

March 2012



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Alimentación y la
Agricultura

A

لجنة المالية

الدورة السابعة والأربعون بعد المائة

روما، 5-9 نوفمبر/تشرين الثاني 2012

تقرير مرحلي بشأن تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد

توجه الاستفسارات بشأن مضمون هذه الوثيقة إلى:

السيدة Livia Furlani

الخدمات المدمجة، شعبة المالية والموارد البشرية

رقم الهاتف: +3906 5705 5687

طُبِعَ عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحد من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ. ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: www.fao.org

الموجز

- ◀ توفر هذه الوثيقة معلومات حول التقدم الذي أحرز بشأن تنفيذ برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد (النظام) خلال الفترة الممتدة من مايو/أيار إلى سبتمبر/أيلول 2012، والخطط للفترة من أكتوبر/تشرين الأول 2012 حتى مايو/أيار 2013، وآخر المعلومات عن حالة ميزانية البرنامج.
- ◀ والعمل جارٍ على قدم وساق لتطبيق البرنامج في المقر والمكاتب الإقليمية في نوفمبر/تشرين الثاني 2012، على أن يُطبق على مراحل في المكاتب الميدانية بحلول مايو/أيار 2013.
- ◀ وقد أُعيد التخطيط لأنشطة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام وفقاً للمعلومات التي تمت مراجعتها، والتي نُوقشت في الدورة الثالثة والأربعين بعد المائة في مايو/أيار 2012. وقد استُكملت سياسات المحاسبة وتمت الموافقة عليها، ويستمر العمل بأنشطة أخرى وفقاً للخطة الموضوعية.
- ◀ وأكد تقييم المنافع على أن النظام يشكل استثماراً أساسياً لدى المنظمة، وهو يسهم في تنفيذ الرؤية والأهداف في الأجل الطويل، ويؤدي إلى بلوغ منافع ملموسة في الأجل القصير.
- ◀ ومافتئ تنفيذ التغييرات في المكاتب الميدانية بسبب القيود على القدرات خطراً رئيسياً. وقد أكد التقييم الذي وُضع مؤخراً من قبل مكتب المفتش العام على هذا الخطر.
- ◀ وقد وُصفت تدابير إضافية للتخفيف من هذه المخاطر في ما يخص نشر النظام في المكاتب الميدانية، وهي تشمل مزيداً من التدريب على استخدام القدرات، ودعمًا قوياً في المكاتب الميدانية خلال الانتقال إلى النظام وبعده مباشرة.
- ◀ وقد تمّ إجراء تحسينات على حوكمة البرنامج في يونيو/حزيران 2012. وجرى توسيع التمثيل ليشمل ممثلي الإقليم المتبقين ليكون بذلك ممثلو الأقاليم الخمسة جزءاً من برنامج المجلس التنفيذي.

التوجيهات المطلوبة من لجنة المالية

- ◀ اللجنة مدعوة لأن تأخذ علماً بالمعلومات الواردة في هذه الوثيقة.

مسودة مشورة

- ◀ استعرضت لجنة المالية الوثيقة FC147/13 التي تضم آخر المعلومات حول التقدم الذي أحرزه برنامج النظام للفترة من مايو/أيار إلى سبتمبر/أيلول 2012، والخطط في الفترة الممتدة من أكتوبر/تشرين الأول 2012 إلى مايو/أيار 2013.
- ◀ واطّلت اللجنة على التقدم المحرز في البرنامج، لاسيما اعتماد النظام كما حُطّ له في المقر والمكاتب الإقليمية في نوفمبر/تشرين الثاني 2012. وقد أُحيطت اللجنة علماً كذلك بالخطط الرامية للاعتماد في

المكاتب الميدانية، والتدابير التي تم اتخاذها للتخفيف من المخاطر المنبثقة عن القيود التي تعيق قدرات المكتب كما أبلغها مكتب المفتش العام.

◀ وقد أحيطت علماً بنفقات النظام المخطط لها، وبالمنافع التي يُفترض أن يدرّها البرنامج. وقد طلبت من الأمانة أن تواصل رصدها، وأن تقدم آخر المعلومات عن ذلك خلال الدورة التي ستعقدتها في ربيع عام 2013.

معلومات أساسية

1- خلال دورتها الثالثة والأربعين بعد المائة في مايو/أيار 2012، نظرت لجنة المالية في التقرير المرحلي بشأن تنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد للفترة من أكتوبر/تشرين الأول 2011 حتى أبريل/نيسان 2012، والخطط للفترة الممتدة من مايو/أيار حتى أكتوبر/تشرين الأول 2012.

