



大会

Distr.: General
2 October 2014
Chinese
Original: English

第六十九届会议

议程项目 132

2014-2015 两年期方案预算

联合国日内瓦办事处战略遗产计划

秘书长的报告

摘要

根据大会第 68/247 A 号决议第五节的要求，秘书长谨此提交其关于战略遗产计划规划和执行情况的进展报告。

报告总结了 2014 年期间的工作，提供了关于建立内部项目控制机制及治理和监测框架的最新信息，并就专门项目管理小组的核心职能提出细致的提案。

此外，本报告还提供了关于同东道国谈判一揽子贷款的详细情况，谈判细节现已确定，包括项目新建部分和翻修部分分开贷款以及贷款对项目融资的影响。本报告还提供了关于替代融资机制的信息。希望这些信息有助于会员国在早期阶段审议融资问题。大会不妨就秘书长应在其下一次进展报告中列入哪些进一步信息向其提供指导，以备向大会第七十届会议提交项目核准和融资提案。

本报告提供到 2015 年底订正所需经费细节，按 2014-2015 年初步批款率计算为 26 283 400 瑞士法郎，即 28 383 800 美元，这是请大会核准的数额。



目录

	页次
一. 导言	5
二. 执行战略(c)核准后的进展情况	5
A. 专门项目管理小组的组建情况	6
B. 专门咨询服务的聘用情况	6
C. 拟定设计说明书	7
D. 为尽早开始施工采取的行动	7
E. 经验教训和最佳做法	7
三. 建立内部项目控制机制	9
A. 范围控制	9
B. 费用和时间进度的控制	9
C. 质量控制	10
四. 建立项目治理和监测框架	10
A. 框架组成部分及各自的作用	11
B. 指导委员会	12
C. 咨询委员会	13
五. 其他因素	13
A. 纽约基本建设总计划	13
B. 基本建设战略审查	13
C. 灵活工作场所战略的影响和“团结”项目执行情况	14
D. 计划再度使用现有家具以减少新家具所需经费	14
E. 确保联合国日内瓦办事处有足够停车空间的可行办法	14
F. 遵守有关为联合国日内瓦办事处所供土地上生活的动物的各项协议的相关规定情况	15
六. 项目筹资	15
A. 与东道国谈判贷款安排的情况	16
B. 贷款安排的方式	16

C. 多年期在建工程账户	18
D. 为今后还贷编制预算	18
E. 替代筹资机制	19
F. 可能的筹资安排	21
G. 筹资办法	22
H. 货币	25
七. 下一步行动	25
A. 完成设计总体规划	25
B. 完成和评价建筑和深度现场评估	26
C. 完成概念/方案设计	26
D. 确定详细的费用估计数	26
E. 开展详细设计工作	26
F. 准备编写招标文件	27
G. 项目风险管理	27
H. 项目规划和协调	27
I. 项目筹资	28
J. 改进专门项目管理小组的拟议职能	28
K. 最大限度地利用订约外部专家	29
L. 专门咨询服务	30
八. 所需资源	31
A. 2014 年所需资源(以瑞士法郎计)	31
B. 2015 年所需资源(以瑞士法郎计)	32
C. 项目管理小组	32
D. 专门业务专家小组	32
E. 订约外部专家	32
九. 有待大会采取的行动	33

附件

一. 进度报告和净值业绩计量.....	35
二. 战略遗产计划治理与监督框架.....	37
三. 摊还表.....	38
四. A. 战略遗产计划专门项目管理小组.....	41
B. 业务专家小组.....	41

一. 导言

1. 大会第 68/247 A 号决议第五节第 18 段要求提交关于战略遗产计划执行情况的年度进展报告，本报告就是根据这项要求提交的。
2. 报告总结了战略遗产计划至今的规划和其他准备活动；介绍了在经验教训和最佳做法基础上建立一个强有力的内部项目控制机制和有效治理及监测框架的情况；关于专门项目管理小组核心职能的细致提议；以及使用订约外部专家的备选办法。本报告详细说明了为满足万国宫在健康、安全、可用性和出入方面的需要而必须进行的下一步不可或缺的规划筹备工作，为了能够尽早开始施工，这项工作需要在 2015 年期间不间断地持续进行。
3. 本报告提供了东道国提出的正式贷款条件的详情。还提供了可减少会员国总体费用的替代性筹资机制，包括自愿捐款的信息。
4. 报告处理了大会第 68/247 A 号决议中强调的其他方面问题，包括审议实施企业资源规划“团结”项目可能产生的影响和实施灵活工作场所战略的可能性，对提供足够停车空间来满足外交使团和秘书处工作人员目前和将来的需要的各种选择的审查情况，再度使用现有家具以减少新家具所需资源的战略，以及遵守与联合国日内瓦办事处所供土地上生活的动物有关的各项协议规定的情况。

二. 执行战略(c)核准后的进展情况

5. 大会第 68/247 A 号决议核准了为规划和设计目的制定的执行战略(c)。在此情况下回顾，根据秘书长前一次报告(A/68/372)中提到建议实施的执行战略(c)，需要对万国宫进行全面翻修，包括建造一栋同等面积的新建筑替换 E 栋办公楼。后者初步用作方便最经济项目实施的周转楼。
6. 在执行战略(c)获核准后，秘书长立即启动了所有已获授权的工作，包括在其上一次报告中概述的设计前必要的项目活动。该项目的实施工作继续按照原订的关键项目目标进行，以提供现代化和功能性的会议和办公设施，满足联合国及其会员国当前和未来的需要。为此，修订了当前筹备阶段的项目计划，列入了下列关键的设计前工作，所有这些工作都已启动：
 - (a) 专门项目管理小组的参与；
 - (b) 咨询服务招标和参与，特别是牵头设计和专业设计公司；
 - (c) 拟定项目设计说明书；
 - (d) 为尽早开始施工启动的行动；
 - (e) 收集经验教训和最佳做法；

(f) 建立强有力的内部项目控制机制；

(g) 建立项目治理和监测框架；

(h) 制定必要的下一步骤；

(i) 细化拟议的专业项目管理小组核心职能，以及使用订约外部专家和专门咨询服务的备选方案。

A. 专门项目管理小组的组建情况

7. 大会核可了延续两个现有职位和增设 10 个专用职位的资源(见第 68/247 A 号决议，第五节，第 34(a)段)。已对职位适当定级，并在全球发布招聘广告。其中多数职位的甄选工作已经完成，职位得到填补；正在完成剩余职位的甄选工作。

B. 专门咨询服务的聘用情况

8. 根据 2014 年已核准的活动，秘书长延长了此前通过竞争选定的方案管理和风险管理咨询服务的合同。在这些咨询人的支持下，专门项目管理小组拟定了所需的牵头设计和专业设计服务的详细工作范围，这为这些服务的全面国际竞争性招标工作奠定了基础。来自 6 个国家的公司共提出了 11 项投标。在对这些投标进行全面、分阶段评价后，向得到推荐的承包商颁发了中标通知书，目前正在完成合同的谈判工作。

9. 正在开展尽职调查，确保提供牵头和专业设计服务的合同对必要的强有力的项目交付和控制框架作出明文规定，使秘书长能够对战略遗产计划项目的范围、时间表、费用和质量进行适当管理。合同条款已进入后期谈判，预计谈判工作将很快结束。因此，可望在近期内聘用该设计公司，并最迟于 2014 年最后一个季度开始工作。

10. 牵头设计公司将拟定总体设计执行计划，其中概述所需资源、系统、流程和工具，以确保设计过程和要求达到的性能和质量标准相一致。该设计公司还需制定总体设计总计划和总体设计导则，两者相结合将构成综合设计战略，并将为如何开展项目各阶段的详细设计工作提供指导。

11. 2014 年，此家牵头和专业设计公司开始规划整个项目范围的第一阶段设计研究，还将开始为整个战略遗产计划进行概念/方案设计。这主要包括设计方案的编制、详细的成本估算和建议。这将使联合国可以选出能够在预算范围内最好地实现所有项目目标和效益的最合适的设计，同时考虑到所有相关合同和交付风险的影响。将于 2015 年启动详细的设计工作，其中包括详细的施工规格、工程量清单和详细图纸。秘书长就此证实，详细的设计能够使建筑公司在开工前以及联合国对项目的设计工作做出承诺前全面确定建设成本。

C. 拟定设计说明书

12. 为了使牵头设计小组成员迅速接手所分配的任务，专门项目管理小组向咨询人提供了详细的设计说明书。为此，方案管理公司于 2014 年初接到了制定这一重要的内部项目控制文件的任务。在这方面应该指出的是，设计说明书除其他外，规定了预期的技术项目产出，以及空间和设计目标和效益。此文件业已完成并提交给了牵头设计公司，以确保该公司的业务在明确界定的项目控制框架范围内进行。

D. 为尽早开始施工采取的行动

13. 在适当考虑大会关于尽早开始施工的要求后，秘书长为规划阶段取得最大化进展安排了一些优先采取的行动。为此决定对实体建筑作出评估，并进行相关的深入研究。

14. 考虑到这一目标，2014 年 8 月，通过竞争挑选了一家专业公司进行结构评估。这项工作需要进行地质勘查和结构检测，以确定必要的修缮工作范围，特别是所需的结构工程修缮工作的规模。由于勘探和检测结果可能对完成必要的规划工作所需时间范围产生影响，已委托将这项工作作为优先事项处理。

15. 出于同样的原因，已通过竞争选定第二家专业公司提供服务，以进行深入的侵入性有害材料评估。将对整个万国宫进行这项评估，预定在 2014 年最后一个季度开始这项工作。

16. 方案管理公司制定了关于战略遗产计划范围、费用、时间表和质量的内部项目控制机制。该公司还制定了确保有足够停车空间的可行办法，以满足外交使团和秘书处工作人员目前和将来的需要。

17. 独立风险管理公司制定了项目风险管理战略和列有目前已发现的所有项目风险和问题的项目风险登记册，规划了风险规模评估以及为尽可能减少风险和问题而建议实施的减少风险行动和控制。其他正在执行的任务包括编制关于对项目预算和已定时间表构成重大风险的定期报告。

E. 经验教训和最佳做法

18. 根据大会第 66/247 号和第 68/247 A 号决议，中央支助事务厅正在为汇拢、收集和公布本组织基本建设项目的经验教训作出协调。已制定了一份全面清单，经与战略遗产计划小组协商后，认为适用于该项目。

19. 该项目已吸取了基本建设总计划的几个重大经验教训，特别是必须设立核心专门项目管理小组，将业务专家作为合作伙伴，并灵活聘请订约专家。

20. 在本报告所述期间，专门项目管理小组还从行内专家取得了更多的经验教训，可为马上要开展的下列活动的项目规划提供进一步指导：

(a) 将制定一个强有力的项目内部通信战略，所有通信、提交的文件和信息流通都通过电子方式在一个安全的共同数据环境下进行。这将确保所有各方获得相同的信息，获取的信息是实时和相关的，各方可在共同信息基础上管理风险。战略遗产计划小组正在创建共同数据环境，以便利于一个及时、准确的决策进程；

(b) 合同条件将包括协助管理时间、费用和风险，能够进行透明的规划和记录资源数据，以及工作进展中的生产力。这将使联合国能够把耽搁的时间追回来、需要时加快施工，以按时竣工；

