



大会

Distr.: General
21 January 2020
Chinese
Original: English

第七十四届会议

议程项目 147

刑事法庭余留事项国际
处理机制经费的筹措

为刑事法庭余留事项国际处理机制阿鲁沙分支机构修建新设施

秘书长的报告

摘要

大会第 [73/288](#) 号决议注意到新设施建筑工程的进展情况，请秘书长向大会第七十四届会议提出最后报告。大会又请秘书长在最后报告中进行分析和提出全面信息，说明该项目的经验教训和最佳做法，以便酌情在其他建筑项目中加以运用。

本报告是关于为刑事法庭余留事项国际处理机制阿鲁沙分支机构修建新设施的第九次、也是最后一次报告，介绍了自提交上次进度报告([A/73/718](#))以来该项目的最新情况。报告概述了项目进展情况，包括：(a) 未完工程的完成情况；(b) 供暖、通风和空调系统缺陷修复情况；(c) 在经济合算的前提下努力回收各项错误和延误造成的直接和间接费用；(d) 预计总费用和最终支出；(e) 关闭账户并结清索偿和债务；(f) 分析经验教训和最佳做法以供酌情应用于其他建筑项目。

请大会表示注意到这份最后报告，并表示注意到关于项目最后结账和债务结算的信息将在余留机制 2020 年预算执行情况报告中报告。



一. 导言

1. 在大会通过第 66/240 A 号决议后，为刑事法庭余留事项国际处理机制(留机制)鲁沙分支机构修建新设施的项目于 2012 年 1 月启动。可以回顾的是，安全理事会第 1966(2010)号决议授权余留机制履行其前身卢旺达问题国际刑事法庭和前南斯拉夫问题国际法庭的一些重要余留职能。阿鲁沙分支机构 2012 年 7 月 1 日开始运作，继承了卢旺达问题国际刑事法庭的职能，2013 年 7 月 1 日开始运作的设在荷兰海牙的分支机构则继承了前南斯拉夫问题国际法庭的职能。大会在第 66/240 A 号决议中初步批款 300 万美元，作为余留机制预算的一部分，用于支付该项目构思设计阶段所涉费用。在其第 67/244 B 号决议中，大会授权开展与修建设施所有阶段有关的活动，并授权秘书长为该项目设立一个多年期特别账户。在其第 68/257 号决议中，大会追加批款 5 787 733 美元，由此共为该项目核定款项 8 787 733 美元。
2. 此前已向大会提交了八次进度报告，概述了该项目的支出和费用以及大会各项要求和建议的落实情况。本报告是第九次、也是最后一次报告。进一步的最新情况，包括关于项目最终结算的信息将在余留机制 2020 年预算执行情况报告中报告。
3. 本报告介绍自上次报告(A/73/718)印发以来取得的进展，并提供关于该项目的治理、在报告所述期间就未决事项取得的进展以及最新支出和预计直到完工的费用的最新信息。
4. 该项目已于 2016 年 12 月 1 日基本完工，这标志着修建阶段的结束和进驻后阶段的开始。余留机制于 2016 年 12 月 5 日搬入作为阿鲁沙分支机构唯一所在地的该设施，此后一直在该设施内运作。
5. 项目费用仍保持在 8 787 733 美元的核定预算总额内。
6. 秘书长再次感谢东道国坦桑尼亚联合共和国为便利项目完工和项目关键的最后步骤而提供的坚定支持以及与项目小组的一道参与。
7. 这份最后报告概述了本报告所述期间(项目收尾期)开展的主要活动，包括：
 - (a) 正式关闭整修清单；
 - (b) 关闭账户并与承包商结清索偿和债务；
 - (c) 在经济上可行的情况下回收因错误和延误而产生的直接和间接费用；
 - (d) 修补供暖、通风和空调(通空调)系统的缺陷；
 - (e) 项目总费用和最终支出；
 - (f) 经验教训和最佳做法。

