

大会
正式记录
第七十届会议
补编第 5 号

A/70/5 (Vol. V)

审计委员会的报告

2014 年 12 月 31 日终了年度

第五卷
基本建设总计划



联合国 • 2015 年，纽约



说明

联合国文件都用英文大写字母附加数字编号。凡是提到这种编号，就是指联合国的某一个文件。

[2015 年 7 月 14 日]

目录

	页次
送文函	4
基本建设总计划：主要情况	5
摘要	6
A. 背景	10
B. 项目费用	13
C. 项目时间表和范围	20
D. 移交	25
E. 项目效益最大化	27
F. 鸣谢	31
附件	
一. 秘书长各次进展报告中列报的预算和预期最后费用估计数.....	32
二. 各项建议执行情况	34

q

送文函

2015 年 6 月 30 日审计委员会给大会主席的信

谨转递审计委员会关于基本建设总计划2014年12月31日终了年度的报告。

审计委员会主席

坦桑尼亚联合共和国主计长兼审计长

穆萨·朱马·阿萨德(签名)

基本建设总计划：主要情况

费用

18.77 亿美元	核定预算
19.95 亿美元	订正汇总预算
23.09 亿美元	预计最终费用
4 900 万美元	剩余工程的估计费用

时间表

2013 年 11 月	原定完成日期
2014 年 9 月	主要建筑基本完成和移交
2016 年 12 月	估计的项目完成日期

摘要

背景

1. 翻修纽约联合国总部的基本建设总计划是一个复杂、高价值的项目，目的是对建筑群进行现代化改造，提高其运行效率，同时又不影响日常业务。大会 2002 年核准了该项目，2007 年核准了现行的执行战略(加速战略四)。批准了 18.77 亿美元的预算，项目预计于 2013 年 11 月完全交付使用。预计这笔投资的主要效益是使工作环境更现代化、能源效率更高、更安全、较少通行障碍。A 节图一摘要列出了各项主要活动的时间点。

本报告的范围

2. 大会在第 57/292 号决议中，要求审计委员会每年就基本建设总计划提交报告。该项目大多数活动现已完成。本报告是审计委员会的第十二次年度项目报告，评估项目截至 2015 年 3 月 31 日的状况。本报告的重点是：

- 背景(见 A 节)；
- 项目费用(见 B 节)；
- 项目时间表和范围(见 C 节)；
- 移交(见 D 节)；
- 项目效益最大化(见 E 节)。

关键审计结果

项目费用

3. 大会决定从项目范围内取消图书馆大楼和南配楼，因此基本建设总计划预期最终费用总额减少到 23.09 亿美元，预计施工费用减少到 21.5 亿美元(见表 1)。第 69/274 A 号决议提到项目最终费用为 23.048 亿美元，即预计最终费用总额减去备用数据中心捐款 4 200 万美元。审计委员会一向报告费用毛额。

表 1
截至 2015 年 3 月的预计费用、预算、费用超支额

(百万美元)

	项目(施工)费用	连带费用	备用数据中心	预算和费用总额
核定预算	1 877	—	—	—
捐赠	14	—	—	—
强化安保升级改造	100	—	—	—

备用数据中心捐款	—	—	4	—
汇总预算	1 991	—	4	1 995
预期最终费用	2 050	—	—	—
强化安保升级改造	100	—	—	—
连带费用	—	140	—	—
备用数据中心	—	—	19	—
预期最终费用总额	2 150	140	19	2 309
预计费用超支	159	140	15	314

资料来源：行政当局的数据。

4. 原为图书馆大楼和南配楼编定预算 6 500 万美元，后用于支付仍在项目范围的其他建筑物费用的增加额，以避免再向会员国摊款(见 A/69/5 (Vol. V)，第 12 段)。大会在第 69/274 A 号决议中规定基本建设总计划的范围不包括这两栋楼的翻修。因此，预计费用超支似乎减少了 6 500 万美元，但必须指出该超支额反映的是项目范围显著缩小(翻修了 3 座楼而不是 5 座)，而费用仍高于原定计划的情况。

资金

5. 项目已用尽现有应急资金，目前依赖各项合同节省的资金来满足未来产生的任何未预见费用。截至 2015 年 6 月，行政当局估计欠主要承包商的债务一项共节余 3 950 万美元，将用于支付或已指定用于支付施工费用。在所有合同均结束、全部工程完成之前，预计最终费用很可能有所波动，但行政当局相信有足够资金来完成项目范围内剩余的工程。

项目时间表和范围

6. 2014 年，按计划在完成翻修的大会大楼中举行了一般性辩论。这是一项重大成就，因为先前工期有延误，又有桑迪风暴的影响，干扰了项目的进行。尽管时间表被压缩，但行政当局仍得以在 2014 年 9 月基本完成大楼施工，并于 2014 年 12 月基本完成了地下室北区的余留工作。截至 2015 年 3 月，大楼翻修合同实际费用为 1.86 亿美元，而原估计费用为 1.43 亿美元。

7. 目前预期将于 2016 年 12 月完成项目，包括所有剩余基本建设工程，比加速战略四原计划的晚大约 3 年。2015 年 7 月，基本建设总计划办公室将在基本完成了 3 个主要大楼的工程后关闭。中央支助事务厅将承担完成其余部分的责任。这些部分包括拆除北草坪会议大楼、园林、42 街和 48 街的出入车道。此部分受到下述因素影响：决定保留该临时大楼，用于大会第七十届会议的一般性辩论；在收到规划许可证方面有延误。这些剩余工程的估计费用总额为 3 500 万美元。

8. 项目结束时，图书馆大楼和南配楼将未按原计划得到翻修，但已就其提交临

时方案。大会已请求将翻修这两个楼作为单独项目，通过既定程序予以实施(见第69/274 A号决议)。现拟议临时迁移南配楼的功能(包括主食堂)，并对图书馆大楼进行有限的施工，估计费用为1 400万美元，将以现行的基本建设总计划预算支付。

移交安排

9. 行政当局正在办理翻修后各大楼的全面移交流程和程序。管理良好的移交过程对于实现新翻修大楼的效益至关重要。

10. 主要承包商在结束合同工程方面所用的时间超出了预期。截至2015年6月，24项合同中有11项尚未结束。行政当局预计这些合同将在2015年10月之前结束，比原计划晚4个月。

11. 管理事务部已制定计划，欲留住基本建设总计划办公室关键人员，确保顺利完成剩余的工作。2015年6月，管理事务部商定了计划，将在中央支助事务厅设立一个核心小组，负责结束未决合同、管理余下的工程。该小组将包括11名工作人员(费用估计为100万美元)、20名方案管理咨询人(费用为176万美元)。资金将由项目提供。

效益

12. 长期资产管理。基本建设战略审查是一项20年滚动资产维修计划，在制定积极主动的长期资产管理战略方面迈出了一大步。通过制定长期战略资产管理计划，有助于确定未来需要支付多少维修费用才能保持基本建设总计划的大规模投资所带来的效益，还有助于避免需要再次实施代价高昂、带来干扰的翻修项目。

13. 灵活工作空间。翻修后的园区为采用灵活工作场所战略提供了一个好机会，能进一步发挥基本建设总计划大规模投资的效用。这次错过了在翻修项目设计阶段直接包含灵活工作场所安排的机会，不过楼群经翻修后提供的是更标准、更现代化、更开放的办公空间，将更易于实施灵活工作场所安排。提高办公空间的使用效率是现代企业管理部门的常用方式。在秘书处大楼开展的试点项目已普遍得到好评，但其结果表明行政当局未来应制定更宏伟的目标。

14. 实现基本建设总计划所规定成果。行政当局尚未提出效益陈述，向大会确认项目已实现所规定成果。值此项目即将结束之际，秘书长可利用下一份进度报告这个良机，向会员国确认经翻修后的园区：节能；不含有害材料；符合东道城市的建筑、消防、安全法规；向所有人提供完全无障碍进出环境；符合所有合理的现代化安保要求；尽最大可能保留原有建筑结构。

总体结论

15. 在2014年9月之前基本完成基本建设总计划是一项重大成就，因为该项目十分复杂，而且前期遇到了困难。由于意外事件的影响，加之费用估计数一直不

准确，导致整个项目期间发生了大幅度超支超时问题，但近年来已得到较为有效的遏制。剩余工程价值 4 900 万美元，定于 2016 年 12 月之前完成。行政部门需要认真管理其交付工作。剩余超支费用的筹资问题已由大会解决。行政当局现已制定计划，欲留住基本建设总计划办公室的工作人员，以协助交付项目范围内剩余的部分。此举减轻了审计委员会先前提出的一个主要风险。

16. 行政部门对基本建设总计划的预期财政效益和其他效益未进行量化分析，也未制定管理和保障实现此类效益的计划。行政当局相信预期的短期节能效益能够实现，但目前尚无这方面的证据。为充分获取投资效益，必须通过提高办公空间使用效率、采取灵活工作方式，充分在中期和长期节省资金。行政当局还应汲取该项目执行中的经验教训，为支持联合国日内瓦办事处战略遗产计划等未来基本建设项目打下良好基础。

建议

17. 审计委员会建议行政当局以下述方式实施管理，从而圆满完成基本建设总计划：

(a) 继续认真细致地管理剩余的工程，确保在 2016 年 12 月之前交付，费用不超出 4 900 万美元的预算；

(b) 管理和报告项目成果交付情况，包括基本建设总计划投资的预期财政和非财政效益及其实现情况；

(c) 加快基本建设总计划剩余合同的完成速度，以利于确定项目最终费用，并释放任何可能的节余；

(d) 全额报告合同结束时所存在的任何结余，通过采用适当治理机制来确定如何使用结余，包括具体考虑将结余资金返还给会员国；

(e) 今后在重大项目中借鉴基本建设总计划的广义经验教训，包括审计委员会最近经验教训报告的内容。

18. 行政当局接受审计委员会的所有建议。

A. 背景

项目及目标

1. 翻修纽约联合国总部的基本建设总计划是一个复杂、高价值的项目，目的是对 1950 年代式样的楼群进行现代化改造、加强安保系统、保护建筑结构。最初核定的项目范围包括：

