

مجلس التنمية الصناعية

الدورة الثامنة والثلاثون

فيينا، ٢٤-٢٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠

البند ٢ (ج) من جدول الأعمال المؤقت

أرصدة الاعتمادات غير المنفقة: برنامج التغيير

والتجديد في المنظمة (مبادرة إدارة التغيير)

وأنشطة التعاون التقني

أرصدة الاعتمادات غير المنفقة: برنامج التغيير والتجديد في المنظمة

تقرير من المدير العام

إضافة

الغرض من هذه الوثيقة هو تقديم آخر المعلومات عن حالة أرصدة الاعتمادات غير المنفقة: برنامج التغيير والتجديد في المنظمة، التي تشمل التطورات منذ إصدار الوثيقة IDB.38/9 المؤرخة ٩ تموز/يوليه ٢٠١٠ والوثيقة IDB.38/9/Add.1 المؤرخة ١٧ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠. وتتضمن هذه الوثيقة أيضاً معلومات عن مختلف عناصر التكلفة المتعلقة بنظام تخطيط الموارد المؤسسية في المنظمة، عملاً بالمقرر م ع-١٣/م-١٥ (د).

المحتويات

الفقرات الصفحة

٣	٢-١	أولاً- مقدمة
٣	٨-٣	ثانياً- إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع

لدواعي التوفير، طُبِعَ من هذه الوثيقة عدد محدود من النسخ. لذا، يرجى من أعضاء الوفود التكرم بإحضار نسخهم من الوثائق إلى الاجتماعات.



الفقرات الصفحة

٧	١٦-٩	ثالثاً- تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية
٩	١٧-١٢	رابعاً- تطوّرات أخرى
١١	٣٩-٢٣	خامساً- عناصر التكلفة
١٨	٤٢-٤٠	سادساً- متطلبات التمويل
١٩	٤٤-٤٣	سابعاً- المضي قدماً
٢٠	٤٥	ثامناً- الإجراء المطلوب من المجلس اتخاذه

المرفقان

٢٢	تأثر اليونيدو باليورو	م ع-٨/١٦-١٦
٢٢	البرنامج والميزانيتين، ٢٠١١-٢٠١٠	م ع-١٣/١٤-١٤

أولاً - مقدمة

١ - قدّم التقرير المتضمن في الوثيقة IDB.38/9 معلومات أساسية عن برنامج التغيير والتجديد في المنظمة وعن سياقه وعن التطورات الرئيسية والأنشطة والمراحل الهامة لعام ٢٠١٠. وشدّد ذلك التقرير أيضاً على أن المسائل المتعلقة بالإدارة القائمة على النتائج وإدارة المخاطر ونظام إدارة/تقاسم المعارف تشكّل جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية. وقدّمت الوثيقة IDB.38/9/Add.1 المؤرخة ١٧ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ معلومات عن عملية الاشتراء وفقاً للنظام المالي والقواعد المالية ودليل الاشتراء لليونيديو بشأن اختيار شريك التنفيذ واقتناء نظام تخطيط الموارد المؤسسية.

٢ - وتلخّص هذه الإضافة الإجراءات التي اتخذت خلال الفترة من تموز/يوليه حتى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠ من أجل تنفيذ مقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥، كما تقدّم معلومات عن مختلف عناصر التكلفة المتعلقة بنظام تخطيط الموارد المؤسسية.

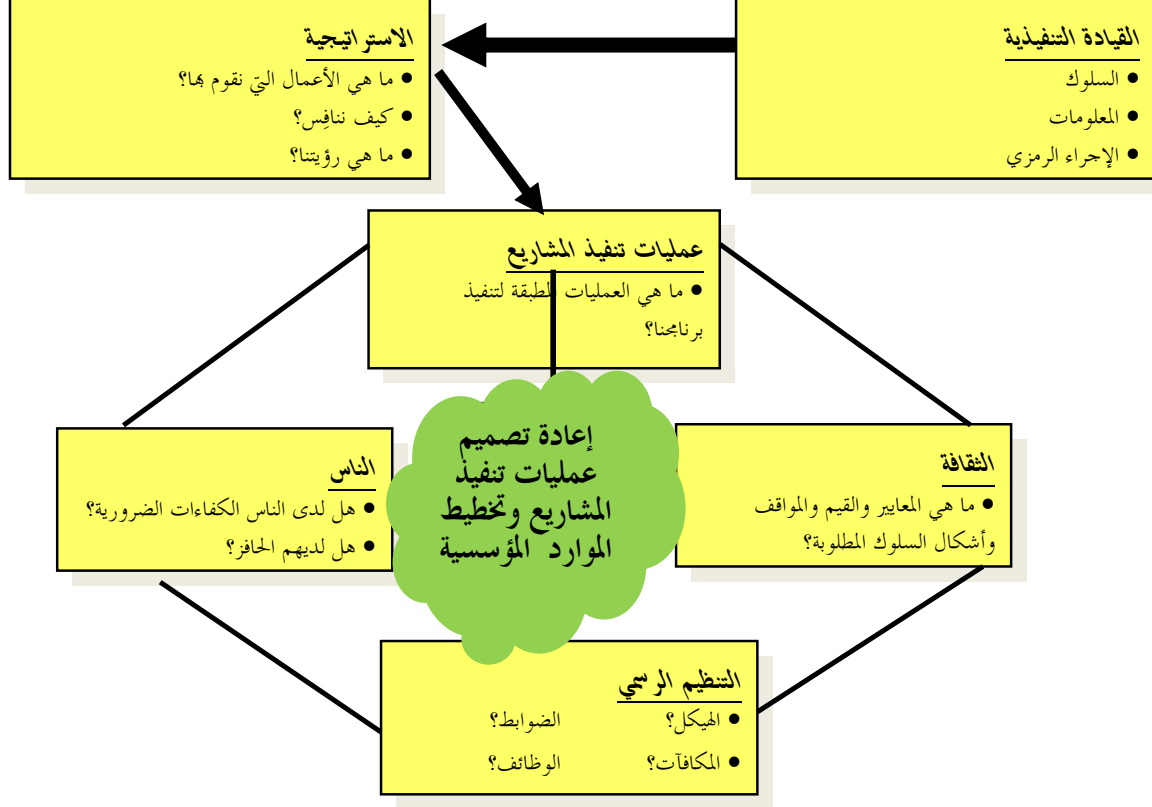
ثانياً - إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع

نطاق إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع

٣ - استُعرضت، في إطار هذا النشاط، عمليات تنفيذ المشاريع وخضعت للتحليل فيما يتعلق بالمجالات الوظيفية الأساسية (أنشطة التعاون التقني والاشتراء والخدمات المالية وإدارة الموارد البشرية) بهدف تحليل عمليات تنفيذ المشاريع في المنظمة وإعادة تصميمها بشكل يحقق القفزة النوعية المرجوة في الأداء والنوعية والكفاءة والفعالية. ووفّرت إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع على المستوى الرفيع إلى المستوى المتوسط أيضاً مدخلات بشأن طلب العروض الخاص باختيار نظام تخطيط الموارد المؤسسية وشريك التنفيذ.

