

Distr.: General  
16 July 2013  
Arabic  
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثامنة والستون  
البند ١٣٣ من القائمة الأولية\*  
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  
٢٠١٣ موجهة من رئيس مجلس مراجعي الحسابات يحيل بها تقرير المجلس عن التقدم المحرز  
في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (أوموجا).

\* A/68/50.



الرجاء إعادة استعمال الورق

270813 150813 13-39517 (A)



## المحتويات

## الصفحة

٣	كتاب الإحالة .....
	التقرير المرحلي السنوي الثاني لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة لتخطيط
٤	موارد المؤسسة .....
١٢	أولا - المعلومات الأساسية والتغييرات الرئيسية في المشروع بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٢ .....
١٢	ثانيا - الولاية والنطاق والمنهجية .....
١٤	ثالثا - النتائج والتوصيات .....
١٤	ألف - متابعة التوصيات السابقة التي قدمها مجلس مراجعي الحسابات .....
١٥	باء - النتائج المرجوة .....
٢١	جيم - إحداث التحولات في أسلوب عمل المنظمة .....
٢٤	دال - إدارة المشروع .....
٣٧	هاء - ضمانات المشروع .....
٤٧	رابعا - شكر وتقدير .....
	المرفقات
٤٨	الأول - النطاق التنظيمي لنظام تخطيط موارد المؤسسة .....
٤٩	الثاني - التطورات الرئيسية في مشروع تخطيط موارد المؤسسة .....
	الثالث - النطاق الوظيفي لنظام تخطيط موارد المؤسسة وحالة مرحلة التصميم والبناء حتى ٣٠ حزيران/
٥٠	يونيه ٢٠١٣ .....
٥١	الرابع - تحليل حالة تنفيذ توصيات المجلس للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ .....

## كتاب الإحالة

٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣

يشرفني أن أحيل إليكم التقرير الثاني لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

(توقيع) أمياس مورس

المراقب المالي والمراجع العام للحسابات

في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية

رئيس مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة

رئيس الجمعية العامة للأمم المتحدة

نيويورك

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

موجز

في تموز/يوليه ٢٠٠٦، أيدت الجمعية العامة اقتراح الأمين العام الداعي إلى تنفيذ نظام لتخطيط موارد المؤسسة (مشروع "أوموجا") على نطاق الأمانة العامة للأمم المتحدة. وعندما يتم تنفيذ نظام الأمم المتحدة لتخطيط موارد المؤسسة، فإنه سيغطي المهام الإدارية ومهام الدعم في خمسة مجالات هي: الشؤون المالية، وسلسلة الإمداد والمشتريات، والموارد البشرية، وخدمات الدعم المركزية، وإدارة البرامج والمشاريع. وهو سيغطي أكثر من ٩٠ كيانا مختلفا داخل منظومة الأمم المتحدة، وسيمثل مشروعا تحوّليا بالغ الصعوبة والتعقّد. وهو المشروع الأهم من بين مشاريع التحوّل المتعددة التي تتناول أسلوب عمل المنظمة، والتي يُهدف بها إلى تحديث الأمم المتحدة وإكسابها مزيدا من فعالية الكلفة.

وكانت الإدارة تخطط في الأصل لإتمام تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة على نطاق الأمانة العامة بنهاية عام ٢٠١٢، وبتكلفة تبلغ ٢٤٨,٣ مليون دولار. ويجري الآن تنفيذ النظام على ثلاث مراحل وظيفية؛ مرحلة أوموجا المؤسس، ومرحلة أوموجا الموسّع ١، ومرحلة أوموجا الموسّع ٢ (انظر المرفق الثاني). ومن المتوقع أن يتم نشر وتثبيت مرحلتي أوموجا المؤسس وأوموجا الموسّع ١ بحلول حزيران/يونيه ٢٠١٦، ثم يلي ذلك نشر وتثبيت مرحلة أوموجا الموسّع ٢ بحلول نهاية عام ٢٠١٨، أي بعد الموعد المقرر الأصلي بست سنوات. وتوقع الإدارة الآن أن تبلغ التكلفة النهائية للمشروع ٣٤٨,١ مليون دولار حتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، مع توقع إنفاق مبلغ إضافي قدره ٣٠ مليون دولار على الأقل نظير الخدمات التعاقدية التي سيستعان بها لبناء وتجريب ونشر مرحلة أوموجا الموسّع ٢ خلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٨.

ويتضمن هذا التقرير النتائج والتوصيات الناتجة عن استعراض المجلس السنوي الثاني للتقدم المحرز، وهو يستند إلى تقييم حالة المشروع في ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٣.

### الاستنتاج العام

لقد أحرز تقدم جيد منذ صدور التقرير الأخير للمجلس. فقد اتخذت الإدارة إجراءات إيجابية للتعامل مع تركة القرارات التي اتخذت في مراحل سابقة، وزادت من ثبات دعائم المشروع من خلال قيامها بتسمية جهة رفيعة المستوى كمالك للمشروع، وتعيين

مدير دائم للمشروع من ذوي الخبرة، وتبني مفهوم ملكية العمليات، وتفعيل دور اللجنة التوجيهية للمشروع على نحو أكمل. ويعترف المجلس بالجهود الكبيرة التي بذلها مشروع تخطيط موارد المؤسسة في العام الماضي لتعويض ما أُهدر من وقت، وتصميم وبناء الحل التقني لمرحلة أوموجا المؤسس (بما في ذلك خطة الإنعاش المعنونة "دخول منطقة السلامة" (get to green)) بقصد تنفيذ هذه المرحلة من المشروع في تموز/يوليه ٢٠١٣ دعماً لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وتمتّع الإدارة الآن بمزيد من وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتحدي الهائل المتمثل في هيئة الأمم المتحدة بكامل نطاقها للتنفيذ الناجح لمشروع للتحوّل في أسلوب عمل المنظمة من خلال تخطيط موارد المؤسسة. ويدرك فريق المشروع أيضاً أن حجم التحدي الذي يواجهه سيزداد مع المضيّ في مراحل تنفيذ المشروع في مواقع عدة وبالأستعانة ببياتيين متعدّدين، سواء في بعثات حفظ السلام أو في الأمانة العامة بكامل نطاقها.

ومع الاعتراف بما أُحرز من تقدم إيجابي، فإنه في ظل عدم وجود خطة تنفيذ مفصلة وتصوّر لنمط الإنفاق، ليس هناك تصوّر واضح لحجم التقدّم الذي ينبغي إحرازه لقاء مبلغ الـ ٢٠٨,٨ ملايين دولار الذي أُنفق بالفعل. ويسلم المجلس بأن وضع خطة متكاملة منبئية على الخطط القائمة بالفعل لمسارات المشروع المختلفة سيكون أمراً معقداً، وهو يدرك أن الإدارة تسعى إلى معالجة هذه المسألة ضمن حدود الوقت المتاح، ولكنه يعتقد أن الإدارة بحاجة ماسة إلى خطة مفصلة للمشروع تشمل محطات واضحة للإنجاز المرحلي تكون مقترنة بقياسات للأداء والجودة. وينبغي أن تراعى في ذلك الشفافية الكاملة إزاء التبريرات والافتراضات التي سيرتكز إليها في تحديد أوجه وتوقيتات استخدام الموارد المتبقية دعماً لإنجاز مراحل بناء المشروع وتنفيذه ونشره بكامل نطاقها.

ومع اقتراب إنجاز مرحلة أوموجا المؤسس، ما زال أمام الإدارة عمل كثير لتهيئة الأمم المتحدة بكامل نطاقها تنظيمياً من أجل التنفيذ الناجح للنظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة. فعلى سبيل المثال، ما زال التساؤل مطروحاً بخصوص ما إذا كان لدى الأمانة العامة، بكامل نطاقها، القدرة على جني ما يعد به نظام تخطيط موارد المؤسسة في مرحلة ما بعد التنفيذ من فوائد على صعد: تحسين المعلومات لإتاحة المجال لاتخاذ القرارات على نحو أفضل؛ واختصار وقت التجهيز لزيادة القدرة على تلبية طلبات دعم تقديم الخدمات عند الخطوط الأمامية؛ واختصار وقت تجهيز العمليات الإدارية، مما يهيئ الفرصة لتحقيق الوفورات في التكاليف أو تناقل الموظفين بين المهام.

وعلى مستوى أكثر جذرية، ثم حاجة متنامية إلى الوضوح ووحدة الهدف بين الإدارة والأطراف المعنية الأوسع نطاقا بخصوص ماهية العناصر التي قد ينطوي عليها نموذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي الذي ستتبنّاه الأمم المتحدة مستقبلا. ويدرك المجلس أن هناك حوارا جاريا داخل الإدارة بخصوص هذه المسألة، وهو يسلم بالصعوبة الشديدة لهذه المسألة في ظل المصالح الخاصة القوية وتعقد الهياكل القائمة على صعد التنظيم والإدارة والحوكمة. ومن شأن إحراز تقدّم في هذا المجال أن يساعد على تنفيذ النظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة وأن يعزز فرص تحقق الخطط الهادفة إلى جني فوائد ملموسة وقابلة للقياس، بما في ذلك تحقيق وفورات مالية صريحة وتنفيذ أنشطة الأمم المتحدة الحرجة بمزيد من فعالية الكلفة. وهو سيحدّ أيضا من خطر تكبّد تكاليف باهظة في حال تبين أنه يلزم تعديل تصميم نظام تخطيط موارد المؤسسة بعد تنفيذه؛ وسيعزز المساءلة عن إنجاز المشروع.

ويخلص المجلس إلى استنتاج مفاده أن نظام تخطيط موارد المؤسسة، إذا ما تم تنفيذه بنجاح، سيظل يشكل فرصة هامة وأساسية لتحديث أسلوب إدارة الأعمال في الأمم المتحدة. غير أنه نظرا لما تبين من تحديات، ولتركة المشاكل والقرارات التي خلفتها مراحل المشروع السابقة والتي ستستغرق معالجتها بعض الوقت، فإنه ليس باستطاعة المجلس تقديم تأكيدات على أنه سيتسنى تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة بكامل خواصه الوظيفية ضمن الوقت والتكلفة المتوقعين، أو جني الفوائد النوعية والكمية التي تمثل العائد الأمثل على الاستثمار.

### الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات

خلص المجلس إلى الاستنتاجات الرئيسية التالية:

يلاحظ المجلس الاستجابة الإيجابية التي لاقاها تقريره السابق، وخاصة مع تعيين مدير للمشروع من ذوي الخبرة، وزيادة التفاعل بين أصحاب المصلحة الرئيسيين والمشروع، والخطوات المتخذة لتعزيز حوكمة المشروع. أما من حيث إحداث التحول في أساليب العمل بمفهومه الأوسع، فإن المجلس يلاحظ أيضا الخطوات الأولية التي اتخذتها الإدارة من أجل تبني مفهوم ملكية العمليات دعما لاعتماد أساليب موحدة على نطاق الأمانة العامة بأسرها ولجني الفوائد. وبعد انتهاء عملية مراجعة الحسابات، برهنت الإدارة على إحرازها مزيدا من التقدم في معالجة العديد من شواغل المجلس؛ فعلى سبيل المثال، وافق مالكو العمليات رسميا على العمليات الرئيسية قبل مرحلة التجريب، مما زاد من متانة الأساس الذي تنبني عليه عملية التجريب.

ويلاحظ المجلس ارتفاع مستوى الدعم المقدم من فريق مشروع أو موجا لعملية التجريب التي بدأت في ١ تموز/يوليه ٢٠١٣. لقد أدركت الإدارة أن أحد الدروس

المباشرة المستفاد من عملية التحريب هو أنه لن تتسنى استدامة المستوى الحالي للدعم عندما تبدأ المرحلة الأولى من التنفيذ الكامل في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣ في جميع بعثات حفظ السلام، خاصة وأن فريق المشروع يعمل بالفعل بكامل طاقته وبدأت علامات الإجهاد تظهر عليه. ولدى الإدارة وفريق المشروع إدراك تام لهذه المسألة وما تشكله من خطر قد يهدد التنفيذ الناجح، وللحاجة الملحة إلى وضع استراتيجية منقحة تكفل حماية محطات الإنجاز الرئيسية، مع تمكين البعثات في الوقت نفسه من التأهب للتنفيذ في مرحلة أبكر وتقليل الاعتماد على الفريق الرئيسي للمشروع.

### ضرورة التركيز على كيفية استخدام البيانات المستمدة من نظام تخطيط موارد

المؤسسة لتحقيق الفوائد. يشكل نظام تخطيط موارد المؤسسة الأساس لإحداث تغيير نوعي في استغلال البيانات والمعلومات. ولكن هذا مرهق ب (أ) فهم ما يتصل بالبيانات من فرص، (ب) وتوافر القدرة على استخدام البيانات، (ج) وتحمس مختلف العناصر التنظيمية للتحرك على ضوء البيانات. ويدرك القائمون على الإدارة هذه المسألة، وقد حددت الإدارة أكثر من ٦٠ من "المستخدمين المتميزين" الذين سيتلقون التدريب على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة (الخواص المتعلقة بتحليل البيانات) دعماً لإرساء الإدارة القائمة على النتائج، على سبيل المثال. وهذا تطور هام وإيجابي تمثل إدامته متطلباً أساسياً كي يحقق مشروع تخطيط موارد المؤسسة فوائده المرجوة.

### هناك إمكانية كبيرة لإضفاء مزيد من الكفاءة والفعالية على العمليات الإدارية،

حيث تتوقع الإدارة جني مكاسب سنوية تتراوح بين ١٤٠ و ٢٢٠ مليون دولار بعد انقضاء سنة على عملية التثبيت. يدرك المجلس أنه يتم في إطار مراحل تجريب وتنفيذ المشروع إعادة النظر في خطط تحقيق الفوائد. وسيكون من المهم أن تؤخذ في الحسبان في أي تقييم يجرى القيم الفعلية لما سيلزم من وقت وموارد بشرية لإدارة العمليات الجديدة، بما في ذلك مستويات وأنواع الطلب المعاملاتي. ويجز مالكو العمليات تقدم في وضع خطط محدثة أكثر تفصيلاً للفوائد، ولكن ما زال يتعين وضع استراتيجيات واضحة للتعامل مع ما سيرتب على عمليات تخفيض أعداد الموظفين وتناقلهم التي قد تنشأ عن التبسيط الواسع النطاق للعمليات الإدارية من انعكاسات على صعيد إدارة الموارد البشرية.

### تعدّ تسمية "مالكين للعمليات" لتملك أساليب العمل الجديدة وتوجيه دفتها

تطوراً إيجابياً، وإن لم يتضح بعد ما إذا كان سيعمى أن يكون لديهم ما يلزم من سلطة أو نظام إداري داعم لكفالة الاتساق في أساليب العمل على نطاق الهيكل التنظيمي المنجزاً واللامركزي. لا يوجد نهج واضح ومتسق لبناء خطط تحقيق الفوائد، ولا توجد آليات

محددة لحل أي خلاف قد ينشأ بين مالكي العمليات ورؤساء الإدارات أو المكاتب بشأن الإجراءات المتعلقة بالتغييرات التي سيلزم إجراؤها في ملاك الموظفين وممارسات العمل لجني الفوائد من زيادة الفعالية في العمل. ومن غير الواضح أيضا، على سبيل المثال، كيف سيكون لصاحب العملية أن يأمر بخفض تكلفة عملية ما بعد أن تحدد التكلفة عن طريق عمليات التجريب والمراحل المبكرة للتنفيذ. وتزداد خطورة هذه المسائل مع اقتراب إنجاز التجريب الأول لنهج نظام تخطيط موارد المؤسسة وتنفيذه. وعلى المستوى الأعم، هناك منظمات عديدة تجد الدمج الكامل لمفهوم ملكية العمليات أمرا بالغ الصعوبة، وينبئ المجلس إلى خطورة تحديد إطار زمني مفرط في التفاؤل؛ وسيكون هذا على الأرجح من المواضيع التي ستخضع للتنقيح المستمر في مرحلة ما بعد تنفيذ المشروع.

ليس هناك نموذج تقديم خدمات مستقبلي متفق عليه في الأمم المتحدة. تدرك الإدارة أن الوضع الأمثل كان سيتحقق لو صُمم نموذج لتقديم الخدمات في المستقبل قبل بدء مشروع تخطيط موارد المؤسسة. ويسلم المجلس بالتحديات الكبيرة التي ينطوي عليها وضع نموذج جديد لتقديم الخدمات في الأمم المتحدة على الصعيد العالمي في ظل المصالح الخاصة لمجموعة شديدة التنوع من أصحاب المصلحة، وفي ظل تعقد الهياكل الإدارية والتنظيمية والإدارية القائمة. بيد أن المجلس يلاحظ أن عدم وجود نموذج محدد بوضوح لتقديم الخدمات قد يؤدي مستقبلا إلى تكبد تكاليف نظير إدخال تعديلات على نظام تخطيط موارد المؤسسة بعد انتهاء التنفيذ. ويلاحظ المجلس أيضا أن عدم وجود نموذج محدد لتقديم الخدمات هو أمر ينتقص من خضوع الإدارة للمساءلة عن تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة بكامل نطاقه في حدود الميزانية المرصودة والإطار الزمني المحدد، وعن تحقيق ما يرتبط بالمشروع من فوائد.

في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣، كانت الإدارة قد أنفقت على المشروع ٢٠٨,٨ ملايين دولار (٥٥ في المائة من الميزانية الكلية)، ولكن يظل من غير الواضح ما إذا كان مستوي التقدم المحرز والجاهزية هما المستويين اللذين ينبغي بلوغهما مع استثمار بهذا الحجم. وتشير تقديرات المجلس إلى أنه عند بدء مرحلة البناء (تموز/يوليه ٢٠١٢)، كان مبلغ ١٤٢ مليون دولار قد أنفق على أعمال التحضير والتصميم، وذلك على الرغم من أنه عند هذه اللحظة كان هناك كم كبير من أعمال التصميم لا يزال مطلوبا. وعند إعداد هذا التقرير، كانت أعمال التصميم قد أنجزت تقريبا لمرحلة نظام أوموجا المؤسس؛ ويعتبر فريق المشروع أن لديه حلا تقنيا مجديا لمرحلة أوموجا المؤسس، رهنا بعملية التجريب. ودون وجود خطة تفصيلية واضحة المعالم تبين الميزانيات ومراحل الإنجاز بشكل واضح، وهو ما يدرك المجلس أنه أمر يتطلب تحقيقه خبرة تقنية قوية في مجال إدارة المشاريع، لا تستطيع



الإدارة أو المجلس إعطاء ضمانات كاملة بأن المشروع يسير بالمعدل السليم على ضوء التوصيف الدقيق للإنجازات التي ينبغي أن تكون قد تحققت حتى تاريخه (والحالة الراهنة على صعيد جاهزية المشروع) مقابل حجم الموارد المنفقة. ويرى المجلس أنه على ضوء التأخيرات التي حدثت في السابق، فإن التقدم المحرز في المشروع ودرجة جاهزيته أقل مما ينبغي على ضوء مستوى الإنفاق الذي تمّ.

