



大会

Distr.: General
6 July 2020
Chinese
Original: English

第七十五届会议

暂定项目表* 项目 138

财务报告和已审计财务报表
以及审计委员会的报告

联合国日内瓦办事处战略遗产计划

秘书长的说明

根据大会第 [68/247](#) A 号决议第五节第 11 段，秘书长谨此转递审计委员会关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第三次报告。

* [A/75/50](#)。



送文函

2020 年 7 月 21 日审计委员会主席给大会主席的信

谨向你转递审计委员会关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第三次报告。

审计委员会主席
德国联邦审计院院长
凯·舍勒(签名)

审计委员会关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的报告

摘要

战略遗产计划涉及翻修联合国日内瓦办事处，以满足本组织需要并符合健康、安全和工作条件。该办事处是本组织在可持续发展、人道主义工作、人权、裁军和减少灾害风险等领域开展活动的全球中心。联合国日内瓦办事处楼群是联合国在欧洲最大的会议中心。

2013 年 12 月 27 日，大会通过了第 68/247 A 号决议，其中赞同需要解决万国宫在健康、安全、可用性和出入方面的需求。大会强调指出监督战略遗产计划的制订和实施的重要性，请行政和预算问题咨询委员会请审计委员会启动监督活动，并向大会报告有关情况。根据该决议，行预咨委会主席请审计委员会考虑这一问题，并就此向大会提出报告。为此，审计委员会主席于 2014 年 8 月 27 日确认，审计委员会将对战略遗产计划进行审计并提出报告。2018 年 7 月 12 日，审计委员会提交了关于战略遗产计划的第二次报告(A/73/157)。审计委员会还在其关于 2018 年 12 月 31 日终了年度联合国财务报表的报告中报告了战略遗产计划的情况(A/74/5(Vol.I))。

大会在第 70/248 A 号决议中核准了战略遗产计划的拟议范围、进度安排和最高不超过 8.365 亿瑞郎的估计费用。项目当时预计将于 2023 年完成，计划分为两个主要阶段实施：2017 年开始建造新的永久性 H 楼，初步签约于 2019 年完工，万国宫的翻修预计于 2023 年完成。

秘书长在 2019 年 9 月 25 日关于战略遗产计划的第六次年度进展报告(A/74/452)中通知大会，新建筑 H 楼的工程将于 2020 年竣工，全面翻修工程预计将于 2024 年完成。

审计委员会于 2019 年 7 月 22 日至 8 月 1 日、2019 年 10 月 28 日至 11 月 15 日和 2020 年 1 月 13 日至 31 日对联合国日内瓦办事处进行了审计访问，2019 年 9 月 24 日至 27 日对联合国纽约总部进行了审计访问。

介绍性说明

截至最近一次审计访问，新的永久性 H 楼的工程在所有楼层都在逐步推进，包括外墙工程，合同规定的最后一段工程的完工日期为 2020 年 7 月。施工公司报告称，预计新的永久性 H 楼将于 2020 年 10 月完工。

关于万国宫的翻修，与施工公司的合同于 2019 年 11 月签订，在审计委员会最近一次访问时，施工前服务阶段正在进行中。翻修工程定于 2020 年 6 月开工。

然而，对战略遗产计划小组来说，确保承包商履行合同义务仍然是一项持续的挑战。审计委员会认为，冠状病毒病(COVID-19)大流行可能会进一步加剧这种情况。

审计委员会肯定战略遗产计划小组在建造新的永久性 H 楼以及翻修万国宫的设计和招标程序方面取得了实质性进展。

以往审计建议执行情况

审计委员会审查了以往建议执行情况，同时考虑了管理层 2020 年 1 月对审计委员会的审计报告(A/74/5(Vol.I)、A/73/157、A/72/5(Vol.I)和 A/72/5(Vol.I)/Corr.1)作出的最新答复。如附件二所示，在提出的 22 项建议中，14 项(64%)已执行，6 项(27%)正在执行，2 项(9%)因时过境迁而不必执行。

当前审计建议的落实情况

审计委员会与联合国日内瓦办事处讨论了意见和结论，该办事处的意见已在报告中得到适当反映。联合国日内瓦办事处接受了这些建议，并同意采取适当行动。

主要审计结果

审计委员会的主要审计结果概述如下。

项目治理

根据独立风险管理公司的报告，在可用预算范围内交付战略遗产计划方案的机会从 2018 年 8 月的 66%下降到 2020 年 4 月的 23%。由于三个最大的风险涉及将在施工前服务结束时商定的历史建筑翻修合同中的最高限价保证和合同条款，这些风险需要进一步采取重大的紧急努力加以缓解。

提交给项目所有者的月度报告包括一个“挣值”图表，以提供有关项目执行情况的实际和预测信息。该图表需要对每个施工阶段的实际成本分别进行充分的说明和预测。

翻新工程订约战略

历史建筑翻修工程的招标文件包括完整的技术设计、标明数量的费用计划和合同草案。通过资格预审的公司必须提交一份建议书，并保证工程的最高限价。如果工程的数量或价格高于估计数，承包商必须承担额外费用。这些公司表示，在招标阶段分配的时间内，他们无法与其供应链合作，足够详细地计算这样一个大型翻新项目的成本和风险。因此，如果没有额外的时间和准备工作，他们无法提供最高限价保证。为了回应供应商的关切，并确保有足够数量的最高性价比报价，管理层改进了最高限价保证订约战略，在合同草案中加入了为期 6 个月的施工前服务阶段。最高限价保证不在订立合同时设定，而是在施工前阶段完成、施工工程开始前商定。公司的答复清楚地表明，承包商要承担的风险与其控制和评估风险的机会两者之间需要保持平衡，以确保有足够数量的竞标。

项目进度安排

审计委员会在 2017(A/72/5(Vol.I)和 A/72/5(Vol.I)/Corr.1)、2018(A/73/157)和 2019 年(A/74/5(Vol.I))关于战略遗产项目的报告中指出，审计委员会认为项目进度

安排中的假设相当乐观。这些假设涉及新大楼的建造期限、历史建筑翻新设计期限和历史建筑翻新工程采购期限以及项目总体完工日期。审计委员会注意到，事实证明，这些假设并不现实。这些期限比设想的要长，项目全面竣工的日期不得不推迟。审计委员会认为，项目进度安排必须以切合实际的假设为基础，并以可实现的目标为导向。如果可实现的目标偏离最初必须实现的目标，则应以透明和及时的方式加以传达。

建筑信息建模

采用建筑信息建模的方法，可在所修建设施的设计、工程、施工和运行过程深入使用计算机技术。这一方法的另一目标是，让建筑项目的项目所有人、设计师、施工专业人员、承包商和最终用户实现无缝对接。

建筑信息建模用于战略遗产计划项目已近五年。联合国日内瓦办事处尚未阐明在施工阶段完成后，应用建筑信息建模可实现哪些效益，例如，如何使用和维护建筑信息模型以处理运行和维护问题。关于如何将建筑信息建模应用于施工后的长期维护阶段的战略，将有助于有效和有针对性地实施建筑信息建模。

战略遗产计划没有记录新的永久性 H 楼的建筑信息模型在概念设计和细节设计阶段结束时是否获得批准。与设计公司的合同没有规定建筑信息模型在每个设计阶段结束时应达到的详细程度。战略遗产计划小组同意设计公司不仅将建筑信息模型移交至建筑公司，而且将模型质量的主要责任移交至建筑公司。

节能

秘书长强调了更新建筑物外表和机电系统以减少能源消耗费用的重要性。审计委员会注意到，战略遗产计划项目小组除其他外：调整了基准能源消耗，只考量万国宫的主要建筑(因此不包括莫塔大楼和威尔逊宫)；考虑到通过其他节能措施已实现的节能成果，确定 2015 年为能源消耗基准年，并相应调整节能目标；更新新的永久性 H 楼与预期能源消耗相关的计算。

这是迄今采取的重要步骤。尽管如此，审计委员会审查了新的计算方法，并希望就战略遗产计划小组计算节能的方法提出几个方面的意见。

灵活工作场所战略

灵活工作场所战略使得工作空间的使用量增加，这导致使用工作空间的占用者或工作人员人数多于实际提供的工作空间数量。“工作空间”和“工作人员”这两个词的用法不同，在关于战略遗产计划的年度进展报告中报告建筑物的容纳能力时，引起人们对不同心态的关注。

秘书长自第四次年度进展报告(A/72/521)以来，没有在年度进展报告中向大会通报工作空间和占用者的数量。

新的永久性 H 楼的消防出口数量

使用 6 层和 2 层市政厅大堂的总人数可能会超过瑞士消防标准允许的人数上限。可能需要额外的消防出口，新的永久性 H 楼才能安全运行。

可持续性

建筑产品和施工的隐含碳排放占全球排放量的很大一部分。分析表明，在大多数新建的建筑中，隐含能源与有监管的运行能源的比例超过 50%。生命周期评估可以作为计算建筑物环境影响和隐含碳排放量的工具。应在设计过程一开始就进行分析，以确保总体上减少隐含碳。

战略遗产计划小组没有确定所有的碳“热点”，即隐含碳排放贡献最大的材料或系统。如果战略遗产计划小组在设计过程开始时就使用生命周期评估来分析环境热点，本来可以为新的永久性 H 楼确定隐含碳更低的材料。

项目筹资的其他潜在来源

提交给大会、第五委员会及行政和预算问题咨询委员会的关于增值的报告、请求和补充资料在范围、详细程度和措辞方面有部分不同。有必要在一份文件中连贯地概述所有有关增值的信息，让利益攸关方了解有关情况。

主要建议

审计委员会在本报告各处提出了改进建议。主要建议是，管理层应：

项目治理

(a) 制定更多风险缓解战略，以防出现最高限价保证价值高于假设的情况；

(b) 修订现有图表，在项目月度报告的章节中分别报告从翻新工程开始时起，每个合同阶段的实际成本和预算成本；

翻新工程订约战略

(c) 关于翻新建筑工程的今后采购事项，审计委员会建议联合国日内瓦办事处吸取经验教训，从一开始就执行适当平衡的订约战略。此类战略将进一步确保潜在合格承包商选择参加投标并提交竞标，同时又不会给联合国带来过大的风险；

项目进度安排

(d) 避免对时间框架过于乐观，继续努力确定并通报稳妥的项目进度安排；

建筑信息建模

(e) 阐明并记录一项前瞻性横向战略，说明建筑信息建模方法如何在万国宫建筑物整个寿命期内为联合国日内瓦办事处提供支持；

(f) 通过分别核准战略遗产计划项目其余部分的数字建筑模型，在每个设计阶段结束时记录数字模型的设计进度和质量；

(g) 在所有设计和施工阶段，至少在 E 楼翻修过程中，建筑信息模型的各自提供方与其模型质量的责任挂钩；

节能

(h) 进行进一步的详细审查，继续进一步完善节能措施和预期能源使用的计算；

灵活工作场所战略

(i) 在秘书长的每一份年度进展报告中报告战略遗产计划实施后的预计占用者人数；

(j) 在秘书长的每一份年度进展报告中报告战略遗产计划实施后的预计工作空间数量；

新的永久性 H 楼的消防出口数量

(k) 评估消防出口的数量，特别是 6 层和市政厅楼梯的消防出口数量，是否符合大楼运行阶段所允许的人数；

可持续性

(l) 在规划和建造未来建筑物时评估和实施降低碳排放的措施，从而也考虑到生命周期评估；

项目筹资的其他潜在来源

(m) 将所有有关增值的信息，包括提供给行政和预算问题咨询委员会和第五委员会的补充信息(不包括商业敏感信息)汇总在一份结构清晰、简明和连贯的文件中，必要时在一段时间内予以更新，并以此文件为基础以保密方式通知大会和其他利益攸关方。

目录

	页次
送文函	2
摘要	3
A. 任务、范围和方法	9
B. 项目概述	10
C. 审计结果和建议	15
1. 以往建议执行情况	15
2. 项目治理	15
3. 翻新工程订约战略	19
4. 项目进度安排	21
5. 建筑信息建模	23
6. 节能	27
7. 灵活工作场所战略	28
8. 新的永久性 H 楼的消防出口数量	31
9. 在翻修工程前的对接和服务准备	33
10. 可持续性	33
11. 项目筹资的其他潜在来源	36
D. 鸣谢	38
附件	
一. 2015 年 9 月、2017 年 10 月和 2020 年 2 月项目进度安排	39
二. 以往建议执行情况	40

战略遗产计划：关键事实

目标：更新和翻修日内瓦万国宫的联合国日内瓦办事处楼群

8.365 亿瑞郎 核定的最高总费用

2017 年 新的永久性 H 楼建造工作启动

2020 年 预期完成新的永久性 H 楼建造并开始翻修 1930 年代和 1950 年代的 A、B、C、D 和 S 楼历史建筑

2022 年 预期开始拆除和翻修 1970 年代的 E 楼

2023 年 预期完成翻修 1930 年代和 1950 年代的 A、B、C、D 和 S 楼历史建筑

2024 年 预期完成翻修 1970 年代的 E 楼

A. 任务、范围和方法

1. 联合国日内瓦办事处是联合国秘书长在日内瓦的代表处。万国宫作为联合国的历史性办事处，是联合国在欧洲最大的会议中心。战略遗产计划涉及翻修万国宫并建造新的永久性 H 楼，以满足本组织需要并符合健康、安全和工作条件。

2. 大会在第 68/247 A 号决议中强调指出监督战略遗产计划的制订和实施的重要性，请行政和预算问题咨询委员会请审计委员会提供监督保障，并每年就这一问题向大会报告。

3. 根据上述决议，行预咨委会主席请审计委员会考虑这一问题，并每年就此向大会提出报告。为此，审计委员会主席于 2014 年 8 月 27 日确认，审计委员会将对战略遗产计划进行审计并提出报告。

