



الأمم المتحدة

تقرير مجلس مراجعي الحسابات

عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢

المجلد الخامس

المخطط العام لتجديد مباني المقر

الجمعية العامة

الوثائق الرسمية

الدورة الثامنة والستون

الملحق رقم ٥



الجمعية العامة
الوثائق الرسمية
الدورة الثامنة والستون
الملحق رقم ٥

تقرير مجلس مراجعي الحسابات

عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢

المجلد الخامس

المخطط العام لتجديد مباني المقر



الأمم المتحدة • نيويورك، ٢٠١٣

ملاحظة

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

المحتويات

الصفحة

iv كتاب الإحالة
١ موجز
١٠ ألف - الولاية والنطاق والمنهجية
١٠ باء - معلومات أساسية وتطورات رئيسية
١١ جيم - النتائج والتوصيات
١١ ١ - متابعة التوصيات السابقة
١١ ٢ - ميزانية المشروع والتكاليف النهائية المتوقعة
٢٣ ٣ - الجدول الزمني للمشروع
٢٧ ٤ - نطاق المشروع
٢٨ ٥ - إدارة المشروع وضمان نجاحه
٢٩ ٦ - الحيازات العقارية مستقبلاً
٣٥ دال - شكر وتقدير

المرفقات

٣٦ الأول - المراحل الرئيسية لإعداد استراتيجية المخطط العام لتجديد مباني المقر وميزانيته
 الثاني - المبالغ المدرجة في الميزانية وتقديرات التكلفة النهائية المتوقعة المبلغ عنها في تقارير الأمين العام
٣٨ المحلية
٣٩ الثالث - تحليل حالة تنفيذ توصيات المجلس للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١
 الرابع - آخر المعطيات بشأن مبالغ التمويل المعتمدة والتكاليف النهائية المتوقعة، بما في ذلك مصادر التمويل
٤١ الإضافية المقترحة
٤٣ الخامس - ملاحظات أولية بشأن الدروس المستفادة من المخطط العام لتجديد مباني المقر

[٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣]

أتشرف بأن أحيل إليكم تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن المخطط العام لتحديد
مباني المقر للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢.

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

رئيس الجمعية العامة للأمم المتحدة
نيويورك

تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن المخطط العام لتجديد مباني المقر للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢

موجز

يعتبر المخطط العام لتجديد مباني مقر الأمم المتحدة مشروعاً متشعباً بارزاً ذا قيمة عالية يهدف إلى تحديث حرم المنظمة المشيّد في خمسينات القرن العشرين، وتأمينه والحفاظ على هيئته المعمارية. وقد طلبت الجمعية العامة إلى مجلس مراجعي الحسابات (المجلس) في قرارها ٢٩٢/٥٧ أن يعدّ تقريراً سنوياً عن المشروع وهذا هو التقرير المرحلي السنوي العاشر الذي يقدمه المجلس عن المخطط العام لتجديد مباني المقر.

ولقد أحرز تقدم كبير منذ صدور تقريرنا السابق. فقد أكمل مكتب المخطط العام تجديد مباني المقر جزءاً كبيراً من عملية تجديد مبنى الأمانة العامة مع ما يتصل بذلك من عودة الموظفين الذين كانوا يعملون في مكاتب مؤقتة. وقد أكمل المكتب تجديد مبنى المؤتمرات في أيار/مايو ٢٠١٣ وشرع في الأشغال المتعلقة بالجمعية العامة في حزيران/يونيه ٢٠١٣. وفي وقت إعداد هذا التقرير، يظل موضوع مبني مكتبة داغ همرشولد والملحق الجنوبي معلقاً بانتظار التوصل إلى حل لنقل الوظائف التي يؤديها إلى مكان آخر وإيجاد بديل لاستخدامهما في ضوء الشواغل الأمنية.

الاستنتاج العام الذي خلص إليه المجلس

يعترف المجلس بأن مجمل الخطر المتعلق بإنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر قد ولى، حيث تم الالتزام، حتى تاريخ ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣، بنسبة ٩١ في المائة من التمويل المتاح وأنجز جزء كبير من الأعمال المتعلقة باثنين من المباني الثلاثة الرئيسية. ويتوقع حالياً أن يصل مبلغ التجاوز النهائي الموحد للتكاليف التي ستكبدها الأمم المتحدة لإنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر إلى ٣١٤ مليون دولار. وقد تعرض المشروع لتأخيرات في مواعيد الإنجاز المقررة لمركز المؤتمرات وبداية الأشغال المتعلقة بمبنى الجمعية العامة. وأدت تلك التأخيرات إلى تقليص سائر المواعيد الزمنية، ولا سيما بالنسبة إلى مبنى الأمانة العامة وذلك أن المدة المتبقية، إبان تقديم هذا التقرير، لإنجاز الأشغال المتعلقة به قبل المناقشة العامة في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤، تراجعت إلى ١٣,٥ شهراً مقابل ١٦,٥ شهراً وقت تقديم التقرير السابق. وتعرض المشروع أيضاً لتأخيرات بسبب آثار عاصفة ساندي، تقدر الإدارة مدتها في ثلاثة أشهر. والخطر الرئيسي الذي تواجهه الإدارة الآن هو التقييد بالتاريخ

المحدد لإنجاز الأشغال المتعلقة بمبنى الجمعية العامة، مع العمل في الوقت ذاته على تدبير ما يتصل بذلك من ضغوط في التكاليف ضمن حدود التمويل المتوفر.

وترى الإدارة أن الوفاء بموعد الإنجاز المحدد بالنسبة لمبنى الجمعية العامة ممكن بتحقيق الشروط التالية: (أ) توفر الأموال الكافية إن غدا لزاما التعجيل بالجدول الزمني، وذلك، مثلا، بتسديد تكاليف العمل بنظام النوبات الثلاثية؛ (ب) وتحقيق عدد من الافتراضات، بما في ذلك عدم نشوء أي مخاطر أو قضايا جديدة كبرى قبل الإنجاز. وعلى وجه العموم، تفترض خطة الإدارة لإنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر أن توافق الجمعية العامة على الاستخدام الكامل للمبلغ المتبقي من احتياطي الرأسمال المتداول وفوائده (٨٨ مليون دولار)، والاستعمال الكامل لمبلغ ٦٥ مليون دولار الذي كان في الأصل أدرج في الميزانية لتجديد المكتبة والملحق الجنوبي في إنجاز الأعمال الأخرى، وتمويل مبلغ ١٦٢ مليون دولار اللازم لتغطية التكاليف المرتبطة بالمشروع.

ويرى مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر أن المبالغ المتبقية من مخصصات الطوارئ تكفي لمواجهة الأخطار التي جرى تبينها. ويستند هذا الافتراض أساسا إلى استخدام مخصصات الطوارئ الموجودة وإلى تحصيل أي أموال محتملة قد تتوفر لدى إغلاق عقود السعر الأقصى المضمون المتبقية والعقود المتعلقة بأماكن العمل المؤقتة، واستخدامها في الوقت المناسب للوفاء بمستويات الاستعجال المطلوب في إنجاز الأعمال. ويفترض أيضا إمكانية إرجاء إنجاز بعض من الأجزاء غير الأساسية أو الأقل بروزا من مبنى الجمعية العامة إلى وقت لاحق من عام ٢٠١٤ (من ذلك مثلا تحويل أماكن في الطوابق السفلية إلى غرف للاجتماعات).

ويلاحظ المجلس الالتزام القوي لمكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر بالتقيد بموعد الإنجاز المحدد لمبنى الجمعية العامة والتزام الإدارة بإنجاز المخطط العام بالأموال المتوفرة، على أنها لديها في هذا الظرف عدد من الشواغل هي:

- فرغم تحسن المعرفة بالأخطار التي يحتمل أن تنشأ أثناء تجديد مبنى الأمانة العامة، بناء على تجربة مبنى المؤتمرات، سيستمر الغموض كامنا إلى أن تبدأ الأشغال وتتأتى معرفة حقيقة وضع المبنى.
- ليس ثمة مرونة تذكر في الميزانية أو المواعيد الزمنية؛ وأي تأخير أو تعقيد غير متوقع يعرض للخطر إمكانية الوفاء بالموعد المحدد لمبنى الجمعية العامة ويؤدي إلى ازدياد التكاليف، بما يزيد من مبلغ التجاوز المتوقع.

- وذكر مكتب المخطط العام لتجديد مبنى المقر أن عددا من تدابير الطوارئ جاهز إذا ما تعذر الوفاء بموعد إنجاز مبنى الجمعية العامة. على أنه لم يجر، حتى وقت تقديم هذا التقرير، وضع هذه التدابير في شكل خطة بديلة رسمية لعرضها على المسؤول الأول عن المشروع. ومن غير الواضح كذلك كيف سيكون في مقدور المسؤول الأول عن المشروع أن يتأكد بصورة مستقلة من واقعية خطط إنجاز مبنى الجمعية العامة في آب/أغسطس ٢٠١٤ دون الحصول على مشورة تقنية موضوعية ومستقلة.
- وفي رأينا أن إجراءات تقدير التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع والإبلاغ عنها ما زالت تفتقر إلى الدقة في التحليل وتظل معتمدة اعتمادا مفرطا على رأي أهل الخبرة من الموظفين الرئيسيين.
- ويستنتج المجلس أن إنجاز قدر كبير من أعمال مبنى الجمعية العامة يمكن أن يتحقق عند حلول تموز/يوليه ٢٠١٤ بفضل الجهود الحثيثة والدعوية لفريق المشروع الذي يقدر فيه المجلس تفانيه وخبرته واقتداره. وعلى وجه العموم فإن اكتمال المخطط العام لتجديد مباني المقر سيتم في موعده عام ٢٠١٥، شريطة الاتفاق على كيفية تمويل مبلغ التجاوز الحالي للتكلفة إضافة إلى التغيير الحاصل في نطاق أعمال المشروع بسبب تعزيز النظم الأمنية واستعمال مبلغ ٦٥ مليون دولار الذي كان مخصصا في الأصل لمبنى المكتبة والمحلق الجنوبي.

الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات

ميزانية المشروع وتكاليفه

في آذار/مارس ٢٠١٣ كان مجموع التكلفة النهائية التي يتوقع أن تتكبدها الأمم المتحدة يبلغ ٣٧٩ ٢ مليون دولار، بزيادة قدرها ٣١٤ مليون دولار (١٥ في المائة) عن الميزانية الموحدة المنقحة وعن مبلغ التمويل المتوفر وهو ٢٠٦٥ مليون دولار (الجدول ١). وتشمل التكلفة النهائية المتوقعة عناصر ثلاثة هي:

- تكاليف المشروع النهائية المتوقعة البالغة ٢١٧ ٢ مليون دولار: تفوق التكاليف التي يتحكم فيها مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر الميزانية الموحدة للمشروع البالغة ٢٠٦١ مليون دولار بما قدره ١٥٦ مليون دولار (٨ في المائة).
- المبلغ النهائي المتوقع للتكاليف المرتبطة بالمشروع وقدره ١٤٣ مليون دولار: يجري تمويله حاليا من ميزانية المخطط العام لتجديد مباني المقر، ولكنه بحاجة إلى أن يقسم إلى أنصبة مقررة من جانب الجمعية العامة.

- تكاليف يبلغ قدرها ١٩ مليون دولار مخصصة للمركز الثانوي للبيانات، الذي تبلغ ميزانيته حالياً ٤ ملايين دولار، وتغطية مبلغ ١٥ مليون دولار المتبقية في إطار سلطة الالتزام.

الجدول ١

التكلفة النهائية المتوقعة مقابل الميزانية المخصصة والتمويل المتوفر، في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

المخطط العام لتحديد مبادئ المقرر	التكاليف المرتبطة بالمشروع	المركز الثانوي للبيانات	المجموع
مجموع الميزانية الموحدة المعتمدة	٢ ٠٦١		٢ ٠٦٥
مجموع الميزانية المعتمدة للمشروع		-	
مجموع الميزانية المعتمدة للتكاليف المرتبطة بالمشروع ^(١)			
المساهمة في المركز الثانوي للبيانات من حساب الدعم لعمليات حفظ السلام		٤	
مجموع التكلفة النهائية المتوقع أن تتكبدها الأمم المتحدة	٢ ٢١٧		٢ ٣٧٩
مجموع التكاليف النهائية المتوقعة للمشروع		١٤٣	
مجموع التكاليف النهائية المتوقعة للمركز الثانوي للبيانات		١٩	
الفرق بين الميزانية وبين مجموع التكلفة النهائية المتوقع أن تتكبدها الأمم المتحدة			(٣١٤)
الفرق بين ميزانية المشروع ومجموع التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع	(١٥٦)		
الفرق بين الميزانية وبين مجموع التكاليف النهائية المتوقعة المرتبطة بالمشروع		(١٤٣)	
الفرق بين الميزانية وبين التكاليف النهائية المتوقعة للمركز الثانوي للبيانات			(١٥)

المصدر: تحليل المجلس للبيانات المستمدة من مكتب المخطط العام لتحديد مبادئ المقرر، حتى آذار/مارس ٢٠١٣.

(أ) تشمل الميزانية الإجمالية المعتمدة للمشروع ومبلغ التمويل المتوفر لتعزيز النظم الأمنية (١٠٠ مليون دولار) والأعمال الإضافية الممولة من التبرعات (٢,١٣ مليون دولار).

وقد تراجع مبلغ تجاوز التكلفة الإجمالية المتوقعة للمشروع من ٤٣٠ مليون دولار إلى ٣١٤ مليون دولار منذ تقرير المجلس السابق، بسبب زيادة في التمويل قدرها ٧٢ مليون دولار (٧١ مليون دولار من احتياطي الرأسمال المتداول) ونقصان في التكاليف

قدره ٤٤ مليون دولار تأتي أساسا بفضل تحليل القيمة (١٣ مليون دولار)، وانخفاض تكاليف التشييد (١٢,٨ مليون دولار) وتراجع حصة تكاليف الإيجار (١٣ مليون دولار) وذلك بتغطية بعض تكاليف الإيجار المتصلة بزيادة عدد الموظفين والخبراء الاستشاريين من حساب للإيجار أنشأته الأمانة العامة (وإذا لم تكن هذه التكلفة جزءا من المشروع فإنها في نهاية الأمر تكلفة تنكدها الأمم المتحدة).

وحتى ميقات هذا التقرير كانت الإدارة تقدر أن المبالغ الممكن استردادها من شركات التأمين لقاء الأضرار الناجمة عن إعصار ساندي تصل إلى ١٣٧ مليون دولار (نحو ٩٣ من مجموع تكلفة الأضرار المترتبة عن العاصفة التي حددت قيمتها في ١٤٨ مليون دولار). وتعمل الإدارة مع شركات التأمين وخبراء تقييم تكاليف الخسائر للاتفاق على مبلغ نهائي. وجرت الموافقة على استثمار منفصل تقدر قيمته بما يقرب من ٦ ملايين دولار لأشغال تحسين مناعة المقر في وجه أضرار العواصف في المستقبل. وسيوفر ذلك المبلغ من الميزانية البرنامجية للأمم المتحدة وليس من ميزانية المخطط العام لتجديد مباني المقر (A/67/748).

ولكي يتأتى إنجاز أعمال المخطط العام لتجديد مباني المقر بنطاقها المقرر حاليا، دون أن يشمل ذلك أي أعمال تخص تجديد مبني المكتبة والملحق الجنوبي، سيكون على الجمعية العامة أن تستعمل أموالا إضافية. وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٢، اقترحت الإدارة تدابير لسد الفرق البالغ ٢٤٠ مليون دولار بين الميزانية الإجمالية المعتمدة للمشروع وبين التكلفة النهائية المتوقعة، دون أن يدخل في ذلك التكاليف المرتبطة بالمشروع التي ستطلب الإدارة إجراء قسمة إضافية بشأنها فيما بين الدول الأعضاء (A/67/350). وقد وافقت الجمعية العامة على مبلغ ٧١ مليون دولار من الفوائد المتأتية من احتياطي الرأسمال المتداول وعلى بعض تدابير التوفير غير المتكررة (١٣ مليون دولار). وأرجى البت حتى دورة الجمعية العامة الثامنة والستين في مبلغ إضافي قدره ١٥٦ مليون دولار ورد بيانه في المقترح^(١). وتتوقع الجمعية العامة أن يقدم الأمين العام خيارات للمسائل المتبقية تكون مشفوعة بتكاليفها الكاملة لكي تتمكن الدول الأعضاء من اتخاذ قرار بهذا الشأن. ويعتقد المجلس أنه يجب على الإدارة أن تفكر في السبل التي تمكنها من إعطاء ضمانات بشأن دقة التكاليف النهائية المتوقعة وتماها.