٤ - وكان تمرين إعادة تصميم تنفيذ المشاريع قد أُنجز في أواخر آب/أغسطس ٢٠١٠. وقد شمل جميع المجالات المتعلقة بالتغيير الشامل الذي أوصى به نموذج الملاءمة المسمى "نموذج قيادة التغيير والتجديد المؤسسي" والذي وضعته كليتا هارفرد وستانفورد لإدارة الأعمال. وقد اعتمد هذا النموذج في حلقة عمل لصالح كبار المسؤولين الإداريين عقدت في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ وقدّم أيضاً إلى الدول الأعضاء في أوائل هذا العام. ويوضّح الرسم التخطيطي التالي الصلة بين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع ونموذج قيادة التغيير والتجديد التنظيمي:

الشكل الأول
نموذج قيادة التغيير والتجديد المؤسسي يبين الصلة بتمرين إعادة هيكلة تصميم عمليات تنفيذ
مشاريع إدارة الأعمال وتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية



الصلة ببيان المهمة

٥- عُقدت عدة حلقات عمل يسرّها خبراء من كلية غرانفيلد لإدارة الأعمال في المملكة المتحدة وشارك فيها حوالي ١٠٠ موظف (مديرون وموظفون فنيون وموظفو دعم)، بمن فيهم ٢٦ موظفاً ميدانياً. وعقدت حلقة عمل رفيعة المستوى لمدة يومين خصّصت لكبار المسؤولين الإداريين تبعثها حلقات عمل ليوم واحد لكل مرحلة من دورة المشاريع، إضافة إلى عدة جلسات لتفقيح النتائج. وشارك موظفون ميدانيون عن طريق الاستبيانات والالتزام بالفيديو عن بُعد. وتناول المشاركون بالتفصيل في حلقات العمل هذه عمليات جديدة لتنفيذ مشاريع اليونيدو على المستوى الرفيع إلى المستوى المتوسط واتفقوا عليها، كما اتفقوا على تسع فوائد لبرنامج التغيير والتجديد في المنظمة لها صلة بالأهداف التي وردت في بيان مهمة

اليونيدو، في إطار مبادئ النمو والتنوعية وتوحيد الأداء في اليونيدو. ويوضّح الرسم التخطيطي التالي الصلة بين الفوائد وبيان المهمة:

الشكل ٢:

فوائد برنامج التغيير والتجديد في المنظمة وصلته ببيان المهمة



توحيد الأداء في اليونيدو

العمليات الأساسية لتنفيذ المشاريع ودورة مشاريع التعاون التقني

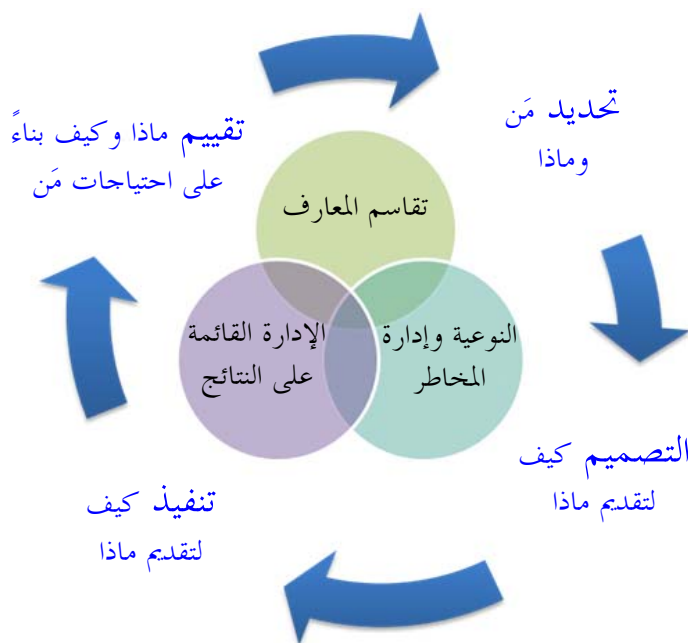
٦- ركّز تمرين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع تركيزاً رئيسياً على التحليل الدقيق لجميع العمليات الرئيسية (التحديد والتصميم والتنفيذ والتقييم) وعلى ركائز دورة مشاريع التعاون التقني من منظوري المقر والميدان على السواء. وتعد عناصر تقاسم المعارف والإدارة القائمة على النتائج والتنوعية وإدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع المراحل.

٧- ويقدم الرسم التخطيطي التالي وصفاً موجزاً لكل عملية من العمليات الأساسية لتنفيذ المشاريع ودورة مشاريع التعاون التقني. وتشير عبارة "تحديد من وماذا" إلى الجهات

التي تعمل المنظمة معها (أي الجهات المستفيدة والجهات المانحة)، والخدمات التي يحتاج إليها أصحاب المصلحة هؤلاء، وما إذا كانت المنظمة قادرة على تقديم تلك الخدمات. وتشير عبارة "تصميم كيف لتقديم ماذا" إلى الكيفية التي ستقدم بها المنظمة الخدمات المطلوبة (ماذا) لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. وتشير عبارة "تنفيذ كيف لتقديم ماذا" إلى الكيفية التي ستقدم بها المنظمة الخدمات (ماذا) إلى أصحاب المصلحة. وتتناول العملية النهائية "تقييم (ماذا) وكيف بناءً على احتياجات من" تقييم ما تقدمه المنظمة من خدمات وكيفية تقديمها بناءً على احتياجات أصحاب المصلحة (من).

الشكل ٣

العمليات الأساسية لتنفيذ المشاريع ودورة مشاريع التعاون التقني



٨- وقد استحدثت تمرين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع عمليات وتوصيات "مستقبلية"، بما في ذلك المتطلبات من المعلومات، وتنوع الأنشطة، والمخاطر، والإفادات المرتجعة من المكاتب الميدانية، والأدوار، وتحليل الثغرات. وكانت النتيجة النهائية لذلك التمرين صدور بيان بفوائد برنامج التغيير والتجديد في المنظمة وتحديد للتغييرات في عملية إعادة التصميم اللازمة لتحقيق تلك الفوائد وصدور بيان بشأن نموذج العمليات "المستقبلية" على المستوى الرفيع إلى المستوى المتوسط. وشكّلت عملية إعادة التصميم هذه مدخلاً

رئيسياً بشأن طلب العروض الخاص باختيار نظام تخطيط الموارد المؤسسية وشريك التنفيذ. كما تضمنت نتائج عملية إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع، في جملة أمور، عدداً من الفرص التي تتطلب مزيداً من الاهتمام. وسوف يتحقق عدد من هذه الفرص خلال مرحلة تخطيط تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية.

