



第七十四届会议

议程项目 135

2020 年拟议方案预算

## 关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第六次年度进展报告

## 秘书长的报告

## 摘要

关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第六次进展报告，是根据大会第 70/248 A 号决议第十节、第 71/272 A 号决议第十八节、第 72/262 A 号决议第十六节和第 73/279 A 号决议第十三节提交的。大会第 70/248 A 号决议核可了项目的总体范围、时间表和费用估计数。本报告所述期间从 2018 年 9 月 1 日至 2019 年 8 月 31 日，介绍了自第五次年度进展报告(A/73/395)以来开展的活动的最新情况。其中载有大会第 70/248 A、71/272 A、72/262 A 和 73/279 A 号决议要求的进一步资料，并提供关于项目进展、灵活工作场所战略、费用估计数、可能的摊款方案和替代筹资机制的最新资料。

战略遗产计划项目继续按照核定最高总费用 8.365 亿瑞郎以及秘书长上一次年度进展报告所述的核定范围和质量目标向前推进。在本报告所述期间，预定的项目完成日期推迟了六个月。这一变化是对 1930 年代历史建筑翻新订约战略的必要调整的结果，以避免在采购施工合同过程中出现的重大风险。虽然原定的开工日期被推迟，但这一改变降低了翻修工程期间的执行风险。尽管现在预计全面翻新工程将在 2024 年年中完成，仍将采取进一步的缓解措施，以尽量减少这一时间表改变的影响。

请大会注意到本报告以及自印发秘书长第五次年度进展报告以来取得的进展(A/73/395)；注意到预期在战略遗产计划完成后将需要实施一个后续项目安装通风和空调系统，这将反映在今后关于战略基本建设审查的报告中；就战略遗产计划的批款和摊款方案，包括从 2020 年开始偿还东道国贷款，以及批款和摊款



的货币作出决定；核准建立该项目的多年特别账户，表示注意到秘书长拟将每年偿还的贷款编入项目期间的特别账户，之后则编入有关期间的经常预算。核可本报告概述的增值估价战略的实施，批准为实现方案预算收入第 2 款项下可能的最大长期收入流所需的准备工作的支出；并注意到联合国日内瓦土地增值估价的未来进展将在方案预算收入第 2 款项下报告。

## 一. 引言

1. 关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第六次进展报告是根据大会第 68/247 A 号决议第五节、第 69/262 A 号决议第三节、第 70/248 A 号决议第十节、第 71/272 A 号决议第十八节、第 72/262 A 号决议第十六节和第 73/279 A 号决议第十三节提交的。

2. 本报告概述了 2018 年 9 月 1 日以来完成的规划和施工相关行动。本报告所载财务信息是基于截至 2019 年 7 月 31 日的可得数据。

## 二. 项目治理最新情况

### A. 咨询委员会

3. 在本报告所述期间，咨询委员会先后于 2018 年 9 月、2019 年 3 月和 8 月举行了三次会议。咨询委员会还于 2019 年 8 月访问了新永久性建筑物 H 楼的工地，以视察施工情况。咨询委员会自最近一次报告以来审议的关键问题包括：历史悠久的万国宫建筑通风和空调的重要性，包括在气温上升的情况下灵活工作场所战略，项目进展情况，批款和摊款方案的筹资和备选办法，自愿捐助以及变化管理战略。

### B. 指导委员会

4. 在本报告所述期间，指导委员会先后于 2019 年 2 月和 6 月举行了两次全体会议。委员会还授权其成员组成的小组委员会就具体事项举行会议并提供咨询意见，包括决定实施临时会议基础设施，以确保会议的业务连续性。在本报告所述期间，主管管理战略、政策和合规事务副秘书长(指导委员会共同主席)、联合国主计长和主管供应链管理助理秘书长也访问了日内瓦，听取了更深入的情况介绍，并就项目的进展和关键问题进行了进一步讨论。

5. 指导委员会继续确保按既定时间表和预算监测和保证项目进度，并加强对密切管理项目范围和控制的要求。委员会在本报告所述期间处理的关键问题包括：会议方面的业务连续性，战略遗产计划时间表的变化，方案的变化，包括将第十二会议室计划的分部从项目范围中删除，以及为管理和减轻新出现的风险和预算压力正在采取的持续行动。

### C. 项目保证

#### 1. 独立和综合风险管理

6. 如秘书长第五次年度进展报告(A/73/395)所述，风险管理服务合同提供了两项截然不同的职能：独立的季度风险管理报告，提供给独立于项目团队的治理层级；综合月度风险管理审查，它是项目管理团队工作的组成部分。根据审计委员会最近一次关于战略遗产计划的报告(A/73/157)的结果，正在对项目风险管理战略进行更新，以更加符合联合国建筑项目管理全面准则。

## 2. 审计委员会

7. 自上一个报告所述期间以来，审计委员会在 2018 年 11 月 12 日至 30 日以及从 2019 年 1 月 14 日至 2 月 1 日和 2019 年 7 月 22 日至 31 日期间对联合国日内瓦办事处的战略遗产计划又进行了多次广泛审计访问。报告所述期间的访问所产生的最新建议已通过管理层信函传递给项目所有人。

8. 本报告附件三概述了审计委员会就战略遗产计划最新提出的和在审计委员会关于战略遗产计划的最新一份报告载列的意见和建议以及它们的执行情况。正如审计委员会在其管理层信函中所确认，审计委员会关于战略遗产计划的第一次报告(A/70/569)中所载的所有建议，以及该委员会前几份报告(A/72/5 号(Vol. I)和 A/72/5(Vol. I)/Corr.1，第二章，以及 A/74/5 号报告(Vol. I，第二章)所载建议中除一项外的所有建议，以及审计委员会最新一份关于战略遗产计划的报告(A/73/157)中三分之二以上的建议都已得到充分执行或因时过境迁而不必执行。

9. 审计委员会外部专家审计小组计划于 2019 年 10 月 28 日至 11 月 15 日进行下一次全面审计访问。

## D. 战略遗产计划管理

10. 项目所有人是联合国日内瓦办事处的总干事，由项目执行人提供支持。管理战略、政策和合规部继续通过担任战略遗产计划指导委员会共同主席的主管管理战略、政策和合规事务副秘书长向战略遗产计划提供支持，而业务支助部则通过主管供应链管理厅助理秘书长提供采购事项方面的支持。

11. 根据从本组织正在进行的其他基本建设项目、特别是纽约基本建设总计划中吸取的经验教训，并按照大会第 71/272 A 号决议第十八节第 29 段，秘书长继续确保在彻底审查实地实际最新需要的基础上确定项目每个阶段所需资源，并酌情加以调整。

## 三. 进展

### A. 活动现状

12. 在本报告所述期间，在实现设计、采购和施工活动的关键项目里程碑方面取得了重要进展，其中包括：

(a) 成功解决土壤问题、完成新永久建筑的地基和结构工程，并彻底修订室内布局设计，以支持灵活工作场所战略，所有这些都在新建筑和整个项目方案的总体预算拨款范围内；

(b) 在核定预算内完成对新永久建筑承包商的变更指示，以充分纳入灵活的工作场所战略；

(c) 完成技术设计工作，并启动 1930 年代历史建筑翻新招标，利用建筑业与潜在投标人合作的最佳做法方法，同时充分遵守关于联合国采购的条例、细则和大会决议的有关规定；

(d) 为翻新历史建筑选择总承包商而执行采购行动，这将启动施工前服务阶段，预计在 2019 年 10 月开始；

(e) 完善业务连续性计划，包括对临时基础设施进行招标，以确保整个翻修工程期间会议活动的连续性；

(f) 完成 E 楼的详细设计；

(g) 确定所有建筑物的家具要求，包括具有和没有灵活工作场所战略的建筑物，以及超出可供再使用的现有家具的家具项目的投标；

(h) 进一步修订了分阶段施工战略，以及工作人员在每一个翻修阶段搬进和搬出新 H 楼内和现有建筑之间创设的周转空间所需的后勤支助计划；

(i) 为每座大楼和客户酌情实施新的工作场所战略而加强过渡规划、变化管理活动和沟通，包括建立一个专门的内联网站；

(j) 在制定所有已完成工程部分的详细移交程序方面取得了进展，移交工作将从 2020 年的新大楼开始，并为在项目完成后接管大楼的设施管理小组的持续运作制定了一份建筑手册。

13. 尽管去年取得了重大进展，最明显的是在新的永久建筑 H 楼上，但由于在采购历史建筑翻修合同期间市场的反应而采取的风险缓解行动，计划出现了延误。在项目所有人、项目执行人和秘书处采购职能的支持下，战略遗产计划调整了订约战略，以保留非常合格投标人的兴趣，并限制本组织在施工阶段可能发生的成本和进度风险。

14. 上述方法使联合国能够获得翻修工程的竞争性投标，该翻修工程被认为是高风险的，因为建筑物的年龄、遗产特征、工程规模以及联合国日内瓦办事处将在整个工程过程中继续运作这一事实。如上所述，施工将于 2020 年春季开始，与秘书长上一份报告提出的时间表相比，推迟了 6 个月，尽管执行风险有所降低，因为根据修订后的合同策略，中标人将通过招标和施工前阶段获得更多的知识。因此，期望所有建筑工程将在 2023 年完成已不再现实，而根据项目的总体计划时间表，现在预计建筑活动将在 2024 年年中完成。正如秘书长上一份报告所述，一些行政性项目收尾活动自然会延续到 2024 年之后，例如入驻后评估、合同结清、决算账户结清和扣留款发还等。

15. 由于以前为执行灵活工作场所战略而预见的变化，导致新永久建筑 H 楼的施工进度出现了一些延误。然而，这些工程的时间延误预计不会影响翻修的开始，也不会影响整个项目的进度。这一变化的费用包含在新建筑工程的总体预算拨款内。

16. 图一显示了从建筑物 E 楼的方向看已完工的 H 楼的建筑示意图。图二和图三提供了 2018 年 8 月 29 日和 2019 年 8 月 31 日从同一角度拍摄的新 H 楼建筑工地的进度照片，以说明本报告所述期间的项目进展情况。

17. 在所有关键的可交付里程碑处，继续每月审查预计成本估计，进行价值分析，并全面更新成本计划。继续广泛审查和分析项目风险，并根据大会第 72/262 A 号决议第十六节第 12 段制定和实施适当的减轻风险战略。继续根据大会第 70/248 A 号决议第十节第 18 段，在持续评估项目各阶段相关风险演变的基础上，对项目应急拨备进行重新分配。

图一

已完成的新建筑 H 楼的建筑示意图(预计于 2020 年竣工)



图二

2018 年 8 月 29 日新建筑 H 楼施工现场进度照



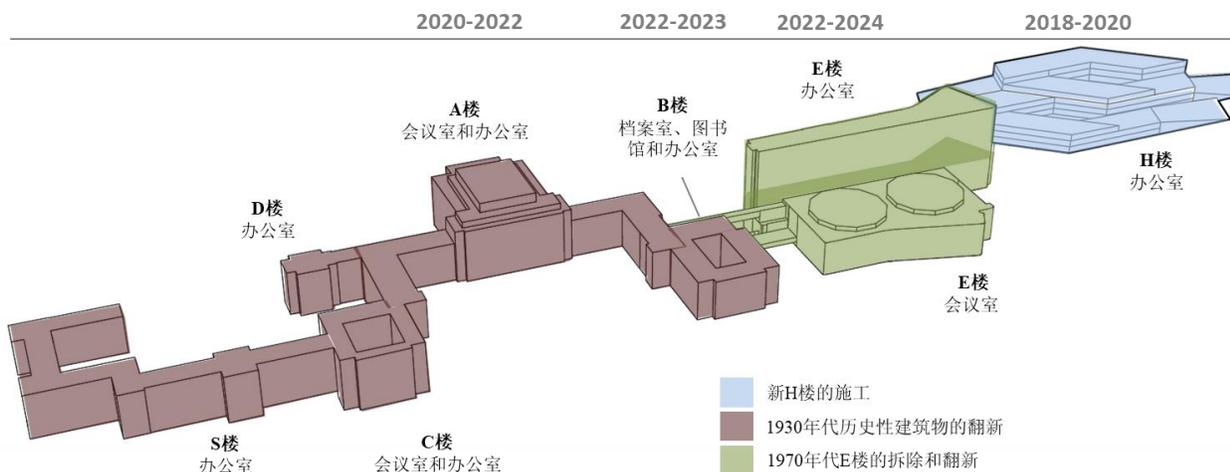
图三  
2019年8月31日新建筑H楼施工现场进度照



## B. 设计的进展情况

18. 新永久性 H 楼的施工阶段设计服务正在按照施工方案的要求进行。根据第四次年度进展报告(A/72/521)中描述的经修订实施战略，1930年代历史性楼群(A楼、B1楼(图书馆档案)、C楼、D楼和S楼)的技术设计和招标文件已经完成，战略遗产计划小组审查了7200份技术图纸和文件，并于2019年第一个季度启动招标。图四显示了万国宫楼群和目前计划的承包战略各阶段的示意图。