(١) وهو مبلغ مستمد من استعمال الأموال التي كانت في الأصل مقررة لتجديد مبني المكتبة والملحق الجنوبي (٦٥ مليون دولار)، والتكاليف المؤجلة لتجديد أثاث مبنى المؤتمرات (١ مليون دولار)، وتكاليف هدم مبنى المرج الشمالي (٢ مليون دولار)، واستعمال المبلغ المتبقي من احتياطي الرأسمال المتداول (٨٨ مليون دولار).

على أن المجلس يشعر بالقلق من مسألة الدقة في التكاليف المتوقعة التي وضعها مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر والأساس التحليلي الذي تستند إليه، على النحو المبين في تقاريره السابقة، وليس بوسعها أن يضمن وجود مخصصات كافية للطوارئ لمواجهة المخاطر والتغيرات. ويعترف المجلس بأن مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر يستعين بمشورة الخبراء في تقدير التكاليف النهائية المتوقعة وأنه قام بإدخال تحسينات في السنة الماضية على تحديد تكاليف المخاطر التي جرى تبينها (مع تقارب عمليتي تقييم التكاليف الإجمالية لحجم الأعمال بشكل عام مع ما بقي من مخصصات للطوارئ)^(٢). وبالرغم من أن هذا التحليل يعطي مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر بعض الضمانات، فإن المخاطر المحددة لا ترتبط صراحة بالتكلفة النهائية المتوقعة. وبالإضافة إلى ذلك، لم يجر حتى الآن أي تحليل منظم للاتجاهات رغم التوصية سابقا بإجرائه لتحديد أي التزامات محتملة في إطار طلبات التعديل أو المطالبات أو تكاليف الأعمال المطلوبة للإسراع غير المتوقع لإنجاز المشروع.

جدول المواعيد الزمنية لإنجاز المشروع

رغم أثر إعصار ساندي الذي وقع في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢، كان مقدار التأخير في إنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر أقل مما أبلغ به المجلس في السنوات السابقة. على أن الآثار المترتبة للتأخيرات، ورغم الاعتراف بأن تعزيز النظم الأمنية، خاصة، كان خارج قدرة الإدارة على التحكم، قد أدت إلى تقليص المواعيد الزمنية المقررة لإنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر وعرضت تلك المواعيد لمخاطر جمة. وقد أنجزت الإدارة قدرا كبيرا من الأعمال المتعلقة بمبنى الأمانة العامة وفق موعد تموز/يوليه ٢٠١٢ الذي كان محددًا، وأنجز مبنى المؤتمرات في حزيران/يونيه ٢٠١٣ بعد أربعة أشهر من حلول الموعد المقرر المبلّغ عنه في السنة الماضية، بسبب إعصار ساندي وتأخيرات في طلب نظم البث البالغة التطور الخاصة بمركز المؤتمرات. وقد مكن إنجاز هذا النشاط البالغ الأهمية في أيار/مايو ٢٠١٣ من الشروع في الأعمال المتعلقة بمبنى الجمعية العامة في حزيران/يونيه ٢٠١٣.

وقد تراجعت المواعيد الزمنية لتجديد مبنى الجمعية العامة من ١٦,٥ شهرا إلى ١٣,٥ شهرا منذ آخر تقرير صادر عن المجلس، مما يزيد من مقدار المخاطر التي تهدد

(٢) في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢، كانت التكلفة الإجمالية للمخاطر المسجلة تبلغ ٤١ مليون دولار مقابل اعتماد مخصص للطوارئ مبلّغ عنه قدره ٤٠ مليون دولار. وفي نيسان/أبريل ٢٠١٣، كانت التكلفة الإجمالية المحتملة للمخاطر المسجلة تبلغ ٢١ مليون دولار مقابل اعتماد مخصص للطوارئ مبلّغ عنه قدره ٢٦ مليون دولار.

إمكانية إنجاز المبنى قبل افتتاح المناقشة العامة في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤. أما التكاليف الإضافية للاستعمال المطلوب في الأعمال لمواجهة ازدياد تقلص المواعيد الزمنية فقد تكون باهظة. ويلاحظ المجلس أن مدراء المشروع المحنكين أخذوا ينتقلون من المباني المنجزة إلى مبنى الجمعية العامة، الشيء الذي من شأنه أن يخفف بعض الضغط على المواعيد الزمنية، وذلك إلى جانب الاستفادة من المباني الأخرى فيما يتعلق بالمخاطر المحتملة، وتقنيات البناء المحسنة وسبل تقليص المواصفات وتبسيط التصميم. ورغم تحسن الإلمام بالمخاطر المحتمل أن تنشأ أثناء تجديد مبنى الجمعية العامة، ما زال هنالك غموض كامن في تحديد المبنى الذي يرقى تاريخ بنائه إلى خمسينات القرن الماضي حتى تبدأ الأشغال ويتأتى معرفة حقيقة وضع المبنى.

وقد اتخذ مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر عددا من التدابير الاحتياطية إذا ما تعذر الوفاء بموعد إنجاز مبنى الجمعية العامة. على أنه لم يجز، حتى وقت تقديم هذا التقرير، وضع هذه التدابير في شكل خطة بديلة رسمية لعرضها على المسؤول الأول عن المشروع. ومن الممكن أن تشمل تلك التدابير ما يلي: (أ) تركيز الجهود على إتمام قاعة الجمعية العامة وإرجاء العمل في الأماكن الأقل بروزا، مثل الطابق السفلي، إلى ما بعد المناقشة العامة؛ (ب) والإسراع بالأعمال باتباع نظام الثوبات الثلاثية. ويرى المجلس أنه من الأحوط تبيان العوامل المؤدية إلى انطلاق تنفيذ التدابير الاحتياطية والاتفاق عليها مع المسؤول الأول عن المشروع، مع الإشارة إلى ضرورة فهم الآثار المترتبة عن التكاليف قبل اتخاذ أي قرار.

نطاق المشروع

لم تقدم الإدارة بعد أي خيارات عملية ومحددة التكاليف لمبني المكتبة والملحق الجنوبي، تفي بمتطلبات الأمن المعزز، كما لم تقدم بدائل لأداء وظائف كل من المنيين داخل المجمع، أو لكيفية إدراج مبنى المرج الشمالي (الذي تبلغ تكلفته بنائه ١٤٤ مليون دولار) ضمن أي استراتيجية لأماكن العمل في المقر مستقبلا. وما زال نطاق المشروع يتضمن تجديد مبني المكتبة والملحق الجنوبي، بالرغم من عدم إمكانية تجديد أي واحد بالطريقة التي كانت مقررة في الأصل بسبب الاعتبارات الأمنية. على أن عدم وجود استراتيجية محددة التكاليف لاستعمال هذين المنيين يحدث قدرا من الغموض في تكلفة المشروع ونطاقه عموما كما يعيق المسؤولين عن تقرير مستقبل تمويل المخطط العام لتجديد مباني المقر عن اتخاذ قرارات فعالة من حيث التكلفة، ومن ذلك على سبيل المثال كيفية تمويل أي خطة لأداء وظائف المنيين. وقد أبلغت الإدارة المجلس بأن هذه المسألة ستدرس في ضوء استراتيجية أماكن العمل في المقر مستقبلا.

استراتيجيات مرونة استخدام أماكن العمل

يشعر المجلس بالقلق من عدم إحراز تقدم في تنفيذ توصياته السابقة بشأن تقييم وتجريب نظام مرونة استخدام المكاتب الذي يتخلى عن النسبة القائمة عن تخصيص مكتب واحد لشخص واحد ويستعمل الحيز المكتبي بطريقة أكثر فعالية. ويرى المجلس أن هذه فرصة أهدرت، ولكنه يلاحظ أنه ما زالت هنالك إمكانات لتحقيق وفورات حمة وأن فريقاً عاملاً قد أنشئ في نيسان/أبريل ٢٠١٣ لتقديم مقترحات للمضي قدماً في استراتيجيات مرونة استخدام أماكن العمل استجابة لقرار الجمعية العامة ٦٧/٢٥٤. ونظراً إلى الحاجة المحتملة إلى إجراء نفقات كبيرة أخرى على الحيازات العقارية للأمم المتحدة، تحتاج الإدارة أن تقوم على وجه الاستعجال بتقييم تكاليف زيادة الأخذ باستراتيجيات مرونة استخدام أماكن العمل داخل مجمع المقر وفي جميع المباني التابعة للمنظمة في العالم، والفوائد التي يمكن جنيها منها، ولا سيما إمكانية إجراء خفض ملموس في احتياجات المقر إلى المباني المؤجرة في نيويورك.

إدارة الأصول العينية في الأجل الطويل

لم تضع الأمم المتحدة خطة لإدارة الأصول في الأجل الطويل للمجمع المشمول بأعمال التجديد في نيويورك أو لمجموع الحيازات العقارية للأمم المتحدة على الصعيد العالمي. وثمة فرق كبير بين نظام لأعمال صيانة وإصلاحات لا تتم إلا كرد فعل وفي نطاق الحد الأدنى اللازم ليستمر المبنى أو العقار في أداء وظيفته وبين وضع استراتيجية لإدارة ذلك المبنى أو العقار طوال مدة وجوده، والاستثمار فيه بصورة أكمل والمحافظة عليه في حالة جيدة. ويجدر المجلس من مغبة الاستهانة بجهود الصيانة التي سيتطلبها المجمع بعد تجديده وما تقتضيه من تكاليف لأنها ربما تكون أكبر مما قد يتوقع بسبب الحاجة الدائمة المحتملة إلى العناية بالمباني المُجدّدة وبما أصبحت تحويه من تجهيزات أشد تطوراً وتفناً. ويلاحظ المجلس أن اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام والاستعراض الاستراتيجي الجاري حالياً بشأن الحيازات العقارية للأمم المتحدة على الصعيد العالمي يتيحان للإدارة الفرصة لوضع استراتيجية طويلة الأجل لصيانة مجمع نيويورك المُجدّد حديثاً وسائر الحيازات العقارية والمحافظة عليها.

ويقدم المجلس توصيات مفصلة ضمن متن هذا التقرير، وهذه إجمالاً أهم التوصيات:

(أ) في إطار التخطيط لإتمام الأعمال المتعلقة بمبنى الجمعية العامة قبل المناقشة العامة، ينبغي لمكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر أن يزود المسؤول الأول عن المشروع بمعايير واضحة بشأن ميقات بدء العمل بالتدابير الاحتياطية، تشمل بياناً مفصلاً بالتكاليف والفوائد؛

(ب) ينبغي للإدارة^{١٣} أن تُعدّ خيارات واقعية وتضع لها تكاليفها لمساعدة الجمعية العامة على أن تتخذ قراراً بشأن ما إذا كان يتعين إزالة المكتبة ومبنى الملحق الجنوبي من نطاق أعمال المخطط العام لتجديد مباني المقر، وإن كان ذلك هل تستعمل الميزانية البالغ قدرها ٦٥ مليون دولار لخفض مبلغ التجاوز الحالي للتكلفة،^{٢٣} وأن تضع استراتيجية لاستعمال مبنى المرج الشمالي بعد اكتمال المخطط العام لتجديد مباني مقر الأمم المتحدة وتعرض الخيارات المتعلقة بذلك مشفوعة بالتكاليف؛

(ج) ينبغي للإدارة أن تقوم على سبيل الاستعجال بدعوة الفريق العامل المعني باستراتيجيات مرونة استعمال أماكن العمل إلى تجميع بيانات مُحكّمة حول شغل المباني وتكاليف شغل المكتب الواحد في المبنى الواحد واستعمال هذه المعلومات لإجراء تحليل أدق يتيح إدراك الاحتياجات من العقارات في المستقبل وتحديث دراسة الجدوى المتعلقة بمباني المقر مستقبلاً قبل الخوض في مشاريع جديدة مثل مشروع المبنى المعروف اختصاراً بعبارة UNDC-5؛

(د) ينبغي للإدارة أن تعتمد استراتيجية للاستثمار في الأصول طوال مراحل وجودها وتقييم خيارات مشفوعة بتكاليف لصيانة مباني المقر على امتداد تلك المراحل.

التوصيات السابقة

من بين التوصيات الاثنتي عشرة التي وردت في التقرير السابق للمجلس عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ (A/67/5 (Vol. V))، نُفذ أربع توصيات (٣٣ في المائة) تنفيذاً تاماً، فيما نُفذ ثمان توصيات (٦٧ في المائة) تنفيذاً جزئياً. ويلاحظ المجلس التقدم المحرز في تنفيذ توصياته، من ذلك مثلاً ما يتعلق بتقدير تكاليف المخاطر واستراتيجيات مرونة استعمال أماكن العمل.

ألف - الولاية والنطاق والمنهجية

١ - طلبت الجمعية العامة، في قرارها ٢٩٢/٥٧، إلى مجلس مراجعي الحسابات أن يقدم إليها تقريراً سنوياً عن المخطط العام لتحديد مباني المقر. وقد بحث المجلس هذا المشروع منذ إعداد تقريره الأخير (A/67/5 (Vol. V)) لتقييم التقدم المحرز فيه والمخاطر التي يواجهها، والاحتمالات المرجحة، فيما يتعلق بإنجازها ضمن الحدود المقررة لميزانيته وتوقيته ونطاقه.

٢ - ويعالج هذا التقرير مسائل يرى المجلس أنه ينبغي عرضها على الجمعية العامة، تشمل توصيات جديدة لتحسين الإدارة ومعالجة المخاطر التي قد تبرز مستقبلاً. ويتضمن التقرير أيضاً استجابة المجلس لطلبات محددة قدمتها اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، وعلى وجه الخصوص، أن يقوم المجلس بتدقيق تقديرات التكلفة المنقحة للمخطط العام لتحديد مباني المقر في مراجعته المقبلة لحسابات المشروع عملاً بالفقرة ١٢ من الجزء الخامس من قرار الجمعية العامة ٢٤٦/٦٧ (الرسالة المؤرخة ٧ آذار/مارس ٢٠١٣ الموجهة من رئيس اللجنة إلى مجلس مراجعي الحسابات).

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، والتقليل إلى أدنى حد من مطالب الرقابة على مكتب المخطط العام.

٤ - وقد نُوقشت النتائج والاستنتاجات التي خلص إليها المجلس مع الإدارة، التي عرضت آراؤها في هذا التقرير على الوجه المناسب.

باء - معلومات أساسية وتطورات رئيسية

٥ - يمثل المخطط العام لتحديد مباني المقر مشروعاً متشعباً يطرح التحديات ويستهدف تجديد حرم مقر الأمم المتحدة القائم منذ خمسينات القرن العشرين والحفاظ على طابعه المعماري مع تطويره ليتماشى مع المعايير الحديثة - وهذان هما الهدفان الأصليون للمشروع على النحو الذي وافقت عليه الجمعية العامة في قرارها ٢٩٢/٥٧.

٦ - وفي أيلول/سبتمبر ٢٠٠٧، لاحظ الأمين العام، في تقريره السنوي المرحلي الخامس (A/62/364)، وجود حالات تأخير في تنفيذ المخطط العام لتحديد مباني المقر 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 عمليات الأمم المتحدة. وفي ذلك الوقت، بلغت التكلفة النهائية المتوقعة المنقحة ٢٠٦٧ مليون دولار،

بزيادة تقارب ١٩٠ مليون دولار عن الميزانية المعتمدة من الجمعية العامة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٦ (القرار ٢٥١/٦١) والبالغة ١ ٨٧٧ مليون دولار. وما زالت الاستراتيجية الرابعة المعجلة تمثل استراتيجية التنفيذ الجارية.

٧ - ويرد تفصيل الوضع المالي للمخطط العام ضمن البيان التاسع (الأصول الرأسمالية وعمليات التشييد الجارية) من البيانات المالية للأمم المتحدة لفترة السنتين المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١ (A/67/5 (Vol. I)). واستنادا إلى البيانات المالية المؤقتة لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣، بلغ الإنفاق التراكمي على المخطط العام لتجديد مباني المقر في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ ما مجموعه ٢ ١٢٤ مليون دولار. وفي عام ٢٠١٢ بلغ الإنفاق ٣١٤ مليون دولار بالمقارنة مع مبلغ ٢٩٥ مليون دولار في عام ٢٠١١^(٣).

