



الأمم المتحدة

تقرير مجلس مراجعي الحسابات

عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١

المجلد الخامس

المخطط العام لتجديد مباني المقر

الجمعية العامة

الوثائق الرسمية

الدورة السابعة والستون

الملحق رقم ٥

الجمعية العامة
الوثائق الرسمية
الدورة السابعة والستون
الملحق رقم ٥

تقرير مجلس مراجعي الحسابات

عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١

المجلد الخامس
المخطط العام لتجديد مباني المقر



الأمم المتحدة • نيويورك، ٢٠١٢

ملاحظة

تتألف رموز وثائق الأمم المتحدة من حروف وأرقام. ويعني إيراد أحد هذه الرموز
الإحالة إلى إحدى وثائق الأمم المتحدة.

ISSN 0257-103X

المحتويات

الصفحة

٧	كتاب الإحالة
١	موجز
٧	ألف - الولاية والنطاق والمنهجية
٧	باء - معلومات أساسية وتطورات رئيسية
٩	جيم - الاستنتاجات والتوصيات
٩	١ - متابعة التوصيات السابقة الصادرة عن مجلس مراجعي الحسابات
١٠	٢ - إدارة الميزانية
٢٣	٣ - جداول المشروع الزمنية
٢٥	٤ - نطاق المشروع وجودته
٢٦	٥ - الحوكمة
٣٠	٦ - الإدخال في الخدمة والتسليم
٣٢	٧ - الشراء
٣٤	٨ - استعمال حيز المكاتب
٣٧	دال - شكر وتقدير

المرفقات

٣٨	الأول - المراحل الرئيسية لإعداد الاستراتيجية والميزانية للمخطط العام لتحديد مباني المقرر
٤٠	الثاني - المبلغ عنه في تقارير الأمين العام المرحلية من ميزانية وتقديرات للتكلفة النهائية المتوقعة
٤١	الثالث - تحليل حالة تنفيذ توصيات المجلس للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠

٤٤	الرابع - تواريخ استكمال المخطط العام لتجديد مباني المقر
٤٥	الخامس - فئات أوامر التغيير
٤٦	السادس - تعليق المجلس السابق بشأن كفاية التكلفة النهائية المتوقعة ومخصص طوارئ المشروع

[٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٢]

أتشرف بأن أحيل إليكم تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن المخطط العام لتحديد
مباني المقر للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

(توقيع) ليو جياي

مراجع الحسابات العام بجمهورية الصين الشعبية
رئيس مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة

رئيس الجمعية العامة للأمم المتحدة
نيويورك

تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن المخطط العام لتجديد مباني المقر للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١

موجز

إن تجديد الأمم المتحدة مقرها الكائن في نيويورك، المصطلح على تسميته "المخطط العام لتجديد مباني المقر"، مشروع متشعب ذو قيمة عالية وحضور بارز يستهدف تحديث حرم لمنظمة الذائع الشهرة المشيّد في خمسينات القرن العشرين، وتأمينه، والحفاظ على هيئته الإنشائية. وقد طلبت الجمعية العامة إلى مجلس مراجعي الحسابات في قرارها ٢٩٢/٥٧ أن يعدّ تقريراً سنوياً عن المشروع. ويتضمن هذا التقرير الاستنتاجات والتوصيات التي انتهى إليها استعراض المجلس السنوي للتقدم المحرز في تنفيذ المخطط العام لتجديد مباني المقر.

الاستنتاج العام الذي توصل إليه المجلس

في آذار/مارس ٢٠١٢، حددت إدارة المنظمة تكلفة نهائية متوقعة للمخطط العام لتجديد مباني المقر قدرها ٢ ٤٢١ مليون دولار^(١). وهذا يزيد على الميزانية المنقحة الموحدة البالغ قدرها ١ ٩٩٠ مليون دولار بما مقداره ٤٣٠ مليون دولار (٢٢ في المائة)^(٢). وحسبما لوحظ في هذا التقرير، توجد ضغوط ناتجة عن تكاليف متبقية معتبرة؛ ولا يستطيع المجلس أن يعطي تأكيدات بشأن التكلفة النهائية المتوقعة حسبما توردها التقارير في الوقت الراهن. وانعدام التنبؤ بالتكاليف تنبؤاً دقيقاً شفافاً مناسباً في توقيته يمثل حائلاً دون اتخاذ قرارات فعالة من قبل المكلفين بالإدارة، مما يمكن أن يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع وحالات التأخير.

ويرى المجلس أن تنبؤ إدارة المنظمة بالتكلفة النهائية المتوقعة غير كامل ولا يستند إلى نهج تحليلي كاف؛ ولذلك ليس واضحاً ما إذا كان هناك مخصص طوارئ كاف لمواجهة مخاطر المشروع من الآن وحتى اكتماله. كذلك، تبنت إدارة المنظمة، وقد شارفت على بلوغ الحد المقرر لميزانياتها المعتمدة (سلطة الالتزام)، نهج مشتريات منقح يسمح باستمرار التشييد

(١) تشمل تكاليف التحسينات الأمنية المعززة، و "التكاليف المرتبطة"، والمركز الثانوي للبيانات، وتكاليف الحيز البديل الإضافية غير المدرجة في الميزانية أصلاً.

(٢) يشمل الميزانية الأصلية (٨٧٦,٧ مليون دولار) ومِنَحاً من الدول الأعضاء (تصل إلى ١٠,٧ ملايين دولار) ومنحة من البلد المضيف للتحسينات الأمنية المعززة (٩٩,٦ مليون دولار) وتمويلاً من حساب الدعم (٣,٣ ملايين دولار).

الضروري، ولكن بطريقة واحدة هي الشراء بطريقة تزايدية. ومن الممكن أن يبخر هذا النهج قيمة المال، رغم أن إدارة المنظمة قد أخطرت المجلس بأن النهج المذكور لم يؤد حتى حزيران/يونيه ٢٠١٢ إلى زيادة التكاليف. وإذا تجاوز المشروع سلطة الالتزام سيتوقف التشييد وستتكد تكاليف إضافية معتبرة.

وعندما قدم المجلس تقريراً عن المشروع آخر مرة في شباط/فبراير ٢٠١١، ذهبت التنبؤات إلى تجاوز الميزانية بمبلغ ٧٩ مليون دولار. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، أفادت إدارة المنظمة بأن التجاوز المتنبأ به قد ازداد إلى ٢٨١ مليون دولار. والعناصر الرئيسية وراء هذه الزيادة تتمثل فيما يلي: ١٤٧ مليون دولار "تكاليف مرتبطة"، لم تدرجها إدارة المنظمة في طلبها الأولي لميزانية المشروع، أو قُيّدت لاحقاً باعتبارها جزءاً من ميزانيات الإدارات؛ و ٤٣ مليون دولار تكاليف استخراج حيز بديل.

وفيما بين تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ وآذار/مارس ٢٠١٢، أفادت إدارة المنظمة بزيادة التكاليف بمبلغ ١٤٩ مليون دولار، بحيث بلغ إجمالي التجاوز ٤٣٠ مليون دولار. واتصلت العناصر الرئيسية الدافعة لزيادة التكاليف المبلغ عنها في هذه الفترة بتحقيق ضغوط التكاليف والمخاطر التي حددها مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر قبل ذلك بوقت طويل وإن لم يدرجها في تنبؤاته. وفي هذا الصدد، يلاحظ المجلس أن إدارة المنظمة لم تنفذ بشكل كاف توصيات هامة، قدمها المجلس في تقريره السابق، بشأن الحاجة إلى تنبؤ بالتكاليف يتسم بطابع تحليلي أوضح وبكونه كاملاً والحاجة إلى إدراج مخصصات للمخاطر الواردة في سجل المخاطر. ويرى المجلس أنه لو نُفذت هذه التوصيات لظهرت في وقت أبكر كثيراً الصعوبات المالية للمخطط العام المبلغ عنها بين تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ وآذار/مارس ٢٠١٢، بحيث يتسنى للجهات المكلفة بالإدارة اتخاذ القرار في وقت أنسب وبشكل أفضل. ولكي تتمكن الجمعية العامة من اتخاذ قرار مدروس جيد التوقيت فيما يختص بتمويل المشروع مستقبلاً يجب أن تقدم إدارة المنظمة بأقصى سرعة تكلفة نهائية متوقعة تكون كاملة ومبررة جيداً ودقيقة.

ورغم الزيادات في التكاليف المسقطة، يتمتع المخطط العام بفريق إنجاز مشاريعي ذي خبرة وتكاليف تشييده جرى استعراضها والتفاوض بشأنها جيداً قبل الدفع.

ويسلم المجلس باستمرار التقدم بشأن المخطط العام. ونقل الموظفين من الحيز المكتبي المؤقت، المعروف باسم "الحيز البديل"، إلى مبنى الأمانة العامة ما زال في حدود الجدول الزمني الموضوع، بحيث يبدأ في منتصف عام ٢٠١٢. وإذا سارت الأمور جميعها على ما يرام بإعادة الموظفين إلى الأمانة العامة أثناء النصف الثاني من عام ٢٠١٢ سيمثل هذا استكمالاً

لمعلم مشاريعي هام كما سيساعد على خفض مستوى المخاطر المتعلقة بالوقت والتكلفة. وتواريخ الاستكمال المسقطة بالنسبة لمباني الحرم الرئيسية (انظر المرفق الأول) هي نفس التواريخ المذكورة في تقرير المجلس السابق ((A/66/5 (Vol. V)، إذ من المقرر استكمال المشروع نهائياً في صيف ٢٠١٤، أي بعد سنة تقريباً من الموعد المخطط، وهذا إلى حد بعيد ناتج عن التحسينات الأمنية المعززة الضرورية. إلا أن المجلس يلاحظ أن الجدول الزمني الجاري عرضة لضغط شديد وأنه يحتمل تكبد تكاليف 'تسريع' كي يظل المشروع في إطار الجدول الزمني، وإذا لم تُحل قضايا التمويل المستعرضة أعلاه في وقت مناسب يمكن أن تظهر حالات تأخير أخرى وأن تزداد التكاليف.

الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات

إذا وضعنا في الحسبان نطاق التكاليف المرتبطة ومركز البيانات الثانوي، تكون تكلفة المشروع النهائية المتوقعة أكبر من الميزانية المنقحة بمبلغ ٤٣٠ مليون دولار ويبدو أن مخصص الطوارئ الباقي غير كاف لإدارة الضغوط القائمة التي تتعرض لها الميزانية. وأسباب تجاوز التكلفة تشمل: اعتماد استراتيجية تشييد معجلة أكثر تكلفة، وإدراج التكاليف المرتبطة في ميزانية المخطط العام لتجديد مباني المقر، وارتفاع مستويات التغيير. ويؤكد تقرير المجلس أنه بينما يعزى قدر كبير من التغيير إلى الظروف غير المتوقعة كان من المتعين التنبؤ ببعض هذه التكاليف والإبلاغ عنها في وقت أبكر مما حدث. وعندما زادت إدارة المنظمة تقديرها لتكاليف المشروع في عام ٢٠٠٨ قللت أيضاً تقديرها لمخصص الطوارئ اللازم واعتمادات تصاعد الأسعار للمشروع بمبلغ ٢٤٣ مليون دولار. وروعي عند تحديد حجم الاعتمادات الجديد المناخ الاقتصادي الأنسب والمخاطر المتجنبة بتنفيذ الاستراتيجية المعجلة، ولكن حجم الاعتمادات لا يعكس المخاطر الجديدة المعتبرة الكامنة في الاستراتيجية المعجلة. وحسبما ورد في تقارير المجلس السابقة، يبدو أن مخصص الطوارئ الباقي غير كاف ويرى المجلس أنه في حدود الميزانية الموحدة الجارية البالغ قدرها ١ ٩٩٠ مليون دولار لا يمكن استكمال المشروع ليلغ النطاق الجاري.

والجلس لا يستطيع أن يؤكد أن التكلفة النهائية المتوقعة التي قدمتها إدارة المنظمة فيما يختص بالمشروع قائمة على منهجية شاملة، ويرى أن من المرجح أن تكون التكلفة النهائية أعلى مما ورد في التقارير الراهنة. وقد أوصى المجلس في تقريره السابق بأن تعزز إدارة المنظمة التنبؤ بالتكاليف بمراعاة التكلفة المحتملة تكبدها فيما يختص بمخاطر المشروع المحددة وتقدير لتكلفة أوامر التغيير لحين إتمام المشروع. وبينما بدأت إدارة المنظمة في تحسين

تنبؤها بالتكاليف وبينت عزمها على احتواء التكاليف قدر الإمكان تظل هناك ضغوط قوية أخرى متعلقة بالتكاليف ولا توجد في تنبؤ إدارة المنظمة بالتكاليف أي مخصصات مسبقة أو صريحة من أجل ما يلي:

- غالبية مخاطر المشروع الباقية
- أوامر التغيير لحين استكمال المشروع: إذ تسمح التكلفة النهائية المتوقعة بعدد صغير من أوامر التغيير التي يحتمل الاحتياج إليها ولكنها لا تسمح بأوامر تغيير ستدعو الحاجة إليها ولكنها لم تتحدد بعد
- كافة أنشطة التعجيل اللازمة للتقيد بالجدول الزمني للمشروع (تسمح التكلفة النهائية المتوقعة ببعض أنشطة التعجيل ولكنها لا تسمح بتكاليف لأنشطة تعجيل أخرى محتملة)
- جميع المطالبات الجارية والمطالبات الممكن تقديمها مستقبلاً
- أحدث التقديرات لما تبقى من عقود السعر الأقصى المضمون
- تكاليف تغيير أماكن المكاتب خارج المقر، بقدر الوفاء بها من ميزانية المخطط العام لتجديد مباني المقر.

وهناك أوجه ضعف في ترتيبات حوكمة المخطط العام لتجديد مباني المقر، ومن ناحية أخرى لم تنذر إدارة المنظمة الجمعية العامة في وقت مبكر بزيادات التكلفة الممكنة. ويلاحظ المجلس أن المخطط العام يعاني من عدم وجود حوكمة إدارة عليا فعالة من شأنها تقديم كل من الدعم والتحدي الإيجابي للفريق المشاري، بما في ذلك الاستعراض الفعال للتنبؤات المتعلقة بالتكاليف قبل إبلاغ الجمعية العامة بها.

وإذا لم يُتفق على حل مقبول لمعالجة تجاوز التكاليف ولم ينفذ هذا الحل على وجه السرعة سيخرج المشروع عن حدود سلطة الالتزام، مما يؤدي إلى حالات تأخير أخرى وزيادات أخرى في التكاليف. وتجاوز التكاليف يمكن معالجته بمزيج مؤلف من خفض النطاق وتقليل الجودة، وتدابير محققة لكفاءة التكاليف، وإعادة تخصيص تكاليف المشروع المرتبطة في أنحاء أخرى من المشروع، والإفراج عن تمويل إضافي للمشروع. ومهما كان الحل، يجب الاتفاق قبل أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع تجنباً لزيادة التكاليف مرات أخرى. وبينما تحاول إدارة المنظمة تقليل العجز في المشروع سيكون من الأهمية بمكان وأكثر من أي وقت مضى على الإطلاق أن تقدم تلك الإدارة التقارير على فترات أقصر مما يحدث

الآن مشفوعة بتقييم أدق للتكلفة النهائية المتوقعة تمكيناً للجمعية العامة من المداومة على رقابة القرارات المتعلقة بالتغييرات المدخلة على النطاق والجودة. ولكي تثق الجمعية العامة في التكلفة النهائية المتنبأ بها، يلزم أن تنظر إدارة المنظمة في الطريقة التي بفضلها يمكن تقديم تأكيدات بشأن دقة التكلفة النهائية المتوقعة واكتمالها.

والجلس يشدد على المخاطر والقضايا الأخرى المتعلقة بتسليم المخطط العام لتجديد مباني المقر إلى شاغليه اللاحقين، ولجنة استعراض العقود بعد التعاقد، واستعمال الحيز المكتبي بكفاءة. وبينما تعززت عمليات التسليم منذ صدور تقرير المجلس الأخير، يلقي هذا التقرير الضوء على القضايا الباقية. وقد اتخذت إدارة المنظمة بعض الإجراءات الرامية إلى تقوية لجنة استعراض العقود بعد التعاقد فيما يختص بفحص تعديلات العقود فحصاً دقيقاً ولكن هناك قدراً معتبراً من المتأخرات الباقية في أعمال تلك اللجنة. كما يشدد هذا التقرير على أن خطوة تستهدف الاستعمال المرن للحيز المكتبي يمكن، متى أديرت إدارة جيدة، أن تسفر عن صور معتبرة من كفاءة التكاليف وأن تسفر على مدار الزمن عن جني مكاسب تفوق تجاوزات تكاليف المشروع.

