



第七十三届会议

临时议程* 项目 137

2018-2019 两年期拟议方案预算

联合国内罗毕办事处 A-J 办公区重建进展情况

秘书长的报告

摘要

本进展情况报告重点介绍在发布秘书长关于执行联合国内罗毕办事处 A-J 办公区重建项目的报告(A/72/375)和大会第 72/262A 号决议嗣后核准启动该项目后采取的步骤。该项目是秘书长基本建设战略审查报告(A/72/393)及此前的报告(A/70/697)和(A/69/760)所确认的近期重大建筑项目之一。

本报告介绍项目提案的最新进展和改进情况。总之，新的 A-J 办公区重建项目提案需要“适当调整”建筑开发规模，纳入对吉吉里大院其余各办公区实施灵活工作场所战略的内容。这种办法将确保联合国内罗毕办事处和位于吉吉里的联合国所有其他租户的未来空间需求得到满足，可使更多的联合国专门机构、基金和方案能够进驻有安全保障的吉吉里大院。

秘书长上一次报告表示项目总费用估计为 6 988 万美元，这个估计在本报告中减少 5.2%，项目总费用的订正最高上限为 6 626 万美元。这是由于完善了项目执行计划，现在考虑重新使用现有的出版事务楼，而不是按上一次报告中提议的那样建造一个单独的配楼。这一改进办法有其他若干长处，包括避免使用临时周转空间和加快施工排期，从而减少总体成本上涨费用。这一办法与原提案相比本组织的风险较低，而且带来额外的好处，可降低能耗和提高空间利用率。

建议大会核准该项目的拟议规模、订正下调的总费用上限和相关执行战略，核准设立 7 个职位(1 个 P-5、2 个 P-3、2 个本国干事和 2 个当地雇员)专司项目管理、支助和协调，批款 6 595 000 美元作为 2019 年项目经费，并核准为该项目设立一个多年期在建工程账户。

* A/73/150。



一. 背景

1. 1972 年成立联合国环境规划署(环境署)并将其总部设在内罗毕之后,内罗毕成为联合国总部工作地点之一。环境署最初设在市中心的肯尼亚国际会议中心,但肯尼亚政府 1975 年捐赠了吉吉里的一块 100 英亩的土地,建造了最初的 7 个办公区(A-G)作为环境署秘书处的临时办公房地。这些办公区后来得到加固,现仍被联合国各机构、基金和方案用作办公室。
2. 联合国人类住区规划署(人居署)于 1978 年成立,并进驻了环境署所在地联合国吉吉里大院。大院的建筑陆续增加,肯尼亚政府又捐赠了两块地,使总面积增至 140 英亩。为满足环境署和人居署的需要,1983 至 1985 年建造了一个会议中心和 6 个办公区(M、N、P、R、S 和 T)。1990 年代初期又建造了 5 个办公区(Q、U、V、W 和 X)。1996 年成立了承担中央行政职能的联合国内罗毕办事处,将环境署和人居署的行政职能合二为一。内罗毕办事处负责维护和保养吉吉里大院。
3. 随着联合国驻内罗毕的人员不断增多,为满足联合国各基金,方案和机构的需要,2010 年在核定预算范围内建造的新的办公设施按时竣工。

二. 项目的目标、效益和改进方法

4. 正如秘书长在其关于联合国内罗毕办事处 A-J 办公区重建提案的前一次报告(A/72/375)中所作详细说明,内罗毕办事处 2014 年完成了对吉吉里大院建筑物和基础设施状况的评估,评估结果载于秘书长关于基本建设战略审查的报告(A/70/697)。报告列出了整个大院基础设施和建筑物所需各项升级改造工程,包括道路网、供电系统、水和废物管理设施的升级,以及会议设施的升级改进和 A-J 老旧办公区的重建。
5. 吉吉里大院 A-J 办公区是半永久建筑,建造于 1970 年代末,最初设想是作为临时办公场所。其中包括办公场所、医疗和安保职能、仓储、承包商车间、餐厅和其他业务设施。这些建筑已临近设计寿命终期,尽管多年来进行了一些内部升级改造,但这些建筑物仍在以下几个方面不符合现行规范,即(a) 行业健康和合规;(b) 抗震合规;(c) 有害材料;(d) 无障碍;(e) 能源效率/可持续性;(f) 空间利用率。
6. A-J 办公区不符合联合国现行安保规定。此外,屋顶也有塌陷,部分建筑构件长期受潮,电路系统也存在消防风险。这些建筑物普遍没有无障碍环境,地面铺设也有问题,不能灵活配置家具,而且由于其结构特性,有可能在发生地震时严重受损。基本建设战略审查确定,如果进一步投资于这些建筑物的重大维修,其费用到时会超过全部重建的费用,因为它们已超过其使用寿命。
7. 还有许多就地建造的预制木建筑,最初是作为周转房建造的,但现在充作临时办公场所,还将主厅的部分空间隔开,在东西会议厅上面建造了临时办公室。

8. 联合国内罗毕办事处时时收到各种申请，要求为希望扩大业务的现有租户和希望将业务迁至吉吉里大院的机构、基金和方案提供更多的办公场所。

9. 现有的 A-J 办公区目前向联合国内罗毕办事处的一些单位，即安保设施和医疗服务单位提供办公场所。此外，还向一些机构、基金和方案，即联合国儿童基金会(儿基会)、世界粮食计划署(粮食署)和联合国教育、科学及文化组织(教科文组织)提供办公场所。其中一些机构、基金和方案在吉吉里大院办公数十年，它们支付的租金为该大院作出很大贡献。内罗毕办事处有责任给予支付商务租金的机构、基金和方案应有的关照，还必须确保建筑物安全无虞并完全符合所有规定的安保、信息技术和生命安全标准，任何其他联合国工作地点都是这样做的。A-J 办公区不再符合现行标准，在发生严重地震情况下对生命安全构成严重威胁。如拆除 A-J 办公区而不再重建，内罗毕办事处就无法为目前使用这些办公区的机构、基金和方案提供安全办公场所，秘书处则会每年失去 100 多万美元的租金收入。

10. 本报告所载订正提案考虑重建以下设施：(a) 现有的 A-J 办公区；(b) 所有临时预制办公结构；(c) 上文第 7 段所述临时办公房地和其他设施。本报告所述新办公楼将仅用作联合国内罗毕办事处和其他秘书处实体的办公场所。此外，本报告提出的订正提案建议调整现有的出版事务楼的用途，将内罗毕办事处的所有服务职能并入翻修后出版事务楼，重新设计该建筑以全力支持并容纳内罗毕办事处的秘书处职能，包括提供按用途建造的安保所需设施和基础设施(安保主控室)、信息技术(主用数据中心)、升级后的医疗设施、餐厅、综合仓储以及运输和车辆设施，包括车间，维修和停车设施。如本报告所详细说明的那样，在改变用途的出版事务楼和新建办公楼内建造的任何新的办公场所，在施工时都将考虑到以下情况，即灵活工作场所战略将整合目前秘书处租户所占用的空间，从而给联合国其他租户腾出更多的办公场所。

