



第七十届会议

议程项目 134

2016-2017 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 69/274 A 号决议关于联合国秘书处全球物业管理举措的第二节提交。物业管理举措称作基本建设战略审查。

本报告载有最新资料，包括一份经过修订的实证分析，说明联合国自有建筑物和基础设施资产拟议基本建设维修总体做法的成本效益分析情况。本报告提供最新消息，介绍 2016 年 1 月发布的全球建筑项目管理准则。这一准则就各行为体在不同建设阶段的作用和责任、风险管理以及应急资金的建立和使用设定了全面政策。

本报告对秘书长上次报告(A/69/760)首次提交的基本建设维修方案作了更新，包括拟议近期在联合国内罗毕办事处、非洲经济委员会、亚洲及太平洋经济社会委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会实施的基本建设项目最新清单。本报告所载资料还涉及其他问题，包括无障碍环境和残疾人权利、全球长期办公房地需求、灵活工作场所战略等。

请大会表示注意到本报告，并请秘书长向大会第七十二届会议主要会期提交报告。

* 由于技术原因于 2016 年 2 月 5 日重发。



目录

	页次
一. 导言	3
二. 对拟议基本建设维修办法的成本效益分析.....	3
三. 物业规划和管理	6
A. 全球建筑项目管理准则	6
B. 监督和治理	6
C. 风险管理	9
D. 建立和管理项目意外开支准备金	10
四. 更新后的基本建设维修计划	10
A. 上一次报告以来取得的进展	10
B. 更新后的短期基本建设项目名单	11
五. 其它考虑因素	14
A. 无障碍环境	14
B. 总部以外办事处的长期办公房地需求	15
C. 灵活工作场所战略	16
D. 预算编制和筹资机制	16
六. 建议大会采取的行动	17
附件	
一. 作用和责任汇总表：参照项目治理结构.....	18
二. 基本建设战略审查范围内各地点执行的无障碍标准和准则.....	23

一. 引言

1. 本报告根据大会第 69/274 A 号决议第二节提交,大会在该节请秘书长对照现有的被动方式,包括通过更深入地分析生命周期重置法,更好地评估预防性维修保养计划的潜在成本和效益。
2. 此外大会请秘书长责成秘书处管理事务部中央支助事务厅确保在各个工作地点传播基本建设战略审查总结出的最佳做法和经验教训;强调指出在制定长期基本建设方案时应在其范围内包括一个优先次序战略;重申基本建设战略审查可能产生的任何涉及预算问题的提案都应遵循《联合国财务条例和细则》所规定的程序;强调必须确保在执行基本建设战略审查方面拥有适当的内部专业人员。
3. 大会还强调指出必须为残疾人消除实体、沟通或技术障碍。
4. 秘书长的上次报告(A/69/760)介绍了初步审查得出的结果和结论,包括一个为期 20 年的基本建设维修计划。根据这个计划,将在自 2018 至 2037 年的 20 年中进行一系列基本建设维修活动。计划是根据审查工作的下述主要既定目标拟定的:为代表团成员、游客和工作人员长期提供安全和健康的工作环境;遵守《残疾人权利公约》的规定;保持物业价值,最大限度地提高现有空间的使用效率,更新楼内系统,换用能效更好的设施;在基本建设修缮项目期间保护具有遗产价值的资产,最大限度地减少对工作的干扰。
5. 审查的范围涵盖 8 个地点(亚的斯亚贝巴、曼谷、贝鲁特、日内瓦、内罗毕、纽约、圣地亚哥和维也纳、)以及各区域委员会的 20 个次区域办事处和阿鲁沙刑事法庭余留事项国际处理机制。这也是本报告的审查范围。
6. 本报告的目的是提供最新资料,说明正在拟订和完善中的 20 年期滚动基本建设计划,并介绍对几个拟议项目进行的详尽可行性研究的现状。本报告特别提供以下方面的最新资料:渐进式再资本化物业维修办法(即主动办法)与出了故障再维修的办法(即被动办法)相比所具有的成本效益;全组织建筑项目管理政策准则的拟定工作完成。
7. 本报告以及今后关于基本建设战略审查的所有报告,都旨在发挥规划工具的作用,协助大会审议涉及全组织基本建设规划的贯穿各领域的政策问题,提前着手考虑和规划未来的基本建设需要。本报告不寻求核准具体项目提案。根据大会第 69/274 A 号和其他有关决议,这类提案将在拟议方案概算中(一般在第 33 款下)提出,或作为单独提案提出,请大会根据每个提案的具体情况逐案进行审议。

二. 对拟议基本建设维修办法的成本效益分析

8. 为响应大会要求,对照现有的被动方式,包括通过更深入地分析使用生命周期重置法,更好地评估预防性维修保养计划的潜在成本和效益,中央支助事务厅聘请一家专业费用估算咨询公司对秘书长上次报告中提出的两种方法进行了对

比分析。上次报告第五节提出了两种办法：(a) 递进式再资本化，即主动办法，在建筑物的整个寿命周期逐步而有序地进行基建改造，从而避免规模更大和风险更高的维修；(b) 出了故障再维修，即被动办法，等建筑物无法运作或其使用寿命完结时才进行整体或部分更换。

9. 秘书长的上次报告举了一个虚例，即一座价值 1 亿美元、使用寿命为 50 年的建筑，要将其使用寿命延长至 100 年(实际上是增加一倍)，采用不同维修办法将各需多少费用，从而说明递进式再资本化办法更具成本效益。然而这个例子既不是从联合国秘书处基础设施资产组合中找来的基于具体数据的实例，也没有说秘书处采用这种办法可望大约节省多少钱。

10. 因此秘书处在本报告所述期间，对基本建设战略审查范围内的所有工作地点的全部资产进行了一次全面分析，并对两种基建维修备选办法在 50 年期间的各自预测费用进行了估算。分析结果载于下文。

