارساتهم السابقة في العمل.

٣٠ - ويتوقف نجاح مشاريع تخطيط موارد المؤسسة بشكل كبير على مدى إدارتها باعتبارها مشاريع لتحويل أساليب تصريف الأعمال. ويساور المجلس القلق لأن الإدارة وفريق المشروع لم يستثمرا ما يكفي من الوقت والجهد لتزويد موظفي الأمم المتحدة بما يلزم من المهارات والقدرة والإمكانات للنجاح في إنجاز مشروع من هذا القبيل لتحويل أساليب تصريف الأعمال. فعلى سبيل المثال، سيتعين إجراء إصلاح وتحسين مستمرين في أعقاب تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، لكن المجلس يلاحظ أن الأمم المتحدة لم تضع أي نهج رسمي لإدارة عمليات تصريف الأعمال وتحسينها بعد التنفيذ. ويشمل مثل هذا النهج آلية لفهم ما إذا كانت العمليات الجديدة لتصريف الأعمال تحقق الفوائد، وتحديد وحل المشاكل التي تنطوي عليها تلك العمليات وتبادل أفضل أساليب العمل فيما بين مختلف أقسام المنظمة. وعدم وجود نهج من هذا القبيل سيؤدي حتما إلى اختلافات في الأساليب التي يتبعها الموظفون لإنجاز نفس المهمة حتى بعد أن يتم تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، مما يعني أنه من المرجح عدم الاستفادة بشكل كامل من الفرصة المتاحة لتحقيق الكفاءة من خلال إدخال أساليب موحدة في العمل.

٣١ - **ويوصي المجلس الإدارة بأن (أ) تحدد بوضوح النهج الذي ستتبعه لإدارة التغيير وترسيخ ممارسات أكثر كفاءة واتساقا للعمل في مختلف أقسام المنظمة؛ و (ب) تضع خططا بشأن سبل دعم الموظفين لتطوير المهارات والقدرات والإمكانات لاعتماد ممارسات مختلفة في العمل.**

٣٢ - **ويوصي المجلس أيضا بأن تضع الإدارة نهجا رسميا لإدارة وتحسين عمليات تصريف الأعمال لكي يتسنى مواصلة الإصلاح والتحسين في مرحلة ما بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.**

٣٣ - **وقد وافقت الإدارة على هذه التوصيات،** وأبلغت المجلس أنها اتخذت إجراءات لمعالجة نقص استثمارها في إعداد المنظمة لإنجاز مشروع من هذا النوع لتحويل أساليب تصريف الأعمال. وعلى سبيل المثال، قام فريق المشروع بوضع خطط لإسناد كل معاملة وكل دور ضمن مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى فرادى الموظفين لتحديد الكيفية التي سيتأثر بها الموظفون، وكفالة تزويدهم بوسائل الاتصال والتدريب والدعم لضمان تحقيق التغير السلوكي المنشود. وإذ لاحظت الإدارة استمرار افتقار فريق المشروع للمهارات الكافية للتعامل مع هذه المسألة، قامت اعتبارا من نيسان/أبريل ٢٠١٢ بإعادة تركيز عملية

التوظيف والتعاقد مع الخدمات المهنية لهذا المشروع من أجل تدارك هذه الفجوة في المهارات.

إشراك أصحاب المصلحة وإدارة التوقعات

٣٤ - يشكل غياب خطوط واضحة للملكية والمساءلة عن إنجاز الفوائد المرجوة من عمليات تصريف الأعمال عاملا شائعا من العوامل التي تساهم في فشل المشاريع. وتوافر الوضوح في المساءلة والملكية شرط أساسي إذا أريد للفوائد المحتملة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة أن تتحقق. وإذا لم يكن لأصحاب العملية السلطة اللازمة لتنفيذ أساليب جديدة للعمل أو إدخال تغييرات على الأدوار والمسؤوليات، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الامتثال لعمليات النظام الجديد، وسيؤدي إلى تحقيق فوائد أقل.

٣٥ - ويرى المجلس أن هناك قدرا ضئيلا من الوضوح فيما يتعلق بملكية عملية تحويل أساليب تصريف الأعمال والجهة المسؤولة عنها، ولا سيما:

(أ) لا يوجد لدى فريق المشروع أو وحدات الأعمال نفسها أية خطط لتحويل أساليب تصريف الأعمال؛

(ب) لم يُشرع بعد في أنشطة المواءمة من قبيل تحديد الأدوار. وطالما لم يبدأ هذا العمل، لن يتسن استكمال الاحتياجات التدريبية ولن يمكن إسناد الأدوار للمستعملين النهائيين فيما يتصل بأمن البرمجيات الجديدة لنظام تخطيط موارد المؤسسة؛

(ج) لم يحدد فريق المشروع أية معالم رئيسية أو نواتج مستهدفة، أو ميزانية لأنشطة تحويل أساليب تصريف الأعمال.

٣٦ - وقد استحدث فريق المشروع أدوات من قبيل شبكة أوموجا للتواصل مع أصحاب المصلحة ودعم أنشطة تحويل أساليب تصريف الأعمال. وفي الفترة ما بين تموز/يوليه ٢٠١٠ وتموز/يوليه ٢٠١١، حضر ٦٦٢ موظفا من موظفي الأمم المتحدة دورات للتوعية العامة تهدف إلى تثقيف أصحاب المصلحة بشأن نظام تخطيط موارد المؤسسة. ويمثل هذا العدد نسبة ٥,٢ في المائة من مجموع ٧٠٠ ١٢ من مستخدمي المعاملات الذين سيستخدمون نظام تخطيط موارد المؤسسة بشكل اعتيادي عندما يتم تنفيذه، ونسبة ١,٦ في المائة من عدد الموظفين المقدر بنحو ٩٠٠ ٤٠ موظف في الكيانات التي سيُنشر فيها نظام تخطيط موارد المؤسسة عبر منظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقا. وخلال الاستعراض الذي أجراه المجلس في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، لاحظ أصحاب المصلحة أنه كان هناك انخفاض في مستوى الانخراط الاستباقي من جانب المشروع على مدى العام الماضي. واعترفت الإدارة أنه خلال

الفترة التي كانت تقوم فيها بإعادة تقييم استراتيجيتها لنشر نظام تخطيط موارد المؤسسة، كانت الاتصالات وأنشطة التواصل مع أصحاب المصلحة محدودة للغاية.

٣٧ - وأفادت الإدارة أن الموظفين في المكاتب الموجودة خارج المقر يشكلون ٥٢ في المائة من نسبة المشاركين في دورات التوعية التي نُظمت في الفترة بين تموز/يوليه ٢٠١٠ وتموز/يوليه ٢٠١١. وقام المجلس، في سياق أعمال المراجعة التي أجراها المجلس في مركز نيروبي (مكتب الأمم المتحدة في نيروبي وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة))، بتحديد أوجه القصور في انخراط الجهات المحلية في مشروع تخطيط موارد المؤسسة ودرجة الوعي به. وخلُص المجلس بوجه خاص إلى أن هناك في تلك الكيانات:

(أ) درجة جيدة من الوعي والمعرفة العامة بمشروع تخطيط موارد المؤسسة من حيث أهدافه وخططه الأصلية؛

(ب) وجهة نظر مفادها أن الاتصالات مع مقر الأمم المتحدة كانت جيدة في البداية لكن مستوى التواصل تراجع كثيرا على مدى العام الماضي؛

(ج) القلق من أن يكون عدم توافر معلومات عن التقدم المحرز، ولا سيما فيما يتعلق بتحديد النظم والعمليات المندرجة في نطاق نظام تخطيط موارد المؤسسة، وراء تعطيل التخطيط على المستوى المحلي، بما في ذلك تقدير ''التكاليف المرتبطة ''بالمشروع على المستوى المحلي؛

(د) عدم مشاركة الجهات المحلية في تقدير التكاليف والفوائد المتوقعة؛

(هـ) عدم اتضاح الرؤية بشأن عدد الموظفين الذين سيتعين تسريحهم أو نقلهم لإجراء التنفيذ.

٣٨ - وساهم مكتب خدمات الرقابة الداخلية في العمل لتنسيق ودعم الاستعراض الذي أجراه المجلس لمشروع تخطيط موارد المؤسسة. وخلال أعمال مراجعة الحسابات التي اضطلع بها المكتب في كل من بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية وبعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق والعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور، تبين له عدم وجود فريق محلي لمشروع تخطيط موارد المؤسسة أو جهات تنسيق محلية للمشروع في تلك البعثات، وعدم وجود قيادة محددة أو خطوط مساءلة واضحة عن إنجاز نظام تخطيط موارد المؤسسة محليا. وبالإضافة إلى ذلك، اكتشف المكتب أن الإدارة المحلية قلقة بشأن ما يلي:

(أ) نقص الوعي بمشروع تخطيط موارد المؤسسة؛

(ب) نقص المشاركة في تطوير وإقرار عمليات جديدة لتصريف الأعمال؛

(ج) نقص المشاركة في حساب الفوائد المتوقعة من نظام تخطيط موارد المؤسسة؛

(د) انعدام الوضوح بشأن التكاليف المحلية المحتملة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

٣٩ - ويلاحظ المجلس أن هناك نقص في التفاعل الاستباقي المنظم مع أصحاب المصلحة الخارجيين، وعدم وجود استراتيجية للتواصل أو التفاعل بشأن المشروع في الوقت الراهن. ويخلص المجلس إلى أنه، رغم الجهود المبذولة للتواصل مع الموظفين في المقر وفي المكاتب الأخرى، هناك وعي محدود في صفوف الموظفين بشأن المهام التي يُتوقع منهم إنجازها في حال تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة بنجاح.

٤٠ - وكان المجلس قد أوصى في تقريره الأول عن التقدم المحرز في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (A/66/151) بأن تقوم الإدارة بتقييم جدوى الجمع بين أنشطة تحويل أساليب تصريف الأعمال لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ونظام تخطيط موارد المؤسسة. وفي حين أن هناك حاجة واضحة لمواءمة هذين المشروعين بشكل وثيق من أجل كفالة تحقيق الأهداف المتوخاة منهما، يلاحظ المجلس عدم وجود أي دليل على إجراء ذلك التقييم أو التخطيط له. ولئن كان من المرجح أن يمضي تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام قدما على نحو أسرع من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، فإن المجلس يرى، مع ذلك، أن هناك فائدة من الجمع بين أنشطة تحويل أساليب تصريف الأعمال في هذين المشروعين الرئيسيين. وبالتالي، يكرر المجلس في تقريره الثاني عن التقدم المحرز في تطبيق المعايير المحاسبية للقطاع العام (A/67/168) توصيته السابقة بشأن تقييم جدوى الجمع بين أنشطة تحويل أساليب تصريف الأعمال من أجل تنفيذ نظامي المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وتخطيط موارد المؤسسة.

٤١ - **يوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع بما يلي: (أ) تحديد مستوى التفاعل مع مشروع تخطيط موارد المؤسسة في المنظمة ككل؛ و (ب) وضع خطط لمواجهة أي نقص في الاتصالات أو التفاعل، و (ج) وضع استراتيجية للاتصالات والتفاعل خلال مرحلة التنفيذ.**

٤٢ - **وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية** وأبلغت المجلس بأنه تم اقتراح استراتيجية للتفاعل، وجرت مناقشتها وتم الاتفاق بشأنها مع اللجنة التوجيهية ومالكي العملية. وأبلغت الإدارة المجلسَ أيضا بأنه تم تكثيف التعاون بين الفريق المعني بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع

العام وفريق مشروع تخطيط موارد المؤسسة وذلك بهدف ضمان قدر أكبر من التنسيق بين المشروعين، بما في ذلك تعيين أماكن عمل مشتركة للموظفين المعنيين بالمشروعين وتعيين مدير من مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات لاستكمال العناصر المتبقية من الجوانب المالية لتصميم نظام تخطيط موارد المؤسسة.