正在实施的业务转型举措可能带来的影响

11. 鉴于本组织目前正在拟订和执行业务转型举措，改革可能影响到今后对吉吉里大院的空間需求。因此，项目提案的目的是今后在场地配置和能力方面有最大程度的灵活性。秘书长认为，对任何新建工程“适当调整规模”意味着，可修改新建工程的总建筑面积，今后可更有效和更灵活地利用现有建筑物，这对项目成功满足未来需求至关重要。然而，当务之急是必须克服 A-J 办公区目前在生命安全方面存在的缺陷，不论大院今后会出现什么情况。

12. 提案现阶段既没有考虑到全球服务交付模式的结果，也没有尝试对此作出预判。本报告的主要目标是解决上文着重指出的目前存在的生命安全缺陷。不过，如上所述，修改后的提案可灵活应对未来的变化，从而可以增加或减少对联合国内罗毕办事处办公场所的需求。虽然本报告没有考虑到全球服务交付模式，但可以假定全球服务交付模式可能产生的影响，要么增加空间需求(如选定内罗毕作为未来全球服务中心)，要么减少空间需求(如内罗毕没有被选定为未来全球服务中心之一，而且目前的一些行政职能被迁至备用地点)。秘书长向大会提出的关于联合国秘书处全球服务交付模式的报告(A/72/801/Add.1/Rev.1)列有将某些共享服

务职能迁往内罗毕的选项。然而，大会第 72/262C 号决议请秘书长至迟于第七十三届会议第一次续会提交一份新的全球服务提供模式提案。

13. 在这方面，新大楼采用模块化设计，因为这种设计流程可用于建造一个、两个、三个或四个办公区。现有的提案是要建造两个办公区。按照全球服务提供模式的成果，如果需要减少空间，可简单地调整项目，仅建造一个区；同样，如果需要增加空间，也可简单地调整项目而建造三个或四个区；本报告显示，建筑设计和招标阶段定在 2020 年，施工排期为 2021 至 2022 年。2020 年底前仍有灵活性，可以缩小建筑规模(如两栋楼改为一栋楼)而不产生任何费用，同样也有扩大规模的灵活性(如两栋楼改为三栋楼)。

14. 鉴于 A-J 区目前在生命安全方面存在的缺陷必须得到解决，这些建筑物一定要拆除，因此除了通过提高大院其他场所的空间使用率所取得的成就外，还有必要重建一些场所。因此需要着手设计一个占地面积一至两个区的新大楼，而不论今后出现什么情况，不过，如上所述，该项目提案的规模可灵活调整，允许联合国内罗毕办事处兼顾当前业务转型举措可能产生的任何影响。

空间利用率研究

15. 如秘书长上一次报告所作详细说明，为了更好地了解各项需求，2017 年在吉吉里大院内进行了一次空间利用率研究。研究结论显示，办公台全天平均利用率为 44%，这显然表明有可能提高占用密度。按照中央支助事务厅的指导，以及适用于纽约秘书处大楼等其他灵活工作场所项目的最佳做法经验，有可能为联合国内罗毕办事处的每个典型楼层(新办公设施以及 M-U 和 V-X 区)绘制楼层灵活工作平面布置图。

16. 因此，如果布置一个完全灵活的工作场所环境，估计可在上述办公区提高利用率(目前容量大约为 2 600 个工作站)。这些办公区的可用容量估计可增加 3 100 至 3 500 个工作站。然而，由于今后估计需要 4 000 个工作站(相比之下，目前约有 3 600 个工作站)，这些大楼目前仍有大约 500 至 900 个工作站的容量缺口。

17. 即使在大院内所有其他办公区全部实行灵活工作场所战略，到 2020 年仍需建成一栋新办公楼以解决上述短缺。假定新大楼也采用改进后的灵活工作场所密度，即每个工作站大约 14 平方米的总外围面积，那么就需要建造一栋 7 000 至 12 600 平方米的新办公楼。

18. 如秘书长上一次报告所作详细说明，在吉吉里大院实施灵活工作场所战略有两个已知主要挑战：即(a) 现有租户认为对办公场地有“推定自主权”，即联合国内罗毕办事处在实施灵活工作场所战略、包括在制定目标增效时，可能会遇到秘书处租户的挑战；(b) 对非秘书处租户的处置办法，特别是在需要租户投资购置信息技术设备和家具时如何处置，这个问题没有被列入提案。

提案的效益及其改进，包括现有出版事务大楼的重新设计

19. 为解决上文所述条件评估所着重指出的缺陷，上一次秘书长的报告审议了几种备选方案，备选方案 2(新建小型办公楼和配楼并实施灵活工作场所战略)被认

为是重建 A-J 办公区最可行的选择，可产生最大效益。预计项目总费用为 6 988 万美元，这是权衡所有备选方案后最省钱的、在固有执行风险和预期效益方面得分最高的、而且能够以最高成本效益解决诸如可持续建筑性能、能效、办公空间有效利用和重建建筑系统并达到最终使用期限等问题的备选方案。最重要的是，这个备选方案还将确保人身安全并遵守安保、信息技术和生命安全等方面的所有法定标准，从而充分克服条件评估所查明的缺陷。

20. 按照大会提出的完善提案的要求，联合国内罗毕办事处研究了及早启动可能调整现有出版事务楼用途的工程选项，包括将印刷场所改为办公场所，以及增建一个夹层也用于办公场所。这也可以被用作新配楼的替代办法，容纳数据中心、安保控制室、餐厅、医务室、承包商车间、安保人员更衣室、司机休息室和后勤设施。与秘书长上一次报告提出的计划新建一个配楼的原提案相比，这将是一个重大改进。改进后的提案不再需要建造新配楼，也不需要临时周转空间，因为与此前预期相比，翻新后的出版事务楼可提前提供新的办公场所，因此可以作为周转空间使用，用于支持一旦现有 A-J 办公区为筹建新办公区而被腾空，将所有现有办公空间(M-X 区及新办公设施)和周转空间改造为灵活工作环境。因此，改进后的提案还有一个好处，即可避免半途而废，并加快施工进度，减少成本上涨费用。

21. 上述因素结合在一起，使改进后的项目费用仅为 6 626 万美元，与秘书长上一次报告所载原定费用估计数 6 988 万美元相比，减少 362 万美元，即 5.2%。本报告第五节概述工程规划现阶段取得的进展，包括 2013 年底项目竣工订正时间表。项目总费用估计数细目载于本报告附件一。

三. 项目治理

22. 项目治理结构最初由秘书长上一次报告提出(见 [A/72/375](#)，附件二)，在本报告中保持不变。项目所有人是联合国内罗毕办事处主任；项目执行人是行政司司长，负责管理专门的项目管理小组、与内部和外部利益攸关方互动并处理需要高级别决策的战略问题。

