



第七十届会议

议程项目 134

2016-2017 两年期拟议方案预算

关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第二次年度进展报告

行政和预算问题咨询委员会关于 2016-2017 两年期拟议方案预算的第九次报告

一. 导言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了秘书长关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的报告(A/70/394 和 Corr.1)的预发本。行预咨委会在审议该报告过程中会晤了秘书长的代表，他们提供了补充资料和说明，书面答复最后在 2015 年 11 月 9 日收到。

2. 秘书长的报告是根据大会第 69/262 号决议第三节提交的，回应了大会第 69/262 号决议中的要求以及行预咨委会在其前一份报告(A/69/580)中提出的意见和建议。秘书长提供了关于执行战略遗产计划项目重大方面的最新资料和建议，其中涉及项目订正费用估计数、资金筹措和执行该项目的下一个步骤。

3. 行预咨委会针对秘书长有关项目执行的一些具体建议提出的意见和建议载于本报告第二节。报告第三节和第四节提供了行预咨委会分别就项目费用和项目筹资提出的意见和建议。第五节综述了行预咨委会的总体结论和建议。

二. 战略遗产计划项目的执行情况

4. 行预咨委会回顾，秘书长为执行翻修万国宫历史建筑的战略遗产计划以及全面翻修 E 楼会场提出了三个备选战略(见 A/68/585，第 8 段)。大会第 68/247 A 号



决议核准了秘书长提议用于联合国日内瓦办事处战略遗产计划规划和设计目的的执行战略(c)。秘书长以往的一次报告概述了已核准的这项战略(见 A/68/372, 第 35 段), 其中包括全面翻新万国宫建筑群, 在现 E 楼所在地边上建造一座新的永久性建筑, 并拆除办公楼 E 楼上面 7 层(见 A/70/394, 第 2、24 和 33 段)。秘书长提供的补充资料指出将保留和翻新 E 楼现有会议设施。

5. 行预咨委会还回顾, 在开始拟定战略遗产计划时就确立了翻修万国宫的下列关键目标(A/68/372, 第 15 段):

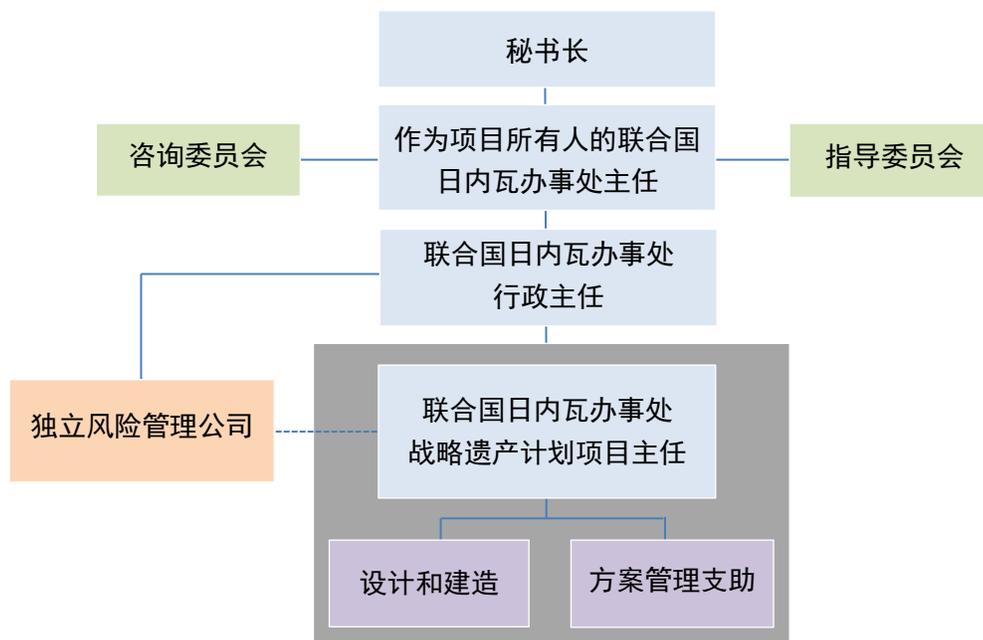
- (a) 通过维持日常业务保障和确保万国宫的业务和运作连续性;
- (b) 遵守防火、健康和人身安全条例及遵守建筑法规;
- (c) 遵守所有与残疾人有关的条例, 包括关于无障碍设施和技术的规定;
- (d) 修缮和更新大楼外墙外顶以及电气、机械和管道系统, 以符合有关健康和安全的規定, 并降低能源费用;
- (e) 按行业标准升级现有信息技术网络、广播设施和会议系统;
- (f) 优化使用现有内部空间和会议设施, 提供灵活实用的会议室;
- (g) 维护传统财产, 防止不可逆老化或损坏, 恢复和维护万国宫及其物产的资本价值。

6. 行预咨委会回顾, 大会第 69/262 号决议请秘书长提交有关治理和监督框架的订正提议, 确保在项目最初阶段实施有效监督, 并在秘书长下一次进展报告中提供关于指导委员会和咨询委员会的范围、组成、技术专长和决策机制以及职能安排的更详细资料。

A. 项目治理

7. 秘书长报告(A/70/394 和 Corr.1)第 9 至 23 段载列了秘书长关于订正的治理框架的建议, 治理框架由下列各方组成: 作为项目所有人的联合国日内瓦办事处主任; 联合国日内瓦办事处行政主任; 指导委员会; 咨询委员会; 项目主任; 独立风险管理公司。行预咨委会索要后获得了拟议治理框架结构, 见图一。行预咨委会还获得一张表, 其中说明了咨询委员会、指导委员会和独立风险管理公司这三个项目治理框架具体组成部分的作用、职责和上下级关系。该表载于本报告附件一。

图一
战略遗产计划项目的拟议治理框架



8. 行预咨委会就与下文第 9 至 18 段订正的治理框架有关的具体事项提出了意见和建议。

指导委员会

9. 秘书长报告第 20 至 22 段提供了有关指导委员会职能的最新资料。如其前一份报告所述，指导委员会由联合国日内瓦办事处主任和纽约管理事务副秘书长共同担任主席，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直接业务关系的主管部厅代表组成(见 A/70/394，第 21 段和 A/69/417，第 43 和 44 段)。

10. 行预咨委会经询问获悉，指导委员会将就项目治理，包括项目计划和执行战略、备选筹资战略、意外资金的使用及适当的风险管理框架，向项目所有人提供咨询意见。预期指导委员会将成为一个内部论坛，协助项目所有人处理如发生因项目执行期间产生意外所需费用而可能对项目范围做出重大改变等各种事项。行预咨委会还获悉，如果发生重大变动，联合国日内瓦办事处主任在收到指导委员会咨询意见后，经与咨询委员会协商，在认定必要时寻求大会批准。行预咨委会期望，如获大会批准，指导委员会将确保项目得到全面执行。为此，行预咨委会期望指导委员会继续监测项目执行情况，确保项目如期进行，不超出预算并符合商定的技术规格(另见下文第 31 段)。