جيم - إدارة المشروع

٤٣ - لإنجاز مشروع ما بنجاح، من المهم أن يكون هناك جدول زمني واضح وخطة تنفيذ واضحة لإنجازه. وينبغي ربط الجدول الزمني وخطة التنفيذ بالميزانيات المخصصة لتمويل مختلف مهام المشروع. وينبغي بعد ذلك متابعة مواعيد الجدول الزمني والميزانيات وإدارتها في ضوء معلومات موثوقة عن التكاليف المتكبدة والتقدم المحرز في تنفيذ المشروع. ومن دون مثل هذه الخطط والميزانيات، يتعذر تتبع التقدم المحرز بشكل واف. وبما أن ارتفاع التكاليف وحدوث تأخيرات أمور شائعة في المشاريع الكبرى، فإنه من المهم أيضا تحديد المسارات الحرجة ومراجعة النقاط لتحديث التكاليف والجداول الزمنية بحيث يتسنى تقييم الخيارات المتاحة على أساس واقعي قبل اتخاذ القرارات الرئيسية.

إدارة الجدول الزمني وتنفيذ المشروع

٤٤ - ينقسم الجدول الزمني لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى أربع مراحل رئيسية هي: الإعداد؛ والتصميم؛ والبناء؛ والنشر. وقد بدأت مرحلة الإعداد في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ وتوقعت الإدارة في الأصل أن يكتمل تنفيذ النظام بحلول نهاية عام ٢٠١٢.

٤٥ - وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، أفادت الإدارة بأن الجدول الزمني الأصلي لإنجاز المشروع قد تأخر لمدة سنة، من نهاية عام ٢٠١٢ إلى نهاية عام ٢٠١٣ (انظر A/64/380). وفي أيار/مايو ٢٠١١، ونتيجة لحدوث مزيد من التأخيرات في تنفيذ المشروع، اتخذت اللجنة التوجيهية قرار تقسيم مرحلتي البناء والنشر إلى شِقين لتلافي وقوع مزيد من التأخيرات ودعم ولاية تنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول ٢٠١٤. وتنقسم مرحلتي البناء والنشر المنقحتين إلى شقين هما: نظام أوموجا المؤسِّس ونظام أوموجا الموسّع.

٤٦ - **وسيشمل نظام أوموجا المؤسس** مهام وظيفية لدعم متطلبات نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويغطي نطاقه العمليات المنفذة عبر المجالات التالية: المالية؛ والمشتريات من السلع والخدمات؛ وإدارة الأصول والمخزونات والممتلكات. **وسيشمل نظام أوموجا الموسع** إنجاز جميع المهام الوظيفية الأخرى المدرجة في النطاق الكامل لنظام تخطيط موارد المؤسسة، بما يشمل العمليات عبر المجالات التالية: الموارد البشرية؛ وإعداد الميزانيات؛ وتخطيط

القوة العاملة؛ وتخطيط الطلب؛ وتنفيذ الخدمات اللوجستية؛ وإدارة المؤتمرات والمناسبات؛ وإنتاج الوثائق وتوزيعها؛ وإدارة المنح؛ والمبيعات والخدمات المقدمة إلى الجمهور. وفي إطار نهج التنفيذ على مراحل، يُتوقع اكتمال نشر نظام تخطيط موارد المؤسسة في نهاية عام ٢٠١٥، أي بعد ثلاث سنوات من الموعد المقرر أصلا.

٤٧ - وفي التقرير المرحلي السنوي الثالث (A/66/381)، أفادت الإدارة أن تنفيذ المشروع قد تأخر لعدد من الأسباب، بما في ذلك اتساع نطاق المشروع، وقبول الأساليب الجديدة في تصريف الأعمال بوتيرة أبطأ مما كان متوقعا، وحدوث تأخيرات في تعيين موظفي المشروع والخبراء المتخصصين. ويرى المجلس أنه كان بإمكان الإدارة أن تتنبأ بهذه المشاكل وتتداركها من خلال تحسين إدارتها للمشروع، وتعزيز تولي الإدارة العليا زمامه. بيد أن المجلس يلاحظ أنه نتيجة لانعدام الموثوقية والشفافية فيما يتعلق بالجدول الزمني للمشروع، لم يكن للقائمين على إدارة المشروع (أي اللجنة التوجيهية ولجنة الإدارة والجمعية العامة) رؤية واضحة بالقدر الكافي عن سير العمل في المشروع لتمكينهم من اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب لتدارك الصعوبات التي نشأت.

٤٨ - وما فتئ فريق المشروع منذ بدئه في عام ٢٠٠٨ يستخدم جدولا زمنيا متطورا لا يحدد سوى المواعيد التي يتوقع فيها إنهاء مختلف مراحل المشروع، من قبيل التصميم أو التنفيذ. ولم تتوافر لدى فريق المشروع خطة أساسية مفصلة للتنفيذ تتضمن مجموعة واضحة من المعالم الرئيسية والنواتج المستهدفة تبيّن بوضوح: (أ) المهام والأنشطة الفردية التي يتعين إنجازها لتحقيق الأهداف العامة للمشروع؛ و (ب) التسلسل الذي ينبغي اتباعه في إنجازها؛ أو الجهة المسؤولة عن إنجازها. ونتيجة لذلك، تراكمت التأخيرات دون أن يلاحظها أو يتصدى لها أي من المسؤولين، من قبيل اللجنة التوجيهية، أو لعلها أصبحت مقبولة اعتقادا منهم بأنه يمكن استيعابها ضمن الجدول الزمني العام للمشروع.

٤٩ - ويسلم المجلس بأن القرار الذي اتخذ مؤخرا بتنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام باستخدام النظم القديمة، بما في ذلك نظام المعلومات الإدارية المتكامل القائم، قد ساهم في تخفيف بعض الضغوط الفورية المرتبطة باحترام الجدول الزمني لمشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة. واتُّخذ هذا القرار لأن الإدارة لم تكن على يقين بأن نظام تخطيط موارد المؤسسة سيكون جاهزا في الموعد المحدد لبلوغ أهداف تنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (وهو ما كان سيترك الأمم المتحدة، فعليا، دون أي وسيلة لإنتاج البيانات المالية). وترد الآثار المترتبة على تنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام نتيجة هذا القرار في التقرير الثاني الذي أعده المجلس عن التقدم المحرز في تنفيذ المعايير المحاسبية

الدولية للقطاع العام (A/67/168). ويلاحظ المجلس، مع ذلك، أن قرار الاعتماد على نظام المعلومات الإدارية المتكامل هو حل مؤقت انتقالي، وأن اعتماد مهمة الإبلاغ المحسنة المزمع تحقيقها من خلال النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة عامل حاسم لإنجاز الفوائد المرجوة من هذه المعايير.

إدارة التكاليف

٥٠ - إن توافر معلومات جيدة عن التكلفة يتيح التحكم بشكل أوثق في التكاليف والرصد الدقيق للنفقات بالقياس إلى الميزانية المرصودة، ويتيح بذلك اتباع نهج أكثر اتساقا واستراتيجية في اتخاذ القرارات. وحتى ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٢، كان قد أُنفق مبلغ ١٢٣,٢ مليون دولار على تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، لكن الإدارة غير قادرة على تقديم تقدير دقيق للمنجزات التي كان ينبغي تحقيقها مقابل هذا الإنفاق، وذلك لأن فريق المشروع ليست لديه خطة مفصلة للمشروع تربط الميزانية بمعالم ونواتج محددة. بيد أن المجلس يلاحظ أن الإدارة غير مطالبة بموجب النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة بربط ميزانية نظام تخطيط موارد المؤسسة بالمعالم الرئيسية والنواتج المستهدفة، أو بمراقبة التكاليف على ذلك النحو.

٥١ - ويقوم فريق المشروع بوضع الميزانيات وتسجيل النفقات فقط على أساس مجالات واسعة للإنفاق مثل الموظفين، أو الاستشاريين والخبراء (الجدول ٢). وما يحد من قدرة فريق المشروع على تسجيل ورصد النفقات بشكل منتظم وبمزيد من التفصيل هو نقص المعلومات الإدارية ومهام الإبلاغ التي يتيحها نظام المعلومات الإدارية المتكامل. وعلى سبيل المثال، لا يجري رصد أرقام التكلفة الواردة في العمود المخصص للتعليق في الجدول رقم ٢ بشكل منتظم، وهي أرقام أُعدت يدويا بناء على طلب المجلس. ونتيجة لعدم وجود رصد وتحليل لتكاليف المشروع بتفاصيل كافية يمكن مقارنتها بميزانيات ونواتج واضحة، فإنه يتعذر على الإدارة تنظيم موارد المشروع بشكل فعال.

٥٢ - **ويوصي المجلس الإدارةَ بأن (أ) تضع خطة مفصلة للمشروع تربط الميزانية بمعالم رئيسية ونواتج مستهدفة؛ و (ب) تحدد بوضوح الجهة المسؤولة عن كل جزء من الميزانية والنواتج التي تتحمل مسؤولية إنجازها؛ و (ج) تضع ترتيبات لاستخلاص معلومات عن النفقات والتقدم المحرز لتمكينها من رصد التقدم المحرز على نحو أكثر فعالية، ومواصلة التحكم الوثيق في التكاليف، وتحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنفاق في المستقبل.**

الجدول ٢

الإنفاق على مشروع أوموجا حتى ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٢

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

وجه الإنفاق	الإنفاق الفعلي حتى ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٢	تعليقات المجلس
الوظائف	٢٠,٥	تكاليف موظفي المشروع
تكاليف الموظفين الأخرى	١٠,٩٤	تكاليف الموظفين المؤقتين
الاستشاريون والخبراء	٠,٩٢	لا توجد أي تفاصيل
سفر الموظفين	١,٩٧	لا توجد أي تفاصيل
الخدمات التعاقدية	٥٤,٥	بما في ذلك مبلغ ٤٩ مليون دولار للخدمات فيما يتصل بتصميم النظام وإنشاء نموذج الفوائد
نفقات التشغيل العامة	٩,٠	يشمل مبلغ ٥,١ ملايين دولار منفق على مباني المكاتب ومبلغ ٣,٦ ملايين دولار منفق على التشييد والتعديلات والتحسينات
اللوازم والمواد	٠,٧٩	اللوازم، والمواد، والأثاث، والمعدات، واللوازم والمعدات المكتبية
الأثاث والمعدات	٢٤,٦	يشمل مبلغ ٢٤ مليون دولار منفق على تراخيص البرمجيات ورسوم الصيانة
المجموع	**١٢٣,٢**	

المصدر: معلومات مقدمة إلى مجلس مراجعي الحسابات من فريق المشروع.

٥٣ - **وافقت الإدارة على هذه التوصية** وأبلغت المجلس بأنها تدرك الحاجة إلى نظام للقيام، على أساس منتظم، بتسجيل التقدم المحرز مقابل النفقات. وتحقيقا لهذا الغرض، فإنها بصدد اعتماد حل لإدارة المشروع باسم نوفا (NOVA) يبدأ تشغيله بحلول ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢.

المهارات والقدرة اللازمة للتصرف كعميل ذكي

٥٤ - إن إنجاز نظام تخطيط موارد المؤسسة في الموعد المقرر وفي حدود الميزانية المخصصة له يتطلب إنجاز عدد كبير من المهام المعقدة والمتزامنة في المشروع في الوقت المناسب وبطريقة

منسقة. وثمة أطراف متعددة تتحمل المسؤولية عن إنجاز أجزاء مترابطة ومختلفة من المشروع (من قبيل مورّد البرمجيات والخبراء في مجال تحقيق التكامل بين النظم المتعددة والأمم المتحدة ذاتها)، بحيث يؤثر أداء أحد الأطراف على قدرة الطرف الآخر على إنجاز مهامه. وبالتالي، فإن الإدارة الناجحة لمشروع معقد كهذا يتطلب توافر مهارات تجارية لدى فريق المشروع لكفالة تحديد المسؤوليات التعاقدية بوضوح، وتقسيمها وفهمها من قبل جميع الأطراف، وإدارة أوجه الترابط بشكل سليم. بيد أن المجلس لم يعثر على أي تقييم لمهام مشروع إدارة العقد بما يمكن الإدارة من تحديد عدد الموظفين اللازمين للمشروع، ونوع المهارات التي ينبغي أن تتوافر لديهم، وأي مرحلة من مراحل المشروع تنشأ فيها الحاجة إليهم.

