



第七十六届会议

议程项目 138

2022 年拟议方案预算

关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第八次年度进展报告

秘书长的报告

摘要

关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第八次年度进展报告是根据大会第 75/253 A 号决议第九节提交的。报告所涉期间为 2020 年 9 月 1 日至 2021 年 8 月 31 日，其中详细介绍了该项目截至 2021 年 7 月底的财务状况，并提供了秘书长第七次年度进展报告(A/75/355)以来所开展活动的最新情况。本报告载有大会第 75/253 A 号决议和以往相关决议要求提供的进一步资料，并提供最新资料，说明本报告所述期间该项目取得的进展、2019 冠状病毒病(COVID-19)大流行正在造成的影响和相关缓解战略、最新的费用和工期估计、可能的批款和摊款办法，以及捐款和替代筹资机制方面的最新情况。

在本报告所述期间，尽管 COVID-19 疫情持续肆虐，带来了诸多额外挑战，但建筑和翻新工作仍在继续推进。为使工程取得进展并减轻疫情影响，成功采取了一些缓解措施，包括就历史悠久的万国宫建筑的翻新签订最高限价保证合同——这是在 2020 年 12 月完成 12 个月的工程前期服务后，在初始预算额度内成功谈判达成的。此外，通过与承包商和内部利益攸关方合作，对工作方案进行重新排序和优化，使施工前服务期的六个月拖延得到缓解，把总体战略遗产计划方案的整体净拖延减少到三个月。因此，与第七次年度进展报告中概述的时间表相比，时间表缩短三个月。具有历史意义的万国宫建筑内的翻新工作于 2021 年 1 月开始，并按照符合整体战略遗产计划时间表的进度继续进行。在报告所述期间，新的 H 楼的建设工作已经充分完成，可以在 2021 年 5 月开始交付使用。这使工作人员得以搬迁，并确保 S1 楼的翻新工程按时开始，不会进一步耽搁该方案的



关键路径。临时会议设施于 2020 年 9 月竣工、启用并进入运作。与上一份进度报告所概述的情况相比，这些因素促使项目财务状况有了约 2 100 万瑞郎的改善。关于联合国所属土地的估价战略，考虑到疫情长期影响所产生的不确定性，拟委托有关方面开展进一步的估价研究，以重新审查和更新该战略所依据的基本假设和情形。

请大会表示注意到本报告；确定该项目批款和摊款的办法和币种；核准为该项目设立一个多年期特别账户；请秘书长通过在必要时提出缩小项目范围的建议，提交减轻成本超支风险的备选方案；核准估价咨询工作所需经费估计数 55 800 美元，由拟议方案预算收入第 2 款(一般收入)供资，并相应减少收入第 2 款中 2022 年收入估计总数。

目录

	页次
一. 导言	5
二. 项目治理最新情况	5
A. 咨询委员会	5
B. 指导委员会	6
C. 项目保证	6
D. 战略遗产计划的管理	6
三. 进展	7
A. 活动现状	7
B. 承包策略	13
C. 灵活工作场所战略和空间效率	14
D. 关于消除残疾人面临的有形、通信和技术障碍的措施的最新情况	16
E. 可持续性和降低能耗	16
F. 信息和通信技术、视听、广播和会议系统	17
G. 消防和人身安全	17
H. 业务连续性	18
I. 风险管理	19
J. 项目时间表	20
K. 费用	23
四. 筹资	25
A. 东道国贷款协定	25
B. 东道国贷款的详细偿还计划	25
C. 应急款管理	25
D. 批款与摊款办法和币种	29
E. 多年期特别账户	30
F. 其他供资机会的最新情况	30
五. 其他相关考虑因素	31
A. 联合国在日内瓦拥有土地的估价	31

B. 安全考虑	32
C. 艺术品、杰作和其他礼品	33
D. 非战略遗产计划项目	33
E. 对战略遗产计划之后维护问题的考虑	35
六. 今后步骤	35
七. 建议大会采取的行动	35
附件	
一. 按供资来源分列的支出	36
二. 筹资办法详情	37
三. 审计委员会建议的执行情况	44
四. 战略遗产计划项目状况图表	48

一. 导言

1. 关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划项目的第八次年度进展报告是根据大会第 [75/253](#) A 号决议第九节的规定提交的。
2. 本报告概述了 2020 年 9 月 1 日至 2021 年 8 月 31 日期间完成的与规划和施工相关的行动，其中所载的财务信息是基于截至 2021 年 7 月 31 日的已有数据。
3. 继 2020 年 12 月完成 12 个月的施工前服务后，在预算内就具有历史意义的万国宫建筑物翻新谈妥最高限价保证合同。施工前服务最初计划为 6 个月，但由于 COVID-19 疫情对建筑业的影响以及在此过程中发生的其他延搁，6 个月时间证明是不够的。然而，通过与承包商、内部利益攸关方和战略遗产计划团队合作，对工作方案进行重新排序和优化，缓解了施工前服务期的六个月拖延，把总体方案的整体净拖延减少到三个月。万国宫历史性建筑的翻新于 2021 年初开始，继续按照整体战略遗产计划时间表进行；部分工程偶有延搁，但对该项目的整体关键路径没有影响。
4. 在报告所述期间，新的永久性建筑 H 楼的施工已基本完成，新楼可在 2021 年 5 月交付使用，这也是确保 S1 楼翻新工作能够按时开工所须遵守的日期。临时会议设施于 2020 年 9 月竣工、启用并进入运作。自秘书长第七次年度进展报告 ([A/75/355](#)) 发布以来，没有再发生日内瓦建筑工地因疫情而被强制关闭的情况。
5. 为减少费用和延搁，成功采取几项缓解行动，包括重新安排翻新工程的次序，以尽可能地减少延搁，从而在原分配的工程预算额度内将目前预见的所需资源纳入历史性建筑翻新合同，并为疫情的未来影响留出适当的应急余地。这些缓解行动有助于改善该项目财务状况，与第七次年度进展报告概述的情况相比，降低约 2 100 万瑞郎。然而，风险仍然存在：疫情可能在未来以不可预测的方式进一步影响项目工期和成本。
6. 目前正在评估旨在降低成本和优化工期的其他价值调整措施，而且主要是针对尚未开工作的区域，因为如果不进一步采取重大的削减成本措施，就仍然不大可能在已核准的最高总成本(8.365 亿瑞郎)范畴内完成全部基线工程。秘书长感谢会员国的持续支持，并完全致力于落实本报告中提出的缓解战略，以尽量减少在大会核准的最高总费用之外可能发生成本超支的情况，并可能在必要和适当时，就削减该项目规模提出进一步建议。

二. 项目治理最新情况

A. 咨询委员会

7. 在本报告所述期间，咨询委员会于 2020 年 8 月和 2021 年 3 月举行两次会议，下一次会议计划于 2021 年 9 月举行。在此期间，委员会审议的关键问题包括：在预算范围内成功签订历史性建筑的最高限价保证翻新合同和开始万国宫这些部分的翻新工作、COVID-19 疫情对战略遗产计划的影响、业务连续性、在预

算范围内成功新楼完工、与利益攸关方沟通的战略、项目进度和资金筹措方面的最新情况，以及批款和摊款办法的备选方案。

B. 指导委员会

8. 在本报告所述期间，指导委员会先后于 2020 年 11 月及 2021 年 3 月、5 月和 8 月举行四次会议。指导委员会继续按照既定时间安排和预算监测项目进度，并加强对严格管理项目范围和财政控制的要求。在本报告所述期间，委员会处理的主要问题有：COVID-19 疫情对该项目的影响以及适当的应对和缓解措施；取得的进展；会议方面的业务连续性；新楼在预算范围内完工并投入使用；在预算范围内签订历史性建筑翻新合同的最高限价保证协议以及翻新工程开工；过渡规划；合同索赔；对战略遗产计划时间表的必要修订；管理和减轻预算压力。

C. 项目保证

1. 独立、综合的风险管理

9. 在两个明显分离的职能下，继续按照项目要求提供风险管理服务：提交独立的季度风险管理报告，并向独立于项目团队的管理层提供；开展综合月度风险管理审查，将此作为方案和项目管理团队工作的组成部分。审计委员会在最近就 2020 年 12 月 31 日终了年度发出的致管理当局函中所作的相关结论也已得到了处理，并纳入该项目的风险管理战略。

2. 审计委员会

10. 自上一个报告所述期间以来，审计委员会分别于 2020 年 10 月 26 日至 11 月 13 日和 2021 年 1 月 11 日至 1 月 29 日进行两次访问，对战略遗产计划的相关工作进行审计。在本报告所述期间进行的这些审计访问后提出的建议已通过致管理当局函传达给该项目所有人。

11. 本报告附件三概述了审计委员会关于战略遗产计划的最新意见和建议及其执行情况。审计委员会在最新的致管理当局函中确认，审计委员会关于战略遗产计划的第一次报告(A/70/569)及其关于联合国 2018 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/74/5(Vol.I)，第二章)中所载的全部建议已完全执行或因时过境迁而不必执行，因此已经完成。考虑到管理层在 2021 年 2 月对审计委员会报告(A/73/157 和 A/75/135)以及对关于 2020 年 12 月 31 日终了年度的致管理当局函的最新答复，如附件三所示，在所提 29 项建议中，有 13 项(45%)已经得到执行，16 项目目前正在执行中(55%)。

12. 审计委员会专家外部审计小组计划于 2021 年 9 月 13 日至 17 日进行下一次全面审计访问。

D. 战略遗产计划的管理

13. 该项目所有人是联合国日内瓦办事处总干事，由项目执行人(即行政司司长)向其提供协助。各方继续向战略遗产计划提供支持：管理战略、政策和合规部通过担任战略遗产计划指导委员会共同主席的主管管理战略、政策和合规事务副秘

书长提供支持；业务支助部通过主管供应链管理事务的助理秘书长提供采购事项方面的支持；法律事务厅也提供了支持。需要特别指出的是，管理战略、政策和合规部全球资产管理政策处积极、定期参与该项目战略的各方面工作，向项目团队提供咨询和支持，每月收到与项目所有人相同的项目状况和独立风险报告。

14. 由于疫情造成新的 H 楼的竣工时间推迟、历史性建筑翻新的最高限价保证协议签订之前的施工前期间长于预期、E 楼翻新招标的设计和招标文件完成等原因，原本预计依次完成的活动正在同时进行。这就带来了一个重大风险，即：由于联合国工作人员资源不足以管理增加的工作量，战略遗产计划项目团队可能无法在不造成进一步延搁和额外费用的情况下保持项目进度。

15. 为了在技术审批、设计和施工签核、处理承包商的提供信息请求、更改单和指示、答复问询、与 E 楼采购过程有关的技术评价等方面减少方案延搁，大家认为有必要在 2021 年第四季度和 2022 年整个期间增加一个建筑师(P-4)的短期临时职位，以加强战略遗产计划团队，这将在该项目的估计管理费用总额内得到解决。由于 E 楼的采购和及时处理承包商的提供信息请求、变更和新的 H 楼施工活动的结束是该项目中发现的最高风险，也是审计委员会最近建议进一步改进的方面，因此，务必尽快全面应对这些风险和落实这些建议。

三. 进展

A. 活动现状

16. 在本报告所述期间，该项目在实现设计、采购和施工活动的主要阶段性目标方面取得了长足进展，其中包括：

(a) 在新的永久性建筑 H 楼的完工和交付使用方面取得实质性进展，包括对该楼的消防和生命安全测试、家具安装、日内瓦当局于 2021 年 5 月 17 日交付使用许可证以及随后工作人员在 5 月中旬至 6 月中旬期间搬入该建筑，从而能够启动 A 楼、AB 楼和 SI 楼的历史性建筑翻新工程；

(b) 顺利完成 1930 年代和 1950 年代历史性建筑翻新的施工前服务阶段，并在没有超出原合同金额和最初预期的预算额度的情况下(包括目前可预见的与防疫措施相关的费用和时间)，于 2020 年 12 月底签订最高限价保证合同修订版；

(c) 最终确定并完成工程前期准备工作，从而使历史性建筑翻新工作能够迅速开始；这部分准备工作涵盖在临时场地搭建所有必要建筑，包括用于存放家具、遗产家具和艺术品的临时仓库、承包商的场地大院和办公室、火车站入口附近的安检区以及用于保障业务连续性的其他必要临时建筑。这部分工作还包括在翻新工程前对机械、电气和管道服务以及对初期的家具和工作人员搬迁开展进一步详细调查；

(d) 历史性建筑翻新的前两部分工程(即 AC 楼和 D 楼)取得实质性进展，包括在 2021 年夏季之前完成这两座建筑中拆除和石棉清除工作，以及翻新 AC 楼

Salle des Pas Perdus 区域的原有窗户；按计划于 2021 年 6 月将 A 楼、S1 楼和 AB 楼移交给承包商，以便开始翻新工作，在 2021 年夏季进行拆除和石棉清除工作；

(e) 与会议室视听和口译系统有关的设计和安装图纸取得实质性进展。一个利益攸关方工作组与战略遗产计划团队和翻新承包商一起，进一步采用了最新网络视听技术，以应用当前的行业标准，并与最近在捐赠的 17 号和 19 号会议室以及临时会议楼安装的设备和功能保持在相同水平。这也有助于满足因疫情而产生的业务连续性需求，让大小会议的参与者主要利用基于计算机的视听设备和软件，远程连接和参与多语言会议；

(f) 最后确定并实施了 1970 年代 E 楼(合同 3)的可施工性、承包和采购战略，该战略借鉴了先前战略遗产计划合同下采购工作的经验教训。此外，在报告所述期间，开始请潜在投标人表达意向和参与资格预审，这一过程已经完成，参与资格预审的几家大型建筑公司和合资企业将参与同在 2021 年下半年启动的 E 楼招标的竞标。

17. 在报告所述期间，尽管持续的疫情带来诸多额外的挑战，但建筑和翻新工作继续显著和成功地向前推进。战略遗产计划团队设法减轻风险，并不失时机地推进计划中的部分工作。在这方面产生的主要影响和采取的措施如下：

(a) 新的永久性建筑 H 楼的建设工作面临进一步延搁。由于日内瓦当局关闭了建筑工地，以及随后因遵守更严格的健康和安全措施(包括保持身体距离)而使得产能水平下降，有必要推迟完工日期。尽管如此，新楼还是取得了足够的进展并交付使用，工作人员在 2021 年 5 月和 6 月搬入办公。这是该项目的一个重要阶段性目标，使历史性建筑翻新工程合同能够按计划、准时开始；