二. 治理

A. 利益攸关方

项目小组

8. 项目小组负责项目的全面协调和监督。助理秘书长兼余留机制书记官长自 2017 年 1 月 1 日上任以来一直担任项目所有人。2018 年 11 月开始, 余留机制行政主任协助书记官长开展工作, 担任目前收尾阶段的项目协调人, 负责协调多个利益攸关方在与项目完工有关的所有方面(即法律、财务和行政)的工作。如上一次报告所述, 在前两名项目经理分别于 2016 年 12 月和 2018 年 7 月离开项目后, 2018 年 8 月征聘了一名新的项目经理。自上次报告以来, 项目管理没有任何变化。

东道国

9. 余留机制与坦桑尼亚联合共和国政府的合作在整个报告所述期间和整个项目期间一直十分出色。秘书长再次对该国政府及其官员在项目收尾期、特别是在解决暖通空调系统问题方面提供的坚定支持深表感谢。

其他利益攸关方

10. 继卢旺达问题国际刑事法庭和前南斯拉夫问题国际法庭分别于 2015 年和 2017 年关闭后, 余留机制自 2018 年 1 月 1 日以来一直作为一个完全独立的机构运作。因此, 该项目得到了余留机制书记官处及其各科(法律小组、档案和记录科、行政部门以及安全和安保科)的支持。

11. 联合国秘书处, 特别是通过方案规划、财务和预算厅全球资产管理政策处、采购司和法律事务厅继续提供技术咨询和支持。余留机制和全球资产管理政策处每周通过视频会议、电话会议、面对面会议和通信进行联络。

B. 监督

审计

12. 如以往报告所述, 内部监督事务厅(监督厅)根据大会第 67/244 B 号决议对项目进行了三阶段审计。秘书长以前的报告(A/70/698 和 A/71/753)介绍了前两次审计的情况, 分别是关于施工前阶段的规划和治理以及施工阶段的管理成效的审计(任务号分别为 AA2016/261/03(2017 年 4 月 10 日)和 AA2015/261/01(2016 年 2 月 16 日))。总体结果令人满意, 第二次报告就向地方当局追索延误损害赔偿和增值税索偿提出了两项建议。对项目的第三次也是最后一次审计(任务号为 AA2017/261/07, 对国际刑事法庭余留机制在阿鲁沙新办公设施施工后和使用情况的审计, 2018/007 号报告)涉及完工后紧接的施工后阶段, 包括余留机制接受的以下八项建议: (a) 关闭整修清单; (b) 改进火警探测和消防设备; (c) 完成法院大楼; (d) 修复暖通空调; (e) 补救沙尘暴的影响; (f) 安保要求, 包括围栏基础和活动浴室; (g) 数据中心水管和电源线改线; (h) 空间分配准则。此外, 自项目基本完工以来, 审计委员会已就该项目提出了四项直接相关的建议, 内容涉及: (一) 完成整修清单和追索违约赔偿金; (二) 修复暖通空调; (三) 改造贯穿数据中心

的水管；(四) 收到竣工图纸和建筑设备操作手册(见 [A/72/5/Add.15](#)、[A/73/5/Add.15](#) 和 [A/74/5/Add.15](#))。

13. 如本报告所述，正在落实监督厅和审计委员会提出的关于关闭整修清单、扣留延误损害赔偿款以及修复暖通空调系统的建议。因此，审计委员会已表示打算终止关于延误损害赔偿的建议。关于通过数据中心的水管改线的另一项共同建议已经落实。此外，在编写本报告时进行的审计委员会年度期中审计期间，审计委员会提出的与更新竣工图纸有关的建议已经审结。

14. 监督厅其他几项建议的落实工作要么进展顺利，要么已经完成。例如，关于一项涉及坦桑尼亚联合共和国当局偿还增值税的未决建议，在编写本报告时，增值税索偿已取得良好进展，与主合同有关的 66% 的增值税索偿款已经偿付。秘书长对坦桑尼亚联合共和国当局支付退款表示感谢，并相信很快将支付剩余偿款，以便终止这项建议。此外，关于安保要求，围栏基础的施工已于 2019 年初完成，供守卫房地主要入口点的安保人员使用的活动浴室的施工正在进行中，预计将于 2020 年 2 月完工。另外，所有办公室和公共空间都装有火警探测设备。2019 年期间在审判室内进行的司法活动证明审判室已全面投入运作。根据与司法活动有关的人员配置水平的波动，不断调整空间分配，并适当考虑到所需职能分离带来的限制。