٥٥ - ويلاحظ المجلس أنه على الرغم من توقيع عقدا لبناء نظام أوموجا المؤسس، فإن تصميم النظام لا يزال مفتوحا بمستويات متفاوتة من الإنجاز في المجالات الوظيفية الخمسة التي يشملها نظام تخطيط موارد المؤسسة. وبما أن نظم تخطيط موارد المؤسسة تسعى إلى دمج جميع جوانب عمليات المؤسسة وتيسير تدفق المعلومات بين جميع مهام العمل، فإن هذا التفاوت في مستويات الإنجاز يعني أن الإدارة ليست متيقنة حتى الآن بأن الحل الشامل سيكون ناجعا. ويرى المجلس أن الأمر سيتطلب عملا إضافيا لوضع الصيغة النهائية للتصميم وأن ذلك سيؤدي إلى زيادة التكاليف. وناقش المجلس هذا الاحتمال مع مدير المشروع خلال المراجعة النهائية التي قام بها، وأكد هذا الأخير أن الإدارة تدرك أن هذا الاحتمال قائم وأنه قد يؤدي إلى زيادة التكاليف.

٥٦ - وكثيرا ما يحدث في تطبيقات نظام تخطيط موارد المؤسسة أن يلتمس العميل المشورة من متعاقد خارجي بشأن اختيار البرمجيات وجوانب تصميم النظام وبنائه. وهو ما يلقي بعبء المسؤولية عن إنجاز النواتج المرجوة على عاتق المتعاقد الخارجي. وفي حالة نظام تخطيط موارد المؤسسة المقترح، ثمة أطراف متعددة تتحمل المسؤولية عن إنجاز أجزاء مختلفة ومترابطة في المشروع، بحيث يؤثر أداء أحد الأطراف على قدرة الأطراف الأخرى على الوفاء بمسؤولياتها. وقد أتيحت الموارد التقنية من قبل أطراف متعددة (فريق المشروع، وموظفي تكنولوجيا المعلومات في الأمم المتحدة، والمستشارين) ويمكن أن تتاح المساعدة الخارجية خلال مرحلة البناء من جانب متعاقدين خارجيين إضافيين يمكن أن يصل عددهم إلى ثلاثة متعاقدين. وفي حين ستعمل هذه الأطراف صوب تصميم فني متفق عليه، قد يتعذر على الإدارة مساءلة طرف واحد عن أداء النظام عند تنفيذه.

٥٧ - ويوصي المجلس بأن تقوم اللجنة التوجيهية بتقييم ما إذا كان لدى الإدارة عدد كاف من الموظفين من ذوي المهارات المناسبة في المجال التجاري ومجال إدارة العقود، وهي

المهارات اللازمة لإدارة العقود التي تدخل فيها أطراف متعددة مسؤولة عن إنجاز أجزاء مختلفة ومترابطة من المشروع.

٥٨ - وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية، وأبلغت المجلس بأنه جرى تعزيز الملاك الوظيفي لمكتب إدارة المشروع التابع لفريق مشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة من أجل تحسين إدارة العقود المبرمة مع البائعين. فعلى سبيل المثال، تم تعيين خبراء متمرسين في مجال المشتريات وكُلف أفراد محددون بمسؤولية رصد أوجه الترابط بين مختلف العقود. وأبلغت الإدارة المجلسَ أيضا بأنه سيتم إجراء تقييم مفصل لمدى ملاءمة مهام إدارة العقود ضمن فريق المشروع لتحديد مدى كفاية التدابير المنفذة حتى الآن.

دال - التحقق من المشروع

٥٩ - إن توافر نظام فعال للتحقق من تكاليف المشروع والتقدم المحرز شرط حاسم لكفالة تحقيق النتائج المنشودة. والتحقق هو تقييم مستقل (بمعزل عن فريق المشروع) لمدى توافر العناصر المطلوبة لإنجاز المشروع بنجاح وما إذا كانت هذه العناصر تعمل بفعالية. ويمكن أن يتناول التحقق مسائل رئيسية من قبيل مدى موثوقية التوقعات المتعلقة بالتكاليف والوقت اللازمين لإنجاز المشروع، ومدى مراعاة هذه التوقعات للمخاطر المحددة وميلها إلى التفاؤل[٤]. وينبغي أن ينطوي التحقق أيضا على نقل الدروس عبر مختلف مهام المؤسسة لكفالة استيعاب الاتجاهات والدروس والنماذج الشاملة للممارسات الجيدة واتخاذ إجراءات بشأنها.

٦٠ - ويمكن أن يضطلع بهذا التحقق عدد من المصادر، وقد يكون ''داخليا'' في المنظمة، كأن تضطلع به على سبيل المثال وحدة للمراجعة الداخلية للحسابات أو وظيفة مركزية، أو ''خارجيا''، بحيث تكون هيئة أخرى هي المسؤولة عن إجراء هذا الاستعراض. ويمكن أن يكون التحقق ''مخططا له'' بحيث يكون مقررا من بداية المشروع لتلبية شرط محدد خلال دورة حياته، أو ''تبعيا'' بحيث يكون ناجما عن حدث ما طرأ خلال تنفيذ المشروع، من قبيل نشوء شواغل بشأن أداء المشروع بالقياس إلى الخطة المحددة له. ويلاحظ المجلس أن مشروع تخطيط موارد المؤسسة لم يخضع لتحقق مستقل ومنهجي ويبرز أدناه المجالات الرئيسية حيث كان يمكن أن يساهم هذا التحقق في تجنب مشاكل كبيرة في المشروع.

(٤) من الثابت في الأوساط المهنية لإدارة المشاريع أن خبراء تقييم المشاريع يميلون بصورة منهجية إلى الإفراط في التفاؤل. ولتدارك هذا الاتجاه، ينبغي لخبراء التقييم إجراء تعديلات صريحة تستند إلى أسس تجريبية على تقديراتهم لتكاليف المشروع وجدوله الزمني.

التحقق من الجدول الزمني للمشروع

٦١ - يلاحظ المجلس أن الإدارة قد أصدرت تكليفا بإجراء استعراض خارجي للجدول الزمني للمشروع قبل إصدار طلب عرض نظام أوموجا المؤسس في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١. وخلص ذلك الاستعراض إلى أن ''مواعيد الإنجاز المتوقعة ضيقة بدرجة غير واقعية'' وأن ''المواعيد المحددة تفترض أفضل السيناريوهات دون وقوع أية طوارئ''. ولم يتم تغيير الجدول الزمني لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة في ضوء نتائج هذا الاستعراض، ويساور المجلس القلق لأن الإدارة تركز على التعجيل بإنجاز ناتج محدد، بدلا من محاولة فهم النواتج التي يمكن إنجازها بالفعل. ويلاحظ المجلس أن هذا التقييم للجدول الزمني كان يجري في وقت كانت فيه الإدارة تسعى إلى إعادة تنظيم عملية بدء تشغيل نظام تخطيط موارد المؤسسة لدعم تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٦٢ - ويساور المجلس القلق لأن الجدول الزمني الحالي لمشروع تخطيط موارد المؤسسة غير واقعي للأسباب التالية:

(أ) يفترض الجدول الزمني حاليا أن يتم الانتهاء من جميع خطوات المشروع في الوقت المحدد رغم ضيق الآجال ولا يترك هامشا يراعي هذا ''الميل إلى التفاؤل'' أو التأخير الناشئ عن الأسباب التي تؤدي عادة إلى تأخر تنفيذ المشاريع، من قبيل حدوث تعقيدات أثناء نقل البيانات من النظم القديمة. ونظرا للطابع المجزأ للنظم القائمة داخل الأمم المتحدة، فإن أنشطة من قبيل نقل البيانات من النظم القديمة ستكون مكلفة وستستغرق وقتا طويلا؛

(ب) تأخرت عملية تعيين بائع لمرحلة بناء نظام أوموجا المؤسس بحوالي شهر، ولا يزال المشروع غير جاهز تماما للمضي قدما لأن عملية تصميم النظام لا تزال جارية بمستويات متفاوتة من الإنجاز في المجالات الوظيفية الخمسة التي يشملها نظام تخطيط موارد المؤسسة. ولم تحدد الإدارة بعد مدى هذا التأخير. وعندما أعلنت الإدارة التاريخ المنقح لإتمام تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥)، أبلغت المجلسَ بأن الجدول الزمني لا يسمح باستيعاب المزيد من التأخير دون التأثير على التاريخ النهائي لإنهاء المشروع؛

(ج) قد يتسبب التعاقد مع خبراء تحقيق التكامل بين النظم المتعددة في حدوث مزيد من التأخير. وقد وقعت الإدارة عقدا مع خبير في مجال تكامل النظم لبناء نظام أوموجا المؤسس ودمجه واختباره ونشره. واستند الجدول الزمني الوارد في التقرير المرحلي السنوي الثالث إلى مفهوم استخدام عقد أولي يغطي كلا من نظام أوموجا المؤسس وجزء من نظام أوموجا الموسّع. وتعتزم الإدارة الآن استخدام عقدين لتغطية هذا العمل، وستقوم بإبرام عقد

ثالث لبناء ما تبقى من نظام أوموجا الموسع. و لم يعثر المجلس على أي دليل يثبت النظر في الآثار المحتملة لهذا القرار في الجدول الزمني للمشروع؛

(د) وخلُص الاستعراض الخارجي للجدول الزمني للمشروع إلى ضيق الوقت ما بين الانتهاء من الاختبار وتواريخ النشر المقررة في مختلف المواقع التي سيُنفذ فيها نظام تخطيط موارد المؤسسة. وفي هذا الصدد، ثمة احتمال أن يؤدي عدم ترك أي هامش للتأخير إلى عدم كفاية الوقت الفاصل بين عمليات النشر لتثبيت النظام أو توفير التدريب والدعم المناسبين للمستعملين.

التحقق من تكاليف المشروع ونفقاته

٦٣ - في نيسان/أبريل ٢٠٠٨، قدمت الإدارة إلى الجمعية العامة التكلفة النهائية المتوقعة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة وقدرها ٢٤٨,٣ مليون دولار (انظر A/62/510/Rev.1). ويتم تمويل مشروع أوموجا وفقا لصيغة تقاسم التكاليف في إطار الميزانية العادية (١٥ في المائة)، وحساب دعم عمليات حفظ السلام (٦٢ في المائة) والموارد الخارجة عن الميزانية (٢٣ في المائة). و لم توافق الجمعية العامة أبدا على تمويل كامل التكلفة المتوقعة للمشروع. وتقوم الإدارة بطلب التمويل اللازم لتغطية النفقات المتوقعة للمشروع خلال الفترة المالية المقبلة، وذلك تمشيا مع ترتيبات مختلف مصادر التمويل، وعلى هذا الأساس، توافق الجمعية العامة على التمويل.

٦٤ - وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، تم تنقيح التكلفة النهائية المتوقعة لتصبح ٣١٥,٨ مليون دولار بحيث تعزى الزيادة إلى طلب إنشاء ٣٦ وظيفة إضافية للمشروع وزيادة في تكاليف السفر لدعم تنظيم تدريب بإشراف مدرب بدلا من نهج تدريب المدربين المقترح في الأصل (انظر A/64/380). ولا يزال تقدير الإدارة للتكلفة النهائية المتوقعة عند مبلغ ٣١٥,٨ مليون دولار حتى الوقت الذي كان المجلس يجري فيه مراجعته.