2- إن اللجنة، بالاستناد إلى استعراضها للتقدم المحرز:

- شددت على أهمية ضمان مواصلة دمج أهداف المشروع الأساسية في ما يخص الامتثال بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وتحديث الإصدار 12 بشكل كامل، وعلى ضرورة أن يتم ذلك في إطار مواعيد هدف المشروع المخطط له، وفي إطار تقديرات الميزانية المبلغ عنها، وعلى ضرورة احترام المهلة الزمنية لإصدار البيانات الممتثلة للمعايير بصرامة؛
- أشارت إلى الصعوبات التي تعترض المشروع، وطالبت بتضمين أي عمل تطلبه اللجنة وأعضاؤها في التقرير القادم؛
- طلبت من الأمانة أن تضم في تقريرها الذي ترفعه إلى لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2012 خطة تنفيذ مدمجة وشاملة تتضمن التكاليف المخططة والتي تم تحملها والمقدرة للنظام على أن تنطوي على تفاصيل وفقاً للسنوات وخطوط الإنفاق، والمعالم لرصد التقدم؛
- ودعت إلى الإبلاغ عن تحليل تحقيق المنافع بالإضافة إلى كيفية إسهام هذه المنافع في رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛
- وطلبت من الأمانة مواصلة رصد ترتيبات مشروع الحوكمة كما أُشير إليه في استعراض مكتب المفتش العام، وتقرير لجنة المالية الصادر في الدورة المنعقدة في أكتوبر/تشرين الأول 2012.

3- تصف هذه الوثيقة التقدم الذي أحرز في الفترة التي تلت آخر تقرير والخطط للفترة من أكتوبر/تشرين الأول حتى مايو/أيار 2013، بالإضافة إلى توفير المعلومات الإضافية التي طلبتها اللجنة خلال دورتها السابقة.

النطاق والجدول الزمني

4- لم يتبدل نطاق النظام منذ مرحلة إطلاق المشروع في مايو/أيار 2011. وقد وُضع النظام عبر الجمع بين أربع مبادرات في إطار برنامج واحد لتحسين التنسيق، وتقاسم الموارد، وتقليل التكلفة:

- مشاريع تطبيق المعايير الحسابية الدولية للقطاع العام
- مشروع استبدال نظام المحاسبة الميدانية
- مشروع استبدال نظام أطلس (للسفر)
- مشروع تحديث الإصدار 12 لأوراكل

5- سيتيح وضع برنامج مدمج للمنظمة اعتماد نظام عالمي واحد للعمليات الإدارية في جميع المواقع. ويعطي النظام جميع العمليات الإدارية الضرورية لدعم العمليات:

- المالية: الحسابات التي يمكن تلقيها، والحسابات القابلة للدفع، إدارة الحسابات بهدف الإبلاغ (دفتر الأستاذ العام)، إدارة الأصول، إدارة النقد؛
- إدارة المشتريات
- الموارد البشرية: التوظيف، إدارة الأداء، إدارة المناصب، تطوير مؤهلات الموظفين، خدمة الموارد البشرية، الموارد البشرية من غير الموظفين، الخدمات المتعلقة بالرواتب؛
- إدارة السفر: السفر في إطار الخدمة، والمستحقات (من التخطيط حتى معالجة النفقات)؛
- الإبلاغ الإداري: التقارير التشغيلية وتقارير الإدارة، وتوفير البيانات لمستودع البيانات في المنظمة

6- لم تتغير الأطر الزمنية لوضع، واختبار، وتنفيذ الحل التقني، والبدء بالعمل بالكشوف المالية الممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام منذ آخر تقرير مرحلي تصدره اللجنة. وقد تمّ التعجيل في الإطار الزمني لنشر النظام في المكاتب الميدانية وأصبح الهدف الآن استكمال العملية بحلول مايو/أيار 2013.

7- وقد وُضعت أدناه قائمة بالمعالم الرئيسية المنبثقة عن الخطة المدمجة. وقد أُدرجت خطة تنفيذ أكثر تفصيلاً كما جاء في المرفق ألف.

النشاط	الإطار الزمني
بدء المشروع، وتحديد المتطلبات، والتحليل، والتصميم التفصيلي، ومراحل بناء النظام	انتهى
اختبار قبول المستخدم	انتهى
الإعداد للتنفيذ	سبتمبر/أيلول-أكتوبر/تشرين الأول 2012
النشر في المقر، والمكاتب الإقليمية والمكاتب النموذجية	نوفمبر/تشرين الثاني 2012
النشر في أول موجة من المكاتب الميدانية	فبراير/شباط 2013
النشر في ثاني موجة من المكاتب الميدانية	أبريل/نيسان 2013
النشر في آخر موجة من المكاتب الميدانية	مايو/أيار 2013
مراجعة الجرد مع الامتثال لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	ديسمبر/كانون الأول 2013
إصدار أولى الكشوف المالية الممتثلة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	1 يناير/كانون الثاني 2014 - مارس/آذار 2015