٨ - ويرد في المرفق الأول موجز للمراحل الرئيسية لتطور الاستراتيجية والميزانية لإنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر. ويتضمن المرفق الثاني موجزا للتغيرات الطارئة في الميزانية وتقديرات التكاليف النهائية المتوقعة على مدى الوقت.

جيم - النتائج والتوصيات

١ - متابعة التوصيات السابقة

٩ - من بين التوصيات الاثنتي عشرة الواردة في التقرير السابق للمجلس (A/67/5 (Vol. V)) عن السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١، نُفِّذَ أربع توصيات (٣٣ في المائة) تنفيذا كاملا، فيما كان ثمانى توصيات (٦٧ في المائة) قيد التنفيذ.

١٠ - ويوجز المرفق الثالث حالة التنفيذ. وترد في فروع التقرير المعنية تعليقات أخرى على التوصيات السابقة.

٢ - ميزانية المشروع والتكاليف النهائية المتوقعة

مراقبة التكاليف

١١ - لا يزال المجلس يلاحظ أن مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر يمارس رقابة محكمة على الإنفاق من خلال فريق متمرس في المشاريع يحرص باستمرار على استعراض تكاليف التشييد، والتحقق بصورة شاملة من طلبات التعديل، والتفاوض بحزم قبل سداد أي

(٣) كان مبلغ ٢٩٥ مليون دولار المدرج في البيانات المالية لعام ٢٠١١ يتعلق بالنفقات الخاصة بمكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر فقط. وتتضمن البيانات المالية المؤقتة لعام ٢٠١٢ أيضا النفقات المتعلقة بالتكاليف المرتبطة بالمشروع ومركز البيانات الثانوي وتعزيز النظم الأمنية.

مدفوعات. وتؤكد ذلك كل من نتائج مراجعة الحسابات التي قمنا بها ونتائج تقارير مكتب خدمات الرقابة الداخلية على مر الزمن (A/67/330). ويلاحظ المجلس أيضا أن لجنة استعراض العقود بعد منحها لم تحدد حتى الآن أي مشاكل خطيرة تتعلق بمنح العقود (انظر الفرع جيم-٥ أدناه).

١٢ - ومنذ مراجعتنا الأخيرة للحسابات، لم تظهر أي ضغوط ناشئة عن تكاليف جديدة أو أي مخاطر كبيرة بالنسبة للتكلفة النهائية المتوقعة، مما في ذلك أثر الإعصار ساندي، عدا تقلص الجدول الزمني لاستكمال مبنى الجمعية العامة قبل انعقاد المناقشات العامة في أيلول/سبتمبر عام ٢٠١٤، على النحو المفصل في الفرع جيم ٣- أدناه.

أثر الإعصار ساندي على التكاليف

١٣ - في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢، أدى الإعصار ساندي إلى غمر الطابق السفلي الثالث بالمياه، مما أدى إلى تدمير محطة التبريد الجديدة ومعدات متخصصة مرتفعة القيمة في غرف الطباعة، وكميات كبيرة من الأسلاك والأعمال الجبسية. وتعمل الإدارة مع شركات التأمين وخبراء تقييم الخسائر على تحديد مقدار ما يمكن استعادته من التكاليف الناجمة عن أضرار الغمر. وتقدر التكاليف الحالية التي ستسترد بنحو ١٣٨ مليون دولار، مع وجود مبلغ آخر غير قابل للاسترداد مقداره ١١ مليون دولار^(٤).

١٤ - ويقوم مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر بإدارة أعمال الإصلاح اللازمة، مستفيدا من ميزة وجود قوة عاملة بالفعل في الموقع. وتستفيد أعمال الإصلاح من الدروس المستخلصة من العاصفة لتوفير قدرة أكبر على الصمود في حالة وقوع أحداث مشابهة في المستقبل: مثل استخدام أبواب مضادة لتسرب المياه واستخدام حوامل كابلات في عمليات مد الكابلات الكهربائية الأساسية. وأوصت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بأن توافق الجمعية العامة على المبلغ المقدر بنحو ٦ ملايين دولار المطلوب للعمل على تحسين قدرة مباني المقر على الصمود أمام الأضرار الناجمة عن العواصف التي قد تقع مستقبلا في إطار الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ (A/67/789).

(٤) بيان وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية إلى اللجنة الخامسة بشأن البند ١٣٠ من جدول الأعمال، ١٥ آذار/مارس ٢٠١٣.

الميزانية والنفقات

١٥ - في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣، بلغ مجموع الميزانية الموحدة للمخطط العام لتجديد مباني المقر ٢٠٦٥ مليون دولار، ويشمل هذا المبلغ الميزانية المعتمدة الأصلية البالغة ١ ٨٧٧ مليون دولار (قرار الجمعية العامة ٢٥١/٦١)؛ ومنحاً مقدمة من الدول الأعضاء تبلغ أكثر من ١٣ مليون دولار؛ ومساهمة قدرها ١٠٠ مليون دولار من الدولة المضيفة لتعزيز النظم الأمنية؛ ومساهمة قدرها ٤ ملايين دولار للمركز الثانوي للبيانات من حساب دعم عمليات حفظ السلام؛ ومبلغاً قدره ٧١ مليون دولار من رأس المال المتداول والفوائد وافقت عليه الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٦٧.

١٦ - وفي ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣، بلغ مجموع النفقات المتعهد بها ٢ ٠٨١ مليون دولار^(٥)، تتألف من مبلغ ١ ٩٤٧ مليون دولار يوجه للمخطط العام لتجديد مباني المقر (بما في ذلك تعزيز النظم الأمنية)^(٦) ومبلغ ١٣٤ مليون دولار يوجه للتكاليف المرتبطة بالمشروع والمركز الثانوي للبيانات^(٧).

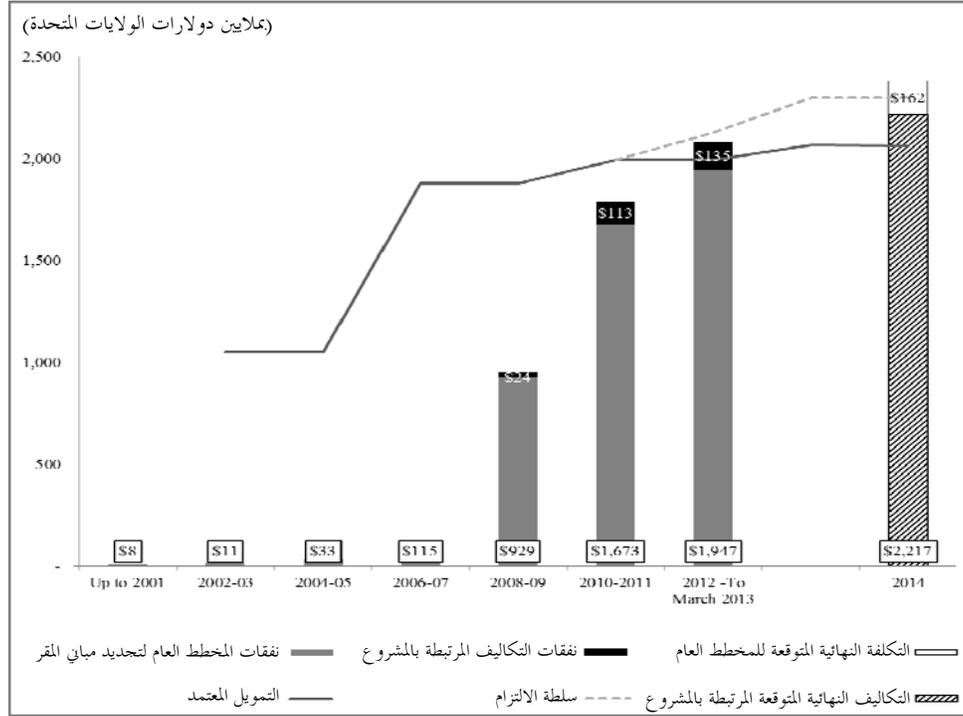
١٧ - ويبين الشكل الأول نفقات مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣ مقارنة بالميزانية الموحدة، بما في ذلك مستويات سلطة الالتزام التي وافقت عليها الجمعية العامة لمواصلة الإنفاق على المشروع. وتجاوز مجموع نفقات الإدارة المتعهد بها، للمرة الأولى، الميزانية الإجمالية بنحو ٢٠ مليون دولار، ولكن لا يزال ضمن حدود سلطة الالتزام التي وافقت عليها الجمعية العامة. ومنذ التقرير الأخير للمجلس، أذنت الجمعية العامة بالتزامين آخرين للإنفاق، هما: ١٣٥ مليون دولار في نيسان/أبريل ٢٠١٢، و ١٦٨ مليون دولار في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢ (القراران ٢٥٨/٦٦ و ٢٤٦/٦٧). ويتضمن الشكل الأول أيضاً بياناً بالتكلفة النهائية المتوقعة للمشروع في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣، يشير إلى أنه سيكون هناك عجز في التمويل وسلطة الالتزام في عام ٢٠١٤ وهو ما أشارت الإدارة إلى أن تغطيته ستطلب سلطة التزام أخرى بمبلغ ١٥ مليون دولار (انظر الوثيقة A/67/350).

(٥) يشمل مجموع المبالغ المتعهد بها الالتزامات التعاقدية والمدفوعات النقدية الفعلية.

(٦) يخصص مبلغ ١ ٨٧٢ مليون دولار للمخطط العام لتجديد مباني المقر، و ٧٤ مليون دولار لتعزيز النظم الأمنية.

(٧) يتعلق مبلغ ١١٥ مليون دولار بالتكاليف المرتبطة بالمشروع ومبلغ ١٩ مليون دولار بمركز البيانات الثانوي.

الشكل الأول
الوضع المالي للمخطط العام لتجديد مباني المقر منذ عام ٢٠٠١، بما في ذلك التكلفة
النهائية المتوقعة الحالية



١٨ - وفقا لتقديرات مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر في آذار/مارس ٢٠١٣، يتوقع أن تبلغ تكلفة المشروع النهائية ٢ ٢١٧ مليون دولار، عدا التكاليف المرتبطة به، أي بزيادة نسبتها ٨ في المائة على الميزانية الموحدة المنقحة البالغة ٢ ٠٦١ مليون دولار^(٨). وقد أدى ذلك إلى خفض النفقات الزائدة المتوقعة للمشروع بنسبة ٤١ في المائة، من ٢٦٦ مليون دولار إلى ١٥٦ مليون دولار منذ تقريرنا الأخير.

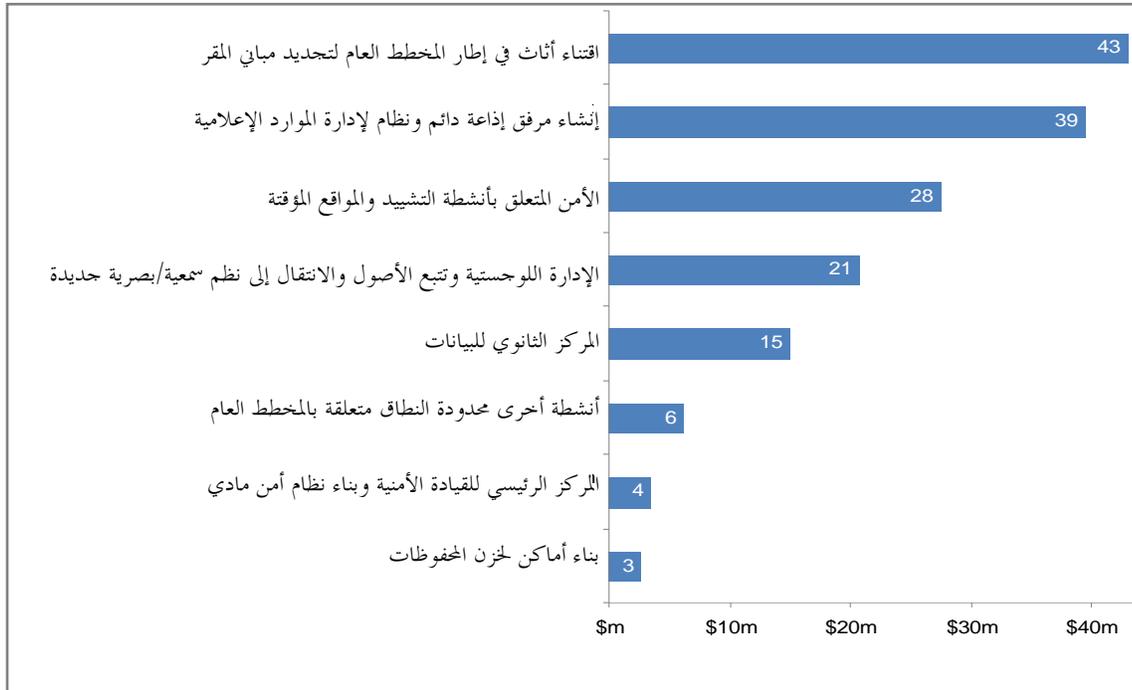
(٨) حذف من هذا المجموع المساهمة البالغ قدرها ٤ ملايين دولار للمركز الثانوي للبيانات من حساب دعم عمليات حفظ السلام نظرا لأنه لا يدخل في تكاليف المشروع.

١٩ - ووفقا لتقديرات الإدارة، يتوقع أن تبلغ التكاليف النهائية المتوقعة المرتبطة بالمشروع^(٩) وتكاليف المركز الثانوي للبيانات ١٥٨ مليون دولار (الشكل الثاني)، بانخفاض نسبته ٦ في المائة منذ تقريرنا الأخير. وتذكر الإدارة أنها ستحاول استيعاب التكاليف المرتبطة بالمشروع في إطار الميزانية الموحدة للمخطط العام لتجديد مباني المقر، ولكن سيتعين اعتماد مبالغ أخرى لتغطية عدد كبير من التكاليف المرتبطة بالمشروع التي تغطيها سلطة الالتزام^(١٠).

الشكل الثاني

التكاليف النهائية المتوقعة المرتبطة بالمشروع (بما في ذلك المركز الثانوي للبيانات)

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



المصدر: معلومات تكميلية، تخص التقرير A/67/350 و Add.1.

(٩) تتعلق التكاليف المرتبطة بالمشروع بالسلع والخدمات التي لا تعزى بصورة مباشرة إلى عمليات التجديد المقررة في المخطط العام لتجديد مباني المقر، ولكن تستلزمها أعمال المخطط، ولذلك استبعدت من الميزانية الأصلية.

(١٠) إحاطة مقدمة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية إلى اللجنة الخامسة بشأن المخطط العام لتجديد مباني المقر، ٤ آذار/مارس ٢٠١٣.

الأثر على التمويل		سبب التغيير	مجال التكاليف
زيادة التكاليف	انخفاض التكاليف		
٣,٧-		انخفاض متوقع في النفقات المقررة على أساس التكاليف الجارية حتى الآن.	التكاليف المرتبطة بالمشروع
١,٤-		انخفاض في تكاليف المركز الثانوي للبيانات	المركز الثانوي للبيانات
٧١,٠-		زيادة في التمويل وافقت عليها الجمعية العامة في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢	استخدام صندوق رأس المال المتداول والفوائد المتصلة به
٢,٥-		تبرعات إضافية مقدمة من الدول الأعضاء	تبرعات
٠,٤-		تبرع إضافي من الدولة المضيفة	تعزيز النظم الأمنية
٠,٩-		تبرع من حساب دعم عمليات حفظ السلام للمركز الثانوي للبيانات	المركز الثانوي للبيانات
٧٤,٩-	٤٣,٩-	٣,٠	انخفاض مبلغ تجاوز التكاليف المبلغ عنه
١١٥,٨			مجموع انخفاض مبلغ تجاوز التكاليف

المصدر: تحليل المجلس لبيانات مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر (آذار/مارس ٢٠١٣).

ملاحظة ٦: تعادل زيادة التكاليف البالغة ٣ ملايين دولار الناشئة عن تنفيذ أعمال إضافية نتيجة لتبرعات مقدمة من الدول الأعضاء وتعزيز النظم الأمنية الزيادة المقابلة في التمويل.

٢١ - قدمت الإدارة في أيلول/سبتمبر ٢٠١٢ اقتراحها لتضييق الفجوة بين التمويل المعتمد والتكاليف النهائية المتوقعة للمخطط العام لتجديد مباني المقر^(١١). وتضمنت الخطة طلب إذن الدخول في التزامات لتغطية التكاليف المرتبطة بالمشروع، وهو ما تفترض الإدارة أنه سيتطلب مزيداً من التقييم من الجمعية العامة.