11. 行预咨委会还建议大会请秘书长确保将任何对战略遗产计划项目的范围产生影响改动提交大会审议和作出决定。

咨询委员会

12. 关于设立咨询委员会的最新建议载于秘书长报告的第 14 至 19 段。秘书长指出，咨询委员会由六名驻日内瓦的会员国代表组成，协助委员会工作的当然成员包括来自东道国的一名高级代表、联合国总部管理事务部高层领导、联合国日内瓦办事处行政主任、战略遗产计划项目主任和管理事务部中央支助事务厅的一名顾问。秘书长还指出，咨询委员会应向作为项目所有人的联合国日内瓦办事处主任提供独立和公正的咨询意见，以处理项目过程中出现的问题，确保项目能够实现其目标(A/70/394, 第 14 和 16 段)。行预咨委会经询问获悉，咨询委员会将就项目在预算、范围、进度、风险管理和遗产保护方面的执行情况等事项，向联合国日内瓦办事处主任提供咨询意见。秘书长还指出，已成立临时咨询委员会并任命了临时主席，2015 年 9 月举行了第一次会议(同上, 第 19 段)。

13. 行预咨委会回顾，2003 年为落实基本建设总计划，大会在其第 57/292 号决议中，赞同秘书长打算成立一个咨询委员会，就财务事项和总体项目问题向他提供咨询意见。行预咨委会还回顾，经大会进一步重申(见第 62/87 和第 63/270 号决议)和审计委员会就此提出若干建议(例如，见 A/60/5(Vol.V), 第 40 段和 A/63/5(Vol.V), 段 54 第)后，2009 年成立了基本建设总计划咨询委员会(见 A/65/725, 第 4 段)。

14. 行预咨委会支持成立战略遗产计划项目咨询委员会。行预咨委会相信，一旦全面投入运作，咨询委员会将为实现项目目标做出贡献。

15. 不过，行预咨委会认为，应更准确和清楚划分指导委员会和咨询委员会各自在整体项目治理框架中的作用和职责，因此，期望秘书长在下一次报告中提供这方面的最新资料。

项目主任

16. 秘书长在报告的第 12 段中指出，项目主任的职能几乎在所有方面仍然与其先前报告(见 A/69/417 和 Corr.1, 第 38 和 39 段)提议的相同。行预咨委会询问后获悉，项目主任以当然成员身份参加指导委员会的会议，在项目主任指导下的项目小组向指导委员会提供秘书处支持。行预咨委会还获悉，指导委员会将对超出项目主任权力范围的项目的变动情况进行审查，如由于新的组织需求、未预料到的场地条件和拟议在无需追加总体费用的情况下对项目作出改进而使项目范围发生的变动。行预咨委会又获悉，项目小组是在指导委员会共同主席的指导下，为支持委员会工作而执行该项任务的，因此，没有料到项目主任面临利益冲突的问题。行预咨委会继续强调，项目主任在履行与执行整个项目有关的职责并在为指导委员会提供秘书处支助指导时，必须避免任何可能的利益冲突(另见 A/69/580, 第 31 段)。

独立风险管理公司

17. 行预咨委会注意到，在秘书长提出的订正的治理框架中，现包括了独立风险管理公司，先前提到的联合国日内瓦办事处内部利益攸关方(见 A/69/417，第 35 段)已不在其中。秘书长在当前的提议中指出，2012 年聘用的独立风险管理公司向项目主任、联合国日内瓦办事处行政主任和日内瓦办事处主任提供独立评估。秘书长说，利用该公司职能符合大会强调的必须确保战略遗产计划项目的综合性和独立性(A/70/394，第 23 段)。行预咨委会注意到已将风险管理公司纳入战略遗产计划订正的治理和监督框架，相信秘书长下一次进展报告将对该公司提供独立项目保证的作用做出更详细的解释。

中央支助事务厅的作用

18. 行预咨委会在询问中央支助事务厅的具体作用时被告知，该事务厅将向联合国日内瓦办事处提供关于项目方面的技术指导和咨询，确保项目符合组织的总体目标，分享其他基本建设项目的经验教训，并与设在纽约的项目利益攸关方进行协调。行预咨委会还获悉，中央支助事务厅将与项目小组定期接触，就技术和工作层面管理问题提供指导，参与关键的项目活动，例如制定招标文件，对咨询服务和建筑服务进行技术评价。行预咨委会又获悉，在中央支助事务厅助理秘书长和联合国日内瓦办事处行政主任一级定期举行视频会议。行预咨委会认为，纽约的中央支助事务厅应确保对基本建设项目进行中央监管，包括进行风险管理和汲取经验教训(另见 A/70/7/Add.3，第 22 段)。

B. 项目进展

19. 秘书长指出，该项目正在如期进行，最新规划和设计工作证实，能够按照预定完成时限，在 2023 年底前并在 8.365 亿瑞郎的预算估计数内实现项目目标(A/70/394，第 27 段)。

专职项目小组和订约承办事务

20. 秘书长指出，专职项目小组所有 19 个核定职位的征聘工作已经完成。已通过主设计和专项设计公司、方案管理公司和风险管理公司订约聘请专家。秘书长还指出，以招标方式获取更多中短期任用所需订约承办事务的工作正在进行之中(同上，第 28-32 段)。行预咨委会期望甄选外部订约专家的工作符合指导本组织采购活动的所有相关条例和细则，应通过项目监督和监测机制不断审查这类专门知识的使用情况。

灵活工作场所战略和场地标准

21. 秘书长在其报告第 41 至 51 段中提供了最新资料，说明采取了哪些措施，以依照大会第 69/262 号决议第三节和大会第 69/274 A 号决议第七节，在目前的战略遗产计划设计工作中纳入灵活工作场所战略。

22. 行预咨委会回顾，在战略遗产计划启动之初，联合国日内瓦办事处设立的关键绩效目标之一是，最大限度地利用现有内部空间和会议设施，提供灵活而实用的会议室。为此开展的构想工程和建筑研究显示，在对办公空间进行拟议的翻修和对主办公楼各楼层进行全新布局后，将可使现有场所额外容纳多达 700 名工作人员(见 A/66/279，第 11(a)(二)段)。

23. 秘书长在其随后两份关于执行战略遗产计划的报告中继续表示，有效利用空间将使万国宫额外容纳约 700 名工作人员(见 A/68/372，第 30 段和 A/69/417 和 Corr.1，第 60 段)。秘书长在本次报告中表示，目前的新建筑设计中带有灵活基础设施的开放式办公空间，以满足各种灵活工作场所安排。他还指出，鉴于现有建筑不像新建筑那样开放和灵活，对实施未来的灵活工作场所战略造成困难。行预咨委会注意到，秘书长仍然预测通过实施战略遗产计划可增加 700 人的办公空间(见 A/70/394 和 Corr.1，第 48 至 51 段)。

