

Distr.: General
21 July 2014
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة التاسعة والستون
البند ١٢٩ من جدول الأعمال المؤقت*
التقارير المالية والبيانات المالية المراجعة وتقارير
مجلس مراجعي الحسابات

التقرير المرحلي السنوي الثالث لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ
نظام الأمم المتحدة المركزي لتخطيط الموارد

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة رسالة مؤرخة ٣٠ حزيران/يونيه
٢٠١٤ موجهة من رئيس مجلس مراجعي الحسابات يحيل بها تقرير المجلس عن التقدم المحرز
في تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد (أوموجا).

* A/69/150.



الرجاء إعادة استعمال الورق



المحتويات

الصفحة

٣	كتاب الإحالة
٤	النظام المركزي لتخطيط الموارد (أوموجا): الحقائق الرئيسية
٥	التقرير المرحلي السنوي الثالث لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة المركزي لتخطيط الموارد
٥	موجز
١٥	أولا - المعلومات الأساسية
١٧	ألف - استراتيجية التنفيذ
١٨	باء - نطاق التقرير
١٩	ثانيا - بدء التنفيذ
٢١	ألف - التنفيذ التجريبي لمرحلة أوموجا الأساس
٢٤	باء - بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس
٢٩	ثالثا - إدارة المشروع على نحو يكفل نجاح التنفيذ
٢٩	ألف - الحالة الراهنة
٣٨	باء - تطبيق الدروس المستفادة من بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس
٤٢	رابعا - الحوكمة والإدارة
٤٢	ألف - إدارة جني المكاسب
٤٣	باء - حوكمة المشروع
٤٥	جيم - إدارة المشروع
٤٧	خامسا - شكر وتقدير
	المرفق
٤٨	حالة تنفيذ التوصيات

كتاب الإحالة

رسالة مؤرخة ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٤ موجهة إلى رئيس الجمعية العامة من
رئيس مجلس مراجعي الحسابات بالأمم المتحدة

يشرفني أن أحيل إليكم التقرير الثالث لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ النظام
المركزي لتخطيط الموارد.

(توقيع) السير أمياس ش. إ. مورش
المراقب المالي والمراجع العام للحسابات
بالمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية
رئيس مجلس مراجعي الحسابات

النظام المركزي لتخطيط الموارد (أوموجا): الحقائق الرئيسية

التكلفة

٣٤٨ مليون دولار	مجموع الميزانية المعتمدة حتى آخر عام ٢٠١٥ لتغطية تكاليف مرحلتي أوموجا الأساس وأوموجا الموسّع ١
٢٧١ مليون دولار	حجم الإنفاق على المشروع حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠١٤ (٧٨ في المائة من الميزانية المعتمدة)
٣٧٢ مليون دولار	التكلفة المتوقعة حتى آخر عام ٢٠١٥ لتغطية تكاليف مراحل أوموجا الأساس وأوموجا الموسّع ١ وتصميم أوموجا الموسّع ٢
٣٠ مليون دولار	التكلفة التقديرية للخدمات التعاقدية اللازمة لبناء وتجريب ونشر مرحلة أوموجا الموسّع ٢

الخط الزمني

٢٠٠٦	طلب الجمعية العامة تقديم مقترح للمشروع
٢٠٠٩	موافقة الجمعية العامة على مقترح المشروع
٢٠١٨	التاريخ المتوقع لاكتمال التنفيذ (بعد الموعد المقرر الأصلي بخمس سنوات)

المكاسب

١٤٠ مليون إلى ٢٢٠ مليون دولار	القيمة المتوقعة من الإدارة للمكاسب السنوية المتكررة
-------------------------------	---

التقرير المرحلي السنوي الثالث لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة المركزي لتخطيط الموارد

موجز

١ - إن تنفيذ النظام المركزي الجديد لتخطيط الموارد (أوموجا) على كامل نطاق الأمانة العامة للأمم المتحدة يمثل مشروعاً معقداً وعالي القيمة يرمي إلى تحديث طائفة عريضة من أنماط ونظم العمل الأساسية لتحقيق الفعالية والكفاءة في عمل المنظمة.

٢ - وفي حزيران/يونيه ٢٠٠٦، طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يقدم مقترحاً تفصيلياً بشأن إنشاء نظام مركزي جديد لتخطيط الموارد. وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، وافقت الجمعية العامة على المقترح. ومنذ ذلك الحين، طرأت على المشروع عدة تغييرات هامة من حيث التوجّه الأصلي والتكلفة المتوقعة والإطار الزمني المقرر للتنفيذ. وتتلخص استراتيجية النشر في بدء تنفيذ النظام في أجزاء مختلفة من المنظمة (مجموعات) على ثلاث مراحل وظيفية:

(أ) مرحلة أوموجا الأساس: الشؤون المالية (إدارة الأموال والمحاسبة المالية)، وسلاسل الإمداد، وإدارة المشاريع، والمبيعات والتوزيع. وتشكّل مرحلة أوموجا الأساس عنصراً ضرورياً لتلبية متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

(ب) مرحلة أوموجا الموسّع ١: عمليات إدارة الموارد البشرية مثل الإدارة التنظيمية، وإدارة الوظائف، وإدارة شؤون الموظفين، والاستحقاقات، والمزايا، وإدارة الوقت. ومن المجالات التي تغطيها هذه المرحلة أيضاً كشف المرتبات وبدء إجراءات السفر والحجز عن طريق الإنترنت؛

(ج) مرحلة أوموجا الموسّع ٢: تشمل عمليات إدارية هامة أخرى مثل صياغة الميزانيات، وتخطيط القوة العاملة، وإدارة البرامج، وتخطيط سلاسل الإمداد، وإدارة المستودعات، وإدارة المؤتمرات والفعاليات، والإدارة الكاملة للمنح، والأنشطة التجارية.

٣ - وفي عام ٢٠١١، طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٦٦ إلى المجلس أن يقدم تقارير سنوية عن التقدم المحرز في مشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد. وفي أول تقارير المجلس هذه (A/67/164)، أبرز المجلس الصعوبات الكبرى التي يواجهها المشروع وأوصى بأن تعيد الإدارة تقييم المشروع لضمان إمكان إدارة المخاطر. وفي التقرير الثاني للمجلس (A/68/151)، أقر المجلس بالتقدم الذي أحرزته الإدارة في معالجة بعض نقاط الضعف، ولكنه شدد على أن التحديات التي تواجه التنفيذ تتجه نحو التصاعد، وأشار إلى وجود حاجة إلى زيادة التركيز على الجاهزية المؤسسية وإدارة التغيير.

٤ - ومنذ تقديم المجلس تقريره السابق، بدأت الأمم المتحدة تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام و ١٧ من البعثات السياسية الخاصة الـ ٣٨. في هذا التقرير، يعرض المجلس حالة المشروع في ٣١ أيار/مايو ٢٠١٤، مع التركيز على المعلومات الأساسية، وبدء تنفيذ المشروع، والسبيل إلى إنجاز المشروع بنجاح، والحوكمة والإدارة.

الاستنتاج العام

٥ - إن النظام المركزي لتخطيط الموارد، إذا ما تم تنفيذه بنجاح، سيظل يشكل فرصة أساسية لتحديث أسلوب إدارة الأعمال في الأمم المتحدة. ويُعدّ كل من محطة الإنجاز التي تم الوصول إليها في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣ مع بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام، وتلك التي تم الوصول إليها في آذار/مارس ٢٠١٤ مع بدء التنفيذ في البعثات السياسية الخاصة، إنجازاً مهماً في ظل درجة تعقّد المشروع وما شاهده من صعوبات في بداياته. ويستعمل النظام الآن نحو ٤٠٠٠ موظف في ٣٠٠ موقع. وقد تبين بوضوح أن الحل التقني ممكن التنفيذ وأنه كفيل بتلبية متطلبات جزء كبير ومعقد من الأمم المتحدة. ومع ذلك، واجهت المنظمة صعوبة كبيرة في ترسيخ أساليب العمل الموحدة الجديدة، وهذا يرجع في المقام الأول إلى درجة تباين أساليب العمل القائمة، فهي تتباين فيما بين الوحدات التنظيمية كما تتباين مع أساليب العمل الحديثة المدججة في النظام الجديد، ويرجع كذلك إلى غياب الجاهزية المؤسسية للتحويل إلى طرق جديدة للعمل.

٦ - وكما هو شائع في العمليات الأخرى لبدء تطبيق النظم المركزية لتخطيط الموارد التي تكون بهذا الحجم، لا مناص من حدوث المشاكل. وقد خططت الإدارة لفترة تثبيت بعد تنفيذ العمليات المتصلة بأوموجا الأساس. ومع ذلك، فإن حجم وعمق المشاكل التي جوهت لا يدلان على الحاجة الماسة إلى النظام الجديد فحسب، بل وعلى حجم التحدي المرتبط بإدخال أساليب موحدة جديدة لتصريف الأعمال وطرق جديدة للعمل في منظمة يغلب عليها طابع اتحاد العناصر المتفرقة وتسود موظفيها وإدارتها ثقافة متجذرة. والمحك هو طريقة تعامل الإدارة العليا مع هذا التحدي. وقد أظهرت الإدارة قدرة على المثابرة وتوجّهاً عملياً في التصدي للمخاطر الناشئة والمشاكل التي قد تقوّض أهداف النظام ومقاصده. وصحيح أن المشاكل لم تحلّ بعد، ولكن يتعيّن على الإدارة العليا مواصلة العمل الجماعي من أجل تحديد ما يلزم القيام به لإكساب وحدات الأعمال الجاهزية لتنفيذ النظام وللاستفادة بكفاءة وبصورة ملائمة من أساليب العمل الجديدة والتكنولوجيات الداعمة لها. وينبغي ألا يُقدّر حجم ما يلزم من وقت وموارد بأقل من حقيقته.

٧ - وقد تبينّت من المرحلة الأولى لبدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس أدلة على ضرورة أن يراعى مستقبلاً إدخال التغييرات بصورة أكثر فعالية. وسيطلب حل هذه المسائل جهوداً متضافرة على كامل نطاق المنظمة. وتظل المكاسب التي ستُجني في الأجل المتوسط إلى الطويل حديرة بأن تتركس من أجلها الاستثمارات، ولكن لا يجوز السعي إلى جني هذه المكاسب بأي كلفة كانت. والمنظمة بحاجة إلى وضع خطة نشر يمكن تحقيقها وتكون ممولة بالكامل ومغطاة بالضمانات المستقلة ومجسدة لما تتسم به الأمم المتحدة من تنوع وتعقد. ويتوقع المجلس من المنظمة أن تواصل تطبيق الدروس المستفادة من عمليات التنفيذ التجريبي وأعمال بدء التنفيذ الأولى لإرشاد أعمال التخطيط التي ستضطلع بها على مدى الفترة المتبقية من عمر المشروع، بما في ذلك تقييم التكلفة الكلية للمشروع وما يُحتمل جنيه من عائد على الاستثمار.

النتائج الرئيسية

بدء تنفيذ المشروع

٨ - كان التنفيذ التجريبي لمرحلة أوموجا الأساس في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان في تموز/يوليه ٢٠١٣ بمثابة اختبار للخصائص الوظيفية التقنية للنظام، وقد تولّد عن ذلك عدد من الدروس التي مكّنت الإدارة من الاستعداد لتعميم بدء التنفيذ على نحو أفضل. بيد أن التنفيذ التجريبي لم يبيّن حجم المشاكل التي ستنشأ. وخلال الفترة السابقة لبدء التشغيل الحيّ لنظام أوموجا الأساس في ١ تموز/يوليه ٢٠١٣، وفي أعقابه مباشرة، لم تبين التقارير المرحلية المقدمة إلى اللجنة التوجيهية أي مشاكل رئيسية فيما يتعلق بالجهازية المؤسسية والحل التقني وقدرة الموظفين على استخدام النظام الجديد. وصحيح أن التنفيذ التجريبي قد كشف عن عدد من المشاكل، ولكن التنفيذ التجريبي في بعثة واحدة فقط لم يكن كافياً للوقوف على درجة الجهازية بشكل أعمّ أو تحديد حجم ما بين المواقع المتعددة من اختلافات جوهرية في ممارسات العمل.

٩ - وفي آب/أغسطس ٢٠١٣، أبلغ فريق المشروع عن مشكلتين حرجيتين تتعلقان بإدارة البيانات ويلزم معالجتهما قبل بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس. وقررت اللجنة التوجيهية إرجاء بدء التنفيذ لمدة شهر لإتاحة الوقت اللازم لحل هاتين المشكلتين.

١٠ - وكان القرار النهائي ببدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام وفي ١٧ بعثة سياسية خاصة مستنداً إلى تقييم متعمق لدرجة الجهازية التشغيلية خلّص منه إلى أن الجهازية متحققة بالفعل بالنسبة إلى الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. وكانت اللجنة التوجيهية تعلم أن هناك مشاكل ستظهر، ولكنها رأت أنه سيتمكن التعامل معها، واستقر الرأي في التحليل النهائي على أنه من الأفضل بدء التنفيذ حفاظاً على الجدول الزمني للنشر.

١١ - وعقب بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، سرعان ما جابهت المنظمة كمًا من المشاكل فاق المتوقع بكثير. فعلى سبيل المثال، لم يعتمد الموظفون أساليب العمل الجديدة، بل عمدوا إلى الالتفاف حولها، وبالأخص فيما يتصل بالعمليات المالية الحرجة. وكانت مستويات التدريب والمهارات وفهم الإدارة للحل وعدم الاتساق بين المواقع في العمليات من العوامل التي أسهمت بشكل كبير في ظهور المشاكل. وكشفت المشاكل التي جوهت عن أوجه ضعف في إجراءات القبول (وبالتالي الخضوع للمساءلة) من جانب جميع الأطراف المعنية التي لها دور في المصادقة على تحقّق الجاهزية تقنيا وإجرائيا ومؤسسيا.

١٢ - وفي شباط/فبراير ٢٠١٤، قامت اللجنة التوجيهية، على ضوء المشاكل التي جوهت، بإعادة ترتيب الجدول الزمني للنشر لإتاحة مزيد من الوقت لتحقيق الجاهزية المؤسسية، وقامت بإنشاء فرقة عمل لما بعد التنفيذ للتصدّي للمشاكل التي تظهر في عمليات حفظ السلام. وكانت هذه القرارات ضرورية وعملية المنحى، وبالأخص قرار إرجاء التنفيذ من تموز/يوليه ٢٠١٤ إلى حزيران/يونيه ٢٠١٥ بالنسبة إلى الإدارات الموجودة في نيويورك، وذلك على ضوء الشواغل المتعلقة بالجاهزية المؤسسية في الأمانة العامة بشكل أعمّ، وعلى ضوء مستوى الموارد المستخدمة في دعم تثبيت مرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام. وفي وقت إجراء مراجعة الحسابات، كانت انعكاسات ذلك على تكلفة المشروع وإنجازته وفوائده غير معلومة على وجه اليقين. وسيقدم الأمين العام معلومات عن ذلك في تقريره المرحلي السنوي السادس.

١٣ - وقد بُذل جهد جماعي كبير لحل المشاكل الكبرى المتصلة بالمعاملات المالية في عمليات حفظ السلام. وفي وقت إعداد هذا التقرير، لم تكن الإدارة قادرة على إنجاز التسويات المصرفية أو تسوية كشوف المرتبات أو التصديق على مستندات الحسابات المستحقة الدفع. وفي نهاية نيسان/أبريل ٢٠١٤، كان في نظام التخطيط المركزي للموارد ٥٨ ٠٠٠ معاملة مفتوحة في الحسابات المصرفية الخاصة بالأمم المتحدة، واختلال بمقدار ٦٦ مليون دولار في حساب المقاصة الخاص بالمرتبات، وأكثر من ٢٧ ٠٠٠ من مستندات الحسابات المستحقة الدفع غير المعالّجة.

١٤ - وقد ينعكس الكمّ الكبير من المعاملات المفتوحة وغير المسواة المتعلقة بالتسويات المصرفية والحسابات المستحقة الدفع وكشوف المرتبات على سلامة السجلات المحاسبية والمالية لعمليات حفظ السلام، وهو ربما يحمل دلالة على عدم إمكان تطبيق الضوابط الداخلية خلال السنة المالية. وسيقيم المجلس أثر ذلك على مراجعة الحسابات عندما ينتهي

من مراجعة البيانات المالية لعمليات حفظ السلام للسنة المنتهية في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٤. وفي وقت إعداد هذا التقرير، كان العمل الذي تضطلع به فرقة العمل مستمرا، ولم تكن نتائجه النهائية متاحة للمراجعة من قبل المجلس. ومن غير الواضح أيضا ما إذا كان سيجري تثبيت النظام والنموذج التشغيلي الجديد في عمليات حفظ السلام.

١٥ - وقد تبين من الخبرة المكتسبة حتى الآن أن تحقيق الجاهزية في الميدان وسرعة اعتماد الإجراءات والنظم الجديدة وتسليم عناصر النظام بفعالية من فريق المشروع إلى وحدات الأعمال كلها أمور أساسية للتنفيذ الناجح المنضبط زمنيا. وقد كان كمّ الوقت الذي استغرقه التنفيذ الأولي لنظام أوموجا الأساس وحجم المشاكل التي طرحها والموارد التي كُرسَتْ له أكبر مما كان متوقعا. وكانت معالجة المشاكل والعمل على تثبيت التنفيذ في مرحلة ما بعد النشر الشغل الشاغل لفريق المشروع، وهو ما أثر على عمل الفريق على صعيد التحضير لإصدارات النظام المقبلة.