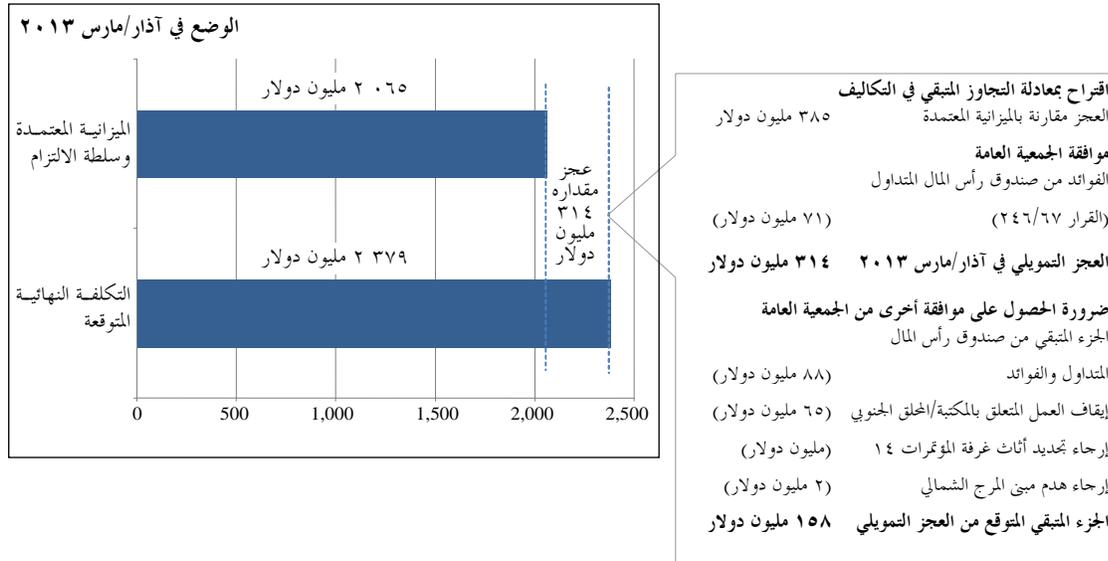
٢٢ - وتمثل اقتراح خفض مبلغ تجاوز التكاليف في استخدام ما يلي: (أ) احتياطي رأس المال المتداول (٤٥ مليون دولار)؛ (ب) جميع الإيرادات المتأتية من الفوائد المتراكمة على السلف التمويلية (١٠٩,٤ ملايين دولار)؛ (ج) مبلغ الـ ٦٥ مليون دولار المخصص حالياً لتجديد مكتبة داغ همرشولد والملحق الجنوبي. ودعت عناصر أخرى من الاقتراح إلى تقليص تخطيط المناظر الطبيعية إلى الحد الأدنى وإرجاء هدم مبنى المرج الشمالي وتجديد الأثاث (١٦ مليون دولار).

(١١) قدم هذا الاقتراح في التقرير السنوي العاشر (A/67/350) وأقر جزئياً من جانب الجمعية العامة.

٢٣ - وفي كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، وافقت الجمعية العامة على تدابير تحقق وفورات مقدارها ١٣ مليون دولار وعلى الاستخدام الجزئي لاحتياطي رأس المال المتداول والفوائد المتراكمة البالغة حوالي ٧١ مليون دولار. وطلبت الجمعية العامة أيضا إدراج الخيارات المتعلقة بتجديد المكتبة والملحق الجنوبي في التقرير المرحلي السنوي الحادي عشر (القرار ٢٤٦/٦٧). ويوجز الشكل الثالث خطة الإدارة، والموافقة الجزئية عليها من جانب الجمعية العامة، ووضع التمويل في آذار/مارس ٢٠١٣. وفي الوقت الحالي، توفر سلطة الالتزام بمبلغ ٣٠٣ ملايين دولار تغطية للجزء الأكبر من العجز البالغ ٣١٤ مليون دولار بين الميزانية المعتمدة البالغة ٢٠٦٥ مليون دولار والتكاليف النهائية المتوقعة البالغة ٢٣٧٩ مليون دولار. ويتضمن المرفق الرابع تقسيما مفصلا للتمويل المعتمد الحالي ومجموع التكاليف النهائية المتوقعة.

الشكل الثالث

لحة عامة عن مبلغ تجاوز تكاليف المخطط العام لتجديد مباني المقر وخطة الإدارة في آذار/مارس ٢٠١٣ (بما في ذلك التكاليف المرتبطة بالمشروع والمركز الثانوي للبيانات)



المصدر: تحليل المجلس لبيانات مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر.

تقدير التكاليف النهائية المتوقعة والإبلاغ عنها

٢٤ - أثار المجلس سابقاً شواغل بشأن الإبلاغ عن التكلفة النهائية المتوقعة. وكانت هذه الشواغل تساور أيضاً أعضاء اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (A/67/548) الذين أفادوا بأنهم لم يستطيعوا قبول ضمانات التقدير المنقح للتكاليف الموحدة الواردة في التقرير المرحلي السنوي العاشر (A/67/350) وطلبوا بالنيابة عن الجمعية العامة أن يبحث المجلس هذه العملية أثناء المراجعة الحالية للحسابات.

٢٥ - وأوصى المجلس في تقريره السابق بأن تدرج الإدارة في تقاريرها عن التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع ما يلي:

- حصر كمي للمخاطر التي تحف المشروع
- طلبات التعديل حتى اكتمال المشروع
- المطالبات المقدمة ومخصصات المطالبات المقبلة
- أي نشاط تعجيلي لازم للتقيد بالجدول الزمنية للمشروع
- تقديرات محدثة لبقية عقود السعر الأقصى المضمون^(١٢)
- تكاليف تعديلات أماكن المكاتب خارج الموقع^(١٣)

التحديد الكمي للمخاطر

٢٦ - لاحظ المجلس التقدم الذي أحرزته الإدارة في تحديد حجم المخاطر التي يواجهها المشروع. ففي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢، استخدم مكتب المخطط العام لتحديد مبادي المقر خبيراً مستقلاً في مجال المخاطر لإجراء الاستعراض السنوي لسجل مخاطر المشروع. وتم للمرة الأولى تقدير تكلفة آحاد المخاطر على أساس احتمال وقوعها وتأثيرها. وقدّرت التكلفة الإجمالية بمبلغ ٤٠ مليون دولار، وهو ما يعادل تقريباً نفس المستوى الحالي لمخصصات الطوارئ. وأثناء مراجعة الحسابات التي قام بها المجلس في نيسان/أبريل ٢٠١٣،

(١٢) تنص عقود السعر الأقصى المضمون على السعر الأقصى الذي تدفعه الأمم المتحدة إلى مدير التشييد مقابل عناصر معينة من أعمال التشييد. ويتم تسعير وتقييم التغييرات المدخلة على العقود على أساس كل حالة على حدة. وفي وقت إعداد هذا التقرير، لم يكن هناك سوى عقدين متبقيين قيد التنفيذ، يتعلق أحدهما بمبنى الجمعية العامة والآخر بتخطيط المناظر الطبيعية (وكان كلاهما يستندان إلى تقييمات من عام ٢٠١١).

(١٣) أبلغ مكتب المخطط العام لتحديد مبادي المقر المجلس بأنه لا توجد في وقت إعداد التقرير تعديلات أخرى لازمة خارج الموقع.

قدر مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقرر التكلفة الإجمالية للمخاطر المتبقية بمبلغ ٢١ مليون دولار مقابل مبلغ احتياطي مبلغ عنه في حدود ٢٧ مليون دولار.

٢٧ - وتمثل هذه التقنية الجديدة للتنبؤ بالمخاطر خطوة إيجابية ويبدو أن تقدير تكاليف المخاطر كل منها على حدة إجراء معقول. وتوفر النتائج المفصلة معلومات دقيقة أوفى للإدارة بشأن ما يلزم اتخاذه من إجراءات للتصدي للمخاطر. وعلى سبيل المثال، يلاحظ المجلس أن سجل المخاطر يشير إلى أن الآثار الناشئة عن رداءة رسوم/مواصفات التصميمات وعن تعجيل العمل في مبنى الجمعية العامة والتكاليف التي يرجح أن تترتب على ذلك تمثل ١١ مليون دولار، إلا أن تقرير مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقرر عن التكاليف الداخلية يتيح مبلغا احتياطيا لا يتجاوز ٦,٧ ملايين دولار لمواجهة هذه المخاطر. ويقتضي ذلك إما زيادة مخصصات الطوارئ أو اتخاذ إجراء تخفيفي للحد من احتمال وقوع المخاطر وتأثيرها.

٢٨ - ويلاحظ المجلس أن تقنية الإدارة لتقييم المخاطر غير مستخدمة استخداما فعالا باعتبارها جزءا من عملية تحديد مخصصات الطوارئ. ولا توجد أي صلة واضحة في التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع بين محتويات سجل المخاطر وتأثير أي تكاليف متوقعة، إذا ما وقعت تلك المخاطر

طلبات التعديل

٢٩ - لا يزال المشروع يشهد تغيرا كبيرا. ففي آذار/مارس ٢٠١٣، كان هناك ٢٥١٦ طلبا مقدما لإجراء تعديلات، يبلغ مجموع قيمتها ١٣٠ مليون دولار^(١٤). ويمثل هذا العدد زيادة قدرها ٧٨٩ طلبا منذ آخر تقرير للمجلس عن الوضع في ١ شباط/فبراير ٢٠١٢.

٣٠ - ولا يزال المجلس يلاحظ أن لتوقعات تقديم طلبات تعديل محتملة ليست من العوامل التي يستند إليها مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقرر في تقديراته للتكاليف النهائية للمشروع. وبدلا من ذلك، يفترض المكتب في النهج الذي يتبعه أنه يمكن تغطية التعديلات من مخصص شامل للطوارئ بحسب كنسبة مئوية للنفقات المتوقعة.

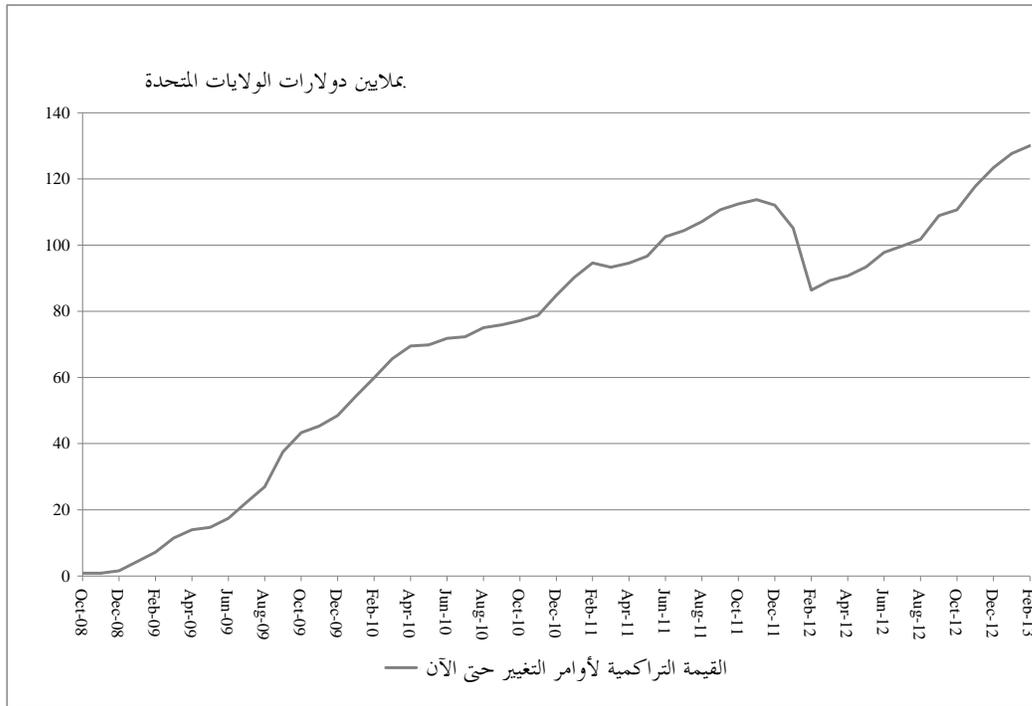
٣١ - ويعكس الانخفاض الكبير البالغ ٢٥ مليون دولار في تكاليف طلبات التعديل التي حدثت في عام ٢٠١١ (الشكل الرابع) استمرار لقصور نهج إعداد التوقعات في مراعاة

(١٤) طلب التعديل هو آلية لتعديل بعض تفاصيل العقود ويمكن أن ينشأ لعدد من الأسباب منها على سبيل المثال اكتشاف أن الحالة الراهنة للمبنى المعني أسوأ من المتوقع. وتسفر طلبات التعديل عن ارتفاع التكلفة بصورة تتجاوز التوقعات.

اتجاهات طلبات التعديل. ولا تُعرف وفورات التكاليف إلا عند إغلاق عقود السعر الأقصى المضمون وتسويتها، بدلا من إعداد توقعات بشأن النتيجة المرجحة مقدما. ففي هذه الحالة نشأت وفورات من داخل عقود السعر الأقصى المضمون لمبنى الأمانة العامة (٨ ملايين دولار)، والطابق السفلي B2 (١١ مليون دولار) والواجهة الواقية (٩ ملايين دولار). وفي وقت إعداد هذا التقرير، يبدو أن هناك إمكانية تحقيق وفورات أخرى مقدارها ٢٠ مليون دولار لدى إغلاق تسعة من عقود السعر الأقصى المضمون، إلا أن مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر لا يدرج هذه الإمكانية في أي عملية لإعداد التكاليف المتوقعة.

الشكل الرابع

التكلفة التراكمية لطلبات التعديل حتى شباط/فبراير ٢٠١٣



المطالبات

٣٢ - أفاد المجلس سابقا بأنه في ٣١ آذار/مارس ٢٠١٢، كانت هناك خمس مطالبات من مقاولين تتعلق بتكاليف إضافية، وفي ٣٠ نيسان/أبريل ٢٠١٣، كانت هناك ثلاث مطالبات جديدة. وبوجه عام، فإن هذه المطالبات إما قد سحبت أو سويت أو لا تزال قيد

التسوية، وتبلغ التقديرات القصوى مستويات مرتفعة (تتسم هذه المعلومات بحساسية من الناحية التجارية ومن ثم لم يُفصح عنها في هذا التقرير). وهناك بضعة مبالغ مرصودة لهذه المطالبات في اعتمادات الطوارئ الخاصة بالإدارة والمقاول الرئيسي وحيثما جرت تسوية مطالبات يتم إدراجها في التكلفة النهائية المتوقعة. إلا أنه لم تخصص اعتمادات في التكلفة النهائية المتوقعة للمطالبات غير المعروفة حتى الآن التي يمكن أن تنشأ خلال أي فترة حتى نهاية المشروع.

٣٣ - ومثلما أفاد المجلس سابقاً، فإنه نظراً للضغوط الكبيرة التي يفرضها المشروع من حيث الوقت والتكاليف والجدول الزمني لاستكمال مبنى الجمعية العامة على وجه الخصوص، يمكن أن تنشأ مطالبات أخرى قرابة نهاية المشروع بما أنه طلب من المقاولين أن يعملوا بطاقتهم القصوى أو شبه القصوى. ولا يزال المجلس يرى أنه من الحيلة التنبؤ بعنصر للمطالبات المستقبلية في تقدير التكلفة النهائية المتوقعة.