24. 行预咨委会询问后获悉，将现有结构改建成开放办公空间的费用昂贵，这是在提供灵活工作场所方面受到的最大制约。行预咨委会获悉，项目执行的基础是向工作人员提供灵活的基础设施，以便未来在新旧建筑物中均实现灵活工作场所战略。行预咨委会获悉，新大楼将最初用作周转空间，可以利用这一好机会，为将来的灵活工作场所开展相关试点工作。行预咨委会回顾，大会在第 69/274 A 号决议中请秘书长将灵活工作场所战略纳入正在进行的战略遗产计划的制订工作，行预咨委会注意到，并未在战略遗产计划的执行过程中结合实施这项战略。行预咨委会注意到，新大楼采用灵活工作场所战略将在已预计的额外工作空间基础上增加新的工作空间。因此，行预咨委会强调，必须在当前实施的战略遗产计划项目中采用灵活工作场所战略，并相信秘书长将在下次进度报告中提供相关最新信息(另见下文第 33 和 34 段)。

25. 行预咨委会回顾指出，企业资源规划项目(“团结”项目)的实施涉及广泛的业务流程再造，预计将对秘书处人员配置和技能要求的演变产生影响。行预咨委会还回顾，“团结”项目团队已经开始探讨“团结”项目解决办法在整个秘书处理顺和整合往来业务和后台任务方面将带来哪些机会(A/68/583，第 8 段)。

26. 行预咨委会回顾，合理利用万国宫的空间是战略遗产计划项目的关键目标之一。因此，行预咨委会期望尽一切努力优化利用空间，同时考虑到“团结”项目、灵活工作场所战略和发展全球服务提供模式等正在开展的管理举措将对联合国日内瓦办事处的工作空间需求产生的影响。

27. 行预咨委会还回顾，秘书长指出，即使万国宫目前的占用率因实施“团结”项目或发展全球服务提供模式而降低，联合国各基金和方案以及专门机构对战略遗产计划所设想的翻修后办公室的需求将继续居高不下，所以，预计不会对战略遗产计划的现有规模产生负面影响(见 A/69/580，第 52 段)。因此，行预咨委会重申，它期望，由于执行现行管理举措以及万国宫现有工作人员对空间的需求可能

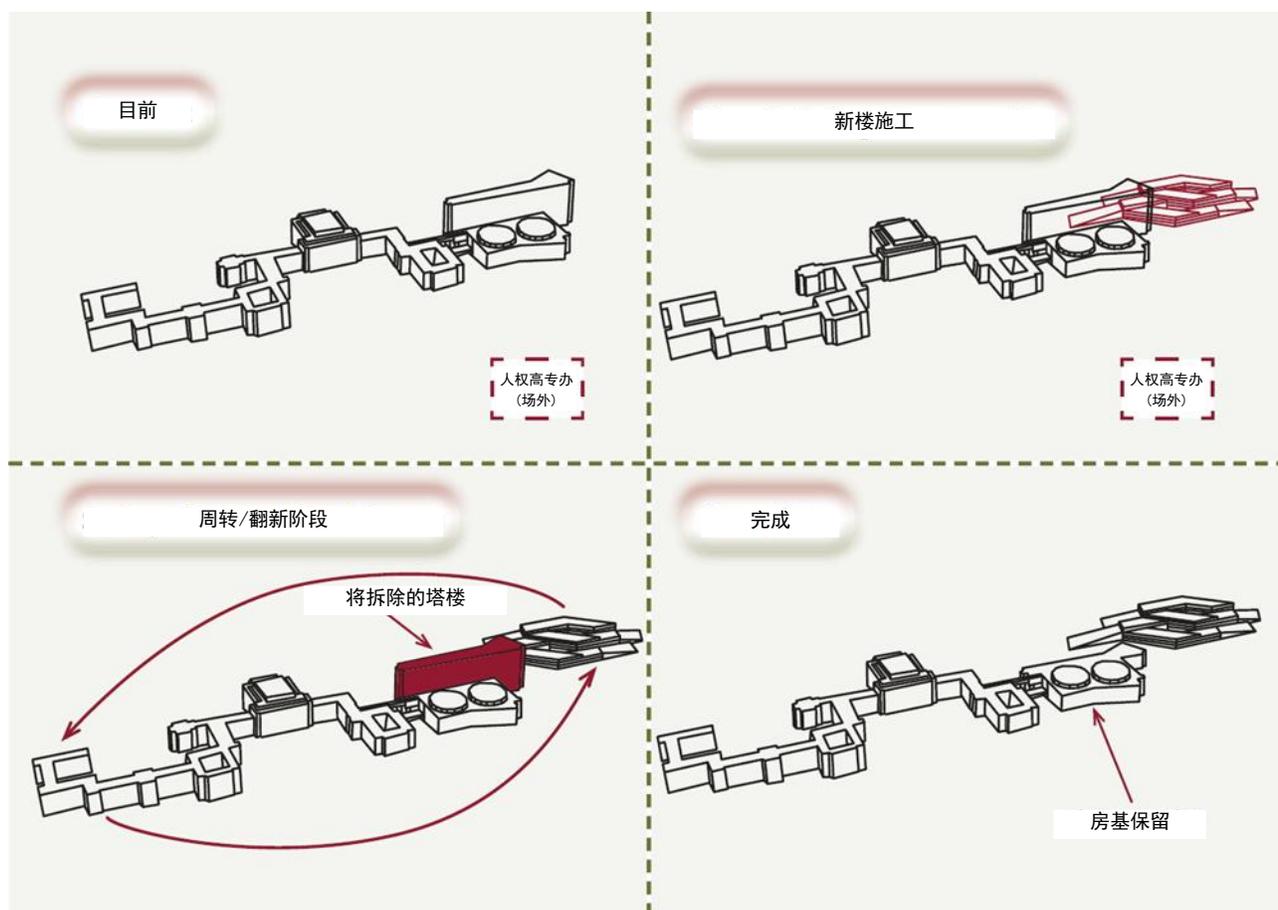
减少，向日内瓦各专门机构、基金和方案出租办公空间预计产生的额外收入，应纳入战略遗产计划(同上，第 54 段)。下文第 75 至 77 段将进一步讨论如何使用预计未来因联合国人权事务高级专员办事处(人权高专办)更多工作人员迁入而获得的租金收入。

订正的工程时间表

28. 秘书长在其最近报告的第 55 至 59 段和图 3 中提供了订正的工程时间表。根据秘书长早些时候的提议，实际施工(包括翻修工程的施工)将分 4 个阶段完成，每个阶段的期限大致相等。每个阶段包括完成该阶段的设计和采购工作和随后的施工执行工作。翻修工程的各施工任务完成后，每幢建筑将依次进行试运转、移交和内装修。秘书长在本次报告的建议中表示，总体项目时间表依然为 2014 年至 2023 年，但建筑和翻修工程将分两个阶段完成：(a) 建造新建筑物；(b) 翻修现存建筑物，包括拆除 E 楼塔楼(A/70/394，第 55 至 57 段)。行预咨委会询问后得到了从目前到项目完成的项目各阶段示意图，见下图二。

图二

战略遗产计划：从目前到完成



29. 秘书长指出，最初办法中经查明的风险包括：(a) 多个招标流程可能出现延误；(b) 难以维持对设计和建筑承包人的明确问责安排；(c) 多个承包人在同一系统工作可能会产生保修管理问题；(d) 难以按照多个设计和施工合同安排材料采购(同上，第 56 段)。