ثالثاً- تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية

٩- أدرجت نتائج تمرين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع في وثيقة طلب العروض الخاص باختيار نظام تخطيط الموارد المؤسسية وشريك التنفيذ، وذلك من أجل توضيح ما تتوقعه المنظمة من النظام الجديد وتمكين مقدمي العروض من تقديم عروض مدروسة وذات صلة. ولا تنحصر نتائج تمرين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع في تقديم مدخلات بشأن اختيار نظام تخطيط الموارد المؤسسية وشريك التنفيذ فحسب، بل إنها ستشكل أيضاً الأساس لتنفيذ النظام الجديد. وعلاوة على ذلك، أجرى فريق تابع لليونيدو زيارات لعدة مؤسسات أخرى تابعة للأمم المتحدة وقيّم عمليات تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية فيها، بما في ذلك ما استخدم من البرمجيات وشركاء التنفيذ، والعمليات المستحدثة، والتفاعل بين المكاتب الميدانية والمقر. وقد دلت هذه المعايير وأفضل الممارسات بوضوح على أن هناك حاجة إلى نظام جديد متكامل لتخطيط الموارد المؤسسية بغية التصدي للتحديات التي تواجه المنظمة. وتنفيذ هذا التمرين الخاص بإعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع على المستوى الرفيع إلى المستوى المتوسط وزيارة مؤسسات الأمم المتحدة الأخرى قبل اختيار نظام تخطيط الموارد المؤسسية وتنفيذه سيتيحان للمنظمة تنفيذ النظام الجديد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكاليف.

١٠- وفي هذا الصدد، يُشار أيضاً إلى المقرر م ع-١٣/م-١٥ الذي أحاط علماً بالتحديات الفريدة التي تواجهها المنظمة من حيث الآثار المحتملة على تمويل أنشطة التعاون التقني في المستقبل، وإضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج، والاستخدام الفعال للموارد الميدانية، والإسهام في تحقيق الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة، والخطر الجسيم المتمثل في أعطال نظم عتيقة. وتضع الجهات المانحة بصورة متزايدة متطلبات جديدة معقدة ومتشددة، بما في ذلك الامتثال للمعايير الائتمانية وتمرين الاتحاد الأوروبي الذي يطلق عليه اسم تمرين "الأركان الأربعة" وما إلى ذلك. وعلاوة على ذلك، أكد مراجع الحسابات الخارجي أيضاً على أمور منها الحاجة إلى تقديم معلومات عن المنجزات المتحققة في مقابل مؤشرات ونواتج الأداء المخطط، والرصد الفعال للبرامج، وكذلك إدارة المخاطر، بما في ذلك الحد منها.

١١- وفي رسالة موجّهة إلى المدير العام ومؤرخة ٨ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، لاحظ الرئيس المشارك لمجموعة جنيف أيضاً، بالنيابة عن الاتحاد الروسي وإسبانيا وألمانيا وإيطاليا وبلجيكا وجمهورية كوريا والسويد وسويسرا وفرنسا وفنلندا والمكسيك والمملكة المتحدة وهولندا واليابان عدم وجود آلية لتجسيد تنفيذ مشاريع اليونيدو للتعاون التقني ونتائجها وحثّ على اعتماد نظام للإبلاغ يكون أكثر كفاءة.

١٢- ويمكن لنظام تخطيط الموارد المؤسسية في المنظمة، في جملة أمور، أن يستوفي ما ذكر أعلاه إضافة إلى تلبية الحاجة المتزايدة إلى تقاسم أكثر فعالية للمعلومات مع الدول الأعضاء والجهات المانحة والجهات المستفيدة. ويوفّر مثل هذا النظام وسيلة كفؤة لنقل المعلومات وتقاسمها عبر العديد من الوظائف المختلفة للمنظمة، بدلاً من الاضطرار إلى الاحتفاظ بصيغ مقابلة من تلك المعلومات في نظم مفردة متعددة. وإضافة إلى ذلك، سيقدّم النظام الفوائد التالية إلى اليونيدو:

- (أ) عملية تامة الشفافية بدءاً من تحديد الاحتياجات إلى تحقيق نتائج للمشاريع؛
- (ب) الاطلاع على منهاج واحد متكامل لجمع المعلومات وتوزيعها في الوقت الحقيقي، أي دورة المشاريع الكاملة على منهاج واحد لتخطيط الموارد المؤسسية؛
- (ج) تقاسم المعلومات دون ازدواجية والربط بسلسلة بين العمليات في المقر والميدان وعبر وظائف ووحدات العمليات؛
- (د) الاحتفاظ بالمعارف وتوزيعها بصرف النظر عن المواقع.

١٣- وعلاوة على ذلك، يعزز نظام تخطيط الموارد المؤسسية المساءلة والشفافية والضوابط الداخلية. وهو يزيد بسرعة من قدرات اتخاذ القرارات والتخطيط عن طريق توفير تقارير صحيحة مستوفاة تشمل جوانب الكمية والنوعية على السواء. ويوفّر نظام تخطيط الموارد المؤسسية أيضاً منهاج عالمي لإدارة المعلومات فيما يتعلق بأنشطة التعاون التقني ونتائج المشاريع ونواتجها من أجل تقاسمها مع جميع الجهات ذات المصلحة.

١٤- ومن المتوقع أيضاً أن يحقق نظام تخطيط الموارد المؤسسية مكاسب في مجالي الكفاءة والفعالية وفقاً لما هو مبين في الوثيقة GC.13/8/Add.1 (الفقرة ١٢) التي ذكر فيها أن من الممكن تحقيق مكاسب تصل إلى ما نسبته ٣٠ في المائة في منظمات كاليونيدو تواجه استبدالاً محتملاً للنظم، عندما تتم إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع قبل استبدال النظم وتصبح معايير الفعالية جزءاً من التقييم المتعلق بعملية اختيار النظام المقبل. وهذا الكسب الذي يصل إلى ٣٠ في المائة سيسمح بتحويل القدرات التي تستحوذ عليها الأيدي العاملة الحالية والعمليات الورقية إلى أنشطة تعاون تقني.

- ١٥ - ويرد فيما يلي الجدول الزمني لاختيار نظام تخطيط الموارد المؤسسية وشريك التنفيذ:
- (أ) إصدار طلب تقديم العروض: ٢٣ تموز/يوليه ٢٠١٠؛
- (ب) طلب تقديم توضيحات: بحلول ٣٠ آب/أغسطس ٢٠١٠ كحد أقصى؛
- (ج) تقديم العروض: ١٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠؛
- (د) تقديم العروض التقنية: اعتباراً من ٤ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠؛
- (هـ) إرساء العقد: تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠؛
- (و) بدء التنفيذ: تشرين الثاني/نوفمبر - كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠.

١٦ - وخلال شهري أيلول/سبتمبر وتشرين الأول/أكتوبر، قام فريق تقييم مؤلف من موظفي جميع المجالات الوظيفية الأساسية (أنشطة التعاون التقني، والاشتراء، والخدمات المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المعلومات والاتصالات) بتقييم العروض العشرة الواردة باستخدام معايير تقييم تفصيلية. واستناداً إلى توصيات الفريق، يُتوقع إبرام العقد المتعلق بنظام تخطيط الموارد المؤسسية وشريك التنفيذ قبل نهاية تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، وذلك وفقاً للنظام المالي والقواعد المالية ودليل الاشتراء. وترد تفاصيل عملية الاشتراء في الوثيقة IDB.38/9/Add.1.