التقدم المحرز في الفترة من مايو/أيار حتى سبتمبر/أيلول 2012

8- تم إحراز تقدم ملحوظ خلال هذه الفترة. والبرنامج ماض على قدم وساق كما حُطّط له في المقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب النموذجية في نوفمبر/تشرين الثاني 2012. وقد جرى استكمال مرحلة بناء النظام واختبار قبول المستخدم، والإعداد للتنفيذ جارٍ. وتتضمن النقاط الأساسية ذات الأهمية للجنة المالية:

أداء النظام

- استُكملت مرحلة البناء، بما في ذلك تصميم ووضع الحل، وعملية اختبار فريق المشروع للنظام من البداية إلى النهاية.
- استُكمل اختبار قبول المستخدم للنظام من خلال مستخدمي المرفق بما في ذلك إدراج أوراكن في إطار نظم أخرى داخل منظمة الأغذية والزراعة وخارجها.
- خلال هذه الفترة، تم إطلاق اختبارات حول البنية التحتية العالمية للتأكد من أن الشبكة الواسعة النطاق جاهزة لتنفيذ النظام في الميدان.

التدريب، والاتصالات، والنشر

- تقوم مقارنة التدريب والدعم على منصات التعلم الإلكتروني التي تم الحصول عليها من برنامج الأغذية العالمي مجاناً. ولكن من المسلم به أيضاً أنه لا بد من توفير التدريب في صفوف لاسيما في المكاتب الميدانية؛ وقد أُعدت نظم وعمليات التدريب والدعم، كما طُوّرت مواد التدريب؛
- وتم تحديد موظفو الدعم في كل من الأقاليم. ودُرّب هؤلاء الموظفون على النظم الجديدة في سبتمبر/أيلول وهم سيوفرون الدعم والتدريب للمكاتب الإقليمية والميدانية؛
- وقد أُطلق موقع النظام في نهاية عام 2011، وتم تحديثه بانتظام بما في ذلك عبر عرض الشرائح الضوئية التي تعطي لمحة عن التغييرات التي طرأت في كلٍّ من المجالات، والمدونات الكترونية، وروابط حلقات الأسئلة والأجوبة المسجلة. وقد تم تقديم عدة عروض في المقرات، وتوزع مواد الاتصالات دورياً على الأقاليم.
- حُدّدت خطط النشر، والموارد الضرورية، وتقديرات التكلفة بالعمل المشترك مع جميع الأقاليم.

إجراءات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام

- تم الاستكمال والمصادقة على جميع سياسات المحاسبة المتعلقة بمواصفات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام القابلة للتطبيق في منظمة الأغذية والزراعة. كما استُكملت في الفترة نفسها مذكرات فنية تدعم مقارنة تقديم الكشوف الحسابية، والكشوف المالية لعمليات المحددة، والإقرارات؛
- تم استكمال استعراض وتحديد الهيئات التي ينبغي أن تعزّز في كشوف منظمة الأغذية والزراعة المالية الممتثلة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام؛

- بدأ العمل على نماذج الكشوف المالية التفصيلية التي ستستخدم عند الإعداد في المستقبل للكشوف المالية الممتثلة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام، بالإضافة إلى تحليل العمل لدعم إعداد الرصيد الافتتاحي (الأصول، والجرد، والإيجارات).

أنشطة أخرى

- استُكمل مشروع تقييم المنافع التفصيلية وقد لُخصت النتائج أدناه؛
- استُكمل مكتب المفتش العام تقييم تنفيذ النظم التي تشكل جزءاً من برنامج النظام. وتم الاتفاق على عدد من التوصيات التي سيشار إليها لاحقاً في هذا التقرير، وبدأ تنفيذها.

الخطة من أكتوبر/تشرين الأول 2012 حتى مايو/أيار 2013

9- ستشمل أنشطة البرنامج الرئيسية خلال الفترة التالية ما يلي:

أداء النظام

- سيتم إنهاء عمل النظام القديم في 30 أكتوبر/تشرين الأول، وقد حُطط للشروع بالعمل بالنظام الجديد في المقر والمكاتب الإقليمية يوم الثلاثاء الواقع فيه السادس من نوفمبر/تشرين الثاني 2012.

التدريب، والاتصالات، والنشر

- سيُستكمل تدريب المستخدمين النهائيين في المقر والمكاتب الإقليمية في أكتوبر/تشرين الأول 2012 بموازة آخر التحضيرات لعملية الإطلاق؛
- وقد حُطط لإطلاق النظام في ستة مكاتب النموذجية (نيجيريا، وبنين، والهند، وتركيا، وبوليفيا، ولبنان) بعد عملية التنفيذ الأولية في المقر والمكاتب الإقليمية وقبل نهاية العام الحالي؛ وسيتم نقلها من نظام المحاسبة الميدانية المعمول به حالياً إلى النظام الجديد؛
- وسيتم نقل أول موجة كبرى للمكاتب الميدانية من نظام المحاسبة الميدانية إلى النظام الجديد خلال فبراير/شباط. وستلي ذلك موجة نشر ثانية من المقرر أن تستكمل في أبريل/نيسان 2013، ومن المقرر إنجاز موجة نشر ثالثة وأخيرة في أيار/مايو 2013 تشمل بعض المكاتب الأكبر والأكثر تعقيداً؛
- سيتم توفير الدعم للمستخدم النهائي للنظام. وستبدأ العملية بالمقر، والمكاتب الإقليمية، والمكاتب النموذجية، لتشمل لاحقاً المستخدمين في جميع المكاتب التي تعتمد النظام.

