



第七十二届会议

议程项目 136

2018-2019 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四次年度进展报告

秘书长的报告*

摘要

关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的本进展报告，是根据大会第 70/248 A 号决议第十节以及第 71/272 A 号决议的第十八节提交的。大会第 70/248 A 号决议核可了项目的总体范围、时间表和费用估计数。本报告所述期间从 2016 年 9 月 1 日至 2017 年 8 月 31 日，介绍了自第三次年度进展报告(A/71/403 和 Corr.1)以来开展的活动的最新情况。本报告载有大会第 70/248 A 号和第 71/272 A 号决议要求的进一步资料，并提供了关于灵活工作场所战略、费用估计数和替代性供资机制的最新资料，包括利用未来的租金收入和联合国自有土地的增值进展等方面的情况。

战略遗产计划项目继续按照核定的最高总费用 8.365 亿瑞士法郎，核定的总期限 9 年(2014-2023)以及秘书长上一次年度进展报告所述的范围和质量目标向前推进。

请大会注意到本报告以及自印发秘书长第三次年度进展报告以来取得的进展；就该项目拟使用的批款和摊款方案及货币作出决定；注意到秘书长全力着手在新的 H 楼中实行“灵巧工作安排”的决定；请秘书长至迟在下一期进展报告中汇报在万国宫的众多历史性大楼中实行灵巧工作办法的可行性研究结果和设计工作的成果，包括供资提案的情况；核准为项目设立 1 个额外的工作人员职位；授权项目从核准的其最高总费用的范围内支付 2018 年土地增值咨询服务费用；核准为项目设立一个多年期特别账户；授权战略遗产计划，依照大会决定的批款和摊款方案，酌情动用周转基金；并授权利用联合国日内瓦办事处现有的和未来的租金收入，以抵销有关偿还贷款方面的会员国批款。

* 报告的提交日期考虑到需要反映项目的最新执行情况。



一. 引言

1. 关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的进展报告是根据大会第 68/247 A 号决议第五节、第 69/262 A 号决议第三节、第 70/248 A 号决议第十节和第 71/272 号决议第十八节提交的。
2. 本报告概述了 2016 年 9 月 1 日至 2017 年 8 月 31 日完成的与规划和施工有关的行动。

二. 最新项目治理情况

A. 咨询委员会

3. 根据第 71/272 A 号决议第十八节第 6 和 7 段，咨询委员会在本报告所述期间举行了 3 次会议：2016 年 9 月、2017 年 3 月和 2017 年 6 月。咨询委员会审议的关键问题包括：变革管理、灵活工作场所战略、完善翻新工程执行战略和增值。

B. 指导委员会

4. 在本报告所述期间，指导委员会在 2017 年 2 月、3 月、7 月和 8 月举行了 4 次会议。指导委员会继续强调进行密切的项目范围管理和控制的必要性。指导委员会讨论的主要问题包括：关于信息和通信技术战略的指导及其就此与总部的协调、变革管理、灵活工作场所战略、完善翻新工程执行战略和增值活动。

C. 项目保证

1. 风险管理

5. 根据审计委员会的建议，并根据行政和预算问题咨询委员会报告(A/71/622)第 8 段，为了确保项目治理机制有效发挥作用，监督项目在核定时间和预算内达到关键里程碑的进展情况，并确保独立项目保证职能不断发现新出现的风险，同时提出降低这些风险影响的计划，目前正在对风险管理服务进行修订，以充分区分两种不同的职能，即：独立风险管理审查和综合风险管理服务。

(a) 独立风险管理审查

6. 根据第 70/248 A 号决议第十节第 11 段，对该项目的独立风险管理审查由一家专业咨询公司提供，以确保有效地承认、理解、管理和减轻项目风险。独立风险管理顾问每季度向项目所有人提交报告，同时向总部中央支助事务厅提交报告，该顾问独立于项目小组。关于风险管理的进展和现状的进一步资料，见 J 节，即下文第 50 至 54 段。

(b) 综合风险管理服务

7. 专业咨询公司，还部署了综合风险管理专家，他们与战略遗产计划项目管理小组用同一地点办公。这些专家维持战略遗产项目详细的方案风险登记册，定期与项目利益攸关方举行定量和定性风险识别、评估和缓解问题研讨会，向项目小组提供咨询意见和指导。关于风险分析的最新资料，载于下文第四.C 节(见第 81-84 段)。

2. 审计委员会

8. 自上一个报告期间以来，审计委员会对日内瓦进行了两次进一步的审计访问，并对该项目进行了审计评价。第一次是 2016 年 11 月进行的熟悉情况访问。在此之后，2017 年 2 月进行了一次管理审计。这次审计提出的建议载于审计委员会关于战略遗产计划的报告(见 A/72/5(Vol.1))。审计委员会迄今提出的所有意见和建议以及执行情况，见本报告附件二汇总表。由专业的外部审计小组进行的全面审计始于 2017 年 9 月 18 日，定于直至 2017 年 10 月 20 日结束。

D. 战略遗产计划管理

9. 审计委员会在其报告(A/72/5 (Vol.1)第 378 段)中，建议行政当局调整治理结构，以预先排除任何利益冲突风险。特别是，行政主任作为高级用户的角色必须与项目执行人的职责和战略遗产计划项目主任的职责分开。项目治理结构已更新，以反映行政主任在项目所有人的指示下承担的项目执行人的作用；高级用户的作用由会议管理主任和联合国日内瓦办事处中央支助事务处处长联合承担。

10. 为记住从本组织正在进行的其他基本建设项目，特别是纽约的基本建设总计划中吸取的一个经验教训，同时由于在第一次主要采购活动之后，对项目的需求有了更清晰的了解，有必要加强业务专家小组，增加一个高级采购干事员额(P-5)，设在总部的中央支助事务厅内。至关重要的是，应有适当资源到位，以确保严格按照联合国采购政策，在规定时限内完成所需的大量采购行动，并确保与总部进行必要的协调。该员额将补充和协助现有的战略遗产计划采购小组，以便在项目翻新阶段的规划和投标行动的这一关键年份期间减少施工时间表面临的风险。此外，关键活动将包括就法律和保险风险事项分别与法律事务厅以及方案规划、预算和账户厅保险和偿款处协调。这一临时新增员额所涉的相关额外财政资源可在项目核准的最高总费用内解决。

11. 根据大会第 71/272 A 号决议第十八节第 29 段，秘书长已确保在彻底审查实地实际和最新需求后确定项目每个阶段所需资源，并酌情作出调整。

三. 进展

A. 活动现状

12. 大会在第 71/272 A 号决议第十八节重申战略遗产计划项目的范围、时间表和 2014-2023 年期间费用估计数最高额 8.365 亿瑞士法郎。

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

(a) 借助新的永久性 H 楼的早期工程一揽子方案于 2017 年 4 月开始了该楼的施工工程；

(b) 完成新的 H 楼的采购进程，并于 2017 年 9 月 4 日在预算限额内授予建造合同；

(c) 签发翻新阶段进一步详细设计工作的合同；完成现有 A 楼和 B1 楼第 1 期翻新设计的以及万国宫剩余大楼第 2 期翻新详细设计的技术设计/招标文件；

(d) 完成了有关执行灵活工作场所战略，或日内瓦灵巧工作倡议方面的大楼占用情况研究；

(e) 在翻新设计中进一步拟订消除残疾人面临的有形、通信和技术障碍的措施；

(f) 以及进一步改进工程时间表和承包战略，对时间表进行了更新，因为已有更详细的最新设计信息。

14. 项目继续按照总体时间表向前推进，由于完成承包合同进程的时间比计划的要长，造成一些方案延误，但通过积极主动的管理和减轻风险行动成功地减少了延误。

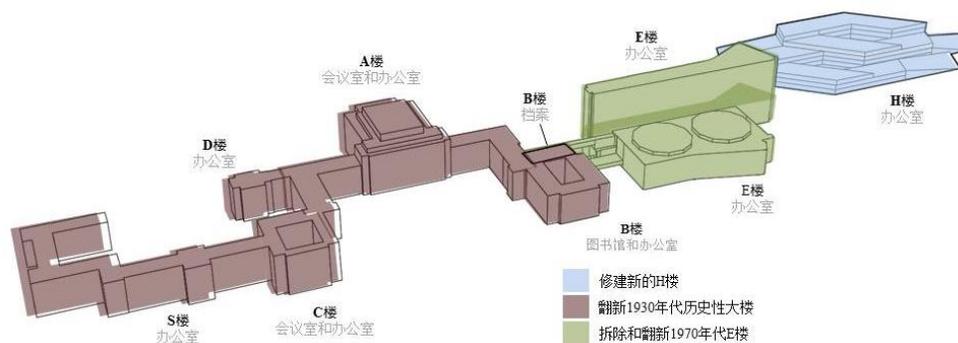
15. 翻新工程第一阶段技术设计和第二阶段详细设计已基本完成。已经根据每月跟踪的变动相应更新了预计的费用估计数，全面更新了达到关键交付里程碑的费用计划和实现的价值工程。继续按照大会第 272/A 号决议第十七节第 15 段广泛审查和分析项目风险，并制定和实施适当的缓解风险战略。继续根据所查明的项目各阶段的相关风险调整应急拨备的分配额。

B. 设计的进展情况

16. 第 1 期设计(新的永久性 H 楼)的技术和招标文件现已完成，第 1 期设计的其余工作(A 楼会议室和 B1 楼图书馆和档案室的技术设计和招标文件)处于最后完成阶段。同时，在完善了翻新工程的设计服务后，图 1 所示万国宫现有的剩余大楼 B 楼、C 楼、D 楼和 S 楼的详细设计也在进展中。

图 1

万国宫楼群和新楼示意图



17. 在完成上述设计阶段后，打算继续 A 楼和 B 楼以及 C 楼、D 楼和 S 楼剩余办公室的第二期设计即技术设计和招标文件，以完成万国宫历史性大楼的全部建筑翻新招标文件。预计 2018 年将启动这一招标。此后，将单独进行 1970 年代的 E 楼的翻新，这项工作将在 2019/20 年作为一项单独的施工招标推出。

C. 灵活工作场所战略和空间效率

18. 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。该项目还增加 4 个新会议室，其中包括一个专门的新闻简报室和 3 个多用途会议室，使会议室总数达到 42 个，从而提供急需的额外会议空间能力和灵活性。

19. 根据大会第 70/248 A 号决议第十节第 15 段提出的，并随后在第 71/272 A 号决议第十八节第 11 段中予以强化的要求，2016 年委托就万国宫内的现有空间的利用问题进行一项研究。虽然在拟订这一倡议的过程中咨询了总部灵活工作问题小组的内部专门知识，但有必要将有关专门任务委托给一个专家咨询小组，以确保该项目的时间表得到维持。

20. 经与工作人员代表协商后编写的研究报告，通过多种渠道，最主要的是通过一项活动分析(利用情况调查)，以及通过重点小组、在线调查以及高级领导层采访等方法，收集了数据。活动分析的结果强调，单独的办公场所，类似于总部和联合国内罗毕办事处的情况，全天的平均利用率约为 51%。

21. 现已确定，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。为此，已开始制定一项战略，实施完全符合设在万国宫的各联合国组织的要求和限制的灵活工作安排。新的战略取名为“灵巧工作安排”，以反映对最终用户的重视。已开始与所有相关的利益攸关方群体，特别是工作人员代表协商。正如大会第 71/272 A 号决议第十八节第 9 段所确定的那样，在日内瓦实施灵巧工作安排是一项重要的变革管理举措，需要高级管理层的明确支持、宣传和承诺，以领导一场成功的转型。

22. 灵巧工作安排相较于传统工作场所是一种范式转换，在传统工作场所每名工作人员都需要一个指派的办公桌来完成他或她的工作。灵巧工作安排在以各种工作空间支持一系列不同的工作模式和方式方面也是灵活的，这可满足各工作人员和部门的需要。

23. 除了可量化的总体上更高效地利用空间的惠益外，灵巧工作安排预计会有相当多的非量化组织惠益，其中包括：

- (a) 加强协作和建立更强大的小组，包括改进跨部门合作；
- (b) 通过促进一种更现代化的工作文化来改善获得和留住人才的情况；
- (c) 通过根据工作类型要求提供更多种类的空间类型以及鼓励使用更强的信息技术工具，让工作方式现代化；
- (d) 按照需求而不是等级更公平地提供空间；通过改善使用更多的信息和工作场所的机会，增强所有工作人员的能力，而无论其职等如何；
- (e) 促进文化和提供工具，其中个人和组织的业绩基于产出，而不是实际到场情况；