成本效益分析所用工作方法

11. 为了进行全面比较，小组首先选定几座具体建筑物作为详细分析和个案研究的对象。这些建筑物是：纽约总部秘书处大楼、会议楼和大会大楼；曼谷亚洲及太平洋经济社会委员会(亚太经社会)秘书处大楼和会议大楼。选择这 5 栋建筑物是因为它们在初期建筑费用、翻修费用、所在地气候条件、建筑类型、一般市场条件、项目“软性”费用和“周转空间”(即施工期间的临时办公房地)费用等方面，具有广泛而丰富的代表性。

12. 小组根据重置成本毛额对每座建筑的物业价值作了详细分析，按建筑物 4 个主要构成部分——上层建筑、屋顶、内部装修和楼内系统——以及更细的类别分别列出。例如楼内系统部分进一步分为电力、机械、管道、传送和低压系统。

13. 应当指出，行政和预算问题咨询委员会在关于基本建设战略审查的报告(A/69/811)中提出的意见和建议，其中有一条是，今后确定未来基本建设投资所需资源水平时，应采用一种具有可靠性和一致性而又切实可行的估值方法。鉴于采用国际公共部门会计准则之后，建筑物和基础设施资产按重置成本而不是按市场价值估值，因此重置成本就成为预测未来基本建设需求的理想依据。

14. 小组接着确定了一套共同的建筑物维修目标和用于成本效益分析的假设。目标包括(a) 至少维持物业的当前价值，以 2015 年的费用和“简单”计算结果为基准(即不计货币、通货膨胀和建筑费用上涨因素)；(b) 把建筑物的使用寿命延长 50 年(即把已有 50 年楼龄的建筑物的使用寿命增加一倍)，并记录这 50 年期间的基建维修总费用。这项分析假设建筑物已按最低运作标准进行升级，开始时剩余使用寿命为 50 年；因此使用重置成本毛额的总额。

15. 无法量化的效益(例如业务连续性和遵守最低运作标准)没有考虑在内；只能够对量化的效益进行分析。

16. 小组随后用两种备选办法分别测算五个案例各自的基建维修总费用，得出每个案例次级构成部分的差别百分比。最后小组按比例对本组织全部资产组合中的所有建筑物进行同样估算。

17. 表 1 摘要列出分析结果。

表 1

基本建设维修方案两种备选办法的成本效益分析结果

(美元)

工作地点	重置成本毛额 (所有资产)	备选办法 1—— 递进式再资本化 (美元)	备选办法 2—— 出了故障再维修 (美元)	差别(美元)	差别 (百分比)
总部	1 993 653 759	1 548 783 715	2 289 723 252	740 939 538	32
日内瓦办事处	1 090 661 196	867 115 401	1 189 970 577	322 855 176	27
内罗毕办事处	152 583 055	77 551 701	130 666 169	53 114 469	41
维也纳办事处	—	—	—	—	—
亚太经社会	141 430 089	130 054 400	221 248 373	91 193 973	41
拉加经委会	66 828 409	41 687 358	67 003 537	25 316 180	38
非洲经委会	317 037 785	246 985 490	362 537 181	115 551 691	32
西非经社会	624 381	—	—	—	—
共计	3 762 818 673	2 912 178 063	4 261 149 090	1 348 971 026	32

18. 递进式再资本化办法与出了故障再维修办法相比，50 年费用总差额大约为 1 350 000 000 美元，即 32%。这等于每个两年期平均节省约 54 000 000 美元，所以更具成本效益。

19. 递进式办法除了可使基建项目产生可量化的成本效益外，还能为本组织带来其他可量化的效益，比如在运行状况良好的建筑物中持续进行的维修工作的成本效益。2015 年 6 月审计委员会在其基本建设总计划报告(A/70/5(Vol. 5))中估计，从长期看持续维修工作预计可节省高达 12% 的费用(第 53 段)，主要是资产运行费用减少。

20. 递进式再资本化办法还可以带来以下重要的非量化效益：

(a) 通过主动维持楼内系统，减少故障风险，使会员国代表、工作人员和游客免遭意外故障；

(b) 通过提前规划基建项目，提高项目实施期间的业务连续性；

(c) 使会员国提前得知需要多少资金，也因此形成稳定供资的机会，避免不规则或临时性供资。

21. 尽管可能产生上述效益，但如秘书长上次报告所述，初次基本建设战略审查所列并由本次报告进一步阐述的最初几个两年期的基建项目，主要目的是使建筑物达到现代、安全和效率标准。

22. 此外，虽然秘书处认为，对照物业价值毛额估算资本再投资所需资源水平，这样做本身就很有用，从对照行业最佳做法角度看也有益处，但本报告呈报这个分析，并不是为了将其作为确定所需资源的一个决定因素。上次报告初步提出的所需资源总额，特别是今后几个两年期的所需资源，将继续按实际需求进行评估确定。

三. 物业规划和管理

A. 全球建筑项目管理准则

23. 秘书处一直在努力把本组织的最佳做法纳入实际项目管理程序，为此中央支助事务厅海外物业管理股编写了建筑项目管理准则，用于实施大型建筑项目。准则已经完成并于 2016 年 1 月分发总部和总部以外办事处。