مع أن الإدارة قد حسنت من ممارساتها في مجال إدارة المشاريع، ما زالت هناك مسائل يتعين معالجتها بشكل كامل، بما في ذلك التنبؤ بالوقت والتكلفة بشكل أدق، مع الاستفادة من تحليل الفروق ومن تكوين فهم أفضل لمخاطر المشروع. تدرك الإدارة أنه في أعقاب النشر الكامل للمشروع في عمليات حفظ السلام، سيزداد المشروع تعقداً وبالتالي سيتطلب إجراء تحسينات كبيرة في إدارة المشروع. وفي مرحلة نشر المشروع في الجهات التي سيأتي دورها بعد عمليات حفظ السلام، سيقوم فريق المشروع: (أ) بالانتشار في منظمات متنوعة من حيث الثقافة وأساليب العمل ومستويات الاستعداد التنظيمي؛ (ب) وبإدارة اثنين على الأقل من البائعين القائمين على عملية بناء النظام؛ (ج) وبإدارة عملية الدمج بين مرحلتي أوموجا المؤسس وأوموجا الموسّع؛ (د) وإدارة عمليات إطلاق النظم المتعددة، وعمليات مترامنة لإطلاق النظم في مواقع متفرقة حول العالم. وتدرك الإدارة أن جهود التنسيق والإدارة والرقابة اللازمة لنجاح التنفيذ في ظل ظروف كهذه سوف تتطلب وجود ضوابط قوية في مجال إدارة المشاريع. وثمة حاجة إلى إعادة تقييم إمكانيات وقدرات فريق المشروع مع انتقاله من إحدى مراحل دورة حياة المشروع إلى التي تليها، مع موازنة ذلك مع ضرورة احتواء التكاليف بصورة مستمرة.

نتيجة لعدم وجود استراتيجية تجارية شاملة من بداية المشروع، زادت درجة تعقّد المشروع الذي هو في الأصل مشروع طموح وشديد الصعوبة. استعانت الإدارة بخدمات بائعين متعددين في ظل شروط تجارية شتى مع عدم وجود استراتيجية تجارية شاملة. ومع الاعتراف بالمهارات التجارية الكبيرة التي أظهرها مدير المشروع في إدارة الترتيبات التجارية القائمة، فإن القلق يساور المجلس لأنه وقت مراجعة الحسابات، لم يكن الأساس المنطقي لنموذج البائعين المتعددين المتبع حالياً قد تبلور. بما فيه الكفاية. فعلى سبيل المثال، لم يجد المجلس أي دليل على أن الآثار المترتبة على النهج المنقح للنشر (أوموجا المؤسس، وأوموجا الموسّع ١، وأوموجا الموسّع ٢) قد انعكست في النهج التجاري المنقح، أو على أن الآثار التي قد تترتب على الاستعانة ببائعين متعددين للقيام بأعمال بناء النظم (مثل زيادة التعقّد، والتحديات التي تعترض عمليات الدمج، واختلاف الثقافات وأساليب العمل) قد

روعيّت في الخطة العامة للمشروع. وبعد إجراء مراجعة الحسابات، قدمت الإدارة أدلة على أسلوب أدائها على صعيد الإدارة النشطة للحالة، بما في ذلك ضرورة تعزيز الفريق المعني بإدارة البائعين الإضافيين الذين قد يُضافوا إلى قائمة بائعي المشروع. وهذه مسألة مستمرة سيعاود المجلس تناولها في مراجعة الحسابات المقبلة.

اتخذ فريق المشروع ترتيبات لقيام مورّد البرمجيات والبائعين القائمين على أعمال البناء بإجراء استعراضات مفصلة للمشروع، ولكن الجوانب الرئيسية للمشروع، بما فيها الجدول الزمني والميزانية المنقحين، لم تخضع لتمحيص منتظم ومنهجي ومستقل. فعلى سبيل المثال، تركّز التوقعات على تبيان مدى الالتزام بخطة المشروع من حيث الجدول الزمني والتكاليف المرصودة، ولم يتبلور التخطيط لحالات الطوارئ بشكل كاف. وليست الإجراءات المتخذة لاحتواء التكلفة الفعلية أو المتوقعة والتأخيرات الزمنية (مثل إرجاء صرف الأموال أو خفض التكاليف أو تعديل مواعيد الأنشطة) واضحة أمام اللجنة التوجيهية بشكل مباشر، وليس هناك تقييم واضح للآثار التي ستترتب على هذه الإجراءات.

اتخذت الإدارة خطوات لتحسين حوكمة مشروع تخطيط موارد المؤسسة، ولكن يظل على الإدارة العليا أن تحدّد أهدافها الأعمّ فيما يتصل بإحداث التحولات في المنظمة وأن تقوم بالتعريف بهذه الأهداف. قامت الإدارة العليا بتسمية مالك رفيع المستوى للمشروع، وعيّنت مديرا دائما للمشروع، وبدأت بالأخذ بمفهوم ملكية العمليات، واتخذت خطوات لإعطاء دور أكبر إلى اللجنة التوجيهية للمشروع. ويرحب المجلس بزيادة التركيز على مسائل محورية من قبيل الاستعداد التنظيمي، وبالمناقشات الجارية على مستوى الإدارة العليا بشأن النموذج المستقبلي لتقديم الخدمات في المنظمة، مما يدلّ على إيلاء الأولوية بقدر أكبر لمشروع تخطيط موارد المؤسسة. بيد أن مشروع تخطيط موارد المؤسسة هو حلقة في سلسلة من برامج التحول المترابطة التي يتطلب كل منها اتخاذ مجموعة من الإجراءات كي يورثي فوائده المرجوة. وتشمل الإجراءات القرارات المتعلقة بالاستغناء عن الموظفين أو نقلهم، وبنموذج تقديم الخدمات في المنظمة، وبالصلاحيات التي يتمتع بها مالكو العمليات لتوجيه عملية تغيير أساليب العمل، وبتحقيق الفوائد على نطاق الأمانة العامة بأسرها. ويلزم خلق تكامل بين أعمال تنفيذ برامج التحول هذه للمساعدة على تحقيقها، مع مراعاة وضع تسلسل واضح لتعظيم فرص النجاح بناء على فهم جيد لخصائص المنظمة من حيث الهيكل اللامركزي والثقافة والقدرة على استيعاب التغيير.

## التوصيات الرئيسية

على ضوء ما تقدم، ضمن المجلس متن هذا التقرير مجموعة من التوصيات المفصلة. وباختصار، تتمثل التوصيات الرئيسية في قيام الإدارة بما يلي:

(أ) وضع وتعميم وتنفيذ خطة ضمن كل مجال من مجالات الأعمال لتحقيق الفوائد المحددة المتمثلة في الحصول على بيانات محدثة وموحدة من نظام تخطيط موارد المؤسسة، بما في ذلك الأسلوب المزمع اتباعه في تحقيق الفوائد النوعية والكمية الناتجة عن المعلومات المحسنة؛

(ب) مواصلة العمل على ترسيخ مفهوم ملكية العمليات، بما في ذلك إنشاء عملية حل الخلافات بين مالكي العمليات ورؤساء الإدارات والمكاتب قبل وبعد تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة؛

(ج) اعتماد نهج متسق لجني الفوائد يشمل '١' فئات واضحة للفوائد النوعية والكمية، '٢' وقياس مختلف أنواع الفوائد، '٣' وخطة لتحقيق الفوائد، '٤' ومؤشرات للرصد تتيح تحديد توقيت تحقق الفوائد؛

(د) الانتهاء على وجه السرعة من أعمال وضع '١' خطة مفصلة ومتكاملة بصورة تامة، '٢' وترتيبات محسنة بشدة لإدارة المشاريع لإتاحة المجال للتنبؤ بالتكلفة والجدول الزمني بشكل أكثر تفصيلاً، ومراقبة المخاطر، بما في ذلك التخطيط على النحو الملائم لمختلف السيناريوهات والطوارئ؛

(هـ) الانتهاء على وجه السرعة من العمل على وضع منهجية لربط الميزانية بمحطات الإنجاز وبالنواتج المتوخاة؛

(و) إعداد استراتيجية تجارية شاملة يُهدف بها إلى '١' الحصول على القيمة المثلى من الموردين الرئيسيين لمشروع تخطيط موارد المؤسسة، مع مراعاة التوازن بين التكاليف ومخاطر التنفيذ؛ '٢' وتحديد المعايير التي سيخضع لها جميع عمليات الشراء المقبلة؛

(ز) تصميم وتنفيذ آليات ضمان تتيح المجال للجنة التوجيهية لتمحيص المشروع في إطار سيناريوهات يُحتمل أن تؤثر على الأداء الحالي وعلى التنفيذ في المستقبل.

## أولا - المعلومات الأساسية والتغييرات الرئيسية في المشروع بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٢

١ - في آب/أغسطس ٢٠٠٦، أيدت الجمعية العامة اقتراح الأمين العام تنفيذ نظام لتخطيط موارد المؤسسة في مختلف أقسام الأمانة العامة للأمم المتحدة ليحل محل النظم القائمة من قبيل نظام المعلومات الإدارية المتكامل (انظر القرار ٢٨٣/٦٠). وباستخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة، يصبح بإمكان المؤسسات خلق التكامل بين جميع جوانب عملياتها وتيسير تدفق المعلومات بين جميع مهام العمل. وتشمل تلك النظم أيضا في تصميمها الإجراءات الموحدة المعمول بها في هذا المجال.

٢ - ويشمل النظام المقترح لتخطيط موارد المؤسسة في الأمم المتحدة، المعروف باسم أوموجا، معظم مهام الإدارة والدعم في المنظمة في خمسة مجالات هي: التمويل؛ وسلسلة الإمدادات والمشتريات؛ والموارد البشرية؛ وخدمات الدعم المركزية؛ وإدارة البرامج والمشاريع. ويشمل أيضا العديد من الكيانات داخل منظومة الأمم المتحدة الأوسع، بما يتجاوز الهيئة الأساسية للأمانة العامة، وهي كيانات تختلف هياكل الحوكمة والمساءلة ومصادر التمويل وأساليب العمل في كثير منها (انظر المرفق الأول). وهذا واحد من العوامل التي تجعل من مشروع تخطيط موارد المؤسسة مشروعا شديدا الصعوبة والتعقد لإحداث التحول في أسلوب العمل.

٣ - وقد انطلق مشروع تخطيط موارد المؤسسة في عام ٢٠٠٧ وكان متوقعا أن يكتمل بحلول عام ٢٠١٢ بتكلفة قدرها ٢٤٨,٣ مليون دولار. ومن المتوقع حاليا أن يكتمل المشروع بحلول نهاية العام ٢٠١٨ بتكلفة قدرها ٣٧٨,١ مليون دولار على الأقل. وحتى ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣، أنفقت الإدارة ٢٠٨,٨ ملايين دولار (انظر المرفق الثاني). وتعتزم الإدارة نشر النظام على ثلاث مراحل وظيفية وهي: مرحلة أوموجا المؤسس، ومرحلة أوموجا الموسع ١، ومرحلة أوموجا الموسع ٢ (انظر المرفق الثالث)، وذلك بشكل متسلسل مستند إلى تقسيم كيانات الأمانة العامة إلى خمس مجموعات.

## ثانيا - الولاية والنطاق والمنهجية

٤ - في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٦٦ إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أن تطلب بدورها إلى مجلس مراجعي الحسابات إجراء مراجعة شاملة للحسابات المتعلقة بتنفيذ الإدارة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة. وطلبت الجمعية العامة أن يقدم لها المجلس تقريرا سنويا عن المشروع اعتبارا من الجزء الرئيسي من دورتها السابعة والستين.

٥ - ويتضمن هذا التقرير الاستنتاجات والتوصيات التي انتهى إليها المجلس في استعراضه السنوي الثاني للتقدم المحرز. وقد فحص المجلس المشروع بهدف تقييم التقدم المحرز منذ إعداد تقريره السابق (A/67/164) ومتابعة تنفيذ توصياته السابقة. ويتضمن التقرير أيضا استجابة المجلس للطلبات المحددة التي قدمتها اللجنة الاستشارية في تقريرها عن مشروع تخطيط موارد المؤسسة المقدم في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢ (A/67/565).

٦ - وواصل المجلس تقييم تنفيذ الإدارة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة في خمسة مجالات رئيسية (انظر الجدول ١).

### الجدول ١

#### العناصر الخمسة الرئيسية لتصميم المشاريع الناجحة وإطلاقها وإدارتها

العنصر الرئيسي	المعايير
النتائج المرجوة	هل تستوعب المنظمة النتائج المرجوة؟ هل يوجد لدى المنظمة آلية لرصد تحقيق النتائج المرجوة؟
إحداث التحولات في أساليب العمل	هل توجد لدى المنظمة القدرة على تحقيق النتائج المرجوة والرغبة في ذلك؟ هل أعطت المنظمة أدوارا لأصحاب المصلحة المرتبطين بها وتعاملت كما ينبغي مع توقعاتهم؟
إدارة المشروع	هل تقوم المنظمة برصد وإدارة الإنجاز على نحو فعال، بما في ذلك بالقياس إلى جدول زمني واضح وخطة تنفيذ واضحة للمشروع؟ هل تقوم المنظمة برصد وإدارة التكاليف بشكل فعال بالقياس إلى ميزانية متصلة بنواتج المشروع؟
ضمان إنجاز المشروع	هل المشروع واقعي وعملي ومشمول على تقديرات محكمة للتكاليف وجدول زمني محدد؟ هل هناك نظام فعال لتوفير ضمانات بخصوص إحراز تقدم في المشروع، بما في ذلك اعتبارات الوقت والتكلفة؟
الحوكمة	هل هناك ترتيبات فعالة لحوكمة المشروع والمساءلة بشأنه؟ هل هناك ترتيبات فعالة لإدارة تحويل أساليب تصريف الأعمال؟

المصدر: تحليل المجلس لبيانات مشروع أوموجا.

٧ - وتعكس النتائج والتوصيات والاستنتاجات التي توصل إليها المجلس تقييم المجلس للمشروع وقت إجراء مراجعة الحسابات في نيسان/أبريل ٢٠١٣، فضلا عن المعلومات المستكملة الأخرى التي قدمتها الإدارة حتى نهاية حزيران/يونيه ٢٠١٣. وقد أجري هذا التقييم قبل التنفيذ التجريبي لنظام أو موحا المؤسس. ولم يكن من الممكن استعراض نظام تخطيط موارد المؤسسة أثناء تشغيله، ونتيجة لذلك، لا يقدم المجلس أية ضمانات بشأن فعالية النظام أو أدائه لوظائفه في التشغيل الحي.

٨ - وراعى المجلس التنسيق مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن كتب بقصد فهم نتائج أحدث عمليات مراجعة الحسابات الداخلية والاستفادة من هذه النتائج، بما في ذلك نتائج مراجعات الحسابات التي أجراها المكتب لتنفيذ برامجيات نظام تخطيط موارد المؤسسة (التقرير ٢٠١٣/٢٠٢٠)، ولتنفيذ نظام البرامجيات الخاص بمشروع أو موحا (SAP)، وللحياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ولاحظ المجلس وجود اتساق قوي بين النتائج التي توصل إليها مكتب خدمات الرقابة الداخلية وبعض جوانب النتائج التي توصل إليها المجلس أينما وجدت علاقات الارتباط.

## ثالثا - النتائج والتوصيات

### ألف - متابعة التوصيات السابقة التي قدمها مجلس مراجعي الحسابات

٩ - اتخذت الإدارة خطوات واضحة لتنفيذ عدد من توصيات المجلس السابقة. ويلاحظ المجلس على وجه الخصوص الخطوات المتخذة لتحسين إدارة مشروع تخطيط موارد المؤسسة، وللبدء بالأخذ بمفهوم ملكية العمليات<sup>(١)</sup>، وإلشراك اللجنة التوجيهية للمشروع بقدر أكبر. ويرحب المجلس أيضا بزيادة التركيز على المسائل المحورية، مثل استعداد المنظمة لاستقبال نظام تخطيط موارد المؤسسة. ولا يزال القلق يساور المجلس بشأن عدد من الجوانب المتصلة بمراقبة المشروع، وهي تناقش في متن هذا التقرير.

١٠ - ومن التوصيات الـ ١٣ التي وردت في التقرير السابق للمجلس (A/67/164)، نفذ ثلاث توصيات بالكامل (٢٣ في المائة)، وكان تسع منها (٦٩ في المائة) قيد التنفيذ. وهناك توصية واحدة لم تنفذ، وهي تتعلق بوضع نهج رسمي لإدارة وتحسين طرق أداء العمل بغية

(١) مالكو العمليات هم مديرون رفيعو المستوى مسؤولون عن إدخال التغييرات اللازمة لتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة في المجالات الوظيفية الخمس جميعها (الموارد البشرية مثلا). وهم أيضا أعضاء في اللجنة التوجيهية للمشروع.

التمكين من الإصلاح والتحسين المستمرين بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة. ويكرر المجلس هذه التوصية التي يتوقع إحراز تقدم بشأنها في عام ٢٠١٤.

١١ - ويوجز المرفق الرابع الموقف من التنفيذ، وترد تعليقات أخرى على التقدم المحرز مقارنة بالتوصيات السابقة في الفصول ذات الصلة من هذا التقرير.

## باء - النتائج المرجوة

١٢ - أوضحت الإدارة أن أهدافها العليا في تنفيذ نظام لتخطيط موارد المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- دعم الإصلاح الإداري عن طريق تحسين المعلومات، والمساءلة، وتوجيه الموارد بشكل أفضل
- إيجاد ممارسات عمل أكثر كفاءة وفعالية، من خلال استخدام نظم وعمليات محسنة (انظر A/64/380).

١٣ - وتتوقع الإدارة أنها ستولد فوائد مالية سنوية متكررة تتراوح بين ١٤٠ و ٢٢٠ مليون دولار (انظر A/66/7/Add.1) من خلال مكاسب الإنتاجية التي يتيحها تحسين ممارسات العمل، ومكاسب الكفاءة الناتجة عن تحسين إدارة المعلومات. ونتيجة للنهج المنقح المتبع في النشر، تتوقع الإدارة أنه بعد نشر وتثبيت نظامي أوموجا المؤسس وأوموجا الموسع ١ ستتحقق فوائد سنوية فعلية تتراوح بين ٨٠ و ١٥٠ مليون دولار في عام ٢٠١٧. وبعد نشر نظام أوموجا الموسع ٢ وتثبيته، سيزداد حجم الفوائد السنوية المحتملة لنظام تخطيط موارد المؤسسة، كما أشير، إلى مبلغ يتراوح بين ١٤٠ و ٢٢٠ مليون دولار بحلول عام ٢٠١٩.

التقدم المحرز على صعيد الإصلاح الإداري - تحسين المعلومات

١٤ - يرسى نظام تخطيط موارد المؤسسة الأساس لإحداث تغيير جذري في أساليب استغلال البيانات والمعلومات من خلال إتاحة المجال للوصول إلى معلومات مستكملة وموحدة عن الشؤون المالية والأداء من جميع صناديق وبرامج الأمم المتحدة؛ وهذه هي الخطوة الأولى نحو تنفيذ أساليب الإدارة القائمة على النتائج، على سبيل المثال. وسيطلب تحقيق الفائدة المتعلقة بتحسين إدارة المعلومات توافر موظفين لديهم القدرة على استدعاء المعلومات من مجموعات معقدة من البيانات واستخلاص معلومات واضحة منها يمكن أن تبني الإدارة قراراتها عليها، بما في ذلك وضع خطة شاملة على جميع المستويات في الأمم المتحدة لتقديم ضمانات بأن مجموعات البيانات الإجمالية تستند إلى بيانات دقيقة على مستوى المعاملات.