图四  
万国宫楼群和承包战略的示意图



19. E 号楼的详细设计也于 2019 年初完成。翻修工程的合同招标和技术设计工作将在为翻修 1930 年代历史建筑采购总承包合同工作完成后开始，并在 2022 年 A 号楼和 C 号楼会议室翻修完成后及时展开 E 号楼翻修工程。

### C. 灵活工作场所战略和空间效率

20. 在第 73/279 A 号决议中，大会决定不核准在战略遗产计划项目中为万国宫安装通风和空调设备。大会在其第 72/262 A 号决议中核可了行政和预算问题咨询委员会关于战略遗产计划的第四次年度进展报告(A/72/7/Add.25)中的建议，即在全面实施灵活工作场所战略的情况下继续建造新建筑，并请秘书长确保以具有成本效益的方式在万国宫实施灵活工作场所战略，其中考虑到工作人员福祉和生产力和物质特征和具体遗产保护需要，以及正在进行的业务转型举措。

21. 有鉴于此，项目小组仅在新的永久建筑中全面实施灵活工作场所战略。如秘书长上一次报告第 24 段所述，在历史悠久的万国宫建筑中，不会安装通风和空调设备，这一事实限制了灵活工作场所战略在不影响工作人员和其他用户的福祉和生产力的情况下应用的程度。虽然将应用灵活工作场所战略的有限功能，例如增加小型会议区域和餐具室，但典型的办公环境将被安置在完全封闭的区域内。

#### 新 H 办公楼

22. 新 H 办公楼的室内布局从一开始就被设计为容纳主要是开放的工作空间，配备灵活的内置基础设施，包括通风和空调，无论是最初用作周转空间还是最终的启用配置，均可满足各类用户需要。如以前报告所述，进一步实施灵活工作场所战略增加了新大楼可以容纳的人员数量，使其平均比例达到 1: 1.25(每四个工作站分配五名工作人员)。此举还涉及到调整计划分配给各组织单位的办公空间，并重新设计楼层布局。

23. 在本报告所述期间，与将在战略遗产计划工程竣工后入驻大楼的实体举行了多次规划会议，以优化布局，最大限度地提高工作人员福祉和生产率。最终设计已经商定，并在批准的预算范围内执行了合同的变更。已经确定了家具要求，启动了招标进程，并将在工作人员参与时对家具原型进行评估，以确保适宜性。已经确定了在整个更换周期内提供现役信息和通信技术设备的订正方法，并将其传达给客户办公室。此外，由于新大楼在周转空间期间以及在其最后使用期间将是一个灵活的工作环境，联合国日内瓦办事处的大多数办公室将在项目期间的某个时间点体验新的工作方式。

#### 万国宫现有楼群

24. 在大会第 73/279 A 号决议不核准在战略遗产计划项目中为万国宫安装通风和空调设备之后，秘书长没有进一步提出在具有历史意义的万国宫建筑楼群中安装通风和空调设施的提议。翻修工程的设计和采购已经完成，没有为办公区提供通风和空调设施。

25. 如秘书长上份报告所述，必须在现有的办公室和相关会议空间引进空调系统，以避免越来越多、越来越长的高温期导致运作中断。因此，这项工作的一个

单独项目将纳入战略基本建设审查，实施时间表将在战略遗产计划完成后开始。由于施工升级、搬迁成本和业务连续性要求，这将导致所需工程的成本增加。

#### 吸引更多联合国实体进驻万国宫

26. 在本报告所述期间，联合国儿童基金会(儿基会)决定不将部分日内瓦工作人员迁至万国宫主要园区，因为儿基会找到一个可以容纳整个团队的替代地点。为儿基会规划的空间将在周转空间阶段使用，并可用于在项目结束时容纳其他实体。

27. 秘书长继续与在日内瓦设有人员的其他联合国实体积极接触，鼓励它们成为万国宫的未来租户，它们将获得的惠益包括中心位置、共享便利设施、更大的安全性、其他业务效率和任务协同作用。联合国合办工作人员养恤基金、联合国减少灾害风险办公室、联合国训练研究所、联合国开发计划署、联合国环境规划署、联合国项目事务署、联合国国际电子计算中心、世界银行、世界粮食计划署均表示有兴趣在万国宫园区办公。如果能创造足够空间，这些实体预期将在入驻的办公楼中实施同样的灵活工作场所战略。根据秘书处目前和预计的办公空间需求，即使在新的永久性办公楼采用灵活工作场所战略，并与其他增效措施的影响，对万国宫办公空间的需求仍很可能继续大大超过供应。

#### D. 关于消除残疾人面临的有形、通信和技术障碍的措施的最新情况

28. 大会在其第 70/248 A 号决议第十节第 30 段、第 71/272 A 号决议第十八节第 13 段及第 72/262 A 号决议第十六节第 10 段中，请秘书长确保在执行战略遗产计划时考虑采取措施，消除残疾人面临的有形、通信和技术障碍，特别是改善会议设施，同时保证使之符合《残疾人权利公约》的规定。正如秘书长在上一份报告中所述，根据这一要求，一家专业咨询公司提供了充分全面的无障碍环境总计划，在新建和现有大楼的各个设计阶段执行了无障碍审查，并将继续执行此类审查。

29. 在本报告所述期间，向残疾问题工作组提出的设计解决方案充分纳入了技术设计文件，并纳入了 1930 年代历史建筑翻修工程的投标和 E 楼已完成的详细设计。此外，对新家具的需求，主要是在新的永久建筑中，已确定至少符合东道国的规范，在某些情况下甚至超出东道国的规范。战略遗产计划的设计依然注重实效，重视解决办法，强调提供合理的便利，使残疾人最大限度地享受无障碍环境，同时兼顾项目的其他目标，包括保护万国宫遗产。

30. 计划的干预措施的例子包括：增加会议室可供轮椅使用者使用的空间；改进会议室的视听技术，包括关于面板上按钮功能的盲文指示；从公共交通连接到主要万国宫大门的无障碍通道，以及从那里到无障碍入口门和建筑物之间的通道，在关键区域加强标牌，以确保容易通过盲文看到或阅读这些标牌；对办公室和便利设施布局、家具和固定装置进行改造，以方便残疾人进入和使用。

#### E. 可持续性和降低能源消耗

31. 正在对新永久性建筑的环境影响进行监测，以保证其性能水平达到国际公认的能源与环境设计先导的黄金认证标准。在整个施工过程中，使用了距离工地不到 350 公里的可持续管理的森林的木梁以及低排放材料。75% 的建筑废物会被回

收和循环再造。绿色屋顶将降低传统玻璃和混凝土建筑通常产生的温度，来自日内瓦湖的水将用于空调。卫生热水将来自可再生资源，与基线水平相比，计划总体减少 40% 的用水量。此外，楼宇自动化系统将监测、控制和调整照明水平、内部温度和太阳能遮阳元件，以优化能源使用。

32. 万国宫的翻修也将带来重要的可持续性好处，包括增加太阳能电池板的发电量，利用可持续来源的家具，以及增加使用湖泊水热管理系统作为化石燃料的替代品。控制能源使用的监测系统将得到加强。可持续交通设施和进出万国宫及周围的设施问题也将得到解决。

33. 正如秘书长 2011 年 8 月 8 日关于战略遗产计划的报告(见 A/66/279, 第 11(c)(4) 段)所述，战略遗产计划的核心目标之一是 与 2010 年基线相比，将万国宫的能耗降低至少 25%。几个不同部分的工程有助于实现这一目标，尤其是在战略遗产计划的建造和翻新工程开始前，将大部分窗户换成更现代化和高效的样式。注意到更换窗户的影响，审计委员会建议将基线更新为大会于 2015 年 12 月批准战略遗产计划范围的日期基线。在本报告所述期间，制定了一种替代计算方法，以确定在战略遗产计划范围核准和完成期间实现原定根据 2010 年基线增长 25% 所需的剩余改进余地。审计委员会将在下次访问时对此进行审查，并在随后敲定。

34. 正如秘书长的第四次和第五次年度进展报告所述，新永久性建筑和万国宫翻修已获得临时 Minergie 证书，这是瑞士一项低能耗建筑环境认证方案。这些成就表明项目朝着实现总体能耗削减目标进展顺利。

## F. 信息和通信技术、广播和会议系统

35. 在本报告所述期间，继续与地方和全球利益攸关方进行协调。此外，制定了采购和订约战略，以确保现有设备的互操作性，确保所有会议室都能同等提供经改善的服务。已经与所有利益攸关方和用户就干预措施进行了协调，以确保在翻新战略中考虑到各个房间的传统遗产问题和其他具体要求。

36. 对已有现役设备也采取了类似的整体方法，进行了全面清点，以便决定哪些设备需要保留、哪些需要替换。根据战略遗产计划实施完毕后仍存在的需求，正在根据正常更换时间表更换信息技术设备。

## G. 消防和人身安全

37. 正如以前报告所述，将对现有历史性建筑进行翻新，以符合东道国的消防条例和建筑规范，同时确保兼顾万国宫的遗产特性，力求在有时相互竞争的两个目标之间找到最佳平衡。这些消防要求远远高于最初预期，在规模和复杂性上都大大超出了最初的规划假设。在本报告所述期间，东道国当局已确认同意拟议措施，并已为工程的翻新部分发放相关许可证。

## H. 业务连续性

38. 在本报告所述期间，进一步详细界定了影响翻新工程规划的利益攸关方需求和业务限制范围，并将其纳入万国宫 1930 年代历史性建筑物翻新和 E 楼详细设计的招标文件中。在本报告所述期间，与各利益攸关方就业务连续性举行了超过

126 次会议，其中多与会议规划有关。这与修改室内布局以纳入灵活工作场所战略的协作进程相结合，使万国宫内各实体、特别是翻新第一阶段的搬迁实体进一步意识到有必要对未来业务影响做好计划。

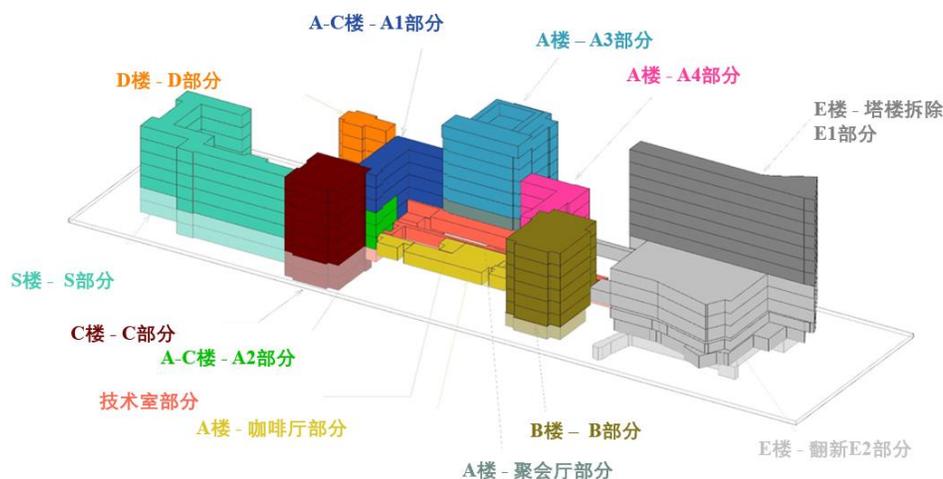
39. 现阶段的规划要点如下：

(a) 设计与合同文件中的工程分配已被纳入翻新招标文件(见图五)。已要求承包商计划按不同部分开展工作，以减少翻新工程与楼内人员和访客之间的接触，进而减少干扰，降低健康和安全风险，确保高效搬迁工作人员并减少对大楼运营部分的干扰；

(b) 已经确定了缓解措施，以确保涉及日常运营的所有关键系统、技术室、福利设施和支助活动在翻新工程期间保持业务连续性，并进一步完善了预期时间表和成本估算；

(c) 在翻新工程施工阶段，将在经济可行的条件下，通过制定暂行措施减少业务中断。目前入驻万国宫的实体已调集协调人参加变更管理讲习班，并制定充分协调的行动计划。通过一系列媒介(包括专门的内联网站、定期通讯稿和社交媒体)开展了沟通，以确保所有利益攸关方在有关工程开始和向周转空间搬迁前了解需要他们采取的行动，从而确保有足够的准备时间。

图五  
历史性建筑物各个翻新工程部分的三维介绍



40. 秘书长的上一次报告第 54(b)段指出，项目的一个最大风险是可能需要为联合国特定服务、包括会议提供临时设施。在 2017 年作出分析结论(见 A/72/521, 第 58 和 67 段)后，这一风险有所增加，这些结论包括需要开展使 E 楼符合建筑规范；石棉使用量高于预期，对工作人员和代表而言，最具成本效益和最安全的方案是在 2021 至 2023 年的约两年半期间关闭整座大楼。在规划战略遗产计划时，根据当时掌握的资料，这一情况无法预见。

41. 如秘书长的上一次报告第 51 段所述，鉴于上述情况，为会议活动的连续性探讨了各种方案，计算了费用并进行了评估。将在可行情况下减少未列入大会核准的正式日历的会议次数(如会外活动、非正式专题小组讨论和协商)。对于列入会议日历的会议，正在审议各种方案，从使用替代会议设施到创建临时会议场所或改造现有建筑物的一部分供临时用于举行会议。联合国日内瓦办事处最初考虑在翻新万国宫期间，根据需要确保日内瓦有适当的备用会议场地。然而，鉴于需求大幅增加，场外设施显然无法满足日内瓦办事处的会议安排要求。