24. 准则旨在协助项目所有人及其指定的行政和项目主管对联合国秘书处各办事处的建筑项目进行有效管理。

25. 准则以整体观点看待大型项目，将其置于联合国组织进程背景之下。准则要达到的目的包括：

(a) 界定下述各个项目阶段以及每个阶段的相关组织进程，包括采购、行政和立法进程；



(b) 界定各行为体(包括联合国内部行为体和提供订约服务的外部行为体以及东道国当局)在项目各管理阶段的作用和责任；

(c) 分享秘书处过去大型建筑项目的最佳行业做法及经验教训。

26. 准则与基本建设战略审查之间显然有关联，因为基本建设规划是本组织执行任何基建项目的一个先决条件。这种规划包括制定企划案，确定项目目标，评价备选实施方案。

B. 监督和治理

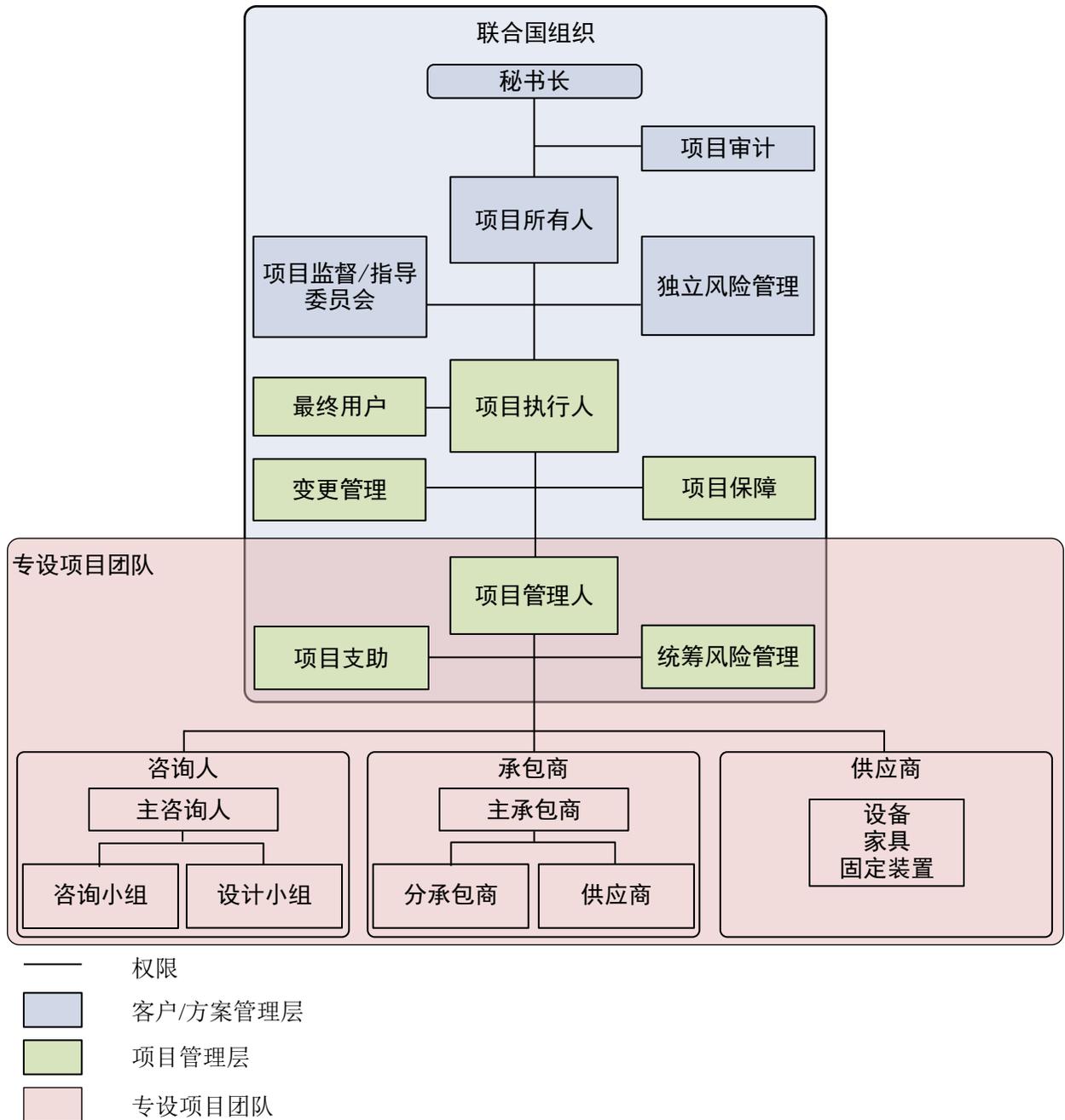
27. 如秘书长上次报告所述，根据秘书长关于中央支助事务厅的组织的第 [ST/SGB/2013/1](#) 号公报，中央支助事务厅负责协助总部以外办事处和各区域委员会管理其物业和建筑项目并提供协调。

28. 海外物业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和审查产生的项目。纳入基本建设战略审查范围的本组织自有建筑物和基础设施资产楼龄老，数量多，价值高，需要立即开展工作，改进资产状况。2010年以来海外物业管理股的工作量大幅度增加，当时在建项目总价值仅4 800万美元，而2016年的在建项目总价值超过9亿美元，另外还在规划其他项目，价值超过1亿美元。在这方面，秘书长打算审查海外物业管理股的能力，在2018-2019两年期拟议方案预算中提出提案。

29. 中央支助事务厅遵循大会近期关于该厅治理和作用的各项决议包括大会第70届会议主要会期通过的有关决议开展工作。关于非洲经济委员会(非洲经委会)非洲会堂的翻新，大会强调中央支助事务厅应积极监督该项目，确保基建项目的中央监管，包括风险管理和吸取经验教训。关于亚太经社会秘书处大楼的抗震改造，大会强调纽约秘书处和曼谷亚太经社会之间必须要有指导、互动和协调，上下级关系要明确。

30. 下面的通用组织结构图取自建筑项目管理准则，实施基建项目的办事处可同中央支助事务厅协调，根据这个图建立项目的具体组织结构(附件一载有汇总表，分别列出参照项目治理结构中的各项作用和责任)。

项目组织图



31. 秘书处还正为管理这些项目(亚太经社会为拟议项目)分别与非洲经委会和亚太经社会订立具体管理和协调协议。这些协议将参照《建筑项目管理准则》界定的通用作用和责任订立。

32. 中央支助事务厅继续发挥作用，为其他现有项目提供技术指导和咨询，包括联合国日内瓦办事处的战略遗产计划、阿鲁沙刑事法庭余留事项国际处理机制的新设施和贝鲁特西亚经济社会委员会(西亚经社会)的防爆项目。

33. 此外秘书处打算请内部监督事务厅对基本建设战略审查产生并经大会核准实施的基建项目进行定期审计。

C. 风险管理

34. 还根据大会的有关决议，以及审计委员会关于纽约基本建设总计划和日内瓦战略遗产计划的建议，全球建筑项目管理准则将重点放在风险管理问题。

35. 准则规定，秘书处开展的所有大型基本建设项目应包括风险管理规划和办法，以确保即使遇到可能对项目产生不利影响的威胁或行动，也能按照大会核准的总体时间表、范围和预算成功完成这些项目。