(b) 临时会议楼的建设工作虽然因疫情和日内瓦当局关闭建筑工地而推迟，但最终于 2020 年 9 月完成并投入使用。由于采取了与疫情有关的必要措施，如承包商的额外间接费用以及因场地出入限制和额外卫生要求而采取的措施，产生了约 260 000 瑞郎的额外费用和造成延搁。自 2020 年竣工以来，已在临时会议楼举办 380 多次会议，但根据东道国当局为应对疫情而作出的卫生保健和保持身体距离的规定，减少了使用该楼的人数；

(c) 到 2020 年底，由于过程出现延搁和疫情的影响，在商定和签订最高限价保证合同时，历史性建筑翻新计划在施工前期间出现延搁，总共又拖延六个月。然而，通过与承包商、该项目利益攸关方和战略遗产计划团队专家的合作，对已规划的工作进行重新排序，形成了最终商定的工程承包方案，将工作方案的全部工程延搁减少到三个月。商定的最高限价保证低于最初在施工前服务期开始时商定的合同价格，现在包括了当时可预见的、与疫情有关的额外措施所产生的时间和费用，包括承包商的间接费用，如截至 2021 年 6 月底商定的最高限价保证内因场地出入限制和额外卫生要求而产生的费用。这笔额外费用约为 220 万瑞郎，但是，在施工前服务期内，通过合作性“账目公开”分包采购过程中在别处实现节约，这笔额外费用完全控制在原合同金额内。如果此一情况在 2021 年 6 月底之后继续严重影响工程，最高限价保证合同还包括商定的计时收费内容。截至

本报告编写之日，如果当地或东道国有关建筑工程的法规更趋严苛，战略遗产计划团队预计，在这方面不会为历史性建筑翻新造成大笔额外费用，因此，仅提供有限的进一步应急备抵。这一点，再加上翻新工程的重新排序，使得该项目的财务状况比第七次年度进展报告中所述的状况得到改善，降低了约 2 100 万瑞郎，具体如下：

(d) 在可预见的未来，相关部门自 2020 年以来实施的大部分卫生保健、安全、个人卫生和保持身体距离限制仍将在所有建筑工地上实施。与疫情前相比，这将继续限制可达到的产能，并在额外的加班工时、管理费用、设备和设施方面增加成本。如上所述，虽然现在已经基本知道疫情对新的 H 楼、临时会议楼和历史性建筑翻新合同的影响，但是，在 2022 年初结束招标程序之前以及最终在 2022 年底施工前服务期取得重大进展之前——届时会充分了解一揽子分包价格的情况，还无法有把握地确定其对 E 楼翻新工作的影响。随着疫情后需求的再次增加，供应链开始面临重大延搁，特别是与信息技术和电子元件的交付有关的延搁。同样，特定原材料(如钢、铁、铜)和其他常见建筑材料的通胀成本压力也在增加，其影响在 2022 年施工前服务期间收到未来 E 楼分包商的报价之后将变得更加明显。

18. 尽管疫情导致工地运营成本增加和产能下降，但项目费用仍然得到严格监测和控制。建成新的永久性建筑物 H 楼，其中包括实施灵活工作战略的额外成本，继续保持在初始预算范围和相关的应急拨款之内。在历史性建筑翻新合同的施工前服务阶段结束时，与承包商进行了大量的工作和谈判，尽管与疫情有关的费用有所增加，但还是在最初成本估计水平内达成了最高限价保证协议。然而，工期延长导致战略遗产计划项目 and 设计团队费用增加，而且在 2015 年确定预算时没有预见到的额外费用，例如 E 楼临湖外墙的工程规模扩大(见 A/72/521，第三.J 节)、提供临时会议楼和以及使用新的永久性建筑物预算总额的余款在该建筑内实施灵活的工作场所战略(同上，第三.C 节)。这意味着，虽然资金情况较上次进度报告所述期间有了约 2 100 万瑞郎的明显好转，但在该项目现阶段，在核定预算范畴内达到全部基线范围指标的概率仍然低于目标基准。

19. 为此，联合国继续进行价值调整和优化，从而以较低费用实现核准工程规模的目标。例如，计划对 A 楼餐厅的座位区进行扩建，为代表和战略遗产计划项目结束时迁入园区的更多工作人员增加座位数，但由于其他与餐饮有关的改进措施(如计划扩建记者酒吧、H 楼新的成品餐柜台和扩建 Concordia 酒吧)以及需求在过去两年大幅下降的累积影响，该工程被推迟。因此，除非需求在未来几年大幅增加，否则预计将从目前的历史性建筑翻新合同中完全剔除这项扩建，以增加在核定预算范围内实现核心工程规模目标的可能性。本报告第四.C 节概述了应对其余费用压力的进一步缓解战略。将继续每月审查预计成本估计数，并在实现每个关键的工程交付阶段性目标时全面更新成本计划。将继续广泛审查和分析项目风险，并继续制定和实施适当的缓解策略。

20. 图一为从 E 楼眺望 H 楼完工后的外观照片，内部照片见图二和图三。图四、图五和图六是目前对具有历史意义的万国宫建筑进行翻新的其他照片，以直观地展示在报告期内翻新工作取得的巨大进展。

图一
2021 年 7 月新建 H 楼的外观进度照



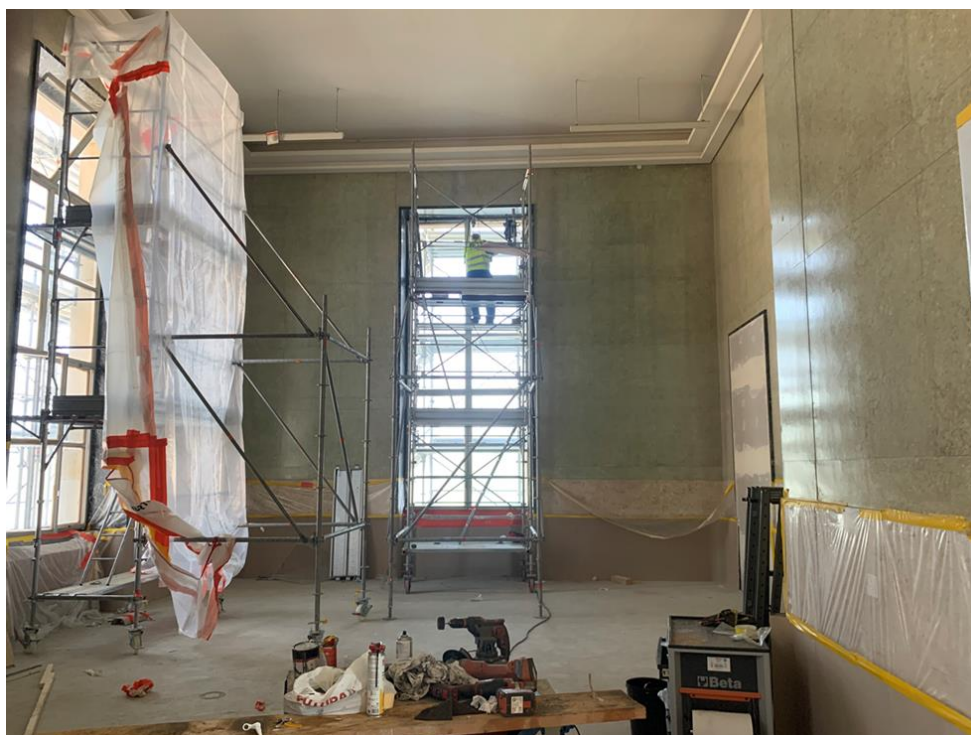
图二
2021 年 7 月新建 H 楼内部进度照



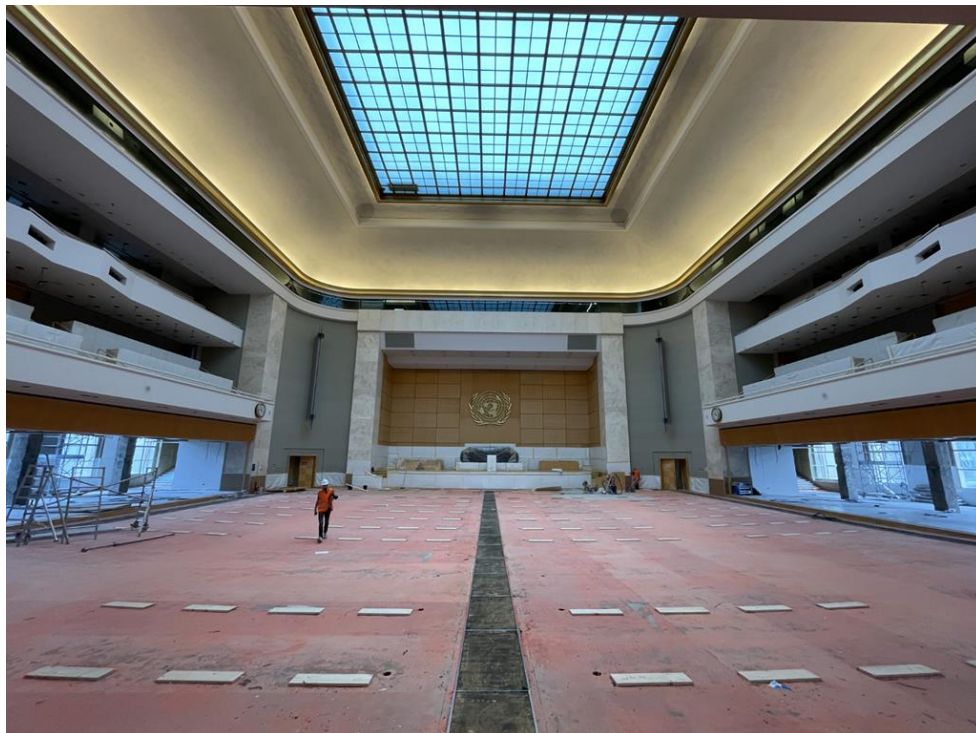
图三
2021 年 7 月新建 H 楼内部进度照



图四
2021 年 6 月，AC 楼窗户翻新的内部进度照



图五
2021 年 8 月，大会堂主体部分翻新的内部进度照



图六
2021 年 8 月，AC 楼翻新工程内部进度照



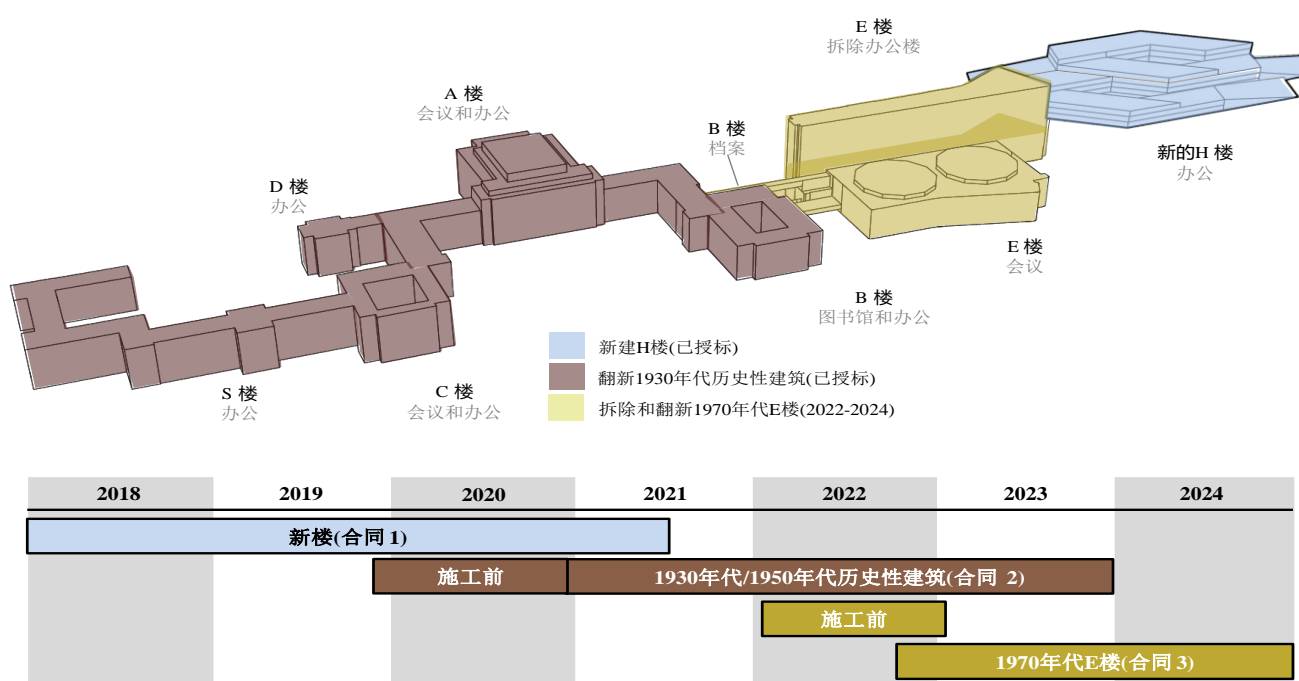
B. 承包策略

21. 图七是万国宫楼群和承包战略主要阶段和时间表示意图。

22. 2019 年，就 1930 年代和 1970 年代历史性建筑的翻新成功进行招标，根据从中汲取的经验教训、包括未中标者在投标后所作的反馈和与建筑业的其他咨询，制定了 E 楼的承包和招标战略，其中既包括完成剩余技术和施工设计工作，也包含建筑工程的内容。E 楼是作为一个完全独立的建筑工地进行招标的，这就减少了对复杂的分阶段施工的需要，以确保业务连续性，就像翻新历史性建筑所要求的那样。

图七

万国宫楼群、承包战略和时间表示意图



23. 另外，E 楼的承包战略吸取了经验教训，按照审计委员会在这方面的建议采用开放做法，从一开始就将协作性施工前服务期间与完成技术设计阶段同时进行并与其重叠，这一做法也成功地用于历史性建筑翻新的采购流程和合同。这种方法使 E 楼翻新的招标流程更具吸引力，并使合适的承包商对市场产生更大兴趣。该承包战略降低了联合国面临的风险，因为这把设计和施工团队之间的协调责任交给了主要承包商，而且若在未来由于再一波 COVID-19 疫情或重大价值调整或降低成本举措等原因造成中断，就可以更灵活地作出调整。由于 E 楼合同的施工前阶段也包括整个技术设计阶段，预计施工前服务期间将达 12 个月，而为历史性建筑翻新合同原先计划的时间为 6 个月。