١٥ - ومنذ وقت إجراء مراجعة الحسابات، حدد مالكو العمليات، بدعم من فريق المشروع، أكثر من ٦٠ من "المستخدمين المتميزين" الذين سيدربون على استدعاء المعلومات من النظام الجديد وتطوير استخبارات تصريف الأعمال اللازمة للإدارة. ومن الأهمية بمكان أن يكون هناك التزام مستمر من قبل الإدارة الأوسع نطاقاً من أجل دعم هذه القدرة والحفاظ عليها واستخدام المعلومات والرؤى المعززة في مجالات تصريف الأعمال في مرحلة ما بعد التنفيذ. ورغم أن خطة إعداد "المستخدمين المتميزين" تعدّ من التطورات الإيجابية، فإن الإدارة الآن في حاجة إلى تكوين رؤية واضحة لماهية المعلومات المطلوبة، ولكيفية استخدامها في كل مجال من مجالات تصريف الأعمال من أجل تحقيق الفوائد، وللحيفية التي سيتم بها ربط "مستودع البيانات" المخصص لتخزين بيانات نظام تخطيط موارد المؤسسة بغيره من معلومات المنظمة. وسوف يعود المجلس للنظر في هذه المسألة في تقريرنا المقبل.

١٦ - ويوصي المجلس الإدارة بتصميم وتعميم وتنفيذ خطة على مستوى كل مجال من مجالات الأعمال لاستغلال الفوائد المحددة للبيانات المستكملة والموحدة التي يتيحها نظام تخطيط موارد المؤسسة، بما في ذلك الكيفية التي تعتمزم بها تحقيق الفوائد النوعية والكمية من المعلومات المحسنة.

التقدم المحرز على صعيد الإصلاح الإداري - المساءلة وتحسين توجيه الموارد

١٧ - في كانون الثاني/يناير ٢٠١٣، كتب الأمين العام إلى رؤساء الإدارات والمكاتب محدداً أهم مسؤوليات مالكي العمليات، ومشيراً إلى أنهم سيقومون بدور عوامل التغيير الرئيسية في المهام الخاصة بكل منهم، كالمشؤون المالية أو المشتريات على سبيل المثال. وتشمل مسؤوليات مالكي العمليات إدارة الانتقال إلى نموذج العمليات الأمثل الجديد المقرر والإشراف عليه، بما في ذلك إجراء دراسات جدوى تبين الفوائد النوعية والكمية المتوقعة والتصديق على هذه الدراسات.

١٨ - ويلاحظ المجلس التقدم الذي أحرزه مالكو العمليات في إجراء دراسات جدوى في كل إدارة أو مكتب تتضمن رسم صورة مفصلة للفوائد الممكنة. وقد يؤدي ذلك إلى مستوى من الفوائد المالية يختلف عن المستوى المقدر في بداية المشروع، أو إلى اكتشاف فوائد لم تكن معروفة من قبل. ويرى المجلس أن هذا النهج ينبغي تعزيزه لاستيعاب بعض المبادئ الرئيسية لتحسين أساليب العمل، ومنها على سبيل المثال:



• تحديد نهج متسق لوضع خطة لتحقيق الفوائد، تشمل تعريفاً موحداً لأنواع الفوائد الكمية والنوعية التي قد تتحقق، ومتى يمكن أن تتحقق، وعملية التصديق النهائي على تحققها.

• تحسين التنسيق بين مالكي العمليات للتخفيف من خطر أن تفضي خططهم الفردية لتحقيق الفوائد إلى حدوث الازدواجية أو التداخل في الفوائد المالية بين وظائف المنظمة.

١٩ - ويوصي المجلس الإدارة بأن تعتمد نهجاً متسقاً لتحقيق الفوائد يشمل: (أ) فئات واضحة من الفوائد الكمية والنوعية؛ (ب) وكيفية قياس مختلف فئات الفوائد؛ (ج) وخطة لتحقيق الفوائد على اختلافها؛ (د) وعملية لرصد الفوائد والتصديق النهائي على تحققها.

٢٠ - وسيترتب عن مشروع تخطيط موارد المؤسسة توحيد ٣٢١ من طرق أداء العمل على كامل نطاق إدارات ومكاتب الأمم المتحدة الشديدة التنوع، والتي يتسم العديد منها بثقافات وممارسات عمل متباينة، فضلاً عن اتباعها ترتيبات متباينة في مجالي الإدارة والتمويل. ومالكو العمليات هم المسؤولون عن تحقيق الفوائد، وإن لم يتم بعد إضفاء الصبغة الرسمية على إجراءات الفصل في أي خلافات تنشأ بين مالكي العمليات ورؤساء الإدارات والمكاتب بشأن ماهية الفوائد التي يمكن تحقيقها أو الإجراءات المحددة اللازمة لذلك (مثل القرارات المتعلقة بملاك الموظفين وممارسات العمل). وعلى المستوى الأعم، ترى عدة منظمات أن دمج مفهوم ملكية العمليات بالكامل أمرٌ بالغ الصعوبة، ويجذر المجلس من التفاؤل المفرط في تحديد الإطار الزمني؛ إذ من المحتمل أن يلزم تنفيذه باستمرار بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

٢١ - 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 مشروع تخطيط موارد المؤسسة وبعده.

التقدم المحرز على صعيد إيجاد ممارسات عمل أكثر كفاءة وفعالية

٢٢ - أينما كان ذلك ممكناً من الناحية العملية، تعتمز الإدارة اعتماد العمليات "الجاهزة" الموحدة التي يتضمنها نظام تخطيط موارد المؤسسة، وهي العمليات التي ترى الإدارة أنها تشكل الأساس لممارسات العمل الأكثر كفاءة وفعالية. وفي آخر تقرير قدمه المجلس، اكتشف المجلس مستويات عالية من الازدواجية والتباين في ممارسات العمل والخطأ وتكرار

العمل في اثنتين من مجالات العمل المهمة<sup>(٢)</sup>. ولم تكن بعض فرص تحسين ممارسات العمل متوقفة على تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة، وبالتالي قد يظل هناك خطر من نشوء أوجه لعدم الكفاءة من قبيل سعي الموظفين إلى الالتفاف حول نظام المعلومات الإدارية المتكامل الحالي. وهناك خطر أصيل، وخاصة في المراحل الأولى من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، ألا وهو خطر أن يلتفت الموظفون على النظام الجديد عليهم، مما يمكن أن يؤدي بدوره إلى تقويض نوعية البيانات المدخلة في النظام على مستوى المعاملات، وهو ما يمس مجموعة البيانات الإجمالية بوجه عام. ويرى المجلس أن ثمة فرصة هامة لزيادة فعالية تقديم الخدمات (من خلال زيادة سرعة التجهيز والحد من الأخطاء) ولتحسين الكفاءة (عن طريق تقليص الجهد المطلوب).

٢٣ - وكما ذكر المجلس سابقاً، وضعت الدراسة الأصلية للفوائد باستخدام المعايير المرجعية في هذا المجال، استناداً إلى عدد من الافتراضات التي قد تنطبق أو لا تنطبق في سياق الأمم المتحدة. ويرى المجلس أن هذا كان نمحاً معقولاً آنذاك، ولكنه الآن في حاجة إلى إعادة النظر فيه كجزء من مرحلتي تجريب المشروع وتنفيذه. وإلى أن يتم تطبيق طرق أداء العمل الجديدة، لا يمكن إلا تقدير الجهد الفعلي، ومن ثم، الوقت المطلوب من الموظفين لإدارة العملية، والأهم من ذلك، لتلبية الطلب. فعلى سبيل المثال، تتطلب أنواع الطلب المختلفة مستويات مختلفة من الجهد، حيث يستغرق تجهيز المعاملات "السهلة" وقتاً أقل بكثير من المعاملات "الصعبة". وبالنسبة للمعاملات الأكثر صعوبة، كطلبات الشراء المعقدة مثلاً، عادة ما يكون هناك قدر كبير من الجهد اللازم أن يبذله الموظفون "خارج" نظام تكنولوجيا المعلومات من أجل دفع العملية إلى المرحلة التالية. وإلى أن يُعرف تركيب المزيج الفعلي لأنواع المعاملات الصعبة والسهلة، يصعب تقدير عدد الموظفين اللازمين لتجهيز العدد الإجمالي للمعاملات.

٢٤ - ويرى المجلس أنه مع نضوج المشروع، ستصبح القيمة المحتملة للفوائد أكثر وضوحاً، وسيلزم تقييمها بالقياس إلى تكاليف التنفيذ، بما في ذلك احتمالات أن تحدث زيادة مؤقتة في التكاليف وانخفاض في الأداء بينما يجري العمل على دمج طرق العمل الجديدة، وذلك في بداية فترة ما بعد التنفيذ على الأقل. والشاغل الرئيسي للمجلس في هذا الصدد هو أنه يجب أن تترجم الفوائد المتأتية من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة إما إلى تخفيضات في الميزانية، أو إلى مبالغ نقدية متاحة لإرجاعها إلى الدول الأعضاء، أو تحويلها إلى أنشطة أخرى، وهو ما يفضي بشكل واضح إلى انتفاء الحاجة إلى زيادة التمويل من جانب الدول الأعضاء. ويقع

(٢) إدارة السفر والمشتريات.

على عاتق الإدارة عبء البرهنة على ذلك بموضوعية أمام الدول الأعضاء بواسطة وضع خطوط أساس واضحة ومنهجية قياس مناسبة كجزء لا يتجزأ من تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

٢٥ - ولم ير المجلس أي دليل على وجود نهج موحد وتوافر المهارات والخبرات ذات الصلة بتحسين طرق أداء العمل في جميع المواقع، وهما أمران يتطلبهما بناء وتنفيذ منهجية من هذا القبيل بصورة متسقة في جميع وحدات الأعمال.

٢٦ - ويوصي المجلس الإدارة بأن تضع منهجية محكمة تحدد بوضوح: (أ) الحالة الراهنة للأداء التشغيلي في كل وحدة من وحدات الأعمال فيما يتعلق بالوقت والتكلفة والنوعية؛ (ب) ومستوى الأداء المستقبلي الذي يتعين بلوغه بعد التنفيذ؛ (ج) والنهج والاستثمار اللازمين لبلوغ مستوى الأداء المستقبلي المستهدف؛ (د) وكيفية قياس الفوائد المتحققة والإبلاغ عنها.

٢٧ - وتتيح مرحلة التشغيل التجريبي لنظام أوموجا المؤسس أول فرصة لمشاهدة تطبيق مؤسسة تابعة للأمم المتحدة للعمليات الـ ١٢٢ المتعلقة بالشؤون المالية والأصول والمشتريات وإدارة الممتلكات والمعدات والمخزون، وهي العمليات اللازمة لتلبية متطلبات التطبيق الآلي للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ولذلك تمثل هذه المرحلة جزءاً لا يتجزأ من تطوير فهم الإدارة لمدى صلاحية الحل التقني والفوائد المحتملة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة. وإذ يعمل فريق المشروع مع موقع تجريب نظام أوموجا المؤسس (قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان ومكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لشؤون لبنان) ومع إدارة الدعم الميداني، يعتمز الفريق إجراء تحليل لأثر العمليات الجديدة. وسيوثق الفريق تفاصيل طرق العمل "كما هي" و "كما ستكون"، مما سيتيح المجال لتحديد أدوار الموظفين، ومن تحسين فهم الكيفية التي يمكن بها أن يوزع الموظفون على الأدوار الجديدة والأدوار التي طرأت عليها تغييرات، وتحديد احتياجات الأمن والتدريب. ويشير المجلس إلى أنه في هذه المرحلة، سيتحسن فهم أوجه الكفاءة التي يمكن تحقيقها من خلال مشروع تخطيط موارد المؤسسة، وهو ما قد يفيد بدوره مالكي العمليات لدى حساب الفوائد النوعية والكمية المحتمل تحقيقها في مجالاتهم الوظيفية على نطاق المنظمة بأسرها.

٢٨ - وفي وقت إعداد هذا التقرير، كان التنفيذ التجريبي قد بدأ. ويلاحظ المجلس ارتفاع مستوى الدعم الذي يقدمه فريق مشروع أوموجا إلى عملية التجريب، وهذا أمر مفهوم. وقد أقرت الإدارة بأن أحد الدروس المستفادة من التنفيذ التجريبي بشكل مباشر هو أنه لن يمكن استدامة هذا المستوى من الدعم حالما تبدأ المرحلة الأولى من التنفيذ الكامل في

تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣ في جميع بعثات حفظ السلام، خاصة وأن فريق المشروع يعمل بأقصى طاقته بالفعل وقد بدأت علامات الإجهاد تظهر عليه. والإدارة وفريق المشروع يدركان تماما هذه المسألة وما تمثله من خطر محتمل على التنفيذ الناجح، والحاجة الملحة إلى وضع استراتيجية تحمي محطات الإنجاز الرئيسية، وتمكّن البعثات مع ذلك من الاستعداد للتنفيذ في وقت أقرب وتقلل من الاعتماد على الطاقم الأساسي لفريق المشروع.

٢٩ - وكانت العملية التي قام بها فريق المشروع لتحديد الأدوار في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان قد خلصت إلى أن عدد الموظفين الذين سيحتاجون إلى الدخول إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة سيكون أقل بكثير، لكن إدارة القوة المؤقتة طلبت إعطاء جميع الموظفين الذين كان مسموحاً لهم في السابق بالدخول إلى النظام أدواراً مماثلة بعد بدء التشغيل الحي. والقوة المؤقتة، بصفتها الموقع التجريبي، تتبّع نهجاً حذراً وترى أن توسعها اتخاذ القرار بشأن الآثار المتعلقة بملاك الموظفين في وقت لاحق. وربما يكون هذا النهج انعكاساً للتحديات الكبيرة التي تواجهها البعثة من حيث جوهر ولايتها، ولكنه كذلك انعكاس لعدم وجود استراتيجية واضحة تقودها الإدارة العليا، وعدم وجود آليات الدعم اللازمة للإدارة المحلية، من أجل معالجة انعكاسات تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة على ملاك الموظفين.

٣٠ - ويود المجلس التأكيد على أن عملية التجريب، بتشكيلها الحالي، هي بالفعل اختبار للوظائف التقنية للنظام وللاستراتيجية تعميم التنفيذ. وليست عملية التجريب برهانا على فوائد زيادة كفاءة ممارسات العمل والكيفية التي سترجم بها ذلك إلى وفورات ملموسة وربما قابلة للترجمة إلى مبالغ فعلية. وفي غياب هذا البرهان الواضح في المرحلة التجريبية، يرى المجلس أن ضمان الفوائد وكسب تأييد الإدارة والموظفين وتغيير المواقف والسلوكيات أمور لن تكون سهلة المنال.

٣١ - ويلاحظ المجلس أن اقتصار الفترة بين النشر التجريبي لنظام أوموجا المؤسس في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان وبين نشره على نطاق أوسع في جميع عمليات حفظ السلام على ثلاثة أشهر فقط ينتقص من فرص استخلاص أقصى قيمة ممكنة من التشغيل التجريبي للمساعدة في تخفيف مخاطر المشروع. وتواجه الإدارة قيوداً حقيقية تفرضها تركة التأخيرات في المشروع وضرورة الالتزام بمحطات الإنجاز الراسخة، ولكنها تقر بأن عليها أن تدير المخاطر المرتبطة بضيق الوقت المتاح لتكييف استراتيجية تعميم التنفيذ بعد التنفيذ التجريبي؛ وذلك مثلاً عن طريق تقييم الدروس المستفادة فور ظهورها أثناء التشغيل التجريبي وإدماجها في استراتيجية التنفيذ الكامل.

٣٢ - ويوصي المجلس بأن يستخدم مالك العملية المعني بالشؤون المالية نتائج التشغيل التجريبي الجاري في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان لصقل أي افتراضات بشأن الفوائد الكمية والنوعية المحتملة عند وضع خطط تحقيق الفوائد لكل إدارة أو مكتب.

٣٣ - ويوصي المجلس أيضا بأن يعتمد هذا النهج مالكو العمليات الآخرون عند وضع خطط تحقيق الفوائد أثناء تجريب طرق أداء العمل الخاصة بكل منهم.

### جيم - إحداث التحوّلات في أسلوب عمل المنظمة

٣٤ - أكد المجلس في السابق ضرورة إدارة تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة بوصفه مشروعا لإحداث تحوّلات في أسلوب عمل المنظمة، فأهدافه الرئيسية تتلخص في إحداث تحول في إدارة الأمم المتحدة بعد تنفيذ الحل التقني بنجاح. وقد حدد المجلس الشروط المسبقة والظروف التي تتشارك فيها المنظمات العالمية التي نجحت في إحداث تحوّلات في الخدمات والعمليات، ومنها: الرؤية ونموذج الأعمال الواضح، والملكية والقيادة اللازمتان من أجل إحداث تغيير في المستويات العليا؛ والتواصل بوضوح مع مختلف الجهات المعنية فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير؛ وآليات التمويل والإدارة الملبيهة لمتطلبات التغيير؛ والهيكلة التنظيمي الذي يمكن أن يتكيف بسهولة مع التغيير (انظر A/67/651). وتتوقع الإدارة أن يكون تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة مصحوبا بتغيرات في إطارها الإداري، بما في ذلك إصلاح نموذج تقديم الخدمات الذي تعتمده المنظمة وإجراء تعديلات على إطار المساءلة والمسؤولية (المرجع نفسه).

#### نموذج تقديم الخدمات في المستقبل

٣٥ - يلاحظ المجلس أنه لا يوجد نموذج واضح لتقديم الخدمات في المستقبل يصف النمط الحديث لإدارة الأعمال الذي ستطبقه الأمم المتحدة بعد تنفيذ التحوّلات الرئيسية، بما في ذلك مشروع تخطيط موارد المؤسسة. وعادة ما يشمل نموذج كهذا تحديدا للكيفية التي ستنظم بها المنظمة مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والهيكلة التنظيمي الذي ستحتاجه هذه العملية، وذلك من قبيل قرارات الاستعانة بمراكز الخدمات المشتركة أو اختيار مواقع المهام الإدارية أو الاستعانة بالمصادر الخارجية. وبدون هذا، ثمة خطر من ألا تنفّذ فرادى مبادرات التحول، مثل مشروع تخطيط موارد المؤسسة، بطريقة تلبي متطلبات أي تصميم تنظيمي للأمم المتحدة يوضع في المستقبل.

٣٦ - وقد أشار المجلس في تقريره السابق إلى أن المسؤولية عن المضي قدما بالعمل المتعلق بنموذج تقديم الخدمات ستنتقل إلى فريق تنفيذ التغيير التابع للمكتب التنفيذي للأمين العام.

ومن منطلق إدراك المجلس لضرورة التواصل مع الموظفين وأصحاب المصلحة على نحو متسق وواضح، أوصى بأن تسند الإدارة مسؤولية واضحة عن جميع المهام المرتبطة بهذه العملية ونشر جدول زمني لإعداد المقترحات بشأن هذه المسألة. وأفادت الإدارة بعدم نشر جدول زمني، وإن كان هناك حوار جار ضمن الإدارة العليا بشأن نموذج تقديم الخدمات.

٣٧ - ومن الناحية العملية، ينطوي اتخاذ قرار بشأن نموذج تقديم الخدمات على انعكاسات ذات أهمية متزايدة على المستوى التكتيكي فيما يتعلق بنشر نظام تخطيط موارد المؤسسة ودعمه. وتغطي هذه الانعكاسات عدد ومواقع مراكز تقديم الخدمات، وعدد ومواقع الموظفين الذين سيجري تدريبهم والأدوار المسندة لهم في تشغيل النظام، ودرجة وضوح الفوائد التي يتعين تحقيقها، ونهج النشر الذي يمتاز بأعلى احتمالات للنجاح.