23. 利益攸关方委员会在项目执行人主持下于 2018 年 7 月 10 日举行了第一次会议，出席会议的有联合国内罗毕办事处支助事务处、信息和通信技术处、安保和安全处、会议事务司和联合医务处的代表；环境署的代表以及作为主要租户顾问的人居署的代表和作为当然顾问的纽约中央支助事务厅的代表。

24. 利益攸关方委员会成员确定以个人身份为制订项目规模和目标提供关键实质性投入，着重在拥有和管理某些风险项目方面发挥个人作用。

A. 中央支助事务厅

25. 秘书长上一次报告界定了中央支助事务厅的作用，与该厅在本组织承办的其他全球基本建设项目中的角色一致，在本报告所述期间保持不变。

26. 2018 年，中央支助事务厅全球财产管理处的代表与联合国内罗毕办事处项目小组每两个月定期举行协调会议，并两次派团前往内罗毕。该处负责项目监督和技术指导，向项目小组提供咨询，分享其他基本建设项目的经验教训，并确保在小组开展的活动中恪守可适用的全球财产相关政策。在本报告所述期间，中央支助事务厅依照大会第 72/262A 号决议第十四节的规定，重点提供独立风险管理方面的服务。

27. 为此，中央支助事务厅聘用了一家独立风险管理公司，这是一家公认具备全球建筑经验和其他财务经验的国际公司，负责支持中央支助事务厅履行项目职责。该公司已于 2017 年 10 月上岗，负责实施非洲经济委员会(非洲经委会)和亚洲及太平洋经济社会委员会(亚太经社会)的核定项目；因此，该公司可在 2018 年立即着手实施联合国内罗毕办事处的项目。依照大会提出的确保将地方知识和经验教训适用于项目的要求，此项目的另一个好处是，该公司目前在其驻内罗毕办事处为非洲经委会和联合国内罗毕办事处的项目提供服务。中央支助事务厅在风险管理方面开展活动的详细情况载于本报告第四节。

B. 专职项目小组

28. 继大会第 72/262 号决议核准专门设立 2 个项目职位(1 个 P-4 职等空间规划员/协调人和 1 个 P-3 职等结构/土木工程师)后，联合国内罗毕办事处管理部门于 2018 年初启动了这两个职位的招聘程序，目前流程进展顺利，进一步详情见本报告第 48 段。

四. 项目问责制

29. 按照本组织目前正在进行的其他项目的既定做法，其中包括翻新亚的斯亚贝巴非洲经委会的非洲会堂，以及曼谷亚太经社会秘书处大楼的房舍抗震改造及其使用期满重建，该项目将分别接受内部监督事务厅和审计委员会的内部和外部监督。

风险管理

30. 按照 2017 年生效的在建全球基本建设项目的标准做法，中央支助事务厅与联合国内罗毕办事处项目小组协商，为该项目制定了风险管理战略。该战略要实现以下目标：(a) 制定查明和评估风险的流程和程序，并根据风险评价确定风险优先次序；(b) 一旦查明风险，协助规划实施风险对策，确保成功实现预期项目目标；(c) 根据行政和预算问题咨询委员会的报告(A/72/7/Add.28)第 28 段中的建议，使本组织能够评估和管理基于风险的应急拨备。

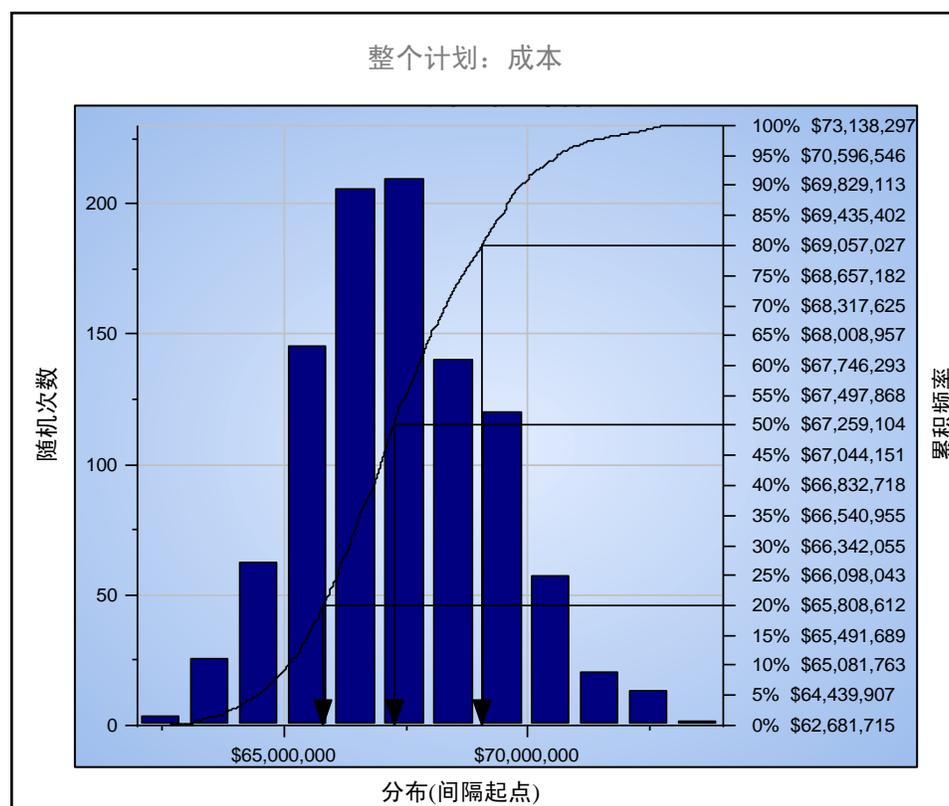
31. 2018 年 7 月，在中央支助事务厅代表的帮助下，在内罗毕举办了一次风险讲习班，项目小组、联合国内罗毕办事处的利益攸关方以及独立风险管理公司总部和内罗毕办事处的代表参加了讲习班。这次讲习班的成果/产品包括：项目风险管理战略文件、初始风险登记册和项目风险定量分析(蒙特卡洛模拟)。独立风险管理公司还将在整个项目交付过程中编写两份年度报告，第一份于 2018 年 7 月发布。

32. 蒙特卡洛分析法采纳了项目小组的意见，其中包括每项风险的风险评分(概率和可能性)和每项风险的最可能量化影响幅度，并模拟了该项目的大约 1 000 个理论版本。蒙特卡洛分析法用于在项目小组提出意见时提供一个“快照”。蒙特卡洛分析法显示在假设没有采取进一步缓解行动的情况下已知风险对该项目的总体预计影响。

33. 对于秘书处的基本建设项目，P80 信任基准被确定为计量特定项目风险的目标；也就是说，项目小组的理想目标是争取有 80% 的信心，相信项目会在预算范围内完成。图 1 以成本直方图的形式显示第一次蒙特卡罗分析概要。