تحقيق النجاح في إنجاز المشاريع

١٦ - نظراً لعدم وجود أي ربط واضح بين المصروفات المقررة والنواتج المقررة، لا يمكن للمجلس أن يقدم أي ضمانات على أن المصروفات التي تمت حتى الآن يقابلها مستوى مناسب من الإنجاز الفعلي. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠١٤، كان المشروع قد أنفق مبلغ ٢٧١ مليون دولار، وهو ما يمثل نسبة ٧٨ في المائة من الميزانية المعتمدة حتى نهاية فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥ وقدرها ٣٤٨ مليون دولار. وتتوقع الإدارة أنها ستحتاج إلى إنفاق مبلغ ٣٧٢ مليون دولار لاستكمال التصميم والبناء والتنفيذ لمرحلي أوموجا الأساس وأوموجا الموسع ١، وتصميم مرحلة أوموجا الموسع ٢، وهناك بالتالي فجوة تمويلية معلومة قدرها ٢٤ مليون دولار على الأقل. والتكلفة النهائية المتوقعة للمشروع غير معروفة لأنه لم يتم تحديد تكاليف مرحلة أوموجا الموسع ٢ بالكامل.

١٧ - ولا يمكن للمجلس أن يقدم أي ضمانات بشأن دقة التكاليف المتوقعة لمرحلي أوموجا الأساس وأوموجا الموسع ١، ولكنه يرى أن احتمالات إنجازهما في حدود الميزانية الحالية ضئيلة بشدة. واستناداً إلى المعدل الحالي للإنفاق الشهري، وإلى احتمال أن تحتاج عمليات بدء التنفيذ المتبقية إلى دعم أكبر مما كان متوقعا، سيتجاوز المشروع الميزانية المعتمدة بحلول موعد لن يتجاوز حزيران/يونيه ٢٠١٥.

١٨ - ولا يزال مستوى التكاليف المرتبطة بالمشروع غير معروف. وعلى الرغم من أنه سبق للمجلس أن قدم توصية بهذا الخصوص، لا يتم التقييد المركزي لما يتم تكبده من تكاليف مرتبطة بالمشروع، من قبيل تنقية البيانات والتدريب. ومن ثم فإن التكاليف الكاملة

للمشروع وحجم العمل الإضافي والموارد المخصصة اللازمة للتنفيذ كلّها أمور ما زالت مجهولة. وبسبب عدم تسجيل التكاليف المرتبطة بالمشروع في عمليات التجريب والبدء المبكر للتنفيذ، تضاعف كمّ الدروس التي يمكن الاستفادة منها في عمليات النشر المقبلة فيما يتعلق بإسداء المشورة إلى وحدات الأعمال بشأن الموارد التي ستحتاجها لكي تصبح جاهزة للنظام المركزي لتخطيط الموارد ولكي تستخدمه بعد ذلك.

١٩ - وفي ضوء التأخير الذي حدث فعلاً، واحتمال حدوث المزيد من التأخير، يرى المجلس أن الجدول الزمني المنقح للنشر المتفق عليه في شباط/فبراير ٢٠١٤ من غير المرجح أن يتحقق. ولعل الحاجة إلى تكريس المزيد من الوقت والموارد من أجل تثبيت النظام خلال عملية التنفيذ الأولية لمرحلة أوموجا الأساس تمثل مؤشراً قوياً على التحديات التي ستواجهها المنظمة في مرحلة ما بعد التنفيذ عندما يبدأ تعميم التنفيذ في الأمانة العامة على نطاق أوسع. وليس هناك ضمان مستقل بأنه لا يزال من الممكن الوفاء بهذا الجدول الزمني للنشر.

الدروس المستفادة من بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس

٢٠ - لم تقدم المنظمة ما يكفي من التركيز والموارد من أجل تدريب الموظفين تدريجياً عالي الجودة في مجال عمليات تسيير الأعمال الموحدة وطرق العمل الجديدة. وكان التقدير الأصلي لتكاليف التدريب في نيسان/أبريل ٢٠٠٨ يساوي ٣٧ مليون دولار، ولكن هذا المبلغ خُفّض في أيلول/سبتمبر ٢٠١١ إلى ٧,٤ ملايين دولار (٢ في المائة من ميزانية المشروع عموماً). وكانت الإدارة تتوقع أن تتم تغطية التكاليف الإضافية من الميزانيات التشغيلية للموارد البشرية ولمواقع بدء التنفيذ. ولا يوجد دليل على أنه تم رصد أموال من هذه الميزانيات أو تخصيص أموال لهذه الأغراض. وعلى إثر تشكيل فرقة العمل المعنية بما بعد التنفيذ، قامت الإدارة بزيادة جهودها في مجال التدريب، وأنشأت أكاديمية أوموجا لتدريب كادر من الموظفين على التعامل مع أساليب العمل الجديدة.

٢١ - وكانت المعايير المستخدمة لتقييم الجاهزية المؤسسية سليمة من حيث المبدأ، إلا أن هذا النهج لم ينجح في الواقع العملي في تحديد حجم المشاكل التي يلزم معالجتها قبل بدء التنفيذ. ولم تحدد المنظمة بعد التحسينات التي يلزم إدخالها في النهج الذي تتبعه في تقييم الجاهزية المؤسسية. وستكون هذه التحسينات مطلوبة من أجل توفير الضمانات على تحقق الجاهزية المؤسسية ومن أجل المصادقة على ذلك، وهذان متطلبان مسبقان للشروع في عمليات بدء التنفيذ المقبلة.

٢٢ - وقد تبين من نشر مرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام أن بذل الجهد الجماعي على كامل نطاق المنظمة هو شرط أساسي للنجاح في تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد. وثمة دور مهم لكل من الجهات المالكة للعمليات وفريق المشروع ورؤساء وحدات الأعمال، ممثلين في شخص وكيل الأمين العام للدعم الميداني في هذه الحالة، ويلزم أن تحدّد المسؤوليات الفردية لكل من هؤلاء بشكل واضح. وصحيح أن المنظمة قامت بإعداد بعثات حفظ السلام لبدء التنفيذ، ولكنها قدّرت درجة التغيير المؤسسي المطلوب بأقل من حقيقتها. وفي عمليات بدء التنفيذ المقبلة، يجب أن تكون الموارد والمهارات المطلوبة واضحة أمام القيادات العليا، وذلك استناداً إلى التوجيه والدعم المقدمين من الجهات المالكة للعمليات ومن فريق المشروع. فمن المستحيل الاضطلاع بهذه المسؤوليات دون وجود شراكة وتنسيق فعالين.

٢٣ - ومما يعيق التحقيق الكامل لأهداف المشروع عدم وجود نموذج تشغيلي واضح مستهدف بالنسبة للأمم المتحدة. وقد انتبعت الإدارة العليا إلى الحاجة إلى وجود نموذج تشغيلي مستهدف، وهي تدرك أهميته من أجل تحقيق أهداف المشروع. ومع ذلك، ما زال المجلس يشدد على أن غياب النموذج يمكن أن يؤدي إلى تكبّد تكاليف في المستقبل لإدخال تعديلات على النظام بعد بدء تطبيقه، ويمكن أن ينتقص من درجة خضوع الإدارة للمساءلة فيما يتعلق بإنجاز المشروع بكامل نطاقه وجني مكاسبه كاملة. ويجب أن يفهم المديرون التغييرات اللازمة والدور المنوط بهم في التنفيذ.

الحوكمة والإدارة

٢٤ - يجري إحراز تقدم على صعيد التقدير الكمي للمكاسب التي ستجني من اتباع طرق عمل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة، ولكن لم توضع بعد الخطط وخطوط الأساس اللازمة لتحقيق المكاسب وقياسها. ولا تستخدم الجهات المالكة للعمليات نهجاً متسقاً لتقدير المكاسب كميًا. ويلزم أيضاً القيام بالمزيد من العمل فيما يتعلق بالتعريف وإذكاء الوعي بالمكاسب التي يمكن جنيها عن طريق استغلال البيانات والمعلومات الجديدة على كامل نطاق المنظمة. ولدى الجهات المالكة للعمليات الفرصة للاستفادة من المعارف المكتسبة مما جرى من تنفيذ حتى الآن لتنفّج أي افتراضات لديها بشأن المكاسب النوعية والكمية المحتملة عند وضع خطط جني المكاسب لكل إدارة أو مكتب.

٢٥ - وعلى الرغم من قيام الإدارة بتنقيح نهجها حيال النشر في شباط/فبراير ٢٠١٤، فإنها لا تزال واثقة من أن الخط الزمني الحالي لجني المكاسب لن يتغير. وفي غياب خطط محكمة يمكن للمجلس مراجعتها، ليس بإمكان المجلس أن يخلص إلى نتيجة سواء بشأن دقة

توقعات تحقيق المكاسب أو دقة الخط الزمني لتحقيقها. وقد أبلغت الإدارة المجلس بأنه لن يطرأ أي تغيير على توقعات المكاسب والخط الزمني لتحقيقها المبلغ عنهما في تقرير الأمين العام المرحلي الخامس (A/68/375 و Add.1)، حيث يُتوخى أن يبدأ جني المكاسب في عمليات حفظ السلام اعتباراً من عام ٢٠١٧. ويرى المجلس أن تحقيق مستوى المكاسب المتوقع سيشكل تحدياً، وذلك على ضوء الشوط الذي قطعه المشروع على صعيد تثبيت النظام في عمليات حفظ السلام.

٢٦ - وصحيح أن اللجنة التوجيهية تحركت بسرعة واتخذت قراراتين ضروريين بإنشاء فرقة عمل للتصدي للمشاكل الناشئة وإعادة صياغة الجدول الزمني لنشر المشروع، ولكن هذين القرارين أثخدا دون توافر معلومات جيدة بشأن العواقب المتعلقة بالتكاليف. ويجدر باللجنة التوجيهية إيلاء الاعتبار للمخاطر والمشاكل بصورة أفضل خلال قيامها بعمليات اتخاذ القرار، وذلك بأن تراعي تحديد حجم الآثار كمياً، وتخطيط السيناريوهات وتقييم مستويات عدم اليقين في التنبؤات (للتكاليف والوقت والنوعية والفوائد).

٢٧ - وقد أحرز تقدم في وضع خطة للمشروع تمكن من تحسين رصد التقدم المحرز عموماً مقابل المصروفات، وتشمل الأنشطة ومحطات الإنجاز الرئيسية وعلاقات الاعتمادية المتبادلة بين مسارات العمل في المشروع. ويتتبع فريق المشروع حالياً المصروفات مقابل التواريخ المتوقعة لبلوغ محطات الإنجاز الرئيسية.

٢٨ - وكانت الإجراءات المتخذة لتعزيز قدرة إدارة المشروع غير مواكبة لما ينطوي عليه المشروع من درجة تعقّد ومتطلبات متزايدة. وهناك حاجة إلى خلق توازن بين الجهود المبذولة في التخطيط والرصد وبين الإنجاز الفعلي، ولكن من دون تحقيق مزيد من التحسينات، لا يمكن للمنظمة أن تتنبأ بأي درجة من الثقة بتكاليف الإنجاز الكامل أو بحجم الموارد اللازمة لدعم مراحل وضع بنية المشروع وتنفيذه ونشره بكامل نطاقها. وما زال حجم مكتب إدارة المشروع أصغر من الحجم الملائم لمشروع بهذا الحجم والتعقّد.

التوصيات

٢٩ - يكرر المجلس ١٦ من توصياته السابقة التي جرى تنفيذها جزئياً أو لم يتم تنفيذها (انظر المرفق). ومن أجل تعظيم فرص النجاح في إنجاز المشروع وتحقيق أهدافه، يقدم المجلس للإدارة التوصيات الجديدة والإضافية التالية:

(أ) ينبغي إعادة تقييم إمكانية بقاء التكلفة ضمن حدود الميزانية وإمكانية الالتزام بالجدول الزمني المنقح للمشروع المتفق عليه في شباط/فبراير ٢٠١٤، وذلك

بالاستناد إلى الدروس المستفادة من عملية بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس والتنفيذ التجريبي لمرحلة أوموجا الموسع ١. وينبغي أن يراعي التقييم الأثر المحتمل للمخاطر المحددة والمستوى المطلوب من الاحتياط للطوارئ. وينبغي أن يشمل أيضا مراعاة تحسين فهم أساليب العمل المتبينة على نطاق المنظمة بأسرها وفهم مستوى التضج المؤسسي الحالي؛ وفهم مستوى عدم التيقن بشأن الفترة الزمنية اللازمة لتثبيت النظام أثناء تعميم التنفيذ وبشأن التكاليف اللازمة لذلك؛ ووضع توقعات قوية للتكلفة والوقت اللازمين لإنجاز المشروع بحجمه الحالي. وينبغي أن تتيح الخطة الجديدة أيضا وقتا وتمويلا إضافيين لأنشطة تحقيق الجاهزية المؤسسية والتدريب قبل تعميم التنفيذ، ولدعم إدماج طرق العمل الجديدة بعد أن يبدأ التشغيل الحي للنظام. وينبغي إخضاع الخطة للتمحيص بغرض الحصول على ضمانات مستقلة، وأن تتم موافاة الجمعية العامة في أقرب فرصة ممكنة بما ينتج عن ذلك من نتائج ومقترحات؛

(ب) ينبغي أن يقدم رؤساء وحدات الأعمال والجهات المالكة للعمليات وفريق المشروع تأكيدا إيجابيا للجنة الإدارة بأن جميع العناصر التمكينية اللازمة لنجاح تعميم التنفيذ موجودة. وقد كانت المصادقة على تحقق الجاهزية المؤسسية للبدء في تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس تحمل دلالة عن تحقق الجاهزية، إلا أنه تبين من الممارسة العملية أن الأمر لم يكن كذلك. ويجب أن يكون تحقيق الجاهزية المؤسسية مسؤولية جماعية؛

(ج) ينبغي مواصلة ترسيخ مفهوم ملكية العمليات عن طريق تعزيز الشراكة مع رؤساء وحدات الأعمال. ويحتاج هذا إلى توفير الدعم من خلال إنشاء آليات رسمية للموافقة على خطط تحقيق المكاسب وتسوية الخلافات بين الجهات المالكة للعمليات ورؤساء وحدات الأعمال؛

(د) ينبغي كفاة أن يكون لدى رؤساء وحدات الأعمال الموارد والمهارات اللازمة للنجاح في تنفيذ عمليات تسيير الأعمال الموحدة وطرق العمل الجديدة. ويتطلب تنفيذ أي نظام مركزي لتخطيط الموارد استثمارا في تغيير أسلوب تسيير الأعمال وفي التدريب وإدارة البيانات. وفي عمليات بدء التنفيذ التي ستتم في المستقبل، يجب أن يكون المطلوب من الموارد والمهارات واضحا أمام القيادات العليا على ضوء التوجيه والدعم المقدمين من الجهات المالكة للعمليات وفريق المشروع، وذلك كي تستخدم ما هو متاح لها من موارد بكفاءة أو تبرز أي ثغرات؛

(هـ) ينبغي أن تستفيد الجهات المالكة للعمليات من الدروس المستفادة مما جرى من تنفيذ حتى الآن بأن تنقح أي افتراضات لديها بشأن المكاسب النوعية والكمية المحتملة عند وضع خطط تحقيق المكاسب لكل إدارة أو مكتب. وسوف يؤدي هذا إلى

تحسين الدقة في توقعات المكاسب وإلى دعم رؤساء وحدات الأعمال في التخطيط لمقترحات الميزانية المقبلة.

متابعة التوصيات السابقة

٣٠ - من أصل ١٣ توصية وردت في التقرير السابق للمجلس وحظي جميعها بقبول الإدارة، لم تُنفذ أي توصية بالكامل، وهناك ست توصيات قيد التنفيذ وأربع لم تنفذ وثلاث أغلقها المجلس. وكان المجلس قد قدم في تقريره المرحلي الأول ١٣ توصية نُفذ ثلاث منها في عام ٢٠١٢. ومن بين التوصيات العشر المتبقية، نُفذت توصيتان أخريان، وهناك خمس قيد التنفيذ وواحدة لم تنفذ واثنتان أغلقهما المجلس (انظر الجدول أدناه).

حالة تنفيذ التوصيات السابقة

نُفذت بالكامل	قيد التنفيذ	لم تنفذ	تجاوزتها الأحداث	أغلقها المجلس
المجموع (٢٠١٢)	٦	٤	-	٣
المجموع (٢٠١١)	٥	١	-	٢
المجموع	١١	٥	-	٥
النسبة المئوية	٩	٢٢	-	٢٢

ملاحظة: لا يشمل المجموع لعام ٢٠١١ ثلاث توصيات نفذت في عام ٢٠١٢.

٣١ - ويدرك المجلس أن تركيز الإدارة بدءاً من الربع الثالث من عام ٢٠١٣ كان منصباً بشكل متزايد على عملية بدء التنفيذ وليس على تعزيز الجوانب المتعلقة بإدارة المشروع، وأنه في بعض الحالات اتُخذت إجراءات بقصد حسن ولكنها لم تؤت نتائجها المرجوة. غير أنه كما يشار إليه في هذا التقرير، يساور المجلس القلق لاستمرار مواطن الضعف في الانتقاص من قدرة الإدارة على إدارة المشروع واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيتها للنشر. ويرد مزيد من التفاصيل في المرفق.

أولا - المعلومات الأساسية

١ - إن تنفيذ النظام المركزي الجديد لتخطيط الموارد (نظام أوموجا) في جميع أنحاء الأمانة العامة للأمم المتحدة هو مشروع معقد ومرتفع القيمة يرمي إلى تحديث مجموعة واسعة النطاق من أساليب ونظم العمل بغية تحقيق الفعالية والكفاءة في عمل المنظمة. ويشمل النظام الجديد معظم مهام الإدارة والدعم في المنظمة، حيث يغطي مجالات الشؤون المالية، وسلاسل الإمداد والمشتريات، والموارد البشرية، وخدمات الدعم المركزية، وإدارة البرامج والمشاريع. وهو يشمل كيانات تدرج ضمن منظومة الأمم المتحدة الأوسع ولا تتبع بالضرورة الهيئة الأساسية للأمانة العامة، وهي كيانات تتباين هياكل الإدارة والمساءلة ومصادر التمويل وأساليب العمل في كثير منها.