مخصصات الطوارئ

٣٤ - يلاحظ المجلس أن ميزانية المشروع قد تتضمن مصادر إضافية للأموال المستعملة في مواجهة الطوارئ ويمكن أن تساعد على مواجهة ضغوط التكاليف التي تنشأ في أي فترة حتى استكمال المشروع، بما في ذلك اعتمادات محتملة غير مستعملة تبلغ نحو ٢٠ مليون دولار، سبق تخصيصها للمخاطر في عدد من عقود السعر الأقصى المضمون التي لا تزال مفتوحة. ويقدر المجلس أنه إذا تحققت الوفورات الإضافية غير المستعملة لدى إغلاق عقود السعر الأقصى المضمون وأضيفت إلى مخصصات الطوارئ التي سبق أن أبلغت عنها الإدارة (٢٦,٩ مليون دولار)، فإن مخصصات الطوارئ يمكن أن تزيد على ٤٥ مليون دولار. ويلاحظ المجلس أن الاعتمادات غير المستخدمة ليست محددة بشكل صريح في التقارير الدورية التي تقدمها الإدارة إلى الجمعية العامة. وقد علقت الإدارة على ذلك بأنها لا تقوم بالإبلاغ الصريح عن الاعتمادات غير المستعملة لعدم وجود يقين بشأنها إلى حين إغلاق عقود السعر الأقصى المضمون. ويرى المجلس أنه نظراً لأهمية هذه الاعتمادات وقيمتها، ينبغي الإبلاغ عنها صراحة، مع إيراد تفسيرات واضحة بشأن الحالات غير الميقونة، لمساعدة المسؤولين عن تمويل المشروع في عملية صنع القرارات.

التقييم العام بشأن إعداد التكاليف المتوقعة

٣٥ - وافقت الإدارة على توصية المجلس السابقة بأن تقوم على وجه السرعة بتقييم التكلفة النهائية المتوقعة للمشروع وإعادة تقديرها. وقد وقع في فهم المجلس أن الموافقة على هذه

التوصية تستلزم معالجة كل عنصر مفصل فيها وأنه سيوافي بأدلة قوية وسجل لمراجعة الحسابات، بما في ذلك بشأن المبالغ المخصصة والتقديرات، بما يؤيد التكلفة النهائية المتوقعة الجديدة في مراجعته المقبلة للحسابات. ولم تقدم هذه الأدلة لسبب رئيسي هو أن الإدارة لم تغير فهمها، باستثناء تقدير تكاليف المخاطر. ولهذا السبب، لا يستطيع المجلس تقديم ضمانات بشأن العملية التي استخدمتها الإدارة لإعداد توقعات التكلفة النهائية للمخطط العام لتجديد مباني المقر على النحو الذي طلبته اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية.

٣٦ - ويلاحظ المجلس (أ) أن أثر المخاطر على التكلفة غير مدرج في التقديرات المتوقعة، على الرغم من إقراره بأن فريق المشروع يسترشد في أحكامه بالقياس الكمي الجديد للمخاطر (يستخدم بدلا من ذلك مخصص شامل لمواجهة الطوارئ على أساس نسبة مئوية لتغطية تكاليف المخاطر والمطالبات وطلبات التعديل مستقبلا؛ (ب) وأن الوفورات المحتمل تحقيقها من عقود السعر الأقصى المضمون غير مدرجة في التكاليف المتوقعة.

٣٧ - ويرى المجلس أن مخصصات الطوارئ كافية، إذا لم تحدث حالات تأخير كبيرة أو مسائل مؤثرة في أعمال تجديد مبنى الجمعية العامة حتى فترة الانتهاء من المشروع. وإذا لم تنشأ مسائل أخرى، فإنه سيكون بمقدور الإدارة أن تنجز الجزء المتبقي من المشروع ضمن خطة التمويل الحالية.

٣٨ - ويكرر المجلس توصياته السابقة بشأن عملية تحديد التكاليف النهائية المتوقعة (A/67/5 (Vol. V)، الفقرة ٣٢).

٣٩ - ويوصي المجلس بأن تقوم الإدارة في المشاريع المقبلة من هذا القبيل بوضع منهج قائم على تقييم المخاطر لتحديد اعتمادات الطوارئ وتخصيصها والإبلاغ عنها استنادا إلى أفضل الممارسات المتبعة في الإدارة الحديثة للمشاريع.

٣ - الجدول الزمني للمشروع

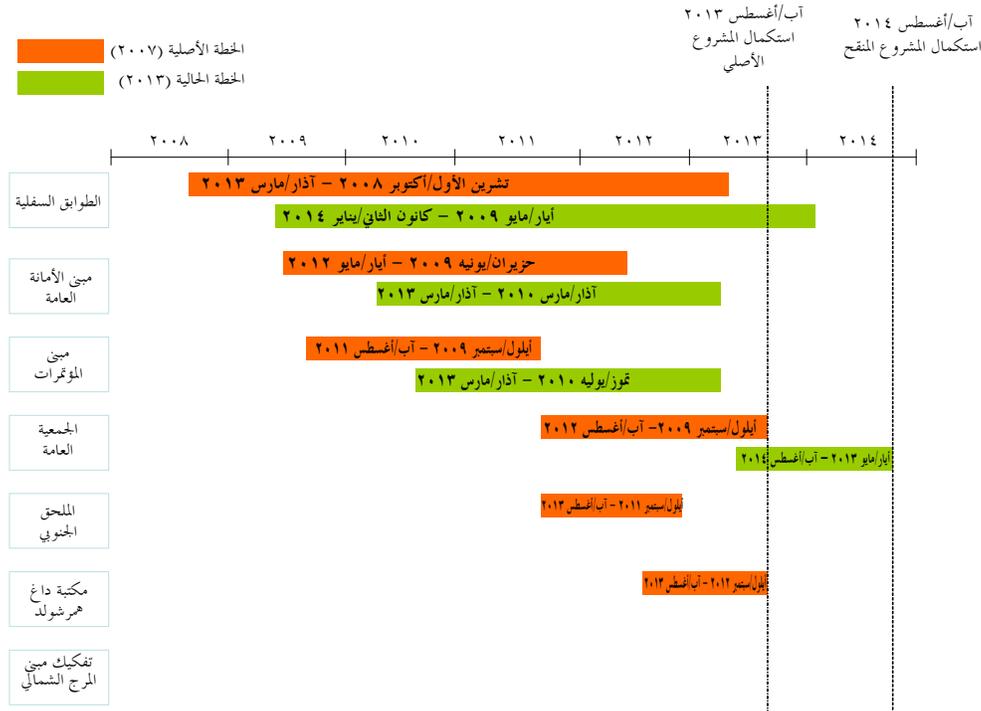
٤٠ - منذ التقرير الأخير للمجلس، استكملت الإدارة تجديد مبنى الأمانة العامة وإعادة الموظفين إليه. وقد أدى ذلك إلى خفض مخاطر المشروع بدرجة كبيرة، ولا سيما مخاطر سداد إيجارات زائدة في أماكن المكاتب المؤقتة (أماكن العمل المؤقتة). واستكمل مبنى المؤتمرات بعد أربعة أشهر من الموعد الزمني المنقح لأسباب من بينها إعصار ساندي، وذلك بعد التأخير الذي استغرق عاما واحدا نتيجة لتعزيز النظم الأمنية. وقد أدى هذا التأخير، إلى جانب التأخيرات السابقة في المشروع، إلى تقليص المدة الزمنية المتبقية لاستكمال مبنى

الجمعية العامة بحلول آب/أغسطس ٢٠١٤ قبل انعقاد المناقشة العامة. هذا حالها هو الخطر الرئيسي الذي يواجه إنجاز المخطط العام لتحديد مباني المقر.

٤١ - ويبين الشكل الخامس مقارنة بين الجدول الزمني الحالي^(١٥) والجدول الزمني المعتمد في الاستراتيجية الرابعة المعجلة (قرار الجمعية العامة ٢٥١/٦١). وتقدّر الإدارة أن أثر الإعصار ساندي يمكن أن يؤدي إلى تأخير يقارب شهرين عن الجدول الزمني المقرر بوجه عام، وإن لم يتم بعد تحديد هذا الأثر على وجه الدقة.

الشكل الخامس

مقارنة الجدول الزمني للاستراتيجية الرابعة المعجلة بالجدول الزمني المقرر في الخطة الأصلية



المصدر: تحليل المجلس للبيانات المقدمة من المقاول الرئيسي إلى مكتب المخطط العام لتحديد مباني المقر.

(١٥) التقرير الشهري لكبير مقاولي المخطط العام لتحديد مباني المقر، شباط/فبراير ٢٠١٣.

الجدول الزمني لمبنى المؤتمرات

٤٢ - استكمل مبنى المؤتمرات في أيار/مايو ٢٠١٣. ويحتوي هذا المبنى على مرفق البث الدائم ونظام إدارة الأصول الإعلامية المرافق له وهما نظامان معقدان كان يتعين إجراء اختبارات واسعة لهما قبل تسليمهما. وقد قُلِّص الجدول الزمني الأصلي البالغ شهرين لبدء تشغيل هذين النظامين واختبارهما واقتضى الاضطلاع بأعمال موازية في أنشطة التشييد.

٤٣ - وكان بدء تجديد مبنى الجمعية العامة، في حزيران/يونيه ٢٠١٣، يتوقف على الانتهاء من مبنى المؤتمرات. وبإعادة مرافق خدمات المؤتمرات التي يحتضنها حالياً مبنى المرج الشمالي إلى مبنى المؤتمرات، أصبح بالإمكان إجراء جميع أنشطة الجمعية العامة في مبنى المرج الشمالي، مما يمكن الإدارة من البدء في تجديد مبنى الجمعية العامة. ويؤدي كل تأخير في الانتهاء من مبنى المؤتمرات إلى خفض الوقت المتاح لإنجاز مبنى الجمعية العامة.

الجدول الزمني لإنجاز مبنى الجمعية العامة

٤٤ - في هذه المرحلة من المشروع، يتمثل الخطر الرئيسي في عدم إنجاز مبنى الجمعية العامة قبل انعقاد المناقشة العامة في أيلول/سبتمبر عام ٢٠١٤. والجدول الزمني لتجديد مبنى الجمعية العامة هو ١٣,٥ شهراً^(١٦)، مقارنة بفترة ١٦,٥ شهراً في وقت التقرير السابق و ٢٤ شهراً في الاستراتيجية الرابعة المعجلة^(١٧). وقد ذكرت الإدارة أن لديها عدداً من التدابير الطارئة المتاحة إذا ما أصبح إنجاز مبنى الجمعية العامة في الموعد الزمني المحدد أمراً متعذراً، بما في ذلك على سبيل المثال العمل بنظام النوبات الثلاثية واستكمال الأعمال المتعلقة بالأماكن غير البارزة للعيان بعد المناقشة العامة. وفي وقت إعداد هذا التقرير، لم تكن هذه التدابير قد وُضعت في خطة بديلة رسمية لينظر فيها المسؤول الأول عن المشروع.

٤٥ - ويدرك المجلس أن عدداً من مديري المشاريع المتمرسين أخذوا ينتقلون حالياً من المباني التي استُكملت إلى العمل في مبنى الجمعية العامة، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تخفيف بعض الضغوط المتصلة بالجدول الزمني، إلى جانب الدروس المستفادة من المباني الأخرى في الجوانب المتعلقة بمواجهة المخاطر، وتحسين تقنيات التشييد وسبل تقليل المواصفات وتبسيط التصميمات، وعلى سبيل المثال، ثبت أن تركيب الواجهة الواقية في مبنى المؤتمرات صعب لأن تعرُّج الخرسانة جعل من الصعب تثبيت الأطر المعدنية للنوافذ. وفي مبنى الجمعية العامة، سيجرى مسح الخرسانة قبل مرحلة الهدم وإزالة الأنقاض مما يتيح صنع الأطر

(١٦) استناداً إلى آخر جدول زمني لمشروع المخطط العام لتجديد مباني المقر.

(١٧) حسب الجدول الزمني الأصلي (القرار ٢٥١/٦١).

المعدنية وقياسها قبل التركيب. ومن شأن ذلك أن يؤدي ذلك إلى توفير الوقت وخفض عدد طلبات التعديل.

٤٦ - ويقر المجلس بأن هناك تحسنا في معرفة المخاطر التي يرجح أن تنشأ في تجديد مبنى الجمعية العامة، يعود الفضل فيه إلى الدروس المستفادة من تجربة إنجاز مبنى المؤتمرات المشابه لمبنى الجمعية العامة من حيث التصميم والبناء. ومع ذلك، تظل هناك حالة متأصلة من عدم اليقين فيما يتعلق بتحديد مبنى أنشئ في خمسينات القرن العشرين إلى أن يبدأ العمل فعليا ويمكن التحقق من حالة المبنى. وستعرف الإدارة بعد فترة وجيزة من بدء أعمال التجديد مدى احتمال وقوع بعض المخاطر الأهم المتعلقة بالتشييد، لأن أنشطة الهدم وإزالة الأنقاض ستكشف بسرعة أي مسائل تتعلق بالسلامة الهيكلية للمبنى. وإضافة إلى ذلك، ستظل المخاطر الرئيسية المتصلة بتركيب نظامي البث والاتصالات في مبنى الجمعية العامة وبدء تشغيلها قائمة بصورة مستمرة حتى نهاية الجدول الزمني. ويتسم هذا النشاط بقدر كبير من التعقيد، وقد كان عاملا في تأخير إنجاز مبنى المؤتمرات.

٤٧ - ويرى المجلس أنه على الرغم من الدروس المهمة المستفادة من العمل حتى الآن ووجود فريق مشاريع ذي خبرة، لا تزال ثمة مخاطر جمة تهدد إنجاز المشروع في الوقت المناسب. ويمثل تقليص الجدول الزمني من ١٦,٥ شهرا إلى ١٣,٥ شهرا تحديا كبيرا، تنفرع عنه مسارات حاسمة متعددة. فإذا تطلب الأمر تنفيذ أعمال البناء على أساس نظام النوبات الثلاثية (العمل على مدار ٢٤ ساعة)، فستكون التكلفة مرتفعة وستنشأ مسائل تتعلق بتسليم المهام فيما بين النوبات يمكن أن تترتب عليها مشاكل في الجودة والنطاق، وتشكل إدارتها عبئا على كاهل مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر ومدير التشييد فيه. ويتعين أن تكون معايير استخدام هذا الإجراء الطارئ أو غيره من إجراءات الطوارئ مفهومة بصورة تامة.

٤٨ - ويوصي المجلس بأن يقوم مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر، في إطار خطة إنجاز مبنى الجمعية العامة قبل انعقاد المناقشة العامة في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤، بموافاة المسؤول الأول عن المشروع بمعايير واضحة للظروف التي تستدعي تنفيذ إجراءات الطوارئ المقررة، بما في ذلك تحديد التكاليف مقابل المنافع.

٤٩ - وأوصى المجلس سابقاً بتقصير وقت تجهيز طلبات التعديل والحد من الأعمال المتراكمة في عملية الموافقة على تلك الطلبات. ونلاحظ أن متوسط الوقت المستغرق لتجهيز طلبات التعديل والموافقة عليها على مدى فترة المشروع يبلغ ٤٤ يوما، خلافاً للمدة المنشودة البالغة ٣٠ يوما. ونلاحظ أيضا أن متوسط الوقت اللازم لتجهيز هذه الطلبات منذ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ يظل في حدود مدة الثلاثين يوما المنشودة.

٤ - نطاق المشروع

٥٠ - لم يعد ممكنا تجديد مكتبة داغ همرشولد والملحق الجنوبي كما كان مقررا في السابق بسبب الشواغل الأمنية المتعلقة بالقدرة على مقاومة الانفجارات. وما زالت الأعمال متوقفة ريثما يُتخذ قرار بشأن استخدام المبنى في المستقبل والترتيبات البديلة فيما يتعلق بالمهام التي يؤديها حاليا. ووافقت الإدارة تقيم خيارات لتقديم حل عملي يلي الاحتياجات الأمنية ومتطلبات المستخدمين، بما في ذلك القيام بعمليات بناء هامة إلى الجنوب من المجمع. وحتى الآن، لم يظهر حل عملي وتوقفت أعمال التصميم في عام ٢٠١١ من أجل تفادي إهدار الأموال. ولا يزال المبنى والمبلغ المخصص لتجديدهما بمقدار ٦٥ مليون دولار جزءا من نطاق المشروع وميزانيته، إلى أن تتخذ الجمعية العامة قرارا بهذا الشأن.

٥١ - وعلمت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في أحدث تقرير لها عن المخطط العام لتجديد مباني المقر أن الأمين العام لم يقترح خيارات صالحة ومحددة التكاليف لاستخدام هذين المبنى ونقل المهام التي يؤديها (انظر الوثيقة A/67/788). وطلبت الجمعية العامة في وقت لاحق إلى الإدارة أن تقدم، في موعد أقصاه الجزء الرئيسي من الدورة الثامنة والستين، ما يستجد من معلومات وخيارات، بما في ذلك الآثار المالية المترتبة على ذلك، حول ما إذا كان ينبغي أن يظل نطاق هذين المبنى داخلا في إطار المشروع وأن تستخدم ميزانية هدمهما وتجديدهما (٦٥ مليون دولار) للمساعدة في تمويل مبلغ التجاوز الحالي للتكاليف (القرار ٢٤٦/٦٧). وهذا أمر هام لأن من الصعب اتخاذ قرار مستنير بشأن الاستخدام المقترح لمبلغ ٦٥ مليون دولار في أجزاء أخرى من المشروع إذا، على سبيل المثال، كانت التكلفة المحتملة لإعادة إيواء هذين المبنى في أماكن أخرى من المجمع غير معروفة.