42. 因此，得出的结论是，临时会议设施将是最具成本效益的解决方案，可以确保日内瓦办事处保持充足的会议场所以确保翻新工程期间的业务连续性，并符合战略遗产计划的核定范围。临时设施将由三个会议室组成，配备全面视听功能，每个会议室在历史性建筑物翻新期间最多可容纳 200 名与会者。在 E 楼翻新期间，该设施随即将被改建为可容纳 600 名与会者的一个大型会议室。战略遗产计划结束时将拆除这一临时设施。E 楼完全关闭两年还影响到会议以外福利设施和运营活动的业务连续性规划，目前正在采取缓解措施以确保将成本维持在核定预算范围之内。

## I. 风险管理

43. 风险管理已被牢固纳入项目整体管理办法的主流。项目小组一直在确定实现所需时间和成本绩效的风险，并积极管理其影响。这一工作重点缓解了主要风险，其中包括改变翻新施工合同订约战略以保持竞争以及提出价值分析举措。独立风险管理公司可充分接触项目工作人员和文件系统，并对项目绩效进行独立风险分析，以未雨绸缪地确定发生超支和延误的可能性。通过这一方式，项目小组展示了确定风险、评估和预测风险发生情况以及采取行动有效管理风险影响的能力。因此，战略遗产计划在过去一年里得以保持连贯一致的风险概况，并缓解了一些具有挑战性的事件。虽然项目风险仍然存在，但根据风险管理公司的评估，在这种环境下，对这种性质的项目采取的风险管理是成熟和有效的。

44. 除了与项目小组合作外，独立风险管理公司继续独立和直接向项目所有人报告。迄今为止，项目风险登记册上已经确定了 370 多个风险。2015 年 1 月至 2019 年 8 月期间，平均每月从风险登记册上增加或删除 10 个风险。在实施综合风险管理战略的同时，每月都会查出新的风险。预计当历史性建筑物翻新工程开始后，查出风险的平均速度可能加快。针对每个已识别风险，项目小组在风险出现时采取缓解行动，并定期监测和审查缓解行动的进展情况。

45. 由于采取上述专业的风险管理方法，风险在整个年度得到缓解，直到设计定义阶段完成后被接受、避免、消除、终止或消退。

46. 项目小组在跟踪的项目风险中将以下风险确定为当前最高风险(综合考虑可能性和影响):

- (a) 项目过程中的业务需求变化;
- (b) 可能需要就特定联合国服务采取进一步的临时业务连续性措施;

- (c) 迄今实施的价值分析可能无法实现足够的节余，需要采取额外的措施；
  - (d) 承包工程中的设计差错和遗漏；
  - (e) 将在施工前服务阶段结束时确定的翻新合同最高限价保证可能与估计费用存在很大差异；
  - (f) 新永久性建筑物的承包商可能要求支付超出商定合同价格的额外费用；
- 项目小组继续密切监控和实施缓解措施，以控制这些以及所有其他项目风险。

47. 联合国建设项目得到一个确定的“80%”基准，用于衡量特定项目的风险，这意味着项目小组最好能努力使项目在预算范围内完成的置信度为80%。独立风险管理公司提供的风险应急预测采用个别风险的概率评估，并结合每个已识别风险的成本和预计影响的可能范围，算出有80%置信水平可全部完成该项目并实现所有已确定效益和目标所需应急拨备的概率性建议数额。

48. 自秘书长发布第三次年度进展报告(A/71/403 和 A/71/403/Corr.1)以来，应急拨备的计算方法一直保持不变。为确保充分问责与透明，采用的方法是确定每个建筑物及项目的各个具体阶段的风险敞口，然后分配相应的应急金额。如果核心成本(施工、设计和咨询、连带费用和项目管理)和80%置信水平所需应急拨备的总额超过大会批准的8.365亿瑞郎预算，则采取额外缓解行动，以确保项目费用保持在核定预算总额范围内。本报告第四节C部分更详细地说明了这一流程。

49. 尽管继续面临成本压力，项目小组为跟踪方案与合同变更开发了看板，以便记录、监控和解决新出现的成本压力。

## J. 项目时间表

50. 最新方案时间表已经更新，以反映上一次报告所述期间取得的工作进展和翻新合同采购行动的动态。上文图四显示了目前方案时间表。

51. 最新方案时间表显示今后关键项目里程碑如下：

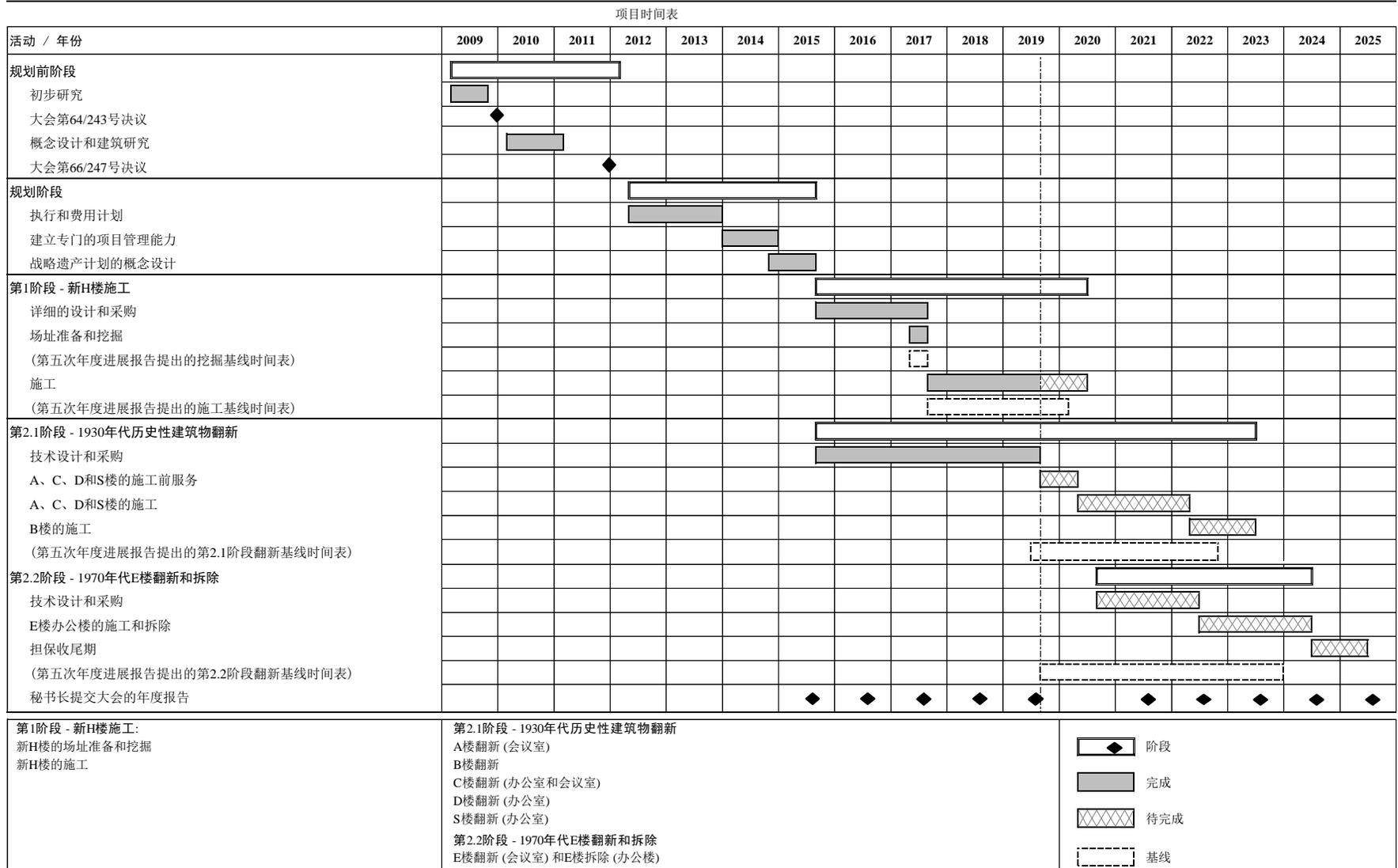
- (a) 2020年春季最终确定施工前服务，确定最终最高限价保证，并启动万国宫1930年代历史性建筑物翻新工程；
- (b) 2020年春季开始分阶段入驻新H楼已完工楼层；
- (c) 2020年夏季基本完成新H楼的所有施工工程部分；
- (d) 从2020年年底开始准备第2.2期工程(E楼翻新工程)的招标文件、采购合同；
- (e) 2021年指定第2.2期(E楼翻新工程)的承包商，并启动施工前服务；
- (f) 2022年完成1930年代历史性建筑物的主要分阶段(A楼、C楼、D楼和S楼)，并启动最后一个子阶段(B楼)；
- (g) 2024年完成E楼翻新和办公塔楼拆除；

(h) 2025 年进入工程竣工后的担保收尾期,开展竣工后评估和入驻后评价、发放扣留金、建筑物服务的季节性调试以及其他与质量和财务有关的收尾活动。

52. 图六说明了最新的工程项目时间表。在本报告所述期间,原先设想的新 H 楼第一批楼层的交付日期已按合同延长 10 周,主要原因是修改了室内布局以支持充分实施灵活工作场所战略。因此发生的设计变更不仅使承包商的方案时间表延长以完成必要额外工程,而且导致成本上升,但总额仍在 H 楼的核定预算拨款范围内。由于确定了秘书长第五次年度进展报告(见 A/73/395, 第 60 段)提到的土壤问题引起的变动,中间和顶部楼层的工期进一步延长。然而, H 楼的工期延长并不涉及会影响整体方案时间表的其他活动。

53. 目前看来,从战略遗产计划伊始,翻新工程的启动就晚于最初计划,原因包括秘书长第四次年度进展报告(见 A/72/521, 第三节 K 部分)所述的改良执行战略涉及设计程序重新排序,以及根据订约战略作出了调整。这一调整使联合国能够获得高质量的竞争性投标,尽管市场担心楼龄、遗产特征、工程规模以及联合国日内瓦办事处在整个工程期间保持运营所造成的合同风险。增添施工前服务阶段使项目时间表增加 6 个月,虽然造成了延误,但减少了翻新工程期间的执行风险。将采取进一步的缓解措施,力求更快完成未来阶段的工程,但目前的全面翻新工程不可能在 2023 年年底前完成。

图六  
项目时间表



## K. 费用

54. 根据前几次秘书长进展报告提供的资料，表 1 显示了最新修订的费用计划，反映了目前的项目进展情况。

表 1  
2014-2025 年战略遗产计划项目预计费用计划汇总表

(千瑞郎)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	共计
建造新楼	—	—	—	10 599	27 612	32 807	47 473	—	—	—	—	—	118 490
翻新工程	—	—	—	—	75	7 202	46 552	139 151	94 345	110 587	11 867	—	409 778
拆除 E 楼 七个楼层	—	—	—	—	—	—	—	—	9 852	8 513	—	—	18 365
连带费用	—	—	—	316	1 005	425	5 683	14 455	11 541	9 476	5 053	—	47 956
咨询服务	1 705	23 685	36 857	9 096	16 073	8 664	7 032	17 793	12 169	7 160	2 908	719	143 861
项目管理 费用上涨	1 268	2 890	3 981	4 002	3 688	3 974	4 612	4 600	4 082	4 004	2 653	630	40 384
	—	—	—	—	—	—	619	4 262	5 268	7 813	1 533	89	19 584
<b>小计</b>	<b>2 973</b>	<b>26 575</b>	<b>40 838</b>	<b>24 013</b>	<b>48 453</b>	<b>53 072</b>	<b>111 971</b>	<b>180 261</b>	<b>137 256</b>	<b>147 553</b>	<b>24 014</b>	<b>1 439</b>	<b>798 417</b>
应急款	—	—	—	—	—	2 575	5 356	10 504	8 497	8 796	1 117	73	36 917
应急款上涨	—	—	—	—	—	—	26	239	333	491	72	5	1 166
<b>共计</b>	<b>2 973</b>	<b>26 575</b>	<b>40 838</b>	<b>24 013</b>	<b>48 453</b>	<b>55 646</b>	<b>117 353</b>	<b>191 005</b>	<b>146 086</b>	<b>156 839</b>	<b>25 203</b>	<b>1 516</b>	<b>836 500</b>

55. 修建新永久性 H 楼的更新费用估计数比上一次报告所述期间的数额高出 490 万瑞郎，原因是根据现场所遇状况商定的工程和设计调整费用产生的变动。这笔费用仍在秘书长发布第四次年度进展报告(A/72/521)时从瑞士贷款中划拨的 1.251 亿瑞郎资金数值之内。

56. 包括拆除 E 楼七个楼层在内的万国宫现有建筑物翻新工程的估计费用总额增加了 3 120 万瑞郎：860 万瑞郎涉及上文第三节 H 部分所述的业务连续性措施，主要用于临时会议设施；300 万瑞郎涉及上文第三节 J 部分所述的万国宫历史性建筑物合同中增添 6 个月施工前服务阶段造成的承包商预计费用；1 960 万瑞郎源自上文第三节 B 部分所述的技术设计和招标文件编制期间成本估计数调整。