٢ - وقد وافقت الجمعية العامة على هذا المشروع في عام ٢٠٠٦ بقرارها ٦٠/٢٨٣. وفي التقرير المرحلي الأول للأمين العام (A/64/380)، أوضحت الإدارة أن أهدافها العليا من تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد تتمثل في دعم الإصلاح الإداري عن طريق تحسين المعلومات والمساءلة وتوجيه الموارد بشكل أفضل وإيجاد ممارسات عمل أكثر كفاءة وفعالية من خلال استخدام نظم وعمليات محسنة. وتوقعت الإدارة أن يحقق المشروع مكاسب مالية سنوية متكررة تتراوح قيمتها بين ١٤٠ مليون و ٢٢٠ مليون دولار.

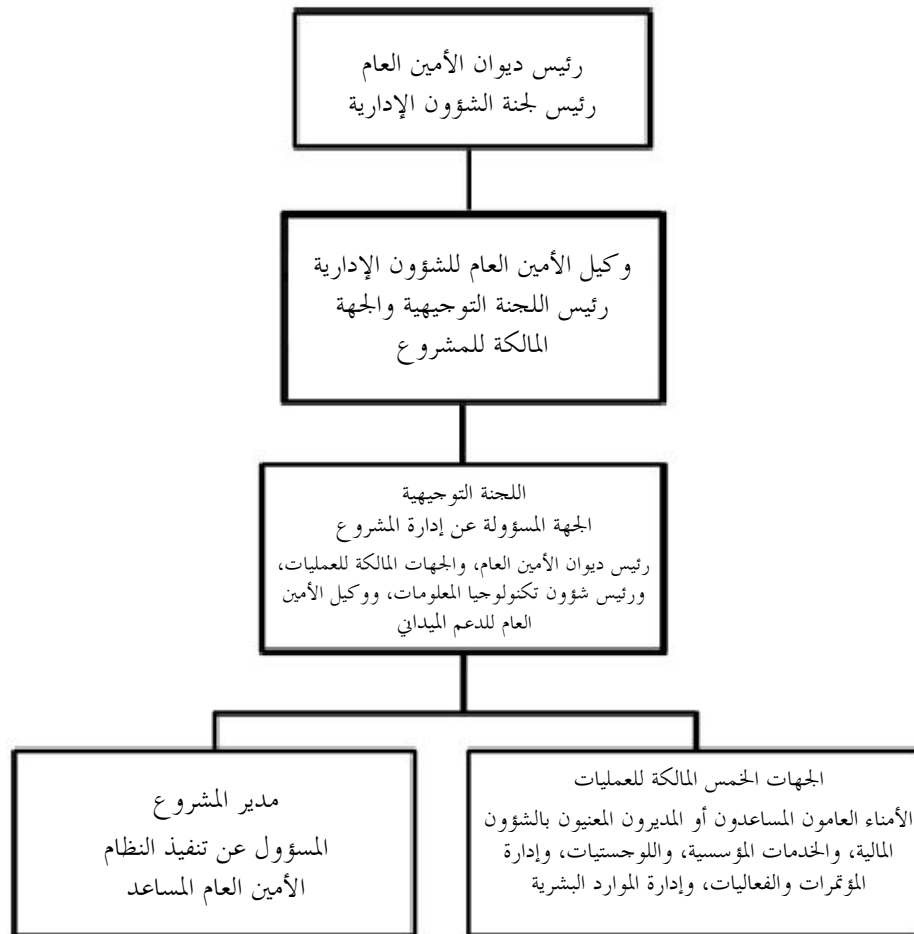
٣ - وفي عام ٢٠٠٩، أنشأت الأمم المتحدة فريقا لمشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد، وعينت مديرا للمشروع. وجرى تعزيز الهيكل الإداري للمشروع على مدى فترة من الزمن. وفي الوقت الراهن، يُعد مدير المشروع مسؤولا أمام وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، الذي يقوم بدور الجهة المالكة للمشروع ورئيس لجنته التوجيهية. وتشمل اللجنة التوجيهية أيضا رئيس ديوان الأمين العام، ووكيل الأمين العام لشؤون الدعم الميداني، والمراقب المالي، ورئيس شؤون تكنولوجيا المعلومات، وخمسا من الجهات المالكة للعمليات (انظر الشكل الأول). ويتمتع كل من وكيلي الأمين العام لمكتب خدمات الرقابة الداخلية وللشؤون القانونية بمركز المراقب.

٤ - وفي عام ٢٠١٣، اتخذت الإدارة خطوة إيجابية بتسمية خمس جهات مالكة للعمليات من الموظفين رفيعي المستوى وتكليفهم بالقيام بدور العامل المساعد على التغيير، كل في مجاله الوظيفي، بما في ذلك تولي المسؤولية عن تحقيق الجاهزية المؤسسية، وخلق التكامل بين العمليات التي يقودونها ونموذج تقديم الخدمات المعمول به في المنظمة في المستقبل، والمصادقة على دراسات الجدوى التي تبيّن المكاسب النوعية والكمية المتوخاة. وتمثل الجهات الخمس

المالكة للعمليات في الأمناء العامين المساعدين أو المديرين المكلفين المعنيين بالشؤون المالية، والخدمات المؤسسية، وإدارة المؤتمرات والفعاليات، وإدارة الموارد البشرية.

الشكل الأول

الأدوار الرئيسية في تنفيذ المشروع المركزي لتخطيط الموارد



٥ - أما الجهة المستفيدة من مشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد فهي رؤساء وحدات الأعمال والموظفون الذين سيستخدمونه لتنفيذ ولاياتهم على نحو أكثر فعالية. وهؤلاء مطلوب منهم بشكل متزايد القيام بدور أساسي في إنجاح تنفيذ طرق العمل المحسنة التي ينطوي عليها النظام الجديد. وتتوقع الجمعية العامة أيضا جنى مكاسب كثيرة من هذا المشروع على صعد تحقيق المزيد من الفعالية في تنفيذ الولايات، وتحرير الموارد نتيجة استحداث طرق للعمل أكثر كفاءة وفعالية، وتحسين المعلومات والشفافية من أجل دعم اتخاذ القرارات.

ألف - استراتيجية التنفيذ

٦ - خضعت استراتيجية تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد لتنقيحات على مر الزمن. وأهم هذه التنقيحات جاء كرد فعل لما تبين في أوائل عام ٢٠١١ من أن الموعد المستهدف الأصلي لن يتسنى الالتزام به للأسباب الواردة في التقرير المرحلي الأول للمجلس (A/67/164). وأدت هذه التنقيحات إلى تغيير موعد الإنجاز المتوقع من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٨، وإلى زيادة في التكاليف المتوقعة من ٢٤٨ مليون دولار إلى ٣٤٨ مليون دولار.

٧ - وفي عام ٢٠١١، قررت اللجنة التوجيهية اعتماد استراتيجية للتنفيذ على مراحل كي يكون المشروع مستندا إلى أسس أكثر واقعية، وكي يحقق أقصى قدر ممكن من دعم تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في عمليات حفظ السلام اعتبارا من تموز/يوليه ٢٠١٣، وفي الأمم المتحدة عموما اعتبارا من كانون الثاني/يناير ٢٠١٤. وسيجري الآن نشر النظام المركزي لتخطيط الموارد في خمس مجموعات عنقودية، أو مجموعات من إدارات الأمم المتحدة ومكاتبها وكياناتها، وذلك على ثلاث مراحل وظيفية هي:

(أ) مرحلة أوموجا المؤسس: العمليات المالية (إدارة الأموال والمحاسبة المالية)، وسلاسل الإمداد، وإدارة المشاريع، والمبيعات والتوزيع. وهي مرحلة أساسية لتلبية متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛

(ب) مرحلة أوموجا الموسع ١: عمليات إدارة الموارد البشرية مثل الإدارة التنظيمية وإدارة الوظائف، وإدارة شؤون الموظفين، والاستحقاقات، والمزايا، وإدارة الوقت. وتغطي مرحلة أوموجا الموسع - ١ أيضا كشوف المرتبات، وبدء إجراءات السفر، ومصروفات السفر، والحجز عن طريق الإنترنت؛

(ج) مرحلة أوموجا الموسَّع ٢: وتشمل عمليات إدارية هامة أخرى مثل صياغة الميزانيات، وتخطيط القوة العاملة، وإدارة البرامج، وتخطيط سلاسل الإمداد، وإدارة المستودعات، وإدارة المؤتمرات والفعاليات، والإدارة الكاملة للمنح، والأنشطة التجارية.

٨ - ومنذ تقديم تقرير المجلس السابق، دخل مشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد، عقب فترة تجريبية أولية، مرحلة التنفيذ الكامل مع بدء تنفيذ نظام أوموجا الأساس بكامل نطاقه في عمليات حفظ السلام في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣ وفي ١٧ من أصل ٣٨ من البعثات السياسية الخاصة في آذار/مارس ٢٠١٤. وقد أسفر بدء التنفيذ عن بروز عدد من المسائل الهامة، مما أدى إلى تشكيل فرقة عمل تضم مختلف المجالات الوظيفية لقيادة إجراءات تصحيحية مكثفة، كما أدى إلى تنقيح خطة النشر. وتشكل الآثار المترتبة على هذه التطورات فيما يتعلق بالميزانية وتاريخ الإنجاز والنجاح في تنفيذ المشروع وتحقيق المكاسب المرجوة منه محور تركيز هذا التقرير.

باء - نطاق التقرير

٩ - طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٦٦ أن يقدم المجلس تقارير مرحلية سنوية عن تنفيذ مشروع التخطيط المركزي للموارد. وقد أبرز المجلس في تقريره الأول (A/67/164) أن المشروع يواجه صعوبات شديدة وأن الخطط التي تغطي نطاق المشروع وميزانيته وجدوله الزمني تتسم بالتفاؤل المفرط وتفتقر إلى الدقة. وذكر المجلس أنه ليس بوسع تقديم أي ضمان على أن المشروع سينجز في الوقت المحدد وفي حدود التكلفة المقررة وبالمواصفات المحددة. وكان العديد من المشاكل التي صودفت يدل على أن هناك ضعفا في إدارة المشروع وتنظيمه، وأن هناك مواطن ضعف أوسع وأعمق في إدارة الأمم المتحدة وتنظيمها لعملية تحويل أساليب تصريف الأعمال.

١٠ - وأقر المجلس في تقريره الثاني (A/68/151) بأن الإدارة أحرزت تقدما في معالجة بعض نقاط الضعف، ووضعت المشروع على أساس أسلم. لكنه سلط الضوء على أن التحديات التي تواجه التنفيذ تتفاقم، مع انتقال المشروع إلى عملية التنفيذ التدريجي المتعدد المواقع باستخدام بائعين متعددين، سواء على مستوى عمليات حفظ السلام أو على نطاق الأمانة العامة عموما، وذكر أنه سيلزم بذل جهد كبير لتحقيق جاهزية الأمم المتحدة للنشر. ولاحظ المجلس على وجه الخصوص المسائل العامة التي يتعين التصدي لها، بما في ذلك قدرة المنظمة على إدارة التغيير والافتراضات الطموحة التي استند إليها في التخطيط للمشروع.

١١ - ويركز المجلس في هذا التقرير المرحلي الثالث على ما يلي:

(أ) بدء تنفيذ المشروع: يشمل البدء في تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة، ومعالجة المشاكل التي ظهرت، والتأكد من فعالية استجابة الإدارة؛

(ب) إدارة المشروع على نحو يكفل تنفيذه بنجاح: الوضع الراهن للمشروع، والإجراءات اللازمة اتخاذها لتطبيق الدروس المستفادة من بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس واغتنام الفرصة لتحديث إدارة الأعمال في الأمم المتحدة؛

(ج) الحوكمة والإدارة: الإجراءات التي تتخذها الإدارة استجابة لتوصيات المجلس السابقة بشأن تحقيق المكاسب، وحوكمة المشروع وإدارة المخاطر، والتخطيط المتكامل للمشروع واستراتيجيته التجارية.

١٢ - ويواصل المجلس التنسيق عن كثب مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بغية الاستفادة من نتائج برنامج عمله المتعلق بتنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد، بما في ذلك المراجعة التي أجراها للمرحلة التجريبية لمرحلة أوموجا الأساس. ويلاحظ المجلس الاتساق في النتائج وتطابق المنظور بشأن المشاكل التي تواجه المشروع.

ثانياً - بدء التنفيذ

١٣ - يبحث هذا الفرع من التقرير المسائل التي ظهرت بعد التجريب الأولي لمرحلة أوموجا الأساس في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، وبعد ذلك في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة. وتشمل تنفيذ نظام أوموجا الأساس بدء تطبيق العمليات المالية وغيرها من العمليات الرئيسية (انظر الجدول ٢) في المواقع التالية:

(أ) الموقع التجريبي: ٣٧٠ موظفا في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان ومكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لشؤون لبنان والمكاتب الداعمة لهما في نيويورك في ١ تموز/يوليه ٢٠١٣؛

(ب) المجموعة ١ (بعثات حفظ السلام) في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣؛

(ج) المجموعة ٢ (١٧ من أصل ٣٨ بعثة سياسية خاصة) في آذار/مارس ٢٠١٤.

الجدول - ١

المجالات التي تدرج فيها أساليب العمل المشمولة بمرحلة أوموجا الأساس

خدمات الدعم المركزية	الخدمات المقدمة إلى الجمهور والموظفين
	المبيعات (خدمات المشتريات وإصدار الفواتير للعملاء التي تتم بواسطة أطراف ثالثة)
	إدارة المرافق
	إدارة العقارات
	التخطيط العقاري
إدارة البرامج والمشاريع	بدء المشاريع
	تخطيط المشاريع
	تنفيذ المشاريع
الشؤون المالية والميزانية	الإدارة المالية
	تنفيذ الميزانية
	إدارة المنح
	محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية
	المعالجة المحاسبية للفعاليات والأنشطة المحددة: الأوامر الداخلية
	المعالجة المحاسبية للتكاليف العامة:
	محاسبة مراكز التكلفة
	المحاسبة المالية
	محاسبة الأصول
	دفتر الأستاذ العام
	الحسابات المستحقة الدفع
	الحسابات المستحقة القبض
	الضرائب والتأمين
	إدارة النقدية والخزانة
	الإدارة المصرفية
	إدارة النقدية والسيولة
	محاسبة الاستثمارات
	إدارة الخزانة والمخاطر: الاستثمارات

سلاسل الإمداد/المشتريات/ تحديد مصادر الإمداد
 اللوجستيات من طلبات التوريد إلى أوامر الشراء
 اقتناء الأصناف منخفضة القيمة
 إدارة العقود
 حالات تعاون الموردين المتعددين
 الاستلام والفحص
 تجهيز الأصناف الواردة
 تجهيز الأصناف الصادرة
 المستودعات والمخازن
 صيانة المعدات
 تخصيص المعدات وإدارتها
 الصيانة والعمليات المتصلة بالمعدات
 إخراج الأصناف من الخدمة والتصرف فيها

الموارد البشرية

المصدر: الموقع الشبكي للمشروع.

ألف - التنفيذ التجريبي لمرحلة أوموجا الأساس

١٤ - شدد المجلس في السابق على أن التنفيذ التجريبي لمرحلة أوموجا الأساس كان اختباراً للوظائف التقنية للنظام ولاستراتيجية بدء التنفيذ، ولم يكن اختباراً لكيفية اعتماد ممارسات عمل أكثر كفاءة. وأكد المجلس أيضاً على أنه لن يكون بالإمكان، خلال بدء التنفيذ على نطاق أوسع، الحفاظ على المستوى العالي من الدعم المقدم للتنفيذ التجريبي، وأنه، بالنظر إلى أن الفترة الفاصلة بين التجريب والنشر على نطاق أوسع في بعثات حفظ السلام لا تتعدى ثلاثة أشهر، سيكون هناك وقت محدود لحل أي مشاكل قد تنشأ.

١٥ - وفي مرحلة ما قبل بدء التشغيل الحي لمرحلة أوموجا الأساس في ١ تموز/يوليه، وبعده مباشرة، لم تبين التقارير المرحلية المقدمة إلى اللجنة التوجيهية أي مشاكل كبيرة في ما يتعلق بالجاهزية المؤسسية والحل التقني وقدرة الموظفين على استخدام النظام الجديد. وعلى سبيل المثال، في أيار/مايو وتموز/يوليه ٢٠١٣، أبلغ المراقب المالي، بوصفه مالك العملية من الناحية المالية، أن ١٠ فئات من بين ١١ فئة تتقدم بالوتيرة المنشودة (وهو ما أشير إليه باللون

الأخضر^(١)، ولكنه أبرز في حزيران/يونيه ٢٠١٣ احتمال حدوث تأخيرات بسبب مشاكل في إعداد البيانات المرجعية المتعلقة بالشركاء في الأعمال^(٢)، وفي الانتقال من النظام القائم إلى النظام الجديد فيما يتعلق بالحسابات المستحقة القبض والحسابات المستحقة الدفع وأرصدة دفتر الأستاذ العام. وقُيِّمت تلك المسائل، بعد شهر من الزمن، على أنها تشهد "تقدماً بالوتيرة المنشودة". وبالمثل، أعربت ثلاث جهات أخرى مالكة للعمليات (الخدمات المؤسسية، وإدارة الموارد البشرية، واللوجستيات) عن شواغل تتعلق بجاهزية البيانات.