36. 至少应该设立一个风险登记册并定期更新，并应查明项目任何可能的各种类型风险，如技术、行政、采购和订约、资源、治理、东道国执行、利益攸关方、安全和安保。设立这个风险登记册有助于项目小组做出周全的风险决策，顺利实现项目的目标和产出。

37. 对于大型复杂项目，风险登记册应包括一项定性分析，按照风险的可能性(不可能、可能或很可能)和影响程度(低、中或高)对风险评分。此外，应进行量化分析，模拟发生风险的潜在财务影响以及预期项目费用总额。

38. 对于最大最复杂的项目，如日内瓦战略遗产计划和亚的斯亚贝巴非洲会堂的翻修，风险管理服务应由一个独立实体执行，直接向项目所有人报告。

39. 对于所有项目，应制订并密切监测风险缓解措施。表 2 对风险管理程序作了概述：

表 2
风险管理进程

任务	交付成果
风险管理规划	风险管理计划
确定风险	项目风险登记册
风险分析(定性和(或)定量)	按高、中、低排列的风险排行榜以及对实现项目目标的可能性分析
风险应对措施	风险应对计划，包括下列中的一项或多项：残余风险、次级风险、变更控制、意外准备(时间或预算)以及对修订项目计划的投入

任务	交付成果
风险监测和控制	变通计划、改正行动、项目变更请求，以及更新风险应对计划和今后项目的风险识别核对表

D. 建立和管理项目意外开支准备金

40. 根据业界最佳做法、审计委员会的建议、最近的大会各项决议，并根据秘书处实施的基本建设项目的经验教训，中央支助事务厅已经制定了关于在项目预算内设立和管理项目意外开支准备金的准则。

41. 大会在第 70/248 号决议关于亚的斯亚贝巴非洲经委会建造工作的第九节和关于日内瓦战略遗产计划的第十节中强调，为修建项目批准的意外开支准备金旨在提供必要保障，以应对项目实施过程中出现的意外成本超支情况，着重指出项目应急款的估计应以所查明的项目各阶段的相关风险为依据，并要求在项目基本成本之外单独列报应急款估计数。大会又决定未动用的项目应急款可结转至之后的年份，并随着原有风险消失以及新风险的出现，根据行业最佳做法重新分配，并决定所有未动用的剩余应急资金应在项目结束时交还会员国。

42. 上述量化风险分析应当用来确定编入大型项目预算的意外开支准备金的数额。定性分析应在初级规划阶段完成之后和设计阶段开始之时进行，在这个实施阶段，人们已掌握充分的设计和费用估算信息，而项目的总资金尚未审批。在此阶段之前，可按照行内惯例使用一种决定方法，即直接将一个百分比适用于基数估计，因为这时人们尚未掌握充分的设计和费用估算信息，未能准确了解风险的影响及其可能性。

43. 意外开支准备金的使用和管理应正式记录在案，并通过一个包括应急支出授权、持续监测和报告在内的结构化程序加以正式控制。应当确立核准使用意外开支准备金的适当授权。还应在项目持续期间，在每个报告中对意外开支准备金的使用情况进行评价和评估，说明实际用了多少，还剩余多少。

四. 更新后的基本建设维修计划

A. 上一次报告以来取得的进展

44. 自上次报告以来，项目中央数据库已经完成，总部和总部以外办事处和区域委员会工作人员培训于 2015 年 5 月在设施管理人年度会议内完成。虽然这标志着初步基本建设战略审查正式完成，但将根据项目优先事项的演变以及新出现的业务转型举措、组织政策和任务不断对审查结果和数据库进行更新。

45. 此外，属于公共部门会计准则术语中所说的“建造中资产”即时间跨度超过一个财政期的建筑项目已成功输入“团结”系统，目前正在由“团结”系统的必要地方项目小组加以管理。总部的海外物业管理股有能力在“团结”系统中监测这些项目，使所有内部项目成员在确定一个特定项目完成程度时更加明确和一致。

B. 更新后的短期基本建设项目名单

46. 大会第 69/274 A 号决议中强调指出，在制定长期基本建设方案时，应在其范围内包括一个优先次序战略。秘书处确认，最初提议的项目已根据需求评估排列了优先次序。上次报告图 1 列出了 2013-2027 年期间短期资本支出项目和其他项目清单，并根据如下三个主要目标将其分类：

(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；

(b) 现代化和物业保值：更新楼内过时的重要系统，以达到行业标准，并根据使用寿命周期法重置楼内系统，以使物业保值；

(c) 方案目标：应对不断变化的客户需求。

47. 各项目按照优先次序排列，同时考虑到总部和总部以外办事处的组织能力的局限性。然而，在进一步审议后，秘书处经与联合国内罗毕办事处协商，认为扩大和更新内罗毕办事处会议设施的两个项目(上一份报告图 1 中称为“东会议室”项目和“西会议室”项目)不可再被视为一个优先事项，但可在今后再次讨论。所有其他项目仍然是本组织的优先事项。

48. 此外，鉴于上次报告的范围是 2018 年至 2037 年，报告所列清单没有明确说明已确定的每一项目的预计总费用估计数，即该表格中未列出 2016-2017 两年期预计所需经费，包括若干项目必要的预先规划和设计活动。大会第 70/247 号决议核准了秘书长 2016-2017 两年期拟议方案预算中所列与初步基本建设战略审查包括的项目直接相关的资源。

49. 为使大会更全面地了解所需经费总额，已对 2016-2017 两年期所需经费作了更新(见表 3)。

表3
近期基本建设项目和其他建筑工程排序
2015-2027年期间预计时限和资本需求
(百万美元)