57. 连带费用估计数减少了约 210 万瑞郎，主要是由于优化了万国宫历史性建筑物的设计，使特别是 A 楼的分隔、固定装置和连接装置的备抵减少。

58. 预测咨询服务费用增加了 670 万瑞郎，主要原因是由于整个项目时间表延长，施工前服务阶段产生了额外施工管理费用。2025 年在咨询服务项下编列的费用涉及上文第三节 J 部分所述 2024 年施工和翻新工程竣工后将开展的项目收尾活动。

59. 预测项目管理费用增加了 150 万瑞郎，主要原因是增添了 1930 年代历史性建筑物翻新的施工前服务阶段，导致项目时间表延长。

60. 根据下文第四节 C 部分所载总体应急管理战略, 预计应急款数额与第五次年度进展报告中的数额相比有所下调。

61. 在同专业施工费用顾问共同审查后, 计算得出 2020 年该项目的估计上涨率为 1.4%, 而 2021 年后为每年 1.6%。在计算每个项目费用要素的每月计划支出时使用了这些更新的上涨率(低于此前估计数)。这些上涨率不用于计算编写本报告时已订约和承付的项目费用。剩余项目期间的预测所需资源上涨总额与上次年度进展报告中的数额相比减少 450 万瑞郎。

62. 如表 2 和 3 所示, 2014 年至 2019 年 7 月 31 日期间项目实际累计支出为 1.672 亿瑞郎, 2019 年剩余期间的预计支出估计数为 3 130 万瑞郎。附件一的表 A.1、A.2 和 A.3 按类别列示了每个供资来源的费用细目。

表 2  
2014-2019 年核定供资总额和预计支出

(千瑞郎)

供资来源	(A)	(B)	(C)	(D = B+C)	(E)	(F = D/E)
	2014-2019 年 供资	截至 2019 年 7 月 31 日的支出	2019 年 8 月至 12 月的预计支出	2014-2019 年 预计支出总额	根据 2015 年 核准的预算 <sup>a</sup>	预算完成率 (百分比)
会员国累计核定供资	139 552.7	104 837.7	11 748.8	116 586.5	436 500.0	26.7
来自瑞士贷款的累计预计供资	81 701.4	62 107.8	19 593.6	81 701.4	400 000.0	20.4
其他来源的累计供资	210.5	210.5	—	210.5	—	—
<b>共计</b>	<b>221 464.5</b>	<b>167 155.9</b>	<b>31 342.4</b>	<b>198 498.3</b>	<b>836 500.0</b>	<b>23.7</b>

<sup>a</sup> 见大会第 70/248 A 号决议。

表 3  
2014-2019 年核定供资总额、预计支出和应急款

(千瑞郎)

成本类别	(A)	(B)	(C)	(D = B+C)	(E)	(F = D/E)
	2014-2019 年累计 预计供资总额	截至 2019 年 7 月 31 日的支出	2019 年 8 月至 12 月的预计支出	2014-2019 年 预计支出总额	根据 2015 年 核准的预算 <sup>a</sup>	预算完成率 (百分比)
建造和翻修	106 533.5	52 177.3	27 814.6	79 992.0	609 651.9	13.1
设计、咨询和订约外部专家服务	89 750.0	95 646.2	1 310.3	96 956.5	127 307.7	76.1
连带费用	2 963.1	1 341.0	405.8	1 746.9	58 366.7	3.0
项目管理组和业务专家组	21 788.9	17 621.2	1 802.9	19 424.1	40 373.9	48.1
差旅费	429.0	370.1	8.7	378.9	799.8	47.4
<b>共计</b>	<b>221 464.5</b>	<b>167 155.9</b>	<b>31 342.4</b>	<b>198 498.3</b>	<b>836 500.0</b>	<b>23.7</b>

<sup>a</sup> 见大会第 70/248 A 号决议。

63. 如附件一表 A.1 所示，截至 2019 年 7 月 31 日来自会员国摊款的累计支出为 1.048 亿瑞郎，目前预测到 2019 年年底上述供资来源的预计支出为 1 170 万瑞郎。这将使会员国摊款的年终余额达到约 2 300 万瑞郎，反映出上文第三节 J 部分中提到的翻新工程开工延迟。实际年终余额也许有所不同，取决于 2019 年年底前是否会进一步使用应急备抵。

64. 秘书长在上一次进展报告中指出，截至 2019 年年底来自瑞士贷款的累计核定供资预计将达到 1.035 亿瑞郎。由于上文第三节 J 部分所述新永久性建筑物的施工进度较慢，2019 年年底来自瑞士贷款的预计累计支出已减少到 8 170 万瑞郎，如附件一表 A.2 所示。

65. 如附件一表 A.3 所示，其他资金来源的累计支出涉及来自安道尔、中国、摩纳哥和黑山的自愿捐款供资。预计到 2019 年年底的累计支出为 20 万瑞郎，涉及由上述捐款供资的设计活动。

## 四. 筹资

### A. 东道国贷款协定

66. 秘书长第四次年度进展报告(A/72/521)预测，东道国提供的 4 亿瑞郎无息贷款将分配给新楼和翻新工程，估计新楼将获得 1.251 亿瑞郎，翻新工程获得 2.749 亿瑞郎。尽管在整个项目进展过程中分配给新楼和翻新工程的预计累计年度贷款金额可能会有所变化，但只有当项目完工、知道新楼实际成本后才能确定贷款的最终分摊额。根据贷款协定，在可适用条件下，新楼贷款部分的任何未付余额将在该阶段用于现有建筑物的翻新工程。

### B. 东道国贷款的详细偿还计划

67. 根据最新项目时间表，新永久性 H 楼所用贷款部分的还贷期为 50 年，始于入驻新楼的 2020 年年底。该估计数仍与秘书长第五次年度进展报告中的此前估计数相同。将在翻新工程完成后开始偿还用于翻新部分的贷款。如审计委员会关于战略遗产计划的第二次报告(A/73/157)所述，审计委员会建议必须特别注意就偿还瑞士贷款所需资金的批款和摊款方式作出决定。秘书长在其第五次年度进展报告中重点指出，拟将每年偿还的贷款编入项目期间的多年期特别账户，之后则编入有关期间的经常预算。

68. 大会第 A/73/279 A 号决议强调会员国承诺及时向东道国全额支付贷款年度偿还额。在这方面，这些偿还款列入附件二编列的供资需求，以便从下一年，即 2020 年开始对会员国摊款。

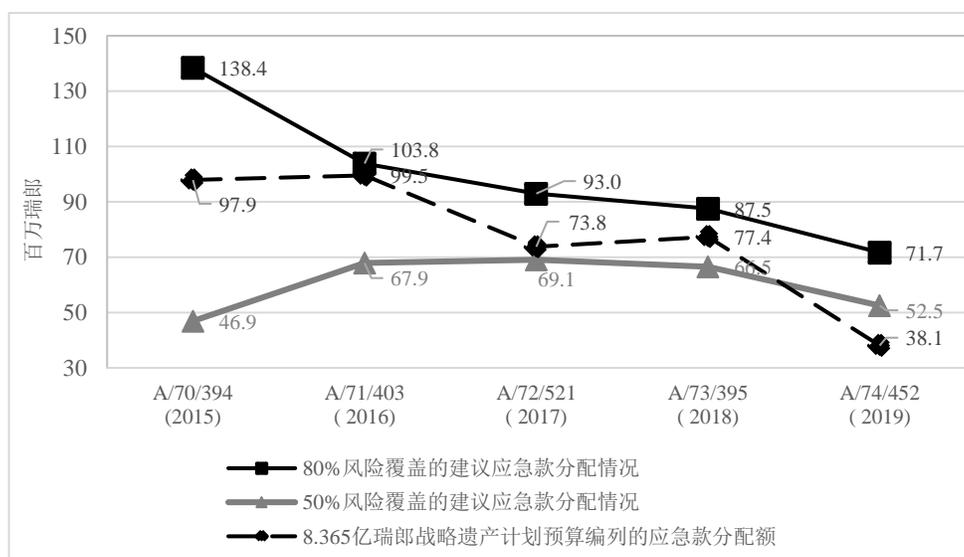
### C. 应急款管理

69. 如此前各次进度报告所述，该项目的应急款管理继续以独立风险管理公司提供的基于风险的应急款预测为基础。此做法如上文第三节 I 部分所述，并符合第 70/248 A 号决议。该基于风险的方法符合业界最佳做法，也是 2014 年 12 月审计委员会文件题为“联合国基本建设总计划经验教训”所提议的做法。

70. 因此，该项目使用的模型根据使用蒙特卡罗法和专门软件的复杂风险建模技术，基于广泛的风险列表，结合一系列成本可能性和出现概率，每季度重新计算所需应急款。对风险列表每季度审查更新一次，并用该模型对几千种可能结果组合进行模拟，以提供不同置信水平所需的应急款估计数。为该项目选择的行业基准水平使应急款拨备足以用 80%置信水平涵盖所有可能的风险和不确定性组合。

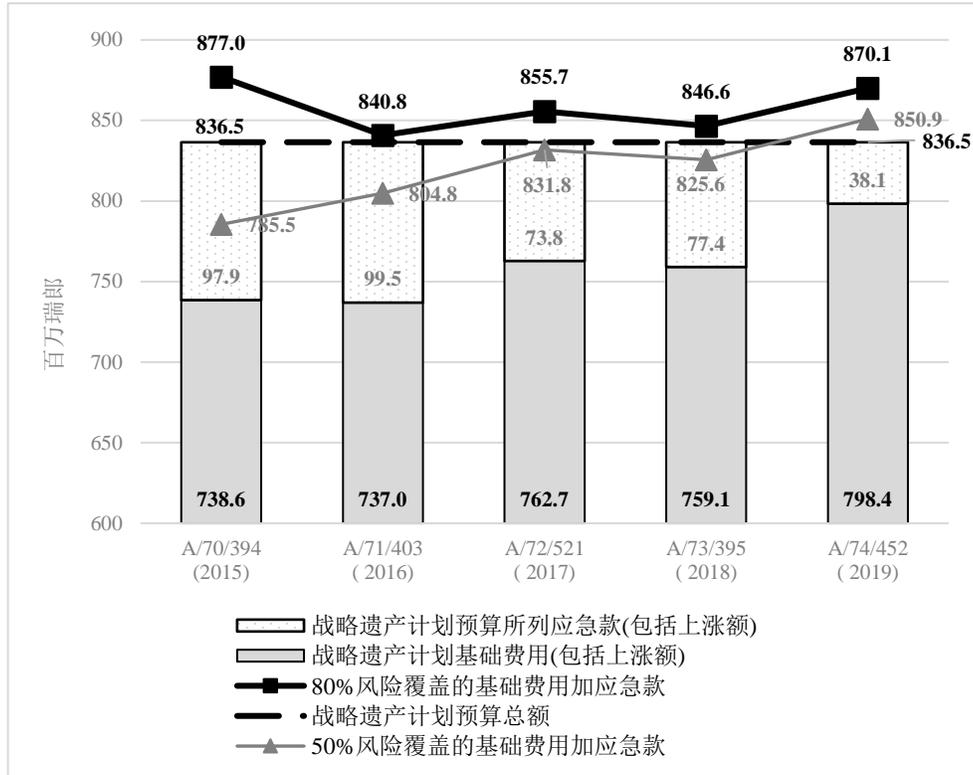
71. 最新的季度风险模型预计按 80%概率系数计算的风险敞口为 6 950 万瑞郎 (7 170 万瑞郎，包括费用上涨)，与第五次年度进展报告相比减少 1 500 万瑞郎，主要原因是在与主承包商商定了一处变动后解决了实施灵活工作场所战略需要重新设计新永久建筑物室内布局的风险，以及调整或消除了完成翻新工程的技术设计阶段后的其他设计风险。当前成本计划中编列的可用应急款是 8.365 亿瑞郎的项目预算总额与包括上涨额在内的项目核心成本的最新预测值之间差额。如图七所示，2019-2025 年期间的上述数额为 3 810 万瑞郎，这意味着根据风险模型，如果没有进一步的缓解行动，有 30%的概率足够应急之用。

图七  
可用应急款和概率应急款的趋势



72. 审计委员会在其最近一次报告(A/73/157)中建议，应按照秘书长每年在年度进展报告中所列成本计划提出的 80%置信水平计算和报告应急款，即使这意味着成本计划将超过 8.365 亿瑞郎的项目预算总额。图八按年份列出了预测核心成本(包括上涨额)、预算总额(8.365 亿瑞郎)范围内可用的应急款以及如果应急款被设定达到 80%置信水平所需的项目总成本。按照目前的成本预测，达到 80%置信水平所需的总预算为 8.701 亿瑞郎，比核定预算高出 3 360 万瑞郎(4.0%)。这是一个令人关切的问题，目前正在采取缓解行动，一旦指定了历史性建筑物翻新的总承包商就会加速采取行动。