(c) 无论哪个方面在规划这项工作，设计和施工的时间安排都要做到无缝衔接。将按照综合预算、资源调动安排和承包商的工作时间表列入每一项工作进度表投入，以确保不同专业咨询公司之间工作的透明度和协调；

(d) 应任命一名关键路径分析专家，负责监测和优先落实直接影响项目持续时间的方案、重大活动和各个重要阶段，分析可对设计和施工阶段的这些活动产生影响的风险和问题的潜在后果；

(e) 应参照包括所有费用详情在内的关键路径网络，将成本和时间控制结合在一起，其中所开展的活动的价值就是每个阶段已完成工作的价值，以挣值评估形式报告项目进展情况(见下文第三节的解释)；

(f) 所有项目风险都应计算应急费用和应急时间。还应为敲定应急款开支确定应急所涉时间。这将确保在项目活动的预计时间和费用中列入足以减轻已知风险的可能性和影响的备抵；

(g) 应启动一个预警系统，鼓励专门项目管理小组成员对可能发生的任何风险预先发出警告，以便在必要时可以减轻风险；

(h) 就战略遗产计划这样一个复杂的改造项目而言，由于无法预测的工作情况而需要重新测算估计的工程量，难免有很多地方需要作出改动(在施工和翻新阶段可能每天都有改动)。为避免停工或生产效率低下，应允许项目主任在应急款可用范围内，无需征求上级主管意见便可批准做出这些改动。但是，这方面的支出不得导致项目范围或目标的改变，或延误项目的完成，或造成项目效益质量下降；

(i) 承受一定风险的当事方同时也必须有管理能力管理风险，这一点至关重要。应建立一个快速有效解决问题的进程，可以提供一段协商解决期，对无法达成一致的任何事物，由一名独立专家作出评估；

(j) 无论是在项目的设计阶段还是施工阶段，专门项目管理小组与负责联合国日内瓦办事处日常事务的各个团队之间定期协商，是必不可少的。这将确保考虑到设计决策的整个生命周期成本，并与相关的业务目标进行协调。此外，为此目的，应向该项目派来自业务团队的专职专家人员。

三. 建立内部项目控制机制

21. 根据大会第 68/247 A 号决议第五节第 9 段, 秘书长确定了内部项目控制机制, 使战略遗产计划小组能够控制和管理核定项目执行战略(c), 包括在范围、费用估计数、质量和时间表方面。在此进程中还设立一个机制, 用于鉴定在项目设计和施工阶段认为有必要作出的变动, 然后提交指导委员会。

22. 内部项目控制机制将包括一个得到挣值管理和关键路径网络监测支持的工作分配结构,¹ 其中附有一个类似的费用计划细目。定期进度监测将包括不断重新评估关键活动和各个重要阶段、由于风险和估算的不确定性而需设立紧急关键路径的可能性, 以及根据某个时间点的支出水平, 利用挣值分析监测项目进度是否提前, 或落后于时间表。

A. 范围控制

23. 战略遗产计划的实施计划界定了实现商定的项目目标和效益的必要活动和步骤。项目范围是活动、目标和效益的综合体现。

24. 为控制和管理项目范围, 将定期举行由联合国日内瓦办事处内部利益攸关方、战略遗产计划小组、方案管理公司和独立风险管理公司都参加的设计和施工审查会议。由内部利益攸关方在次级项目层面提出的任何范围更改请求, 都将由项目主任和独立风险管理公司作出初步评估。此项初步评估将考虑拟议的更改对时间、费用、质量和项目目标的影响。如果项目主任认定在次级项目层面提出的范围更改是必要的, 将就此提交指导委员会核准。

B. 费用和时间进度的控制

25. 为了管理好如此复杂的建筑和改造项目的时间和费用, 必须采取一个动态方法, 其中考虑到不时出现的不断变化的需求, 特别是鉴于翻修内容已很明确。对一个复杂项目的风险、时间和费用进行称职的控制, 需要有一个保证质量的关键路径网络,² 作为一种动态的项目管理工具。将编制定期报告, 其内容说明载于附件一。

26. 定期更新的关键路径网络将是方案管理公司提交进展报告所需的主要数据来源。

¹ 将设计一份附有工作分配结构的明细表, 将整个项目分成更详细的不同层面。可根据工作分配结构提供的框架, 通过进展记录修订拟定费用、时间和进度表/业绩, 并用来预测出现偏差的后果。还将通过参照若干不同的分类、过滤、检索、分析和报告标准, 对这些活动进行编码。

² 所创建的关键路径网络的密度不同, 这与在任何一个特定时间点可得的信息质量有关。对此按滚动方式加以修订, 以便在得到更好的信息后将其考虑在内。还可以根据已取得进展的效果进行修订, 留出用于无法预料事件的备抵, 从而始终能够预测当时可获的最佳信息的效果。在此基础上, 通过关于使用应急款的说明、对项目进度表的重新排列, 或改变核定资源的分配, 可以在工作过程中管理预计的设计开发结果、任何缓慢的进展、变化、或无法预料的事件。

27. 挣值分析是另一种项目进展监测和报告形式，是对上文所述关键路径网络工具的补充。挣值分析法将在一个规定时间内计划进行的工作的价值与同一期间实际进行的工作的价值相比较。此一方法的准确度没有关键路径网络模式高，因为它是非动态的。但是它确实为原先核定的基线项目费用提供了一个比较。

28. 挣值工具是在费用和基于成本的时间方面，对实际和预计项目业绩采取的一种货币方式。此项工具用于查明整个项目的现况，也用于每套工程。将编制挣值分析报告，其内容说明载于附件一。

C. 质量控制

29. 实施质量控制是要确保符合方案设计目标，确保在施工阶段符合设计要求和标准。在任何阶段的任何合同开始实施之前，先要求承包商提交质量管理计划，说明承包商的质量保证和控制方法，以确保按合同进行的活动和可交付成果达到所有要求。

30. 质量管理计划将由项目管理小组负责审核。经批准后，项目管理小组将进行定期监测和/或审计，以核查质量管理计划各项要求的落实情况和承包商方法的有效性。

四. 建立项目治理和监测框架

31. 大会第 68/247 A 号决议第五节第 10 段请秘书长向大会第六十九届会议主要会期会议提交确保对战略遗产计划实施工作进行有效治理和监督的备选办法。

32. 秘书长在前一次报告(A/68/372)第六 C 节中概述了战略遗产计划的初步项目治理结构，另见该报告的附件三。在适当考虑了大会的要求后，秘书长自此修改和进一步拟定了实施战略遗产计划的治理和监测结构，确保该项目不超出预算、按时完工并符合质量要求。

33. 加强的治理和监测框架(见附件二)建立在前一次报告所述的整体风险管理战略基础之上，并引进了一个咨询委员会形式的重要的新元素。此外，秘书长已确定指导委员会职权范围如下：

34. 项目治理和监测结构将提供：

(a) 做出项目决策的框架，以确保全面交付项目目标、收益和联合国日内瓦办事处的长期办公房地需求；

(b) 能够推动和/或纠正项目规划和执行所需的决策指南；

(c) 为设想可能影响项目的问题提供的指导，从而最大限度地提高项目交付的效率，确保及时和适当顾及项目各利益攸关方的职能需求和关切。

A. 框架组成部分及各自的作用

35. 治理和监测框架包括作为负责项目的主要所有人的高层管理的核心构成如下：

- (a) 作为项目所有人的联合国日内瓦办事处主任；
- (b) 咨询委员会；
- (c) 联合国日内瓦办事处行政主任；
- (d) 项目主任；
- (e) 指导委员会；
- (f) 联合国日内瓦办事处内部利益攸关方。

36. 联合国日内瓦办事处主任作为项目所有人，通过行政主任向项目主任提供整体管理方向。这将确保项目目标继续与联合国目标保持一致。办事处主任担任指导委员会主席。他还积极与捐助者进行沟通。办事处主任经指导委员会同意后拟议筹资请求提交大会，并核可影响项目范围、预算和时间表的改动。

37. 行政主任负责向项目主任及其团队提供战略和行政指导，并对其进行监督。行政主任将与联合国政府间机构和监测机构，以及瑞士政府和会员国代表等重要外部利益攸关方进行互动。行政主任将在项目各重要阶段就项目可能面临的重大风险向指导委员会提供咨询，并与项目主任一起提出应采取的减缓措施。行政主任批准资源请求；审查所有将提交指导委员会的报告；监督和评价项目主任和项目小组的业绩。

38. 项目主任全面负责项目小组的日常工作和项目的交付。项目主任具体负责全项目范围的实施工作，按预定预算、商定目标、收益和质量标准及时交付项目；分配财政和人力资源；向行政主任和指导委员会报告项目进展情况；报告和管理项目风险的解决方案、机遇和现有问题；管理项目的改动；与项目内部利益攸关方代表保持联络。此外，项目主任还将管理翻修和建造好的办公房地的调试和移交过程。

39. 项目主任有权在已定范围和目标内核准实施项目所需的决策，且无须征得指导委员会同意就可做出改动，但只限于使用已定应急款。此项授权至关重要，可防因需要将许多预期的改动的其中每一项提交指导委员会核批而使项目受到延误和中断，这类改动包括：

- (a) 为能够推进项目而必须接受对项目费用和进度做出的计划外(例如场地条件)或必要的更改；
- (b) 可能包括的项目费用和进度变化，只要证实这些变化能够以更低成本更好地交付原定终端产品或终端产品的功能。这类增效变动可能涉及项目各步骤的增减，或以不同方式交付项目，但产出的终端产品是相同的。

如果商定的项目执行计划中正在交付的产品已脱离项目原定目标或意图，或将包含不同于最初设想的特点、服务或功能，则对该计划的范围和目标所做的任何改动已不属项目主任的职权范围，而必须提交指导委员会批准。

40. 联合国日内瓦办事处项目内部利益攸关方的投入由行政主任进行协调，利益攸关方负责向符合联合国战略目标的战略遗产计划提供有关其业务需要的投入。内部利益攸关方将协助战略遗产计划小组审查主要阶段的设计，例如设计的可行性、概念设计和细节设计。

B. 指导委员会

41. 指导委员会负责批准对正在交付的产品已脱离项目原定目标或意图，或将包含不同于最初设想的特点、服务或功能的商定项目执行计划的范围和目标作出修改的变动。指导委员会在将所做改动提交大会核可之前还应审查其是否超出核定预算，并应监测正在做出的改动对整个项目的累积效应，以及剩余应急资金的充足性。此外，指导委员会还将负责监督该项目在交付关键阶段的目标和满足其内部和外部关键利益攸关方和整个组织的要求方面的整体业绩。

42. 应举行季度会议，由项目主任介绍项目在时间进度、预算、范围和战略利益的实现方面的现况。还应将季度会议作为核准或拒绝正式改动请求的论坛。办事处主任可在出现核准范围的变化等紧急需要的情况下召集指导委员会特别会议，因为如果耽误，可能增加项目费用。