١٦ - وفي آب/أغسطس ٢٠١٣، أفاد فريق المشروع بأن عدداً من المسائل البالغة الأهمية قد أثير، ومنها أسئلة عن كيفية استخدام النظام، وخطوات "عالقة" في خط سير إجراءات الأعمال، ومشاكل تتعلق ببيانات البائعين الناقصة والمعلومات المصرفية المفقودة. ويتأمل الطابع الأساسي لهذه المسائل وبلاغات الحوادث الـ ٥١٢ التي نتجت عنها، يمكن الاستدلال على حجم التحدي الذي يواجهه منفذو النظام.

١٧ - وتواجه جميع عمليات تنفيذ النظم المركزية لتخطيط الموارد مشاكل، ولا سيما في المرحلة التجريبية. وقد اتخذت المنظمة من عملية التنفيذ التجريبي والأنشطة الرامية إلى إعداد جميع بعثات حفظ السلام الأخرى فرصةً لمقارنة افتراضاتها مع واقع النظام أثناء تشغيله. وفي آب/أغسطس ٢٠١٣، حددت الإدارة الدروس التالية:

(أ) الإشراف المبكر لإدارة الموظفين والتقييم المستمر للأنشطة في الموقع متطلبان ضروريان كي يتوافر القدر اللازم من التركيز على الأنشطة الحرجة مثل جمع البيانات وتحويلها؛

(ب) التحضير الدقيق للبيانات المرجعية ووضع ضوابط للوصول إليها أمر أساسي؛

(ج) إعادة هندسة أساليب العمل جزء ضروري من تصميم البرنامج وتنفيذه؛

(د) ينبغي أن يصمم لكل كيان على حدة مساراً للتحوّل لدعم التنفيذ، لأن لكل كيان نقطة انطلاق مختلفة من حيث أنماط تدفق العمليات، والنظم القديمة، وهياكل الإدارة.

(١) الاتصالات والتواصل، والتدريب، وإدخال التغييرات على العمليات، والسياسات، وإدارة أدوار الموظفين، والمواءمة التنظيمية، وإدارة البيانات، وإجراء الاختبارات، ودراسات الجدوى المهادفة إلى تبيان المكاسب، والتحليل الذكي لمعلومات الأعمال، ونموذج تقديم الخدمات.

(٢) يشير مصطلح "الشريك في الأعمال" إلى أي كيان أو فرد داخلي أو خارجي تربطه علاقة تجارية بالمنظمة.

١٨ - وهذه الدروس، وإن كانت وحيية، هي دروس تشير إلى حقائق شائعة في العديد من عمليات التنفيذ المتعلقة بالنظم المركزية لتخطيط الموارد. ويساور المجلس قلق من أن المنظمة، بالرغم من وعيها بما يجب القيام به، عاجزة عن القيام في غضون الوقت المتاح بترجمة ذلك إلى تحسينات في نهج التنفيذ. وعلاوة على ذلك، وبالرغم من أنه تم خلال التنفيذ التجريبي لمرحلة أو موحا الأساس التعرف على مسائل ومؤشرات تدل على مشاكل محتملة، فقد كان هذا التنفيذ محدود النطاق ولا يمثل البيئة التي سيتم التنفيذ الكامل فيها تمثيلا كافيا لإعطاء صورة مناسبة عن المسائل التي يُحتمل أن تنشأ. وبالتالي، لم يكن لدى المنظمة فهم تام لمدى الاختلافات في ممارسات العمل في المواقع المتعددة وحجم المشاكل التي قد تظهر في وقت لاحق.

١٩ - وقام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بمراجعة التنفيذ التجريبي في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان، وركز على المسائل المتعلقة بالنظام والبيانات وعلى الامتثال. وخلص المكتب إلى أن "عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة التي جرى فحصها كانت مرضية جزئيا فيما يخص توفير ضمانات معقولة بشأن فعالية تشكيل وتنفيذ نظام أو موحا في القوة المؤقتة". وحددت المراجعة شواغل خطيرة، وكان من بينها أن وظيفة التسويات المصرفية عند نهاية الشهر لا تؤدى؛ وأن هناك عددا كبيرا من الوثائق المتروكة دون تجهيز؛ وأن هناك عدم توافق بين الأدوار والتراخيص؛ وأن هناك مشاكل متعلقة بالوصلات البينية بين النظامين الجديد والقديم. وأبرز المكتب أيضا أن الإدارة كان بوسعها أن تبلغ بشكل أكثر فعالية عن التقدم المحرز في مجال الجاهزية المؤسسية. وأكدت استنتاجات المكتب ما لدى الإدارة من شواغل ناشئة بشأن هذه المسائل.

٢٠ - وفي آب/أغسطس ٢٠١٣، قررت اللجنة التوجيهية تأجيل القيام بمزيد من عمليات بدء تنفيذ النظام في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة لمدة شهر واحد (حتى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣ وشباط/فبراير ٢٠١٤ على التوالي) نظرا لعدم بلوغ اثنتين من محطات الإنجاز الرئيسية: لم تُنجز محاكاة عمليات نهاية الشهر باستخدام كامل البيانات، ولم تكن البيانات المرجعية جاهزة. وأتاح هذا التأجيل المزيد من الوقت لمعالجة مسألة جاهزية البعثات، وعلى وجه الخصوص تجهيز البيانات لنقلها إلى النظام المركزي لتخطيط الموارد. ولعل في الجهود المكثفة المطلوبة من الموظفين في بعثات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني ومكتب المراقب المالي وفريق المشروع من أجل إعداد البعثات دلالة على حجم المشاكل التي تواجهها الإدارة. وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣، قررت اللجنة التوجيهية إرجاء بدء التنفيذ في البعثات السياسية الخاصة لمدة شهر آخر (حتى آذار/مارس ٢٠١٤).

٢١ - وكانت الإدارة تدرك أن أي تأجيل إضافي بعد تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣ سيؤدي في الواقع إلى إرجاء بدء تنفيذ النظام في عمليات حفظ السلام لمدة سنة، لأن هذا الأمر كان سيؤدي إلى إضاعة فرصة تحقيق التوافق مع المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ولذلك جرى تعزيز ضوابط إدارة المشروع، بما في ذلك عقد اجتماعات أسبوعية بين ممثلي مجالات الأعمال وفريق المشروع والجهات المالكة للعمليات وزيادة ترتيبات الرصد بحيث يمكن القيام برد فعل سريع إزاء أي انحراف عن الجدول الزمني المنقح يفوق ٤٨ ساعة.

باء - بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس

٢٢ - في نهاية تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، أعطيت كل مجالات الجاهزية التسعة اللون الأخضر في تقييم الإدارة^(٣)، إذ تم استيفاء جميع المعايير البالغ عددها ٧٦ معياراً. وعلى هذا الأساس، قام كل من الجهات المالكة للعمليات ومدير المشروع بالمصادقة على بدء التشغيل الحي للمشروع على النحو المقرر وشرع في تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام في ١ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣. وبدأ التشغيل الحي للنظام في أربع قارات، مقدماً الخدمات لـ ٤٠٠٠ موظف في ٣٠٠ موقع تتلقى الدعم من ترتيب متعدد المستويات لمكاتب المساعدة التي تقدم الدعم على الصعيد المحلي والإقليمي والمركزي. وكان نشر حل تقني قابل للاستمرار في جزء كبير ومعقد من الأمم المتحدة بمثابة محطة بارزة على درب إنجاز المشروع.

المشاكل التي وُجِعت بعد بدء التنفيذ واستجابة الإدارة

٢٣ - رأت المنظمة أن بدء تنفيذ النظام في بعثات حفظ السلام سيكون أقل تعقيداً من القيام بذلك على نطاق أوسع في الأمانة العامة، وذلك استناداً إلى رأيها الذي يفيد بأن البعثات متجانسة نسبياً وتقبل بطبيعتها نهج القيادة والتحكم. بيد أنه تبين خلال التنفيذ التجريبي والإعداد لمرحلة بدء التشغيل في بعثات حفظ السلام أن هذا الافتراض خاطئ. فمنذ آب/أغسطس ٢٠١٣، كان فريق المشروع يبلغ اللجنة التوجيهية بمشاكل كبيرة ناجمة عن عدم اتساق ممارسات العمل في بعثات حفظ السلام. وتؤكد أوجه عدم الاتساق هذه أهمية إدماج أساليب العمل الموحدة وطرق العمل الجديدة التي سيتيحها النظام المركزي لتخطيط الموارد.

(٣) يقيم التقرير المتعلق بالجاهزية التشغيلية درجة الجاهزية في المجالات التسعة التالية: الإدارة، والأعمال، والتنظيم، والشركاء الخارجيون في الأعمال، والمستخدمون، والتطبيق، والهياكل الأساسية، والدعم، والبيانات.

٢٤ - وفي شباط/فبراير ٢٠١٤، أبلغ فريق المشروع اللجنة التوجيهية بـ "أمثلة متعددة للالتفاف في التشغيل حول الحل الذي يوفره نظام أوموجا"، وأشار إلى أنه "ربما تم المساس بسلامة البيانات المالية". وكان حجم المشاكل ونطاقها وتعقيدها أكبر بكثير مما كان متوقعا. وأشار فريق المشروع في تقييمه إلى أن السببين الرئيسيين للمشاكل هما عدم القيام بالتدريب الكامل للموظفين ليصلوا إلى مستوى يمكنهم من القيام بالمهام المطلوبة وعدم ضمان أن تكون العمليات في كل المواقع متسقة مع تصميم النظام.

٢٥ - وفي شباط/فبراير ٢٠١٤، شكلت الإدارة فرقة عمل معنية باستعراض فترة ما بعد التنفيذ، برئاسة المراقب المالي بوصفه مالك العملية، للعمل على فهم الأسباب الجذرية للمشاكل ومعالجتها. وأقرّت اللجنة التوجيهية تقييم فرقة العمل الرفيع المستوى لـ ٢٤ مشكلة حرجية (انظر الجدول ٢) وخطط تصحيحها.

الجدول ٢

المشاكل الحرجية الـ ٢٤، حسب الفئة، مشفوعة بالأمثلة وبيان الآثار المحتملة

عدد المشاكل الحرجية	الفئة	المثال	الآثار المحتملة كما حددها المجلس
٦	المساءلة والملكية	عدم تحديد الأدوار والمسؤوليات والعمليات الإجرائية فيما يتعلق بإقفال الحسابات في نهاية الشهر	عدم القيام بإجراءات نهاية الشهر، مثل التسويات المصرفية، أو القيام بها بصورة غير متسقة
٥	السياسات	عدم توافم السياسات وإجراءات التشغيل الموحدة مع حل نظام أوموجا	ألا يتم التحقق من امتثال العملية الجديدة للسياسات، أو أن تستوجب السياسات القائمة عملا غير ضروري
٤	التدريب وتبادل المعارف	عدم إلمام المستخدمين النهائيين بالإماما تاما بالخصائص الوظيفية لنظام أوموجا	ارتكاب الموظفين أخطاء، أو طرحهم استفسارات، أو التفاهم حول الخصائص الوظيفية
٤	المجال التقني	وظيفة تحميل البيانات المصرفية وإجراء التسويات المصرفية لا تعملان	ألا تتم إجراءات نهاية الشهر، مثل التسويات المصرفية؛ وأن يجد الموظفون طرقا خارج النظام للالتفاف حوله ومواصلة القيام بالعمليات اليومية
٢	إدارة التغيير والاتصالات	عدم مواءمة أساليب العمل والإدارة مع النظام الجديد	غياب المواءمة بين العمليات الجديدة واحتياجات العمل - مما يتطلب العمل على تحسين أساليب العمل في كل بعثة
١	العمليات	الاحتياجات التشغيلية غير مدعومة من العملية الكاملة المصممة من أجل الخبراء الاستشاريين والمتعاقدين من بدايتها إلى نهايتها	إيجاد الموظفين طرقا خارج النظام للالتفاف حوله ومواصلة القيام بالعمليات اليومية

عدد المشاكل المرجوة	الفئة	المثال	الآثار المحتملة كما حددها المجلس
١	التحليل الذكي لمعلومات الأعمال والإبلاغ عنها	لا تستجيب قدرات التحليل الذكي لمعلومات الأعمال والإبلاغ عنها للمتطلبات التشغيلية	عدم إتاحة هذه الخاصية الوظيفية
١	الدعم	ترتيبات الدعم الحالية لا تعمل	عدم إتاحة هذه الخاصية الوظيفية

المصدر: تحليل المجلس للمعلومات المقدمة إلى اللجنة التوجيهية.

٢٦ - وكانت المشاكل المحددة وآثارها المحتملة تتسم بالخطورة. وبالتالي كانت الحلول شديدة التنوع وتطلبت بذل مستوى عال من الجهد خلال فترة قصيرة من الزمن، بما في ذلك توضيح السياسات والأدوار وإجراءات التشغيل ومسؤوليات الإبلاغ؛ والقيام بإجراءات لمعالجة طلبات الدعم المفتوحة، ولا سيما التسويات المصرفية، والحسابات المستحقة الدفع، والتصديق على كشوف المرتبات؛ وإيجاد حلول للمشاكل في الوصلات البينية مع التطبيقات الحرجة المطوّرة محلياً؛ وتعزيز فهم الموظفين والإدارة للنموذج التشغيلي الجديد وأساليب العمل الجديدة. ومع ذلك، فإن فرقة العمل، وإن شكلت استجابة عملية، ليست استجابة مستدامة أو قابلة للتطبيق على نطاق أوسع فيما يتعلق بالمسائل المرتبطة بعمليات بدء تنفيذ النظام في المستقبل، فهي تتطلب أعداداً كبيرة من الخبراء. فعلى سبيل المثال، هناك ٢٠ خبيراً منخرطون في إيجاد حل لمشاكل التسويات المصرفية، في الوقت الذي كان ينبغي أن يكونوا منخرطين في الإعداد لعمليات بدء تنفيذ النظام المقبلة.

٢٧ - ويظل التقدم الحرز في حل المسائل التي لاحظتها فرقة العمل أبطأ مما كان مقرراً. فلا تزال هناك مشاكل مالية كبرى بلا حل بعد مرور عدة أشهر على تحديدها، وذلك على الرغم من الجدول الزمني الأولي الذي ينتهي في آخر آذار/مارس ٢٠١٤. وفي وقت إعداد هذا التقرير، يبدو من غير المحتمل أن هذه المشاكل سوف تُحلّ قبل نهاية السنة المالية لعمليات حفظ السلام، مما يطرح احتمال حدوث تأخر في إقفال دفاتر الأستاذ المحاسبية. وفي نيسان/أبريل ٢٠١٤، شملت المشاكل الكبرى ما يلي:

(أ) ارتفع الكم المتراكم من الوثائق المفتوحة المتعلقة بالتسويات المصرفية إلى ٥٨ ٠٠٠ وثيقة، مقارنة بخط الأساس البالغ ٣٠ ٠٠٠ وثيقة تقريباً عندما أثّرت المسألة لأول مرة في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤؛

(ب) ظل ما يزيد على ٢٧ ٠٠٠ وثيقة حسابات مستحقة الدفع مفتوحة؛

(ج) كانت هناك نحو ٣٥٩.٠٠٠ وثيقة لكشوف مرتبات غير مصدق عليها، واختلال بمقدار ٦٦ مليون دولار في حساب المقاصة الخاص بالمرتبات. وخُفِّض هذا المبلغ إلى ٤٢ مليون دولار بعد صدور كشوف مرتبات أيار/مايو وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

٢٨ - وأبلغت الإدارة المجلس أن هذا الوضع كان قد تحسن في ١١ تموز/يوليه ٢٠١٤. ولم تخضع الأرقام التي قدمتها الإدارة للمراجعة، إلا أن المجلس سيعيد النظر في هذه المسألة خلال مراجعته لحسابات عمليات حفظ السلام. ووفقا لما ذكرته الإدارة، كان هناك:

(أ) ما مجموعه ٨ ٥٧٩ معاملة مفتوحة في الحسابات المصرفية للأمم المتحدة؛

(ب) ما مجموعه ١٧ ٣٢٢ وثيقة حسابات مستحقة الدفع ظلت مفتوحة؛

(ج) ما مجموعه ٤٩ ٦٦٢ وثيقة كشوف مرتبات غير مصدق عليها واختلال قدره ٢١ مليون دولار في حساب المقاصة الخاص بالمرتبات.

٢٩ - وتبين المشاكل الناشئة ضعف الامتثال، والافتقار إلى الضوابط الداخلية، وضعف إدارة العمليات المالية. كما توحى بأن بعض الآثار المحتملة التي أشار إليها المجلس في الجدول ٢ حدثت بالفعل، ولا سيما ما يتعلق منها بالموظفين الذين يعملون خارج النظام من أجل إنجاز العمليات اليومية. وفي رأي المجلس، يبدو أنه من غير المرجح أن توفر الحلول التي وصفتها فرقة العمل المراقبة المالية الصارمة المطلوبة، والتي ينبغي أن يوفرها أي نظام مركزي متكامل لتخطيط الموارد بصورة روتينية. ويتوقع المجلس رؤية إجراءات أقوى تشمل تغييرات في أساليب العمل، أو في النظام، أو في السلطات التي تكون مصاحبة للأدوار.

انعكاسات المشاكل على مراجعة المجلس للبيانات المالية لعمليات حفظ السلام

٣٠ - تترتب على المشاكل التي جرى تحديدها، إذا ظلت دون حل، آثار على مراجعة المجلس لمجموعة البيانات المالية لعمليات حفظ السلام للفترة المنتهية في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٤، التي هي أول مجموعة تعدّ على أساس المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وعلى رأيه فيها. وينعكس الحجم المرتفع للمعاملات المفتوحة وغير المسواة المتعلقة بالتسويات المصرفية والحسابات المستحقة الدفع وكشوف المرتبات على سلامة السجلات المحاسبية والمالية لعمليات حفظ السلام. ومن الواضح أيضا أن الضوابط الداخلية الرئيسية، وفي المقام الأول التسويات المصرفية، ربما كانت غير قابلة للتطبيق طوال السنة المالية أو في جزء منها. وكما سبق الذكر أعلاه، فالوقت الذي يستغرقه حل المشاكل يطرح أيضا احتمال حدوث تأخير في إغلاق دفتر الأستاذ العام وما يترتب عليه ذلك من تأخير في إعداد البيانات المالية لعمليات حفظ السلام.