إجراءات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

- بموازة عملية النشر، سيتم الفروع من إجراءات ونماذج الكشوف المالية الممتثلة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
- سيتم الإشراف على إجراءات الجرد لدعم تقييم افتتاح الجرد في المكاتب الميدانية خلال النصف الأول من عام 2013 كجزء من موجات النشر.

التقييم الثاني للنظام العالمي لإدارة الموارد من قبل مكتب المفتش العام

10- يتضمن برنامج كبير من هذا النوع مجموعة من المخاطر التي تُدار بشكل أساسي من خلال برنامج النظام وبنية الحوكمة التي يشتمل عليها. وحرصاً على الممارسات الجيدة، تم اعتماد مراجعات خارجية دورية تشمل عمليات مراجعة يضطلع بها مكتب المفتش العام، ومراجع خارجي، بالإضافة إلى مراجعة أعدها مستشار يعمل كجزء من استعراض شعبة تكنولوجيا المعلومات، وكذلك عمليات استعراض ضمان الجودة من قبل جهات خارجية قامت بها شركة Ernst & Young. وهذه المراجعات هامة للفت نظر المنظمة، من زاوية مستقلة، إلى المخاطر.

11- وقد ركز تقييم ثانٍ لمكتب المفتش العام في صيف عام 2012 على مكونات تنفيذ نظم البرنامج لاستكمال الاستعراض السابق لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وقد برزت مسألتان جوهريتان أشار إليهما التقييم:

- تصميم حل السفر غاية في الخطورة نظراً لتعقيده، والوقت المحدد لإنجاز اختبار قبول المستخدم يتسم بالطموح؛
- ينبغي توفير مزيد من التنسيق بين برنامج النظام والمبادرات التحويلية الأخرى (مثل العمل على مزيد من اللامركزية)؛ وقد تبدل نطاق هذه العملية الأخيرة ما يُصعب على البرنامج إدارة المخاطر المرتبطة بذلك.

12- وقد تم اتخاذ الإجراءات لمعالجة هاتين المسألتين:

- أُعيد توجيه الموارد باتجاه نموذج السفر. وقد تم تكريس العمل لضمان أن تكون الوظائف الأساسية بالنسبة للمقر والمكاتب الإقليمية جاهزة بحلول نوفمبر/تشرين الثاني، وتلك الضرورية لبدء نشر النظام في المكاتب الميدانية بحلول يناير/كانون الثاني 2013.
- وقد تم تعزيز العقود مع شعبة التعاون الفني، كما تُعقد اجتماعات منتظمة مع شعبة التعاون الفني وشعبة الطوارئ وإعادة التأهيل لإضفاء التناسق على الأنشطة. وقد نُفذت مهمة بين شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل والنظام العالمي لإدارة الموارد في المكتب الإقليمي لأفريقيا لمواءمة خطط النشر. وقد حصل بعض موظفي شعبة الطوارئ وإعادة التأهيل على تدريب في وقت مبكر على استخدام النظام وسيتمكنون من توفير الدعم على استخدامه في المكاتب الميدانية.

- 13- وقد أُدرجت المسألتان الأساسيتان الأخريان اللتان حددهما مكتب المفتش العام أدناه، وهما مرتبطتان بعملية النشر في المكاتب الميدانية. وقد أُخذ بهاتين المسألتين عند تحديد مقاربة النشر التي سيتم وصفها في القسم التالي:
- الإسراع في المهلة الزمنية للنشر من أكتوبر/تشرين الأول إلى مايو/أيار 2013 يقلص المنافع المتأتية عن التخفيف من المخاطر التي تتضمنها المقاربة النموذجية التي اعتمدت للنشر في الميدان؛
 - قد تكون الفجوة في المهارات في بعض المكاتب الميدانية كبيرة جداً بحيث يصعب ردمها في الوقت المتاح. وقد يتطلب ذلك تمديد مرحلة ما بعد التنفيذ للتحقق من حصول المستخدمين على توجيهات مناسبة إلى أن يستقر الوضع بشكل أكبر.