- 翻修 5 个主楼以及整个地下室，同时维持现有业务活动；
- 建造一个安全的临时性建筑物，即北草坪会议大楼，在大会大楼、会议楼、秘书处大楼翻修期间容纳通常在该处开展的某些活动，并在这些楼翻修完成后拆除该建筑物；
- 将 10 000 多名工作人员迁入纽约市各处的临时办公空间，然后迁回。

2. 项目的预期成果(见 A/55/117)是使总部园区具有下列特征：

- 节能，不含有害材料，符合东道城市的建筑、消防、安全法规；
- 向所有人提供完全无障碍进出环境；
- 符合所有合理的现代化安保要求；
- 尽最大可能保留原有建筑结构。

3. 大会于 2002 年核准了项目的最初目标(见第 57/292 号决议)，并于 2006 年核准了最初预算 18.77 亿美元(见第 61/251 号决议)。2007 年通过了加速实施战略，包括增加费用、缩短翻修期，目的是减少对联合国工作的干扰。2003 年联合国设立了基本建设总计划办公室，负责与行政当局其他部门配合，管理项目成果交付工作。该办公室向项目高级责任所有人、主管管理事务副秘书长负责。基本建设总计划办公室将于 2015 年 7 月关闭，然后由中央支助事务厅负责在 2016 年 12 月之前完成项目其余部分。

审计委员会上次提交报告以来项目的进展情况

4. 就交付基本建设总计划成果制定战略和预算的各个关键阶段汇总列于图一。自审计委员会上次提交报告以来：

- 大会大楼工程基本完成，¹ 2014 年 9 月进行了运行移交，可在大会第六十九届会议一般性辩论期间使用；
- 北安检室于 2014 年 9 月基本完成，进行了运行移交；

¹ 不包括大会大楼北端地下室第一层。该部分将在 2014 年 12 月基本完成并移交。

- 秘书处大楼于 2015 年 5 月获认证为已完成翻修，进行了最终移交。

5. 第六十九届会议期间，大会于 2015 年 3 月出于安全顾虑正式将图书馆大楼和南配楼排除在项目范围之外，并授权由普通基金核批款项，支付项目剩余的超支费用(见第 69/274 A)。本报告 B 节论述了预期成本超支情况和项目筹资计划。附件一摘要说明了预算和预期最终费用估计数随时间推移而发生的变动。

先前的建议

6. 先前提出建议 9 项，2 项已完全执行，5 项正在执行，1 项已由审计委员会结案(见表 2)。行政当局在执行一项建议方面未取得进展。该建议是：建立独立的重大项目保障办法。项目即将完成，剩余的工作量正在大幅减少，因此供资风险总额也在大幅减少。就基本建设总计划而言，先前的建议可能已不再重要，但对于圆满交付未来的基本建设项目却很有意义、很重要，对于交付剩余 4 900 万美元的范围内工程也很有意义、很重要。附件二详述了根据审计委员会先前建议采取行动的情况。

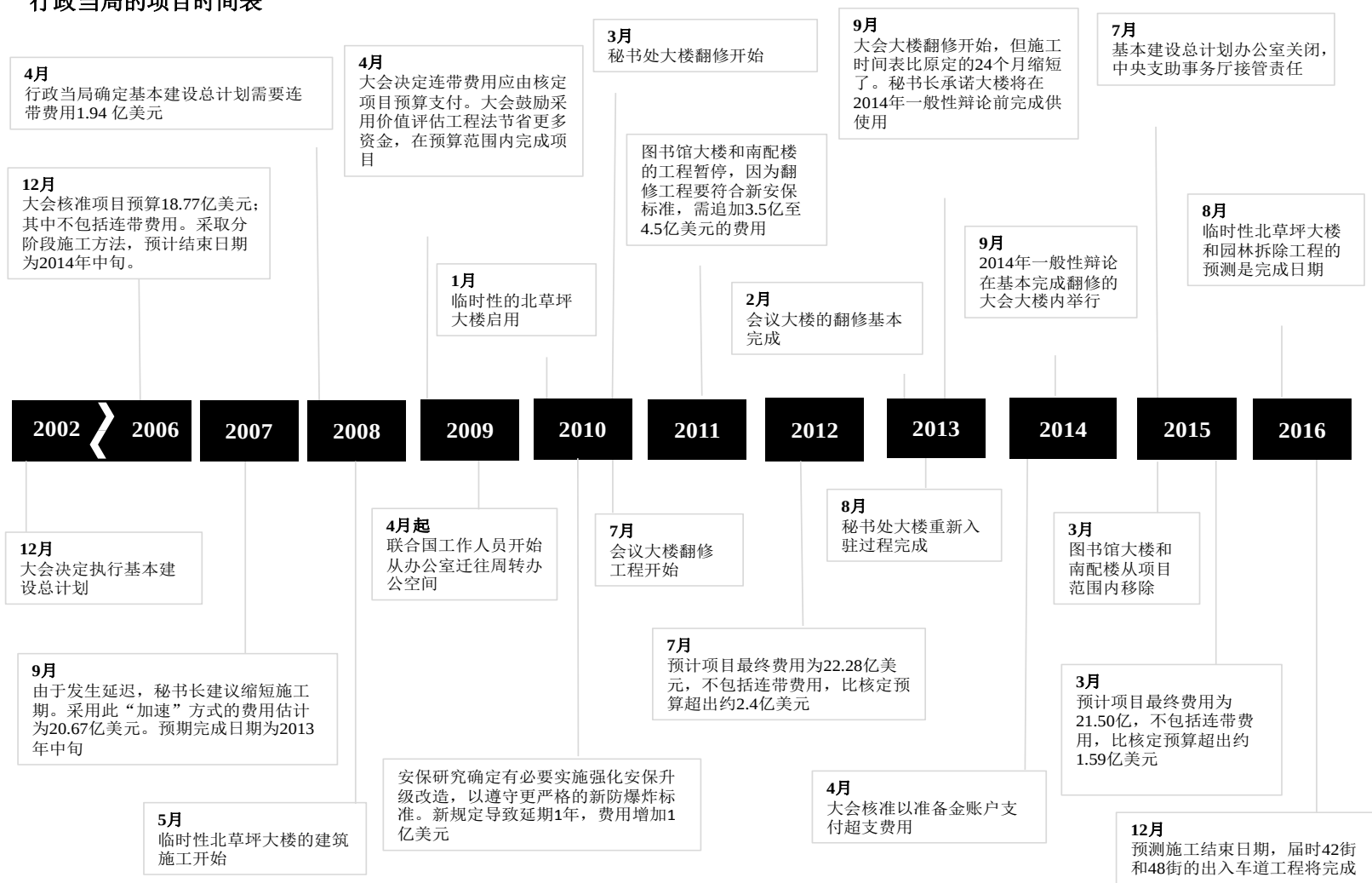
表 2

各项建议执行情况

	完全执行	正在执行	未执行	因情况 变化过时	已由审计 委员会结案
共计	2	5	1	—	1
百分比	22	56	11	—	11

资料来源：审计委员会。

图 1
行政当局的项目时间表



资料来源: 审计委员会对行政当局数据的分析。

B. 项目费用

7. B 节说明截至 2015 年 3 月 31 日的最新财务状况。表 3 将基本建设总计划不同部分费用与核定预算总额加以比较，并列出审计委员会计算的费用超出核定预算的总额。

表 3
截至 2015 年 3 月 31 日报告的预算和估计费用

(千美元)

	基本建设总计划	连带费用	备用数据中心	联合国的总额
核定预算	1 876 700	—	4 228	—
捐赠	13 912	—	—	—
强化安保升级改造	100 000	—	—	—
预算共计	1 990 612	—	4 228	1 994 840
大楼翻修	1 212 430	—	—	—
周转空间	308 512	—	—	—
房租	182 948	—	—	—
应急款	—	—	—	—
专业人员费，管理费用	346 083	—	—	—
强化安保措施	100 000	—	—	—
连带费用	—	139 812	—	—
备用数据中心	—	—	19 268	—
估计费用共计	2 149 973^a	139 812	19 268	2 309 053^b
费用超支估计数	159 361	139 812	15 040	314 213
超出预算百分比	(8%)	—	(356%)	(16%)
周转资本准备金	(159 400)	—	—	—
剩余费用超支	(39)	139 812	15 040	154 813

资料来源：行政当局的数据。

^a 此数字是因取消翻修图书馆大楼和南配楼费用拨款而减少的 6 500 万美元。

^b 与第 69/274 A 号决议所报 23.048 亿美元相差 420 万美元；行政当局将备用数据中心费用报为费用净额，而审计委员会将其报为费用毛额。

预算

8. 行政当局报告，项目预算状态自审计委员会上次提交报告以来无变化。合并预算仍为 19.95 亿美元，其中 19.91 亿美元用于基本建设总计划建筑工程，400 万

美元是备用数据中心捐款。连带费用² 在项目初始时未确定，因此未分配预算。审计委员会关于基本建设总计划经验教训的报告强调今后项目应记取这一教训。³

预计最终费用

9. 大会第六十九届会议期间，审计委员会报告项目预期最终费用总额为 23.74 亿美元，费用超出预算总额为 3.79 亿美元，包括施工费用超支 2.24 亿美元⁴ (超出预算 11%)、连带费用和备用数据中心费用 1.55 亿美元⁵ (见 A/69/5(Vol. V)，第 14 和 15 段)。费用超支的起因发生在项目前期，审计委员会以前的报告已有详细论述。这些数字符合秘书长在大会第六十九届会议上报告的数字。

10. 2015 年 3 月，大会决定将图书馆大楼和南配楼从项目范围内去除，这两栋大楼的翻修费用约 6 500 万美元也被取消，因此预计最终费用减至 23.09 亿美元。⁶ 审计委员会目前计算的费用超支总额为 3.14 亿美元(16%)，包括施工费用超支 1.59 亿美元，相当于核定预算的 8%。