٣١ - وسيؤثر أي تأخير في تنقية السجلات المحاسبية وإعداد البيانات المالية التمهيدية سلباً في الجدول الزمني الضيق لمراجعة حسابات عمليات حفظ السلام وإعداد التقارير عنها. وسيواصل المجلس العمل بشكل وثيق مع الإدارة لرصد التقدم المحرز في حل المشاكل المحاسبية الواسعة النطاق الناشئة عن تنفيذ مشروع التخطيط المركزي للموارد، وسيقيم أثر ذلك على رأيه المتعلق بمراجعة الحسابات في الوقت الذي يكمل فيه مراجعة البيانات المالية لعمليات حفظ السلام للسنة المنتهية في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٤.

تراكم الحوادث التي لم تتم معالجتها

٣٢ - من الضروري أن يكون بوسع الموظفين خلال تنفيذ أي نظام مركزي لتخطيط الموارد أن يستمروا في أداء مهامهم اليومية. ولأن طرح الاستفسارات أمر لا محيد عنه، فإن شكل الدعم الرئيسي لبدء تنفيذ أي نظام للتخطيط المركزي يتجسد في عملية راسخة لطرح المشاكل ("الحوادث") وتصعيدها ومعالجتها على مستويات تتدرج من المحلي إلى الإقليمي والعالمي. وبعد بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس، بات هناك تراكم متزايد لبلاغات الحوادث التي لم تتم معالجتها، كما يتزايد كمّ الوقت الذي يستغرقه حلّ هذه المشاكل. وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠١٤، كانت لا تزال ١ ٣٠٠ حادثة في انتظار أن يعالجها موظفون محليون أو إقليميون. ونتيجة لذلك، عمل فريق المشروع على حل المشاكل المطروحة (مثل المسائل المتعلقة بمساعدة العملاء) التي كان ينبغي معالجتها إما محلياً أو في مكتب الخدمات الإقليمي في برينديزي بإيطاليا.

٣٣ - وإلى جانب التأثير في إنجاز الأعمال، فإن عدم حل المشاكل، حتى وإن كانت ذات أولوية منخفضة، قد يؤدي إلى شعور المستخدمين المحليين بالإحباط، ويسفر عن إثارة المستخدمين لجميع المشاكل على أنها "بالغة الأهمية" أو تفادي اللجوء إلى مكتب المساعدة كلياً وإيجاد حلول بديلة على المستوى المحلي. وتنجم عن مسألة تصعيد الموظفين المحليين للمشاكل إلى فريق مشروع التخطيط انعكاسات على الوقت المتاح لأفراد هذا الفريق للقيام بالأعمال المطلوبة للتحضير لعمليات بدء التنفيذ المقبلة. وفي ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٤، كانت إفادات الإدارة تشير إلى أن ٩٣٣ حادثة كانت لا تزال في انتظار معالجتها، وأن معدل معالجة الحوادث كان في تحسّن.

ثالثاً - إدارة المشروع على نحو يكفل نجاح التنفيذ

٣٤ - في هذا الفرع، يوجز المجلس الحالة الراهنة للمشروع، كما يوجز ما للخبرة التي اكتسبتها الإدارة في تجريب نظام أو موحا الأساس وبدء تنفيذه من انعكاسات على إدارة المشروع. ويعتمد المجلس في ذلك على محاضر اللجنة التوجيهية وورقاتها، وعلى سجل مخاطر المشروع، وعلى مقابلات أجراها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ألف - الحالة الراهنة

مصرفات المشروع

٣٥ - في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٤، كانت الإدارة قد أنفقت ٢٧١ مليون دولار على المشروع (انظر الجدول ٣)، وهو ما يمثل نحو ٧٨ في المائة من الميزانية المعتمدة المتاحة حتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥. وفي ظل استمرار عدم وجود وسيلة محكمة لربط الميزانيات والمصرفات بالنواتج المستهدفة (وهو ما يعلّق عليه المجلس في الفرع الرابع)، لا يستطيع المجلس تقديم أي ضمانات على أن المشروع يسير على المسار الصحيح من حيث ما أنجز مقابل مستوى الموارد المنفقة. وعلى أي حال، فمن المرجح أن التقدم المحرز في المشروع ودرجة جاهزيته أقل مما ينبغي قياساً على ما أنفق حتى الآن (انظر الجدول ٤).

٣٦ - ويشير توزيع التكاليف حسب الفئة (انظر الجدول ٣) إلى متوسط شهري للمصرفات ("معدل صرف") سيبلغ ٤,٢ ملايين دولار في عام ٢٠١٥ (المصرفات المتوقعة في عام ٢٠١٥ مقسومة على ١٢ شهراً). وعلى هذا الأساس، ومع افتراض ثبات معدل الصرف، فإن المشروع سيستنفد الميزانية المعتمدة بحلول منتصف حزيران/يونيه ٢٠١٥، أي قبل نهاية فترة السنتين بحوالي ستة أشهر. وقد يستنفد المشروع ميزانيته قبل ذلك إذا لزم إنفاق مزيد من الأموال نتيجة لتعديلات إضافية للجدول الزمني، أو إذا لزم استخدام مزيد من الموارد للقيام بأعمال تصحيحية.

الجدول ٣

توزيع المصروفات والتكاليف المتوقعة حتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥ حسب الفئة

وجه الإنفاق	المصروفات الفعلية في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٢	المصروفات الفعلية في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣	المصروفات الفعلية في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٤	المصروفات المتوقعة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤	المصروفات المتوقعة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥	الوصف
تكاليف الموظفين	٢٠,٥	٣٣,٣	٤٩,٢	٦١,٩	٧٦,٨	تكلفة فريق المشروع
تكاليف الموظفين الأخرى	١٠,٩	١٥,٥	٢٤,١	٣١,٧	٣٨,٩	تكاليف الموظفين المؤقتين، من قبيل الموظفين الممولة وظائفهم من المساعدة المؤقتة العامة والخبراء المتخصصين
الاستشاريون والخبراء	٠,٩	١,٦	١,٩	٢,٤	٢,٩	الخدمات الاستشارية التي تشمل المشورة المتعلقة بإدارة المشروع ومسائل المشتريات والشؤون القانونية
السفر	٢,٠	٢,٧	٣,٣	٤,٦	٥,٩	زيارات إلى المواقع تتعلق بإدارة التغيير وجاهزية المواقع
الخدمات التعاقدية	٥٤,٥	١٠١,٨	١٣٢,١	١٥٤,٩	١٧٠,٦	تشمل المدفوعات إلى بائعي خدمات تصميم وبناء نظامي أو موحا الأساس وأوموجا الموسع ١
مصروفات التشغيل العامة	٩,٠	١٣,٢	١٥,٦	١٦,٥	١٩,٤	تشمل الإنفاق على مباني المكاتب والاتصالات
اللوازم والمواد المكتبية	٠,٨	٠,٨	٠,٩	٠,٩	١,٠	اللوازم والمعدات المكتبية
الأثاث والمعدات	٢٤,٦	٣٩,٩	٤٤,٠	٤٩,٠	٥٦,٣	تشمل الإنفاق على تراخيص البرمجيات ورسوم الصيانة
المجموع	١٢٣,٢	٢٠٨,٨	٢٧١,١	٣٢١,٩	٣٧١,٨	

المصدر: تحليل المجلس لبيانات المشروع.

الجدول ٤

الإنجاز على صعيد تصميم المشروع وبنائه وبدء تنفيذه في أيار/مايو ٢٠١٤
(كنسبة مئوية)

المرحلة	أوموجا الأساس	أوموجا الموسّع ١	أوموجا الموسّع ٢
التصميم	٩١	٨٤	٤٠
البناء	٨٦	٧٤	—
بدء التنفيذ	٥٠	—	—

المصدر: تقديرات فريق المشروع.

التكلفة النهائية المتوقعة وميزانية المشروع

٣٧ - أفاد المجلس سابقاً عن حدوث مشاكل وحالات تأخير عند بداية المشروع أدّت مع مرور الوقت إلى زيادة كبيرة في تقديرات التكلفة النهائية. وتتوقع الإدارة أنها ستنفق ٣٧١,٨ مليون دولار بحلول نهاية فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥ لإتمام أعمال تصميم مرحلتَي أوموجا الأساس وأوموجا الموسّع ١ وبنائهما وتنفيذهما وتصميم مرحلة أوموجا الموسّع ٢. وسيؤدي ذلك إلى وجود ثغرة في التمويل تعادل ٢٣,٨ مليون دولار قياساً إلى الميزانية الحالية المعتمدة التي تبلغ ٣٤٨ مليون دولار (انظر الجدول ٥).

٣٨ - وسبق أن أبلغت الإدارة الجمعية العامة بالحاجة إلى إنفاق مبلغ إضافي لا يقل عن ٣٠ مليون دولار نظير الخدمات التعاقدية التي سيستعان بها لبناء أوموجا الموسّع ٢ وتجريبه ونشره في الفترة بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٨. وفي حين أن الجمعية العامة لم توافق على هذا المبلغ بعد، فهو إذا ما أُخذ في الحسبان تصبح القيمة الحالية للتكلفة النهائية المتوقعة ٤٠١,٨ مليون دولار. ولم تقدم الإدارة بعد تقديرات لأية تكاليف أخرى ستنتج عن نشر أوموجا الموسّع ٢، ولذا فمن المرجح أن هذا المبلغ سيكون أعلى.

الجدول ٥

ميزانية المشروع والتكلفة النهائية التقديرية
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

٣٧١,٨	التكلفة التقديرية لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥ (أوموجا الأساس وأوموجا الموسّع ١)
٣٠	التكلفة التقديرية المطلوبة لفترة السنتين ٢٠١٦-٢٠١٧ (أوموجا الموسّع ٢)
٤٠١,٨	مجموع التكلفة التقديرية
٣٤٨	الميزانية المعتمدة لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥ (أوموجا الأساس وأوموجا الموسّع ١)
٣٠	الميزانية المطلوبة لأوموجا الموسّع ٢ (الخدمات التعاقدية فقط)
٣٧٨	مجموع الميزانية اللازمة
(٢٣,٨)	الفرق بين مجموع التكاليف التقديرية والميزانية المعتمدة (الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥)

المصدر: تحليل المجلس لبيانات المشروع.

ملاحظات: قدّرت الإدارة في الأصل ميزانية تبلغ ٢٤٨,٣ مليون دولار حتى نهاية فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥. وازدادت الميزانية المعتمدة بمرور الوقت لتصل إلى ٣٤٨ مليون دولار، أي زيادة تعادل ٢٩ في المائة.

أُرجى العمل على أوموجا الموسّع ٢ إلى الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ فصاعداً. وأبلغت الإدارة بتكلفة تقديرية تبلغ ٣٠ مليون دولار من أجل الخدمات التعاقدية اللازمة لبناء أوموجا الموسّع ٢ وتجريه ونشره، غير أنه لم يتم بعد اعتماد ميزانية. ويشمل هذا الرقم الخدمات التعاقدية فقط، ولذا فمن المرجح أن التكلفة الكاملة لأوموجا الموسّع ٢ ستكون أعلى من ذلك.

٣٩ - ونظراً لسجلّ المشروع الحافل بتصاعد التكاليف، ولمعدل الصرف الحالي، والتحديات الكبيرة التي ما زالت ماثلة، فمن غير المرجح أن يُنجز النطاق الكامل للمشروع وفقاً للتوقعات الحالية للتكاليف. وقد تحتاج الإدارة إلى طلب زيادة ميزانية المشروع أو توجيه مزيد من الطلبات لدعم التنفيذ من ميزانيات الإدارات.

التكاليف المرتبطة بالمشروع

٤٠ - حسبما سبقت الإفادة، لم تتضمن ميزانية المشروع أو ميزانيات الإدارات ذات الصلة التكاليف المرتبطة بتنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد، مثل تنقية البيانات والتدريب وتجريب المستخدمين للنظام وتغيير العمليات. وبينما يلاحظ المجلس الأعمال المنجزة سابقاً لتحديد المبادئ المتعلقة بكيفية تحديد التكاليف المرتبطة بالمشروع، فقد أوصى بأن تعدّ الإدارة تقديرات محكمة لهذه التكاليف، وأن توضح كيفية تليتها، وأن تضع مبادئ توجيهية لكيفية إدارة التكاليف المرتبطة بالمشروع وتتبعها حسب مجالات الأعمال. ولم تنفذ هذه التوصية،

مما حدّ من قدرة الإدارة على التنبؤ بالموارد التي يُحتمل أن تكون لازمة لتحقيق الجاهزية المؤسسية وتمويل الأنشطة المضطلع بها بعد التنفيذ في إطار عمليات النشر المقبلة.

٤١ - وفي أوائل عام ٢٠١٣، أصدر المراقب المالي تعليمات إلى المكاتب والإدارات تُوضح أن ميزانيات الإدارات ستتحمل التكاليف المرتبطة بالمشروع عن فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥. ومن المرجح أن التكاليف المرتبطة بالمشروع ستكون كبيرة، لكن بما أن ميزانيات الإدارات القائمة ستستوعبها، فإن الأثر الناجم عن ذلك هو أن تحلّ هذه المصروفات محلّ مصروفات أخرى، لا أن تحدث زيادة في الميزانية بالقيم الحقيقية. وبالإضافة إلى ذلك، لا تُرصد في الميزانية مخصصات للوقت الذي يقضيه الموظفون في الاضطلاع بأنشطة تغيير أساليب العمل. وفي حين قد لا تسفر الجهود المبذولة عن تكبد تكلفة مالية، فإن الوقت الذي يستغرقه ذلك إما يفرض عبئا على الموظفين أو يأتي على حساب أعمال أخرى.

٤٢ - ونظرا للقيود المفروضة حاليا في مجال المعلومات الإدارية، من الصعب تتبّع الإنفاق العام للأمم المتحدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (انظر A/67/651)، غير أن الإدارة تقدّر أنه زاد على ٢٥٠ مليون دولار في فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ (انظر A/68/6 (المقدمة)). وقدّرت الإدارة أيضا أن مستوى الإنفاق المرتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازم لدعم المشروع في بعثات حفظ السلام في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ يعادل ٣٨,٢ مليون دولار. ويشمل ذلك ميزانيات يزيد حجمها عن ٢٠ مليون دولار لاقتناء المعدات والخدمات والتراخيص في جميع بعثات حفظ السلام الخمس عشرة لدعم بدء تنفيذ النظام. ورُصد في الميزانية مبلغ إضافي يرتبط بالتنفيذ بقيمة ١٧,١ مليون دولار لتغطية تكاليف السفر (١,٢ مليون دولار) ومعدات الاتصالات (١٥,٩ مليون دولار). ولا توجد حاليا تقديرات تخصّ مواقع الأمم المتحدة الأخرى.

٤٣ - وستُحمّل تكلفة التدريب على الميزانيات القائمة المرصودة للتدريب لدى الإدارات باعتبارها تكلفة مرتبطة بالمشروع. غير أنه لا يوجد دليل بعد على إنجاز تحليل لاحتياجات التدريب أو رصد مبالغ في الميزانيات أو تخصيص الأموال حصريا لهذا الغرض، أو على إنجاز تقييم لما إذا كانت الميزانيات الحالية للتدريب ستكون كافية على نحو ما أوصى به المجلس. وينبغي أن يؤكد مكتب إدارة الموارد البشرية أن ميزانية التدريب الحالية ستغطي متطلبات تمويل المستوى المناسب من التدريب المقدم إلى العدد المطلوب من الموظفين، غير أنه لا يوجد دليل على إنجاز مثل هذا التحليل.

الجدول الزمني للمشروع

٤٤ - من المتوقع في الوقت الراهن إنجاز المشروع في عام ٢٠١٨، أي بعد حوالي خمسة أعوام من الموعد الذي كان مقرراً في الأصل. وقد خضع الجدول الزمني للمشروع لتنقيحات كبيرة منذ بداية المشروع. واستمر هذا الاتجاه خلال العام الماضي (انظر الجدول ٦).

الجدول ٦

التغييرات في الجدول الزمني لنشر نظام أوموجا خلال الفترة من تموز/يوليه ٢٠١٣ إلى شباط/فبراير ٢٠١٤

التاريخ المستهدف	التاريخ الفعلي	المرحلة
تموز/يوليه ٢٠١٣	تموز/يوليه ٢٠١٣	التنفيذ التجريبي لمرحلة أوموجا الأساس في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان ومكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لشؤون لبنان
تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣	تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣	تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في بعثات حفظ السلام (المجموعة ١)
كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	آذار/مارس ٢٠١٤	تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في البعثات السياسية الخاصة (المجموعة ٢)
شباط/فبراير ٢٠١٤	تموز/يوليه ٢٠١٤	التنفيذ التجريبي لمرحلة أوموجا الموسّع ١

المصدر: تحليل المجلس لبيانات المشروع.