图一

截至 2018 年 7 月联合国内罗毕办事处 A-J 办公区重建项目的分析后风险成本直方图



34. 图一成本直方图所示蒙特卡洛模拟结果表明，相信项目将在 6 626 万美元估计预算内完成的信心水平达到了 27%。在项目开发的这个阶段，秘书处认为目前的信心水平是可以接受的。随着项目的规划和设计阶段继续进行，人们完全期望信心水平会上升，理想的情况是最终达到本组织期望的 P80 信心水平。

35. 鉴于总体项目范围和实施战略尚未得到大会批准，而且该项目目前正处于规划阶段，本报告所述期间高度优先的大部分风险都涉及规划风险和(如果获得批

准，展望下一个项目阶段)设计风险。尤其是，许多风险都与关键利益攸关方发布及时准确的客户所需规格说明有关。

应急和成本上涨

36. 第一次蒙特卡洛风险分析显示，目前适用于建筑成本、专业服务成本和成本上涨的大约 10%的“直线”应急资金不足以涵盖要达到 P80 信心水平所面临的已知潜在风险的潜在成本，而 P80 是本组织全球基本建设项目的目标。根据行业规范，这在项目的当前早期规划阶段是可以预期的。鉴于项目的最大总成本和实施战略尚未得到大会批准，而且项目设计阶段尚未开始，这一点对该项目特别重要。鉴于绝大多数建筑风险都随着时间的变化而变化，因此目前还不可能准确量化大部分项目风险，达到可动用的应急资金与蒙特卡洛分析结果挂钩的程度。例如，如果还不知道何时开始施工，那么与成本估算基准年相比较的项目总成本的上漲幅度就无法量化。

37. 因此，秘书长也依照独立风险管理公司的咨询意见，提议至少在进一步开展项目设计之前将目前应急资金估计数保持在 10%。

38. 关于在拟议实行的五年项目期采用 7%的年度建筑成本上涨比率，项目小组征求了独立风险管理公司的意见，以确认项目小组先前作出的假设。该咨询人根据其在内罗毕工作所获得的当地知识和专业技能，确认所采用的比率符合当地行业规范，并建议继续将这一数字用于该项目。如果发现市场有重大变化，该比率可在今后的进度报告中调整，但目前没有预见到会有这种变化。

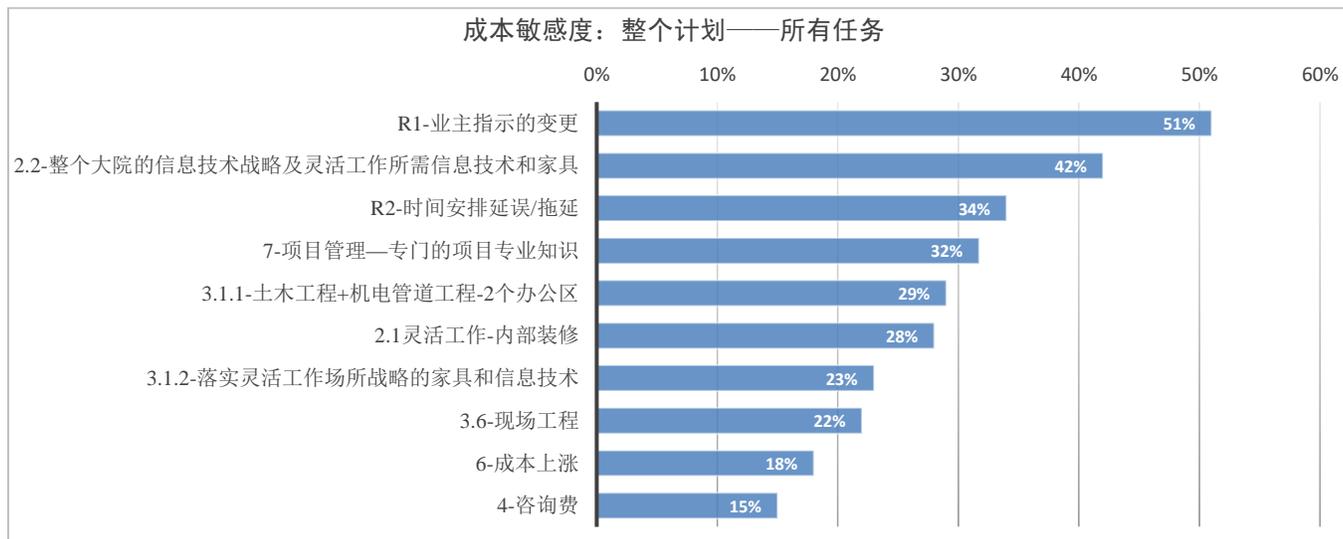
综合风险管理

39. 联合国内罗毕办事处的专门项目管理小组及其专业咨询人和承包商将在当地进行综合风险管理。项目主管人上任后，将协调所有相关方特别是小组成员、咨询人和承包商作出努力。要为每项风险指派风险负责人，负责监控缓解行动的实施情况。在定期监测活动(如定期现场会议中将认真分析和讨论风险情形。小组将每月举行一次特定的会议来更新登记册。与高级管理层和顾问举行的所有会议都会讨论这些风险，并将之列入所有报告。同时还指派项目人员开展这些工作。

风险登记册

40. 项目小组根据所制定的项目特定风险管理战略，建立了一个风险登记册。对所有风险进行打分，指派一名风险负责人，并确定拟议对策。项目小组对风险进行持续监测，以确保所规划的缓解措施取得成功并随时控制风险。根据风险管理战略，把重点放在“前 10 大”风险上，以增加其潜在机会，缓解对项目目标的潜在威胁及各种制约因素。图 2 汇总单项成本影响可能最大的 10 个风险。

图二
成本敏感度(“龙卷风”)图表，列示成本影响最大的 10 个项目风险



41. 图二中的这个成本敏感度图表显示单个风险条目和完工估计总金额之间的相关性或关系。成本敏感度越高，完工估计金额与单项风险之间的关系就越强。

前五大项目风险和风险缓解行动说明

(a) **业主指示的变更。**项目范围可能不够明确，特别是与安全 and 信息技术相关的事项。风险有三个相互关联的层面：(一) 需要明确确定符合项目范围的项目要求；(二) 需要确定项目边界，并界定哪些项目可以更准确地定义为整个大院的问题和项目范围之外的问题(例如，项目现场以外的周边车辆和行人出入控制)；(三) 需要确定全球安全和信息技术政策的哪些已预见到的变化(如有)可能会影响到项目。要缓解风险，可以通过在合同设计文件发布以前征得利益攸关方的核准，从而限制以后提出的变更请求；

(b) **整个大院的信息技术战略、灵活工作场所信息技术和家具。**联合国内罗毕办事处为大量来自专门机构、基金和方案的租户提供办公场所，这些租户是长期以来逐步、陆续进驻大院的。目前没有采用整个大院的信息技术战略来管理秘书处和非秘书处各实体。整个大院的基础设施和单个设备面临同样的风险。这种风险被认为会随着时间的变化而变化，因为早期工程包括设计一个新的数据中心。要缓解风险，可以通过制定整个大院的共同战略来获得利益攸关方/租户的确认，并在设计过程的早期寻求租户的认可；

