



第六十九届会议

议程项目 132

2014-2015 两年期方案预算

基本建设战略审查

秘书长的报告

摘要

本报告根据大会第 68/247 B 号决议第五节提交,有关联合国秘书处全球财产管理举措,称之为基本建设战略审查。

报告总结了秘书长上次报告(A/68/733)发表以来取得的进展,并概述了第 2 和第 3 审查阶段的结果和结论。

基本建设战略审查产生了一个为期 20 年的基本建设维修方案,所涉期间为 2018 年至 2037 年。秘书长提议使用审查结果制订一个长期的基本建设维修方案,每隔适当时间对为期 20 年的基本建设维修方案进行不断的维护和更新。

审查工作力求更准确地预测基本建设维修需要,使大会能及早审议这些需要。此外,审查提议采用使用年限的方式管理房地产,从而减少基本建设的总体需要。该方式是在使用年限内逐步进行系统和有计划的基本建设修缮工作,而不是像目前那样被动应对。拟议做法将使本组织避免不然会是更为庞大和费用更高的项目。

建议大会注意本报告,包括为 2018-2019 两年期初步规划的项目,并请秘书长在大会第七十届会议续会第一期会议上报告长期的基本建设维修方案(2018-2037)。



目录

	页次
词汇.....	4
一. 导言.....	7
二. 联合国财产的管理结构.....	8
三. 上一次报告以来取得的进展.....	9
A. 总结第 1 阶段的活动.....	9
B. 第 2 阶段的活动.....	9
C. 第 3 阶段的活动.....	10
D. 制定长期的基本建设维修方案.....	10
四. 第 2 阶段的结果：数据收集和分析.....	10
A. 总部.....	10
B. 联合国日内瓦办事处.....	11
C. 维也纳国际中心.....	11
D. 联合国内罗毕办事处.....	12
E. 亚洲及太平洋经济社会委员会.....	12
F. 拉丁美洲和加勒比经济委员会.....	13
G. 非洲经济委员会.....	13
H. 西亚经济社会委员会.....	14
I. 刑事法庭余留事项国际处理机制.....	14
J. 处理非自有财产.....	14
五. 第 3 阶段的结果：制定 20 年期基本建设维修方案.....	14
A. 20 年期基本建设维修方案(2018-2037).....	14
B. 近期基本建设支出和其他项目.....	16
C. 今后渐进投资维护的理由.....	19
六. 今后的步骤.....	21

七. 建议大会采取的行动	21
附件	
一. 联合国秘书处不动产组合概览.....	22
二. 从本组织最近进行的项目中汲取的经验教训.....	34

词汇

资产的投资彻底维护

为了保持现有设施现代化、运作正常并且符合建筑规范所需开展的大型改建、装修、翻修、现代化、重建或重置活动。投资彻底维护延长现有设施使用寿命或恢复丧失的使用寿命。

建筑资产(组成部分)

由于建筑施工性质复杂,以及建筑物的面积和价值大,因此将建筑资产分成组成部分,诸如外墙、屋顶、内部和服务等用以说明构成建筑物的不同部分。

基本建设维修方案

确定为装修、更新和修缮某组织的房地产组合所需开展的基本建设项目的长期计划,内容包括规划时间表和为计划工程融资的备选办法。

院落

内有多个建筑或设施的封闭区域。

状况评估

评价建筑物和基础设施组成部分,以评估其当前的实际状况和某时间点的可用性。

折余重置成本

对市场上无法获得可比市场证据的特殊和有限资产采用的一种财务报告方法,以计算其等价市值。折余重置成本法通过从重置成本中扣除折旧(表现为实体损耗、功能陈旧和经济性陈旧)来计算价值。

设施

为特定用途而建造的一栋建筑或几栋建筑和基础设施资产,例如会议或办公设施。

外围总面积

利用建筑物外墙的所有相关坐标计算得出的建筑物占地面积。

总重置成本

以相同功能的资产取代现有资产的成本。

基础设施资产(组成部分)

院落内不属于建筑资产的有形部分，座落在建筑物外部，但位于院落内，例如停车场、道路、人行道、周边围栏、闯入者探测器系统、电信系统、废物管理系统、休闲区、能源系统、保护系统、运输工具、水管理系统和景观美化。

租赁权益改良

根据某组织的具体需要改建租赁房地或升级。有时，业主为租户提供租赁权益改良津贴。

使用年限使用年限重置评估

根据资产的预期使用寿命确定资产置换计划的研究，以便优化资产运作，延长资产使用寿命。

使用年限使用年限重置法

该方法用于指导根据系统维护方案及其连带费用、风险和益处分析资产使用年限计划的工作使用年限，为资产的整个使用年限进行使用年限业务论证。

维护再投资率

每年的基本建设支出总额与资产重置价值总额/毛额之比。

投资维护高峰期/支出

对接近使用寿命的资产/组成部分投入大笔资本支出的时期。

房地

组织在其中运作的建筑物或部分建筑物，通常连带其附属部分(例如地面)。不涉及所有权，仅指具体地点。

财产

组织所有、运作和维护的土地、建筑物或基础设施资产。也可用“资产”一词来指财产。

房地产组合

某组织为自身运作目的所有和(或)使用的房地产(法律上已界定并已装修的不动产)总和。

残存使用年限

根据一建筑物或某组成部分的年龄和状况得出的该建筑物或组成部分的预期残存年限；残存使用年限可以因基本建设装修而得以延长。

租赁类型

商业租赁：某组织与业主之间仅为业务或商业用途而签署的租期最多 35 年的租赁财产租约，财产所有权不随租约转移。

捐赠的“使用权”租赁：第三方实体无偿提供捐赠财产供某组织使用的连带协议。

一. 引言

1. 秘书长谨根据大会第 68/247 B 号决议第五节提交本报告，说明上次报告(A/68/733)发表以来在基本建设战略审查方面取得的进展。本报告载有审查结果和结论，包括为期 20 年的基本建设维修方案，其中提出了 2018 年至 2037 年这 20 年时间里的一系列基本建设维修活动。报告根据现有状况评估和使用年限更替分析，提出了预计要开展的基本建设项目，同时主张应该渐进注资保养联合国秘书处的所有建筑物和基础设施资产。

2. 秘书长在上一次报告中，说明了审查的主要目标，首先是为联合国代表、游客和工作人员长期提供安全和健康的工作环境。关键目标还包括遵守《残疾人权利公约》的规定；保持财产价值；最大限度地提高现有空间的空间使用效率；更新建筑系统；转向能效更好的设施；保护具有遗产价值的资产；最大限度地减少工作受到的干扰。

3. 为了制定出一个长期的基本建设维修方案，秘书长打算每隔适当时间更新 20 年基本建设维修方案，定期加以维护。如本报告所示，该方案采用总部与工作地点协作的方法。报告解释了长期基本建设维修方案的管理机构，包括作用和职责以及与总部以外的办事处和区域委员会协调的程序。

4. 审查包括 8 个地点(纽约、日内瓦、维也纳、内罗毕、亚的斯亚贝巴、曼谷、贝鲁特和圣地亚哥)和 20 个次区域委员会所在地。这些地方的自有和租赁建筑物总数分别是 103 和 51。自有建筑物的总重置成本为 36.44 亿美元，折余重置成本为 20.97 亿美元，总建筑面积为 1 041 182 平方米，平均楼龄 25 年。附件一载有这 8 个地点中每一个的进一步详情。

与本组织其他举措的协调和联系

5. 审查由中央支助事务厅设施和商务司海外房地产管理股负责协调，同时考虑本组织的其他举措，包括通过的国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)、执行的“团结”项目和本组织正在进行的基本建设项目。

6. 随着公共部门会计准则的通过，本组织正在从收付实现制转向权责发生制会计制度。本报告考虑了根据公共部门会计准则定值的 5 类资产，分别是：(a) 建筑物；(b) 基础设施资产；(c) 机(器)具及设备；(d) 家具和固定装置；(e) 租赁权益改良。这些资产根据成本或公允价值定值，并根据使用期逐年折旧。由于建筑物和基础设施资产复杂而且价值高，因此将这些资产进一步分为折旧率不同的构成部分。不同的折旧率表是根据使用寿命积极主动地管理房地产的一个重要因素，其方法是按计划的间隔时间维修现有资产。

7. “团结”项目实施后，本组织将能即时查看和掌握第 6 段所列资产的更准确数据。最近，推出了“团结”项目房地产模块，其中详细记录了本组织拥有和经

管的建筑物的主要信息，包括建筑物的地点、大小和楼龄。此外，将使用“团结”项目的系统和固定资产模块管理基本建设项目，从而可以把项目费用与财产增值直接挂钩。中央支助事务厅作为房地产和固定资产模块的流程所有人，与“团结”项目小组密切合作，确保开发的“团结”项目能充分支持本组织的业务流程，包括基本建设战略审查。

8. 本报告提及正在进行的基本建设项目，包括日内瓦的战略遗产计划、坦桑尼亚联合共和国阿鲁沙的刑事法庭余留事项国际处理机制新设施、贝鲁特的西亚经济社会委员会减轻爆炸伤害项目和亚的斯亚贝巴的翻修非洲经济委员会非洲会堂的工作。但这些项目都是在基本建设战略审查完成前制定的。

9. 关于新的全球服务提供模式的提案将在大会第七十届会议主要会期时提交大会审议。因此，本报告没有将全球服务提供模式作为具体推动因素。

10. 中央支助事务厅已在纽约联合国总部实施过一个试点项目，并根据这一项目为今后可能采用的灵活工作场所战略拟定了业务论证。秘书长关于在联合国采取灵活工作场所战略的全面业务论证报告(A/69/749)已提交大会第六十九届会议续会第一期会议审议。这一举措对总部的长期办公房地具有重大影响，因为此举为减少租赁权益义务提供了机会。但与纽约和日内瓦不同的是，其他工作地点没有很多的租赁权益义务，因此就节省资金而言，这些工作地点的收效远不那么显著。

11. 虽然提高空间使用效率的具体目标没有列入 20 年基本建设维修方案作为基本建设战略审查的一部分，但空间使用效率是审查的重要目标之一。目前正在与总部以外的其他办事处和区域委员会交流总部试点项目的经验教训。此外，根据大会的要求，本组织进行的基本建设项目包括战略遗产计划正在考虑灵活工作场所战略。

二. 联合国财产的管理结构

12. 根据秘书长关于中央支助事务厅的组织的公报(ST/SGB/2013/1)，中央支助事务厅负责向总部以外办事处和各区域委员会提供管理其财产和建筑的支持和协调。