4. 审计委员会的第一份报告(A/70/569)于 2015 年 11 月 24 日印发，并由大会第七十届会议续会进行了讨论。审计委员会重新审议了提交报告的时限，铭记将其报告与战略遗产计划的年度进展报告协调起来将会更加有效，并于 2016 年 9 月 7 日商定在 2018、2020、2022 和 2024 年 7 月提交其余四份关于战略遗产计划的报告。审计委员会关于战略遗产计划的第二次报告(A/73/157)于 2018 年 7 月 12 日印发。审计委员会于中间年份的 2017 和 2019 年，在其关于 2016 年 12 月 31 日终了年度联合国财务报表的报告(见 A/72/5(Vol. I)和 A/72/5(Vol. I)/Corr.1，第二章，L 节)和关于 2018 年 12 月 31 日终了年度联合国财务报表的报告(见 A/74/5(Vol. I)，第二章，K 节)中报告了有关结果和建议。

5. 审计委员会于 2019 年 7 月 22 日至 8 月 1 日、2019 年 10 月 28 日至 11 月 15 日和 2020 年 1 月 13 日至 31 日对联合国日内瓦办事处进行了审计访问，2019 年 9 月 24 日至 27 日对联合国纽约总部进行了审计访问。

6. 审计工作按照大会第 74(I)和 68/247 A 号决议进行，并酌情参照了《联合国财务条例和细则》和《国际审计准则》。

B. 项目概述

7. 自 1930 年代和 1950 年代建造万国宫以及 1973 年建造 E 楼以来，楼群只作了办事处运转所需的小型维护和修理。随着时间推移，这些有限的维护已导致维护需求和费用增加，联合国代表团成员、工作人员和每年 10 多万来访人员的安全、安保和健康风险也日益加剧。由于几十年来万国宫各建筑物逐渐老化，启动战略遗产计划就是为了翻修该楼群并使之现代化。联合国日内瓦办事处是本组织在可持续发展、人道主义工作、人权、裁军和减少灾害风险领域开展活动的全球中心。作为联合国在欧洲最大的会议中心，万国宫有 34 个主要会议室和大约 2 800 个工作空间，包括 222 个提供给参会人员的机动工作空间。

项目的主要目标

8. 战略遗产计划的主要目标是：

- (a) 通过维持日常业务，保障和确保万国宫的业务和运转连续性；
- (b) 符合所有相关的防火、健康和安全管理条例，并遵守建筑规范；
- (c) 符合所有相关的与残疾人有关的条例，包括无障碍和技术规定；
- (d) 修理和更新建筑外墙及电气、机械和管道系统，以符合相关的健康和安全管理条例，并降低能源消耗和费用；
- (e) 按照行业标准升级现有信息技术网络、广播设施和会议系统；
- (f) 优化使用现有室内空间和会议设施，提供灵活实用的会议室；
- (g) 保护万国宫遗产，防止不可逆转的老化或损坏，恢复和维护万国宫及其内容的资本价值。

秘书长的年度进展报告

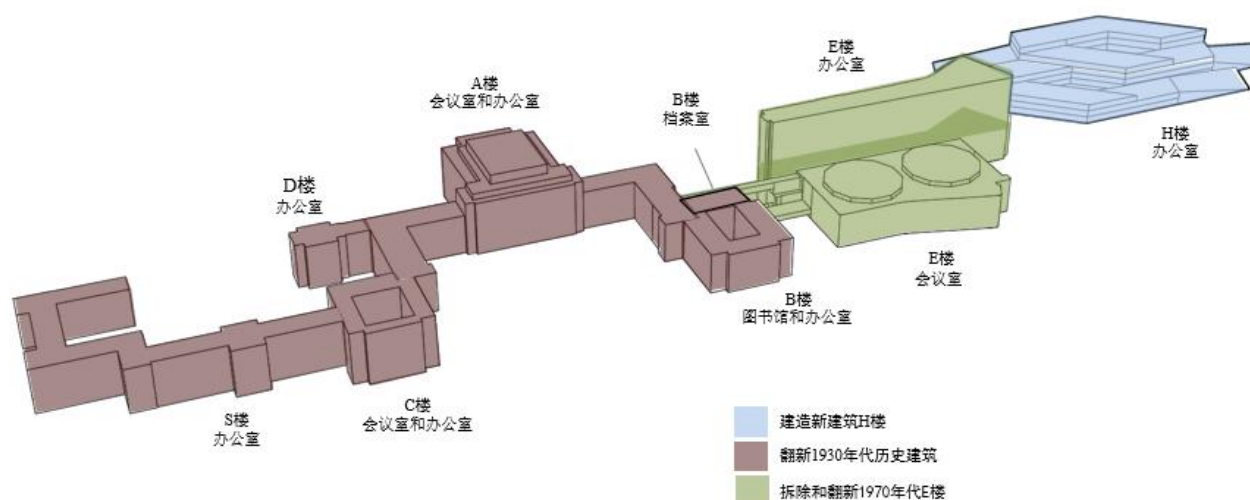
9. 秘书长最近一次根据大会第 73/279 A 号决议提出的关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的进展报告(A/74/452)是第六次年度进展报告。报告概述了 2018 年 9 月 1 日至 2019 年 8 月 31 日期间开展的规划和建造行动。

10. 在审议了关于战略遗产计划的第六次年度进展报告和行预咨委会相关报告(A/74/7/Add.13)后，大会在第 74/263 A 号决议中决定为 2020 年批款 36 799 600 美元(相当于 36 505 200 瑞郎)，并在第七十五届会议上再次审议该项目剩余部分的摊款计划问题。

背景

11. 根据项目进度安排(另见本文件附件一 2015 年 9 月、2017 年 10 月和 2020 年 2 月项目实施进度安排)，战略遗产计划施工工程由三个主要部分组成：建造新的永久性 H 楼，翻新 1930 年代和 1950 年代历史建筑 A(主要是包括大会堂在内的会议室)、B1(档案室)、B2(图书馆、办公室)、C(既有办公室也有会议室)、D 和 S 楼(主要是办公室)，以及与 1970 年代的 E 楼有关的工程(翻新会议室、拆除办公楼)。

图一
万国宫和新的永久性 H 楼概览



资料来源：秘书长的第六次年度进展报告(A/74/452)。

12. 三个主要部分的进度安排相辅相成。项目的分阶段安排需要确保在整个项目期间有最低限度的办公空间和会议空间保持运作。

13. 关于办公空间，战略遗产计划小组打算将新的永久性 H 楼的办公室用作周转空间，以接纳翻新期间必须离开 C、D 和 S 楼办公室的工作人员。C、D、H 和 S 楼的办公室将用于弥补 E 楼办公楼拆除以及联合国人权事务高级专员办事处工作人员搬迁入万国宫后造成的办公空间减少。因此，C、D 和 S 楼的翻新工程预定在新的永久性 H 楼工程完成后开始。相应的，E 楼工程计划在 C、D 和 S 楼工程完成后开始。

14. 为了提供所需的会议空间，A 楼一些部分的翻新工程和 C 楼翻新工程将在 A 楼包括大会堂在内的其他一些部分翻新工程完工后开始。E 楼翻新工程将在 C 楼和 A 楼其他部分翻新工程完工后开始。

15. 为了提供足够的会议空间，联合国日内瓦办事处花了大约 1 000 万瑞郎购置了一座临时会议楼。这座大楼可容纳多达 600 名与会者。

16. 审计委员会在第二次报告(A/73/157，第 119 段)中已指出，要在大会核准的战略遗产计划完成日期即 2023 年前完成项目，办事处已不再有任何缓冲时间。因此，审计委员会指出了对项目按时完成和总体费用产生影响的关切领域。

计划和实际项目进展情况

17. 在审计过程中，审计委员会审查了计划和实际项目进展情况，并提出以下意见。

新的永久性 H 楼施工的延误

18. 如审计委员会第二次报告(A/73/157, 第 108 段)所述, 最初商定的新的永久性 H 楼合同完工日期为 2019 年 11 月 29 日, 由于需要建造额外的挡土墙和加固起重机底座等地面问题, 合同完工日期延长至 2020 年 1 月 13 日。

19. 之后, 联合国日内瓦办事处和承包商商定进一步修改合同完工日期, 以便将预制混凝土梁更换为木梁并解决更多地面问题, 后者需要进行更多地面勘测并重新设计地基。双方同意将 2020 年 3 月 2 日作为修订后的合同完工日期。

20. 不出所料(见 A/73/157, 第 99 和 109 段及其后各段), 由于在新的永久性 H 楼的建筑合同中纳入了灵活工作场所战略, 合同完工日期再次延后。为了减轻这一变动对工期的影响, 联合国日内瓦办事处与承包商商定了以下分阶段移交程序, 意即新的永久性 H 楼的不同部分将有不同的完工日期:

1 层和 2 层工程: 2020 年 4 月 15 日

3 层和 4 层工程: 2020 年 5 月 29 日

5 层和 6 层工程: 2020 年 7 月 15 日

21. 鉴于 2020 年 1 月审计访问期间建筑工地的实际进展情况, 审计委员会认为, 新的永久性 H 楼几乎不可能在 2020 年 7 月合同完工日期竣工。

22. 战略遗产计划小组还估计, 承包商可能无法按照合同日期完成工程, 并已收到建筑公司的通知, 告知 5 层和 6 层估计在 2020 年 10 月 5 日前竣工。

23. 然而, 由于会议室先于办公室施工, 考虑到翻新进度安排的这一先后顺序, 战略遗产计划小组估计, 新的永久性 H 楼工期延长不会影响项目的总体完成日期(另见 A/74/452, 第 52 段)。如上所述, 新的永久性 H 楼拟用作周转空间, 因此翻新工程将在这座新建筑物竣工后才开始。然而, 由于下文所述的原因, 即使新的 H 楼按合同日期竣工, 旧楼的办公室翻新工程无论如何也无法开始。

24. 尽管如此, 审计委员会认为, 新的永久性 H 楼延迟竣工至少因租金收入损失而可能造成财务影响: 新楼竣工越晚, 可能从预算外供资的实体收取租金收入的时间也就越晚(另见 A/72/521, 第 124 段)。

25. 此外, 风险管理公司 2020 年 2 月的风险分析显示, 有 80%的可能性竣工日期会推迟到甚至 2021 年 1 月。

26. 2020 年 3 月 19 日, 地方政府日内瓦州指示, 日内瓦行政领土上的所有建筑工地应关闭至 2020 年 4 月 19 日。因此, 为防止冠状病毒病(COVID-19)蔓延, 工程从 2020 年 3 月 23 日起暂停施工, 并于 2020 年 4 月 29 日恢复施工。

1930 年代和 1950 年代历史建筑翻新工程的设计、采购和开工延误

27. 如审计委员会所报告(A/73/157, 第 124 段), 战略遗产计划小组打算在 2018 年 9 月 3 日之前就 1930 年代和 1950 年代历史建筑的施工合同发布完整的征求建

议书，从而可以在 2019 年 5 月 3 日之前授予合同。翻新工程原定 2019 年 7 月开始，2022 年 11 月结束。

28. 首批征求建议书文件已于 2019 年 1 月 23 日发布，其中包括大部分技术图和规格。第二批文件于 2019 年 2 月 6 日发布，其中包括进一步的技术文件。最后一批征求建议书文件已于 2019 年 2 月 21 日发布，其中包括作为投标人定价基础的合同草案和费用计划。

29. 延迟发布征求建议书的一个原因是设计公司延迟提交必要的设计交付成果(见 [A/73/157](#) 关于设计工作进度安排期限紧迫的第 121 段及其后各段)。

30. 此外，战略遗产计划小组选择通过采用创新的采购方法(有限竞争竞标流程和订约战略(有最高限价保证，并有激励性的“超支/节余”安排)来解决在表达意向流程中应者寥寥的问题。除其他外，联合国日内瓦办事处希望通过遵循这些战略，确保通过资格预审的供应商充分参与整个征求建议书流程，获得竞争性投标书。

31. 此外，由于将 6 个月的施工前服务期纳入建造合同(详情见下文第 87 至 101 段)，翻新工程的预计开工日期被推迟。

32. 翻新工程合同于 2019 年 11 月订立。根据合同，在预计为期 6 个月的施工前服务期结束并确定最高限价保证后，将开展建设工程。合同数据显示，整个工程的竣工参考日期为合同日期之后的 46 个月，这意味着将于 2023 年 9 月完成。

33. 虽然 1930 年代和 1950 年代历史建筑的翻新工程合同已经签署，但仍需在施工前服务阶段结束前，就合同关键问题如最高限价保证、风险拨备的未分配部分包括其使用条件等开展谈判。由于这些问题对获利能力和项目成本有直接影响，谈判可能会变得困难。

34. 审计委员会认为，谈判有可能要么失败，要么谈判所需时间比原定计划长，要么谈判的商定结果对项目范围、时间表和(或)费用产生负面影响(另见下文关于有必要制定缓解这种风险的战略的第 57 至 62 段)。

35. 在施工前服务阶段，承包商进一步勘测并进行广泛的项目规划，可能有助于降低由于历史建筑结构的意外限制或分包商协调不足等原因造成的执行风险。然而，此类风险不会完全消除。其他一般性风险如设计错误、承包商表现不佳、与会议日程冲突以及利益攸关方要求发生变化等也继续存在。

36. 因此，风险管理公司发布的 2020 年 2 月风险报告表示了一定的关切，即承包商可能无法在 2020 年 5 月 15 日之前完成施工前服务协议内容。

37. 在编写本报告时，尚不能确定 COVID-19 大流行对历史建筑翻新工程的影响程度。然而，由于提供历史建筑施工前服务的承包商主要位于意大利北部，至少这项服务很可能会延误。

1970 年代 E 楼翻新工程的延误

38. 1970 年代 E 楼的翻新工程，包括拆除办公楼，将是战略遗产计划工程的最后一部分。

39. 在 1930 年代历史建筑翻新工程的采购工作中吸取了教训，E 楼的工程合同也将包括施工前服务期。这段期间计划持续 12 个月，期间承包商还将提供技术设计(“设计和建造”合同)。