٦٥ - والمجلس قلق لسببين أولهما أن الإدارة لم تتمكن من تزويد المجلس بأدلة داعمة مقنعة تبرر التكلفة النهائية المتوقعة المحددة في مبلغ ٣١٥,٨ مليون دولار، على نحو ما أُعلن أول مرة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، وثانيهما أن توقعات الإدارة للتكاليف لا تأخذ في الحسبان الآثار المالية المترتبة عن التأخيرات والتغييرات الكبيرة التي طرأت في نهج التنفيذ منذ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩:

(أ) ليس لهذا المشروع خطة مفصلة للتنفيذ تربط الميزانية بمجموعة واضحة من المعالم الرئيسية والنواتج المستهدفة (مثلما جرت مناقشته أعلاه)؛

(ب) حتى ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٢، كان قد أُنفق مبلغ ١٢٣,٢ مليون دولار على تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، لكن الإدارة غير قادرة على تحديد المنجزات التي كان ينبغي تحقيقها في مقابل هذا الإنفاق (مثلما جرت مناقشته أعلاه)؛

(ج) منذ قيام الإدارة بتنقيح التكلفة النهائية المتوقعة لتصبح ٣١٥,٨ مليون دولار في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، جرى تمديد الجدول الزمني لمدة عامين وتقسيمه إلى مراحل لدعم تنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، غير أن التكلفة النهائية المتوقعة لم تعكس الآثار المترتبة على ذلك. (مثلما جرت مناقشته أعلاه)؛

(د) التكلفة النهائية المتوقعة لا تأخذ في الحسبان التكاليف المرتبطة بالمشروع غير المدرجة في الميزانية أو التكلفة المحتملة للمخاطر المحددة (مثلما جرت مناقشته أعلاه).

٦٦ - وفي التقرير المرحلي السنوي الأول (A/64/380)، نظرت الإدارة في اعتماد نهج تدريجي لدعم تنفيذ نظام المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقُدرت تكلفة هذا النهج بمبلغ ٣٩٧,٩ مليون دولار، أي بزيادة مبلغ ٨٢,١ مليون دولار عن التكلفة النهائية الحالية المتوقعة، لكنها قوبلت بالرفض على أساس أن ''التكلفة الإجمالية المقدرة أعلى بكثير نظرا لمضاعفة الجهود المبذولة في مرحلتي البناء والتنفيذ، فضلا عن القدر الكبير من العمل المكرر وإعادة التدريب اللازمين لإدماج مهام المرحلة الثانية''. وعلى الرغم من القرار الذي اتّخذ مؤخرا بإنتاج أول مجموعة من البيانات المالية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام باستخدام النظم القديمة، يجري تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة بنهج تدريجي. لكن ليس واضحا لماذا لم تُدرج زيادة التكاليف المتوقعة سابقا لمثل هذه الاستراتيجية في توقعات الإدارة للتكلفة النهائية للمشروع.

٦٧ - وفي آب/أغسطس ٢٠١١، كان تقدير فريق المشروع لتكلفة المشروع في إطار نهج ''المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام أولا'' يبلغ ٣٦٨,١ مليون دولار. وقد اعتبرت اللجنة التوجيهية هذا المبلغ مرتفعا بشكل غير مقبول وأوعزت إلى فريق المشروع أن يخفض التكلفة المتوقعة إلى ٣١٥,٨ مليون دولار قبل نشر التقرير المرحلي السنوي الثالث. ولتحقيق هذا التخفيض، قامت الإدارة بخفض احتياجاتها السنوية المتوقعة من الموارد، بين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٥، تحت أبواب السفر، والاستشاريين والخبراء، والخدمات التعاقدية، واللوازم والمواد بنسبة تتراوح بين ١٥ و ٥٧ في المائة. ولم يجد المجلس ما يدل على إجراء تغييرات أساسية في نطاق المشروع أو في أنشطته المقررة لتبرير هذه التخفيضات. وقد أجريت التخفيضات في المبلغ المقدر لغرض واحد هو كفالة ألا تتجاوز التكلفة النهائية المتوقعة المبلّغ عنها ٣١٥,٨

مليون دولار، و لم تكن نتيجة إعادة تقييم مدروسة للآثار المالية الحقيقية المترتبة عن اتباع نهج تدريجي في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

٦٨ - ويرى المجلس أنه من غير المرجح أن يؤدي تخفيض الاحتياجات المتوقعة من الموارد لأنشطة المشروع الرئيسية، بغرض استيعاب زيادة التكاليف، إلى تخفيض فعلي في التكلفة من دون إجراء تغيير جذري في النهج المتوخى. وحتى في حالة تخفيض التكاليف في المجالات المعينة التي تم تحديدها، فإنها قد قد تكون وفورات وهمية لأنها قد تقوض تحقيق أهداف المشروع، وربما تؤدي في الواقع إلى ارتفاع التكاليف الإجمالية أو تغيير توزيعها أو ضياع الفرص في مجالات أخرى. وإذا تعين احتواء الزيادات في التكلفة النهائية المتوقعة، فإنه ينبغي للإدارة ترتيب عناصر المشروع حسب الأولوية بناء على مدى أهميتها الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة، ثم تقديم اقتراحات لخفض التكاليف على أساس تقييم واقعي للتكاليف والمخاطر والفوائد المترتبة على الخيارات المتاحة.

٦٩ - ويلاحظ المجلس أيضا أن الإدارة لم تحدد تكاليف مرتبطة بالمشروع ذات مبالغ تُذكر فيما يتعلق بتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، من قبيل تكاليف تنقية البيانات، والاختبار على مستوى المستعملين وحفظ البيانات عند مرحلة دراسة الجدوى. وهذه التكاليف ليست مدرجة في التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع أو ضمن ميزانيات الإدارات. ويشير التحليل الأولي الذي أجراه فريق المشروع للتكاليف المرتبطة به، في آذار/مارس ٢٠١٢، إلى احتمال أن تتراوح في المجموع ما بين ٨٦ مليون دولار و ١١٠ ملايين دولار، وإن كان لا يزال من المتعين تقدير بعض التكاليف، بما في ذلك سفر الموظفين إلى مواقع التدريب.

٧٠ - ويفيد فريق المشروع أنه لا يستطيع استيعاب جميع التكاليف المرتبطة به ضمن ميزانية المشروع، وأنه بصدد تحديد أصحاب الميزانية الذين سيتوجب عليهم تغطيتها. وإذا أريدَ لنظام تخطيط موارد المؤسسة أن يُنجز في الموعد المحدد له، فإنه يتعين على أصحاب الميزانية الالتزام بترتيب الأنشطة التحضيرية حسب الأولوية، ومنها تنقية البيانات واختبار المستعملين. لكن في انتظار أن تتضح الأمور بشأن توزيع التكاليف المرتبطة بالمشروع وتوقيت نشوئها، لن يكون بوسع أصحاب الميزانية الشروع في التحضيرات. وأبلغت الإدارة المجلس بأن إدارة الدعم الميداني قد وافقت على تغطية التكاليف المرتبطة بالمشروع فيما يتعلق بعملياتها، لكن المجلس لا يرى كيف يمكن للبعثات الميدانية أن تمول هذه التكاليف في الممارسة العملية إذا لم تكن ميزانياتها الحالية تتضمن اعتمادات مخصصة لها. ويساور المجلس القلق أيضا لأن الجمعية العامة لم تتلق أو تقر أي اقتراحات بشأن سبل تمويل التكاليف المرتبطة بالمشروع.

٧١ - ونظرا لنقص الموثوقية والشفافية فيما يتعلق بالجدول الزمني للمشروع وتكاليفه، على النحو المشار إليها أعلاه، لم يكن لدى القائمين على تمويل المشروع وإدارته (اللجنة التوجيهية، ولجنة الإدارة، والجمعية العامة) رؤية واضحة بشأن التقدم المحرز في تنفيذ المشروع أو تكاليفه بما يمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب للتخفيف من المخاطر.

٧٢ - ويوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع واللجنة التوجيهية بما يلي: (أ) إعادة النظر في مقبولية الجدول الزمني للمشروع وميزانيته، مع مراعاة احتمال وجود ميل إلى التفاؤل وأثر المخاطر المحددة؛ وإعداد توقعات موثوقة للتكلفة والوقت اللازمين لإنجاز المشروع بنطاقه الحالي؛ و (ب) إبلاغ الجمعية العامة في أقرب فرصة ممكنة بالنتائج، وموافاتها بمقترحات لاستيعاب أي زيادات يتم تحديدها سواء على مستوى التكاليف أو الوقت.

٧٣ - وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية، واتفقت على أن عدم وجود خطة مفصلة للمشروع قد أدى إلى عدم الإبلاغ الدقيق عن حالة المشروع، سواء فيما يتعلق بجدوله الزمني أو بميزانيته. وأبلغت الإدارة المجلس بأن اللجنة التوجيهية قد أيدت، في حزيران/يونيه ٢٠١٢، جدولا زمنيا منقحا للنشر وخطة مفصلة للمشروع سيقدمان إلى الجمعية العامة في التقرير المرحلي السنوي الرابع عن مشروع تخطيط موارد المؤسسة. وفي إطار خطة المشروع الجديدة، سيجري نشر النظام على أساس كل كيان على حدة، بدلا من نشره على أساس المعلومات المستخرجة من نظام المعلومات الإدارية المتكامل. ويرجئ الجدول الزمني المنقح الموعد المقرر لإتمام نشر وتثبيت القدرات الوظيفية للموارد البشرية والسفر، ضمن الجزء الأول من نظام أوموجا الموسّع، لمدة ستة أشهر حتى حزيران/يونيه ٢٠١٦.

٧٤ - وأبلغت الإدارة المجلس أيضا أن الجهة المعنية بتحيق التكامل بين النظم (Accenture) ومورد برمجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة (SAPAG) قد أجريا استعراضين مستقلين لتصميم المشروع، وذلك بهدف التحقق من اكتمال وجودة التصميم وما يمكنم إنجازه من نواتج مرتبطة به. وفي ٤ حزيران/يونيه ٢٠١٢، بدأ العمل لمعالجة أي ثغرات يتم تحديدها، ومن المتوقع الإنتهاء منه بحلول نهاية تموز/يوليه ٢٠١٢. واعترفت الإدارة بأن أعمال التصميم الإضافية هذه ستؤدي إلى زيادة التكاليف، لكنها لاحظت أن هذا العمل ضروري للمضي قدما بالمشروع. وأبلغت الإدارة المجلس بأن التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع ستزيد، وأنه سيتم تقديم التكاليف المنقحة إلى الجمعية العامة في التقرير المرحلي السنوي الرابع.

٧٥ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تقوم الإدارة العليا بوضع الضوابط المناسبة لكي تبين للجمعية العامة بوضوح إمكانية الوثوق في الجدول الزمني المعلن والتكاليف الفعلية والمتوقعة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة.

٧٦ - وأوصى المجلس أيضا بأن يتعاون فريق المشروع وأصحاب الميزانية من أجل: (أ) وضع تقديرات موثوقة لجميع التكاليف المرتبطة بهذا المشروع؛ و (ب) توضيح عملية توزيع التكاليف المرتبطة بالمشروع على وجه الاستعجال لإتاحة أكبر قدر ممكن من الوقت لأصحاب الميزانية لاتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة هذه التكاليف؛ و (ج) وضع مقترحات بشأن سبل تغطية هذه التكاليف المرتبطة بالمشروع.