24. 在本报告所述期间，为了选择有适当经验和合格的 E 楼承包商，在联合国全球采购网公布了意向书和资格预审过程，并进行广泛宣传，以吸引尽可能多的合

适公司，并增加发展中国家和经济转型国家供应商的采购机会。E 楼合同的价值虽然对日内瓦地区来说仍然很大，但也更适合国际建筑市场的能力，这一点在资格预审过程中得到了证实，与历史性建筑招标相比，有更多的承包商参加了投标资格预审，从而确保了有效的竞争。

25. 根据计划，E 楼的招标工作将于 2021 年 9 月启动。到 2022 年第一季度，预计招标过程会告完结，也会确定战略遗产计划最后一个重大合同的承包商。

C. 灵活工作场所战略和空间效率

26. 项目小组已经着手在新的永久性建筑物中实施灵活工作场所战略，现已在投入使用的大楼里采用这种战略。在历史性万国宫建筑中，主要的办公环境将继续保留现有布局，主要由单独办公室组成，增加了数量有限的专门创建的混用办公室，可供灵活使用，尽管与新楼相比规模要小得多。

27. 在本报告所述期间，在签订家具合同后，战略遗产计划小组与工作人员、利益攸关方和三个指定承包商举办了一系列研讨会，最终确定家具元素的设计，使其适合新楼内的灵活工作场所设计，以及电气、数据和视听设备的整合。H 楼六层已全部装修完毕，包括办公室、会议和非正式工作休息室家具，为灵活工作安排提供了必要的配套家具设置。H 楼的家具费用未超出预算拨款。可以预见，在现有家具得到最大限度的再利用后，将根据需要提供新家具，主要是提供给现有建筑内新形成的区域，如目前没有的茶水间。

28. 遗产保护和修复仍然是战略遗产计划的主要目标，并将利用战略遗产计划小组内专家和东道国当局专家的服务，继续谨慎、坚决地加以实施。已安排与东道国遗产保护当局就影响遗产方面的事项酌情举行会议和定期研讨会。

29. 在本报告所述期间，因疫情而推行的临时降低办公室人员密度的政策继续采用，以遵守东道国的防疫规定。这包括根据保持社交距离措施的规定，限制每个房间的使用人数，包括在较大办公区域不使用某些工位，以便把使用人分散开，从而减少 COVID-19 病毒的潜在传播；在切实可行的情况下，让较大比例的工作人员远程工作，从而大大减少了万国宫办公室的使用人数。工作人员 2021 年 5 月开始迁入新的永久性建筑，这是逐步实施灵活工作场所战略的一个重要里程碑，迄今已有 1 000 多名工作人员迁入。不过，因采取了降低人员密度和保持社交距离等防疫措施，实施工作仍受到限制；在这些措施取消之前，将对新的永久性建筑的临时用户科学采用较低的灵活工作比率。

战略遗产计划完成后万国宫楼群的使用人数问题

30. 在秘书长的第一次年度进展报告(A/68/372)中，翻新后的万国宫楼群预计最终可容纳 3 507 个人员和工作空间。在新的永久性建筑物中采用灵活工作场所战略之后，工作空间的总数减少，以便腾出空间，为更有效的灵活工作条件提供所需的协作区和支持节点。不过，由于新楼中实行灵活工位政策，目前的预测显示，在 COVID-19 疫情的相关风险缓解之后，最终可以安置的总使用人数高于最初计划，如表 1 所示。

表 1
工作空间数目和使用人数预测

地点	翻新后可容纳的最大数量		
	基线预测(工作空间和使用人数) ^a	当前预测	
		工作空间	使用人数
A 楼	232	221	221
B 楼	158	168	168
C 楼	277	218	218
D 楼	182	224	224
S 楼	833	797	797
E 楼	412	268 ^b	268b
新的 H 楼	1 413	1 346	1 550
轮用工作空间	—	172	172
历史性建筑中理论上可容纳的共用办公桌数量(基线) ^c	—	—	30
共计	3 507	3 414	3 648

^a 秘书长第一次年度进展报告(A/68/372)提供的基线数字。

^b 因全部技术设计尚未完成，E 楼的数字仅供参考。

^c 据估计，在一些新建的混合空间中，可以实行 11 人对 10 张办公桌的共用办公桌比率，因此使用人数可略增约 30 人。

31. 如表 1 所示，可容纳的最高使用人数为 3 648 人，而根据最新的人员配置预测，需安置 3 422 名使用者，因此，可能尚有余力安置来自其他租户的 226 名使用者和履行大会的新任务授权。在所预测的最多 3 414 个工作空间中，目前已分配 3 274 个。这些数字将不可避免地在战略遗产计划项目结束之前发生变化，因为在中间的几年里，在万国宫办公的每个实体的规模会出现波动。在翻新工程进行期间还需要预留足够的空位，以应付单个大楼分阶段关闭的需要。尽管如此，可以预测，战略遗产计划项目完成以后，在冠状病毒病的缓解措施结束的前提下，在万国宫楼群安置的使用者最高总数将超过最初的预测。

吸引更多联合国实体入驻万国宫

32. 秘书长继续与在日内瓦设有办事机构的其他联合国实体积极接触，鼓励它们迁入万国宫，从而获得工作地点集中、共享便利设施、安全性和其他业务效率更高、发挥任务协同作用等惠益。在本报告所述期间，联合国合办工作人员养恤基金和全球行政领导倡议与联合国日内瓦办事处签署租赁协议，将搬入万国宫楼群。新成立的联合国实体也搬入了楼群，包括联合国利比亚支助团和秘书长利比亚问题特使办公室。继续收到为根据人权理事会任务设立的其他联合国实体和机构提供办公空间的请求，目前正在力求逐案确定是否能够满足这些需求。正如以往报告所述，联合国开发计划署、联合国环境规划署、联合国国际电子计算中心、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楼群办公。万国宫几个部分

开始翻新，加上与疫情有关的限制措施，暂时限制了可用的办公空间。因此，在一些正在翻新的部分完工之前，其他实体的入驻目前暂缓。如果还有其他空间，这些实体预期将在入驻的新办公楼和现有办公楼中实施同样的灵活工作场所战略。

D. 关于消除残疾人面临的有形、通信和技术障碍的措施的最新情况

33. 正如秘书长在第五次、第六次和第七次年度进展报告(A/73/395、A/74/452 和 A/75/355)中所述，一家专业咨询公司提供了充分全面的无障碍环境总计划。在新建和现有大楼的各个设计阶段执行了无障碍审查提出的建议，并将继续加以执行。

34. 在本报告所述期间，新的永久性建筑 H 楼竣工，人员入驻。H 楼的设计采用了人体和感官无障碍标准，符合现行当地法规，并与工作人员无障碍问题工作组进行了协商。在新办公楼的内部通行路线、入口大厅和外部通道增强了残疾人的行动能力。还配备了各种无障碍设施，如最新型电梯、部分失明者的导向带网络和疏散坐轮椅者的火灾躲避区。大多数办公空间和配套房间都提供无障碍设施，包容有各种残疾的人员。为新的永久性建筑选择的新家具项目已安装完毕，为不同团队和工作空间最终用户提供了无障碍的物质环境。新大楼是集体承诺的一个部分，目的是在万国宫内为残疾人带来面貌一新和持久的变革。

35. 战略遗产计划的设计继续保持务实，注重解决方案，强调为残疾人提供最大程度的无障碍环境，同时兼顾其他项目目标，包括保护万国宫遗产和可用预算。

E. 可持续性和降低能耗

36. 正如以往报告所述，正在对新的永久性建筑物的环境影响进行密切监测，以保证其性能水平达到国际公认的“能源与环境设计先导”的金牌认证标准。此外，新的永久性建筑物和万国宫现有建筑在设计阶段完成后，获得瑞士 Minergie 低能耗建筑环境认证方案颁发的临时证书。工程完成后，证书将获确认。

37. 正如秘书长 2011 年 8 月 8 日的报告(A/66/279，第 11(c)(4)段)所述，战略遗产计划的核心目标之一是与 2010 年基线相比，将万国宫的能耗降低至少 25%。工程的几个不同部分有助于实现这一目标，尤其是将大部分窗户换成更现代化和节能的款式，这是瑞士在战略遗产计划的建造和翻新工程开始前所提供捐赠的一部分。审计委员会注意到更换窗户的影响，因此建议将基线更新，以反映大会于 2015 年 12 月批准战略遗产计划范围的日期。因此，已经制定一种替代计算方法并与审计委员会分享，以确定除更换捐赠的窗户之外，在战略遗产计划方面的必要改进对于在原定 2010 年基线基础上实现能效提高 25%的目标产生了哪些影响。除其他外，这些改进：

(a) 对能耗基线进行了调整，只考虑万国宫的主要大楼，而不考虑朱塞佩·莫塔和威尔逊宫等大楼的能耗，尽管这两座大楼的租约及其相关的能源费用在战略遗产计划项目结束时，将随着目前的使用者搬到万国宫楼群而停止；

(b) 把 2015 年作为能耗基线年，因此下调能源节约目标，以考虑到 2010 年至 2015 年期间已经实现的节约；

(c) 因为在实施灵活工作场所战略后办公人员增加，更新了新的永久性建筑物 H 楼在降低预期能耗方面的计算办法。

38. 秘书长强调，由于把人权事务高级专员办事处(人权高专办)搬出朱塞佩·莫塔大楼和威尔逊宫大楼将实现的节约排除在 25% 的目标之外，就必须对照本组织 2010 年能源足迹，实现更大的总体节约。这些宏伟目标虽然具有挑战性，但联合国日内瓦办事处相信，通过按照基线设计进行翻新，特别是通过包括新的 E 楼能源中心(费用因日内瓦区提供补贴而大幅抵消)，这些目标是可以实现的。

39. 因此，与 2015 年修订后的基准能耗水平相比，项目小组将战略遗产计划下要实现的基准降低能耗目标调整至 11.5%。

F. 信息和通信技术、视听、广播和会议系统

40. 在本报告所述期间，继续与地方和全球利益攸关方进行协调。此外，采购和订约战略继续确保现有设备的互操作性，以便所有会议室都能保持同等服务水平。已经与所有利益攸关方和用户就干预措施进行了协调，以确保在翻新战略中考虑到各个房间的历史传承问题和其他具体要求。

41. 尽管 COVID-19 疫情带来挑战，联合国日内瓦办事处在保持会议业务连续性方面已经取得相当大的成功。此外，联合国日内瓦办事处的信息技术和视听系统成功地经受了极端压力测试，在 2020 年和 2021 年封锁期间为万国宫几乎所有用户全部进入远程工作提供了支持。

42. 战略遗产计划的基线设计已经考虑到已知的网络基础设施升级要求，以支持未来的技术发展，并应对疫情之前设想的业务连续性要求。在本报告所述期间，作为施工前服务的一部分，与翻新承包商合作，进一步更新了广播和会议系统的设计，以支持采用新的网络视听技术——这一技术已迅速成为行业标准，并在预算限额范围内根据市场竞标情况进行招标。此外，还更改了设计方案，以使会议室的视听和广播工作范围与万国宫楼群现有的最新标准保持一致，安装远程同声传译功能，并在必要时在所有主要会议室提供远程连接。在剩余工期内还可能需要进一步升级，以确保在翻新工作完成后能满足大幅增加的广播和远程参与需求，确保业务连续性。

G. 消防和人身安全

43. 正如第七次进展报告所述，将对现有历史性建筑进行翻新，以符合东道国的消防条例和建筑法规，同时确保兼顾万国宫的遗产特性，力求在有时相互竞争的两个目标之间找到最佳平衡点。东道国当局已确认同意拟议设计措施，并已为新的永久性建筑物和工程的翻新部分发放相关许可证。此外，还聘请了一名由东道国消防当局批准并经独立认证的消防安全专业人员，以确保工程的现场施工完全符合许可证的条款和条件。

44. 秘书长决心交付一座安全、合规的建筑，因此，尽管有关当局已经批准，依然请代表东道国当局负责大楼认证的消防专家进一步审查解决方案，该专家已再次确认符合相关标准。有关当局认定，新的永久性建筑 H 楼在设计和施工方面完全符合所有适用的消防和生命安全规定，于 2021 年 5 月颁发了驻用许可证，从而使工作人员能够安全入驻。

H. 业务连续性

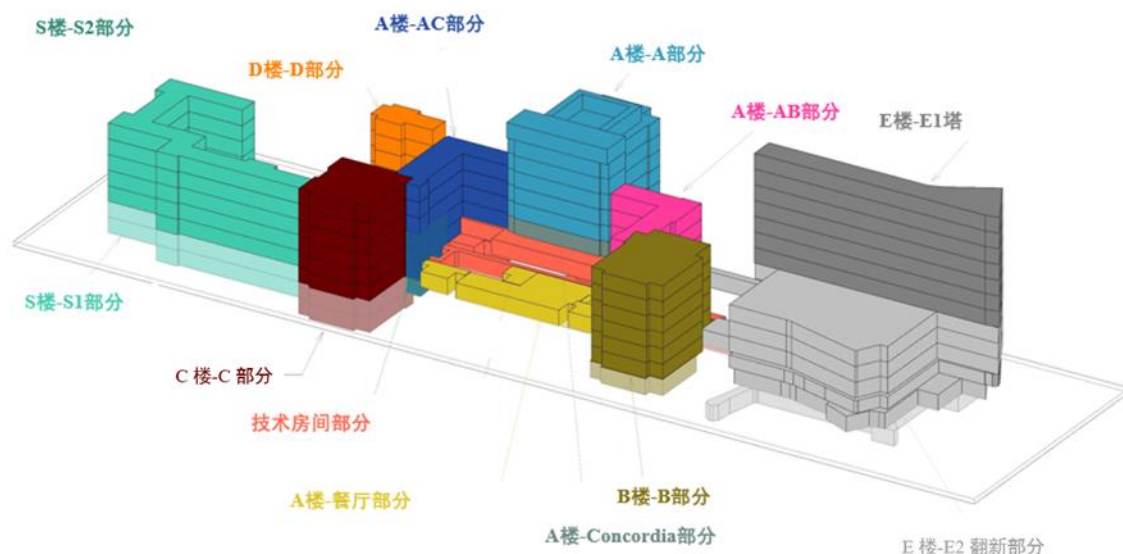
45. 在本报告所述期间，从利益攸关方要求的规划和实施顺利过渡到业务连续性措施。历史性建筑翻新的承包商在施工前服务阶段编制的详细施工计划，详尽列出了每个利益相关方要减缓的各种影响，也符合为更好地管理施工给每栋建筑分配的商定翻新计划时间表。已到位的各项减缓措施是利益攸关方广泛参与的结果，在这方面，业务连续性要求得到界定，并随着翻新方案的演进发展不断更新。