43. 指导委员会将由各部门主管或其任命的代表以及日内瓦和纽约与项目有着直接业务关系的主管部厅代表组成。

44. 指导委员会组成如下：

- (a) 主席：联合国日内瓦办事处主任；
- (b) 共同主席：主管管理事务部副秘书长；
- (c) 秘书：战略遗产计划项目主任(当然成员)；

(d) 内部利益攸关方代表：下列各机构主管：联合国贸易和发展会议；联合国人权事务高级专员办事处；欧洲经济委员会；人道主义事务协调厅；大会和会议管理部；

(e) 主要部厅的其他代表：安全和安保部；管理事务部；中央支助事务厅；方案规划、预算和账户厅；信息和通信技术厅。

45. 指导委员会每个季度在日内瓦举行会议，非驻地成员将通过视频会议形式参加会议。

46. 兼任指导委员会成员的总部管理事务部主管中央支助事务厅助理秘书长将通过联合国日内瓦办事处行政主任定期向战略遗产计划项目主任提供支持和咨询。

C. 咨询委员会

47. 设想中的咨询委员会将是一个独立和公正的实体，负责向发挥项目所有人作用的联合国日内瓦办事处主任提供项目管理咨询意见和指导。咨询委员会将定期获得项目各重要阶段在范围、时间、预算和质量方面的详细情况以及在达到某些预定阶段后如何继续向前的说明。

48. 咨询委员会有一名主席和专题专家。获委员会任命后的任职期为二年。战略遗产计划执行主任担任委员会秘书。

49. 咨询委员会成员是：

(a) 一名战略遗产计划项目管理小组代表；

(b) 一名战略遗产计划独立风险管理公司代表；

(c) 中央支助事务厅提供的一名关于基本建设总计划和其他建设项目的经验教训的顾问；

(d) 项目主任或行政主任请求提供的外来顾问。

50. 咨询委员会通常每季度举行一次会议或视需要采取不同频率。会议将在日内瓦举行，非驻地成员将以视频会议形式参加会议。

五. 其他因素

A. 纽约基本建设总计划

51. 秘书长在关于基本建设总计划执行情况的第十二次年度进展报告(A/69/360)中指出，项目翻修阶段将于 2014 年完成，基本建设总计划办公室将于 2015 年 6 月 30 日关闭，翻修后活动将由中央支助事务厅于 2016 年年底完成。

52. 因此，按计划拟定于 2017 年开始的战略遗产计划修建阶段符合大会的指示，即，在大会就此事项作出决定以及基本建设总计划完成之前，不得启动战略遗产计划的翻修阶段。

B. 基本建设战略审查

53. 按照大会第 68/247 A 号决议第五节第 3 段的要求，秘书长确认，本报告概述的战略遗产计划所需经费与在进行中的基本建设战略审查指导下正在拟订的所需资源相协调。关于基本建设战略审查的报告将按计划提交给大会第六十九届会议续会第一期会议。

C. 灵活工作场所战略的影响和“团结”项目执行情况

54. 按照大会指示，秘书长将向大会第六十九届会议续会第一期会议提交一份报告，对联合国灵活工作场所战略的适用问题进行全面业务论证。

55. 在这一背景下，并如以前所报告的那样，因战略遗产计划采用目前的空间规划执行战略，预计空间的有效使用率比现有空间使用率可增加 25% 左右。目前正在将最近基本建设项目、包括基本建设总计划采用的本组织全球空间规划准则应用于战略遗产计划，并酌情予以调整，以考虑到万国宫内各组织的具体业务要求，以及具有历史意义的建筑物的独特的结构特征。目前制定的规划准则将提供封闭办公室和开放的办公工作站。

56. 专门项目管理小组正在参与一个由纽约总部领导的工作组，因为秘书处大厦内正在制定和尝试采用灵活工作场所战略。作为战略遗产计划执行计划的一部分，该小组将考虑如何在日内瓦适用各种灵活工作场所战略，并在详细设计期间提出建议。更有效地利用现有办公空间将可以把目前位于日内瓦的更多联合国工作人员安置在万国宫。

57. 随着“团结”项目业务再设计流程向前推进，秘书处将出现一个新的全球服务提供模式。按照大会指示，秘书长将就未来服务交付模式提出建议，供今后一届会议审议。将在适当的时候审议对战略遗产计划可能产生的影响。

D. 计划再度使用现有家具以减少新家具所需经费

58. 按照大会的要求，将最大限度地再度使用现有办公家具。对包括办公家具、工作椅、会客椅和档案柜等家具清单做了分析，项目所列目标是，家具再度使用率达 50%、椅子达 80%。这一规划数字有待设计阶段完成后进一步完善。将通过对购买新家具费用与拆除、储存和重新安装现有家具费用之间的全面分析，确定再度使用现有家具的数量。

E. 确保联合国日内瓦办事处有足够停车空间的可行办法

59. 按照大会第 68/247 A 号决议第五节第 15 段的要求，专门项目管理小组评估了在战略遗产计划总预算范围内确保有足够停车空间的可行办法。对外交使团和(或)观察员代表团的现行安排是，提供地面和地下专用停车场。目前有 349 个停车位专供外交人员和代表的车辆使用。对工作人员、咨询人和访客的现行安排是，提供指定或未指定的地面或地下停车位。停车位与工作人员的总体比例是 1 622 比 2 800，即 58%。然而，联合国日内瓦办事处目前的停车政策是，向特派团外交官和非外交官代表、工作人员、各专门机构负责人、咨询人、记者和企业提供停车许可证，远远超过了现有停车位总数。

60. 鉴于工作人员人数预计将增加约 700 人，如果今后的停车位与工作人员比例保持不变，则共需增加 406 个停车位。然而，应该指出，目前在场外工作的联合国工作人员在部分利用万国宫房地内的停车设施。

61. 为了提供更多停车位又不增加项目费用，专门项目管理小组目前正在拟订一项双管齐下的办法来满足增加的需求，包括：(a) 审查现有停车政策，有可能取消部分或所有分配给工作人员的停车位，和(或)限制特别是向非联合国实体发放的停车许可证总数；(b) 通过重新划线等低成本办法，更有效地利用现有停车空间。专门项目管理小组曾经考虑过若干高成本的备选方案，如建造新的地下和(或)地面停车空间，但由于成本因素，而没有继续讨论。

F. 遵守有关为联合国日内瓦办事处所供土地上生活的动物的各项协议的相关规定情况

62. 大会第 68/247 A 号决议第五节第 28 段所载要求中强调指出战略遗产计划的执行应遵守有关为联合国日内瓦办事处所供土地上生活的动物的各项协议的相关规定，战略遗产计划据此列入了相关规定。

63. 目前，有 8 只孔雀栖息在日内瓦万国宫周边公园。尽管没有证据表明签有正式协定，但自联合国 1946 年从前国际联盟接管这些房地以来，这些动物就生活在那里。1981 年，印度向联合国捐赠了 2 只孔雀，日本常驻代表团于 1997 年捐赠了 5 只孔雀。

64. 在利用通过瑞士自愿捐款实施的节能措施更换窗户期间，为了容纳受保护物种燕子，在万国宫外墙安设了专门的鸟巢。

65. 2012 年，瑞士向联合国日内瓦办事处捐赠了 10 个蜂箱，以庆祝该国加入本组织十周年。

66. 此外，联合国日内瓦办事处中央支助事务处与当地一位农民订了合同，委托其一年几次给房地的一些草坪割草。在春夏两季，这项任务通过机械操作完成，而在秋季，为除草目的将一个 100 至 300 头羊的羊群临时带入房地约一个月。

67. 秘书长将尽一切努力，保证所有动物在战略遗产计划施工阶段及此后能够继续安全生活在万国宫周边的公园。

六. 项目筹资

68. 大会第 68/247 A 号决议第五节第 29 段请秘书长就与东道国谈判战略遗产计划翻修和建设部分的贷款安排情况提出报告。还请秘书长进一步探讨是否可能采用其他筹资机制，包括为此制订捐助政策，以减少会员国的摊款总额。

69. 大会在第 68/247 A 号决议中回顾了行政和预算问题咨询委员会报告(A/68/585)第 55 和 58 段，决定在大会第六十九届会议主要会期会议上再次审议设立战略遗产计划多年期特别账户问题。

70. 本报告此节提供了关于上述经费筹措事项的最新情况，特别是东道国正式提供的一揽子贷款的条件和方式细节(现已确定)。本节还提供信息，说明战略遗产计划各种可能的筹资安排，供会员国参考，以备秘书长将项目核准和筹资提案提交给大会第七十届会议。希望这些补充资料将有助于会员国在早期阶段审议筹资的方方面面。

71. 大会不妨向秘书长说明它希望在下一期进度报告中列入哪方面的更多信息，使会员国能够就最适当的战略遗产计划筹资战略作出知情决定。

72. 为便于列报财政比较分析，本报告所做的各项计算都基于秘书长前一次报告(A/68/372)表 3 列示的 2014-2023 年期间项目估计费用分析。

A. 与东道国谈判贷款安排的情况

73. 根据大会授权，就各种可能的贷款安排与东道国进行了谈判。

74. 应当指出，东道国 2010 年提供了 150 000 美元用于初步可行性研究，此外还慷慨捐助了 5 000 万瑞士法郎(5 400 万美元)，用于在战略遗产计划前执行节能措施。2013 年底在预算范围内按时完成了有关工程。应该指出，战略遗产计划项目估计费用 8.37 亿瑞士法郎是指 2014-2023 年的估计费用，不包括 2014 年前收到的捐款。

75. 东道国有可能给予设在瑞士的国际组织无息贷款，用于新建建筑物。这些组织近几十年来利用了这些贷款安排。2013 年 6 月，东道国修订了现有政策，也为翻修工程提供计息(低于市场利率)贷款。在这方面，东道国特别强调重视和优先考虑紧急执行战略遗产计划。

76. 东道国已决定正式提供一揽子贷款计划，包括一项建筑贷款(在本报告中称为“第一笔”贷款)和一项翻修贷款(称为“第二笔”贷款)，两笔贷款合在一起，最多可负担大会核准的项目费用总额的 50%。根据东道国的惯例，这些贷款须经瑞士议会批准。东道国告知，目前的贷款上限是 3.8 亿瑞士法郎(4.104 亿美元)。当然，根据将提交大会第七十届会议主要会期会议的经修订的总费用估计数，秘书长如果认为有必要则可以请瑞士政府重新考虑这一限额。

B. 贷款安排的方式

77. 根据上述假设，第一笔贷款将支付 E 楼更换工作的整个建筑费用，目前估计为 1.176 亿瑞士法郎(1.27 亿美元)。第二笔贷款将用作翻修费用，款额为 2.624 亿瑞士法郎(2.834 亿美元)。按照提供的这笔贷款条件，东道国将应联合国的请求，在项目设计和施工阶段，根据预期的现金需求，分批提供资金。

1. 贷款利率和期限

78. 用于新建筑的第一笔贷款是分五十年偿还的零利息贷款。用于翻修的第二笔贷款分三十年偿还，将按瑞士 30 年贴现率的固定利率计算，目前 2014 年的平均利率约为 1.5%。第二笔贷款的利息自翻修工程结束之日(目前定于 2023 年)起计。应当指出，这一利率随市场波动，直到达成贷款安排、即大会核准项目及其费用时锁定利率。

2. 贷款的偿还

79. 通常在各自项目(新建和翻修)完成后开始偿还贷款。建筑阶段一结束，联合国须为偿还建筑贷款在 50 年间每年偿付 235 万瑞士法郎(只是本金)。在翻修工作完成后，联合国须为偿还翻修贷款在 30 年间每年偿付 1 090 万瑞士法郎(本金加利息)。