11. 审计委员会以前曾强调，最初编入预算的 6 500 万美元用于支付仍在工程范围内大楼的增加费用(见 A/65/5(Vol. V)，摘要第 12 段)。虽然成本超支额有所减少，但须指出这是因为项目范围显著缩小(翻修了 3 座楼而不是 5 座)，而费用仍高于原定计划。

财务

12. 2015 年 3 月，大会在其第 69/274 A 号决议中，核准为余下的 1.548 亿美元成本超支供资的提案。计划需要向会员国追加分摊 4 500 万美元，并使用上期经常预算债务核销产生的 3 300 万美元资金、未支配余额 4 020 万美元和特别账户信贷 3 660 万美元。

估算及报告成本的进程

13. 在项目开始时进行准确预测，加上透明的报告，有助于减少后来投入时间、精力和钱财去解决并解释各种变动的必要性。审计委员会一再质疑行政当局成本估算办法的可靠性(见 A/67/5(Vol. V)，第 20-41 段；A/68/5(Vol. V)，第 24-29 段；A/69/5(Vol. V)，第 17-25 段)，并指出行政和预算问题咨询委员会也有同样的关切。后者报告说他们无法确信成本估计数可靠(见 A/67/548)。如以下几段所示，行政当局在其预测办法中只是部分执行了审计委员会先前的建议。

² 连带费用涉及基本建设总计划工作需要、但并未直接归入规划翻修工作的货物和服务，因此未将其列入初始预算中。在基本建设总计划施工期间，秘书处大楼某些部分(例如安全和安保部办公室)需要临时增加人员和业务费用。

³ 联合国审计委员会，“联合国基本建设总计划的经验教训”，第 12 页。可查阅 <http://www.un.org/en/auditors/board/pdfs/Lessons%20from%20the%20Capital%20Master%20Plan.pdf>。

⁴ 此数字是基本建设总计划办公室控制的支出，不包括连带费用和备用数据中心费用。

⁵ 备用数据中心是一个备份的数据设施，在园区之外，位于新泽西州。

⁶ 第 69/274 A 号决议提到项目最终费用为 23.048 亿美元，即预计最终费用总额减去备用数据中心捐款 4 200 万美元。

14. 直至 2015 年 3 月决定从计划中删除图书馆和南配楼为止，预测的最终施工成本自 2013 年 12 月以来一直未变。行政当局认为变动的可能性不大，在 2014 年 7 月停止关于预测最终成本的月度报告，而只在 2014 年 10 月和 2015 年 1 月更新了状况报告。虽然预测的最终总体施工成本总额可能未变，但自审计委员会上次报告以来，项目次级要素的成本发生了可观的变动。成本估计数随时间推移出现较大差异，会削弱对其可靠性的信心。实例包括：

- 自 2014 年以来，中央支助事务厅应交付剩余基建工程的估计成本已增加了 850 万美元(见表 4)；
- 行政当局最初报告拆除北草坪会议大楼的估计成本为 190 万美元，但估计的成本净额⁷ 现已增至 1 540 万美元。行政当局把最初数字的低估归因于总体假设是根据当时有限的可得信息作出的，而这些假设直到 2015 年才被重新审查；
- 景观美化和出入车道工程的估计成本分别减少了 300 万美元和 200 万美元，至 1 970 万美元。行政当局把这些减少归因于对所需资源增加了确定性，原因包括：使用了更先进的设计、简化了北草坪会议大楼拆除后的场地设计、出入车道继续使用部分原有的安保系统。

表 4
剩余基建工程成本变动

(百万美元)

	2014 年估计成本 ^a	2015 年估计成本 ^a	变动
北草坪会议大楼拆除	1.9	15.4	+13.5
场地景观美化	8.0	5.0	-3.0
42 和 48 街出入车道工程	16.7	14.7	-2.0
共计	26.6	35.1	+8.5

来源：行政当局的数据。

注：在基本建设总计划办公室于 2015 年 7 月关闭后，中央支助事务厅将管理这些工程。

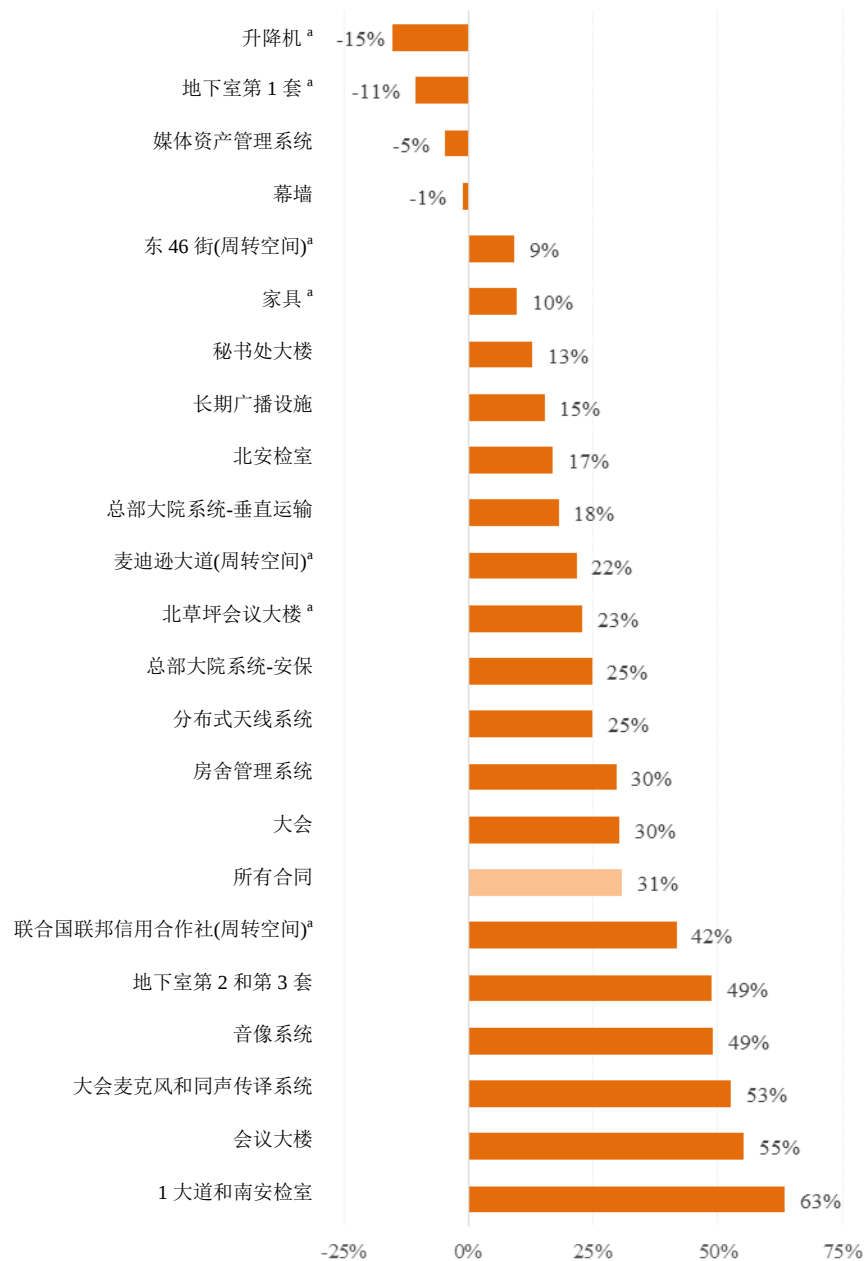
^a 估计净成本。

15. 还有一大批合同变更单。为应对建筑物状况的种种不确定因素，行政当局采取的一项策略是允许采用不完整的设计开始施工，而不是等待完整的详细设计文件。⁸ 这种办法增加了项目风险、不确定性和成本，截至 2015 年 3 月产生了约 4 300 份变更单。图二显示变更单价值占合同价值的比例。

⁷ 报告的成本是估计的拆除净成本，并不包括允许承包商保留的资产。

⁸ 见联合国审计委员会，“联合国基本建设总计划的经验教训”。

图二
截至 2015 年 3 月变更单价值占合同价值的比例



来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

注：变更单还可包括贷记，会减少合同价值。

^a 合同在 2015 年 3 月终结。

16. 除现有工程成本的变动外，自审计委员会上次报告以来，行政当局还推出了新工程。2014 年 3 月，行政当局通知第五委员会，图书馆及南配楼功能的任何迁移计划都不能由基本建设总计划供资，而是需要追加资金。2015 年 3 月，行政当局宣布了这些功能的迁移计划，作为临时解决方案，估计成本为 1 400 万美元(见表 5)。这 1 400 万美元未列入秘书长第十二次进度报告中报告的预期最终成本，但行政当局已证实为此可动用指定用于应对保险公司为桑迪风暴损失所支付赔偿金额中可能短缺、而现已不再需要的项目资金。秘书长先前向会员国报告了 1.5 亿美元的承保额度，对其中 1.489 亿美元将提出索赔(见 A/67/748)。向审计委员会提供的资料显示，虽然承保和索赔的数额低于所报数额，但最终理赔金已覆盖了本组织的损失。

表 5
临时解决方案

(百万美元)

	估计成本	截至 2015 年 6 月状况	预计完成日期
南配楼餐厅功能迁移	5.0	建造中	2015 年 7 月
图书馆楼有限翻修	4.0	建造中	2015 年 8 月
北草坪会议大楼扩建部分地下三层装修	5.0	设计	2016 年 1 月
共计	14.0		

来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

注：为迁移餐厅，在 3 个区域进行了建筑施工，主要部分于 2015 年 6 月结束。

节减和未用经费

17. 2013 年 3 月，审计委员会查明最高限价保证合同下有一笔出自未用承付款(即节减)的未报应急款估计数 2 000 万美元，其中有 1 000 万美元被用于为成本超支供资(见 A/68/5(Vol. V)，第 34 段；A/69/5(Vol. V)，第 19 段)。2015 年 6 月，行政当局估计给主要承包商的承付款有 3 950 万美元的累计节减。此节减额列入了秘书长基本建设总计划执行情况第十二次年度进展报告(A/69/360)所报 1.512 亿美元“上期债务节减额”，并用于支付因加速施工和执行变更单产生的项目费用。在所有合同最终结束和所有工程完成之前，将不会知道最终成本和任何节减。