٣٨ - وتسلم الإدارة بأن بلوغ الوضع الأمثل كان يقتضي أن يتم تصميم نموذج تقديم الخدمات في المستقبل قبل البدء في مشروع تخطيط موارد المؤسسة، لكنها تواجه تحدياً كبيراً في تحديد نموذج جديد تعتمد عليه الأمم المتحدة لتقديم الخدمات على الصعيد العالمي بالنظر إلى المصالح الخاصة القوية لمجموعة شديدة التنوع من أصحاب المصلحة، ودرجة تعقد هياكل التنظيم والإدارة والحوكمة القائمة. بيد أن المجلس يرى أن عدم وجود نموذج لتقديم الخدمات ذي وجهة محددة يزيد من خطر إجراء تعديلات على تصميم مشروع تخطيط موارد المؤسسة بعد التنفيذ، مما ينطوي عليه ذلك من كلفة باهظة. ومن شأن وضع هذا النموذج أيضاً أن يعزز خضوع الإدارة للمساءلة عن إنجاز مشروع تخطيط موارد المؤسسة بكامل نطاقه من حيث الوقت والميزانية وتحقيق ما يرتبط بالمشروع من فوائد.

الوعي بالتحول في أسلوب عمل المنظمة ودعمه

٣٩ - يعد التواصل بشأن أهداف التغيير والنهج المتبع لإحداثه وتأثيره مطلباً رئيسياً لنجاح إحداث التحولات في أسلوب عمل المنظمة. وقد أبرز المجلس في تقريره السابق مسألة غياب التفاعل المهيكل مع أصحاب المصلحة، وعدم وجود استراتيجية للتواصل أو التفاعل، وقلة الوعي في صفوف الموظفين. مما يتوقع منهم إذا ما أريد لنظام تخطيط موارد المؤسسة أن ينفذ بنجاح، وذلك على الرغم من الجهود المبذولة للتفاعل مع الموظفين في المقر وفي المكاتب الأخرى. وأوصى المجلس بأن يقوم مدير المشروع بما يلي: (أ) تحديد مستوى التفاعل مع المشروع في المنظمة ككل؛ (ب) ووضع خطط لمواجهة أي قصور في التواصل أو التفاعل، (ج) ووضع استراتيجية للتواصل والتفاعل خلال مرحلة التنفيذ.

٤٠ - ويلاحظ المجلس أن فريق المشروع ينفذ استراتيجية شاملة للتواصل والتفاعل، مما يتسق مع نهج التواصل القائمة التي تعتمد عليها المنظمة وباستخدام مجموعة من الآليات تشمل

الرسائل الإخبارية، والاجتماعات، والتداول بالفيديو، واللقاءات المفتوحة، ونشر تحديثات المعلومات على الموقع الشبكي. غير أن فريق المشروع لم يحدد مستويات خط الأساس للوعي في صفوف الموظفين أو أصحاب المصلحة الرئيسيين، وهو بالتالي لا ينفذ خططاً لمعالجة الفجوات المعروفة في الوعي.

٤١ - ويشدد المجلس على أن نجاح مشروع تخطيط موارد المؤسسة مرهق إلى درجة كبيرة بالتركيز على إحداث التحولات في أسلوب عمل المنظمة، وأن التواصل والتفاعل عاملان رئيسيان لكسب الدعم والتأييد للتغيير. ويلاحظ المجلس أنه يمكن إجراء تحسينات من قبيل:

- التتبع المنتظم لتأثير الاتصالات والأحداث المتصلة بالتغيير في تركيز الجهود على النهج الأكثر فعالية
- تزويد اللجنة التوجيهية بالمعلومات الروتينية عن نتائج أنشطة التواصل والتفاعل
- الاتفاق على كيفية إبلاغ الموظفين بانعكاسات مشروع تخطيط موارد المؤسسة على إدارة الموارد البشرية، مثل احتمالات خفض أعداد الموظفين ونقلهم نتيجة لترشيد العمليات الإدارية على نطاق واسع.

٤٢ - ويركز نهج تنفيذ المشروع بداية على بعثات حفظ السلام. ويتمثل أحد الأسباب الرئيسية لنشر نظام تخطيط موارد المؤسسة في هذا القطاع أولاً في أن الإدارة تعتبره متجانساً وملائماً لنهج "القيادة والتحكم" نسبياً. وبينما يدرك المجلس مزايا هذا النهج، يلاحظ شواغل فريق المشروع إزاء التحدي الأكبر بكثير الذي ستشكله مهمة تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة في ثقافات العمل والهياكل الإدارية المتباينة على نطاق الأمم المتحدة الأوسع. ومن شأن إجراء تقييم لأكثر الوسائل فعالية أن يتيح الفرصة لتصميم نهج أكثر تطوراً للتواصل فيما يتعلق بعمليات تعميم التنفيذ في المستقبل.

القدرات والإمكانات المؤهلة لإحداث التحولات في أسلوب عمل المنظمة

٤٣ - يساور المجلس قلق من احتمال ألا تستثمر الإدارة ما يكفي من الوقت والجهد لتزويد موظفي الأمم المتحدة بما يلزم من المهارات والقدرات والإمكانات من أجل الاستخدام الفعال للنظام الجديد لتخطيط موارد المؤسسة. ويتعين تغطية تكاليف تدريب موظفي الأمم المتحدة بشكل رئيسي من ميزانيات التدريب القائمة للإدارات، ولكن لم ير المجلس أي أدلة على إجراء تحليل لاحتياجات التدريب أو تقييم يفيد بأن ميزانيات التدريب ستكون كافية.

٤٤ - ويوصي المجلس بأن يؤكد مكتب إدارة الموارد البشرية أن ميزانية التدريب الحالية ستغطي متطلبات تمويل المستوى المناسب من التدريب المقدم إلى العدد المطلوب من الموظفين.

٤٥ - ولا يزال المجلس يلاحظ أن الأمم المتحدة لا تعتمد أي نهج رسمي إزاء الإصلاح والتحسين المستمرين لطرق أداء العمل. ومن شأن نهج من هذا القبيل، بالإضافة إلى تحسين أداء طرق العمل بشكل أعم، أن يساعد على ترسيخ طرق العمل الجديدة بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، وذلك من خلال القيام، على سبيل المثال، بتحديد وحل المشاكل المتعلقة بالطرق الجديدة، ورصد ما إذا كانت الطرق الجديدة تحقق الفوائد النوعية والكمية المنتظرة منها، وتبادل أفضل أساليب العمل فيما بين مختلف أقسام المنظمة. وسيؤدي الافتقار إلى مثل هذا النهج حتما إلى وجود اختلافات في الأساليب التي يتبعها الموظفون لإنجاز نفس المهمة حتى بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، وهو ما يعني أنه من غير المرجح أن يستفاد بشكل كامل من الفرصة السانحة لتحقيق أوجه الكفاءة عن طريق إدخال أساليب عمل موحدة.

٤٦ - ويكرر المجلس توصيته السابقة بأن تضع الإدارة نهجا رسميا لإدارة وتحسين طرق أداء العمل لكي تتسنى مواصلة الإصلاح والتحسين في مرحلة ما بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

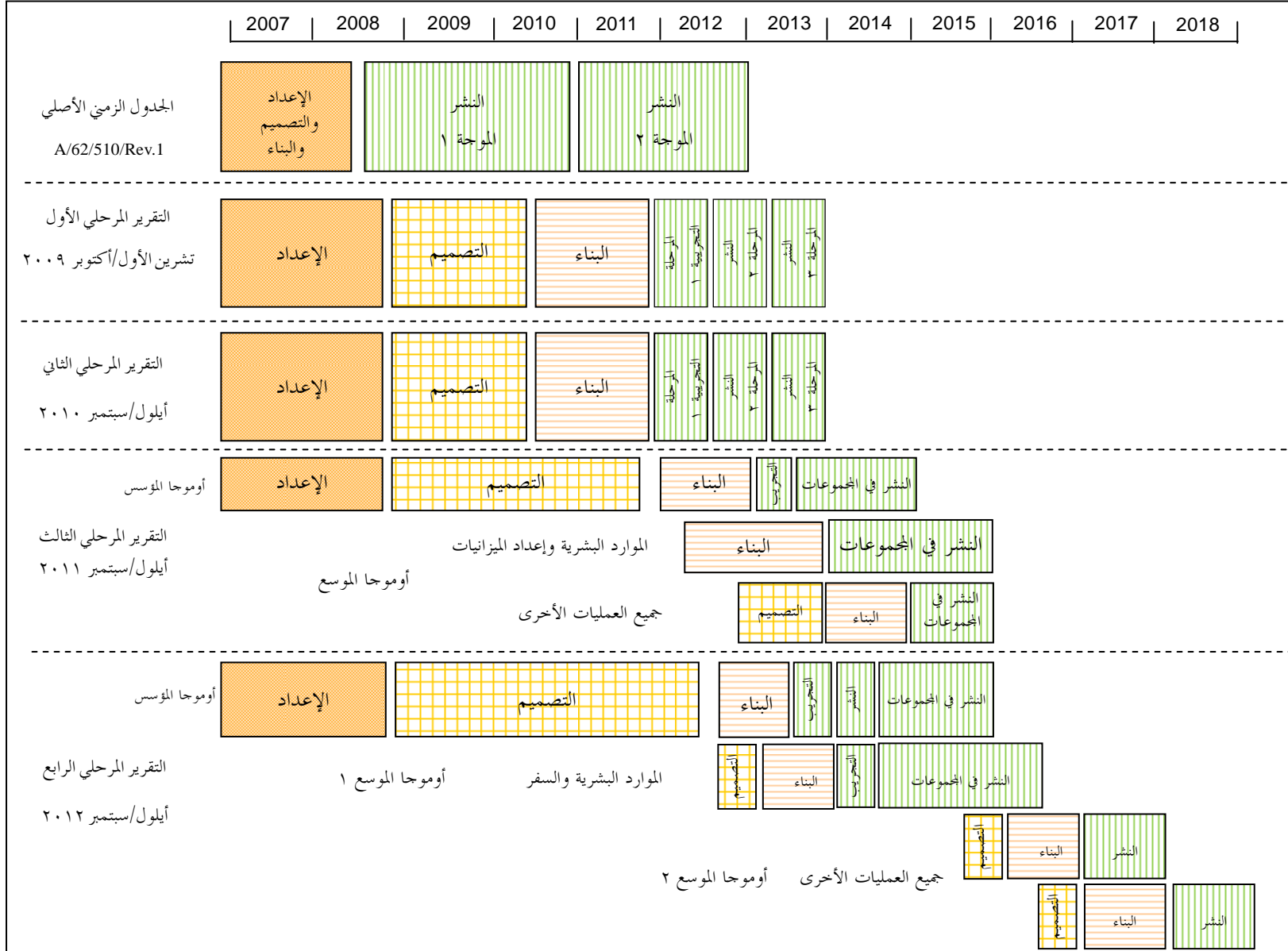
## دال - إدارة المشروع

٤٧ - شدد المجلس في تقريره المرحلي الأول على أنه لإنجاز مشروع ما بنجاح، من المهم أن يكون هناك جدول زمني واضح وخطة تنفيذ واضحة لإنجازه يتم ربطهما بالميزانيات المخصصة لتمويل مختلف مهام المشروع، والمشتتة على هامش لأي مخاطر قد تواجهه في التنفيذ. وبما أن ارتفاع التكاليف وحدوث تأخيرات من الأمور الشائعة في المشاريع الكبرى، فمن المهم أيضا تحديد المسارات الحرجة ونقاط الاستعراض لتحديث التكاليف والجدول الزمنية بحيث يتسنى تقييم الخيارات المتاحة على أساس واقعي قبل اتخاذ القرارات الرئيسية.

٤٨ - وقد شهد مشروع تخطيط موارد المؤسسة منذ بدايته في عام ٢٠٠٧ تأخيرات كبيرة وزيادات في التكاليف وتغييرات في نهج النشر المقترح (انظر الشكل الأول). وتوقعت الإدارة في البداية أن ينجز المشروع بحلول نهاية عام ٢٠١٢ بتكلفة قدرها ٢٤٨,٣ مليون دولار. وهي تتوقع الآن أن ينجز بحلول نهاية العام ٢٠١٨ بتكلفة قدرها ٣٧٨,١ مليون دولار على الأقل (انظر المرفق الثاني). وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣، كانت الإدارة قد أنفقت مبلغا قدره ٢٠٨,٨ ملايين دولار على مشروع تخطيط موارد المؤسسة. وكانت الإدارة تخطط في الأصل لتنفيذ النظام على نطاق الأمانة العامة في إطار موجتين. وهي تخطط الآن لنشر النظام في ثلاث مراحل وظيفية؛ هي مرحلة أوموجا المؤسس، ومرحلة أوموجا الموسع ١، ومرحلة أوموجا الموسع ٢ (انظر المرفق الثالث) باستخدام نهج تسلسلي متداخل يستند إلى تقسيم كيانات الأمانة العامة إلى خمس مجموعات.



التغييرات في الجدول الزمني لنشر مشروع تخطيط موارد المؤسسة وتكاليفه النهائية المتوقعة



٤٩ - وأبرز المجلس في تقريره الأخير أوجه ضعف خطيرة في إدارة مشروع تخطيط موارد المؤسسة، وأوصى بأن تقوم الإدارة بما يلي (A/67/164، الفقرة ٥٢): (أ) وضع خطة مفصلة للمشروع تربط الميزانية بمحطات الإنجاز والنواتج المتوخاة؛ (ب) والتحديد الواضح للجهة المالكة لكل جزء من الميزانية والنواتج التي تتحمل مسؤولية إنجازها؛ (ج) ووضع ترتيبات لاستخلاص المعلومات عن النفقات والتقدم المحرز لتمكينها من رصد التقدم المحرز على نحو أكثر فعالية، ومراقبة التكاليف بصورة أوثق، وتحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانيات والإنفاق في المستقبل.

#### تخطيط المشروع

٥٠ - يرى المجلس أن وضع خطة متكاملة للمشروع من شأنه أن يوفر أداة أساسية لإدارة أداء المشروع، وهو أمر ضروري لتحديد الأعمال المتبقية والتكاليف التي ستلزم لإنجازها. ولا يتسنى للمشروع، من دون خطة من هذا القبيل، أن يضطلع بعمليات تخطيط السيناريوهات والطوارئ بالشكل الملائم الذي يوفر معلومات مفيدة من أجل وضع خطط وأنشطة قوية لإدارة المشروع.

٥١ - وتبينت للمجلس أدلة على زيادة أنشطة التخطيط، ولكن لا توجد حتى الآن خطة متكاملة واحدة للمشروع تدرج فيها جميع الأنشطة التي يتعين أن يضطلع بها فريق المشروع أو المتعاقدون القائمون على بناء النظام أو سائر كيانات الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، كان البائع المكلف بالبناء في مرحلة أو موحا المؤسس، وقت إجراء مراجعة الحسابات، قد وضع جدولاً زمنياً عالي المستوى، ولكن الجدول ينتهي عند ١ تموز/يوليه ٢٠١٣، وهو لا يشمل على المعلومات الكافية لرصد ما بين أنشطة المشروع من علاقات اعتمادية. وعلى مستوى أكثر تفصيلاً، توضع الخطط لفرادى جوانب المشروع (من قبيل الاختبار والتدريب) ويقوم بذلك كل بائع من البائعين القائمين على أعمال بناء النظام، ولكن ليس هناك تكامل بين هذه الخطط وليس من الممكن تحديد المسار الحرج للمشروع أو تحديد التقدم المحرز في المشروع ككل بسهولة.

٥٢ - ويسلم المجلس بأن وضع خطة متكاملة أمر معقد، ولكنه يلاحظ أن تعقد المشروع سيزيد بدرجة كبيرة ابتداء من أواخر عام ٢٠١٣ فصاعداً عندما يكون فريق المشروع بصدد إدارة اثنين من البائعين والعديد من عمليات النشر المرحلي المتزامنة في العديد من الكيانات في جميع أنحاء العالم (انظر الشكل الثاني). ويقدر المجلس الاجتماعات الأسبوعية لقادة الأفرقة التي تهدف إلى إدارة ما بين أنشطة المشروع من علاقات اعتمادية، ولكنه يرى أنه يمكن تعزيز هذه الممارسة إذا دعمت بخطة متكاملة للمشروع.

الشكل الثاني  
الجدول الزمني لنشر مشروع تخطيط موارد المؤسسة

فترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣											
مرحلة تجريب أوموجا المؤسس						الجموعه ١ لأوموجا المؤسس					
٢٠١٣/١	٢٠١٣/٢	٢٠١٣/٣	٢٠١٣/٤	٢٠١٣/٥	٢٠١٣/٦	٢٠١٣/٧	٢٠١٣/٨	٢٠١٣/٩	٢٠١٣/١٠	٢٠١٣/١١	٢٠١٣/١٢
تحقيق الكيان						<p>بعثات حفظ السلام</p> <p>البعثات السياسية الخاصة (الميزانية العادية) - مكتب منسق الأمم المتحدة الخاص للبنان؛ مكتب الأمم المتحدة السياسي للصومال</p> <p>دعم المقر - شعبة المشتريات، خطة العمل الإقليمية</p> <p>الاستراتيجية تقدم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، مركز الخدمات العالمي، المركز الإقليمي للخدمات في عنتبي</p>					
الجموعه ٢ لأوموجا المؤسس											
٢٠١٣/٧	٢٠١٣/٨	٢٠١٣/٩	٢٠١٣/١٠	٢٠١٣/١١	٢٠١٣/١٢	٢٠١٤/١	٢٠١٤/٢	٢٠١٤/٣	٢٠١٤/٤	٢٠١٤/٥	٢٠١٤/٦
تحقيق الكيان						<p>البعثات السياسية الخاصة (الميزانية العادية)</p> <p>حفظ السلام (الميزانية العادية): هيئة الأمم المتحدة لمراقبة الهدنة؛ فريق مراقبي الأمم المتحدة العسكريين في الهند وباكستان/مكتب المبعوث الخاص إلى باكستان، المستشار الخاص للأمين العام المعني بقرص، اللجنة المعنية بالمفقودين في قرص</p> <p>غير ذلك - مكتب الأمم المتحدة لدى الاتحاد الأفريقي</p>					
الجموعه ٣ لأوموجا المؤسس											
٢٥-١٣/١١	٢٠١٣/١٢	٢٠١٤/١	٢٠١٤/٢	٢٠١٤/٣	٢٠١٤/٤	٢٠١٤/٥	٢٠١٤/٦	٢٠١٤/٧	٢٠١٤/٨	٢٠١٤/٩	٢٠١٤/١٠
اختبار الاتحاد						<p>مكتب الأمم المتحدة في نيروبي والكيانات التي يقدم الدعم إليها</p> <p>اللجنة الاقتصادية لأفريقيا</p>					
مرحلة تجريب أوموجا الموسع ١						الجموعه ٣ للنظام الموسع ١					
٢٥-١٤/٦	٢٠١٤/٦	١/٢	٢٠١٤	٢٠١٤/٢	٢٠١٤/٣	٢٠١٤/٤	٢٠١٤/٥	٢٠١٤/٦	٢٠١٤/٧	٢٠١٤/٨	٢٠١٤/٩
تحقيق الكيان						<p>المقر (جميع الموظفين)</p> <p>حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة (الموظفون الدوليون فقط)</p> <p>مكتب الأمم المتحدة في نيروبي واللجنة الاقتصادية لأفريقيا (جميع الموظفين)</p>					
فترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥ و ٢٠١٥-٢٠١٦											
الجموعه ٤ لأوموجا المؤسس والموسع ١						الجموعه ٥ لأوموجا الموسع ١					
٢٠١٥/١	٢٠١٥/٢	٢٠١٥/٣	٢٠١٥/٤	٢٠١٥/٥	٢٠١٥/٦	٢٠١٥/٧	٢٠١٥/٨	٢٠١٥/٩	٢٠١٥/١٠	٢٠١٥/١١	٢٠١٥/١٢
تحقيق الكيان						<p>مكاتب من المكاتب البعيدة عن المقر</p> <p>٤ لجان</p> <p>٣ محاكم</p>					
الجموعه ٥ لأوموجا الموسع ١											
٢٠١٥/٧	٢٠١٥/٨	٢٠١٥/٩	٢٠١٥/١٠	٢٠١٥/١١	٢٠١٥/١٢	٢٠١٦/١	٢٠١٦/٢	٢٠١٦/٣	٢٠١٦/٤	٢٠١٦/٥	٢٠١٦/٦
تحقيق الكيان						حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة (الموظفون المحليون فقط)					

المصدر: A/67/360.