46. 根据当地法规和条例制定的健康和安全程序在所有其他活动开展之前实施，其优先级高于项目施工的所有其他方面。在满足业务连续性方面的技术要求后，施工期间每天评估相关的业务连续性问题，每周更新规划，并传达给所有技术团队进行审查。在每周与联合国日内瓦办事处设施管理科、信息和通信技术处以及安保和安全处小组举行的专门协调会议上，分析传达了风险，进行了进一步讨论。

47. 图八显示现有建筑翻新工程的最新部分。

图八

现有建筑物翻新工程各部分的三维示意图



48. 利益攸关方在工作层面与会议管理司进行了广泛接触，以确定潜在的业务连续性重叠，以及与疫情有关的潜在协同和机遇。由于在本报告所述期间取消了大量到场会议活动，比方案时间表提前一个月开始对大会堂和第十四会议室内现有技术设备进行技术检查和评估。开工日期提前，有助于在计划于 2022 年初夏举行的世界卫生组织和国际劳工组织主要会议之前，降低这些地区要完成的翻新工程对业务连续性产生影响的风险。由于就会议室事项开展进一步接触和合作，促成了 A、AB 和 AC 大楼会议室翻新工作的推进和同步进行。这一变化确保这些会议室不再处于总体战略遗产计划方案的关键路径上，从而留出一些机动时间，降低它们可能影响和推迟在方案后期关闭 E 楼各会议室的风险。C 楼的完工时间

也有可能于 E 楼的开工时间同步。在整个翻新期间，临时会议楼将继续成为会议室容纳能力的重要补充。

49. 在本报告所述期间，在总体翻新方案范围内执行了几个规模较小和复杂的业务连续性项目。由于这些项目的成功实施，实现了合同方面的一些重要阶段性目标，AC 楼、D 楼、S1 楼、A 楼和 AB 楼向承包商的正式移交程序和日期，均根据商定的合同规划和义务实现，从而降低了一个关键的项目风险。

I. 风险管理

50. 风险管理继续纳入项目整体管理办法主流。项目小组继续确定在实现规定时间和成本绩效方面的风险，并积极管控其影响。由于对此给予重视，减轻了一些重大风险，例如，在万国宫翻新及 E 楼拆除和翻新合同中增加了施工前服务阶段，以确保能够收到有竞争力的投标，并就最高限价保证达成协议；万国宫翻新施工前服务阶段，促成了在项目初步估算内商定最高限价保证，包括 COVID-19 疫情造成的主要影响。风险管理公司对项目绩效进行独立风险分析，以事先发现和避免发生超支和延误的可能性。风险管理公司的评估结果是，对于在这种环境下进行的如此复杂的一个项目而言，风险管理是成熟和有效的。

51. 除了与项目小组共同努力外，独立风险管理公司继续独立和直接地向项目所有人报告工作。到目前为止，项目风险登记册上已有 520 多种风险，209 种风险目前仍未解决；2020 年 9 月至 2021 年 7 月期间，平均每个月在风险登记册中添加或删除 12 种风险。通过采取专业的风险管理办法，在全年中对各种风险采取缓解措施，直到这些风险在设计、采购和施工阶段完成后要么被接受、避免、消除、终止、或自行消失。

52. 项目小组在所跟踪的所有风险中，在综合考虑可能性和潜在影响的基础上，将以下方案和项目风险确定为当前最高风险：

(a) 因利益攸关方要求的变化或最终确定较晚，包括疫情造成施工变动，当前设计做了修改；

(b) E 楼工程采购延误，包括合同形成及施工前服务期后商定最高限价保证；

(c) 承包工程中的设计差错和遗漏；

(d) 发现现有结构和/或机械和电气服务的变动或开展维修；

(e) 即将进行的 E 楼翻新采购过程中，市场价格可能上涨，情况不明；

(f) 保留项目管理团队成员；

(g) E 楼翻新的最高限价保证可能与估计费用相差很大，或在施工前服务阶段结束时延迟批准。

53. 对联合国的建筑项目确定了一个“P80”基准，作为衡量特定项目风险的指标，这意味着项目小组在该项目在预算范围内按时间表完成方面最好力争达到 80% 置信水平。独立风险管理公司提供的风险应急预测对每个风险的发生概率作出评

估，并结合每个已确定风险对费用和时间表可能造成影响的范围，算出在有 80% 置信水平的情况下，全部完成该项目并实现所有已确定项目效益和目标所需应急拨备的概率性建议数额。

54. 自秘书长提交第三次年度进展报告(A/71/403 和 A/71/403/Corr.1)以来，应急拨备的计算方法一直保持不变。为确保充分问责与透明，一直采用的方法是，确定每个建筑物及项目各个具体阶段的风险敞口，然后分配相应的应急金额。如果核心费用(施工、设计和咨询、连带费用和项目管理)和达到 80% 置信水平时所需应急拨备的总额超过大会批准的 8.365 亿瑞郎预算，则采取其他缓解行动，以确保项目费用保持在核定预算总额范围内。

J. 项目时间表

55. 更新了最新的项目时间表，以反映本报告所述期间取得的较大工作进展，以及 COVID-19 疫情引发的情况变化。自第七次年度进展报告以来，最新项目时间表有所改进；此前，达成了历史性建筑翻新合同的最高限价保证协议，临时会议设施于 2020 年 9 月竣工并开放，联合国从 2021 年 5 月(即确保 S1 楼翻新工程能够按时开工所需的日期)开始启用新的 H 楼。自上次进度报告以来，日内瓦建筑工地没有因疫情而进一步强制关闭。

56. 图九是最新项目时间表，显示了今后关键项目的阶段性目标如下：

(a) 2021 年期间，继续万国宫 1930 年代和 1950 年代历史性建筑的翻新工程；

(b) 2021 年底和 2022 年上半年，完成新的 H 楼的小型未完成工程、需改进事项清单上的项目和季节性调试；

(c) 2021 年为 E 楼翻新 2.2 阶段的主合同编制招标文件、开展采购和招标活动，并于 2022 年第一季度完成；

(d) 为 1970 年代 E 楼翻新和拆除的 2.2 阶段任命一名承包商，开始施工前服务，包括在 2022 年期间完成技术设计；

(e) 在 2021 至 2022 年逐渐完成 1930 年代历史性建筑(A、D 和 S1 号楼)的各主要分阶段，到 2023 年底逐渐完成各最后分阶段(B、C 楼和 S2 号楼)；

(f) 到 2024 年底完成 E 楼的翻新；

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

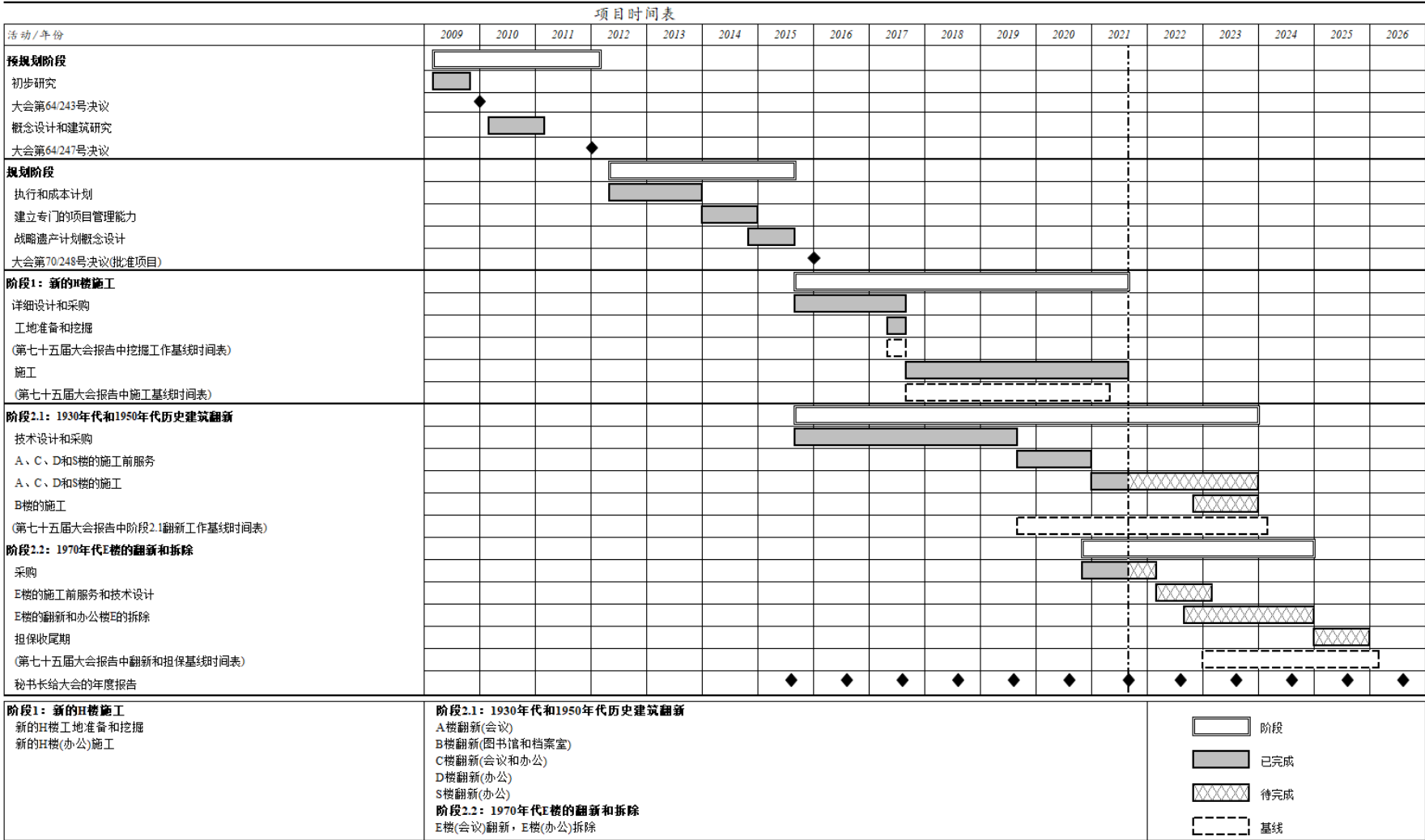
57. 虽然疫情(包括工地施工受到疫情影响，以及因公共卫生限制措施和相关经济条件造成施工率下降)影响了工作，但就第七次年度进展报告中设想的总体交付日期而言，情况有所改善。虽然新的 H 楼工程又有推迟，但完工程度已经很高，足以在 2021 年 5 月开始投入使用。战略遗产计划小组正与承包商合作，敲定最后一个次要的未完成工作项目，解决 H 楼需改进事项清单上的项目，并根据“能

源和环境设计可持续性环境领导”和 Minergie 能源性能标准规定，在 12 个月的时间内继续进行建筑能源相关系统所需的季节性调试活动。

58. 联合国充分利用了合同和施工前服务期提供的灵活度，与承包商合作，对前期工作重新排序，减轻对时间表和预算的总体影响。到 2020 年底，在原预算水平内完成了施工前服务和历史建筑翻新工程最高限价保证协议，包括与疫情有关的费用上涨。合同保证最高限价包括一份工程合同时间表，将上一份进度报告中预计的总体方案拖延缩短三个月，尽管施工前阶段受到疫情和与流程相关的延误的影响。因此，翻新工程于 2021 年 1 月初开始。

59. 必须强调的是，疫情仍有不确定性，旅行限制继续影响到货物、服务和人员的流动。新一波 COVID-19 病例导致进一步限制措施或经济影响的风险依然存在，这意味着最终对战略遗产计划时间表和成本的明确影响仍然不确定。不过，联合国日内瓦办事处利用因疫情限制措施到场办公人员和代表人数减少所带来的机会，推进了工程的几个关键部分，包括进行了更多的临时搬迁，以便提前进行已计划的 D 楼工程，AC、A 和 AB 楼会议室关闭和翻新工作同步进行，让承包商能够比方案时间表提前一个月开始 A 楼工程，以减少无法在计划于 2022 年 5 月和 6 月举行的主要会议之前及时完成这一部分的风险。

图九
项目时间表



K. 费用

60. 如同前几次秘书长进展报告一样，表 2 显示了最新修订的费用计划。该费用计划反映了目前的项目进展情况以及对完成核定项目范围内的工作所涉其余成本的预测，其依据仍是 8.365 亿瑞郎的最高核定预算。

表 2

2014-2025 年战略遗产计划项目预计费用计划汇总表

(千瑞郎)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	共计
建造新楼	—	—	—	10 599	27 612	30 486	41 577	12 357	—	—	—	—	122 630
翻新工程	—	—	—	—	75	12 464	19 405	85 788	94 308	148 571	87 352	—	447 962
拆除 E 楼 7 个 楼层	—	—	—	—	—	—	—	—	5 296	12 480	—	—	17 776
连带费用	—	—	—	316	1 005	262	3 295	6 376	6 102	1 464	3 258	471	22 551
咨询服务	1 705	23 685	36 857	9 096	16 073	11 765	12 505	5 960	14 086	5 422	3 452	1 150	141 757
项目管理	1 268	2 890	3 981	4 002	3 688	4 040	4 421	3 919	3 950	3 685	3 273	1 390	40 507
费用上涨	—	—	—	—	—	—	—	—	204	3 040	3 340	141	6 724
小计	2 973	26 575	40 838	24 013	48 453	59 016	81 202	114 399	123 946	174 662	100 675	3 153	799 906
应急款	—	—	—	—	—	—	—	5 372	7 751	14 566	8 087	170	35 946
应急款上涨	—	—	—	—	—	—	—	—	27	300	312	10	649
共计	2 973	26 575	40 838	24 013	48 453	59 016	81 202	119 771	131 724	189 528	109 073	3 333	836 500

61. 项目核心成本的最新成本估计数(即不包括应急款的估计数)为 7.999 亿瑞郎，比第七次年度进展报告中的预测低 2 100 万瑞郎。估计数下降的主要原因是，疫情缓解措施所造成的冲击低于预期，以及在报告所述期间采取了进一步的降低费用措施。

62. 如表 3 和表 4 所示，2014 年至 2021 年 7 月 31 日期间项目实际累计支出为 3.365 亿瑞郎，2021 年剩余期间的预计支出估计数为 6 630 万瑞郎。附件一中表 A.一.1、表 A.一.2 和表 A.一.3 按类别列示了每个资金来源的成本细目。

表 3
按资金来源分列的 2014 至 2021 年核定供资和预计支出总额

(千瑞郎)