18. 如审计委员会先前报告和其经验教训文件所述，⁹ 良好做法要求把应急资金用于风险管理而不是支付增加的一般成本，而且并不预期所有应急款项都将被使用。审计委员会认为，为增强透明度和问责制，类似的考量应适用于收回的合同

⁹ 见联合国审计委员会，“联合国基本建设总计划的经验教训”，第 26-29 页。

节减资金和未用余额的调动。审计委员会找不到任何证据可说明行政当局已考虑把今后的盈余退还给会员国。

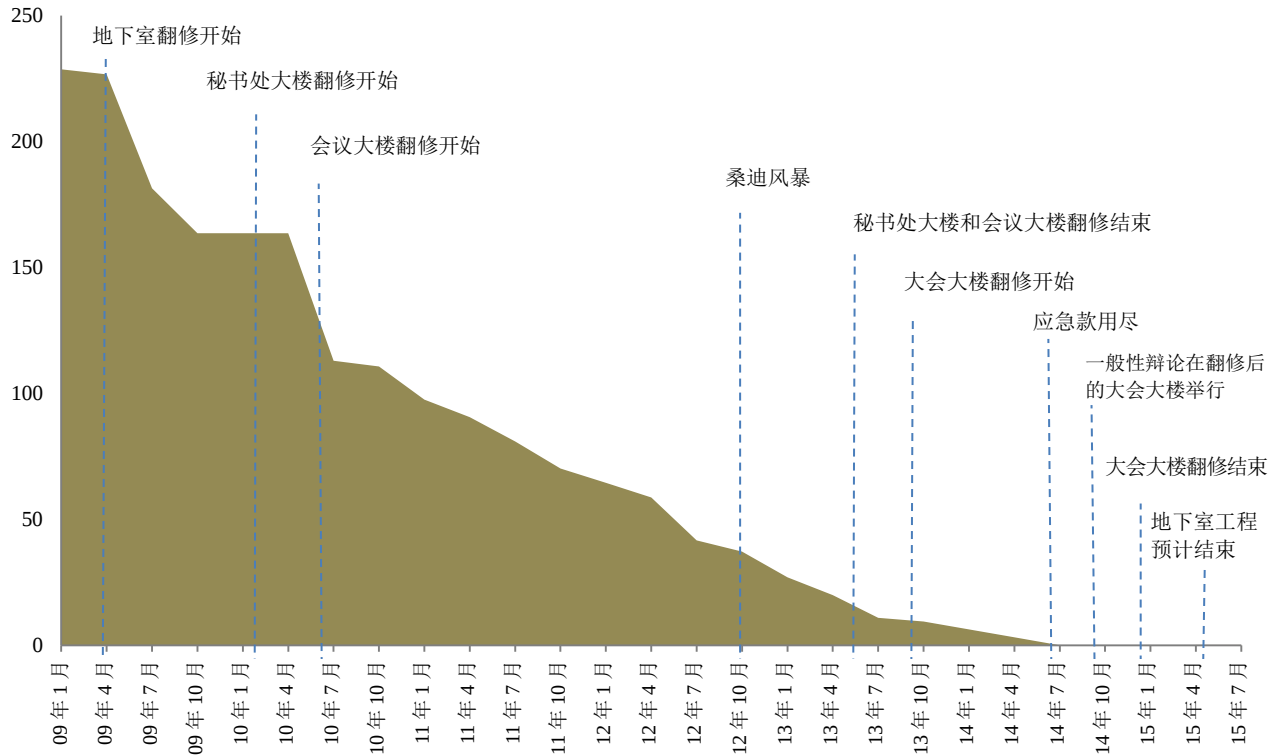
应急款

19. 现在没有任何可用于缓解剩余工程今后成本压力的应急款。图三显示应急款已于 2014 年 6 月用尽，而当时大会大楼和地下室的工程仍在进行。截至 2015 年 6 月，24 份合同中仍有 11 份尚未结束，有些工程仍处于最后交接阶段。虽然风险可能随着活动接近尾声而降低，但在剩余合同结束过程中，仍有因执行变更单和承包商可能索赔而追加费用的潜在风险。

20. 鉴于先前费用估算不准确，行政当局本身应确信完成剩余工程所需的 4 900 万美元是合理的预测。行政当局相信成本估计是稳妥的，因为其依据是详细的最终设计。这 4 900 万美元还包括 530 万美元应急资金，其中 345 万美元预留给剩余的基建工程(3 500 万美元)，还有 185 万美元留给图书馆和南配楼功能的迁移(1 400 万美元)。

图三
应急款

(百万美元)



来源：行政当局的数据。

注：日期反映建筑物基本竣工。

连带费用

21. 连带费用是成功完成项目而必不可少的活动费用。2014年8月，行政当局向大会报告连带费用订正总额1.398亿美元。审计委员会前次报告指出，这一数字可能低估了实际发生支出，因为它假定2012-2013两年期后不会有进一步开支，然而当时基本建设总计划翻修活动的安排已安排到了2015年。行政当局后来修改了开支，以显示2013年后记录到的连带费用218 000美元(见表6)。增加的费用主要涉及中央支助事务厅截至2015年3月开展的交接活动。

表 6

据行政当局所报按部/厅开列的基本建设总计划连带费用汇总

(千美元)

	2008-2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	共计
大会和会议管理部	2 273	638	—	—	—	2 911
新闻部	23 969	287	(2)	—	—	24 254
中央支助事务厅	20 229	3 746	3 370	114	65	27 525
基本建设总计划办公室	17 664	7 785	24 065	—	—	49 513
信息和通信技术厅	1 984	627	5	—	—	2 616
(建造)信息和通信技术厅	5 439	81	665	—	—	6 185
安全和安保部	18 688	5 786	2 296	39	—	26 809
共计	90 244	18 950	30 399	153	65	139 812

来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

注：行政当局最初假定连带费用将不迟于 2013 年 12 月终止，因为预计施工工程到该日期将已结束。

C. 项目时间表和范围

大会大楼

22. 大会第六十九届会议的一般性辩论在翻新后的大会大楼成功举行。审计委员会在上次的报告中强调指出，如果能妥善管理所有风险，就仍有充足的时间完成翻新。实际上，行政当局减轻了实现这一重要里程碑的数个重大风险，包括设计图质量缺陷、开始日期晚于原计划以及桑迪风暴的影响。为了减轻这些风险，行政当局分别签订了三份合同：“早期工程”、“基础设施”和“结束工程”，以减少制定一份完整施工文件所需的时间。这一办法使翻新工作迅速开始，还根据翻新会议大楼的经验，为测试音像设备和其他设备留出了充足的时间。

23. 基本完成的会议大楼在 2014 年 9 月移交，部分工作在一般性辩论后完成。2014 年 12 月底，大楼地下一层的北端基本完成。2015 年 3 月，翻新大会大楼的最新合同价值为 1.86 亿美元，重报的预算则为 1.43 亿美元。这一数字包括与承包商已商定费用外新增的 880 万美元加速费用，用于支付在缩短时间表内完成工作的费用。新增部分多于行政当局 2014 年 3 月原估计的 100 万美元。

总体进展与时间表的比较

24. 截至 2014 年 9 月，秘书处大楼、会议大楼和大会大楼经核证已基本完成，¹⁰并移交给中央支助事务厅设施管理处。截至 2015 年 6 月，会议大楼和大会大楼的“整修清单”工作(补救工作)仍未完成，行政当局预计 2015 年 7 月最后完成这两幢大楼。2015 年 5 月，秘书处大楼经核证已最后完工。行政当局预计主要承包商的所有余下工程，包括一大道的地下室和安全工程将在 2015 年 8 月被核证为最后完工。

25. 工程方案过去曾受到重大延误，加速战略四预期在 2013 年 11 月完工。审计委员会上次报告时，所有建筑工程计划完成日期已被延后 17 个月至 2015 年 4 月。行政当局致力于在 2016 年 12 月前完成项目余下的部分。下表 7 概述了方案主要部分的施工时间。

表 7
项目主要部分的时间表变动

	原先预测的施工时间 ^a	实际施工时间 ^b	差异
秘书处大楼	36 个月	39 个月	+ 3 个月
大会大楼	24 个月	16 个月	- 8 个月
图书馆和南配楼	24 个月	暂停	
地下室	54 个月	71 个月	+ 17 个月
会议大楼	24 个月	36 个月	+ 12 个月