30. 秘书长还指出，除了降低风险外，订正时间表后将有可能尽早开始新的施工。订正工程时间表的里程碑拟议如下(同上，第 57 和 58 段)：

- (a) 2017 年初指定新楼建筑的施工公司；
- (b) 2019 年初指定现存建筑物的施工公司；
- (c) 2019 年新楼建造工程竣工；
- (d) 2023 年现存建筑物翻新工程竣工。

31. 根据基本建设总计划等大型基本建设项目的经验教训，对新楼的施工和现有建筑的翻新分别采用两个不同的工期，以便在项目期间提高合同透明度和加强问责制(同上，第 64 和 65 段)。鉴于基本建设总计划项目实施的经验教训，行预咨委会认为，确保项目如期进行对于避免成本超支至关重要，因此强调，指导委员会必须确保不断监测项目进度，并保证不超过既定时限。

汲取经验教训

32. 秘书长指出，已在战略遗产计划项目中借鉴了基本建设总计划等大型基本建设项目的经验教训，并强调，为促进项目的治理、管理和独立保证采取了若干措施，建立了若干机制(同上，第 64 和 65 段)。行预咨委会回顾，审计委员会在最近关于基本建设总计划的报告中指出，行政当局应汲取该项目执行中的经验教训，为支持未来基本建设项目打下良好基础(A/70/5 (Vol.V)，摘要，第 16 段)。审计委员会注意到，战略遗产计划正在将这些经验教训纳入其项目初期阶段的交付办法，例如从一开始就将相关费用纳入预算(见同上，第 48 段)。审计委员会根据其对于主要项目最佳做法的广泛了解，于 2014 年 12 月发布了一份关于基本建设总计划经验教训的文件，¹ 该文件着重阐述了一些直接关系到未来基本建设项目的重要的系统性经验教训(另见 A/70/441，第 21 至 23 段)。行预咨委会建议大会请秘书长继续查明经验教训，同时考虑到审计委员会汇编的最佳做法建议，在下次进度报告中说明其最新适用情况。

C. 其它考虑因素

更多联合国实体落户经翻修的万国宫

33. 秘书长表示已依照大会第 69/262 号决议第三节第 10 段，努力探索能否吸引更多联合国实体落户经翻修的万国宫。对此，人权高专办、联合国儿童基金会(儿

¹ 联合国审计委员会，“联合国基本建设总计划的经验教训”，2014 年 12 月。可查阅 <http://www.un.org/en/auditors/board/pdfs/Lessons%20from%20the%20Capital%20Master%20Plan.pdf>。

基金会)、联合国合办工作人员养恤基金以及世界粮食计划署(粮食署)都表示有兴趣落户万国宫(见 A/70/394, 第 82 段)。行预咨委会询问后获悉, 根据目前对万国宫使用情况的预测, 继战略遗产计划项目落实之后, 除了 700 名人权高专办工作人员之外, 万国宫无法再容纳儿基会、联合国合办工作人员养恤基金以及粮食署等其他联合国基金和机构的工作人员。行预咨委会认为, 应在项目早期就开始为本组织的相关部门和实体规划预期在项目完成后对现有建筑和新楼里的空间进行的分配, 以免损害这些部门和实体的总体效率。

34. 关于预期人权高专办的工作人员将搬进万国宫, 对此, 秘书长指出, 这些工作人员目前租赁的威尔逊宫和 Giuseppe Motta 大楼的费用, 包括租金、维护费及安全和安保经费在内, 每年约为 900 万瑞郎(同上, 第 83 段)。秘书长进一步指出, 新楼拟议增加办公空间供人权高专办工作人员使用, 因此, 经常预算收入第 2 款下的租金收入也将增加(同上, 第 120 和 121 段)。行预咨委会将在下文第 75 至 77 段讨论如何利用未来租金收入促进整个战略遗产计划项目的供资方案。

捐赠政策

35. 秘书长根据大会第 69/262 号决议第三节第 16 段提出一项捐赠政策, 该政策为根据联合国现行条例和规则接受给战略遗产计划的自愿捐赠提供了一个框架。秘书长指出, 只能依据捐赠方同联合国日内瓦办事处以谅解备忘录方式达成的正式协议接受捐赠(同上, 第 84 和 85 段和附件一)。战略遗产计划的拟议捐赠政策规定, 捐赠方须承担捐赠给联合国日内瓦办事处造成的一切费用和责任, 并向万国宫的一般维护基金缴纳 3% 的捐赠项目成本(同上, 附件一, 第 16 和 17 段)。行预咨委会回顾, 大会在其第 69/262 号决议第三节第 17 段中强调指出, 拟议捐款政策不应具有限制性, 并应完全符合本组织的国际性和政府间性质。行预咨委会认为, 秘书长在其最近报告附件一第 16 和 17 段中提出的捐赠政策规定具有限制性, 不应该自动适用。行预咨委会期望, 秘书长在确定上述规定条款的适用范围之前, 审查所提供的每项捐赠的特点。

36. 行预咨委会建议核准捐赠政策, 但须考虑到其上文第 35 段的意见。

艺术品、杰作和其他礼品

37. 秘书长依照大会第 69/262 号决议的要求指出, 将拟订艺术品、杰作和其他礼品的清单; 在翻修工程期间, 为避免发生损害情况, 会对所有上述物品进行保护或搬离。他指出, 关于礼品的具体处理建议, 将征求捐赠礼品的会员国的意见(同上, 第 86 段)。行预咨委会回顾, 大会第 65/269 号决议请秘书长确保在基本建设总计划施工的所有阶段妥善管理艺术品、杰作和其他礼品, 又请秘书长与希望在战略遗产计划项目实施期间保管其艺术品、杰作和其他礼品的会员国合作。

三. 订正费用估计数

38. 根据大会第 68/247 A 号决议(第五节, 第 17 段), 秘书长提供了战略遗产计划项目的订正费用总额估计数(A/70/394, 第 66-81 段)。项目费用估计数为 8.365 亿瑞郎, 先前的费用估计数为 8.37 亿瑞郎。秘书长指出, 据估计, 8.365 亿瑞郎是该项目的最高费用总额, 已被采纳, 成为该项目的目标。

39. 秘书长报告第 72 至 81 段详细介绍了项目全部费用的估算方法以及费用的构成部分, 其中包括项目意外开支和递增额。行预咨委会关于项目意外开支的具体意见和建议如下。

A. 项目意外开支

40. 正如行预咨委会获得的补充资料指出, 在秘书长关于战略遗产计划的提议(A/68/372)中, 项目意外开支数额曾被确定为 108 470 000 瑞郎, 目前预计 2014 至 2023 年期间该数额为 91 917 100 瑞郎(同上, 表 2)。

意外开支估算方法

41. 秘书长在其先前的报告(A/69/417 和 Corr. 1)中指出, 项目意外开支是根据行业标准, 按照当时获得的项目资料数额的估计费用百分比计算的(20%的翻新工程费用估计数、20%的有关工程费用估计数和 20%的咨询服务费用估计数; 10%的新楼建造和拆除 E 棟办公塔楼工程的费用估计数)(同上, 第 77 段)。