٤٥ - وفي آذار/مارس ٢٠١٤، أعادت اللجنة التوجيهية ترتيب الجدول الزمني لنشر المشروع، استناداً إلى حجم المشاكل التي نشأت في أعقاب بدء التنفيذ في عمليات حفظ السلام، ومستوى الجهد اللازم لحل هذه المشاكل، والحلول التقنية اللازمة في النظام، والشواغل المتعلقة بجاهزية الأمانة العامة على نطاق أوسع، ولا سيما وحدات الأعمال الموجودة في نيويورك. وقد كانت الأعمال التحضيرية على النطاق الأوسع للأمانة العامة متأخرة عن الموعد أصلاً، ولكن الوضع تفاقم بسبب تحويل وجهة الموارد التي كان يُفترض أن تدعم وحدات الأعمال، لتوظّف في التعامل مع المشاكل التي ظهرت في عمليات حفظ السلام. ويبين الشكل الثاني الجدول الزمني المنقح الذي أعدته الإدارة لنشر المشروع. ولكنه لا يبين التأخير في بدء التنفيذ في كل وحدة من وحدات الأعمال، وهذه معلومة يرى المجلس أنها مهمة وتجدد الإفادة بها.

الشكل الثاني

نهج النشر المنقح لمشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد

**UMOJA FOUNDATION (FDN)**

Finance (funds management and financial accounting), supply chain (real estate, plant maintenance, logistics execution, and procurement), project management, and sales & distribution (third-party procurement services and billing).

UMOJA EXTENSION 1 (EXT 1)

Organizational and position management, personnel administration, entitlements, benefits, time management, payroll, travel initiation, travel expenses, and online booking.

UMOJA EXTENSION 2

Budget formulation, force planning, programme management, supply chain planning, warehouse management, conference and event management, full grants management and commercial activities.

ENTITY REALIZATION

A 6-month phase preceding Go-Live that includes configuration, testing, quality assurance and training.

ENTITY STABILIZATION

A 12-month period following cluster 1, 3 & 4 Go-Live, during which the entity measures the change between as-is and to-be.

٤٦ - وينطوي نهج النشر المنقح على تغيير في توقيت بدء التنفيذ وتسلسله، وعلى الانتقال إلى نشر متكامل لمرحلي أوموجا الأساس وأوموجا الموسع ١ انطلاقاً من شهر تموز/يوليه ٢٠١٤. ويشمل النهج المنقح نشرًا للنظام في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية قبل الموعد الذي كان مقرراً في السابق، إضافة إلى البدء مبكراً في تنفيذ وحدة إدارة العقارات على نطاق الأمانة العامة بأسرها بحلول نهاية عام ٢٠١٤. وسيُرجأ بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الموسع ١ في سائر الكيانات من تموز/يوليه ٢٠١٤ إلى حزيران/يونيه ٢٠١٥ (انظر الجدول ٧).

الجدول ٧

العناصر الرئيسية لنهج النشر المنقح

التنفيذ التجريبي لمرحلة أوموجا الموسّع ١
(تموز/يوليه ٢٠١٤)

النشر التجريبي لمرحلة أوموجا الموسّع ١
(إدماج الموارد البشرية والسفر والاستحقاقات)
الذي سيُنجز في بعثة الأمم المتحدة لتحقيق
الاستقرار في هايتي. وسيسمح ذلك باختبار
التكامل بين النظام ونظام إنسيرا وبوابة الموارد
البشرية الجديدة، إضافة إلى نشر أولي للبوابتين
الإلكترونيتين للخدمة الذاتية للموظف والمدير في
الشق الخاص بالموظفين من النظام.

المجموعة ٣

(تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤)

النشر المتكامل للنظام لمرحلة أوموجا الأساس
(لمجالات المشتريات والشؤون المالية وسلاسل
الإمداد واللوجستيات) ومرحلة أوموجا الموسّع ١
(لمجالات الموارد البشرية والسفر والاستحقاقات)
في مكاتب الأمم المتحدة الموجودة في نيروبي
(مكتب الأمم المتحدة في نيروبي، وبرنامج الأمم
المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات
البشرية) وفي عمليات مكتب تنسيق الشؤون
الإنسانية في نيويورك وجنيف.

المجموعة ٤

(حزيران/يونيه ٢٠١٥)

النشر المتكامل لمرحلي أوموجا الأساس وأوموجا
الموسّع ١ في جميع مكاتب الأمم المتحدة في
نيويورك وأديس أبابا (التي كانت سابقاً جزءاً من
المجموعة ٣) والمكاتب الموجودة خارج المقر،
وجميع كيانات الأمانة العامة المتبقية، وتوسيع
نطاق تغطية النظام الموسّع ١ ليشمل الموظفين
الدوليين في عمليات حفظ السلام والبعثات
السياسية الخاصة التي تستخدم بالفعل نظام
أوموجا الأساس.

المصدر: تحليل المجلس لبيانات المشروع.

٤٧ - وفي ضوء التأخير الذي حدث واحتمال حدوث المزيد من التأخير، يرى المجلس أنه من غير المرجح أن يتحقق الجدول الزمني المنقح للنشر الذي أُقرّ في شباط/فبراير ٢٠١٤. ويمكن اعتبار الخبرات المكتسبة في بدء التنفيذ الأولي لمرحلة أوموجا الأساس في عمليات حفظ السلام، والذي كان من المتوقع أن يكون أقل تعقيدا من التنفيذ على النطاق الأوسع للأمانة العامة، بالإضافة إلى ما تطلّبه تثبيت النظام من وقت وموارد إضافية، مؤشرات قوية على التحديات التي ستواجهها الإدارة في مرحلة ما بعد التنفيذ، ولا سيما خلال بدء تنفيذ مرحلتي أوموجا الأساس وأوموجا الموسّع ١ في نيويورك وفي النطاق الأوسع للأمانة العامة.

٤٨ - ويقدم المجلس توصية بشأن الجدول الزمني للمشروع وميزانيته، ترد في الفقرة ٢٩ (أ) من الموجز.

٤٩ - وما زالت الإدارة على ثقة من أن الجدول الزمني الحالي لجني المكاسب سوف يبقى على حاله. ومن دون خطط محكمة لجني المكاسب يمكن مراجعة حساباتها (كما ورد في تعليق المجلس في الفرع الرابع)، لن يتمكن المجلس من الوصول إلى نتيجة سواء بشأن دقة توقعات المكاسب أو دقة الجدول الزمني لتحقيقها. وفي حين أن المستوى المرتفع من الموارد المستخدمة في تطبيق أساليب العمل المنعدمة الكفاءة الحالية يتيح إمكانية تحقيق وفورات كبيرة، يبدو من الصعب بلوغ الوضع الذي ذكره التقرير المرحلي الخامس للأمين العام بشأن المكاسب الكبيرة التي ستُجنى ابتداء من عام ٢٠١٧، بدءا بعمليات حفظ السلام.

٥٠ - ولا يزال المجلس يشعر بالقلق من عدم إخضاع المشروع لآلية لتوفير الضمانات المستقلة على الرغم من توصياته السابقة^(٤). وكان المجلس قد أكد على ضرورة قيام الإدارة بتصميم وتنفيذ الترتيبات المناسبة الكفيلة بإبقاء اللجنة التوجيهية والجمعية العامة على اطلاع تام وجعلهما قادرتين على تمحيص المشروع في ضوء السيناريوهات التي قد تؤثر على أدائه الحالي وعلى إنجازاته في المستقبل (كأن تجري كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة استعراضات لحالة المشروع أو لافتراضات التكلفة والخط الزمني عند نقاط رئيسية على مسار إنجاز المشروع). ويظل هذا هو الحال، ولا سيما في ضوء الحاجة إلى تقييم واقعي للتأثيرات والدروس المستفادة من بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس فيما يتعلق بتكاليف المشروع وجداوله الزمنية.

(٤) تُعتبر الضمانات المستقلة للمشروع عنصرا أساسيا في إنجاز المشاريع بطريقة فعالة. فهي توفر تقييما مستقلا يجريه خبراء لا دور لهم في تنفيذ المشروع بشأن ما إذا كانت العناصر الأساسية لنجاح إنجاز المشروع قائمة ومؤدية لوظائفها بفعالية، تُرفع إلى الجهات التي تدير المشروع وتموله.

باء - تطبيق الدروس المستفادة من بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس

٥١ - من المهم إدراج الدروس المستفادة من التنفيذ التجريبي والمرحلة الأولية لبدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس أثناء صياغة نهج محسن لعمليات بدء التنفيذ المستقبلية. ويحدد المجلس فيما يلي ما يعتبره المجالات الرئيسية التي يلزم اتخاذ - بشأنها.

التدريب

٥٢ - أعرب المجلس سابقاً عن قلقه إزاء تخفيضات ميزانيات التدريب التي تمت في مرحلة كان المشروع يواجه فيها ضغوطاً مالية، وأبرز الآثار المحتملة على فرص نجاح عملية بدء التنفيذ في المستقبل. وفي هذه الحالة، من أهم الدروس المستفادة من المرحلة الأولية لبدء التنفيذ أن المنظمة لم تخصص موارد كافية أو تركيزاً كافياً للتدريب العالي الجودة لفائدة الموظفين العاملين على تنفيذ واعتماد طرق جديدة للعمل. واستجابت الإدارة بزيادة جهود التدريب، وأنشأت أكاديمية للتدريب من أجل تدريب ٥٠ خبيراً للمساعدة على ترسيخ أساليب العمل الجديدة وتزويد الموظفين بالقدرة على إدارة العمليات الجديدة لتصريف الأعمال.

٥٣ - ويُعتبر إنشاء أكاديمية التدريب خطوة إيجابية، غير أن تدريب الخبراء عن طريق الأكاديمية قد أصبح الآن في المسار الحرج لعمليات الإصدار المقبلة، وهو يعتمد على توافر الموارد بالمستوى والإمكانات الملائمة. وينبغي أن تتم بصورة نشطة إدارة عمليات توزيع خبراء أوموجا على المهام والعمل على الاحتفاظ بهم بصفة عامة، ذلك أن أي نقص أو تأخير سيؤثر على جهود التثبيت في عمليات التنفيذ المستقبلية.

٥٤ - وتحمل تكاليف التدريب على ميزانيات التدريب الخاصة بالإدارات. وتخصص الأمم المتحدة ميزانية تدريب يبلغ فيها نصيب الفرد ١ ٧٧٨ دولاراً في السنة (لا يشمل تعليم اللغات والتدريب في مجال الأمن)، وهو ما يعني ضرورة أن تُحدّد بعناية أولوية أي استثمار يتم في التدريب المتصل بالنظام المركزي لتخطيط الموارد. وبصرف النظر عن الميزانية التي يحمّل عليها التدريب، فبالنظر إلى حجم المشاكل المتعلقة بالمهارات والموارد اللازمة لحلها، يعتبر المجلس التدريب نوعاً من الاستثمارات الرئيسية حيث يتم إنفاق المال الآن للبحر الوفورات مستقبلاً فيما يتعلق ببدء تنفيذ النظام، وينبغي أن يحظى بالأولوية.

تقييمات الجاهزية

٥٥ - كانت المعايير المستخدمة في تقييم الجاهزية المؤسسية شاملة وسليمة من حيث المبدأ، ولكن في واقع الممارسة لم يحدد النهج المتبع حجم المسائل التي ينبغي التطرق إليها قبل بدء التنفيذ. وينبغي استعراض التقييمات لتحديد ما إذا كانت هناك تحسينات يمكن القيام بها، كأن يتم التأكد من أن الموظفين جاهزون لاعتماد طرق العمل الجديدة بدلا من التأكد من أن أنشطة مثل التدريب قد اضطلع بها فعلا. وقبل بدء تنفيذ مرحلة أو موجا الأساس مباشرة، أعطت الإدارة درجة "مستوى" لمعيار جاهزية المستخدمين الذي تعرفه الإدارة بكون "جميع المستخدمين الرئيسيين والمستخدمين قد تدربوا وأصبحوا مؤهلين على النحو المناسب لبدء التشغيل الحي". غير أن ما نجم عن ذلك من المشاكل التي حددتها فرقة العمل يُثبت أن هذا لم يكن هو واقع الحال. وقد يساهم تحويل التركيز إلى ما إذا كان التدريب يوفر للموظفين المهارات التي يحتاجونها لأداء عملهم، مع أخذ المهارات والخبرات الحالية في الاعتبار، في تجنب المشاكل في المستقبل.

٥٦ - ويقدم المجلس توصية بشأن تقييمات الجاهزية المؤسسية، ترد في الفقرة ٢٩ (ب) من الموجز.

المسؤولية الجماعية عن إدارة التغيير

٥٧ - أثبت نشر مرحلة أو موجا الأساس في عمليات حفظ السلام أن بذل الجهد الجماعي على نطاق المنظمة بأسرها هو شرط أساسي لنجاح تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد. وقد سبق للمجلس التشديد على التحديات التي ينطوي عليها دمج نهج الجهات المالكة للعمليات، وخاصة الحاجة إلى إقامة شراكة فعالة بين الجهات المالكة للعمليات ورؤساء كل وحدة من وحدات الأعمال. وشجع الإدارة على إنشاء عملية متفق عليها من أجل تسوية الخلافات قبل بدء التنفيذ وفي أثناءه. ولكن لم تُنشأ أي عملية رسمية من هذا القبيل، وإن كان المجلس يلاحظ تحسنا في عمليات صنع القرار الجماعية من جانب الجهة المالكة للمشروع والجهات المالكة للعمليات ورؤساء وحدات الأعمال وفريق المشروع، عن طريق اللجنة التوجيهية.

٥٨ - ويشمل دور مالك العملية كفالة تنفيذ أنشطة التحول في الوقت المناسب وبطريقة فعالة، وكفالة إمكان تحقيق الجاهزية المؤسسية في المجالات المتأثرة بالتغيرات المدخلة على العمليات التي يتحمل مسؤوليتها. ومن المستحيل الوفاء بهذه المسؤوليات من دون إقامة الشراكات الفعالة والتنسيق مع رؤساء وحدات الأعمال، الذين ينبغي أن يتولوا كذلك

مسؤولية تطبيق أساليب العمل الجديدة في الأجزاء التي تخصّصهم من المنظمة، وأن تتاح لهم الوسائل اللازمة للقيام بذلك. ورغم أن المنظمة قامت بتجهيز بعثات حفظ السلام لمرحلة بدء التنفيذ، فإنها قدّرت درجة تغيير الأعمال المطلوبة في بعض الأنشطة، من قبيل التدريب وتنقية البيانات وإدارتها وإدارة التغيير والاتصالات، بأقل من حقيقتها. وفي عمليات بدء التنفيذ المقبلة، يجب أن يكون واضحاً للقيادات العليا ما هو مطلوب من موارد ومهارات، استناداً إلى التوجيه والدعم المقدمين من الجهات المالكة للعمليات ومن فريق المشروع.

٥٩ - ويقدم المجلس توصية بشأن الجهات المالكة للعمليات، ترد في الفقرة ٢٩ (ج) من الموجز.

٦٠ - وسبق للمجلس أن أبلغ عن عدم وجود نهج موحد في إدارة أساليب العمل وتحسينها في الأمم المتحدة، وعن غياب المهارات والخبرات في هذا المجال. ويُعتبر المشروع بطبيعته مبادرة محدودة المدة لإحداث تغيير رئيسي، وهو ما يُحتم على رؤساء وحدات الأعمال تطوير القدرات والإمكانيات فيما يتصل بتطبيق ممارسات العمل وتحسينها باستمرار. ويلاحظ المجلس الاستجابة الحالية لمشاكل ما بعد التنفيذ في بعثات حفظ السلام، ويعتبر أن توصيته السابقة بأن تضع الإدارة نهجاً رسمياً لإدارة أساليب العمل وتحسينها باستمرار قد اكتسبت أهمية أكبر على المدى القصير.

٦١ - ويقدم المجلس توصية بشأن إدارة التغيير، ترد في الفقرة ٢٩ (د) من الموجز.

الإجهاد الناجم عن التغيير

٦٢ - ثمة خطر من ألا تكون لدى المنظمة القدرة على الاضطلاع بعمليات النشر الكثيرة التي يستلزمها نهج الإنجاز المتدرج المتبع حالياً، وألا يقدر فريق المشروع المجهود أصلاً على الاستمرار في تلبية المطلوب منه. ولم يؤد تحويل اهتمام موظفي المشروع إلى المساعدة على تثبيت نشر النظام في عمليات حفظ السلام إلا إلى زيادة مستوى الضغط. وقد جرى باستمرار في التقارير التي قدمت إلى اللجنة التوجيهية في الأشهر الستة الماضية تصنيف خطر تعرّض فريق المشروع للإجهاد ضمن أشد الأخطار التي يواجهها المشروع.

٦٣ - وتعطي عمليات بدء تنفيذ مرحلة أوموجا الأساس في بعثات حفظ السلام صورة أيضاً عن التحدي الذي تواجهه مجالات العمل وهي تحاول احتواء الأثر المترتب على دخول عدّة مشاريع تحويلية في وقت واحد. والمثال على ذلك أن موظفي الشؤون المالية في عمليات حفظ السلام يضطلعون في وقت واحد بتنفيذ كل من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

واستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي والنظام المركزي لتخطيط الموارد، إلى جانب إنجازهم لعملهم كالمعتاد.

النموذج التشغيلي المستهدف

٦٤ - النموذج التشغيلي المستهدف هو بيان سبل تدبير منظمة ما لمواردها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد العمل الذي سينجزه بالضبط كل موظف في كل موقع من المواقع. ولا يوجد حتى الآن في الأمم المتحدة بيان واضح ومتفق عليه لهذا النموذج الذي تصنف لجنة الإدارة الآن الحاجة إليه كأحد العوامل الرئيسية للتخفيف من حدة المخاطر فيما يتعلق بإحداث التحوّلات في أساليب العمل. وهناك خطر من ألا تنفّذ فرادى مبادرات إحداث التحوّل في أساليب العمل، من قبيل مشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد، بطريقة متوافقة مع مواصفات أي تصميم تنظيمي تعتمد الأمم المتحدة في المستقبل. وعلى صعيد أكثر ارتباطاً بالواقع العملي، يعالج فريق المشروع مسائل من قبيل تحديد العمل الذي ينبغي أن ينجزه فرادى الموظفين الموجودين في مواقع مختلفة. وتمثل معالجة هذه المسائل المرتبطة بالتغيرات الاستراتيجية الأوسع، بالتزامن مع تنفيذ الحل التقني التشغيلي، زيادة كبيرة في مهام فريق المشروع، وهو ما سيثير حتما مخاطر ومشاكل.