٥٣ - ويسلم المجلس بأن تنفيذ المعايير المحاسبية للقطاع العام من العوامل الرئيسية المحددة للجدول الزمني لمشروع تخطيط موارد المؤسسة، وهو أيضا الدافع لاتخاذ القرار بإيلاء الأولوية لتنفيذ طرق أداء العمل المتصلة بالجمال المالي. وقد أعد المجلس تقريرا منفصلا عن تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (A/67/564) لاحظ فيه تزايد التكامل بين عمليتي تعميم تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتزايد تقارب عمل فريق المشروعين.

٥٤ - وكما أبرزنا في الفرع الثاني من هذا التقرير، ولأن المشروع لم يجرب بعد، لا يوجد أساس يمكن للمجلس أن يستند إليه بشأن جدوى الحل التقني الذي أعد لمرحلة أوموجا المؤسس. ويدرك المجلس أن الحل أعد بواسطة متعاقدين خبراء وفريق مشروع ماهر تقنيا وروجع بواسطة مقدم البرامجيات والبائعين القائمين على أعمال بناء النظام. وإلى أن يتوافر دليل واضح من المرحلة التجريبية والمرحلة المبكرة من تنفيذ حل تقني ناجح، ستظل هناك حالة عدم يقين متأصلة بشأن خطة المشروع والتكاليف المتوقعة.

مضاهاة النفقات بالتقدم المحرز

٥٥ - أبرز المجلس سابقا عدم قدرة فريق المشروع على ربط الميزانية بمحطات الإنجاز والنواتج المتوخاة. وكان مبلغ الـ ٢٠٨,٨ ملايين دولار المنفق حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣ يتعلق أساسا بتصميم النظام (البائع المكلف بالتصميم وإسهامات الموظفين في التصميم)، وتراخيص البرامجيات وبناء مرحلة أوموجا المؤسس (انظر الجدول ٢). ولا يزال المشروع غير قادر على أن يحدد على وجه الدقة المنجزات التي كان يتعين تحقيقها في ظل إنفاق ٥٥ في المائة من الميزانية.

الجدول ٢

الإنفاق على مشروع أوموجا حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

وجه الإنفاق	النفقات الفعلية	
	حتى ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٢	حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣
تكاليف الموظفين	٢٠,٥	٣٣,٣
تكاليف الموظفين الأخرى	١٠,٩	١٥,٥
تكاليف فريق المشروع		
تكاليف الموظفين المؤقتين، من قبيل الوظائف الممولة من المساعدة المؤقتة العامة والخبراء المتخصصين		

وجه الإنفاق	التنفقات الفعلية	
	حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣	حتى ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٢
الاستشاريون والخبراء	١,٦	٠,٩
الخدمات الاستشارية الاستراتيجية التي تشمل المشورة المتعلقة بإدارة المشروع والمشتريات والشؤون القانونية		
سفر الموظفين	٢,٧	٢,٠
زيارات إلى المواقع تتعلق بإدارة التغيير وجهازية المواقع		
الخدمات التعاقدية	١٠١,٨	٥٤,٥
تشمل المدفوعات المسددة إلى البائع المكلف بالتصميم ( -- مليون دولار) والبائع المكلف ببناء نظام أوموجا المؤسس (٢٢,٩ مليون دولار) والبائع المكلف ببناء نظام أوموجا الموسع ١ (٢,٥ مليون دولار)		
مصرفوات التشغيل العامة	١٣,٢	٩,٠
تشمل الإنفاق على مباني المكاتب والاتصالات اللوازم والمواد	٠,٨	٠,٨
الأثاث والمعدات	٣٩,٩	٢٤,٦
تشمل الإنفاق على تراخيص البرمجيات ورسوم الصيانة		
<b>المجموع</b>	<b>٢٠٨,٨</b>	<b>١٢٣,٢</b>

المصدر: تحليل المجلس لبيانات مشروع تخطيط موارد المؤسسة.

٥٦ - وليس هناك ربط بين ميزانية ونفقات مشروع تخطيط موارد المؤسسة وبين مراحل المشروع، وهو ما يجعل من الصعب على الإدارة حساب "التكاليف كما ينبغي أن تكون" لكل مرحلة من مراحل المشروع. ولتوفير مؤشر على حجم ما توقعت الإدارة أصلاً إنفاقه على كل مرحلة من مراحل مشروع تخطيط موارد المؤسسة، حدد المجلس لكل بند من بنود الاحتياجات من الموارد لفترة السنتين الواردة في تقرير الأمين العام المرحلين الأول والثاني علاقته بمراحل المشروع استناداً إلى تواريخ الإنجاز المتوقعة. ويقدر المجلس أن الإدارة أنفقت على مرحلة الإعداد والتصميم، التي كان مرصوداً لها في الأصل ميزانية يبلغ حجمها ٦٣,٨ مليون دولار، ما قدره ١٤٢,٨ مليون دولار حتى موعد بدء مرحلة البناء (تموز/يوليه ٢٠١٢)، مع ملاحظة أن التصميم لم يكن قد اكتمل في هذه المرحلة بسبب إعادة تحديد مراحل المشروع. وباستخدام هذه الطريقة، يقدر المجلس أيضاً الميزانية الأصلية لمرحلة البناء بمبلغ ١٣١,٥ مليون دولار ومرحلة النشر بمبلغ ١٢٠,٤ مليون دولار.

٥٧ - وسيسعى المجلس قبل إجرائه الاستعراض المقبل إلى الحصول على تحليل أكثر تفصيلاً بكثير من الإدارة، مشفوعاً بمبررات وافتراضات واضحة، يُستند إليه في تحديد كيفية وتوقيت استخدام الموارد المتبقية لدعم إنجاز النطاق الكامل لمراحل بناء المشروع وتنفيذه ونشره.

ويوجز المرفق الثالث بهذا التقرير حالة تصميم مشروع تخطيط موارد المؤسسة استناداً إلى المعلومات المقدمة من الإدارة.

٥٨ - وطلبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية من المجلس أن يتحقق من صحة تقديرات التكاليف التي سيتكبدها المشروع في المستقبل. ولئن كان المجلس، من حيث المبدأ، لا يتحقق من صحة التقديرات، فقد نظر فيما إذا كان بوسع تقديم أي تأكيد بأن عملية تحديد التكلفة النهائية المرجحة للمشروع تنسم بالموثوقية. غير أنه في وقت مراجعة الحسابات، وبسبب الافتقار إلى خطة متكاملة مفصلة تتضمن ميزانيات ومحطات إنجاز واضحة، وعدم وجود ضمان مستقل بشأن إنجاز المشروع والجوانب التقنية، لا يستطيع المجلس تقديم تأكيد بأن المشروع يسير على المسار الصحيح من حيث ما كان ينبغي أن ينجز حتى الآن (وحالة الاستعداد للمشروع) مقابل مستوى استهلاك الموارد. ويقدم المجلس أيضاً تعليقات إضافية في الفرع ثالثاً - دال المتعلق بضمان إنجاز المشروع فيما يتعلق بمواطن الضعف في العمليات المتعلقة بتقدير التكاليف والإبلاغ عنها والتنبؤ بها، بما في ذلك تأثير المخاطر على التكاليف النهائية المتوقعة. وفي ظل هذه الظروف، لا يستطيع المجلس تقديم تأكيد بأن مشروع تخطيط موارد المؤسسة سينفذ بنجاح جميع خواصه الوظيفية ضمن التوقعات الحالية فيما يتعلق بالوقت أو التكاليف.

٥٩ - ومنذ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، يستخدم فريق المشروع أداة لإدارة المشروع تدعى نوبا (NOVA). وأنشأ فريق المشروع هيكل إبلاغ للأداة وسعى إلى إنجاز عملية عزو التكاليف التاريخية (عام ٢٠١٢ فصاعداً) إلى رموز الأنشطة للتمكن من تقدير التكاليف على أساس النشاط. ويجري عزو التكاليف إلى رموز الأنشطة بأثر رجعي، والإدارة بصدد عزو الميزانيات للتمكن من تحسين رصد النفقات المقررة مقابل النفقات الفعلية. ولا تستخدم هذه الأداة حالياً للتنبؤ بالتكاليف المستقبلية، أو لتقديم معلومات عن ذلك إلى اللجنة التوجيهية. وتقدر التكلفة الإجمالية لهذه العملية بمبلغ ١٩٨ ٠٠٠ دولار<sup>(٣)</sup>.

٦٠ - ويكرر المجلس تأكيد توصيته السابقة بأن تقوم الإدارة بإهاء عملها المتعلق بوضع منهجية لربط الميزانية بمحطات الإنجاز والنواتج المتوخاة من أجل دعم تتبع التقدم المحرز مقابل النفقات على نحو أفضل.

(٣) يشمل هذا الرقم تكلفة شراء البرمجيات والدعم بالخدمات الاستشارية وتكاليف الموظفين التقديرية لفريق المشروع.

## إدارة التكاليف المرتبطة بالمشروع

٦١ - أشار المجلس في تقريره السابق إلى أن ميزانية المشروع، شأنها في ذلك شأن ميزانيات الإدارات المعنية، لا تشمل التكاليف المتعلقة بتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة من قبيل تنقية البيانات، والاختبارات المتعلقة بالمستعملين، وحفظ البيانات. وأوصى المجلس بأن تضع الإدارة تقديرات موثوقة لجميع التكاليف المرتبطة بالمشروع، وأن توضح كيفية تخصيصها وتغطيتها.

٦٢ - واستجابة لذلك، وضعت الإدارة ورقة مبادئ وافق عليها راعي المشروع والمراقب المالي، تصنف فيها الأنشطة التي يمكن اعتبارها تكاليف مرتبطة بالمشروع في ثلاث فئات: تكاليف العمل المعتاد، والتكاليف المباشرة، والتكاليف غير المباشرة. ويتمتع مدير المشروع بصلاحيحة استخدام المبادئ المتفق عليها للبت فيما إذا كان ينبغي تلبية الطلبات الواردة من وحدات الأعمال للحصول على الموارد لتغطية التكاليف المرتبطة بالمشروع. وتتمتع مدير المشروع المؤسسة من ميزانية مشروع أوموجا. وفي حالة وجود خلاف، يقوم المراقب المالي بالتحكيم بشأن أي قرار نهائي. وفيما يتعلق بالميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، أصدر المراقب المالي تعليمات إلى المكاتب والإدارات بعدم زيادة الاحتياجات من الموارد بسبب الاضطلاع بأنشطة إضافية مرتبطة بالمشروع تخطيط موارد المؤسسة. وأوعز إلى المكاتب والإدارات، بما في ذلك مشروع تخطيط موارد المؤسسة نفسه، بتمويل هذه الأنشطة من الموارد المتاحة من خلال ترتيب أولويات الأنشطة وإيجاد أوجه الكفاءة.

٦٣ - ويرحب المجلس بزيادة الوضوح فيما يتعلق بتصنيف التكاليف المرتبطة بالمشروع تخطيط موارد المؤسسة، ولا سيما إعطاء المراقب المالي دوراً أكبر في هذه العملية، ولكنه لا يزال قلقاً من أن التكلفة الإجمالية الفعلية التي تتكبدها الأمم المتحدة لتنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة لن تحدد في إطار النهج المقترح. ويلاحظ المجلس أن الإدارة لم تف بالتزامها بوضع تقدير موثوق لجميع التكاليف المرتبطة بالمشروع ولم تقدم أي مؤشر على الكيفية التي تتوقع أن تقوم بها فرادى المكاتب بتحديد حجم التكاليف المرتبطة بالمشروع أو تأثيرات تحويل التمويل عن الأنشطة الأخرى التي لا علاقة لها بتنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة والتي قد لا تنفذ نتيجة لذلك، وكيفية إدارتها وتتبعها لهذه التكاليف والتأثيرات.

٦٤ - ويوصي المجلس بأن تصدر الإدارة توجيهات إلى الإدارات والمكاتب بشأن كيفية تحديد حجم التكاليف المرتبطة بالمشروع تخطيط موارد المؤسسة وإدارتها وتتبعها.

تنفيذ مرحلة التصميم وخطة الإنعاش المعنونة "الوصول إلى منطقة السلامة"

٦٥ - طلبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية إلى المجلس أن يستعرض تنفيذ مرحلة التصميم وأن يتابع نتائج خطة الإنعاش المعنونة "الوصول إلى منطقة السلامة" التي استُهلّت عقب الاستعراضين اللذين أجريا لتصميم نظام تخطيط موارد المؤسسة بواسطة بائع البرمجيات والبائع القائم على أعمال بناء نظام أوموجا المؤسس في النصف الأول من عام ٢٠١٢. ولاحظ المجلس ما يلي:

(أ) ينص العقد المبرم مع بائع خدمة التصميم على ألا تتجاوز قيمة الأعمال ١١ مليون دولار. وبحلول آذار/مارس ٢٠١٣، بلغ إجمالي المبلغ المخصص لبائع خدمة التصميم ٦٠,٥ مليون دولار؛

(ب) يرد في أول تقرير للإدارة عن مشروع تخطيط موارد المؤسسة (A/64/380، الفقرة ٥٨) أن مرحلة التصميم ستكتمل في الربع الثاني من عام ٢٠١٠. وقد اكتمل تصميم الجزء الأكبر من النظام المؤسس بحلول ٣١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢، وإن لم يتم بعد حسم أمر بعض بنود التصميم المعلقة. وكان إكمال تصميم نظام أوموجا الموسع ١ جاريا وقت قيام المجلس بمراجعة الحسابات في نيسان/أبريل ٢٠١٣. وقد أرجئ إنجاز تصميم أوموجا الموسع ٢ إلى النصف الثاني من عام ٢٠١٥، ويتوقع الانتهاء منه بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥؛

(ج) أشار الاستعراضان اللذان أجريا لتصميم نظام تخطيط موارد المؤسسة بواسطة بائع البرمجيات والبائع القائم على أعمال بناء نظام أوموجا المؤسس إلى أن ٤٠ في المائة فقط من مرحلة التصميم قد أُنجِز وفقا للتوقعات.

٦٦ - ويقدر البائع القائم على أعمال بناء النظام المؤسس أن الإجراءات الإصلاحية التي أسفر عنها الاستعراضان والتي ترد في خطة "الوصول إلى منطقة السلامة" تتطلب زهاء ٣٠ ٠٠٠ ساعة عمل أو ٥,٦ ملايين دولار. وتتفاوت درجة تعقّد العمل (حيث تندرج من بنود التصميم التي لم تُعتمد بعد، إلى عناصر التصميم التي لم تُستهل بعد، إلى استثمار يتعين تحديدها صيغتها، إلى المشاكل التصميمية الأكثر تعقّدا). ولاحظ المجلس أنه رغم إغلاق مشروع "الوصول إلى منطقة السلامة" في ٣١ تشرين الأول/أكتوبر، لا يزال هناك ٢٥ بندا متبقيا من بنود التصميم تحتاج إلى توضيح.

٦٧ - وأبلغ فريق المشروع المجلس بأن هناك آلية قائمة لمراقبة التغيير تحكم بنود التصميم المفتوحة هذه، وأن تلك البنود لا تعتبر حرجة بالنسبة للتشغيل التجريبي للنظام المؤسس. ويلاحظ المجلس أن بنود التصميم المفتوحة، وإن لم تكن حرجة، كان لها تأثير في قدرة الفريق



على إنجاز أنشطته المتمثلة في تحديد الأدوار في موقع التحريب في القوة المؤقتة بسبب عدم كفاية التفاصيل الواردة في التصميم المتصل بالشؤون المالية.

٦٨ - ويجري حالياً الاضطلاع بعمل مماثل لتصحيح تصميم نظام أو موحا الموسع ١ (يُعرف باسم "بدء البناء"). وفي ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٢، بلغت تكلفة خطة بدء البناء "للإنعاش ما يقدر بنحو ٢,١ مليون دولار.

شراء الموارد من كبار المتعاقدين - مرحلة التصميم

٦٩ - طلبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أن يقوم المجلس بدراسة ما إذا كانت الخدمات التي تم الحصول عليها لصالح المشروع قد جرى شراؤها بأكثر الطرق الممكنة اقتصاداً في التكاليف. وقدمت الخدمات الرئيسية في مرحلة التصميم في إطار عقد حددت له في الأصل قيمة عليا "لا يجوز تجاوزها" تبلغ ١١ مليون دولار. وكان أساس تسعير هذا العقد هو "الوقت والمواد". وكما هو مبين في تقارير المجلس السابقة وفي التقارير السنوية، واجهت مرحلة تصميم المشروع صعوبات وتأخيرات كبيرة. ونتيجة لذلك، منحت لجنة المقر للعقود ثلاثة تمديدات للعقد الأصلي المبرم مع البائع (انظر الجدول ٣). وبما أن كل من هذه التمديدات قد تم في إطار العقد الأصلي، فقد منحت هي الأخرى على أساس الوقت والمواد.

الجدول ٣

تمديدات العقد المبرم مع بائع خدمة تصميم نظام تخطيط موارد المؤسسة

(بدولارات الولايات المتحدة)

المبلغ	تاريخ الموافقة	القيمة الكلية الجديدة للعقد
٢٣٠٠٠٠٠٠٠	٢٢ نيسان/أبريل ٢٠١٠	٣٤٠٠٠٠٠٠٠
٧٤٨٢٥٥٤	١٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠	٤١٤٨٢٥٥٤
١٥٣٢٤٣١٦	٩ أيلول/سبتمبر ٢٠١١	٥٦٨٠٦٨٧٠
٣١٥٨٦١١	٦ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢	٥٩٩٦٥٤٨١

المصدر: تحليل المجلس لبيانات مشروع تخطيط موارد المؤسسة.