(f) 提供一种更健康的工作环境，包括通过增加获得自然光和意见、鼓励调动和改善工作站的人类工效以及工作与生活的平衡，包括通过远程工作等办法来这样做；

(g) 提高业务复原力。

24. 在此背景下确定，在实施灵巧的工作安排中，在灵活工作空间战略在技术上可行的地方，将一个工作站的共享比率不超过 1: 1.25(给 5 名工作人员指派 4 个工作站)设定为一项可以实现的中长期目标。这符合为总部设定的目标。因此，将大院可容纳的新增人员的数量逐渐增加至 400 人左右应该是可行的，从而通过完成战略遗产计划项目将万国宫潜在的容纳能力增至 3 900 名工作人员。因此，有必要修订整个大院的总体办公室分配计划。实现这一安排时将与所有利益攸关方协商，以解决他们因灵巧工作安排出台导致的办公空间安排变化所造成的各种关切。

新的 H 办公楼

25. 新的 H 号办公楼的室内布局是为开放办公空间和大楼在初期用作周转空间要容纳各类用户所需的内在基础设施而设计的。实施灵巧工作战略将增加大楼的容纳能力，这反过来又要求订正计划分配给各组织单位的办公空间。已经开始相关的规划工作，一旦完成，将清楚地显示新大楼的总体容纳能力。根据目前的费用预测，预计 H 楼实施灵巧工作安排的费用将在分配给这一新办公楼的现行预算内解决。

万国宫现有大楼

26. 翻新现有大楼带来了更多挑战，要在保存大楼遗产的同时创造空间效率。这些大楼拥有 1930 年代办公空间布局，其结构以及遗产和历史保护要求是进行成本效益高的翻新的主要制约因素，翻新旨在为所有工作人员建立现代化、健康、高效率的办公空间。按照目前的设计，这些大楼的内部在可能时，会将现有的单个办公室改成混合布局，包括封闭式和开放式空间环境的混合，办法是只拆除横隔墙。这种做法会提高功能，仅仅有限度地增加现有工作场所的容纳能力；预算方面的考虑和重要的新通风要求是主要的制约因素。

27. 随着气候显著变暖，代表们、工作人员和访客越来越多地发现，在夏季的几个月中，气温高于舒适水平。在历史性建筑内，目前，办公室区域，没有空调甚至没有适当的通风。由于战略遗产计划的范围重点关注翻新和修复现有设施，所以并不包括在这些大楼的办公空间内安装空调和通风。近年来越来越长的酷暑天气对万国宫的办公条件造成了负面影响。由于预计这一趋势会继续下去，现在认为必须将空调和通风系统列为新增要求，以确保翻新后的房舍在未来岁月充分运作，并适合用途。

28. 但是，这一办法受到这些大楼原有设计的限制，这些大楼有着很长的直线式走廊，只有通过打开主要办公空间的窗户才能通风。在适当地点拆除一些走廊墙壁，并提供必要的机械通风，以便按照规定的建筑规范标准向用户提供新鲜空气，

那么，就会创建开放式办公场地和辅助空间。虽然从技术上讲，这是可以实现的，但要付出重大成本代价。

29. 如果尽可能为开放式办公环境而不是单个的分格式办公室提供空调和通风，那么在万国宫历史性大楼内安装空调和通风系统的费用就会大幅减少。建立开放的工作空间将得以在这些大楼内采用灵巧工作战略，并以可接受的额外费用创造出高效率 and 更健康的工作环境。

30. 虽然明显超出战略遗产计划的范围，并因此带来重大先期资本投资，采用这一新办法来翻新万国宫将为本组织带来大量益处。除了提供可量化的益处即提高额外空间效率，以及上文第 23 段所述灵巧工作安排无法量化的益处外，将会得到其他几个额外的益处：

(a) 该举措将为本组织提供最具成本效益和最有效率的方式，用以解决两个重要问题，即安装通风和空调以及采用灵活工作空间战略；

(b) 这一举措将避免日内瓦办事处大院有两种不同类型的空间的问题，如果新的 H 楼将采取灵巧工作安排和安装舒适空调的话，就会出现这种情况；

(c) 作为战略遗产计划项目的一部分安装机械通风和冷气是一个重要的机会，可以避免战略遗产计划完成一些年后安装通风和制冷设备所需的高得多的费用。

31. 因此，为了通过提供必要的机械通风和安装舒适的空调，并在整个日内瓦办事处大院充分利用灵巧工作安排的潜在益处，将整个万国宫大院改造成完全现代的工作环境，配备满足本组织未来需要的设备，设想额外所需资源预付额估计不超过 4 000-5 000 万瑞士法郎。

32. 目前正在研究为在现有的历史性大楼安装通风和空调以及实施灵巧工作安排所需额外费用筹资的几个备选方案。虽然这一研究仍处于早期阶段，秘书长承诺让在整个万国宫实施灵巧工作安排以及改善通风和安装空调得以进行。为此，他正在积极探索所有可行的收入流，以便为相关的额外费用提供资金，以期最大限度地减少所需预付资本，否则就需要通过追加摊款由会员国出资。

33. 正在发起一项可行性研究，以及随后的将上述变动纳入万国宫翻新计划的详细设计工作，以减少延迟开始 2018 年翻新阶段的风险，从而减少整个项目任何可能的延误。秘书长将尽早向大会报告可行性研究的结果和详细设计工作所涉问题，包括一项供资提案，要不迟于需要由大会作出的任何决定，以便不造成任何项目延误。

执行情况

34. 在万国宫实行灵巧工作安排将是一项多年战略，要配合新的 H 楼的交付以及翻新方案。将规划一个第一阶段，以便向工作人员提供适应这种变化的必要时间和机会。

35. 为了宣传创建将以协商方式设计的灵巧工作环境所带来的机会，将通过灵巧工作场所环境的视觉和实际展示与工作人员及其代表进行接触。将组织对拥

有灵巧工作场所环境的其他办公楼的参观。此外，将在万国宫大楼安排一个试点办公区域，将此用作对技术要求的模拟，以及与利益攸关方进行交流和听取反馈方面的一种变革管理工具。在周转空间期间新大楼将是全面试点办公室。根据目前在纽约实行的灵活工作场所战略项目所获得的经验教训以及行业最佳做法，必须进行充足的努力和有足够的时间，不仅应对所有工作人员实行必要的变革管理进程，而且特别要提供适当的管理培训，以确保日内瓦的管理人员调整其当前的管理风格。

吸引更多联合国实体进驻万国宫

36. 联合国儿童基金会(儿基会)已表示有兴趣在 2020 年底以前迁往万国宫，这恰逢其目前的租约结束。因此，根据大会第 71/272 A 号决议第十八节关于能否吸引更多联合国实体落户经翻新的万国宫的第 26 段，认为这是可行的，可通过采用灵巧工作安排，在联合国日内瓦办事处大院的新 H 楼完工后在该楼内容纳儿基会的办公室，如果它们希望在 2020 年底以前搬迁其在日内瓦的业务的话。由于灵巧工作安排，正在整个总部建筑群内的订正空间分配规划内探索这方面的可能性，同时考虑在翻新工程期间对周转能力的任何潜在影响。

37. 秘书长继续积极与在日内瓦设有人员的联合国各实体接触，鼓励它们成为万国宫的未来租户，在那里它们将受益于一个中心地点、共享设施、更大的安全和其他业务和任务的协同作用。联合国合办工作人员养恤基金、联合国减少灾害风险办公室、联合国开发计划署、联合国项目事务署和世界粮食计划署均表示有兴趣在万国宫办公。不过，预期它们将同意适用相同的灵巧工作安排政策。根据当前和预计的办公空间需求，有很高的概率，即使采用灵巧工作安排，对万国宫办公空间的需求将继续大大超过供应，可用来进一步实现更大的组织效率。

D. 家具

38. 在一个全部清单中对遗留家具和独立家具进行了评估和量化。在翻新和施工阶段内，只要有可能，就保留有历史意义的家具，对其进行储存和保护，并对其进行必要的翻新和重新安装。此外，会尽可能保留现有会议室家具，将对新的会议、同声传译和视听设备进行适当整合，尽可能融入现有家具中。

E. 关于消除残疾人面临的有形、通信和技术障碍的措施的最新情况

39. 大会在其第 70/248 A 号决议第十节第 30 段中并随后在第 71/272 A 号决议第十八节第 13 段中，请秘书长确保在执行战略遗产计划时考虑采取措施，消除残疾人面临的有形、通信和技术障碍，特别是改善会议设施，保证使之完全符合《残疾人权利公约》的规定。根据这一要求，一家专业咨询公司提供了充分和全面的无障碍环境总计划，在新的和现有大楼整个的不同设计阶段，已经并将继续执行对无障碍问题的审计。

40. 在所有主要设计阶段，已与残疾问题工作组共享拟议的设计解决方案，该工作组定期开会。该工作组的评论和意见已得到考虑，并被纳入随后的设计阶段。

将以适用法规所要求的拟议材料和面料修建实际尺寸的实物模型，让残疾问题工作组和残疾人测试，然后再最终接受和在各有关大楼修建。

F. 能耗减少

41. 正如秘书长提交大会的报告(A/66/279，第 11(c)(4)段)所述，战略遗产计划的核心目标之一是将万国宫的能耗比 2010 年基线降低至少 25%。正使用一些不同战略来确保实现这一目标。

42. 新的永久性大楼是按照 Minergie 能源效率标准设计的，该标准是一个认可低能耗建筑的瑞士认证方案。为此，新设计的大楼已经被授予临时 Minergie 证书。这将在大楼施工后得到确认，并且是确保选定施工承包商保障优质施工、降低运营成本和减少总体生命周期成本的合同规定。它还将确保大楼的用户得到舒适、可持续和环保的工作场所。

43. 新的永久性大楼的环境影响将因遵循内部设计跟踪系统而得到进一步优化，该系统将确保相当于国际认可的环保建筑能源与环境设计先导(LEED)金牌认证标准的业绩水平。万国宫的翻新还旨在实现更多的能源节约，在预算允许的情况下尽可能争取获得具有可比性的能源认证。

G. 信息和通信技术、广播和会议系统

44. 在设计取得进展的同时，加强了与地方和全球利益相关者的协调努力。在技术方面，将全面整改结构化布线系统，大大提高所有建筑物的 Wi-Fi 容纳能力并提供全面 Wi-Fi 覆盖，该布线系统将纳入信息和通信技术(信通技术)综合网络。这将大大简化技术架构，并通过消除基础设施部件的重复、减少维护和运营工作、改善信息安全等方式，提高长期效率。随着灵巧工作安排的实施，帮助台、存储空间、服务器机房、计算机实验室和计算机培训室等信通技术支助空间和功能，将得到整合和集中。将与信息和通信技术厅/欧洲区域技术中心一起在当地协调使用所有以上资源。

45. 在对会议室视听设备进行全面审查后，根据现有设备的剩余使用寿命及其互操作性确定了干预措施的优先次序，以确保所有会议室都能提供同等高水平的服务，包括投票功能、代表发言请求列表和管理、多房间网络以及网播和视频会议功能。已经与所有利益攸关方和用户就干预措施进行了协调，以确保在翻新战略中也考虑到各个房间的传统遗产问题和其他具体要求。

46. 在全球一级，由来自纽约信息和通信技术厅和中央支助事务厅以及信通厅和支助厅全球工程和会议科的代表组成的技术协调委员会，继续与项目组合作，以确保在项目中推广的信通技术系统遵循已设立的组织机构技术标准。作为协调努力的一部分，对视听和会议系统范围和设计进行了全面审查，以确保日内瓦和总部的视听和会议系统的功能一致性和技术互操作性。战略遗产计划项目有着相对较长的生命，技术进步和信通技术支助需求几乎肯定会发生重大变化，需要认真审查和管理不断加快的创新周期带来的此类风险，以确保项目结束时的最终交付符合用户的需要，并可不断扩展，以吸纳未来的发展。

H. 消防和人身安全

47. 将对现有的历史性大楼进行翻新，以完全符合东道国的消防条例和建筑规范，同时确保万国宫的遗产特性得到充分尊重。详细设计研究已经确认为符合规范而必须进行的强制性改进。这些要求比原来预期的更为严格，超过了初步预计的要求。所需的翻新包括改进所有会议室的防火措施；建筑区域的隔离；新的外部紧急出口点的界定；所有垂直和水平疏散路线的界定和保护；对现有无保护结构的防火处理和安装专用防火门以及在有必要进行遗产保护时对现有房门进行的防火级别升级改造。根据东道国规定，还需要安装自然和机械抽风设备，以及火灾报警、探测和灭火系统。还确定、规定和充分考虑了消防车接近所有建筑物外部的的位置。

I. 业务连续性

48. 在成本效益方面可行的情况下，翻新工程的设计和新出现的各期划分规划包括用来确保联合国活动业务连续性的一些措施，例如；

(a) 设计和合同文件中描述的工程已分为不同的工程区，现在这些工程区主要是垂直连接的。这样做的目的是减少翻新工程和大楼使用者和访问者之间的相互影响。划分这些区的目的是确保建筑工程的各期划分具有成本效益和高效，工作人员的搬迁简化高效，减少对大楼运营部分的影响和干扰；