15. 关于沙尘暴对办公大楼的影响的一项建议仍未落实。余留机制继续积极处理所有未决建议，并继续努力在其财政和人力资源范围内充分落实这些建议。

办公空间

16. 余留机制与联合国内罗毕办事处就空间分配事项进行了初步讨论，以确定该办事处可以在多大程度上协助制定、颁布和执行空间分配准则。特别注意与司法活动有关的人员配置水平的波动和最大限度地利用空间，同时适当考虑到所需保密级别和职能分离带来的限制。与该办事处的讨论预计将持续到 2020 年。

三. 本报告所述期间取得的进展

17. 在整个报告所述期间，余留机制继续充分利用办公楼舍和审判室。2019 年 9 月 16 日开始在审判室顺利举行了 Ngirabatware 案的复审听讯会(案件编号 MICT-12-29-R)；最后，上诉分庭于 2019 年 9 月 27 日做出了复审判决。继续定期在审判室进行 Turinabo 等人案(案件编号 MICT-18-116)的情况会商，该案涉及五名被告。2019 年 10 月 17 日，在新的 Ngirabatware 藐视法庭案(案件编号 MICT-19-121)中，进行了首次出庭。此外，在本报告所述期间，阿鲁沙分支机构房地继续欢迎研究人员、学生、政府官员和其他来访者。

18. 余留机制在修补暖通空调系统缺陷以及考虑有关设计缺陷和项目延误的合同补救办法方面取得了重大进展，并已关闭整修清单，下文将对此进行更详细的说明。

A. 关闭整修清单

19. 如前所述，整修清单项目收尾工作持续到了合同一年缺陷责任期(延长至 2018 年 4 月 30 日)之后，以便承包商能够处理清单项目。如第八次进度报告所述，整修清单最初记录的 880 个项目中有 90% 已顺利完成。自那以后，余留机制正式关闭了清单。

20. 2019 年 2 月，项目小组与承包商达成了一项非正式协议，关闭整修清单上剩余的尚未完成的小型工程。在审查了未完成的项目后关闭了清单，这些项目要么已经完成了所需工作，要么对未完成的工程进行了估值，从向承包商的最后付款中扣除相应金额。

21. 承包商和余留机制已正式商定待决清单项目的最后估值。估值数额反映在 2019 年 12 月从承包商收到的倒数第二张发票中，并相应地从付款中扣除。因此，整修清单现已不复存在。

22. 尚待解决的项目包括窗户舱口和灯具位置等次要项目，以及水渗入检修孔和电线铺设错误等更重要的问题。大多数项目对设施的运作影响甚微。余留机制设施管理股已经或正在处理对设施运作有影响的项目，现在这些项目是整个设施管理组合的一部分。因此，整修清单问题现已正式完结。

B. 关闭账户并与承包商结清索偿和债务

23. 在 2017 年 12 月上一次付款后，余留机制直到 2019 年 12 月才向承包商发放新的付款。根据商定的整修清单估值数额，余留机制于 2019 年初要求承包商开具最终发票以做最后结算，并收到了倒数第二次项目付款的形式发票。然而，由于同时在讨论暖通空调修复工程问题，而且余留机制 2019 年 6 月通知承包商，联合国将寻求从欠承包商的最后付款中回收延误损害赔偿款(见下文 C 节)，有关项目最后付款的讨论暂时停止。

24. 2019 年 7 月，承包商表示打算对扣留延误损害赔偿款的决定提出异议，后来转递了一封信，指出其根据合同提出索赔，称这给承包商造成了重大额外费用。余留机制答复说，它不认为从承包商收到的信是合同规定的有效索赔通知，并重申要求开具最后发票。2019 年 8 月，承包商回复称，在确定合同最终价值之前不会提交最终发票。

25. 2019 年 10 月恢复讨论项目最后付款问题，当时余留机制正式要求承包商提交一份附有证明文件的最终结算单草稿，详细列明已完成的所有工程的价值以及承包商认为根据合同应支付的任何其他款项。余留机制告知，根据合同，如果对最后结算单存在争议，联合国可为最后结算单中商定的部分签发临时付款证书。因此，余留机制显示了善意，鼓励承包商同意接受支付最后结算单中无异议的数额。承包商在 2019 年 11 月提供了最终结算单草稿，并在 2019 年 12 月提供了正式的倒数第二张发票。这张发票反映了为关闭整修清单而商定的扣除额，并考虑了对合同金额中包括的暂定数额以及变更通知的调整，总发票金额约为 464 000