80. 贷款和累计利息费用估计数汇总载于表 1(瑞士法郎)和表 2(美元)。本报告附件三详述了每笔贷款的分期偿付时间表。

表 1
按瑞士法郎计算的贷款汇总

(百万瑞郎)

	项目估计 费用	贷款数额	利率 (百分比)	利息费用 ^a	包括利息的 费用总额
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)=(a)+(d)
贷款 1-新建(50 年偿还)	117.6	117.6	—	—	117.6
贷款 2-翻修(30 年偿还)	719.4	262.4	1.5	65.4	784.8
共计	837.0	380.0		65.4	902.4

^a 在整个贷款期间支付的利息总额。

表 2
按计算的贷款汇总

(百万美元)

	项目估计 费用	贷款数额	利率 (百分比)	利息费用 ^a	包括利息的 费用总额
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)=(a)+(d)
贷款 1-新建(50 年偿还)	127.0	127.0	—	—	127.0
贷款 2-翻修(30 年偿还)	776.9	283.4	1.5	70.6	847.5
共计	903.9	410.4		70.6	974.5

^a 在整个贷款期间支付的利息总额。

注：本报告所列瑞士法郎兑美元的汇率均按 0.926 瑞士法郎兑 1 美元的汇率换算。

3. 贷款还款条件

81. 东道国将把每一笔贷款资金转入专为战略遗产计划设立的一个专门联合国银行账户。资金将按季度存入银行账户，用于支付接下来三个月的支出。联合国将需要定期报告已发生的支出和预计支出情况，为每季度付款程序提供便利。拟议通过下文所述的多年期在建工程账户对项目进行核算和监测。

C. 多年期在建工程账户

82. 如秘书长上一次关于战略遗产计划报告所述，为开展有效的监测和管理，拟议在一个单独的多年期在建工程账户内对项目进行管理。

83. 大会核准了跨方案预算两年财政期的长期项目的多年期在建工程账户。这经证明在下列情况下对建筑项目有益：(a) 本组织的采购准备时间(在此期间资金若未正式承付，通常已指定用途)可能因深入细致的尽职调查进程而变得漫长；(b) 由于承包商需要有生产准备时间，必须在承包商提供服务或货物之前的一段时间对其承付款项。这还可避免重复手续和行政程序，以免在两年期结束时把未支配余额退还会员国却在下一个两年期作为随后的拟议方案预算的一部分再次提出资金请求。

84. 一个多年期在建工程账户可以让项目所有人和方案主管按照项目的预定需求长远地灵活管理资源，而不是受制于方案预算周期的财政时间。这种账户不会减少向大会报告的次数。实际情况往往相反，因为这种长期项目通常每年要向大会提交关于项目费用估计数总体数额(过去支出、本年度订正支出估计数和未来各年预计费用估计数)的进度报告，而方案预算执行情况报告是每两年提交一次。

85. 多年期在建工程账户可通过方案预算供资，因此会员国可选择根据正常缴款机制为方案预算摊款。在这种情况下，核定批款将自动转入多年期在建工程账户。³

D. 为今后还贷编制预算

86. 若大会接受东道国的贷款提议，则可以利用一个特别账户，不仅可列入会员国的摊款和项目支出，而且还可为一揽子贷款筹资(从 2022 年和 2024 年起分别偿还第 1 和第 2 笔贷款)。在这方面，特别账户将继续开设，直至全部还清贷款本金和利息，尽管在某些时候，特别账户的仅有活动是收取摊款和结算还贷款。此外，除了方案预算的正常摊款外，还需要继续对会员国单独摊款。

87. 通常根据大会最终批准的总体供资架构，只要确认在今后拟议方案预算下长期偿还贷款费用是实际可行和适当的，秘书处就应立即寻求关闭特别账户，毕竟全部清偿贷款需要延续半个世纪的时间。

³ 举例来说，亚的斯亚贝巴新办公设施的建造是通过一个多年期在建工程账户进行管理，其资金来自大会在 2006-2007 两年期方案预算下核准的批款。

利用未来的租赁收入

88. 联合国日内瓦办事处目前每年的房地租赁收入约有 120 万美元，这被视作杂项收入，在每个两年财政期终了时退还会员国。项目完成后，将增加 700 多个工作空间，这将减少租赁威尔逊宫及莫塔大楼所列经常预算经费，还将增加从预算外资源方案收取的租金收入。根据现行汇率，每年这笔额外收入的数额约为 220 万美元，使每年的收入总额增加到 340 万美元。

89. 项目存在期间的租金收入可以直接用来抵充项目费用。⁴ 等所有建筑工程全部竣工后，从 2024 年起，可将未来的租金收入(每两年期 680 万美元，相当于 630 万瑞士法郎)用来抵充持续偿付的贷款额。

90. 长期还贷和用来作比较的未来租金收入概况列于表 3。

表 3
长期还贷和租金收入概况

(百万瑞士法郎)

	2022-2023	2024-2025 (连续 14 个两年期)	2054-2055 (连续 8 个两年期)	2072-2073
未来的租金收入 ^a	—	6.3	6.3	6.3
偿还新建筑贷款(50 年，从 2022 年到 2071 年)	(4.7)	(4.7)	(4.7)	—
偿还翻新贷款(30 年，从 2024 年到 2053 年)	—	(21.8)	—	—
净额共计(追加批款)/杂项收入	(4.7)	(20.2)	1.6	6.3

^a 未来的租金收入预计为每年 340 万美元或每两年 680 万美元。这相当于每两年 630 万瑞郎，如表 3 所示。

E. 替代筹资机制

91. 根据大会指示，秘书长继续探索建立替代筹资机制的可能性，以此减少会员国的总体摊款。为此，联合国日内瓦办事处主任和他手下的工作人员积极建立可能的替代筹资安排，下文的段落将对此做出简要介绍。然而，现在的时机还不成熟，无法判断这些措施能产生何种效果，以减少战略遗产计划项目的总体资金需求中通过摊款实现的部分。秘书长将在今后的进展报告中继续说明这些措施的效果。

⁴ 估计 2014-2023 年(10 年)将产生 1 200 万美元的租金收入，可用来抵消项目总费用，以减少对各会员国的摊款。

1. 来自各会员国的自愿捐助

92. 办事处主任加强了秘书处与各会员国的接触，寻求会员国为翻修特定会议室提供赞助。总体而言，会员国对这一倡议的兴趣程度大幅提升。然而，尽管与有关会员国对可能捐款的讨论已经进行了一段时间，仍然在等待会员国对资助具体的翻修项目做出正式承诺并提供有关经费。唯一的例外情况是，阿拉伯联合酋长国常驻代表与办事处主任于2014年8月26日签署了关于翻修第十七会议室的谅解备忘录。来自阿拉伯联合酋长国的慷慨捐助将减少战略遗产计划的总预计费用。但是，要在根据第十七会议室翻修的范围和费用进一步确定捐款细节之后，才能确定捐款的确切财务影响。

2. 私营部门的自愿捐款

93. 办事处主任正在与日内瓦私营部门、基金会和其他方面接触，为翻修活动筹集资金。到目前为止，这些努力尚未带来任何确定的认捐，但仍在为战略遗产计划寻找替代资金来源做出积极努力。

3. 其他可能的替代筹资安排

94. 行政和预算问题咨询委员会要求进一步探索利用公私伙伴关系安排的可行性(见 A/68/585, 第47段)，这一要求也得到了大会的核可。为此，秘书长一直与欧洲经济委员会及其公私伙伴关系专家小组密切合作，该专家小组与公私伙伴关系方面的专家定期会晤。

95. 专家一致认为，对于历史建筑的重大翻修项目，公私伙伴关系方案在财务上并不有利。若采用公私伙伴关系方案建造新建筑，则执行伙伴需要得到资金支持。鉴于公私伙伴关系方案涉及的风险，资本成本估计在5%至8%之间。如果与东道国提供的无息贷款相比，公私伙伴关系方案则变得不那么有吸引力。另值得注意的是，到目前为止，类似联合国的国际机构还没有采用过这种办法来开展大型翻修或建筑项目。秘书长将着手进行常规采购和订约安排，基本建设总计划采用的也是这种常规办法。

96. 此外，还明确了可以开展哪些创收活动，并找机会利用联合国日内瓦办事处的现有地块创造价值。将开展进一步评估，确定此类活动是否有可能降低会员国为战略遗产计划承担的总体费用。某日本大学的公私伙伴关系研究所开展了一项初步研究，确定了下列三个备选方案，重点内容是利用联合国所有的土地，即阿里亚纳公园、联合国海滩地块和被称为“Les Feuillantines”的地块：(a) 建造和经营旅馆；(b) 建造和经营共有公寓住宅区；(c) 建造和经营共有公寓与办公空间混合建筑群。

97. 如果大会希望通过公私伙伴关系进一步开展上述的潜在创收活动，秘书长建议分以下两个阶段开展此类活动：

(a) 第一阶段：为开展潜在的创收活动，审查并确定需要修订的适用法规和采购规则与程序，并提交大会批准；

(b) 第二阶段：如果第一阶段的工作得到大会核准，那么将在第二阶段对假设和规划数据进行详尽的商业分析，并编写报告，简要说明各种备选方案。这一阶段会涉及经费问题，因为需要聘请一家咨询公司来开展分析工作。根据初步估算，费用将在 50 万至 100 万美元之间。

98. 上述公私伙伴关系方案的一个替代办法是出售或租赁联合国拥有的某些地块。出售建筑权、重划土地分区或改变特定地块的周界，如将一些土地划出安全周界，也可能进一步增加土地组合的价值。就此启动了与东道国的协商，研究东道国在地方、州和联邦各级的相关规定，以进一步探讨这些理念。研究的详细结果和建议将提交大会第七十届会议。

F. 可能的筹资安排

99. 表 4(以瑞士法郎计)和表 5(以美元计)分析了项目周期内的预计支出情况，同时考虑到 2014 年数额为 1 560 万瑞士法郎的核定批款，这在图一和图二中以图形表述(表 4、表 5 和图一、图二所列估计数摘自 [A/68/372](#))。应指出，以下的预计支出仅为指示性数字。将在下一次进展报告中提供最新分析，同时提供经订正的战略遗产计划总费用估计数，提交大会第七十届会议主要会期会议。

表 4

按瑞士法郎计算的指示性支出估计数

(百万瑞郎)

	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	共计
支出估计数	15.6	26.4	156.0	367.0	194.0	78.0	837.0

注：表 4、表 5 和图一、图二所列估计数摘自 [A/68/372](#)。

图一

按瑞士法郎计算的指示性预计支出模式

(百万瑞郎)