(b) 已经确定了与日常业务相关的关键系统和技术室，并规定了缓解措施，以确保在翻新工程期间所有这些系统的业务连续性；

(c) 在翻新工程施工阶段，尽可能按照实际情况通过暂行措施减少业务中断，并且将规定沟通方案，以确保所有利益相关者在有关工程和周转空间的搬迁前了解需要他们采取的行动，以确保有足够的时间制定充分协调的行动计划。

49. 作为正在进行的对翻新工程规划和各期划分的审查的一部分，目前正在对选项进行探讨、成本计算和评估，对比在翻新工程的特定阶段增加因工程关闭的会议室数量的可能性与提供临时会议大楼、将现有建筑物的一部分转换为临时会议区域和/或将备用设施作为会议的周转空间加以利用的可能性。

J. 风险管理

50. 自上一年度报告期以来，独立风险管理公司按照第三次年度进展报告(见 [A/71/403](#)，第 54 段)所述方法，继续每季度对项目时间表和项目预算的风险和不确定性进行分析。该预测分析包括对综合风险管理团队、项目组、方案和项目管理人员、牵头设计公司和项目利益相关者所确定的风险的评估结果。

51. 由于对项目采用这种专业的风险管理方法，风险在整个年度得到缓解，直到在设计规定阶段完成后被逐步消除、终止或消退。这可能是由于将一个风险物项转入该项目工程；例如，原本以为 E 楼的主幕墙外观的状况令人满意，两块破损玻璃被视为孤立事件，并且在建筑保险赔偿范围内，因此只为修理这个外墙提取了备抵。随着项目取得进展，显然，由于粘连玻璃的胶水继续失效，存在严重得多的问题，因此需要全部更换。尽管预测外墙工程会有风险，但该风险值逐渐增

大，达到 100%的概率水平。现阶段这一风险现已被纳入预算工程，并从风险登记册中删除。

52. 除了上文提到的外墙风险，工作队在为项目跟踪的各种风险中将以下几项风险确定为目前潜在严重性(可能性和影响的组合)最高的风险：

- (a) 推迟实施灵巧工作安排增加设计和施工费用，并延迟整个方案；
- (b) 旨在满足即将翻新的建筑物的消防/人身安全法规的设计要求高于预期，特别是 A、E 和 B1 楼；
- (c) 承包工程中的设计错误和遗漏；
- (d) 施工后勤路线因万国宫业务需求而受干扰；
- (e) 维持翻新阶段的业务运营和安全要求。

53. 工作队继续密切监测和实施缓解行动，以控制这些风险和项目的风险。

54. 独立风险管理公司提供的风险应急预测利用了所估计的不确定性计算结果，以及风险的成本和预计影响，计算了全部完成该项目和实现所有已确定利益和目标的 80%的确定性所需的应急拨备的概率性建议水平。自印发秘书长第三次进展报告以来，在考虑到行政和预算问题咨询委员会关于第三次年度进展报告的报告(A/71/622)第 30 段的同时，一直采取前后一致的做法。为确保充分的问责制和透明度，在确定每个建筑物的风险敞口水平和项目中每个具体阶段的工程使用了这种方法，然后分配了相应的应急金额。到目前为止，基于基准项目范围预计项目最高总成本不会发生变化。在风险分析中已经考虑到与在目前阶段新的 H 楼中灵巧工作安排有关的潜在设计变更。

K. 翻新工程的执行战略

1. 背景

55. 虽然新的永久建筑 H 楼已经通过一个总付合同单独承包，但战略遗产计划基准执行战略包括聘请一名总承包商来翻新现有的万国宫各大楼。目前，正在完成 A 和 B1 楼的翻新设计工作的技术设计阶段，但 B2、C、D、S 和 E 楼的工作仅完成到详细设计阶段，比设计完成阶段落后很多。

56. 在现有建筑物的基线实施计划中，除了完成 B2、C、D、S 和 E 楼的设计外，还将聘请一个单一的总承包商实施所有的翻新工程，然后基于这些大楼的已完成设计对这些大楼进行施工。

57. 翻新工程的设计在过去几个月已经有了很大的进展，项目组现在获得了有关现有各大楼状况和利益攸关方要求的更完善信息，并且可以就最适宜的翻新工程实施和采购战略作出更明智的决定。随着对现有状况和工作复杂性的更加详细的了解，认为在进行非常大而复杂的翻新工程采购之前审查计划并作出调整是谨慎的。已经确定了一些引入新增复杂性的高风险领域，这些领域使得现在有必要考虑实行替代执行战略。

2. 经改善的执行战略

58. 风险分析表明,将所有大楼承包给单一总承包商,并且规定两个设计完成期,与承包商就已完成设计进行投标的替代方案相比,在合同未来管理期间具有较高的索赔风险。项目组对这些风险进行了分析,其中包括向建筑行业进行咨询,考虑灵活的工作场所战略的影响以及“E”楼危险材料和人身安全方面的一些新出现的风险。因此,工作队完善了项目的计划执行战略。

59. 新的执行战略是使所需的全部翻新工程实现全面技术设计,这是更高的设计完成程度,能够以更为传统的设计-投标-建造模式开展招标工作。这将增加施工的竞争并减少风险。因此,将对两个不同的翻新合同进行招标,一个是涉及原始的1930年代的万国宫(A、B、C、D和S楼),另一个是涉及风格迥异的1970年代E楼。两个承包商的施工时间和施工区域都将实际分开。

60. 这一执行战略的变动将不会影响总体预算或时间表。然而,这种变化作为缓解项目风险、吸引更有竞争力的投标,以及降低超支和承包商索赔的可能性的手段,将大有裨益。

L. 项目时间表

61. 最新的方案时间表已更新,以反映上文K节所述的翻新工程执行战略的改善。时间表显示日后的关键项目里程碑如下:

(a) 在2017年第三季度底之前为开始新的H楼第1期的主要施工工程任命建筑公司;

(b) 继续进行第2.1期(在2018年期间翻新1930年代历史性大楼)的技术设计、编写招标文件和招揽承包商工作;

(c) 在2018年底之前为第2.1期(翻新1930年代历史性大楼的工程)任命建筑公司;

(d) 在2019年底前完成新的H楼施工工程的第1期的实质部分-;

(e) 继续进行第2.2期(2019至2021年翻新1970年代E楼的工程)的技术设计、编写招标文件和招揽承包商工作;

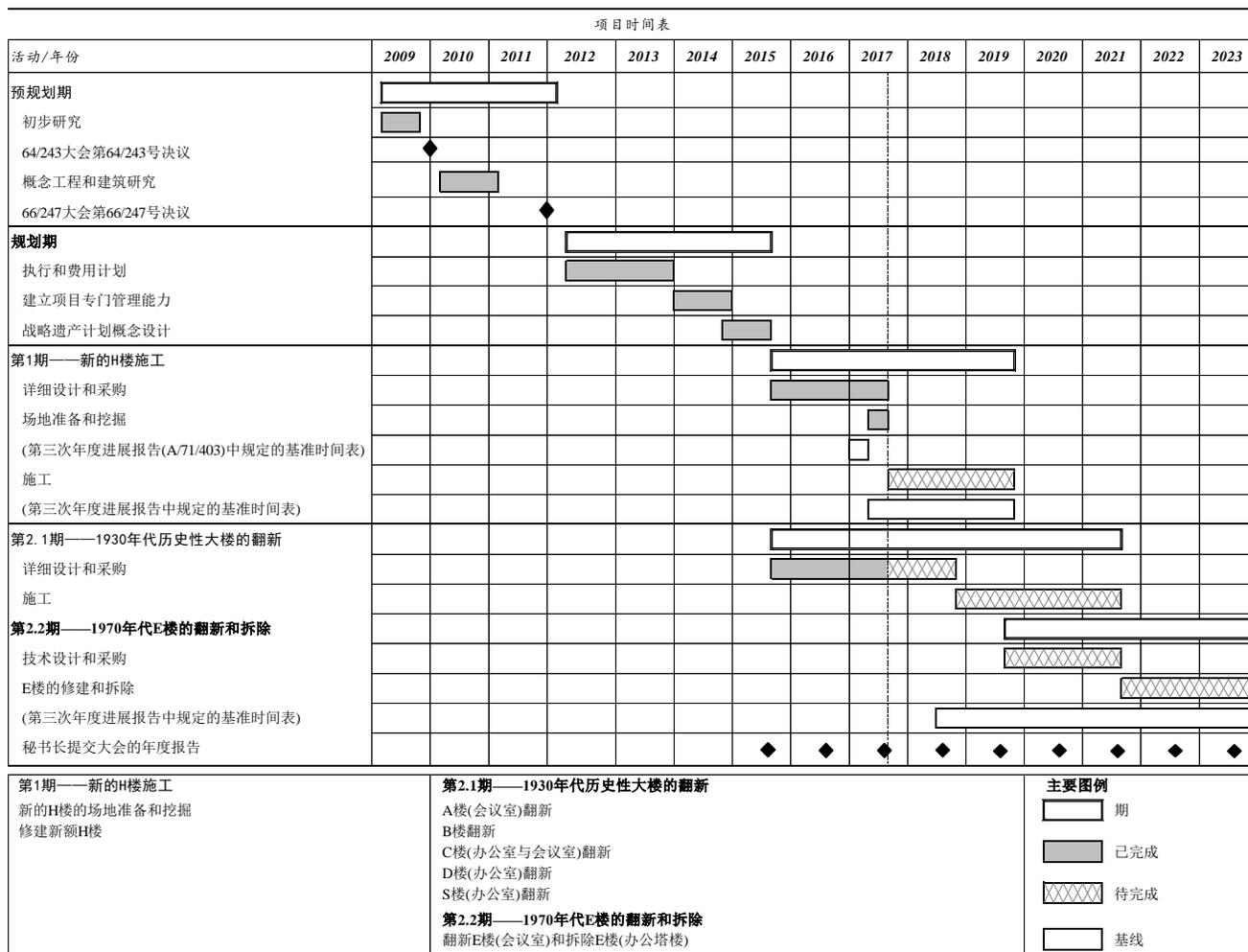
(f) 在2021年为第2.2期(翻新1970年代E楼的工程)任命建筑公司;

(g) 在2023年底之前完成1970年代E楼的翻新和E楼办公塔楼的拆除。

62. 图2显示工程最新项目时间表。经修订的时间表显示,在新的H楼的设计和采购活动中,发生了三个月的方案延迟。但是在该年晚些时候,由于比原计划提前结束投标评估和授标推荐期,并且从投标的承包商收到的工程合同方案完全遵守原计划截止日期,延迟情况得到缓解。

63. 由于先前描述的经改善执行战略,翻新工程现在的开工时间也比原来预计的更晚。然而,总体而言,这些工程仍然在整体方案规划之内,因为更多的设计工作现在将在工程招标之前完成,而不是在最初设想的工程招标之后完成。

图 2
项目时间表



M. 费用

64. 如前几份秘书长进展报告所述，表 1 显示了最新修订的费用计划，反映了目前的项目进展情况。

表 1
2014 年至 2023 年战略遗产计划项目预计费用计划汇总表

(千瑞郎)

	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	共计
修建新楼	—	—	—	9 890	59 989	43 224	320	—	—	—	113 424
翻新工程	—	—	—	—	9 120	50 018	116 332	69 733	108 881	43 062	397 145
拆除 E 楼 7 个楼层	—	—	—	—	—	—	—	7 264	12 711	—	19 975
连带费用	—	—	—	782	1 675	6 982	10 545	13 712	6 071	5 804	45 572
咨询服务	1 705	23 685	36 857	7 268	8 139	7 522	8 499	9 891	10 724	6 815	121 106

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	共计
项目管理	1 268	2 890	3 981	4 631	4 601	4 525	4 531	4 511	4 511	3 431	38 882
上涨	—	—	—	—	172	1 371	5 094	5 330	9 802	4 870	26 638
小计	2 973	26 575	40 838	22 572	83 697	113 641	145 321	110 441	152 700	63 983	762 742
应急款	—	—	—	3 750	6 708	10 141	14 141	16 018	16 837	3 251	70 845
应急款上涨	—	—	—	—	31	148	496	840	1 141	257	2 914
共计	2 973	26 575	40 838	26 322	90 436	123 931	159 958	127 299	170 678	67 490	836 500