美元。发票还反映了扣留的延误损害赔偿金 230 000 美元，详情见下文 C 节。因此，付款净额约为 234 000 美元。

C. 考虑有关设计缺陷和项目延误的合同补救办法

26. 根据大会第 70/258 和 73/288 号决议，余留机制在经济上可行的情况下，并与全球资产管理政策处、采购司和法律厅密切协调和协商，继续审查适当回收可能归因于余留机制合同伙伴的错误和延误所产生的直接和间接费用的各种备选办法。这项评估是在项目收尾阶段正在开展的活动范围内进行的。

27. 在与全球资产管理政策处、采购司和法律厅协商后，余留机制继续在关于完成暖通空调系统修复工程的旷日持久的谈判背景下，认真考虑回收因错误和延误而产生的潜在修复工作所涉费用的办法。

28. 关于建筑师，项目小组继续探索每一种可能途径的可行性，以便再回收可能归因于建筑师的设计缺陷或延误引起的费用。在此期间，余留机制保留了 77 472 美元的建筑费，相当于合同规定的项目最后阶段的最终付款，直到成功安装并核证重新设计的暖通空调系统。

29. 与承包商签订的合同规定，联合国可以选择收取延误赔偿金，每延误一天计算，上限为合同总价值的 10%。余留机制与法律厅、全球资产管理政策处和采购司就联合国将寻求追回的数额进行了全面仔细的讨论，因为据认为承包商仍在根据合同开展与暖通空调系统修复有关的工作。协商之后，在 2019 年 6 月，余留机制决定寻求追回约 230 000 美元的延误损害赔偿金。

30. 这一评估数额被认为充分平衡了两个方面的考虑因素：一是在经济上可行的情况下联合国回收因错误和延误而产生的任何直接或间接费用的权益，二是需要按照大会第 73/288 号决议的要求与合同伙伴合作，尽可能迅速和顺利地完成任务和计划的工程。

31. 此后，余留机制通知承包商，根据合同，余留机制将选择行使这一补救办法，在收到最后发票后从欠承包商的最后款项中扣留 230 000 美元延误损害赔偿金。如上所述，虽然承包商表示打算对这一决定提出异议，但这一扣除已反映在倒数第二张发票中，因此尚未支付。

D. 供暖、通风和空调系统设计缺陷

32. 根据大会第 73/288 号决议，余留机制一直在努力确保为整个暖通空调系统的重新设计寻找最有效的解决方案。

33. 可以回顾的是，在进驻设施的第一年，项目小组记录了与设计有关的缺陷(见 A/73/718 和 A/72/734)，并将这一情况转告了建筑师。具体而言，最初由建筑师设计、目前安装在档案馆主储存库(设计用来储存纸质记录)和冷藏库(用来储存磁带等非纸质介质)的暖通空调系统，不完全符合余留机制所要求的根据余留机制的任务规定保存和管理卢旺达问题国际刑事法庭和余留机制档案所需的温度控制、空气质量和相对湿度标准。

34. 2018 年 6 月, 建筑师在不向联合国额外收费的情况下, 为冷藏库的暖通空调系统提供了概念设计。建筑师没有为主存储库提供类似的重新设计。

35. 2018 年 7 月, 承包商提供了暖通空调修复工程的初步费用估计, 包括对主存储库和冷藏库的修复。当时, 修复工程的费用估计约为 280 000 美元。承包商最初表示可以并愿意按为冷藏库和主存储库所作的重新设计供应和安装暖通空调系统。

36. 2019 年 4 月, 在上文所述与总承包商就最后付款和回收延误造成的直接和间接费用问题进行持续讨论期间, 承包商为暖通空调修复工程开出了数额更高的报价, 约为 450 000 美元。