٥٢ - ويلاحظ المجلس أيضا الغموض الذي يلف مستقبل مبنى المرج الشمالي البالغة قيمته ١٤٤ مليون دولار. ويشمل نطاق المخطط العام لتجديد مباني المقر حاليا مليوني دولار لهدم المبنى، غير أن إمكانية استخدامه بعد إنجاز المخطط أثرت في استراتيجية الإدارة في ما يتعلق باحتياجات الإيواء في المقر مستقبلا^(١٨). وتفيد الإدارة أن الإبقاء على مبنى المرج الشمالي سيزيد في المرونة التشغيلية وسيحد من نفقات رأس المال بمبلغ مليوني دولار، وإن أدى ذلك إلى تكبد تكاليف تشغيلية في السنة تتراوح بين ٠,٦ مليون دولار (إذا كان المبنى غير

(١٨) بيان وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية أمام اللجنة الخامسة بشأن دراسة الجدوى المخصصة للاحتياجات من أماكن العمل في المقر للفترة ٢٠١٤-٢٠٣٤، البند ١٣٠ من جدول الأعمال، ١٥ آذار/مارس ٢٠١٣.

مشغول) وحوالي ٢,٥ مليون دولار (إذا كان المبنى مشغولا بالكامل). وتشمل آثار عدم الهدم على المدى الطويل المساس بالسلامة المعمارية لمجمع المقر.

٥٣ - ويلاحظ المجلس قلق اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ويشاطرهما نفس الشعور إذ أن الاقتراح المقدم بشأن مبنى المرج الشمالي لا يزود الجمعية العامة بمعلومات كافية تبرر إعادة النظر في الجدول الزمني الحالي للمخطط العام لتجديد مباني المقر، بما في ذلك تدمير المبنى.

٥٤ - ويوصي المجلس الإدارة بتقديم خيارات واقعية ومحددة التكاليف لمساعدة الجمعية العامة في اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي إخراج المكتبة والملحق الجنوبي من نطاق المخطط العام لتجديد مباني المقر وما إذا كان يتعين، إن كان الأمر كذلك، استخدام الميزانية البالغ قدرها ٦٥ مليون دولار للحد من مبلغ التجاوز الحالي للتكاليف.

٥٥ - ويوصي المجلس الإدارة أيضا بأن تقوم بوضع وتقديم استراتيجية خاصة بمبنى المرج الشمالي، وأن تضمّن خيارا محددة التكاليف لأي استخدام للمبنى في المستقبل بعد إنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر.

٥ - إدارة المشروع وضمان نجاحه

٥٦ - يلاحظ المجلس أن الإدارة تقدم حاليا إحاطات فصلية إلى اللجنة الخامسة واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة الشؤون الإدارية عن التقدم المحرز في المشروع وتكلفته. وعلاوة على ذلك، يقدم مدير المشروع إحاطات أسبوعية بشأن آخر المستجدات إلى فريق الإدارة التنفيذية الذي يرأسه وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية. وهذه الإحاطة الأسبوعية آلية هامة تمكن في وقت مبكر من معرفة ما إذا كانت الأعمال لن تكتمل مع حلول الموعد النهائي لإنجاز مبنى الجمعية العامة.

٥٧ - ويلاحظ المجلس أن وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية قام منذ تقريره الأخير بدور متزايد النشاط في رصد المخطط العام لتجديد مباني المقر والإشراف عليه. ففي إحاطة قدمها أمام اللجنة الخامسة في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢ بشأن آخر التطورات، وفي إطار الرد على توصيتنا الأخيرة، قال إنه مسؤول شخصيا عن ضمان نجاح إنجاز المخطط العام لتجديد مباني المقر.

٥٨ - ويدرك المجلس أن المنظمات التي تضطلع بمشروع بهذا الحجم والتعقيد عادة ما تضع نظام ضمان متكامل لتقديم مشورة الخبراء إلى الإدارة العليا، على نحو مستقل عن فريق المشروع. وليس من الواضح بالنسبة للمكتب كيف سيكون في مقدور وكيل الأمين العام،

بصفته المسؤول الأول عن المشروع، أن يستيقن بمحض ذاته، على سبيل المثال، من واقعية الخطط الرامية إلى إنجاز مبنى الجمعية العامة بحلول آب/أغسطس ٢٠١٤ دون مشورة تقنية موضوعية ومستقلة.

٥٩ - وفي ضوء الجدول الزمني الصعب لمبنى الجمعية العامة، يوصي المجلس بأن ينظر وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية في الحصول على المشورة التقنية المستقلة بشأن مدى إمكانية إنجاز مبنى الجمعية العامة في الموعد النهائي المحدد وبالمواصفات والتكاليف الحالية.

لجنة استعراض العقود بعد منحها

٦٠ - في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٩، أنشأت الإدارة لجنة استعراض العقود بعد منحها لتحسّن تدقيق النظر في طلبات التعديل وفي تنقيحات العقود. وتطّبق منهجية متسقة قائمة على درء المخاطر لخفض التراكم المبلغ عنه في السابق البالغ ٢١٨ تعديلاً للعقود في آذار/مارس ٢٠١٢ إلى ٣٤ تعديلاً في وقت إعداد هذا التقرير. ولم تجدد اللجنة سوى مشاكل طفيفة متعلقة بالامتثال فيما لم تسجل أي مشاكل مادية ناشئة عن استعراضها لتعديلات العقود.

٦ - الحيازات العقارية مستقبلاً

استراتيجيات مرونة استخدام أماكن العمل

٦١ - تلجأ منظمات عديدة إلى استراتيجيات مرونة استخدام أماكن العمل، بما فيها سياسات تشاطر المكاتب، من أجل الاستخدام الأكثر كفاءة لحيز المكاتب، تسليماً منها بأن موظفين يغيرون كل يوم عن مكاتبهم إما لقضاء مهمة، أو لحضور مؤتمر أو المشاركة في تدريب، وإما عند أخذ إجازة أو عندما يمرضون. وليس من شأن استراتيجيات مرونة استخدام أماكن العمل أن تخفض من التكاليف العقارية السنوية فحسب، بل ستزيد كذلك في المرونة؛ كما استخدمت، في أمثلة أكثر تقدماً، في تفعيل طرق جديدة في العمل تحسّن الإنتاجية. وتتاح الفرصة المثالية للنظر في تغيير استخدام أماكن العمل خلال أي مشروع كبير خاص ببناء جديد أو تجديد مبنى قائم؛ وسيمكن ذلك من تحديد أفضل للاحتياجات من حيث حيز المكاتب وترتيباتها وكذلك من المساعدة على تحديد التغييرات في سلوك الموظفين التي قد ينبغي إدخالها وإدارتها.

٦٢ - ولاحظ المجلس في تقريره المؤرخ تموز/يوليه ٢٠١١ (A/66/5 (Vol. V))، أن خطط الإدارة لإعادة الموظفين إلى مبنى الأمانة العامة على أساس تخصيص مكتب واحد لشخص واحد أدت إلى إهدار فرصة سانحة لاستخدام حيز المكاتب بمرونة أكبر (التناوب على

المكاتب) وأن اعتماد نهج مرن في ما يخص استغلال الحيز المكتبي من شأنه أن يمكن من إيواء المزيد من الموظفين في المبنى، مما يقلل من الحاجة إلى الأماكن المستأجرة وكذلك إلى حيز حديد في المستقبل. وأوصى المجلس الإدارة بإنشاء فريق لتقييم إمكانية تشاطر المكاتب قبل إعادة الموظفين إلى مبنى الأمانة العامة. وفي هذا الصدد، وافقت الإدارة على أن النظر في مرونة استخدام الحيز المكتبي يجب أن يدرج في عمليات تطوير الأصول العينية مستقبلاً، ولكن ليس في ما يتعلق بالأمانة العامة.

٦٣ - وفي تقرير المجلس الصادر في تموز/يوليه ٢٠١٢ (A/67/5 (Vol. V))، سلم المجلس بأن الإدارة تمر بمرحلة حرجة تخطط فيها لاحتياجاتها مستقبلاً من أماكن العمل ولكنه أعرب أيضاً عن القلق من تضييع فرصة سانحة، وأوصى الإدارة بتجريب وتقييم الآثار التشغيلية والمالية لاعتماد استراتيجية لتشاطر المكاتب.

٦٤ - وقالت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في تقريرها السابق عن المخطط العام لتجديد مباني المقر إن دراسة الجدوى التي اضطلع بها الأمين العام بشأن احتياجات إيواء المكاتب في المقر لا تقدم تحليلاً شاملاً بما يكفي للخيارات العقارية الممكنة (انظر الوثيقة A/67/548). وحددت اللجنة بإيجاز عدداً من العوامل الرئيسية التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من حيز المكاتب في نيويورك والتي كان ينبغي النظر فيها، مثل تحليل عدد الموظفين، وتخصيص حيز المكاتب واستراتيجيات أماكن العمل البديلة، والتوازن بين حيز المكاتب المملوك والمستأجر. ويوافق المجلس على أن فهم هذه العوامل جزء لا يتجزأ من أي تقييم لاحتياجات الإيواء المستقبلية للأمم المتحدة في نيويورك وفي جميع حيازاتها العقارية على الصعيد العالمي. وعلى وجه الخصوص، فإن توفر بيانات دقيقة عن استخدام الحيز المكتبي داخل المجمع وخارجه أمر أساسي لتجنب المبالغة في تقدير الاحتياجات من الأماكن والإفراط الممكن في الإنفاق.

٦٥ - وطلبت الجمعية العامة في قرارها ٦٧/٢٥٤ إلى الإدارة أن تقترح سبيلاً للمضي قدماً في استراتيجيات الاستخدام المرنة لأماكن العمل. وفي غضون ذلك، طلبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية إلى المجلس دراسة شغل مجمع الأمم المتحدة الذي جرى تجديده كجزء من مراجعة الحسابات هذه^(١٩). وأبلغت الإدارة المجلس أن مجمع المقر سيؤوي بعد تجديده ٢١٦ ٤ موظفاً بالمقارنة مع ٤٠٤٧ ٤ موظفاً قبل المخطط العام لتجديد مباني المقر، كما يمكن أن يستوعب مبنى الأمانة العامة ٢٠٤ موظفين إضافيين^(١٩).

٦٦ - وحاول المجلس التحقق بصورة مستقلة من شغل مبنى الأمانة العامة، ولكن لم تكن البيانات المطلوبة متاحة في وقت مراجعة الحسابات. ولم تستطع الإدارة تزويد المجلس بأساس قابل للمراجعة للعدد الإجمالي للأفراد العاملين في الأمانة العامة أو غيرها من مباني المقر، كما أنها لم تكن تملك بيانات مثلاً عن:

- الشَّغل الفعلي خلال فترة زمنية تمثيلية
- تكاليف مكتب يوجد ضمن حيازات مملوكة للأمم المتحدة
- تكاليف مكتب يوجد في الأماكن المستأجرة.

٦٧ - وهناك عدة قرارات أساسية سيتعين على الجمعية العامة اتخاذها في عام ٢٠١٤ في ما يتعلق بالحيازات العقارية للأمم المتحدة في المستقبل سواء في المقر أم في مواقع أخرى. ويلاحظ المجلس أن الإدارة بحاجة ماسة إلى إجراء دراسة جدوى لحيازاتها العقارية مستقبلاً من خلال جمع البيانات المناسبة وبمحت خيارات الاستخدام المرن لأماكن العمل بحثاً تاماً، بما في ذلك أثر اختلاف أماكن العمل المخصصة باختلاف الرتب؛ وأي افتراضات هامة أخرى قد تؤثر على الحيز المطلوب.

٦٨ - ويلاحظ المجلس أن وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية قام في نيسان/أبريل ٢٠١٣، استجابة لطلب الجمعية العامة باقتراح سبيل للمضي قدماً في استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل، بإنشاء فريق عامل من قطاعات متعددة لوضع استراتيجية أولية بشأن طرائق الاستخدام المرن لأماكن العمل في آب/أغسطس ٢٠١٣، ووضع دراسة جدوى مفصلة في أوائل عام ٢٠١٤. وبالرغم من الاعتراف بهذه الخطوة الإيجابية، من المهم أن تدرك الإدارة أن الفريق العامل إذا قدم حلاً عملية لتطبيق استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل، فسيشكل ذلك نشاط صعباً في إدارة التغيير يتطلب رعاية وقيادة واضحتين من الإدارة العليا.

٦٩ - ويوصي المجلس بأن يقوم الفريق العامل المعني باستراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل (أ) بجمع معلومات وافية عن شَّغل المباني وتكاليف شَّغل المكاتب في كل مبنى على حدة، في أماكن العمل الدائمة والمستأجرة في نيويورك قاطبة، (ب) واستخدام هذا التحليل من أجل تحسين فهم احتياجات المنظمة من الحيازات العقارية في المستقبل سواء على صعيد نيويورك أم على الصعيد العالمي.

الدروس المستفادة

٧٠ - يلاحظ المجلس أن مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر كان في وقت مراجعة الحسابات، وبناء على التكليف الصادر عن الجمعية العامة، يخطط لاستخلاص الدروس

المتعلقة بإدارة المشروع، ولكن لم يتخذ أي تدابير رسمية لإشراك الجهات المعنية الأخرى في ذلك - على سبيل المثال، دائرة إدارة المرافق والمستخدمون النهائيون لأماكن الإيواء التي جرى تجديدها - أو تبادل الدروس المستفادة على نطاق أوسع.

٧١ - وتضطلع الأمم المتحدة أو ترمع الاضطلاع بمشاريع كبرى تتعلق بأصولها العينية في جميع أنحاء العالم، مثلما هو الشأن في نيويورك وجنيف. ويمثل فريق مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر المكون من ٢٤ موظفا موردا قيِّما بالنسبة للأمم المتحدة، وله قدرة كبيرة في جوانب متعددة من إدارة برنامج الأصول العينية. ومن المهم أن تحصل الإدارة على أفضل قيمة من الخبرة المكتسبة، على أقل تقدير من خلال استخلاص الدروس والاستفادة منها في المراحل الاستراتيجية الأولى من تحديد الخيارات المتعلقة بالمشتريات والتنفيذ للمشاريع الأخرى فيما يتعلق بالمشتريات والتنفيذ. ويعرض المجلس في المرفق الخامس بعض الأفكار الأولية بشأن الدروس الرئيسية للإدارة في ما يتعلق بتدبير مشاريع الأصول العينية الكبرى وبرامجها المستمدة من تقاريرها عن التقدم المحرز حتى الآن.

٧٢ - ويوصي المجلس الإدارة بأن توثق رسمياً الدروس المستفادة من المخطط العام لتجديد مباني المقر وأن تستفيد منها في المراحل الاستراتيجية الأولى من تحديد الخيارات المتعلقة بالمشتريات والتنفيذ للمشاريع الجديدة.

إدارة الأصول العينية الرئيسية على المدى الطويل

٧٣ - لا تملك الأمم المتحدة خطة جاهزة لإدارة الأصول على المدى الطويل في مجمع نيويورك الذي تم تجديده حديثاً ولا الحيازات العقارية للأمم المتحدة على الصعيد العالمي. وسيقتضي اعتماد المعايير المحاسبية الدولية الجديدة للقطاع العام في الأمم المتحدة تعيين الحيازات العقارية والمباني لأول مرة وتحديد قيمتها على النحو المناسب، مما سيساعد في وضع استراتيجية للمنظمة من أجل إدارة الأصول على المدى الطويل. وكجزء من الاستعراض الاستراتيجي للأصول العينية الرئيسية، تنظر دائرة إدارة المرافق حالياً في طريقة توفير معلومات أكثر دقة عن الأصول وتقييم سبل استخدامها في تحسين إدارة الحيازات العقارية.