(c) **时间安排延误/拖延。**鉴于受该项目影响的现有办公楼层的总面积/数量，包括拆除现有的 A-J 办公区和翻修大院内各个地方其余的办公区，工作人员搬迁总次数(有些单位要搬迁两次，即搬进和搬出周转空间，有些单位则仅搬迁一次，即直接从现有地点搬迁到永久地点)带来严重的时间安排延误风险。要缓解风险，可以通过将每次搬迁的范围限制在可管理的范围内，并对搬迁时间安排实施严格控制；

(d) **项目管理**——专门的项目专业知识。这一风险涉及到专门的项目管理小组没有就实体安保和信息技术相关事项提供专门技术投入。这也是除联合国内罗毕办事处利益攸关方所确定的风险之外，从其他基本建设项目中汲取的最新教训，即在项目简介完成后发出变更单，需要更改和提出新的安保和信息技术要求。该小组力求减轻这种风险，可采取与其他项目相类似的做法，增加专业咨询人的项目管理资源；

(e) **变更管理**。新的设施布局需要实施灵活工作场所战略。鉴于新的布局和复杂的后勤安排，变更管理对于项目的成功至关重要，是一个需要密切监督的风险。为了减轻这一风险，项目小组请求纽约总部的灵活工作场所战略小组提供技术支持，并提前加载了实施变更管理流程的专门空间规划资源。在规划过程的这个早期阶段，由于风险难以量化，目前这种风险仅被作为质量风险处理。

五. 本报告所述期间的项目进展情况

A. 与会员国和东道国的合作

42. 如秘书长上一次报告所作详细说明，肯尼亚政府在 1970 年代中期作出了 140 英亩土地的重大捐赠，随后会员国对吉吉里大院的建筑、安保和其他基础设施进行了大量投资。此外，肯尼亚政府还在吉吉里地区作出了重大投资，包括主要道路的升级、采用交通灯技术和设置拐弯岔道以减少拥堵，设置自行车/行人道以改善安全，以此为联合国各实体提供支持。大会在其第 44/211 号决议中呼吁联合国系统所有组织，除其他外，作出必要的安排，以落实关于国家一级共同房地建设的联合国共同房舍构想。自 2000 年初以来，联合国内罗毕办事处一直按照这一构想开展工作，最近的新办公设施建造项目(2010 年竣工)进一步确立了联合国吉吉里共同房地。

43. 东道国为联合国在肯尼亚的业务、特别是联合国在吉吉里的各机构做出了大量支助安排。除了上文概述的肯尼亚政府慷慨捐赠土地之外，1975 年 3 月还订立了东道国协定，规定给予特权和豁免，包括对享有这些待遇的工作人员和公务用途的合同和建筑材料、设备和基础设施等材料的进口免除关税。东道国的这种支持可以通过既定的东道国联络安排扩大到一切建筑项目，从而降低总费用和作出加快进口安排。

B. 采购活动

44. 2018 年计划开展的采购活动包括：2019 年对实施灵活工作场所战略的相关办公场所设计、空间规划和变更管理事务所需专业建筑咨询服务进行招标。此外，考虑到改变出版事务大楼用途的订正提案，需要为这些早期工程的成本计算和设计采购咨询服务。

45. 2018 年 6 月发出了灵活工作场所战略的征求意见书，2018 年 8 月编写并发出了改变出版事务大楼用途早期工程的征求意见书。改变出版事务大楼用途建筑

设计服务的招标文件正在编写中，将于 2018 年第三季度完成，这些服务的招标定于 2018 年第四季度进行。

46. 中央支助事务厅根据纽约总部秘书处大楼实施的灵活工作场所战略，提供直接指导和技术援助，同时考虑到从秘书处灵活工作场所项目中汲取的所有经验教训，特别注重设计布局、家具和信息技术。根据这些经验教训，联合国内罗毕办事处团队能够快速跟踪灵活工作场所设计招标文件的编写工作。

47. 2018 年 5 月发布了估料服务招标文件，2018 年 7 月签约聘用了一名估料师，负责处理与本报告所载改进提案相关的所有成本计算工作，包括改变出版事务大楼的用途以及由于这种改进而重新安排项目进程(包括取消临时周转空间，从而避免劳而无功)，以及加快施工，从而降低成本上涨费用。此外，鉴于安保和信息技术要求(安保控制室和信息技术数据中心)的特殊性，2018 年期间将签约聘用临时专家咨询服务，着重满足安保和信息技术设计要求。

C. 规划和设计活动

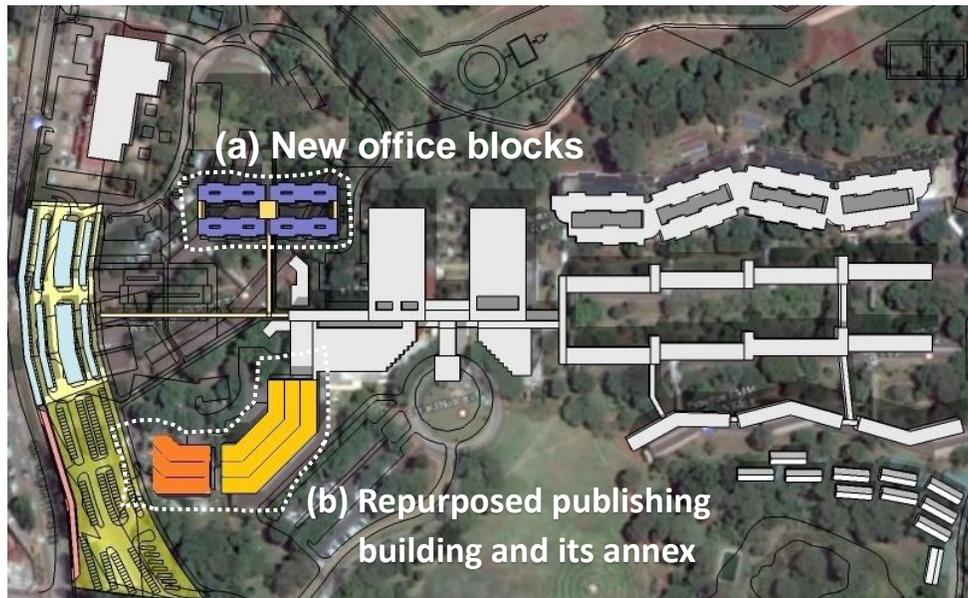
48. 大会为 2018 年核准的 2 个职位(即 1 个空间规划员/协调员(P-4)和 1 个建筑师/工程师(P-3))的招聘工作进展顺利。空间规划员/协调员职位的空缺通知于 2018 年 4 月 4 日发出，截止日期为 2018 年 5 月 3 日。2018 年 6 月审查和评估了所有申请并进行了面谈；预计 2018 年 9 月入职。建筑师/工程师职位的空缺通知于 2018 年 3 月 28 日发出，截止日期为 2018 年 4 月 26 日。对申请人的评估正在进行中，预计最终面谈将于 2018 年 8 月初结束，提交中央审查机构审查。