	(A)	(B)	(C)	(D = B+C)	(E)	(F = D/E)
供资来源	2014 至 2021 年供资	截至 2021 年 7 月 31 日的支出	2021 年 8 月至 12 月的预计支出	2014-2021 年期间预计支出总额	2015 年核定预算 ^a	预算完成率 (百分比)
来自会员国的累计核定供资	221 153.1	214 217.4	4 742.7	218 960.1	436 500.0	50.2
来自瑞士贷款的累计预计供资	183 671.4	122 074.7	61 596.7	183 671.4	400 000.0	45.9
其他来源的累计供资	210.5	210.5	—	210.5	—	—
共计	405 035.0	336 502.5	66 339.5	402 842.0	836 500.0	48.2

^a 见大会第 70/248 A 号决议。

表 4
按成本类别分列的 2014 至 2021 年核定供资、预计支出和应急款总额

(千瑞郎)

	(A)	(B)	(C)	(D = B+C)	(E)	(F = D/E)
成本类别	2014 至 2021 年供资	截至 2021 年 7 月 31 日的支出	2021 年 8 月至 12 月的预计支出	2014-2021 年期间预计支出总额	2015 年核定预算 ^a	预算完成率 (百分比)
新建和翻新	258 899.8	182 778.1	61 982.6	244 760.7	609 651.9	40.1
设计、咨询和订约外部专家服务	99 089.3	117 418.2	1 101.2	118 519.4	127 307.7	93.1
连带费用	16 041.2	9 865.1	1 487.9	11 353.0	58 366.7	19.5
项目管理小组和业务专家小组	30 455.2	26 065.8	1 718.3	27 784.1	40 373.9	68.8
差旅费	549.6	375.4	49.4	424.7	799.8	53.1
共计	405 035.0	336 502.5	66 339.5	402 842.0	836 500.0	48.2

^a 大会第 70/248 A 号决议。

63. 如附件一表 A.一.1 所示,截至 2021 年 7 月 31 日,由会员国摊款承付的累计支出为 2.142 亿瑞郎,而至 2021 年底由这一资金来源承付的累计支出目前预估为 2.190 亿瑞郎。据此,预计会员国批款和摊款的年终余额约为 220 万瑞郎。实际年终余额也许有所不同,取决于 2021 年年底前是否进一步使用应急款备抵。

64. 秘书长在上一次进展报告中指出，截至 2021 年年底来自瑞士贷款的累计核定供资预计将达到 1.881 亿瑞郎。附件一表 A.一.2 显示，由于更新了方案时间表，2021 年底由瑞士贷款金额承付的预计累计支出现已略调，改为 1.837 亿瑞郎。

65. 如附件一表 A.一.3 所示，由其他供资来源承付的累计支出涉及从安道尔、中国、摩纳哥和黑山收到的自愿捐款。预计到 2021 年底的累计支出 20 万瑞郎涉及由这些捐款供资的设计和翻新活动。

四. 筹资

A. 东道国贷款协定

66. 在本报告所述期间，用于新的 H 楼的资金中剩余部分来自东道国的无息贷款，最高可达商定的全额，为 1.251 亿瑞郎。秘书长再次代表联合国对东道国对战略遗产计划的支持表示感谢，并再次感谢会员国承诺通过直接摊款和今后偿还贷款为战略遗产计划提供资金。

B. 东道国贷款的详细偿还计划

67. 根据贷款协议，由于在报告所述期间提取了 1.251 亿瑞郎的全部贷款金额，且新的 H 楼从 2021 年 5 月起已开始投入使用，贷款部分的 50 年还贷期将于 2021 年 12 月开始。对翻新部分贷款的偿还预计将在 E 楼的翻新工程按计划完成的当年(即 2024 年 12 月)开始。

68. 大会在第 74/263 号 and 第 75/253 号决议中决定，在大会另行决定之前，每年偿还东道国贷款的资金将由经常预算提供。为此，贷款的偿还已列入 2022 年拟议方案预算第 33 款(建筑、改建、改良和大修)。

C. 应急款管理

方法

69. 如此前各次进展报告所述，该项目的应急款管理继续依据独立风险管理公司提供的基于风险的应急款预测(见上文第三.I 节)。

70. 该项目使用的模型采用了蒙特卡罗模拟法和专门软件，在广泛风险列表的基础之上，结合一系列可能出现的成本和发生概率，每季度重新计算所需应急款。风险列表每季度审议和更新一次，并用该模型对可能的结果组合进行数千次模拟，以提供在不同置信水平下所需应急款的概率估计数。为该项目选择的行业基准水平旨在让应急款拨备足以在 80%的置信水平覆盖所有可能风险和不确定性组合。

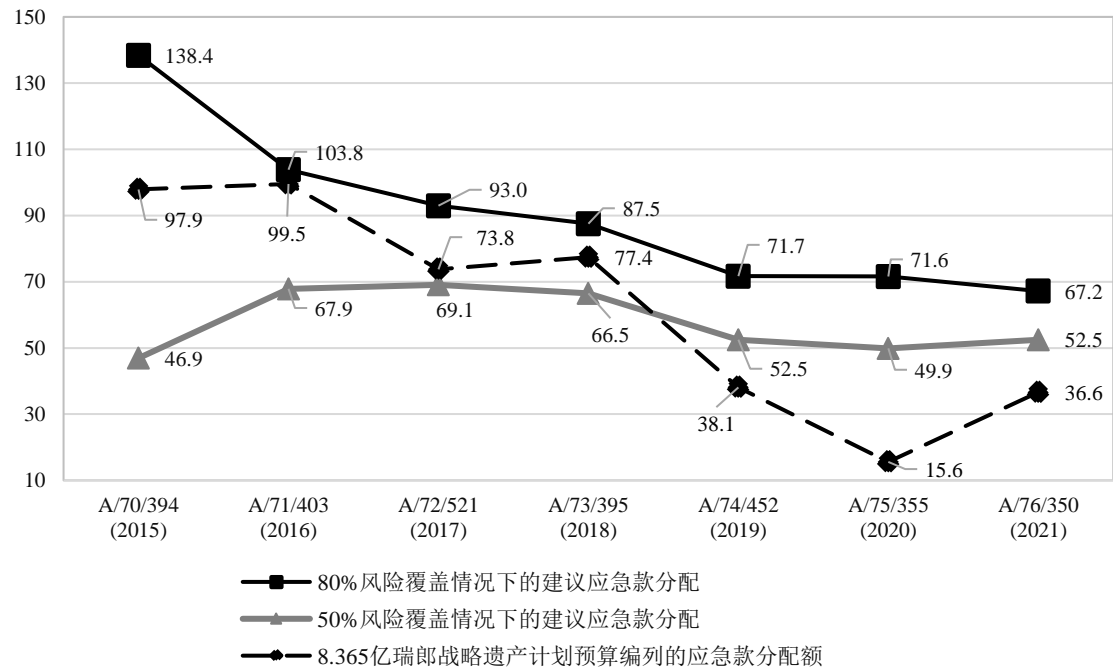
分析

71. 最新的风险模型预测，80%置信水平下的风险敞口为 6 550 万瑞郎(在包括上涨额的情况下为 6 710 万瑞郎)，与第七次年度进展报告相比，减少了 440 万瑞郎(包括上涨额)。当前成本计划中编列的可用应急款是 8.365 亿瑞郎的项目预算总额与包括上涨额在内的项目核心成本最新预测值之间的差额。如图十所示，2021

至 2025 年期间的这一金额为 3 660 万瑞郎，现在这意味着根据风险模型，如果不为减缓风险采取进一步行动，足够应急之用的概率为 16%。该项目剩余部分的这一可用应急款比上次报告期间高出 2 100 万瑞郎，此比该期间估计的剩余金额增加两倍以上，可用于任何未预料情况。此外，工作在同一时期取得进展，据此，现在需要用应急款承付的剩余项目工期也缩短了一年。

图十
可用应急款和概率应急款的趋势

(百万瑞郎)

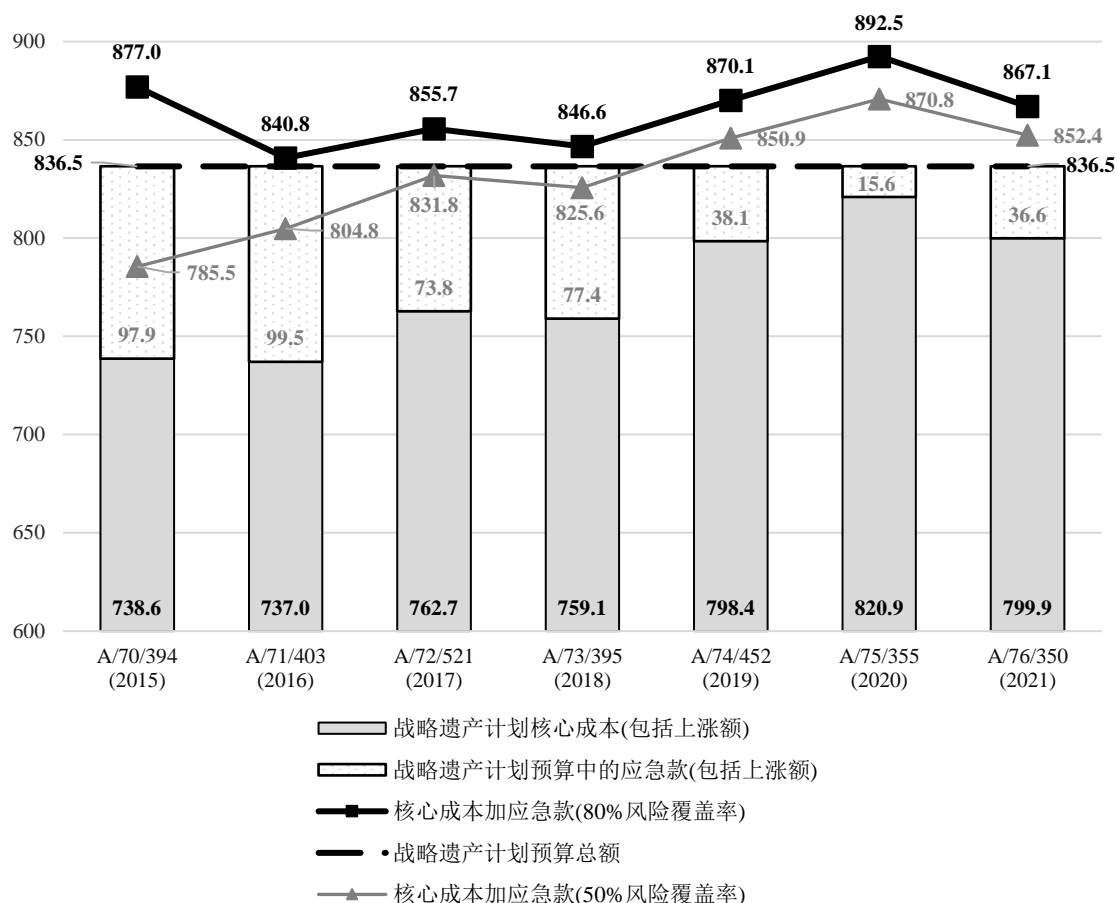


72. 依循前几次的报告并根据审计委员会的建议(即在秘书长每年年度进展报告中按 80%和 50%两种置信水平计算并报告应急款)，图十一按年份载列了预测核心成本(包括上涨额)、预算总额(8.365 亿瑞郎)范围内可用的应急款以及应急款设定为达到 50%和 80%两种置信水平的所需数额时的项目成本总额。

73. 据此进行的预测是，达到 80%置信水平所需的总预算为 8.671 亿瑞郎，比核定预算高出 3 060 万瑞郎(3.7%)。预计所需预算与上次报告年度相比有所减少的主要原因是，由于历史性建筑翻新合同的最高限价保证协议而实现了费用的确定性，而且临时会议中心和新的 H 楼已经竣工。

图十一
项目核心成本预测以及可用和概率应急款的趋势

(百万瑞郎)



减轻风险战略

74. 秘书长前几次报告说明的情况是，在 COVID-19 疫情爆发之前，减缓风险的战略是利用该历史性建筑翻新合同的施工前服务阶段(约占建筑价值 50%)的工程，以便利用承包商的经验、知识和市场地位来确定和落实进一步调整价值的机会，确定工程成本的准确市场成本。事实证明这一方式是成功的，体现在：尽管由于 COVID-19 使时间和成本都有所增加，但仍商定了最初的预算水平范围内的工程最高限价保证。

75. 此外，最高限价保证合同还包括了一项共享节约机制，据此奖励承包商以低于该价格交付项目并由此从节省的金额中部分获益。这就确保了承包商的目标与联合国的目标完全一致，那就是降低工程的成本。这一方式还有一个额外的好处，即尽可能减少使用项目应急款。应该指出的是，与所有合同一样，对合同的变更仍会提高最高限价保证的商定限额。

76. 缓解战略的下一阶段是完成 E 楼合同的招标阶段，指定一个承包商负责在就战略遗产计划工程最后阶段的最高限价保证达成协议之前，完成技术设计和进行开放性建造前服务。在接下来的 12 至 18 个月内，这将为工程的最后部分带来更多的成本确定性，以期确保维持在原来的预算额度之内。

77. 与此同时，秘书长计划继续确定、优先开展并执行充分的价值调整解决方案，以便满足核定项目预算的要求。将继续采用上次报告中提出的以下标准，以在可用的不同价值工程选项之间优先排序，目标是减少计划采取的具体干预措施，同时保留后期通过自愿捐款或其他伙伴关系完成这些干预措施的可能性。理想的情况是，所采取的措施应：

- (a) 不损害已获得批准的项目范围目标，特别是关键的健康和生命安全要求；
- (b) 集中关注少量重要行动，每一项行动都可能节省大笔费用；
- (c) 不会导致大范围重新设计或方案延误，这将带来成本，在很大程度上抵消工程所节省的成本，最好应减少对时间表造成的限制，以避免方案进一步延长；
- (d) 集中关注那些今后更容易作为单独项目添加而又无需组织新的大型项目团队的项目，并避免与在战略遗产计划下已实施的建筑物结构中的重大干预措施出现重复；
- (e) 成为对于今后潜在单独捐赠或其他供资选项有吸引力的对象；
- (f) 从战略高度作出选择，最大限度地避免未来经常预算所需经费大幅增加。