40. 根据这一办法，翻新工程合同意向书征集工作应于 2020 年 2 月开始，合同应于 2021 年 8 月签署。因此，翻新工程本身安排在 2022 年 8 月至 2024 年 8 月。

41. 征求意向书无法于 2020 年 2 月发布，改为预计于 2020 年 5 月发布。

42. E 楼翻新工程征求意向书晚于原计划时间 2020 年 1 月发布，并不必然意味着翻新工程将晚于原定计划完成。然而，战略遗产计划小组将不得不加倍努力，避免进一步推迟进度，并寻找机会加快各项程序。

当前进度安排和进度方面的风险

43. 总而言之，2020 年进度安排与之前进度安排之间的主要偏差似乎是以下原因造成：新的永久性 H 楼工期延长、1930 年代历史建筑翻新工程延迟动工、E 楼招标流程推迟开展。1930 年代历史建筑翻新工程延迟动工，导致总体完成日期延迟。

44. 由于项目进度安排并没有包括一段较长的缓冲时间，新的永久性 H 楼、1930 年代历史建筑或 E 楼的工程若再有延误，可能会导致无法如期按目前进度安排的总体完成日期(即 2024 年 8 月)完成项目。

45. 因此，风险管理公司在其 2020 年 2 月的报告中预测，在置信水平为 80%的情况下，战略遗产计划项目将于 2025 年 5 月完成。

项目预算与费用

46. 大会在 2015 年 12 月 23 日第 70/248 A 号决议中核准了战略遗产计划的拟议范围、进度安排以及 2014 至 2023 年期间最高不超过 836 500 000 瑞郎的估计费用。这项决议基于秘书长关于战略遗产计划的第二次年度进展报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1)，因此该报告被认为是战略遗产计划项目的基线报告。

47. 自 2015 年以来，大会每年重新确认战略遗产计划估计费用的核定总额为 836 500 000 瑞郎。

48. 截至 2019 年 12 月底，战略遗产计划的总支出达到 171 317 852 瑞郎。这一数额占截至 2019 年底预计支出额 397 150 500 瑞郎(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1 号文件中的预测)的 43%，占核定费用总额 836 500 000 瑞郎的 20%。

49. 2015 年，预计 2015 至 2023 年项目期间的应急款和上涨费用总额为 143 997 600 瑞郎。2019 年，在 2019 年至 2025 年的项目剩余期间，应急款和上涨费用总额预计为 57 668 000 瑞郎。剩余金额 5 770 万瑞郎是截至 2019 年 9 月可用于支付未来可能增加的费用款的拨备。

50. 审计委员会认为，就工程剩余部分的价值而言，余下的应急款数额低，尤其是即将翻新万国宫，不可避免地会有不可预见的工程，导致产生额外费用。

结论

51. 根据 2020 年 2 月的资料，审计委员会既对项目能否及时完成也对其总体费用表示关切。审计委员会认为，战略遗产计划小组应优先处理这一问题。

C. 审计结果和建议

1. 以往建议执行情况

52. 审计委员会审查了以往建议执行情况，同时考虑到管理层 2020 年 1 月对审计委员会的审计报告(A/74/5(Vol. I)、A/73/157、A/72/5(Vol. I)和 A/72/5(Vol. I)/Corr.1)作出的最新答复。在审计委员会报告针对战略遗产计划所提的 22 项建议中，14 项(64%)已执行，6 项(27%)正在执行，2 项(9%)因时过境迁而不必执行。本报告附件二更详细地概述了针对审计委员会提出的建议采取的行动。

2. 项目治理

53. 中央支助事务厅海外房地产管理股制定了建筑项目管理准则，据此实施大规模建筑项目。2016 年，准则制定完毕并分发总部和总部以外办事处(A/70/697，第 23 段)。

54. 这些准则对风险报告作了详细说明。根据准则第 9.6.7 章，对于发生后需要财务缓解的风险，应留出项目应急备抵。

风险管理

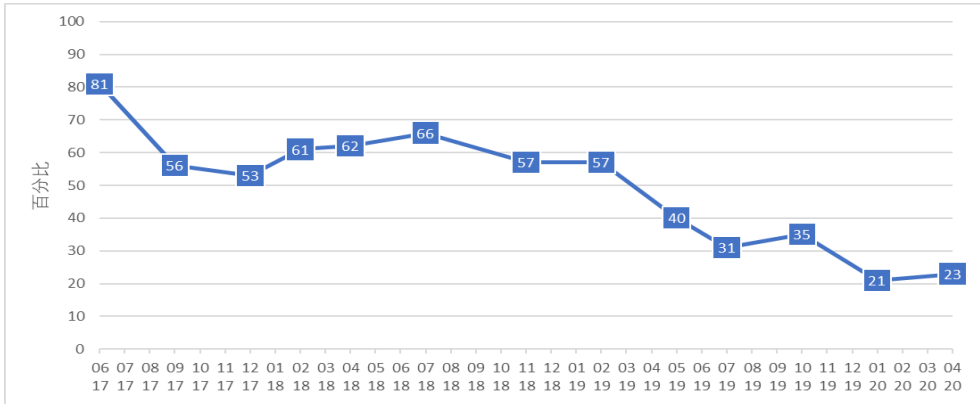
55. 战略遗产计划项目以两种不同的方式确定应急备抵：

(a) 战略遗产计划小组把应急备抵的数额定为核定预算减去最新基准费用估计数与上涨数之和所得数额。两者之差为应急款金额(预算内应急款)；

(b) 独立于战略遗产计划小组的独立风险管理公司通过迭代风险分析确定应急款金额。独立风险管理公司根据当前风险和项目不确定性估计造成的费用，模拟概率风险模型并说明总体概率费用敞口。独立风险管理公司计算了全部完成该项目所需的(基准费用估计数以外的)应急拨备建议水平。在预算内完成战略遗产计划的置信水平(或机会)在风险管理季度报告中报告。

56. 根据 2017 年 6 月以来的风险管理季度报告，在预算内完成项目的置信水平演变情况如图二所示。

图二
2017 年 6 月至 2020 年 4 月在预算内交付战略遗产计划项目机会的演变情况



资料来源：审计委员会。

减轻万国宫翻新工程风险

57. 审计委员会注意到，自 2018 年 8 月以来，在现有预算范围内交付战略遗产计划方案的机会几乎持续下降，从 66%降至 23%。

58. 2020 年 4 月，第 4 号风险管理季度报告(2019/2020 年度)指出，在预算范围内完成项目的机会为 23%，风险公司要求的应急款估计数为 7 750.3 万瑞郎，预计超支 3 349 万瑞郎，而项目小组要求的应急款估计数为 7 052.7 万瑞郎，预计超支 2 637.9 万瑞郎。

59. 此外，该报告还列出了这个方案面临的 10 大风险。审计委员会注意到，在“翻新”方案领域的五个风险中，有三个直接或间接与历史建筑翻新合同中的最高限价保证和合同条款有关，最高限价保证和合同条款将在施工前服务结束时商定。这些风险是：

- (a) 延迟商定最高限价保证或因无法达成一致而退出合同(REN1-1478)；
- (b) 投标定价/调整中的错误/疏漏(REN1-1482)：投标书中预期的节省可能并不合理；
- (c) 未记录在案的维修内容(REN1-1489)：翻新招标的内容以技术设计和相关图纸为基础，其中可能不包括翻新所需的所有工程，例如对现有建筑的构造和结构进行杂项维修，这些维修内容可能会随着工程期间进一步勘测以及建筑物打开而暴露出来。

60. 审计委员会注意到以下风险：

- (a) 翻新合同中仍待签订的最高限价保证价值和合同条款将主要取决于翻新工程要开展的程度。施工前服务可能会发现未记录在案的维修内容。因此，翻新工程量可能会增加；

(b) 即使已完成施工前服务阶段，可能仍有未记录在案的维修内容未被发现，而待翻新工程实际开始施工后，才可了解需要开展的翻新工程的全部范围。如果没有额外补偿，承包商可能不准备承担这一风险；

(c) 最后，投标书中预期的节省可能无法实现。

61. 考虑到这些风险，最高限价保证的价值可能高于签订翻新合同时的假设。审计委员会原则上认为，施工前服务阶段结束时可能出现三种情况：

(a) 不会订立最高限价保证协议(例如，因为总承包商要求的有保证的最高限价太高，战略遗产计划负担不起)；

(b) 需要开展更多谈判，以便就最高限价保证和合同条款达成协议；

(c) 订立最高限价保证协议。

62. 第一种和第二种情况将导致方案长期延误和昂贵得多的成本。

63. 虽然审计委员会认识到战略遗产计划小组已经将重点放在翻新风险上，但审计委员会认为已采取的风险缓解措施依然不够。审计委员会还认为，需要进一步采取紧急重要措施，缓解“翻新”方案领域的风险，例如考虑后备方案。

64. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处制定更多风险缓解战略，以防出现最高限价保证价值高于假设的情况。

65. 管理层接受这项建议，并承认风险管理公司预测的在核定预算内完成核定战略遗产计划范围的置信水平下降。关于在历史建筑的拟议最高保证限价高于预算情况下的后备方案，根据第 70/248 号决议第十节第 5 段，联合国日内瓦办事处需要在缩减战略遗产计划范围之前向大会提交后备方案供大会核准。

挣值分析

66. 根据建筑项目管理准则第 11.4 章，挣值分析可用于确定项目执行情况。

67. 战略遗产计划小组在月度报告中向项目所有者、项目执行人员和纽约的全球资产管理政策处报告战略遗产计划的挣值。

68. 挣值分析是一项行业标准的项目管理技术，用于评估给定时间点的项目执行情况。挣值分析是在将工作包的进度和成本与计划进行比较基础上作出的。

69. 挣值分析使用三条关键的项目信息：

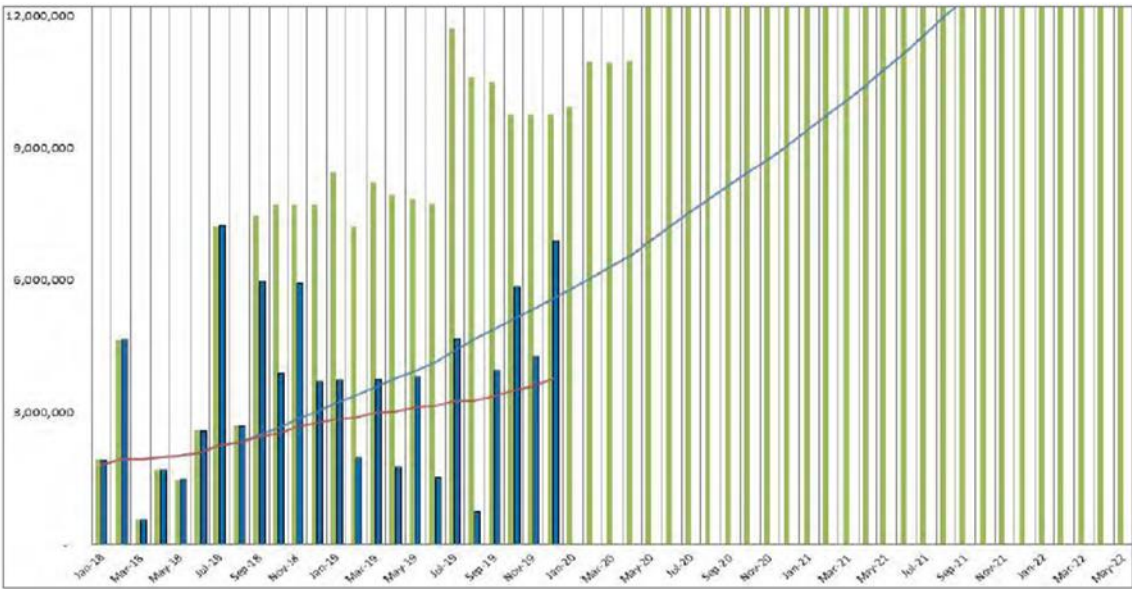
(a) 计划值，即预定将完成的工作的预算成本；

(b) 实际成本，即迄今已完成工作的开销；

(c) 挣值，即活动或工作包的预算乘以迄今的进度百分比。

70. 审计委员会评估了第 59 号月度报告(2019 年 12 月)中的“挣值曲线”图表。由于该项目将于 2022 年 3 月之后结束，而且成本将超过 1 200 万瑞郎，因此图表仅显示整个项目的一部分。

图三
挣值曲线



资料来源：战略遗产计划第 59 号月度报告(2019 年 12 月)。

71. 审计委员会注意到“挣值曲线”图表中的以下内容：

(a) 蓝色曲线代表计划值。这条曲线是截至给定时点该项目计划完成工程的累计计划成本。曲线对应图表中的浅绿色柱形，这些数额是在特定时点的计划支出；

(b) 红色曲线代表实际成本，显示截至给定时点项目累计花费的实际成本，包括已完成工程的所有应计成本。红色曲线对应图表中的深蓝色柱形，这些柱形代表在特定时点实际花费的数额；

(c) 没有绘制或标记挣值曲线。挣值曲线将显示以成本单位表示的截至某一时点已完成工程的累计百分比；

(d) 图表上没有图例。

72. 审计委员会了解到，红色曲线代表实际成本和挣值。根据建造合同，将按照经估算师认证证明的现场交付工程范围百分比向承包商付款。因此，迄今完成的合同范围百分比实际上与迄今发生的合同成本百分比相同。

73. 审计委员会认为，必须明确告知项目利益攸关方关于项目范围、进度安排和费用情况的信息。由于月度报告中的图表没有图例或其他说明，用户无法识别曲线和柱形的含义。需要对图表作出充分解释，以使用户理解所提供的信息并从中受益。

74. 审计委员会建议战略遗产计划小组在图表中添加图例或其他说明。

75. 管理层接受这一建议，并同意在月度报告中加入图例。

76. 此外，该图表没有提供对未来实际成本的预测。

77. 审计委员会认为，延长图表中红色曲线以显示对实际成本的预测，还将有助于用户了解未来项目进度安排的延误情况。延误是指时间线上蓝色曲线上特定数量的时点与(延长的)红色曲线上相同数量的时点之间的差异。