49. 2018 年 6 月开始招聘一名建筑咨询人，该咨询人于 2018 年 7 月 10 日被雇用，最初为期三个月。信息技术和安保专门咨询人的招聘工作正在进行中，预计将于 2018 年 9 月底完成。

D. 改进后的实施战略

50. 如第 19 段概要指出，在大会提出改进提案的要求后，联合国内罗毕办事处启动了改变出版事务大楼用途的早期工程筹备活动，包括重新利用出版空间作为办公场所，并增建一个夹层作为额外办公场所。图三显示放弃临时周转空间的改进后实施战略。

图三
显示改进后实施战略的部分场地平面图



注：

- (a) 在 A-J 办公区当前位置上的拟建新办公区；
- (b) 现有的出版事务大楼，该大楼将改变用途，用作配楼和办公场所，以及增建配楼的位置，该配楼将在现有的出版大楼旁边建造，也将被用作新配楼空间。

51. 目前的出版大楼面积约 2 500 平方米，包括出版事务小组的办公场所、印刷和制作设备的生产场地以及印刷材料的大型仓库和储存设施。由于以下原因，该建筑的部分面积目前未得到充分利用。首先，随着过去几年材料服务合同的改进以及纸张和油墨等大批量印刷用品的交货时间缩短，不再需要大型储存设施。第二，在未来 12 个月里，几件大型印刷设备将被处置，从而腾出生产场地的楼层空间。第三，联合国内罗毕办事处客户对印刷文件的需求延循了近年来的行业趋势，减少了印刷量，按需印刷会议文件和出版物现在已经成为常态。传统的流程密集型印刷已经不适应内罗毕办事处客户要求的灵活性，也没有成本效益。内罗毕办事处出版事务科的目标是配合向数字印刷的技术转变，以成本效益最高的方式满足当前和未来的需求。

52. 综合上述因素，联合国内罗毕办事处将能够改变出版事务大楼的用途，以更好地容纳经过数字化升级的出版设施，新设施需要的占地面积要小得多。该大楼至少有一半面积可以改变用途，转为其他事务用途和增加办公场所。鉴于现有出版大楼的设计特点，它有一个双倍挑高天花板，建造一个轻型钢结构夹层也是可行的，从而进一步扩大可用办公空间。增建小型配楼后，估计在该项目期间可以提供多达 5 000 平方米的办公场所和配套面积。

53. 为确认上述改进提案的可行性对大楼进行了结构评估。此外，还根据改造现有出版事务大楼所需翻修工程量，进行了初步设计和成本计算。

54. 因此，这项改进提案可以被视为秘书长在上一次报告中提出的建造新配楼的可行替代方案。它将能够容纳数据中心、安保控制室、餐饮、医疗、承包商、警卫更衣室、司机休息室和后勤设施。改进后的提案将不再需要新配楼，也不再需要建造临时周转空间，用于在所有其余办公区(M-X 和新的办公设施)翻新和转换为灵活工作安排的过程中安置租户。此外，一旦现有的办公区被拆除，新办公楼正在建造，仍需要周转空间来容纳 A-J 办公区的现有租户。这个周转空间需求也可以通过改进提案得到满足，而无需建造任何额外的临时周转空间设施。

55. 该改进后提案的优点是可以避免临时工作(临时工作在项目寿命结束后不会给本组织带来任何好处)、加快施工工程和对现有办公场所推出灵活工作场所战略，降低项目成本上涨费用，从而使整个项目节省费用。目前在改进后提案中，计算成本上涨费用的基准年是 2018 年。

E. 最新项目时间表

56. 这一改进方案的详细时间表见图四。在 2019 年初聘用一名建筑设计顾问之后，2019 年将详细设计重新调整用途的出版大楼的拟议早期工程。该项目这一阶段的施工将于 2019 年第四季度开始，2020 年第四季度完成。工程可以分阶段逐层进行，从 2019 年第四季度开始，至少有一半的空间可以用作周转空间(现有租户需要搬到这个临时周转空间，使灵活工作场所翻新工作得以进行)，以支持将现有办公空间(M-X 办公区和新办公设施)转换为灵活工作场所。共有 56 个现有办公楼层需要翻新，因此这项工作计划于 2019 年第四季度开始，2023 年底完成，首先执行一个试点项目。一旦 2020 年第四季度完成重新调整用途的出版大楼的建筑工程，周转空间将可容纳 A-J 办公区的一半租户(具体而言，即 B、C、E 和 J 办公区的租户)，但需要在 2021 年初拆除，以便在同一地点开始建造新大楼。新大楼的建设计划于 2021 年第三季度开始，2022 年第四季度完成(合同总工期为 18 个月)。2023 年，剩余的 A-J 办公区(即 A、D、F、G、H 和 I)也将拆除，所有剩余的租户都将搬进新建造的办公大楼。最后，在 2023 年，将建造辅助基础设施(如停车场和道路)，并安排项目收尾活动。

图四
项目时间表

	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
	2018			2019				2020				2021				2022				2023				2024			
早期工程(重新调整用途的出版大楼/配楼)																											
规划阶段																											
设计阶段/招标阶段																											
搬迁/施工阶段																											
灵活工作场所																											
规划阶段																											
设计/招标阶段																											
试点/施工阶段																											
新大楼																											
规划阶段																											
设计/招标阶段																											
搬迁/施工阶段																											
项目收尾																											

F. 利用租金收入减少会员国项目融资摊款的可能性

57. 现行租金政策是基于大会第 41/213 号决议，其中大会责成秘书长执行审查联合国行政和财政业务效率高级别政府间专家组的建议，包括专家组报告 (A/41/49) 中载述的关于租金问题的建议 36。根据这项政策，联合国房地租户占用空间的租金是根据现行商业费率计算的。联合国内罗毕办事处定期进行内罗毕租金研究，以确认目前的商业租金，其租金一直按照研究结果收取。最近的一项研究是 2017 年进行的，确定从 2018 年开始每年每平方米 185 美元。

58. 目前的项目提案不会使整体净可出租面积大幅增加，因为新的拟议建筑的面积与正在重建的 A-J 办公区现有空间相似。目前的租金每年约为 550 万美元。如果假设 2019-2023 年期间名义年租金上涨率为 2%，那么到 2024 年，当所有可用空间都可以出租时，年租金收入将略高于 600 万美元。

59. 鉴于灵活工作场所战略的实施，上述情况尚未充分考虑到实际租赁过程中的潜在变化，因为灵活工作场所战略的最终方案和空间配置尚不清楚。此外，应当指出，中央支助事务厅目前正在领导一个全球租赁做法工作组开展工作，以确保政策和做法的一致性，不仅要考虑到执行灵活工作场所战略的影响，还要考虑到大会的相关指导以及其他全球政策和做法。

60. 根据该工作组的成果对联合国内罗毕办事处当地政策所作任何更新，以及灵活工作场所战略的进一步发展(这种发展可能会影响总租金收入，从而用来减少会员国的项目摊款)，将被列入秘书长今后关于该项目的进度报告。