78. 秘书长还强调，就潜在的价值调整措施作出决定的时机至关重要。在这方面，在报告所述期间内，正在对目前开展的工作实施进一步的价值调整(见第 19 段)。此外还已委托设计公司进行额外的工作，以便在尚未开始工程部分内更详细地确定可能实现进一步的节省。这项工作包括开展技术可行性评估方面的研究，以确保根据上述标准优先考虑的选项能够实现估计的节省，同时依然完全遵守建筑及安全法规的规定。这一过程将在今年年底前完成：将向项目业主提交建议书，业主将依照指导委员会的指导确定要实施的措施；然后，由此产生的重大行动和建议将在今后的进度报告中阐述。本报告不包括任何缩小项目核定范围的提议。秘书长可在需要时提议缩小范围，供大会审议和核准，以减少成本超支的风险。

应急款使用情况

79. 在 2020 年秘书长上次年度报告发表后至 2021 年迄今，共使用了 650 万瑞郎的应急款，主要用于承包商和设计公司在施工前阶段提供的服务(180 万瑞郎，包括因 COVID-19 疫情爆发承付时间表延长费用)、临时会议楼的竣工(20 万瑞郎)、涉及新的 H 楼竣工方面的变动(270 万瑞郎)及额外的设计费用(150 万瑞郎)，其中还包括为确定进一步降低而委托进行的工作及其他较小的变动，数额为 30 万瑞郎。如图十一所示，最终项目核心成本(包括上涨额)的预计额度从 2015 年的核定项目基线数额 7.386 亿瑞郎上升到 7.999 亿瑞郎，与上次年度报告所载的预测数额相比减少了 2 100 万瑞郎，这在目前比核定项目基线高出 6 130 万瑞郎。在秘

书长第二次年度进展报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1)中所载的项目成本估计数所列的应急款金额中,迄今已承付并使用的总数达 4 160 万瑞郎,据此,2021 年的总数额为 840 万瑞郎,以及秘书长第七次年度进展报告中报告的 2016 年直至(也包含)2020 年期间的总额为 3 320 万瑞郎。

80. 与往年一样,由于提交本报告的时机,如果需要开展任何进一步活动,到 2021 年底预测的剩余应急款仍可以在日历年年底之前使用。

D. 批款与摊款办法和币种

81. 大会第 68/247、69/262、70/248、71/272、72/262、73/279、74/263 和 75/253 号决议迄今已为 2014-2021 年期间批款 2.212 亿瑞郎,其中扣除了每年为偿还瑞士对新楼贷款的捐款。业已收到更多自愿捐款,并将在由这些捐款供资的费用发生年份内用于抵消会员国摊款 190 万瑞郎。因此,仍需会员国供资的项目预计费用为 2.134 亿瑞郎(不包括东道国贷款的使用和偿还)。

82. 除了来自捐赠的资金外,每年将继续以大致相等的数额利用供资的两个主要组成部分(东道国贷款和会员国捐款),直到瑞士贷款提供的全部金额用完为止,届时会员国的捐款将成为主要的资金组成部分。如果大会在下届会议上对一项分摊计划作出了决定,这两个供资要素之间每年的利用比率可能会有修改。东道国贷款将按如下方式处理:

(a) 瑞士贷款中针对新的 H 楼的部分已于 2017 年开始使用,以支付所有符合条件的建筑和咨询服务费用。提款情况是:2017 年 1 500 万瑞郎、2018 年 2 200 万瑞郎、2019 年 2 850 万瑞郎、2020 年 4 900 万瑞郎,其余的 1 050 万瑞郎于 2021 年报告年度收到;

(b) 瑞士贷款中用于翻新工程的部分为一部分符合条件的现有大楼翻新工程供资,东道国贷款协定预计这笔费用的总额为 2.749 亿瑞郎。据估计,2021 年从这一部分提取的金额应达 5 850 万瑞郎,迄今已经收到其中 1 200 万瑞郎。

83. 秘书长在所有以往的进度报告中所述三种可能的项目批款和摊款方案(一种一次性的先期批款和摊款、多年期批款和摊款,或一种一次性的先期批款加一次性和多年期混合摊款)以及摊款和批款的两种货币选项(美元或瑞郎)仍然有效。本报告附件二列出了这些备选方案的最新图表以及关于摊款办法和币种选择的详细资料。

84. 所述的三个备选方案在现金流风险和特点方面与秘书长前几次报告中的阐述仍然相同。秘书长继续强调所有会员国必须按时、全额支付项目摊款。秘书长再次建议,大会应决定该项目的批款办法为一次性先期批款,而且把一次性与多年摊款相结合。

85. 如果会员国决定采用第二个备选方案，即像过去几年的做法一样，根据每个财政期间的估计开支决定批款和摊款，那么在允许将 2021 年未用摊款结转后，2022 年的批款数额将为 6 190 万瑞郎。¹

E. 多年期特别账户

86. 秘书长在关于战略遗产计划的第二至第七次年度进展报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1、A/71/403 和 A/71/403/Corr.1、A/72/521、A/73/395、A/74/452 和 A/75/355)中提议，通过一个多年期特别账户对项目进行会计核算，该账户由独立于经常预算的批款和摊款供资。上述报告认为，设立特别账户可将战略遗产计划的费用与秘书处的方案预算分开。这仍是秘书长提出的建议。

87. 尽管基于上述原因，无论以何种货币摊款，设立特别账户都是可取的，但应当指出，如果选择瑞郎作为摊款币种是非常必要的，因为在以美元计值的联合国经常预算内设立的多年期在建工程账户无法容纳以瑞郎计值的批款和摊款。

88. 一旦所有会员国全额缴纳摊款，多年期特别账户将在项目财政和行政审结后关闭。

F. 其他供资机会的最新情况

会员国对战略遗产计划的捐助

89. 联合国日内瓦办事处继续积极努力请捐助方为建筑和翻新工程提供资金，并在这方面根据大会第 75/253 号决议第九节第 24 段，优先重视战略遗产计划项目范围内的这些活动。根据秘书长第七次年度进展报告所报告的情况，与几个已表示有兴趣的会员国所进行的讨论仍在继续。在上一次报告所述期间，匈牙利对设想翻新匈牙利厅的工作进一步表示了兴趣，该厅是最初早在 1936 年向国际联盟捐赠的。联合国日内瓦办事处再次感谢迄今提供捐助的会员国。

会员国向联合国日内瓦办事处提供的捐赠

90. 虽然捐款是一项优先事项，且已经尽可能向项目范围内的活动提供，但捐款的范围仍然是会员国各自的选择。因此，其他捐赠虽然是在战略遗产计划的同时提供的，但仍可能包含不属于该计划范围的内容，因此不会抵消其全部费用。

拟向联合国日内瓦办事处提供的其他捐赠

91. 如秘书长以前的报告(A/73/395、A/74/452 和 A/75/355)所述，联合国正在继续就建造一个新游客接待中心的实物捐赠事宜与一个私人非营利基金会合作，该中心将建在万国宫场地内，在万国宫大门旁边。该项目的现况见下文第五.D 节。

¹ 按目前的预测估计，2021 年年终会员国摊款中可结转供 2022 年使用的余额共计 220 万瑞郎。

五. 其他相关考虑因素

A. 联合国在日内瓦拥有土地的估价

92. 根据先前秘书长第七次年度进展报告所报告的情况, 2020 年 3 月, 就绿荫别墅和绿荫公园土地开发权的 90 年租赁与日内瓦音乐之城基金会和日内瓦州签署了一项总额为 2 560 万瑞郎的协议。这笔租赁收入然后立即可每年按全额的九十分之一预付, 直至该基金会取得建筑许可证(原先估计将在 2022 年得到), 届时将立即全额付清所有未付余额。

93. 在日内瓦音乐之城基金会建筑许可证办理程序中, 日内瓦于 2021 年 6 月就“音乐之城”项目的计划举行了全民投票, 结果共有 50.86% 的日内瓦选民否决了该项目的计划。为音乐厅提出的计划包括一座由三个音乐厅组成的大型玻璃幕墙建筑, 主要建筑是一个有 1 600 个座位的八角形爱乐礼堂。该计划中还对教室、图书馆、餐厅和公园作出规划。整个项目估计须 3 亿瑞郎, 原本打算完全由私人资金供资。这座建筑将成为瑞士罗曼德管弦乐团和日内瓦音乐学校交响乐团的所在地, 两个交响乐团目前分散在日内瓦的几座建筑内。

94. 应该指出的是, 根据瑞士法律, 全民投票严格地说并没有约束力, 因为日内瓦州才拥有对地方城市发展问题作出最终决定的权力。还不知道此后这项计划将如何发展, 也不知道它是否还会继续进行。目前, 在一方根据协议中的规定要求终止前, 这份为期 90 年的租约仍然有效。因此, 每年按全额九十分之一预付下一次年度租金的日期目前仍为 2022 年。目前尚不清楚今后是否继续会收到更多的资金。

95. 大会在其第 74/263 号决议第七节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, 并请秘书长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, 供大会尽早审议。因此, 秘书长在其第七次年度进展报告中提出了详细的估价战略计划。

96. 大会第 75/253 号决议认可行政和预算问题咨询委员会的报告(A/75/7/Add.12)所载结论和建议, 咨询委员会在报告中认为, 估价战略需要反映 COVID-19 大流行的全面和长期影响、灵活的工作安排、计划的投入使用可能出现的变化以及建筑信息建模的使用。因此, 咨询委员会建议不核准估价战略筹备工作的费用, 并进一步建议大会请秘书长在下一份进度报告中提出经完善的估价战略及其所涉费用问题。

97. 在本报告所述期间, 依循大会核可行政和预算问题咨询委员会建议的情况, 秘书长着手进一步审查本组织在日内瓦拥有的其他土地和资产的估价和开发办法, 以审议 COVID-19 大流行的全面和长期影响、灵活的工作安排、计划的入驻安排可能出现的变化以及建筑信息建模的使用等方面对战略产生的影响。时下的这些考虑因素可概述如下:

(a) 预计 COVID-19 大流行的全面和长期影响要在几年后才能真正为人所知和了解。然而如上所述，疫情对战略遗产计划的交付方案已产生了一些中短期影响，也因此对该项目的预计费用产生了影响，尽管影响程度比上一次报告中设想的要小。此外，疫情还对业务连续性产生另一个影响，即各类大小会议的参与者目前在能够利用视听设备和软件系统远程参加会议方面的需求大幅增加。疫情爆发以来，这项技术以及对这类系统的使用和采纳也得到了迅速发展，因此，有必要从这些系统的设计以及远程和到场参与的需要加以考虑，在最初设计(即建筑合同所依据的设计)的基础上发展改善，以使会议室得到更灵活的使用。这将有助于确保相应地更新会议室翻新所交付的系统，并将继续在可行的前提下满足迅速变化、不断增加的用户需求。此外，COVID-19 对日内瓦和瑞士城市发展市场的长期影响目前仍不得而知，还需要进一步研究，以了解这是否会影响到上次报告中提出的估价战略；

(b) 上次报告提出的估价战略已考虑到在 COVID-19 疫情爆发之前报告的且正在进行的有关灵活工作安排的要素；

(c) 当初由于战略遗产计划项目决定将人权高专办迁入园区，之后出现的灵活工作方式大趋势目前也由于疫情而进一步加速，基于这两个因素，可以合乎实际地预见入驻规划可能发生变化。这很可能会导致工作人员中希望将远程工作与在办公室工作的传统方式相结合的人数大幅增加。在实际中，这就意味着本组织中使用弹性工作安排的工作人员数量会大幅增加；

(d) 战略遗产计划完成后，建筑信息建模可用于优化计划进行及具有预防性的维修活动，并在建筑构件的使用寿命即将结束时，以此更有效地确定和实施必要的基本建设更换。这不会影响秘书长上次报告中提出的估价战略。

98. 因此，考虑到上述情况和 COVID-19 疫情长期影响的不确定性，并考虑到对于在确定秘书长上次进展报告中提议的单一全面估价战略时所最初设想和研究的可能发展变化而言，疫情产生的影响也具有不确定性，因此秘书长现提议，委托专业估价咨询人开展进一步的估价研究，以重新审查和更新估价战略所依据的基本假设和情景，从而更准确地审议行政和预算问题咨询委员会提出的要素。为此目的，秘书长请大会核可对必要咨询工作的落实，以便按照咨询委员会的建议更新估价战略，并核准进一步的咨询费所需的数额估计为 50 000 瑞郎的支出，由方案预算第 2 款(收入)中目前从日内瓦音乐之城基金会交付的额外每年租金收入加以抵销。

B. 安全考虑

99. 如秘书长前几次年度进展报告所述，联合国日内瓦办事处与安全和安保部密切联络，继续积极参与制订联合国日内瓦房地的安保总方案。²

100. 秘书长确定，战略遗产计划范围内最初制定的安保规定仍然有效，但略微作了一些修改，使项目设计完全符合最新的安保总方案。这些修改未对战略遗产

² 鉴于所认定的各种相关方案要素，“安保总计划”已改为“安保总方案”。

计划的费用或时间表产生不利影响。联合国日内瓦办事处已对安保总方案剩余的所需资源进行评估并给予优先考虑，安全和安保部也在完成一项审查后确证了将作为较小的单独项目进行的其余要素。

101. 东道国于 2020 年宣布向联合国日内瓦办事处提供实物捐助，以加固四周安全围栏中最脆弱的部分，从万国宫大门一直延伸到普雷格尼大门大约 600 米的一段。关于实施工作的详细讨论已经完成，捐赠协议文件即将拟具。该项目将由东道国全额资助和实施。

C. 艺术品、杰作和其他礼品

102. 如秘书长第七次年度进展报告所述，战略遗产计划顾问小组中的艺术和遗产专家与联合国图书馆处一起编写了一份详尽清单，列出了从国际联盟传承的或联合国日内瓦办事处过去几十年受赠的所有艺术品和礼品。共有 76 个会员国收到了一份有关其所捐赠礼物和艺术品的图片清单，使之能够确认是否希望在翻新期间自行保管这些艺术品。共有 16 个会员国回复了普通照会，迄今为止，阿尔巴尼亚、阿塞拜疆、加拿大、摩尔多瓦共和国、挪威和菲律宾等 6 个会员国要求暂时保管本国艺术品，直到翻新工程相关部分结束为止。业已拟具非正式协议以处理这些临时借展品，目前正在为此与这些会员国开展合作。

103. 对于其余要素，历史性建筑翻新承包商在艺术遗产专家的指导下，利用经验丰富的专业艺术品搬移公司，以必要而适当的技能和谨慎方式保护和(或)搬移并存储了这些物品。在每一段装修工程完成后，承包商将艺术品重新安放在其最终位置。