37. 由于与承包商的谈判旷日持久, 暖通空调修复工程的进度似乎长期停滞。因此, 余留机制投入大量时间和资源, 与全球资产管理政策处和采购司协商, 确定并迅速实施最可行的替代解决方案。经决定, 需要由专家提供技术咨询, 协助余留机制为邀约制定需求说明和技术评价标准, 以便按照建筑师的要求重新设计冷藏库。

38. 2019 年 9 月, 余留机制选定了受雇于非洲经济委员会(非洲经委会)的一家独立专家咨询公司并与之签约, 由这家公司为邀约文件提供意见, 并协助对投标书进行技术评价。余留机制享受到了与非洲经委会相同的有竞争力的费率。2019 年 10 月, 咨询人访问余留机制房地, 并就若干初步修复工程提供指导, 以便部分解决暖通空调性能不足的问题, 余留机制只需采取少量采购行动或可完全在内部实施这些工程。咨询人还建议, 为暖通空调系统覆盖的全部区域(包括档案馆冷藏库和主存储库)制定一个新的方案和详细设计。

39. 经与全球资产管理政策处和采购司协商, 这一拟议行动方案获得核准, 余留机制目前正与咨询人密切协调, 加以实施。截至 2019 年 12 月 1 日, 咨询人已经交付了冷藏库和主存储库的方案设计。咨询人在方案设计中建议以最有效率的方式利用现有组成部分, 使联合国的冗余和费用降到最低。余留机制已经实施了咨询人所建议的大部分初步修复工程, 在这些工作中, 内部实施是可行的。在编写本报告时, 评估初步修复工程对冷藏库和主存储库内温度、相对湿度和空气质量的实际影响还为时过早。

40. 预计还将继续聘请咨询人制定详细设计, 并为采购必要设备制定需求说明, 以实施详细设计。暖通空调系统的最终修复时间表估计将持续到 2020 年 9 月。

四. 项目支出和费用

41. 项目核定预算总额为 8 787 733 美元, 其中包括 1 050 371 美元的应急拨备。

42. 根据从其他基本建设项目中吸取的经验教训和行业最佳做法, 大会按照秘书长的提议, 核准了数额相当于项目估计费用 15% 的应急拨备。应当回顾, 应急拨备是一种必要保障, 用于应对项目实施过程中出现的意外成本超支情况, 其中包括实地条件、建筑师的差错和遗漏或其他意外合同问题(另见大会第 69/276 号决议第 9 段)。

43. 下表显示从项目开始到 2019 年 12 月 31 日的实际支出，包括应急拨备。该表综合概述了整个项目期间的项目支出和费用。

44. 上一次报告提到，预计共有约 850 000 美元的支出将由应急拨备支付。这一数额考虑到用于暖通空调修复工程施工、项目监督 and 管理的 280 000 美元估计数，依据的是承包商 2018 年 7 月提供的报价。然而，根据最新发展情况，并考虑到咨询人给出的初步评估，原定的工程范围以及承包商提供的相应估计数似乎已经不能反映余留机制修补暖通空调系统缺陷的需要。尽管如此，在编写本报告时，没有迹象表明最终的暖通空调修复费用将超过上一次报告中提供的估计数。

45. 因此，项目小组预计，最终的项目费用将保持在 8 787 733 美元的核定预算总额内。根据大会第 71/272A 号决议所载指导意见，大会在审议秘书长关于其他建筑项目的报告时规定，所有未动用的应急基金将在项目结束时退还会员国。

46. 秘书长打算在余留机制 2020 年预算执行情况报告中列入关于最后结清索偿和债务的信息。

2013 年至 2019 年期间的项目支出，包括由应急拨备支付的费用

(美元)

说明	批款			支出(包括由应急拨备支付的费用)			项目 结余 ^a
	核定数	核定应急拨备	总额	2013 年至 2018 年付款	2019 年 最后付款	2013 年至 2019 年支出总额	
	(1)	(2)	(3)=(1)+(2)	(4)	(5)	(6)=(4)+(5)	(7)=(3)-(6)
建筑	6 365 887	954 883	7 320 770	6 267 479	233 897	6 501 376	819 394
建筑设计与项目管理	1 371 475	95 488	1 466 963	1 983 516	—	1 983 516	(516 553)
项目费用共计	7 737 362	1 050 371	8 787 733	8 250 995	233 897	8 484 892	302 841