65. 自上一次进展报告(A/71/403)以来，费用计划的变化涉及进一步改进和更多的设计细节，其结果是生成了更准确的费用数据。

66. 修建新的永久建筑 H 楼的更新费用估计数与早期一揽子工程和主要建筑工程的实际合同授予数额一致，并且现在比以前的估计数低 60 万瑞士法郎。

67. 现有万国宫各大楼翻新工程的估计总费用大幅增加了 3 870 万瑞士法郎，其中 1 580 万瑞士法郎与 1930 年代建造的历史悠久的万国宫各大楼有关，2 290 万瑞郎涉及会议大楼 E 楼的翻新。这主要是由于 B、C、D、E 和 S 楼的设计进一步发展到 50% 详细设计阶段，并且 A 和 B1 楼的技术设计几乎全部完成。具体来说，这些变化在很大程度上是因为遵循防火和人身安全准则需要进行的工程比原先设想的工程量大得多。最重要的是，对于 E 楼，其状况比预期的差，特别是主建筑物外墙、机械、电气和管道工程的状况，并且根据现行法规该建筑物的防火和人身安全合规性存在特别缺陷。这些问题由于 E 楼的原始建筑中使用的石棉较多而加剧，这大大增加了工程所需的费用，因为需要以保护大楼用户和参与翻新的工人的方式进行翻新。

68. 连带费用的估计费用数额大约减少了 700 万瑞士法郎，因为将隔断和固定家具作为建筑工程的一部分纳入建筑工程合同。在项目的早期阶段，办公室隔断和家具的备抵是作为连带费用的一部分提取的，因为当时不知道这些将作为办公室家具还是作为基础结构的一部分修建。随着技术和招标设计以及灵巧工作安排办公室布局的最终敲定，已经很清楚，大部分隔断和较少的固定家具将作为新的永久性大楼内在的一部分，并作为建筑工程合同的一部分修建。连带费用相应减少，并且这些工程包括在新的永久性大楼的建筑工程中。

69. 估计咨询服务费用增加约 130 万瑞郎，原因是翻新工程设计的持续时间比起初计划的更长，并且新的永久性大楼的技术合同管理期更长。订约方案管理支持(包括风险管理)的修订预测数符合经修订的方案所需资源，包括 160 万瑞士法郎的估计费用增加额，原因是这些服务的总体持续时间超过计划时间。

70. 根据下文第 81 至 84 段所载的总体应急管理战略，预测的应急费用数额比上次报告有所下调。

71. 在与专业施工费用顾问进行复核之后，所计算的该项目估计上涨率为 2018 年 1.2%，2019 年 1.4%，而 2020 年后为每年 1.6%。在计算每个项目费用要素的

每月计划支出时使用了这些更新的上涨率。没有对在编写本报告时已订约和承付的项目的费用使用上涨率来进行计算。2017 年内未来费用上涨率估计为 0.0%。此外，根据以前报告期间的标准做法，当前报告期内的任何上涨将被纳入预计的 2017 年全年成本内匀支解决。剩余项目期间的费用上涨所需资源预测总额比上次报告中的数字低 1 060 万瑞郎。

72. 如表 2 所示，项目在 2014 年至 2017 年 8 月 31 日期间的实际累计支出为 82 136 745 瑞郎，2017 年剩余期间的预计支出估计数为 14 571 654 瑞郎。

73. 由于 2017 年是为新建 H 楼的施工提供会员国摊款和瑞士贷款联合供资的第一年，因此对这两个主要资金来源的批款进行了分开跟踪。

74. 为了在使用各种项目资金来源的资金方面提供充分的透明度，并实现根据此种信息分别跟踪项目支出，表 3 仅提供了由会员国摊款供资的情况。

表 2
2014-2017 年核定供资总额和预计支出

(千瑞郎)

说明 ^a	2014-2016 年 经核准的 会员国供资	2017 年 经核准的 会员国供资	2014-2017 年 经核准的会员国 供资总额	2017 年预计 瑞士贷款供资	2014-2017 年 供资总额	截至 2017 年 8 月 31 日的支出	2017 年 9 月至 12 月预计支出	2014-2017 年 预计支出总额
修建和翻修		3 608.0	3 608.0	9 890.2	13 498.2	3 054.3	8 761.4	11 815.6
设计、咨询和订约外 部专家服务	65 532.9	2 134.7	67 667.6	3 672.0	71 339.6	68 387.1	2 952.4	71 339.6
连带费用	566.9	215.5	782.4		782.4		782.4	782.4
项目管理小组和业 务专家小组	8 038.1	4 474.5	12 512.6		12 512.6	10 482.5	2 030.1	12 512.6
差旅费	196.4	61.8	258.2		258.2	212.9	45.3	258.2
共计	74 334.3	10 494.5	84 828.8	13 562.2	98 391.0	82 136.7	14 571.7	96 708.4

^a 应急费和费用上涨额包含在项目金额中。

表 3
2014-2017 年来自会员国的核定批款和预计支出

(千瑞郎)

说明 ^a	2014-2016 年 经核准的 会员国供资	2017 年 经核准的 会员国供资	2014-2017 年 经核准的 会员国供资总额	截至 2017 年 8 月 31 日使用会员国 供资所作支出	2017 年 9 月至 12 月预计支出	2014-2017 年 预计支出总额
修建和翻修		3 608.0	3 608.0		1 925.4	1 925.4
设计、咨询和订约外部专家服务外 外部专家服务部专家服务	65 532.9	2 134.7	67 667.6	65 385.9	2 281.7	67 667.6
连带费用	566.9	215.5	782.4		782.4	782.4
项目管理小组和业务专家小组	8 038.1	4 474.5	12 512.6	10 482.5	2 030.1	12 512.6

说明 ^a	2014-2016 年 经核准的 会员国供资	2017 年 经核准的 会员国供资	2014-2017 年 经核准的 会员国供资总额	截至 2017 年 8 月 31 日使用会员国 供资所作支出	2017 年 9 月至 12 月预计支出	2014-2017 年 预计支出总额
差旅费	196.4	61.8	258.2	212.9	45.3	258.2
共计	74 334.3	10 494.5	84 828.8	76 081.3	7 064.9	83 146.2

^a 应急费和费用上涨额包含在项目金额中。

75. 截至 2017 年 8 月 31 日使用会员国摊款支付的累计支出数额为 7 610 万瑞郎，2017 年年底使用这一供资来源的预计支出目前估计为 710 万瑞郎。这将使会员国摊款产生约 170 万瑞郎的预期年终余额，这是 2017 年收到的应急备抵剩款和目前预计的应急所需资源的差额造成的，这笔钱将延续到下一年。实际的年终余额也许与此数目不同，这取决于为 2017 年提取的应急备抵是否到 2017 年底前还会被进一步使用。

76. 如表 4 所示，根据上一次进度报告(A/71/403)，2017 年预计将从瑞士贷款中提取的经核准供资为 37 655 900 瑞郎。由于决定实施单独的一揽子前期工程，并且招标过程出现延误，新的永久性建筑的主要修建工作在 2017 年开始的时间晚于设想日期，并且将在更为紧张的期限内施工。因此，预期 2017 年使用瑞士贷款支付的全年支出的所需资金数额为 1 360 万瑞郎。

表 4
2014-2017 年来自瑞士贷款的预计供资和预计支出
(千瑞郎)

说明 ^a	2017 年预计瑞士贷款 供资(根据 A/71/403)	2017 年预计瑞士贷款 供资(在当前的报告中)	截至 2017 年 8 月 31 日 使用瑞士贷款供资支付的支出	2017 年 9 月至 12 月预计支出	2014-2017 年 预计支出总额
修建和翻修	32 228.0	9 890.2	3 054.3	6 836.0	9 890.2
设计、咨询和订约外部专家服务	5 427.9	3 672.0	3 001.2	670.8	3 672.0
共计	37 655.9	13 562.2	6 055.5	7 506.7	13 562.2

^a 应急费和费用上涨额包含在项目金额中。

77. 本年度迄今由瑞士贷款支付的支出的达 610 万瑞郎，用于早期工程施工活动和与新的永久性大楼有关的设计、咨询和订约外部专家相关费用。

四. 筹资

A. 东道国贷款协定

78. 大会第 70/248 A 号决议第十节第 19 段核准通过东道国零利率贷款为项目筹措部分资金，并授权秘书长正式申请 4 亿瑞郎贷款。在之后的第 71/272 A 号决议第十八节第 17 段中，大会还请秘书长利用东道国提出的一揽子贷款方案。瑞士议会核准了秘书长的正式贷款申请，2017 年 4 月签署了相应的贷款合同。

79. 分配给新大楼和翻新的总贷款额保持不变，分别为 1.251 亿瑞郎和 2.749 亿瑞郎。虽然商定的贷款分割依然有效，因为产生费用的动态性质，只有在了解新大楼实际发生的费用数额后，才能确定最终的贷款数额。如果在新大楼的贷款部分中存有任何余额，商定的 1.251 亿瑞郎的此种余额将用于现有建筑物的翻新。

B. 东道国详细贷款偿还计划

80. 根据最新的项目时间表，适用于新的永久性 H 楼的为期 50 年的贷款部分的偿还将在搬入新大楼的 2020 年年底开始。这比秘书长向大会提出第三次年度进展报告(A/71/403)中估计的年份推迟了一年。翻新部分贷款的偿还将于 2023 年开始。

C. 应急管理

81. 正如前几次进展报告中所述，项目应急管理将继续以上文第三.J 节所述的独立风险管理公司提供的风险应急预测为依据。在这方面，必须注意计算项目应急管理中要审议的各种应急数额的方法分歧。

82. 所建议的基于 80% 置信水平的应急拨款是独立风险管理公司根据最新的项目信息，在对剩余的总体项目期限用超过一千个由计算机产生的概率风险和不确定性组合进行模拟后，进行的年度风险基准估算建模的基准测试结果。因此，这些计算结果确定，基于 80% 的置信水平，保护项目免受所有可能风险和不确定性组合影响所需要的应急款数额。

83. 第三次年度进展报告(A/71/403)第二.C 节所述的用于该项目的概率定量风险评估方法，预计在 80% 的置信水平当前的风险敞口为 8 930 万瑞郎。费用计划中为 2017-2023 年期间这一概率风险敞口所分配的现有应急款为 7 080 万美元，其中不包括费用上涨额。总体而言，由于设计变得更加确定并就合同价格达成了一致意见，风险随着时间的推移而降低。在 8.365 亿瑞郎的项目预算总额中分配的应急款比前一年低 2 340 万瑞郎，并且是最新的 80% 置信水平数值的 79.3%。

84. 关于已使用的应急款，2016 年，在上一份大会报告 A/71/403 提交日以后，不得不使用应急拨款支付所收到的与翻新工程详细设计的额外设计服务有关的数额为 230 388 瑞郎的意外支出，以及数额为 44 282 瑞郎的用于临时增加的方案管理咨询工作的意外支出。第 21 段所述的灵巧工作安排方面的咨询服务也产生了费用，此种费用最初也没有设想到，导致在 2017 年上半年产生了 464 276 瑞郎和 410 145 瑞郎的额外费用。本报告提交之后，如果需要开展任何进一步的未预想到的活动，上述 2017 年使用所收到的应急拨款目前支付的 410 145 瑞郎到年底前仍可能增加。

D. 批款和摊款计划

85. 大会在第 71/272 号决议中决定在其第七十二届会议主要会期期间再次审议确定战略遗产计划摊款计划以及批款和摊款货币的问题。秘书长在之前的进展报告(A/70/394 和 A/71/403)中介绍的三种可能的项目批款和摊款计划(一次性先期批款和摊款、多年期批款和摊款或一次性先期批款，一次性和多年期混合方式摊款)

以及两种摊款和批款货币方案(美元或瑞士法郎),现在仍然有效。根据大会要求,在图 4、5、6 中提供了计划和方案的最新图表,本报告附件一列出了详细信息。

86. 迄今为止,大会第 68/247、69/262、70/248 和 71/272 号决议为 2014 年至 2017 年期间共批款 8 480 万瑞郎。此外,收到的自愿捐款,抵销了会员国摊款 190 万瑞郎。这样一来,仍需会员国出资的项目预计费用为 3.498 亿瑞郎(不包括使用和偿还东道国贷款)。

87. 秘书长目前在谈判长期租赁绿茵别墅地块的法律协议签署事宜,由此产生的收入为 2 560 万瑞郎,极有可能于 2019、2020 和 2021 年分三批付完,以免项目银行账户中积聚大量瑞士法郎。

88. 除上述来自捐款和联合国自有土地增值的额外资金之外,每年还要利用以下两大类资金(东道国贷款和会员国缴款):

(a) 用于新的永久性 H 楼部分的瑞郎贷款从 2017 年投入使用,预计到 2020 年全部耗尽,为新楼的所有合格费用,即建筑和咨询服务费用供资:预计 2017 年为 1 360 万瑞郎,2018 年为 6 420 瑞郎,2019 年为 4 730 瑞郎,2020 年为剩余的 28 096 瑞郎。