رابعاً - تطورات أخرى

إدارة/تقاسم المعارف والإدارة القائمة على النتائج

١٧ - نُفِّذ، خلال تمرين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع، قدر كبير من الأعمال المتعلقة بإدارة/تقاسم المعارف والإدارة القائمة على النتائج. وعلاوة على ذلك، يتضمن نطاق العقد الذي سيبرم مع شريك تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية عنصري إدارة/تقاسم المعارف والإدارة القائمة على النتائج وذلك من أجل ضمان فعالية استخلاص المعلومات وحفظها وتقاسمها، ومساهمة جميع العمليات والخدمات في تحقيق النتائج المرجوة، ورصد الأداء والإبلاغ عنه بطريقة منهجية.

إدارة المخاطر

١٨ - حُدِّدت، أثناء تنفيذ تمرين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع، المخاطر المحتملة في جميع مراحل دورة المشاريع. وستشكل قائمة المخاطر هذه الأساس الذي تستند إليه الخطوات التالية في عملية إدارة المخاطر، أي مرحلة تقييم المخاطر وتقديرها وترتيبها حسب

الأولويات وتحديد تدابير التخفيف منها. وتعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً من عناصر نظام تخطيط الموارد المؤسسية وستطبق بطريقة منهجية خلال تنفيذ النظام.

المكاسب العاجلة

١٩ - حُدِّد في بداية هذا العام عدد من المكاسب العاجلة (مثل التحسينات في العمليات والإجراءات التي يمكن إجراؤها بقليل من الاستثمار أو دون استثمار) وبدأ تنفيذها منذ نيسان/أبريل ٢٠١٠. ومن أصل ٤٠ مكسباً من هذه المكاسب العاجلة، تحقق ٢٩ مكسباً ويتوقع إنجاز المكاسب المتبقية قريباً.

٢٠ - ولم تسهم تلك المكاسب العاجلة بزيادة كفاءة المنظمة فحسب، بل ساعدت أيضاً، بصورة أهم، على زيادة زخم التغيير ودعم ثقافة التغيير. ومن الأمثلة على تلك المكاسب العاجلة استخدام الطريقة الإلكترونية (E-MODs) في إصدار وثائق الالتزام المتنوعة عوضاً عن إصدارها ورقياً. فنتج عن هذا المكسب العاجل خفض هائل في عدد الأوراق المطبوعة وزيادة كبيرة في كفاءة إصدار تلك الوثائق إضافة إلى إحداث تغيير في ثقافة العمل. أما المكسب العاجل الآخر الذي يدعم اللامركزية، فيتمثل في استحداث عمليات لإدارة الصناديق أكثر ملاءمة وبساطة بالنسبة لموظفي اليونيدو الميدانيين. وهناك مثال آخر هو النظام الإلكتروني لتسجيل وقت الدوام وتخطيط الإجازات (TRALS) الذي يمكن الموظفين من إجراء استعراض كامل لسجل دوامهم وحالة إجازاتهم، وهو مزود ببرنامج إلكتروني سهل الاستعمال للحصول على الموافقة على الإجازات، مما يساهم في توفير في استهلاك الورق وفي زيادة كفاءة إدارة شؤون الموظفين.

تحسين ثقافة العمل

٢١ - قامت أفرقة متخصصة بدراسة المسائل المتعلقة بالتغيير في مجال الاتصال، والمعايير والقيم، وإدارة الأداء لتحقيق النتائج، وإدارة العمل الجماعي والمعارف، وذلك بهدف جعل تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية متوائماً مع التغيير في ثقافة العمل في اليونيدو. وأجريت أيضاً دراسة استقصائية بهدف تحقيق فهم أفضل لثقافة العمل في اليونيدو بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، بغية إرساء قاعدة أساسية لتقييم التقدم في التغيير الثقافي. واستناداً إلى هذا العمل التحضيري، سيستمر برنامج التغيير والتجديد في المنظمة في جعل جميع جهود التغيير متوائمة مع التغيير في ثقافة العمل جنباً إلى جنب مع تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية. مثال ذلك أنه يجري الآن تجربة نظام لتقييم الأداء يكون شاملاً على نطاق ٣٦٠

درجة ومن المتوقع أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من نظام تخطيط الموارد المؤسسية اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠١٢.

الاتصال

٢٢- ورد في الوثيقة IDB.38/9 أن المديرين والموظفين (في المقر وفي الميدان على السواء) يحاطون علماً داخل المنظمة وبشكل منتظم بكل ما يستجد من تطورات في برنامج التغيير والتجديد في المنظمة من خلال مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال. ويجري إطلاع الدول الأعضاء بشكل منتظم من خلال الإحاطات (تمت آخر إحاطة في ١٧ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠) والصفحة المخصصة لبرنامج التغيير والتجديد في المنظمة على الشبكة الإلكترونية الخارجية التي يتاح فيها الاطلاع على جميع وثائق برنامج التغيير والتجديد ذات الصلة وطلب تقديم العروض الخاص باختيار نظام تخطيط الموارد المؤسسية وشريك التنفيذ فضلاً عن النشرة الإعلامية الخاصة ببرنامج التغيير والتجديد في المنظمة.

خامساً- عناصر التكلفة

الموارد الداخلية/الاستثمار في التغيير

٢٣- أنشئ مكتب متخصص خاص بالتغيير والتجديد في المنظمة في آذار/مارس ٢٠١٠ بهدف توجيه عملية تنفيذ برنامج التغيير والتجديد المذكور وتنسيقها وإدارتها بطريقة منهجية وشاملة. ونقل إلى هذا المكتب مدير وموظفان فنيان وموظفو دعم من وظائف أخرى للنهوض ببرنامج التغيير والتجديد والعمل مع الخبراء وشريك تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية. وقد روعيت تماماً، عند نقل الموظفين، توصية مراجع الحسابات الخارجي التالية: "بالنظر إلى أن تخطيط الموارد المؤسسية هو بطبيعته حل تتم قيادته مركزياً فينبغي ضمان وجود الموظفين الأساسيين المسؤولين عن تنفيذه وتدريبهم تدريباً مناسباً" (راجع الوثيقة IDB.38/3). فعلى سبيل المثال، جرى نقل موظفين فنيين اثنين من دائرة خدمات إدارة المعلومات والاتصالات إلى مكتب التغيير والتجديد في المنظمة بصورة مؤقتة. وعند الانتهاء من تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية، سيعود هذان الموظفان إلى دائرة خدمات إدارة المعلومات والاتصالات كخبيرين مدربين وعنصري تغيير بالنسبة للنظام الجديد.

٢٤- ويطلب من الموظفين الآخرين تقديم مدخلات كلما برزت الحاجة إلى استشاراتهم ومساهماتهم التخصصية. ويتيح نهج استخدام الموارد الداخلية الخبيرة هذا للمنظمة فرصة

للاستفادة من المعارف والخبرات الداخلية وكذلك إبقاء التكاليف في حدها الأدنى الممكن. وعلاوة على ذلك، تكفل مشاركة الموظفين الداخليين في برنامج التغيير والتجديد في المنظمة الاستغلال الكامل للمعارف والخبرات الداخلية وتقوي التزام الموظفين وتقلل من مقاومة التغيير وتعزز تقاسم المعارف ونشر المعلومات. كما أن هذا النهج يكشف عن المواهب ويبني العلاقات على نطاق المنظمة ككل ويعزز العمل الجماعي ويحافظ على توهج شعلة التغيير ويسهّل عملية التغيير في ثقافة العمل.