项目	需求	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年
1. 已核准或正在进行的基本建设项目														
总部——基本建设总计划	2,309.1													
联合国日内瓦办事处——战略遗产计划	836.5 ^a													
阿鲁沙刑事法庭余留事项国际处理机制——新项目	8.8													
西亚经济委员会——联合国房地，防爆项目	5.7													
非洲经济委员会——非洲会堂翻新	56.9													
2. 长期办公房地需求														
总部——长期办公房地														
估计费用：	待定													
3. 预计的近期基本建设项目														
3.1 人身安全目标														
亚洲及太平洋经济社会委员会——秘书处大楼														
估计费用：	35.1		0.4	8.6	5.5	5.9	4.6	5.1	5.1					
非洲经济委员会——旧办公楼														
估计费用：	13.7						3.1	5.3	5.3					
3.2 现代化目标														
联合国内罗毕办事处——A-J办公区														
估计费用：	44.1			0.6	21.8	21.8								
联合国内罗毕办事处——场地基础设施														
估计费用：	18.8				3.1	4.2	5.4	6.1						
拉丁美洲和加勒比经济委员会——北楼														
估计费用：	7.1			0.1	1.6	5.5								
3.3 方案目标														
非洲经济委员会——餐厅和图书馆														
估计费用：	12.5			0.4	2.3	4.7	2.5	2.5						
预计项目的估计费用：				1.4	34.3	45.1	12.4	19.0	5.1					
4. 正在进行的建筑、改建、装修和主要维修项目(方案预算第33款)														
估计费用：				待定	76.5	74.9	77.8	89.7	111.2					
基本建设维修总需求估计数：					110.8	120.0	90.2	108.7	116.3					

图例：

- 规划与设计阶段
- 建造阶段
- ▨ 完成后活动
- ▤ 尚未核准项目的实施阶段
- ▥ 尚未核准项目的规划阶段

说明：

- a. 战略遗产计划所需资源以瑞士法郎计
- b. 亚太经社会的860万美元（最初拟议的900万美元的余额）仅用来占位——实际数额将在向大会第七十一届会议提交的详细研究报告中确定
- c. 旧办公楼初步设计费用包括在2016-2017两年期餐厅/图书馆费用中

50. 上述拟议项目概述如下：

联合国内罗毕办事处——重置 A 至 J 号办公区

51. 正如秘书长关于基本建设战略审查的前次报告第 34 段所述，初步计划是重置预制办公区 A 至 J。建议这样做的原因是，这些办公区是于 1974 年作为临时设施建造的，现已 40 年之久，已经超过其使用寿命，迫切需要重置。其目的是创造一个更现代、灵活、高效的工作空间环境，使大院能够容纳更多的工作人员，并符合所有当地和国际建筑规范。

52. 在 2016-2017 两年期，联合国内罗毕办事处将开展一项可行性研究和初步项目范围审查，包括结构、地震和详细的空间使用研究。此外，该办事处打算启动一个灵活工作场所战略试点，其结果将向大会报告，并纳入最终的拟议大楼设计中。项目的总估计费用已经更新，包括了以前估计数中未包括的设计费用。

联合国内罗毕办事处——更新和改进整个院落的基础设施

53. 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规范的问题，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：

(a) 能源基础设施：主要电力供应、备用发电机供电、主要开关室之间的输电冗余链路，以及更新东道国当局供电和光伏装置等；

(b) 水管理基础设施：更新供水供应、储存罐、助力泵、高压环网、灭火储水罐和分配系统等；

(c) 废物管理基础设施：新的化粪池和处理厂和老街区污水网络、整修现有的整个院落氧化塘和湿地等；

(d) 交通基础设施(停车场和进出通路)：新的二级安全通道、更换西区停车场，并在东停车场新增建一层；

(e) 改善火警检测和报警器：对所有建筑物内的火警探测器进行测试并根据需要进行替换和补充，在所有各区安装带备用电池的紧急照明设备，为全院建筑物标出紧急撤离标志，在 M-X 区增添更多的喉轱等。

拉丁美洲和加勒比经济委员会——北楼翻修

54. 正如关于基本建设战略审查的上次报告所述，北楼建于 1989 年，最初设想是作为一个临时建筑。鉴于其楼龄及其临时性质，维护费用很高，改造费用将十分高昂。因此，建议的行动是进行全面建筑翻修，保留主要结构，增强防火性能，更换屋顶、外墙和内部装修。此外，拉加经委会打算在该建筑内启动灵活工作场所战略。

55. 在 2016-2017 两年期，拉加经委会将开展一项可行性研究和初步范围审查，包括结构、地震和详细的空间使用研究。应当指出，2016-2017 两年期期间印刷大楼内部空间职能改造的提案也将支持未来的北楼翻修，因为印刷大楼届时可以作为施工期间的周转办公楼。

非洲经济委员会——旧办公楼、图书馆和餐厅楼

56. 正如上次报告所述，图书馆和餐厅的翻修提案将包括结构加固、厨房改造、外表更新、内部和电梯更新、能效措施、更换水管、更新机械和电气系统及改造污水处理系统。由于这些建筑履行的方案职能主要不是会议或办公室空间，这个项目被列为“方案要求”而不是“人身安全”，但这些建筑确实需要进行结构和机械加固，以使其符合普遍的人身安全和建筑法规要求。

57. 在 2016-2017 两年期，非洲经委会将检查旧办公楼、图书馆和餐厅的外表和结构，并设计图书馆和餐厅综合体。这些资源还将用于评价初步规划项目的周转空间需求。基本建设战略审查提出的总体建议将确保非洲会堂和随后拟议的旧办公楼、图书馆和餐厅翻修完毕之后，能够适当长期解决院落西侧所有建筑物问题。项目的总估计费用已经更新，包括了以前估计数中未包括的设计费用和意外开支。

五. 其它考虑因素

A. 无障碍环境

58. 大会关于全面实现对残疾人包容和无障碍的联合国的第 70/170 号决议请秘书长向大会第七十一届会议提交一份综合报告，说明与合理便利有关的现有条例的现状和适用情况及设施和服务的现状以及需要改进哪些领域，以确保联合国系统，包括各机构、基金和方案及各区域办事处，按照通用设计提供完全无障碍环境和合理便利。