42. 行预咨委会索要后得到了秘书长现有建议中项目意外开支的初步估算方法详情。根据类似项目的行业标准, 意外开支数额是根据项目各组成部分直接费用估计数的百分比计算的: 10%的新楼建造费用估计数; 18%的翻修和拆除工程费用估计数; 5%的连带费用; 5%的咨询费和有关费用。行预咨委会还获悉, 根据这一计算, 整个项目期间的意外开支数额是在概念设计阶段确定的。秘书长指出, 与早先的办法相比, 并按照审计委员会关于联合国基本建设总计划经验教训的文件, 项目意外开支总额现已通过一个严格的风险分析流程进行分配(A/70/394, 第 78 和 79 段)。

43. 行预咨委会回顾, 审计委员会在其上述文件中指出, 应该根据对风险及其可能产生的成本影响的认识, 切实估计意外开支准备金, 还必须依据趋势分析或比照评估为未知风险或费用另提备抵。行预咨委会还回顾, 审计委员会建议, 今后对于此种性质的项目, 行政当局应制定基于风险的办法, 以便按照现代项目管理的最佳做法, 确定、分配和报告应急基金(见 A/68/585, 第 76 段)。

44. 行预咨委会认为, 在秘书长现有提议中, 对根据固定百分比预先确定的意外开支数额所适用的风险分析, 不是基于风险的项目意外开支数额的实际估计。

45. 因此, 行预咨委会建议, 大会请秘书长在识别项目各阶段可预测和不可预测的相关风险基础上, 完善项目的意外开支估计数; 在提交秘书长下一份进度报告时, 应在项目基本成本之外单独列报意外开支估计数。

46. 行预咨委会还从获得的补充资料中注意到，秘书长的项目意外开支准备金估算方法依据的是项目四个不同的费用构成部分的相关费用，即新建筑、翻修和拆除工程、连带费用和咨询费。行预咨委会认为，还应明确说明在项目执行的两个阶段(建造新楼和翻修现有大楼，包括拆除 E 棟办公塔楼)期间各自的项目意外开支数额，使整个项目期间的意外开支估计数及其使用情况(如有需要)保持透明。

47. 行预咨委会期望，秘书长的下一次进度报告在项目基本成本之外单独列报项目每个阶段的意外开支订正估计数，供大会审议并作出决定。

意外开支的管理和报告

48. 行预咨委会回顾审计委员会的意见，即意外开支是一种特定的预算准备金，分配这个款项的目的是为了项目能够快速应对可能出现的项目风险对费用产生的影响，而无需延迟项目或商谈增加经费的问题。审计委员会认为，至关重要的是，行政当局不得用意外开支准备金来消化项目费用的一般性增加，并且须明确报告这些准备金的使用方式和时间。行预咨委会还回顾审计委员会的意见，即应由项目管理机构而不是项目小组负责管理和核准意外开支准备金(A/68/585，第 77 和 80 段)。审计委员会在其最近关于基本建设总计划的报告中指出，仍然没有联合国所有基本建设项目都必须采用的应急管理和报告标准方法(A/70/5 (Vol. V)，附件二)。行预咨委会再次建议大会请秘书长通过指定项目管理机构负责使用意外开支准备金，来改进意外开支准备金的管理(A/69/580，第 30 段)。行预咨委会还认为，为确保充分的问责制与透明度，需要系统地报告项目意外开支的使用情况(另见下文第 52 段)。

未用的意外开支

49. 行预咨委会所获补充资料中有一份表格，其中按项目的主要费用组成部分，即新建筑、翻修、拆除 E 楼、连带费用和订约咨询服务汇总了拟议意外开支总额的分配情况。补充资料还显示，建议施工前阶段尽量减少意外开支的使用，以确保施工和翻修阶段有足够的应急资金，还建议在项目完工后将未用的应急资金返还会员国。

50. 行预咨委会询问后获悉，建议把意外开支结转至今后几年，直至项目完工，因为在整个项目期间，将持续地定期评估项目风险，完善缓解措施。根据最新的减轻风险战略，建议随着原有风险消失以及新风险的出现，重新分配应急资金。

51. 行预咨委会回顾，如审计委员会关于基本建设总计划的报告和关于基本建设总计划经验教训的文件所述，良好做法要求把应急资金用于风险管理而不是支付增加的一般成本，而且并不预期所有应急款项都将被使用(见 A/70/5 (Vol.V)，第 18 段)。行预咨委会还回顾，审计委员会认为，应交还未用的意外开支准备金，而不是用来支付超支费用。(A/68/585，第 80 段)。行预咨委会认为，应系统地管理和报告项目应急资金使用情况，以便不将项目某一阶段未用的应急资金结转至另一阶段。因此，行预咨委会建议，在项目每一阶段结束时，确定未用的应急资金数额并将其交还会员国，而不是按照秘书长的建议在整个项目完工时交还。

建筑项目的管理：政策和准则

52. 行预咨委会询问后获悉，中央支助事务厅正在最后敲定建筑项目管理准则，该准则将规定应急款的整体管理流程，包括关于应急款的使用、支出核准以及使用情况报告的程序，应急款的日常管理将以该准则为依据。行预咨委会获悉，该准则定于 2015 年 12 月编制完成，将详细阐述风险管理问题，包括风险识别、风险分析、风险应对规划(包括基于风险的应急款估算)以及风险监测和控制。行预咨委会回顾，秘书长关于基本建设战略审查的报告(A/69/760)附件二载有关于本组织最近实施的基本建设项目的经验教训。关于基本建设项目意外开支准备金及其管理和利用的相关问题，行预咨委会在其关于基本建设战略审查的报告中指出，秘书长报告附件二第 23 和 24 段所述情况并未充分反映审计委员会在这方面建议的最佳做法(A/69/811，第 14 段)。行预咨委会认为，应该考虑拟订全组织的建筑项目管理政策，并根据该政策拟订详细准则，以便详细阐述项目所需应急款的问题，包括如何在拟议项目费用之外单独列报应急准备金，如何根据风险分析计算应急准备金，以及如何退回未用应急款，同时考虑到其以往的建议(见 A/70/7/Add. 3，第 33 段)。

B. 项目成本

53. 如上文第 38 段所述，项目费用估计数为 8.365 亿瑞郎。行预咨委会索要后得到一张表格，其中列有 738 619 000 瑞郎的项目基本成本估计数以及 2014-2023 年期间分别为 91 917 000 瑞郎和 5 965 000 瑞郎的意外开支估计数和相关递增额(表 1)。