٢٥- وتجدر الملاحظة أن المنظمة كانت قد واصلت، أثناء تنفيذ برنامج التغيير والتجديد، تقديم المزيد من الخدمات. فعلى سبيل المثال، حدثت في تنفيذ أنشطة التعاون التقني، حتى نهاية تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠، زيادة بلغت ٨,٧ ملايين دولار مقارنة بالفترة ذاتها من عام ٢٠٠٩ (تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠: ١٢٩,٩ مليون دولار، وتشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩: ١٢١,٢ مليون دولار).

عناصر التكلفة الخارجية/الميزانية

٢٦- يبلغ مجموع تكاليف برنامج التغيير والتجديد في المنظمة/مبادرة إدارة التغيير ١٣ مليون يورو بالاستناد إلى الحل التقني الأكثر ملاءمة وإمكانية للتطبيق وفقاً لما نص عليه مقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥. وتستند هذه التكاليف إلى نتيجة عملية تقديم العروض التي تجرى لتعيين شريك تنفيذ لنظام تخطيط الموارد المؤسسية وحيازته، وتضع في الاعتبار التنفيذ المتكامل لنظام تخطيط الموارد المؤسسية بكامله. وستكون التكاليف أعلى كثيراً إذا نفذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية بشكل تدريجي أو على مدى فترة طويلة.

٢٧- وترد في الجدول المبين أدناه عناصر التكلفة وتنفيذ متطلبات التمويل على مراحل طوال فترة التنفيذ من عام ٢٠١٠ إلى عام ٢٠١٣:

الجدول ١

نظام تخطيط الموارد المؤسسية وعناصر التكلفة ذات الصلة

(ملايين اليوروات)			
٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١/٢٠١٠	المجموع
ألف- تكاليف نظام تخطيط الموارد المؤسسية:			
شريك التنفيذ:			
٢,٤	٠,٢	٠,٧	١,٥
العمليات الأساسية (إدارة مشاريع التعاون التقني)			
وإدارة المعارف			
٢,٢	٠,٢	٠,٩	١,١
إدارة الموارد البشرية والمرتبات			

المجموع	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١/٢٠١٠	(ملايين اليوروات)
١,٨	٠,٦	١,٢		المالية والاشترى واللوجستيات
٦,٤	١,٠	٢,٨	٢,٦	المجموع الفرعي لشريك التنفيذ
				التدريب وبدء التشغيل
٠,٣	٠,١	٠,١	٠,١	تدريب فريق المشروع
٠,٢		٠,١	٠,١	التدريب في المكاتب الميدانية
٠,٥	٠,١	٠,٢	٠,٢	تدريب الموظفين
١,٠	٠,٢	٠,٤	٠,٤	المجموع الفرعي للتدريب وبدء التشغيل
				البرامجيات
٢,٢	٠,٢	٠,٥	١,٥	رخص نظام تخطيط الموارد المؤسسية
٠,٩	٠,٣	٠,٣	٠,٣	الصيانة
٣,١	٠,٥	٠,٨	١,٨	المجموع الفرعي للبرامجيات
				الأجهزة الحاسوبية:
٠,٦	٠,١	٠,٢	٠,٣	الأجهزة الحاسوبية/البنية التحتية
١١,١	١,٨	٤,٢	٥,١	المجموع الفرعي لتكاليف نظام تخطيط الموارد المؤسسية
				باء- التكاليف الأخرى:
٠,٣		٠,١	٠,٢	خبراء إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع وإدارة المخاطر
٠,٣		٠,١	٠,٢	تكاليف استبدال الموظفين
١,١	٠,٣	٠,٣	٠,٥	الخبراء التقنيين
٠,٢	٠,١	٠,١		تنفيذ المشاريع في المكاتب الميدانية
١,٩	٠,٤	٠,٦	٠,٩	المجموع الفرعي للتكاليف الأخرى
١٣,٠	٢,٢	٤,٨	٦,٠	التكاليف الإجمالية المقدرة
				جيم- متطلبات التمويل
٥,٣			٥,٣	الأموال المتوفرة
٧,٧	٢,٢	٤,٨	٠,٧	النقص في التمويل

ألف- تكاليف نظام تخطيط الموارد المؤسسية

٢٨- شريك التنفيذ (٦,٤ ملايين يورو): يشمل هذا الخدمات الاستشارية المتعلقة بإدماج نظام تخطيط الموارد المؤسسية في جميع المجالات الوظيفية: العمليات الأساسية (إدارة مشاريع التعاون التقني) وإدارة المعارف؛ وإدارة الموارد البشرية والمرتبات؛ والمالية والاشترى واللوجستيات. وسيكون شريك التنفيذ مسؤولاً عن القيام بالمهام الرئيسية التالية:

(أ) العمل بصفة خبير تكامل بين متطلبات اليونيدو وقدرات نظام تخطيط الموارد المؤسسية؛

- (ب) توجيه المنظمة في جميع مراحل تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية؛
- (ج) توفير إطار وخدمات من قبل التدريب وتمدج عمليات تنفيذ المشاريع وتحليل الصلات والثغرات بين النظم القائمة حالياً ونظام تخطيط الموارد المؤسسية؛
- (د) تصميم البنية التحتية لمخطط العمليات وتجربة واختبار المجالات الوظيفية والروابط القائمة فيما بينها؛
- (هـ) وضع التشكيلة اللازمة لنظام تخطيط الموارد المؤسسية لضمان تلبيته لمتطلبات اليونيدو؛
- (و) مساعدة المنظمة في تحقيق الفوائد المتوخاة من نظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد؛
- (ز) دعم اليونيدو خلال مرحلتي التنفيذ والاختبار والمرحلة اللاحقة للتنفيذ.
- ٢٩- التدريب وبدء التشغيل (١ مليون يورو): يلزم هذا لتدريب فريق مشروع نظام تخطيط الموارد المؤسسية التابع لليونيدو وجميع الموظفين ذوي الصلة بالعمليات والإجراءات الجديدة في المقر والمكاتب الميدانية على السواء.
- ٣٠- نظام تخطيط الموارد المؤسسية/البرامجيات (١ مليون يورو): يلزم هذا لشراء رخص تطبيق نظام تخطيط الموارد المؤسسية المتعلقة بالحل المختار، ورخص النظام ذات الصلة، من قبيل قاعدة البيانات ونظم التشغيل. وتلزم تكاليف الصيانة من أجل صيانة نظام تخطيط الموارد المؤسسية.
- ٣١- الأجهزة الحاسوبية/البنية التحتية (٠,٦ مليون يورو): يلزم هذا من أجل الخوادم الجديدة اللازمة لدعم نظام تخطيط الموارد المؤسسية والبنية التحتية.