59. 鉴于无障碍环境是基本建设战略审查的关键目标之一，秘书处已在审查的第一阶段确定了本次审查范围内的 8 个主要地点分别适用哪些现行的国际和地方无障碍法规；附件二列出了这些法规。

60. 审查所拟议的每个项目都包括无障碍方面，每个翻新项目的主要目标都包括使现有大楼达到法律规定的最低要求。此外，秘书处打算除了达到最低要求以外，还要力争在项目的通用设计和合理便利方面采取国际最佳做法。

61. 中央支助事务厅的代表正在积极参加部门间无障碍环境工作队的工作，旨在建立适用联合国的最佳做法。该厅还将为即将发布的报告提供资料，等待大会的相关决定，并准备将其纳入今后的基本建设战略审查报告。

B. 总部以外办事处的长期办公房地需求

62. 大会第 69/262 号决议第七节(关于联合国总部 2014 至 2034 年的长期办公房地需求)请秘书长在其关于基本建设战略审查和全球服务提供模式的报告范围内,酌情提供关于包括日内瓦、内罗毕和维也纳办事处及各区域委员会在内的联合国总部以外办事处的长期办公房地需求的资料。

63. 表 4 是这些工作地点目前的员额数量一览表。

表 4

总部及总部以外办事处的员额数量

工作地点	工作人员 (仅秘书处)	自有大楼 的数目	自有大楼 内秘书处 工作人员	租赁大楼 的数目	租赁大楼内 秘书处工作 人员的人数	联合国秘书处自有 和租赁大楼内的 工作人员总数 ^a
总部	8 500	9	4 800	8	3 700	8 850
联合国日内瓦办事处	3 500	33	2 800	2	700	3 500
联合国维也纳办事处 ^b	1 160	17	1 140	1	20	6 000
联合国内罗毕办事处	1 000	39	1 000	0	0	3 500
非洲经济委员会	1 480	20	1 410	8	70	2 650
拉丁美洲和加勒比经济委员会	850	9	670	7	180	850
亚洲及太平洋经济社会委员会	900	3	900	9	不适用	2 000
西亚经济社会委员会 ^b	450	2	450	0	0	450
共计	17 840	132	13 170	35	4 670	27 800

^a 包括专门机构、基金和方案以及联合国附属实体。

^b 联合国维也纳办事处和西亚经济社会委员会设在捐赠的使用权设施; 将其列在“自有”一栏仅为列报目的, 以与商业租赁相区分

64. 只有纽约和日内瓦办事处将大量秘书处工作人员安置在租赁空间, 而各区域委员会只在次区域办事处将少量工作人员安置在租赁空间。正在通过长期办公房地研究(见秘书长关于这一问题的最新报告 [A/70/398](#)), 解决纽约秘书处工作人员的长期办公房地需求。同时, 正在通过联合国日内瓦办事处战略遗产计划(见秘书长关于这一问题的最新报告 [A/70/394](#) 和 [Corr.1](#)), 解决日内瓦秘书处工作人员的长期办公房地需求, 根据战略遗产计划, 目前在租赁空间办公的联合国人权事务高级专员办事处的 700 名工作人员将搬入日内瓦办事处大院。

65. 因此, 基本建设战略审查的范围迄今主要侧重于维护秘书处工作人员所在的现有自有资产, 而不包括秘书处为了吸引更多专门机构、基金和方案搬入联合国现有自有设施而开展的任何协同努力。如果大会指示秘书长在基本建设战略审查中考虑专门机构、基金和方案的需求, 则今后的报告可加入这方面的最新资料。

66. 大会第 70/248 号决议请秘书长向大会第七十一届会议主要会期报告全球服务提供模式的开发情况，并考虑到所有正在实施的业务转型举措的经验教训和最佳做法，联合国所有现有基础设施的使用情况，包括总部以外基础设施的使用情况。

C. 灵活工作场所战略

67. 秘书长将向大会第七十届会议续会第一期会议提交关于在纽约执行灵活工作场所战略的进度报告。

68. 报告不仅说明在纽约取得的进展，还指出秘书处下一步打算继续支持联合国日内瓦办事处将灵活工作场所战略纳入战略遗产计划，并为其他感兴趣的办事处提供支持，其中包括本报告提到的联合国内罗毕办事处、设在圣地亚哥的拉加经委会和设在曼谷的亚太经社会。

69. 如果执行“团结”项目、灵活工作场所战略和全球服务提供模式导致基本建设战略审查范围内各工作地点的人员配置和(或)指定的席位总数相比现在的情况出现重大变化，今后的基本建设战略审查报告将对这些变化作出应对。但与此同时，秘书长认为管理和监管本组织的物业资产应采取谨慎的做法，即对这些资产积极进行基本建设维修，这不仅仅是为了维持物业的价值，更重要的是为了持续确保会员国代表、工作人员和游客的安全。

70. 此外，鉴于基本建设战略审查所拟议的项目旨在为本组织提供更现代化和更灵活的工作环境，而这种环境只会支持正在进行的其他业务转型，因此秘书长认为，这些项目应相应地成为优先事项。

D. 预算编制和筹资机制

71. 首次基本建设战略审查的首要目标是准确地估算和预测基本建设所需资源，结果主要用作规划文件。其次，审查还提出了可能的备选筹资办法供会员国审议，旨在建立能更好反映基本建设项目多年期性质的机制。提出待进一步审查的一个备选方案是，在主要维修、改建和装修项下核定的两年期方案预算资源之外，设立一个独立的多年期基本建设储备基金，用于支付固定资产的基本建设投资。

72. 此外，联合国系统行政首长协调理事会在 2008 年对联合国及各附属组织的基本建设预算结构和筹资情况进行了调查。大多数组织制定了关于编制基本建设预算的政策；一些组织将资金水平与总体资产管理方案挂钩，如跟踪资产折旧水平和安排重置时间，或设立一个既定目标，将资金水平与资产总价值挂钩。若干组织设立了专门的基本建设基金，并利用多种收入来源补充资金。