٧٧ - وقد وافقت الإدارة على هذه التوصية، وأبلغت المجلس بأن فريقا عاملا، يعمل بتوجيه من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، ويرأسه الأمين العام المساعد/المراقب المالي، بالتعاون مع ممثلين من الأمانة العامة، بما في ذلك إدارة الدعم الميداني، والمكاتب الموجودة خارج المقر، والمقر الرئيسي للأمم المتحدة والبعثات الميدانية، سينعقد في تموز/يوليه ٢٠١٢ لوضع توجيهات بشأن تطبيق التكاليف غير المباشرة المرتبطة بمشروع تخطيط موارد المؤسسة. وسيقوم الفريق العامل على وجه الخصوص: (أ) باستعراض وإقرار جميع التكاليف التي لم تُدرج في ميزانية المشروع لكنها ترتبط بتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (من قبيل، تنقية البيانات وتحويلها)؛ و (ب) توفير التوجيه بشأن إعداد الميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥؛ و (ج) تحديد الفرص المتاحة لإعادة تصميم نموذج تقديم الخدمات في المنظمة من أجل إعادة توجيه الموارد المتاحة للاضطلاع بالمهام المرتبطة بالتكاليف غير المباشرة. وأشارت الإدارة إلى أن الفريق العامل سيقوم بصياغة تقديرات جديدة للتكاليف غير المباشرة، وأنها ترى أنه ينبغي لكل إدارة معنية أن تبذل الجهود اللازمة لاستيعاب هذه التكاليف ضمن الموارد المتاحة لها.

التحقق من مخاطر المشروع

٧٨ - إن تحديد المخاطر المحتملة يمكّن المنظمات من وضع آليات للتقليل من احتمال نشوئها. وقد حدد المجلس خلال المراجعة المؤقتة التي أجراها في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، عددا من مواطن الضعف في الأسلوب الذي ينتهجه كل من اللجنة التوجيهية وفريق المشروع في التعامل مع مخاطر المشروع، بما في ذلك التركيز على الاجراءات اللازمة لمعالجة المشاكل الناشئة عن المخاطر التي تحققت، بدلا من التركيز على اتخاذ إجراءات تخفيفية لمنع نشوء المخاطر.

٧٩ - ولاحظ المجلس أن سجلا منقحا للمخاطر أعده فريق المشروع في آذار/مارس ٢٠١٢، بناء على توصيات المجلس المؤقتة، أصبح يتضمن المخاطر التي لم تتحقق بعد، ويقيس كلا من احتمال نشوء المخاطر وأثرها المحتمل. لكن المجلس لا يزال قلقا للأسباب التالية:

(أ) لا يتضمن سجل المخاطر المنقح سوى إشارة عامة إلى الجهة المسؤولة عن المخاطر (من قبيل عبارة ''يتطلب اهتماما من كبار المديرين'')، ولا يُسند المسؤولية أو الملكية المتعلقة بالمخاطر بشكل واضح؛

(ب) يحدد سجل المخاطر المنقح الأثر المالي المحتمل للمخاطر التي تم تحديدها بعبارات عامة عبر خمس فئات تتراوح بين: أقل من ١ في المائة أو من ١٠٠ مليون دولار، إلى أكثر من ٥ في المائة أو من ٥٠٠ مليون دولار. ولا تعكس توقعات الإدارة للتكلفة النهائية هذه التكاليف؛

(ج) إن سجل المخاطر المنقح، رغم ما ينطوي عليه من فائدة لفريق المشروع، يطنب في التفاصيل لدرجة يتعذر معها النظر فيه بفعالية من قبل اللجنة التوجيهية أو الإدارة العليا.

٨٠ - ويوصي المجلس بأن يقوم رئيس اللجنة التوجيهية ومدير المشروع بما يلي: (أ) إسناد المسؤولية عن مخاطر المشروع بشكل واضح إلى الجهات التي لديها سلطة معالجة تلك المخاطر؛ و (ب) وتقييم وتوثيق احتمال نشوء كل فئة من فئات المخاطر، بما في ذلك تقدير آثارها؛ و (ج) إنشاء آلية لرصد المخاطر بانتظام كجزء من عملية الميزنة الجارية وترتيبات توفير الموارد.

٨١ - وافقت الإدارة على هذه التوصية وأبلغت المجلس بأن شواغله ستُراعى في سجل مخاطر المشروع و/أو آلية الرصد المعتمدة. وسيقوم مكتب إدارة المشروع، الذي يتولى مسؤولية حفظ سجل مخاطر المشروع، بإسناد المسؤولية عن مخاطر المشروع أو ملكيتها. وأفادت الإدارة أيضا بأن فريق المشروع قد وضع أداة متابعة لإبلاغ اللجنة التوجيهية بالمخاطر.

الدروس المستفادة من التطبيقات السابقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة

٨٢ - ليس لدى الأمانة العامة نهج منتظم لاستخلاص ونقل الدروس المستفادة من المشاريع المنفذة فيما بين سائر الكيانات الداخلة في حافظتها أو إلى مؤسسات أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة، وتعتمد بدلا من ذلك على الاتصالات غير الرسمية فيما بين المنظمات والمشاريع. وعلى سبيل المثال، قامت الإدارة في تموز/يوليه ٢٠١١، بإصدار تكليف بإجراء استعراض لتطبيقات نظام تخطيط موارد المؤسسة في ٢٥ مؤسسة تابعة للنظام الموحد، وذلك

بهدف الاستفادة من تجاربها وتحديد أفضل الممارسات. وقد أبرز الاستعراض في تلك المرحلة الدروس التالية:

(أ) المنظمات التي نفذت بنجاح نظم تخطيط موارد المؤسسة تلقت دعما متواصلا من أعلى مستويات الإدارة. وأفيد أيضا بأن إدارة المخاطر بفعالية ووضوح خطوط الإبلاغ بين الإدارة العليا وإدارة المشاريع من المسائل الحاسمة؛

(ب) تبدأ العديد من المنظمات بخطة طموحة (بما في ذلك النطاق والجدول الزمني، ومدى توافر الموارد من الموظفين (المهارات)) ولا تقدر المتطلبات المالية تقديرا واقعيا؛

(ج) كثيرا ما تكون الجداول الزمنية طموحة وضيقة، مما يؤدي إما إلى تأجيل بدء تشغيل النظام أو إلى تقليص نطاقه؛

(د) إعادة هندسة وهيكلة عملية تصريف الأعمال هي عملية مستمرة لا تنتهي ببدء تشغيل النظام؛

(هـ) قياس الفوائد مهمة صعبة وغالبا ما تستعين المنظمات بأدلة متناقلة أو بمقاييس بسيطة مثل الاتجاهات السائدة في الوقت اللازم للتجهيز كأساس للإبلاغ عن الفوائد.

٨٣ - وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، قدمت الإدارة النتائج المنبثقة عن هذه الدراسة إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. بيد أن المجلس لم يلمس ما يدل على أخذ هذه الدروس بعين الاعتبار من جانب الإدارة أو على قيام جهة تحقق مستقلة بالنظر فيها. ومن دون اتباع نهج متسق للتحقق، ثمة احتمال عدم الانتباه لهذه الاتجاهات والدروس والنماذج العامة للممارسات الجيدة، وإخفاق مشروع الأمم المتحدة لتخطيط موارد المؤسسة في ترجمة أي دروس مستقاة من التطبيقات السابقة لنظام تخطيط موارد المؤسسة في منظومة الأمم المتحدة الأوسع إلى إجراءات عملية.

هاء - عملية الإدارة

٨٤ - تشكل الإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عاملا مهما في ضمان إدارتها واستخدامها بالوجه السليم في دعم بلوغ أهداف المؤسسة ومقاصدها. وتشمل عملية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأفراد والنظم والعمليات التي تتولى توجيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة وإقرارها ومراقبتها وضمانها عن طريق وضع خطوط واضحة للمساءلة والسلطة.

٨٥ - وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، طلبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية إلى المجلس إجراء مراجعة لطريقة معالجة شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة، بما في ذلك مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي حين يتوخى المجلس حاليا إصدار تقرير منفصل عن موضوع إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة في أواخر عام ٢٠١٢، فإنه يرى أنه من المهم تضمين هذا التقرير بعض وجهات النظر الأولية بشأن مسألة إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما لها من أهمية فيما يتصل بإنجاز مشروع تخطيط موارد المؤسسة.

المبادئ العامة للإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٨٦ - ليس ثمة نموذج واحد لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن تطبيقه في كل منظمة. ومع ذلك، فإن أحد الأدوار الرئيسية في أي هيكل من هياكل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو دور كبير موظفي المعلومات، الذي تتحدد مهام منصبه داخل كل منظمة حسب طبيعة الأعمال المضطلع بها والأهداف المتوخاة منها والمخاطر التي تواجهها في أي وقت معين.

٨٧ - وفي المنظمات التي تشهد إصلاحات مهمة واستثمارا كبيرا في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو تعتمد اعتمادا ملحوظا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنجاز أعمالها، يشغل منصب كبير موظفي المعلومات عادة موظف رفيع المستوى (بمستوى أعضاء المجلس) يكون مسؤولا عن الأداء العام لأعمال المنظمة. وقد يُطلب إلى هذا الموظف قيادة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تكتسي أهمية حاسمة في إنجاز الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، من قبيل تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة. ويختلف دور كبير موظفي المعلومات عن دور كبير موظفي التكنولوجيا، الذي يكون في العادة أقل تركيزا على تصريف الأعمال وأقل أهمية من الناحية الاستراتيجية، ويركز على إدارة أصول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعداتها. وفي كثير من الأحيان، لا يكون كبير موظفي التكنولوجيا مسؤولا مسؤولية مباشرة أمام المجلس، وبدلا من ذلك فإنه يقدم تقاريره إلى المجلس من خلال مدير وسيط.

إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة للأمم المتحدة

٨٨ - قام مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المنشأ في شباط/فبراير ٢٠٠٩، باستحداث إطار لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة للأمم المتحدة. وينظم هذا الإطار أيضا هياكل

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكاتب الموجودة خارج المقر، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وموئل الأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى. ويتولى رئيس مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات، المسؤولية عن التوجيه والأداء العامين لأنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المضطلع بها على نطاق الأمانة العامة. وتشمل المهام والمسؤوليات الرئيسية لكبير موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

(أ) إيجاد رؤية وقيادة استراتيجيتين في عملية إدارة شؤون المعلومات والتكنولوجيا في الأمانة العامة للأمم المتحدة؛

(ب) الإشراف على تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى عمليات تحويل أساليب تصريف الأعمال في المنظمة ككل؛

(ج) الإشراف، من خلال التفويض المناسب، على العمليات والاستثمارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مكاتب الأمانة العامة.

٨٩ - وأنشيء منصب كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات بحيث يكون شاغله مسؤولا أمام نائب الأمين العام على أساس أن تمكنه هذه العلاقة من القيام بدور استراتيجي كفيل بإحداث تحول داخل فريق الإدارة التنفيذية. وكان من المتوخى أيضا أن تتيح هذه العلاقة إطارا لتنفيذ إصلاح شامل والمساعدة على التخفيف من آثار غياب التنسيق على المستوى التنظيمي والمقاومة الثقافية للتغيير.

٩٠ - ويرى المجلس أن الأهداف المنشودة من وراء إنشاء دور كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات تتماشى مع المبادئ العامة للإدارة الرشيدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لكنه يلاحظ أنه في حين أن المهام الرئيسية لكبير موظفي تكنولوجيا المعلومات تشمل بعض المسؤوليات النموذجية التي يضطلع بها كل من كبير موظفي المعلومات وكبير موظفي التكنولوجيا على حد سواء، فإن دوره يركز بصفة أساسية على إدارة أصول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعداتها، بدلا من التركيز على مسائل من قبيل تحويل أساليب تصريف الأعمال وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أهداف الأعمال وأنشطتها. ويرى المجلس أن دور كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات، بشكله الحالي، لا يشمل السلطة اللازمة لقيادة عملية تحويل أساليب تصريف الأعمال بنجاح في جميع أقسام المنظمة، وليس واضحا ما إذا كانت هناك جهة أخرى يمكن مساءلتها وتحميلها المسؤولية عن هذه الأنشطة.