ويقدم المجلس توصيات تفصيلية في متن هذا التقرير. وباختصار، فإن التوصيات الرئيسية تدعو إدارة المنظمة إلى:

- أن تقدر وتعيد حساب التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع، بما في ذلك، وهذا هو الأهم، تقديرات ل: (أ) مخاطر المشروع المعينة؛ (ب) أوامر التغيير حين استكمال المشروع، بما فيها الأوامر التي ستدعو الحاجة إليها وإن لم تتحدد بعد؛ (ج) أنشطة التعجيل اللازمة للتقيد بالجدول الزمني للمشروع؛ (د) المطالبات التي قُدمت ومخصص طوارئ للمطالبات المقبلة؛ (هـ) تقديرات محدّثة لما تبقى من عقود السعر الأقصى المضمون (بتجديد المصادقة على الأسعار وتحديد مستوى واقعي لمخصص الطوارئ استناداً إلى الدروس المستفادة من عقود السعر الأقصى المضمون السابقة)؛ (و) تكاليف تغيير أماكن المكاتب المؤقتة بقدر تغطيتها من ميزانية المخطط العام لتجديد مباني المقر
- أن تحدد، متى توافرت لديها تكلفة نهائية متوقعة كاملة دقيقة، المسار الزمني لالتزامات المشروع المتبقية وتلتزم اعتماد التمويل من الجمعية العامة في أقرب فرصة، على أن تكون واضحة بشأن ما سيتركه التأخير في الإفراج عن التمويل، أو الإفراج عنه جزئياً، من آثار على التكاليف والتوقيت

- أن تسارع بإقامة حوكمة أفعل وأكثر انتظاماً تشرف على المخطط العام لتجديد مباني المقر

- أن تطلب إلى إدارة الشؤون الإدارية ما يلي: (أ) القيام بدور ريادي في تنفيذ استراتيجيات عمل مرنة تمثل نقلة من معدل شخص واحد للمكتب الواحد؛ (ب) تقييم الأثر التنفيذي والمالي المترتب على اعتماد استراتيجيات مكان العمل المرنة الرامية إلى تقليل احتياجات الأمم المتحدة المقبلة من الحيز في سياق أي اقتراحات لتجديد الحيز المكثبي الموجود أو للحصول على حيز مكثبي جديد.

التوصيات السابقة

تضمّن التقرير السابق الصادر عن المجلس ١٥ توصية، منها توصيتان (١٣ في المائة) تُنفذتا تنفيذاً تاماً، وثمان توصيات (٥٣ في المائة) كانت قيد التنفيذ، وأربع توصيات (٢٧ في المائة) لم تنفذ، وتوصية واحدة (٧ في المائة) تجاوزتها الأحداث. ويساور المجلس القلق إزاء تدني معدل التنفيذ، وكما جاء في الاستنتاج العام فإنه يرى أن هذا قد أسهم، في جوانب هامة، في توليد الصعوبات التي واجهها المشروع.

ألف - الولاية والنطاق والمنهجية

- ١ - طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٩٢/٥٧، إلى مجلس مراجعي الحسابات أن يقدم إليها تقريراً سنوياً عن المشروع.
- ٢ - وقد بحث المجلس التقدم المحرز في المخطط العام لتجديد مباني المقر منذ إعداد تقريره السابق ((A/66/5 (Vol. V) لتقييم التقدم المحرز في تنفيذ توصيات المجلس السابقة. كما بحث المجلس احتمال إنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر وفقاً للميزانية، والتوقيت وفي حدود النطاق، وإدارة المخاطر في نطاق المخطط العام. ويورد هذا التقرير توصيات جديدة تستهدف تحسين الإدارة ومعالجة المخاطر أثناء التقدم.
- ٣ - وظل المجلس يعمل في تعاون وثيق مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية سعياً إلى فهم نتائج عمليات مراجعة الحسابات الداخلية التي جرت مؤخراً، وتنسيق أعمال مراجعة الحسابات التي يقوم بها كل منهما، والتقليل إلى أدنى حد من مطالب مراجعة الحسابات والرقابة الملقاة على عاتق مكتب المخطط العام.
- ٤ - وهذا التقرير يعالج المسائل التي يرى المجلس أن من المتعين استرعاء انتباه الجمعية العامة إليها. وقد نوقشت الاستنتاجات والنتائج التي خلص إليها المجلس مع إدارة المنظمة، التي يورد التقرير آراءها بشكل مناسب.

باء - معلومات أساسية وتطورات رئيسية

- ٥ - يمثل المخطط العام لتجديد مباني المقر مشروعاً متشعباً يطرح التحديات ويستهدف تحديد حرم المنظمة القائم منذ خمسينات القرن العشرين والحفاظ على هيئته الإنشائية مع تطويره ليتماشى مع المعايير الحديثة. والمرفق الأول يوجز المراحل الرئيسية لإعداد الاستراتيجية والميزانية لإنجاز المخطط العام؛ أما المرفق الثاني فإنه يورد موجزاً للتغيرات الحاصلة في الميزانية وتقديرات التكلفة النهائية المتوقعة على مدى الزمن.
- ٦ - وفي أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧، لاحظ الأمين العام، في تقريره المرحلي السنوي الخامس (A/62/364)، وجود حالات تأخير في تنفيذ الاستراتيجية الرابعة وزيادة في تكاليف المشروع، وأشار إلى تعقيدات صنع القرار في الأمم المتحدة وإلى استقالة المدير التنفيذي للمشروع. ثم اقترح الأمين العام استراتيجية معجلة (الاستراتيجية الرابعة المعجلة)، التي تنطوي على تقصير فترة التجديد وتقليل مراحل التشييد والحد من تعطيل عمل الأمم المتحدة. وفي ذلك الوقت، بلغت التكلفة النهائية المتوقعة المنقحة ٢٠٦٧ مليون دولار، بزيادة عن الميزانية المعتمدة من الجمعية العامة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ (القرار ٢٥١/٦١) وقدرها ٨٧٧ مليون

دولار تقارب الـ ١٩٠ مليون دولار. وما تزال الاستراتيجية الرابعة المعجلة تمثل استراتيجية التنفيذ الجارية.

٧ - والوضع المالي للمخطط العام يبلغ عنه باعتباره جزءاً من البيان التاسع (الأصول الرأسمالية وعمليات التشييد الجارية) من بيانات الأمم المتحدة المالية لفترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ (A/67/5 (Vol. I)). وفي ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، بلغ الإنفاق التراكمي على المخطط العام لتحديد مباني المقر ٦٣٠ ١ مليون دولار. وفي عام ٢٠١١، بلغ الإنفاق ٢٩٥ مليون دولار (بالمقارنة بـ ٤٠٦ ملايين دولار في عام ٢٠١٠).

٨ - وفي نهاية كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، كان الالتزام قد جرى فيما يختص بـ ٨٧ في المائة من الميزانية الموحدة^(٣). وهذا ليس قياساً مباشرة لتقدم المشروع ولكنه إشارة إلى تقدم التشييد بصورة طيبة. ومجالات التقدم تشمل ما يلي:

- استبدال معظم الأسطح المزججة (الحائط الساتر) بمبنى الأمانة العامة
- استكمال الهدم وإزالة الإسبستوس في نطاق مبنى الأمانة العامة، والتقدم بشأن تجهيز المبنى من الداخل لعودة الموظفين حسب الجدول الزمني (ترد بالرفق الرابع تفاصيل إضافية بشأن الجداول الزمنية للمشروع)
- ثمة تقدم حثيث في الهدم وتقوية الهياكل في مبنى المؤتمرات، لا سيما فيما يختص بأشغال التقوية تحت المبنى وأعلى طريق فرانكلين دي لانو روزفلت، المخصص للسيارات، كجزء من التحسينات الأمنية المعززة
- اكتمال، أو شبه اكتمال، البنية التحتية المعقدة تقنياً وغير ذلك من الأشغال الجارية في الطوابق السفلى.

٩ - وللمشروع سجل سلامة جيد. واستغرق العمل أكثر من أربعة ملايين شخص - ساعة، وانطوى ذلك على ١٠ حوادث أسفرت عن تغيب عمال تشييد عن العمل بعض الوقت. وفي نهاية شباط/فبراير ٢٠١٢، كان معدل الحوادث ٠,٥٠، وهذا معدل طيب بالمقارنة بالمتوسط الوطني للحوادث البالغ ١,٥ حادثة^(٤). ومن الأمور الحيوية الحفاظ على

(٣) في نهاية كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، كان الالتزام قد تم بمبلغ ٧٣٥,٥ مليون دولار من الميزانية الموحدة البالغ قدرها ٩٩٠ مليون دولار.

(٤) مكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل، ٢٠١٠.

هذا الأداء لأن الحوادث الكبرى لا تسفر عن مجرد تكبد تكاليف بشرية بل يمكن أن تفضي أيضاً إلى حالات تأخير وتكاليف مالية معتبرة جداً فضلاً عن الإضرار بسمعة الأمم المتحدة.

١٠ - ورغم التقدم العمراني الجيد في بعض المجالات، عانى المشروع من صعوبات مالية معتبرة أثناء السنة، ومنها زيادة ضخمة في التكلفة النهائية المتوقعة بعد تحقق المخاطر. وتعيّن على الجمعية العامة اتخاذ إجراء عاجل لزيادة مستوى الالتزام المأذون به للمشروع بمبلغ ١٣٥ مليون دولار في آذار/مارس ٢٠١٢ لكي يتسنى استمرار الشراء. وهذا التقرير المرحلي الصادر عن المجلس يركز أساساً على هذه التطورات الرئيسية وعلى التطورات المرتبطة بنجاح الإنجاز، كما يركز على المعلومات والتوكيدات التي ستلزم للجمعية العامة كي تدعم إجراءاتها المتعلقة بصنع القرار في غضون عام ٢٠١٢ في هذا المنعطف الحرج الذي يمر به المشروع.

جيم - الاستنتاجات والتوصيات

١ - متابعة التوصيات السابقة الصادرة عن مجلس مراجعي الحسابات

١١ - يساور المجلس القلق الشديد نظراً لعدم تنفيذ توصياته الهامة المتعلقة بتحسين نهج المشروع إزاء التنبؤ بالتكاليف والإبلاغ عنها، الذي ينطوي على إدراج مخصصات طوارئ لمواجهة المخاطر الواردة في سجل المخاطر واتجاهات أوامر التغيير. ولو نفذت تلك التوصيات لبدت الصعوبات المالية التي نشأت في ٢٠١١ ومطلع ٢٠١٢ أمام أعين المكلفين بالإدارة في وقت أقرب كثيراً مما حدث فعلاً، ولسمح ذلك بمزيد من الوقت لاتخاذ قرارات مدروسة. والمجلس يعلق على هذا الأمر بصورة أوفى في هذا التقرير.

١٢ - ومن التوصيات الخمسة عشر الواردة في التقرير السابق الصادر عن المجلس فيما يختص بالسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ (A/65/5 (Vol. V)) توصيتان (١٣ في المائة) نفذتا تنفيذاً تاماً، وثمانٍ توصيات (٥٣ في المائة) قيد التنفيذ، وأربع توصيات (٢٧ في المائة) لم تنفذ، وتوصية واحدة (٧ في المائة) تجاوزتها الأحداث.

١٣ - ويكرر المجلس التوصيات الواردة في تقريره السابق التي لم تنفذ بالكامل أو تجاوزتها الأحداث. والمرفق الثالث يوجز حالة التنفيذ. وترد في فروع التقرير ذات الصلة تعليقات أخرى على التوصيات السابقة.

٢ - إدارة الميزانية

زيادة التكلفة النهائية المتوقعة

١٤ - في التقرير السابق الصادر عن المجلس، قدرت إدارة المنظمة تجاوز التكلفة النهائية للمخطط العام لتجديد مباني المقر للميزانية في شباط/فبراير ٢٠١١ بمبلغ ٧٩ مليون دولار (٤ في المائة). وفي التقرير المرحلي السنوي التاسع الصادر عن إدارة المنظمة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ (A/66/527)، زاد التجاوز المتنبأ به إلى ٢٨١ مليون دولار. وكانت العوامل الرئيسية وراء هذه الزيادة كما يلي: ١٤٧ مليون دولار عبارة عن "تكاليف مرتبطة" لم تدرجها إدارة المنظمة في طلبها الأولي لميزانية المشروع، أو قيدت فيما بعد كجزء من ميزانيات الإدارات؛ و ٤٣ مليون دولار عبارة عن تكاليف استئجار الأماكن البديلة.

١٥ - وفيما بين تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ واكتمال مراجعة الحسابات النهائية على ידי المجلس في آذار/مارس ٢٠١٢، أفادت إدارة المنظمة بزيادة أخرى في تكاليف المشروع قدرها ١٤٩ مليون دولار. وهذا زاد التجاوز الكلي في التنبؤ إلى ٤٣٠ مليون دولار، بزيادة عن ميزانية المشروع الموحدة المنقحة البالغة ٩٩٠ مليون دولار (الجدول الأول) بنسبة ٢٢ في المائة. والعوامل الرئيسية وراء زيادات التكاليف المبلغ عنها في هذه الفترة متصلة بتحقيق ضغوط التكلفة وبالمخاطر التي حددها مكتب المخطط العام قبل ذلك بوقت طويل ولكنه استبعدتها من تنبؤاته. وهذا الانعدام للشفافية وللتنبؤ بالتكاليف والإبلاغ عنها في الوقت المناسب حال دون اتخاذ المكلفين بالحوكمة إجراءات لمعالجة تجاوزات التكاليف قبل اتسام تمويل المشروع بالخروج.

الجدول ١

آخر ميزانية والتكلفة النهائية المتوقعة

الميزانية المعتمدة/التمويل	التنبؤ المتعلق بالتكاليف	الفارق (بـآلاف
الولايات المتحدة)	الولايات المتحدة)	دولارات الولايات المتحدة)
الميزانية	الميزانية المعتمدة	
(قرار الجمعية العامة ٢٥١/٦١)	١ ٨٦٧ ٧٠٠	
منح من الدول الأعضاء ^(أ)	١٠ ٦٨٩	
منحة من البلد المضيف للتحسينات الأمنية المعززة	٩٩ ٥٥٧	
تمويل من حساب الدعم لمركز البيانات الثانوي	٣ ٢٨٦	
إجمالي الميزانية في آذار/مارس ٢٠١٢	١ ٩٩٠ ٢٣٢	
التكاليف	تكاليف التجديد والأماكن البديلة	(٢ ١١٥ ٥٤٨)
	التحسينات الأمنية المعززة	(٩٩ ٥٥٧)
	اعتماد لإيجار الحيز المكتبي اعتباراً من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢	(٣٨ ٠٠٠)
	التكاليف المرتبطة	(١٤٦ ٨٠٦)
	مركز البيانات الثانوي ^(ب)	(٢٠ ٧٠٠)
مجموع تكاليف المشروع المتوقعة		(٢ ٤٢٠ ٦١١)
الإنفاق الزائد المتوقع		(٤٣٠ ٣٧٩)

المصدر: تحليل المجلس لبيانات مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر في آذار/مارس ٢٠١٢.

(أ) وافقت سبع دول أعضاء على تقديم منح تصل إلى ١٠ ٦٨٨ ٨٠٢ من الدولارات، منها ١ ٢٤٨ ٥٥٨ دولاراً تمثل منحة عينية. وحتى نهاية آذار/مارس ٢٠١٢، كان مكتب المخطط العام قد تلقى ٦ ٩٨٨ ٧٧٣ دولاراً، وكان هناك مبلغ مستحق قدره ٢ ٤٥١ ٤٤٢ دولاراً.

(ب) طلبت الجمعية العامة إلى مكتب المخطط العام استيعاب معظم تكاليف مركز البيانات الثانوي الكائن في نيوجيرسي (القرارات ٢٦٩/٦٣ و ٢٢٨/٦٤).

١٦ - ويشرح الجدول ٢. مزيد من التفصيل أسباب الزيادة في التجاوز منذ تقرير المجلس السابق.