باء- التكاليف الأخرى

- ٣٢- تشمل التكاليف الأخرى (١,٩ مليون يورو)، وهي جزء لا يتجزأ من تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية، العناصر التالية:
- (أ) إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع وإدارة المخاطر (٠,٣ مليون يورو): يشتمل هذا المبلغ على ٠,٢ مليون يورو من أجل تعيين خبراء لتمارين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع الذي تم خلال منتصف عام ٢٠١٠. ويلزم مبلغ ٠,١ مليون يورو لإدخال إدارة المخاطر المؤسسية في نظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد؛

(ب) استبدال الموظفين (٣,٠ مليون يورو): يلزم هذا المبلغ من أجل تعيين موظفين على أساس مؤقت لمدة تقارب ٦٢ شهر عمل للحلول محل الموظفين النظاميين الذين سيعملون مع شريك التنفيذ على أساس دوام كامل خلال المراحل المختلفة لتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية والعمل كعناصر تغيير خلال العملية؛

(ج) الخبراء التقنيون (١,١ مليون يورو): يلزم هذا المبلغ لتعيين خبراء تقنيين ذوي كفاءات تخصصية فيما يتعلق بالإشراف على تنفيذ النظم الرئيسية لتخطيط الموارد المؤسسية بغية ضمان التنفيذ النوعي وتيسير اتخاذ القرارات بشأن المسائل التقنية المعقدة. وستكون هناك حاجة إلى خبراء تقنيين إضافيين لتوجيه المنظمة في السير قدماً بإدارة المصارف واستحداث تغييرات ثقافية إلى جانب تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية؛

(د) بدء التشغيل في المكاتب الميدانية (٢,٠ مليون يورو): يلزم هذا المبلغ لبدء تشغيل النظام الجديد في المكاتب الإقليمية والميدانية أثناء تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية من جانب فريق اليونيدو الخاص بهذا النظام.

جيم - متطلبات التمويل

٣٣- يبلغ النقص في التمويل ٧,٧ ملايين يورو، كما يلي:

(أ)	٢٠١١/٢٠١٠:	٠,٧ مليون يورو
(ب)	٢٠١٢:	٤,٨ ملايين يورو
(ج)	٢٠١٣:	٢,٢ مليون يورو

دال - التطورات التي حدثت منذ مقرر المؤتمر العام (م ع-١٣/١٥-١٥) وأدّت إلى متطلبات التمويل الحالية

٣٤- قُدّمت، أثناء المؤتمر العام في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ أربعة سيناريوات تغيير محتملة لليونيدو، في دراسة الجدوى المتعلقة بمبادرة إدارة تغيير شاملة تتراوح بين البقاء في الوضع الراهن وإعادة البناء الأساسية (الوثيقة GC.13/8/Add.1). وأوصت دراسة الجدوى بأن السيناريوين الثالث والرابع فقط يمكنان اليونيدو من تحقيق القدرة المطلوبة لمواجهة التحديات الملحة التي تواجهها المنظمة. فالسيناريو الثالث (١,٩ ملايين يورو) سيمكّن اليونيدو من تحقيق القدرة المطلوبة وتلبية المتطلبات الخارجية، حيث يدمج الإجراءات والنظم الجديدة مع المحافظة على النظام المالي الحالي. وقُدّم السيناريو الرابع (بمجموع التكاليف:

٢٠,٥ مليون يورو) باعتباره أكثر الحلول نجاعة وشمولاً من الناحية التقنية مما يسمح بتكليف النظام الجديد المختار بحسب الطلب بحيث يناسب تماماً ظروف اليونيدو ومتطلباتها في مجموعة واحدة متكاملة لتخطيط الموارد المؤسسية تشمل نظاماً مالياً، ولو كان ذلك بتكاليف باهظة وفي فترة زمنية أطول.

٣٥- وكان المؤتمر العام في مقرره م ع-١٣/م-١٥ قد "أحاط علماً بدراسة الجدوى بشأن مبادرة إدارة التغيير الشاملة الواردة في تقرير المدير العام التي تبرز جملة أمور منها التحديات الفريدة التي تواجهها المنظمة من حيث الآثار المحتملة على تمويل أنشطة التعاون التقني في المستقبل، وإضفاء الطابع المؤسسي على الإدارة القائمة على النتائج، والاستخدام الفعال للموارد الميدانية، والإسهام في تحقيق الاتساق على نطاق منظومة الأمم المتحدة والخطر الحسيم المتمثل في أعطال نظم عتيقة (GC.13/8/Add.1).

٣٦- وطلب المؤتمر أيضاً إلى المدير العام تنفيذ هذا المقرر بالتشاور مع الدول الأعضاء ووفقاً للتوصيات الواردة في دراسة الجدوى (الوثيقة GC.13/8/Add.1) وذلك باختيار الحل التقني الأكثر ملاءمة وإمكانية للتطبيق وقرّر أن يخصّص من أرصدة الاعتمادات غير المنفقة المستحقة للدول الأعضاء في عام ٢٠١٠ والمتبقية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩، مبلغ لا يتجاوز ٩ ١١٣ ٩٤٩ مليون يورو وكذلك أي وفورات في الميزانية من البرامج الرئيسية غير البرامج جيم ودال وهاء ووو التي قد تصبح متاحة خلال فترة التنفيذ.

٣٧- ووفقاً لما طلبه المدير العام في مقرر، التمسست اليونيدو الحل الأكثر ملاءمة وإمكانية للتطبيق عن طريق مناقصة تنافسية دولية. وترد عناصر تكلفة تنفيذ الحل الناتج عن ذلك في الجدول ١ الوارد أعلاه عن تكاليف العناصر الخارجية/الميزانية. ويمكن اعتبار هذا الحل السيناريو الثالث+ "الحل المتكامل لنظام تخطيط الموارد المؤسسية"، الذي سيسمح لليونيدو بأن تفي تماماً بمتطلباتها المستقبلية وفقاً لما هو منصوص عليه في الباب الثالث من هذه الوثيقة.

٣٨- وقد دل كل من تمرين إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع للأعمال الرئيسية وعملية اختيار نظام لتخطيط الموارد المؤسسية بوضوح على أنه لا يمكن إلا لتنفيذ حل متكامل تماماً يستند إلى منهاج واحد أن يلي متطلبات المنظمة الطويلة الأمد ويحقق فوائد برنامج التغيير والتجديد في المنظمة. ولذلك فإن التكاليف الإجمالية البالغة ١٣,٠ مليون يورو للتسليم المتكامل لنظام تخطيط الموارد المؤسسية بكامله فيما يتعلق بجميع المجالات الوظيفية، بما في ذلك إدارة المخاطر المؤسسية والإدارة القائمة على النتائج وتقاسم المعارف، تستند إلى الحل التقني الأكثر ملاءمة وإمكانية للتطبيق.