٩١ - تبين من الاستعراض الأولي الرفيع المستوى الذي قام به المجلس لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنها لا تتضمن أي إشارة إلى الخطط الاستراتيجية للأمم المتحدة، مما يدل على انعدام التنسيق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخطط الاستراتيجية للأمم المتحدة. وثمة احتمال أن تفشل استراتيجية الأمم المتحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم احتياجات أعمال المنظمة وأولوياتها دعما كاملا. وفي آذار/مارس ٢٠١٢، تم تغيير التسلسل الإداري لكبير موظفي تكنولوجيا المعلومات بحيث لم يعد مسؤولا أمام نائب الأمين العام وإنما أمام وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية. ويرى المجلس أن هذا القرار، يفاقم من حيث المبدأ، اللبس الذي يكتنف الجهة المسؤولة عن مواءمة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أنشطة الأعمال وأهدافها على مستوى كبار المسؤولين التنفيذيين للمنظمة. ولا توجد في الأساس أي جهة على مستوى الإدارة العليا يمكن تحميلها المسؤولية وإخضاعها للمساءلة عن تقييم وتحديد احتياجات المنظمة من حيث المعلومات والتحولات المطلوبة في أساليب تصريف الأعمال لتلبية تلك الاحتياجات.

٩٢ - ويرى المجلس أن انعدام الوضوح بشأن المسؤوليات وأوجه المساءلة داخل الهيكل العام لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة قد أثر في إنجاز نظام تخطيط موارد المؤسسة. ولا يوجد أي دليل على وجود النظرة الشمولية اللازمة بشأن احتياجات المنظمة من المعلومات ونظمها القديمة، أو السبل التي ستيتم اتباعها لترحيل الأعمال منها أو وقف تشغيلها أو استخدامها لدعم عملية الانتقال إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة. ولم يتم إجراء أي تقييم للكيفية التي يمكن بها تحقيق ذلك في طائفة من كيانات الأعمال التابعة للأمم المتحدة بما لها من درجات متفاوتة من الاستقلالية واختلافات كبيرة في نماذج الإدارة والعمليات وتقديم الخدمات. ويرى المجلس أن هذا التقييم الشمولي خطوة تمهيدية ضرورية للنجاح في تحويل أساليب تصريف الأعمال، ويرى أيضا أن غياب خطط إدارة النظم القديمة مؤشر على أوجه القصور في كل من إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة في الأمم المتحدة بصفة أعم.

إدارة مشروع تخطيط موارد المؤسسة

٩٣ - لكي ينجح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، لا بد من توافر ملكية قوية للمشروع على مستوى الإدارة العليا، تدعمها ترتيبات إدارية تشجع على اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب، مع تحديد الأدوار وأوجه المساءلة والمسؤوليات بشكل واضح. ولا بد من تحديد المخاطر الرئيسية وتقييمها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

٩٤ - ويشرف على تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة لجنة توجيهية تقدم تقاريرها إلى لجنة الإدارة. وتتألف اللجنة التوجيهية من مسؤولين منهم وكيل الأمين العام للدعم الميداني، ووكيل الأمين العام للشؤون الإدارية (وهو أيضا رئيس اللجنة التوجيهية) وكبير موظفي تكنولوجيا المعلومات. وحتى حزيران/يونيه ٢٠١١، كان مدير المشروع مسؤولا بصفة مباشرة أمام وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، بصفته رئيس اللجنة التوجيهية، وأمام كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بالإدارة اليومية للمشاريع والمسائل التكنولوجية.

٩٥ - وعقب استقالة وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية من منصب رئيس اللجنة التوجيهية في حزيران/يونيه ٢٠١١، أُدخل عدد من التغييرات المؤقتة على الهيكل الإداري للمشروع. وفي ظل هذه التغييرات، أصبح مدير المشروع مسؤولا بصفة مباشرة أمام كبير موظفي تكنولوجيا المعلومات، الذي كان مسؤولا عن توجيه الشؤون الإدارية لأوموجا بالنيابة عن اللجنة التوجيهية (انظر A/66/381). وبالإضافة إلى ذلك، تم تعيين نائب الأمين العام رئيسا مؤقتا للّجنة التوجيهية، وتم تعيين رئيس مكتب الأمين العام عضوا جديدا في اللجنة التوجيهية. وفي آذار/مارس ٢٠١٢، تَواصل تنقيح هيكل الإدارة، وأُدخلت تغييرات أصبح في ظلها مدير المشروع مسؤولا فقط أمام وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية.

٩٦ - ولاحظ المجلس في سياق مراجعته المؤقتة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة أنه على الرغم من التغييرات التي أُدخلت على الهيكل الإداري لأوموجا، فإن الأسباب الجذرية الكامنة وراء التأخيرات التي يشهدها هذا المشروع لا تزال تفتقر إلى معالجة فعالة، ودعا إلى مزيد من الوضوح والفعالية في تملك الإدارة العليا للنواتج المستهدفة من المشروع. ولم يتم تحديد أدوار اللجنة التوجيهية ومسؤولياتها بشكل واضح، ولم تسند إليها ملكية أي من نواتج المشروع من قبيل تحويل أساليب تصريف الأعمال. وفي نيسان/أبريل ٢٠١٢، واستجابة لملاحظات المجلس، قامت الإدارة بوضع وثيقة اختصاصات مالكي العملية، وهم أعضاء اللجنة التوجيهية. وتشمل مسؤوليات مالكي العملية: (أ) أنشطة تحويل أساليب تصريف الأعمال اللازمة لبدء تشغيل نظام تخطيط موارد المؤسسة بنجاح؛ و (ب) حشد الموارد لأنشطة تنقية البيانات وإثرائها أثناء عملية التنفيذ؛ (ج) وتحقيق الفوائد المتوخاة من كل عملية على حدة. وإذ اعترف المجلس بالخطوات الإيجابية التي اتُّخذت، فإنه سيجري تقييما لتأثير هذه التغييرات في ما سيضطلع به مستقبلا من أعمال تتعلق بمشروع تخطيط موارد المؤسسة.

٩٧ - وترى الأوساط المهنية المعنية بإدارة المشاريع أن وجود مالك مسؤول واحد رفيع المستوى يمكن مساءلته عن المشروع شرط أساسي لنجاح الإنجاز. والمالك المسؤول الرفيع

المستوى لمشروع بحجم وأهمية مشروع تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ينبغي أن يكون على المستوى التنفيذي في المنظمة (وهو في العادة كبير موظفي المعلومات أو كبير الموظفين التنفيذيين)، وتكون له سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للمضي قدما بالمشروع، ويخضع للمساءلة بشكل واضح فيما يتعلق باتخاذ تلك القرارات. وينبغي أيضا أن تتوافر لديه المهارات في مجال الأداء التنفيذي وإدارة المشاريع والمهارات التقنية، فضلا عن فهم مستفيض لطبيعة العمل، وأن يحظى بالثقة الكاملة للقائمين على الإدارة والتمويل.

٩٨ - وأبرز المجلس في مراجعته المؤقتة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة أن الهيكل الإداري لأوموجا لم يشمل مثل هذا الدور، وأوصى بتعيين مالك مسؤول رفيع المستوى تكون له السلطة اللازمة لدفع عجلة مشروع أوموجا وإزالة مثبطاته. واستجابة لهذه التوصية، قامت اللجنة التوجيهية في نيسان/أبريل ٢٠١٢ بتأييد تعيين رئيس اللجنة مالكا مسؤولا رفيع المستوى لمشروع تخطيط موارد المؤسسة. وتفيد اختصاصات المالك المسؤول الرفيع المستوى أنه: المسؤول الأول والأخير عن مشروع تخطيط موارد المؤسسات، بما في ذلك مواءمة هذا المشروع مع الاحتياجات المؤسسية للمنظمة واستراتيجيتها في مجال الأعمال، وتحويل أساليب تصريف الأعمال وتحقيق الفوائد بدعم من مالكي العملية. ووكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، بصفته رئيس اللجنة التوجيهية، هو المالك الرفيع المستوى المسؤول عن المشروع. والمجلس، إذ يعترف بالخطوات الإيجابية المتخذة، قلق إزاء احتمال ألا تكون للمالك المسؤول الرفيع المستوى، حسب تعيينه الحالي، السلطة اللازمة على جميع الإدارات والكيانات التي سيُنفذ فيها نظام أوموجا، فيعجز بذلك عن المضي قدما بالمشروع على نحو فعال.

٩٩ - **ويوصي المجلس بأن تقوم الإدارة بما يلي: (أ) تعيين مالك واحد مسؤول رفيع المستوى وتفوض له السلطة اللازمة على جميع الإدارات والكيانات التي سينفَّذ فيها نظام تخطيط موارد المؤسسة، بغية المضي قدما بالمشروع؛ و (ب) إعلان هوية المالك المسؤول الرفيع المستوى وسلطته لجميع الموظفين بشكل واضح؛ و (ج) وضع الصيغة النهائية للتنقيحات المزمع إجراؤها في هيكل إدارة المشروع في أقرب فرصة ممكنة، بما في ذلك إسناد مسؤوليات واضحه عن إتمام جميع المهام الرئيسية.**

١٠٠ - وافقت الإدارة على هذه التوصية وأبلغت المجلس بأنها قد اتخذت عددا من الخطوات الرامية إلى كفالة تمتع وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، بصفته ''مالك المشروع'' المعّين، (بما يعادل المالك المسؤول الرفيع المستوى)، بالسلطة اللازمة لدفع عجلة المشروع. وعلى سبيل المثال، كتب رئيس مكتب الأمين العام إلى رؤساء الإدارات والمكاتب في ٢ تموز/يوليه ٢٠١٢ لإخطارهم بأن الأمين العام قد وضع تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة في مصاف

الأولويات العليا، وأن اتفاقه مع كبار المديرين لعام ٢٠١٢ سيتضمن هدفا خاصا وثلاثة مقاييس للأداء من أجل دعم التنفيذ. ويتمثل أحد مقاييس الأداء تلك في وجوب قيام جميع الإدارات والمكاتب باستكمال خطة بشأن سبل ومواعيد عملية تنقية البيانات بحلول ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢.

رابعا – شكر وتقدير

١٠١ – يود المجلس أن يعرب عن تقديره لما تلقاه موظفوه من تعاون ومساعدة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية ومدير المشروع وموظفيهما.