الجدول ٢

أسباب زيادة التجاوز في تكاليف المشروع

ملايين دولارات
الولايات المتحدة

لاحظ تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن المخطط العام لتجديد مباني المقر للسنة ٧٩ المنتهية في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ وجود تجاوز في التكاليف المتنبأ بها قدره:

- ١٦٨ ١٤٦,٨ مليون دولار تكاليف مرتبطة و ٢٠,٧ مليون دولار لمركز البيانات الثانوي. وهذه التكاليف لم تدرج في النطاق الأصلي للمشروع أو ميزانيته.
- ٤٣ تكاليف إضافية للحيز البديل والتزامات الإيجار. وكانت التكلفة النهائية المتوقعة قد أدرجت في السابق إيجار الأماكن البديلة حتى نهاية أيلول/سبتمبر ٢٠١٢. وهذا المبلغ الذي ازداد يغطي الإيجار المتبقي اعتباراً من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢ فضلاً عن رسوم لإنهاء إيجارات متعلقة بحيزين بديلين^(١).
- (٨) منح إضافية من الدول الأعضاء تصل إلى ٤,٥ ملايين دولار، وتمويل بمبلغ ٣,٣ ملايين دولار من حساب الدعم لتكاليف مركز البيانات الثانوي

لاحظ تقرير الأمين العام المرحلي السنوي التاسع وجود تجاوز في التكاليف المتنبأ بها في أيار/مايو ٢٠١١ يتمثل فيما يلي:

- (٥) قللت إدارة المنظمة تقديرها لتكاليف الأماكن البديلة والتزامات الإيجار من ٤٢,٦ ملايين دولار إلى ٣٧,٩ ملايين دولار لأن بعض الموظفين الموجودين في الأماكن البديلة سينقلون إلى مبنى اتحاد الأمم المتحدة الائتماني، وبذلك يُتَحاشى دفع رسم إنهاء مبكر متعلق بالمبنى قدره ٤,٧ ملايين دولار.
- ٣٠ أشغال معاد ترتيبها، وهدم على نطاق أوسع مما كان متوقعا، والحد من المواد غير المناسبة ومنها الاسيستوس، وشغل إضافي لتنسيق رسومات التصميم في حزمة الطوابق السفلى رقم ثلاثة. وعند إجراء مراجعة الحسابات، جرى الاتفاق على تكاليف هذا الشغل ولكنه لم يشتري حتى الآن^(٢).
- ٩ أوامر تغيير في حزمة الطوابق السفلى اثنين.
- ٢ أوامر التغيير المتصلة بزيادة أتعاب المهنيين والتكاليف الإدارية، نتيجة لضخامة حجم التغيير في المشروع.
- ٣١ مخصص احتياطي: زيادة تقديرية في التكلفة التقديرية لمبنى الجمعية العامة تتصل بصلاية البلاطات الخرسانية الحضرية والعوارض والأعمدة، وعدم كفاية اختراقات العوارض، واستبدال تمديدات قنوات توزيع الهواء.

ملايين دولارات
الولايات المتحدة

- ٢٤ مخصص احتياطي: زيادة تقديرية في تكلفة مبنى المؤتمرات
تعزى إلى سوء حالة وحدات الأرضيات/الأسقف
الخرسانية^(ج) والحاجة إلى زيادة إزالة الاسبستوس
ومعالجته
- ١٠ مخصص احتياطي: تكلفة تقديرية لأوامر التغيير المقبلة
التي يتوقع أن تنشأ فيما يتصل بمبنى الأمانة العامة وحرمي
الطوابق السفلى رقمي اثنين وثلاثة.
- ٩ مخصص احتياطي: تقدير لأتعاب المهنيين والتكاليف
الإدارية المزايدة.
- ٧ مخصص احتياطي: تقدير لتكاليف تنسيق البيئة الخارجية
المزايدة.
- ١ مخصص احتياطي: تكاليف إضافية تقديرية لهوائيات
أعلى السطح وحماية الإضاءة.
- ١ مخصص احتياطي: تكاليف صغرى أخرى متنوعة.
- ١٠ وقت إجراء مراجعة الحسابات لم يتمكن مكتب المخطط
العام من تقديم دواعي وأدلة زيادة التكاليف التقديرية
الباقية البالغة ٣٠ مليون دولار.

التكلفة النهائية المتوقعة من قبل إدارة المنظمة في آذار/مارس ٢٠١٢ ٤٣٠

المصدر: مقابلات المجلس مع موظفي مكتب المخطط العام وتحليل بيانات المكتب ذاته في نهاية آذار/مارس
٢٠١٢.

(أ) تُتكدب رسوم الإنهاء لأن إيجارات الحيز البديل تشمل فترة أطول من مدة المشروع. وكان الهدف
من ذلك ضمان عدم ترك إدارات الأمم المتحدة، بحكم حالات تأخير التشييد، في وضع يلزمها
بالتفاوض على شغل أماكن مستأجرة بتكلفة عالية في خلال مهلة قصيرة.

(ب) تنقسم أشغال التجديد والتشييد في طوابق المقر السفلى إلى ثلاث حزم شغل رئيسية؛ هي حزم
الطوابق السفلى أرقام واحد واثنين وثلاثة.

(ج) هذه المسألة مشروحة بصورة أوفى في الفقرة ٢٠.

١٧ - وأثناء مراجعة المجلس للحسابات، فحص سجلات المشروع وقابل المشتركين في
المشروع للتيقن من مشروعية زيادات التكاليف المبلغ عنها الواردة في الجدول ٢ ومن مدى
معقوليتها. ولاحظ المجلس أن مكتب المخطط العام قد استغرق وقتاً طويلاً في التفاوض مع
المتعاقدين في محاولة لخفض التكاليف. إلا أن المجلس يلاحظ ما يلي:

- لم يتمكن مكتب المخطط العام من تقديم أدلة تبرر الزيادة بمبلغ تسعة ملايين دولار
في تكاليف أوامر التغيير المتصلة بالأشغال في الطوابق السفلى والزيادة بمبلغ مليوني

دولار في أتعاب المهنيين والتكاليف الإدارية على مستوى أمر التغيير الفردي في الوقت المتاح لمراجعة الحسابات؛

• أدرجت إدارة المنظمة ١١٣ مليون دولار من مخصصات الطوارئ للتكاليف المحتملة في نطاق التكلفة النهائية المتوقعة. ويساور المجلس قلق شديد لأن إدارة المنظمة لم تستطع تقديم الأسباب والأدلة المبررة لزيادات التكلفة المبلغ عنها وقدرها ٣٠ مليون دولار؛ وقد قُدمت أسباب دعت إلى اعتماد مخصصات طوارئ أخرى ولكن بينما تبدو الأرقام معقولة بصفة عامة لا تدعمها أدلة قابلة للمراجعة الحسابية؛ كما أن بعض التقديرات الموضوعة لعقود السعر الأقصى المضمون التي لم تنفذ حتى الآن قد عفا عليها الزمن ويحتمل أن تكون منخفضة أكثر من اللازم.

١٨ - وفي آذار/مارس ٢٠١٢، طلبت اللجنة الخامسة التابعة للجمعية العامة من إدارة المنظمة أن تشرح سبب ازدياد تجاوزها التكاليف المتنبأ بها من ٢٨١ مليون دولار، حسبما ورد في تقرير الأمين العام المرحلي المؤرخ ٢٦ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ (انظر A/66/527/Add.1)، إلى ٤٣٠ مليون دولار بحلول آذار/مارس ٢٠١٢. واستجابة للطلب، قدمت إدارة المنظمة إلى الجمعية العامة إيضاحاً رفيع المستوى يكشف أسباب الفروق. كما بينت إدارة المنظمة الفارق بين آخر تنبؤاتها المتعلقة بالتكاليف والميزانيات الأصلية لمباني الحرم الرئيسية، ولكنها لم تبين طريقة تغير التنبؤات المتعلقة بالتكاليف منذ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ أو تقدم أدلة داعمة أو مبررات للزيادات المبلغ عنها. وحتى إذا التزمت إدارة المنظمة بعدم تجاوز تكلفة معينة، لا يزال من الأهمية بمكان امتلاك فهم جيد للأثر الممكن لضغوط التكلفة الناشئة على التكلفة النهائية لدعم صنع القرار الفعال.

١٩ - ونتيجة للمسائل المحملة أعلاه، لا يمكن أن يقدم المجلس توكيدات فيما يختص بشمولية مخصصات الطوارئ الجارية أو دقتها.

عيوب في حساب التكلفة النهائية المتوقعة وفي الإبلاغ عنها

٢٠ - يتمثل الشاغلان الأوليان اللذان يؤرقان المجلس في عدم اكتمال التكلفة النهائية المتوقعة وعدم دقتها أن الزيادات في التكاليف المتنبأ بها والتكاليف الفعلية كان من الممكن الإبلاغ عنها في موعد أبكر لتيسير قيام المسؤولين عن الإدارة بصنع القرار الفعال.

٢١ - وحسبما ذكر المجلس سابقاً، فإن من المهم وجود تنبؤ واقعي محدث للتكلفة النهائية المتوقعة (انظر A/66/5 (Vol. V)). وهذا يمكن المسؤولين عن الحوكمة والتمويل من تقييم ما إذا كان مستطاعاً استكمال المشروع في حدود الميزانية الموجودة. وبدون هذه المعلومات

يصعب اتخاذ قرارات فعالة بشأن تخفيضات النطاق أو زيادات التمويل على ضوء أولويات تنظيمية أخرى.

٢٢ - وكان المجلس قد أوصى في السابق بأن يتضمن تنبؤ إدارة المنظمة بالتكاليف المتوقعة تقديراً محسوباً حساباً جيداً قابلاً للمراجعة الحسابية يشمل جميع التكاليف المستقبلية، بما في ذلك تقديرات لأوامر التغيير والمخاطر التي تشمل إمكان الاحتياج إلى مدفوعات تعجيل والمطالبات. ولو تحسن التنبؤ بالتكاليف واقترن بإبلاغ كامل أكثر تواتراً لحصلت الجمعية العامة على إنذار أبكر بزيادات التكلفة. ويلقي المجلس الضوء على ثلاثة أمثلة لحالات أمكن فيها إبلاغ الجمعية العامة بزيادات التكاليف الممكنة في وقت أبكر كثيراً، وهي:

- **زيادات التكاليف فيما يختص بمبنى الجمعية العامة -** في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، قدر مدير البرامج الاستشاري، التابع لمكتب المخطط العام لتحديد مباني المقر، تكلفة تشييد مبنى الجمعية العامة بـ ١١٢ مليون دولار. إلا أن إدارة المنظمة ظلت تبلغ عن تكلفة متنبأ بها لهذا الشغل مقدارها ٧٣ مليون دولار حتى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١. وقد حدثت إدارة المنظمة تقديرها في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، فبلغ ١٠٤ ملايين دولار
- **زيادات التكاليف المتعلقة بمبنى المؤتمرات -** تمثل أحد أسباب زيادة التكاليف المبلغ عنها في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ في اكتشاف ضعف في تركيب بلاطات الأرضية ووحدات الأسقف الخرسانية^(٥). وقد نفذت الاختبارات التي كشفت المشكلة المتعلقة بحالة الخرسانة المسلحة في آب/أغسطس ٢٠١٠. وبعد هذه المرحلة، أعد حل تصميمي لذلك إلى جانب الحلول الناشئة لتحسينات الأمانة المعززة وربط الأمرين معاً. ورغم تعقيد هذه الحالة على نحو لا مفر منه، يرى المجلس أنه كان من المتعين أن يقدم في وقت أبكر إنذار بشأن الآثار المحتملة المتعلقة بالتكاليف، وكان المجلس قد أبدى في تقريره السابق ملاحظة عامة بشأن قيام إدارة المنظمة بتحديد ما يترتب على المخاطر المعروفة من آثار محتملة فيما يختص بالتكاليف والإبلاغ عن ذلك
- **المسائل التي أبرزها مكتب المخطط العام في سجله المخصص لمخاطر المشروع:** أدرجت بعض المسائل التي أسهمت في الزيادات المبلغ عنها في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ في تقرير المخاطر وسجل المخاطر الخاصين بمكتب المخطط العام في

(٥) تتمثل حالة الأرضيات والأسقف الخرسانية في كون الحاملات المصنوعة من الصلب، التي تركيب لربط الأنابيب والأسلاك بتلك الأرضيات والأسقف، يلزمها لحام يربطها بقلب المبنى الموجود المشيد بالصلب. وهذه طريقة تكلف أكثر من مجرد تثبيت الحاملات ببساطة في الخرسانة المسلحة.

وقت مبكر، هو تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠، ولكن لم يؤخذ في الحسبان بصورة محددة عند تحديد التكلفة النهائية المتوقعة (الجدول ٣).

الجدول ٣

المخاطر الواردة في سجل مخاطر إدارة المنظمة التي تحققت منذ ذلك الحين وأسهمت في زيادات التكاليف

وصف المخاطر	تاريخ ظهورها في سجل المخاطر
كميات الإسبستوس أكبر مما كان متوقعاً - "كمية الإسبستوس أكبر من المتوقع ولكن ربما تكون هناك بالمثل فرصة متاحة على مدى سنوات لإزالة الإسبستوس أثناء عمليات الصيانة".	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠
قضايا التماس بين العقود - "كل عقد من العقود يجري تنفيذه بواسطة أفرقة منفصلة مما يمكن أن يؤدي إلى تناقضات تعزى إلى: تعقيد عمليات التداخل، والتنسيق، وتداخل الحيز العمراني، والتعارض مع محطة الرصد والتقييم، وعدم وضوح المسؤولية عن التصميم".	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠
ضعف التنسيق بين الاختصاصات - "سيكون فريق التنسيق عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح فريق البنية الأساسية في التقليل إلى الحد الأدنى حسامة قضايا من قبيل تصادم مسار الخدمات، والتنفيذ المحلي. وهذه مخاطرة رئيسية في جميع عمليات التجديد بالمشاريع ذات الطابع الخدمي الشديد".	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠
المعلومات المتاحة لدى الخدمات القائمة - "إذا غابت الدقة عن أي معلومات بخصوص المرافق كما نُفذت سيكون لذلك تأثيره على التصميم الراهن وسيسبب قضايا ميدانية. والقائمون بإدارة المرافق الموجودة وأفراد صيانتها لديهم معلومات كثيرة سوف تكون مفيدة للمشروع. ومن الممكن أن تنشأ قضية إذا ترك الموظفون العمل وفقدت المعرفة".	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠

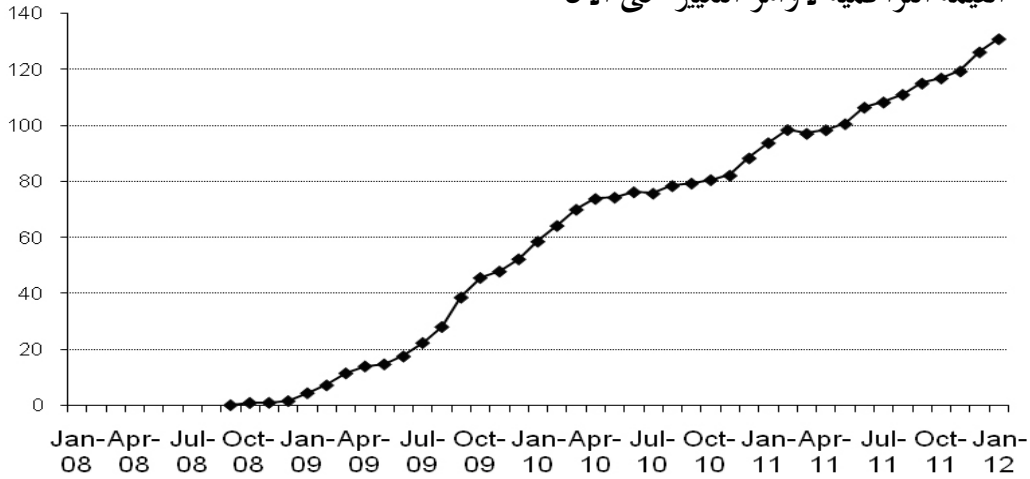
٢٣ - وقد أعرب المجلس في تقاريره السابقة عن قلقه بشأن أساس مخصص الطوارئ وكفايته. وفي ٢٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، بقي في مخصص طوارئ المشروع نحو ٦٤,٥ مليون دولار. ويلاحظ المجلس أن تقرير مخاطر مدير البرنامج لشهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠ قد جاء فيه أن مقدار المتبقي من مخصص الطوارئ مقابل قيمة الشغل المتبقي متدني؛ وما زالت التكلفة النهائية المتوقعة لدى إدارة المنظمة غير شاملة للتكاليف الكاملة المرجحة فيما يختص باتجاهات أوامر التغيير أو جميع مخاطر المشروع. ولذلك، ما زال المجلس غير قادر على تأكيد دقة التنبؤ بالتكاليف المتوقعة أو مدى وجود مخصص طوارئ كاف لإدارة المخاطر حتى اكتمال المشروع.