13. 海外房地产管理股正在主管中央支助事务助理秘书长的总体领导下，协调基本建设战略审查。

14. 海外房地产管理股在一家建筑规划咨询公司的帮助下，与总部以外办事处和区域委员会的设施管理人进行日常协调。该咨询公司为总部以外的办事处和区域委员会提供其要求的详细技术咨询意见。海外房地产管理股确保地方团队拟定的项目符合审查的总体目标，并确保项目费用的初步估计数和时间表均按照一致的方法拟定。

15. 主管中央支助事务助理秘书长以及总部以外办事处和区域委员会的行政主任在项目的重要当口特别在初步制定 20 年计划的第 3 阶段举行视频会议。今后在反复讨论完善基本建设维修方案时，将继续以这种方式进行交流。

三. 上一次报告以来取得的进展

A. 总结第 1 阶段的活动

16. 如上次报告所述，第 1 阶段制订了总部以外办事处和区域委员会的基本建设维修方案的审查框架和工作方式，商定了基本建设装修项目的关键组织目标，制定了分析风险和根据本组织的重要目标评估项目轻重缓急的方法。如上一次报告所述(见 A/68/733)，这些目标为制定准则和基准奠定了基础，确保在第 2 阶段以统一的方式收集关于建筑物基础设施的信息和审查有关设施管理的政策。

B. 第 2 阶段的活动

17. 第 2 阶段于 2012 年 5 月开始，2014 年 10 月 31 日结束。该阶段的工作是在总部以外办事处和区域委员会使用的完全属于联合国的房地(亚的斯亚贝巴、曼谷、内罗毕和圣地亚哥)收集数据。这些办事处依照准则评估了现有状况、运转情况和根据使用年限需作的更替。结果便是一次完整的设施评估，类似于在纽约进行的最终形成基本建设总计划和在日内瓦进行的最终形成战略遗产计划的评估。

18. 评估包括详细审查设施的物理特性和运行特性，诸如建造、结构、机电服务、水电供应、能源效率、防火、人身安全、无障碍环境、遗产、功能、空间利用、维修和安保措施。审查结果将成为系统和定期进行评估的基准，使本组织能够有一个准确的全球设施数据。

19. 随着总部外办事处和区域委员会进入第 2 阶段，总部的工程重点是将财产价值与有针对性的基本建设投资挂钩。这包括比较设施管理人员机构间网络中那些对其房地产已经进行或计划进行重大基本建设投资的其他组织、机构、基金和方案的最佳做法。

20. 应该指出，如秘书长关于加强联合国秘书处财产管理的报告(A/69/400)所述，在此阶段，总部的临时财产管理股继续另行与参与执行公共部门会计准则和“团结”项目的实务部门密切合作，尤其注重与所有房地产资产有关的记录以及日后在“团结”项目中规划和登记基本建设项目的格式。这项工作特别重要，因为本组织的财务报表仍需继续列报财产价值，从而需要准确更新和纪录基本建设修缮工作。

C. 第 3 阶段的活动

21. 在 2014 年 11 月开始的第 3 阶段中，总部的海外财产管理股聘请的主要外部咨询人与管理股一起，根据第 1 阶段确定的方法，分析了总部以外办事处和区域委员会提供的数据，提出了反馈意见，并汇总了为期 20 年的基本建设维修总方案。

22. 与此同时，海外财产管理股根据基本建设总计划，协调对总部的翻新工作进行了一次使用年限更替分析。管理股还建议联合国日内瓦办事处对战略遗产计划没有包括的设施进行类似的分析，诸如别墅、配楼和基础设施(道路、花园等)，并对战略遗产计划完成后将开始的仿效总部方案制定的使用年限更替方案进行类似的分析。基本建设战略审查考虑了所有这些分析和费用，并已列入其中。

D. 制定长期的基本建设维修方案

23. 设想的长期基本建设维修方案是不断更新的计划。必须根据新的挑战、组织目标和其他情况定期对方案进行维护和更新。只有这样，才能使这一工具成为规划和开展未来基本建设修缮工作的框架。

24. 虽然基本建设战略审查的初步结果是在全面分析短期和长期的基本建设项目基础上确定长期的基本建设维修方案，但本组织为摆脱目前对基本建设维修工作所采取的被动应对做法而必须进行的基本建设修缮工作显然远远超过方案预算中用于改建和主要维修的现有经费。

四. 第 2 阶段的结果：数据收集和分析

25. 第 2 阶段的工作显示，为了满足迫切的修补需要，必须在近期进行基本建设修缮工作，而且根据使用年限更替方法作出评估，远期也是如此。使用年限更替方法特别适用于实施基本建设总计划之后的总部，也将适用于实施战略遗产计划之后的日内瓦，并且在内罗毕和区域委员会完成为了保健、安全和安保而预计开展的必要基本建设项目后，也将适用于它们。以下按工作地点总结预计开展的必要项目。

A. 总部

26. 纽约总部的基本建设维修方案主要是在完成基本建设总计划后，根据建筑部件和基础设施资产的使用期有计划地进行更替。按照秘书长在上一次报告(A/68/733)中概述的针对性做法，方案力求使建筑物至少维持完其全部使用期的后半时间。以下是计划根据使用期进行的更替工作：

(a) 建筑物外部(地基和地下室、上部结构和外围)所需的基本建设支出相对于总体价值而言较少，砖墙和玻璃墙需要不时修缮，以维持建筑物一半的使用期。

(b) 在建筑物的使用期中，修理和替换屋顶所需的基本建设支出预计是最初费用的两倍，如此才能保持建筑物不渗漏。

(c) 在建筑物的使用期中，修理或更换室内办公室、公用空间和大楼服务(诸如电梯和滚梯、供暖、制冷、电气、管道和防火系统)所需的基本建设支出预计也将是最初费用的两倍。但是，一些室内和服务用品的使用寿命较短，如地毯、天花板、照明、电路和低压系统(安保、会议、同声传译和音像系统)，计划进行的更替就更为频繁。

B. 联合国日内瓦办事处

27. 审查包括了没有列入战略遗产计划的那些建筑物(如别墅和配楼等)所需的基本建设维修工作，并且还将根据所需的维修，在 2016-2017 两年期开始的拟议方案预算中考虑。

28. 审查包括了战略遗产计划完成后根据使用期需要的维修，正如审查也曾包括总部完成基本建设总计划后长期所需的基本建设维修。

C. 维也纳国际中心

29. 奥地利政府将维也纳国际中心提供给总部设在维也纳的组织¹ 使用，年租 0.07 欧元，租期 99 年。房舍的主要维修和改建工作以分摊费用的方式利用主要维修和更换经费共同基金实施。奥地利政府向基金提供 50% 的资金，总部设在维也纳的各组织另外提供 50%。基金资助的维修和保养工作要点由负责管理基金的联合委员会确定。预算根据五年需求预测制定。迄今为止，尚未计划替换目前的任何建筑物。相反，基金的宗旨是通过定期安排的维修，无限期地延长房地的使用寿命。

30. 若出现商定投资计划中没有列入的意外大修和更换情况，则各方协商确定超出基金可用款项的那部分费用的数额。额外费用由东道国政府和总部设在维也纳的各组织均摊。

31. 奥地利政府和总部设在维也纳的各组织现在每年各拿出 2 114 800 欧元，因为预计 2012 年至 2016 年这 5 年期间的所需经费约为 21 148 000 欧元。联合国维也纳办事处的出资现占维也纳国际中心所需经费总额的 22.67%。这四个组织各自所占的费用份额根据其使用的空间、工作人员和工作量情况计算。

32. 预计 2017-2021 年的 5 年预算将保持在同一幅度，但这将在 2015 年底订定。为规划起见，联合国维也纳办事处对共同基金的出资根据 2012-2016 年期间的所需经费计算，估算了 20 年的费用。

¹ 总部设在维也纳的组织是联合国维也纳办事处、国际原子能机构、联合国工业发展组织和全面禁止核试验条约组织。

D. 联合国内罗毕办事处

33. 为联合国内罗毕办事处确定的主要项目主要涉及健康和​​安全，但也涉及现代化和方案目标，同时考虑到使用期更替需求，如下文各段所述。

34. 需要更替预制办公区 A 至 J，因为这些办公区现有 40 年之久，已经超过其使用寿命。拟议更替的好处是，这些办公区将：(a) 采用更现代、灵活、高效的工作空间环境，从而能够在其中容纳更多的工作人员；(b) 能够符合所有特别是消防安全方面的当地法规和国际法规；(c) 符合国际残疾人规章；(d) 通过安装太阳能电池板和调整建筑物方向避免吸收太阳能热等可持续战略，提高能效。拟议分阶段实施该项目，从而最大限度地减少所需的周转空间。

35. 除更换现有办公场所外，该项目还包括建造承包商使用的中心设施和工作室，公务车辆维修和泊车设施，增加工作人员停车位，一个餐厅和若干综合店铺以及一个现代化的主用数据中心。

36. 还拟议更新整个院落的基础设施，以解决现有的健康和​​安全问题及不符合当地和国际法规的问题，并提高能效，在开展翻修工程时还要遵守无障碍标准。这些更新包括增加火情探测、灭火器、火灾报警器、应急照明和指示标志；改善电力供应、提供备用发电机和机电分配，以便实现长期能效目标；更新污水处理厂和改造供水系统。

37. 将根据一项拟议的使用期维修方案对其他建筑物和内部进行更新，其中包括会议设施、临时的屋顶会议室、办公区 M 至 K、娱乐中心、小卖部和新的办公设施等。这项工作将分阶段实施，并将包括更新厕所设施、饮食服务、电力和机械系统、屋顶，使内部空间现代化，增加多功能用途，解决不符合国际标准化组织标准的口译厢问题，更新信息技术和音像设备。

38. 此外，拟议修建一个多层停车场，以增加泊车空间，改善大院内的车辆流通情况。

E. 亚洲及太平洋经济社会委员会

39. 在亚洲及太平洋经济社会委员会拟议开展的项目主要涉及健康和​​安全，但也涉及使用期更替工程。这些工程与必要的减轻地震影响措施一起进行会最经济。

40. 拟对秘书处和服务大楼实施减轻地震影响的项目，因为这些楼都建于 1975 年，不符合目前的防震法规。

41. 该项目包括减少结构性缺陷以防范未来可能发生的地震事件，修理大楼外表，为提高能效更换过时的镶嵌玻璃，还需要更换屋顶。此外，将使内部办公空间现代化，以便更有效地利用空间。该项目还将包括更新厕所设施、更换机械和电力分配系统。根据使用期更新低压电力系统和信息技术基础设施的工作在楼层

尚无人占用时进行最具成本效益，而且可以利用几个楼层分段施工完成项目的优势，是最具成本效益的方式。

42. 诸如拟议的会议中心项目等其他工程，则将根据使用期维护战略，在 20 年的基建维修初步方案期间分阶段实施，并将包括修补结构性缺陷、办公场地和建造方面的升级、屋顶修理、厨房更新、供水、管道、机械和电力系统以及其他低压和信息技术基础设施的升级。