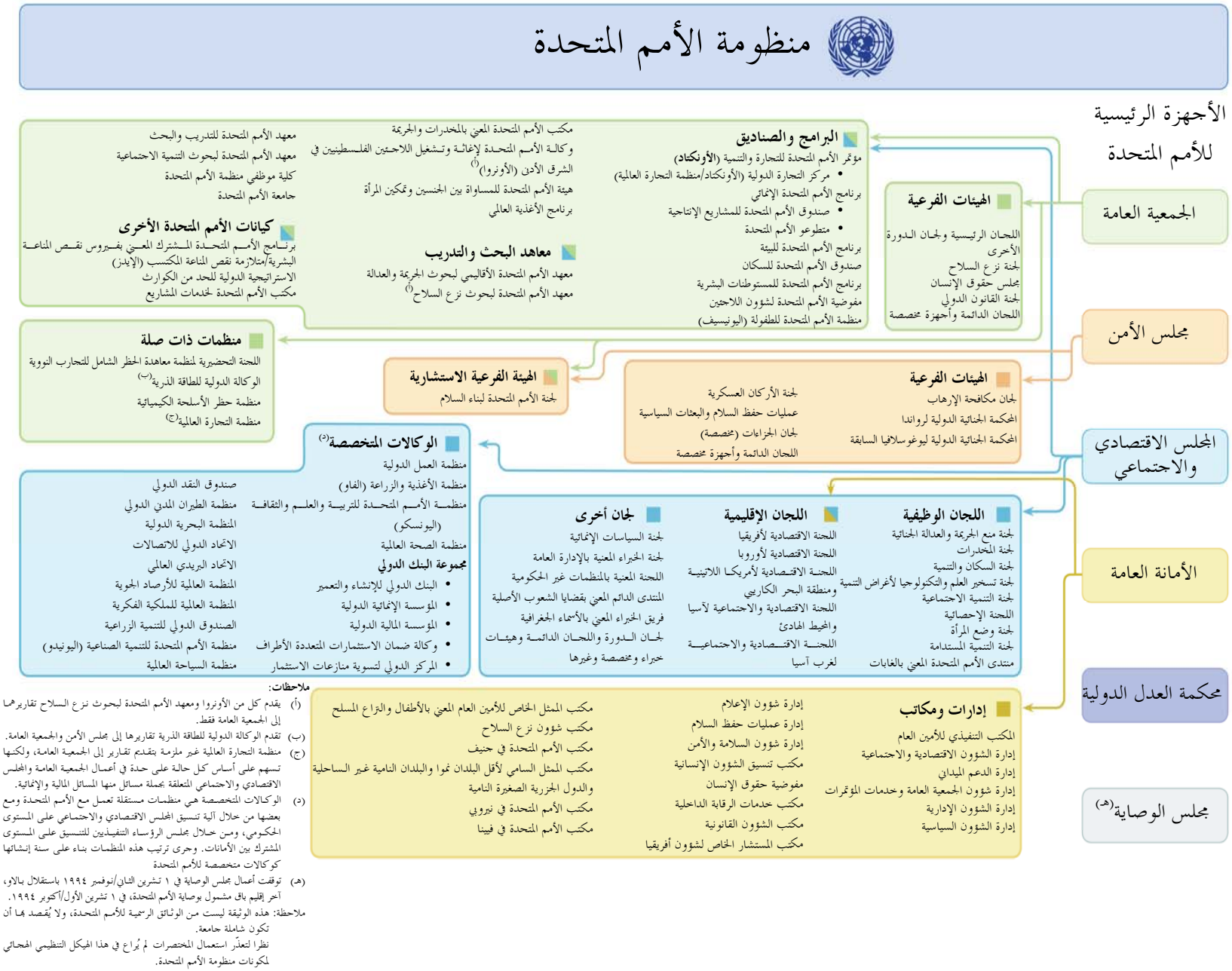
(توقيع) **ليو** جيايي
مراجع الحسابات العام في الصين
رئيس مجلس مراجعي الحسابات

(توقيع) أمياس **مورس**
المراقب المالي والمراجع العام للحسابات
في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية
(كبير مراجعي الحسابات)

(توقيع) تيرنس **نومبيمبي**
مراجع الحسابات العام في جنوب أفريقيا

٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٢

المرفق الأول – نطاق نظام تخطيط موارد المؤسسة



ملاحظات:

(أ) يقدم كل من الأونروا ومعهد الأمم المتحدة لبحوث نزع السلاح تقاريرهما إلى الجمعية العامة فقط.

(ب) تقدم الوكالة الدولية للطاقة الذرية تقاريرها إلى مجلس الأمن والجمعية العامة.

(ج) منظمة التجارة العالمية غير ملزمة بتقديم تقارير إلى الجمعية العامة، ولكنها تسهم على أساس كل حالة على حدة في أعمال الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بجملة مسائل منها المسائل المالية والإنمائية.

(د) الوكالات المتخصصة هي منظمات مستقلة تعمل مع الأمم المتحدة ومع بعضها من خلال آلية تنسيق المجلس الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الحكومي، ومن خلال مجلس الرؤساء التنفيذيين للتنسيق على المستوى المشترك بين الأمانات. وجرى ترتيب هذه المنظمات بناء على سنة إنشائها كوكالات متخصصة للأمم المتحدة

(هـ) توقفت أعمال مجلس الوصاية في ١ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٤ باستقلال بالاو، آخر إقليم باق مشمول بوصاية الأمم المتحدة، في ١ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٤.

ملاحظة: هذه الوثيقة ليست من الوثائق الرسمية للأمم المتحدة، ولا يُقصد بها أن تكون شاملة جامعة.

نظرا لتعذّر استعمال المختصرات لم يُراع في هذا الهيكل التنظيمي الهجائي لمكونات منظومة الأمم المتحدة.

المرفق الثاني

حالة الإجراءات المقترحة من الإدارة استجابة لتوصيات مجلس مراجعي الحسابات

التوصية	المكتب المسؤول	متفق عليها (نعم/لا)	التاريخ المستهدف للتنفيذ	تعليقات الإدارة (حزيران/يونيه ٢٠١٢)
يوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع بما يلي: (أ) النظر في الثغرات التي حددها المجلس، وبناء على ذلك، إعادة تقييم نموذج الفوائد لنظام تخطيط موارد المؤسسة، بالتشاور مع مالكي العملية؛ و (ب) الاتفاق على أسس مرجعية مشفوعة بقيم يمكن تحديدها للفوائد التي يتعين على كل مالك من مالكي العملية تحقيقها؛ و (ج) تحديد المبلغ الفعلي للوفورات التي سيمكن صرفها؛ و (د) إسناد المسؤولية لمالكي العملية عن تحقيق الوفورات والفوائد المتفق عليها وعن وضع خطط لتحقيقها؛ و (هـ) إبلاغ الجمعية العامة بطبيعة التغييرات المقترح إدخالها على المنظمة لتحقيق الفوائد السنوية المرجوة من المشروع.	أوموجا	نعم	تموز/يوليه ٢٠١٣	ستتطلب الثغرات التي حددها المجلس إجراء مشاورات مكثفة مع: (أ) اللجنة التوجيهية لتحديد أوجه المساءلة؛ و (ب) فريق تنفيذ التغيير لوضع رؤية/إطار ''للخدمات المشتركة''؛ و (ج) مالكي العملية. ولن تكتمل هذه العملية قبل تقديم التقرير السنوي الرابع، الذي سيوجز النهج المتبع والتقدم المحرز. وستتيح المناقشات التي ستُعقد مع كل من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية واللجنة الخامسة فرصة أخرى لعرض المستجدات. ويوافق تاريخ الإنجاز المستهدف في تموز/يوليه ٢٠١٣ التاريخ المقرر لبدء تشغيل نظام أوموجا في موقع تجريبي.
يوصي المجلس بأن تستشير الإدارة الجمعية العامة بشأن خططها لتحقيق الفوائد بغية توفير الشفافية في التخطيط لتحقيق الفوائد المتوقعة من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة وفي عملية الإبلاغ عنها، وكفالة توضيح ما إذا كان تحقيقها سيتطلب إلغاء وظائف أو نقلها.	أوموجا	نعم	تقارير الأمين العام عن أوموجا للأعوام ٢٠١٣ و ٢٠١٤ و ٢٠١٥	ستتضمن التقارير المقبلة التي سيقدمها الأمين العام معلومات عن الكيفية التي يمكن بها إعادة توزيع الوظائف أو كيف يمكن أن تتغير الأدوار كنتيجة مباشرة لبدء تشغيل نظام تخطيط موارد المؤسسة وتثبيته. وستتعزز هذه المعلومات عقب تحديد الفوائد وتقدير حجمها في كل كيان خلال الأشهر الستة التي تسبق التنفيذ.
يوصي المجلس أيضا بأن تقوم الإدارة (أ) بإسناد المسؤولية بوضوح عن جميع المهام المتعلقة بوضع مقترحات لتحقيق مزيد من الفوائد من خلال إدخال تغييرات على النهج المتبع في تقديم الخدمات، و (ب) نشر جدول زمني يتم على أساسه وضع هذه المقترحات.	أوموجا	نعم	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢	ثمة مناقشة مستمرة بين فريق تنفيذ التغيير ومالك المشروع وأوموجا بشأن هذه الملاحظة من أجل تحديد مختلف الأدوار والمسؤوليات.

التوصية	المكتب المسؤول	متفق عليها (نعم/لا)	التاريخ المستهدف للتنفيذ	تعليقات الإدارة (حزيران/يونيه ٢٠١٢)
يوصي المجلس الإدارة بأن (أ) تحدد بوضوح النهج الذي ستتبعه لإدارة التغيير وترسيخ ممارسات أكثر كفاءة واتساقا للعمل في مختلف أقسام المنظمة؛ و (ب) تضع خططا بشأن سبل دعم الموظفين لتطوير المهارات والقدرات والإمكانات لاعتماد ممارسات مختلفة في العمل.	أوموجا	نعم	تموز/يوليه ٢٠١٣	قام كل من فريق إدارة التغيير المؤسسي لمشروع أوموجا وفرق الإعمال بوضع النهج والاستراتيجيات والخطط لتقييم آثار التغيير المرتبطة بنشر نظام أوموجا؛ ونهج تحديد الأدوار (إسناد الأدوار المتعلقة بمشروع أوموجا إلى الأفراد)، ونهج التعلّم/التدريب. وتهدف كل هذه الأنشطة إلى ضمان تمكين المنظمة من تحديد التغييرات الكبرى فيما بين العمليات ''بحالتها الراهنة'' والعمليات ''بحالتها المقررة''، وتحديد الموظفين الذين سيتأثرون وضمان تزويدهم بما يلزم من الاتصالات والتدريب والدعم لكفالة تحقيق التغير السلوكي المنشود، ومنحهم حقوق الاطّلاع المقيد والسلطة التي تناسبهم للاضطلاع بمهامهم، مع الفصل بين الواجبات على الوجه السليم.
يوصي المجلس أيضا بأن تضع الإدارة نهجا رسميا لإدارة وتحسين عمليات تصريف الأعمال لكي يتسنى مواصلة الإصلاح والتحسين في مرحلة ما بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.	أوموجا	نعم	آب/أغسطس ٢٠١٣	سيُنظر في وضع نهج رسمي لمركز الامتياز من أجل إدارة وتحسين عمليات تصريف الأعمال في مرحلة ما بعد تنفيذ أوموجا، وذلك في سياق وضع استراتيجية الأمم المتحدة لدعم نظام تخطيط موارد المؤسسة وضمان استدامته. وستشمل هذه الاستراتيجية الاحتياجات اللازمة لإدارة التغيير والتدريب وتحليل الأعمال لتمكين مواصلة تحسين نظام أوموجا بعد تنفيذه.
يوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع بما يلي: (أ) تحديد مستوى التفاعل مع مشروع تخطيط موارد المؤسسة في المنظمة ككل؛ و (ب) وضع خطط لمواجهة أي نقص في الاتصالات أو التفاعل، و (ج) وضع استراتيجية للاتصالات والتفاعل خلال مرحلة التنفيذ.	أوموجا	نعم	أيلول/سبتمبر ٢٠١٢	اقتُرحت استراتيجية شاملة للتفاعل وجرت مناقشتها وتم الاتفاق عليها مع اللجنة التوجيهية ومالكي العملية، بما في ذلك هيكل دعم بدء التشغيل، وتعبئة جميع المديرين والموظفين المعنيين وتوعيتهم وتدريبهم.
يوصي المجلس الإدارةَ بأن (أ) تضع خطة مفصلة للمشروع تربط الميزانية بمعالم رئيسية ونواتج مستهدفة؛ و (ب) تحدد بوضوح الجهة المسؤولة عن كل جزء من الميزانية والنواتج التي تتحمل مسؤولية إنجازها؛ و (ج) تضع ترتيبات لاستخلاص معلومات عن النفقات والتقدم المحرز لتمكينها من رصد التقدم المحرز على نحو أكثر فعالية، ومواصلة التحكم الوثيق في التكاليف، وتحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنفاق في المستقبل.	أوموجا	نعم	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢	في ما يخص مبلغ ١١٨ مليون دولار المنفق حتى الآن في المشروع، لم يكن لدى الإدارة أنظمة قائمة تربط الميزانية بمعالم رئيسية ونواتج مستهدفة. وبوسع الإدارة أن تبين الأنشطة التي تم تنفيذها باستخدام هذه الأموال، والانجازات التي تحققت بفضلها. وعلى الرغم من أن الإدارة غير مطالبة بذلك بموجب المعايير المحاسبية لمنظومة الأمم المتحدة، فإنها تدرك الحاجة إلى وجود مثل هذه الأداة في مشروع من هذا النوع، وتعكف، لهذا الغرض، على إدخال إطار نوفا الذي يمثل أحد أكثر الحلول كفاءة من جملة الحلول المتاحة في الأسواق في مجال إدارة المشاريع.