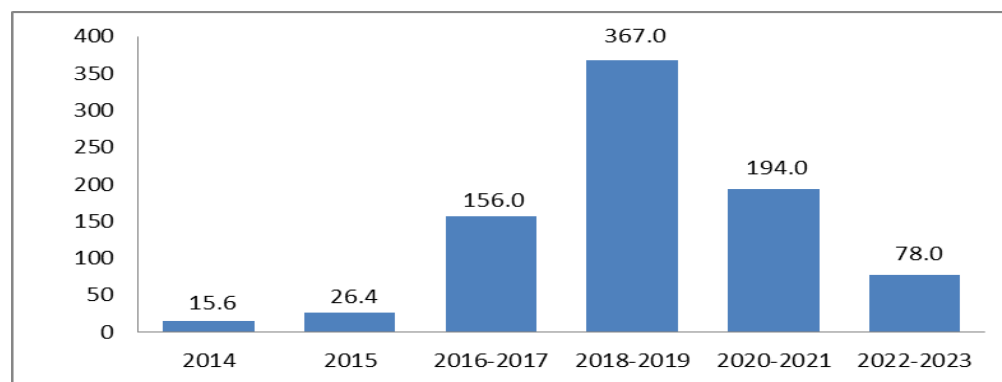


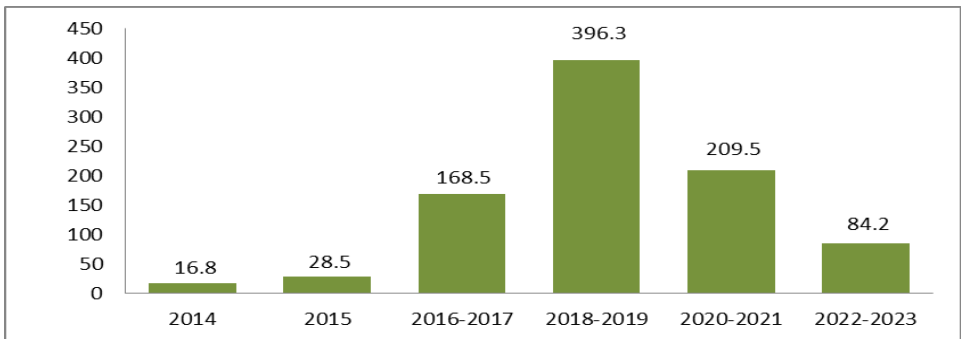
表 5
按美元计算的指示性支出估计数

(百万美元)

	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	共计
支出估计数	16.8	28.5	168.5	396.3	209.5	84.2	903.9

图二
按美元计算的指示性预计支出模式

(百万美元)



G. 筹资办法

100. 大会可能决定通过会员国摊款为战略遗产计划提供资金，如下文方案 A 所示，或决定结合利用东道国的贷款和会员国摊款，如下文方案 B 所示。在两个方案中，会员国都需要决定摊款的金额和摊款时间。概括地说，两个方案都可以采取三个可能的办法，即：

- (a) 根据每一个财政期(两年期)的支出估计数确定摊款；
- (b) 根据每个既定财政期的项目平均费用确定摊款，也就是定期摊派同等金额；
- (c) 预付摊款，这将增加项目开始时的投资支出，但是对项目有利，因为这会给项目所有人带来最大的灵活性，以应对可能出现的意外需求。

101. 下表 6 至 9 说明了方案 A 和 B 以及三个备选摊款办法的具体情况(另见图三和图四)。应指出，在备选方案(c)(预付摊款)中，采用了每个两年期 50:40:10 的粗略分配比例。这依据的粗略假设是，承付款将在第一个两年期内达到峰值，在第二个两年期内稍有下降，在项目周期的末段逐渐减少，主要以现金形式支付。

表 6

方案 A——通过瑞士法郎摊款的筹资

(百万瑞郎)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	共计
备选办法 1: 支出估计数	42.0	156.0	367.0	194.0	78.0	837.0
备选办法 2: 每个两年期的平均费用	42.0	265.0	265.0	265.0	—	837.0
备选办法 3: 预付摊款	42.0	397.5	318.0	79.5	—	837.0

表 7

方案 A——通过美元摊款的筹资

(百万美元)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	共计
备选办法 1: 支出估计数	45.4	168.5	396.3	209.5	84.2	903.9
备选办法 2: 每个两年期的平均费用	45.4	286.2	286.2	286.2	—	903.9
备选办法 3: 预付摊款	45.4	429.3	343.4	85.9	—	903.9

图三

方案 A 中三个备选办法的比较

(百万瑞郎)

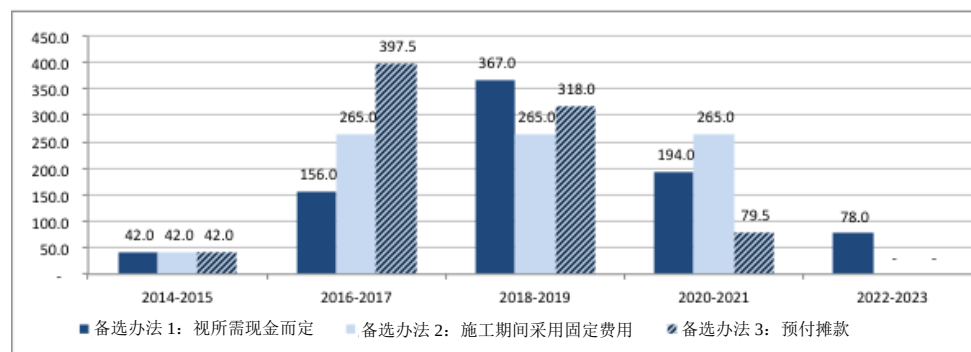


表 8

方案 B——结合利用按瑞士法郎计算的摊款和贷款的筹资

(百万瑞郎)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	共计
贷款						
贷款 1—新建筑	—	33.2	65.1	19.3	—	117.6
贷款 2—翻修	—	44.8	118.4	77.7	21.5	262.4
贷款共计	—	78	183.5	97	21.5	380
会员国的摊款						
备选办法 1：支出估计数	42.0	78.0	183.5	97.0	56.5	457.0
备选办法 2：每个两年期的平均费用	42.0	138.3	138.3	138.3	—	457.0
备选办法 3：预付摊款	42.0	207.5	166.0	41.5	—	457.0
备选办法 1：支出估计数	42.0	156.0	367.0	194.0	78.0	837.0
备选办法 2：每个两年期的平均费用	42.0	216.3	321.8	235.3	21.5	837.0
备选办法 3：预付摊款	42.0	285.5	349.5	138.5	21.5	837.0

表 9

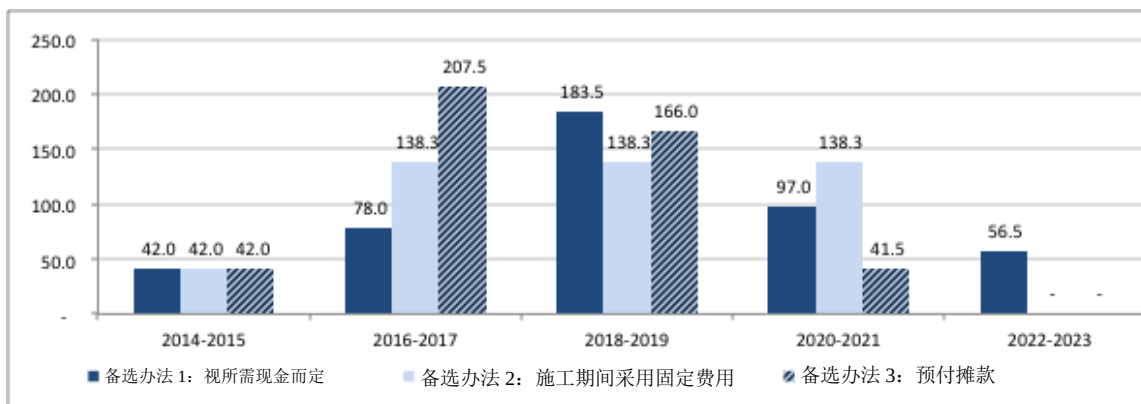
方案 B——结合利用按美元计算的摊款和贷款的筹资

(百万美元)

	2014-2015	2016-2017	2018-2019	2020-2021	2022-2023	共计
贷款						
贷款 1—新建筑	—	35.9	70.3	20.8	0.0	127.0
贷款 2—翻修	—	48.4	127.9	84.0	23.2	283.4
贷款共计	—	84.2	198.2	104.8	23.2	410.4
会员国的摊款						
备选办法 1：支出估计数	45.4	84.2	198.2	104.8	61.0	493.5
备选办法 2：每个两年期的平均费用	45.4	149.4	149.4	149.4	0.0	493.5
备选办法 3：预付摊款	45.4	224.1	179.3	44.8	0.0	493.5
备选办法 1：支出估计数	45.4	168.5	396.3	209.5	84.2	903.9
备选办法 2：每个两年期的平均费用	45.4	233.6	347.6	254.1	23.2	903.9
备选办法 3：预付摊款	45.4	308.3	377.4	149.6	23.2	903.9

图四
方案 B 中三个备选办法的比较

(百万瑞郎)



H. 货币

102. 战略遗产计划要解决的一个更加复杂的问题是对外汇风险敞口的风险管理。战略遗产计划的建筑合同和有关支出将主要以瑞士法郎计算，这是东道国类似项目的标准做法。东道国贷款的货币也是瑞士法郎，这可以在一定程度上避免货币波动。但是，由于目前的标准做法是以美元编制预算并向会员国摊派款项，因此需要管理由此产生的货币风险。过去 40 年来，美元对瑞士法郎贬值，从 2.5 瑞士法郎或以上兑一美元降至 0.95 瑞士法郎兑一美元。无法根据历史趋势可靠地预测货币的未来走势，从而难以做出计划，应对未知。

七. 下一步行动

103. 秘书长在上一份报告(A/68/372)中，根据从基本建设总计划和其他重大基本建设项目中吸取的经验教训，建议在开始任何修建/翻新工作之前，都要开展详尽的修建/翻新设计工作，因为这将整个项目期内大大减少超支和延期情况。一份详尽的设计将准确界定待开展工程的数目和性质，从而使建筑承包商能在工程开始之前确定详细的固定费用。

104. 第 105 至 139 段将讨论本报告概述的为实现战略遗产计划的目标和成果，拟在 2015 年开展的项目任务。

A. 完成设计总体规划

105. 与设计总体规划有关的工作预计将于 2014 年 10 月开始，在 2015 年 3 月之前完成，此后，计划于 2015 年 4 月启动概念/方案设计工作。

106. 设计总体规划属于关键路径,因为它规定了整体设计战略和指导方针,是对设计和建造活动进行内部控制的总体框架(包括质量保证机制)。按照大会第 68/247 A 号决议第五节第 9 段的授权,这两项活动将分别于 2015 年 1 月和 2017 年第一季度开始。

107. 这项工作将由牵头设计公司开展,包括制定涵盖结构、构造、机械和电气系统等建筑领域各个方面的总体基本设计准则,供专业设计师采用。牵头设计公司还将协调、整合和管理设计产品的质量,确保遵守有关的建筑法规和适用标准。

B. 完成和评价建筑和深度现场评估

108. 2014 年,专门项目管理小组启动了下列深度专业评估:(a) 侵入性有害材料评估;(b) 建筑物的结构评估和岩土工程勘探。完成专业评估将使专业设计公司能最后敲定详尽的实体建筑评估,只有完成了这项工作,专业设计公司才能开展概念/方案设计。专业设计公司完成结构评估和岩土工程勘探后,将可以确定建筑是否符合地震安全标准。