43. 整个院落的基础设施项目将侧重于残疾人的无障碍通行、安全出入以及结构规范和标准。

F. 拉丁美洲和加勒比经济委员会

44. 拉丁美洲和加勒比非洲经济委员会最近经历了地震，以致于不得不紧急大修主楼。因此，拟议的近期项目是在已经开展的紧急修理工作没有包括的工程基础上提出的。列入审查的余留项目基于这些近期项目，首先是健康和业务因素，并考虑使用期更替。

45. 北楼项目包括翻修会议室、增加灭火系统、更新供暖和制冷的空气处理系统、更换污水处理系统并建造新的污水处理厂、改造盥洗室、更新电力系统、为残疾人提供无障碍环境并实施提高能效的举措。

46. 主楼、拉丁美洲经济和社会文献中心和印刷大楼根据使用期拟议的其他长期维修项目包括改造会议室、地下室和办公空间，增加灭火系统，更新机械和电力系统，更换电梯，改造楼梯，建一口新的水井以确保供水独立，更换污水处理系统，建造一个新的废水处理厂，从事桥和塔的结构施工，替换大楼墙面，维修屋顶覆盖系统，更换内部隔墙，翻修厕所设施，为残疾人提供无障碍环境，并实施提高能效的举措。

G. 非洲经济委员会

47. 非洲经济委员会的项目主要出于健康和业务需要，但也有现代化和业务因素在内，同时考虑到建筑物现状所需开展的近期项目以及为满足使用期维修要求开展的较长远的项目。

48. 在本报告印发前制定的非洲会堂翻修项目是一个独立项目，因此没有作为审查的一部分列入 20 年期基本建设维修方案。

49. 为应对健康和业务问题，拟议对旧办公大楼进行的项目包括结构升级以便减轻地震威胁，遵守消防安全与撤离出口规定，并使残疾人能无障碍通行，对内部实行现代化以增加使用效率，更新外表并根据使用期更替机械和电气系统，因为楼龄已超过 50 年。

50. 拟议翻修图书馆和餐厅的项目将解决健康、安全、现代化和运作方面的关切问题。翻修将包括结构加固、改造厨房、更新外表、内部和电梯、能效举措、更换水管、更新机械和电气系统及改造污水处理系统。

51. 20 年初步计划还拟议了与扩建的办公大楼、会议中心、整个院落的基础设施和新办公设施的使用期维修方案有关的其他工程。

H. 西亚经济社会委员会

52. 西亚经济社会委员会的所需项目未列入审查，因为已经确定由于安保问题，本组织将不对东道国政府拥有和维护的现有大楼进行长期投资。如文件 A/68/748 所述，联合国正在对大楼实施减轻威胁的临时安保措施，即更换防爆窗膜和安装外墙钢索固定装置。

I. 刑事法庭余留事项国际处理机制

53. 中央支助事务厅为修建刑事法庭余留事项国际处理机制的新设施提供技术指导、咨询意见和支助。然而，除最初的修建工作外，基本建设战略审查制定的框架是否将用来预测新设施完成后的基本建设需求还有待确定。这方面的新情况将纳入今后关于基本建设战略审查的报告。

J. 处理非自有财产

54. 本组织使用的若干房舍不是本组织自有的，而是某会员国捐赠的使用权，或者是商业租赁的。不论是否自有，本组织在不同程度上负责这些地点的基本建设规划。在大多数情况下，如西亚经济社会委员会总部，本组织不负责大楼系统的大修。

55. 然而，在租赁地点，本组织要负责其他类型的基本建设费用，称为租赁权益改良。例如，根据业务重组或其他规划要求重新分隔和装备内部办公环境。这些需求已列入审查。

56. 根据大会第 247 B 号决议的指导意见，秘书处研究了把未列入上一份报告的其他工作地点纳入基本建设战略审查的可行性。本报告列入了区域委员会的总共 20 个次区域办事处。这些办事处都是租赁房地。视租约规定情况，本组织负责这些地点的大修和(或)租赁权益改良。这些基本建设需要已列入审查。

五. 第 3 阶段的结果：制定 20 年期基本建设维修方案

A. 20 年期基本建设维修方案 (2018–2037)

57. 表 1 和表 2 总结性地概述了今后十个两年期(2018-2019 两年期至 2036-2037 两年期)的 20 年期基本建设维修初步方案。表 1 按两年期列报了整个 20 年的基

建维修所需的经费，并列示了有关的维修再投资率。这一比率根据基建维修年均所需经费在审查的资产组合当前的总重置成本(3 644 602 252 美元)中所占百分比计算。

表 1
每两年期的基建维修所需经费

两年期	基建维修所需经费(美元)	年度维修再投资率(百分比)
	(a)	((a)/3 644 602 252)x 0.5
2018-2019	109 162 825	1.50
2020-2021	121 048 620	1.66
2022-2023	101 310 032	1.39
2024-2025	110 926 758	1.52
2026-2027	116 328 114	1.60
2028-2029	105 088 981	1.44
2030-2031	114 534 429	1.57
2032-2033	122 743 020	1.68
2034-2035	199 777 147	2.74
2036-2037	224 651 686	3.08
共计	1 325 571 612	—

58. 表 1 列报了基建维修所需经费总额，其中包括与设施有关的所需经费、相关建筑物、基础设施资产、设备和家具。目前编入方案预算第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)的安保和信息技术所需经费未计入在内。

表 2
按工作地点分列的基建维修所需经费和维修再投资率

工作地点	基建维修所需 经费 2018-2037 年(美元)	总重置成本 (美元)	根据总重置成 本计算的年维 修再投资率 (百分比)	折余重置 成本(美元)	根据折余重置 成本计算的年 维修再投资率 (百分比)
	(a)	(b)	((a)/(b))x0.05	(c)	((a)/(c))x0.05
联合国总部	540 655 1051 801 241 214		1.50	1 499 070 869	1.80
联合国日内瓦办事处	215 987 362	961 326 465	1.12	186 882 256	5.78
非洲经济委员会	166 750 864	313 312 678	2.66	138 846 004	6.00
联合国内罗毕办事处	257 484 889	152 308 535	8.45	90 992 062	14.15
亚洲及太平洋经济社会 委员会	78 699 131	140 200 487	2.81	75 306 741	5.23
拉丁美洲和加勒比经济	34 919 931	54 231 142	3.22	17 757 695	9.83

工作地点	基建维修所需 经费 2018-2037 年(美元)	总重置成本 (美元)	根据总重置成 本计算的年维 修再投资率 (百分比)	折余重置 成本(美元)	根据折余重置 成本计算的年 维修再投资率 (百分比)
	(a)	(b)	$((a)/(b)) \times 0.05$	(c)	$((a)/(c)) \times 0.05$
委员会					
联合国维也纳办事处	31 074 330	221 357 350	0.70	87 994 180	1.77
西亚经济社会委员会	不详	624 381	不详	586 124	不详
共计	1 325 571 612	3 644 602 252	1.82	2 097 435 931	3.16

59. 上表 2 按工作地点开列的基建维修所需经费总额反映了 20 年期间的预计所需经费。每个工作地点的财产组合按总重置成本和折余重置成本计值。总重置成本的定义是重建/更替财产如新的费用，而折余重置成本则是折余价值(见第 64 段)。

B. 近期基本建设支出和其他项目

60. 图 1 是认为在 20 年审查的头 10 年需实施的项目概览。图内 1 至 3 节列示已提交大会的项目，或者已经开展，或者正在审议。

61. 图内第 4 节显示预计在亚的斯亚贝巴、曼谷、内罗毕和圣地亚哥开展的项目。这些项目的标题显示某个项目的主要目的，包括人身安全、现代化和财产保值，还提出了方案目标。虽然一个项目可能有不止一个收益或目的，但为此规划工作起见，各项目一律被认为只有一个首要目标，列示如下：

(a) 人身安全：符合与健康和安全问题相关的行业规范，包括地震(结构性)补救和消防安全：

(一) 对亚洲及太平洋经济社会委员会的秘书处塔楼进行结构性和保障人身安全的补救；

(二) 对非洲经济委员会的旧办公楼进行结构性和保障人身安全的补救；

(b) 现代化和财产保值：更新大楼过时的重要系统，以达到行业标准，并根据使用更替建筑物部件，以使财产保值：

(一) 更换联合国内罗毕办事处旧办公区(A 至 J 区)；

(二) 更替联合国内罗毕办事处的基础设施；

(三) 翻修拉丁美洲和加勒比经济委员会北楼；

(c) 方案目标：应对不断变化的客户需求：

(一) 翻修非洲经济委员会图书馆和餐厅大楼；

(二) 扩建联合国内罗毕办事处会议设施。

62. 图 1 概要列示了已核准和正在进行的基建项目；将由内部或外部管理的其他项目和正在审议的项目；预计审查会提出的基建项目，同时列示了各自的初步估计费用和时间表。

C. 今后渐进投资维护的理由

63. 在上图所示的 20 年预计近期资本支出和其他项目完成后，以及设施更新或新建之后(在完成总部基本建设总计划、日内瓦的基本建设战略审查、亚的斯亚贝巴和内罗毕的新办公设施后)，就可以根据系统的使用年限重置法，实施本组织的渐进投资维护计划。

64. 用这种思维方式看今后的资金预算，则使用寿命为 50 年的建筑物意味着这种建筑物至少应每 50 年投资彻底维护一次。实际上，这意味着为了投资彻底维护，每年应在预算中编列总重置成本的 1/50，因此上一次报告中考虑了 2% 的年度维修再投资率。²

65. 预计如果需要某一建筑在使用年限到期后仍发挥作用，如本组织目前使用的所有建筑一样，则需要在此建筑物达到使用寿命之前，至少投资彻底维护一次。理想的做法是长此以往地渐进投资维护，但也可以在一个重置项目中一次性完成。

66. 如附件二所示，根据从本组织最近开展的基本建设项目中汲取的经验教训，并根据第 2 和 3 阶段审查的结果，秘书长建议长此以往地渐进投资维护资产，理由如下：

- (a) 延长资产使用寿命，减少重大资本投资/重置的必要；
- (b) 保持资产的适用性，使其在使用期内更好地发挥作用；
- (c) 与一直使用下去直至无法使用然后重置的情况相比，降低了保持资产运行的费用；
- (d) 提供了更好的风险管理战略，因为在发生灾难性故障之前就已确定资本需求；
- (e) 节约了用于进行大规模项目的额外/连带费用，例如周转空间、业务连续性中断和大规模采购/建造的固有风险等费用。