六. 项目支出和预计费用

A. 2018 年支出状况及预计支出

61. 大会批款 503 400 美元用于 2018 年启动该项目。资金包括：(a) 第 29H 款(联合国内罗毕办事处)项下 165 400 美元，用于 2 个临时项目职位(1 个 P-4 空间规划/协调员和 1 个 P-3 结构/土木工程师)；(b) 第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)项下 338 000 美元，用于进行设计和独立风险管理。

62. 表 1 列出了截至 2018 年 6 月 30 日的支出状况和截至年底的预计支出。

表 1
截至 2018 年 6 月 30 日的支出状况和 2018 年剩余时间的预测

(千美元)

	2018 年 项目筹资 批款数	2018 年 1 月 1 日至 6 月 30 日 支出	2018 年 7 月 1 日至 12 月 31 日 预计支出	2018 年 预计支出 总额	2018 年底 预计未用 余额
	(a)	(b)	(c)	(d)=(b)+(c)	(e)=(a)-(d)
第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)					
1. 建筑费用	—	—	—	—	—
2. 专业服务	316.0	29.6	151.2	180.8	135.2
3. 成本上涨	22.0	—	—	—	22.0
4. 或有事项	—	—	—	—	—
第 33 款小计	338.0	29.6	151.2	180.8	157.2
第 29H 款(联合国内罗毕办事处)					
5. 项目管理	165.4	17.8	146.7	164.5	1.0
共计	503.4	47.4	297.9	345.3	158.1

63. 截至 2018 年 6 月 30 日, 第 33 款下的 29 600 美元资金已用于与早期工程和重新调整出版大楼用途有关的设计服务, 以及灵活工作场所设计。预计到 2018 年底, 将另有 151 200 美元用于这些服务。

64. 鉴于项目工作人员的征聘时间, 截至 2018 年 6 月 30 日, 没有发生人事费支出; 然而, 有 17 800 美元分别在 2018 年 2 月和 7 月用于支付与中央支助事务厅有关的技术指导和咨询差旅费和为风险管理启动讲习班提供便利。预计剩余的 146 700 美元将在 2018 年底项目工作人员入职后用于人事费。

65. 2018 年核定资金为 503 400 美元, 由于有些活动推迟到 2019 年, 预计 2018 年底将有 158 100 美元未用经费。

B. 2019 年所需资源

66. 2019 年所需资源见表 2。2019 年预计支出总额为 6 892 200 美元, 包括:

(a) 第 29H 款(联合国内罗毕办事处)项下 766 500 美元用于项目管理小组。这将用于续设 2 个现有的项目小组职位(1 个 P-4 和 1 个 P-3)、拟于 2019 年 1 月 1 日新设的 6 个项目职位(1 个 P-5、1 个 P-3、2 个本国干事和 2 个当地雇员), 以及总部 1 个项目协调员(P-3)费用的 75%, 后者与拉丁美洲和加勒比经济委员会(拉加经委会)的北楼翻新项目分担费用, 拟于 2019 年 1 月 1 日设立。

(b) 第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)项下 5 986 600 美元, 其中包括 3 415 900 美元的建筑费用, 用于支付早期成套工程, 以重新调整出版服务大楼的用途(3 172 100 美元)和完成灵活工作场所试点项目(243 700 美元)。此外, 1 789 600

美元将用于与调整出版事务大楼用途相关的设计工程，以及现有 M-X 办公区和新的办公设施的为落实灵活工作场所进行全面翻新的设计和招标工作等专业服务，以及通过中央支助事务厅提供的独立风险管理服务和其他专业服务。此外，与基本费用分开显示的是 239 100 美元的成本上涨拨备和 542 000 美元的应急拨备。

表 2
2019 年所需资源

(千美元)

	2019 年 预计支出 (a)	2018 年底 预计未用余额 (b)	2019 年所需 资金净额 (c)=(a)-(b)
第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)			
1. 建筑费用	3 415.9	—	3 415.9
2. 专业服务	1 789.6	135.2	1 654.4
3. 成本上涨	239.1	22.0	217.1
4. 或有事项	542.0	—	542.0
第 33 款小计	5 986.6	157.2	5 829.4
第 29H 款(联合国内罗毕办事处)			
5. 项目管理	766.5	1.0	765.5
共计	6 753.1	158.1	6 595.0

67. 考虑到 2018 年底有预计未用余额 158 100 美元，2019 年所需经费净额将达 6 595 000 美元，包括：(a) 第 29H 款(联合国内罗毕办事处)项下 765 500 美元；(b) 第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)项下 5 829 400 美元。

七. 今后的步骤

68. 大会核准后，2019 年将开展下列活动：

(a) 完成专门项目管理团队的招聘工作，包括将设在纽约全球财产管理处的项目管理员(P-5)、1 个采购干事(P-3)、1 个项目协调员(P-3)，与拉加经委会北楼项目分担费用；1 个后勤/协调干事(本国干事)；1 个项目服务/机械-电气-管道工程师(本国干事)、1 个工程办事员(当地雇员)、1 个行政助理(当地雇员)。关于这些拟议职位的职责详细说明，请参阅附件二。

(b) 继续定期举行利益攸关方委员会会议；建立一个变革管理和机构支持小组；与全球财产管理处签订行政和协调协议；并作出其他行政安排；

(c) 按计划 2018 年底授予合同后，开始为早期工程，即翻修出版大楼提供专门的建筑咨询服务；

- (d) 按计划 2018 年底授予合同后，开始为与实施灵活工作场所战略有关的办公空间设计、空间规划和变革管理服务提供专门的建筑咨询服务；
- (e) 为新的可扩展办公楼的设计编制建筑咨询服务招标文件；
- (f) 灵活工作场所试点项目开工；
- (g) 2019 年在灵活工作场所试点取得成果后，继续完善项目的总体成本估算；
- (h) 继续制定和完善增加租金收入的备选方案，以减少会员国对该项目的摊款；
- (i) 继续提供独立的风险管理服务，包括每年编写两份进度报告和一份年度蒙特卡洛风险分析报告；
- (j) 就东道国安排与东道国进行协调。

八. 建议大会采取的行动

69. 请大会：

- (a) 核准重建联合国内罗毕办事处 A-J 办公区的拟议范围、项目总费用上线和执行战略；
- (b) 核准设立与内罗毕专门项目管理小组和项目支助人员有关的 6 个职位(1 个 P-5、1 个 P-3、2 个本国干事和 2 个当地雇员)，设在纽约总部全球财产管理处的 1 个职位(P-3)，负责提供项目协调，与拉丁美洲和加勒比经济委员会北楼翻修项目分担费用；
- (c) 批款 6 595 000 美元，其中包含：(一) 2018-2019 两年期方案预算第 29H 款(联合国内罗毕办事处)项下 765 500 美元和(二) 第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)项下 5 829 400 美元，由应急基金列支；
- (d) 核准为该项目设立一个多年期在建工程账户。