٧٤ - وثمة فرق كبير بين نظام للصيانة والإصلاح لا يتم إلا كرد فعل وفي نطاق الحد الأدنى اللازم ليستمر المبنى أو العقار في أداء وظيفته أو حتى بين برنامج للصيانة الوقائية الروتينية، وبين وضع استراتيجية لإدارة الأصول تغطي مدة وجودها كاملة وتستثمر بشكل أوفى في المبنى أو العقار وتحافظ على بقاءه في حالة جيدة. وقد تتقلب أشكال الإنفاق في إطار نموذج قوي للاستثمار في المباني طيلة دورة حياتها تقلباً بيننا من عام لآخر. فعلى سبيل المثال، قد تكون لوحات التبريد الكهربائية دورة استبدال تتراوح ما بين ١٥ و ٢٠ سنة،

مما يحدث طلبا مهما على التدفقات النقدية خلال مدد زمنية أطول رغم عدم انتظامه. وتختار بعض المنظمات تسديد تكاليف الاستثمار في الأصول طوال دورة حياتها من الحساب العادي للإيرادات التشغيلية، وتقبل بالتالي الأساس النظري المتعلق بالأنماط غير المنتظمة للطلب على التدفقات النقدية. وتقوم منظمات أخرى، على نحو أكثر انتشارا، بإنشاء صندوق احتياطي لتوفير عائدات كافية كل سنة من أجل دفع تكاليف الإصلاح وأعمال الصيانة الطفيفة. وعندما يحصل الاستثمار الأولي في الأصول العينية، يكون الهدف بعد ذلك هو تمويل نظام الصيانة من العائدات السنوية.

٧٥ - ولا تستخدم الإدارة حاليا نهج دورة الحياة الكاملة في ما يخص خدمات دعم إدارة مرافقها، غير أنها بصدد معاودة النظر في الحاجة إلى استراتيجية استثمار طويلة الأجل كجزء من استعراضها الاستراتيجي للأصول العينية، بغية تحديد احتياجات التمويل طويلة الأجل والاستفادة من ذلك في إعداد ميزانية فترة السنتين. ويتوقع تقديم تقرير مرحلي مؤقت إلى الجمعية العامة في الدورة الثامنة والستين، يشمل اقتراحا لمعايير سيجري وفقها تقييم مشاريع الأصول العينية الرئيسية. مما يمكن من تحديد أولويات العمل والتمويل في جميع الحيازات العقارية للأمم المتحدة.

٧٦ - ويحذر المجلس من مغبة الاعتقاد بأن دائرة إدارة المرافق سيكون في مقدورها تخفيض مستوى الميزانية المخصصة للمجمع الذي جرى تجديده حديثا على أساس أن المبنى الذي جرى تجديده لن يتطلب قدرا كبيرا من الصيانة. فقد يكون العكس صحيحا، إذ قد تحتاج المنشآت والمعدات التي هي أكثر تطورا إلى عناية دائمة. وينبغي الاضطلاع بتحليل عميق من أجل تحديد ميزانية الصيانة السنوية الصحيحة التي تراعي صيانة المقر على المدى الطويل وكذلك تحقيق المنافع البيئية من المباني التي جرى تجديدها، مثل خفض تكاليف الطاقة.

٧٧ - ويوصي المجلس الإدارة باعتماد استراتيجية للاستثمار في الأصول طيلة مدة وجودها وتقييم خيارات محددة التكاليف لصيانة مباني المقر طوال فترة حياتها.

تسليم المرافق وإدارتها

٧٨ - على نحو ما هو مبين في الاستراتيجية المعجلة الرابعة، يسلم مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر أجزاء من المجمع حسب ترتيب مقرر إلى دائرة إدارة المرافق (انظر الوثيقة A/67/548، الفرعان الرابع والخامس). فقد تم أولا تسليم مبنى المرج الشمالي في عام ٢٠١٠، ثم تبعه مبنى الأمانة العامة في عام ٢٠١٣. ولم تسلم بعد بعض الطوابق في الأمانة العامة إلى دائرة إدارة المرافق، نظرا للحاجة إلى إتمام بعض أعمال الإصلاح النهائية في طوابق المنشآت الميكانيكية والكهربائية.

٧٩ - ويشكل تسليم المباني على مراحل تحدياً بالنسبة لدائرة المرافق من حيث إبرام عقود للصيانة تحقق أعلى جودة بأفضل سعر، لأنه يصعب أكثر تزويد موردي إدارة المرافق بصورة كلية عن نطاق أعمال الصيانة، وبالتالي يقل احتمال الحصول على أسعار أفضل. وتنجم صعوبات إضافية عن مراحل تسليم الطوابق واحداً تلو الآخر داخل كل مبنى من المباني الرئيسية. فعلى سبيل المثال، لن يتم تسليم الطوابق التي تضم الآليات والتجهيزات في الأمانة العامة، ولا سيما الطوابق السفلية، التي تربط جميع المباني الرئيسية الثلاثة معاً، تسليماً تاماً إلا في عام ٢٠١٤. ويلف الغموض أيضاً النطاق الكلي لأي مجموعة من المرافق في المستقبل نظراً لأنه لم يتخذ أي قرار بعد بشأن استخدام المكتبة والملحق الجنوبي ومبنى المرج الشمالي.

٨٠ - وشرعت دائرة إدارة المرافق في الاتصال بشركات الصيانة غير أنها تستعين في المرحلة الجارية بخدمات المتعاقد الرئيسي للمخطط العام لتحديد مباني المقرر لتنظيم وإدارة عقود الصيانة المؤقتة. ويسمح هذا الإجراء، على الرغم من كونه مجرد تدبير مؤقت ذي تكلفة مرتفعة، لدائرة إدارة المرافق بالتركيز على عمليات تسليم المباني، وإدارة عملية نقل الملكية، وتلقي التدريب بشأن التجهيزات والمعدات الجديدة.

٨١ - ويلاحظ المجلس أن دائرة إدارة المرافق ستحتاج إلى أن تدرك بوضوح نطاق أعمال الصيانة المطلوبة في المستقبل، وستحتاج أيضاً إلى أن تضع، بالعمل عن كثب مع شعبة المشتريات، استراتيجية للمشتريات وأن تستقدم الأشخاص المؤهلين لدعم تنفيذها. وسيكون من المهم أيضاً عندئذ جمع بيانات عن اشتغال الأصول الجديدة، من حيث استهلاك الطاقة وأنماط الصيانة، بحيث يتيسر للمتعاقدين تقديم عطاءات على أساس مستنير.

٨٢ - ويوصي المجلس بأن يقوم مكتب خدمات الدعم المركزية باستعراض عقود الصيانة الجارية، على أساس تقييم النطاق الكلي لاحتياجات إدارة المرافق بعد إنجاز المخطط العام لتحديد مباني المقرر، وتقييم إمكانيات الحصول على قيمة أفضل من أي علاقة تجارية استراتيجية في المستقبل.

دال - شكر وتقدير

٨٣ - يود المجلس أن يعرب عن تقديره لما حظي به موظفوه من تعاون ومساعدة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية والأمين العام المساعد المعني بالمخطط العام لتجديد مباني المقر والموظفين التابعين لهما.

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

(توقيع) ليو جيايبي
المراجع العام للحسابات بالصين

(توقيع) لودوفيك س. ل. أوتو
المراقب المالي والمراجع العام للحسابات
بجمهورية تترانيا المتحدة

٣٠ حزيران/يونيه ٢٠١٣

المراحل الرئيسية لإعداد استراتيجية المخطط العام لتجديد مباني المقر وميزانيته

أواخر تسعينات القرن العشرين	بروز الحاجة إلى تجديد مجمع المقر برمته
٢٠٠٠	في حزيران/يونيه، أعرب الأمين العام عن الحاجة إلى تجديد مباني المقر وقدم طائفة من النهج الممكنة (A/55/117). وكان الخيار المفضل أن تجري أعمال التجديد في مدة تستغرق ست سنوات بتكلفة قدرها ٩٦٤ مليون دولار وتنطوي على أنشطة تشييد تصل إلى ٣٠ في المائة من المجمع في أي وقت من الأوقات. وفي كانون الأول/ديسمبر، وافقت الجمعية العامة في قرارها ٢٣٨/٥٥ على إعداد خطة تصميم المخطط العام لتجديد مباني المقر وتحليل تكاليفه، بتمويل رُصد في بداية الأمر من اعتماد مدرج في الميزانية العادية للأمم المتحدة.
٢٠٠٢	في كانون الأول/ديسمبر، قررت الجمعية العامة في قرارها ٢٩٢/٥٧ أن يُنفذ المخطط العام لتجديد مباني المقر باعتماد ميزانية تشييد متوقعة بمبلغ ١٠٤٩ مليون دولار. وأنشأ القرار أيضاً حساباً خاصاً للمخطط العام ورصد له اعتمادات من الأنصبة المقررة على الدول الأعضاء.
٢٠٠٣	في شباط/فبراير، أنشأ الأمين العام مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر.
٢٠٠٥	في تشرين الثاني/نوفمبر، اقترح الأمين العام في تقريره المرحلي السنوي الثالث (A/60/550) أربعة خيارات استراتيجية عقب إعداد التصميم وتقديرات التكلفة وفشل خطط تشييد مبنى UNDC-5 الذي كان مقرراً له أن يحتضن أماكن عمل مؤقتة. ورُجِّحت الاستراتيجية الرابعة (النهج المرحلي) بميزانية منقحة قدرها ١٥٨٨ مليون دولار.
٢٠٠٦	في حزيران/يونيه، اعتمدت الجمعية العامة في قرارها ٢٨٢/٦٠ الاستراتيجية الرابعة على النحو الوارد في الوثيقة A/60/550.
٢٠٠٧	وفي تشرين الأول/أكتوبر، أوضح الأمين العام في تقريره المرحلي السنوي الرابع (A/61/549) أن ميزانية الاستراتيجية الرابعة ارتفعت إلى ١٨٧٧ مليون دولار ازدياد تكاليف التشييد وارتفاع أتعاب الفنيين لتغير أحوال السوق، وأن ثمة حاجة إلى أعمال إضافية، بما في ذلك زيادة الحماية من التفجيرات والنظم المساندة لتكنولوجيا المعلومات وأمنها. وفي كانون الأول/ديسمبر، اعتمدت الجمعية العامة في قرارها ٢٥١/٦١ ميزانية المشروع المنقحة وقدرها ١٨٧٧ مليون دولار وعلى النهج المرحلي المقترح للتشييد. في أيلول/سبتمبر، لاحظ الأمين العام في تقريره المرحلي السنوي الخامس (A/62/364) وجود حالات تأخير في تنفيذ الاستراتيجية الرابعة نظراً للتعقيدات التي تعتور صنع القرار في الأمم المتحدة واستقالة المدير التنفيذي للمشروع. وفي تلك المرحلة، بلغت تكلفة المشروع النهائية التقديرية ٢٠٩٦ مليون دولار، بزيادة عن الميزانية قدرها ٢٢٠ مليون دولار تقريباً، ومعظمها يعزى إلى التأخر عن الجدول الزمني وما ارتبط بذلك من تأثير تضخم الأسعار على التشييد وتكاليف الإيجار. واقترح الأمين العام الاستراتيجية الرابعة المعجلة التي تنطوي على تقصير فترة التجديد وتقليل مراحل التشييد والحد من تعطيل عمل الأمم المتحدة. وبلغت التكلفة النهائية المقدرة لهذا النهج المعجل ٢٠٦٧ مليون دولار، بزيادة عن الميزانية قدرها ١٩٠ مليون دولار تقريباً.

وفي كانون الأول/ديسمبر، وافقت الجمعية العامة في قرارها ٨٧/٦٢ على الاستراتيجية الرابعة المعجلة وأعدت تأكيد ضرورة إكمالها في حدود الميزانية المعتمدة في القرار ٢٥١/٦١. وتظل الاستراتيجية الرابعة المعجلة هي الاستراتيجية المعتمدة حاليا.

٢٠٠٩ في نيسان/أبريل، طلبت الجمعية العامة في قرارها ٢٧٠/٦٢ إلى الأمين العام أن يقدم مقترحات تسمح للدول الأعضاء كافة بتقديم تبرعات لتغطية تكاليف المشروع.

وفي كانون الأول/ديسمبر، قررت الجمعية العامة في قرارها ٢٢٨/٦٤ تمويل التكاليف المعتمدة المرتبطة بالمشروع والموافق عليها من الميزانية المعتمدة للمخطط العام لتجديد مباني المقر. وشجعت أيضا الأمين العام على مواصلة تطبيق تحليل القيمة لتحقيق أقصى قدر من الوفورات في التكاليف لإنجاز المشروع في حدود الميزانية المعتمدة له.

٢٠١١ في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١١، أبلغ الأمين العام في تقريره المرحلي السنوي التاسع (A/66/527) عن توفير البلد المضيف لمبلغ ١٠٠ مليون دولار لغرض تعزيز النظم الأمنية.

وقد حدد المشروع أيضا حوالي ١٠٠ مليون دولار من الوفورات الناتجة عن تطبيق مفهوم تحليل القيمة. وبالتالي، بلغت التكلفة النهائية المقدرة ما قدره ٢٠٦١ مليون دولار، أي بما يتجاوز الاعتمادات المرصودة في الميزانية بحوالي ٧٤ مليون دولار.

٢٠١٢ في نيسان/أبريل، أذنت الجمعية العامة في قرارها ٢٥٨/٦٦ بالدخول في التزامات إضافية بمبلغ ١٣٥ مليون دولار. وفي أيلول/سبتمبر، اقترح الأمين العام في تقريره المرحلي العاشر (A/67/350) تعليق أعمال تجديد مبنى المكتبة ومبنى الملحق الجنوبي نظرا لعدم الحسم في الاتفاقات الأمنية مع البلد المضيف.

وفي تلك المرحلة، بلغت التكلفة النهائية للمشروع ما قدره ٢٢٢٨ مليون دولار دون احتساب التكاليف المرتبطة بالمشروع، أي بما يتجاوز الاعتمادات المرصودة في الميزانية بحوالي ٢٤٠ مليون دولار.

واقترح الأمين العام تحقيق وفورات إجمالية في التكاليف قدرها ١٦ مليون دولار، و ٦٥ مليون دولار من تعليق أعمال تجديد مبنى المكتبة ومبنى الملحق الجنوبي وتخصيص ١٥٩ مليون دولار من الإيرادات المتراكمة واحتياطي رأس المال المتداول لخفض مبلغ تجاوز التكاليف.

وفي كانون الأول/ديسمبر، أذنت الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٦٧ بالدخول في التزامات إضافية بمبلغ ١٦٨ مليون دولار لكنها لم تقبل مقترحات تعليق أعمال تجديد مبنى المكتبة ومبنى الملحق الجنوبي. وعلاوة على ذلك، وافقت على تخفيض التكاليف المقترح بمبلغ ١٣ مليون دولار واستخدام مبلغ ٧١ مليون دولار من احتياطي رأس المال المتداول.

المرفق الثاني

المبالغ المدرجة في الميزانية وتقديرات التكلفة النهائية المتوقعة المبلغ عنها في تقارير الأمين العام المرحلية

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

الاستراتيجية المعجلة							
الميزانية المعتمدة	الوضع في	الوضع في	الوضع في	الوضع في	الوضع في	الوضع في	الوضع في
من الجمعية العامة	أيلول/سبتمبر	أيلول/سبتمبر	أيلول/سبتمبر	أيار/سبتمبر	حزيران/يونيه	نيسان/أبريل	في عام
٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣ ^(أ)
٩٣٥٣٠٠	٩٦٤٦٢٥	١٠٣٢٩٠٠	١٠٥٧٤٠٢	١٠١٦٩٢٠	١٠٥٨٧١٤	١٢٠٦٠٠٣	١٢١٥٢٦٣
-	-	-	-	-	-	٨٢٦٢٨	٨٢٦٢٨
٢٣١٠٠٠	٢٣٤٥٠٨	٢٨٠٣٤٠	٣٠٢٣٦٥	٣١٦٥٤٩	٣٢٦٩٩٤	٣٦٨٢٩٠	٣٦٨٨٣١
-	-	-	-	-	-	١٠٧١٣	١٠٧١٣
٢١٤٥٠٠	٣٨٩٨٥٨	٤٢٥٦٩٥	٤٢٦٨٨١	٤٢١١١٣	٥٢٩٦٢٩	٥١١٨١٩	٥١١٨١٨
١٩٩٩٠٠	١٩٩٨٥٩	-	-	-	-	-	-
٢٩٦٠٠٠	٢٧٧٩٦٠	٢٣٥٢٣٦	١٨١٤٢٣	٢٠٢٢٠٩	٨٩٠٨٤	٤١٦٣٨	٢١٣٨٢
-	-	-	-	-	٦٦٥٩	٦٦٥٩	٦٦٥٩
-	-	-	-	-	-	١٥٨٣٩٩	١٦٢٤٠٨
-	-	-	-	-	-	-	(٤٢٢٨)
-	-	-	-	-	(١١٠٥٠٠)	(١١٠٧٠٠)	(١١٣٢٣٢)
-	-	-	-	-	-	-	(٧١٠٠٠)
١٨٧٦٧٠٠	٢٠٦٦٨١٠	١٩٧٤١٧١	١٩٦٨٠٧١	١٩٥٦٧٩١	٢١٦١٠٣٤	٢٢٧٥٤٤٩	٢١٩١٢٤٢
١٨٧٦٧٠٠	١٨٧٦٧٠٠	١٨٧٦٧٠٠	١٨٧٦٧٠٠	١٨٧٦٧٠٠	١٨٧٦٧٠٠	١٨٧٦٧٠٠	١٨٧٦٧٠٠
صفر	١٩٠١١٠	٩٧٤٧١	٩١٣٧١	٨٠٠٩١	٢٨٤٣٣٤	٣٩٨٧٤٩	٣١٤٥٤٢

(أ) معلومات محدثة قدمها مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر في أعقاب مراجعة الحسابات؛ بيانات المشروع حتى ٣١ آذار/مارس ٢٠١٣.