النشر في المكاتب الميدانية والتدابير للتخفيف من المخاطر

- 14- في شهري أغسطس/آب وسبتمبر/أيلول عمل الفريق الذي يتخذ من روما مقراً له، ونقاط الاتصال الإقليمية معاً لتصميم المقاربة، وخططاً أكثر تفصيلاً لنشر النظام في المكاتب الميدانية.
- 15- وقد سلّطت التقارير المرحلية التي رُفعت إلى لجنة المالية في أكتوبر/تشرين الأول 2011 ومايو/أيار 2012 الضوء على خطر كبير يتعلق بتنفيذ التغييرات في المكاتب الميدانية بسبب القيود التي تعيق القدرات، وهو ما أكد عليه مكتب المفتش العام من جديد في التقييم الأخير.
- 16- ويهدف نشر النظام والبرنامج التدريبي إلى تدريب الموظفين الذين يمثلون منظمة الأغذية والزراعة على الاضطلاع بإجراءات المنظمة المعيارية في مجال الموارد البشرية، والشراء، والسفر والمحاسبة عبر استخدام حزمة الأدوات الجديدة التي يوفرها النظام. ويكمن الخطر في أنه لا يتم العمل بهذه الإجراءات المعيارية على الوجه المطلوب حالياً لأسباب شتى.
- 17- لا بد من توفير التدريب الأساسي على إجراءات منظمة الأغذية والزراعة للتصدي لهذا الخطر، وذلك قبل الشروع بالتدريب على استخدام النظام، كما يمكن توقع تغيير شامل في الإجراءات الداخلية للمكاتب في مختلف المكاتب البعيدة. لذا اقترح البرنامج أسبوعاً إضافياً لبناء القدرات، قبل التدريب على استخدام النظام، بالإضافة إلى توفير الدعم المكثف في الموقع بعد التنفيذ في كل من المكاتب. وتصل تكلفة المقترح القاضي بالتصدي لهذا الخطر في أكثر من 100 مكتب إلى مليوني دولار أميركي. ويُعتبر التنفيذ الناجح للعمليات المحدثة في جميع المكاتب البعيدة مع الامتثال التام لإجراءات منظمة الأغذية والزراعة ضرورياً لجني المنافع من النظام. وتتجاوز منافع هذه المقاربة إلى حد بعيد التكلفة الإضافية التي تتضمنها.

- 18- الملامح الرئيسية لمقاربة النشر، وخططها بما في ذلك بناء القدرات المقترحة والدعم في الموقع هي كما يلي:
- سيتم إنشاء ستة مكاتب نموذجية ميدانية قبل العمل بموجة النشر الأولى للمصادقة على المقاربة، وإدراك أي مخاطر قبل الشروع بموجات النشر الأساسية؛
 - سينشر النظام في المكاتب الميدانية على ثلاث موجات للسماح للمنظمة باستيعاب التغييرات؛
 - لقد تم توطيد مقاربة النشر بشكل كبير. وسيُنظم أسبوع إضافي لبناء القدرات قبل التدريب على النظام، بالإضافة إلى توفير شهر من الدعم في الموقع في كل من المكاتب الميدانية خلال عملية الانتقال من نظام المحاسبة الميدانية إلى النظام الحالي وبعدها مباشرة؛
 - سيشارك الممثلون الإقليميون بفعالية، وقد عيّن كل منهم نقطة اتصال إقليمية. ويتم النشر بالتعاون بين نقاط الاتصال الإقليمية وفريق برنامج النظام المركزي؛
 - شكّلت فرق دعم المستخدمين النهائيين الإقليميين في كافة الأقاليم وقد دُرّب الموظفون على النظام الجديد وعلى عمليات دعم المستخدمين النهائيين؛
 - وتعد المكاتب الإقليمية نفسها، بالموازاة، للقيام بالعمليات بشكل مؤقت بالنيابة عن بعض المكاتب الميدانية.

حوكمة البرنامج

- 19- بعد تعزيز الحوكمة في مارس/آذار أنهت المجموعة التوجيهية للبرنامج عملها، وقد يرأس مجلساً تنفيذياً واحداً للبرنامج نائب المدير العام (للعمليات) بالإضافة إلى كبار المديرين الذين مثل كل منهم المجالات المتأثرة بما في ذلك ثلاثة من الممثلين الإقليميين والمفتش العام بوصفه مراقباً. وقد تم إجراء تحسينات على ترتيبات حوكمة البرنامج في يونيو/حزيران، وقد وُسّع التمثيل ليشمل الممثلين الإقليميين الأخيرين المتبقين. وقد أصبح الممثلون الإقليميون الخمسة الآن يشاركون في المجلس التنفيذي للبرنامج.
- 20- ويوفر البرنامج آخر المعلومات للمدير العام بشأن التقدم وذلك كل ثلاثة أشهر. وقد قدم تحديث للحالة إلى لجنة المراجعة في يوليو/تموز.