图八  
项目核心成本预测趋势、可用应急款和概率应急款趋势



73. 审计委员会还建议，如果战略遗产计划预算中的可用应急款低于 50%置信水平的按风险计算的应急款额，则应采取额外的缓解措施。因此，图八还显示了根据 50%置信水平所需应急款计算的项目总成本。在本报告所述期间，可用应急款首次低于 50%的系数水平。在指定万国宫历史性建筑物翻新工程的总承包商后，作为翻新合同施工前服务阶段的一部分，将向潜在分包商进行成套工程招标。此阶段有利于管理层获得有关每个工作领域成本的准确市场信息，并利用承包商的经验和市场地位来确定进一步的价值分析机会。在施工前服务阶段完成后，战略遗产计划将全面了解这些建筑物翻新工程的市场成本，以便管理层就价值分析和成本优化机会作出决定。

74. 2019 年使用的应急款总额为 200 万瑞郎。在图八中，最终项目核心成本(包括上涨额)的预测值已从 7.386 亿瑞郎的核定项目基线数额上升到 7.984 亿瑞郎，增加 5 980 万瑞郎。在秘书长第二次年度进展报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1)、并经大会第 70/248 A 号决议核准的项目费用估计数所列的应急款金额中，迄今实际承付和使用的总额为 900 万瑞郎。这包括 2019 年的 200 万瑞郎，以及秘书长第五次年度进展报告中报告的 2016、2017 和 2018 年总额 700 万瑞郎(见 A/73/395，第 85 段)。预测的最终项目核心成本中其余增加数 5 080 万瑞郎尚未作为支出承付，因此尚未要求使用应急款。

75. 在提交本报告之后,如果需要开展任何进一步的活动,2019年剩余应急款使用额在日历年年底之前仍可能上升。大会在第70/248 A号决议中决定,随着新的风险出现,旧的风险消失,根据行业最佳做法,未使用的应急资金可以结转至以后的年份并重新分配,在项目结束时所有剩余的未使用应急资金应退还给会员国。

#### D. 批款与摊款方案

76. 大会在第70/248 A号决议第十节核准了2014年至2023年战略遗产计划的项目范围、时间表和估计费用,最高数额为8.365亿瑞郎。当时大会还决定在第七十一届会议主要会期再次审议订立战略遗产计划的摊款方案以及批款和摊款货币的问题。大会此后每次届会均推迟作出这一决定。

77. 审计委员会的报告提出了建议(见A/73/157,第82段)而且行政和预算问题咨询委员会在其第五份年度进展报告中指出该项目已进入需要确保项目供资的阶段(见A/73/576,第35段),在这种情况下,秘书长谨强调指出,该项目将于2019年底达到中点,并即将签订超过一个预算年的高价值、多年期重要建筑合同。

78. 大会在第73/279 A号决议中决定在大会第七十四届会议主要会期再次审议订立战略遗产计划的摊款方案以及批款和摊款货币的问题。秘书长在前几份进度报告(A/70/394和A/70/394/Corr.1、A/71/403和A/71/403/Corr.1、A/72/521和A/73/395)中提出的项目批款和摊款的三种可能方案(一次性先期批款和摊款、多年期批款和摊款、一次性先期批款加一次性与多年摊款相结合)以及批款和摊款的两种货币选择(美元或瑞郎)依然有效。按照大会要求,图九、十、十一列示了这些备选方案的最新图表,详情见本报告附件一。

79. 迄今为止,大会在第68/247 A、69/262 A、70/248 A、71/272 A、72/262 A和73/279 A号决议中为2014年至2019年期间共批款1.396亿瑞郎。此外,已收到自愿捐款,并将在由这些捐款供资的费用发生年份用于抵消会员国摊款190万瑞郎。因此,仍需会员国供资的项目预计费用为2.95亿瑞郎(不包括使用和偿还东道国贷款)。大会在第73/279 A号决议中决定,所有增值估价所得收入将列入收入第2款,这意味着从长期出租绿荫别墅地块所得2 560万瑞郎的预期收入将不会减少会员国对战略遗产计划的捐款。

80. 除了来自捐赠的资金之外,每年还将利用供资的两个主要组成部分(东道国贷款和会员国捐款)。东道国贷款将按如下方式处理:

(a) 瑞士贷款中用于新永久性H楼的部分已于2017年启用,将用于支付所有符合条件的新楼费用,即建筑和咨询服务费用。目前预计的提款方式是2017年1 500万瑞郎,2018年2 200万瑞郎,2019年4 470万瑞郎,2020年4 340万瑞郎。根据行业惯例,将从承包商的付款中扣除保留款,等工程完成两年(即2022年,在没有任何遗留缺陷的情况下)后发还;

(b) 瑞士贷款中用于翻修工程的部分将为一部分符合条件的现有大楼翻修工程、相关咨询服务和拆除E楼办公塔楼的费用供资,目前预计总额约为2.749亿瑞郎。如前几份报告所述,现有大楼翻修工程的建筑和咨询服务剩余费用将由会员国的批款和(或)捐赠支付,捐赠的使用将取决于各笔指定用途的捐赠数额、到款及时性和实际工程的进展情况。

81. 如前几次进度报告所示,从会员国收到的摊款每年将用于支付不符合贷款条件和不由自愿捐款供资的费用。在这方面,秘书长建议大会注意到,从明年即 2020 年开始,附件二所列所需资金贷款的还款将由会员国分摊。下文说明提交大会供作决定的批款和摊款备选方案。

#### 备选方案 1: 一次性先期批款和摊款

82. 将在 2020 年为自 2019 年起由会员国供资的项目的全部剩余费用(2.95 亿瑞郎,不包括偿还贷款)批款,并根据经常预算比额表对每个会员国的相关份额进行一次先期摊款。该备选方案的详细筹资计划见附件二表 B.1 和图九。

图九

总体筹资概览: 2019 年先期批款和贷款年度使用额



#### 备选方案 2: 多年期批款和摊款

83. 如下文第 84 和 85 段所述,多年期批款及其相关的会员国年度摊款既可以按每个财政期间的支出估计数计算,也可以按年度平均预计支出计算。这两种备选方案都将使用进行摊款的每个财政期间所适用的固定分摊比额表。此外就这两种备选方案而言,如果用于支付项目范围内各项费用的已收自愿捐款产生任何未来确认收入,则收入数额将在支付项目费用的未来各年抵减会员国当年的年度批款和摊款。

按每个财政期间支出估计数计算批款和摊款

84. 图十说明按每个财政期间支出估计数计算的总体筹资方案(详细筹资方案参见附件二表 B.2.a)。从 2021 年起,每年将按如下方式确定翻修贷款和摊款的年度使用额:所需资金总额的 50%由贷款支付,50%由摊款(减去任何自愿捐款所得收入)支付。采用这种办法,项目可能会面临一些现金流风险,这取决于能否及时收到会员国摊款。如果会员国像往年一样决定只为下一年批款,那么在允许将 2019 年因延长翻修招标程序造成的未用摊款结转后,2020 年的批款数额将为 3 400 万瑞郎。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 目前的预测表明,可结转供 2020 年使用的 2019 年年终会员国摊款可用余额共计为 2 300 万瑞郎。

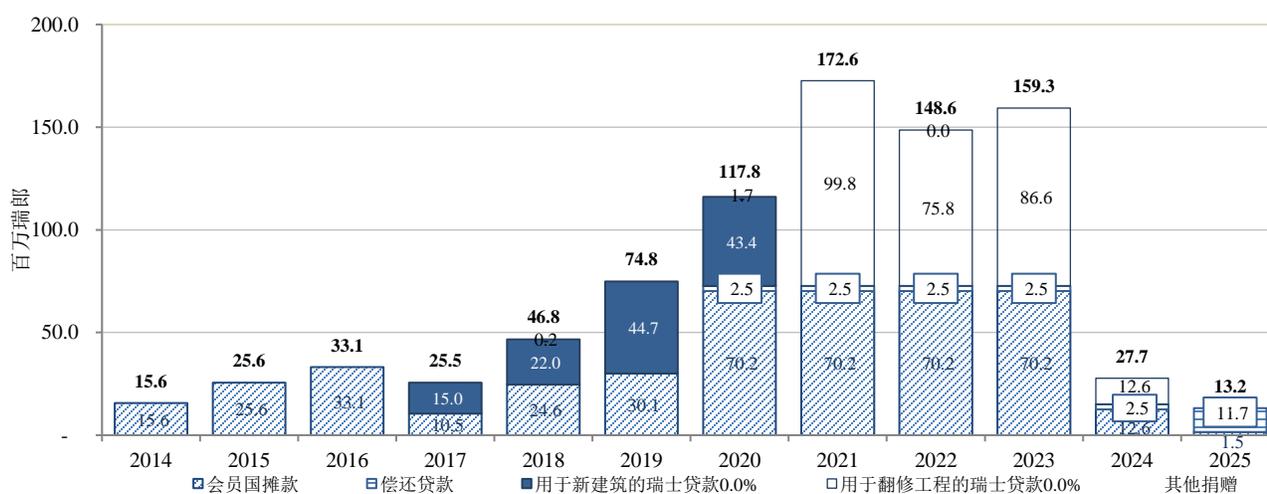
图十  
总体筹资概览：基于年度预计支出的批款和贷款



按年度平均预计支出计算的批款和摊款

85. 这种备选方案将使批款和摊款年度数额相等。图十一显示按项目所需资源总额平均值确定的等额年度会员国摊款总体筹资方案(详细筹资方案见附件二表B.2.b)。根据这种备选方案,2020年至2023年会员国的资金数额将在四年期间平均分摊,每年为7 020万瑞郎,最后两个项目年度的预计支出较低,因此筹资将根据各自年度需求进行。翻修贷款的使用将相应作出调整,亦如图十一所示。

图十一  
总体筹资概览：等额年度批款和年度贷款使用额



### 备选方案 3：一次性先期批款加一次性和多年摊款相结合

86. 根据这一备选方案,将在 2020 年初为会员国供资项目的全部剩余费用批款,但之后每个会员国可自行决定其摊款形式是一次性先期付款还是多年期摊款。确定多年期摊款时间表的依据既可以是每个财政期间的支出估计数,也可以是项目的平均年度预计支出。会员国在 2020 年 1 月收到摊款通知后必须作出选择(先期预付或年度付款)。摊款通知会列明这两种备选方案的相应数额。会员国一旦做出决定,就不可撤销。由于分摊比额表通常每三年变动一次,选择一次性摊款的会员国与选择多年期摊款的会员国可能会因为分摊比额表的变动而各有损益。考虑到这一点,若采用本备选方案,大会需要决定战略遗产计划的整个周期应适用哪个分摊比额表。

87. 行政和预算问题咨询委员会在其报告 [A/73/395](#) 中指出,该项目已经进入需要确保供资的阶段,还重点指出大会作出决定的重要性(见 [A/73/576](#), 第 35 段)。这一备选方案对该项目有益,因为它使项目融资更加确定,而且一些会员国可能会预先付款,从而产生额外现金流,降低这方面的任何风险。审计委员会在最近一份报告中也指出,该备选方案对战略遗产计划项目有利,因为如果大会选定该备选方案,将可改善现金状况,从而使项目所有人拥有最大灵活性,可以应对项目实施过程中可能出现的意外需求和现金流风险(见 [A/73/157](#), 第 76 段)。因此,秘书长再次建议大会应决定该项目的批款方案为一次性先期批款加一次性与多年摊款相结合。

88. 还应指出,根据该备选方案,今后如收到用于支付项目范围内各项费用的自愿捐款,则将捐款返还给选择一次性预付方案的会员国,或用捐款数额抵减选择年度摊款备选方案会员国的未来年度摊款。

## E. 摊款货币

89. 《联合国财务条例》第 3.10 条规定,年度会费和周转基金预缴款项应按美元摊派,并以美元缴付。《财务条例》第 4.14 还规定,除非大会另有规定,特别账户应按照《联合国财务条例》管理。

90. 然而,由于项目合同和相关支出预计将主要以瑞郎计价,而且东道国将以瑞郎提供贷款,大会不妨决定战略遗产计划的批款和摊款以瑞郎而非美元计值,以便与主要支出货币统一。按照大会第 [72/262 A](#) 号决议的要求,与这两种备选方案(以美元或以瑞郎批款和摊款)有关的风险以及可能采取和计划采取的缓解措施载于第五次秘书长年度进展报告。为方便查阅,下文第四.F 节重述这些风险和订正批款汇率。

## F. 货币风险管理

### 备选方案 1：以美元批款和摊款

91. 将根据大会决定的批款方案(见上文第四.D 节)向会员国发出美元摊款通知,会员国将以美元向一个美元银行账户缴款。由于战略遗产计划合同和相关支出主要以瑞郎计价,如果采用年度批款而非先期批款的办法,那么会员国以美元缴款

将使本组织在批款时面临相对于瑞郎的货币风险。因此，每个财政期间拟议批款数额将是项目所需瑞郎资金的等值美元(或按年度预计支出或按平均年度支出计算)，按批款时的远期汇率换算。如大会第 73/279 A 号决议第十三节第 22 段所述，2019 年拟议批款数额为项目所需瑞郎资金的等值美元，按 1 美元兑 0.947 瑞郎的订正批款汇率换算。

92. 此外在批款后，由于支出将在当年发生，因此在财政年度期间会有额外的汇率风险。秘书处为了减轻批款后的汇率风险，根据大会第 67/246 号决议授权，继续以 1 美元兑 0.947 瑞郎的相同汇率购买瑞郎远期合同，以支付 2019 年项目所需资金。如果大会决定以美元批款和摊款，秘书处打算在项目期间继续使用这一风险缓解措施。