资料来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

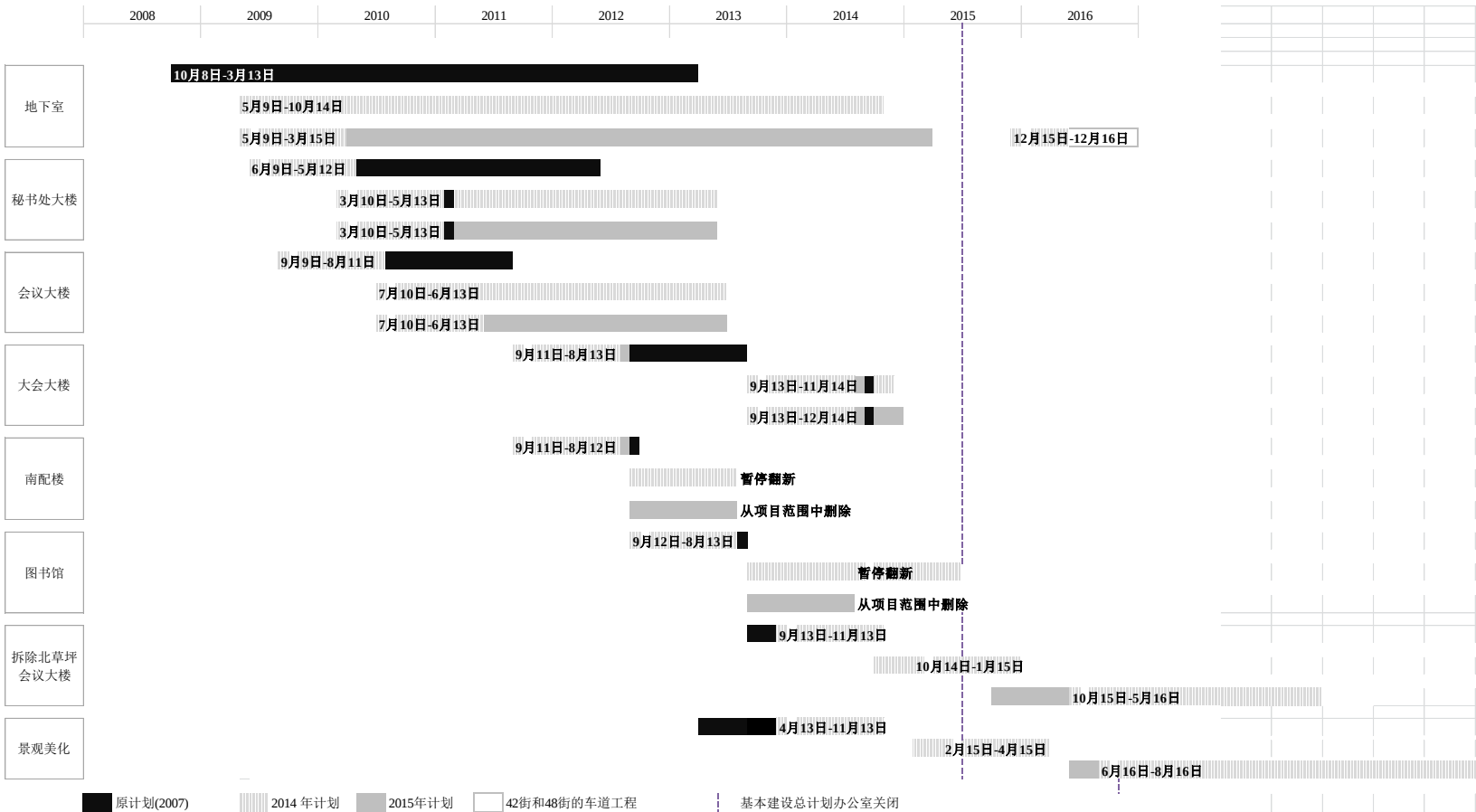
^a 原先预测的施工时间来自加速战略四。

^b 实际施工时间是指基本完成时间。

26. 方案的部分延误是由于发生了无法预料的事件，包括桑迪风暴造成破坏和安全要求增强。然而，B 节讨论的完成项目所需的大量变动也造成延误并导致费用上升。图 4 显示了项目主要部分预测完成日期的变化过程。

¹⁰ 当一幢大楼能够安全、合法入驻和使用时，即核证其已基本完成。秘书处大楼 2012 年 9 月基本完成，会议大楼 2013 年 2 月基本完成。

图四
当前时间表、去年计划与加速战略四的比较



资料来源：审计委员会对主要承包商总时间表和行政当局所提供资料的分析。

注：

日期反映施工或翻新活动。不包括分项目的财政和行政收尾工作。

42 街和 48 街的车道工程原为地下室总合同的一部分。2014 年，主要承包商将其从项目范围中删除，项目管理责任移交给中央支助事务厅。

2015 年计划中的拆除北草坪会议大楼和景观美化日期是指示性时间。行政当局提议为这些部分单独签订合同，2015 年 10 月开始拆除工作，2016 年 8 月完成景观美化工作。

行政当局告知审计委员会，2015 年 3 月基本完成地下室工程。这不包括有出入匝道的停车场的地下一、二、三层。

余下基本建设工作的移交

27. 中央支助事务厅承担了在 2015 年 7 月完成基本建设总计划的责任。根据行政当局最初的计划，中央支助事务厅只承担 42 街和 48 街的车道工程。然而，后来决定为 2015 年大会第七十届会议的一般性辩论保留北草坪会议大楼，意味着该厅还负责管理该建筑物的拆除以及后续景观美化工作。

28. 行政当局通知审计委员会，将在 2015 年夏天提交这些工程的征求建议书，以便在 2015 年底前开始施工(见表 8)。行政当局最初假设 42 街和 48 街的施工将持续 18 个月，但现在预计可以在 12 个月内完成，从而遵守总时间表设定的 2016 年 12 月的最后期限。为此，需要在 7 月底前向采购司提交工程说明书，确保有足够的时间收取和评价投标，并在 2015 年 11 月发出合同中标通知。

表 8
中央支助事务厅将完成的余留工程

余留的基本建设工作	预计发布征求 建议书的日期	预计合同 中标通知日期	预测施工时间	预计施工 持续时间
42 街和 48 街施工	2015 年 8 月	2015 年 11 月	2015 年 12 月至 2016 年 12 月	12 个月 ^a
北草坪会议大楼的拆除	2015 年 7 月	2015 年 9 月	2015 年 10 月至 2016 年 8 月 ^b	10 个月
景观美化	2015 年 7 月	2015 年 9 月	2015 年 10 月至 2016 年 8 月 ^b	10 个月

资料来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

^a 行政当局最初预计在 2015 年 4 月签订 42 街和 48 街的施工合同，施工持续 18 个月

^b 景观美化将作为拆除北草坪会议大楼合同的附加内容。根据当前预测，拆除工作需要 7 个月，景观美化需要 3 个月。

29. 除了余下的基本建设工作以外，中央支助事务厅还将负责项目部分余下合同的收尾工作。截至 2015 年 6 月，24 个主要合同中的 11 个仍在执行中，因为基本建设总计划办公室完成这些合同所用的时间超出了预期。行政当局认为这是由于大楼基本完工后完成整修清单工作出现延误、保修和运行手册等文件的定稿出现延期以及项目小组和施工经理小组成员发生变动。

30. 审计委员会曾指出，行政当局有必要保留并利用基本建设总计划办公室的知识和经验。2015 年 6 月，管理部商定了在中央支助事务厅成立核心小组的计划，小组由基本建设总计划办公室的工作人员组成。该小组将负责所有未完成合同的收尾工作和余下工程的项目管理，预计费用 276 万美元，由项目供资。小组成员包括：

- 负责完成基本建设总计划办公室的行政收尾工作的 5 名工作人员和 3 名承包商。工作人员将于 2015 年 7 月 1 日至 10 月 31 日(4 个月)被派到中央支助事务厅，预计费用 30 万美元。

- 负责 4 900 万美元余留基本建设工程交付项目管理以及图书馆大楼和南配楼临时方案的 3 名工作人员。工作人员将于 2015 年 7 月 1 日至 2016 年 12 月 31 日(18 个月)被派到中央支助事务厅, 预计费用 70 万美元。
- 2015 年 12 月前, 小组将继续得到 20 名方案管理咨询人的支助, 预计费用 176 万美元。

图书馆大楼和南配楼

31. 由于对防爆能力以及靠近罗斯福快速路出口匝道存在安全关切, 基本建设总计划办公室在 2011 年暂停了达格·哈马舍尔德图书馆大楼和南配楼这两幢余下大楼的设计工作。为使这两幢大楼满足安全要求, 预计需要花费 3.5 亿至 4.5 亿美元, 而原先的翻新预算估计数为 6 500 万美元。由于无法负担这些措施的费用, 行政当局假定不翻新这两幢大楼, 不过它们仍在项目范围内。

32. 2015 年 3 月, 正式将图书馆大楼和南配楼从项目范围中删除。第 69/274 A 号决议承诺翻新这两幢大楼, 但请秘书长今后提出在基本建设总计划范围外翻新这两幢大楼的单独项目提案。图书馆大楼和南配楼占计划翻新建筑面积的 8%(16 000 平米)。

临时方案

33. 行政当局认为, 应将图书馆大楼和南配楼的职能纳入与总部长办公用房有关的未来决定, 这样能最好地发挥这两幢大楼的职能。不过, 行政当局还是制定了迁移这些职能的临时计划, 预计费用 1 400 万美元。

34. 行政当局制定了图书馆大楼限制办公人数的计划。¹¹ 大楼北侧将用作图书馆, 并容纳最低限度的经翻新办公室, 容纳约 120 至 140 名工作人员。南侧将用于储存物品, 并设置安全集水系统, 将办公空间同沿着 42 街朝南的墙面隔开。大楼目前使用的礼堂和顶楼将无法继续使用。

35. 与此不同, 南配楼只能用于储存物品。行政当局正在制定迁移该楼职能的数项计划(见表 9), 其中部分计划有待商定。行政当局制定了明确的计划, 将改变后的餐厅区分别安排在园区的 3 个不同区域, 不过座位数减少了 30%。行政当局还为北草坪大楼扩建部分地下三层制定了初步计划, 以容纳南配楼的其他职能。

36. 基本建设总计划办公室将开始临时方案的大部分施工, 由调任中央支助事务厅的项目经理监督工程的完工。

¹¹ 计划基于当前安全评估, 如果风险及威胁出现改变, 则需对大楼的使用进行审查。

表 9
迁移南配楼职能的提议

职能	计划	2015 年 6 月的状态
餐厅	会议大楼四楼的小餐厅，座位数约为现有餐厅座位数的一半(约 220 个座位)。	2015 年 6 月完成
	秘书处大厅的人工服务亭，也将成为提前预定的外带取餐点(约 40-50 个座位)。	已开始施工，预计 2015 年 7 月完成
	秘书处大楼地下一层，将发挥外带取餐点职能，对小餐厅进行补充(约 50 个座位)。	已开始施工，预计 2015 年 7 月完成
语言教室和办公室	北草坪大楼扩建部分地下三层。该提议尚未最后确定。	预计 2015 年 9 月开始施工，2016 年 1 月完成
口译员机动区	有待决定，行政当局正在探讨能否在秘书处大楼为口译员留出约 130 个空位。	