78. 审计委员会建议战略遗产计划小组延长图表中的实际成本曲线，以显示对实际成本的预测，并在编制月度报告时标明项目进度安排出现的延误情况。

79. 管理层接受这项建议，并打算研究每月以具有成本效益的方式纳入有意义预测曲线的最佳办法。

80. 总体而言，战略遗产计划将持续 10 年以上，涵盖新的永久性 H 楼和万国宫的多个设计和施工阶段。对于参与工程的工作人员和承包商而言，“新的永久性建筑”、“历史建筑(A、B、C、D 和 S 楼)”和“E 楼(包括拆除塔楼)”的建造合同是各自独立的项目。

81. 审计委员会认为，如果分别报告每个合同阶段的分析结果，项目月度报告的用户将能更好地评估项目执行情况。

82. 审计委员会建议战略遗产计划小组修订现有图表，在项目月度报告的章节中分别报告从翻新工程开始时起，每个合同阶段的实际成本和预算成本。

83. 管理层接受这项建议，并将在月度报告的项目状况章节中分别绘制单个建筑合同的项目状况图表。

84. 审计委员会认为，大会也将从纳入最新项目状况图表的秘书长报告中受益。

85. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处将项目状况图表纳入提交大会的报告。

86. 管理层接受这项建议。

3. 翻新工程订约战略

87. 如审计委员会报告(A/73/157，第 111-115 段)所述，管理层改变了历史建筑翻新工程的实施战略。新的实施战略是在工程招标前使历史建筑 A、B1、B2、C、D 和 S 楼的所有翻新工程设计达到全面技术设计的水平。这样，管理层采取了更传统的“设计-招标-建造办法”，而不是由承包商为翻新工程提供技术设计的“设计和建造办法”。管理层认为，实施战略的这种变化作为吸引更有竞争力的投标等手段，将大有裨益(A/72/521，第 60 段)。

88. 市场对翻新工程的资格预审过程反应平淡。只有数量有限的供应商通过资格预审。这导致相当大的风险，即没有合适的供应商提交可接受的报价。为了应对这一风险，并确保通过资格预审的供应商在整个征求建议书过程中充分参与，管理层采用了创新的采购和订约方法。经中央支助事务厅助理秘书长核准后，管理层启动了有限竞标流程，其中包括与每一投标者分别进行单独竞标对话，以及提交和评价临时建议书。

89. 此外，管理层决定，订约战略应遵循开放式办法，采取最高限价保证和激励性的“超支/节余”安排。最高限价保证协议将在价格范围内交付项目的风险从联合国转移到承包商。如果工程的实际成本高于保证的最高限价，承包商必须承担额外成本。通常在承包商能更好地监督和控制成本的建筑项目中采用这一机制。

90. 投标人在准备临时建议书时，应详细审查征求建议书的所有文件，其中包括 2 000 多张图纸、一份费用计划、一份 100 多页的合同草案和许多其他文件。初始时期从征求建议书文件编制完成开始到投标者提交临时建议书的最后期限为止，为期大约两个月。最终建议书将在大约一个月后提交。

91. 一些通过资格预审的供应商退出了招标进程。在对话过程以及在与联合国日内瓦办事处的通信中，其余供应商对拟议的项目最高限价保证合同表达了一些保留意见。

92. 供应商表示，他们不能接受与一步到位的最高限价保证合同类型有关的风险，因为以大约 2.5 亿瑞郎价格翻新一座旧建筑将导致不合理的风险分配。供应商表示，他们只能对可识别和可计量的事项作出承诺。供应商强调指出，在他们能够承诺最高限价保证之前，需要更多机会开展现场核查和调查等工作，以便验证费用计划、规格说明和图纸。

93. 为回应供应商的关切，管理层修改了订约战略。2019 年 5 月，管理层在建筑工程合同中增加施工前服务期，从而纳入了获得最高限价保证的第二步流程。在施工前服务阶段，承包商将与联合国合作，选定分包商、供应商和(或)咨询人。在最高限价保证达成之前，不会开始第一阶段的施工工程。建筑工程的原定竣工日期也相应推迟。在 2019 年 11 月 15 日合同签署之日，施工前服务费用、间接费用、利润和前期费用已经敲定，由此最高限价保证将在施工前服务阶段之后确定。根据合同，双方应以合同修正案的方式将最高限价保证记录在案。双方应尽最大努力在合同订立之日起 6 个月内商定最高限价保证。

94. 审计委员会注意到供应商的答复强调指出，潜在承包商需要在合理基础上计算价格。

95. 审计委员会认为，有几种办法可以确保建筑公司能够适当确定价格。一种办法是解除承包商承担的某些风险。另一种办法是使公司能够控制或至少能够全面评估风险。例如，有一类使承包商免于承担某些风险的合同称为单价合同、(重新)计量合同或工程量清单计价合同。此类合同包含一份工程量清单，其中提供招标文件的图纸和规格说明中确定的工程物项的估计数量。双方商定各物项的单价(如 1 米特定管道或挖掘 1 立方米土壤的价格)。实际付款由实际所需单位的数量乘以相应单价确定。如果所需单位数量超过估计数量，联合国需要根据商定单价支付额外单位的费用。因此，联合国承担其数量估计与现实不符的风险。承包商承担实际单位成本上涨的风险。

96. 其他类型的合同使承包商在控制和评估风险方面处于更有利的地位。一个例子是由承包商负责技术设计的“设计和建造”办法。较长的施工前阶段既可以使承包商熟悉项目风险并改进设计，也可以为更准确地计算价格奠定良好基础。

97. 哪种订约战略最为适合，需要按照个案的具体情况进行权衡。不过，审计委员会认为，应避免承包商承担大部分风险却无法控制和适当评估风险的战略，因为这可能会产生弊端，例如抑制公司投标或在价格中计入大量风险溢价。

98. 关于征求建议书最初的订约战略，事后看来，就承包商需要承担的风险与其控制和评估风险的机会两者比较而言，对市场并不具有吸引力。承包商控制和评估风险的手段受到很大限制，因为大部分设计和工程量估计都由战略遗产计划小组提供。此外，最初允许投标人熟悉大量征求建议书文件和项目的时间相当有限。然而，投标人必须承担最高限价保证的风险，而这一价格在工程量超过估计数的情况下也不会调整。

99. 审计委员会认为，修改订约战略以实行两阶段办法(即在施工前服务阶段之后确定最高限价保证)的决定意味着承包商面临的风险和机会比最初的办法更加平衡。不过，这种订约办法带来了具体挑战，因为在实际订立合同后，仍需就各种主题进行谈判。

100. 关于翻新建筑工程的今后采购事项，审计委员会建议联合国日内瓦办事处吸取经验教训，从一开始就执行适当平衡的订约战略。此类战略将进一步确保潜在合格承包商选择参加投标并提交竞标，同时又不会给联合国带来过大的风险。

101. 管理层接受这项建议，并同意经修订的订约战略使合同更加平衡。管理层还认为，采取经修订的订约战略是成功完成招标流程和通过竞争选拔合格承包商的重要促进因素。管理层已经开展了总结经验教训的工作，以便将这一经验纳入 E 楼翻新工程的订约战略。

4. 项目进度安排

102. 审计委员会在 2017(A/72/5(Vol.I)和 A/72/5(Vol.I)/Corr.1)、2018(A/73/157)和 2019 年(A/74/5(Vol.I))关于战略遗产项目的报告中指出，审计委员会认为项目进度安排中的假设相当乐观。这些假设涉及以下关键活动：

(a) 根据承包商提出的在较短时间内竣工的提议，新的永久性 H 楼的建造时间由 30 个月缩短至 27 个月；审计委员会表示，除其他外，缩短的时间表没有考虑到意外情况的可能性(A/72/5(Vol. I)和 A/72/5(Vol. I)/Corr.1, 第 409 至 411 段)；

(b) 历史建筑 B2、C、D 和 S 楼的技术设计和招标文件制作的时间少于 6 个月；审计委员会认为，鉴于 A 楼和 B1 楼的设计出现延误，而且 B2、C、D 和 S 楼原先估计的技术设计执行期为 8 个月，因此无法遵守这一紧迫时间表的风险很高(A/73/157, 第 126 和 132 段)；

(c) 历史建筑翻新工程的采购程序期限(即从发出征求建议书至开始动工期间)由 301 天缩短至 250 天；审计委员会认为，考虑到将与投标人进行密集对话，历史建筑翻新工程的其他采购程序的期限似乎相当短(A/74/5(Vol. I), 第 501、502 和 508 段)；

(d) 2023 年底项目全面竣工；审计委员会指出，2019 年 1 月的项目分期计划仍然显示将在 2023 年全面竣工，但考虑到历史建筑翻新工程的采购程序、设想的 H 楼的分阶段接管程序以及在与历史建筑结构有关的意外限制等方面缺乏缓冲期，该计划有可能难以实现(同上，第 507 至 509 段)。

103. 审计委员会指出，事实证明，项目进度安排的这些假设实属乐观：

(a) 按经修订的合同竣工日期 2020 年 7 月 15 日计算，新的永久性 H 楼的施工期至少为 34 个月而不是 27 个月。延长工期的原因之一是为实施灵活工作场所安排修改了内部布局。另一个原因是遇到意想不到的土壤条件，因此需要进行更多地面勘测并重新设计建筑物地基。战略遗产计划目前的评估是，承包商无法按照目前合同规定的里程碑完成工程；

(b) 历史建筑 B2、C、D 和 S 楼的技术设计和招标文件需要数次修订和补充，历时半年多。即使不考虑修订和补充所用时间，只考虑设计公司提交一套技术设计和招标文件的第一天，设计期也比预期时间至少长 3 个月；

(c) 从首次发出征求建议书到 2019 年 11 月 15 日签订建造合同为止，用时 296 天，而不是 250 天。大部分建筑工程本身定于六个月后开始，以便开展合同规定的施工前阶段工作。开展施工前阶段工作是为了回应投标人在采购程序期间提出的关切。在此阶段，承包商将与战略遗产计划小组合作，选定分包商、供应商和(或)咨询人，使项目范围能够在合同定价范围内交付(见翻新工程合同附表 16，第 1.2 和 1.3 段)。作为施工前服务的结果，将商定最高限价保证；

(d) 战略遗产计划小组进度安排中的项目全面竣工日期从 2023 年底推迟到 2024 年 8 月底。

104. 审计委员会认为，以过于乐观的假设为基础并以无法实现的目标为导向的进度安排可能会引发更多风险。例如，如果不给公司足够时间熟悉项目、准备投标和履行合同，可能会抑制公司竞标。如果不能按时获得所需办公空间，按照已通知的竣工日期作出安排的租户可能会措手不及。因此，审计委员会认为，项目进度安排必须以切合实际的假设为基础，并以可实现的目标为导向。如果可实现的目标偏离最初必须实现的目标，则应以透明和及时的方式加以传达。

105. 审计委员会建议战略遗产计划小组避免对时间框架过于乐观，继续努力确定并通报稳妥的项目进度安排。

106. 管理层接受该建议，并已开始实施。管理层同意，现实可行的进度安排至关重要，并认为预测的未来时间框架虽具挑战性，但根据目前掌握的信息，仍可实现。管理层承认，如果建筑物存在未被预见的问题，进度安排中的浮动时间可能不足。管理层继续与风险管理公司协调跟踪进度风险，并寻求缓解策略，以尽可能减少延误并弥补时间。进度延误已透明、及时地通报给项目所有人、指导委员会和大会。

5. 建筑信息建模

107. 采用建筑信息建模的方法，可在所修建设施的设计、工程、施工和运行过程深入使用计算机技术。这一方法的另一目标是，让建筑项目的项目所有人、设计师、施工专业人员、承包商和最终用户实现无缝对接。其基础理念是，在所修建设施的整个生命周期内，从早期概念设计和细节设计阶段开始，到施工阶段和更长的运行阶段，持续使用数字建筑模型。通过建筑信息建模，项目团队可以创建一个共享项目，该项目集合各方信息、拥有最佳实践程序和多维度模型。

执行战略

108. 2014 年 10 月，联合国日内瓦办事处与设计公司签署合同，要求在战略遗产计划项目中实施建筑信息建模方法。该要求已列入 2017 年 9 月与建筑公司签订的合同。

109. 鉴于以上事实，建筑信息建模已投入使用近五年。

110. 审计委员会注意到，战略遗产计划小组在 2019 年移交了新的永久性 H 楼施工项目的前两个部分。第三部分，即新的永久性 H 楼本体，预计将于 2020 年移交。因此，建筑运行和维护阶段已经开始。

111. 然而，审计委员会未发现以下方面的评估：(a) 战略遗产计划项目移交后，维护建筑信息模型所需的人员和额外费用；(b) 如何将建筑信息模型中收集的宝贵信息与使用中的软件，特别是与“团结”系统相对接。联合国总部实施了“团结”项目扩展部分一期和二期，涵盖房地产、会议和活动管理等广泛功能。

112. 此外，审计委员会注意到，联合国日内瓦办事处尚未阐明在战略遗产计划项目施工阶段完成后，应用建筑信息建模可实现哪些效益，例如，如何使用和维护建筑信息模型以处理运行和维护问题。

113. 审计委员会认为，关于如何应用建筑信息建模方法的战略很重要，在施工后的长期维护阶段尤其重要。此类战略将促进高效地、以目标为导向地执行建筑信息建模方法。这将使所有项目利益攸关方，特别是联合国日内瓦办事处，能够更好地理解和使用该方法，并利用竣工模型。¹ 例如，其中一个战略目标可以是，使用建筑信息模型更好地为运行做准备，并提高维护水平。审计委员会还认为，该办事处可以阐明如何将建筑信息模型中的信息与“团结”系统相对接，以避免重复。

114. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处阐明并记录一项前瞻性横向战略，说明建筑信息建模方法如何在万国宫建筑物整个寿命期内为该办事处提供支持。