投资彻底维护资产的事例

67. 以下事例中的一栋建筑价值 1 亿美元，使用年限为 50 年。该建筑的价值每年以 2% 的幅度“直线”贬值，但该建筑的实际性能呈曲线，即在前一半的使用年限中，该建筑物的性能相对好，但在后半期限内，性能急剧下降(图 2)。图 3 和图 4 显示投资维护该建筑的两种方案：或是任由资产衰败，直至无法使用，而

² 今后几年，某一特定地点的维修再投资率可能需要高于 2%，因为一些建筑物正在接近使用寿命期限。

后需要的一次性投资更大(图 3)，或是在资产使用期前一半时间内，就通过持续再投资维持资产的性能和价值，从而降低总费用(图 4)。

图 2
资产性能随时间推移的情况

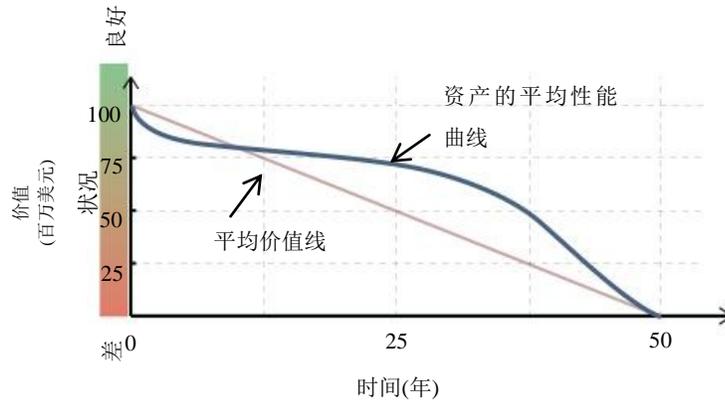


图 3
备选方案 1——在资产使用寿命到期时注资(用至无法使用)

该备选方案投资总额：1.5 亿美元

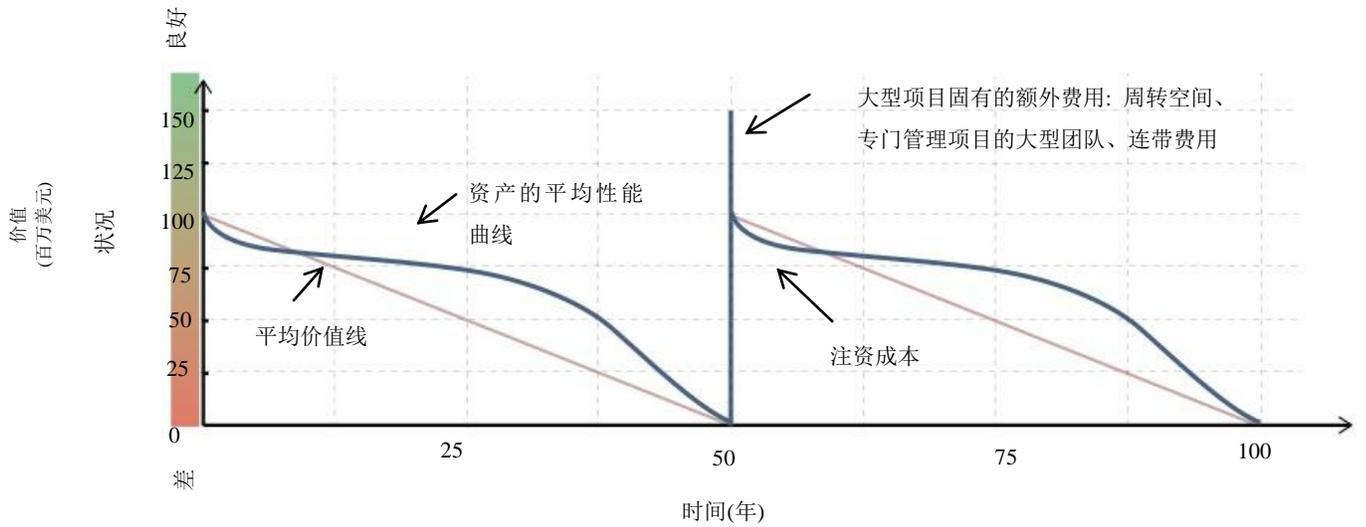
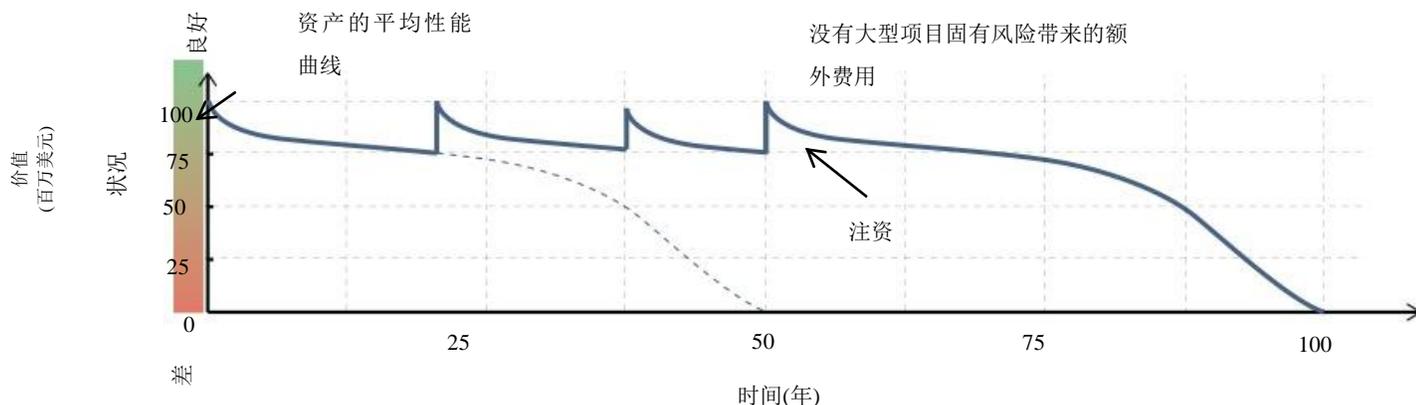


图 4
备选方案 2——在资产使用寿命前半期渐进注资

该备选方案总投资：6 500 万美元



六. 今后的步骤

68. 基本建设战略审查今后的步骤包括：

- (a) 在 2015 年完成各项目的中央数据库，并在总部、总部以外办事处和区域委员会开展工作人员培训；
- (b) 建立确保数据切实转入“团结”项目的机制；
- (c) 建立同行审议机制，支持总部以外办事处和区域委员会规划审查提出的已获批准的中型项目，估算成本和着手实施；
- (d) 继续为尚在进行的中型基本建设项目提供技术指导和支持；
- (e) 为方案预算第 33 款项下正在进行的改建、装修和主要维修项目开发监测工具。

七. 建议大会采取的行动

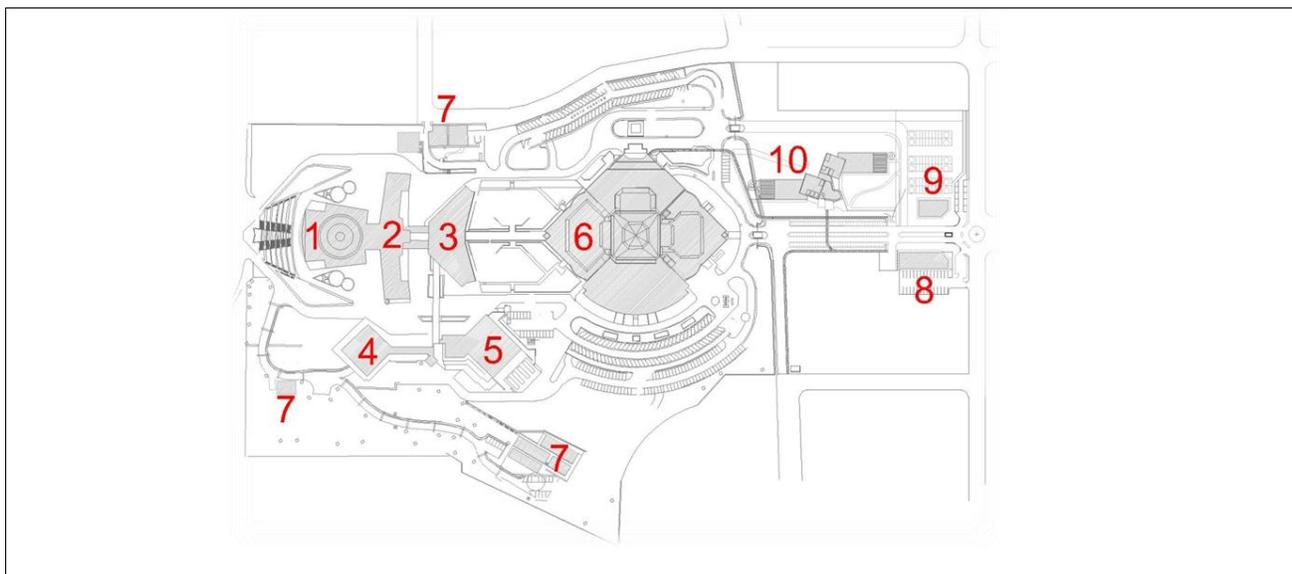
69. 建议大会：

- (a) 表示注意到本报告；
- (b) 请秘书长向大会第七十届会议续会第一期会议报告长期基本建设维修方案(2018-2037 年)，包括初步规划的项目和相关费用估计数的详细信息。