109. 深度评估不仅有助于确定总体设计方案和费用估计数,还将减少所需修缮工作规模方面的不确定性,因此给项目时间表和项目费用估计带来更大的确定性。

C. 完成概念/方案设计

110. 概念/方案设计属于关键路径,因为这是拟订详细费用估计数和招标文件(包括详细图纸、规格和工程量清单)的基础,以便启动招标工作,聘任建筑公司,使施工活动迟于 2017 年第一季度开始。

D. 确定详细的费用估计数

111. 在完成概念/方案设计后,将能够确定预期开展的建筑和翻修工程的更多细节,如新建筑和翻修的规模、将使用的材料、电力和机械设备、会议系统等。因此,可以较有把握地确定费用估计数,并根据第 68/247 A 号决议向大会第七十届会议报告。

E. 开展详细设计工作

112. 2015 年,专业设计公司将开始下列的详细设计工作:

- (a) 新建永久性建筑。
- (b) 翻修 A 会议楼。
- (c) 对 B 楼历史档案进行防火保护。

113. 上述建筑物的详细设计工作包括制定详细的建筑规格、工程量清单和详细图纸,预计将分两个阶段完成(2016 年 3 月和 5 月)。

114. 详细规格将使设计/建筑公司能确定需开展工作的全部范围，进而以一次性固定总价的形式高度精准地全面确定供投标的工程费用。这意味着未来以变更单形式出现差异的风险降低，使成本更具确定性。

115. 详细设计将提高本组织与潜在建筑承包商谈判时的议价地位，并加强战略遗产计划项目小组保证质量控制的能力。

116. 从最佳做法的角度看，在施工前完成详细设计意味着在投标阶段就可以稳妥地估算时间和成本，因此有利于较好地控制时间和费用问题。此外，设计公司参与整个施工过程可以确保良好的质量控制。为战略遗产计划选择的这一订约方法被称为传统做法，在过去几年内得到持续采用，是建筑行内人们都了解和熟知的做法。

F. 准备编写招标文件

117. 为尽量缩短规划阶段(根据第 68/247 A 号决议第五节第 7 段)，从而使施工尽早开始，专门项目管理小组计划在 2016 年年中至年末开始编写招标文件，以选定未来的施工承包人。

G. 项目风险管理

118. 2013 年 11 月，聘请了独立的风险管理公司，以评估项目风险、制定项目的总体风险管理战略、开展定性和定量风险评估并建立风险登记册、制定分配和管理应急工作的战略。此外，风险管理公司将就风险评估和所需开展的风险控制活动定期提供最新信息。需要在 2015 年 3 月前完成初步的工作战略，而风险控制活动将在整个项目期内持续开展。这将使有关方面能够根据相关项目阶段持续监测风险分析工作，并将分析结果尽可能精确地纳入计划编写的应急规章。

119. 风险管理公司预计将从 2015 年 4 月起开展与应急有关的活动，并在整个项目周期内持续开展此类活动。这将使有关工作成果能够纳入项目总体概算，供大会第七十届会议审议和批准。

H. 项目规划和协调

120. 专门项目管理小组将在 2015 年全年继续开展项目规划工作并协调设计活动，包括成本估算、成本控制和方案管理。这些活动的范围将扩大到审核大量的专业设计交付成果，包括设计导则、设计战略、建筑法规的合规程序以及涉及建筑项目下列各方面的图纸和规格：(a) 建筑；(b) 结构；(c) 电力；(d) 机械；(e) 会议系统。

121. 鉴于上述情况，秘书长提议增设临时职位，在 2015 年内予以保留，以补充 2014 年核准的现有临时职位，详见本报告第 124 至 131 段。征聘活动将继续由专门项目管理小组和联合国日内瓦办事处行政司共同管理。

I. 项目筹资

122. 作为项目所有人的联合国日内瓦办事处主任、将于 2014 年 10 月 24 日上岗的指定项目主任和行政主任将继续为筹集自愿捐款开展活动，以此抵消战略遗产计划的部分费用。

123. 为执行上述的主要项目步骤，将需要采取下列行动：

(a) 将牵头设计公司的合同延长到 2015 年，确保继续得到牵头设计公司的服务，包括为设计提供总体远景、协调并整合各类专业设计服务，详见第 134 和 135 段，

(b) 在 2015 年继续得到专业设计公司的服务，完成所有四个实施阶段的概念设计以及第一阶段的详细设计，详见第 136 段，

(c) 将方案管理公司的服务合同延长到 2015 年，使其继续发挥延伸专门项目管理小组工作的作用，详见第 137 段，

(d) 将风险管理公司的服务合同延长到 2015 年，使其继续监测并确保风险管理活动在 2015 年得到执行和有效管理，详见第 138 段，

(e) 2015 年，在空间规划、结构计算、地形勘测和建筑内部 3D 勘测等新领域开展深度现场评估。

(f) 2015 年，将聘用下列领域的订约外部专家：(一) 空间规划和方案拟订；(二) 会议系统；(三) 节能和管理系统；(四) 历史建筑保护，详见第 132 段。

J. 改进专门项目管理小组的拟议职能

124. 大会在第 68/247 A 号决议中核定资源，用于续设 2 个现有职位并增设 10 个职位。此外，大会请秘书长改进关于专门项目管理小组核心职能的提案，并探讨使用订约外部专家的备选办法，代替设立职位。秘书长有关项目管理小组的提案有三部分，分别是缩小的专门项目管理小组、专门业务专家和订约外部专家。

1. 项目管理小组

125. 专门项目管理小组将确定并监督外部咨询人执行的设计、施工和后勤活动，并积极推动、监测、管理和控制整个方案的交付，以确保按时完成，不超出预算，并符合联合国的功能要求和质量标准。专门项目管理小组还将代表项目所有人，与联合国各利益攸关方联络，并为做出有关本组织功能要求的决定提供指导。

126. 从 2015 年开始，专门项目管理小组需要补充 3 个新增职位，即 1 个项目干事(P-4)和 2 个一般事务(其他职等)职位。提议聘用 1 名项目干事，以加强小组的高级别管理能力，目的是协助项目主任协调项目与内部和外部利益攸关方以及治理机构的关系，并支助项目主任开展与项目有关的信息交流和联络工作。此外，

提议在两个处各设 1 个一般事务(其他职等)职位, 以协助开展必要的技术文件管理和行政支助工作, 并提供一般行政支助。

127. 专门项目管理小组反映项目各阶段所需的最低必要工作量。为最大程度减少风险, 选择了传统的合同/采购方法, 即联合国将单独指定设计公司和方案管理公司, 并已选定建筑承包商。按照这一方法, 专门项目管理小组核心成员需要履行外部咨询人或订约人无法履行的战略、业务和行政职责。不过, 至于非战略职能, 将在整个项目期考虑使用外部专家。

128. 专门项目管理小组包括两个处, 即: (a) 设计和施工处以及(b) 方案管理支助处。前者负责项目的设计和施工活动, 以及协调联合国的功能要求; 后者负责按照《联合国财务条例和细则》(ST/SGB/2003/7)并根据既定的项目交付成果, 管理同外部公司的合同, 负责征聘和管理工作人员, 以及承担其他行政任务。

129. 2015 年, 需要开展结构和建筑方面、空间规划、室内设计、电气工程、机械工程、会议系统、安全系统、无障碍设施和会议设施等领域的重大设计, 以完成整个战略遗产计划的概念设计。这些工作还将有助于拟订新大楼、A 会议楼和 B 楼历史档案防火系统的详细设计。

2. 专门业务专家

130. 在目前的项目阶段, 正在界定设计中的业务需求, 因此需要建立专门的业务专家小组, 其中包括 6 名全职从事战略遗产计划工作的干事。除为 2014 年核定的现有采购干事(P-4)外, 其余增设的干事将从事建筑、机械工程、电气工程、会议管理事务、安保事务和信息技术领域的工作。业务专家小组将积极参与设计活动, 确保设计提案满足本组织当前和今后的业务需求, 并评估在施工期间和以后以及在调试和移交阶段, 大楼的管理和运行方式将受到的任何影响。此外, 小组将提供建筑物和基础设施的深入信息, 鉴于翻修项目的复杂性, 这一点至关重要。

131. 最新的专门项目管理小组和专门业务专家小组的组织结构图载于附件四。

K. 最大限度地利用订约外部专家

132. 为支助专门项目管理小组和业务专家小组, 还需要额外的职能, 这些职能先前在 A/68/372 号文件中被界定为工作人员职能。这些专业服务既涉及设计、施工、方案和项目管理支助等一般领域, 也涉及空间规划和方案拟订、会议系统、节能和管理系统以及历史建筑保护等具体技术领域。可能需要通过订约外部专家, 承担此类服务的临时工作以及短期和中期任务。

L. 专门咨询服务

133. 2015 年，专门项目管理小组需要继续开展牵头设计协调服务和专门设计服务，以完成概念设计和详细设计，以及持续的方案和风险管理服务。因此，将需要以下公司的咨询服务：

- (a) 牵头设计公司；
- (b) 专门设计公司；
- (c) 方案管理公司；
- (d) 独立风险管理公司。

134. 牵头设计公司负责提供战略遗产计划设计的总体愿景，以及协调并整合项目各阶段所需的各类专门设计，如工期安排、呈件、原型、图纸、质量控制、验收测试和调试程序等。

135. 牵头设计公司还将负责协调拟议新建筑物的设计开发、概念设计、详细的设计开发、技术设计/施工图纸和说明书，以及采购施工服务的招标文件。此外，该公司还负责协调所有四个项目阶段的概念设计，其中包括翻修万国宫。

136. 专门设计公司将在牵头设计公司协调下，完成项目实施所有四个阶段的概念设计开发，并负责第一阶段实施的详细设计、技术/施工图纸、说明书和招标文件，其中包括新建筑物、A 会议楼的翻修和历史档案的防火。

137. 方案管理公司是专门项目管理小组的延伸，将负责特别是在项目进度和成本控制的背景下监督设计的进展，以确保开展并控制项目设计活动，从而使未来的施工工作不偏离估计费用计划和进度表，并符合必要的质量参数。该公司的其他任务包括控制潜在的范围蔓延。

138. 独立风险管理公司将负责监测和提供保证，确保在整个项目期有效实施和管理风险管理活动。该公司负责按照项目治理结构和审计要求，开发管理风险的框架和工具。具体而言，公司将编写：

- (a) 风险分析报告，列出所有项目风险；
- (b) 风险影响报告，列出费用、时间和质量方面的潜在影响；
- (c) 风险管理报告，包含应对风险和缓解程序的建议；
- (d) 关于风险分析、影响和管理报告的综合季度风险登记更新；
- (e) 应急计划。

139. 表 10 概述每一项咨询服务的预期交付成果。

表 10
交付成果摘要

咨询服务	交付成果
牵头设计公司	设计执行计划
	设计总体计划
	设计导则
专业设计公司	设计评估/设计可行性
	概念设计
	详细设计
方案管理公司	详细空间规划
	项目控制机制
	设计概要
	停车位研究
独立风险管理公司	风险管理战略
	风险登记册
	定期更新
	定期报告

八. 所需资源

140. 大会在第 68/247 A 号决议中, 在第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)项下, 为战略遗产计划 2014 年批款 15 629 900 瑞郎或 16 878 900 美元, 用于续设 2 个现有职位(2 个 P-4), 在 2014 年设立 10 个新职位(1 个 D-2、2 个 D-1、2 个 P-5、3 个 P-4、1 个 P-3 和 1 个一般事务(其他职等)), 同设计服务有关的订约承办事务, 包括意外开支和费用上涨, 以及差旅。