إدارة التغيير في المنظمة

٦٥ - سبق أن شدد المجلس على ضرورة إدارة تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد بوصفه مشروعاً يندرج ضمن عمل أوسع لإحداث التحوّل في أساليب العمل، باعتبار أن الهدف المتوخى منه هو تحديث إدارة الأمم المتحدة بعد إنجاز الحل التقني. وتتوقع الإدارة أن تصاحب تنفيذ النظام تغييرات في إطار العمل الإداري تشمل إصلاح النموذج التشغيلي المستهدف الذي تعتمد المنظمة وإجراء تعديلات على إطار المساءلة والمسؤولية (انظر A/67/651، الفقرات ٥٧-٥٩ والشكل الثالث). وقد بلغ المشروع منعطفا حرجا. وسيطلب التحقيق الفعلي للأهداف المتوخاة من تنفيذ النظام أن تبذل الإدارة العليا مزيدا من الجهود على المحاور الرئيسية الثلاثة التالية: توضيح علاقة المشروع بالإصلاح الإداري الأوسع للأمم المتحدة، بما في ذلك تحديد نموذج العمل المستهدف؛ وإدارة مشاريع التحسين كحافطة مشاريع ذات تسلسل واضح؛ والعمل سويا من أجل إنجاز عمليات بدء التنفيذ في المستقبل عن طريق تأمين وجود الموارد والأنشطة، وتعزيز ذلك برسائل واضحة ومتسقة وإجراءات داعمة.

رابعاً - الحوكمة والإدارة

٦٦ - سبق أن سلّم المجلس بأن الإدارة أحرزت تقدماً في مجالي تعزيز إدارة جني المكاسب، وحوكمة المشاريع وإدارتها. غير أن المجلس سلط الضوء على أن ثمة حاجة إلى إنجاز المزيد، وبخاصة في ظل تعاظم مستوى التحدي. وفي هذا الفرع من التقرير، يقدم المجلس أحدث المعلومات المتعلقة بما تم إحرازه في السنة الماضية من تقدم إضافي.

ألف - إدارة جني المكاسب

٦٧ - سبق للمجلس أن علق على التقدم المحرز نحو جني المكاسب. ومن هذه المكاسب استغلال المعلومات الموحدة المحسّنة والآنية المتعلقة بالشؤون المالية وبالأداء، والأخذ بممارسات عمل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة، من خلال تحسين سرعة تجهيز الإجراءات وتبسيط العمليات.

استغلال المعلومات المحسنة

٦٨ - تقرر الإدارة بضرورة بذل المزيد من جهود التوعية بأهمية المكاسب النوعية المتوخاة، وخاصة من خلال استغلال البيانات والمعلومات. وهذا يتوقف على فهم الفرص المتاحة على صعيد البيانات، وتوافر القدرة على الاستفادة من البيانات، واقتناع المنظمة بجدوى التصرف بناء على قراءة متعمقة للبيانات. ويلاحظ المجلس أنه لم تُنجز بعد خطط الإدارة لتولّي ٦٠ "مستخدماً متميزاً" قيادة هذا العمل وبلورة التحليلات الذكية للأعمال لفائدة الإدارة، وذلك بسبب نقص الموارد المتاحة. وقد عدّلت الإدارة في الآونة الأخيرة العدد المطلوب من المستخدمين المتميزين إلى ٥٠ مستخدماً. وقد بدأ في أيار/مايو ٢٠١٤ التدريب على القيام بهذا الدور.

القياس الكميّ للمكاسب المتحققة من اتباع أساليب عمل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة

٦٩ - سبق أن أوصى المجلس بأن تتبع الإدارة نهجاً متسقاً في جني المكاسب، وأن تصمم منهجية محكمة تحدد بوضوح الحالة الراهنة للأداء التشغيلي في كل وحدة أعمال من حيث الوقت والتكلفة والنوعية؛ ومستوى الأداء المستقبلي الذي يتعين بلوغه بعد التنفيذ؛ والنهج والاستثمار اللازمين لبلوغ مستوى الأداء المستقبلي المستهدف؛ وكيفية قياس المكاسب المتحققة والإبلاغ عنها. وجرى اتباع نهج أكثر اتساقاً في تقدير المكاسب بسبل منها على سبيل المثال تحديد كيفية حساب مختلف فئات المكاسب. غير أن الإدارة لم تكن، حتى وقت

إعداد هذا التقرير، قد انتهت بعد من إعداد بيانات المكاسب وخطط جني المكاسب، ولم تكن قد وضعت خطوط الأساس التي سيُستند إليها في قياس التحسن الذي تحقق.

٧٠ - ويتمثل التقدم الأكبر الذي أحرزه مكتب إدارة الموارد البشرية في استحداث منهجية عملية لقياس الأثر المترتب على النظام المركزي لتخطيط الموارد في كل كيان على حدة. ويتخذ من هذه المنهجية التي تم تجريبيها في أربعة مواقع نموذجاً لحساب أثر خطط جني المكاسب بالاستعانة بالبيانات المتعلقة بعدد الموظفين ومستوياتهم وحجم المعاملات المزمع تجهيزها في أي موقع أو كيان. وستستخدم هذه المنهجية لحساب تلك المكاسب في جميع الكيانات التي يوجد مقرها في نيويورك، وذلك في إطار الأعمال التحضيرية للنشر الذي سيتم في صيف عام ٢٠١٥، وينتظر أن تطبق المنهجية على نطاق أوسع.

٧١ - ولم تقدم الإدارة تقديراً كمياً منقحاً للمكاسب التي يمكن واقعياً توقع جنيها من المشروع. وأمام الجهات المالكة للعمليات فرصة لتطبيق الدروس المستفادة من أنشطة التنفيذ التي اضطلع بها حتى الآن لتتقن أي افتراضات لديها بشأن المكاسب الكمية والنوعية المحتملة عند وضع خطط جني المكاسب لكل مكتب أو إدارة. وستظل الإدارة هي التي تتحمل عبء إنشاء خطوط أساس واضحة ومنهجيات قياس مناسبة تبين بصورة موضوعية كيفية ترجمة المكاسب، بعد أخذ تكاليف التنفيذ في الحسبان، إلى تخفيضات في الميزانية (نقدية متاحة للدول الأعضاء أو موارد تحول إلى أنشطة أخرى مولدة للقيمة المضافة). وهذا يشكل جزءاً أساسياً في تنفيذ أي نظام مركزي لتخطيط الموارد. وفي غضون ذلك، تظل الإدارة ملتزمة بأن تحقق من المشروع بحلول عام ٢٠١٩ مكاسب كمية سنوية متكررة بما تتراوح قيمته بين ١٤٠ و ٢٢٣ مليون دولار، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل، والتشغيل الآلي، والحد من ازدواجية الأنشطة، وتبسيط العمليات الإدارية.

٧٢ - ويقدم المجلس توصية بشأن خطط جني المكاسب ترد في الفقرة ٢٩ (هـ) من الموجز.

باء - حوكمة المشروع

اللجنة التوجيهية

٧٣ - لمس المجلس وجود تحسن مطّرد في نوعية المعلومات المقدمة إلى اللجنة التوجيهية، غير أن المجلس سبق أن سلط الضوء على عدد من المجالات التي تتطلب تعزيز الدور الرقابي للجنة فيها، وهو يرى أن الأمر ما زال يقتضي بذل مزيد من الجهود، وذلك عبر سبل منها

على سبيل المثال وضع الخطط المتكاملة، وتحسين تتبّع المصروفات المحمّلة على المنجزات المستهدفة من المشروع، وتحسين تحليل التكاليف والسيناريوهات فيما يتصل بالمخاطر.

٧٤ - وقرر المجلس بأن اللجنة التوجيهية قد استجابت بسرعة للقضايا والمشاكل الناشئة، وذلك بعد فترة قصيرة من بدء التشغيل الحيّ لمرحلة أوموجا الأساس، وذلك عبر سبل منها على سبيل المثال اتخاذ قراراتين هامتين وعمليين بإعادة صياغة الجدول الزمني لنشر المشروع وإنشاء فرقة العمل المعنية باستعراض ما بعد التنفيذ. غير أنه مع اشتداد الضغوط المالية على المشروع، سيتعين زيادة الاهتمام بالأثر المالي للقرارات. فقد وافقت اللجنة التوجيهية على سبيل المثال على سلسلة من الإجراءات التي عرضتها عليها فرقة العمل في آذار/مارس ٢٠١٤، غير أن تكاليف هذه الإجراءات لم تحتسب. وبالإضافة إلى ذلك، كانت قرارات إعادة ترتيب مراحل التنفيذ تُتخذ في البداية دون احتساب الزيادة في التكاليف والأثر المترتب في جني المكاسب. وعلاوة على ذلك، لم يجد المجلس دليلاً على أن اللجنة تنظر في المسائل الأطول أجلاً كتصميم واختبار الفرضيات المتعلقة بما سيتم إنجازه من عمليات لتعميم التنفيذ وإصدار الخصائص الوظيفية الجديدة بعد عام ٢٠١٥، واستطلاع الفرص والمخاطر لإيجاد حلول للعقبات التي تعترض النجاح في الأجل المتوسط.

إدارة المخاطر

٧٥ - كانت هناك أوجه تحسن في عملية مراقبة المخاطر وإدارتها. ويتولى مكتب إدارة المشروع استعراض المخاطر وتحديث سجلاتها على نحو منتظم. وقد تمت إزالة حالات القيد المزدوج للمخاطر، وهناك أدلة على تسارع وتيرة الاستجابة فيما يتعلق بالتصدي للمخاطر والمشاكل التي جرى تصعيدها، مما أدى إلى حدوث انخفاض كبير في عدد القيود المفتوحة في سجل المخاطر (انظر الجدول ٨). وقد أصبحت الإدارة تتبّع الآن أيضاً متوسط مدة بقاء مخاطر المشروع دون اتخاذ إجراء لتخفيفها ومدة بقاء مخاطر المشروع غير المعالجة في طور التخفيف الفعلي، فمقياسا التقدم هذان أفضل من مقياس المدة التي تظل فيها المخاطر دون معالجة، لأن لا مفر من أن يكون هناك بعض المشاكل التي لن يعثر لها أبداً على حل.

الجدول ٨

انخفاض عدد المخاطر والمشاكل التي لم تتم معالجتها

نوع القيد	العدد في آذار/مارس ٢٠١٤	العدد في نيسان/أبريل ٢٠١٣
مخاطر	١٩٩	٣٨
مشاكل	٤٩١	٤١
المجموع	٦٩٠	٧٩

المصدر: سجل مخاطر المشروع.

٧٦ - تعرض شهريا على اللجنة التوجيهية خرائط شدة المخاطر والمعلومات المتعلقة بأشد المخاطر إلحاحا، غير أن اللجنة لا تتلقى أي معلومات بشأن تأثير المخاطر المحتمل على التكلفة. وهذه المعلومة مطلوبة لتعزيز زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات بشأن تحديد درجة الأولوية وإجراءات التخفيف. ومع نشر المشروع، يتزايد بروز المخاطر المتصلة بجاهزية مجالات العمل، وهي مخاطر لا يمكن تخفيفها إلا بتقاسم المسؤولية والمساءلة عن إدارتها فيما بين مجالات العمل.

جيم - إدارة المشروع

التخطيط المتكامل للمشروع

٧٧ - شدد المجلس على ضرورة أن يكون للمشروع جدول زمني وخطة تنفيذ واضحا يرتبطان بالميزانيات المخصصة لتمويل مختلف مهام المشروع، بما في ذلك مبلغ يخصص لأي مخاطرة محتملة، وضرورة أن تحدد بوضوح المسارات الحرجة ونقاط الاستعراض للمساعدة على احتواء ما ليس منه بد من تصاعد في التكاليف وتأخيرات، والذي هو أمر عادي في المشاريع الكبيرة. وكان المجلس منشغلا بشكل خاص لأن زيادة درجة تعقيد المشروع في النصف الثاني من عام ٢٠١٣ كانت تتطلب وضع خطة متكاملة تعكس جميع الأنشطة التي سيضطلع بها فريق المشروع، والمتعاقدون، والإدارة الأوسع نطاقا.

٧٨ - وبدأ فريق المشروع في الاستعانة بخطة رئيسية أكثر تفصيلا وتكاملا للمشروع تضم الخطط المتعلقة بكل من النشر التجريبي لمرحلة أوموجا الموسّع في بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي (المقرر تنفيذه في تموز/يوليه)، والعقارات (المقرر تنفيذه في تموز/يوليه ٢٠١٤)، والمجموعة ٣ (المقرر تنفيذه في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤)، مقسمة إلى مهام عمل تظهر النسب المئوية للعمل الذي أنجز والتاريخ المستهدف للإنجاز. غير أنه ليس هناك

ربط بين هذه الخطة ومستوى الموارد اللازمة، كما أن الخطة لا تبين مجمل خطط عمل المشروع، أي أنها ليست متكاملة على النحو الذي أوصى به المجلس. فهي، على سبيل المثال، لا تظهر الأعمال الجارية الأخرى كأعمال ما بعد التنفيذ المتعلقة بالدعم والتدريب والتعميم، وأعمال الدعم في مراحل النشر التالية.

رصد المصروفات في ضوء التقدم المحرز والنواتج المتوخاة

٧٩ - لا يزال المشروع غير قادر على أن يحدد على وجه الدقة النواتج المقرر تحقيقها مقابل صرف نسبة مئوية ما من الميزانية. ولم يفرغ فريق المشروع من عمله الموصى به من قبل للربط بين الميزانيات ومحطات الإنجاز والنواتج المتوخاة. وقد أبلغ فريق المشروع المجلس أنه لا يزال غير قادر على أن يحدد بدقة تكاليف وميزانيات النواتج المتوخاة ومحطات الإنجاز لأنه غير قادر على أن يحدد بدقة الوقت الذي سيحتاجه الموظفون لإنجاز نواتج محددة، ومن ثم، فهو يرى أنه من المستحيل الربط بين الجهود والقيمة والإنجاز. كما أنه ليس هناك دليل على وجود أي تحليل استثماري مخصص لتبيان كيف ستستخدم الموارد المتبقية لاستكمال الجوانب التقنية من المشروع وموارد الأمم المتحدة الأعم المطلوبة لتحقيق الجاهزية المؤسسية. فتوقعات ميزانية المشروع تستند إلى عدد الموظفين، غير أن التوقعات الأخرى لا تستند إلى أي معيار محدد، حيث إنه لا توجد بيانات تاريخية يمكن أن تستند إليها التقديرات، ولا يوجد أي هيكل ينطلق من القاعدة أو هيكل لتقسيم العمل يعطي فكرة عن الموارد التي يرجح أن تكون مطلوبة.

الاستراتيجية التجارية

٨٠ - سبق أن أوصى المجلس بأن تعد الإدارة ورقة بشأن الاستراتيجية التجارية الشاملة ليتسنى أن يحصل المشروع من الموردين الرئيسيين على أعلى جودة بأقل ثمن، وهو ما يحقق توازناً بين التكاليف والمخاطر وبين إنجاز المشروع. ولم تضع الإدارة هذه الاستراتيجية بعد، غير أنها قدمت أدلة على أنها اتبعت نهجاً تجارياً مدروساً فيما يتعلق بما تبقى من مشتريات. ففي ١٠ شباط/فبراير ٢٠١٤، قررت المنظمة أن تدمج الاحتياجات الطويلة الأجل المتصلة بخدمات الصيانة والتكامل/التنفيذ المطلوبة لدعم المشروع في عقد واحد من المتوقع تنفيذه خلال الربع الثالث من عام ٢٠١٤. وفي غضون ذلك، سيستمر توفير الخدمات الأساسية بموجب العقود الجارية المبرمة مع مقدمي خدمات تكامل النظم. ويرد في خطة الإدارة أن جميع احتياجات النظام الموسع ٢ وأي احتياجات وتحسينات أخرى تنشأ عن عمليات النشر الجارية سيقوم البائع الجديد بتصميمها وبنائها ودعمها.

خامسا - شكر وتقدير

٨١ - يود المجلس أن يعرب عن تقديره لما لقيه موظفوه من تعاون ومساعدة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية ومدير المشروع ومعاونيهما.