#### 备选方案 2：以瑞郎批款和摊款

93. 为最大限度减少因会员国缴款所得资金和项目付款支出资金之间货币单位不同而产生的货币风险，会员国不妨决定战略遗产计划的批款和摊款以瑞郎计值。这一决定将最大限度地降低货币风险敞口。然而，如下文第四.G 节所述，以瑞郎计值的摊款和缴款金额，在由此产生的余额超过某些门槛值的情况下，可能会受到负利率的影响。

94. 根据这一备选方案，大会将决定以瑞郎批款和摊款，会员国将以瑞郎向一个瑞郎银行账户缴款。

### G. 负利率

95. 为战略遗产计划开设了一个专门的瑞郎银行账户，以接收发放的贷款。为管理和缓解负利率相关风险，采用了现金流管理和与银行商定灵活门槛值相结合的办法，但这并不足以完全避免负利率，具体情况取决于选取的批款方案和批款货币。每年仍以几次数额不等的分期付款支付从瑞士贷款中提取的资金，以便符合项目具体的现金流需求，从而减少负利率风险。自秘书长发布上一次年度进展报告(A/73/395)至今，项目没有产生负利率费用。

### H. 多年期特别账户

96. 秘书长在关于战略遗产计划的第二、三、四、五次年度进展报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1、A/71/403 和 A/71/403/Corr.1、A/72/521 和 A/73/395)中提议，通过一个多年期特别账户对项目进行会计核算，该账户由独立于经常预算的批款和摊款供资。上述报告认为，设立特别账户可将战略遗产计划的费用与秘书处的方案预算分开。这仍是秘书长提出的建议。

97. 基于上述原因，无论以何种货币摊款，设立特别账户都是可取的。但应当指出，如果选择瑞郎作为摊款货币，那么这一特别账户将非常必要，因为在联合国经常预算内设立的以美元计值的多年期在建工程账户无法容纳以瑞郎计值的批款和摊款。

98. 应当指出，为了避免长期维持多年期特别账户，贷款的年度还款在项目期间由特别账户支付，但此后将列入相关期间的经常预算。一旦所有会员国全额缴纳摊款，多年期特别账户将在项目财政和行政审结后关闭。

## I. 现金流风险

99. 秘书长认为，在三种批款和摊款备选方案中，第一种(一次性先期批款和摊款)，可能还有第三种(一次性先期批款加一次性和多年摊款相结合)，可增加项目启动时的现金头寸，有能力应付可能出现的现金流需求。第二种方案(多年期批款和摊款)会引起一些现金流风险。因此，秘书长强调会员国必须按时、全额支付项目摊款。

## J. 其他供资机会的最新情况

### 1. 捐赠

与战略遗产计划目标有关的实收捐赠

100. 联合国日内瓦办事处继续积极努力请捐助方为万国宫的建设和翻修工程提供资金。

101. 在本报告所述期间，收到安道尔和黑山的现金捐赠，对此表示感谢。

会员国对战略遗产计划的其他捐助

102. 如上一份秘书长报告(A/73/395)所述，德国通过初级专业干事方案为战略遗产计划方案管理小组的一个初级专业干事职位(P-2 职等)提供赞助。当时预计提供三年资金，条件是第四年由战略遗产计划供资。在本报告所述期间，确认捐助方提供了前两年和第三年半年的资金，而不是整整三年的资金。该职位的主要职责是支持项目的财务管理、合同和方案管理职能，预计至少需要四年。

给联合国日内瓦办事处的捐赠

103. 前一份报告指出，一个私人非营利基金会与本组织接洽，有可能为资助和建造新的万国宫游客中心提供捐赠。在本报告所述期间，联合国日内瓦办事处签署了一项框架协议，捐助方将据此建造一座面积略多于 3 000 多平方米的专用建筑，包括举办一个关于联合国工作和多边主义重要性的最新展览。

104. 框架协议允许拟议项目进入建筑开发阶段，潜在捐助者将在 2019 年和 2020 年初为大楼的设计提供资金并开展这方面的工作，而联合国不承担任何义务。捐助者还编写了企划草案，目前正由相关办事处和利益攸关方进行全面审查。审查的一项主要内容是评估游客接待服务运作模式受到的影响。在开发阶段结束时，框架协议为联合国审查是否继续进行该项目提供了机会。在作出决定前，项目的全部细节将由大会审议。

105. 游客中心将使万国宫每年接待游客的能力从目前的 10 万人次提高到 30 万人次，并相应增强外联能力，提高联合国工作和实现可持续发展目标进展的能见

度。该项目还将把游客入口移至万国广场更中心的位置，并通过将游客与工作人员和代表分开来加强万国宫内所有人员的安全。

106. 捐助者已确保为该项目提供 2 700 万瑞郎，并准备承担建设和装修的所有风险。该中心最早可能在 2023 年投入运营。此外，该项目不会影响战略遗产计划的工程，因为新中心将建在目前用作停车场的土地上。

107. 其他捐赠虽然是在战略遗产计划的背景下提供，但可能包含该计划范围之外的内容，因此不会抵销计划的总体费用。这些计划外工程包括万国宫场地别墅工程、维护某些遗产部分、加建文娱设施、景观美化或某些安全设施。

108. 自第五次年度进展报告以来，土耳其表示有意为在 E 楼新建一个代表休息室/咖啡吧提供资金。此外，德国、印度、瑞士、日内瓦市也表示有意提供捐赠。

## 2. 可能的其他替代筹资机制

109. 大会在第 72/262 A 和 73/279 A 号决议中决定，来自本组织在日内瓦拥有的土地的所有租赁或增值估价收入都将列入 2018-2019 两年期方案预算收入第 2 款（一般收入）。这项决定与第 70/248 A 号决议中的指导意见相左。大会在该决议中重申，必须确保将包括增值估价收入在内的替代筹资机制纳入总体筹资计划，以减少会员国的摊款。

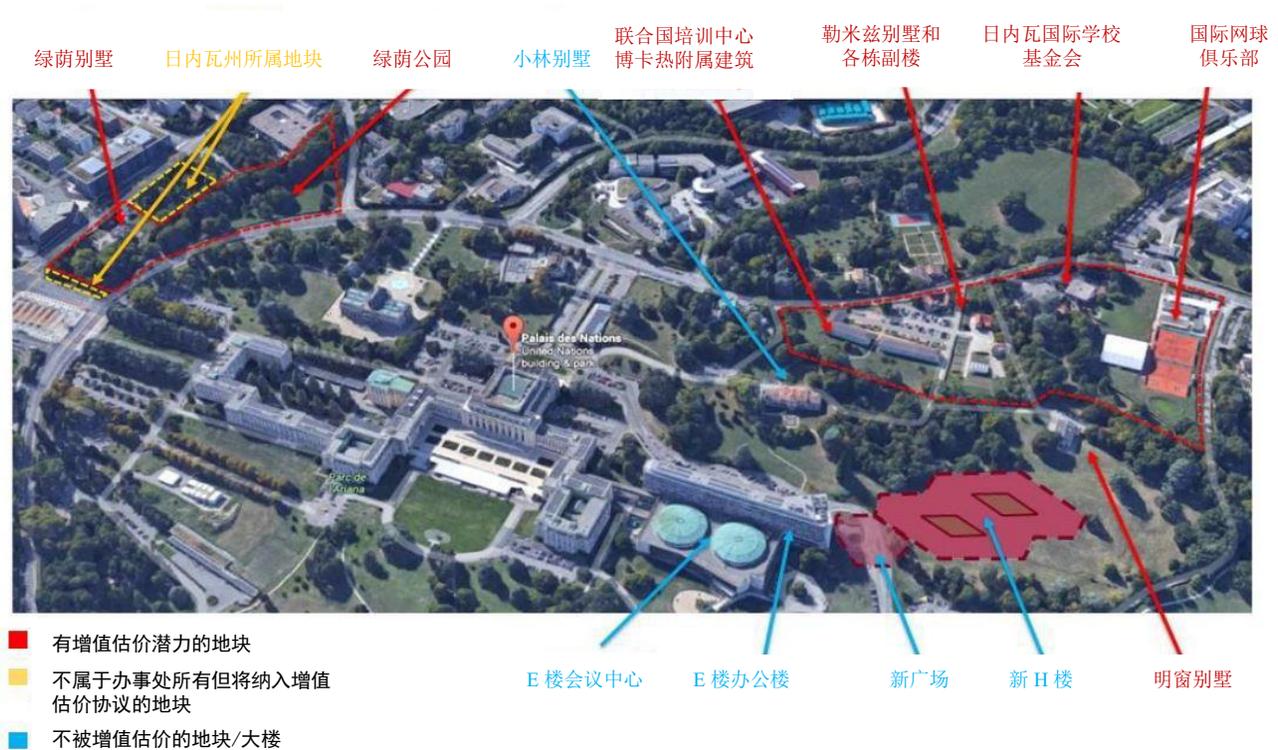
## 五. 其他相关考虑因素

### A. 联合国在日内瓦拥有的土地的增值估价

110. 大会第 73/279 A 号决议第十三节第 18 段决定，增值估价与战略遗产计划无关，而且本组织在日内瓦所拥有土地的所有租赁或增值估价收入将列入方案预算收入第 2 款。此后，增值估价活动的进展情况将在未来报告年度收入第 2 款下列报。与此同时，较近期的进展情况概述如下。

111. 根据第 70/248 A 号决议并遵循审计委员会最新报告(A/73/157)的建议，秘书长继续制定和完善本组织在日内瓦所拥有土地和其他资产的增值估价战略。图十二提供了目前构成增值估价战略一部分的地块示意图。

图十二  
目前纳入长期增值估价战略的联合国日内瓦办事处拥有和(或)经营的土地情况概览



### 增值估价活动的进展情况

112. 自秘书长最近一次进度报告(A/73/395)以来,在与日内瓦音乐之城基金会商定一项为期 90 年的租约方面一直保持进展,该租约将包含一项价值 2 560 万瑞郎的绿荫别墅和绿荫公园土地开发权。当地一家律师事务所继续开展大量法律工作,通过与法律事务厅充分合作,进一步拟订租赁协议的详细条款。这项工作是为了确保租赁符合联合国的法律要求和瑞士法律的有关规定。这还解决了基金会和日内瓦州关于该州所属相邻地块各项租赁协议之间的必要协调问题,以确保协议相互衔接,从而避免在 90 年租赁期间和结束时出现任何潜在问题。

113. 目前估计将于 2020 年达成协议。在日内瓦音乐之城基金会取得建筑许可证(估计在 2021 或 2022 年期间)之前,租赁收入每年按全额的九十分之一预付,在取得许可证后付清所有未付余额。租约含有一项在 90 年租赁中点进行重新估值的条款,以确保预付租金与合同开始时估计的市值一致。

114. 在本报告所述期间,联合国还与增值估价专家顾问一道完成了初期阶段的工作。这些工作包括制定一项综合战略,以便就联合国培训中心(博卡热附属建筑)周边大片土地、场地管理员讲习班(勒米兹别墅和其他各栋副楼)、日内瓦国际学校基金会和国际网球俱乐部的问题达成面向社区的长期租赁安排,从而最大限度地实现长期创收。

115. 在分析了各种可能用途后，顾问们概述了通过公开市场竞争将地块整合提供给房地产开发市场的若干选择。上述分析是在对以下两方面内容尽可能宽泛的解释基础上作出的：会员国为实现长期面向社区的租赁安排所提供的明确指导（见大会第 71/272 A 号决议，第十八节，第 23 段和第 72/262 A 号决议，第十六节，第 13 段），以及日内瓦国际街区城市开发的必要分区监管要求。

116. 会员国要求实行面向社区的长期租赁安排，这被解释为应尽可能利用这些场地来支持位于日内瓦的更广泛的联合国大家庭和相关国际社会的宗旨和目标。

117. 根据顾问的分析，联合国日内瓦办事处已开始就当地开发的分区条例与日内瓦州进行初步接触。下一步将编写索取资料书，其中日内瓦州的相关服务部门将原则上核准该州所能接受的内容。这些原则上的核准将使本组织及潜在开发商（未来的长期承租人）更加明确地了解开发这些地块的适用条件，使它们能够完全遵守联合国内部关于采购的规则和条例，在公开市场上进行竞争性投标。

118. 为实现这一目标，现在需要进行一系列详细研究，包括全面的树木调查、地面调查、地块生态和污染研究，并对其他筹备活动详情进行规划。这些活动包括在万国宫园区其他地方建造现有场地管理员设施搬迁所必需的新设施，改造和翻修万国宫主要建筑中的一些现有设施，以便重新安置目前在博卡热附属建筑办公的联合国培训中心工作人员（因为这不是战略遗产计划范围内的预期需求），并着手进行必要工程，在增值估价地块上重新调整联合国的安全围墙。这些工程的执行和管理有助于从面向社区的长期租赁中获得尽可能多的长期收入，而且对于达到本报告所述的估计增值估价空间也必不可少。