تكلفة أوامر التغيير

٢٤ - يواصل المشروع التعرض لقدر كبير من التغيير. وحتى ١ شباط/فبراير ٢٠١٢، بلغ عدد الطلبات المقدمة بشأن أوامر التغيير^(٦) ١ ٧٢٧ طلباً، قيمتها ١٣١ مليون دولار^(٧) (الشكل الأول). وإذا استمر معدل طلبات التغيير المشهود بشأن المشروع فيما بين ١ شباط/فبراير ٢٠١١ و ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ حتى حزيران/يونيه ٢٠١٤ سوف تبلغ التكلفة الإجمالية لأوامر التغيير نحو ٢٣٥ مليون دولار (الشكل الثاني). وحتى إذا استمرت أوامر التغيير بنصف المعدل الجاري فسوف تصل التكلفة الإجمالية لأوامر التغيير في أيار/مايو ٢٠١٤ إلى ١٨٣ مليون دولار. وسينخفض المعدل مع اقتراب اكتمال المشروع، ولكن المجلس ما زال يرى أن التكلفة النهائية المتوقعة ينبغي أن تحتوي على مخصص طوارئ أشمل لأجل أوامر التغيير المقبلة.

الشكل الأول

القيمة التراكمية لأوامر التغيير حتى الآن

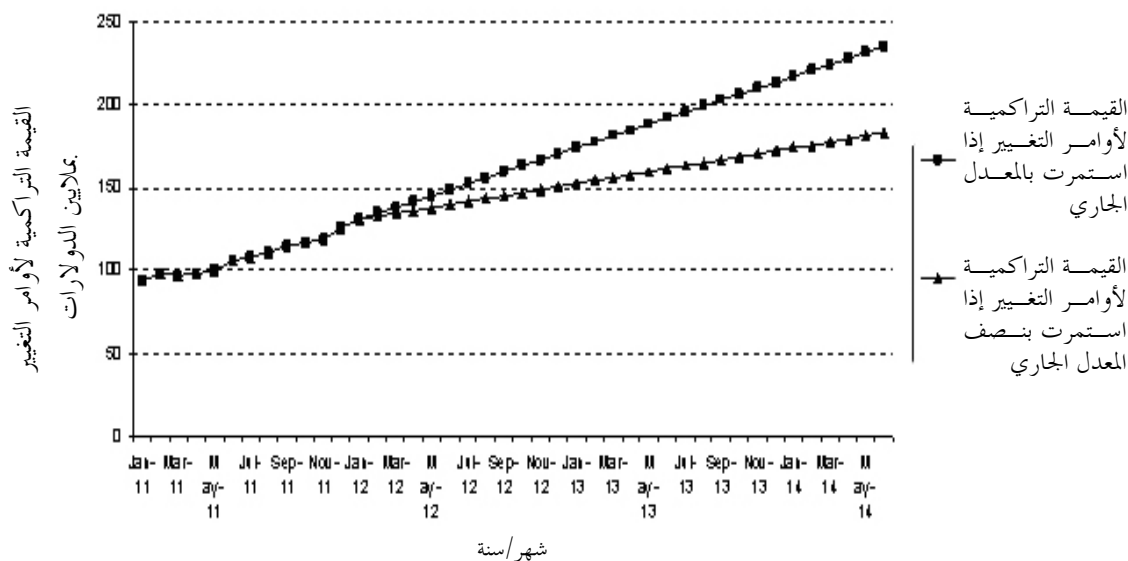


المصدر: تحليل المجلس للبيانات المقدمة من مدير البرامج الاستشاري، بمكتب المخطط العام لتحديد مبادي المقرر.

(٦) أمر التغيير هو آلية لتغيير تفاصيل عقد تشييد في إطار المخطط العام لتحديد مبادي المقرر. ويمكن أن تنشأ طلبات التغيير لعدد من الأسباب (انظر المرفق الخامس)، ومنها تبين سوء الحالة الراهنة لمبنى ما بدرجة تفوق المتوقع. وأوامر التغيير تسفر عن ارتفاع التكلفة أكثر مما هو متوقع.

(٧) تكلفة المشروع الإجمالية نتيجة لأوامر التغيير الممولة من الأمم المتحدة، باستثناء أوامر التغيير الممولة من جهات خلاف الأمم المتحدة، وأوامر المهام، وعمليات إعادة تخصيص النطاق.

الشكل الثاني التكلفة المسقطة لأوامر التغيير



المصدر: تحليل المجلس للبيانات المقدمة من مدير البرامج. مكتب المخطط العام لتحديد مباني المقر.
ملاحظة: يستند الإسقاط إلى معدل الإيعاز بأوامر التغيير فيما بين ١ شباط/فبراير ٢٠١١ و ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢.

تكلفة المخاطر المرتبطة بالجدول الزمني

٢٥ - لم تحدث منذ صدور تقرير المجلس السابق أية تغييرات في تواريخ الاكتمال التي توقعتها إدارة المنظمة بالنسبة لمباني الحرم الرئيسية (المرفق الرابع). إلا أن حالات التأخير جراء أنشطة وسيطة متنوعة في جدول التشييد الزمني أسفرت عن فقدان الكثير من فترات الهدوء أو 'الفسحة الزمنية' في الجدول الزمني. وهناك الآن حد أدنى من 'أطواق النجاة'، وصُنّف نحو ٢٠٠٠ نشاط في الجدول الزمني باعتبارها أنشطة 'فسحة زمنية' ^(٨). وبينما لا توجد إمكانية حقيقية لتأخير المشروع بتأثير كافة هذه الأنشطة شبه الحرجة يمثل العدد الكبير مؤشراً قوياً على تعرض الجدول الزمني لأي مشروع لضغط شديد. وأية حالات تأخير أخرى ستؤدي إلى إمكان التأثير على تاريخ اكتمال المشروع أو تكبد تكلفة إضافية نظراً للتعجيل بأعمال التشييد.

(٨) يعرف مدير التشييد الأنشطة المتاحة لها فسحة زمنية قدرها عشرة أيام أو أقل بأنها أنشطة "شبه حرجة".

٢٦ - ولاحظ المجلس وجود مخصص طوارئ للتعجيل قدره ٣,٤ ملايين دولار تقريباً في عقد حزمة الطوابق السفلى رقم اثنين، وهذا المبلغ يشمل ٣,٣٦ ملايين دولار مخصصة أو ملتزم بها؛ ولكنه لاحظ أيضاً عدم وجود مخصصات طوارئ أخرى صريحة للتعجيل في العقود الأخرى. وفي الوقت الراهن، بات الجدول الزمني للمشروع مضغوطاً بحيث بات محتملاً لزوم أموال تعجيل غير مدرجة بالميزانية، إضافة إلى مخصص الطوارئ المحدود الجاري، وذلك لمواجهة المهل الرئيسية مما يزيد من التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع.

٢٧ - كما لاحظ المجلس أيضاً أن مكتب المخطط العام يتخذ قرارات لإنفاق أموال تعجيل دون وجود معيار صريح لتوازن الوقت مع التكلفة. ومثل هذا المعيار من شأنه تبصير عملية صنع القرار وتقدير ما ينبغي إنفاقه لتعويض تأخير مدته شهر مقابل تحمل التأخير فعلياً، أو لمنع حدوث تأخير مدته شهر. والقرارات تتخذ، ربما بشكل صحيح في لحظتها، لتعويض حالات التأخير بالاستعمال الحكيم لنشاط التعجيل فيما يختص بحزم عمل مختارة؛ ولكن المجلس لا يرى بوضوح كيفية اتخاذ قرارات بشأن ما إذا كان التعجيل سيظل الخيار المحقق لأفضل قيمة مستفادة من النقود دون توازن صريح بين التكلفة والوقت. ومن غير الواضح أيضاً ما إذا كانت إدارة المنظمة قد أمنت التفكير في توقيت الاحتياج إلى اتخاذ قرارات من هذا القبيل وكيفية اتخاذها.

٢٨ - وقد وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس التي تدعوها إلى وضع معيار لتوازن التكلفة والوقت، وذلك لترشيد القرارات فيما يختص بمجدي أو عدم جدوى دفع أموال للتعجيل أو قبول التأخير كوسيلة لتحقيق نفع أجل جراًء إنفاق المال.

التكلفة المرجحة للمطالبات المقدمة من متعاقدي الباطن

٢٩ - حتى ١ آذار/مارس ٢٠١٢، كانت هناك خمس مطالبات بتكاليف إضافية مقدمة من متعاقدين. والتكلفة النهائية المتوقعة للمخطط العام لا تشمل سوى مخصص احتياطي يكفي مطالبة واحدة فقط من هذه المطالبات. ويتوقع قريباً ورود مطالبة سادسة. وليس هناك مخصص طوارئ لمواجهة مطالبات تنشأ مستقبلاً، ويزداد احتمال ظهورها في مشروع يواجه ضغوطاً متعلقة بالوقت والتكاليف.

تكاليف إدخال تغييرات على أماكن المكاتب خارج الموقع

٣٠ - بعد عودة الموظفين إلى الحرم، سيتعين على الأمم المتحدة ترشيد وتحديد بعض المكاتب الباقية خارج الحرم. وليس هناك اتفاق نهائي بشأن طريقة تمويل هذه التكاليف، لكن إدارة المنظمة أبلغت المجلس بأن دائرة إدارة المرافق ومكتب المخطط العام قد يتقاسما هذه

التكاليف بالتساوي. وتذهب تقديرات دائرة إدارة المرافق إلى أن هذه التكاليف يمكن أن تصل إلى مبلغ إجماليه ١٥ مليون دولار.

دقة التكلفة النهائية المتوقعة

٣١ - يخلص المجلس، بعد الإلمام بجميع النقاط السالفة الذكر، إلى أن التنبؤ المتعلق بالتكلفة النهائية المتوقعة ليس دقيقاً بما فيه الكفاية. وبينما بدأت إدارة المنظمة في إدراج مخصصات طوارئ لبعض المخاطر المحددة يمكن أن تكون تكلفة المشروع النهائية أكبر مما أفيد به حالياً، لأن مخصصات الطوارئ المدرجة في التنبؤ المتعلق بالتكاليف لا تساندها أدلة قوية والتنبؤ غير شامل لمخصصات منطقية صريحة لأجل ما يلي:

- جميع مخاطر المشروع المحددة
- أوامر التغيير حتى اكتمال المشروع: تسمح التكلفة النهائية المتوقعة بعدد صغير من أوامر التغيير التي يحتمل أن تكون لازمة ولكنه لا يسمح بأوامر تغيير ستكون لازمة وإن لم تحدد بعد
- جميع أنشطة التعجيل اللازمة للتقيد بالجدول الزمني للمشروع (تسمح التكلفة النهائية المتوقعة ببعض أنشطة التعجيل ولكنها لا تسمح بتكاليف لأنشطة تعجيل أخرى محتملة)
- جميع المطالبات الجارية والمطالبات الممكن تقديمها مستقبلاً
- تقديرات محدثة لبقية عقود السعر الأقصى المضمون
- تكاليف تغيير أماكن العمل خارج الموقع، بقدر توفير هذه التكاليف من ميزانية المخطط العام.

٣٢ - وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس التي تدعوها إلى القيام على وجه السرعة بتقييم التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع وإعادة تقديرها. وينبغي أن تشمل التكلفة النهائية المتوقعة المعاد تقديرها تقديرات التكلفة المحتملة لما يلي:

- (أ) مخاطر المشروع المحددة؛
- (ب) أوامر التغيير حتى اكتمال المشروع؛
- (ج) أنشطة التعجيل المضطلع بها للتقيد بالجدول الزمني للمشروع؛
- (د) المطالبات المقدمة ومخصص طوارئ للمطالبات المقبلة؛

(هـ) تقديرات محدّثة لبقية عقود السعر الأقصى المضمون (بإعادة المصادقة على الأسعار وتحديد مستوى واقعي لمخصص الطوارئ استناداً إلى الدروس المستفادة من عقود السعر الأقصى المضمون السابقة)^(٩)؛

(و) تكاليف تغيير أماكن المكاتب خارج الموقع، بقدر تدبيرها من ميزانية المخطط العام.

٣٣ - لدى موافقة إدارة المنظمة على التوصية، ذكرت أنها ستسعى على وجه السرعة إلى التوصل إلى منهجية لإعادة تقدير التكلفة النهائية المتوقعة للمخطط العام. ويدرك المجلس أن الموافقة على هذه التوصية تعني أن كل جزء منها سيعالج وأن المجلس سيقدم إليه دليل قوي، يشمل مخصصات للطوارئ وتقديرات، لمساندة التكلفة النهائية المتوقعة الجديدة في مراجعته المقبلة للحسابات في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢.

٣٤ - ووافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس الداعية إلى إعادة حساب التكلفة النهائية المتوقعة والإبلاغ عنها فصلياً اعتباراً من الآن وحتى اكتمال المشروع.

٣٥ - كذلك، يوصي المجلس بأن تنشئ الإدارة العليا في إدارة المنظمة ضوابط مناسبة لكي تظهر للجمعية العامة بوضوح أن من الممكن تأكيد تنبؤات التكلفة المبلغ عنها.

٣٦ - وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس التي جاء فيها أن وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية سينسق مع المدير التنفيذي للمخطط العام لتجديد مباني المقر استعراضاً شاملاً لتكلفة المشروع النهائية المتوقعة وسيتقاسم هذا التقدير - والمنهجية المستخدمة للتوصل إليه - مع الجمعية العامة بطريقة علنية شفافة. ومتى تم التوصل إلى هذا التقدير ستبذل قصارى الجهود للبقاء في حدوده. ومتى نشأ أي انحراف بفعل ظروف مفاجئة تُبلغ به الدول الأعضاء على الفور.

(٩) بصورة أساسية، يستخدم المخطط العام 'عقود السعر الأقصى المضمون' التي تنص على السعر الأقصى الذي ستدفعه الأمم المتحدة لمدير التشييد مقابل عناصر معينة في الشغل الإنشائي. ويجري تسعير التغييرات المدخلة على العقود وتقييمها فرادى. والعقود كبيرة بما يكفي بحيث لا يحتمل أن يكون أي تغيير واحد معطلاً للعمل. إلا أن الترتيب المنطوي على تعدد العقود ينشئ مخاطر على النحو التالي: (أ) إذا تغير النطاق في حدود عقد ما يمكن أن تمثل تكاليف التغييرات تقليل القيمة المستمدة من الأموال، لا سيما إذا سببت التغييرات للموردين تعطيلاً وتقليلاً للكفاءة؛ (ب) في ضمان التنسيق الفعال بين مختلف التصميمات وعقود التشييد. وما تزال الأمم المتحدة تتحمل هذه المخاطر، ولكن المجلس يلاحظ أن إدارة المنظمة تخطو خطوات معقولة لتقليل هذه المخاطر إلى الحد الأدنى.

مخاطر تكبد تكاليف إضافية حال استهلاك المشروع لسلطة الالتزام

٣٧ - مع احتمال تضائل سلطة التزام مكتب المخطط العام بحلول آذار/مارس ٢٠١٢، أخذ المكتب منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ يؤمّن الأشغال في صورة حزم أصغر مما كان مخططاً له وهذا يعني أنه بدلاً من تأمينه حزماً بأكملها دخل في التزامات جزئية فيما يختص بالشغل الأشد إلحاحاً فقط.

٣٨ - ونهج الشراء الجزئي يمكن أن يسفر عن تدني القيمة المستمدة من الأموال وأن يحمل المشروع مخاطر جسيمة جديدة. وإذا طلب من المتعاقدين التوقف، بل والتسريح، يمكن أن تزداد مخاطر ورود مطالبات، وفي حالة علم المتعاقدين بوجود مخاطر من هذا القبيل قد يضيفون في مفاوضاتهم المتعلقة بالأسعار ضرورة النص على علاوات مخاطر وسيضعف لديهم الحافز لإنجاز الشغل بكفاً صورة ممكنة. وقد أخطرت إدارة المنظمة المجلس أنه حتى حزيران/يونيه ٢٠١٢ لم يؤد هذا النهج إلى زيادة التكاليف لأن المتعاقدين القائمين بالعمل حتى تاريخه قد احترموا تقديراتهم المتعلقة بتكاليف الشغل في حال شرائه كحزمة كاملة. ويرى المجلس أن أية منظمة لديها موارد الأمم المتحدة لن تكون محتاجة إلى اللجوء إلى نهج شراء منطوق على مخاطر متمثلة في تدني القيمة المستمدة من الأموال؛ وستكون بحاجة إلى النظر في الطريقة التي بفضلهما تزيد من حسن توقيت واكتمال إبلاغها كي تساعد على صنع القرار في توقيت أفضل وبشكل أفضل.