115. 管理层接受该建议。管理层认为，可利用移交文件和程序作为载体，将建筑信息模型和战略转移到联合国日内瓦办事处当前的业务中。在移交期间，尤其是设施管理科将继续完善将建筑信息模型纳入当前业务程序的过程。由于建筑信

¹ 竣工模型是建筑物的数字模型，记录建筑物“如其实际建成”的实际状况。

息模型预计十分复杂，该科需扩大此方面专业能力，并进行重组，以增加其工作人员队伍中的相关资源。该科或许还必须探索订立一份服务合同的可能性。因此，管理层认为，此类战略中应纳入的诸多要素已经具备，可形成一项建筑信息建模横向评估。

合同要求

116. 2014年3月，联合国日内瓦办事处请程序管理服务公司提供一名建筑信息建模专家，但未提出具体要求。根据2015年合同的修正，该专家职责包括“酌情在建筑信息模型内进行设计审查”。2016年1月，一名行政程序员加入程序管理服务公司。根据程序管理服务公司的月度合同报告，行政程序员将在2016年3月和4月审查建筑信息模型。2018年6月，进一步的合同修正在一名高级建筑师的任务要求(建筑信息建模)中规定了这些任务。

117. 审计委员会评估了程序管理服务公司是否履行了与建筑信息建模有关的合同任务。

118. 审计委员会注意到，2014年和2015年的合同修正没有明确规定建筑信息建模专家应执行哪些任务。直到2016年，拥有建筑信息建模知识的新行政程序员才开始执行与建筑信息建模相关的任务，而这些任务并未列入行政程序员合同中的工作要求。此外，审计委员会注意到，联合国日内瓦办事处直到2018年才具体说明建筑信息建模管理人员的任务。

119. 审计委员会认为，程序管理服务公司没有按照2015年的合同审查建筑信息模型，因为该公司没有建筑信息建模专家。因此，直到2018年专门从事建筑信息建模的高级建筑师履职时，战略遗产计划小组才能适当审查设计公司创建的建

筑信息模型的质量。

120. 管理层表示，在2018年前，在可行性和概念设计阶段，审查建筑信息模型是一项相对较轻的任务，因此，该工作由战略遗产规划小组一名成员(即所述建筑师(P-4))牵头完成，并由设施管理科的运行专家建筑师提供支助。所述行政程序员于2016年聘用，负责项目管理应用程序的行政管理相关任务，而非执行建筑信息建模任务。2018年，由于工作人员更替，加上建筑师工作量增加(因为翻修的施工和技术设计同时进行)，以及建筑信息建模详细程度提高，需要征聘一名专家咨询人接管这项工作。在此背景下，2017年获得建筑信息建模硕士学位的行政程序员出任高级建筑师的新职位。

121. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处继续将以往经验教训纳入今后征聘长期使用建筑信息建模所需专家的进程，以便利甄选进程。

122. 管理层接受将以往经验教训纳入招聘技术专家等未来活动规划的建议。

模型核准

123. 根据合同，设计公司除其他外，负责开发建筑信息模型，并将其移交至建筑公司，作为下一步施工和未来运行及维护的基础。

124. 作为合同义务，设计公司“应制定一套关于项目整体可行性研究的综合文件”，然后进行三个连续阶段的设计：(a) 概念设计；(b) 细节设计；(c) 技术设计。在所有设计阶段，模型应作为所有设计贡献者交换设计信息的平台，并作为能效、空间利用和无障碍环境以及成本管理模拟的基础。建筑信息模型详细程度决定建筑模型几何组成可达到的不同细化程度。此外，在联合国日内瓦办事处发出书面通知说明设计阶段获得 100% 批准前，不应认为单一设计阶段已完成。

125. 审计委员会注意到，战略遗产计划小组只能为新的永久性 H 楼的技术设计提供信息模型，而不能为概念设计和细节设计提供数字模型。此外，战略遗产计划没有记录模型在概念设计和细节设计阶段结束时是否获得批准。此外，与设计公司的合同没有规定建筑信息模型在每个设计阶段结束时应达到的详细程度。

126. 审计委员会认为，必须在每个设计阶段结束时检查建筑信息模型的进度和质量，以避免设计错误，并持续跟踪建筑信息模型进度。

127. 审计委员会建议战略遗产计划小组通过分别核准战略遗产计划项目其余部分的数字建筑模型，在每个设计阶段结束时记录数字模型的设计进度和质量。

128. 管理层接受该建议，但注意到除 E 楼外，所有其它建筑的概念和细节设计阶段已完成。指示设计团队继续进行技术设计，表明战略遗产小组对建筑信息模型足够满意，可继续推进。此外，已针对历史建筑召开了一次正式会议，并签核了细节设计和连带费用跟踪的数值。将针对 E 楼的细节设计举行一次类似的会议并完成签核工作。

模型责任

129. 设计公司制定建筑信息建模管理计划，该计划界定建筑信息建模在施工阶段的适当用途。建筑公司使用建筑信息模型时，必须遵守的若干条件如下：

- (a) 新的永久性 H 楼和万国宫翻修合同文件不包括建筑信息模型；
- (b) 设计公司对开发的建筑信息模型及其中包含的数据和(或)信息准确性或完整性不承担任何责任；
- (c) 设计公司对开发的建筑信息模型中的错误和(或)遗漏不承担任何责任；
- (d) 承包商全权负责验证使用设计公司提供的建筑信息模型创建的所有结果的准确性。

130. 战略遗产计划小组审查了建筑信息管理计划，该计划已纳入与建筑公司的合同。

131. 审计委员会注意到，战略遗产计划小组同意设计公司不仅将建筑信息模型移交至建筑公司，而且将模型质量的主要责任移交至建筑公司。

132. 审计委员会认为，建筑信息模型的责任应始终与其提供者挂钩。

133. 审计委员会建议，战略遗产计划小组应确认在所有设计和施工阶段，至少在 E 楼翻修过程中，建筑信息模型的各自提供方应对其模型质量负责。

134. 管理层接受该建议，并确认 E 楼的技术设计将由主承包商而非设计公司进行。因此，一旦开始技术设计，主承包商将接管模型的责任。

模型质量

135. 建筑信息模型包含建筑物的规划、建造和运行相关信息。建筑信息模型还包括三维单一模型，例如建筑模型、机械模型、电气模型或结构模型。

136. 设计公司必须构建并交付准确的尺寸、形状、位置和方向等模型元素，并保证适当的详细程度。此外，建筑施工及未来对竣工建筑的维护离不开精确开发的建筑信息模型。因此单一模型需要具有相同的项目基点，² 只包含它们自己的技术组件和必要信息，得到适当更新，并包含施工所需的所有适当维度。

137. 设计公司将在新的永久性 H 楼的建筑信息模型移交至战略遗产计划小组。对建筑公司而言，这些模型是新的永久性 H 楼采购过程和施工工程的基础。

138. 审计委员会注意到，设计公司设计的建筑信息模型在概念和细节设计阶段存在部分错误。例如：

- (a) 创建的模型中将三台变压器误为气体发生器；
- (b) 电气元件显示在建筑信息结构模型中；
- (c) 不同建筑信息模型的项目基点有差异；
- (d) 建筑信息模型中的类型信息或技术属性使用不同语言。

139. 此外，设计公司向建筑公司移交了包含机械、电气和管道的单个建筑信息模型。审计委员会认为，机械、电气和管道信息集中于一个模型，会非常复杂，不便于查看。由于数据量大，密集的信息可能会影响模型大小，进而影响模型运行状况。

140. 审计委员会承认，战略遗产计划小组一直在与设计公司合作，逐步提高建筑信息模型质量。战略遗产计划小组发现了这些错误，并要求设计公司予以纠正。

141. 审计委员会认为，移交至建筑公司的设计模型中如果遗留任何不准确之处，都可能危及施工阶段结束时移交的竣工模型的质量。而且，竣工模型质量欠佳不利于使用模型进行运行和维护。但是，战略遗产计划小组可定期审查并评论主承包商更新的模型，可随着施工的进行以这种方式解决上述问题。

142. 审计委员会建议战略遗产计划小组继续努力，确保整个战略遗产计划项目建筑信息模型的高品质。

143. 管理层接受该建议，并确认将继续采用适当的合同管理措施，以确保实现合同中的应交付成果。

² 项目基点定义了项目坐标系的原点。

6. 节能

144. 秘书长在 2011 年关于战略遗产计划的报告中强调了更新建筑物外表和机电系统以减少能源消耗费用的重要性。联合国日内瓦办事处的行动，包括实施战略遗产计划，预计将使万国宫(A、B、C、D、E 和 S 楼)的能源消耗减少约 25%(A/66/279, 第 11(c)(4)段)。因此，降低能源消耗是战略遗产计划项目的主要目标之一。

145. 2015 年，大会核准了战略遗产计划的拟议范围、时间表和估计费用。此时，万国宫的节能措施已完成，资金来自 5 000 万瑞郎的捐赠。这项工程于 2014 年完成，包括维修部分屋顶和窗户、照明优化、安装太阳能电池板及更换某些通风设备。根据秘书长关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的报告(A/68/372)，东道国这一捐赠帮助缩小了战略遗产计划的范围，并减少了翻修项目的总费用。

146. 审计委员会在其 2018 年报告(A/73/157)中建议管理层考虑将开始实施战略遗产计划作为减少能源消耗的基线。因此，管理层应将通过其他节能措施已实现的节能成果排除在战略遗产计划范围之外。

能源消耗

147. 2020 年 1 月，战略遗产计划小组向审计委员会提供与能源消耗有关的备忘录，向其告知在 2010 年基准上将万国宫能源使用量降低 25%这一目标的现状。其中一份备忘录的日期是 2018 年 11 月，另一份是 2017 年 10 月。

148. 审计委员会注意到，战略遗产计划项目小组除其他外：

(a) 调整了基准能源消耗，只考量万国宫的主要建筑(因此不包括莫塔大楼和威尔逊宫)；

(b) 确定 2015 年为能源消耗基准年，并相应调整节能目标；

(c) 更新新的永久性 H 楼与预期能源消耗相关的计算。

149. 审计委员会欢迎仅纳入万国宫主要建筑来计算节能的做法，以及将 2015 年作为节能基线的决定。这是迄今采取的重要步骤。然而，审计委员会认为，使用瑞士捐赠实现的节能成果在某些计算方面不一致，因此计算有瑕疵。

150. 审计委员会审查了新的计算方法，并希望就战略遗产计划小组计算节能的方法提出几个方面的意见。

151. 首先，审计委员会通过审查万国宫已实施节能措施的计算，注意到 2017 年备忘录的计算结果和 2018 年备忘录的修订计算结果有出入，尽管计算结果都基于能源账单并根据天气变化进行了调整。

152. 管理层同意并表示，2017 年 10 月和 2018 年 11 月间历史计算主要差异的原因是根据审计委员会先前的建议将计算范围缩小到万国宫(如第 148 段所述)。

153. 其次，审计委员会注意到，2017 年 10 月的计算与 2018 年 11 月的订正计算对未来能源使用的预测存在着差异。在这两份备忘录中，为了计算万国宫的(预期)节能效果，战略遗产计划小组比照新的永久性 H 楼的预期能源使用(能耗)，计算了 E 楼(包括将在翻修过程中拆除的 4 至 10 层)目前的能源使用(能耗)。根据战略遗产计划小组 2018 年提供的修订计算结果，新的永久性 H 楼的运营成本将比 2017 年 10 月用相同数据计算的成本低 14%。审计委员会在下表中总结了可能的结果。

关于能源使用量差异的数据

(千瓦时)

	据关于能耗的备忘录，新的永久性 H 楼和 E 楼塔楼	
	2018 年 11 月	2017 年 10 月
E 楼塔楼运行所需的能源使用量	8 886 602	8 886 602
新的永久性 H 楼运行所需的能源使用量	3 389 395	3 934 073 (与 2018 年相比+14%)
与新的永久性 H 楼相比，E 楼塔楼的能源使用量减少	5 497 207	4 952 528

资料来源：2020 年 1 月 20 日的电子邮件。

154. 管理层表示，2017 年和 2018 年数值之间的差异是由于新的永久性 H 楼的布局改变为支持灵活工作场所战略的开放式布局。这是该项目的重大变化，预计将导致根据东道国(瑞士工程师和建筑师协会)标准预测的能源使用量减少。

155. 审计委员会强调，降低能耗是战略遗产计划项目的主要目标之一。因此，拥有关于已实施的节能措施的可靠、透明和可理解的数据以及关于预期能源使用的计算，具有至关重要的意义，否则就无法衡量通过执行战略遗产计划实现的能源节约情况。

156. 审计委员会注意到迄今在完善能效计算方面取得的进展，并注意新的永久性 H 楼的布局变化导致有关方面对项目其余部分的预测作了修订。

157. 审计委员会建议管理层进行进一步的详细审查，继续进一步完善节能措施和预期能源使用的计算。

158. 管理层接受这项建议，并将继续完善对实际和预测节能情况的详细计算。

7. 灵活工作场所战略

159. 大会第 69/274 A 号决议请秘书长在正在进行的战略遗产计划的设计中纳入灵活工作场所战略，并在下一份关于战略遗产计划的报告中就此提出报告。大会第 70/248 A 号决议又请秘书长继续努力收集关于万国宫所有建筑物占用情况的数据，以便把空间利用率提高到已经确定的 700 个拟增加座位以上，方法包括设定最优化的空间利用率目标，并在下一次进度报告中报告在这方面采取的具体措

施。此外，秘书长的报告(A/68/372)列出 2 800 个当前工作空间和 3 507 个预测的最后工作空间。关于战略遗产计划的第四次年度进展报告(A/72/521)提到，有机会让该设施的能力超出战略遗产计划项目基线已包括的 700 个新增工作场所。

160. 审计委员会注意到，不同年度进展报告在列报建筑物的容纳能力时使用的术语不同。

161. 例如，基线报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1)规定预计工作空间总数为 3 500 个。然而，第四次年度进展报告指出，万国宫可容纳 3 500 名工作人员。