表 1
战略遗产计划项目费用计划汇总表

(千瑞郎)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 共计 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| 建造新楼 | — | — | — | 43 222 | 57 630 | 9 605 | — | — | — | — | 110 457 |
| 翻新工程 | — | — | — | — | — | 93 494 | 81 994 | 32 121 | 86 076 | 58 534 | 352 219 |
| 拆除 E 楼 7 个楼层 | — | — | — | — | — | — | — | 19 722 | — | — | 19 722 |
| 连带费用 | — | — | 560 | 486 | 6 681 | 9 352 | 21 898 | 2 055 | 2 937 | 9 030 | 52 998 |
| 咨询服务 | 12 760 | 23 327 | 25 623 | 7 866 | 10 789 | 9 028 | 8 618 | 7 928 | 6 472 | 5 814 | 118 225 |
| 项目管理 | 1 212 | 2 943 | 4 356 | 4 315 | 4 335 | 4 349 | 4 366 | 4 335 | 4 335 | 4 335 | 38 882 |
| 递增额 | — | — | 203 | 1 355 | 3 102 | 7 104 | 8 504 | 5 844 | 10 546 | 9 459 | 46 116 |
| 小计 | 13 972 | 26 270 | 30 742 | 57 244 | 82 537 | 132 932 | 125 380 | 72 005 | 110 366 | 87 172 | 738 619 |
| 意外开支 | — | 1 000 | 2 323 | 12 842 | 17 324 | 17 886 | 13 637 | 7 071 | 11 701 | 8 133 | 91 917 |
| 意外开支的递增额 | — | — | 29 | 315 | 709 | 1 025 | 1 005 | 637 | 1 246 | 999 | 5 965 |
| 共计 | 13 972 | 27 270 | 33 092 | 70 402 | 100 570 | 151 844 | 140 021 | 79 712 | 123 313 | 96 304 | 836 500 |

54. 行预咨委会建议核准将 8.365 亿瑞郎设为战略遗产计划项目的最高费用总额，但前提是符合上文第 44 至 48 段和第 51 段的建议，并结合秘书长关于战略遗产计划的进展报告进一步审查年度预算执行情况和费用估计数。

四. 项目经费筹措

A. 审议东道国提出的一揽子贷款

东道国过去提供的支持

55. 行预咨委会回顾，提供长期优惠贷款(或多项此类贷款)以协助战略遗产计划筹资的问题，已在双边基础上与东道国非正式地讨论了一段时间，秘书长已于 2013 年 3 月向瑞士当局正式提出这一问题。行预咨委会进一步回顾，2013 年 6 月 26 日，瑞士联邦委员会决定提供长期低息贷款，支持驻日内瓦国际组织的翻新项目。东道国特别强调重视和优先考虑战略遗产计划的紧急执行。这些贷款以低于市场的优惠利率提供，预计最长期限为 30 年，最高数额不超过大会将核准的项目费用的 50%(见 A/69/580，第 57 段)。

56. 行预咨委会进一步回顾，行预咨委会依据秘书长提供的信息，建议大会授权秘书长就贷款安排与东道国进行谈判，并就此向大会第六十九届会议提出报告。行预咨委会还建议大会请秘书长按翻新和新建这两个构成部分列报战略遗产计划项目，以便分别按差别利率和最优惠条件为本组织获得贷款(A/68/585，第 58 段)。

57. 其后，大会第 68/247 A 号决议第五节授权秘书长就战略遗产计划的翻新和建筑部分的贷款安排与东道国谈判，包括就提供无息贷款的可能性进行谈判，并就此向大会提出报告。

58. 就战略遗产计划的翻新和建筑部分的贷款安排与东道国政府进行了谈判，东道国由此在 2014 年向联合国正式提出了一揽子贷款方案。一揽子贷款的总额为 3.8 亿瑞郎，包括两部分贷款：50 年偿还期的零利率建筑贷款，用于支付新建筑的全部费用；以瑞士 30 年重新融资率为基础的固定利率翻新贷款，偿还期为 30 年，用于支付项目的翻新费用(A/69/580，第 60 和 61 段)。

瑞士政府目前提出的一揽子贷款方案

59. 秘书长在他的报告中指出，他依照大会第 69/262 号决议，继续与东道国谈判最优惠的贷款安排条款和方式。东道国政府由此提供了修改后总额为 4 亿瑞郎的零利率一揽子贷款，涵盖了项目建筑和翻新部分(A/70/394，第 91 段)。

60. 秘书长还指出，贷款的建筑部分估计有 1.251 亿瑞郎，将支付 2017 至 2019 年产生的新建筑费用。其余 2.749 亿瑞郎贷款将支付目前定于 2019 至 2023 年进行的翻新的费用。新建筑贷款将从建筑完工年份开始分 50 年偿还；翻新贷款将从翻新完工年份开始分 30 年偿还。

61. 行预咨委会经索要后获得了下列表格，其中对最初贷款方案和当前贷款方案的条件和方式进行了比较(表 2)。

表 2

最初贷款方案和当前贷款方案的条件和方式

| | 新建贷款 | | 翻新贷款 | | 贷款总额 (按百万瑞郎计) | 项目费用 百分比 |
|--------|------|----|------|--------|------------------|-------------|
| | 期限 | 利率 | 期限 | 利率 | | |
| 最初贷款方案 | 50 年 | 0 | 30 年 | 低于市场利率 | 360 | 50 |
| 当前贷款方案 | 50 年 | 0 | 30 年 | 0 | 400 | 未采用百分比 |

62. 行预咨委会经询问后了解到，瑞士政府提供的无息贷款给联合国带来累积收益的净现值估计在 1.779 亿瑞郎至 2.533 亿瑞郎之间。²

63. 行预咨委会欢迎瑞士政府最近就战略遗产计划提出的贷款方案，并注意到贷款的优惠条件和方式。行预咨委会再次赞赏瑞士政府为战略遗产计划提供的持续支持。

64. 秘书长提出了战略遗产计划筹资的两个方案：方案 1 将通过会员国摊款和东道国的一揽子贷款为计划筹资，方案 2 则仅通过会员国批款和摊款为计划筹资。考虑到瑞士政府提供的优惠贷款条件，行预咨委会建议批准方案 1。

B. 批款和摊款计划

65. 秘书长提出了项目筹资的三个批款和摊款方案，并讨论了它们的相对优点和益处(A/70/394, 第 99 段)。三个方案如下：(a) 一次性先期批款；(b) 多年期批款；(c) 一次性先期批款，一次性和多年期混合摊款。

66. 行预咨委会认为，上文第 65 段提出的方案是有待大会作出决定的政策事项。

C. 批款和摊款货币

67. 秘书长表示，战略遗产计划的合同和有关支出将主要以瑞郎计，瑞士政府的贷款也将以瑞郎计。在这方面，秘书长请大会不妨决定战略遗产计划的批款和摊款都以瑞郎、而非美元计(同上，第 101 段)。秘书长还重点介绍了按美元(方案 1)和瑞郎(方案 2)计算的批款和摊款的优点、风险和制约因素，同时指出，财务条例 3.10 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(同上，第 100 段)。