٣٩ - وفي آذار/مارس ٢٠١٢، طلب مكتب المخطط العام زيادة في سلطة الالتزام بمبلغ ١٥٢ مليون دولار وأوصى بأن يكون مصدر التمويل هو الصندوق الاحتياطي للمخطط العام وفائدة حساب المخطط العام. وفي نيسان/أبريل ٢٠١٢، وافقت الجمعية العامة على زيادة في سلطة التزام المشروع بمبلغ ١٣٥ مليون دولار تمول من الميزانية العادية.

٤٠ - وبينما يزيل القرار الخطر الوشيك الذي يهدد بنفاد سلطة الالتزام للمشروع بحيث تتوقف جميع عمليات الشراء، يرى المجلس أنه لا تزال هناك مخاطر شديدة تهدد استمرارية المشاريع وتهدد التكاليف نتيجة لنهج الشراء التزايدى. ولم يتمكن مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر من تزويد المجلس بمجدول زمني واضح ومبرر منطقي لقيمة وتوقيت ما يخطط له من مشتريات لدعم تقييم مستقل لمدى الحاجة إلى زيادة سلطة الالتزام. وهذا التحليل سيكون على قدر كبير من الأهمية لدعم أية قرارات مقبلة تتعلق بالإفراج عن سلطة التزام إضافية.

٤١ - وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس التي تدعوها إلى القيام، متى أعدت تكلفة نهائية متوقعة متسمة بالكمال والدقة، بتحديد المسار الزمني لجميع التزامات

المشروع الباقية، على أن تكون واضحة بشأن ما سترتب على تأخير الإفراج عن التمويل، أو الإفراج عنه جزئياً، من آثار في تكلفة المشروع وتوقيته.

٣ - جداول المشروع الزمنية

٤٢ - إن التواريخ المسقطة لاستكمال مباني الحرم الرئيسية (المرفق الرابع) هي نفسها التواريخ المبينة في تقرير المجلس السابق، حيث من المقرر اكتمال المشروع بصورة نهائية في صيف ٢٠١٤، أي بعد الموعد المدرج في الخطة بسنة واحدة تقريباً.

٤٣ - ولا يزال مبنى الجمعية العامة ومبنى المؤتمرات متأخرين سنة واحدة، وهذا يعزى أساساً إلى تغييرات النطاق المتصلة بالأمن التي مولت بتبرع مالي من البلد المضيف. وجاء في تقرير الأمين العام المرحلي السنوي السادس أن من المقرر استكمال مبنى الأمانة العامة في أوائل عام ٢٠١٢ ولكن عودة الموظفين إليه ستبدأ الآن في تموز/يوليه ٢٠١٢ وستكتمل بنهاية تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢.

٤٤ - وبينما لم يحدث تغيير في تواريخ اكتمال المبنى منذ تقرير المجلس السابق، أصبح جدول المشروع الزمني مضغوطاً الآن، لا سيما فيما يختص بمبنى المؤتمرات والطوابق السفلى، وهذا يجعل من الصعب استيعاب مزيد من التأخير. والجدول الزمني لمبنى المؤتمرات مضغوط للغاية، إذ أن ٣٠ في المائة من الأنشطة في مسار حرج أو تقترب من هذا المسار. ويرى المجلس أن من المحتمل أن تحتاج إدارة المنظمة إلى تكبد تكاليف تعجيل لكي تكمل المبنى بحلول ٢١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢. وبلوغ هذا المعلم أمر هام لأنه يتيح إعادة مرافق المؤتمرات من مبنى المرج الشمالي من مبنى المرج الشمالي المؤقت أثناء فترة الهدوء، على مدى أعياد الميلاد عام ٢٠١٢. وإذا لم يحترم هذا التاريخ، فإن تقديرات مكتب المخطط العام نفسه تفيد بحدوث تأخير لمدة ستة أشهر نتيجة لذلك لأن نقل مهام المؤتمرات سيتعين إرجاؤه حتى نهاية الدورة المستأنفة للجمعية العامة. والضغوط والمخاطر الإضافية المتعلقة بالوقت تشمل ما يلي:

- تعقيدات في عملية التنسيق بين المنظومة الميكانيكية والمنظومة الكهربائية ومنظومة السباكة، فضلاً عن المشكلات المتعلقة بحالة البلاطات والأسطح الخرسانية، وهي تعقيدات تخلق أيضاً حالات تأخير
- تقضي الخطط بتركيب مرفق البث الدائم وإدخاله في الخدمة في آخر نقطة بالجدول الزمني. وقبل التركيب، ينبغي تشييد موقع محدد داخل مبنى المؤتمرات لكي يستضيف

ذلك المرفق. إلا أن حالات التأخير في هذا التشييد أخرت فعلاً تركيب ذلك المرفق لمدة شهر واحد

• تمثل أعمال الترميم تحدياً شاقاً في مثل هذا الحرم الهام التاريخي الطابع. وقد واجه مكتب المخطط العام صعوبات فيما يختص بالعثور على خبراء ترميم يتمتعون بما يكفي من القدرة على تنفيذ العمل الذي بهذا الحجم. وهناك أيضاً شواغل في صفوف فريق المشروع خشية مواجهة الموردين صعوبات تحول دون إنجاز عملهم في الوقت المتاح.

٤٥ - وفيما يختص بالجدول الزمني المتعلق بالطوابق السفلى، كان من المقرر أن يبدأ تشييد حزمة الطوابق السفلى رقم ثلاثة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١. وكان معنى حالات التأخير في وضع الصيغة النهائية لعقد السعر الأقصى المضمون، وما أعقبها من عدم توافر الأموال اللازمة لشراء الأشغال بموجب عقد واحد أنه لم يتسن البدء في الشغل الجوهري المستوى إنجازاً أصلاً. بموجب حزمة الطوابق السفلى رقم ثلاثة إلا وقت إجراء مراجعتنا الحسابية في آذار/مارس ٢٠١٢^(١٠)، وذلك باستثناء بعض "الأشغال التي تحتاج إلى عمل مبكر". وتتسم جوانب معينة في الحزمة رقم ثلاثة بضرورتها لاستكمال مبنى المؤتمرات. وعلى سبيل المثال، يجب اكتمال الشغل في خطوط أنابيب البخار والمياه قبل ١ حزيران/يونيه ٢٠١٢، من أجل تزويد بقية مقاولي الباطن بخدمات المياه اللازمة لإكمال أشغالهم، وللسماع باختبار منظومات البخار وموجهات الهواء وإدخالها الخدمة. ويرى المجلس أن المشروع سيضطر إلى إنفاق أموال للتعجيل بأنشطة تعاقدية معينة، مما سيزيد تكلفته الإجمالية.

٤٦ - وقد أخطرت إدارة المنظمة المجلس، عقب مراجعة الحسابات، أنها لا تتكبد تكاليف تعجيل إلا فيما يتصل بأطر الأبواب أن التاريخين المحددين لمبنى الأمانة العامة ومبنى المؤتمرات ما زالاً في حدود الجدول الزمني، أي حزيران/يونيه ٢٠١٢. وسيستعرض المجلس الحالة في مراجعته المقبلة للحسابات وإن كان يرى احتمال تكبد تكاليف التعجيل من أجل التقيد بجدول المشروع الزمني.

(١٠) الآن لن توضع الصيغة النهائية لعقد السعر الأقصى المضمون، وبدلاً من ذلك ينفذ الشغل حالياً باعتباره أوامر تغيير متعلقة بإعادة توزيع النطاق لحزمة الطوابق السفلى رقم اثنين.

٤ - نطاق المشروع وجودته

مقترحات لتقليل التكاليف يمكن أن تؤثر على نطاق المشروع وجودته

٤٧ - يجري مكتب المخطط العام عملية هندسية قياسية نهائية في محاولة لتقليل العجز المرتبط بالمشروع. وبينما يتعين على إدارة المنظمة أن تبذل قصارى جهدها لاحتواء تجاوزات التكاليف، يرى المجلس أنه نظراً لأن المشروع قد قطع شوطاً طويلاً وأن الكثير من الأشغال قد جرى شراؤه لن يكون مكتب المخطط العام قادراً على تغطية عجز المشروع تغطية تامة.

٤٨ - والمجالات التي بحثتها إدارة المنظمة لكي تقلل فيها ما تبقى من النطاق لا تشمل تحديد مبنى الملحق الجنوبي ومكتبة داغ همرشلد وتقليل مستويات المواصفات داخل مبنى الجمعية العامة. ولا تزال أشغال التصميم المتعلقة بمبنى الملحق الجنوبي ومكتبة داغ همرشلد موقوفة ريثما تعالج إدارة المنظمة المسائل الأمنية المتعلقة بصمود هذين المبنىين أمام أخطار التفجير. وأبلغت إدارة المنظمة المجلس بأن المقترحات المتعلقة بالخيارات المطروحة لهذين المبنىين ستقدم في التقرير المرحلي السنوي العاشر، في أواخر ٢٠١٢.

٤٩ - وفيما يختص بمبنى الجمعية العامة، الذي هو آخر مبنى سيجدد في الحرم، أبلغ المجلس بأن إدارة المنظمة تعتزم أن تقدم إلى الجمعية العامة خيارات لتقليل التكاليف بتقليل مواصفات أنشطة الترميم ومداها.

٥٠ - ووافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس المتكررة التي تدعوها إلى القيام بما يلي:

(أ) حل القضايا الأمنية وإيجاد حل تصميمي عملي لمبنى المكتبة ومبنى الملحق الجنوبي، وذلك على سبيل الاستعجال؛

(ب) إذا كان من المقترح الإبقاء على المبنىين داخل النطاق، عليها أن توضح النهج المتعين اتباعه لمواجهة التحديات الأمنية؛

(ج) التماس الموافقة من الجمعية العامة على مسار العمل المقترح بشأنهما.

٥١ - وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس بأن تقدم إلى الجمعية العامة، في حالة عدم إمكان إبقاء المكتبة والملحق الجنوبي في حدود النطاق، خيارات مشفوعة بالتكاليف لاستيعاب المرافق الموجودة حالياً في هذين المبنىين. وقد التزمت إدارة المنظمة بتنفيذ هذه التوصية في الدورة السابعة والستين للجمعية العامة.

٥٢ - وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس التي تدعوها إلى التماس موافقة الجمعية العامة على أية مقترحات لتقليص الأشغال المخطط لها فيما يختص بمبنى الجمعية العامة. والتزمت إدارة المنظمة بتنفيذ هذه التوصية في دورة الجمعية العامة السابعة والستين.

٥ - الحوكمة

٥٣ - يقدم مكتب المخطط العام إلى إدارة المنظمة تقريراً خطياً شهرياً رفيع المستوى في صورة لوحة متابعة، ولكن الشكل الرئيسي للرقابة ضماناً لحسن الإدارة هو الدورة السنوية لإبلاغ الجمعية العامة. ويلاحظ المجلس أن مكتب المخطط العام قد أنشأ آليات تنسيق داخلية. وعلى سبيل المثال، فإن الأمين العام المساعد لشؤون المخطط العام لتجديد مباني المقر يجتمع شهرياً مع مكتب الشؤون القانونية، وإدارة شؤون السلامة والأمن، ومكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم، ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لمناقشة التقدم والشواغل. وتُعقد اجتماعات مماثلة لتنسيق إنجاز الأنشطة الداخلية في إطار ميزانية التكاليف المرتبطة. وتتلقى لجنة الإدارة (التي يرأسها نائب الأمين العام) إحاطات منتظمة من الأمين العام المساعد لشؤون المخطط العام لتجديد مباني المقر. إلا أن المجلس يرى أن هذه الأنشطة ليست بديلاً عن حوكمة المشروع حوكمة فعالة.

٥٤ - ويلاحظ المجلس أن المشروع ليست له لجنة توجيهية. ومن غير المؤلف ألا تُنشأ لمشروع بهذا الطابع والتعقيد والأهمية لجنة توجيهية داخلية رفيعة المستوى لتقديم كلاً من الدعم والتحدي المستقل لفريق المشروع. ويسلم المجلس بأن مجلساً استشارياً قد أنشئ ولكن بينما يقدم ذلك المجلس إسهاماً قيماً للمشروع فإنه لا يشكل آلية حوكمة فعالة. وبصرف النظر عن الآلية، يرى المجلس أن هناك حاجة إلى القيام، تحت قيادة وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، ببسط حوكمة أفعل وأقوى على المخطط العام تحقيقاً لدعم وتحدي مكتب المخطط العام أثناء المراحل الحاسمة الباقية من هذا المشروع.

٥٥ - ويوصي المجلس إدارة المنظمة بأن تفرض على المخطط العام حوكمة أكثر فاعلية وانتظاماً. ويلزم أن يقرر وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية الطريقة التي يفضلها يمكنه التأكد من سلامة تنبؤات التكاليف والتقدم، لا سيما عندما يتعلق الأمر بمجالات الحكم الفني على الأعمال الإنشائية. ويدرك المجلس أن العادة قد جرت، في المشاريع التي بهذا الطابع، على دعم الإدارة العليا بمشورة خبراء مستقلين عن فريق المشروع.

الإبلاغ عن كامل تكاليف الاستراتيجية المعجلة ومخصص طوارئ المشروع

٥٦ - أحد الأسباب الرئيسية لمواجهة المخطط العام ضغطاً مالياً هو عدم قيام إدارة المنظمة بالإبلاغ المالي في التوقيت المناسب وبصورة كاملة (على النحو المبرز في تقارير المجلس السابقة المتتالية). وأوجه نقص الإبلاغ سبب هام للاحتياج مؤخراً إلى قرار عاجل من الجمعية العامة بشأن سلطة الالتزام دون وقت كاف ومعلومات تامة يستند إليها في إصدار قرارها. وفي هذا الفرع، يلقي المجلس الضوء على نقطتين رئيسيتين، هما:

- عدم إيضاح كل ما يتعلق بالاستراتيجية المعجلة من تكاليف محتملة ومخاطر عندما طلب إلى المكلفين بالحكومة اعتماد تلك الاستراتيجية
- كان من شأن زيادة الانضباط حول الإبلاغ وإدارة مخصص طوارئ المشروع الكشف مبكراً - في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ - عن وجود تجاوز في التكاليف بمبلغ ٣٥٨ مليون دولار.

٥٧ - عندما وافقت الجمعية العامة على ميزانية المخطط العام لتجديد مباني المقر في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦^(١١)، أدرجت اعتماداً بمبلغ ٢٠٠ مليون دولار كمخصص طوارئ للمشروع، و ٢٩٦ مليون دولار كاعتماد لمواجهة تضخم أسعار التشييد^(١٢). وإجمالاً، فإن هذا يمثل اعتماداً موحداً بمبلغ ٤٩٦ مليون دولار، يعادل ٣٦ في المائة من الميزانية المعتمدة^(١٣)، وفي حدود البارامترات الطبيعية لأفضل ممارسات مشاريع التشييد.

٥٨ - والجدول ٤ أدناه يبين الميزانية المعتمدة لتكاليف المشروع واعتماداته، كما يلقي الضوء على التغيرات الرئيسية في تنبؤات التكاليف الصادرة عن إدارة المنظمة. والأرقام الخاصة بالاعتمادات تشمل مجموع الاستعمال الفعلي والحاجة المتوقعة في نقطة زمنية معينة.

(١١) قرار الجمعية العامة ٢٥١/٦١ وتقرير الأمين العام المرحلي السنوي الرابع عن تنفيذ المخطط العام لتجديد مباني المقر (A/61/549)، الجدول ٢.

(١٢) تقرير الأمين العام المرحلي السنوي الخامس عن تنفيذ المخطط العام لتجديد مباني المقر (A/62/364)، الجدول ١.

(١٣) هذه الحسبة تعتبر مخصص الطوارئ الإجمالي نسبة مئوية من الميزانية، مخصصاً منها مخصص الطوارئ.