162. 此外，在像第四次年度进展报告(A/72/521)这样的同一份文件中，这些术语的用法也不相同。一方面，报告指出，“在空间效率方面战略遗产计划的最初目标包括占用率增加 25%，让万国宫内容纳的工作人员数从 2 800 增至 3 500”(第 18 段)。另一方面，报告指出，“有机会让该设施的能力超出战略遗产计划项目基线已包括的 700 个新增工作场所”(第 21 段)。

163. 管理层表示，在项目的初始阶段，在工作空间实际和预测数量与占用者实际和预测数量这两者之间核定的基线并无差别。

164. 审计委员会理解这些演变过程。然而，审计委员会认为，使用不同的术语会引起人们对不同心态的关注。在报告战略遗产计划项目建筑物的容纳能力时，尤其需要谨慎。这主要包括：在界定工作空间和占用者时，使用前后一致的术语对这两个词进行区分。

165. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处在秘书长的每一份年度进展报告中报告战略遗产计划实施后的预计占用者人数。

166. 管理层接受该建议。

167. 秘书长自第四次年度进展报告(A/72/521)以来，没有在年度进展报告中向大会通报工作空间的数量，只是在向第五委员会及行政和预算问题咨询委员会提交的补充资料中作了通报。

168. 2020 年 3 月，战略遗产计划小组向审计委员会提供了关于万国宫大院所有建筑物最新工作空间分配和未来容纳能力上限的数字。由于 E 楼仍在设计中，关于该楼的数字仅供参考。

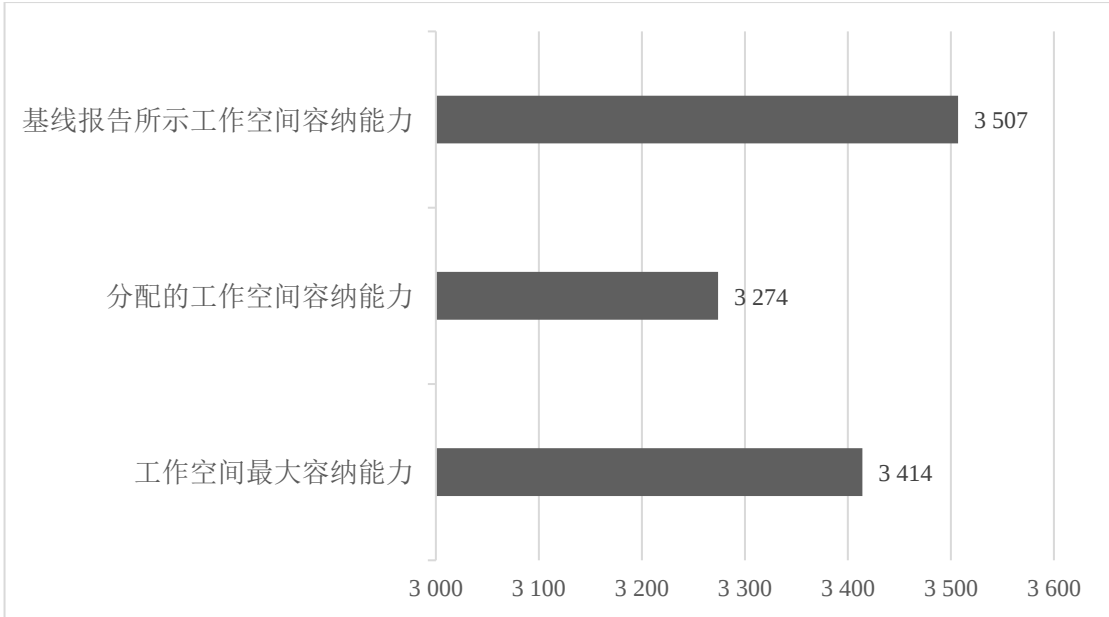
169. 所提交的数字显示，为万国宫大院建筑物分配了 3 274 个工作空间。在战略遗产计划项目结束时，这些建筑物最大容纳能力将达 3 414 个工作空间。这些工作空间将封闭式办公室、工作站和机动区内所提供的办公桌都包括在内。

170. 审计委员会注意到，这些数字表明，战略遗产计划结束时的的工作空间比基线报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1)中最初预计的 3 507 个工作空间少了 233 个。³ 即

³ 3 507-3 274=233 个工作空间。

使以最大容纳能力使用空间，预计的工作空间数量仍将比最初说明的少了 93 个⁴ (参见图四)。

图四
战略遗产计划结束时的预计工作空间数量比较



资料来源：审计委员会。

171. 审计委员会承认，所列数字可能会有变化，特别是在 E 楼的设计完成后。然而，审计委员会认为，重要的是以透明方式定期列报战略遗产计划结束时的预计工作空间数量，最好是在秘书长关于战略遗产计划的年度进展报告中列报。因此，审计委员会强调，需要保持透明度，以评估战略遗产计划项目是否以及如何达到秘书长报告所述的最初目标数字。

172. 管理层表示，灵活工作场所战略的适当应用导致办公桌面积减少，但协作空间、支助节点、会议室等的增加又抵消了这一影响。通过灵活工作场所战略，战略遗产计划小组打算在不考虑任何共用办公桌比例的情况下，在万国宫为 3 616 人提供办公空间。

⁴ 3 507-3 414=93 个工作空间。

173. 审计委员会认为,灵活工作场所战略使得在实行共用办公桌政策的情况下,工作空间的使用量增加。这反过来又导致使用工作空间的人数多于实际提供的工作空间数量。在此基础上,审计委员会得出结论认为,管理层应按照大会第 69/274 A 和 70/248 A 号决议的要求,对工作空间的数量和占用者人数加以区分。

174. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处在秘书长的每一份年度进展报告中报告战略遗产计划实施后的预计工作空间数量。

175. 管理层接受该建议。

8. 新的永久性 H 楼的消防出口数量

176. 根据瑞士的消防标准,新的永久性 H 楼的消防和安全策略要求设有以下数量的消防出口:

- (a) 容量上限 200 人: 三个出口,各 0.9 米;或两个出口,0.9 米和 1.2 米;
- (b) 200 多人: 好几个出口,每个出口至少 1.2 米;以及
- (c) 行政大楼和行业场所,无论人数多少,都留有 0.9 米的紧急出口。

6 层的消防出口数目

177. 2016 年底,6 层的总容纳能力为 174 个座位,包括封闭式办公室、工作站和机动区。2018 年 7 月的最新计算结果显示,6 层的座位数增加到 190 个,包括封闭式办公室、工作站和机动区。根据瑞士消防标准,200 人以上区域至少需要三个合格的消防出口。

178. 审计委员会注意到,除了封闭式办公室、工作站和机动区的 190 个座位外,6 个封闭式会议室的 38 个座位和休息区的 60 多个座位可供人们同时占用。

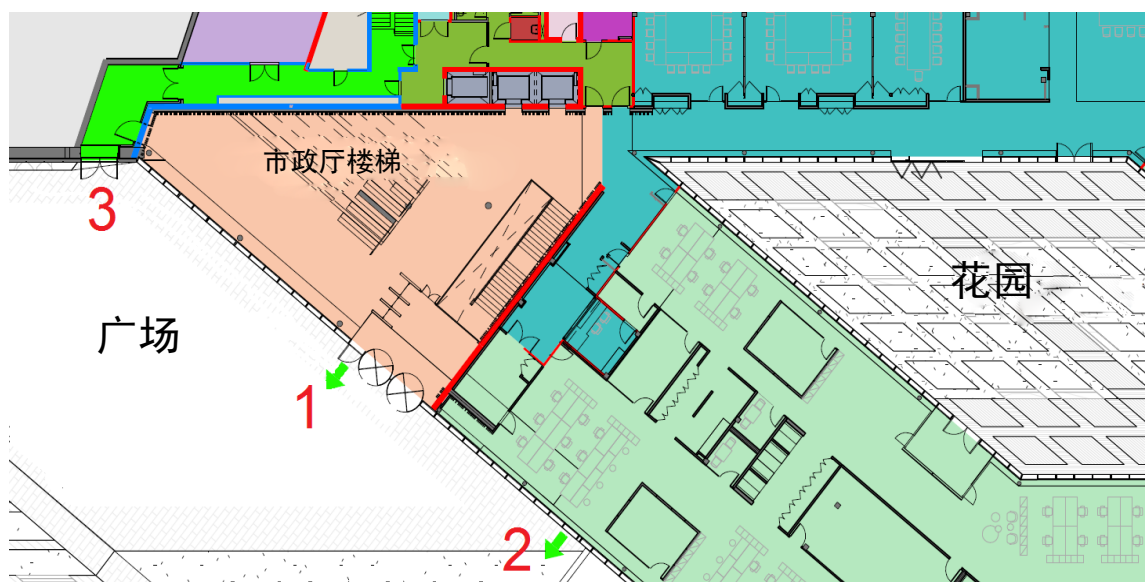
179. 此外,审计委员会注意到,6 层的设计没有显示直接通往大楼外边的疏散路线。唯一的消防出口是那一层的两个楼梯。

180. 审计委员会认为,6 层的总人数很容易突破 200 人的上限。因此,这将需要在 6 层设置第三个消防出口。

2 层市政厅的消防出口数量

181. 正门和市政厅大堂位于 2 层。市政厅有一个出口通往外面,标有数字 1(见图五)。3 号出口不是指定的消防逃生路线。此外,新的永久性 H 楼没办法通过窗户逃生,因为在紧急情况下幕墙立面打不开。

图五
市政厅大堂的消防出口



资料来源：摘自安全计划，2层，2019年1月18日。

182. 战略遗产计划小组表示：(a) 瑞士消防当局要求使用市政厅大堂者，不得突破 200 人的上限；(b) 通往上面一层的市政厅楼梯是市政厅大堂的第二个消防出口。

183. 审计委员会对安全计划中截至 2019 年 1 月 18 日所设计的消防逃生路线数量是否合适作了评估。根据瑞士行政大楼的消防标准，在紧急情况下，要求两个消防出口最多疏散 200 人。

184. 审计委员会注意到，2 层安全计划显示市政厅大堂只有一个消防出口。此外，第二条通往楼上的消防逃生通道是否会如战略遗产计划小组所说，在紧急情况下真的派上用场？审计委员会对此提出质疑。

185. 审计委员会认为，把 3 号出口当作第二个消防出口的疏散路线，要比通过市政厅楼梯上楼的路线更容易理解。

186. 管理层说，瑞士消防当局已经审查了消防安全战略，并颁发了建筑许可证，表明已予批准。此外，聘请了一名经瑞士当局批准的独立认证消防安全专业人员，以确保现场实施工作达到许可证的要求。

187. 审计委员会认为，特别是在实施灵活工作场所战略方面，应向瑞士消防当局通报每层的占有率上限目标，以确认是否达到瑞士的消防标准。这对于确保联合国日内瓦办事处安全运行新的永久性 H 楼而言，十分重要。

188. 审计委员会建议战略遗产计划小组评估消防出口的数量，特别是 6 层和市政厅楼梯的消防出口数量，是否符合大楼运行阶段所允许的人数。

189. 管理层接受该建议。管理层打算制定作业指南，以确保遵守占用率上限。

9. 在翻修工程前的对接和服务准备

190. 设施管理科隶属联合国日内瓦办事处中央支助事务处。该科负责万国宫及相关技术设施、机械、设备及其他装置的安全和可靠运转、维护、修改、改进、修缮和更换工作。

191. 在新的永久性 H 楼落成后,历史建筑物的翻新工程将开始分各个部分进行。其中一项内容是拆除技术性建筑系统,如供暖、卫生、电力、应急电源和照明设施,而这些系统都是相互连接的。由于是历史建筑,所以没有完整的技术建筑系统和竣工图纸。

192. 翻修合同说明了承包商在翻修工程期间关于业务连续性的活动和责任。合同除其他外规定,如果发生任何技术故障,承包商负责保持业务连续性。这也应适用于尚未开始拆除、因而仍在运作并由联合国日内瓦办事处设施管理科负责的部分。翻修合同没有详细说明承包商必须作出反应和(或)进行维修的时间点。

193. 审计委员会认为,针对仍在运作的部分发生技术故障情形的业务连续性战略需要加以澄清。审计委员会认为,在业务时间内,存在着工作中断的风险。此外,战略遗产计划小组应避免该小组、承包商和联合国日内瓦办事处设施管理科之间任何潜在的责任重复,并确保尽快消除运作中的部分的技术故障。

194. 审计委员会建议战略遗产计划小组设立一个工作队,处理仍在运作的部分的技术故障。工作队应由 3 至 6 名负责的技术人员(来自翻修工程承包商以及设施管理科、信息和通信技术处、安保和安全处)加上行政司的沟通管理员组成。

195. 管理层接受这一建议,并安排了定期性的业务协调会议,以确保相关利益攸关方之间进行协调,还明确了各自的作用和责任。为了具体管理业务连续性问题,2019 年 11 月成立的一个工作组已经制定了一个工作流程。

196. 审计委员会还建议战略遗产计划小组安排在翻修工程承包商和设施管理科之间订立一份书面协议。该协议应包括关键数据,如负责的技术人员姓名、紧急/服务电话号码、响应时间等。

197. 管理层接受该建议。最近制定的工作流程将成为翻修合同中现有业务连续性时间表的补充文件。该文件将描述项目过程中的流程(服务台号码、响应时间)并列出具体的姓名。

10. 可持续性

背景

198. 2015 年,大会通过了《2030 年可持续发展议程》,这是一项以 17 个可持续发展目标为基础的变革性行动计划。这些可持续发展目标是一项普遍议程,是指导直到 2030 年的全球和国家发展行动的总体框架。所有国家和利益攸关方将携手合作,共同执行这一计划。施工和建筑活动对环境有直接或间接的影响,因此对这些可持续发展目标中的九个目标会有影响。