^a 以决算为准。

五. 其他事项

维护服务

47. 阿鲁沙分支机构新房地启用后，余留机制订立了与设施有关的长期合同，包括保洁服务、地面维护和窗户清洗，并为发电机、消防栓系统、家用水泵、暖通空调系统和部署在数据中心的灭火系统等专用设备单独订立了维护合同。在此类邀约尚未结束的情况下，已订购并收到一次性维护服务，以确保遵守设备维护时间表。电梯、不间断供电系统和档案馆消防系统就是这种情况，这些设备维护服务的采购过程都处于前期阶段。

48. 此外，还制定了当地(熟练和非熟练)劳动合同，以满足小型楼宇维护工程的需要。余留机制的设施管理工作人员还经常开展维护活动，作为其日常工作的一部分。

经验教训和最佳做法

49. 按照大会第 73/288 号决议的要求,本报告附件分析了经验教训和最佳做法,以便在其他建筑项目中运用。

六. 有待大会采取的行动

50. 请大会:

(a) 表示注意到关于为刑事法庭余留事项国际处理机制阿鲁沙分支机构修建新设施的最后报告;

(b) 表示注意到关于项目最后结账和债务结算的信息将在余留机制 2020 年预算执行情况报告中报告。

附件

供在本组织开展的其他建筑项目中酌情运用的经验教训和最佳做法

治理

- 1 应在总部(方案规划、财务和预算厅全球资产管理政策处)的指导和支持下，建立一个有效的组织和管理结构，包括项目所有人、项目执行人和专职项目小组，以促进项目的成功规划和执行。
- 2 必须制定和实施一个负责、高效的治理结构，作为初始项目结构的一部分。应明确划分职权，界定每个治理组成部分的目的和作用。应在项目期间酌情调整治理结构，以反映项目各个阶段发展过程中风险状况的变化。
- 3 秘书处最近几个基本建设项目(包括在亚的斯亚贝巴和内罗毕修建新的办公设施，以及为刑事法庭余留事项国际处理机制阿鲁沙分支机构修建新设施)都清楚地表明需要一名当地全职专职项目经理提供额外协助，以确保日常管理、协调和及时行动，最终为联合国节省费用。
- 4 关于专职项目管理小组的适当规模，应根据项目大小和规模，在项目过程中尽早分配足够的专职资源，以使工作量和责任易于管理。项目小组人员应实现适当平衡，既有国际经验，也有当地经验，包括相关技术学科(建筑、工程和项目管理)方面的专门知识。应在项目小组中明确界定角色和职责。
- 5 项目小组还应能够根据需要与现有设施管理工作人员无缝合作，包括收集关于现有条件和管理做法的信息。应在施工过程的早期为余留机制新楼宇开展设施管理工作人员征聘工作，以协助把长期维护和维修工作从项目小组过渡到设施管理小组。
- 6 此外，应在整个规划、设计、施工和施工后阶段(至少在缺陷责任期结束之前)保持项目小组(特别是项目经理)的连续性，这对项目的成功完成至关重要。因此，应考虑并优先重视在整个项目期间留用项目小组主要工作人员(特别是项目经理)。
- 7 应在项目进度安排中对项目小组主要人员的变动情况加以说明，制定移交文件的标准格式并将其纳入准则。此外，强烈建议在离任和上任主要人员(特别是项目经理)之间留出重叠时间，以便能够充分移交不一定包含在移交文件中的详细信息。
- 8 应定期记录从本项目中吸取的经验教训，以及从其他项目中吸取并在本项目中运用的经验教训和最佳做法，供今后参考和分享。
- 9 项目应遵循全球资产管理政策处的建筑项目管理全球准则，特别是在基本完工阶段和施工后阶段方面。
- 10 在整个项目期间，应在利益攸关方和风险责任人之间维护和实施严格而透明的沟通计划，以此实施适当的变更和风险管理。

11 应在规划过程的早期确定所有需要核准的决定(特别是需要项目利益攸关方提供意见的决定),以确保能够在适当时限内作出决定,并且不会对项目执行产生不利影响。

合同

12 应在行业标准合同格式的基础上,考虑并提供一个为当地承包商和市场所熟悉的合同框架。

13 必须在项目规划阶段的早期,在充分了解当地市场的情况下,确定最适当的设计和施工合同机制。应在考虑到当地技能的情况下,确定一次总付合同和工程量合同哪一个最合适。