الجدول ٤

التغييرات في التنبؤات المتعلقة بالاعتمادات اللازمة وتكاليف المشروع

التاريخ	التقرير	ملاحظات المجلس	الاعتمادات	تكاليف المشروع ^(١)	مجموع التكلفة	الميزانية المعتمدة
						للمخطط العام
						(ملايين دولارات الولايات المتحدة)
٢٠٠٦	٢٥١/٦١	هذا يبين الانقسام بين اعتمادات المشروع وتكاليف المشروع في الميزانية المعتمدة المقدمة لمشروع المخطط العامل لتحديد مباني المقر.	٤٩٦	١ ٣٨١	١ ٨٧٧	١ ٨٧٧
		يتألف الاعتماد البالغ قدره ٤٩٦ مليون دولار من ٢٠٠ مليون دولار تمثل مخصص طوارئ للمشروع و ٢٩٦ مليون دولار تمثل اعتماداً لمواجهة تضخم أسعار التشييد.				
٢٠٠٨ أكتوبر	السنوي السادس	تشرين الأول/ زاد تقدير تكاليف المشروع بمبلغ ٣٥٨ مليون دولار بفعل التأخير في بدء المشروع واعتماد الاستراتيجية المعجلة.	٢٣٥	١ ٧٣٩	١ ٩٧٤	١ ٨٧٧
		خفض التقدير الموضوع للاعتمادات اللازمة بمبلغ ٢٦١ مليون دولار بفعل تغيير في نهج إدارة المنظمة فيما يخص بحساب مخصص الطوارئ وإعادة تقييم لحجم الاعتماد اللازم لمواجهة تضخم الأسعار على ضوء المناخ الاقتصادي.				
الفارق			(٢٦١)	٣٥٨	٩٧	صفر

(أ) تكاليف التجديد والحيز البديل، بما فيها أتعاب الفنيين والرسوم الإدارية.

٥٩ - يلاحظ المجلس ما يلي:

- عند اقتراح الاستراتيجية المعجلة الرابعة في أواخر عام ٢٠٠٧، أفيد بمحدوث زيادة في تكاليف المشروع قدرها ٢٠٨ ملايين دولار^(١٣). وبعد ذلك، زادت إدارة المنظمة تقديراتها في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ بمبلغ ١٥٠ مليون دولار^(١٤)، وهذا

(١٤) بين تقرير الأمين العام المرحلي السنوي السادس (A/63/477) أن تكاليف المشروع قد زادت بمبلغ إجماليه ١٥٠ مليون دولار رغم تحقق وفورات قدرها ١٠٠ مليون دولار بفضل الهندسية القيمة.

معناه أن التنبؤ بتكاليف المشروع اللازمة يزيد بمبلغ ٣٥٨ مليون دولار عن الميزانية المعتمدة لتكاليف المشروع

- في نفس الوقت الذي زادت فيه إدارة المنظمة تقديرها لتكاليف المشروع عام ٢٠٠٨، خفضت تقديرها لما يلزم من مخصص طوارئ واعتمادات تصاعد الأسعار إلى ٢٣٥ مليون دولار. وقد عُزِي الخفض، إلى حد بعيد، إلى الأحوال الاقتصادية العسيرة التي أسفرت عن مستويات تضخم أقل من المستويات المتنبأ بها أصلاً
- استُخدم الفارق بين التمويل اللازم للاعتمادات في الميزانية المعتمدة والمبلغ الذي ذكرت إدارة المنظمة الآن أنه لازم، وقدره ٢٦١ مليون دولار، لمعالجة جزء من عجز الميزانية في إطار الاستراتيجية المعجلة، ولذلك أبلغ عن تجاوز في التكاليف بمبلغ ٩٧ مليون دولار
- باعتماد الاستراتيجية المعجلة تُجنب بعض مخاطر نهج التجديد السابق، وذلك بالانتقال من تجديد مبنى مشغول جزئياً إلى تجديد مبنى شاغر. إلا أن الاستراتيجية المعجلة طرحت مخاطر جديدة معتبرة، نظراً لاعتماد جدول زمني مضغوط للتنشيد يعتمد على اكتمال كل مشروع فرعي. بمبنى رئيسي، والخدمات الميكانيكية والكهربائية الحرجة في الطابق السفلي، في الوقت المحدد. وقد روعي عند تقرير المستوى اللازم من الاعتمادات المبلغ به في ٢٠٠٨ تحسن المناخ الاقتصادي وتجنب المخاطر بتنفيذ الاستراتيجية المعجلة، ولكن هذا المستوى لا يعكس المخاطر الجديدة الهامة الكامنة في الاستراتيجية المعجلة
- مخصص الطوارئ عبارة عن اعتماد معين في الميزانية يخصص لتمكين مشروع معين من المعالجة السريعة لتأثر التكاليف بمخاطره، إذا تحققت هذه المخاطر، دون الاحتياج إلى تأخيره وإلى التفاوض على زيادة التمويل. والمجلس يؤيد تأييداً تاماً مفهوم مخصصات الطوارئ المدارة جيداً للمشاريع الكبرى، إلا أن من الأهمية بمكان ألا تستخدم إدارة المنظمة تمويل مخصص الطوارئ كأداة لاستيعاب الزيادات العامة في تكاليف المشروع وأن تبلغ بوضوح عن طريقة وتوقيت استخدام مثل هذه الاعتمادات.

٦٠ - ورغم أن تكلفة المشروع الفعلية النهائية لم تتغير، كان من الممكن، لو عُزل التمويل البالغ قدره ٤٩٦ مليون دولار المقدم كاعتماد للمشروع لتجنيبه المخاطر الخارجية بدلاً من استخدامه جزئياً لتغطية عجز الميزانية، أن يحدث ما يلي:

- منح الجمعية العامة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ صورة أدق لتكلفة المشروع المحتملة، ووضع خطط لمعالجة العجز في تلك المرحلة
- بقاء قدر من مخصص الطوارئ كاف لتغطية تأثير التكاليف للمخاطر التي أبلغت عنها إدارة المنظمة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

٦١ - ويرى المجلس أن هناك حاجة إلى إقامة توازن بين توفير المرونة لأفرقه المشروع لتمكين من استعمال مخصص الطوارئ حيث تدعو الحاجة إليه، مع توفير الحماية أيضاً من المخاطر الخارجية لمخصصات الطوارئ والاعتمادات لمعالجة المخاطر المعينة التي تستلزم الموافقة المناسبة قبل الاستعمال بدلاً من استيعابها بتجاوزات مشاريعية أكثر عمومية.

٦٢ - وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس بأن تنظر، بعد الاعتاز بالدروس المستفادة من المخطط العام، في الطريقة التي يفضلها تستطيع مستقبلاً إدارة التمويل المستمد من مخصص الطوارئ بشأن مشاريع المخطط العام بطريقة أكثر شفافية وفعالية.

٦ - الإدخال في الخدمة والتسليم

٦٣ - تشتمل مرحلة الدخول في الخدمة التي تنطوي عليها مشاريع التشييد على الاختبار ثم تسليم المستكمل من منظومات وبنية تحتية ومبان إلى الشاغل اللاحق. وعملية التسليم تمثل تحدياً شديداً الأهمية في المخطط العام لأن منظومات الحرم المتقدمة يستعاض عنها بمنظومات حاسوبية التشغيل متسمة بالحدثة الشديدة وهي منظومات تتحكم في البنية التحتية من قبيل منظومات التسخين والتهوية وتكييف الهواء.

٦٤ - وقد أكد المجلس في تقريره السابق على حاجة موظفي دائرة إدارة المرافق إلى اكتساب مهارات جديدة تتيح لهم تشغيل منظومات المبنى وإدارتها. وأوصى المجلس بأن يستعرض وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية مع آخرين، حالة الاستعداد للإدخال في الخدمة والتسليم في نطاق دائرة إدارة المرافق ومكتب المخطط العام كل ثلاثة أشهر. وقد أصدر تقرير أول من هذا القبيل في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، ثم استوفي في آذار/مارس ٢٠١٢. ويلاحظ المجلس حدوث التطورات الإيجابية التالية:

- وافقت كافة الأطراف على وثيقة بشأن عملية تسليم رسمية، وتنفذ الوثيقة كجزء من عمليات التسليم الجارية^(١٥)

(١٥) عملية تسليم مدير العقود مشاريع المخطط العام لتجديد مباني المقر، ١٥ شباط/فبراير ٢٠١١.

- الآن تُشفع كل عملية تسليم بوثيقة رئيسية تشمل أدلة وإجراءات تشغيل، بينما يزداد إحكام إجراءات إدارة الوثائق وتخزينها
 - يشارك موظفو دائرة إدارة المرافق الآن بصورة أنشط في تنفيذ المخطط العام، بالمدائمة على حضور الاجتماعات والتفقد المنتظم لمباني الحرم؛ وهناك الآن خمس جهات تنسيقية أولية للمخطط العام في دائرة إدارة المرافق، مقابل جهة تنسيق واحدة في تشرين الثاني/نوفمبر عام ٢٠١٠
 - عُيِّن موظف تسليم لتحسين الاتصال بين دائرة إدارة المرافق ومكتب المخطط العام فيما يتعلق بالتسليم؛ ومنح موظف آخر مسؤوليات معينة فيما يختص بتسليم وتصنيف وثائق تشييد عديدة متصلة بالتسليم.
- ٦٥ - وبينما يقر المجلس بالخطوات الإيجابية الجملة أعلاه ويلاحظ تقدم عمليات التسليم في الآونة الأخيرة بصورة أفضل من عمليات التسليم المتعلقة بمبنى المرج الشمالي، يرى أن هذه العمليات لم تحدث حسب المخطط تماماً. وعلى سبيل المثال، كان من المقرر استكمال تسليم حزمة الطوابق السفلى رقم اثنين في آذار/مارس ٢٠١٢ ولكن الحادث الآن هو أن عناصر هامة من تلك الحزمة، من قبيل منظومة إدارة المبنى، لم يجر تسليمها وظلت حتى الآن في عهدة مدير التشييد. وبالمثل، فإن جزءاً من الحيز المؤقت المتميز في نطاق حزمة الطوابق السفلى رقم ثلاثة كان مقررًا تسليمه في حزيران/يونيه ٢٠١١ ولكن ذلك لم يحدث. كما يؤكد المجلس على المخاطر الإضافية التالية:
- كانت دائرة إدارة المرافق قد فكرت في الاستعانة بخبير استشاري لتعزيز درايتها الفنية وقدرتها في مجال التخطيط وتنفيذ عمليات التسليم بصورة ناجحة. وبعد ذلك، ونظراً للتأخر في الشراء، والمسائل القدرة على تحمل الإنفاق، وإجراء مناقشات أخرى مع مكتب المخطط العام، قررت الدائرة عدم الاستعانة بخبير استشاري
 - ستحدث عمليات تسليم جزئية عديدة فيما يختص بحزم الطوابق السفلى ومبنى المؤتمرات جراء تعقيد الأنشطة في الطوابق السفلى والحاجة إلى صيانة الخدمات والبنية الأساسية الموفرة لأجزاء أخرى من الحرم. وعمليات التسليم التي من هذا القبيل تنطوي على مخاطرة بعدم وضوح المسؤوليات المتداخلة بين مكتب المخطط العام ودائرة إدارة المرافق
 - سُلمت نواحي من حزمة الطوابق السفلى رقم اثنين إلى دائرة إدارة المرافق ولكن ذلك حدث دون تلقي الموظفين تدريبات على المنظومات التي عُهد بها إليهم. وعلى

سبيل المثال، لم يحدث التدريب المقرر للدائرة بشأن محطة التبريد المؤقتة، الذي كان مقرراً في أيلول/سبتمبر ٢٠١١، إلا بعد التسليم في شباط/فبراير ٢٠١٢.

٦٦ - وسيواصل المجلس رصد الطريقة التي تستخدمها إدارة المنظمة لإدارة مخاطر الإدخال في الخدمة والتسليم والدروس المستفادة في هذا المجال مع تقدم المشروع.

٦٧ - وكان المجلس قد أوصى سابقاً بأن تنظر إدارة المنظمة في الإبقاء على موظف كبير واحد على الأقل من مكتب المخطط العام لمدة سنة على الأقل بعد استكمال المشروع لدعم التسليم إلى دائرة إدارة المرافق ولتيسير نقل المعرفة إلى الفريق الجديد والمساعدة على قهر أية صعوبات بعد التسليم. ويلاحظ المجلس أن الأمر كان محل بحث من قبل وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية منذ حزيران/يونيه ٢٠١١، ولكن لم تُتخذ أية قرارات حتى تاريخ إعداد هذا التقرير.

٧ - الشراء

حالات التأخير في اعتماد العقود

٦٨ - جاء في تقرير استعراض المخاطر الذي أعده مدير البرامج في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١ أن حالات التأخير في توقيع عقود السعر الأقصى المضمون سيكون لها تأثير مباشر على تاريخ استكمال المشروع، وصنّف هذه المسألة بأنها مخاطرة متوسطة الدرجة تتهدد التكلفة والجدول الزمني. وقد أكد تقرير المجلس السابق على هذه المخاطرة، ولاحظ أن عملية اعتماد عقود السعر الأقصى المضمون تستغرق في المتوسط أكثر من الـ ٤٢ يوماً المسموح بها في الجدول الزمني للمشروع. وفي ١ نيسان/أبريل ٢٠١١، كان متوسط عدد الأيام اللازمة لاستكمال هذه العملية ١٠٤. وأوصى المجلس بأن تعجل إدارة المنظمة تلك العملية ولكنه لم ير أي دليل على إجراءات معينة متخذة لتحقيق ذلك، وفي ٢٣ شباط/فبراير ٢٠١٢ زاد متوسط الزمن المستغرق لاعتماد العقود، منذ مراجعة الحسابات السابقة التي قمنا بها، إلى ١٨٠ يوماً. ويواصل فريق المشروع استخدام "أوامر المهام" لاستهلال الأشغال المبكرة وضمان التمكن من بدء الأشغال الضرورية دون انتظار لاعتماد العقود. ويساورنا القلق لأن الوقت المستغرق لاعتماد عقود السعر الأقصى المضمون سيفرض ضغطاً إضافياً على الجدول الزمني، وما زال المجلس يرى أن من المتعين أن تعالج إدارة المنظمة هذا الأمر باعتباره مسألة ذات أولوية.

تدقيق أوامر التغيير على يدي لجنة استعراض العقود بعد التعاقد

٦٩ - في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، أنشأت إدارة المنظمة لجنة استعراض العقود بعد التعاقد لتحسن تدقيق النظر في أوامر التغيير وفي تعديلات العقود. وقد لاحظ المجلس في تقريره الأخير حالات التأخير الكثيرة في أعمال اللجنة وأنها لم توفر في ذلك الوقت أيًا من الرقابة المعززة أو القيمة التي تقي في وقتها.

٧٠ - وبينما تتوافر للجنة منذ ذلك الحين أمانة متفرغة وتُستعرض عملياتها في حدود صلاحيتها بقي عند مراجعة الحسابات قدر كبير من المتأخرات في عبء العمل. وفي آذار/مارس ٢٠١٢، لم تكن اللجنة قد نظرت سوى في ١٦ تعديلاً تعاقدياً متصلاً بالموضوع من أصل ٢٣٤ تعديلاً من هذا القبيل^(١٦).

٧١ - وازدادت أهمية لجنة استعراض العقود بعد التعاقد بفعل نهج الشراء التزايدى المتبع بصدد المخطط العام. ونظراً لأن الكثير من الأصناف يُشترى الآن بأوامر التغيير وفي صورة حزم أصغر، يحتمل أن يزداد عبء عمل اللجنة. وفعالية اللجنة ضرورية لضمان تنفيذ نهج الشراء التزايدى تنفيذاً مناسباً، وأوامر التغيير وتعديلات العقود تُستعرض استعراضاً مناسباً بأثر رجعي. وقد أخطرت إدارة المنظمة المجلس، عقب مراجعته للحسابات، بأن لجنة استعراض العقود بعد التعاقد، التي أعيد تنظيمها، قد أعدت نهجاً قائماً على المخاطر للأخذ به في عملية الاستعراض. وباستخدام هذا النهج، استعرضت اللجنة ٢٦ تعديلاً على ثلاثة عقود بسبب المخاطر الشديدة، وذلك أثناء الجلسات الثلاث المعقودة من آذار/مارس حتى أيار/مايو ٢٠١٢. وقد اعتمد الأمين العام المساعد لخدمات المؤتمرات وخدمات الدعم، في ٣١ أيار/مايو ٢٠١٢، ثلاث مجموعات من المضابط تحتوي على موجزات لتوصيات تنفيذية، وذلك بالإضافة إلى المجموعتين المعتمدتين منذ ٢٠١٠. وفي التاريخ نفسه، صدرت مذكرة إلى إدارة المنظمة تحيل توصيات اللجنة وتقترح إجراءات لتعزيز الرقابة الداخلية. وفي الوقت الحالي، يعمل مكتب خدمات الدعم المركزية ومكتب المخطط العام سوياً على تنفيذ هذه التوصيات. والمجلس يلاحظ الإجراء الإيجابي الجاري اتخاذه على سبيل الاستجابة لتوصيته السابقة، وسيستعرض في مراجعة الحسابات التي سيجريها لاحقاً ما تحقق من تقدم.