附件一

联合国秘书处不动产组合概览

A. 非洲经济委员会



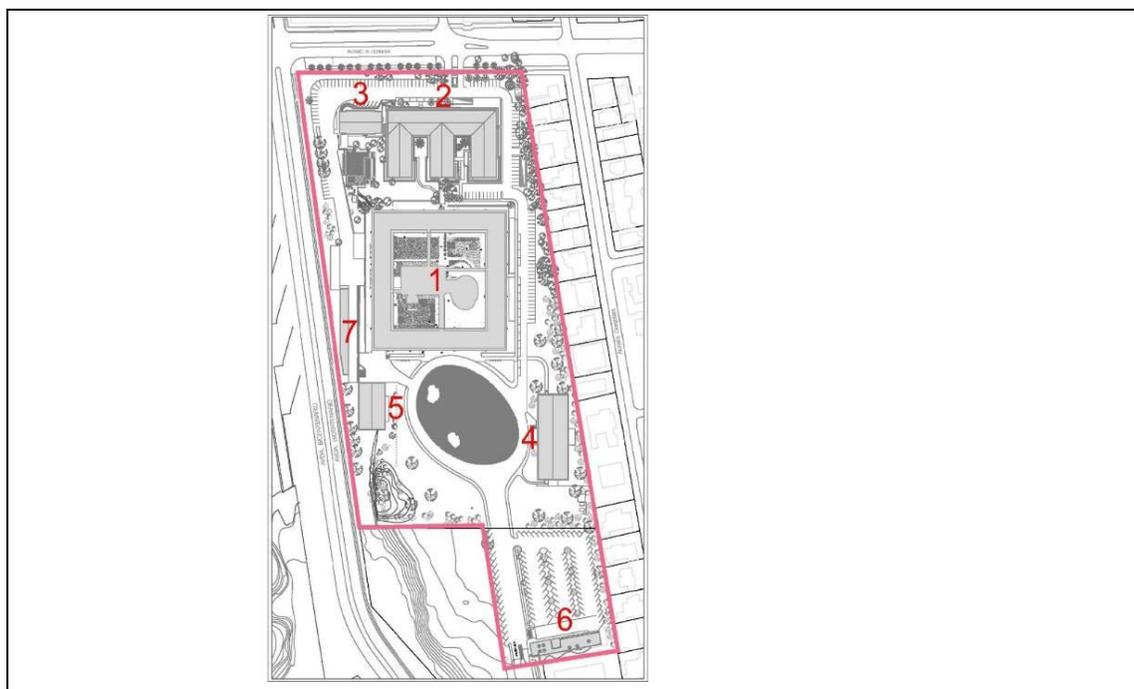
资产类型/名称	建造或重大翻修年份	残存使用年限	总外围面积 (平方米)	总重置成本 (美元)	折余重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
建筑资产						
1 非洲会堂	1961	7	6 576	14 940 475	2 985 107	80
2 旧办公大楼	1961	7	10 612	21 254 032	3 894 801	82
3 扩建的办公大楼	1976	13	20 895	40 283 262	13 958 151	65
4 图书馆大楼	1976	13	5 664	7 723 487	2 414 362	69
5 餐厅大楼	1976	13	5 270	6 598 514	2 062 695	69
6 联合国会议中心	1996	33	44 488	164 662 100	71 397 487	57
7 温室	2004	13	274	353 000	216 389	39
8 代表登记大楼	2005	33	714	661 500	431 100	35
9 邮件登记大楼	2006	33	720	667 001	460 498	31
10 新办公设施	2014	50	13 861	15 322 500	15 322 500	—
建筑资产小计	—	—	109 074	272 465 871	113 143 090	58
基础设施资产						
能源	—	—	—	5 607 902	3 199 536	43

资产类型/名称	建造或重大翻修年份	残存使用年限	总外围面积(平方米)	总重置成本(美元)	折余重置成本(美元)	折旧价值(百分比)
保护	—	—	—	15 038 127	9 189 563	39
运输	—	—	—	8 376 938	4 989 150	40
用水管理	—	—	—	399 840	327 865	18
景观美化	—	—	—	11 424 000	7 996 800	30
基础设施资产小计	—	—	—	40 846 807	25 702 914	37
共计	—	—	—	313 312 678	138 846 004	56

租赁大楼

资产类型/名称	租赁类型	租赁开始日期	内部总面积(平方米)
次区域办事处			
北非：拉巴特	捐赠/使用权	2009年2月15日	1 000.00
西非：尼亚美	捐赠/使用权	1963年11月20日	801.00
中部非洲：雅温得	捐赠/使用权	1996年5月8日	194.92
东非：基加利	捐赠/使用权	1998年9月21日	1 189.00
南部非洲：卢萨卡	捐赠/使用权	1977年11月1日	282.00

B. 拉丁美洲和加勒比经济委员会

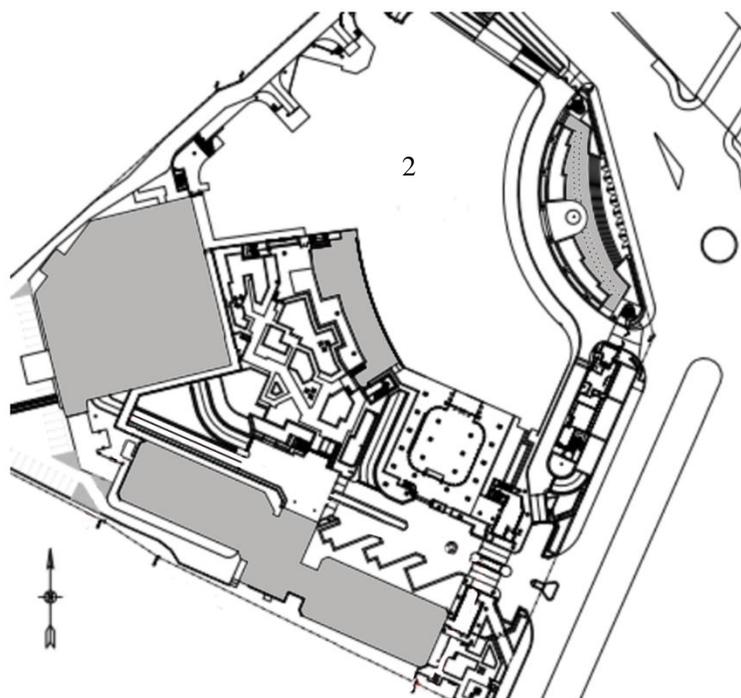


资产类型/名称	建造年份	残存使用年限(年)	总外围面积 (平方米)	总重置成本(美元)	折余重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
建筑资产						
1 主楼	1966	25	14 650	35 499 199	9 911 550	72
2 北楼	1989	25	2 668	3 645 255	2 168 534	41
3 印刷大楼	1989	25	970	2 030 723	809 036	60
4 拉美人口中心大楼	1975	25	1 486	3 095 537	719 344	77
5 礼堂	1983	25	644	1 093 185	136 950	87
6 安保大楼	2007	25	499	1 045 996	843 096	19
7 附属大楼	1992	25	258	537 841	196 217	64
8 餐厅	2013	40	687	1 120 653	1 144 486	不适用
9 停车场	2004	40	3 553	1 178 242	910 352	23
建筑资产小计	—	—	25 415	49 246 631	16 839 565	66
基础设施资产						
能源	1980	—	—	2 085 263	743 743	64
保护	1978	—	—	472 498	76 424	84
废物管理	1969	—	—	1 703 697	97 963	94
景观美化	1972	—	—	723 053	—	100
基础设施资产小计	—	—	—	4 984 511	918 130	82
共计	—	—	—	54 231 142	17 757 695	67

租赁大楼

资产类型/名称	租赁类型	租赁开始日期	内部总面积(平方米)
次区域办事处			
墨西哥：墨西哥城	商业	2011年6月1日	1 995.00
加勒比：西班牙港	商业	2011年4月11日	1 437.00
波哥大	商业	2006年12月1日	215.98
巴西利亚	捐赠——使用权	2012年4月1日	689.77
布宜诺斯艾利斯	商业	2009年12月1日	487.00
蒙得维的亚	商业	2008年1月1日	297.00
哥伦比亚特区华盛顿	商业	2011年12月14日	372.00

C. 亚洲及太平洋经济社会委员会

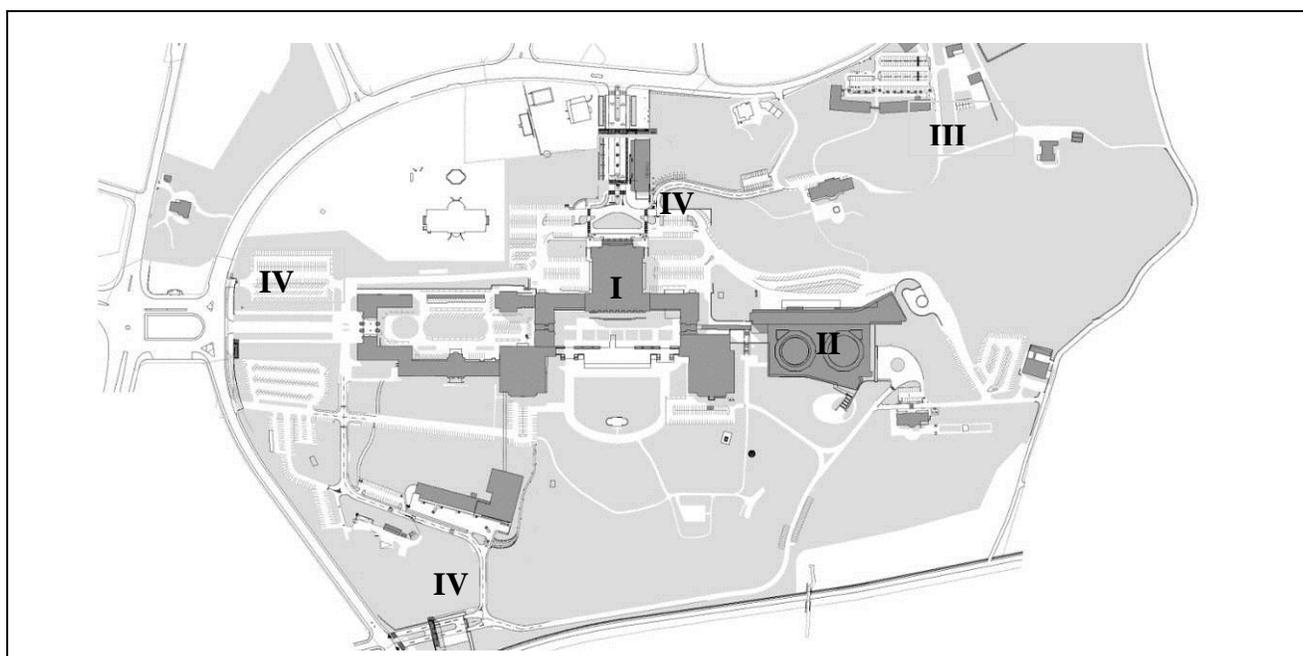


资产类型/名称	建造年份	残存使用年限(年)	总外围面积 (平方米)	总重置成本(美元)	折余重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
建筑资产						
1 秘书处大厦	1975	20	29 532	42 847 447	25 546 624	40
2 联合国会议中心	1993	20	50 730	73 603 244	36 119 622	51
3 事务大厦	1975	20	19 727	23 749 796	13 640 495	43
共计	—	—	99 989	140 200 487	75 306 741	46

租赁大楼

资产类型/名称	租赁类型	租赁开始日期	内部总面积(平方米)
次区域办事处			
太平洋：苏瓦	商业	2009年6月1日	384.12
东亚和东北亚：大韩民国仁川	捐赠/使用权	2010年5月17日	1 400.00
北亚和中亚：哈萨克斯坦阿拉木图	捐赠/使用权	2012年9月1日	133.00
南亚和东南亚：新德里	捐赠/使用权	2011年8月1日	2 890.00
亚洲及太平洋农业工程和机械中心：北京	捐赠/使用权	2003年10月1日	1 370.71
亚洲及太平洋信息和通信技术促进发展培训中心：大韩民国仁川	捐赠/使用权	2006年6月16日	1 600.00
可持续农业减贫中心：印度尼西亚茂物	捐赠/使用权	1981年1月1日	7 822.00