119. 从上文介绍的本报告所述期间最新动向来看，设想总收入达到 8 000 万瑞郎至 1.33 亿瑞郎，仍是切合实际的。这笔收入减去为创收而开展的必要准备和实施工作所产生的费用，剩下的余额列入方案预算收入第 2 款，在未来 90 至 100 年内退还会员国。目前正在开展增值估价工作，但前提是从预算的这一款次中划拨足够的资源，用于进行准备工作，继续制定进一步的潜在开发方案，与东道国有关当局商定可予开发的类型和规模，以在公开市场进行地块开发招标时，为愿意报价的潜在开发商提供最大的确定性。

120. 大会第 72/262A 号决议第十六节第 14 段决定，来自本组织在日内瓦拥有的土地的所有租赁或增值估价收入都将反映在 2018-2019 两年期拟议方案预算收入第 2 款（一般收入）中。如本报告前面所述，秘书长请大会认可上文所述增值估价战略的实施工作；核可在收入第 2 款下核准支出，用于实施准备工作，从而尽可能多地创造长期收入流，表示注意到以后在方案预算收入第 2 款下报告联合国在日内瓦的土地增值估价进展情况。

## B. 安保总计划方面的考虑

121. 如秘书长第五次年度进展报告所述，联合国日内瓦办事处与安全及安保部密切联络，继续积极参与制订联合国日内瓦土地的安保总计划。

122. 秘书长确定，战略遗产计划范围内最初制定的安保规定仍然有效，但略微作了一些修改，使项目设计完全符合最新的安保总计划。这些修改不会对战略遗产计划的费用或时间表产生不利影响。关于安保总计划剩余的所需资源，联合国日内瓦办事处已经进行了评估并排列了次序，安全和安保部正在结合全球需求予以审查。

### C. 扩建日内瓦主要火车站和轨道基础设施

123. 上次报告表明，瑞士联邦铁路公司计划开展重点区域运输基础设施项目，扩大日内瓦主要火车站的运力。联合国日内瓦办事处经由东道国主管机构与日内瓦市政府和瑞士联邦铁路公司签署了一项三方框架协议。协议允许项目进一步实施。此外，协议确定了待出让土地数量，设定了经济和实物补偿框架。针对这两类补偿，即将另行签署协议。应当回顾的是，项目涉及阿丽亚娜公园南端一片狭长的土地。项目初期工程的计划日期仍为 2025 年。所以，战略遗产计划或万国宫园区内的任何建筑都不会受影响。

### D. 艺术品、杰作和其他礼品

124. 如秘书长第五次年度进展报告所述，战略遗产计划顾问小组的艺术和遗产专家编写了一份清单，列出了国际联盟传下来的或联合国日内瓦办事处过去几十年受赠的所有艺术品和礼品，与联合国图书馆处充分协调后定稿。在本报告所述期间，对之进行了整理并拍摄了照片。这样，各会员国就能全面了解所赠礼品和艺术品的情况，如欲在翻修工程持续期间自行保管或捐款用于保护(或)临时拆除，可提出要求。迄今，尚无会员国要求保管所赠礼品或艺术品、杰作及其他物品。从发包给承包商的历史建筑物翻新工程的范围来看，潜在投标人得具备必要的、适当的技术水平，小心保护和(或)拆除、储存、重新安装上述物品。由于本组织的政策是不给特定艺术品、杰作及其他礼品赋值，所以目前无意为哪件物品购买保险，相应地也没有在战略遗产计划的预算中为报告之外的额外保护措施划拨资金。

## 六. 下一步工作

125. 项目预期今后两年将开展以下重大项目设计和施工活动：

(a) 完成必要的采购活动，以在 2019 年选出一家建筑承包商翻新 1930 年代历史建筑，并于 2020 年第一季度商定工程的最高限价保证；

(b) 2020 年初完成会议临时基础设施；

(c) 2020 年上半年，万国宫 1930 年代历史性建筑物翻新工程动工；

(d) 2020 年，编制 1970 年代 E 楼翻新工程招标文件，2021 年，完成 E 楼施工合同的相关采购工作；

(e) 2020 年，新的永久性建筑 H 楼竣工，工作人员开始迁入落成的大楼；

(f) 开始针对新永久性建筑 H 楼的竣工和工作人员的搬迁实施变更管理工作并开展过渡活动，包括培训工作如何利用现代化办公环境。

## 七. 建议大会采取的行动

126. 请大会：

(a) 表示注意到本报告和秘书长第五次年度进展报告(A/73/395)发表以来取得的进展；

(b) 表示注意到预计在战略遗产计划结束后，需要启动后续项目安装通风和空调设施，并在以后的战略基本建设审查报告中予以说明；

(c) 就战略遗产计划的批款和摊款计划(包括 2020 年开始的东道国贷款偿还工作)、批款和摊款的货币作出决定；

(d) 核可为项目建立多年期特别账户，表示注意到秘书长拟在项目存续期间将每年偿还的贷款列入特别账户，之后则列入相关期间的经常预算；

(e) 认可上文所述增值估价战略的实施工作，核可在收入第 2 款下安排支出，用于实施准备工作，从而尽可能多地创造长期收入流，表示注意到将在方案预算收入第 2 款下报告联合国在日内瓦的土地增值估价工作以后取得的进展。

## 附件一

## 按供资来源分列的支出

表 A.1

2014-2019 年来自会员国的核定供资、实际支出和预计支出

(千瑞郎)

说明	(A)	(B)	(C = A+B)	(D)	(E)	(F = D+E)
	2014-2018 年 核定会员国供资	2019 年核定 会员国供资	2014-2019 年核定 会员国供资共计	截至 2019 年 7 月 31 日支出	2019 年 8 月- 12 月预计支出	2014-2019 年 预计支出共计
建造和翻修	16 049.0	19 466.9	35 515.9	74.9	8 899.4	8 974.3
设计、咨询和订约外部专家服务	73 476.6	5 379.1	78 855.7	85 430.4	631.9	86 062.3
连带费用	2 470.4	492.6	2 963.1	1 341.0	405.8	1 746.9
项目管理小组和业务专家小组	17 090.3	4 698.7	21 788.9	17 621.2	1 802.9	19 424.1
差旅费	342.5	86.6	429.0	370.1	8.7	378.9
<b>共计</b>	<b>109 428.8</b>	<b>30 123.9</b>	<b>139 552.7</b>	<b>104 837.7</b>	<b>11 748.8</b>	<b>116 586.5</b>

表 A.2

2014-2019 年来自瑞士贷款的核定供资、实际支出和预计支出

(千瑞郎)

说明	(A)	(B)	(C = A+B)	(D)	(E)	(F = D+E)
	2017-2018 年 实收瑞士贷款供资	2019 年预计 瑞士贷款供资	2017-2019 年预计 瑞士贷款供资共计	截至 2019 年 7 月 31 日支出	2019 年 8 月- 12 月预计支出	2014-2019 年 预计支出共计
建造和翻修	29 562.6	41 455.0	71 017.6	52 102.4	18 915.2	71 017.6
设计、咨询和订约外部专家服务	7 437.4	3 246.4	10 683.8	10 005.3	678.4	10 683.8
<b>共计</b>	<b>37 000.0</b>	<b>44 701.4</b>	<b>81 701.4</b>	<b>62 107.8</b>	<b>19 593.6</b>	<b>81 701.4</b>

表 A.3

2014-2019 年其他来源的核定供资、实际支出和预计支出

(千瑞郎)

说明	(A)	(B)	(C = A+B)	(D)	(E)	(F = D+E)
	2014-2018 年 实收其他供资	2019 年 预计其他供资	2014-2019 年 预计其他供资共计	截至 2019 年 7 月 31 日支出	2019 年 8 月- 12 月预计支出	2014-2019 年 预计支出共计
设计、咨询和订约外部专家服务	210.5	—	210.5	210.5	—	210.5
<b>共计</b>	<b>210.5</b>	<b>—</b>	<b>210.5</b>	<b>210.5</b>	<b>—</b>	<b>210.5</b>

## 附件二

表 B.1  
筹资总览：以瑞郎计的前期批款和贷款  
(百万瑞郎)

	战略遗产计划项目日期(2014-2025)													拟用联合国经常预算下 批款付还贷款期(2026-2069)			会员国的 总体费用
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	共计	2026-2053	2054-2069	共计	
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	295.1	—	—	—	—	—	434.6				434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	44.7	43.4	—	—	—	—	—	125.1				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	15.3	95.5	73.0	78.4	12.6	—	274.9				
其他捐助 <sup>a</sup>	—	—	—	—	0.2	—	1.7	—	0.0	—	—	—	1.9				
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	5.9	12.4	23.0	—	—	—	—	—	69.6				
年终时结转到下一年的余额 <sup>b</sup>	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(5.9)	(12.4)	(23.0)	—	—	—	—	—	—	(69.6)				
<b>资金来源共计</b>	<b>3.0</b>	<b>26.6</b>	<b>40.8</b>	<b>23.5</b>	<b>40.3</b>	<b>64.3</b>	<b>378.4</b>	<b>95.5</b>	<b>73.1</b>	<b>78.4</b>	<b>12.6</b>	<b>—</b>	<b>836.5</b>				
用于付还贷款的会员国批款																	
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	15.0	70.0	40.0	110.1	125.1
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.2	9.2	18.3	256.6	—	256.6	274.9
<b>用于付还贷款的批款小计</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>11.7</b>	<b>11.7</b>	<b>33.3</b>	<b>326.6</b>	<b>40.0</b>	<b>366.7</b>	<b>400.0</b>
<b>会员国摊款共计</b>	<b>15.6</b>	<b>25.6</b>	<b>33.1</b>	<b>10.5</b>	<b>24.6</b>	<b>30.1</b>	<b>297.6</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>11.7</b>	<b>11.7</b>	<b>468.0</b>	<b>326.6</b>	<b>40.0</b>	<b>366.7</b>	<b>834.6</b>

<sup>a</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测 2022 年使用的确切数额为 22 000 瑞郎，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>b</sup> 2019 年的预计年终余额所依据的假设是给 2019 年划拨的应急款将在 2019 年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

筹资总览：以美元计的前期批款和贷款<sup>a</sup>

(百万美元)

	战略遗产计划项目期(2014-2025)												拟用联合国经常预算下 批款付还贷款期(2026-2069)			会员国的 总体费用	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	共计	2026-2053	2054-2069		共计
会员国批款	15.3	28.5	33.5	10.9	25.4	31.8	311.6	—	—	—	—	—	457.0				457.0
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.6	22.7	47.2	45.8	—	—	—	—	—	131.3				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	16.2	100.8	77.1	82.8	13.3	—	290.3				
其他捐助 <sup>b</sup>	—	—	—	—	0.4	—	1.8	—	0.0	—	—	—	2.0				
前一年年终结转余额	—	13.9	12.2	4.0	6.2	12.8	24.3	—	—	—	—	—	73.4				
年终时结转到下一年的余额 <sup>c</sup>	(13.9)	(12.2)	(4.0)	(6.2)	(12.8)	(24.3)	—	—	—	—	—	—	(73.4)				
<b>资金来源共计</b>	<b>1.4</b>	<b>30.2</b>	<b>41.7</b>	<b>24.4</b>	<b>41.6</b>	<b>67.6</b>	<b>399.6</b>	<b>100.8</b>	<b>77.2</b>	<b>82.8</b>	<b>13.3</b>	<b>—</b>	<b>880.6</b>				
用于付还贷款的会员国批款																	
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	15.5	74.0	42.3	116.2	131.7
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.5	9.5	18.9	270.9	—	270.9	289.8
<b>用于付还贷款的批款小计</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>12.0</b>	<b>12.0</b>	<b>34.4</b>	<b>344.9</b>	<b>42.3</b>	<b>387.1</b>	<b>421.5</b>
<b>会员国摊款共计</b>	<b>15.3</b>	<b>28.5</b>	<b>33.5</b>	<b>10.9</b>	<b>25.4</b>	<b>31.8</b>	<b>314.2</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>12.0</b>	<b>12.0</b>	<b>491.4</b>	<b>344.9</b>	<b>42.3</b>	<b>387.1</b>	<b>878.5</b>

<sup>a</sup> 数额从瑞郎换算成美元。换算时，使用相应财政期间适用的汇率：2014年为0.912；2015年为0.956；2016年为0.989；2017年为0.960；2018年为0.969；2019年及以后每年为0.947。

<sup>b</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测2022年使用的确切数额换算成22 703.82美元，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>c</sup> 2019年的预计年终余额所依据的假设是给2019年划拨的应急款将在2019年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