المنافع المتوقعة

- 21- لقد تم إنهاء تقييم منافع النظام منذ إعداد آخر تقرير مرحلي. وقد جرى العمل بهذا التقييم بشكل تفصيلي. ووُضعت خارطة بالعمليات على مستوى كل من المهام، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات. وفي المجالات التي تشهد فيها العمليات أو المسؤوليات تغييراً، جرت مقارنة الجهود المبذولة للاضطلاع بكل من المهام في إطار عمليات النظام الجديد بالجهود المبذولة في إطار العمليات الحالية. وقد أُرْفِق ذلك ببيانات كمية لتقدير الآثار الإجمالية على عبء العمل.

22- كشف التقييم كذلك عن وجود أوجه ضعف رئيسية في العمليات والنظم الإدارية المتوفرة حالياً. وقد جرى توثيق ذلك في التقييم الخارجي المستقل، وفي التقارير الأخرى التي تراجع عمليات المنظمة. وتشمل أوجه الضعف الأساسية في ما يتعلق بالمكاتب الميدانية ما يلي:

- ليست هناك من حلول مؤسسية لدعم محلي لوظائف عمليات الشراء، والسفر، والموارد البشرية، والميزانية، والتخطيط؛
- لم تعد الأدوات المتوفرة مناسبة لتحقيق الغرض المرجو منا، لاسيما في نظام المحاسبة الميدانية؛
- هناك نقص في التكامل بين النظم المحلية وتلك المدمجة؛
- هناك نقص في إدارة المعلومات لدعم العمليات وصنع القرار. ولم يتم عكس المعلومات الأساسية، كالتعهدات المحلية، واستخدام العاملين من غير الموظفين، والسفر داخل البلد الواحد؛
- السياسات المشروطة والأطر الإجرائية على صعيد المكاتب القطرية؛
- وجود رصد محدود لما بعد المعاملات للعمليات الأساسية.

23- سينتاول النظام، بما في ذلك تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، جميع أوجه الضعف التي أُشير إليها أعلاه. فهو استثمار أساسي في الأجل الطويل للمنظمة، وأداة رئيسية للنهوض برؤية تشتمل على منظمة الأغذية والزراعة وقد جرى تمكينها في المرفوع وفي المكاتب الميدانية على حدّ سواء. وتتضمن بعض المنافع الرئيسية:

- نشر نظام إداري مشترك في كافة المكاتب من خلال عمليات اعتماد الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام؛
- تيسير اللامركزية، وبناء القدرات في الميدان؛
- تمكين المكاتب الميدانية من خلال دعم تفويض السلطات والتعجيل في اتخاذ القرارات؛
- تعزيز استقلال المواقع، والتحرك؛
- تحسين نوعية المعلومات المالية، والمعلومات حول الموارد البشرية والحرص على أن تكون كاملة؛
- توفير مزيد من المساءلة، والشفافية، واستخدام أفضل للموارد؛
- توفير مزيد من البنى لعمليات منظمة الأغذية والزراعة لمزيد من الامتثال والرصد في استخدام الأموال؛
- تحسين فعالية عدد من المبادرات الرئيسية الأخرى كلامركزية الطوارئ، والتي تعتمد على نشر النظام لتحقيق منفعه كاملة.

24- سيوفر النظام الجديد والعمليات الجديدة منبراً عالمياً مشتركاً لمزيد من التحسينات في المستقبل. وما أن يبدأ العمل بالنظام حتى تتاح الفرص في كافة المجالات لتبسيط العمليات من البداية إلى النهاية وتحقيق مزيد من وفورات الفعالية.

25- تم تحسين بعض العمليات من خلال اعتماد تصميم لعمليات الممارسات الفضلى في إطار البرنامج الحاسوبي الجديد، على الرغم من أن نطاق البرنامج لم يشمل إعادة هندسة عمليات منظمة الأغذية والزراعة.

26- وقد سمحت أوجه التآزر التي تم التوصل إليها من خلال الجمع بين مشاريع أربعة بإدخال عدد من التحسينات تنبثق عنها منافع فورية. مثلاً وفّرت وظائف الإصدار 12 لأوراكل المرفقة بالحاجة إلى استعراض العمليات المتبعة بإيجاد فرصة لإحداث تغيير في طريقة إجراء العمليات المتصلة بالموارد البشرية من غير الموظفين. وقد قلّص الحل الجديد استخدام المعالجة اليدوية للعاملين في الموارد البشرية من غير الموظفين بنسبة الثلثين، لاغياً الخطوات اليدوية المتبعة لإنشاء السجلات المالية، وسجلات الموارد البشرية التي باتت تُنشأ تلقائياً عندما تتم الموافقة على طلب من العاملين من غير موظفي الموارد البشرية.