٣٩- أما الأسباب الرئيسية للمتطلبات الإضافية البالغة ٣,٩ ملايين يورو (١٣,٠ مليون يورو - ٩,١ ملايين يورو) فمبينة في الجدول ٢ الوارد أدناه:

الجدول ٢

توزيع المتطلبات الإضافية (بملايين اليوروات)

السيناريوات	الثالث التغيير الشامل	الثالث + الحل المتكامل المتعلق بنظام تخطيط الموارد المؤسسية	المتطلبات الإضافية من السيناريو الثالث إلى السيناريو الثالث +	الرابع إعادة البناء الأساسية
التكاليف الخارجية الإجمالية	٩,١	١٣,٠	٣,٩	٢٠,٥
البرامجيات والأجهزة الحاسوبية	٢,٥	٣,٧ البرامجيات ٣,١ + الأجهزة ٠,٦	١,٢ تشمل المالية واللوجستيات والإبلاغ (٠,٣) والصيانة لمدة ثلاث سنوات (٠,٩)	٤,٠
شريك التنفيذ: بما في ذلك خبراء خدمات إدارة الاتصالات وإعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع	٥,٠ شريك التنفيذ +٣,٥ خبراء خدمات إدارة الاتصالات وإعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع ١,٥	٦,٧ شريك التنفيذ +٦,٤ خبراء إعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع وإدارة المخاطر المؤسسية	١,٧ الجهد المبذول لتنفيذ نماذج المالية واللوجستيات والإبلاغ	١١,٠ شريك التنفيذ +٧,٠ خبراء خدمات إدارة الاتصالات وإعادة تصميم عمليات تنفيذ المشاريع ٤,٠
التدريب	٠,٣	١,٠	٠,٧ تشمل تدريب جميع الموظفين (المقر والميدان)	١,٠
تكاليف استبدال الموظفين	٠,٥	٠,٣	٠,٢- جهد الفريق الداخلي أقل من المتوقع	٢,٠
مراقبة المشاريع: بما في ذلك الخبراء التقنيين وبدء التشغيل	٠,٨	١,٣ الخبراء التقنيين +١,١ بدء التشغيل الميداني ٠,٢	٠,٥ تشمل بدء التشغيل الشامل (٠,٢) وخبير الثقافة (٠,٣)	٢,٥

سادساً - متطلبات التمويل

٤٠ - وفقاً لما ورد في الجدول ١ المتعلق بعناصر التكلفة الخارجية/الميزانية، فإن مجموع تكاليف تنفيذ برنامج التغيير والتجديد في المنظمة/مبادرة إدارة التغيير يبلغ ١٣ مليون يورو. ووفقاً لمقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥، فقد تلقت المنظمة تبرعات بلغ مجموعها ٥,٣ ملايين يورو. ولذا، فإن هناك نقصاً في التمويل قدره ٧,٧ ملايين يورو (١٣ مليون يورو - ٥,٣ ملايين يورو) من أجل تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية خلال الفترة من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٣، على النحو التالي:

(أ)	٢٠١١/٢٠١٠:	٠,٧ مليون يورو؛
(ب)	٢٠١٢:	٤,٨ ملايين يورو؛
(ج)	٢٠١٣:	٢,٢ مليون يورو؛

٤١ - وفي ١٧ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، عقدت جلسة إحاطة للدول الأعضاء بشأن آخر التطورات المتعلقة ببرنامج التغيير والتجديد في المنظمة، ولا سيما تلك المتعلقة بعملية الاشتراء لاختيار نظام تخطيط الموارد المؤسسية. ونوقش في هذه المناسبة عدد من خيارات التمويل.

٤٢ - واستناداً إلى التعليقات التي قدمت خلال ذلك الاجتماع والمشاورات التي أعقبته، حدّدت الأمانة حلاً تموالياً بديلاً، وهو على النحو التالي:

#	المصدر:	المبلغ	الإيضاحات
١	المبالغ التي سبق جمعها	٥,٣ ملايين يورو	وفقاً للمقرر م ع-١٣/م-١٥، وكما ورد في المذكرة الإعلامية رقم ٣ المؤرخة ١٨ شباط/فبراير ٢٠١٠
٢	التبرعات	٠,٥ مليون يورو	قدمت من دولة عضو من أجل تقوية معايير اليونيدو الائتمانية لتفي بمتطلبات مرفق البيئة العالمية
٣	وفورات تحققت في الميزانية أثناء فترة التنفيذ	١,٧ مليون يورو	بالإشارة إلى المقرر م ع-١٣/م-١٥؛ بما في ذلك الوفورات المحتملة في الميزانية من جميع البرامج الرئيسية باستثناء الموارد المخصصة للبرنامج العادي للتعاون التقني والموارد الخاصة لصالح أفريقيا

#	المصدر:	المبلغ	الإيضاحات
٤	الصندوق الاحتياطي الخاص بتقلبات أسعار الصرف*	٥,٥ ملايين يورو	وهو صندوق احتياطي أنشئ بغرض حماية المنظمة من تقلبات سعر الصرف الناتجة عن بدء العمل بنظام أحادي العملة يعتمد اليورو (المقرر م ع-٨/١٦م، الفقرة (د)، والمقرر م ع-١٣/١٤م، الفقرة (هـ)، كما هو وارد في المرفق). ويوجد حالياً رصيد بقيمة ١١ مليون يورو في هذا الصندوق الاحتياطي بفضل التقلبات المؤقتة التي حدثت خلال فترات السنتين الأربع الماضية في سعر الصرف والتي كانت في صالح المنظمة. ولا يتوقع أن يعرض اقتطاع ٥,٥ ملايين يورو من هذا الرصيد المنظمة لمخاطر غير لازمة بسبب تقلبات سعر الصرف في المستقبل.
	المجموع	١٣ مليون يورو	

سابعاً - الماضي قديماً

٤٣ - يتوقع بدء تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية، بمساعدة شريك التنفيذ، في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠. وكما يرد في الجدول أدناه، فإن تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية سيتم على أربعة مراحل:

المراحل	نمطة (مناط) برمجية نظام تخطيط الموارد المؤسسية	الإمكانات المحددة	الجدول الزمني
المرحلة الأولى الأعمال الأساسية (مشاريع التعاون التقني) وإدارة المعارف	إدارة المشاريع والموارد، محاسبة المشاريع، إدارة الحفاظ...	نظام واحد متكامل لإدارة المعلومات الفنية والمالية الخاصة بالمشاريع، والتمكن من تطبيق نظام الإدارة القائمة على النتائج وإدارة المخاطر المؤسسية باستخدام نظام موحد لتخطيط الموارد المؤسسية.	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ إلى حزيران/ يونيه ٢٠١١

* تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن حسابات منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للفترة المالية من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧ (الوثيقة IDB.35/3-PBC.24/3) المؤرخ ٢ تموز/يوليه ٢٠٠٨ - المرفق الخامس: ملحوظات على البيانات المالية، ٣-١٣ الاحتياطات الأخرى، ٣٤ الصندوق الاحتياطي الخاص بتقلبات سعر الصرف.

تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن حسابات منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للفترة المالية من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ (الوثيقة IDB.38/3-PBC.26/3) المؤرخ ١٧ حزيران/يونيه ٢٠١٠ - المرفق الخامس: ملحوظات على البيانات المالية، ٣-١٣ الاحتياطات الأخرى، ٣٤ الصندوق الاحتياطي الخاص بتقلبات سعر الصرف.