68. 行预咨委会询问后获悉，联合国没有以美元以外货币对会员国摊款的先例。行预咨委会得到一份表格，其中将以美元和瑞郎对会员国摊款的程序作了比较

² 秘书长指出，该计算的依据是 3 个可能的固定利率(3%、4%和 5%)，假定抵押贷款额与各项贷款额相同。

(附件二)。行预咨委会认为，上文第 67 段讨论的方案是有待大会作出决定的政策事项。

D. 负利率

69. 秘书长指出，所持以瑞郎计、超过一定门槛值(通常为 1 000 万瑞郎)的款额目前要受到负利率的影响，这对本组织的影响视大会批准的摊款方案而有所不同。秘书长指出，以瑞郎计的先期批款和摊款受负利息费用的影响最大，而以瑞郎计的多年摊款受影响较小。如果本组织决定，为减轻货币风险，在收到缴款后立即兑换为瑞郎，则以美元计的先期摊款也会受到影响。秘书长还指出，将缴款兑换为瑞郎对本组织是一个挑战，因为根据财务细则 104.12，在进行投资时，首要重点是尽可能降低本金所受的风险。秘书长进一步表示，采用瑞士政府的一揽子贷款将在项目早期阶段部分缓解这一问题，因为在早期，项目费用有很大百分比是由贷款支付的(同上，第 107 段)。

70. 行预咨委会询问后获悉，目前按照瑞士国家银行的货币政策，储户需倒付利息，联合国也需缴付该费用。不过，行预咨委会又获悉，可以代表本组织请求完全免除该利息或放宽收取利息的条件。行预咨委会还获悉，在提供贷款的银行设有投资账户的一个日内瓦国际组织最近成功提高了倒付利息的门槛值。行预咨委会在这方面获悉，向其他银行转移部分资金等措施也有助于避免倒付利息。行预咨委会认为，联合国持有用于战略遗产计划项目的款额不应受到负利率的影响，并相信秘书长将尽一切努力避免本组织受到损失。

E. 多年期特别账户

71. 大会在其第 69/262 号决议(见第三节第 28 段)中决定再次审议设立战略遗产计划多年期特别账户的问题。秘书长继续提议在整个项目期间设立多年期特别账户，直至 2023 年；他指出，2023 年以后，该项目的资金将列入相关阶段的方案预算(同上，第 108-111 段)。行预咨委会建议为战略遗产计划设立一个多年期特别账户(见 A/69/580，第 65 段)。

F. 周转资本准备金

72. 秘书长提议设立数额为 2 000 万美元的周转资本准备金，以弥补临时的现金流短缺(同上，第 112 段)。行预咨委会询问后获悉，拟议设立该准备金是为了支付合理期间的临时现金流需求，而且拟议的资金水平以基本建设总计划确定的资金数额为依据。委员会还获悉，如果瑞士政府提供的贷款获得批准，则拟议的准备金数额大概相当于 4 个月的现金需求。如果项目只是通过批款和会员国的摊款供资，那么拟议的准备金数额则相当于 2 个月的现金需求。委员会还获悉，如果决定为项目提供一次性的前期批款和摊款，则可在考虑项目初步阶段的现金短缺后逐步淘汰周转资本准备金。行预咨委会认为，不应为战略遗产计划设立周转资本准备金，因此建议不予核准。

G. 可能的替代筹资机制

自愿捐助

73. 秘书长指出，联合国日内瓦办事处主任以项目所有人的身份继续积极争取会员国和其他潜在捐助者的自愿捐款。有标准格式的谅解备忘录对来自会员国的自愿捐助进行监管，供大会审议的捐赠政策草案载于本报告附件一(同上，第 116 和 118 段)(另见上文第 35 和 36 段)。

与能源有关的潜在补贴和奖励

74. 秘书长指出，该项目可能会获得来自东道国地方政府和联邦政府的与能源有关的若干补贴和奖励，尽管这些补贴和奖励似乎并不是节约成本的手段，但仍可为项目提供外围好处(A/70/394，第 119 段)。

利用未来租赁收入

75. 秘书长指出，目前，联合国日内瓦办事处每年从房地租赁获得的收入约为 120 万美元，在拟议的新大楼为人权高专办工作人员增加 700 个办公空间后还将获得额外的租金收入(同上，第 120-121 段)。如上文第 34 段所述，人权高专办工作人员每年租用威尔逊宫和 Giuseppe Motta 大楼两处房舍的租金、维持费、安全和安保费用约为 900 万瑞士法郎(同上，第 83 段)。

76. 行预咨委会询问后获悉，预计将在万国宫占用办公空间的人权高专办工作人员将包括由经常预算供资的工作人员以及通过预算外资源供资的工作人员。由经常预算供资的工作人员预计占用的空间将导致方案预算第 29 F 款(行政，日内瓦)和第 34 款(安全和安保)项下的租金所需经费减少，由预算外资源供资的工作人员预计占用空间将导致收入第 2 款(一般收入)项下的租金收入增加。然而，委员会还获悉，因为需要考虑到当前的租金水平以及每个供资来源下新增租户的实际数目，方案预算这三款下资源数额的变化只有在该项目完成后才能知道。

77. 行预咨委会获悉，如果接受贷款，收入第 2 款项下增加的收入可以用于在项目完成后偿还贷款。行预咨委会重申其看法，即大会不妨请秘书长在其下一份进展情况报告中就如何将未来租金收入纳入战略遗产计划项目筹资的总体方案提出建议(见 A/69/580，第 78 段)。

78. 关于联合国自有并租赁给国际网球俱乐部那块地皮的租金收入，秘书长指出，目前俱乐部每年支付租金 6 335 瑞郎，而市场租金估计要高得多。关于租赁给日内瓦国际学校基金会的那块地皮，秘书长指出，目前其支付的租金是每年 5 000 瑞士法郎，这也大大低于市场租金(A/70/394，第 124-126 段)。行预咨委会询问后获悉，联合国日内瓦办事处已通知俱乐部和基金会这两个租户，其现有租约必须重新谈判才能延长或续延。

79. 俱乐部在答复时表示，它付不起大幅增涨的租金，并打算对不续租约提出质疑。基金会则表示愿意接受更接近市场价格的租金(同上，第 125 和 126 段)。行预咨委会询问后获悉，有关方面将努力确定这两块地皮的市场租金价格。

联合国地皮的估值

80. 秘书长指出，已经对联合国自有的土地组合进行分析，并已确定若干地块可能有创收机会，其中包括上文第 78 和 79 段所述的两块地皮。秘书长还表示，他将继续努力，就确认可以创收的那些地块，获取关于其在以下情形下公允市场价值的详细估算：(a) 一次性出售；(b) 附带开发权的长期土地租赁；或者(c) 两者兼而有之(同上，第 122-130 段)。

81. 鉴于大会在其第 69/262 号决议(第三节，第 9 段)中请秘书长继续探索所有可能的备选供资机制，以减少会员国的总体摊款，行预咨委会希望对俱乐部和基金会的租赁协议都进行谈判，以反映当前的市场租赁价格，并将谈判结果列入秘书长的下一次进展报告。

五. 所需资源

2014-2015 年所需资源

82. 秘书长指出，截至 2015 年 8 月 31 日，该项目在 2014-2015 两年期的实际支出金额为 31 194 900 瑞士法郎，在 2015 年 9 月至 12 月期间的预计支出为 10 047 600 瑞士法郎。2014-2015 两年期的所需经费总额估计为 41 242 500 瑞士法郎，核定数额为 41 742 500 瑞士法郎，反映预计支出节余 500 000 瑞郎，其原因是推迟征聘项目管理组(同上，第 132 和 133 段和表 4)。