(توقيع) السير أمياس ش. إ. مورش
المراقب المالي والمراجع العام للحسابات
بالمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية
رئيس مجلس مراجعي الحسابات
(كبير مراجعي الحسابات)

(توقيع) ليو جياي
المراجع العام للحسابات في الصين

(توقيع) لودوفيك س. ل. أوتوه
المراقب المالي والمراجع العام للحسابات
جمهورية تنزانيا المتحدة

٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٤

حالة تنفيذ التوصيات

موجز التوصية (A/68/151)		الفترة المالية التي قدمت فيها التوصية لأول مرة		تُنفَّذت قبيد	لم تُنفَّذ	تجاوزتها أغلقها	تعليقات المجلس على الحالة - حزيران/يونيه ٢٠١٤
١	يوصي المجلس الإدارة بتصميم وتعميم وتنفيذ خطة ١٦ ٢٠١٢	X					لدى الإدارة خطط لتدريب المستخدمين المتميزين في مجال تحليل البيانات، ولكن لم يجر التدريب بعد، وبالتالي فإن الخطة لم تنفذ. وقد أنشأت الإدارة أيضا أكاديمية للتدريب على نظام أوموجا.
٢	يوصي المجلس بأن تعتمد الإدارة نهجا متسقا لتحقيق المكاسب يشمل ما يلي: (أ) تصنيفا واضحا لفئات المكاسب النوعية والكمية؛ (ب) وكيفية قياس مختلف فئات المكاسب؛ (ج) وخطة لتحقيق المكاسب على اختلافها؛ (د) وعملية لرصد المكاسب والتصديق النهائي على تحققها.	٢٠١٢	١٩	X			حدّدت الإدارة الأنواع المحتملة للمكاسب النوعية والكمية، وحددت كيفية قياسها. ولم يتم الاتفاق عليها واعتمادها من جانب جميع الجهات المالكة للعمليات، ولم يلحظ المجلس وجود أي خطة لرصد المكاسب والمصادقة عليها.
٣	ويوصي المجلس الإدارة بأن تواصل دمج مفهوم ملكية العمليات، بما في ذلك إنشاء عملية متفق عليها لحل الخلافات بين مالكي العمليات ورؤساء الإدارات والمكاتب قبل تنفيذ مشروعات النظام المركزي لتخطيط الموارد وبعده.	٢٠١٢	٢١			X	أغلق المجلس هذه التوصية لأنها جزء من توصية جديدة واردة في هذا التقرير (الموجز، الفقرة ٢٩ (د)).
٤	يوصي المجلس بأن تصمم الإدارة منهجية محكمة لتحقيق المكاسب وأن تتضمن تعريفا واضحا لـ: (أ) الحالة الراهنة للأداء التشغيلي في كل وحدة عمل من حيث الوقت والتكلفة والنوعية؛ (ب) ومستوى الأداء المستقبلي الذي يتعين بلوغه بعد التنفيذ؛ (ج) والنهج والاستثمار اللازمين لبلوغ مستوى الأداء المستقبلي المستهدف؛ (د) وكيفية قياس المزايا المكتسبة والإبلاغ عنها.	٢٠١٢	٢٦	X			لم ير المجلس أي دليل على أنه قد تم وضع هذه المنهجية.

موجز التوصية (A/68/151)	الفترة المالية التي قدمت فيها التوصية لأول مرة	نُفذت قيصراً بالكامل	لم تُنفذ	تجاوزتها أغلقها المجلس	تعليقات المجلس على الحالة - حزيران/يونيه ٢٠١٤
٥ ويوصي المجلس بأن يستخدم مالك العملية المعني بالشؤون المالية نتائج التشغيل التجريبي الجاري في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان لصفّل أي افتراضات بشأن المكاسب الكمية والنوعية المحتملة عند وضع خطط تحقيق المكاسب لكل إدارة أو مكتب.	٢٠١٢	٣٢		X	أغلقت هذه التوصية وقُدّمت توصية جديدة في هذا التقرير (الموجز، الفقرة ٢٩ (هـ)).
٦ ويوصي المجلس أيضاً بأن يعتمد هذا النهج مالمكو العمليات الآخرون عند وضع خطط تحقيق المكاسب أثناء تجريب طرق أداء العمل الخاصة بكل منهم.	٢٠١٢	٣٣		X	أغلقت هذه التوصية وقُدّمت توصية جديدة في هذا التقرير (الموجز، الفقرة ٢٩ (هـ)).
٧ ويوصي المجلس بأن يؤكد مكتب إدارة الموارد البشرية أن ميزانية التدريب الحالية ستغطي متطلبات تمويل التدريب المناسب من التدريب المقدم إلى العدد المطلوب من الموظفين.	٢٠١٢	٤٤	X		لم يتمكن مكتب إدارة الموارد البشرية من تأكيد أن ميزانية التدريب الحالية ستغطي متطلبات تمويل المستوى المناسب من التدريب المقدم إلى العدد المطلوب من الموظفين. ووضع المكتب استراتيجية منقحة للتعليم والدعم الوظيفي عُرضت على اللجنة الإدارية وحظيت بتأييدها في آذار/مارس ٢٠١٤.
٨ ويوصي المجلس بأن تصدر الإدارة توجيهات إلى الإدارات والمكاتب بشأن كيفية تحديد حجم التكاليف المرتبطة بمشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد وإدارتها وتبناها.	٢٠١٢	٦٤	X		كما ورد في الفرع الثالث من هذا التقرير، لم يُتخذ أي إجراء بشأن هذه التوصية. وترى الإدارة أن "عرض هذه المعلومات جنباً إلى جنب يتطلب عمليات يدوية إضافية وجهداً إضافياً، وهي أمور ترى الإدارة أن من الأحرى توجيهها إلى تحقيق الجاهزية المؤسسية والقيام بأنشطة التدريب".
٩ ويوصي المجلس فريق المشروع بأن يعد استراتيجية تجارية شاملة تهدف إلى (أ) ضمان الحصول على أعلى جودة بأقل ثمن من كبار الموردين في مشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد، مع مراعاة التوازن بين التكاليف والمخاطر وبين إنجاز المشروع؛ وتحديد معايير يستند إليها جميع عمليات الشراء المستقبلية.	٢٠١٢	٨١	X		لم تضع الإدارة استراتيجية تجارية جامعة لمشروع أوموجا. وغير أنها قدّمت أدلة على اتباع نهج تجاري مدروس في عمليات المشتريات المتبقية.
١٠ ويوصي المجلس أيضاً بأن تقوم الإدارة، بشكل أعم، باستعراض ضرورة تطوير قدراتها التجارية وقدرتها على تلبية متطلبات المشاريع الرئيسية.	٢٠١٢	٨٢	X		كما ورد في تقرير المجلس عن الأمم المتحدة (A/69/5 (Vol. 1))، اتخذت الإدارة خطوات لتحسين تدريب موظفي المشتريات في عدد من التخصصات.

موجز التوصية (A/68/151)	الفترة المالية التي قدمت فيها التوصية لأول مرة	نُفذت قيصراً بالكامل التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها أغلقها	تعليقات المجلس على الحالة - حزيران/يونيه ٢٠١٤
١١ يوصي المجلس بأن ينتهي فريق مشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد في عجلة من الأعمال التي يضطلع بها (أ) لإعداد خطة مفصلة ومتكاملة تماماً للمشروع، (ب) وإحداث تحسينات كبرى في ترتيبات إدارة المشروع لإتاحة المجال للتنبؤ بالتكاليف والجدول الزمني بمزيد من التفصيل، والتحكم في المخاطر، بما في ذلك وضع الملائم من الخطط القائمة على السيناريوهات وخطط الطوارئ.	٢٠١٢	X			جرى دمج بعض المراحل في خطة المشروع، ولكن هذه العناصر إجمالاً لا تمثل مسارات حرجية بالنسبة إلى مجمل الأعمال المطلوبة. وقد أحرز بعض التقدم فيما يتعلق برصد التقدم المحرز مقابل المصروفات.
١٢ ويوصي المجلس بأن تضع الإدارة وتطبق آليات الضمانات التي تُمكن اللجنة التوجيهية من تمحيص المشروع في ضوء السيناريوهات التي قد تؤثر على أدائه الحالي وعلى إنجازها في المستقبل.	٢٠١٢	X			لم تضع الإدارة نظاماً لتقديم الضمانات المستقلة يتم من خلاله تمحيص المعلومات المستمدة من الجهات المنفذة للمشروع (الجهات المالكة للعمليات وفريق المشروع).
١٣ ويوصي المجلس بفريق المشروع، إذا ما أراد دعم اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات أفضل، أن يوفر معلومات مستكملة عن حالة المشروع إلى اللجنة التوجيهية، تعكس مستويات عدم التيقن المتعلقة بتوقعات التكاليف والتوقيت والتنوعية (بإدراج سيناريوهات لأفضل الحالات وأسوأها وأكثرها احتمالاً، على سبيل المثال).	٢٠١٢	X			وكما أشير إليه في التقرير السابق، وضع فريق المشروع ترتيبات لإجراء استعراض أقران وتقديم ضمانات تقنية بالاستعانة بشركة خدمات محترفة. يلاحظ المجلس تحسناً في المعلومات المقدمة إلى اللجنة التوجيهية، ولكن لا يوجد دليل على أن اللجنة طلبت بشكل روتيني الحصول على معلومات عن مستويات عدم اليقين أو نطاقات القيم المتوقعة، بما في ذلك سيناريوهات الحالة الأفضل والأسوأ والأكثر احتمالاً.
١٤ يوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع بما يلي (أ) النظر في الثغرات التي حددها المجلس، وبناء على ذلك، إعادة تقييم نموذج المكاسب للنظام المركزي لتخطيط الموارد، بالتشاور مع الجهات المالكة للعمليات؛ (ب) الاتفاق على خط أساس بأرقام محددة للمكاسب التي يحققها كل من أصحاب العمليات؛ (ج) تحديد المبلغ الفعلي للوفورات التي سيتسنى تحقيقها؛ (د) إسناد المسؤولية لمالك العمليات عن تحقيق الوفورات والمكاسب المتفق عليها وعن وضع خطط لتحقيقها؛ (هـ) إبلاغ الجمعية العامة بالتغيرات التي يُقترح إدخالها على المنظمة لتحقيق المكاسب المرجوة من المشروع.	٢٠١١	X			يعتبر المجلس هذه التوصية مغلقة لأن الإدارة نفذت الجزأين (أ) و (ب) من التوصية، كما سبقت الإفادة. وجرى بعد ذلك تنفيذ الجزء (د). ويعتبر الجزآن (ج) و (هـ) مغلقين لأن المجلس سيقوم بالتابعة بخصوص هذا الجانب من تحقيق المكاسب (الموجز، الفقرات ١٦ و ١٩ و ٢١ و ٢٦).

موجز التوصية (A/68/151)	الفترة المالية التي قدمت فيها التوصية لأول مرة	نُفذت قيصراً	لم تُنفذ	تجاوزتها وأغلقتها	تعليقات المجلس على الحالة - حزيران/يونيه ٢٠١٤
١٥ يوصي المجلس بأن تستشير الإدارة الجمعية العامة ٢١ بشأن خططها لتحقيق المكاسب، بغية توفير الشفافية في التخطيط لتحقيق المكاسب المتوقعة من تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد وفي عملية الإبلاغ عنها، وكفالة توضيح ما إذا كان تحقيقها سيتطلب إلغاء وظائف أو نقلها.	٢٠١١	X			لن يتم تنفيذ هذه التوصية إلا بعد الانتهاء من وضع الخطط المفصلة لتحقيق المكاسب. وتقوم الإدارة حالياً بوضع هذه الخطط، وتعتزم أن تقدم أحدث المعلومات إلى الجمعية العامة في التقرير المرحلي السادس.
١٦ يوصي المجلس أيضاً بأن تقوم الإدارة (أ) بإسناد المسؤولية بوضوح عن جميع المهام المتعلقة بوضع مقترحات لتحقيق مزيد من المكاسب من خلال إدخال تغييرات على النهج المتبع في تقديم الخدمات؛ نشر جدول زمني يتم وفقاً له وضع تلك المقترحات.	٢٠١١	X			أسندت إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية المسؤولية عن النموذج المستقبلي لتقديم الخدمات.
١٧ يوصي الإدارة بأن: (أ) تحدد بوضوح النهج الذي ستتبعه لإدارة التغيير وترسيخ ممارسات أكثر كفاءة واتساقاً للعمل في مختلف أقسام المنظمة؛ (ب) أن تضع خططاً للكيفية التي يمكن بها تقديم الدعم للموظفين لتنمية المهارات والقدرات من أجل اعتماد ممارسات عمل مختلفة.	٢٠١١	X			أحرزت الإدارة تقدماً، ولكن يلزم أن تقوم بإعادة تقييم نهج التدريب. ويتوقف إغلاق هذه التوصية على قيام رؤساء وحدات الأعمال، بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية وفريق المشروع والجهات المالكة للعمليات، باستخدام المعارف المستمدة من بدء تنفيذ مرحلة أو موحداً الأساس لتقييم الاحتياجات التدريبية الحالية والتخطيط للطريقة التي سيؤهلون بها موظفيهم لاعتماد وترسيخ ممارسات العمل المبسطة والموحدة على نطاق المنظمة بأسرها. ويرتبط هذا بالتوصية الواردة أعلاه (A/68/151، الفقرة ٤٤) والتوصيات الجديدة الواردة في الفقرات من ٢٩ (ب) و (ج) و (د) من موجز هذا التقرير.
١٨ يوصي المجلس أيضاً بأن تضع الإدارة نهجاً رسمياً لإدارة وتحسين طرق أداء العمل لكي يتسنى مواصلة الإصلاح والتحسين في مرحلة ما بعد تنفيذ النظام المركزي لتخطيط الموارد.	٢٠١١	X			ليس هناك نهج رسمي للإصلاح والتحسين المستمرين تطبيقه وحدات الأعمال. غير أن المجلس يلاحظ أن الإدماج الكامل لنظام حقيقي للتحسين المستمر أمر قد يستغرق عدة سنوات.

موجز التوصية (A/68/151)	الفترة	فيها التوصية لأول مرة	نُفذت قِـد بالكامل	نُفذت قِـد لم تُنفذ	تجاوزتها أغلقها المجلس	تعليقات المجلس على الحالة - حزيران/يونيه ٢٠١٤
١٩ يوصي المجلس الإدارة بأن: (أ) تضع خطة مفصلة للمشروع تربط الميزانية بمحطات الإنجاز الرئيسية والنواتج المستهدفة؛ (ب) وأن تحدد بوضوح الجهة المالكة لكل جزء من الميزانية والنواتج التي تتحمل مسؤولية إنجازها؛ وضع ترتيبات لاستخلاص المعلومات عن النفقات والتقدم، لتمكينها من رصد التقدم المحرز على نحو أكثر فعالية، والحفاظ على رقابة أوثق على التكاليف، وتحسين عملية اتخاذ القرارات بشأن النفقات مستقبلاً.	٢٠١١	٥٢	X			لم يضع فريق المشروع الصيغة النهائية لعمله، على النحو الموصى به من قبل، ليتسنى الربط بين الميزانيات والمراحل الرئيسية والنواتج المتوخاة. وقد أبلغ فريق المشروع المجلس أنه لا يزال غير قادر على أن يحدد بدقة تكاليف وميزانية النواتج المتوخاة والمراحل الرئيسية لأنه غير قادر على أن يحدد بدقة مدة الوقت الذي سيقتضيه الموظفون في إنجاز نواتج محددة، ومن ثم، فهو يرى أنه يتعذر الربط بين الجهود والقيمة والأداء.
٢٠ 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 ومتراكبة من المشروع.	٢٠١١	٥٧	X			تبينت للمجلس أدلة على أن اللجنة التوجيهية قد راعت شواغله.
٢١ يوصي المجلس بقيام مدير المشروع واللجنة التوجيهية بما يلي: (أ) إعادة تقييم إمكانية تنفيذ الجدول الزمني للمشروع وميزانيته، مع مراعاة احتمال وجود نزعة تفاؤلية أو تأثيرات ناجمة عن المخاطر المحددة، وإعداد توقعات موثوقة للتكلفة والوقت اللازمين لإنجاز المشروع بنطاقه الحالي؛ (ب) إبلاغ الجمعية العامة في أقرب فرصة ممكنة بالنتائج وموافاتها بمقترحات لاستيعاب أي زيادات يتم تحديدها سواء على مستوى التكاليف أو الوقت.	٢٠١١	٧٢		X		يعتبر المجلس هذه التوصية غير منفذة. وقد أفادت الإدارة الجمعية العامة بخصوص الخط الزمني والميزانية المنقحين للمشروع في التقريرين المرحليين الرابع والخامس، ويتوقع المجلس أن يرى معلومات مستكملة من هذا القبيل في التقرير المرحلي السادس. ويرى المجلس أن النهج الحالي للميزنة لا يشمل تسعيراً محكماً وصريحاً لتأثيرات النزعة التفاؤلية أو المخاطر في إطار مجمل التوقعات. وقد أغلق المجلس هذه التوصية وأعاد صياغة عناصرها الرئيسية في هذا التقرير.
٢٢ وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تقوم الإدارة العليا بوضع الضوابط المناسبة لكي تبين للجمعية العامة بوضوح إمكانية ضمان الجدول الزمني المعلن والتكاليف الفعلية والمتوقعة لمشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد.	٢٠١١	٧٥	X			على ضوء النهج المتبع حالياً للتنبؤ بالتكاليف، لا يمكن تصنيف هذه التوصية كتوصية منفذة بالكامل.

الفترة المالية التي قدمت نُفِّذت قيد تجاوزتها أغلقها						موجز التوصية (A/68/151)
الفترة فيها التوصية لأول مرة بالكامل التنفيذ لم تُنفَّذ الأحداث المجلس تعليقات المجلس على الحالة - حزيران/يونيه ٢٠١٤						
٢٣	يوصي المجلس بأن يقوم رئيس اللجنة التوجيهية	٨٠	٢٠١١	X	يقرّ المجلس بالتقدم الإيجابي المستمر على صعيد تحسين إدارة المخاطر في المشروع، ولكنه يشدد أيضا على أن المخاطر ليست محددة كمياً أو مدروسة أو مدرجة ضمن سياق الميزانية.	
المجموع (٢٠١٢)						لم يُدرج في الجدول ثلاث من التوصيات المقدمة في عام ٢٠١٣ (A/68/151)، الفقرات ٤٦ و ٦٠ و (١٠١) لأن كلا منها يمثل تكرارا كلياً أو جزئياً لتوصيات أخرى سبق تقديمها.
٢	٥	١	-	٢	هذا لا يشمل ثلاث توصيات نفذت في عام ٢٠١٢.	
٢	١١	٥	-	٥		
٩	٤٨	٢٢	-	٢٢		الحصة كنسبة مئوية من المجموع الكلي