A. 2014 年所需资源(以瑞士法郎计)

141. 截至 2014 年 8 月 31 日, 项目的实际支出为 2 905 500 瑞郎, 2014 年 9 月至 12 月的预计支出估计数为 11 690 100 瑞郎。总的说来, 2014 年所需资源总额估计数为 14 595 600 瑞郎, 核定数额则是 15 629 900 瑞郎。2014 年未用余额 1 034 300 瑞郎将用作 2015 年所需经费。

142. 大会在第 68/247 A 号决议中，为 2015 年授权承付与项目管理小组有关的经费 1 215 300 瑞郎。下文所述为 2015 年请拨的资源将取代授权承付款，因此，将不使用承付款，或请求将其转为批款。

B. 2015 年所需资源(以瑞士法郎计)

143. 2015 年，估计需要 27 317 700 瑞郎所需资源(包括备抵)，用于续设 2014 年设立的 12 个职位，2015 年拟增设的 9 个新职位(3 个项目管理小组职位和 6 个业务专家职位)，聘用支助项目管理小组的外部专家，差旅以及完成上文第七节说明的项目发展下一步步骤所需的设计咨询服务。

144. 只有确定开展与总体计划和概念设计活动有关的下一个重要步骤所需的咨询服务，才能按照大会第 68/247 A 号决议第五节第 17 段的要求，制订出详细的项目费用估计数，提交大会第七十届会议审议。咨询服务所涉费用估计数为 23 077 500 瑞郎。

C. 项目管理小组

145. 为项目管理小组请拨资源 2 607 800 瑞郎，用于续设 11 个现有职位(1 个 D-2、2 个 D-1、2 个 P-5、4 个 P-4、1 个 P-3 和 1 个一般事务(其他职等))，以及议在 2015 年设立的 3 个新职位(1 个 P-4 和 2 个一般事务(其他职等))。拟设的 3 个职位包括 1 个项目干事(P-4)、1 个方案助理(一般事务(其他职等))和 1 个项目助理(一般事务(其他职等))。

D. 专门业务专家小组

146. 应当指出，为项目管理小组核定了 12 个职位，其中包括采购干事(P-4)职位。但经进一步审查并按照联合国规则，申购和采购实体应分开。因此，采购干事将在职能上向现有的联合国日内瓦办事处采购实体报告，并编入业务专家小组，详见第 147 段。采购干事的征聘工作已经完成，选定的候选人预计在 2014 年 12 月上任。

147. 在业务专家小组项下请拨资源 730 900 瑞郎，这包括续设上文所述的采购干事(P-4)职位，并议在 2015 年设立 6 个新职位(2 个 P-4 和 4 个 P-3)。议设新职位包括 1 个会议事务干事(P-4)、1 个安保干事(P-4)、1 个建筑师(P-3)、1 个机械工程师(P-3)、1 个电气工程师(P-3)和 1 个信息系统干事(P-3)。

E. 订约外部专家

148. 2015 年，为订约外部专家请拨资源 810 000 瑞郎，用以补充项目小组，以满足大会第 68/247 A 号决议第五节第 32 段中的要求。订约外部专家将负责以下领域：(a) 空间规划和方案拟订；(b) 会议系统；(c) 节能和管理系统；(d) 历史建筑保护。

149. 2014 年预计支出和 2014-2015 两年期预计所需资源载于表 11 和 12。

表 11
2014 年预计支出

(千瑞士法郎)

项别	2014 年 核定数 ^a	截至 2014 年 8 月 31 日支出	2014 年 9 月至 12 月预计支出	2014 年 预计支出总额
设计和咨询服务	12 800.0	2 246.2	11 307.5	13 553.7
项目管理小组	1 401.4	629.1	367.8	996.9
差旅	28.5	30.2	14.8	45.0
意外开支和价格上涨	1 400.0	—	—	—
共计	15 629.9	2 905.5	11 690.1	14 595.6

^a 大会在第 68/247 A 号决议中，为 2015 年授权承付与项目管理小组有关的经费 1 215 300 瑞郎。本报告为 2015 年请拨的资源将取代授权承付款，因此，将不使用承付款，或将其转为批款。

表 12
2014-2015 两年期预计所需资源

(千瑞士法郎)

项别	A/68/372 号文件所列 2014-2015 年所需资源	2014 年 预计支出	2015 年 预计支出	2014-2015 年 共计
设计和咨询服务	30 950.9	13 553.7	22 077.5	35 631.2
订约外部专家	—	—	810.0	810.0
项目管理小组	6 943.0	996.9	2 607.8	3 604.7
业务专家小组	—	—	730.9	730.9
差旅	57.0	45	91.5	136.5
意外开支和价格上涨	4 000.0	—	1 000.0	1 000.0
共计	41 950.9	14 595.6	27 317.7	41 913.3
2014 年核定批款				15 629.9
2015 年所需批款				26 283.4

九. 有待大会采取的行动

150. 请大会：

(a) 审议本报告提出的筹资安排，并就备选方案 A 和 B 提供进一步指导，以期在第七十届会议主要会期核准筹资安排；

- (b) 核准第七节说明的下一步步骤；
- (c) 核准设立 9 个新职位，从 2015 年 1 月 1 日起生效；
- (d) 在 2014-2015 两年期拟议方案预算第 33 款(建筑、改建、装修和主要维修)项下核准追加资源 26 283 400 瑞郎，按照 2014-2015 年初步批款汇率计算，即为 28 383 800 美元；
- (e) 核准设立战略遗产计划多年期特别账户，请秘书长在这方面做出必要的安排。

附件一

进度报告和挣值业绩计量

进度报告

1. 需要用进度报告说明为执行项目活动进行的所有工作。拟订项目活动进度表时,可使用工作分解结构,把整个项目细分为不同级别的任务。可根据工作分解结构提供的框架,报告计划费用、时间和进度表/业绩的进展,并用其来预测变动对完成日期和费用的影响。

2. 对所有基于工作分解结构的项目活动,将适用挣值业绩计量报告进展情况。设计、施工和移交期间的定期进度报告(至少每月一次)将列举:

- (a) 每一个重要阶段的关键路径以及每一个重要阶段的预计完成日期;
- (b) 自上一个报告所述期间以来,已完成或部分完成的工作和活动的数量(见第3段);
- (c) 自上一个报告所述期间以来完成的工作的价值(见第3段);
- (d) 自上一个报告所述期间以来使用的资源;
- (e) 所开展活动的预计完成费用;
- (f) 上一个报告所述期间要求的任何资料或批准事项;
- (g) 克服对进度的不利影响所需的任何补救和(或)加速举措;
- (h) 下一个报告所述期间计划开展的工作量(见第3段);
- (i) 下一个报告所述期间计划完成的工作的价值(见第3段);
- (j) 下一个报告所述期间计划使用的资源;
- (k) 提出纠正或替代措施的任何已完成的瑕疵工作;
- (l) 自上一个报告所述期间以来的任何健康和安全事件;
- (m) 任何已请求授权的范围变动、原因以及需要核准开始的日期;
- (n) 下一个报告所述期间开始前需要决定的任何其他事项。

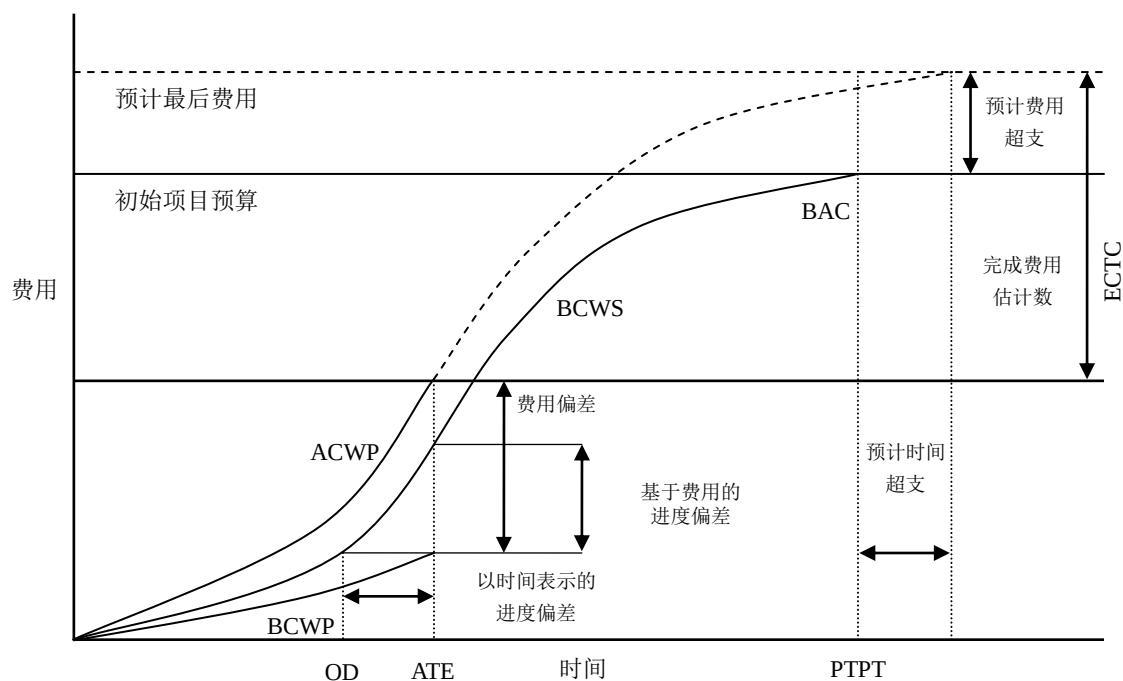
挣值业绩计量

3. 挣值业绩计量可量化概述项目的进展,以及项目在时间和成本方面是提前还是落后。该办法力求根据某一时点已实际完成的工作量(或完成的活动),监测应花费的预算和项目时间的数量,并将其同实际预算和时间比较。挣值业绩计量根