199. 在建造、占用、翻修、调配和拆除期间，建筑物消耗能源、水和原材料，产生废物并排放可能有害的气体。这一事实推动了绿色建筑标准、认证和评级系统的建立，如能源与环境设计先导(LEED)，其目标是通过可持续设计减轻建筑物生命周期对自然环境的影响。

200. LEED 认证所依据的基础，是在已知既定做法和新兴概念之间达成平衡的能源和环境原则。总体而言，目标是减少与建筑系统、交通运输、水的隐含能耗、材料的隐含能耗相关以及适用情况下与固体废物相关的能源消耗和温室气体排放。可以在五个环境类别和两个附加类别中获得积分。

新的永久性 H 楼的隐含碳排放

201. 2016 年 3 月，战略遗产计划项目的设计公司争取为新的永久性 H 楼获得基于 LEED v4 的 LEED 金级认证。“LEED v4”于 2013 年 12 月生效，其中包括：“减少建筑物生命周期影响”积分，生命周期评估乃是选项之一。

202. 生命周期评估是一种工具，用于计算建筑材料的制造和运输、施工过程、与建筑物的占用和维护有关的活动、拆除和最终废物处理对环境的影响。此项评估支持在开始时作出的设计决定。

203. 2017 年 2 月，联合国日内瓦办事处将其可持续性要求从 LEED v4 改为 LEED v3。当时作出这项决定，是基于以下事实：

(a) LEED v4 的材料积分在瑞士市场上并不容易获得(产品环境和健康要素申报)；

(b) 室内环境质量积分在瑞士市场上也得不到(新的室内测试要求)；

(c) 还有一份完整的文件概述了 LEED v3 的国际替代合规路径，包括欧洲机械、电气和管道标准。当时，对于 LEED v4 而言，该文件还不存在；它是确保达到 LEED 标准的关键所在。

204. LEED v3 没有关于“减少建筑生命周期影响”的积分。因此，设计公司没有进行生命周期评估，来确定环境“热点”和更加绿色环保的替代方案。

205. 在这方面，审计委员会提请注意以下事实：2018 年，建筑施工和运营占全球最终能源使用量的 36%，占能源相关二氧化碳排放量的 39%。⁵ 这是基于这样一个事实，即：用于建造建筑物的产品和材料在制造、运输、安装、维护和处置过程中，会产生隐含碳排放。这些排放大部分是水泥和钢铁制造所造成的，其工业流程排放量大，使用量大。铝、玻璃和保温材料是次要的贡献者。因此，建筑物的碳排放乃是全球应对气候变化工作的一项关键内容。

206. 从简单的设计到规范，减少隐含碳排放的方法有很多。应该进行仔细分析，以确保总体上减少碳排放。第一步是确定碳“热点”，即对建筑物隐含碳排放贡献最大的材料或系统。

⁵ 国际能源署，《2019 年全球建筑物和建筑状况报告》(联合国环境规划署，2019 年)。

207. 审计委员会认为，战略遗产计划小组采用了减少混凝土用量的良好办法，即在施工阶段同意承包商提出的价值工程建议，用木梁取代所有预制混凝土梁(重达 284 000 吨)。

208. 不过，本来还可以考虑更多的一些因素，例如，规划时即使用更轻的木梁，这样也可以削减混凝土基础和柱子的负荷。此外，幕墙立面由 1 650 个铝制立面构件组成，而铝约占全球二氧化碳排放量的 1%。因此，本来是可以为新的永久性 H 楼的外墙找到更绿色环保的替代方案的。

209. 在这方面，审计委员会要强调，在项目的关键阶段，从设计、采购和施工过程开始，直到实际完成，都必须讨论低碳选项。此外，还应将生命周期原则纳入设计、采购和施工过程。隐含碳是生命周期评估中的一个重要影响类别。因此，进行生命周期评估可以支持关于隐含碳的决策。这使有关各方能够作出积极的改变。

210. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处在规划和建造未来建筑物时评估和实施降低碳排放的措施，从而也考虑到生命周期评估。

211. 管理层接受这项建议；通过采取措施在战略遗产计划项目的范围、预算和进度安排提供的机会范围内降低整个项目的碳排放量，该项建议已予实施。管理层打算在有足够的前期预算和人力资源的情况下，在未来的建筑物设计中继续这样做。

可再生能源生产

212. 秘书长在关于战略遗产计划的第六次年度进展报告(A/74/452)中表示，翻修万国宫将提高太阳能电池板的发电量。此外，新的永久性 H 楼顶上的新太阳能电池板将产生额外电力。

213. 2013 年，一笔捐款让万国宫屋顶安上了太阳能电池板。

214. 审计委员会注意到，战略遗产计划小组不会在万国宫屋顶安装额外的太阳能电池板。此外，包括新的永久性 H 楼在内的万国宫大院屋顶上的所有太阳能电池板每年产生的能源不到大院总能源消耗的 2%。

215. 审计委员会认为，战略遗产计划的能效战略可以更有成效。在这方面，应考虑到第 73/236 号决议，大会在该决议中促请秘书长在联合国所有设施中推广可再生能源。

216. 审计委员会认为，在建筑项目的前期规划阶段进行的生命周期成本和生命周期评估分析可以评估能效战略将如何影响建筑物的整体寿命。通常，在建筑设计中没有投入足够的精力或投资来提高建筑物的能效；因此，在建筑物的运营阶段经常产生效率非常低下的情况。

217. 通过在早期设计阶段进行生命周期评估和生命周期成本分析，联合国日内瓦办事处可以明确合理的经济和环境设计决定，以开发更可持续的建筑物。

218. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处尽可能将使用更多可再生能源纳入万国宫大院今后的建筑设计。

219. 管理层接受这项建议，但须有足够的前期预算和人力资源。

LEED 光污染

220. LEED 可持续场地得分部分涉及与建筑景观、硬景观和外部建筑问题相关的环境问题。LEED 可持续场地因减少光侵入和天空辉光的数量可得一分。天空辉光是从无遮挡的灯发射到夜空的不必要光。减少光污染可以保全和保护夜空的自然和文化遗产。

221. 此外，如果仅按照安全性和舒适性的要求对各区域照明，则外部照明可以得分。另外，照明功率密度不得超过从暗一区(如公园、林地和农村地区)到高四区(主要大都市区的高活动商业区)的分区标准。

222. 设计公司将在新的永久性 H 楼划入二区阿丽亚娜公园 LEED 界限内，那里最多允许 2% 的上行照明。然而，设计公司表示，由于有外墙照明和对树木的上行照明，无法达到最高 2% 的上行照明要求。因此，在这一类别中不能得分。不过，在新的永久性 H 楼及外部区域使用发光二极管照明，将减低照明功率密度。

223. 审计委员会赞赏使用发光二极管灯，将其作为节能方面的一项积极发展。然而，设计公司计划在新的永久性 H 楼的外部景观、外部楼梯和屋顶安装 555 个灯具，其中约 180 个灯具是上行灯，将产生超过 40% 的上行照明，而二区设想的是 2%。安装更多和更亮的灯，可能会损及前述节能。

224. 审计委员会认为，应推广智能使用人工照明，尽量减少天空辉光，避免对人类和野生生物造成干扰视觉影响。因此，灯具安装方式应尽可能保护环境，顾及健康和安全要求。

225. 审计委员会建议，战略遗产计划小组在设计所有人工照明装置时，应满足照明要求，同时尽量减少使用刺眼光线和能源，为保护夜空树立良好榜样。

226. 管理层接受这项建议；该建议已予执行。为了健康和安全起见，必须采用设计的外部照明，以确保通往建筑物主入口的人行道安全。新的永久性 H 楼所在区域目前处于暗区。战略遗产计划小组打算利用发光二极管技术，尽量减少使用刺眼光线和能源，以应对健康和安全考虑提出的制约。此外，在工作时间以外尽量不使用外部照明。

11. 项目筹资的其他潜在来源

227. 大会在第 69/262 号决议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，并报告采取相关具体步骤的情况。秘书长在 2014 年关于战略遗产计划的报告(A/69/417 和 A/69/417/Corr.1)第 98 段中提到了这样一个供资机制：出售或租赁联合国在日内瓦拥有的某些地块。

增值战略情况介绍

228. 审计委员会在其 2018 年报告(A/73/157)中建议管理层制定详细的增值战略，并考虑设立一个有经验的内部团队，负责增值工作。

229. 联合国日内瓦办事处同意这些建议，并强调指出，这方面缺乏专用资源将限制该举措取得进展。日内瓦办事处还表示，大会第 71/272 A 号决议未核准提供所要求的追加资源。鉴于缺乏在这一特定领域履行这一职能所需的内部能力和技能，因此部署了咨询人，负责工程的初步步骤，包括制定全面的增值战略和实施该增值战略的战略计划。

230. 随后，联合国日内瓦办事处与房地产咨询人签订了两份框架协议。一份当地法律服务框架协议涵盖了增值方面可能需要的一系列法律服务。联合国日内瓦办事处协调和领导咨询人的活动。

231. 联合国日内瓦办事处关于增值工作的报告如下：

(a) 关于战略遗产计划的第六次年度进展报告(A/74/452)请大会核可该报告概述的增值战略：

(一) 然而，尽管关于增值估价活动进展情况的相关分节表明，已经订立了一项以最大限度地实现长期创收为目标的增值综合战略，但对于不熟悉增值战略的读者而言，其并未定义或说明增值战略；

(二) 此外，该分节进一步提出，估计总收入可达到 8 000 万瑞郎至 1.33 亿瑞郎。该分节未具体说明是以一笔总付方式还是以年度租赁付款方式实现估计总收入；

(b) 补充资料补充了关于战略遗产计划的第六次年度进展报告，说明如果一次性支付 90 年租赁费，可实现估计总收入在 8 120 万瑞郎至 1.341 亿瑞郎之间。如果以年度租赁付款方式支付 90 年租期，估计总收入在 1.89 亿瑞郎至 3.96 亿瑞郎之间；

(c) 第五委员会提出以下相关问题：“请详细说明与实现增值有关的准备工作的支出资源。其是否涵盖在战略遗产计划获准资源中？为什么先前报告未提出此种要求？”，联合国日内瓦办事处答复这些问题时，提供了关于增值收入潜在价值区间的详细资料、实现增值成本的详细估计数，以及分两个阶段实施增值战略的大略战略计划，包括为实现该区间的收入潜力所做准备工作。此外，管理层提供了增值产生的净收益盈余估计数和过去五年增值发展情况摘要。

232. 对所有这些资料作一比较，则给第五委员会的补充资料中向大会提出的请求与战略遗产计划第六次年度进展报告中提出的请求在措辞上有异。这方面的例子是，请求核准将准备工作费用与增值收入相抵；与之对照的是，在方案预算收入第 2 款下请求核准支出，用于为实现尽可能多的长期收入流开展所需准备工作；在补充资料中则提出新的请求，让第五委员会决定将该收入作为年收入流而非一次性预付款项，以便最大限度地实现长期价值和返还会员国的收入。

233. 审计委员会认为，关于战略遗产计划的第六次年度进展报告中的资料与提交给行政和预算问题咨询委员会和第五委员会的补充资料中关于增值的资料在范围、详细程度以及关于请求的措辞方面部分不同。各次报告中关于增值的表述方式部分不同，这可能使大会更难就各项请求作出决定。

234. 大会在第 74/263 A 号决议中鼓励秘书长继续努力，通过面向社区的日内瓦联合国所属土地长期租赁安排，最大限度地实现长期创收。在这方面，大会请秘书长尽早就估价战略和筹备工作提出详细计划，包括筹备工作的范围、期限和所需资源，供大会审议。

235. 审计委员会认为，管理层有必要在一份文件中为利益攸关方连贯地概述所有有关增值的信息。这份文件将汇编增值战略、收入潜力、筹备工作的信息、筹备和实现工作所需资源、融资和其他相关信息。如有必要，将在一段时间内予以更新。这样，有关增值的信息将保持一致，并便于向利益攸关方提供信息。

236. 审计委员会建议，联合国日内瓦办事处将所有有关增值的信息，包括提供给行政和预算问题咨询委员会和第五委员会的补充信息（不包括商业敏感信息）汇总在一份结构清晰、简明和连贯的文件中，必要时在一段时间内予以更新，并以此文件为基础以保密方式通知大会和其他利益攸关方。

237. 管理层接受该建议。管理层已在这方面采取行动。

D. 鸣谢

238. 审计委员会谨对联合国日内瓦办事处总干事及其办公室成员向审计委员会工作人员提供的合作与协助表示感谢。

审计委员会主席

德国联邦审计院院长

凯·舍勒(签名)

(审计组长)

印度主计审计长

拉吉夫·梅赫里希(签名)