(b) 用于项目翻新工程部分的贷款将自 2019 年起为现有大楼翻新工程、相关咨询服务以及拆除 E 办公塔楼的部分合格费用供资,估计总额为 2.749 亿瑞郎。如以前几份报告所述,现有大楼翻新工程的建筑和咨询服务剩余费用如超出最初商定用于翻新工程的 2.749 亿瑞郎贷款,则超出部分由会员国批款和(或)捐款及增值收入支付,后面两项取决于各自的专款数额、到账及时性和实际工作开展的节点。

89. 如以前的几份进展报告所示,收到的会员国摊款每年用于承担没有资格用贷款支付且不得从自愿捐款或其他收入出资的费用,再次提出下列批款和摊款方案供大会定夺:

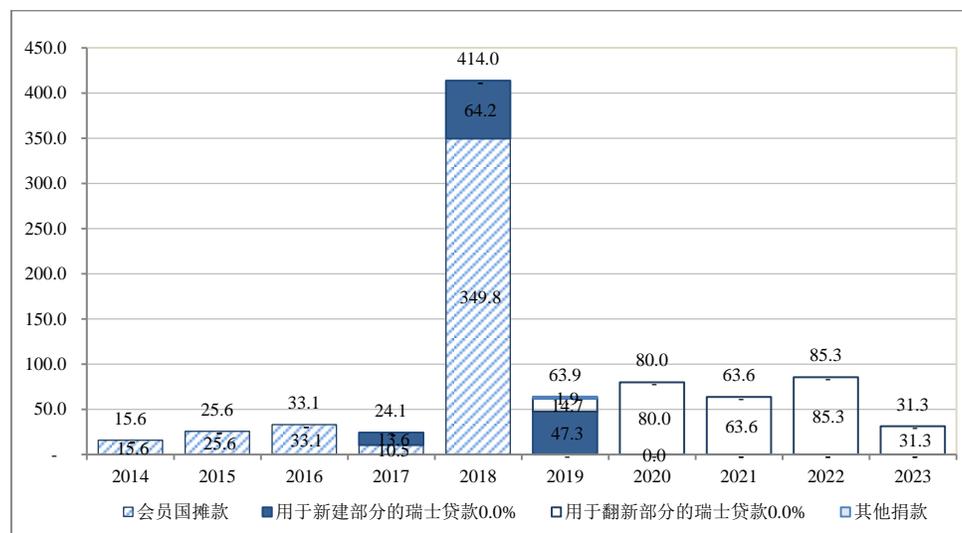
(a) 一次性先期批款和摊款

90. 2018 年将对自 2018 年起由会员国出资的剩余项目费用(3.498 亿瑞郎,不包括还贷)予以全额批款,并根据 2018 年适用的经常预算分摊比额表,计算每一个会员国相关份额的一次性先期摊款。这一方案的详细筹资计划见附件一表 A1 和正文图 3。

91. 应当回顾,在这一方案下,由于秘书处继续探索其他供资机制(见下文第一节),联合国土地增值产生的未来确认收入以及用于支付目前项目范围内各项内容的今后所收捐款将退还会员国。

图 3
筹资总体概览：2017 年先期批款和贷款年度使用情况*

(百万瑞士法郎)



* 不包括还贷。

(b) 多年期批款和摊款

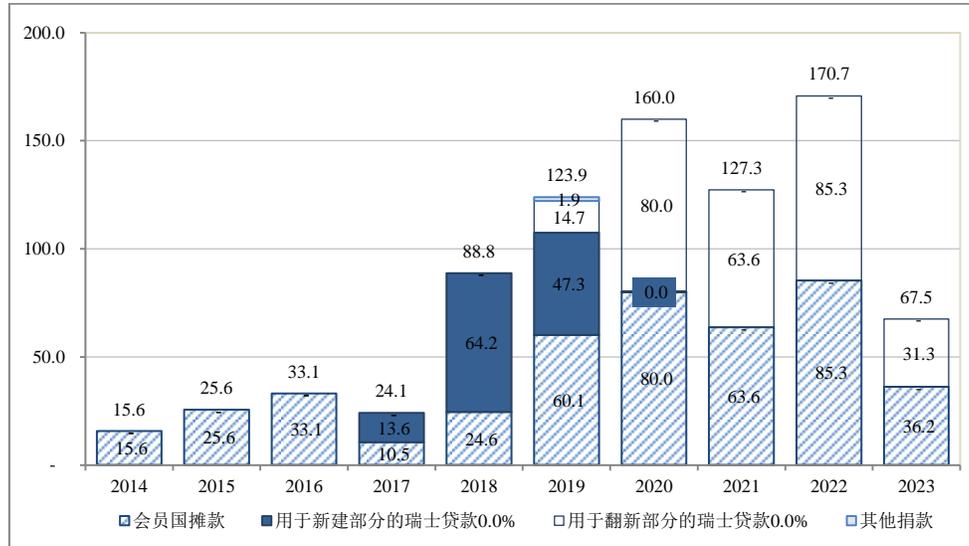
92. 多年期批款及其相关会员国年度摊款的依据可以是每一财政期间的支出估计数或项目年均预计支出，说明见下文第 93 和 94 段。针对这两个方案，使用进行摊款的每一财政期间适用的经常预算分摊比额表。同样针对这两个方案，联合国土地增值产生的任何未来确认收入和用于支付项目范围内各项内容的今后所收自愿捐款，在其被用于支付项目费用的相关年份，抵减会员国将来的年度批款和摊款。

(一) 基于每一财政期间的支出估计数

93. 图 4 描述了基于每一财政期间支出估计数的筹资总体概览(详细筹资计划又见附件一表 A2a)。自 2019 年起，翻新贷款和摊款的年使用情况可按以下方式确定：每年所需资金总额的 50% 出自贷款，50% 出自摊款(减去自愿捐助项下一切收入或增值收入)。视会员国缴纳摊款的及时性，这一方案可能会使项目面临一些现金流风险。如会员国象往年一样，决定仅针对下年批拨年度经费，则 2018 年的数额为 24 896 989 瑞郎。

图 4
筹资总体概览：基于年度预计支出的批款和贷款*

(百万瑞士法郎)



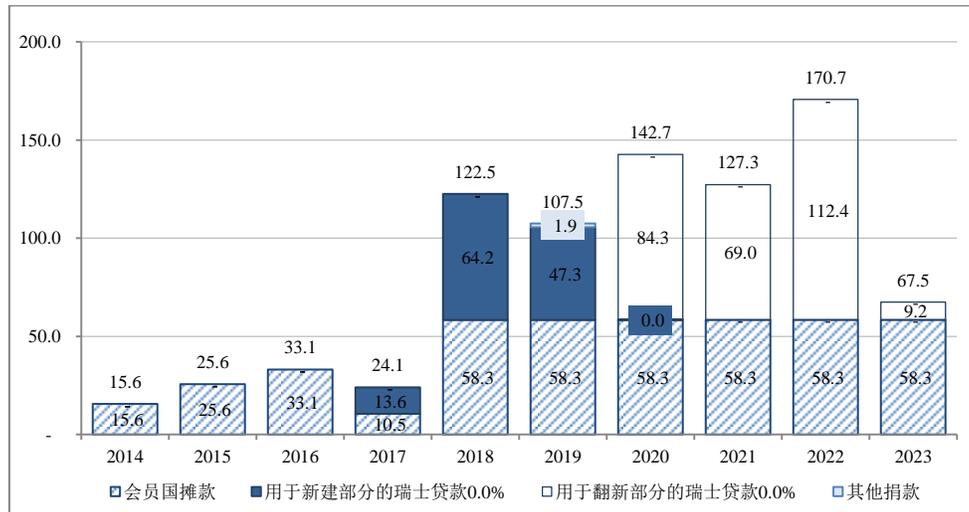
* 不包括还贷。

(二) 基于年均预计支出

94. 这一方案的结果是每年等额批款和摊款。图 5 展示了基于项目所需资源总额平均数的会员国年度等额摊款式筹资总体计划(详细筹资计划见附件一表 A2b)。根据这一方案，2018 年至 2023 年会员国的出资额在 6 年间按年平均分配，每年为 5 830 万瑞郎。翻新贷款的使用将作相应调整，这在图 5 中也有显示。

图 5
筹资总览：年度等额批款和贷款年度使用情况*

(百万瑞士法郎)



* 不包括还贷。

(c) 一次性先期批款，一次性和多年期混合方式摊款

95. 根据这一方案，将由会员国供资的项目剩余费用将在 2018 年年初全额批款，但每个会员国将自行决定其采用一次性先期支付或多年期摊款形式进行摊款。分阶段多年期批款方案的依据可以是每一财政期间的支出估计数或项目年均预计支出。会员国在 2018 年 1 月接到摊款通知时必须作出选择(先期或年度支付)，其中将包含与两种方案对应的款额。一旦作出决定，则不可更改。鉴于分摊比额表通常每三年变动一次，随着选择一次性摊款的会员国与选择多年期摊款的会员国之间的分摊比额出现变动，会产生收益和损失。有鉴于此，若采用本方案，大会必须决定战略遗产计划存续期间适用的分摊比额表。

96. 还应当指出，在这一方案下，联合国土地增值产生的未来确认收入以及用于支付项目范围内各项内容的今后所收自愿捐款将全部退还给选择一次性先期支付方案的会员国，或抵减选择本方案的会员国今后的年度摊款。

E. 摊款货币

97. 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和缴付。财务条例 4.14 也规定，除非大会另有规定，特别账户应按照《财务条例》管理。

98. 然而，由于项目合同和有关支出预计将主要以瑞士法郎计值，而且东道国贷款也将以瑞士法郎计值，大会不妨决定战略遗产计划的批款和摊款将以瑞士法郎、而非美元计值，以便与主要支出匹配。两个方案(以美元或以瑞士法郎批款和摊款)的相关风险以及可能的缓解措施载于下文第 99 至 102 段。

方案 1：批款和摊款以美元计

99. 将根据大会决定的批款计划(见上文 B 节)向会员国送发美元摊款通知，会员国将向一个美元银行账户缴付美元。由于战略遗产计划的合同和有关支出将主要以瑞郎计值，接收会员国的美元缴款将使本组织在逐年而非先期批款时面临瑞士法郎汇兑的货币风险。因此，每一财政期间的拟议批款数额将是相当于项目所需瑞士法郎资金的等值美元(无论按照上文第 93 和 94 段所述预计年度支出或平均年度支出)，并按批款时远期汇率兑换。如大会第 71/272 号决议第十八节第 30 段所述，2017 年拟议批款数额是项目所需瑞士法郎资金的等值美元(按照瑞郎/美元 0.960 的订正批款汇率兑换)。

100. 此外，在批款后，由于是在当年发生支出，因此，在年度财政期间将有更多的汇率风险。为了缓解批款后汇率风险，按照大会第 67/246 号决议授权，秘书处继续按照瑞郎/美元 0.960 的相同汇率购买瑞士法郎远期合约，以支付 2017 年项目所需资金。如果大会决定批款和摊款以美元计，秘书处打算在项目存续期间继续利用这一风险缓解措施。

方案 2：批款和摊款以瑞士法郎计

101. 为了尽量减少因会员国缴款而得的收入资金和支付项目开支资金因货币不同产生的货币风险敞口，会员国不妨决定战略遗产计划批款和摊款以瑞士法郎计。这一决定将最大限度地减少上文第 99 和 100 段所述货币风险敞口。然而，如下

文第 103 段所述，如果最终余额超过特定门槛值，以瑞士法郎计的摊款和缴款数额会受到负利率影响。

102. 根据这一方案，大会将决定批款按瑞士法郎计，并发布按瑞士法郎计的摊款通知，会员国将向一个瑞士法郎银行账户缴付瑞士法郎。然而，应当指出，本组织内部用于发布摊款通知及核算和报告相关缴款情况的现有流程和系统迄今一直依据《联合国财务条例和细则》条例 3.10 规定的货币，因此尚不适于处理非美元货币的摊款和缴款。若摊款以瑞士法郎计，将必须为此类摊款通知发布和报告做出特别安排(如单独电子表格或数据库解决方案)。

F. 负利率

103. 针对战略遗产计划，专门开立了一个瑞士法郎银行账户，以接收发放的贷款。为管理和缓解负利率相关风险，采用了综合方式，一方面对现金流进行管理，另一方面同银行商定了灵活的门槛水平，但这未必足以完全避免负利率，具体要看选取的批款计划和批款货币。从瑞士贷款中提取的资金仍是每年期间内将以几次数额不同的分期付款支付款项，以便与项目具体的现金流需求相匹配，从而减少负利息的风险。

G. 多年期特别账户

104. 秘书长在关于战略遗产计划的第二次和第三次年度进展报告(A/70/394 和 A/71/403)中提议，通过一个由独立于经常预算的批款和摊款供资的多年期特别账户进行项目核算。这两份报告解释说，设立特别账户有助于将涉及战略遗产计划的费用与秘书处方案预算分开处理。