27- على الرغم من التكلفة الإضافية الجارية في بعض المجالات المرتبطة بإدراج مزيد من أعمال المراقبة، أدت هذه التحسينات إلى شبكة من المنافع الملموسة الإجمالية. وقد قدرت نتائج تقييم المنافع التي استعرضها مؤخراً المجلس التنفيذي للبرنامج أنه سيتم تحقيق المنافع الملموسة المتكررة والبالغة من 4.5 إلى 10.3 مليون دولار أميركي سنوياً. وقد قُدمت المنافع الملموسة المقدرّة على شكل مروحة لأنّه يصعب قياس الحد الأدنى للأداء حالياً في بعض المجالات، وقد استندت الأرقام إلى أفضل وأساء أداء يمكن التنبؤ به.

28- وتشمل المنافع الإجمالية المتوقعة:

- منافع ملموسة تشمل الوفورات القابلة للتحقيق، والتحسينات في الإنتاجية على حد سواء. ويتركز جزء يسير من الجهود المخفضة على الأدوار المحددة التي يمكن الاضطلاع بها محققين وفورات. وقد يوزع الباقي على عدة أشخاص، وسيؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية؛
- المنافع غير الملموسة، بما في ذلك تلك المرتبطة بالتصدي لأوجه الضعف في نظم وعمليات الإدارة الحالية، وتوفير عملية التبسيط في المستقبل.

ميزانية البرنامج

29- يمول مرفق الإنفاق الرأسمالي ميزانية البرنامج بشكل أساسي. وقد بلغ إجمالي ميزانية البرنامج الموافق عليها للفترة 2011-2013 مبلغ 38.5 مليون دولار أميركي. وقد أنفقت عام 2011 عشرة ملايين دولار أميركية من ميزانية البرنامج الموافق عليها (6.4 مليون دولار أميركي بموجب الإنفاق الرأسمالي و3.6 مليون دولار أميركي بموجب الهدفين الإستراتيجيين خاء وذال).

30- بالإضافة إلى تكلفة برنامج النظام المشار إليها أعلاه، تم إنفاق 7.9 مليون دولار أميركي خلال الفترة 2007-2010 بموجب مشروع السابق لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام قبل دمجها مع برنامج النظام.

31- يضم الجدول 1 أدناه تفصيلاً عن ميزانية البرنامج وعن نفقات تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام، بما في ذلك الفترة التي تسبق البدء بالنظام. ويرتبط أكثر من 80 في المائة من التكلفة بالموظفين وغير الموظفين في الموارد البشرية العاملين في البرنامج، بما في ذلك الأنشطة التالية:

- التصميم والتحليل رفيعا المستوى؛
- تصميم العمليات الإدارية؛
- تصميم الحلول الفنية وتحديثها؛
- كتابة السياسات والإجراءات؛
- تصميم وبناء النظام؛
- اختبار مكونات النظام والحل من البداية إلى النهاية؛
- تصميم منصة التعليم الإلكتروني؛
- إعداد مواد التدريب والدعم؛
- توفير التدريب لفرق الدعم الإقليمي والمستخدمين النهائيين؛
- توفير الدعم للمستخدمين النهائيين بدءاً من المقر، مروراً بالمكاتب الإقليمية، وصولاً إلى المكاتب الميدانية؛
- الإعداد لعملية الإطلاق الأولية في نوفمبر/تشرين الثاني بما في ذلك التجريب لعمليات النشر؛
- إعداد شبكة النشر الواسعة النطاق للمكاتب الميدانية؛
- بناء القدرات في المكاتب الميدانية بما في ذلك التدريب الأساسي على إجراءات منظمة الأغذية والزراعة؛
- إدارة الانتقال من نظام المحاسبة الميدانية إلى النظام لما يناهز 100 مكتب ميداني؛
- توفير الدعم في الموقع في المكاتب الميدانية قبل نشر النظام وبعده؛
- التواصل مع المديرين، والمستخدمين النهائيين، والأشخاص الآخرين المتأثرين؛
- إعداد الكشوف المالية الممتثلة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام.

32- تشمل تكلفة العاملين من غير الموظفين أجهزة حاسوب وبرمجيات حاسوبية إضافية لدعم النظام، وتمكين الوصول إليه من قبل أكثر من 100 مكتب ميداني. وتعتبر تكاليف رخص البرمجيات متدن نسبياً لهذا النوع من المشاريع نظراً إلى أنّ برنامج النظام يشمل تحديثاً لنظام أوراكل الحالي عوض شراء رزمة من البرمجيات الجديدة تماماً.