المرفق الثالث

تحليل حالة تنفيذ توصيات المجلس للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١١

موجز التوصية	الفقرة	الفترة المالية التي قدمت فيها لأول مرة	نفذت بالكامل	قيد التنفيذ لم تنفذ	تجاوزتها الأحداث
١	٢٨	٢٠١١	X		
٢	٣٢	٢٠١١	X		
٣	٣٤	٢٠١١	X		
٤	٣٥	٢٠١١	X		
٥	٤١	٢٠١١	X		
٦	٥٠	٢٠١١	X		
٧	٥١	٢٠١١	X		

موجز التوصية	الفترة المالية التي قدمت فيها لأول مرة	نفذت بالكامل	قيد التنفيذ لم تنفذ	تجاوزتها الأحداث
٨ وافقت الإدارة على توصية المجلس التي تدعوها إلى التماس موافقة ٥٢ الجمعية العامة على أية مقترحات لتقليص الأشغال المخطط لها فيما يختص بمبنى الجمعية العامة. والتزمت الإدارة بتنفيذ هذه التوصية في دورة الجمعية العامة السابعة والستين.	٢٠١١	X		
٩ أوصى المجلس الإدارة بأن تفرض، على وجه الاستعجال، على المخطط العام حوكمة أكثر فاعلية وانتظاما. 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 ذات طابع من هذا القبيل، على دعم الإدارة العليا بمشورة خبراء مستقلين عن فريق المشروع.	٢٠١١	X		
١٠ وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تنظر، بعد الاعتاط بالدروس المستفادة من المخطط العام، في الطريقة التي يفضلها تستطيع مستقبلا إدارة التمويل المستمد من مخصص الطوارئ بشأن مشاريع المخطط العام بطريقة أكثر شفافية وفعالية.	٢٠١١	X		
١١ وافقت الإدارة على توصية المجلس المتكررة التي تدعو مكتب المخطط العام لتجديد مبادئ المقرر إلى تقصير مدة تجهيز طلبات التعديل المعالجة وحالات التأخير في عملية الموافقة عليها.	٢٠١١	X		
١٢ وافقت الإدارة 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 تنفيذيا وماليا 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.	٢٠١١	X		
المجموع	٤	٨	صفر	صفر
الحصة من المجموع كنسبة مئوية	٣٣	٦٧	صفر	-

المرفق الرابع

آخر المعطيات بشأن مبالغ التمويل المعتمدة والتكاليف النهائية المتوقعة،
بما في ذلك مصادر التمويل الإضافية المقترحة

(بآلاف دولارات الولايات المتحدة)

المخطط لعام التكاليف المرتبطة إجمالي التكاليف التي
لتجديد مباني المقر بالمشروع تتحملها الأمم المتحدة

١٣ نيسان/أبريل		التمويل
١ ٨٧٦ ٧٠٠		المخطط العام لتجديد مباني المقر
١٣ ٢٣٢		التبرعات
١٠٠ ٠٠٠		تعزيز النظم الأمنية
٧١ ٠٠٠		صندوق رأس المال المتداول المعتمد لعام ٢٠١٣ وإيرادات الفوائد
٢ ٠٦٠ ٩٣٢	٢ ٠٦٠ ٩٣٢	مجموع التمويل المعتمد للمخطط العام لتجديد مباني المقر
٤ ٢٢٨		التكاليف المرتبطة بالمشروع
		المركز الثانوي للبيانات
٤ ٢٢٨	٤ ٢٢٨	مجموع التمويل المعتمد للتكاليف المرتبطة بالمشروع
٢ ٠٦٥ ١٦٠		مجموع التمويل المعتمد المتاح
		التكاليف
١ ٢٥٠ ٩٦٦		المخطط العام لتجديد مباني المقر
٣١٠ ٣٥١		أماكن العمل المؤقتة (مبنى المرج الشمالي وأماكن العمل المؤقتة)
٢٦ ٩٨٩		مخصصات الطوارئ*
٣٤٦ ٠٤٠		الرسوم الفنية، تكاليف الإدارة
١٨٢ ٩٤٨		تكاليف الإيجار (أماكن العمل المؤقتة)
١٠٠ ٠٠٠		تعزيز النظم الأمنية
٢ ٢١٧ ٢٩٤	٢ ٢١٧ ٢٩٤	مجموع التكلفة النهائية المقدرة للمخطط العام لتجديد مباني المقر
١٩ ٢٦٩		التكاليف المرتبطة بالمشروع
١٤٣ ١٣٩		التكاليف المرتبطة بالمشروع
١٦٢ ٤٠٨	١٦٢ ٤٠٨	مجموع التكاليف النهائية المقدرة المرتبطة بالمشروع (بما في ذلك المركز الثانوي للبيانات)
٢ ٣٧٩ ٧٠٢		مجموع التكاليف النهائية المقدرة

المخطط لعام التكاليف المرتبطة إجمالي التكاليف التي
لتحديد مباني المقر بالمشروع تتحملها الأمم المتحدة

	فارق مشروع المخطط العام لتجديد مباني المقر عن التمويل المعتمد	(١٥٦ ٣٦٢)
	فارق التكاليف المرتبطة بالمشروع عن التمويل المعتمد	(١٥٨ ١٨٠)
	مجموع الفارق عن التمويل المعتمد	(٣١٤ ٥٤٢)
٦٥ ٠٠٠	تأجيل مبنى مكتبة داغ همرشولد ومبنى الملحق الجنوبي	
١ ٠٠٠	الأثاث	
٨٨ ٤٠٠	المتبقي من صندوق رأس المال المتداول وإيرادات الفوائد	
	مجموع الموارد الإضافية المقترحة لتمويل المخطط العام لتجديد مباني المقر	١٥٤ ٤٠٠
	النقص المتبقي في المخطط العام لتمويل مباني المقر	(١ ٩٦٢)
	النقص في التكاليف المرتبطة بالمشروع	(١٥٨ ١٨٠)
	إجمالي النقص	(١٦٠ ١٤٢)

المصدر: تحليل المجلس للبيانات التي قدمها مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر في نيسان/أبريل ٢٠١٣.

ملاحظات أولية بشأن الدروس المستفادة من المخطط العام لتجديد مباني المقر

١ - يعكف المجلس حالياً على وضع ورقة بشأن الدروس المستفادة من تقاريره على مر الزمن عن المخطط العام لتجديد مباني المقر حتى يُستفاد منها في الإدارة المستقبلية لمشاريع الأمم المتحدة المتعلقة بالأصول العينية، وذلك كمساهمة منه في سبيل الاستفادة مستقبلاً من الممارسات الجيدة والدروس المستخلصة من المشاكل التي واجهها المخطط العام لتجديد مباني المقر. وانطلاقاً من تلك الدروس، يدرك المجلس مبدأين هاميين هما دعامة الإدارة الفعالة للمشاريع:

(أ) **إحسان بدء أي مشروع** - فأفضل الممارسات هي إخضاع أي مشروع رئيسي لمستوى عالٍ جداً من التمحيص قبل اتخاذ أي قرار ببدء أو إطلاق أي مرحلة رئيسية في دورة حياة المشروع. وهذا يتطلب الفعالية في الإدارة وفي صنع القرار منذ البداية؛

(ب) **ضرورة اتباع نهج موحد ومعياري لإنجاز المشاريع الرئيسية** - فلا ينبغي أن يُخول لكل فريق مشروع على حدة مسؤولية تحديد العمليات اللازم تنفيذها والإجراءات الواجب اتخاذها لإنجاح تنفيذ المشاريع داخل منظومة الأمم المتحدة. فلا بد من نهج منظم ومنضبط لتدبير المشاريع وإدارتها وضبطها.

٢ - ويرجح المجلس أن المجالات التي يكون من المفيد استخلاص الدروس منها قد تشمل ما يلي:

(أ) **إدارة المشروع** - من الضروري العمل منذ البدء على كفالة ما يلي: '١' تعيين مسؤول إداري أول يخضع للمساءلة الصريحة ويتمتع بالسلطة اللازمة؛ '٢' ثم تشكيل لجنة توجيهية رسمية تضم، العدد المناسب من الخبراء المستقلين إلى جانب القطاعات الرئيسية للمنظمة التي تشكل الجهات المستفيدة من المشروع (مستخدميه النهائيين) والجهات المساهمة فيه على حد سواء، وذلك من أجل تقديم الدعم إلى المسؤول الإداري الأول وتبعية ومؤازرة مدير المشروع وفريق الإنجاز؛

(ب) **ضمان نجاح المشروع** - إجراء تقييم مستقل على أيدي خبراء في المراحل الرئيسية يكون هدفه التأكد من وجود العناصر الأساسية الضرورية لنجاح المشروع ومدى فعالية أدائها، وذلك من أجل تحديد أي مخاطر تعوق إنجازها والمساعدة على تخفيفها، وإتاحة المعلومات لمن يراعون المشروع ويشرفون عليه ويديرونه لمساعدتهم على اتخاذ أفضل القرارات المستنيرة؛

(ج) **الاستراتيجية التجارية** - العمل منذ البدء على خلق الفرص التجارية المتاحة للبائعين وتحديد كيفية تعامل الأمم المتحدة مع السوق لتمكين البائعين من تنظيم أنفسهم لتقديم القيمة القصوى للمشروع وتحقيق أفضل عائد على القدرة الشرائية للأمم المتحدة؛

(د) **استراتيجية التعاقد** - تقييم المشتريات وخيارات التعاقد التي قد تكون متاحة، بما في ذلك المخاطر والمنافع النسبية المتعلقة بكل منها ومدى قدرة المنظمة على إدارة المخاطر أو تحقيق الفوائد المرجوة من أي نهج بعينه. ويرى المجلس أن قرار استخدام عقد السعر الأقصى المضمون للمخطط العام لتجديد مباني المقر قرار يحتاج إلى دراسة مفصلة. ويرى أيضا أن نهج السعر الأقصى المضمون هو أكثر ملاءمة للمباني الجديدة على مواقع معروفة جيدا، بدلا من تطبيقه في أعمال التجديد المعقدة المتسمة بمخاطر هامة من عدم التيقن من حالة المبنى. ويدرك المجلس الأساس المنطقي لاختيار نهج السعر الأقصى المضمون، بيد أنه يرى أن الأمم المتحدة واجهت صعوبات كبيرة في استخدام هذا النهج وينبغي أن تتفادى استخدامه في أعمال التجديد المعقدة المقبلة للمباني القديمة؛

(هـ) **إدارة المخاطر** - تقتضي أفضل الممارسات الحديثة أن يجري تنفيذ البرامج والمشاريع بالاعتماد على عمليات إدارة المخاطر التي تحفها، مع المواظبة باستمرار على تحديث سجل المخاطر وما يرتبط بها من إجراءات التخفيف والإبقاء على صلة واضحة بين محتويات سجل المخاطر والتكاليف المتوقعة تحسبا لاحتمال وقوع تلك المخاطر. وبدلا من ذلك، اختار مكتب المخطط العام لتجديد مباني المقر تخصيص اعتماد شامل للطوارئ بنسبة ١٠ في المائة كلما مُنح عقد من عقود السعر الأقصى المضمون. وميزة هذا الاختيار بساطته لكن عيبه الأساسي يكمن في إخفاء التكاليف المتوقعة الحقيقية للمخاطر. والعبرة التي ينبغي استخلاصها من هذا الأمر هو ضرورة أن يوضع، منذ البدء، نظام للتوقع أساسه التقييم بحساب تكاليف المخاطر المحتملة من أجل التنبيه باكرا على التكاليف النهائية المتوقعة؛

(و) **مخصصات الطوارئ** - أثبت المشروع مبدأ الممارسة الجيدة المتمثلة في وجود تمويل للطوارئ، وإن لم يتم على أساس تقييم المخاطر بحساب التكاليف. ويجب ربط مخصصات الطوارئ أساسا بإدارة المخاطر، دون افتراض أن التمويل سيستخدم بكامله لكن، في الوقت نفسه، إتاحتها للاستخدام إذا ما دعى لذلك ما يبرره. وتولى فريق المشروع وحده مسألة مخصصات الطوارئ، لكن في المستقبل ينبغي للإدارة أن تنظر في كيفية تحديد المخاطر المطروحة على مستوى المشروع والمخاطر الخارجة عن سيطرته وكيفية وضع الترتيبات الإدارية المرتبطة بالمشروع من أجل تبرير قرارات استخدام مخصصات الطوارئ والإبلاغ عنها بشكل واضح وشفاف؛

(ز) **التكاليف المرتبطة بالمشروع** - لم يُحدّد نطاق المشروع وحدوده في المخطط العام لتحديد مبادئ المقرر تحديدا كاملا منذ البدء لكفالة سماح الميزانية بتغطية التكاليف المباشرة لإنجاز النطاق الأساسي، علاوة على العواقب غير المباشرة أو الثانوية على أجزاء أخرى من المنظمة. وعند اتخاذ قرار بشأن نطاق أحد البرامج، لا بد من توخي الحذر منذ البدء من أجل النظر في جميع التكاليف المرتبطة به، وكيفية تمويلها في المستقبل، وتحديد الميزانية التي ستدرج فيها ومن سيخضع للمساءلة عن إدارتها؛

(ح) **الفريق المتكامل لإنجاز المشروع** - اعترفت الإدارة في مرحلة مبكرة من المشروع أنها تحتاج إلى بناء فريق جديد يتألف من خبراء ذوي المهارات في إدارة مشاريع الأصول العينية الكبرى المعقدة. واتسم الفريق بتكامله وكان يعمل في نفس المكان حيث يوجد المقاول الرئيسي والخبير الاستشاري المعني بحساب التكاليف. وقد حسن هذا الأمر قنوات الاتصال كما ساعد في خلق روح تواقفة للإنجاز وأهداف مشتركة. وهذا نموذج يمكن تكييفه وتعزيزه لاستخدامه في المشاريع الكبرى الأخرى؛

(ط) **التحكم في التغييرات** - عند بدء العمل في أي مشروع من مشاريع التشييد، يمكن أن تقع تغييرات بل هي تقع بالفعل. وارتفاع عدد التغييرات يشكل خطرا نظرا لاحتمال زيادة التكاليف والتأخر في إنجاز المشروع. ولذلك فوضع آلية فعالة للتحكم في التغييرات سمة معترف بها كثيرا في مشاريع التشييد الناجحة، فبمجرد الانتهاء من التصميم، غالبا بعد مشاورات مكثفة، توضع قواعد واضحة وآلية مُحكمة للتدبير والإدارة للحد من التغييرات. ولم تنشئ الإدارة منذ بدء المشروع آلية قوية للتحكم في التغييرات والمساءلة الواضحة لضبط مستوى وطبيعة وكلفة التغييرات التي تطلبها الإدارات والمكاتب التي تشغل المباني والتأكد من تقييم آثار التغييرات على التكاليف تقييما كاملا. وهذا ما ساهم في زيادة التكاليف وتقلص المدد الزمنية، ولا سيما بالنسبة لأنشطة أماكن العمل المؤقتة.