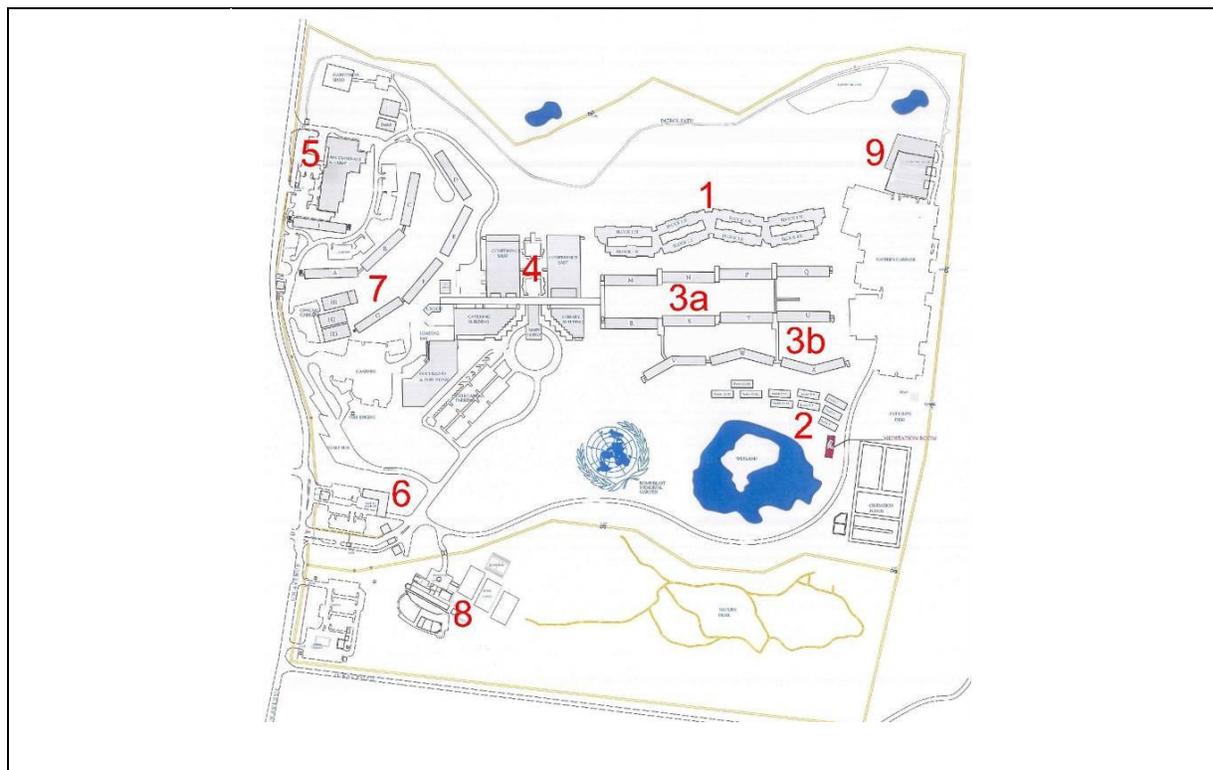
E. 联合国日内瓦办事处



资产类型/名称	建造年份	残存使用 年限	总外围面积 (平方米)	总重置成本 (美元)	折旧重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
建筑资产						
一. 万国宫						
1 A 号楼	1937	4	59 373.50	263 112 000	19 969 147	92
2 B 号楼	1937	2	25 164.66	99 825 000	3 148 402	97
3 C 号楼	1937	22	20 331.54	80 921 000	36 280 417	55
4 D 号楼	1952	3	4 913.03	20 177 000	1 229 259	94
5 S 号楼	1937	15	26 609.63	104 040 000	32 003 010	69
二. E 号楼						
6 E 号楼(4 层以下)	1973	12	100 821.45	222 527 000	51 511 170	77
7 E 号楼(4 层及以上)	1973	4	100 821.45	75 068 000	6 270 322	92
8 E 号楼(地下停车场)	1973	—	2 853.00	12 715 000	—	100
三. 配楼和别墅						
9 Passerelle	1973	6	323.00	2 514 000	295 664	88
10 Villa Le Bocage	1823	8	2 408.52	7 330 000	1 186 287	84
11 Pavillon I Le Bocage	1964	17	587.00	3 083 000	1 027 518	67
12 Pavillon II Le Bocage	1964	17	630.00	3 778 000	1 259 151	67
13 Villa La Pelouse	1853	11	1 144.42	4 795 000	1 036 911	78
14 D épendance La Pelouse	1820	16	1 410.59	4 927 000	1 534 125	69
15 Villa La Fen être	1820	34	774.00	3 685 000	2 504 413	32
16 Garage La Fen être	1820	12	111.00	295 000	72 596	75
17 Centre Courrier	2008	39	2 952.50	11 554 000	8 940 679	23
18 Garage à velos	1952	48	558.06	436 000	422 218	3
19 Chalet Montbovon	1620	—	49.00	365 000	—	100
20 La Remise	1820	—	331.00	2 406 000	—	100
21 La bo îte à thé	1820	—	33.00	142 000	—	100
22 L' écurie	1820	—	134.00	1 181 000	—	100
23 L'orangerie	1834	7	127.00	1 167 000	165 025	86
24 La serre	2001	24	161.00	224 000	107 520	52
25 Villa Les Feuillantines	1820	30	889.23	3 461 000	2 054 131	41
26 D épend. Les Feuillantines	1820	—	126.90	346 000	—	100
27 Restaurant Plage de L'ONU	1937	36	196.00	935 000	681 412	27
28 Vestiaires Plage de L'ONU	1937	36	65.56	234 000	169 351	28
29 Panneaux solaires toiture	2013	48	—	560 000	537 600	4

资产类型/名称	建造年份	残存使用 年限	总外围面积 (平方米)	总重置成本 (美元)	折旧重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
30 Prise d'air bâtiment 307	1937	—	—	132 000	—	100
四. 大门和安保建筑物						
31 Chemin de Fer	2006	39	29.43	1 008 000	778 718	23
32 Pregny 大门	2006	35	1 031.85	11 191 000	7 796 965	30
33 万国宫大门	2006	39	29.62	1 798 000	1 389 023	23
建筑资产小计	—	—	354 990.94	945 932 000	182 371 034	81
基础设施资产						
1 停车场	—	5	—	4 600 750	460 075	90
2 道路	—	5	—	3 051 818	305 182	90
3 通道	—	6	—	382 370	42 486	89
4 围栏	—	28	—	474 320	260 876	45
5 闯入者探测系统	—	25	—	6 885 207	3 442 603	50
基础设施资产小计	—	—	—	15 394 465	4 511 222	71
共计	—	—	—	961 326 465	186 882 256	81

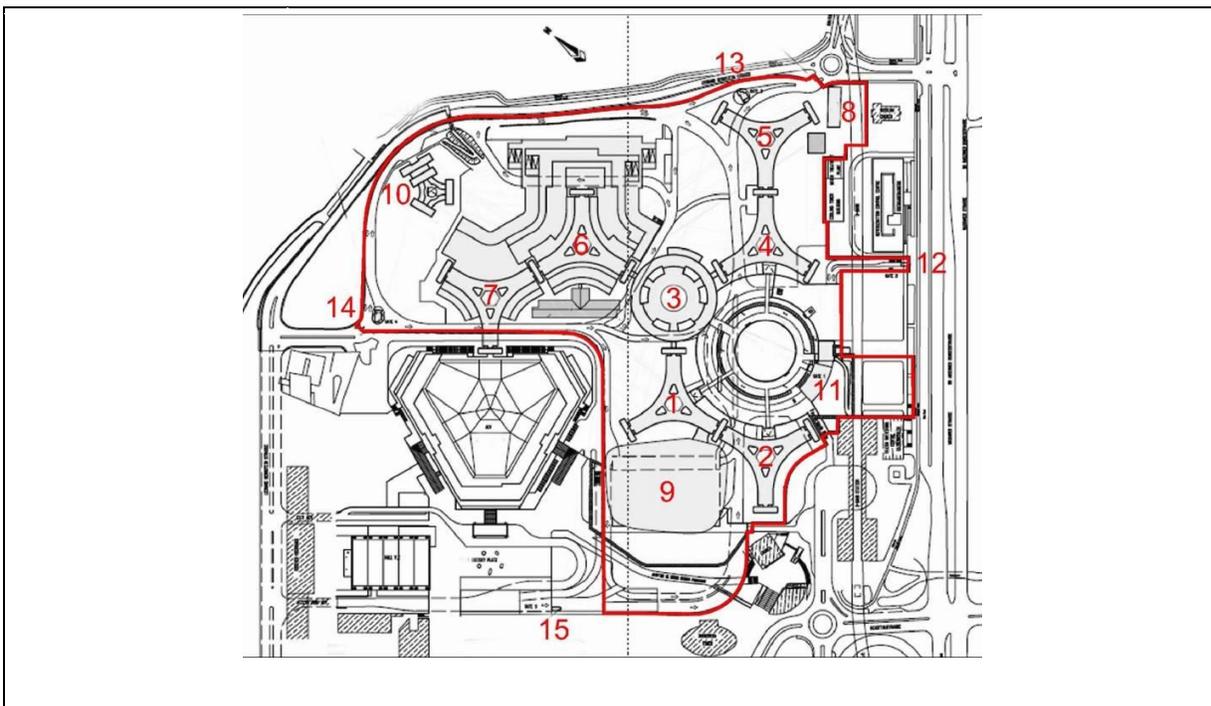
F. 联合国内罗毕办事处



资产类型/名称	建造年份	残存使用 年限	总外围面积 (平方米)	总重置成本 (美元)	折旧重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
建筑资产						
1 新办公设施	2010	28	25 360	28 814 151	25 083 135	13
2 预制办公建筑	2009	20	3 672	1 698 571	1 213 265	29
3a M、N、P、Q、R、S 和 T 办公区	1981	10	15 944	12 698 838	7 164 770	44
3b U、V、W 和 X 办公区	1991	15	11 032	11 004 261	5 904 885	46
4 中央区						
屋顶办公室	2010	19	547	370 657	305 481	18
图书馆和印刷大楼	1981	8	4 592	4 072 121	2 104 167	48
西会议室	1981	13	5 005	4 760 009	2 468 709	48
东会议室	1981	15	4 779	6 703 000	3 668 699	45
9 至 14 号会议室	2006	17	837	729 297	403 104	45
主要广场：汇合道、林荫路和代表入口；餐饮、电机和垃圾楼	1981	11	14 600	8 640 188	4 378 068	49
联合国信用社、联合国 SACCO 协会	2005	21	573	416 540	276 002	34