٧٠ - وفي آب/أغسطس ٢٠١٠، استعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية عملية الشراء الأصلية من بائع خدمة التصميم ولاحظ ما يلي:

(أ) ربما لم يكن التقييم التجاري ملائماً نظراً للتفاوت الشاسع في أسعار العطاءات (من ٢,٥ ملايين دولار إلى ١٨ مليون دولار، مما يدل على عدم تحديد المواصفات بشكل واضح)؛

(ب) لم يُحتكم إلى أسعار العطاءات في عملية الاختيار، بل أُجري التقييم على أساس "السعر المهجين ليوم العمل"، مما ينطوي على خطر إعطاء تقدير غير مكتمل ومضلل لتكلفة المشروع النهائية (فمثلاً، يمكن أن يكون مجموع التكاليف أقل لدى مقدم عطاء يطبق سعراً أعلى ليوم العمل ولكنه ينجز الخدمة برمتها بعدد أقل من أيام العمل)؛

(ج) لا ينعكس التفاوت الشاسع في أسعار العطاءات على النحو الملائم في السعر المهجين ليوم العمل؛

(د) ثمة فرق كبير بين قيمة العقد العليا المعتمدة التي لا يجوز تجاوزها، والبالغة ١١ مليون دولار، وبين السعر الإجمالي للعطاء الفائز، وربما يكون هذا انعكاساً لتطبيق افتراضات مختلفة أو لفهم مختلف للمواصفات. ولم يُعرض السعر الإجمالي للعطاء على لجنة المقر للعقود.

٧١ - وفي أيار/مايو ٢٠١١، أدخلت الإدارة تغييرين على عملياتها الخاصة بشراء الموارد اللازمة لمرحلتَي البناء والنشر، هما: (أ) الانتقال من النهج القائم على الاستعانة ببائع واحد في مرحلة التصميم إلى نهج قائم على الاستعانة بعدة بائعين وإبرام عقود منفصلة لأنشطة إدارة المشروع وضمان الجودة والخدمات الاستشارية الاستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي والخدمات التقنية المهنية؛ (ب) وشراء معظم الخدمات التعاقدية لمشروع تخطيط موارد المؤسسة بأسعار ثابتة (مع تحديد سقف للأسعار) بدلا من شرائها على أساس الوقت والمواد.

شراء الموارد من كبار المتعاقدين - مرحلة البناء والنشر

٧٢ - استجابةً لطلب اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، استعرض المجلس عملية الشراء المتصلة بأحد عقدي البناء الرئيسيين. ولاحظ المجلس أن ١٨ بائعا طلبوا وثائق المشروع ردّاً على إشعار إبداء الرغبة المتصل بخدمة دعم نظام أوموجا الموسع، ثم استجاب ١٠ بائعين وتم تلقي أربعة عطاءات. ويؤدي المتعاقدون الرئيسيون حالياً نسبة مئوية كبيرة من عملهم على أساس السعر الثابت، ويستعان بعقود إضافية على أساس الوقت والمواد فيما يتصل بالأعمال التي تتطلب قدراً أكبر من المرونة.

٧٣ - ولاحظ المجلس أيضاً ما يلي:

(أ) بالغ فريق المشروع وشعبة المشتريات في تقدير القيمة العليا التي لا يجوز تجاوزها للأعمال المتصلة بنظام أو موجا الموسع بـ ٣٠ مليون دولار، وهو ما يناهز ثلاثة أمثال قيمة العقد النهائي المتفق عليه (مما يشير إلى أنه ربما اجتمعت عوامل عدة هي ضعف الدراية بالسوق وسوء تحديد المواصفات وعدم كفاية تقييم العطاءات المقدمة من البائعين)؛

(ب) رغم أن نظام أو موجا الموسع قد اجتذب أربعة عطاءات قدمها متعاقدون كبار، فإن اثنين فقط من تلك العطاءات اجتازا التقييم التقني (مما يشير إلى أن المواصفات ربما لم تكن واضحة أو أن التقييم التقني كان متشددا أكثر مما ينبغي أو كان منعدم الفعالية)؛

(ج) ليس هناك سوى قدر محدود من التركيز على المخاطر المرتبطة بالقدرة على خلق التكامل في الخدمات مع الأعمال الموازية التي يضطلع بها بائع آخر (يشار في هذه الحالة إلى العمل المرتبط بالنظام المؤسس الذي يؤديه بالفعل بائع آخر).

٧٤ - وفي ضوء هذه النتائج والاستعراض السابق الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية، فإن المجلس يساوره القلق من أن الإدارة لم تبد، في مستهل المشروع، ما يكفي من دراية تجارية لتحديد التكاليف المتوقعة لمشروع تخطيط موارد المؤسسة، ولا ما يلزم من حنكة للتفاعل مع السوق وإرساء أسلوب للتعامل مع البائعين يحقق الفائدة المثلى مما يقدمه البائعون من خدمات.

٧٥ - ورغم إحراز تقدم عن طريق زيادة نسبة خدمات الدعم التي يتم الحصول عليها من المتعاقدين على أساس السعر الثابت، فإن الأساس المنطقي للنموذج المعمول به حاليا والقائم على الاستعانة بعدة بائعين واتباع أسلوب هجين في التسعير يبدو غير متطور بما يكفي، وهو لم يراع ما لذلك من انعكاسات هامة على تنفيذ المشروع. فعلى سبيل المثال، لم تُترجم الانعكاسات التجارية لتغيير نهج النشر (أو موجا المؤسس، أو موجا الموسع ١)، أو موجا الموسع (٢) إلى استراتيجية تجارية موثقة ومنقحة؛ كما لم ترد في خطة المشروع العامة الآثار الكاملة المحتمل أن تنجم عن إدارة بائعين كبار متعددين في مرحلة البناء (من قبيل زيادة التعقد والتحديات المحيطة بخلق التكامل). وبعد انتهاء مراجعة الحسابات، قدم فريق المشروع إلى اللجنة التوجيهية خطة لوضع استراتيجية تجارية لعمليات الشراء المتبقية، ولتعزيز فريق المشروع كي يتمكن من التصرف حيال احتمال إضافة مزيد من البائعين إلى المشروع. وهذه مسألة مستمرة سيعود إليها المجلس في عملية مراجعة الحسابات المقبلة.

٧٦ - ويلاحظ المجلس أيضا أن أيا من العقود الممنوحة لخدمات التصميم والبناء والاختبار والتنفيذ لم يتضمن مدفوعات مربوطة بإنجاز أهداف المشروع. ومن شأن نماذج الدفع التحفيزية من هذا القبيل (مثل متوسط الوقت الفعلي أو التكلفة الفعلية اللازمة لأداء عينة من

العمليات أو الإنجاز المبكر لمحمل محطات الإنجاز المتصلة ببدء التشغيل الحيّ) أن تحقق توافقا أكبر في المصالح وأن تعجل بتحقيق الفائدة للمنظمة.

٧٧ - وتتوقع الإدارة منح عدد من عقود قيمة المواد مستقبلا، مما قد يؤدي إلى إضافة مزيد من البائعين إلى المشروع. وتشمل تلك العقود ترتيبات دعم نظام تخطيط موارد المؤسسة بعد بدء تشغيله الحيّ، وكذلك أنشطة التصميم والبناء والاختبار والنشر المتعلقة بأوموجا الموسّع ٢ (التي تقدر تكلفتها حاليا بما يناهز ٣٠ مليون دولار، والتي قد تأتي بمتعاقد رئيسي آخر يتعين على فريق المشروع إدارته). وبالإضافة إلى ذلك، يلاحظ المجلس أن المنظمة تعتمز حاليا إدارة عمليات النشر اللاحقة للمجموعة ١ باستخدام الموارد الداخلية، وأن ذلك ربما يستلزم استخدام مزيد من المتعاقدين لتقديم الدعم.

٧٨ - وقد أبرمت الإدارة أيضا عقدا مع بائع البرمجيات لتقديم خدمات بقيمة أقل، وأبرمت عقدا لخدمات استضافة التطبيقات. وفي حالة بائع البرمجيات، أبرمت الإدارة عقدا لإصدار جديد، يعرف باسم الحلول المتكاملة للأعمال، ليستوعب العمليات التي تخص أحكام وشروط المنظمة تحديدا، بما في ذلك الأعمال المعقدة المتصلة بسفر الموظفين وترتيبات استحقاقاتهم. وتناهز قيمة هذا العقد ٣ ملايين دولار. وكان فريق المشروع قد قرر في البداية أن يتم تسليم هذا الإصدار في الربع الأول من عام ٢٠١٣؛ غير أن ذلك الموعد تأجل لاحقا إلى ٣١ أيار/مايو ٢٠١٣، مما جعل فريق المشروع يواجه جدولا زمنيا يتسم بالطموح الزائد لإنجاز نظام أوموجا الموسع في موعده النهائي.

٧٩ - ويلاحظ المجلس أن فريق المشروع يضم حاليا اثنين من موظفي المشتريات، ولكنه لم يجد ما يكفي من الأدلة على أن الإدارة قد أجرت تقييما لما إذا كانت تمتلك ما يلزم من القدرات التجارية والقدرات في مجال إدارة العقود لإدارة تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة. وتكتفي المذكرة المقدمة إلى المجلس بالنص على أنه ينبغي الإبقاء على مستويات الموظفين القائمة ولم تتضمن تقييما للقدرات أو الطاقات.

٨٠ - وعلى مستوى أعم، يلاحظ المجلس أن المسائل المحيطة بالإدارة التجارية للمشروع تشير إلى وجود ضعف أشمل في القدرات التجارية للإدارة، ولا سيما عندما تتعاقد مع الشركات العالمية الكبرى التي تقدم خدمات معقدة. فالإدارة لا تملك نهجا مطورا بشكل جيد لتحديد أنسب استراتيجية تجارية أو أنسب استراتيجية تعاقدية تنبثق عنها. ونتيجة لذلك، من غير المحتمل أن تتفاعل المنظمة مع السوق بطريقة تتيح لها تعظيم الاستفادة من قدرتها الشرائية، وتتيح المجال للموردين لتقديم أقصى قيمة مقابل المال، وذلك عبر سبل منها على سبيل المثال الحصول على مكاسب تحسن السمعة من خلال العمل مع الأمم المتحدة.

٨١ - ويوصي المجلس فريق المشروع بأن يعد استراتيجية تجارية شاملة تهدف إلى (أ) ضمان الحصول على أعلى جودة بأقل ثمن من كبار الموردين في مشروع تخطيط موارد المؤسسة، مع مراعاة التوازن بين التكاليف والمخاطر وبين إنجاز المشروع؛ (ب) وتحديد معايير يستند إليها جميع عمليات الشراء المستقبلية.

٨٢ - ويوصي المجلس أيضا بأن تقوم الإدارة، بشكل أعم، باستعراض ضرورة تطوير قدراتها التجارية وقدرتها على تلبية متطلبات المشاريع الرئيسية.

٨٣ - وفيما يتعلق بإدارة المشروع بوجه عام، فإن المجلس، رغم اعترافه بإحراز تقدم، لا يزال يساوره القلق من أنه رغم الجهود التي تبذلها الإدارة، يلزم في ظل درجة الصعوبة المتزايدة للتحدي الذي يمثله الالتزام بالجدول الزمني للمشروع أن يتم إدخال تحسينات كبيرة في نهج إدارة مشروع تخطيط موارد المؤسسة.

٨٤ - ويوصي المجلس فريق مشروع تخطيط موارد المؤسسة بأن ينتهي على وجه الاستعجال من عمله المتمثل في ما يلي: (أ) وضع خطة مفصلة ومتكاملة تماما للمشروع، (ب) وتحسين ترتيبات إدارة المشروع بشكل كبير لإتاحة التنبؤ على نحو أكثر تفصيلا بتكاليف المشروع وجدوله الزمني واحتواء المخاطر، بما في ذلك التخطيط على النحو الملائم لمختلف السيناريوهات وحالات الطوارئ.

## هاء - ضمانات المشروع

٨٥ - يوفر أي نظام فعال للضمانات تقييما مستقلا لمدى توافر وفعالية تشغيل العناصر الضرورية لنجاح تنفيذ المشاريع. ولا تفضي الضمانات في حد ذاتها إلى إنجاز المشروع، ولكنها تتيح المجال لتحديد ما قد يعترض التنفيذ الناجح للمشروع من مخاطر على صعيد رعاية المشروع، ودراسة الجدوى، وخطة تحقيق الفوائد، والحلول التقنية، وترتيبات الحوكمة والإبلاغ، واستراتيجيات سلاسل الإمداد، والمهارات التجارية والتنفيذية، والتمويل وتوفير الموارد، والنهج العام لإدارة المشروع.

٨٦ - ونظرا لشيوع التأخيرات والزيادات في التكاليف في مشاريع نظم تخطيط موارد المؤسسات، فإنه من الأهمية بمكان تحديد نقاط استعراض لتحديث التكاليف والجدول الزمني بما يتيح تقييم الخيارات تقييما واقعا قبل اتخاذ القرارات الهامة. وجرت العادة على أن المنظمات التي تضطلع بمشاريع تنطوي على تحولات رئيسية في أساليب عملها، مثل تنفيذ نظم تخطيط موارد المؤسسات، تنشئ نظاما للضمانات يرفع في إطاره خبراء مستقلين تقارير إلى الجهات القائمة على إدارة المشاريع ورعايتها وتمويلها لمعاونتهم في اتخاذ قرارات تستند إلى الأدلة.

٨٧ - وقد تبين للمجلس في السابق أن المشروع لم يكن خاضعا ل ضمانات منهجية مستقلة، وسلط المجلس الضوء على عدد من المجالات الرئيسية حيث كان يمكن ل ضمانات المشروع أن تُساعد صانعي القرارات وأن تُسهم في تجنب مشاكل هامة متعلقة بإحكام الجدول الزمني للمشروع وميزانيته ونظام الإبلاغ عما يُحرز فيه من تقدم. وأوصى المجلس بأن تُطبق الإدارة ضوابط ملائمة حتى يتسنى لها أن تبرهن للجمعية العامة بوضوح على إمكانية توفير ضمانات بخصوص الجدول الزمني المفاد به والتكاليف الفعلية والمتوقعة للمشروع. غير أن المجلس يرى أن النهج الحالي لا يوفر سوى قدر محدود من الضمانات بأن ميزانية المشروع وجدوله الزمني يعكسان تقديرا واقعيًا لتكلفة المشروع والوقت اللازم لإنجازه.

#### الضمانات المتعلقة بالجدول الزمني للمشروع وتكاليفه

٨٨ - يساور المجلس قلقًا نابعًا من أن الجدول الزمني للمشروع وتكاليفه المتوقعة لا تخضع للتحديث المنتظم لإظهار حالات التأخر عن تواريخ الإنجاز المتوقعة. فعلى سبيل المثال، حُدّد لإنجاز الجولة الثالثة من اختبار تكامل المنتج موعدًا منقحًا يعكس تأخيرًا عن التاريخ المقرر بـ ٣٥ يومًا، ولكن هذا التأخر لا يظهر في الجدول الزمني العالي المستوى للمشروع. ويُحتمل كذلك أن يكون التأخير قد أسفر عن ارتفاع في التكاليف المتوقعة نظرًا لزيادة استهلاك وقت الموظفين على سبيل المثال، ولكن هذا لم يؤخذ في الحسبان في تقديرات المصروفات.

٨٩ - وبالإضافة إلى ذلك، لن يتسنى تحديد المدى الكامل لهذا التأخير في غياب خطة متكاملة تماما للمشروع، ولن يتسنى لفريق المشروع التنبؤ، بأي درجة ثقة، بما إذا كانت الافتراضات التي استند إليها في تحديد التاريخ المقرر لإنجاز المشروع ستظل صحيحة وموثوقة. ويلاحظ المجلس أن فريق المشروع مواظب بالفعل على العمل لساعات إضافية وفي عطلة نهاية الأسبوع سعيًا منه لتعويض التأخيرات في الجدول الزمني العام للمشروع وأن أعضاءه قد بدأت تظهر عليهم علامات الإجهاد. ويفترض الجدول الزمني للمشروع كذلك أنه سيلتزم في إنجاز جميع خطوات المشروع. بمواعيد الانتهاء البالغة الصعوبة، ولم يطرأ على الجدول أي تعديل لمعالجة تأثير المخاطر أو النزعة التفاوضية في التخطيط.

٩٠ - وثمة غموض يحيط بالنهج الذي يتبعه فريق المشروع في تقدير التكاليف. ولا تحدد تقديرات تكاليف المشروع بوضوح منهجية التقدير، ولا تسمح طريقة عرضها بتحديد مصادر البيانات المستخدمة في التقديرات ومضاهاتها. ويترتب على ذلك عجز صناع القرار عن التحقق من موثوقية البيانات المستخدمة وصحتها.

٩١ - ولا تخصص الميزانيات على أساس محطات الإنجاز والنواتج المتوخاة. فلم تُرصد مثلا للجهة الريادية المعنية بإدارة التغيير في الفريق ميزانية للتدريب أو لأنشطة إدارة التغيير. وقد أوجد ذلك غموضا بشأن الموارد اللازمة لإنجاز كل مهمة من مهام المشروع وما إذا كانت هناك قيود تمويلية ناجمة عن تجاوز التقديرات في أي مجال من مجالات المشروع.

٩٢ - ويساور المجلس قلقا مبعثه أن جدول المشروع الزمني وميزانيته لم يتضمنا احتياطات لعدم التيقن أو المخاطر، ولم يقدم دلائل على موثوقية ما يستندان إليه من البيانات والافتراضات. وهذا ينتقص من مصداقية التقديرات وجودة عملية اتخاذ القرار المبينة عليها. ويُفترض في التوقعات الجيدة أن تُبين الأثر الذي يُحتمل أن يلحق بكل عنصر من عناصر المشروع نتيجة لأي انحراف عن الخطة فيما يتصل بالتغيرات المحتملة في التكلفة وفي الجدول الزمني.

٩٣ - وقد قام فريق المشروع بالترتيب لإجراء عمليات استعراض مفصلة للمشروع بواسطة مورد البرمجيات والبائعين القائمين على أعمال بناء النظام، لكن الجوانب الرئيسية للمشروع، بما فيها الجدول الزمني والميزانية المنقحان، لم تخضع لمراجعات مستقلة منهجية منتظمة. فعلى سبيل المثال، تركز التوقعات على إظهار ثبات جدول المشروع الزمني وتكاليفه على مسارهما المحدد في الخطة، كما أن التخطيط للاحتتمالات الطارئة غير مُكتمل التطور. ولم يتضح للجنة التوجيهية بشكل مباشر الإجراءات المتخذة لاستيعاب التجاوزات الفعلية أو المتوقعة في التكلفة والتوقيتات (من قبيل تأجيل المصروفات أو خفض التكاليف أو إعادة جدولة الأنشطة)، كما أن تبعات هذه الإجراءات لم تخضع لتقييم واضح.

٩٤ - وفي المحصلة، ليس لدى اللجنة التوجيهية أي آلية دائمة مستقلة للضمانات تُعينها على تمحيص المعلومات والافتراضات المستخدمة في دعم اتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال:

(أ) عُرض على اللجنة التوجيهية في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢ استكمالاً لحالة المشروع أشار إلى إقفال ملف عنصر الخطر المسمى: "غياب الفهم الموحد للمسار الحرج المقبول وعلاقات الاعتمادية والأولويات والمواعيد النهائية وما إلى ذلك". وكان الحل المفاد بتنفيذه هو "خطط للمشروع معبر عنها بوضوح وتتضمن معلومات بشأن علاقات الاعتمادية". ولم ير المجلس دليلاً على ذلك، ولم يستطع أثناء مراجعة الحسابات التعرف على أي مسار حرج أو أي خطة متكاملة للمشروع تحدد علاقات الاعتمادية القائمة بين مختلف الأنشطة التي سيضطلع بها فريق المشروع أو البائعون القائمون على أعمال بناء النظام أو منظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً؛

(ب) أعطيت لوحات تحكّم مالكي العمليات فيما يتصل بتحقيق الفوائد درجة "اللون الأخضر"، وهو ما يعني أنّها خطط قائمة ومتفق عليها. وكما لاحظ المجلس أنّفا في هذا التقرير، فإن هذه الخطط لم تُوضع أو يُتفق عليها بعد.