14 对于建造合同,必须在授予合同之前确定进口材料的付款条件,并在所授予的合同中明确记录这些条件。

风险管理

15 应适当考虑方案差异(所有人指示的变更)的风险,这种风险可能会在项目进展期间影响进度和费用。

16 应使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分派给部门管理人,积极管理项目风险。应定期调整控制措施,以反映项目进展情况。

预算

17 预算应包括一笔数额适当的应急拨备,以应对合理的项目风险,这些风险视项目阶段而定。需要有应急基金,以应对无法预见的项目条件,例如实地条件、施工升级、延误、建筑师和承包商的差错和遗漏,或本组织直接控制之外的其他意外条件。

18 建筑项目预算包括用于意外开支、费用增加以及总承包商和建筑师费用的经费,这些项目与基本建设支出有关,通常不会出现在联合国方案预算等业务预算中。必须在项目规划阶段明确界定这些构成部分及其用途。一旦确定,本组织应在范围拟订及预算编制阶段确定的整个项目生命周期内,统一处理和报告这些构成部分。

规划

19 在实施规划阶段时,应尽早编制详细的项目手册,以便参照建筑项目管理全球准则,提供明确的业务程序和内部项目控制机制,对费用和进度实施管理。

20 从前期规划阶段开始,各部门高级管理人员就要对应交付成果(包括项目目标和预期效益)进行正式签核,这对于在建筑项目进行期间限制用户需求变更至关重要。

21 应为项目咨询人和行业专家(建筑师和工程师)规划出足够的时间,以编制合同、施工文件和费用估计数。

22 高级管理人员的参与和支持对于项目早期拟订工作至关重要。不仅应在秘书长的报告中,而且应在简报和在线交流中明确通报和记录各项目标和目的、预算和时间表、风险和敞口以及将要实现的工作的限制,以此建立基线变更管理。在可行的情况下,应考虑制定项目方案,从项目一开始就让广泛的利益攸关方参与进来。鉴于项目启动往往是一个缓慢的过程,内部项目方案可能会节省资金,缩短项目持续时间,有助于从项目一开始就培养所有利益攸关方对项目的主人翁意识。

设计

23 为有效起见,项目结构应包括专业咨询人,特别是在部分工作需要高度技术性知识和经验时(例如档案设施和审判室),还应包括一名负责协调项目实施所有要素的施工经理。联合国应是总体方案和设计的决策者,以使其能够直接控制项目费用和进度。应在项目所有阶段设法开展实体间和部门间密切合作,以确保充分纳入所有设计要求和适用的最佳做法。

24 建筑师应制定设计标准,监督和协调总承包商和各分包商的工作。应聘请专业工程师(例如管道、电气以及供暖、通风和空调机械工程师及视听技术员),负责对将要安装的各种系统的设计和集成问题进行协调。

25 应从项目一开始(最好是在规划阶段,最迟在设计阶段)就与经确定的最终用户以及设施管理部门密切协调,明确界定设计目标、方案和功能要求以及预期效益,以便尽早制定维护要求,保证长期的可持续维护和使用。

26 收集适当专门知识以界定功能要求,并确保在项目过程中理解并贯彻执行这些信息,这一点在进行高度专业性的项目(例如建造档案设施或审判室)时尤其重要。因此,需要在整个项目期间采取细致的后续行动。此外,应更加重视现有的环境条件以及达到空气质量、湿度和温度水平方面预期目标所必需的要求。

27 设计文件应准确反映适用的国际最佳做法和标准以及当地规范,还应考虑到当地建筑技术和做法,以便把当地知识和能力纳入项目实施工作。

28 应在项目所有阶段设法开展实体间和部门间的密切合作,以确保充分纳入所有设计要求和适用的最佳做法。

施工

29 项目应遵循设计和建筑行业可持续建筑标准方面的现行最佳做法(例如在太阳能供应充足的区域使用被动式能源),以最大限度地减少能源、水和其他资源的消耗,从而把设施的长期运行费用、温室气体排放量和建筑废物量降至最低,并推广区域建筑做法。这类最佳做法的例子包括对废物进行环境友好型处理,以生产沼气和堆肥,以及在池塘中集蓄雨水,用于消防和房地灌溉。