2016-2023 年所需资源

83. 秘书长在其报告的第 132 至 155 段中提供了 2016-2023 年战略遗产计划项目所需资源的估计数，报告表 2 汇总了该项目 2014 年至 2023 年的费用计划。鉴于大会在其第 68/247 A 号决议(第五节，第 18 段)请秘书长就执行战略遗产计划提交年度进展报告，行预咨委会建议核准为 2016 年请拨的资源，前提是遵守其在上文第 44 至 48 段和第 51 段就项目意外开支提出的评论和意见。

六. 结论和建议

84. 秘书长报告的第 156 段述及请大会采取的行动。行预咨委会建议在遵循上文第 10、11、14-18、20、23、24、26、27、31、32、35-37、44-48、51、52、54、63、64、66、68、70、71、72、77、81 和 83 段中的意见和建议的情况下，大会：

- (a) 核准战略遗产计划项目的拟议范围和时间表；

- (b) 核准秘书长报告第八节说明的全面执行战略遗产计划的今后步骤；
 - (c) 核准战略遗产计划项目最高费用总额 8.365 亿瑞郎；
 - (d) 核准通过东道国零利率贷款为项目筹措部分资金；
 - (e) 如大会决定接受瑞士政府的贷款提议，授权秘书长如其报告第七节所述正式申请贷款 4 亿瑞郎；
 - (f) 核准设立战略遗产计划多年期特别账户，并授权秘书长做出必要安排，包括在特别账户项下记录 2014-2015 两年期支出；
 - (g) 核准 2016 年净额 33 091 800 瑞郎；
 - (h) 核准捐赠政策。
85. 行预咨委会不建议核准设立战略遗产计划周转基金 2 000 万美元(见上文第 72 段)。
86. 行预咨委会认为，以下是需由大会决定的政策事项(见上文第 66 和 68 段)：
- (a) 与项目筹资有关的批款和摊款计划；
 - (b) 与项目筹资有关的批款和摊款货币。

附件一

拟议治理框架具体组成部分的作用、责任和报告关系

咨询委员会

指导委员会

独立风险管理公司

作用

咨询委员会(临时)是一个外部机构,支持项目所有人监督战略遗产计划的执行工作。咨询委员会的作用是在规划和执行战略遗产计划项目期间,确保会员国的总体利益得到保护。这包括但不限于监测实现战略目标和惠益的情况,遵守时间表和不超出预算经费。咨询委员会定期收到关于战略遗产计划项目的进展报告和情况通报。

指导委员会是一个内部机构,审查和审议关键的项目问题,并向项目所有人提供咨询意见,目的是确保项目符合项目的目标,平衡纽约和日内瓦各利益攸关方的需要,并且如期和按预算进行。指导委员会提供万国宫联合国用户高层的观点以及总部的最新政策指导。指导委员会定期收到关于战略遗产计划项目的进展报告和情况通报,尤其着重可能和拟议的项目变动。

风险管理公司是独立承包人,与日内瓦办事处订立合同开展工作。独立风险管理公司的作用是就总体风险管理战略提出咨询意见。该战略是正用于项目的强有力风险管理综合办法的一部分。公司定期为项目主任、行政主任和项目所有人提供独立评估。风险管理公司是按照大会决议聘请的,以借鉴以往施工项目和翻修项目的经验教训和最佳做法,并提供项目保证和风险管理服务。

责任

咨询委员会(临时)负责认真监测战略遗产计划项目的所有关键动态,并从会员国的角度就项目过程中出现的重大项目问题向项目所有人提供独立和公正的咨询意见,着重预算和时间表的执行情况、范围控制、会员国举行会议的要求和有关要求、风险管理和遗产保护等等。

指导委员会负责审查和审议关键项目问题,并就以下问题向项目所有人提供咨询意见:

项目执行战略;

备选供资战略;

利用意外开支基金;

风险管理框架的适宜性;

各成员职权范围内的全球政策和组织目标以及将此纳入项目目标;
项目主任无权管辖的拟议项目变动;

起草秘书长的项目进展报告时应包括的关键问题。

指导委员会还负责就项目设计和执行过程中的必要标准、预算控制、意外事件准备金管理和可能出现的其他事项向项目所有人提供咨询意见。指导委员会根据商定的总体范围以及大会的有关决定,监

风险管理公司为项目提供专门知识,并协助独立查明风险和制定缓解战略,从而支持做出知情决策。

管和监测项目在费用、预算和质量方面的总体执行情况，并向项目所有人提供有关咨询意见。

报告关系

咨询委员会(临时)直接向项目所有人报告。咨询委员会代表会员国提出书面意见和建议，供项目所有人考虑。

指导委员会直接向项目所有人报告。指导委员会提出书面意见和建议，供项目所有人考虑。

指导委员会的成员包括在预算编制和财务管理、采购、设施管理、会议管理、信息和通信技术、一般行政和安全等关键支助领域具备必要技术和其他专门知识的资深工作人员。他们就其职责领域内的问题提供权威咨询意见和指导。

风险管理公司通过行政主任就风险管理问题向项目所有人提出咨询意见并向项目所有人负责，尤其注重执行缓解战略的现状和影响。风险管理公司与项目小组合作，确保风险管理和缓解战略准确而有效。独立风险管理人遵循 ISO/BS 31 000 风险管理标准，其中规定了查明、分析和评价风险的框架，最终可有效对付风险，支持实现项目的各项目标。

附件二

美元和瑞郎摊款进程比较

| | 美元摊款 | 瑞郎摊款 |
|-----------------|---|---|
| 发出摊款通知 | 发出美元摊款通知 | 发出瑞郎摊款通知 |
| 报告 | 网上一并报告所有应付美元款额 | 网上报告所有应付美元款额，同时在网上另行提供电子表格，跟踪应为战略遗产计划支付的瑞郎 |
| 用电子资金转账方式收款 | 收到的付款存入美元银行账户，与其他美元摊款相同 | 收到的付款存入瑞郎银行账户； 以其他货币支付的任何款额都将自动兑换成瑞郎，作为银行交易流程的一部分。如果兑换额不足瑞郎摊款，则仍应支付余额 |
| 用支票方式收款 | 会员国开出美元支票，与其他美元摊款相同 | 会员国开出瑞郎支票，用于存入项目的银行账户(开出的美元支票将需存入美元银行账户，并将需要兑换和转入瑞郎银行账户) |
| 用提取结余款的方式收款 | 一并用一笔美元支付或在其他账户中有美元结余款的会员国可以转账/分配一部分支付项目的摊款 | 一并用一笔美元支付或在其他账户中有美元结余款的会员国可以转账/分配一部分支付项目的摊款，美元款额将根据联合国的业务费率兑换成瑞郎(兑换后的不足部分仍应予支付) |
| 拖欠款项/《联合国宪章第十九条 | 在美元摊款项下，所有美元摊款和未缴款额都列入按第十九条计算的总额 | 在瑞郎摊款项下，有关款额将根据摊款时的联合国业务费率兑换成美元，供列入按第十九条计算的总额 |