资产类型/名称	建造年份	残存使用 年限	总外围面积 (平方米)	总重置成本 (美元)	折旧重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
和联合医务处商店						
5 中央材料管理设施	2006	22	2 815	2 625 780	1 860 475	29
6 门房和访客厅	2007	22	953	1 736 193	1 364 086	21
7 A、B、C、D、E、F、G、H、I和J 号办公区	1975	10	12 137	10 067 451	1 847 884	82
8 联合国娱乐中心建筑物	2004	24	2 674	2 837 044	2 365 136	17
9 多层停车场	2010	24	6 925	2 956 110	2 672 479	10
建筑资产小计	—	—	112 445	100 130 211	63 080 345	37
基础设施资产						
电信	—	20	—	282 710	226 168	20
能源	—	14	—	32 137 359	17 795 464	45
保护	—	19	—	1 104 730	1 049 493	5
运输	—	12	—	6 779 855	2 826 114	58
废物管理	—	30	—	5 287 025	2 599 697	51
用水管理	—	23	—	3 286 503	1 903 929	42
娱乐	—	6	—	943 693	357 682	62
景观美化	—	9	—	2 356 449	1 153 170	51
基础设施资产小计	—	—	—	52 178 324	27 911 717	47
共计	—	—	—	152 308 535	90 992 062	40

G. 联合国维也纳办事处

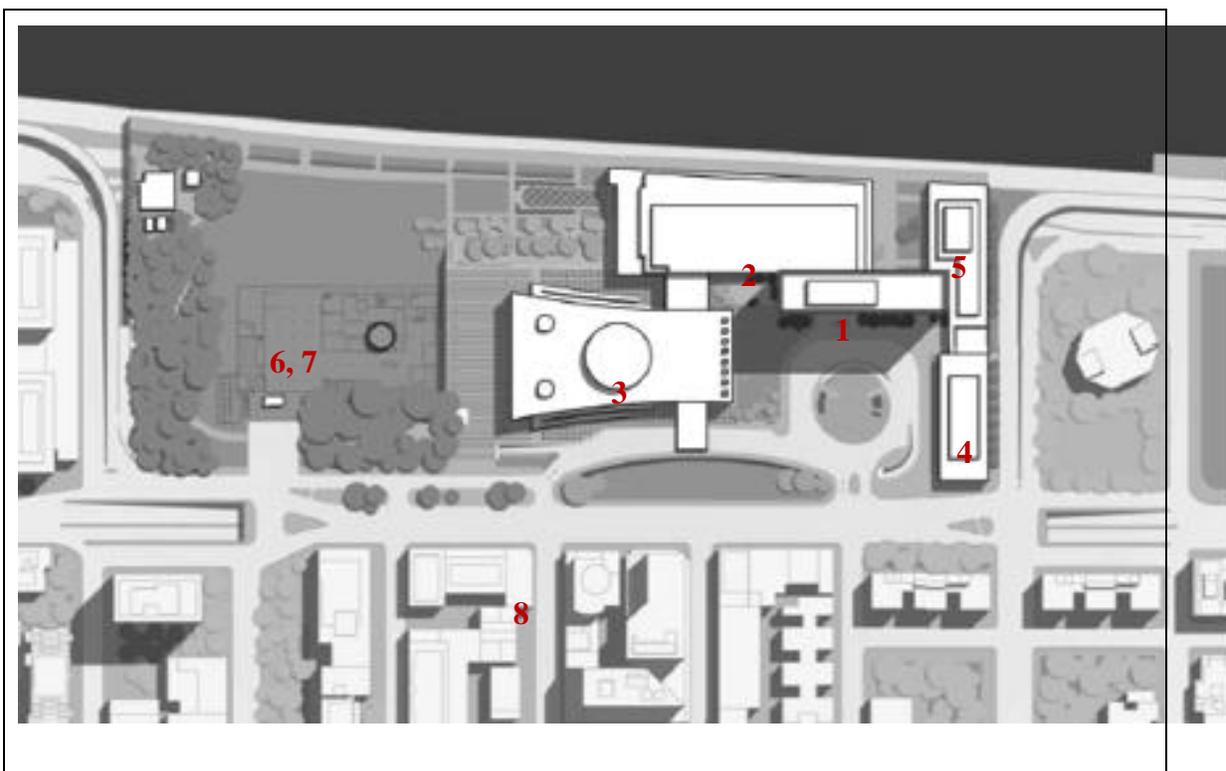


资产类型/名称	建造年份	残存使用 年限	总外围面积 (平方米)	总重置成本 (美元)	折旧重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
建筑资产						
1 A号楼	1979	66	67 489.45	175 634 585	61 547 015	65
2 B号楼	1979	66	28 915.55	74 405 072	21 700 299	71
3 C号楼	1979	66	48 282.87	66 425 031	4 579 522	93
4 D号楼	1979	66	54 413.36	149 226 908	55 672 563	63
5 E号楼	1979	66	37 970.85	92 574 929	27 890 674	70
6 F号楼	1979	66	74 478.73	176 866 670	80 022 321	55
7 G号楼	1979	66	32 578.70	98 755 746	46 048 888	53
8 J号楼	1979	—	819.12	—	—	—
9 M号楼(会议中心)	2009	99	30 135.30	65 379 826	63 272 416	3
10 K号楼(托儿所)	2001	90	1 455.68	2 875 773	1 596 592	44
11 1号安全大门	1979	99	686.06	2 086 590	2 018 686	3
12 2号安全大门	1979	66	19.16	31 040	1 152	96
13 3号安全大门	1979	66	63.68	103 184	3 828	96
14 4号安全大门	1979	66	59.22	112 742	4 183	96
15 5号安全大门	1979	66	44.93	72 800	2 701	96

资产类型/名称	建造年份	残存使用 年限	总外围面积 (平方米)	总重置成本 (美元)	折旧重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
16 中央区下面的停车场	1979	66	1 800.00	32 691 220	3 970 827	88
17 M号楼下面的停车场	2010	99	n/a	18 014 757	17 586 092	2
建筑资产小计	—	—	379 212.66	955 256 873	385 917 759	60
基础设施资产						
运输	—	—	—	15 769 519	1 735 252	89
景观美化	—	—	—	5 406 559	499 527	91
基础设施资产小计	—	—	—	21 176 078	2 234 779	90
共计	—	—	—	976 432 951	388 152 538	60

注：如 A/68/6(Sect.33)中指出，维也纳的改建和装修按照总部设在维也纳国际中心的四个组织之间的协定进行。联合国维也纳办事处的出资数额依据其目前的 22.670%的比例计算。为本报告的计算起见，将联合国维也纳办事处的直接价值定为总重置成本 221 357 350 美元和折余重置成本 87 994 180 美元，相当于维也纳国家国际中心记录价值的 22.670%。

H. 联合国总部



资产类型/名称	建造年份	残存使用 年限	总外围面积 (平方米)	总重置成本 (美元)	折旧重置成本 (美元)	折旧价值 (百分比)
建筑资产						
1 秘书处大厦	1950	49	114 473	787 404 525	758 892 583	4
2 会议大楼	1950	50	42 703	408 460 282	395 019 874	3
3 大会大楼	1950	50	40 066	81 652 150	77 974 119	5
4 达格·哈马舍尔德图书馆	1967	17	11 013	99 498 765	33 889 087	66
5 南配楼	1982	19	3 650	36 592 119	13 725 327	62
6 北草坪临时会议楼	2009	3	24 651	173 494 249	74 354 678	57
7 北草坪暂建楼	1981	20	10 297	111 244 156	77 625 122	30
8 训研所大楼	1946	25	5 143	36 839 428	18 461 535	50
9 Sutton Place (秘书长官邸)	1927	20	1 304	13 235 551	12 002 090	9
建筑资产小计	—	—	253 300	1 748 421 225	1 461 944 415	16
基础设施资产						
保护	2006	17	—	37 712 488	25 644 492	32
能源	2008	20	—	15 107 501	11 481 962	24
基础设施资产小计	—	—	—	52 819 989	37 126 454	30
共计	—	—	—	1 801 241 214	1 499 070 869	17

租赁建筑物

资产类型/名称	租赁类型	现有租约开始日期	内部总面积(平方米)
建筑资产			
DC 一号楼	商业	2008 年 4 月 1 日	18 261.57
DC 二号楼	商业	2008 年 4 月 1 日	28 991.68
FF 大楼	商业	2010 年 5 月 1 日	12 848.58
Albano 大楼	商业	2008 年 2 月 1 日	17 378.44
Innovation 大楼	商业	2008 年 7 月 10 日	12 319.12
每日新闻大楼	商业	2007 年 4 月 1 日	2 962.77
Alcoa 大楼	商业	2010 年 8 月 1 日	2 865.59
Court Square 大楼, Long Island City, New York	商业	2008 年 2 月 14 日	7 346.68
3 Corporate Place, Piscataway, New Jersey	商业	2009 年 6 月 30 日	368.73
ARMS 仓库, Long Island City, New York	商业	2010 年 1 月 1 日	4 683.52
JFK 国际机场货物大楼, Jamaica, New York	商业	2014 年 1 月 1 日	16.72

附件二

从本组织最近进行的项目中汲取的经验教训

管理

1. 应在总部(中央支助事务厅)的指导和支持下, 建立一个有效的组织和管理结构, 促进项目的顺利策划和执行。
2. 必须建立和落实责任分明的效率高的管理结构, 作为项目初始结构的一部分。管理结构必须跟上项目的快节奏, 并随重点的变化而变化, 应确立明确的权限, 界定各管理部门的目的和作用。管理结构应在项目期间酌情调整, 以体现各阶段项目风险状况的变化。
3. 应明确界定联合国项目工作人员和项目管理公司的作用和职责。除了共同任务外, 还应分派针对项目的具体任务。应根据工作人员和个人的技能分派任务。应定期根据项目进展和工作人员变动情况更新任务。
4. 应在规划阶段及早明确专门项目工作人员和现有设施管理人员的作用和职责。应该有一个专门的项目管理小组, 一直运作到保修期终止, 而不仅是到施工期结束。项目小组应有一定程度的自主, 同时能够视需要与现有设施管理人员密切配合, 包括征求有关现有条件和管理做法的信息。现有设施管理人员应深入参与制定建筑和工程设计标准的工作。
5. 秘书处所有其他部门(业务伙伴、聘请的专家和协调人)应有实质性的参与。在确认/确定项目目标以及制订项目设计标准时, 必须有联合国业务伙伴(联合国各部门协调人, 包括安保、信息技术、会议事务、新闻等协调人)的及早参与。应告知利益攸关方他们在预算和执行时间表方面对项目负有的责任。
6. 应设立一个由当地所有利益攸关方组成的工作组。应尽可能地在项目所有阶段保持不变该工作组的人员组成(即人员不变)。
7. 包括内部管理和外部建筑及工程公司在内的项目组应有适当比例的具备国际和当地两方面经验的工作人员。设计文件应准确反映可适用的国际最佳做法及标准和当地法规, 并应考虑当地的施工技术和做法。
8. 在项目规划阶段需有效地管理项目, 以便让高级管理层感到放心: 成本和进度预测是准确的。高级管理层应得到独立于项目小组的专家意见。从规划阶段起, 项目管理就须有明确的监督和问责关系。这可能需要设立一个指导委员会。随着项目度过规划和设计阶段进入施工, 这一安排可重新评估。