资料来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

D. 移交

37. 有效规划和执行大楼的移交工作对翻新项目顺利过渡到日常运行至关重要。此时如何作出决定，是实现项目开始时所设想效益的关键。基本建设总计划办公室和中央支助事务厅都表示双方已建立良好程序，各自对项目交付没有重大关切。

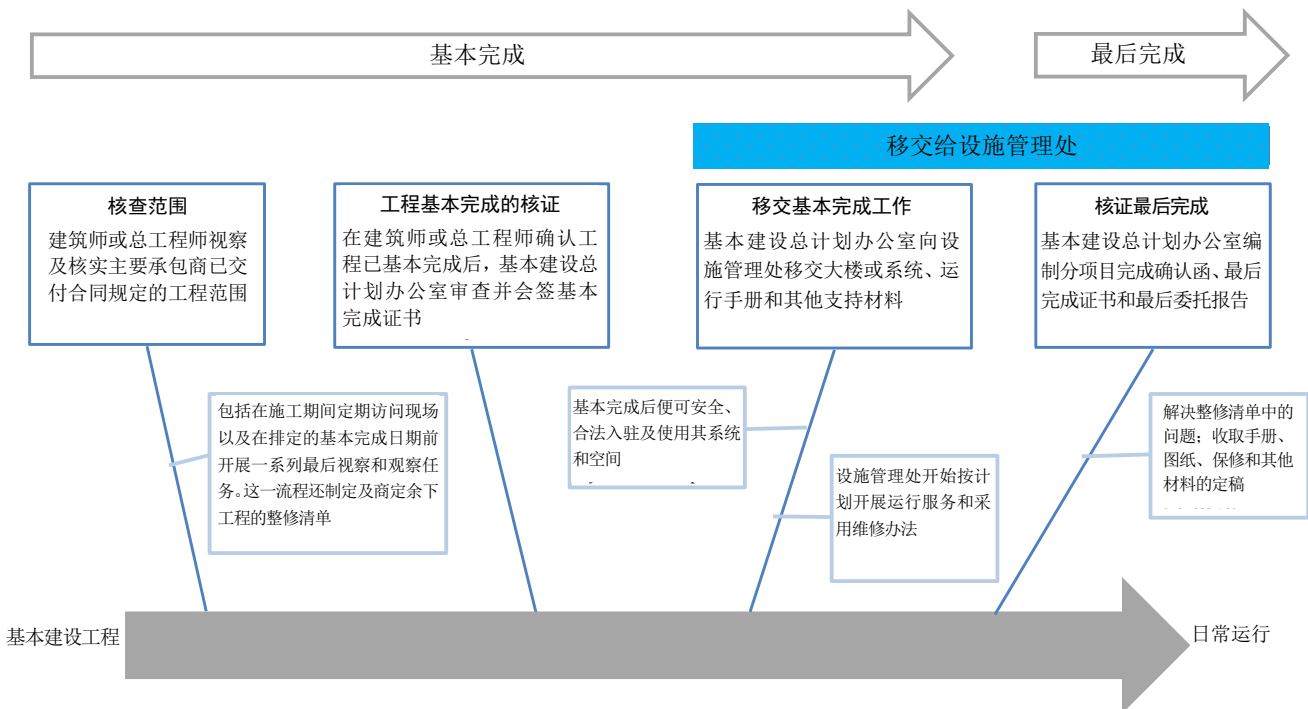
过渡到日常运行

38. 基本建设总计划办公室、中央支助事务厅和主要承包商通过的流程和程序体现了与有效移交有关的特点。其中通常包括：

- 监测、执行监察与核查的具体职责；
- 记录、存档及确认移交进程状态所需遵循的流程和程序；
- 主要承包商向现场设施管理处移交翻新工程的责任及所有权的高效全面的方法。

39. 当项目建筑师或有关项目工程师中任一方认为工作已“基本完成”时，基本建设总计划办公室便移交了园区的各个阶段。一幢大楼或系统经核证为基本完成后，便能安全、合法入驻及使用其空间和系统。图五概述了项目移交进程的主要阶段。分阶段移交办法需要协调多次移交，因此加大了挑战。

图五
向设施管理处移交的过程



资料来源：审计委员会对行政当局移交过程的分析。

40. 设施管理处能否有效和高效管理园区，取决于在移交期间是否充分传递知识，并与是否及时完成各项合同有关。截至 2015 年 6 月，24 个合同中有 11 个尚未完成，设施管理处仍在等待保修和运行手册等最后文件，以便有效运行各系统和大楼。

41. 行政当局采用了一家独立公司制定的全面试运行计划。该计划要求进行运行监测和报告，但行政当局在审计时未能提供相关报告，因此审计委员会无法保证该计划的执行是否有效。由于新安装的中央服务基础设施及其所服务园区的性质、范围、强度，分阶段制定了测试和试运行活动计划。在整个过程中，对园区日常运行的干扰很少。按照通常做法，在执行计划时有少数几次较大规模服务暂时中断情况。当时园区预先得到了可能需要中断服务的警告。这些情况下采取的做法视为行业习惯做法。

实施日常运行

42. 作为翻新工作一部分所安装的系统对园区有效运行至关重要。分阶段移交办法要求设施管理处采用不同办法来组织维修。如果没有及时安排维修合同，则由

内部人员或通过临时安排履行有关职能(如利用保修或通过主要承包商来管理临时维修)。

43. 临时方案目前是奏效的，但截至 2015 年 3 月，几项关键维修合同尚未最后确定，特别是与整个园区的机械、电力、管道基础设施以及主要服务设备有关的合同。这给未来运行带来了风险，因为这些维修是确保任何新翻修或新建设施的建筑物服务顺利运行的基础。如果行政当局当时签订了安装及短期设备和系统维修合同，就能避免在一段时间内缺乏关键维修合同的风险。这样还能留出一段时间来了解大楼运行情况如何，为长期维修办法提供参考。今后其他的施工项目可以考虑这个办法。

44. 设施管理处借鉴基本建设总计划办公室的建议，制定了一项办法：10 个维修合同由内部交付，13 个合同外包给第三方供应商，1 个合同综合采用这两种办法。行政当局通知审计委员会，计划在 2017 年委托一家专业公司，就行政当局所采用维修办法的成功与否作出独立评定。这一办法提供了重新审查外包和内部交付之间差异的机会，确保以符合成本效益的方式利用现有资源。

E. 项目效益最大化

45. 行政当局需要展示会员国 23 亿美元投资的效益。部分效益直接而明显。翻新的大楼和地下室现在提供了更现代化的工作环境，拥有更先进的系统和设备，并加强了园区内大部分区域的安全。在作出这些改进的同时保留了重要的建筑和审美遗产，并维持了正常业务活动。然而，正如审计委员会此前所报告(见 [A/69/5\(Vol. V\)](#))，项目预期成果是定性的，定义模糊不清，而且缺乏判断成功和计算投资回报率的客观衡量办法。为此，行政和预算问题咨询委员会建议大会请秘书长在今后的年度进展报告中比较项目实际效益与计划效益(见 [A/69/529](#)，第 15 段)。审计委员会认为，其中应包括基本建设总计划的财务效益和非财务效益，包括客观评估项目所规定成果的实现情况。这些成果包括：

- 翻新后，园区应节能，没有危险材料，符合东道城市的建筑、消防和安全法规。
- 园区应为所有人提供完全无障碍的出入环境。
- 园区应符合所有合理的现代化安保要求。
- 园区应最大限度地保留原有建筑结构。

46. 另一些预期效益是可计量的，其中包括提高环境绩效，即：能源消耗量减少 50%、淡水消耗量减少 40%、二氧化碳排放量减少 45%。但截至 2015 年 3 月，收集水电消耗量和能源效率数据的建筑物管理系统尚未全面运行。因此，现阶段

无法衡量在多大程度上实现了这些预期效益。不过，2014-2015 两年期核定预算假定水电费用比 2012-2013 两年期下降 540 万美元。

47. 尽管行政当局并未制定基本建设总计划的正式效益实现计划，但仍有机会确保项目实现效益，特别是：

- 维持现有效益，例如对翻新后的园区采用长期资产管理战略。
- 获得更大效益，例如采用灵活工作空间安排，提高空间利用率和效率。

48. 另一个范围更广的效益收获途径是吸取基本建设总计划的经验和教训。随着行政当局开始实施一系列基本建设项目，这一点尤其重要，因为面临财政制约，需将费用超支降至最低并提高价值，从而将更多会员国捐款用于前线支出。与大多数组织不同，联合国缺乏管理重大项目和确保交付的既定做法，不利于吸取经验教训。审计委员会借鉴关于重大项目最佳做法的更广泛知识，出版了基本建设总计划的经验教训文件。该文强调了一些非常重要的系统性教训，与今后的基本建设项目直接相关。初步迹象表明，战略遗产计划正在将这些经验教训纳入其项目初期阶段的交付办法，例如从一开始就将相关费用纳入预算。审计委员会将在大会第七十届会议上报告战略遗产计划的进展情况。

长期资产管理战略

49. 为了避免重复、昂贵的基本建设总计划，行政当局需要改变被动、昂贵的传统资产维修办法。行政当局过去没有、现在仍然缺乏涵盖总部使用寿命各阶段的资产投资战略，可以说这是导致不得不开展造成重大干扰的基本建设总计划的原因。

50. 基本建设战略审查旨在改进全球设施管理，增进行政当局对需求的理解，并提供优先进行全球房地开发和维修的办法。获得全面的数据是任何资产管理计划的关键所在。因采用《国际公共部门会计准则》，行政当局评估了其全球房地的状况，并开展了使用寿命更替分析。后续数据为 2018 至 2037 年为期 20 年的初步基本建设维修方案提供了参考，但目前日内瓦、贝鲁特、亚的斯亚贝巴、阿鲁沙、坦桑尼亚联合共和国的部分基本建设工作并未列入当前成本估计数。