(١٦) شمل كل تعديل لعقد نظرت فيه اللجنة استعراضات لعدة أوامر تغيير.

أوقات معالجة أوامر التغيير

٧٢ - أوصى المجلس سابقاً بتقصير وقت معالجة أوامر التغيير وتقليل المتأخرات في عملية الموافقة على تلك الأوامر. ومن الممكن أن يؤدي التأخير في اعتماد أوامر التغيير إلى تأخير السداد للمتعاقدين، مما يزيد من مخاطر تقدمهم بمطالبات للتعويض عن التعطيل والتأخير.

٧٣ - وفي الوقت الحالي، يحاول مكتب المخطط العام تقليل أوقات المعالجة بالتركيز على أوامر التغيير التي ظلت معلقة لمدة تزيد على ٣٠ يوماً. وتُعقد، كل أسبوعين على الأقل، اجتماعات بين مكتب المخطط العام ومدير البرامج الاستشاري ومدير التشييد، للنظر في أوامر التغيير هذه واتخاذ قرارات فورية للتعجيل بالمعالجة. وأسفرت هذه الإجراءات مؤخراً عن نقصان في متوسط الوقت الذي تحتاجه إدارة المنظمة لاعتماد أوامر التغيير، منذ لحظة تلقيها أمر تغيير من مدير التشييد.

٧٤ - ورغم هذا النقصان، زاد متوسط الوقت اللازم لمعالجة أمر التغيير، اعتباراً من التقديم الأولي من المتعاقد على الأشغال الحرفية، مروراً بمدير التشييد وحتى الاعتماد النهائي من قبل إدارة المنظمة، من ١١٤ يوماً لوحظت في التقرير السابق إلى ١٢٠ يوماً وقت إجراء مراجعة الحسابات في آذار/مارس ٢٠١٢. وهذا يشير إلى أن مدير التشييد يستغرق الآن وقتاً أطول للوفاء بمسؤولياته كاملة في نطاق عملية الاعتماد. وبينما يلاحظ المجلس التحسينات التي أدخلتها إدارة المنظمة، يرى أن من الممكن عمل المزيد للإسراع بعملية أوامر التغيير بأكملها. ويورد المرفق الخامس تحليل إدارة المنظمة للأسباب الكامنة وراء أوامر التغيير.

٧٥ - كما يلاحظ المجلس زيادة عدد أوامر التغيير المفتوحة الصادرة في ٢٠١١ ولم تنته فيها العملية حتى الآن، إذ ازداد ذلك العدد من ١١٩ في كانون الثاني/يناير ٢٠١١ إلى ١٩٣ في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢.

٧٦ - وقد وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس المتكررة التي تدعو مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر إلى القيام على نحو شديد بضغط زمن المعالجة وحالات التأخير في عملية اعتماد أوامر التغيير.

٨ - استعمال حيز المكاتب

الحلول المكتبية المرنة

٧٧ - لاحظ المجلس في تقريره السابق إمكان تحقيق وفورات معتبرة بواسطة الاستخدام المرن للحيز المكتبي، أي ما يسمى "الاشتراك في المكاتب" الذي بفضل يمكن أن يصل الموظفون إلى حواسيبهم وأن يعملوا على أي مكتب خال، بدلاً من تخصيص مكتب واحد

للموظف الواحد مما يستلزم حيزاً أكبر. وليس من قبيل عدم الواقعية أن نتوقع تحقيق وفورات سنوية تتراوح بين ١٠ و ٢٠ في المائة باعتماد استراتيجيات أماكن عمل مرنة من قبيل الاشتراك في المكاتب. وسوف تتحقق الوفورات بفضل السماح باستيعاب مزيد من الأشخاص في الأمانة العامة مما يقلل مقدار الحيز المستأجر للموظفين الباقين في خارج الحرم.

٧٨ - ويلاحظ المجلس أن الحرم المحدد سيستوعب رسمياً، حسب آخر الخطط، عدداً من الأشخاص يقل عن عدد مَنْ كانوا فيه قبل بدء المشروع بـ ٣٢٣ شخصاً^(١٧). وفي الوقت نفسه، فإنه فيما بين اعتماد المخطط العام وتوقيع عقود إيجار الحيز البديل زاد العدد الإجمالي لموظفي الأمم المتحدة في نيويورك زيادة معتبرة (بإضافة ١٠١٨ موظفاً). وسيكون العدد الإجمالي للموظفين المستوعبين في الحرم وخارج الحرم في نيويورك بعد استكمال المشروع أكبر مما كان عليه من قبل بنسبة ١٦,٣ في المائة^(١٨). وهذا يطرح التساؤل بشأن ما إذا كان متعيناً أن يمول المخطط العام كل تكلفة الحيز البديل أثناء فترة التجديد، لأنه بصرف النظر عن التجديد يعني النمو في أعداد الموظفين أن إدارة المنظمة سوف تحتاج إلى استئجار حيز إضافي لاستيعابهم.

٧٩ - وعلى النحو الذي أكد عليه المجلس سابقاً، ستفقد إدارة المنظمة، باعتمادها سياسة تخصيص مكتب واحد للشخص الواحد في الداخل فرصة استخدام الحيز بكفاءة وتحقيق وفورات معتبرة جارية بفضل تخفيض تكاليف الإيجار والأثاث والطاقة. وقد قررت إدارة المنظمة عدم تنفيذ توصية المجلس الداعية إلى السعي لاغتنام مثل هذه الفرص وقت إعداد تقرير المجلس السابق، لا سيما فيما يختص بمبنى الأمانة العامة.

٨٠ - وسمح الاستخدام المرن لحيز المكاتب - أي الاشتراك في المكاتب - لكي يتسنى للموظفين الوصول إلى حواسيبهم والعمل على أي مكتب خال لعديد من منظمات القطاع العام بتقليل أعداد المكاتب بنسبة ٣٠ في المائة، وذلك بتخصيصها، على سبيل المثال، سبعة مكاتب لعشرة موظفين. وهذه الوفورات الممكنة تساعد على القيام في الأجل المتوسط بمعالجة زيادات التكلفة الممكنة التي تُتكدب الآن وقبل استكمال المشروع.

(١٧) استوعب حرم الأمم المتحدة رسمياً ١١٦ ٤ موظفاً قبل المخطط العام، رغم أن العدد الفعلي للموظفين الموجودين في الحرم كان أكبر من ذلك نظراً لوجود الخبراء الاستشاريين وموظفي التعاقد، الذين كان وجودهم غير مسجل رسمياً. وبعد المخطط العام، سيستوعب الحرم ٣٧٩٣ موظفاً.

(١٨) تُظهر البيانات المقدمة إلى المجلس أن ٧٧٣٦ موظفاً من موظفي الأمم المتحدة سيستوعبون في نيويورك في أماكن داخل الحرم وخارجه بعد إنجاز المخطط العام (٣٧٩٣ داخل الحرم و ٣٩٤٣ خارجه).

٨١ - ويلاحظ المجلس أن إدارة المنظمة ستكون لديها التكنولوجيا والبنية الأساسية اللازمين لتسهيل العمل المرن المتغير ولاستخدام المكاتب استخداماً مرناً. كما يلاحظ المجلس أن 'فريق تنفيذ التغيير' الجديد يقوم بدور ريادي في مجال التوسع في ترتيبات العمل المرنة، التي من قبيل العمل عن بُعد في أربع إدارات بالأمم المتحدة. وخطة تغيير تلك الإدارات تشمل توصية بأن يستخدم جميع رؤساء الإدارات والمكاتب المعادين إلى مبنى الأمانة العامة المحدد ترتيبات المكاتب الجديدة استخداماً تاماً لتعزيز التغييرات في ثقافة العمل^(١٩).

٨٢ - وتتم إدارة المنظمة الآن بمرحلة حرجة تخطط فيها لاحتياجات تسكينها المقبلة فيما بين ٢٠١٤ و ٢٠٣٤^(٢٠). ويرى المجلس أن إدارة المنظمة بحاجة إلى استطلاع تام لإمكانية زيادة كفاءة الحيز بالاستخدام المرن للحيز المكتبي، مع مراعاة إمكانية مقاومة الموظفين لمثل هذا التغيير وإدارة التغيير التي سيلزم تنفيذها لإنجاح ذلك.

٨٣ - وقد وافقت إدارة المنظمة على توصية المجلس التي تدعو إدارة الشؤون الإدارية إلى ما يلي: (أ) القيام بدور ريادي في تنفيذ استراتيجيات العمل المرنة التي تتخلى عن نسبة الشخص الواحد للمكتب الواحد؛ (ب) تقييم الأثر الممكن ترتيبه تنفيذياً ومالياً على اعتماد استراتيجيات أماكن العمل المرنة لتقليل احتياجات الأمم المتحدة المقبلة من الحيز في سياق أي مقترحات لتجديد الحيز المكتبي الموجود أو للحصول على حيز مكتبي جديد.

(١٩) خطة التغيير، مقترحات فريق إدارة التغيير المقدمة إلى الأمين العام، كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١.

(٢٠) دراسة جدوى بشأن احتياجات إيواء المكاتب في مقر الأمم المتحدة، ٢٠١٤-٢٠٣٤ (A/66/349).

دال - شكر وتقدير

٨٤ - يود مجلس مراجعي الحسابات أن يعرب عن تقديره لما حظي به موظفوه من تعاون ومساعدة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية والأمين العام المساعد المعني بالخطط العام بتجديد مباني المقر والموظفين التابعين لهما.

(توقيع) ليو - جياي

مراجع الحسابات العام بجمهورية الصين الشعبية
رئيس مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة

(توقيع) أمياس مورس

المراقب المالي والمراجع العام للحسابات
بالمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية
(كبير مراجعي الحسابات)

(توقيع) ترينس نوميمبي

المراجع العام للحسابات بجمهورية جنوب أفريقيا

٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١١

المرفق الأول

المراحل الرئيسية لإعداد الاستراتيجية والميزانية للمخطط العام لتجديد مباني المقر

- تباينت في أواخر تسعينات القرن العشرين الحاجة إلى تحديد كلي لحرم المقر
- في حزيران/يونيه ٢٠٠٠، أوضح الأمين العام (A/55/117) الحاجة إلى التجديد وقدم طائفة من النهوج الممكنة. وتمثل الخيار المفضل في تجديد يستغرق ست سنوات ويتكلف نحو ٩٦٤ مليون دولار وينطوي على نشاط إنشائي يشمل في أى وقت من الأوقات ما يصل إلى ٣٠ في المائة من الحرم
- وضع المخطط العام لتجديد مباني المقر عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٣٨/٥٥ وموّل في بداية الأمر باعتماده من الميزانية العادية للأمم المتحدة. وبعد ذلك، أنشأت الجمعية العامة حساباً خاصاً للمخطط العام (القرار ٢٩٢/٥٧) وخصصت اعتمادات للحساب الخاص من الأنصبة المقررة على الدول الأعضاء
- في شباط/فبراير ٢٠٠٣، أنشأ الأمين العام مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر لكي ينجز المشروع
- في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥، اقترح الأمين العام في تقريره المرحلي السنوي الثالث بشأن تنفيذ المخطط العام لتجديد مباني المقر (A/60/550) وعقب إعداد التصميم وتقديرات التكلفة، ميزانية منقحة قدرها ١ ٥٨٨ مليون دولار
- في تقرير الأمين العام المرحلي السنوي الرابع المعدّ في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦ (A/61/549)، اقترح الأمين العام نهجاً مرحلياً للتشييد (الاستراتيجية الرابعة) وأوضح أن الميزانية قد زادت إلى ١ ٨٧٧ مليون دولار نظراً إلى ما يلي: (أ) تسبب التغييرات الحادثة في أحوال السوق في زيادة تكاليف التشييد وأتعاب الفنيين؛ (ب) الحاجة إلى نطاق إضافي، بما فيه إضافات في التأمين ضد التفجيرات ونظم تكنولوجيا احتياطية. ووافقت الجمعية العامة في قرارها ٢٥١/٦١ على ميزانية المشروع المنقحة واقترحت نهجاً مرحلياً للتشييد
- في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧، لاحظ الأمين العام، في تقريره المرحلي السنوي الخامس (A/62/364)، وجود حالات تأخير في تنفيذ الاستراتيجية الرابعة، مشيراً إلى التعقيدات في صنع القرار في الأمم المتحدة واستقالة المدير التنفيذي للمشروع. والآن بلغت تكلفة المشروع النهائية التقديرية ٢ ٠٩٦ مليون دولار، بزيادة عن الميزانية

قدرها ٢٢٠ مليون دولار تقريباً، ومعظمها يعزى إلى التأخير عن الجدول الزمني وما ارتبط بذلك من تأثير تضخم أسعار التشييد وتكاليف الإيجار

- ثم اقترح الأمين العام الاستراتيجية الرابعة المعجلة، التي انطوت على فترة أقصر للتجديد ومراحل أقل للتشييد وقدر أقل من التعطيل لعمليات الأمم المتحدة. وبلغت التكلفة النهائية المقدرة المنقحة ٢٠٦٧ مليون دولار، بزيادة عن الميزانية قدرها ١٩٠ مليون دولار تقريباً. وقد أحاطت الجمعية العامة علماً في قرارها ٨٧/٦٢ باقتراح الأمين العام المتعلق بالاستراتيجية الرابعة المعجلة وطلبت إليه أن يكفل بكل السبل العودة بتكاليف المشروع إلى الحدود المعتمدة في الميزانية. وما تزال الاستراتيجية الرابعة المعجلة هي الاستراتيجية المعتمدة الجارية.

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

(أ) حسبما أفاد تقرير الأمين العام المرحلي السنوي الخامس عن تنفيذ المخطط العام لتجديد مباني المقر (A/62/364).

(ب) يتصل هذا الرقم بمخصص الطوارئ/اعتماد التصاعد الباقي. وتشمل أرقام مخصصات الطوارئ السابقة مخصص الطوارئ المستخدم ومخصص الطوارئ الباقي. وفي العمود الأخير، أدرج في رقم التشييد مخصص الطوارئ المستخدم البالغ ٠٠٠ ٧٩٤ ٤١ دولار، وأدرج استعمال مخصص طوارئ قدره ٠٠٠ ١٦ ٦٦ دولار في الرقم الخاص بتهيئة وإيجار الحيز البديل.

(ج) هذا الرقم يشمل خصص ١٠٠ مليون دولار تتعلق بالتمويل المقدم من المدينة المضيفة للتحسينات الأمنية المعززة و ١٠,٥ ملايين دولار للتمويل المقدم من الدول الأعضاء بصفة تبرعات. وهو لا يشمل خصصاً للتمويل بـ ٣ ٢٨٦ ٠٠٠ دولار مقدمة من حساب الدعم لأجل مركز البيانات الثانوي.