D. 非战略遗产计划项目

新游客中心

104. 在本报告所述期间，实物捐赠建造一个新游客中心的私人非营利基金会及其承包商与联合国秘书处密切协调，进一步提出了建筑设计和拟在该中心展示的内容的构想；该中心的地点在万国宫场地内，万国宫大门旁边。该基金会于 2021 年第三季度发出了永久展览的设计、供应和安装招标。该基金会目前正在最后敲定建筑设计并编制和施工投标文件。这项工作正在与联合国日内瓦办事处密切协作进行。施工预计于 2022 年初开工，游客中心预计于 2024 年初开放。

105. 新游客中心会产生额外费用，用于运营大楼、雇用更多工作人员来管理游客新体验、提供额外安保和更新展览内容。如上一次报告所述，预计门票销售收入将增加，从而抵消该中心运营费用的上涨。因此，这些运作预计对会员国来说费用不变。

106. 虽然新业务模式预计会实现自筹资金，但若某财政年度出现费用超过收入情况，则超出费用将由向联合国信托基金提供的自愿捐款支付。在这方面，捐助者同意向该信托基金拨出 200 万瑞郎来提供业务支助。

107. 又如上一次报告所述，捐助者同意提供 150 万瑞郎的资金用于该中心的主要维护工作。为了更好地了解长期维护和保养所需资金的水平，捐助者与一家地产咨询公司签约，对今后维护费用作出分析。该公司预计，根据所用的评价方法，

前 20 年间的长期维护年均费用为 64 000 到 268 000 瑞郎不等。因此，捐助者认捐的 150 万瑞郎可以支付保证期结束后至少 5 年、至多 21 年的长期维护费用。

扩建日内瓦主要火车站和轨道基础设施

108. 扩建日内瓦主要火车站和轨道基础设施对瑞士有重大战略意义，这会显著提高进出日内瓦的列车客运能力(这是瑞士主要城市之间的主要通勤方式)。增加这一运力，再加上对日内瓦附近的其他铁路线进行重大改进，将提高质量并缩短通勤时间。这不仅对瑞士有利，还有利于越来越多选择住在日内瓦以外其他地方的联合国工作人员以及参加万国宫会议的代表。

109. 在上次报告所述期间，联合国日内瓦办事处与联合国总部协调，与东道国当局和瑞士联邦铁路公司共同致力于达成一项更具体的协议，确保项目所有方面都得到确定和澄清。这一具体协议于 2021 年 7 月签署。

110. 根据大会第 75/253 号决议的要求，并参考行政和预算问题咨询委员会的报告(A/75/7/Add.12, 第 38 段)，下文进一步详细说明补偿种类以及瑞士联邦铁路公司基础设施项目对联合国的任何进一步影响。根据具体协议商定了三种补偿。瑞士联邦铁路公司将：

(a) 完全由瑞士联邦铁路公司出资，在联合国日内瓦办事处所选地点更换受其项目影响的基础设施(例如，道路、周边安全围栏、闯入检测、管道、电缆和线路、景观美化等)。这无疑会将一些老化道路和设备全部更换为新的；

(b) 最多为 960 000 瑞郎的实物捐助，用于改善受影响地带左近、万国宫园区内的通行和安保；

(c) 根据一项外部专家研究的建议和结论，对永久出让土地给予 491 443 瑞郎的经济补偿。

111. 项目实施工作由行政司和总干事办公室的工作人员监督，战略遗产计划小组不直接参与。此外，该项目在费用方面不会对联合国有负面影响。通过上述各种补偿，该项目会小幅抵消今后支出。

112. 具体协议确认，该项目施工不会在 2025 年前开始，如果届时战略遗产计划工程仍在进行，则瑞士联邦铁路公司将不得不建立协调机制，以便两个项目可以同时进行。该协议还载有一个机制，以通过时间安排解决可能对联合国日内瓦办事处会议活动有负面影响的工程噪音和滋扰。

联合国日内瓦办事处/世界知识产权组织日托中心

113. 在第七次年度进展报告提供的、关于联合国日内瓦办事处和世界知识产权组织(知识产权组织)考虑在联合国日内瓦办事处拥有的土地上建造一个日托设施倡议的信息之外，知识产权组织进行了一项可行性研究，联合国日内瓦办事处和知识产权组织于 2021 年初完成并审查了这项研究。随后，知识产权组织通知联合国日内瓦办事处，需要搁置建造日托设施的倡议，原因是正在进一步审查其所涉范围和具体情况，以便考虑以下事项：

(a) 由于 COVID-19 疫情的影响，世界知识产权组织采取更进一步的灵活和远程工作安排，对日托设施的需求模式预计会有变化；

(b) 知识产权组织秘书处希望从负责任和审慎投资知识产权组织资金的角度，进一步审查该企划案及预计成本和效益。

114. 知识产权组织还告知联合国日内瓦办事处，一旦完成正在进行的审查，就会更新该企划案，届时(目前预计 2022 年底)，知识产权组织秘书处将能够确认是否继续该项目。

115. 因此建议，若进行该项目，应在秘书长下一次进展报告中提供进一步信息，包括关于该项目的财务影响的信息。

E. 对战略遗产计划之后维护问题的考虑

116. 鉴于新的 H 楼刚刚基本完工，目前正在确定维护安排，将在秘书长今后报告中说明对战略遗产计划之后维护问题的考虑。

六. 今后步骤

117. 根据项目预期，今后两年将开展以下重大项目设计、承包和施工活动：

(a) 采购和授予 E 楼合同，之后实施施工前服务，包括完成 E 楼的技术设计，并商定 2021 年、2022 年和直至 2023 年的最高限价保证；

(b) 关闭 E 楼，开始并继续 E 楼拆除和翻新工程，其中包括 2022 年和 2023 年工作人员搬迁事宜；

(c) 针对万国宫历史性建筑翻新工程逐步竣工和工作人员迁入情况，实施变革管理和过渡活动，包括培训工作人员如何使用现代化办公环境；

(d) 逐步完成翻新工程，包括从 2022 年起启用和移交历史悠久的万国宫已竣工部分；

(e) 确定、优先考虑和实施充分的价值调整措施，必要时就缩小范围以及(或)确定替代资金来源编写供大会审议的提案，以确保能够按预算完成该项目。

七. 建议大会采取的行动

118. 请大会：

(a) 表示注意到本报告；

(b) 确定战略遗产计划批款和摊款的办法和币种；

(c) 核准为该项目设立一个多年期特别账户；

(d) 请秘书长在必要时提出备选方案，以通过缩小项目范围减少费用超支风险；

(e) 核准 2022 年更新估价战略所需估价咨询工作所需经费估计数 55 800 美元，以及把第 2 款(收入)下总收入估计数从 19 331 600 美元相应减至 19 275 800 美元。

附件一

按供资来源分列的支出

表 A.一.1

2014-2021 年来自会员国的核定供资、实际支出和预计支出

(千瑞郎)

说明	(A)	(B)	(C = A+B)	(D)	(E)	(F = D+E)
	2014-2020 年核定 会员国供资	2021 年核定 会员国供资	2014-2021 年核定 会员国供资共计	截至 2020 年 7 月 31 日支出	2021 年 8 月-12 月 预计支出	2014-2021 年 预计支出共计
建造和翻新	55 919.6	30 350.4	86 270.0	71 445.1	685.9	72 131.0
设计、咨询和订约外部专家服务	81 986.9	5 850.2	87 837.1	106 466.1	801.2	107 267.3
连带费用	8 784.9	7 256.3	16 041.2	9 865.1	1 487.9	11 353.0
项目管理小组和业务专家小组	26 365.5	4 089.7	30 455.2	26 065.8	1 718.3	27 784.1
差旅费	499.6	50.0	549.6	375.4	49.4	424.7
共计	173 556.5	47 596.6	221 153.1	214 217.4	4 742.7	218 960.1

表 A.一.2

2014-2021 年来自瑞士贷款的核定供资、实际支出和预计支出

(千瑞郎)

说明	(A)	(B)	(C = A+B)	(D)	(E)	(F = D+E)
	2017-2020 年实收 瑞士贷款供资	2021 年预计瑞士 贷款供资	2017-2021 年预计 瑞士贷款供资共计	截至 2021 年 7 月 31 日支出	2021 年 8 月-12 月 预计支出	2014-2021 年预计 支出共计
建造和翻新	103 659.3	68 970.4	172 629.8	111 333.0	61 296.7	172 629.8
设计、咨询和订约外部专家服务	10 840.7	201.0	11 041.7	10 741.7	300.0	11 041.7
共计	114 500.0	69 171.4	183 671.4	122 074.7	61 596.7	183 671.4

表 A.一.3

2014-2021 年其他来源的核定供资、实际支出和预计支出

(千瑞郎)

说明	(A)	(B)	(C = A+B)	(D)	(E)	(F = D+E)
	2014-2020 年实收 其他供资	2021 年预计 其他供资	2014-2021 年预计 其他供资共计	截至 2021 年 7 月 31 日支出	2021 年 8 月-12 月 预计支出	2014-2021 年预计 支出共计
设计、咨询和订约外部专家服务	210.5	—	210.5	210.5	—	210.5
共计	210.5	—	210.5	210.5	—	210.5

附件二

筹资办法详情

A. 批款和摊款备选方案

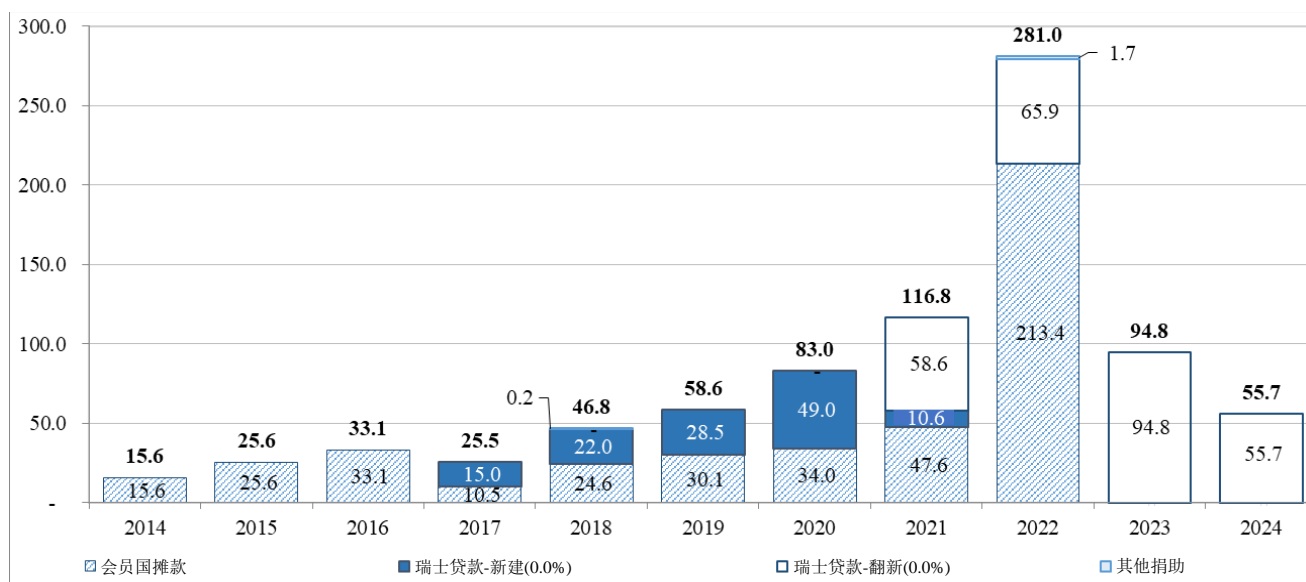
备选方案 1：一次性先期批款和摊款

1. 自 2021 年起，会员国供资项目的剩余费用(2.314 亿瑞郎，不包括偿还贷款)将全部在 2022 年批款，并根据 2022 年经常预算比额表对每个会员国的相关份额进行一次先期摊款。该备选方案的详细筹资办法见图 A.二.一和表 A.二.1。以后各期所需资金将从这一先期摊款结转。

图 A.二.一

筹资总览：2022 年先期批款和贷款年度使用额

(百万瑞郎)



备选方案 2：多年期批款和摊款

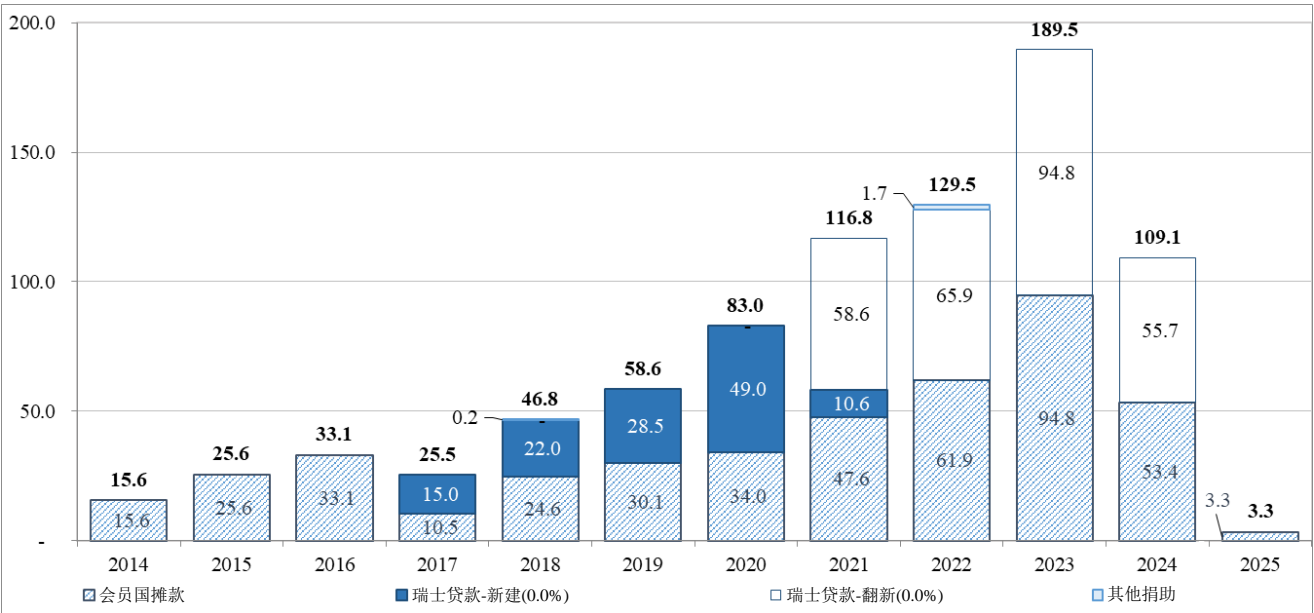
2. 如下文第 3 和 4 段所述，多年期批款及其相关的会员国年度摊款既可以按每个财政期间的支出估计数计算，也可以按年度平均预计支出计算。这两种备选方案都将使用进行摊款的每个财政期间所适用的固定分摊比额表。