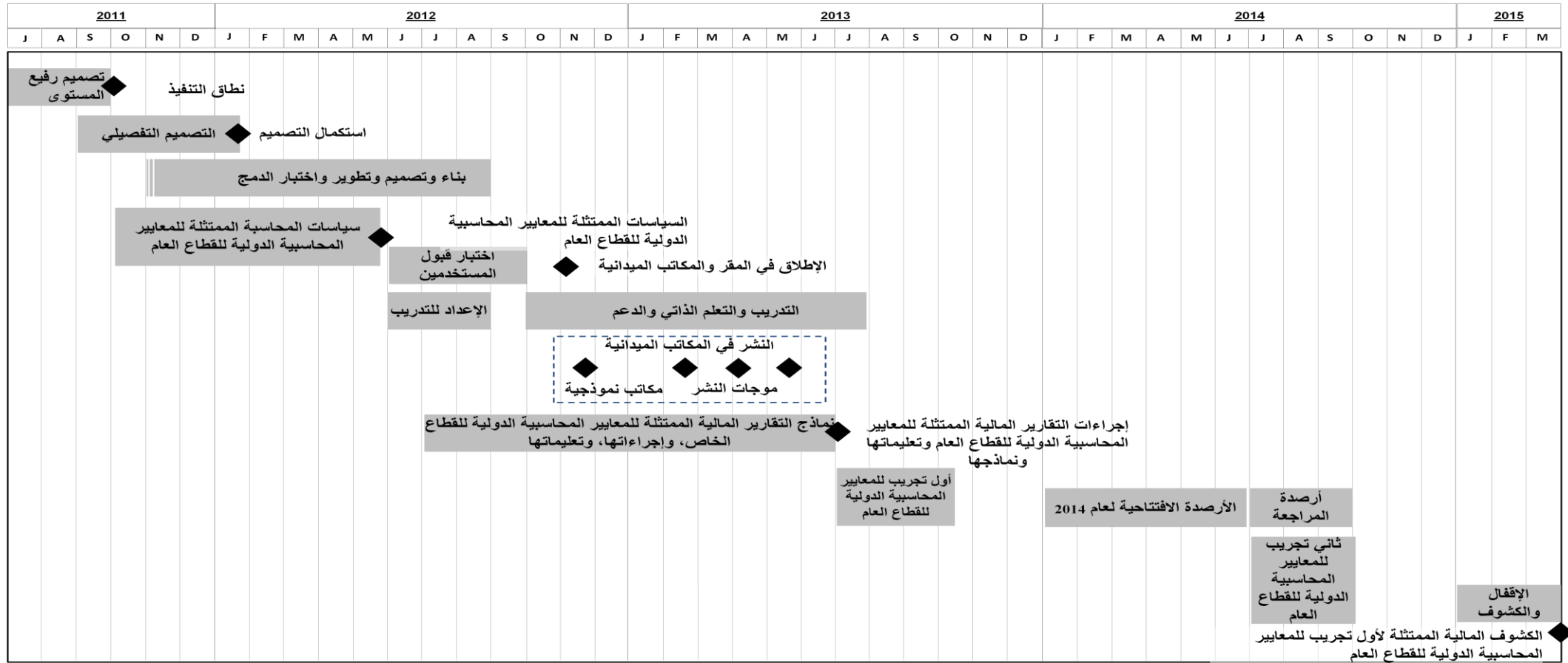
الجدول 1: تفاصيل الإنفاق

المجموع	برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد			مشروع تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام				نوع الإنفاق
	2013 (تقديرات)	2012 (تقديرات)	2011	2010	2009	2008	2007	
38.9	6.5	16.3	9.0	4.2	2.2	0.7	0.0	الموارد البشرية
								مستخدمو المكاتب
	1.5	4.1	3.4					المالية
	0.8	1.6	0.3					الموارد البشرية
	0.2	0.5	0.2					السفر
	0.3	0.7	0.1					الشراء
	0.1	0.6	0.1					مركز الخدمات المشتركة
	2.0	4.9	4.2					الخبراء الفنيون وخبراء الأعمال
	0.9	1.9						التغيير في الإدارة
	0.4	1.1	0.7					ضمان الجودة/الاختبار
	0.3	0.9						إدارة البرنامج
2.0		1.7	0.3					البرمجيات والأجهزة الحاسوبية
2.2	1.1	1.1						تدريب المستخدمين النهائيين
3.3	0.4	1.4	0.7	0.3	0.2	0.1	0.2	تكاليف أخرى ¹
46.4	8.0	20.5	10.0	4.5	2.4	0.8	0.2	

¹ التكلفة الأخرى تشمل السفر والنفقات والمراجعة الخارجية والنفقات الإدارية العامة الأخرى.

الملحق ألف-خطة تنفيذ النظام العالمي لإدارة المواد

خطة برنامج النظام العالمي لإدارة الموارد



O : أكتوبر/تشرين الأول
N : نوفمبر/تشرين الثاني
D : ديسمبر/كانون الأول

J : يوليو/تموز
A : أغسطس/آب
S : سبتمبر/أيلول

A : أبريل/نيسان
M : مايو/أيار
J : يونيو/حزيران

J : يناير/كانون الثاني
F : فبراير/شباط
M : مارس/آذار