30 施工期间,应确保建筑师或建筑咨询人在场,以使所有规格和功能要求都能按照规范得到满足,并使承包商从充分监督中受益。施工应在建筑师或建筑咨询人工作人员的全时监督下进行,设施管理部门应定期到场。

31 此外，如有必要，联合国协调员应定期到场，协调总承包商和负责安装联合国设备的其他承包商的工作。这种做法有助于把每个承包商的工程中断风险降至最低。

32 建议在项目中优先采用当地现有的定着物，以便易于维护和更换，有利于长期使用。项目小组还应依靠当地设施管理小组的以往知识和经验，选择合适的定着物。

33 应为每个项目制定详细的承包商提交程序，以确保及时提出和审查产品，留出周转时间(如有必要，包括进口周转时间)。应特别注意对承包商提出的替代品进行审查。

施工后

34 专职项目管理小组(特别是较小型项目的管理小组)应为施工后活动配备足够的人员。在《联合国工作人员条例和细则》允许的范围内，应最大限度地鼓励现任项目工作人员在项目中留任，直至项目最终完工和搬入。在项目基本完工后，建筑师需要持续参与，以便在整个缺陷责任期以及此后(视情况而定)对整修清单项目的关闭进行监督。

35 法律事务厅和采购司应在施工后阶段密切参与，为迅速解决可能出现的任何合同问题提供支持，帮助与承包商和建筑师进行决算。

费用控制

36 应建立健全的设计审查程序，以最大限度地避免无序的设计变更。应对照既定的项目目标对项目进行定期监测，以避免“范围蔓延”。应在设计服务开始之前创建并商定范围文件。

37 应在订立任何建造合同协议之前了解并验证建筑费用。必须在项目开始时确定所有相关费用和支助费用，并将其纳入整个项目费用计划，以便在项目内加以管理。

38 应在项目一开始就制定详细的变更单程序，并确定与变更单有关的适当财务和采购授权级别，包括监督机制，并在整个过程中统一适用。这种做法将极大地便利与建筑师和承包商顺利进行结算。

39 价值工程谈判和由此作出的决定应予完整记录和报告。应适当考虑对现有家具和设备进行再利用，因为最大限度地再利用现有资产可能会节省费用。

40 应在规划过程的早期制定预算控制和报告机制，必须在整个项目过程中统一适用。

采购

41 应把所有适当程序和目标都合并到一本项目手册中，以便所有承包商都遵守本组织的采购准则和原则。

42 对于高度专业化和有时限的工作类型(例如建造有具体保护要求的档案馆),需要采取迅速有效的办法,进行单一来源选择或快速选择。必须事先与采购司和法律事务厅充分探讨这一要求。

一般问题和行政问题

43 应保存项目小组定期会议日历,与所有人共享,集中管理。所有主要决策者都应出席小组会议,所有决策都应仔细记录,以备将来参考,确保在更换项目经理时进行充分移交。

44 除了项目小组会议之外,还应与所有利益攸关方和联合国总部(全球资产管理政策处、采购司和法律事务厅)定期举行协调会议,并进行记录,以征求反馈意见,就今后工作达成一致。更一般而言,总部和总部以外办事处之间应不断保持对话,以便在整个项目期间提供支持。

45 应制定文件管理程序,以确保项目小组内部以及与相关利益攸关方的知识共享和连续性。

东道国协调

46 必须在项目所有方面与东道国合作,建立免税以及进口和(或)运输程序。这种做法可以帮助解决任何地点限制和相关挑战(例如与进口建筑材料有关的挑战,这些挑战可能会造成项目延误),以便准确地预测和管理整体进度。

47 应与东道国协调,要求建筑咨询人和施工承包商在当地有业务存在。举办关于联合国采购程序的讨论会有助于确保国际和当地承包商对这一程序具备必要的了解,以便有效竞争。

其他

48 应在项目实施期间尽早(最好是在设计和施工阶段)为专用设备订立保修服务和维护合同,同时考虑到采购中的延误,以防止发生任何设备损坏情况。