المرفق الثالث

تحليل حالة تنفيذ توصيات المجلس للجنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠

موجز التوصية (A/66/5 (Vol.V))	الفترة المالية التي نفذت قيد الفترة قدمت فيها لأول مرة بالكامل التنفيذ لم تنفذ الأحداث	X
١ يوصي المجلس بأن يقلل مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر بدرجة كبيرة وقت التجهيز والتأخيرات في عملية الموافقة على أوامر التغيير لكي تدفع للمتعاقدين مستحقاتهم خلال المدد الزمنية المنصوص عليها في عقودهم أو، في الحالات التي لا يرد فيها ذكر لهذه المسألة في العقود، في غضون ٣٠ يوماً بعد إنجاز أمر التغيير. ويتسق الترتيب الأخير مع الوقت المسموح به للقيام بالدفع بموجب عقد السعر الأقصى المضمون.	١٣ ٢٠١٠	X
٢ يوصي المجلس بأن تعمل إدارة المنظمة، مع مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر، على ما يلي: (أ) القيام فوراً باستعراض اتجاهات أوامر التغيير وتحديد أسباب طلبات التغيير ومصادرها؛ (ب) وضع قواعد واضحة وإيجاد حوكمة قوية وإدارة مستنيرة للحد من التغييرات التي يطلبها شاغلو المباني.	٣٨ ٢٠١٠	X
٣ في الوقت الذي يسلم فيه المجلس بالتقدم المحرز منذ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، فإنه يوصي وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية بأن يجري كل ربع سنة استعراضاً مشتركاً للحالة الاستعداد لعملية الإدخال في الخدمة والتسليم في إطار دائرة إدارة المرافق ومكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر بوصفه أحد الإجراءات ذات الأهمية الإدارية العليا.	٤٦ ٢٠١٠	X
٤ يوصي المجلس أيضاً بأن تنظر إدارة المنظمة في سبل الاحتفاظ بالخبرات المستمدة من مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر دعماً لعملية التسليم إلى دائرة إدارة المرافق.	٤٧ ٢٠١٠	X
٥ يوصي المجلس إدارة المنظمة بالقيام بما يلي: (أ) حل القضايا الأمنية وموضوع عدم وجود حل عملي لتصميم مبنى المكتبة ومبنى الملحق الجنوبي، باعتباره مسألة عاجلة؛ (ب) تأكيد ما إذا كان المبنى سيقام في النطاق، وفي هذه الحالة يحدد النهج الذي سيتبع للتصدي للتحديات الأمنية؛ (ج) الحصول على موافقة الجمعية العامة على مسار العمل المقترح لهذين المبنىين.	٥٩ ٢٠١٠	X

موجز التوصية (A/66/5 (Vol.V))	الفترة المالية التي قدمت فيها لأول مرة	نفذت بالكامل	قيّد التنفيذ	لم تنفذ الأحداث	تجاوزتها
٦ كما يوصي المجلس إدارة المنظمة بإعطاء الأولوية لعملية الموافقات، وتحديد التوقيتات لما تبقى من عقود السعر الأقصى المضمون، والتعديلات حتى يمكن إنجازها في غضون فترة الاثني والأربعين يوماً على النحو المفترض في الجدول الزمني.	٦٠	٢٠١٠		X	
٧ يوصي المجلس بأن يعزز مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر منح إسقاط التكلفة بأن يدرج تقديراً لتكاليف جميع أوامر التغيير محسوبة بشكل مستدير وقابل للتدقيق إلى حين إنجاز المشروع، ويدرج تقديراً للتكاليف الأشد أرجحية للبنود الواردة في سجل المخاطر والمسائل الأخرى غير المعروفة التي من قبيل طول فترة إيجار العقارات الناشئة عن تجاوز الجدول الزمني.	٧٠	٢٠١٠		X	
٨ يوصي المجلس مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر بما يلي: (أ) أن يستعرض النهج الذي يطبقه حتى يتمكن من تقدير آثار التضخم في أسعار التشييد الآجلة بما يتماشى مع المؤشرات المنشورة؛ (ب) إيضاح أو تبسيط التقارير التي يقدمها في هذا المجال في حالة توقع حدوث تضخم طفيف أو عدم حدوث تضخم على الإطلاق.	٧٣	٢٠١٠		X	
٩ يوصي المجلس، حرصاً على مكانة المشروع، إدارة المنظمة والمسؤولين عن شؤون الحوكمة بأن يوضحوا المسألة المتعلقة بالمسؤولية في الميزانية عن التكاليف المرتبطة بالمشروع عن طريق اتخاذ قرار جلي بشأن الطريقة التي سيجري بها تمويل هذه التكاليف.	٨٠	٢٠١٠		X	
١٠ كما يوصي المجلس إدارة المنظمة بأن تراعي، أثناء تقييم التكاليف المرتبطة بالمشروع، الأثر الكامل المترتب على أحدث مواعيد الاستكمال المقررة.	٨١	٢٠١٠		X	
١١ يوصي المجلس إدارة المنظمة بما يلي: (أ) إنشاء فريق صغير للإدارة العليا يتولى، بدعم من هيئة مستقلة مؤلفة من خبراء تخطيط حيز المكاتب، استعراض جميع الفوائد المحتملة الناجمة عن المشروع؛ (ب) التأكد من أن الفريق يعمل على تحقيق الفوائد بطريقة منهجية متسقة.	٩٠	٢٠١٠		X	

موجز التوصية (A/66/5 (Vol.V))	الفترة المالية التي نفذت قيد الفترة قدمت فيها لأول مرة بالكامل التنفيذ لم تنفذ الأحداث	X	٢٠١٠	٩١	١٢ كما يوصي المجلس إدارة المنظمة بأن تنظر في سبل تتيح لها استخدام الحيز بمزيد من الكفاءة، وعلى سبيل المثال من خلال منح "الاشتراك في المكاتب" وتضييق الحيز المادي للحفظ، واعتبار ذلك سياسة متبعة، وضمان التوصل إلى استنتاج سريع يتواءم مع العمليات المقررة لنقل الموظفين والأثاث المكتبي في حرم الأمم المتحدة والمباني الأخرى.
١٣	يوصي المجلس إدارة المنظمة بأن تضع استراتيجية للتخفيف من أثر المخاطر تستهدف ملء الشواغل في فريق إدارة مكتب المخطط العام لتحديد مباني المقر بعيد نشوء هذه الشواغل*.	X	٢٠١٠	٩٥	
١٤	كما يوصي المجلس إدارة المنظمة بأن تنظر فيما إذا كان من الضروري انطباق ترتيب مماثل على الأفرقة الأخرى المشاركة في برامج رئيسية لتطوير الأشغال في أماكن أخرى بالأمم المتحدة.	X	٢٠١٠	٩٦	
١٥	يوصي المجلس بأن تقوم إدارة المنظمة على وجه السرعة باستعراض فاعلية لجنة استعراض العقود بعد التعاقد، وذلك بهدف زيادة سلاسة عملياتها وتحقيق التوازن المناسب بين الحاجة إلى التأكد والمراقبة والحاجة إلى حماية الجدول الزمني للمشروع وعمل شعبة المشتريات.	X	٢٠١٠	١٠٣	
المجموع					
الحصة من المجموع كنسبة مئوية					
١	٤	٨	٢	١٣	%٧ %٢٧ %٥٣ %١٣

ملاحظة على التوصية رقم ١٣*: ما برح مكتب المخطط العام لتحديد مباني المقر ومكتب إدارة الموارد البشرية يناقشان قضايا تخطيط التعاقب التي أبرزها تقرير المجلس السابق. وفي حزيران/يونيه ٢٠١١، أرسل مكتب المخطط العام لتحديد مباني المقر مذكرة إلى وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية، يقر فيها بالأخطار وصور البلبلة المتعلقة بإعادة تسكين موظفي المكتب في الوقت الذي تتناقص فيه أشغال المشروع. وتقترح المذكرة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية للمخطط العام تستهدف انتقال الموظفين انتقالاً منتظماً وتغيير مقار أعمالهم بشكل متزايد؛ وكذا لتشكيل فريق عامل مشترك فضلاً عن الإجراءات التالية:

- إعداد خطة موارد بشرية متوسطة الأجل للسنوات ٢٠١١ إلى ٢٠١٤ تمثل خارطة طريق للتنفيذ التدريجي لتغيير مقار عمل الموظفين ونقلهم وتدريبهم قبل استكمال المشروع؛
- إعداد وتطبيق سياسات موارد بشرية معينة للمخطط العام بالاستناد إلى الحاجة إلى ترتيبات مرنة لإدارة الموارد البشرية فيما يختص بتغيير مقار أعمال الموظفين ونقلهم، أو فيما يختص بأي من تغيير مقار الأعمال والنقل؛
- اتخاذ قرارات بشأن الموظفين الأساسيين المتعينين، في مشروع المخطط العام، بقاؤهم ريثما تسلم مسؤوليات إدارة المرافق تسليمًا تاماً إلى دائرة إدارة المرافق وتُنشأ حوافز لتشجيع هؤلاء الموظفين على البقاء.

يدرك المجلس أن مكتب إدارة الموارد البشرية قد اقترح إقامة جهتي تنسيق للعمل مع مكتب المخطط العام فيما يختص بقضايا التعاقب. وعند إجراء مراجعة الحسابات في آذار/مارس ٢٠١٢، لم تكن هاتان الجهتان التنسيقيتان قد أنشئتَا ومن ثم يرى المجلس أن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية الاستعاضة عن الموظفين الرئيسيين في غضون مهلة قصيرة كان محدوداً. وهذا الأمر برزت مخاطره وإلحاحه عندما استقال في ١ حزيران/يونيه مدير مشروع أو موحا، وقد ظل منصبه شاغراً حتى مطلع ٢٠١٢.

المرفق الرابع

تواريخ استكمال المخطط العام لتجديد مباني المقر

جانب المخطط العام لتجديد مباني المقر	تاريخ الاستكمال في الاستراتيجية المعجلة الرابعة	استكمال التشييد المسقط حالياً	استكمال النقل المسقط حالياً	تفاصيل أخرى
مبنى الأمانة العامة	مطلع ٢٠١٢	٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢	٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	تاريخ الاستكمال المتوقع للتشييد هو ٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١٢، ولكن جزءاً مؤلفاً من ١١ طابقاً سيستكمل في تموز/يوليه ٢٠١٢. وستجرى عمليات انتقال الموظفين إلى المبنى فيما بين ١ تموز/يوليه ٢٠١٢ و ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣.
مبنى المؤتمرات	منتصف ٢٠١١	٢١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢	٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	يتوقع أن تحدث عمليات انتقال الموظفين والمهام إلى مبنى المؤتمرات فيما بين ٢٦ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ و ٣١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٣.
مبنى الجمعية العامة	منتصف ٢٠١٣	١٥ آب/أغسطس ٢٠١٤	١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤	لم يخطط بعد لتحركات عودة الموظفين والمهام إلى المبنى ولكن تقديرات فريق المخطط العام تذهب إلى أن التحركات ستستكمل بحلول ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤.
تفكيك مبنى المرج الشمالي	منتصف ٢٠١٣	غير معلوم (ولكن ليس قبل ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤)	المعلومات غير متاحة (حسب المخطط الراهنة، سيفكك المبنى ولن يستعمل مستقبلاً)	في الوقت الحالي، يقدم مبنى المرج الشمالي المهام التي كان يقدمها في السابق مبنى المؤتمرات. ولدى استكمال مبنى المؤتمرات وإعادة بدء مهامه الأصلية، سيحدد مبنى المرج الشمالي بحيث يؤدي مهام مبنى الجمعية العامة. وهذا سيسمح بتجديد مبنى الجمعية العامة. ويتوقع استكمال التشييد التجهيزي التحسيني بحلول ١٥ آذار/مارس ٢٠١٣؛ ومن المقرر أن تكتمل تحركات الموظفين والمهام إلى مبنى المرج الشمالي بحلول ١٢ نيسان/أبريل ٢٠١٣.
تحركات خارج الحرم	غير متاح	غير متاح	٢٣ شباط/فبراير ٢٠١٣	في الوقت الراهن، تدرس الأمم المتحدة خيارات عديدة لاستعمال مبنى المرج الشمالي مستقبلاً. إلا أنه إذا هدم ذلك المبنى فسيتعين أن يحدث ذلك بعد اكتمال العودة إلى مبنى الجمعية العامة. وفي هذه الحالة، فإن هدم مبنى المرج الشمالي سيؤخر بشكل فعلي إنهاء المخطط العام ليحدث بعد ١٥ أيلول/سبتمبر ٢٠١٤.
تحركات خارج الحرم	غير متاح	غير متاح	٢٣ شباط/فبراير ٢٠١٣	تستأجر الأمم المتحدة حيزاً للمكاتب خارج الحرم الرئيسي، وهي تغتنم فرصة المخطط العام لكي ترشد أماكنها المخصصة للمكاتب خارج الحرم، التي من قبيل UNDC1 و UNDC2. ويقوم مكتب المخطط العام بتنسيق طائفة من تحركات الموظفين تشمل أماكن خارج الحرم وداخله. ويتوقع أن تبدأ التحركات من خارج الحرم في ٣ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢ وأن تستكمل في ٢٣ شباط/فبراير ٢٠١٣.

المرفق الخامس

فئات أوامر التغيير

يستخدم مكتب المخطط العام خمس فئات لتسجيل أسباب أوامر التغيير. وفيما بين كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ و ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، عُزي ٦٤ في المائة من القيمة الإجمالية لأوامر التغيير إلى تغييرات نطاق بدافع من الأمم المتحدة (مقابل تغييرات في النطاق بدافع من المهندسين المعماريين أو المهندسين أو متعاقدَي التشييد)، مما يؤكد مجدداً استنتاج مكتب خدمات الرقابة الداخلية القائل بأن الغالبية العظمى من الإنفاق على أوامر التغيير تعزى إلى تغييرات طلبتها الأمم المتحدة. إلا أن الفئات الرفيعة لا تدرج تحتها تفاصيل كافية تشير إلى الجهات الدافعة إلى التغيير. ومن غير الممكن، على سبيل المثال، تمييز التغييرات التي طلبها مستعملون من الأمم المتحدة عن التغييرات التي طلبها مكتب المخطط العام نفسه.

أسباب التغييرات فيما بين ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠ و ١٠ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١

الفئة	التعليل	قيمة أوامر التغيير في هذه الفئة كنسبة مئوية من القيمة الكلية لأوامر التغيير
تغيير نطاق المخطط العام لتجديد مباني المقر	أوامر التغيير المطلوبة من قبل إدارات الأمم المتحدة الشاغرة، فضلاً عن التغييرات التي تحدث كنتيجة مباشرة لإجراءات مكتب المخطط العام (مثال ذلك التغييرات اللازمة نظراً لتوقيع عقود قبل معرفة النطاق الكامل للشغل)	٦٤٪ (٥٩,٧ مليون دولار)
الحالة الميدانية/الحالة غير المتوقعة	تغييرات لزمّت عند اكتشاف شيء غير متوقع في هيكل الإنشاءات أو حالة المنطقة الجاري تجديدها	٢٣٪ (٢١,٦ مليون دولار)
تغيير تسبب فيه المهندس المعماري/المهندس	تغييرات لزمّت بسبب أخطاء ارتكبتها المهندسون المعماريون أو المهندسون	١١٪ (١٠,٧ ملايين دولار)
تغيير ولدته "شانسكا"	تغييرات لزمّت بسبب أخطاء ارتكبتها مدير تشييد المشروع	١٪ (١,٣ مليون دولار)
فئات أخرى	أسباب أخرى لأوامر التغيير الذي يحدث ولا يحول من المخطط العام	٠,١٪ (٠,١ مليون دولار)
مزيج من الفئات السالفة الذكر	تغييرات يكون الدافع وراءها مزيجاً من الفئات المبينة أعلاه	٠,٥٪ (٠,٥ مليون دولار)

المصدر: تحليل المجلس لبيانات مكتب المخطط العام.

ملاحظة: تُستبعد من البيانات إعادات التخصيص المتعلقة بالنطاق وأوامر التغيير المولدة لقيمة سلبية.

المرفق السادس

تعليق المجلس السابق بشأن كفاية التكلفة النهائية المتوقعة ومخصص طوارئ المشروع

دأب المجلس على الإعراب عن شواغله بشأن حجم مخصص الطوارئ: أي أساس حساب هذا المخصص وعدم إمكانه توفير تأكيد مناسب بشأن كفايته.

ولاحظ المجلس، في تقريره عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٧ (A/63/5 (Vol. V)) أنه غير قادر على تقديم تأكيد بشأن التكلفة النهائية المتوقعة للمخطط العام. وجاء في التقارير أن وثائق التصميم لم تشهد تقدماً كافياً للتوصل إلى رأي مدروس من قبل المجلس بشأن الجدول الزمني للمشروع وتقديرات تكاليفه. ولذلك، كان المجلس في تلك المرحلة عاجزاً عن توفير تأكيد بشأن تجاوزات التكاليف الممكنة أو أي تأخير فيما يتعلق بالجدول الزمني الأولي للمشروع.

وقد خفضت إدارة المنظمة تقديرها لمخصص الطوارئ اللازم وتساعد الأسعار في عام ٢٠٠٨. ولاحظ المجلس، في تقريره عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨ (A/64/5 (Vol. V))، أن من الصعب أن يقيّم أسباب النقص في مخصصات الطوارئ (الفقرة ٥٤) وأن "التخفيض لا يبدو متحفظاً بما فيه الكفاية" (الفقرة ٧٠). ولاحظ تقرير المجلس عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٩ (A/65/5 (Vol. V)) أن مخصص طوارئ المشروع يبدو غير كاف، ولاحظ تقرير المجلس اللاحق (A/66/5 (Vol. V)) أن النهج المتبع لتقدير التكاليف المقبلة، الذي من قبيل التكلفة الأرجح للمخاطر غير المحددة أو أواخر التغيير المستقبلية، يفتقر إلى كفاية التحليل، مما يثير الريبة بشأن ما إذا كان مخصص الطوارئ الباقي كافياً أم لا.