105. 报告还解释了设立多年期账户的其他惠益，特别是让项目所有人和方案主管按照项目预定需求长远地灵活管理资源，而不是受制于经常方案预算周期的财政时间，并可避免重复手续和行政程序，以免在两年期结束时将未支配余额退还会员国却在随后的拟议方案预算中为下一个两年期再次提出资金请求。这些惠益也适用于大会第 70/248 A 和 71/272 A 号决议核准用于 2014-2017 年战略遗产计划支出的联合国方案预算下多年期在建工程账户。然而，延至项目结束的此类账户仍将无法接纳以瑞士法郎计的批款和摊款，因此，如果大会决定批款和摊款以瑞士法郎计，则需设立一个独立于经常预算的多年期特别账户。

106. 应当指出，为了避免长期维持多年期特别账户，在直至 2023 年的项目存续期间，每年将由特别账户供资还贷，但之后将会列入相关期间的方案预算。多年期特别账户将在项目财政和行政收尾后关闭，但前提是所有会员国已全额缴纳摊款。

H. 现金流风险

107. 秘书长在关于战略遗产计划的第三次进度报告(A/71/403)中提出，如果大会决定为项目设立一个多年期特别账户，则应当允许战略遗产计划动用根据财务条例 4.2 设立的方案预算周转基金以及特别账户。大会在第 71/272 号决议中认可行政和预算问题咨询委员会的意见，即在现阶段，在大会就批款和摊款办法做出决定之前，不需要考虑减缓可能出现的现金流动风险的措施。

108. 尽管如此，秘书长认为，批款和摊款方案 a(一次性先期批款和摊款)和 c(一次性先期批款，一次性和多年期方式混合摊款)将增加项目启动时的现金头寸，提供应对可能出现的任何现金流要求的能力，而方案 b(多年期批款和摊款)仍会造成一些现金流风险。为了缓解这些风险，如果大会决定为项目设立一个多年期特别账户，提议允许战略遗产计划动用根据财务条例 4.2 设立的方案预算周转基金以及特别账户。应当指出，如果大会决定继续通过大会第 70/248 和 71/272 号决议核准用于 2014-2017 年计划支出的联合国方案预算下多年期在建工程账户进行项目核算，财务条例 4.2 事实上允许动用周转基金和特别账户。

I. 其他供资机会的最新情况

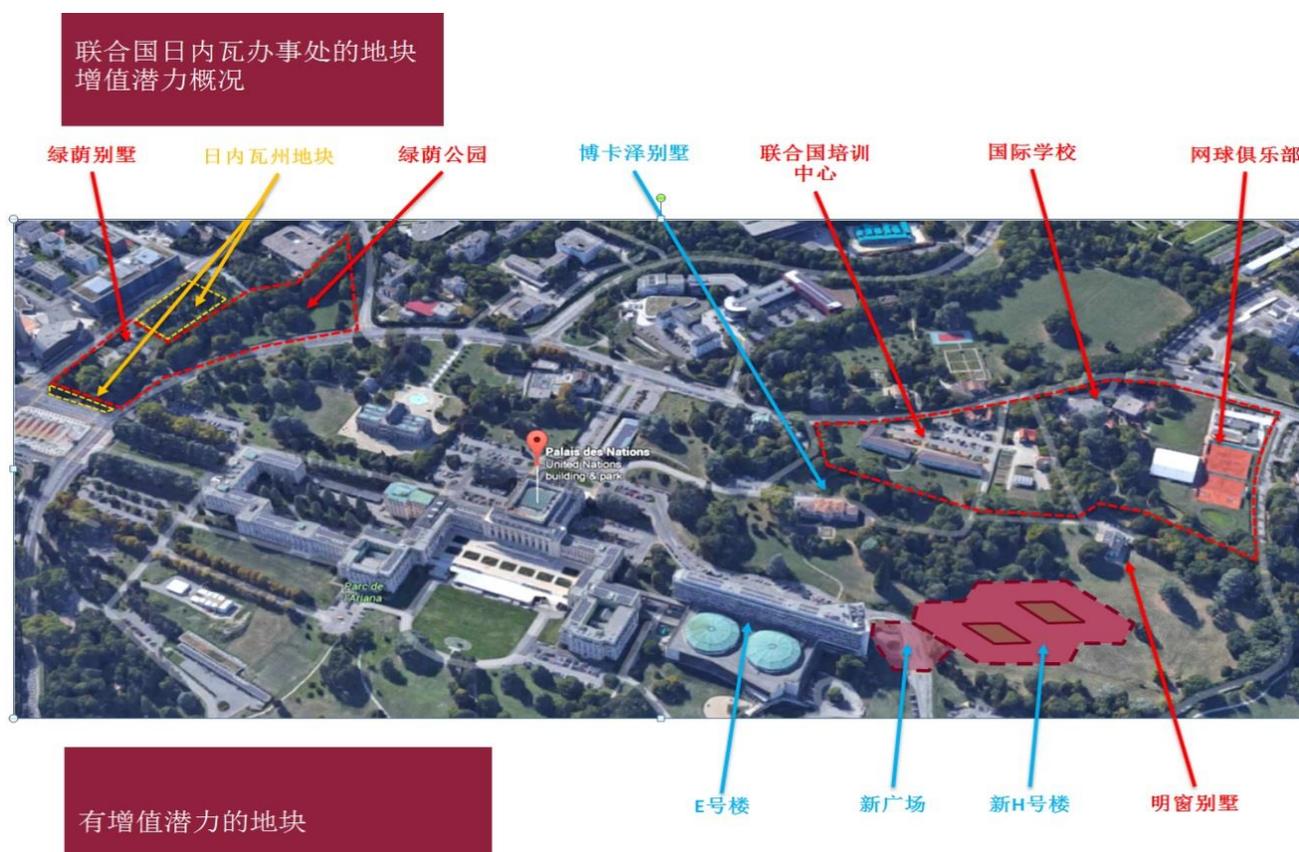
1. 联合国拥有的土地增值

109. 根据第 70/248 A 号决议，秘书长继续寻求各种机会，以便对本组织在日内瓦拥有的土地和其他资产进行增值，目的是减少战略遗产计划对会员国摊款的总额。

110. 根据第三次年度进展报告(A/71/403)的详细说明，联合国目前在日内瓦拥有和(或)经营土地 12 块，总面积约 531 667 平方米，(就规模/面积而言)其中多由本组织使用，而且(或者)现在不能改用以实现进一步增值。所以，增值总潜力限于 105 798 平方米左右，约占联合国在日内瓦土地总量的 20%。地块总体概览图见图 6。

图 6

联合国日内瓦办事处拥有和(或)经营的地块总体概览



111. 能够实现的潜在租金和价值会有变化，这取决于谈定后的租赁合同的期限与条款，例如其中有可能给出租金年交的选项，数额一般按相应地块永久产权价值的某个百分比计算。另外一种可能性是，部分或全部租金可以先期一次性缴清，从而使直接利用收入支付战略遗产计划费用的潜力最大化，不过，整体而言，收取的总额会随之减少，因为这是在现价的基础上按一定折现率收取的，而不是按未来 90 年内每年在考虑了通货膨胀因素后调整的数额收取的。已确定地块的进展摘要见表 5。

表 5
有现实增值潜力地块的概览摘要

地块编号	大约面积(平方米)	目前使用和现状说明	当前租赁安排	目前租约安排到期日期	估计土地增值潜力
434	17 698	地域 1——国际网球俱乐部(13 908 平方米，原是自 2005 年底起出租 10 年)——现在租期已满。目前在等待正在谈判的到 2020 年终止的短租安排，估计法律事务和分区工作那时完成。届时，将提供附带开发权的长期租赁，按市场价值实现土地增值。 地域 2——日内瓦国际学校(3 790 平方米，1977 年起租，被用作校足球场)——收入列入下文 435 号地块。	每年 15 000 瑞郎*	租约 2015 年底到期。后延长一年至 2017 年底。拟延至 2020 年	连同下文地域 2 中 435 号地块，具有很大潜力
435	共计 68 623	地域 1——日内瓦国际学校(7 782 平米，1969 年起租，同年在此建成一所小学大楼并保留至今)。目前在谈是按市场价值长期租赁，或是让学校搬走。 地域 2——7 315 平米，位于现在的 4 号开发区(可立即施工) 地域 3——明窗别墅——45 585 平方米，属历史性别墅和公园。新的 H 楼有一部分建在这一地块上，意味着别墅也许只能同一些周围土地一并出租，但从中期来看，别墅需要翻新。若需要重建联合国安保圈，安保间隔距离的问题则可解决。该地某些部分可归入 434 号地块，进一步实现增值潜力最大化。	每年 75 000 瑞郎* 无 向非属秘书处的联合国实体短期出租办公空间(144 平方米——65 174 美元)*	2017 年终止，然后租金涨至每年 100 000 瑞郎，直至 2019 年底 不适用 按年	潜力有限，最多一般，取决于谈判结果 可纳入上文地域 1 中 434 号地块 潜力一般
2009	11 600	联合国培训中心——供日内瓦办事处和其他联合国组织日常使用。若搬走并建设培训中心大楼作为替代，则可实现增值潜力(培训中心现有建筑的寿命将尽，不在战略遗产计划的范围之内)	需要单独实施可行性研究	不适用	潜力一般
2005	17 421	绿荫公园——公园森林，被指定为绿区，邻接 2079 号地块。	在同日内瓦音乐之城基金会谈判，用作音乐厅和音乐学校	不适用	谈妥了 90 年附带开发权的长期租约，一次性支付 2 560 万瑞郎

地块编号	大约面积(平方米)	目前使用和现状说明	当前租赁安排	目前租约安排到期日期	估计土地增值潜力
2079		绿荫别墅——19 世纪别墅及花园，目前容纳了一些联合国安保人员和监察员办公室。联合国妇女协会也占用了阁楼的一些房间。这些使用者将迁到万国宫。			
2080		绿荫公园——小片公园，被指定为绿区，邻接 2005 号地块。			

* 纳入每年 120 万美元的收入净额，在 2016-2017 两年期第 2 款(收入)项下列报。

增值活动的进展和融资情况

112. 在关于战略遗产计划的第三次年度进展报告(A/71/403)中，秘书长提议设立一个由一名项目协调员(P-4)和一名行政助理组成的专门增值小组，由房地产咨询事务、建筑设计和规划事务及法律事务领域的专门咨询公司提供支助。大会在第 71/272 号决议第十八节第 24 段回顾了行预咨委会报告 A/71/622 第 45 段的内容，其中建议不同意秘书长关于设立一个专门增值小组来开展这种任务的请求，建议不如为此目的使用专家咨询服务，由方案预算第 29 款为此供资。

113. 自上次报告以来，增值活动和绿荫别墅交易已取得下列进展：

(a) 对联合国在日内瓦的所有土地完成一系列增值研究；

(b) 实施各类土地估价尽职调查，确保日内瓦音乐之城基金会给出的最终谈判报价高于当前市场价值；

(c) 当地一家律师事务所持续开展法律工作，与法律事务厅合作拟订租赁协议的详细条款，确保内容既符合联合国的法律要求与瑞士法律的相关规定，又与日内瓦音乐之城基金会和日内瓦州有关邻接地块、所需公证费用等的租赁协议保持必要一致。

114. 迄今为止，已为这些工作拨经费 118 745 瑞郎，在方案预算第 29 F 款(行政，日内瓦)解决。关于继续开展增值工作和向前推进计划方面，应当指出，规划和实施增值战略不属于联合国的核心使命或职能，秘书处尚无此类房地产交易的先例。尤其是绿荫别墅，达成交易的过程复杂、艰难，而且因为战略遗产计划关键工作人员的参与，项目进展受到影响。

115. 根据行预咨委会报告(A/71/622)第 45 段，现正进行采购，挑选所需专业咨询公司开展进一步的增值工作。该公司应当具备不动产咨询、土地估值和评估方面的专门人才，并且提供一切必要的概念、分区、建筑设计与规划服务。所需任何法律服务将由已在就战略遗产计划相关法律事务给予咨询的当地一家律师事务所承担。

116. 估计需要借助第 115 段所述的服务来完成增值相关任务，跨度估计约为两到三年，以咨询公司的采购手续办理完毕为起点。所需专家咨询服务的费用估计数见表 6。考虑到第 29 F 款项下资源有限，拟在项目最大总体费用内筹措所需资源。

表 6
增值事务专家咨询服务费用估计数

(以瑞士法郎计)

所需咨询服务	成本估计数
房地产咨询公司	195 000
建筑设计和规划事务所	90 000
法律事务所	200 000
共计	485 000

2. 捐赠

捐赠政策

117. 大会第 70/248 A 号决议第十节第 25 段核准了战略遗产计划的捐赠政策。该政策根据联合国现行规则和条例，提供了一个接受对战略遗产计划自愿捐赠的框架。该政策涉及对联合国日内瓦办事处的自愿捐赠，这些捐赠将以某种形式促进实现项目目标，抵销费用，以及(或者)在其他方面超出计划的范围加强万国宫的基础设施。可能抵销费用的工程的实例包括翻修或建造会议室。