据至某一时刻的进度效率，预测完成项目或特定种类活动或阶段所需的总的费用和时间。

4. 挣值情况如下图所示：

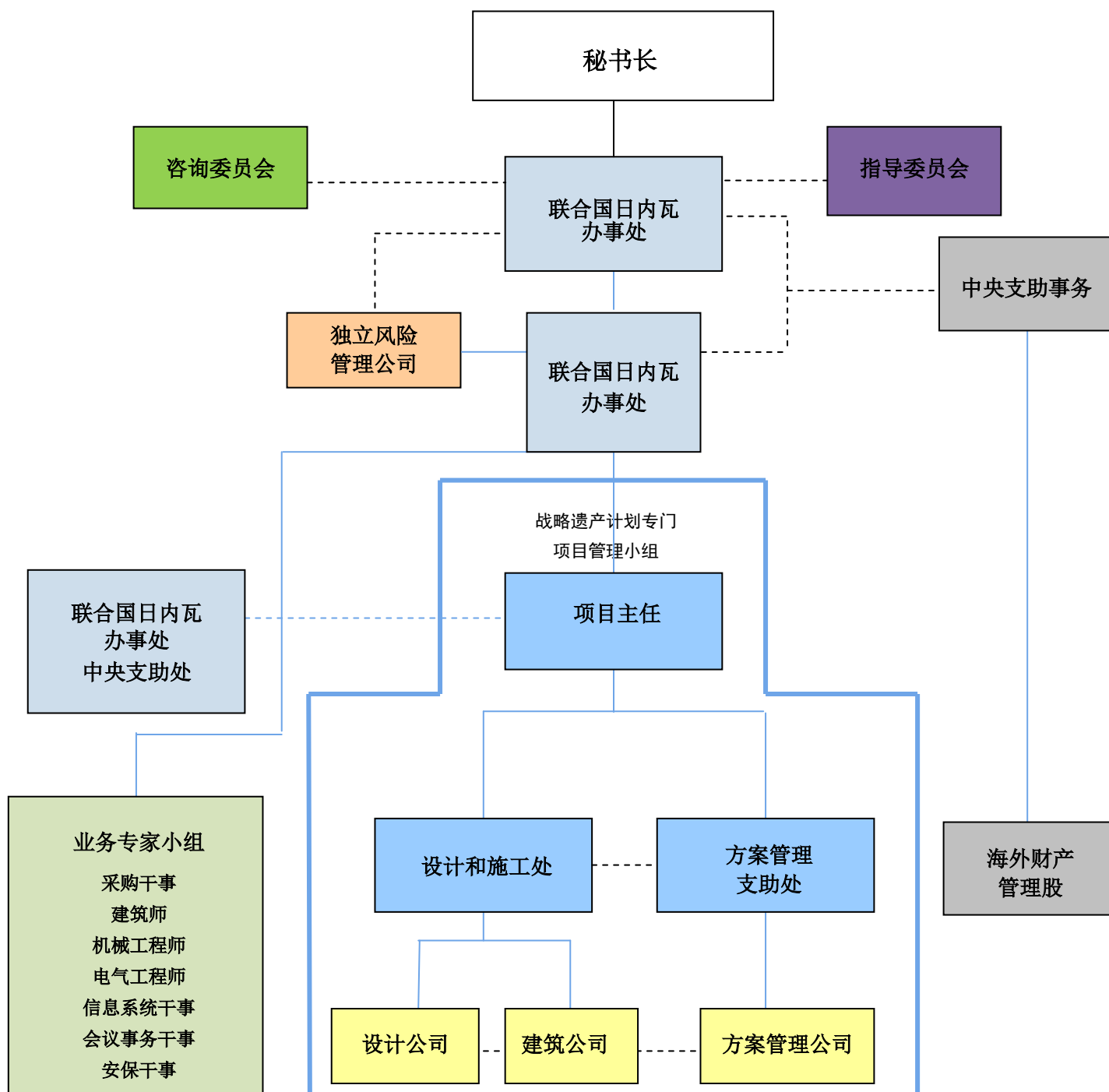
挣值业绩计量



5. 挣值业绩计量流程将提供下列信息：

- ECTC——完成项目的费用估计数；
- BAC——现计划的完工预算；
- BCWS——按期工作的现有预算费用；
- BCWP——迄今已执行工作的预算费用(计划值)；
- ACWP——迄今已执行工作的实际费用(挣值)；
- OD——迄今工作的原始计划工期(基线期)；
- ATE——至某一迄今工作的实际预计时间(参照挣值预测)；
- PTPT——计划的项目总时间(参照迄今的挣值预测)。

战略遗产计划治理与监督框架



附件三

摊还表

表 1
无息新建筑贷款的摊还(50 年)

(千瑞士法郎)

期间	年份	贷款期初余额共计	本金减少	贷款期末余额
1	2022	117 570	(2 351)	115 219
2	2023	115 219	(2 351)	112 867
3	2024	112 867	(2 351)	110 516
4	2025	110 516	(2 351)	108 164
5	2026	108 164	(2 351)	105 813
6	2027	105 813	(2 351)	103 462
7	2028	103 462	(2 351)	101 110
8	2029	101 110	(2 351)	98 759
9	2030	98 759	(2 351)	96 407
10	2031	96 407	(2 351)	94 056
11	2032	94 056	(2 351)	91 705
12	2033	91 705	(2 351)	89 353
13	2034	89 353	(2 351)	87 002
14	2035	87 002	(2 351)	84 650
15	2036	84 650	(2 351)	82 299
16	2037	82 299	(2 351)	79 948
17	2038	79 948	(2 351)	77 596
18	2039	77 596	(2 351)	75 245
19	2040	75 245	(2 351)	72 893
20	2041	72 893	(2 351)	70 542
21	2042	70 542	(2 351)	68 191
22	2043	68 191	(2 351)	65 839
23	2044	65 839	(2 351)	63 488
24	2045	63 488	(2 351)	61 136
25	2046	61 136	(2 351)	58 785
26	2047	58 785	(2 351)	56 434
27	2048	56 434	(2 351)	54 082

期间	年份	贷款期初余额共计	本金减少	贷款期末余额
28	2049	54 082	(2 351)	51 731
29	2050	51 731	(2 351)	49 379
30	2051	49 379	(2 351)	47 028
31	2052	47 028	(2 351)	44 677
32	2053	44 677	(2 351)	42 325
33	2054	42 325	(2 351)	39 974
34	2055	39 974	(2 351)	37 622
35	2056	37 622	(2 351)	35 271
36	2057	35 271	(2 351)	32 920
37	2058	32 920	(2 351)	30 568
38	2059	30 568	(2 351)	28 217
39	2060	28 217	(2 351)	25 865
40	2061	25 865	(2 351)	23 514
41	2062	23 514	(2 351)	21 163
42	2063	21 163	(2 351)	18 811
43	2064	18 811	(2 351)	16 460
44	2065	16 460	(2 351)	14 108
45	2066	14 108	(2 351)	11 757
46	2067	11 757	(2 351)	9 406
47	2068	9 406	(2 351)	7 054
48	2069	7 054	(2 351)	4 703
49	2070	4 703	(2 351)	2 351
50	2071	2 351	(2 351)	—
共计			(117 570)	

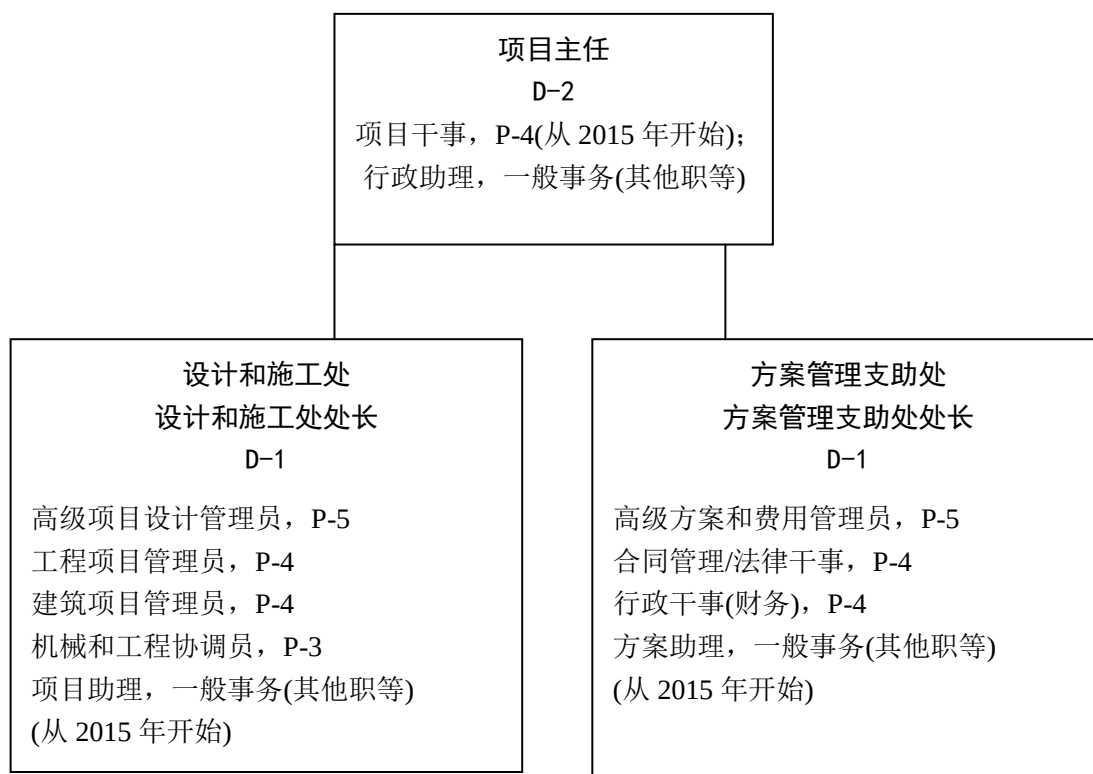
表 2
有息翻修贷款的摊还(30 年)
(千瑞士法郎)

期间	年份	贷款期初 余额共计	利息	本金	还款总额	贷款期末 余额
1	2024	262 430	(3 936)	(6 991)	(10 927)	255 439
2	2025	255 439	(3 832)	(7 096)	(10 927)	248 343
3	2026	248 343	(3 725)	(7 202)	(10 927)	241 141
4	2027	241 141	(3 617)	(7 310)	(10 927)	233 831

期间	年份	贷款期初 余额共计	利息	本金	还款总额	贷款期末 余额
5	2028	233 831	(3 507)	(7 420)	(10 927)	226 411
6	2029	226 411	(3 396)	(7 531)	(10 927)	218 880
7	2030	218 880	(3 283)	(7 644)	(10 927)	211 236
8	2031	211 236	(3 169)	(7 759)	(10 927)	203 477
9	2032	203 477	(3 052)	(7 875)	(10 927)	195 601
10	2033	195 601	(2 934)	(7 993)	(10 927)	187 608
11	2034	187 608	(2 814)	(8 113)	(10 927)	179 495
12	2035	179 495	(2 692)	(8 235)	(10 927)	171 260
13	2036	171 260	(2 569)	(8 358)	(10 927)	162 901
14	2037	162 901	(2 444)	(8 484)	(10 927)	154 418
15	2038	154 418	(2 316)	(8 611)	(10 927)	145 806
16	2039	145 806	(2 187)	(8 740)	(10 927)	137 066
17	2040	137 066	(2 056)	(8 871)	(10 927)	128 195
18	2041	128 195	(1 923)	(9 004)	(10 927)	119 190
19	2042	119 190	(1 788)	(9 140)	(10 927)	110 051
20	2043	110 051	(1 651)	(9 277)	(10 927)	100 774
21	2044	100 774	(1 512)	(9 416)	(10 927)	91 358
22	2045	91 358	(1 370)	(9 557)	(10 927)	81 801
23	2046	81 801	(1 227)	(9 700)	(10 927)	72 101
24	2047	72 101	(1 082)	(9 846)	(10 927)	62 255
25	2048	62 255	(934)	(9 994)	(10 927)	52 262
26	2049	52 262	(784)	(10 143)	(10 927)	42 118
27	2050	42 118	(632)	(10 296)	(10 927)	31 823
28	2051	31 823	(477)	(10 450)	(10 927)	21 373
29	2052	21 373	(321)	(10 607)	(10 927)	10 766
30	2053	10 766	(161)	(10 766)	(10 927)	—
共计			(65 391)	(262 430)	(327 821)	

附件四

A. 战略遗产计划专门项目管理小组



B. 业务专家小组