表 B.2.a  
筹资总览：基于年度预计支出的以瑞郎计的批款和贷款

(百万瑞郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2024)												拟用联合国经常预算下 批款付还贷款期(2026-2069)			会员国的 总体费用	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	共计	2026-2053	2054-2069		共计
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	34.0	95.5	73.0	78.4	12.6	1.5	434.6				434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	44.7	43.4	—	—	—	—	—	125.1				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	15.3	95.5	73.0	78.4	12.6	—	274.9				
其他捐助 <sup>a</sup>	—	—	—	—	0.2	—	1.7	—	0.0	—	—	—	1.9				
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	4.0	5.9	12.4	23.0	—	—	—	—	—	69.6				
年终时结转到下一年的余额 <sup>b</sup>	(12.7)	(11.7)	(4.0)	(5.9)	(12.4)	(23.0)	—	—	—	—	—	—	(69.6)				
<b>资金来源共计</b>	<b>3.0</b>	<b>26.6</b>	<b>40.8</b>	<b>23.5</b>	<b>40.3</b>	<b>64.3</b>	<b>117.4</b>	<b>191.0</b>	<b>146.1</b>	<b>156.8</b>	<b>25.2</b>	<b>1.5</b>	<b>836.5</b>				
<b>用于付还贷款的会员国批款</b>																	
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	15.0	70.0	40.0	110.1	125.1
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.2	9.2	18.3	256.6	—	256.6	274.9
<b>用于付还贷款的批款小计</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>11.7</b>	<b>11.7</b>	<b>33.3</b>	<b>326.6</b>	<b>40.0</b>	<b>366.7</b>	<b>400.0</b>
<b>会员国摊款共计</b>	<b>15.6</b>	<b>25.6</b>	<b>33.1</b>	<b>10.5</b>	<b>24.6</b>	<b>30.1</b>	<b>36.5</b>	<b>98.0</b>	<b>75.5</b>	<b>80.9</b>	<b>24.3</b>	<b>13.2</b>	<b>468.0</b>	<b>326.6</b>	<b>40.0</b>	<b>366.7</b>	<b>834.6</b>

<sup>a</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测 2022 年使用的确切数额为 22 000 瑞士法郎，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>b</sup> 2019 年的预计年终余额所依据的假设是给 2019 年划拨的应急款将在 2019 年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

筹资总览：基于年度预计支出的以美元计的批款和贷款<sup>a</sup>

(百万美元)

	战略遗产计划项目期(2014-2024)												拟用联合国经常预算下 批款付还贷款期(2026-2069)			会员国的 总体费用	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	共计	2026-2053	2054-2069		共计
会员国批款	15.3	28.5	33.5	10.9	25.4	31.8	35.9	100.8	77.1	82.8	13.3	1.6	457.0				457.0
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.6	22.7	47.2	45.8	—	—	—	—	—	131.3				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	16.2	100.8	77.1	82.8	13.3	—	290.3				
其他捐助 <sup>b</sup>	—	—	—	—	0.2	—	1.8	—	0.0	—	—	—	2.0				
前一年年终结转余额	—	13.9	12.2	4.0	6.2	12.8	24.3	—	—	—	—	—	73.4				
年终时结转到下年度的余额 <sup>c</sup>	(13.9)	(12.2)	(4.0)	(6.2)	(12.8)	(24.3)	—	—	—	—	—	—	(73.4)				
<b>资金来源共计</b>	<b>1.4</b>	<b>30.2</b>	<b>41.7</b>	<b>24.4</b>	<b>41.6</b>	<b>67.6</b>	<b>123.9</b>	<b>201.7</b>	<b>154.3</b>	<b>165.6</b>	<b>26.6</b>	<b>1.6</b>	<b>880.6</b>				
用于付还贷款的会员国批款																	
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	15.5	74.0	42.3	116.2	131.7
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.5	9.5	18.9	270.9	—	270.9	289.8
<b>用于付还贷款的批款小计</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>12.0</b>	<b>12.0</b>	<b>34.4</b>	<b>344.9</b>	<b>42.3</b>	<b>387.1</b>	<b>421.5</b>
<b>会员国摊款共计</b>	<b>15.3</b>	<b>28.5</b>	<b>33.5</b>	<b>10.9</b>	<b>25.4</b>	<b>31.8</b>	<b>38.5</b>	<b>103.4</b>	<b>79.7</b>	<b>85.4</b>	<b>25.4</b>	<b>13.6</b>	<b>491.4</b>	<b>344.9</b>	<b>42.3</b>	<b>387.1</b>	<b>878.5</b>

<sup>a</sup> 数额从瑞郎换算成美元。换算时，使用相应财政期间适用的汇率：2014年为0.912；2015年为0.956；2016年为0.989；2017年为0.960；2018年为0.969；2019年及以后每年为0.947。

<sup>b</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测2022年使用的确切数额换算成22 703.82美元，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>c</sup> 2019年的预计年终余额所依据的假设是给2019年划拨的应急款将在2019年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

表 B.2.b  
筹资总览：以瑞郎计的年度等额批款和贷款

(百万瑞郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2025)													拟用联合国经常预算下 批款付还贷款期(2026-2069)			会员国的 总体费用
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	共计	2026-2053	2054-2069	共计	
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	70.2	70.2	70.2	70.2	12.6	1.5	434.6				434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	44.7	43.4	—	—	—	—	—	125.1				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	99.8	75.8	86.6	12.6	—	274.9				
其他捐助 <sup>a</sup>	—	—	—	—	0.2	—	1.7	—	0.0	—	—	—	1.9				
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	4.0	5.9	12.4	23.0	—	—	—	—	—	69.6				
年终时结转到下一年的余额 <sup>b</sup>	(12.7)	(11.7)	(4.0)	(5.9)	(12.4)	(23.0)	—	—	—	—	—	—	(69.6)				
<b>资金来源共计</b>	<b>3.0</b>	<b>26.6</b>	<b>40.8</b>	<b>23.5</b>	<b>40.3</b>	<b>64.3</b>	<b>138.3</b>	<b>170.1</b>	<b>146.1</b>	<b>156.8</b>	<b>25.2</b>	<b>1.5</b>	<b>836.5</b>				
<b>用于付还贷款的会员国批款</b>																	
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	15.0	70.0	40.0	110.1	125.1
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.2	9.2	18.3	256.6	—	256.6	274.9
<b>用于付还贷款的批款小计</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	<b>11.7</b>	<b>11.7</b>	<b>33.3</b>	<b>326.6</b>	<b>40.0</b>	<b>366.7</b>	<b>400.0</b>
<b>会员国摊款共计</b>	<b>15.6</b>	<b>25.6</b>	<b>33.1</b>	<b>10.5</b>	<b>24.6</b>	<b>30.1</b>	<b>72.7</b>	<b>72.7</b>	<b>72.7</b>	<b>72.7</b>	<b>24.3</b>	<b>13.2</b>	<b>468.0</b>	<b>326.6</b>	<b>40.0</b>	<b>366.7</b>	<b>834.6</b>

<sup>a</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测 2022 年使用的确切数额为 22 000 瑞郎，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>b</sup> 2019 年的预计年终余额所依据的假设是给 2019 年划拨的应急款将在 2019 年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

筹资总览：以美元计的等额批款和贷款<sup>a</sup>

(百万美元)

	战略遗产计划项目期(2014-2024)												拟用联合国经常预算下 批款付还贷款期(2026-2069)			会员国的 总体费用	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	共计	2026-2053	2054-2069		共计
会员国批款	15.3	28.5	33.5	10.9	25.4	31.8	74.2	74.2	74.2	74.2	13.3	1.6	457.0				457.0
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.6	22.7	47.2	45.8	—	—	—	—	—	131.3				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	105.4	80.1	91.4	13.3	—	290.3				
其他捐助 <sup>b</sup>	—	—	—	—	0.2	—	1.8	—	0.0	—	—	—	2.0				
前一年年终结转余额	—	13.9	12.2	4.0	6.2	12.8	24.3	—	—	—	—	—	73.4				
年终时结转到下一年的余额 <sup>c</sup>	(13.9)	(12.2)	(4.0)	(6.2)	(12.8)	(24.3)	—	—	—	—	—	—	(73.4)				
<b>资金来源共计</b>	<b>1.4</b>	<b>30.2</b>	<b>41.7</b>	<b>24.4</b>	<b>41.6</b>	<b>67.6</b>	<b>146.0</b>	<b>179.6</b>	<b>154.3</b>	<b>165.6</b>	<b>26.6</b>	<b>1.6</b>	<b>880.6</b>				
用于付还贷款的会员国批款																	
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	15.5	74.0	42.3	116.2	131.7
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.5	9.5	18.9	270.9	—	270.9	289.8
<b>用于付还贷款的批款小计</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>	<b>12.0</b>	<b>12.0</b>	<b>34.4</b>	<b>344.9</b>	<b>42.3</b>	<b>387.1</b>	<b>421.5</b>
<b>会员国摊款共计</b>	<b>15.3</b>	<b>28.5</b>	<b>33.5</b>	<b>10.9</b>	<b>25.4</b>	<b>31.8</b>	<b>76.7</b>	<b>76.7</b>	<b>76.7</b>	<b>76.7</b>	<b>25.4</b>	<b>13.6</b>	<b>491.4</b>	<b>344.9</b>	<b>42.3</b>	<b>387.1</b>	<b>878.5</b>

<sup>a</sup> 数额从瑞郎换算成美元。换算时，使用相应财政期间适用的汇率：2014年为0.912；2015年为0.956；2016年为0.989；2017年为0.960；2018年为0.969；2019年及以后每年为0.947。

<sup>b</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测2022年使用的数额换算成22 703.82美元，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>c</sup> 2019年的预计年终余额所依据的假设是给2019年划拨的应急款将在2019年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

## 附件三

## 审计委员会建议的执行情况

A. 审计委员会在 2016 年 12 月 31 日终了年度财务报告和已审计财务报表以及审计委员会报告第一卷中与战略遗产计划有关的建议的执行情况<sup>1</sup>

建议	管理当局 报告的行动
项目所有人应设法在战略遗产计划项目内建立工作人员连续性框架。	已执行
战略遗产计划小组应最后完成方案手册中有关建设施工阶段的部分，项目所有人应核准并执行方案手册。	正在执行
在战略遗产计划今后的招标中，联合国日内瓦办事处应审查评价方法和标准是否已恰当反映了接受或不接受重要合同条款的影响。	已执行
关于未来合同起草工作，审计委员会建议联合国日内瓦办事处确保一般合同条款和具体要求更加吻合。	已执行

B. 审计委员会关于战略遗产计划的报告所提建议的执行情况<sup>2</sup>

建议	管理当局 报告的行动
管理层应更新战略遗产计划风险管理战略，使其更符合建筑项目管理准则。	已执行
管理层应为在预算内完成战略遗产计划的置信水平降至不足 50% 的情况制定带有额外减轻风险战略的程序。	已执行
管理层应确保发生的风险与相应的应急款使用相互调节，并对照初始基线费用跟踪应计费用。	已执行
审计委员会建议管理层强调，为保障项目筹资，大会第七十三届会议必须就战略遗产计划的批款和摊款方案及货币作出决定。	已执行
管理层应采取适当行动加快 H 楼建设工作，以缓解当前延迟情况并与 H 楼施工公司敲定对合同的草拟技术改动。	已执行
管理层应考虑在 B2 楼、C 楼、D 楼、S 楼设计及 A 楼施工出现延迟情况下的后备办法。	已执行
就未来的采购程序而言，管理层应审查在投标阶段所有投标人是否必然需要联系一家指定的分包商。	已执行
管理层应确保指定分包商对采购程序的敏感资料保密，例如通过签署明确涵盖与采购流程有关信息的不披露协议。	已执行

<sup>1</sup> A/72/5 (Vol. I)和 A/72/5 (Vol. I)/Corr.1。

<sup>2</sup> A/73/157。

建议	管理当局 报告的行动
如果合同条件须经谈判确定，管理层应考虑对合同条件接受情况的评分是否应当更加灵活，并区分投标人提出的细微和重大改动要求。	已执行
管理层应立即决定如何在新楼所有楼层实施灵活工作场所战略，以避免修改、延迟和总承包商发生额外费用的任何更多风险。	已执行
管理层对能源节约情况的计算应根据万国宫在战略遗产计划开始实施之前(即新楼建造工作启动之前)合理且可靠的能源消耗数据。	正在执行
管理层应针对万国宫有些部分已经完成翻修、而其他关联部分仍在施工的这一期间制订健全且明确的维护和运转战略。在制订这一战略时应考虑设施管理科的经验。	正在执行
管理层应根据当前租约、数据和实际假设，考虑到工作人员搬迁人数、适当租金费用(正常交易原则)以及联合国人权事务高级专员办事处经更新后的供资关键办法，更新并计算适用和潜在的房地租金收入。	正在执行
管理层应为所有具备增值估价潜力的地块制订详细的增值估价战略。	正在执行

**C. 审计委员会在 2018 年 12 月 31 日终了年度财务报告和已审计财务报表以及审计委员会报告第一卷中与战略遗产计划有关的建议的执行情况<sup>3</sup>**

建议	管理当局 报告的行动
审计委员会建议战略遗产计划小组邀请利益攸关方参加风险管理会议。	已执行
审计委员会建议战略遗产计划小组确保费用计划得到及时更新，并与秘书长报告和有关该项目的其他内部和外部财务报告中的数字保持一致。	已执行
审计委员会建议战略遗产计划小组维护从费用计划到秘书长报告中数字的项目费用清晰审计线索。	已执行
审计委员会建议，在签署谅解备忘录时，应将战略遗产计划基线范围内的捐赠排除在项目费用之外，因为这将减少会员国对战略遗产计划的缴款。	已执行
审计委员会建议战略遗产计划小组与设施管理科密切合作，编写一份移交程序手册。这将确保战略遗产计划小组和设施管理科明确职责、程序和预期移交文件。目标必须是同时将工程各部分从承包商移交给战略遗产计划小组和联合国日内瓦办事处设施管理科。	正在执行

<sup>3</sup> A/74/5 (Vol. I)。