118. 其他捐赠虽然是在战略遗产计划的背景下提供的，但其包含的要素可能不在该计划的范围之内，因此不会抵销战略遗产计划的全部费用；例如，别墅施工；保护某些遗产元素；设立娱乐设施；景观和某些安全设施等等。

会员国其他捐款

119. 德国为战略遗产计划方案管理小组的一个初级专业干事职位提供资金，资金是通过经济和社会事务部能力发展办公室集中管理的初级专业人员方案提供的。该员额由捐助方供资，候选人通过竞争性遴选程序产生，获选者已于 2017 年 9 月加入项目组，主要为项目的财务管理和方案管理职能提供支持。

与战略遗产计划项目目标有关的订正捐赠

120. 联合国日内瓦办事处一直积极努力寻捐，为万国宫的建设和翻新工程筹资。迄今，已为战略遗产计划争取到了一些捐款，汇总情况见表 7。

表 7
战略遗产计划项目的获捐情况

捐助方	数额	抵减会员国摊款	位置	现状
中国	3 000 000 美元	1 900 000 瑞郎	C6室——原为 人权理事会电影院	现金捐款，用于建设一个 多功能会议室。目前，作 为翻新工程的组成部分， 正在设计中
摩纳哥	20 000 欧元	22 000 瑞郎	万国宫楼顶—— 太阳能光伏板	现金捐款，用于提高能效， 达到可持续性目标

捐助方	数额	抵减会员国摊款	位置	现状
摩尔多瓦共和国	10 000 欧元	0 瑞郎	停车场内太阳能 电动车充电站	现金捐款，用于达到项目 可持续性目标。此类物项 不在战略遗产计划的预算 范围内，但是安装后有助 于新的 H 楼获取能源及环 境设计先导计划可持续性 评估金级认证

联合国日内瓦办事处可能获得的进一步捐款

121. 自第三次年度进展报告完成以来，塞内加尔表示有意捐赠一笔相当数额的现金，目前此事正待该国议会批准；土耳其也表示非常有意捐款，用于万国宫院内的可持续交通，而且可以用来在 E 楼设一个新的代表休息厅/咖啡厅，但是只有后一部分可能抵减会员国摊款。一旦具体细节商定，而且对捐款作出了有约束性的承诺，即实施进一步评估。

3. 可能的其他替代筹资机制

租金收入的潜在用途

122. 房地租金收入目前被确认为方案预算第 2 款(收入)下的杂项收入，并返还给会员国。如上一次进度报告(见 A/71/403，第 133 段)所述，目前，通过将房地出租给联合国组织和其他相关商业实体，每年可获得约 120 万美元收入。

123. 战略遗产计划的一个结果，同时也是基线规划中的一项内容，就是联合国人权事务高级专员办事处(人权高专办)700 名工作人员迁往万国宫的计划实施后，可能产生额外的租金收入。因为人权高专办 47% 左右的工作人员职位由预算外资源供资，一旦万国宫翻新完毕，大约 329 名由预算外资源供资的工作人员搬入新的 H 楼，就可以对其从 2024 年开始占用的空间收取租金。这两项收入流在表 8 重点显示：

表 8

联合国日内瓦办事处现有年租金收入和战略遗产计划基线人权高专办将来预计缴纳的年租金

(百万美元)

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年及以后
联合国日内瓦办事处现有租金收入	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
实行智能办公、由预算外资源供资的人权高专办工作人员——新的 H 楼	—	—	—	—	—	—	—	2.2
共计	1.2	3.4						

124. 联合国日内瓦办事处实行灵巧工作安排后，容纳其他由预算外资源供资的实体有可能带来额外的租金收入，例如儿基会多达 400 名工作人员可能从 2020 年起搬入新的 H 楼，具体视相关协议而定。此外，如果因为实行灵巧工作安排，可以接纳任何来自诸如儿基会等由预算外资源供资实体的其他工作人员，则有可能获得进一步的租金收入。

125. 按照本组织现行的租金收取办法，理论上估计有可能通过灵巧工作安排产生的租金收入见表 9。应当注意，表 8 和表 9 均作示意用，仅供大致了解在战略遗产计划项目生命周期及之后，理论上估计有可能从此类来源获取的潜在收入。在计算这些数据时，对由预算外供资的其他联合国机构、基金和方案将迁入万国宫的工作人员数量、占用的空间和有待收取的租金作出了假设。实际上，还未就这些数字达成一致。任何假设一有变化，表内显示的数据也会变化。还应当注意，本组织眼下正在审查租金收入计算和收取方式，且其在中期可能发生改变并对估计数造成影响。

表 9

实行灵巧工作安排理论上每年可产生的潜在租金收入

(百万美元)

	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年及以后
潜在预算外租金收入	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
共计	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7

126. 表 8 中联合国日内瓦办事处现有年租金收入和战略遗产计划基线的组成部分——人权高专办迁入日内瓦办事处院内预计带来的租金收入，以及表 9 中灵巧工作安排产生的潜在租金收入，拟被用来偿还瑞士贷款，并在偿还瑞士贷款的整个期间，抵销会员国的相关批款和摊款。

五. 其他考虑因素

A. 安保方面的考虑

127. 联合国日内瓦办事处正与安全和安保部密切联络，积极参与制定办公大院的总体安保计划。总体安保计划的研究阶段招标程序已于 2017 年 7 月完成，评估及建议报告预计将于 2018 年 1 月收到。这些评估和建议所要求的任何工作，如果认为必要，都将与战略遗产计划协调进行，使之尽可能与设计部分相一致。根据行政和预算问题咨询委员会报告(A/71/622)第 50 段的建议，对战略遗产计划范围的任何进一步修改及适当的预算要求，均应提交大会第七十三届会议。

B. 艺术品、杰作和其他礼品

128. 经与联合国图书馆事务部门充分协调，最终拟订了艺术品和礼物详尽清单。清单中有一项完整的分析，包括关于保护和维修最珍贵的艺术品的信息，及今后

在战略遗产计划完成后如何适当展出的建议。还将在一揽子翻新施工合同的技术文件中纳入一个详细的艺术和遗产规格的章节。

六. 今后的步骤

129. 本项目设想在今后两年开展以下重大项目设计和施工活动：

- (a) 于 2017 年 10 月开始建造新的永久性 H 楼；
- (b) 2018 年完成 1930 年代万国宫各历史性大楼翻新工程的详尽设计、技术设计和招标文件；
- (c) 2018 年间启动并推进必要的采购工作，以便选出 1930 年代万国宫各历史性大楼翻新工程的建筑承包商。

七. 建议大会采取的行动

130. 请大会：

- (a) 注意到本报告和自秘书长第三次年度进展报告(A/70/403 和 Corr. 1)印发以来所取得的进展；
- (b) 注意到秘书长关于在新的 H 楼全力开展“灵巧工作安排”的决定；
- (c) 请秘书长至迟在下一次进展报告中报告关于可行性研究的结果，及随后为在万国宫各历史性大楼内实行“灵巧工作安排”所作的详细设计工作，包括供资提案；
- (d) 授权项目从核准的其最高总体费用内支付 2018 年增值咨询服务费用；
- (e) 核准增设一个高级采购干事(P-5)的临时职位，从 2018 年 1 月 1 日起在总部的中央支助事务厅工作，初步期限为一年，由现有的项目资源供资；
- (f) 决定战略遗产计划的批款和相关摊款的方案和货币；
- (g) 核准为此项目设立一个多年期特别账户；
- (h) 如果大会就多年期批款和摊款计划作出决定，则视大会根据上文(f)分段决定的批款和摊款计划，授权战略遗产计划动用根据财务条例 4.2 设立的周转基金以及特别账户；
- (i) 核准使用联合国日内瓦办事处目前和今后的租金收益来抵销会员国用于偿还贷款的批款。

附件一

筹资计划

表 A1

筹资总览：以瑞士法郎计的前期批款和贷款

(百万瑞士法郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2023 年)											拟用联合国经常预算下批款偿还贷款期(2024-2068 年)			会员国的总体费用
	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	共计	2024-52 年	2053-68 年	共计	
	会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	349.8	—	—	—	—	—	434.6			
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	13.6	64.2	47.3	— ^a	—	—	—	125.1				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	14.7	80.0	63.6	85.3	31.3	274.9				
其他捐款 ^b	—	—	—	—	—	1.9	—	—	—	—	1.9				
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	1.7	—	—	—	—	—	30.0				
年终时结转到下一年的余额 ^c	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(1.7)	—	—	—	—	—	—	(30.0)				
所需资金共计	3.0	26.6	40.8	26.3	415.7	63.9	80.0	63.6	85.3	31.3	836.5				
用于偿还贷款的会员国批款															
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.5	2.5	2.5	2.5	10.0	72.5	42.5	115.1	125.1
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.2	9.2	265.8	—	265.8	274.9
租金收入(用于战略遗产计划) ^d	—	—	—	—	—	—	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(4.6)	(33.4)	(18.4)	(51.8)	(56.4)
用于偿还贷款的批款小计	—	—	—	—	—	—	1.3	1.3	1.3	10.5	14.6	304.9	24.1	329.0	343.6
会员国摊款共计	15.6	25.6	33.1	10.5	349.8	—	1.3	1.3	1.3	10.5	449.2	304.9	24.1	329.0	778.2

^a 按目前预测，2020 年将从用于新建的瑞士贷款中提取的剩余金额为 28 096 瑞郎，鉴于表内数额均四舍五入进位到“百万瑞士法郎”，因此，这一数额太小，无法列入本表。

^b 这一金额系指来自中国和摩纳哥的财政捐款。

^c 2017 年的预计年终余额所依据的假设是给 2017 年划拨的应急款将在 2017 年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

^d 这些年度收入的数额系指第 129 段所述的本期租金收入，如果一旦到达还款期，会员国决定将这些收入用于(部分)抵销瑞士贷款的话，这些收入就用于还款，还款期始于 2020 年。

筹资总览：以美元计的前期批款和贷款^a

(百万美元)

	战略遗产计划项目期(2014-2023 年)											拟用联合国 经常预算下批款偿还 贷款期(2024-2068 年)			会员国 的总体 费用
	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	共计	2024- 52 年	2053- 68 年	共计	
	会员国批款	17.1	26.8	33.5	10.9	364.3	—	—	—	—	—	452.7			
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	14.1	66.9	49.3	— ^b	—	—	—	130.3				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	15.3	83.3	66.3	88.9	32.6	286.4				
其他捐款 ^c	—	—	—	—	—	2.0	—	—	—	—	2.0				
前一年年终结转余额	—	13.9	12.2	4.0	1.8	—	—	—	—	—	31.9				
年终时结转到下一年的余额 ^d	(13.9)	(12.2)	(4.0)	(1.8)	—	—	—	—	—	—	(31.9)				
所需资金共计	3.3	28.4	41.7	27.3	433.0	66.5	83.3	66.3	88.9	32.6	871.3				
用于偿还贷款的会员国批款															
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.6	2.6	2.6	2.6	10.4	75.6	44.3	119.9	130.3
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.5	9.5	276.8	—	276.8	286.4
租金收入(用于联合国日内瓦 办事处战略遗产计划) ^e	—	—	—	—	—	—	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(4.8)	(34.8)	(19.2)	(54.0)	(58.8)
用于偿还贷款的批款小计	—	—	—	—	—	—	1.4	1.4	1.4	11.0	15.2	317.6	25.1	342.7	357.9
会员国摊款共计	17.1	26.8	33.5	10.9	364.3	—	1.4	1.4	1.4	11.0	467.8	317.6	25.1	342.7	810.5

^a 2014 年和 2015 年的数字,已经以适用于 2014-2015 两年期最后批款的汇率(A/70/557, 附表四), 即 2014 年为 0.912, 2015 年为 0.956, 将瑞士法郎转换成美元。2016 年及其后的数字已采用适用于 2016-2017 两年期订正批款的汇率, 即 2016 年为 0.989, 2017 年及其后为 0.960, 将瑞士法郎转换成美元。

^b 按目前预测, 2020 年将从用于新建的瑞士贷款中提取的剩余金额为 29 267 美元, 鉴于表内数额均四舍五入进位到“百万美元”, 因此, 这一数额太小, 无法列入本表。

^c 这一金额系指来自中国和摩纳哥的财政捐款。

^d 2017 年的预计年终余额所依据的假设是给 2017 年划拨的应急款将在 2017 年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额, 加上这些年各自前一年的上年结转。

^e 这些年度收入的数额系指第 129 段所述的本期租金收入, 如果一旦到达还款期, 会员国决定将这些收入用于(部分)抵销瑞士贷款的话, 这些收入就用于还款, 还款期始于 2020 年。