73. 然而，鉴于大会第 69/274 A 号决议回顾了第 68/247 B 号决议，重申基本建设战略审查可能产生的任何涉及预算问题的提案都应遵循《联合国财务条例和细则》所规定的程序，秘书长在现阶段不再选择设立独立的基本建设储备基金。根

据大会审议本报告后提出的进一步指导意见，今后的报告可以提供关于可能的筹资机制的更多资料。

74. 除了进一步考虑上述理由外，秘书处还参考了大会近期关于各基本建设项目的决议，包括第 70/248 号决议关于非洲会堂项目的第九节、关于战略遗产计划的第十节和关于亚太经社会拟议的减轻地震影响项目的第十二节。大会该决议鼓励秘书长争取自愿捐款和其他可能的替代筹资机制，并注意到东道国发挥的重要作用。

六. 建议大会采取的行动

75. 建议大会：

- (a) 表示注意到本报告；
- (b) 请秘书长向第七十二届会议主要会期提交关于长期基本建设维修方案(2018 至 2037 年)的最新报告。

附件一

作用和责任汇总表：参照项目治理结构

作用	一般信息	主要责任
大会 又称： • 投资决策者 • 客户 • 雇主 • 项目主办人	—	<ul style="list-style-type: none"> • 授权投资和企划案 • 授权项目所有人及核准所需资源 • 授权超过核定限额的变动和修改
项目审计 又称： • 质量保证 • 调查组 • 审计师	联合国系统的有关角色： <ul style="list-style-type: none"> • 审计委员会 • 内部监督事务厅(监督厅) 报告给： <ul style="list-style-type: none"> • 大会 • 秘书长(分别报告) 	<ul style="list-style-type: none"> • 向客户/所有人保证项目会满足本组织的具体业务需求，项目得到高效执行并符合本组织的细则和条例 • 向客户/所有人保证合同管理符合其条款和条件 • 通过审计、调查和检查，评价项目业绩/执行情况 • 向客户/所有人提供关于项目及其进展的独立信息
项目所有人 又称： • 方案管理人 • 方案主任 • 高级责任所有人	联合国系统的有关角色： <ul style="list-style-type: none"> • 副秘书长 • 助理秘书长 • 其他 提名者： <ul style="list-style-type: none"> • 秘书长；由大会核准 报告给： <ul style="list-style-type: none"> • 大会 • 秘书长、副秘书长、助理秘书长 	<ul style="list-style-type: none"> • 对项目成功承担个人责任 • 担任客户和项目之间的接口人 • 挑选和任命项目执行人和独立顾问，提供所需的知识和专长(如风险、预算和福利等方面的管理) • 设定项目制约因素的公差，供项目执行人制定决策(成本、时间、范围、质量、风险、效益) • 提供资源，以便成功执行项目 • 建立方案治理结构 • 确保业务需求明确且得到保护 • 监督和保护企划案和预算 • 提出建议及报告进展、问题、例外情况和风险 • 按照授权核准例外情况、变动和修改 • 授权设计，就上报的问题和风险提出建议，进行核定限额以外的变动和修改，结束项目及接管对项目产品的所有权

作用	一般信息	主要责任
项目监督 又称： <ul style="list-style-type: none"> • 指导委员会 	联合国系统的有关角色： <ul style="list-style-type: none"> • 联合国各部厅的高级官员 • 中央支助事务厅 提名者： <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有人 报告给： <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有人 	<ul style="list-style-type: none"> • 为项目所有人提供授权的监督、咨询和支助服务 • 支持决策进程，为此提供咨询、指导、组织/技术知识和专长；确保项目治理结构满足本组织和项目的需要 • 确保本组织战略、细则和条例纳入项目的管理框架 • 确保项目的制约因素(成本、时间、质量、范围、风险、效益)没有超出核定限额，而且项目的进展符合既定的里程碑 • 确保适当执行沟通和利益攸关方信息战略 • 确保项目交付的产品符合其预期目的，提供期望的效益，并达到企划案的既定目标 • 向项目所有人报告项目的总体进展以及上报的问题和例外情况
独立风险管理	联合国系统的有关角色： <ul style="list-style-type: none"> • 联合国外部 提名者： <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有人 报告给： <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有人 	<ul style="list-style-type: none"> • 外包的项目监督职能，以确保独立性 • 评估风险，向所有人/执行人提供独立于项目的第二意见，并评估这些风险可能造成的财务影响 • 评估项目执行人上报的风险和问题，向项目所有人提出如何应对这些风险和风险的建议 • 协助向项目所有人保证，项目风险可能产生的影响不会超过核定限额(成本、时间、质量、范围、效益)
项目执行人 又称： <ul style="list-style-type: none"> • 项目主办人 • 项目主任 • 客户代表 • 所有人代表 	联合国系统的有关角色： <ul style="list-style-type: none"> • 符合条件的个人 提名者： <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有人 报告给： <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有人 	<ul style="list-style-type: none"> • 担任项目所有人和项目之间的接口人 • 支持项目所有人 • 负责交付项目；核准项目管理人将采取的行动 • 挑选和任命项目管理人 • 协调和指导用户的投入，以尽量减少重大风险(如验收争端、不可控的变化等)，满足业务需求 • 在授权范围内作出决定，领导项目取得成功 • 建立项目组织结构及核准项目小组 • 制定和保护企划案 • 授权项目管理人管理项目制约因素的公差(成本、时间、范围、质量、风险、效益) • 核准项目取得成功所需的资源