#### الضمانات المتعلقة بمخاطر المشروع

٩٥ - عندما تُعرض التقديرات على صانعي القرار، ينبغي أن تكون مشفوعة بمعلومات عن الافتراضات التي بُنيت عليها هذه التقديرات وعن جودة البيانات والانعكاسات المحتملة للمخاطر وأوجه عدم التيقن على تكاليف المشروع وجدوله الزمني. وبالنسبة لفريق أي مشروع، يتيح فهم المخاطر المحيطة بالتنفيذ المجال للإدارة لتقليل احتمالات وقوع المخاطر إلى أدنى حد وللتخطيط لإجراءات تخفيف وطأهما في حال وقوعها. وهذا يخلق بيئة صنع قرار منضبطة يُدخّر فيها كثير من الوقت المنفق على "إطفاء الحرائق"؛ ويقلل فيها التعرض للصدمات المباغتة والمفاجآت غير السارة، مما يفضي إلى زيادة الكفاءة في استخدام الموارد.

٩٦ - وقد سبق للمجلس أن كشف عن عدد من أوجه الضعف في الأسلوب المتبع في إدارة مخاطر المشروع، وقدم عددا من التوصيات التي تغطي مسائل ملكية المخاطر وتقييم احتمالات وقوع المخاطر وقياس آثارها المحتملة كميًا. وأوصى المجلس أيضا بأن يصبح رصد المخاطر جزءا من الترتيبات الجارية لإعداد الميزانيات وتدبير الموارد. وطالبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في وقت لاحق بأن يقوم المجلس باستعراض فعالية استراتيجيات تخفيف المخاطر، واستعراض هيكل دعم إدارة مخاطر المشروع (انظر A/67/565).

٩٧ - ويلاحظ المجلس أن فريق المشروع وضع خطة للتعامل مع المخاطر والمشاكل وطبّق نهجا منقحا للتعرف على مخاطر المشروع وإدارتها. وانطوى ذلك على إجراء تقييم غير مالي لاحتمالات وقوع المخاطر وما قد يترتب على وقوعها من آثار، والإجراءات المقترحة لتخفيفها، مع تولية أفراد مسمّين المسؤولية عن التعامل مع المخاطر. وتُعرض على اللجنة التوجيهية في كل اجتماع لها خريطة "نقاط ساخنة" عالية المستوى لتعريفها بالمخاطر الرئيسية المحيطة بالمشروع، ويُرفق بالخريطة قائمة مكتوبة بالمخاطر الحرجة التي يجري العمل على تخفيفها وأهم مخاطر المشروع التي تم التعرف عليها. ويُعلّق المجلس على دور اللجنة التوجيهية في رصد المخاطر في جزء لاحق من هذا التقرير (الفرع ثالثا - واو).

٩٨ - واستعرض المجلس نظام مخاطر المشروع وافتراضاته ومشاكله وعلاقات الاعتمادية بين عناصره، ولاحظ ما يلي:



(أ) في ٨ نيسان/أبريل ٢٠١٣، تضمن نظام مخاطر المشروع وافترضاياته ومشاكله وعلاقات الاعتمادية بين عناصره ٦٩٠ قيداً (١٩٩ قيداً للمخاطر و ٤٩١ قيداً للمشاكل)، مع وجود حالات لازدواج المخاطر وحالات أمكن فيها دمج المخاطر لإتاحة المجال لرصدها بمزيد من الفعالية. ويجعل عدد المخاطر المشمولة بالقائمة من مهمة إدارتها أمراً بالغ الصعوبة، وهو يكشف عن ضعف في تصنيف المخاطر ورصدها؛

(ب) لا تتم عمليات إدارة المخاطر وإقفال ملفاتها بالسرعة الكافية. فمن بين ١٩٩ خطراً مدرجاً بالقائمة، بقي ١٢٥ خطراً دون معالجة (بنسبة ٦٣ في المائة). وكذلك فإن الفترة التي ظلت فيها المخاطر قائمة دون معالجة تدل على أن المعالجة لم تتم ضمن الأطر الزمنية المناسبة (انظر الجدول ٤). فعلى سبيل المثال، أثرت في ١٥ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣ مسألة عدم وجود جدول زمني عالي المستوى للمشروع يغطي الفترة التي تلي ١ تموز/يوليه ٢٠١٣ بوصفها عنصراً من عناصر المخاطرة، وصُنّف هذا العنصر مع أعلى درجات المخاطرة من حيث كونه حرجاً ووارد الحدوث. وحتى ٨ نيسان/أبريل، كانت حالة الخطر لا تزال تحمل صفة "مبدئية" (أي أنها لم تُحلل أو تُتخذ حيالها إجراءات) ولم تكن قد عولجت بعد؛

#### الجدول ٤

متوسط عمر مخاطر المشروع غير المعالجة حسب تقييم الأثر المحتمل لهذا المخاطر على تنفيذ المشروع

التصنيف	حرجة	هامية	عالية	متوسطة	منخفضة
عدد مخاطر المشروع التي لم تُعالج	٢٠	٣٠	٤٢	٢٧	٦
متوسط العمر في ٨ نيسان/أبريل ٢٠١٣ (بالأيام)	٢٦٥,٥	٣١٢	١٧٨	٢٢٢,٧	١٦٥,٩

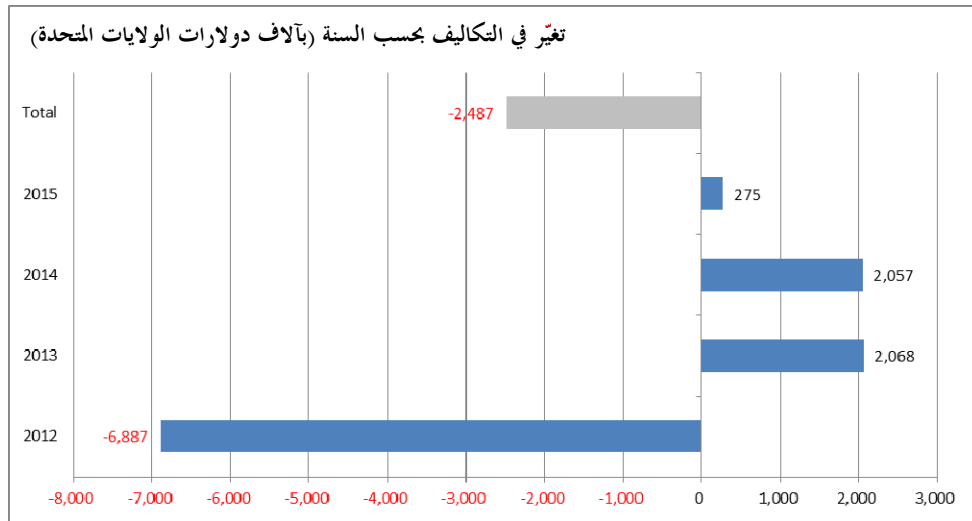
المصدر: تحليل المجلس لبيانات مشروع تخطيط موارد المؤسسة.

(ج) ولم يتم قياس مخاطر المشروع كمياً من حيث آثارها المالية أو آثارها المحتملة على الجدول الزمني للمشروع. فلكل عنصر من مخاطر المشروع تكلفته المحتملة، إما من حيث القيمة المالية أو الوقت الذي تستهلكه الإدارة في تخفيفه. غير أن رصد المخاطر لا يدخل ضمن الترتيبات الحالية لميزنة المشروع والتخطيط له، فضلاً عن أن توقعات الجدول الزمني والميزانية لا تراعي الآثار المحتملة للمخاطر بالشكل الذي يتيح التخطيط الفعال لمختلف السيناريوهات؛

(د) ولا تُعطي توقعات المشروع أي مؤشرات على الانحراف الذي يُحتمل أن ينجم عن عدم التيقن أو المخاطر. فجميع التقديرات تنطوي على مخاطر وأوجه عدم تيقن، ويتعين على صانعي القرار فهم تأثيرها المحتمل على تكاليف المشروع. فعلى سبيل المثال، جاءت المصروفات الفعلية لعام ٢٠١٢ أقل من التوقعات الصادرة في آب/أغسطس ٢٠١٢، أي قبل تحققها بأربعة أشهر فقط، بمقدار ٦,٩ مليون دولار (انظر الشكل الثالث). ويشير فرق بهذا الحجم في هذا الوقت القصير إلى أن التوقعات كانت غير مدروسة وأن ميزانية المشروع مُعرضة بدرجة كبيرة للمخاطر أو لتأثيرات عدم التيقن. وربما يشير ذلك إلى أنه يجري خفض التكاليف أو تأجيلها في محاولة لاحتواء التجاوزات في التكاليف أو على سبيل مراعاة التغييرات التي طرأت على الجدول الزمني للمشروع.

الشكل الثالث

التغييرات في التكاليف المتوقعة في الفترة من آب/أغسطس ٢٠١٢ إلى آذار/مارس ٢٠١٣



المصدر: تحليل المجلس لبيانات مشروع تخطيط موارد المؤسسة.

٩٩ - ويلاحظ المجلس أن التوجيهات المتعلقة بالتعامل مع المخاطر والمشاكل أُعدت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، وأن نهج الفريق في إدارة المخاطر يخضع حالياً للاستعراض. وتتوخى الإدارة، استناداً إلى استعراض إدارة المخاطر، تدريب الموظفين على نهج موحد لتحديد المخاطر وتصنيفها وإدارتها.

١٠٠ - ويرحب المجلس بما اتخذته فريق المشروع حتى الآن من خطوات في سبيل وضع نهج خاص به لإدارة المخاطر وعرضها على اللجنة التوجيهية بشكل أكثر انفتاحاً وسلاسة في العرض. ولكن المجلس ما زال يساوره القلق لأن مخاطر المشروع لا تدار في الوقت الحالي بفعالية، ولا يتم التصرف حيالها بالسرعة الكافية، ولا تقدّر تكاليفها لإتاحة المجال للنظر في آثارها المحتملة واتخاذ القرارات بشأن كيفية معالجتها بمزيد من الفعالية.

١٠١ - يكرر المجلس توصيته السابقة بأن ينشئ المشروع آلية منتظمة لرصد المخاطر كجزء من ترتيبات الميزنة وتدبير الموارد.

#### الضمانات التقنية

١٠٢ - تفحص المجلس الترتيبات الرامية إلى توفير الضمانات التقنية بشأن فعالية النظام وخواصه الوظيفية في طور التشغيل الحي. واستعانت الإدارة ببائعي البرمجيات والقائمين على بناء النظام لإجراء عمليات استعراض دورية، وإن كانت محدودة، للخواص الوظيفية للنظام. وقد كان المجلس ينتظر أن تُجرى عمليات استعراض مستقلة أكثر شمولاً في المراحل المحورية من دورة حياة المشروع وأن يتم النظر فيها على مستوى اللجنة التوجيهية. ويقرّ المجلس بأن النظام قد شُيّد بواسطة خبراء، ومع ذلك فإنه يرى أن الضمانات التقنية المستقلة من شأنها أن تزيد ثقة اللجنة التوجيهية في أن النظام مصمّم بطريقة تُوظف أنسب الخواص التي تلي احتياجات الأمم المتحدة. وعلى هذا النحو، لا يتسنى للمجلس أن يقدم أي تأكيدات على أن خواص النظام في طور التشغيل الحي ستُنفذ طبقاً لما هو مخطط.

#### الضمان المستقل للمشروع

١٠٣ - يلاحظ المجلس أن الأمم المتحدة لا تطبق نظاماً للضمانات المستقلة لمشاريعها الرئيسية، وهو ما يراه المجلس أمراً غير مألوف في منظمة بصدد تنفيذ مشاريع مماثلة لمشروع تخطيط موارد المؤسسات من حيث الحجم أو النطاق أو درجة التعقّد. وتنقسم الضمانات إلى أنواع مختلفة وهي: عمليات الاستعراض "الآنية" التي يخطط لها لاستعراض المراحل المحورية في دورة حياة المشروع، وعمليات استعراض التأثيرات، وهي التي تُنفذ كردّ فعل لنشوء شواغل في مجالات معينة. ويمكن تعيين متخصصين في أفرقة الاستعراض المستقل المتوافقة مع احتياجات المشروع، لكي يقدموا ضمانات بشأن إدارة المشروع أو ضمانات تجارية أو تقنية أو عملياتية أو مالية.

١٠٤ - ويساور المجلس القلق إزاء عدم وجود ترتيبات رسمية للضمانات المستقلة للمشروع، رغم أن فوائد الضمانات قد تجلّت في نتائج عمليات استعراض نظام تخطيط موارد المؤسسة

التي أجراها مورد البرامجيات والبائع القائم على أعمال بناء النظام بالنسبة لمرحلة أو موجا المؤسس (انظر الفرع ثالثا - دال). ويقرّ المجلس بأن فريق المشروع رتب لإجراء بعض أنشطة الضمانات، من قبيل عمليات "استعراض الأقران"، بواسطة منظمات أخرى مثل برنامج الأغذية العالمي، وبأن مكتب خدمات الرقابة الداخلية قد استعرض بعض جوانب المشروع. وقد سبق للمجلس أن علق على المخاطر التي تشكلها التغييرات الكبيرة في النهج المتبع في تقدير التكاليف وتحديد الجدول الزمني ونشر النظام. وقد أبرز المجلس في هذا التقرير المخاطر الإضافية المصاحبة للتصاعد الشديد في وتيرة الأنشطة خلال الأشهر المقبلة، وللإستراتيجية التجارية واستخدام المعلومات والتحويلات الأوسع نطاقا في أساليب العمل. وفي ضوء هذه التحديات، يرى المجلس أنه يتعين على الإدارة أن تصمم وتطبق آليات الضمان المناسبة بقصد إتاحة المعلومات الكاملة للجنة التوجيهية والجمعية العامة وتمكينهما من تمحيص المشروع في ضوء السيناريوهات التي قد تؤثر على أدائه الحالي وعلى إنجازها في المستقبل. ويرى المجلس أنه حريّ بالإدارة أن تدرس تكاليف وفوائد إنشاء نظام تناسي للضمانات المستقلة المتكاملة لمشاريعها الرئيسية.

١٠٥ - ويوصي المجلس بأن تضع الإدارة وتطبق آليات الضمانات التي تمكن اللجنة التوجيهية من تمحيص المشروع في ضوء السيناريوهات التي قد تؤثر على أدائه الحالي وعلى إنجازها في المستقبل.

## ٦ - الحوكمة

١٠٦ - سوف يتطلب نجاح تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة ملكية قوية على المستويات العليا، مدعومة بترتيبات الحوكمة التي تشجع التمحيص المستند إلى المعلومات والمنضبط زمنيا، مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات وأنماط المساءلة على صعيد اتخاذ القرارات. وحدد المجلس في تقريره السابق عددا من نقاط الضعف في حوكمة المشروع، بما في ذلك: عدم وجود مالك مسؤول وحيد رفيع المستوى؛ والافتقار إلى ملكية رفيعة المستوى للمنجزات الرئيسية للمشروع، مثل إحداث التحويلات في أسلوب العمل؛ وعدم وجود عملية لتمحيص الإجراءات التي يقترحها فريق المشروع بعين ناقدة؛ وعدم التصدي بفعالية للأسباب الجذرية لتأخر المشروع.

١٠٧ - ويشعر المجلس بالتشجيع لأن الإدارة قد اتخذت عددا من التدابير الرامية إلى تحسين حوكمة مشروع تخطيط موارد المؤسسة. وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:

(أ) تسمية وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية ليكون المالك الرفيع المستوى للمشروع؛

(ب) تعيين مدير دائم لمشروع تخطيط موارد المؤسسة برتبة أمين عام مساعد، وجعله مسؤولاً أمام وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية؛

(ج) إدراج الأهداف ومقاييس الأداء المتصلة بتقديم الدعم لتنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة ضمن اتفاقات كبار المديرين لعام ٢٠١٣، وهو ما أيدته رسالته مؤرخة آذار/مارس ٢٠١٣ من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية إلى رؤساء المكاتب الموجودة خارج المقر واللجان الإقليمية تشدد على ضرورة قيامهم بدعم مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جهوده الرامية إلى تحقيق المستوى اللازم من توحيد وتنميط الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبرامجياتها وخدماتها من أجل نجاح تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة؛

(د) تسمية خمسة من مالكي العمليات المنوط بهم مسؤولية تنفيذ الأعمال المتصلة بطرق أداء العمل على نطاق الأمانة العامة في مجال خبرتهم وتحقيق الفوائد. وقد ورد مزيد من وصف مسؤوليات مالكي العمليات في رسالة مؤرخة كانون الثاني/يناير ٢٠١٣ من الأمين العام إلى جميع رؤساء الإدارات والمكاتب؛

(هـ) زيادة التكامل بين عمل كل من فريق المشروع ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يولي الأخير لتنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة أولوية رئيسية على نحو ما طلبته الجمعية العامة، وما أُعيد تأكيده في التقارير السابقة للمجلس بشأن مشروع تخطيط موارد المؤسسة ومعالجة شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة. وهذه العلاقة تمثل عاملاً تمكينياً هاماً لتحقيق الفوائد من مشروع تخطيط موارد المؤسسة، حيث ستكون هناك حاجة إلى مستوى مرتفع من موارد مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم نظام تخطيط الموارد في المؤسسة، وذلك: (أ) في الفترة اللاحقة للتنفيذ (حين يُحتمل أن تطرأ مشاكل في إدماج النظام)؛ (ب) وطوال فترة حياة هذا النظام، وهو ما قد يؤدي إلى إعادة ترتيب أولويات موارد مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

١٠٨ - ويقر المجلس بالعمل الذي أنجزته الإدارة حتى الآن لوضع نهج أكثر اتساقاً لإحداث التحولات في أسلوب العمل والملكية العمليات، ولكن من الأمور الحيوية أن تعزز الإدارة العليا باستمرار وبشكل واضح الصلاحيات التي يتمتع بها أصحاب العمليات للدفع في اتجاه تلبية الحاجة الماسة إلى تغيير أساليب العمل وتحقيق الفوائد.

١٠٩ - وتُعد اللجنة التوجيهية، التي ترفع تقاريرها إلى لجنة الإدارة، جزءاً أساسياً من هيكل الحوكمة، وهي مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسة. ويرأسها وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، وتشمل رئيس ديوان الأمين العام، ووكيل الأمين العام للدعم الميداني، والمراقب المالي، وكبير موظفي تكنولوجيا المعلومات، ووكيل الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية، فضلاً عن مالكي العمليات الخمسة. ويرى المجلس أن من شأن تشكيل عضوية اللجنة التوجيهية أن يمكنها مما يلي:

- تحديد ودعم تحقيق أهداف المشروع
- استعراض استراتيجية الميزانية والاستراتيجية التجارية للمشروع
- رصد تكاليف المشروع وجداوله الزمنية ومخاطره
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات من أجل دعم تنفيذ المشروع.