表 A2a
筹资总览：基于年度预计支出的以瑞士法郎计的批款和贷款

(百万瑞士法郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2023 年)											拟用联合国 经常预算下批款偿还 贷款期(2024-2068 年)			会员国 的总体 费用
	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	共计	2024- 52 年	2053- 68 年	共计	
	会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	60.1	80.0	63.6	85.3	36.2	434.6			
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	13.6	64.2	47.3	— ^a	—	—	—	125.1				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	14.7	80.0	63.6	85.3	31.3	274.9				
其他捐款 ^b	—	—	—	—	—	1.9	—	—	—	—	1.9				
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	1.7	—	—	—	—	—	30.0				
年终时结转到下一年的余额 ^c	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(1.7)	—	—	—	—	—	—	(30.0)				
所需资金共计	3.0	26.6	40.8	26.3	90.5	123.9	160.0	127.3	170.7	67.5	836.5				
用于偿还贷款的会员国批款															
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.5	2.5	2.5	2.5	10.0	72.5	42.5	115.1	125.1
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.2	9.2	265.8	—	265.8	274.9
租金收入(用于战略遗产计划) ^d	—	—	—	—	—	—	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(4.6)	(33.4)	(18.4)	(51.8)	(56.4)
用于偿还贷款的批款小计	—	—	—	—	—	—	1.3	1.3	1.3	10.5	14.6	304.9	24.1	329.0	343.6
会员国摊款共计	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	60.1	81.3	65.0	86.7	46.7	449.2	304.9	24.1	329.0	778.2

^a 按目前预测，2020 年将从用于新建的瑞士贷款中提取的剩余数额为 28 096 瑞郎，鉴于表内数额均四舍五入进位到“百万瑞士法郎”，因此，这一数额太小，无法列入本表。

^b 这一数额系指来自中国和摩纳哥的财政捐款。

^c 2017 年的预计年终余额所依据的假设是给 2017 年划拨的应急款将在 2017 年使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

^d 这些年度收入的数额系指第 129 段所述的本期租金收入，如果一旦到达还款期，会员国决定将这些收入用于(部分)抵销瑞士贷款的话，这些收入就用于还款，还款期始于 2020 年。

筹资总览：基于年度预计支出的以美元计的批款和贷款^a

(百万美元)

	战略遗产计划项目期(2014-2023 年)											拟用联合国 经常预算下批款偿还 贷款期(2024-2068 年)			会员国 的总体 费用
	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	共计	2024- 52 年	2053- 68 年	共计	
	会员国批款	17.1	26.8	33.5	10.9	25.6	62.6	83.3	66.3	88.9	37.7	452.7			
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	14.1	66.9	49.3	— ^b	—	—	—	130.3				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	15.3	83.3	66.3	88.9	32.6	286.4				
其他捐款 ^c	—	—	—	—	—	2.0	—	—	—	—	2.0				
前一年年终结转余额	—	13.9	12.2	4.0	1.8	—	—	—	—	—	31.9				
年终时结转到下一年的余额 ^d	(13.9)	(12.2)	(4.0)	(1.8)	—	—	—	—	—	—	(31.9)				
所需资金共计	3.3	28.4	41.7	27.3	94.2	129.1	166.6	132.6	177.8	70.3	871.3				
用于偿还贷款的会员国批款															
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.6	2.6	2.6	2.6	10.4	75.6	44.3	119.9	130.3
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.5	9.5	276.8	—	276.8	286.4
租金收入(用于联合国日内瓦 办事处战略遗产计划) ^e	—	—	—	—	—	—	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(4.8)	(34.8)	(19.2)	(54.0)	(58.8)
用于偿还贷款的批款小计	—	—	—	—	—	—	1.4	1.4	1.4	11.0	15.2	317.6	25.1	342.7	357.9
会员国摊款共计	17.1	26.8	33.5	10.9	25.6	62.6	84.7	67.7	90.3	48.6	467.8	317.6	25.1	342.7	810.5

^a 2014 年和 2015 年的数字，已经以适用于 2014-2015 两年期最后批款的汇率(A/70/557，附表四)，即 2014 年为 0.912，2015 年为 0.956，将瑞士法郎转换成美元。2016 年及其后的数字已采用适用于 2016-2017 两年期订正批款的汇率，即 2016 年为 0.989，2017 年及其后为 0.960，将瑞士法郎转换成美元。

^b 按目前预测，2020 年将从用于新建的瑞士贷款中提取的剩余金额为 29 267 美元，鉴于表内数额均四舍五入进位到“百万美元”，因此，这一数额太小，无法列入本表。

^c 这一金额系指来自中国和摩纳哥的财政捐款。

^d 2017 年的预计年终余额所依据的假设是给 2017 年划拨的应急款将在 2017 年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

^e 这些年度收入的数额系指第 129 段所述的本期租金收入，如果一旦到达还款期，会员国决定将这些收入用于(部分)抵销瑞士贷款的话，这些收入就用于还款，还款期始于 2020 年。

表 A2b
筹资总览：以瑞士法郎计的年度等额批款和贷款

(百万瑞士法郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2023 年)											拟用联合国 经常预算下批款偿还 贷款期(2024-2068 年)			会员国 的总体 费用
	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	共计	2024- 52 年	2053- 68 年	共计	
	会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	58.3	58.3	58.3	58.3	58.3	58.3	434.6			
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	13.6	64.2	47.3	— ^a	—	—	—	125.1				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	84.3	69.0	112.4	9.2	274.9				
其他捐款 ^b	—	—	—	—	—	1.9	—	—	—	—	1.9				
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	1.7	—	—	—	—	—	30.0				
年终时结转到下一年的余额 ^c	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(1.7)	—	—	—	—	—	—	(30.0)				
所需资金共计	3.0	26.6	40.8	26.3	124.2	107.5	142.7	127.3	170.7	67.5	836.5				
用于偿还贷款的会员国批款															
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.5	2.5	2.5	2.5	10.0	72.5	42.5	115.1 125.1	
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.2	9.2	265.8	—	265.8 274.9	
租金收入(用于战略遗产计划) ^d	—	—	—	—	—	—	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(4.6)	(33.4)	(18.4)	(51.8) (56.4)	
用于偿还贷款的批款小计	—	—	—	—	—	—	1.3	1.3	1.3	10.5	14.6	304.9	24.1	329.0 343.6	
会员国摊款共计	15.6	25.6	33.1	10.5	58.3	58.3	59.6	59.6	59.6	68.8	449.2	304.9	24.1	329.0 778.2	

^a 按目前预测，2020 年将从用于新建的瑞士贷款中提取的剩余金额为 28 096 瑞郎，鉴于表内数额均四舍五入进位到“百万瑞士法郎”，因此，这一数额太小，无法列入本表。

^b 这一金额系指来自中国和摩纳哥的财政捐款。

^c 2017 年的预计年终余额所依据的假设是给 2017 年划拨的应急款将在 2017 年使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

^d 这些年度收入的数额系指第 129 段所述的本期租金收入，如果一旦到达还款期，会员国决定将这些收入用于(部分)抵销瑞士贷款的话，这些收入就用于还款，还款期始于 2020 年。

筹资总览：以美元计的年度等额批款和贷款^a

(百万美元)

	战略遗产计划项目期(2014-2023年)											拟用联合国经常预算下批款偿还贷款期(2024-2068年)			会员国的总体费用
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	共计	2024-52年	2053-68年	共计	
	会员国批款	17.1	26.8	33.5	10.9	60.7	60.7	60.7	60.7	60.7	60.7	452.7			
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	14.1	66.9	49.3	^b	—	—	—	130.3				
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	87.9	71.9	117.1	9.6	286.4				
其他捐款 ^c	—	—	—	—	—	2.0	—	—	—	—	2.0				
前一年年终结转余额	—	13.9	12.2	4.0	1.8	—	—	—	—	—	31.9				
年终时结转到下一年的余额 ^d	(13.9)	(12.2)	(4.0)	(1.8)	—	—	—	—	—	—	(31.9)				
所需资金共计	3.3	28.4	41.7	27.3	129.4	112.0	148.6	132.6	177.8	70.3	871.3				
用于偿还贷款的会员国批款															
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	—	—	—	2.6	2.6	2.6	2.6	10.4	75.6	44.3	119.9	
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9.5	9.5	276.8	—	276.8	
租金收入用于战略遗产计划 ^e	—	—	—	—	—	—	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(1.2)	(4.8)	(34.8)	(19.2)	(54.0)	
用于偿还贷款的批款小计	—	—	—	—	—	—	1.4	1.4	1.4	11.0	15.2	317.6	25.1	342.7	
会员国摊款共计	17.1	26.8	33.5	10.9	60.7	60.7	62.1	62.1	62.1	71.7	467.8	317.6	25.1	342.7	

^a 2014年和2015年的数字，已经以适用于2014-2015两年期最后批款的汇率(A/70/557，附表四)，即2014年为0.912，2015年为0.956，将瑞士法郎转换成美元。2016年及其后的数字已采用适用于2016-2017两年期订正批款的汇率，即2016年为0.989，2017年及其后为0.960，将瑞士法郎转换成美元。

^b 按目前预测，2020年将从用于新建的瑞士贷款中提取的剩余金额为29 267美元，鉴于表内数额均四舍五入进位到“百万美元”，因此，这一数额太小，无法列入本表。

^c 这一金额系指来自中国和摩纳哥的财政捐款。

^d 2017年的预计年终余额所依据的假设是给2017年划拨的应急款将在2017年内使用。前几年的年终余额反映了实际开支与收到的供资总额间的差额，加上这些年各自前一年的上年结转。

^e 这些年度收入的数额系指第129段所述的本期租金收入，如果一旦到达还款期，会员国决定将这些收入用于(部分)抵销瑞士贷款的话，这些收入就用于还款，还款期始于2020年。

附件二

审计委员会建议的执行情况

A. 审计委员会关于战略遗产计划的报告^a 所提建议的执行情况

建议	管理当局报告的行动
监测各项活动的执行情况，尽可能减少超时问题，并积极采取补救措施，在不影响项目交付成果的质量和范围的前提下，遵守项目时间表。	已执行
加快编制项目手册(包括变更控制)等活动，确保将安全标准纳入设计阶段，并持续与所有利益攸关方协商，以确保顺利过渡。	已执行
针对每个已查明的风险领域制定具体的减轻风险计划，避免项目实施过程中出现会影响既定费用或时间表的障碍。	已执行
参照国际公认的标准制定机构编制的标准价格手册和既定行业标准，依据标准时间表和适当的费率分析，调整和更新初步预算估计数，视需要根据当地情况予以上调。	因时过境迁而不 必执行——已结 案
特别是随着项目进入施工阶段，制定一项更完善的政策，指导在战略遗产计划的预算和费用估算中如何落实捐款或自愿捐助资助的项目的涵盖范围和例外情况，并着手采取步骤查明项目完成后如何为维修所需经费供资；	因时过境迁而不 必执行——已结 案
完善咨询委员会和指导委员会的职权范围，使之清晰，并明确地界定两者的职责和管辖范围。	已执行
与本单位工作人员以及客户接触，确保项目进展没有障碍，同时尽量减少基本服务混乱情况。	已执行
确保遵守《联合国财务条例和细则》及《采购手册》的规定，保护本组织的利益，并尽可能避免偏离这些规定。如认为有必要偏离规定，则必须提供明确和透明的理由，并得到主管当局的批准。	已执行

^a A/70/569。

B. 审计委员会关于战略遗产计划的报告^a 所提建议的执行情况

建议	管理当局报告的行动
调整治理结构，以预先排除利益冲突的风险。特别是，行政主任作为高级用户的角色必须与项目执行人的职责和战略遗产计划项目主任的职责分开。	执行中
项目所有人设置独立风险管理和综合风险管理，将二者设为不同职能，并在战略遗产计划方案手册中修改和具体规定两种不同的风险管理职能之间的联系。	执行中
项目所有人应设法在战略遗产计划项目内建立工作人员连续性框架。	执行中
(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。	执行中
在战略遗产计划今后的招标中，联合国日内瓦办事处应审查评价方法和标准是否已适当反映了接受或不接受重要合同条款的影响。	已执行
在本地律师的参与下，审查是否有必要且有可能对合同规定的保证制度，包括条件和规格，作出修改和澄清。如确实如此，考虑在合同中制订明确而全面的保证制度。	已执行
至于未来的合同起草，审计委员会建议办事处确保一般合同条款和具体规格说明结合得更紧密。	执行中
联合国日内瓦办事处在战略遗产计划的采购中采取有效行动，因为任何进一步的延误都可能导致无法按预定日期开工。尽管如此，必须确保行动的准确度和有力领导，因为这方面的薄弱可能会造成进一步延迟。	已执行

^a A/72/5 (Vol.1)。