المراحل	نمطة (مناطق) برمجية نظام تخطيط الموارد المؤسسية	الإمكانيات المحددة	الجدول الزمني
المرحلة الثانية إدارة الموارد البشرية، بما فيها المرتبات	التوظيف والمرتبات وإدارة الأداء وإدارة الرأسمال البشري... المرتب	حل متكامل لإدارة الموارد البشرية بأكملها، للموظفين والخبراء الاستشاريين على السواء. استبدال نظام الحاسوب الرئيسي.	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١
المرحلة الثالثة المسائل المالية	دفتر الأستاذ العام، والميزنة، والمصروفات والمقبوضات، والخزائن، والمحاسبة المتعلقة بالمئج/الصناديق..	التمكن من إجراء تكامل للعملية كلها مع باقي المجالات الوظيفية وفي الوقت ذاته دعم الاستخبارات التجارية	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ إلى كانون الثاني/يناير ٢٠١٣
المرحلة الثالثة الاشترء والمسائل اللوجستية	إدارة الاشرء وشؤون الموردين والموجودات والمخزون والسفر	إتاحة المجال لتقديم غير مركزي للطلبات، وعمليات اشترء إلكتروني مدججة وإدارة دورة حياة المورد والموجودات.	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ إلى كانون الثاني/يناير ٢٠١٣
المرحلة الرابعة إدارة المعارف والتعاون	إدارة المضمون، والتعاون، والإبلاغ عن طريق شبكة الانترنت	مصدر واحد يسهل الوصول إليه لاستخلاص المعلومات وحفظها وتقاسمها وتيسير التعاون على المستوى العالمي. سيطبق هذا النظام بالتزامن مع تنفيذ المراحل من ١ إلى ٣.	كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ إلى كانون الثاني/يناير ٢٠١٣

٤٤ - وستواصل معالجة عنصر الناس والثقافة في برنامج التغيير والتجديد في المنظمة أثناء تنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية. ومن المقرر تنظيم معتكف لكبار المسؤولين الإداريين خلال شباط/فبراير ٢٠١١ من أجل تدارس مسألتي برنامج التغيير والتجديد في المنظمة وخطة العمل.

ثامناً - الإجراء المطلوب من المجلس اتخاذه

٤٥ - مع مراعاة استنتاج لجنة البرنامج والميزانية ٣/٢٠١٠، لعل المجلس يود أن ينظر في اعتماد مشروع المقرر التالي:

"إن مجلس التنمية الصناعية:

"(أ) يحيط علماً بالمعلومات الواردة في الوثائق IDB.38/9، Add.1 و Add.2، بما في ذلك خطة الشروع بتنفيذ نظام تخطيط الموارد المؤسسية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠، ويستذكر استنتاج لجنة البرنامج والميزانية ٣/٢٠١٠؛

"(ب) يحيط علماً بالتقدم المحرز في تنفيذ مقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥؛

"(ج) يعرب عن تقديره للدول الأعضاء التي تخلت عن حصصها من أرصدة الاعتمادات غير المنفقة وفقاً للفقرة (ح) من مقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥، وللدول الأعضاء التي قدمت تبرعات إلى برنامج التغيير والتجديد في المنظمة، مما نتج عنه ما مجموعه ٥,٣ ملايين يورو؛

"(د) يستذكر أيضاً الفقرة (ط) من مقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٥، ويأذن باستخدام الوفورات في الميزانية التي تحققت من البرامج الرئيسية باستثناء الموارد المخصصة للبرنامج العادي للتعاون التقني والموارد الخاصة لصالح أفريقيا خلال فترة التنفيذ؛

"(هـ) يستذكر كذلك الفقرة (هـ) من مقرر المؤتمر العام م ع-١٣/م-١٤، ويأذن بسحب مبلغ ٥,٥ ملايين يورو من الصندوق الاحتياطي الخاص بتقلبات سعر الصرف من أجل تمويل برنامج التغيير والتجديد في المنظمة."

المرفق

م ع-٨/م-١٦ تأثر اليونيدو باليورو

إن المؤتمر العام:

- (أ) قرّر، ابتداء من الفترة المالية ٢٠٠٢-٢٠٠٣، اعتماد نظام أحادي العملة لتقرير الاشتراكات يستند إلى اليورو، فيما يتعلق بالاشتراكات في الميزانية العادية،
- (ب) قرّر أيضاً تعديل ما يتصل بذلك من بنود النظام المالي لليونيدو المتعلقة بإعداد الميزانيتين، ورصد الاعتمادات، وتقرير الأنصبة، وتحصيل الاشتراكات والسلف، وعملة الحسابات، على النحو المبين في الفقرة ٣٤ من الوثيقة GC.8/15-IDB.21/30؛
- (ج) أذن للمدير العام بإدخال التعديلات اللازمة على الجدول ١ من النظام الأساسي لموظفي اليونيدو ومرفقات ذلك النظام، على النحو الوارد في الفقرة ٣٥ من الوثيقة GC.8/15-IDB.21/30؛
- (د) أذن للمدير العام أيضاً بأن ينشئ صندوقاً احتياطياً، لا يخضع لأحكام البندين ٢-٤ (ب) و ٢-٤ (ج) من النظام المالي، بغرض حماية المنظمة من تقلبات أسعار الصرف؛
- (هـ) طلب إلى المدير العام أن يقدم إلى المؤتمر العام في دورته العادية العاشرة تقريراً عن تنفيذ عملية الانتقال إلى نظام أحادية العملة.

الجلسة العامة التاسعة

٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩

م ع-١٣/م-١٤ البرنامج والميزانيتان، ٢٠١٠-٢٠١١

إن المؤتمر العام:

- (أ) أحاط علماً بمقرّر مجلس التنمية الصناعية م ت ص-٣٦/م-١١؛
- (ب) أحاط علماً أيضاً باقتراحات البرنامج والميزانية المنقحة لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ بصيغتها الواردة في الوثيقة IDB.36/7؛

(ج) وافق على تقديرات النفقات الإجمالية للميزانية العادية البالغ مجموعها ١٥٦ ٦٠٩ ١٨٨ يورو والمزمع تمويلها من الاشتراكات المقررة بمقدار ١٥٦ ٦٠٩ ١٨٨ يورو ومن الإيرادات الأخرى بمقدار ٥ ٢١٠ ٥٠٠ يورو؛

(د) وافق أيضا على تقديرات النفقات الإجمالية البالغ مجموعها ٢٢ ٨٠٦ ٨٧٧ يورو لأغراض الميزانية التشغيلية لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ المزمع تمويلها من التبرعات بمقدار ٢٢ ١٨٧ ٦٧٧ يورو ومن الإيرادات الأخرى بمقدار ٦١٩ ٢٠٠ يورو وفق ما قد ينص عليه النظام المالي؛

(هـ) وافق كذلك على الاستخدام الجزئي للرصيد الاحتياطي المتراكم الخاص بتقلبات أسعار الصرف بغية تمويل أي عجز في تقديرات الإيرادات من أجل تنفيذ البرامج على النحو الكامل حسبما هو منصوص عليه في الوثيقة IDB.36/7.

الجلسة العامة الثامنة

١١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