附件一

订正费用计划

(千美元)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	共计
第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)								
1. 建筑费用								
1.1 早期工程/调整出版大楼用途	—	3 172.1	7 359.2	—	—	—	—	10 531.3
1.2 灵活工作场所	—	243.7	1 580.2	1 546.5	3 326.7	4 591.4	—	11 288.4
1.3 新办公大楼	—	—	—	9 970.3	6 727.5	1 382.6	—	18 080.3
2. 专业服务								
2.1 早期工程/调整出版大楼用途设计工程	47.3	884.6	331.8	—	—	—	—	1 263.8
2.2 灵活工作场所设计工程	56.1	880.5	88.0	88.0	119.2	122.7	—	1 354.6
2.3 新办公大楼设计工程	—	—	1 265.6	162.7	217.0	162.7	—	1 808.0
2.4 风险管理	36.4	14.5	12.7	14.5	14.5	10.3	—	102.9
2.5 其他服务	41.0	10.0	10.0	—	—	—	—	61.0
3. 费用上涨	—	239.1	1 295.3	2 591.8	3 124.8	2 404.8	—	9 655.8
4. 或有事项	—	542.0	1 192.0	1 435.9	1 351.5	866.4	—	5 387.9
第 33 款小计	180.8	5 986.6	13 134.9	15 809.7	14 881.1	9 540.9	—	59 534.0
第 29H 款(联合国内罗毕办事处)								
5. 项目管理								
5.1 专职项目管理和支助	146.7	682.4	1 058.6	1 083.0	1 108.3	949.6	332.5	5 361.0
5.2 总部专职协调员(费用的 75%)	—	64.1	113.3	113.3	113.3	—	—	404.0
5.3 项目管理小组差旅费	17.8	20.0	15.0	15.0	10.0	10.0	—	87.8
第 29H 款小计	164.5	766.5	1 186.9	1 211.3	1 231.6	959.6	332.5	5 852.8
第 34 款(安全和安保)								
6. 安保所需经费	—	—	225.1	234.5	244.2	169.5	—	873.3
第 34 款小计	—	—	225.1	234.5	244.2	169.5	—	873.3
共计	345.3	6 753.1	14 546.9	17 255.4	16 356.9	10 670.0	332.5	66 260.1

附件二

2019年1月1日起拟设项目职位的职责

专职项目管理小组

项目管理员(P-5): 任职者总体负责项目的成功启动、规划、设计、执行、监测、控制和完成。项目管理员将负责监督整个项目,担当按照适用标准日常管理项目的关键负责人。项目管理员的责任包括规划和确定范围;活动规划和排序;资源规划;拟订时间表;管理风险和问题;成本控制;风险分析;文件编制;监测和报告进展情况;团队领导;确保受影响各方之间的联络以及质量保证和控制。项目管理员将全面承担技术和行政责任并接受问责,向项目执行人、联合国内罗毕办事处行政司司长和联合国内罗毕办事处中央支助事务处处长报告工作。任职者将编写项目报告,针对不寻常的问题提出解决办法,并就与项目有关的总体政策、程序和指导方针提供专家技术咨询。任职者还将负责确保就材料、设备选择和施工方法与设施管理部门进行持续对话和协调,以确保工程竣工后易于操作和维护。

项目服务/机械电气管道工程师(本国干事): 任职者向项目管理员报告工作,负责整个项目的机械、电气和管道及公共卫生工程方面的所有技术问题,包括通信线路、电话和信息通信技术网络;能源供应,包括电力和可再生能源;自动扶梯和电梯;火警探测和消防;供暖、通风和空调;雷电保护;低压系统,配电盘和开关设备;自然光照明和人工照明;安全和警报系统;供水、排水和管道。上任后,任职者将负责监测、分析和处理建筑承包商的报告,并协助监测和评价涉及项目机械和电气构件的变更单提议。

后勤和协调干事(本国干事): 任职者负责规划、监督和管理现场临时周转空间设施,以及联合国工作人员、租客和服务供应商按照项目时间表迁入这类设施。该干事将负责确保整个项目所造成的中断对本组织产生的影响最小,因此将负责协调信息和通信技术服务,包括搬迁到周转空间并返回新的灵活工作场所环境。作为施工的一部分,该干事还将与相关各方协调,确保及时进口、接收和检查所有设备、货物和材料以将其纳入工程。

工程办事员(当地雇员): 任职者负责直接监控各承包商、施工现场和周围环境,检查纳入项目的所有工程材料的质量、遵守规范和适当的建筑规章,监测对从事建筑工程的承包商和施工人员工艺和做法的检查情况,包括施工现场的施工安全,并监控工程进度,包括施工时间表,以检查进度是否得到保持。该干事还将负责起草整修清单,并协助项目管理员持续监测和结束项目,其中可能包括项目报告和评价文件。

项目行政助理(当地雇员): 任职者将向项目管理员报告工作,主要负责按照《联合国财务条例和细则》、《国际公共部门会计准则》(《公共部门会计准则》)和“团结”项目的要求,编写关于行政预算所需资金的分析和业务报告。此外,任职者还将履行项目办公室的一系列重要任务,包括文件管制,起草信函和报告;分发

会议议程和为会议做记录；答复项目利益攸关方的询问；按需要协助项目小组完成其他行政任务并履行其他职责，例如账户报告、账户监测控制和一般行政职能。

专职项目支助

采购干事(P-3): 任职者作为变更管理和机构支助小组成员，向采购科科长，并间接向项目经理报告工作，负责协调、管理和监督处理项目所有组成部分所需的几项大规模国际采购行动。任职者将负责监督、编制并完成所有标书和合同文件，进行合同管理，对总承包商和众多分包商进行背景研究和审查，并与联合国内罗毕办事处和总部的法律团队沟通。提议 2019 年征聘采购干事，同时增加专职项目小组成员。采购干事的作用举足轻重，需要在整个施工过程中，为翻新工作包括合同管理取得成功推进采购行动。

项目协调员(P-3): 为了达到大会第 72/262A 号决议赋予中央支助事务厅的监督责任水准，包括提供独立的风险管理服务，提议从 2019 年 1 月 1 日至 2022 年 12 月 31 日设立 1 个项目协调员(P-3)，与拟议圣地亚哥拉丁美洲和加勒比经济委员会(拉加经委会)北楼翻修项目分担费用。该职位将设在总部中央支助事务厅全球财产管理处。任职者将在全球财产管理处处长的指导下，为联合国内罗毕办事处项目管理员(以及拉加经委会项目管理员)提供日常监督、指导和技术支助。任职者将侧重独立管理公司的合同管理。独立风险管理公司则直接对全球财产管理处负责以确保其独立的外部角色，辅助专职项目管理小组的工作，并为小组的风险识别和评估活动包括制定缓解战略提供便利。鉴于这两个项目所涉及的工作量和建筑价值，提议 A-J 办公区重建项目承担该职位 75% 的费用，另外 25% 的费用将由拉加经委会的拟议北楼翻修项目提供。