51. 2015 年 3 月，大会表示总体上支持基本建设战略审查，但请秘书长：

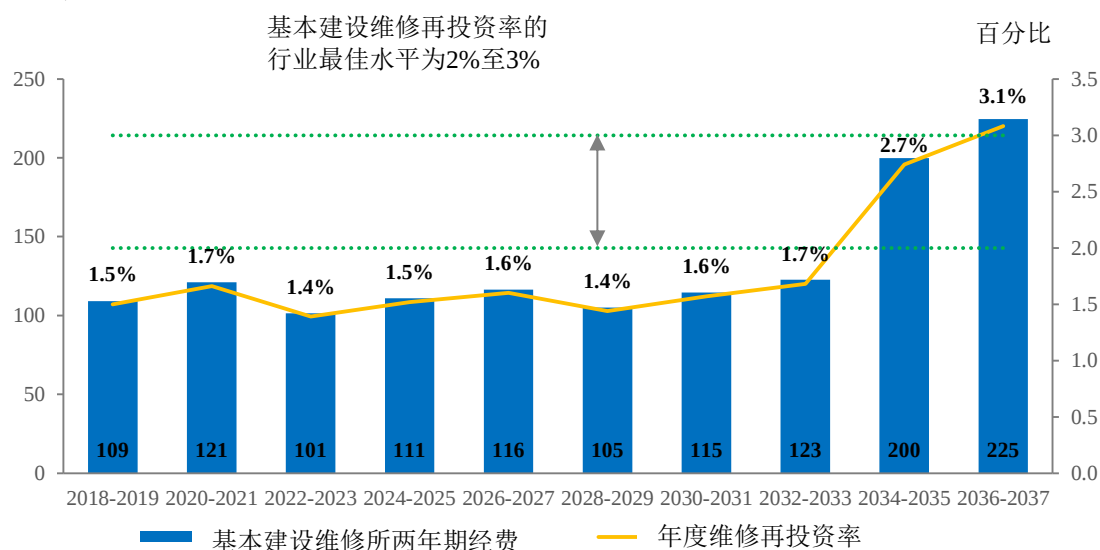
- 以现有被动办法作为参照，更好地评估预防性维修方案的潜在成本效益；
- 考虑到拥有适当的内部专业人员对于实施基本建设战略审查的重要性；
- 建立适当的监督机制。

52. 行政当局估计今后 20 年基本建设维修所需经费总额为 13.26 亿美元(见图六)。为开展更积极的维修,所需的基本建设改善费用大大高于此前的维修预算,前者的两年期基本建设维修费用平均超过 1.3 亿美元,而以往两年期支出平均约为 8 000 万美元。审计委员会注意到,前 16 年的计划维修再投资率低于行政当局引述的行业最佳水平,即 2%至 3%。

图六

2018 至 2037 年积极基本建设维修所需费用估计

(百万美元)



资料来源：行政当局的数据

53. 新方式尽管会使长期基本建设维修预算增加,但预计能实现效益。若采取被动维修办法,保持资产运行的费用会随时间推移而增加,日益严重的意外中断也会带来不便。研究表明,长期来看,预防性办法可比被动办法节省多达 12% 的费用。大会第 69/274 A 号决议要求以现有被动办法为参照,进一步评估采取预防性维修及涵盖使用寿命各阶段的资产管理方式的成本效益如何。

灵活工作空间安排

54. 项目没有设定空间利用率目标,不过预计会更高效地利用办公空间,而且采用开放式的办公室配置能促进工作人员间的合作并提高生产力。表 10 显示,预计翻新后大楼的工作人员座位总数将会减少。采用灵活工作空间安排使行政当局不费很大力气便可受益,因为行政当局估计现有空间可容纳的工作人员总数会增加 2,并可通过终止部分场外租约节省开支。基本建设总计划的一项主要优势是对大楼进行了结构性改进,因此比较容易为采取灵活工作空间安排而调整工作空间。

55. 2015 年 4 月，大会核准了在总部采取灵活工作空间安排的业务论证，并建议其他工作地点也考虑采纳灵活工作空间安排，包括用于战略遗产计划。执行灵活工作空间安排的预期投资成本为 4 960 万美元。行政当局计划通过终止商业租赁来抵消这笔费用。2019 年起终止租约将为行政当局每年节省 1 980 万美元。行政当局估计，灵活工作空间安排通过采用与成功试点中类似的座位/人员比例，即 0.81 比 1.00(81 个工作座位供 100 名工作人员使用，可使秘书处大楼能容纳的工作人员总数增加 800 名，FF 大楼增加 150 名。

表 10
基本建设总计划之前和之后的工作人员座位数目

翻修过的大楼	翻修前	翻修后	变动
秘书处大楼	2 763	2 865	+102
地下室	727	246	-481
会议楼	112	77	-35
图书馆大楼	95	140	+45
大会大楼	28	74	+46
共计	3 725	3 402	-323

资料来源：行政当局对第五委员会在大会第六十九届会议上所提问题的书面答复。

注：

假定对图书馆大楼进行有限的翻修，座位需求上限得到满足。

不包括任何因试行灵活工作空间引起的变动。

56. 行政当局在秘书处大楼第 18 和 19 层试行灵活工作空间安排，有人力资源管理厅战略规划和人员配置司的 128 名工作人员参与。行政当局报告称，工作人员大体对灵活工作空间持积极看法，支持更经常地与同事互动；35 名调查答卷者中有 16 人更愿意使用试行的空间形式，8 人倾向于试点前的安排，11 人无倾向(见 A/69/749，第 34 段)。在空间利用率方面，灵活工作空间试点能够：

- 通过重新配置，在以前设置 84 个座位的工作空间设置 105 个座位，实现了 25%的增长；
- 显示原先为 84 名工作人员配置的工作空间可轻易容纳 128 人工作，实现了 52%的增长。

57. 审计委员会认为，行政当局应在通过灵活工作空间安排提高空间利用率方面设定更高的期望值。行政当局的业务论证预计，采用 0.81 比 1.00 的座位人员比后，可将纽约的总体办公空间减少 18%。行政当局在 2014 年进行了一次全面的工作空间利用率研究，观察了位于秘书处大楼、DC-1 大楼、DC-2 大楼、创新箱

包大楼、训研所大楼等五座大楼 15 个楼层的 1 160 个空间。研究发现，白天任一时刻的空间平均利用率在 38%和 48%之间。研究结果显示，采用灵活工作空间安排可大大提高空间的利用效率，使之容纳比业务论证中建议人数更多的工作人员。

58. 实行灵活工作空间安排是一项具有挑战性的变革管理活动。业务论证确认，需要与联合国工作人员有效沟通，支持文化变革，并由高级管理层给予明确、可见的支持和领导。灵活工作空间安排与行政当局正在开展的其他变革方案是一致的，对其要做全盘理解，以准确了解业务需求。例如，部署新的企业资源规划系统(“团结”项目)和新的全球服务提供模式，将对所需人员配置和办公面积产生影响。这些因素以及灵活工作空间安排将作为长期办公房地项目需求和规模的依据。

F. 鸣谢

59. 审计委员会对主管管理事务副秘书长及其工作人员向委员会工作人员提供的合作和协助表示感谢。

审计委员会主席

坦桑尼亚联合共和国主计长兼审计长

穆萨·朱马·阿萨德(签名)

(审计组长)

大不列颠及北爱尔兰联合王国主计长兼审计长

埃米阿斯·莫尔斯(签名)

印度主计长兼审计长

沙希·坎特·夏尔马(签名)

2015 年 6 月 30 日

附件一

秘书长各次进展报告中列报的预算和预期最后费用估计数

(千美元)

	战略四	加速战略四				
	2006 年核定 预算	截至 2007 年 8 月的状况	截至 2008 年 9 月的状况	截至 2009 年 9 月的状况	截至 2010 年 9 月的状况	截至 2011 年 5 月的状况
施工	935 300	964 625	1 032 900	1 057 402	1 016 920	1 058 714
强化安保升级工程	—	—	—	—	—	82 185
专业费、管理费	231 000	234 508	280 340	302 365	316 549	326 994
强化安保升级费	—	—	—	—	—	10 713
装修和租用周转空间	214 500	389 858	425 695	426 881	421 113	529 679
应急款	199 900	199 859	235 236	181 423	202 209	89 084
预估价格上涨	296 000	277 960	—	—	—	—
强化安保升级应急基金	—	—	—	—	—	6 659
基本建设总计划预计费用	1 876 700	2 066 810	1 974 171	1 968 071	1 956 791	2 104 028
核定预算	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)
会员国捐款	—	—	—	—	—	(110 500)
项目(施工)费用超支	0	190 110	97 471	91 371	80 091	116 828
周转资本准备金						
资金(施工)缺口	0	190 110	97 471	91 371	80 091	116 828
连带费用					162 485	146 806
备用数据中心					19 770	20 700
给备用数据中心的捐款					(4 228)	(4 228)
联合国费用超支总数					258 118	281 034

	战略四	加速战略四				
	2006 年核定 预算	截至 2012 年 7 月的状况	截至 2013 年 6 月的状况	截至 2013 年 12 月的状况	截至 2014 年 6 月的状况	截至 2015 年 3 月的状况
施工	935 300	1 206 003	1 219 950	1 226 559	1 236 119	1 171 119
强化安保升级工程	—	82 628	82 628	82 628	89 287	89 287
专业费、管理费	231 000	368 290	368 831	368 874	368 874	368 874
强化安保升级费	—	10 713	10 713	10 713	10 713	10 713
装修和租用周转空间	214 500	511 819	511 819	511 819	509 980	509 980
应急款	199 900	41 638	14 150	7 721	0	0
预估价格上涨	296 000	—	—	—	—	—
强化安保升级应急基金	—	6 659	6 659	6 659	0	0
基本建设总计划预计费用	1 876 700	2 227 750	2 214 750	2 214 973	2 214 973	2 149 973
核定预算	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)	(1 876 700)
会员国捐款	—	(110 689)	(113 689)	(113 912)	(113 912)	(113 912)
项目(施工)费用超支	0	240 361	224 361	224 361	224 361	159 361
周转资本准备金			(71 000)	(159 400)	(159 400)	(159 400)
资金(施工)缺口	0	240 361	153 361	64 961	64 961	(39)
连带费用		143 139	141 409	140 253	139 812	139 812
备用数据中心		19 488	19 268	19 268	19 268	19 268
给备用数据中心的捐款		(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)	(4 228)
联合国费用超支总数		398 760	309 810	220 254	219 813	154 813