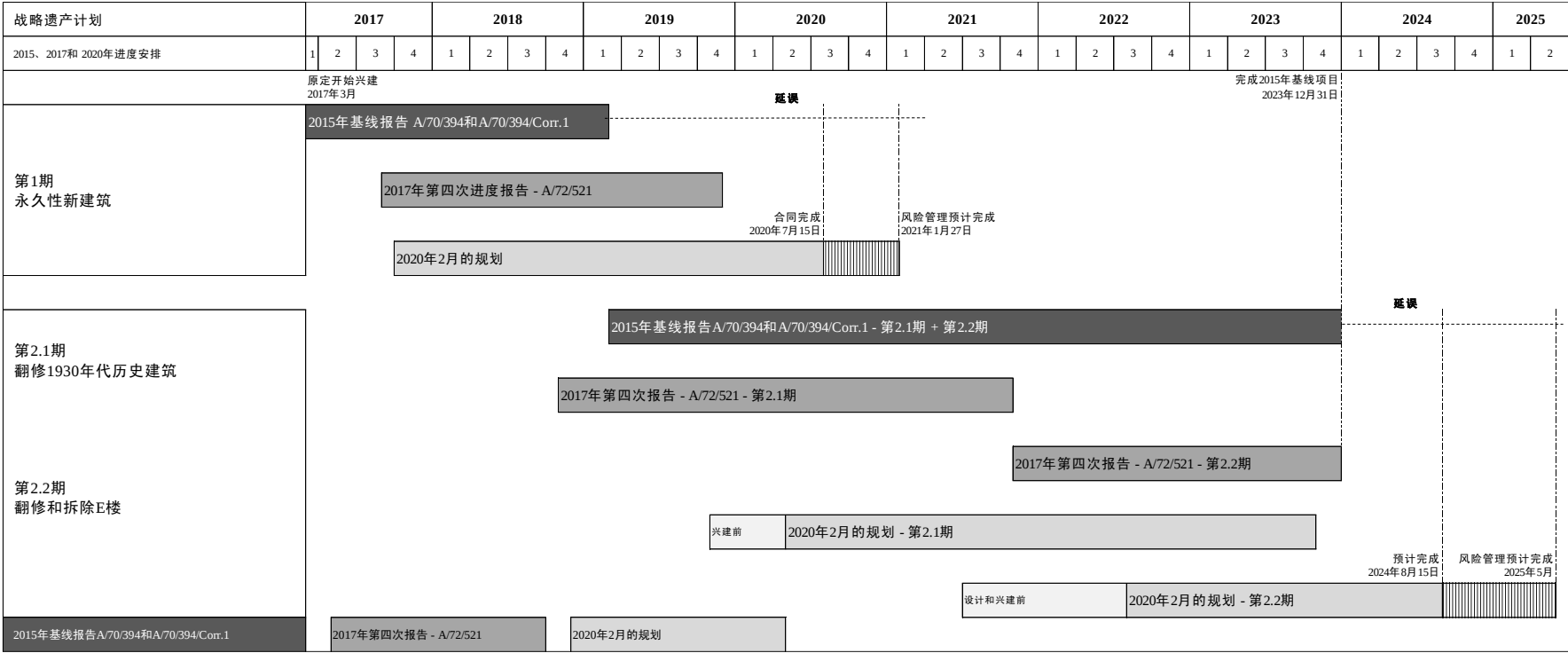
智利共和国主计长

豪尔赫·贝穆德斯(签名)

2020 年 7 月 21 日

附件一

2015 年 9 月、2017 年 10 月和 2020 年 2 月项目进度安排



资料来源：审计委员会对秘书长关于战略遗产计划的第二和第四次进度报告(A/70/394、A/70/394/Corr.1 和 A/72/521)以及战略遗产计划小组和风险管理公司提供的现有数据的分析。

附件二

以往建议执行情况

序号	审计报告年份	所涉段落	审计委员会的建议	管理层 2020 年 1 月对审计报告 (A/74/5(Vol.I)、A/73/157、A/72/5 (Vol. I) 和 A/72/5 (Vol. I)/Corr.1) 的评论	审计委员会的评估意见	核实后的状况			
						已执行	正在执行	因时过境迁而不必执行	未执行
1.	2018 年 A/74/5 (Vol. I)	514	审计委员会建议风险管理公司将季报直接发送给项目所有人。	风险管理公司自 2019 年 2 月 27 日以来一直将季报直接发送给项目所有人，未来将继续这种做法。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
2.	2018 年 A/74/5 (Vol. I)	519	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。	在整个项目过程中，通过安保和安全处、信息和通信技术处和设施管理科的战略遗产计划小组技术联络人咨询利益攸关方。这些部门的管理人员也被邀请参加风险管理会议。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
3.	2018 年 A/74/5 (Vol. I)	530	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。	管理层表示，费用计划不断及时更新。此外，管理层已确保适用的费用计划数字与秘书长当期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。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
4.	2018 年 A/74/5 (Vol. I)	531	审计委员会建议战略遗产计划小组维护项目费用从费用计划到秘书长报告中数字的清晰审计线索。	管理层编制了项目费用从费用计划到秘书长当期报告中数字的清晰审计线索。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
5.	2018 年 A/74/5 (Vol. I)	532	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。	管理层相应执行了这项建议。秘书长进度报告(A/74/452)第 65 段提到目前收到的、适用于项目范围的自愿捐款方的名称。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			

序号	审计报告年份	所涉段落	审计委员会的建议	管理层 2020 年 1 月对审计报告 (A/74/5(Vol.I)、A/73/157、A/72/5 (Vol. I) 和 A/72/5 (Vol. I)/Corr.I) 的评论	审计委员会的评估意见	核实后的状况			
						已执行	正在执行	因时过境迁而不必执行	未执行
6.	2018 年 A/74/5 (Vol. I)	545	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。	管理层与中央支助事务处、设施管理科、信息和通信技术处以及安保和安全处密切合作，编制了移交程序手册。移交程序手册于 2019 年 9 月由战略遗产计划小组和上述部门签署，可查阅 PMWeb。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
7.	2018 年 A/74/5 (Vol. I)	557	审计委员会建议管理当局确认其在新大楼启用前及时安装自行车架的决定。	管理层确认，作为万国宫大院更广泛的可持续性战略的一部分，中央支助事务处将在新大楼启用前及时安装自行车架。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
8.	2017 年 A/73/157	67	审计委员会建议管理层建立使用一般应急备抵的流程，使之更加契合建筑项目管理准则。	设计和程序变更表要求若要使用应急款则要获得批准。 使用月报跟踪构成动用应急款的建筑合同变动情况。 年度进展报告披露了使用应急资金承付的额外支出。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
9.	2017 年 A/73/157	68	审计委员会还建议管理层确保发生的风险与相应的应急款使用相互调节。	最近两份年度进展报告(A/74/452 和 A/73/395)增加了其他文字。这些报告和相应的补充报告详述了基准费用变动情况。如果承付了由应急款供资的费用，则予以披露。只有承付了订购单，才是“动用”了应急款。	审计委员会认为此项建议因时过境迁而不必执行。			X	

序号	审计报告年份	所涉段落	审计委员会的建议	管理层 2020 年 1 月对审计报告 (A/74/5(Vol.I)、A/73/157、A/72/5 (Vol. I) 和 A/72/5 (Vol. I)/Corr.1) 的评论	审计委员会的评估意见	核实后的状况			
						已执行	正在执行	因时过境迁而不必执行	未执行
10.	2017 年 A/73/157	69	审计委员会还建议管理层对照初始基线费用跟踪应计费用。	过去两年的补充报告载有当前费用预测与初步基线预测之间的差异分析。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
11.	2017 年 A/73/157	82	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计划及币种作出决定。	第五次年度进展报告(A/73/395)第 98 段指出，秘书长建议采用备选方案 3，即一次性预付批款加一次性摊款和多年期摊款的混合。大会决定在第七十四届会议再次审议制定摊款计划以及批款和摊款币种的问题，并请秘书长提供有关这些问题的最新详细资料。 秘书长在其当期报告(A/74/452)中重申了这一建议。	审计委员会认为此项建议正在执行。 秘书长在其当期报告(A/74/452)中提出了该项目可能备选方案的最新图表。大会在第七十四届会议期间推迟决定，未就摊款计划和批款币种作出决定。		X		
12.	2017 年 A/73/157	259	审计委员会建议管理层考虑将开始实施战略遗产计划作为减少能源消耗的基线。管理层由此应考虑到通过战略遗产计划范围以外的其他节能措施实现的节能,因为 25%的基准已有规定,同时应界定明确、按实情调整的基准,作为实施战略遗产计划所设想的节能目标。	管理层从战略遗产计划一开始就计算了订正基线,并相应降至目标百分比,以便得出相同的最终结果。正在评估和纳入审计委员会对这些计算的反馈意见。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
13.	2017 年 A/73/157	261	此外, 审计委员会建议管理层根据万国宫在战略遗产计划开始实施之前, 也就是新楼建造工作启动之前合理且可靠的能源消耗数据计算能源节约情况。	见上文第 259 段。	审计委员会认为此项建议正在执行。 提供的数据需要进一步完善。		X		

序号	审计报告年份	所涉段落	审计委员会的建议	管理层 2020 年 1 月对审计报告 (A/74/5(Vol.I)、A/73/157、A/72/5 (Vol. I) 和 A/72/5 (Vol. I)/Corr.1) 的评论	审计委员会的评估意见	核实后的状况			
						已执行	正在执行	因时过境迁而不必执行	未执行
14.	2017 年 A/73/157	262	审计委员会还建议管理层在确定减少能源消耗的基线时仅考虑万国宫的能源消耗。	管理层表示，其仍然认为，基线不应仅以万国宫为依据，还应纳入威尔逊宫和吉塞佩·莫塔大楼，否则就不是在进行比较。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
15.	2017 年 A/73/157	271	审计委员会建议，战略遗产计划项目小组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。	战略遗产计划小组和设施管理科共同起草翻修合同征求建议书中所列的约定工作范围。R-ARC-A-5-23-G-022-03-Chapter 022-Maintenance Services(维护服务)这一附表说明承包商就每个规程和工段向设施管理科提出维护合同的流程。 为了确保出入设施管理科监管的配备基础设施的房间，这些房间的清单附于翻修合同征求建议书中关于业务连续性的 R-ARC-A-5-23-G-017-10-Sch3Chap017 章附表 3。此外，设施管理科和承包商出入这些房间的程序在各工段基本完工之前、期间和之后各情形相关职能和职责中作了说明。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
16.	2017 年 A/73/157	272	此外，审计委员会建议战略遗产计划项目小组与设施管理科密切合作，计算预期维护和运转费用，作为审议供资战略的基础。在实施战略遗产计划这样的项目期间和之后拥有足够的维护和运转经费，对于避免今后又需要此类工作方案而言至关重要。	设施管理科一直在编制 H 楼的运转和维护费用预算，该楼将在完工后移交设施管理科。此外，设施管理科还编制了现有建筑 2020 年概算。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			

序号	审计报告年份	所涉段落	审计委员会的建议	管理层 2020 年 1 月对审计报告 (A/74/5(Vol.I)、A/73/157、A/72/5 (Vol. I) 和 A/72/5 (Vol. I)/Corr.1) 的评论	审计委员会的评估意见	核实后的状况			
						已执行	正在执行	因时过境迁而不必执行	未执行
17.	2017 年 A/73/157	282	审计委员会建议管理层加大力度，通过可持续设计减轻建筑物对自然环境的影响，并确保新楼承包商在开展工作时按照合同规定，以实现 LEED 绿色建筑认证体系的所有环境类别为目标。	所有建筑物的详细设计现已完成，纳入了可持续性措施，以尽量减少对自然环境的负面影响。秘书长当期报告第三节 E 部分介绍了其中最重要的措施。 在新的永久性 H 楼建成后，将对 LEED 性能进行评估。	审计委员会认为此项建议正在执行。 管理层表示，将在新的永久性 H 楼建成后评估 LEED 性能。		X		
18.	2017 年 A/73/157	316	审计委员会建议管理层根据当前租约、数据和实际假设，考虑到工作人员搬迁人数、适当租金费用(采用公平交易原则)以及经更新后的联合国人权事务高级专员办事处供资关键，更新并计算适用和潜在的房地租金收入。	联合国日内瓦办事处与全球租赁工作组协调，审查了工作做法和市场费率，目前正在最后敲定审查分析和建议，旨在将全球审查结果转化为适用于万国宫的框架，并根据总部的灵活工作空间战略就落实这些准则向总部咨询，这在 2020 年万国宫部分用户迁到新建的 H 楼时也有重要意义。	审计委员会认为此项建议正在执行。		X		
19.	2017 年 A/73/157	318	此外，审计委员会建议管理层根据个体需求，按比例向所有潜在用户收取新楼的维护及安全和安保费用。	将根据上文第 316 段所述审查范围评估维护及安全和安保所需经费，并界定适当的费用回收机制，以确保万国宫的安全和全面运作。	审计委员会认为此项建议正在执行。		X		
20.	2017 年 A/73/157	344	审计委员会建议管理层为所有具备增值潜力的地块制订详细的增值战略。	秘书长当期报告和相应的补充报告阐述了详细的增值战略。	审计委员会认为此项建议已执行。	X			
21.	2017 年 A/73/157	345	审计委员会建议管理层考虑建立一个有经验的内部团队，负责日内瓦联合国所属土地的增值工作。	应当指出，管理层在年度进展报告 (A/74/452) 的补充财务资料中表示，增值工作需要从经常预算收入第 2 款中获得充足资源，以便能够建立一个内部团队，负责联合国所属土地的增值工作。这将促使开展	审计委员会认为此项建议因时过境迁而不必执行。			X	

序号	审计报告年份	所涉段落	审计委员会的建议	管理层 2020 年 1 月对审计报告 (A/74/5(Vol.I)、A/73/157、A/72/5 (Vol. I) 和 A/72/5 (Vol. I)/Corr.1) 的评论	审计委员会的评估意见	核实后的状况			
						已执行	正在执行	因时过境迁而不必执行	未执行
				所需准备工作，以实现收入流。管理层还在表 S.9 中提供了实现增值费用估计数。鉴于上述情况，秘书长请大会核可执行报告(A/74/452，目前正在大会审议)中概述的增值战略，并核准收入第 2 款下支出，用于为实现收入流开展必要的准备工作；秘书长还注意到，将在方案预算收入第 2 款下报告今后联合国在日内瓦的土地增值进展情况。因此，管理层认为，这项建议可以了结，因为决定权在会员国。					
22.	2016 年 A/72/5 (Vol.I) 和 A/72/5(Vol.I)/ Corr.1， 第二章	391	审计委员会建议：(a) 战略遗产计划小组最后完成方案手册中有关建设施工阶段的部分；(b) 项目所有人核准并执行方案手册。	关于建议(a)，战略遗产计划项目手册已敲定并付诸实施，目前正由战略遗产计划小组予以落实。关于建议(b)，战略遗产计划项目手册正在更新，以纳入修订后的授权框架，经项目执行人员和项目所有人审查之后，预计不久将获核准。	审计委员会认为此项建议正在执行。 方案手册最新版是 2017 年 12 月草稿，仍包括要最后敲定的部分，例如翻新阶段部分。项目所有人尚未核准方案手册。		X		
共计		22				14	6	2	0
百分比		100				64	27	9	0