التوصية	المكتب المسؤول	متفق عليها (نعم/لا)	التاريخ المستهدف للتنفيذ	تعليقات الإدارة (حزيران/يونيه ٢٠١٢)
يوصي المجلس بأن تقوم اللجنة التوجيهية بتقييم ما إذا كان لدى الإدارة عدد كاف من الموظفين من ذوي المهارات المناسبة في المجال التجاري ومجال إدارة العقود، وهي المهارات اللازمة لإدارة العقود التي تدخل فيها أطراف متعددة مسؤولة عن إنجاز أجزاء مختلفة ومترابطة من المشروع.	إدارة الشؤون الإدارية – مكتب وكيل الأمين العام	نعم	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢	سيتم إجراء تقييم مفصل لمدى كفاية وظائف إدارة العقود ضمن مشروع أوموجا. ومع ذلك، يشهد مشروع أوموجا منذ حزيران/يونيه ٢٠١١، زيادة في قدراته المتعلقة بإدارة العقود، وذلك بتعيين مسؤولين عن المشتريات من ذوي الخبرة في عمليات الأمم المتحدة للمشتريات والتعاقد. وقد ساهم تعيين خبير متخصص في كل مجال معين إلى جانب توحيد جميع أنشطة الشراء في إطار مكتب إدارة المشاريع في تعزيز قدرة أوموجا على إدارة شؤون المتعاقدين الخارجيين المتعددين. وبعد الانتهاء من التقييم المشار إليه أعلاه، سيتسنى للإدارة تقييم مدى كفاية التدابير المنفذة حتى الآن.
يوصي المجلس بأن يقوم رئيس اللجنة التوجيهية ومدير المشروع بما يلي: (أ) إسناد المسؤولية عن مخاطر المشروع بشكل واضح إلى الجهات التي لديها سلطة معالجة تلك المخاطر؛ و (ب) وتقييم وتوثيق احتمال نشوء كل فئة من فئات المخاطر، بما في ذلك تقدير آثارها؛ و (ج) إنشاء آلية لرصد المخاطر بانتظام كجزء من عملية الميزنة الجارية وترتيبات توفير الموارد.	أوموجا	نعم	أيلول/سبتمبر ٢٠١٢	يجري القيام بتحليل للجدول الزمني للمشروع وميزانيته واستراتيجية نشره وعناصر أخرى حاسمة، وهو تحليل على وشك الانتهاء. ويجري هذا الجهد في سياق التحضير للتقرير السنوي الرابع بدعم/تأييد من اللجنة التوجيهية ومالكي العملية وكيانات الأمانة العامة ومجموعات الاستشاريين الخارجيين. ويعد هذا التعاون ضروريا لكفالة قبول الجدول الزمني لمشروع أوموجا ونطاقه وميزانيته وتحديد المسؤوليات المتعلقة به في المراحل المقبلة. وسيقوم مالك المشروع بإقرار التقرير المرحلي الرابع الذي ينبغي أن تؤيده اللجنة التوجيهية لمشروع أوموجا ولجنة الإدارة ويتم تجهيزه حسب الإجراءات المعتادة عن طريق شعبة تخطيط البرامج والميزانية ومكتب وكيل الأمين العام وإدارة الشؤون الإدارية والمكتب التنفيذي للأمين العام.
يوصي المجلس بأن تقوم الإدارة العليا بوضع الضوابط المناسبة لكي تبين للجمعية العامة بوضوح إمكانية الوثوق في الجدول الزمني المعلن والتكاليف الفعلية والمتوقعة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة.	إدارة الشؤون الإدارية – مكتب وكيل الأمين العام	نعم	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢	سيعمل مدير مشروع أوموجا، وإلى جانبه مالك المشروع (المالك المسؤول الرفيع المستوى)، واللجنة التوجيهية على كفالة وضع الضوابط المناسبة بما يبين للجمعية العامة بوضوح إمكانية الوثوق في الجدول الزمني المعلن لمشروع تخطيط موارد المؤسسة، وتكاليفه الفعلية والمتوقعة.

التوصية	المكتب المسؤول	متفق عليها (نعم/لا)	التاريخ المستهدف للتنفيذ	تعليقات الإدارة (حزيران/يونيه ٢٠١٢)
يوصي المجلس أيضا بأن يتعاون فريق المشروع وأصحاب الميزانية من أجل: (أ) وضع تقديرات موثوقة لجميع التكاليف المرتبطة بهذا المشروع؛ و (ب) توضيح عملية توزيع التكاليف المرتبطة بالمشروع على وجه الاستعجال لإتاحة أكبر قدر ممكن من الوقت لأصحاب الميزانية لاتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة هذه التكاليف؛ و (ج) وضع مقترحات بشأن سبل تغطية هذه التكاليف المرتبطة بالمشروع.	أوموجا	نعم	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢	من المقرر أن يجتمع في تموز/يوليه ٢٠١٢ فريق عامل بتوجيه من مالك المشروع وبرئاسة الأمين العام المساعد/المراقب المالي، يشارك فيه ممثلون من الأمانة العامة، بما في ذلك إدارة الدعم الميداني، والمكاتب الموجودة خارج المقر، ومقر الأمم المتحدة والبعثات الميدانية، وذلك من أجل وضع توجيهات واضحة بشأن تطبيق التكاليف غير المباشرة المرتبطة بمشروع أوموجا، مع مراعاة التحديات التي ينطوي عليها التقيد بمواعيد نشر أوموجا والحاجة إلى تخطيط الميزانية وإعدادها في الوقت المناسب في مختلف الإدارات. وسيقوم الفريق العامل، على وجه خاص، بما يلي: (أ) استعراض وإقرار جميع التكاليف التي لم تُدرج في ميزانية أوموجا لكنها مرتبطة بتنفيذه (من قبيل تنقية البيانات وتحويلها)؛ و (ب) تقديم توجيهات في هذا الصدد لإعداد الميزانية البرنامجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥؛ و (ج) تحديد الفرص المتاحة لإعادة تصميم نموذج تقديم الخدمات المعمول به في المنظمة بهدف إعادة توجيه الموارد المتاحة لتنفيذ المهام المرتبطة بالتكاليف غير المباشرة. وسيقوم الفريق العامل بصياغة التقديرات الجديدة للتكاليف غير المباشرة آخذا في الاعتبار المبدأين التاليين: إبقاء التكاليف عند الحد الأدنى؛ وكفالة قيام كل إدارة معنية ببذل الجهود لاستيعاب هذه التكاليف ضمن الموارد المتاحة لها.
يوصي المجلس بأن يقوم رئيس اللجنة التوجيهية ومدير المشروع بما يلي: (أ) إسناد المسؤولية عن مخاطر المشروع بشكل واضح إلى الجهات التي لديها سلطة معالجة تلك المخاطر؛ و (ب) وتقييم وتوثيق احتمال نشوء كل فئة من فئات المخاطر، بما في ذلك تقدير آثارها؛ و (ج) إنشاء آلية لرصد المخاطر بانتظام كجزء من عملية الميزنة الجارية وترتيبات توفير الموارد.	أوموجا إدارة الشؤون الإدارية – مكتب وكيل الأمين العام	نعم	أيلول/سبتمبر ٢٠١٢	وفقا لما أشير إليه في التقرير المرحلي الرابع عن مشروع أوموجا، تم إحراز تقدم كبير في تحديد وإدارة المشاكل والمخاطر التي ينطوي عليها المشروع. وستُدرج الشواغل التي أعرب عنها المجلس في سجل مخاطر أوموجا و/أو آلية الرصد حسب الاقتضاء.

التوصية	المكتب المسؤول	متفق عليها (نعم/لا)	التاريخ المستهدف للتنفيذ	تعليقات الإدارة (حزيران/يونيه ٢٠١٢)
يوصي المجلس بأن تقوم الإدارة بما يلي: (أ) تعيين مالك واحد مسؤول رفيع المستوى وتفوض له السلطة اللازمة على جميع الإدارات والكيانات التي سينفَّذ فيها نظام تخطيط موارد المؤسسة، بغية المضي قدما بالمشروع؛ و (ب) إعلان هوية المالك المسؤول الرفيع المستوى وسلطته لجميع الموظفين بشكل واضح؛ و (ج) وضع الصيغة النهائية للتنقيحات المزمع إجراؤها في هيكل إدارة المشروع في أقرب فرصة ممكنة، بما في ذلك إسناد مسؤوليات واضحه عن إتمام جميع المهام الرئيسية.	إدارة الشؤون الإدارية/مكتب وكيل الأمين العام	نعم	لا ينطبق	تم تنفيذ هذه التوصية عن طريق تعيين وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية مالكا لمشروع أوموجا. ووفقا لنشرة الأمين العام ST/SGB/2010/9، ”تضع إدارة الشؤون الإدارية السياسات والإجراءات وتوفر الإرشاد والتوجيه والدعم الاستراتيجي لجميع كيانات الأمانة العامة، بما في ذلك المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية، في ثلاثة مجالات إدارية عامة، هي الشؤون المالية والميزانية، والموارد البشرية، والموارد المادية (عمليات وخدمات الدعم)“. وكما يذكر المجلس في الفقرة ٣ من هذا التقرير، ”يشمل نظام أوموجا معظم مهام الإدارة والدعم في المنظمة عبر خمسة مجالات هي: التمويل؛ وسلسلة الإمدادات والمشتريات؛ والموارد البشرية؛ وخدمات الدعم المركزي؛ وإدارة البرامج والمشاريع“، وتقع جميع المجالات الرئيسية ضمن اختصاص إدارة الشؤون الإدارية. وتمشيا مع نشرة الأمين العام، يرأس الإدارة وكيل الأمين العام الذي يكون ”مسؤولا عن وضع السياسات الإدارية للأمانة العامة ويتولى المسؤولية العامة عن إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية للأمانة العامة، وفقا للسلطة المفوضة له من الأمين العام“. ووكيل الأمين العام هو أيضا من ”ينوب عن الأمين العام، أو يكفل الإنابة عنه، في المسائل المتصلة بالإدارة لدى مجالس الإدارة والصناديق والبرامج والوكالات في النظام الموحد للأمم المتحدة والهيئات الاستشارية الإدارية. كما يرصد القضايا الإدارية الناشئة على نطاق الأمانة العامة من خلال التعامل مع اللجان التنفيذية“. وفي ضوء تعريف مشروع أوموجا بوصفه ”تحولا تنظيميا مستمرا يمكّن من تقديم خدمات عالية الجودة وفعالة من حيث الكلفة دعما للولايات المتغيرة التي تضطلع بها الأمم المتحدة بغية الوصول بإنتاجية الموارد البشرية والمالية والمادية للأمم المتحدة إلى الحد الأقصى“، فإن وكيل الأمين العام لإدارة الشؤون الإدارية هو خير من يمكن تعيينه مالكا للمشروع. وأخيرا، لا بد من الإشارة أيضا إلى أن مالك المشروع قد تلقى الدعم الكامل من الدول الأعضاء لتحمل هذه المسؤوليات (يرجى الرجوع إلى قرار الجمعية العامة ٦٦/٢٤٦ الذي ينقل المسؤولية عن مشروع أوموجا إلى إدارة الشؤون الإدارية) كما تلقى الدعم الكامل من الأمين العام واللجنة التوجيهية لأوموجا.

ملاحظة: لم تخضع المعلومات الواردة في هذا المرفق لأي مراجعة أو تحقق من قبل المجلس. وسيقوم المجلس في مراجعته المقبلة بمتابعة أي تقدم يحرز لاحقا والآثار المترتبة على الإجراءات التي اتخذتها الإدارة.