资料来源：审计委员会对秘书长关于基本建设总计划执行情况进展报告的分析。

注：

自第六次进展报告(A/63/477)起，行政当局不再单独报告应急基金和预估价格上涨情况。

自第八次年度进展报告(A/65/511)起，定期报告连带费用和备用数据中心总支出估计数。

2015 年 3 月数据为行政当局送交审计的数据。

附件二

各项建议执行情况

大会届会/段落	建议概述	行政当局关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	审计委员会关于执行情况的 评述——2015 年 4 月				已由审计 委员会 了结
				已完全 执行	执行中	未执行	
第六十七届会议/ 第 83 段	行政当局同意审计委员会的建议，即管理事务部 (a) 试行灵活工作空间战略，不再按 1 比 1 的比率为每个人配备办公桌；(b) 评估采用灵活工作空间战略可能造成的业务和财务影响，以便就翻修现有办公空间或获取新办公空间问题提出建议，从而减少联合国以后的空间需求。	秘书处大楼第 18 和 19 层的部分区域于 2014 年 10 月开始试点。秘书长关于联合国采用灵活工作空间战略问题全面业务论证的报告对试点作了详细介绍(见 A/69/749，第 26-42 段)。试点包括实行一人少于一张办公桌/一个工作空间的做法。大会已核准在秘书处大楼 26 个楼层和 FF 大楼 8 个楼层实施灵活工作空间战略。秘书处也将秘书长报告所述灵活工作空间办法纳入了总部长期办公房地备选方案研究。	行政当局在灵活办公空间试点之后评估了更广泛推行该安排的预期成本和效益。虽然已取得重大进展，但审计委员会认为，在通过灵活工作空间办法提高空间利用率方面，行政当局应继续追求更高的目标。	X			
第六十八届会议/ 第 39 段	审计委员会建议，对于今后的此类项目，行政当局应根据现代项目管理的最佳做法制定基于风险的方法，用以确定、分配、报告应急资金。	参见秘书长关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的报告(见 A/69/417，第 118 和 119 段)。战略遗产计划目前使用基于风险的方法来确定、分配、报告应急基金。 已就此采取了行动。这在最近关于战略遗产计划的报告中已有明确反映，是内部控制框架和治理结构的一部分。这些原则将同样适用于其他进行中的基本建设项目。	审计委员会对着重介绍的项目的意图表示欢迎，但指出目前仍然没有联合国所有基本建设项目都必须采用的应急管理和报告标准方法。		X		

大会届会/段落	建议概述	行政当局关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	审计委员会关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	已完全 执行	执行中	未执行	已由审计 委员会 了结
第六十八届会议/ 第 69 段	审计委员会建议，灵活工作空间战略工作组 (a) 收集关于纽约所有常设和租用空间的楼房占用率和每座楼房每张办公桌占用费用的可靠数据；(b) 利用该分析更好地了解纽约和全球其他地点今后的房地需求。	秘书长关于联合国采用灵活工作空间战略的全面业务论证的报告(见 A/69/749，第 8-10 段)详细介绍了 2014 年 9 月进行的空间利用率研究。报告之后，大会核准在总部更广泛地执行灵活工作空间项目，并在 2018 年年初完成项目。办公室和其他工作空间的标准成本将根据灵活工作空间项目的执行加以调整。	行政当局聘用了一家咨询公司对纽约的房地进行分析。没有证据表明对全球所有房地进行了分析，但我们认为该建议已得到实质执行。	X			
第六十八届会议/ 第 77 段	审计委员会建议，行政当局采用涵盖使用寿命各阶段的资产投资战略，评估总部大楼整个使用寿命期间保养费用备选方案。	秘书长关于基本建设战略审查的报告(A/69/760)提供了 2018 年至 2037 年的全球资金需求预测。最新报告将提交大会第七十届会议第一期续会，其中将包括对费用备选方案的分析。	基本建设战略审查充实了现有资料，可据以更好地了解总部大楼的保养需求。行政当局需要评估主动而非被动的保养安排的费用备选方案，以便为园区找到最优解决办法。		X		
第六十八届会议/ 第 82 段	审计委员会建议，中央支助事务厅在基本建设总计划完成后，根据设施管理需求总范畴评估结果，审查现行保养合同，评估可否从今后战略商业关系中争取获得更高效益。	截至 2015 年 4 月，中央支助事务厅已落实了所有将由基本建设总计划移交的建筑系统的服务合同和内部保养安排。该厅将对服务合同管理进行大约为期一年的监测，以确定该做法是否需要改进或调整，从而确保服务水平和效率达到要求。	考虑到中央支助事务厅的这些计划，审计委员会认为该建议正在执行中。		X		
第六十九届会议/ 第 25(a)段	在大会第六十九届会议主要会期，向大会说明项目范围内有哪些项目无法作为基本建设总计划的一部分交付，并确定交付计	项目范围内的所有项目都将作为基本建设总计划的一部分交付。如在第六十九届会议主要会期提交的第十二次年度进展	行政当局认为该建议在 2014 年 8 月已得到执行。 行政和预算问题咨询委员会在 2014 年 10 月指出，完工时间				X

大会届会/段落	建议概述	行政当局关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	审计委员会关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	已完全			已由审计 委员会 了结
				执行	执行中	未执行	
第六十九届会议/ 第 25(b)段	划和所涉预算问题。基本建设总计划的部分项目预计在基本建设总计划办公室关闭后交付。	报告所述，某些项目将在基本建设总计划办公室关闭后、按照该办公室的设计和规划、在基本建设总计划核定预算内完成。此外，大会在其第六十九届会议第一期续会期间获悉，考虑到安全和安保部建议对图书馆大楼和南配楼实行“限制办公人数”，目前位于图书馆大楼和南配楼的一些职能将迁往他处。有关的活动，即翻修图书馆大楼、装修原先的北草坪大楼扩建部分地下三层和设立替代的餐饮服务区，将连同连带的基本建设总计划核定资源一并移交给中央支助事务厅，并将按照基本建设总计划办公室的规划和设计完成。秘书处将在关于基本建设总计划执行情况的下一年度进展报告中对此予以充分报告。	表和哪些项目将在基本建设总计划办公室关闭后交付等问题仍不明确。 审计委员会认为，该建议在第六十九届会议期间未得到有效执行，但有鉴于本报告 C 节所载结果，该事项现已了结。				
	为所有重大项目提供独立的项目保证。联合国目前没有提供独立的项目保证的既定方法。	我们重申先前所作评论，认为该建议已得到执行。关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的报告(A/69/417)第四节论述了项目治理和监督问题，其中提出应建立独立的咨询委员会。	该建议所涉范围超出了基本建设总计划。行政当局没有独立保证重大项目的既定方法，也没有制定方法的计划。 鉴于联合国主要项目的高风险性质，审计委员会重申，独立的保证体系很有价值，有助于突出和管理风险，使会员国在主要方案和项目中的投资获得最大限度的回报。这是许多大型组织的标准做法。				X

大会届会/段落	建议概述	行政当局关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	审计委员会关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	已完全			已由审计 委员会 了结
				执行	执行中	未执行	
第六十九届会议/ 第 25(c)段	根据目前收集的新资产运营数据审查维修安排，评估行政当局所需经费可否实现资金效益。如先前的建议所述，必须收集新资产的运营数据，如能源消费、维修模式、厂场和设备保养所需技能等，以便承包商能作出知情竞标。这应能使行政当局更清楚地了解其在资产保养方面的总体需求。	所有服务合同都是在最高性价比基础上签署的。竞标所需的新系统运营数据的获取方式包括：审查设备操作和维修手册、施工图纸、制造商网站；与基本建设总计划的关键人员开展讨论；对建议由基本建设总计划安装的设备所采用的预防性维修程序进行独立研究(由承包商代表设施管理处进行)。对大多数系统而言，依据这些资料就足可划定详细的新设备维修工作范围，并确定维修是通过外包还是内部进行更节省。在有限的情况下(建筑管理系统、约克制冷机)，在从基本建设总计划更替中了解到更多系统信息、内部工作人员获得更多新系统操作经验之前，设施管理处的做法是设法与设备制造商签署短期独家维修合同。详细的设备历史和维修记录将记录在预计将于 2015 年 11 月启动的“团结”项目厂场维护模块中。能源信息总汇和报告工具将于 2015 年 6 月上线，会提供详细报告设备能源使用情况的能力。设备工程科打算有效使用新数据来保证维修工作的进行，以确保最大限度地延长设备的使用寿命，并优化新设备的能源使用。	随着对移交给它的系统和建筑物越来越熟悉，管理经验日渐丰富，设施管理处有了更多的见解，并积累了更多的数据。行政当局应利用这些数据，确定适当的维修办法和(或)内部工作人员所需培训，以对园区进行有效维护。审计委员会认为该建议正在执行中。		X		

大会届会/段落	建议概述	行政当局关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	审计委员会关于执行情况的 评述——2015 年 4 月	已由审计 委员会 了结			
				已完全 执行	执行中	未执行	
第六十九届会议/第 25(d)段	承诺高级领导层将在灵活工作 空间项目中发挥可见的领导作 用。经验表明，与所有影响到 日常工作环境的改革倡议一 样，高级管理层以身作则是获 得工作人员的接受和支持、确 保实现预期效益的关键。	高级领导层将参与在秘 书处大楼实施灵活工作 空间项目。项目将在 2015 年 9 月至 2018 年年初实 行。	试点工作已取得重大进展。 在大会核准业务论证之后， 高级管理层“率先垂范”、 根据提议的楼面设置采用 新的工作方法仍然十分重 要。		X		
共计				2	5	1	1
百分比				22	56	11	11

15-11946 (C) 030815 050815



请回收