١١٠ - ولاحظ المجلس وجود اعتراف متزايد لدى الأشخاص الذين جرت مقابلتهم بتنامي دور اللجنة التوجيهية، وبالأدوار المهمة التي يضطلع بها مالك المشروع ومالكو العمليات. ويقدم فريق المشروع إلى اللجنة التوجيهية بانتظام معلومات عن حالة المشروع، تشمل إنجازات المشروع ومخاطره ونفقاته الفعلية مقارنةً بالمخصصات الإجمالية.

١١١ - ويلاحظ المجلس أنه ما زالت هناك مجالات للتحسين، يتصل العديد منها بالحاجة إلى تعزيز الجوانب الأخرى للمشروع:

(أ) تتلقى اللجنة التوجيهية معلومات عن الوقت والتكلفة والإنجاز، ولكن المجلس يرى أنه يمكن تحسين هذه المعلومات من خلال الربط الصريح بين النفقات والمنجزات التي تمت حتى الآن والإنفاق المتوقع والأثر المحتمل للمخاطر على التكلفة أو الجدول الزمني، أو أي إجراءات مقترحة لاحتواء تجاوزات التكاليف؛

(ب) تُزود اللجنة التوجيهية بمعلومات عن إتمام المهام، ولكن عدم وجود خطة متكاملة تشتمل على ميزانيات مرتبطة بمحطات الإنجاز يعني أنه لا يمكن الحكم بسهولة على الحالة العامة للمشروع؛

(ج) تناقش اللجنة التوجيهية مخاطر رئيسية مختارة يواجهها المشروع. فعلى سبيل المثال، ناقشت اللجنة مسألة الاستعداد التنظيمي في كل من اجتماعيها المعقودين في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢ وكانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢. ومع ذلك، لم تسجل أية إجراءات محددة في محضري الاجتماعين فيما يتعلق بتلك المناقشات؛

(د) تمت مناقشة الجدول الزمني المقترح لمشروع نظام تخطيط موارد المؤسسة ونهج نشره وميزانيته في اجتماعين للجنة التوجيهية في عام ٢٠١٢، ولكن المحضرين وورقات الاجتماعات الداعمة لهما تقدم أدلة محدودة على أنه جرى تمحيص مقترحات فريق المشروع بعين ناقدة. ونظرا للجدول الزمني الطموح للنشر، ولنقاط الضعف التي تم تحديدها سابقا في توقعات التكلفة والوقت، كان المجلس يتوقع أن يرى قدرا أكبر من التمحيص المدعوم بالورقات الداعمة المفصلة التي تحدد مستويات عدم التيقن ومجموعة من الخيارات أو السيناريوهات المحتملة، مع تحديد أفضل الحالات وأسوأها وأكثرها احتمالا فيما يخص التكلفة والوقت والجودة؛

(هـ) وحسب ما أُشير إليه في الفرع ثالثا - هاء، لا يوجد نظام للضمانات المستقلة لمساعدة اللجنة التوجيهية على تمحيص المشروع.

١١٢ - ويوصي المجلس فريق 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 والنوعية (بإدراج سيناريوهات لأفضل الحالات وأسوأها وأكثرها احتمالا، على سبيل المثال).

## رابعاً - شكر وتقدير

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

(توقيع) أمياس مورس  
المراقب العام والمراجع العام للحسابات في  
المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية  
رئيس مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة  
(كبير مراجعي الحسابات)

(توقيع) ليو جيايبي  
المراجع العام للحسابات في الصين

(توقيع) لودوفيك س. ل. يوتوه  
المراقب المالي ومراجع الحسابات العام في  
جمهورية ترازيا المتحدة

٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣





## التطورات الرئيسية في مشروع تخطيط موارد المؤسسة

- آب/أغسطس ٢٠٠٦ الجمعية العامة تؤيد اقتراح الأمين العام تنفيذ نظام لتخطيط موارد المؤسسة على كامل نطاق الأمانة العامة للأمم المتحدة.
- نيسان/أبريل ٢٠٠٨ الجدول الزمني لمشروع تخطيط الموارد في المؤسسة يقسم إلى أربع مراحل: الإعداد والتصميم والبناء والنشر. وتتوقع الإدارة أن يُنجز مشروع تخطيط موارد المؤسسة بحلول نهاية عام ٢٠١٢، بتكلفة نهائية متوقعة تبلغ ٢٤٨,٣ مليون دولار.
- تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩ التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع تزيد إلى ٣١٥,٨ مليون دولار. وتعزو الإدارة الزيادة إلى ٣٦ وظيفة إضافية بالمشروع، وزيادة تكاليف السفر لتلبية متطلبات التدريب التي يشرف عليه مدربون بدلا من اتباع نهج تدريب المدربين المقترح أصلا. وتقدر الإدارة أن مشروع تخطيط موارد المؤسسة سينجز بحلول نهاية عام ٢٠١٢، بعد عام من الموعد الذي كان مقررا في الأصل.
- أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع تظل دون تغيير عند ٣١٥,٨ مليون دولار، ولكن الإدارة تعيد توزيع الموارد من الخدمات التعاقدية لدعم إنشاء عشر وظائف إضافية بالمشروع.
- أيار/مايو ٢٠١١ عقب حدوث تأخيرات في المشروع، تقسم اللجنة التوجيهية مراحل البناء والنشر إلى مرحلتين (أوموجا المؤسس والموسع) لدعم ولاية تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول عام ٢٠١٤. وتقدر الإدارة أن مشروع تخطيط موارد المؤسسة سينجز بحلول نهاية عام ٢٠١٥، أي بعد ثلاث سنوات من الموعد المقرر أصلا.
- أيلول/سبتمبر ٢٠١١ التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع تظل دون تغيير عند ٣١٥,٨ مليون دولار، على الرغم من قرار الإدارة تقسيم تنفيذ المشروع إلى مراحل وإعلان تأخر المشروع لمدة سنتين.
- أيلول/سبتمبر ٢٠١٢ الإدارة تعلن عن إجراء مزيد من التغييرات في نهج التنفيذ، وتقسم مرحلتَي البناء والنشر في المشروع إلى ثلاث مراحل (أوموجا المؤسس، وأوموجا الموسع ١ وأوموجا الموسع ٢). وتقدر الإدارة أن مشروع تخطيط موارد المؤسسة سينجز بحلول نهاية عام ٢٠١٨، أي بعد ست سنوات من الموعد المقرر أصلا.
- وتذكر الإدارة أنها تتوقع أن تبلغ تكلفة المشروع ٣٤٨,١ مليون دولار حتى نهاية كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٥، ومن المقرر في ذلك الوقت أن يكون قد تم نشر مرحلتَي أوموجا المؤسس وأوموجا الموسع ١. واستنادا إلى المعدلات التاريخية للنفقات، تتوقع الإدارة أن مبلغ ٣٠ مليون دولار إضافيا سيكون مطلوبا لتثبيت نظام أوموجا الموسع ١ وتنفيذ نظام أوموجا الموسع ٢ في الفترة بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٨.

## النطاق الوظيفي لنظام تخطيط موارد المؤسسة وحالة مرحلة التصميم والبناء حتى ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣

المرحلة	أوموجا المؤسس	أوموجا الموسع ١	أوموجا الموسع ٢
<b>النطاق</b>	١٢٢ عملية مشتملة على حواص وظيفية تلي متطلبات المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويشمل نطاقها ما يلي: الشؤون المالية؛ ومشتريات السلع والخدمات؛ والسفر؛ وإدارة الأصول والمخزون والممتلكات.	٦٦ عملية في مجالات الموارد البشرية والسفر. ويشمل نطاقها ما يلي: الإدارة التنظيمية وإدارة الوظائف، وإدارة شؤون الموظفين، والاستحقاقات، والمزايا، وإدارة الوقت، وكشوف المرتبات، وبدء إجراءات السفر، ونفقات السفر، والحجز عن طريق الإنترنت. ومن شأن بوابة الخدمة الذاتية أيضا تمكين الموظفين والمدبرين من الوصول إلى المعلومات الشخصية واستكمالها وتقديم استمارات الطلبات والمطالبات والتسويات.	١٣٣ عملية مشتملة على حواص وظيفية تتصل بصياغة الميزانية وتخطيط القوة العاملة وإدارة البرامج وتخطيط سلسلة الإمداد وإدارة المستودعات وإدارة المؤتمرات والفعاليات والإدارة الكاملة للمنح والأنشطة التجارية.
التصميم (النسبة المتوقعة للإنجاز)	٩٥	٨٦	٤٠
البناء (النسبة المتوقعة للإنجاز)	٩٠	٤٥	صفر

المصدر: تقديرات فريق مشروع أوموجا في ٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣.

ملاحظة: تأجل إنجاز تصميم أوموجا الموسع ٢ حتى النصف الثاني من عام ٢٠١٥. ومن المقرر أن تتبع ذلك مرحلة البناء قبل إنجاز إصدارين سنويين متتاليين في كانون الثاني/يناير ٢٠١٧، ثم بعد ذلك بسنة في عام ٢٠١٨. وتشير هذه النسبة المتوقعة للإنجاز إلى تصميم المخطط.

## تحليل حالة تنفيذ توصيات المجلس للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢

موجز التوصية (A/67/164)	الفقرات	الفترة المالية التي قدمت فيها لأول مرة	نفذت بالكامل	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها	تعليقات المجلس على الحالة
١ - يوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع بما يلي: ١٩ (أ) النظر في الثغرات التي حددها المجلس، وبناء على ذلك، إعادة تقييم نموذج الفوائد لنظام تخطيط موارد المؤسسة بالتشاور مع أصحاب العمليات؛ (ب) الاتفاق على خط أساس بأرقام محددة للفوائد التي يحققها كل من أصحاب العمليات؛ (ج) تحديد الوفورات التي يمكن ترجمتها إلى مبالغ فعلية؛ (د) إخضاع أصحاب العمليات للمساءلة عن تحقيق الوفورات والفوائد المتفق عليها ووضع الخطط لتحقيقها؛ (هـ) إبلاغ الجمعية العامة بالتغييرات التي يُقترح إدخالها على المنظمة لتحقيق الفوائد المرجوة من المشروع.	١٩	٢٠١١	×				نفذت الإدارة الجزأين (أ) و (ب) من التوصية، وهي تحرز تقدماً في تنفيذ الجزأين (ج) و (د). ويعتبر المجلس الجزء (هـ) مغلقاً، وسيتابع المجلس هذا الجانب من جوانب تحقيق الفوائد في إطار التوصية ٢.
٢ - 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.	٢١	٢٠١١	×				وليس لدى المجلس شواغل إزاء حالة هذه التوصية، إذ أنه يعتبر تخطيط الفوائد عملية تكرارية على مدى عدة سنوات، ولكنه يتوقع أن تُنفذ هذه التوصية قبل تقرير المجلس التالي في عام ٢٠١٤.
٣ - يوصي المجلس كذلك بأن تقوم الإدارة بما يلي: ٢٣ (أ) إسناد مسؤولية واضحة عن جميع المهام المتصلة بوضع المقترحات من أجل تحقيق مزيد من الفوائد من خلال إجراء تغييرات في النهج المتبع في تقديم الخدمات؛ (ب) نشر جدول زمني يتم وفقاً له وضع تلك المقترحات.	٢٣	٢٠١١	×				تحرص الإدارة تقديماً واضحاً بشأن هذه التوصية. وأصحاب العمليات مسؤولون عن تحقيق الفوائد في نموذج تقديم الخدمات الحالي. والمناقشات جارية بشأن نموذج تقديم الخدمات مستقبلاً.

موجز التوصية (A/67/164)	الفقرات	الفترة المالية التي قدمت فيها لأول مرة	تُنفذ بالكامل	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	تعليقات المجلس على الحالة
٤ -	يوصي المجلس الإدارة بما يلي: (أ) أن تبين بوضوح النهج الذي ستتبعه لإدارة التغيير وترسيخ ممارسات أكثر كفاءة وشمولية للعمل في جميع أقسام المنظمة؛ (ب) أن تضع خطط للكيفية التي يمكن بها تقديم الدعم للموظفين لتنمية المهارات والقدرات من أجل اعتماد ممارسات عمل مختلفة.	٢٠١١	×			تجرز الإدارة تقدماً بشأن هذه التوصية ولكنها لم توضح حتى الآن الكيفية التي يمكنها بها ترسيخ ممارسات العمل المبسطة والشمولية في جميع أنحاء المنظمة.	
٥ -	يوصي المجلس أيضاً بأن تضع الإدارة نهجاً رسمياً لإدارة وتحسين طرق أداء العمل لكي يتسنى مواصلة الإصلاح والتحسين في مرحلة ما بعد تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة.	٢٠١١	٢	×		لم يشهد المجلس أي دليل على تقدم محرز في هذا المجال. وليس هناك نهج رسمي لمواصلة الإصلاح والتحسين في مجالات الأعمال، ولكننا نتوقع أن يطبق ذلك بوصفه جزءاً من بدء التنفيذ في عام ٢٠١٣ وما بعد التنفيذ في عام ٢٠١٤ (مع ملاحظة أن نظاماً صحيحاً للتحسين المستمر يمكن أن يستغرق ترسيخه بالكامل عدة سنوات). وتتعلق التدابير التي اقترحتها الإدارة بحل المشاكل لدى تعميم تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، ولا تتعلق بنظام قوائم لعملية تحسين مستمرة كجزء من الأعمال المعتادة في الأمم المتحدة.	
						ويرى المجلس أن الإدارة الأوسع نطاقاً، وليس فريق مشروع أو موجهاً، هي التي ينبغي أن تمتلك هذه التوصية وتديرها.	

الفقرات  
الفترة المالية التي  
قدمت فيها لأول مرة  
تُفذت بالكامل  
قيد التنفيذ  
لم تُنفذ  
تجاوزتها  
تعليقات المجلس على الحالة  
حزيران/يونيه ٢٠١٣

- ٦ - يوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع بما يلي: ٤١ ٢٠١١ ×
- (أ) تحديد مستوى التفاعل مع مشروع تخطيط موارد المؤسسة في المنظمة ككل؛ (ب) وضع خطط لمواجهة أي نقص في الاتصالات أو التفاعل؛ (ج) وضع استراتيجية للاتصالات والتفاعل خلال مرحلة التنفيذ.
- ٧ - يوصي المجلس بأن تقوم الإدارة بما يلي: (أ) وضع ٥٢ ٢٠١١ ×
- خطة مفصلة للمشروع تربط الميزانية بمحطات الإنجاز والنواتج المتوخاة؛ (ب) تحديد واضح لمن يملك كل جزء من أجزاء الميزانية، ولما هو مسؤول عن تنفيذه؛ (ج) 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.
- أحرزت الإدارة بعض التقدم ولكن هناك حاجة إلى القيام بالمزيد كما هو وارد في الفرع ثالثاً - دال من هذا التقرير. وتوجد الآن خطة مشروع مفصلة لكل عنصر من عناصر المشروع، ولكن تلك العناصر لم يتم إدماجها ضمن الخطة العامة للمشروع. وقد أصدرت الإدارة تكليفاً بالعمل لتحقيق ذلك، وهي تضطلع بعملية للربط بين الميزانية والمنجزات. وسيعود المجلس إلى ذلك الموضوع في مراجعته المقبلة للحسابات.

موجز التوصية (A/67/164)	الفقرات	الفترة المالية التي قدمت فيها لأول مرة	تُنفذ بالكامل	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	تعليقات المجلس على الحالة
٨ - يوصي المجلس بأن تقوم اللجنة التوجيهية بتقييم ما إذا كان لدى الإدارة عدد كاف من الموظفين من ذوي المهارات المناسبة في المجال التجاري وبمجال إدارة العقود، وهي المهارات اللازمة لإدارة العقود التي تدخل فيها أطراف متعددة مسؤولة عن إنجاز أجزاء مختلفة ومتراصة من المشروع.	٥٧	٢٠١١	×			تجاوزتها	تعليقات المجلس على الحالة حزيران/يونيه ٢٠١٣
٩ - يوصي المجلس بأن يقوم مدير المشروع واللجنة التوجيهية بما يلي: (أ) إعادة تقييم إمكانية تنفيذ الجدول الزمني للمشروع وميزانيته، مع مراعاة احتمال وجود نزعة تفاؤلية أو تأثيرات ناتجة 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.	٧٢	٢٠١١	×			تجاوزتها	تعليقات المجلس على الحالة حزيران/يونيه ٢٠١٣

الفقرات	الفترة المالية التي قدمت فيها لأول مرة	نفذت بالكامل	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها	تعليقات المجلس على الحالة
١٠ - 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 تخطيط الموارد في المؤسسة.	٢٠١١		×		تجاوزتها	حزيران/يونيه ٢٠١٣
١١ - أوصى المجلس أيضا بأن يتعاون فريق المشروع وأصحاب الميزانية من أجل ما يلي: (أ) وضع تقدير دقيق لجميع التكاليف المرتبطة بالمشروع؛ (ب) توضيح توزيع التكاليف المرتبطة بالمشروع على وجه الاستعجال لإتاحة أكبر فسحة ممكنة من الوقت لمالكي الميزانية للاستعداد لتغطية هذه التكاليف؛ (ج) إعداد مقترحات بشأن كيفية تغطية هذه التكاليف المرتبطة بالمشروع.	٢٠١١		×		تجاوزتها	حزيران/يونيه ٢٠١٣
١٢ - يوصي المجلس بأن تقوم رئاسة اللجنة التوجيهية ومدير المشروع بما يلي: (أ) التحديد الواضح للملكية لمخاطر المشروع لمن لديهم السلطة للتصدي لهذه المخاطر؛ (ب) تقييم وتوثيق احتمال وقوع كل من المخاطر، بما في ذلك تقدير حجم الآثار المترتبة عليه؛ (ج) إقامة رصد منتظم للمخاطر في إطار الترتيبات الجارية لإعداد الميزانيات وتدبير الموارد.	٢٠١١		×		تجاوزتها	حزيران/يونيه ٢٠١٣

موجز التوصية (A/67/164)	الفقرات	الفترة المالية التي قدمت فيها لأول مرة	تُنفذ بالكامل	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	تعليقات المجلس على الحالة
١٣ - يوصي المجلس بأن تقوم الإدارة بما يلي: (أ) تسمية مالك واحد مسؤول رفيع المستوى تفوض له السلطة اللازمة على جميع الإدارات والكيانات التي سينفذ فيها نظام تخطيط موارد المؤسسة، بغية المضي قدماً بالمشروع؛ (ب) إعلان هوية المالك المسؤول الرفيع المستوى وسلطته لجميع الموظفين بشكل واضح؛ (ج) وضع الصيغة النهائية للتنقيحات المزمع إجراؤها في هيكل حوكمة المشروع في أقرب فرصة ممكنة، بما في ذلك إسناد مسؤوليات واضحة عن إتمام جميع المهام الرئيسية.	٩٩	٢٠١١	×				تم تنفيذ هذه التوصية. وبالنسبة إلى الجزأين (أ) و (ب) من جدول الأعمال، يعد وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية المالك المسؤول الأعلى، وقد جرى إبلاغ جميع الموظفين والجمعية العامة أيضاً بذلك؛ وهذا مفهوم تماماً لدى جميع الموظفين الذين أجرى المجلس معهم مقابلات. وبالنسبة إلى الجزء (ج)، تم إنشاء هيكل الحوكمة، مع قيام مالكي العمليات بدور أكثر نشاطاً في اتخاذ القرارات في اللجنة التوجيهية. وعلق جميع الموظفين الذين جرت مقابلتهم على تحسن ملكية المشروع.
	المجموع		٣	٩	١		
	النسبة المئوية من المجموع		٢٣	٦٩	٨		