作用	一般信息	主要责任
项目保证	联合国系统的有关角色： <ul style="list-style-type: none"> • 符合条件的个人 提名者： <ul style="list-style-type: none"> • 项目执行人和(或) • 用户 报告给： <ul style="list-style-type: none"> • 项目执行人 	<ul style="list-style-type: none"> • 监督拟定企划案、战略简报、项目执行计划，项目简报和效益审查计划(进行前后比较的基线) • 集中全力实现效益 • 确保在拟定设计方案时听取倡导人和用户的意见 • 核准设计 • 核准项目管理人员的行动 • 核准例外情况、变动和修改 • 确保项目提供预期的质量成果，并遵守适用的细则、条例和合同 • 提出建议及报告进展、问题、例外情况和风险 • 确认验收所有项目产品 • 核准结束项目 • 向项目执行人保证项目管理战略及其实施符合本组织细则、条例和标准 • 向项目执行人和用户保证项目管理战略适于交付满足用户(客户)要求和效益预期的项目成果 • 保证项目的制约因素(成本、时间、范围、质量、风险、效益)得到妥善的管理 • 保证在整个项目期间，在所有人、执行人与用户之间建立和维护良好的沟通及联络 • 确保合适的人员参加项目工作，对项目工作人员进行适当的培训 • 在规划、制定、监测和控制项目执行期间协助项目管理人员，确保遵守本组织战略、细则和条例 • 持续参与，直至招标阶段尽早开始；负责确认效益得到实现 • 确定各项目需求的愿景(如信息技术、安保等) • 确定产品使用者的需求和质量预期 • 评估和确认项目办法的可行性 • 确保简报文件(企划案、质量管理战略、战略简报和项目简报、概念设计、详细设计、技术设计)明确说明质量预期
最终用户	联合国系统的有关角色： <ul style="list-style-type: none"> • 信息技术 • 安保 • 会议事务 • 新闻 • 商务活动 • 持续性 	
又称：		
<ul style="list-style-type: none"> • 倡导人 • 高级利益攸关方(内部) • 用户 		

作用	一般信息	主要责任
项目管理人	<ul style="list-style-type: none"> • 设施管理 • 其他 提名者： <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有人 报告给： <ul style="list-style-type: none"> • 项目所有人和(或) • 项目执行人 	<ul style="list-style-type: none"> • 确定成品和效益的评估标准 • 确保交付的设计质量符合要求 • 确保项目产出符合质量预期 • 挑选和任命用户，主持相关的用户小组讨论会 • 审查及核准设计计划 • 为拟定设计方案(而非设计本身)持续提供功能方面的意见 • 参与设定质量预期 • 审查及评价设计计划
又称：	联合国系统的有关角色： <ul style="list-style-type: none"> • 符合条件的个人 提名者： <ul style="list-style-type: none"> • 项目执行人 报告给： <ul style="list-style-type: none"> • 项目执行人 	<ul style="list-style-type: none"> • 代表项目执行人负责日常项目交付 • 通过执行适当的项目控制，确保项目在时间、成本、质量、范围、风险和效益的指定公差范围内交付规定的产品 • 获得项目执行人的批准和验收 • 协助项目执行人建立项目治理结构 • 建立项目的团队结构，明确界定所需的作用和职责；挑选项目小组成员 • 就甄选咨询人和承包商提出建议 • 协助项目执行人制定和维护企划案、战略简报、项目执行计划，项目简报和效益审查计划(确立用于前后比较的基线) • 参与拟定设计方案 • 为项目各步骤和阶段制定执行计划 • 向项目执行人提出建议及报告进展、问题、例外情况和风险 • 提名、领导和激励项目小组 • 负责交付产品；与小组管理人合作制定一揽子工作方案 • 授权咨询人、承包商和供应商执行一揽子工作方案，确保在授权的制约因素内(成本、时间、范围、质量、风险、效益)适当执行方案 • 验证及核准付款请求
• 客户代表		
• 所有人代表		

作用	一般信息	主要责任
<p>项目支助</p> <p>又称:</p> <ul style="list-style-type: none"> 项目办公室 	<p>联合国系统的有关角色:</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般行政 文件管理 合同管理 质量控制 日程安排 采购事务 风险管理 法律咨询 <p>提名者:</p> <ul style="list-style-type: none"> 项目执行人和(或) 项目管理人 <p>报告给:</p> <ul style="list-style-type: none"> 项目管理人 	<ul style="list-style-type: none"> 项目管理人对项目支助负责,可将支助职能分配给个人(但项目管理人仍对此负责)。其中包括: 一般行政 合同管理 跟踪和观察项目控制(成本、时间、质量、范围、风险、预算) 日程安排 采购协调 法律咨询 建立和维护项目档案 建立和维护文件管理程序 更新时间表和计划 收集和提供数据、资料和预测 管理会议 维护记录和预测
<p>统筹风险管理</p>	<p>联合国系统的有关角色:</p> <ul style="list-style-type: none"> 符合条件的个人 咨询人 <p>提名者:</p> <ul style="list-style-type: none"> 项目管理人 <p>报告给:</p> <p>项目管理人</p>	<ul style="list-style-type: none"> 评估风险,从财务角度评估这些风险,制定减轻风险战略,支持项目管理人制定决策 针对可能使项目超出核定限额和公差的问题与风险(成本、时间、质量、范围、效益)制定战略及提出建议 评估项目进展的风险管理问题 开展定性和定量风险分析,对所需的意外开支准备金水平提出建议 协助预测完成项目所需的费用和时间

附件二

基本建设战略审查范围内各地点执行的无障碍标准和准则

下面列出的是基本建设战略审查范围内各地点执行的现行当地标准：

非洲经济委员会

- 准则：相关的英国标准和业务守则

拉丁美洲和加勒比经济委员会

- D.S.47.城市规划和建筑总法总条例关于方便残疾人通行的第 2.2.8 条和第 4.1.7 条第 4 款
- NCh 2077 或 2000 建筑施工——残疾人在建筑物方面的需求——设计准则
- 准则：欧洲无障碍环境的概念

亚洲及太平洋经济社会委员会

- 亚太经社会准则：推动创造方便残疾人的无障碍环境
- 准则：《美国残疾人法》无障碍设计标准

西亚经济社会委员会

- 方便残疾人的无障碍环境——无障碍环境的设计手册

联合国内罗毕办事处

- 地方当局制定的细则
- 肯尼亚建筑规范
- 相关的英国标准和业务守则

联合国日内瓦办事处

- SIA500:2009 无障碍建筑

联合国总部

- 《美国残疾人法》无障碍设计标准