9. 对于大型项目而言，应该在施工规划阶段尽早设立具有明确作用和责任的指导委员会和(或)咨询委员会。这些委员会在项目规划阶段最有效，在施工阶段则不那么有效。
10. 大型项目须积极管理人力资源，并制定使团队留住训练有素的工作人员的人力资源政策。这要求有一个促进顺利继任规划的人力资源战略，使本组织能够在项目收尾时有效吸纳十分训练有素的工作人员。
11. 需要对大型项目进行适当的控制，以便向大会清楚地表明，所报的费用预测是可靠的。
12. 应就项目的办公室结构达成一致并编列预算，核心领导和支助应尽早到位，特别是要确定项目的高级别领导和行政人员，并要设立一个通信机制，建立项目资金和预算职能以及设计和施工队伍。组成高级别领导团队的人应该拥有适当的执行权，可作出必要的决定。
13. 对于大型项目，应在制订项目时间表时考虑到项目组的关键人事变动，包括内部和外部变动，因为在人员更替期间可能损失生产力。
14. 应在规划过程中及早确定所有需要核准的决定，特别是需要项目利益攸关方提出见解的决定，以确保可在适当时间框架内做出决定，不会对项目执行产生负面影响。
15. 主管机构执行一级管理层的持续参与和领导必不可少。
16. 风险管理者和设计同行审查员应直接向联合国报告工作。

合同

17. 应在执行规划进程中及早确立首选的整体合同架构。应审查现有的设计和施工合同方法，特别是区域内最流行的方法。确定这些方法可有助于制定执行计划。
18. 联合国标准建造合同应包含一个酌情参照当地的合同形式的机制。
19. 必须充分了解当地市场，在项目规划阶段及早确定最恰当的设计和施工合同机制。特别是应考虑估料领域的当地技能，确定最合适的办法是一次总付还是工程量单价合同。
20. 就建造合同而言，必须在授予合同前确定进口材料的支付条款；在大多数情况下，规定在转移所有权之后但在安装之前付款是恰当的，甚至是必要的。

风险管理

21. 应考虑到在项目进行期间可能对时间表和费用产生影响的方案差异风险，特别对期限长的项目而言。

22. 应采用定性和定量方法评估项目风险，并通过把风险责任和应对措施交由部门主管的方式加以积极管理。应定期调整控制措施，以反映项目取得的进展情况。建议明智地使用风险登记册。

预算

23. 预算应包括一项应急经费，数额可恰当地涵盖合理的项目风险，并根据项目阶段进行调整。应急经费应涵盖不可预料的现场条件、建设费用增加以及本组织无法直接控制的其他状况。

24. 建设项目预算包括以下经费：应急、费用增加以及施工经理(总承包商)和设计师收费。这些款项与资本支出有关，而且通常不列入联合国方案预算等业务预算。在项目规划阶段须明确界定这些款项及其使用。一旦确定下来，本组织就应按照制定范围和编制预算阶段的规定，在整个项目周期中一以贯之地处理和列报这些款项。

25. 内部装修和搬入新大楼的后勤工作的连带费用，包括协调信息技术设备和家具，应予以估算并列入预算，因为这方面的工作涉及大量管理人员配备和其他活动，也需要资源。

26. 在项目开始时就应明确并量化直接和间接的连带费用，以便确定全面预算并提交会员国。管理这些费用的职责应归属一个办公室。

27. 大型建设项目会产生变更要求，需要予以积极管理和协商。适度下放权力可有助于避免延误处理这些变更要求。

规划

28. 应在执行规划阶段尽早拟订详细的项目手册。

29. 多年期大项目应分设子项目，并指定多个建筑公司，以降低咨询人失职或发生诉讼时危及项目完工的风险。

30. 应聘用一名方案管理咨询人，提供独立于施工方的估算服务以控制成本并获得项目管理方面的补充行业专门知识。应指定专门人员管理每个子项目。与各子项目有单独的建筑师的系统不同，工程最好作为一个协调方案加以管理，按照一个愿景实施并在各伙伴和承包商之间加以协调。

31. 从前期规划阶段起，就要让各部门高级管理人员正式签署将交付的成果。这对在项目施工过程中限制用户要求的变更范围至关重要。

32. 应规划足够的时间，以便项目咨询人和行业专家(建筑师、工程师及估料师)准备合同和施工文件以及成本估算。

33. 在制定项目的初期，本组织高级管理层的关注和支持至关重要。不仅在秘书长的报告中，而且在简报和网上通讯中都应明确传达目的和目标、预算和时间表、承担的风险和风险敞口以及要实现的工程的范围。同样重要的是确定项目中将无法实现的工程范围。
34. 应在项目规划阶段及早确定最终用户，并在整个进程中弄清楚和管理好他们的要求。设立一个规划委员会作为与最终用户沟通的论坛是非常可取的做法。
35. 关于规模适当的专门项目管理小组及专门的联络专家，应依据项目的规模和大小，在进程中及早为其分配足够的专门资源，以便使工作量与职责可以管理。
36. 项目应以整个大院为基础交付会员国确定的大目标，如能源使用目标、合理利用空间和安全，而不是要求每个子项目达到目标和标准。项目团队需要一个核心办公室，并指派专门人员负责整个项目。
37. 对于翻修现有楼宇的项目，需要在进程中及早拟订调查和评估设施的详尽方案。这会减少以后出乎意料的高额费用。
38. 应完全整合广播、网播、信息技术和无线通信等各种会议系统。

设计

39. 有效的项目结构应包括若干专业领域的建筑师和一名协调项目执行所有要素的施工经理。联合国应是总体方案与设计的决策者，这使本组织能够直接控制项目费用和时间表。
40. 应在项目开始时或至少在设计阶段，明确界定设计目标和功能需求，因为施工阶段的变动会给项目完成时间表和费用带来风险。
41. 应聘用一名总建筑师，确定设计标准，监督和协调建筑师、设计师、历史建筑保护人员和其他各分包商的工作。
42. 除机械、电气和管道工程师外，还应在设计过程中及早聘用/分配一名低压工程师，以协调视听、会议/同声传译设备、安保系统等低压系统的设计和整合问题。该工程师将主要负责与信息技术、会议和新闻服务进行协调。

施工

43. 项目施工阶段期间联合国资产的管理和处置必须提前做好规划，以避免项目自身的垃圾阻碍项目。在翻修时必须迅速清除数吨垃圾。
44. 施工经理应通过严格的资格预审程序，挑选财务状况稳定的分包商。应认真监测主要承包商的流动性和财务稳定性，以控制分包商破产给项目带来的风险。
45. 对于大型项目，应在授予合同前制订严格的分包商审查程序。

46. 应要求承包商查明、追踪并报告高风险物项，如只能从单一来源获得的物项，或供应存在风险、限制、不可预测性或受到当地政府或其他政府管制的物项，以便及时提醒项目团队并做出替代或应急安排，避免给项目时间表带来不利影响。

成本控制

47. 应拟订严格的设计审查程序，尽可能避免无序的设计变动。

48. 应比照既定项目目标，对项目进行定期监测，避免出现“范围蔓延”。

49. 应在设计服务开始前拟订并商定范围文件。设计服务开始后的任何范围变动应按既定政策核准，包括得到高层核准。

50. 在订立任何施工合同协议前必须公布并验证所有施工费用。

51. 所有连带费用和支助费用必须在项目开始时确定，并应列入项目总费用计划，使其能够控制在项目范围内。

52. 项目范围和费用计划一旦确定，任何可能的偏离都必须重新评估并向大会报告。

53. 预算管理和报告机制必须在规划过程之初建立，而且必须在整个项目期间一贯应用。

54. 从长计议，为控制费用和节省时间，建议投入更多时间和精力编制施工文件。项目开工迟于原计划乃司空见惯，从而给启动项目造成巨大压力。经常采用的一个快捷办法是，在项目其余部分的施工文件尚未百分之百完成时对各个子项目进行招标，因为招标、授标和组织过程会给修订和变更争取一些时间。只有在清楚了解变更单的风险至少可由节省施工时间的好处所补偿的情况下，才应采用这种方法。

采购

55. 所有适当的程序和目标应该综合为一个项目手册，让所有承包商遵守本组织的采购指导方针和原则。

56. 就高度专业化类的工程(例如某些修复工程)而言，需要采用选择单一来源的快捷办法。必须事先与采购司和法律事务厅充分探讨这一要求。

57. 在项目整个期间，需要保持单个合同的范围灵活性。这可以在透明采购流程中通过安排有选项、待择、单位价格和津贴的合同而及时办到，使本组织可以快速应对突发情况。

总务和行政事项

58. 应编制定期小组会议日历，与大家共享并集中管理。所有主要决策者应出席小组会议。
59. 除小组会议外，还应与所有利益攸关方和联合国业务伙伴（安保、信息技术、会议服务、新闻等）定期举行协调会议和情况介绍，以征求反馈意见并达成一致。
60. 应建立文件管理程序，包括信息交流平台。
61. 应建立内联网门户网站和外部网站，以便同所有内部和外部利益攸关方交流。
62. 总部和总部以外办事处应保持持续对话，以便为项目提供支持。

东道国协调

63. 应在不放弃联合国法律地位的情况下，与东道国当局订立明确的协议或准则，说明如何征求熟悉情况的建筑和施工官员的反馈意见。
64. 地点限制和相关挑战，尤其是涉及建筑材料进口的挑战，可能会使项目工期超过预期。必须充分提前确定材料进口的筹备时间，包括计入东道国程序，以准确预测和管理整体时间表。
65. 东道国在项目各方面的支持必不可少，特别是在许可和材料进口方面。

其他

66. 应依照无障碍、建筑规范等具体规则，明确界定健康和安全管理目标，然后再确定范围和编制预算。施工经理必须在整个施工过程中把本组织的工作人员和代表及自己的工作人员的健康和安全管理作为首要目标。