按每个财政期间支出估计数计算

3. 图 A.二.二说明了在每个财政期间估计支出的基础上提出的总体筹资办法(详细筹资办法另见表 A.二.2)。从 2022 年起，每年将按如下方式确定翻新贷款和摊款的年度使用额：所需资金总额的 50%由贷款支付，50%由摊款支付(减去任何自愿捐款所得收入，并包括各自资金来源项下前几个期间的任何结转)。如采用这个备选方案，项目可能会面临一些现金流风险，这取决于能否及时收到会员国摊款。

图 A.二.二
筹资总览：按年度预计支出计算的批款和贷款

(百万瑞郎)



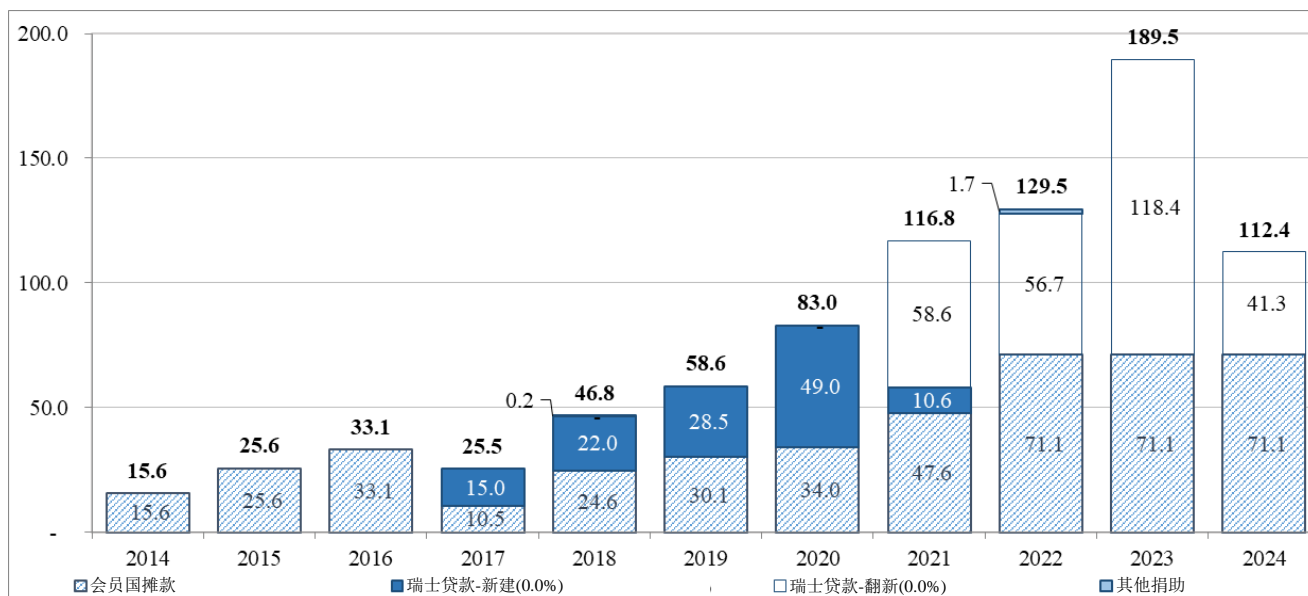
按年度平均预计支出计算

4. 图 A.二.三显示，如总体筹资办法按项目所需资源总额平均值，在 2022 至 2024 年三年期间把会员国摊款等额平均，每年数额为 7 110 万瑞郎(详细供资办法另见表 A.二.3)。项目最后一年(2025 年)的所需经费计入前三年摊款，并从中结转。翻新贷款的使用将相应调整，亦如图 A.二.三所示。

图 A.二.三

筹资总览：等额年度批款和贷款年度使用额

(百万瑞郎)



备选方案 3：一次性先期批款加一次性和多年摊款相结合

5. 根据这一备选方案，会员国供资项目的剩余费用将全部在 2022 年初批款，但之后会员国可自行决定其摊款是一次性先期付款还是分多年期摊款。摊款通知会列明这两种备选方案的相应数额，会员国在 2022 年 1 月收到摊款通知后必须作出选择(先期付款或按年付款)。会员国一旦做出决定，就不可撤销。鉴于分摊比额表通常每三年变动一次，若采用本备选方案，大会需要决定战略遗产计划的整个周期应适用哪个分摊比额表。这一备选方案对该项目有益，因为一些会员国可能先期付款，从而产生额外现金流，降低这方面的任何风险。

6. 还应指出，根据此备选方案，今后如收到用于支付项目范围内各项费用的自愿捐款，则将捐款数额退还给选择一次性先期付款备选方案的会员国，或用捐款数额抵减选择多年摊款备选方案的会员国的未来年度摊款。

B. 货币风险管理

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

8. 然而，由于项目合同和相关支出主要以瑞郎计价，而且东道国以瑞郎提供贷款，大会不妨决定战略遗产计划的批款和摊款以瑞郎而非美元计值，以便与主要支出货币统一。与这两种备选方案(以美元或以瑞郎批款和摊款)有关的风险以及可能采取和计划采取的缓解措施载于之前的秘书长年度进展报告。为方便参照，下文将重述这些风险。

备选方案 1：以美元批款和摊款

9. 将根据尚待大会决定的批款方案(见本附件 A 节)向会员国发出美元摊款通知，会员国将以美元缴款。由于批款时在瑞郎汇率方面存在固有货币风险，每个财政期间拟议批款的数额(按预计年度支出或平均年度支出计算)将是项目所需瑞郎资金的等值美元，按批款时的远期汇率换算。

10. 此外，为了减轻年度财政期间的额外汇率风险，秘书处 2021 年继续以 1 美元兑 0.896 瑞郎的相同汇率购买瑞郎远期合约，以支付 2021 年项目所需资金。

备选方案 2：以瑞郎批款和摊款

11. 为最大限度减少因会员国缴款所得资金和项目付款支出资金之间货币单位不同而产生的货币风险，会员国不妨决定战略遗产计划的批款和摊款以瑞郎计值。然而，如下所述，以瑞郎分摊和捐款的数额可能会受到负利率的影响。

C. 负利率

12. 为战略遗产计划开设了一个专门的瑞郎银行账户，以接收发放的贷款。目前管理和缓解负利率相关风险的方式是，采用现金流管理和与银行商定的灵活门槛相结合的办法，尽管这并不足以避免今后发生负利息的情况，这取决于批款办法和批款币种的选择，以及负利率法规未来可能发生的任何变化。截至 2021 年 7 月 31 日，该项目并未发生任何负利息费用。

表 A.二.1
筹资总览：以瑞郎计值的先期批款

(百万瑞郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2025)												共计
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	34.0	47.6	213.4	—	—	—	434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	28.5	49.0	10.6	—	—	—	—	125.1
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	58.6	65.9	94.8	55.7	—	274.9
其他捐助 ^a	—	—	—	—	0.2	—	—	—	1.7	—	—	—	1.9
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	5.9	12.4	17.8	5.2	2.2	—	—	—	71.8
年终时结转到下一年的余额 ^b	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(5.9)	(12.4)	(17.8)	(5.2)	(2.2)	—	—	—	—	(71.8)
资金来源共计	3.0	26.6	40.8	23.5	40.3	53.3	95.6	119.8	283.2	94.8	55.7	—	836.5

^a 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。

^b 2021 年预计年终余额所依据的假设是，给 2021 年划拨的应急款将在 2021 年内使用。前几年的年终余额反映了实际支出与收到的供资总额间的差额，加上之前各年来自上一年的结转。

表 A.二.2
筹资总览：按年度支出预测计算的以瑞郎计值的批款

(百万瑞郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2025)												共计
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	34.0	47.6	61.9	94.8	53.4	3.3	434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	28.5	49.0	10.6	—	—	—	—	125.1
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	58.6	65.9	94.8	55.7	—	274.9
其他捐助 ^a	—	—	—	—	0.2	—	—	—	1.7	—	—	—	1.9
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	5.9	12.4	17.8	5.2	2.2	—	—	—	71.8
年终时结转到下一年的余额 ^b	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(5.9)	(12.4)	(17.8)	(5.2)	(2.2)	—	—	—	—	(71.8)
资金来源共计	3.0	26.6	40.8	23.5	40.3	53.3	95.6	119.8	131.7	189.5	109.1	3.3	836.5

^a 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。

^b 2021 年预计年终余额所依据的假设是，给 2021 年划拨的应急款将在 2021 年内使用。前几年的年终余额反映了实际支出与收到的供资总额间的差额，加上之前各年来自上一年的结转。

表 A.二.3

筹资总览：以瑞郎计值的等额年度批款

(百万瑞郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2025)												共计
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	34.0	47.6	71.1	71.1	71.1	—	434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	28.5	49.0	10.6	—	—	—	—	125.1
瑞士贷款——翻新(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	58.6	56.7	118.4	41.3	—	274.9
其他捐助 ^a	—	—	—	—	0.2	—	—	—	1.7	—	—	—	1.9
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	5.9	12.4	17.8	5.2	2.2	—	—	3.3	75.1
年终时结转到下一年的余额 ^b	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(5.9)	(12.4)	(17.8)	(5.2)	(2.2)	—	—	(3.3)	—	(75.1)
资金来源共计	3.0	26.6	40.8	23.5	40.3	53.3	95.6	119.8	131.7	189.5	109.1	3.3	836.5

^a 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。

^b 2021 年预计年终余额所依据的假设是，给 2021 年划拨的应急款将在 2021 年内使用。前几年的年终余额反映了实际支出与收到的供资总额间的差额，加上之前各年来自上一年的结转。

附件三

审计委员会建议的执行情况

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

建议	管理层报告的行动
战略遗产计划小组应最后完成方案手册中有关建设施工阶段的部分，项目所有人应核准并执行方案手册。	正在执行

B. 审计委员会关于 2017 年 12 月 31 日终了年度战略遗产计划的报告所载建议的执行情况²

建议	管理层报告的行动
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。	已在第七十三、七十四和七十五届会议期间执行
针对万国宫有些部分已经完成翻新、而其他关联部分仍在施工的这一期间，管理层应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。	已执行
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，并确保新楼承包商按照合同规定开展工作，以达到“能源与环境设计先导”(LEED)绿色建筑认证体系中所有环境类要求。	正在执行
管理层应根据当前租约、数据和实际假设，考虑到工作人员搬迁人数、适当租金费用(采用正常交易原则)以及联合国人权事务高级专员办事处经更新后的供资关键办法，更新并计算适用和潜在的房地租金收入。	正在执行
审计委员会建议管理层根据所有潜在用户的各自需求，按比例向其收取新楼的维护及安全及安保费用。	正在执行
管理层应为所有具备增值潜力的地块制订详细的估价战略。	已执行

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

建议	管理层报告的行动
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。	已执行
审计委员会建议战略遗产计划小组与设施管理科密切合作，编写一份移交程序手册。这将确保战略遗产计划小组和设施管理科明确了解职责、程序和预	已执行

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

² A/73/157。

³ A/74/5 (Vol. I)。

建议	管理层报告的行动
----	----------

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。

审计委员会建议管理层确认其在新大楼启用前及时安装自行车架的决定。 已执行

D. 审计委员会关于 2019 年 12 月 31 日终了年度战略遗产计划的报告所载建议的执行情况⁴

建议	管理层报告的行动
----	----------

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。 已执行

审计委员会建议战略遗产计划小组修订当前项目状况图表，以便在翻新工程开始后在提交给项目所有人的月度项目报告中，单独报告每个合同阶段的实际和预算费用。 已执行

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。 已在本报告附件四中执行

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。 正在执行

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。 正在执行

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各建筑物整个使用寿命期内为办事处提供支持。 正在执行

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。 正在执行

审计委员会建议战略遗产计划小组继续在所有设计和施工阶段，至少在 E 楼翻新过程中，将建筑信息模型的质量与各模型的提供方挂钩。 正在执行

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

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使用者人数。 已在本报告中执行(见表 1)

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办公空间数目。 已在本报告中执行(见表 1)

审计委员会建议战略遗产计划小组作出评估，确保紧急出口数目、特别是 6 层和大厅楼梯的紧急出口数目符合对大楼运行阶段可容纳人数的规定。 已执行

⁴ A/75/135。

建议	管理层报告的行动
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，从而也考虑到使用寿命评估。	正在执行
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，不时予以必要更新，并将该文件作为以保密方式向大会和其他利益攸关方通报情况的依据。	正在执行

E. 审计委员会关于 2020 年 12 月 31 日终了年度战略遗产计划的致管理当局函所载建议的执行情况

建议	管理层报告的行动
风险管理公司将“应对风险登记册”纳入未来的月度风险管理报告。	已执行
风险管理公司规范季度和月度风险管理报告中风险登记册 COVID-19 风险列报方式。	已执行
风险管理公司纠正风险数据库中的异常情况，保证风险数据库正确无误并随时更新。	已执行
若风险登记册已登记某项风险，则战略遗产计划小组要填写所有数据域。	已执行
战略遗产计划小组通过节选风险数据库方式审查风险数据库的内容，并将异常情况通报综合风险管理人。	已执行
战略遗产计划小组与独立的风险管理公司合作，确定风险管理战略中的“行动责任人”角色，并将其任务和职责与“减轻责任人”角色的任务和职责区分开来。	已执行
战略遗产计划小组在风险管理战略中说明应急计划。	已执行
战略遗产计划小组根据风险数据库实际更新办法调整风险管理战略。	已执行
战略遗产计划小组审查记入“其他可资本化成本”(AA-000018.10)的条目和发票，并尽可能将其直接分摊到各具体建筑物。我们还建议战略遗产计划小组通过适当的百分比率，将剩余的已资本化费用分摊到各建筑物。	已执行
战略遗产计划小组扩展项目结构，将方案管理公司、独立风险管理公司和技术支助服务公司的费用列入具体建筑物的“其他可资本化成本”。	已执行
战略遗产计划小组每年将计入“其他可资本化成本”(AA-000018.10)的剩余费用分摊到各建筑物。	已执行
战略遗产计划小组规范与纽约秘书处、特别是与全球资产管理政策处的协调，并记录关于会计决定或咨询意见的沟通情况。	已执行
战略遗产计划小组确保及时将临时会议楼的费用结算到最终资产。	已执行
战略遗产计划小组和联合国日内瓦办事处确保将费用每月结算到在建资产，结算由会议管理司预算支付的金额。	已执行

建议	管理层报告的行动
战略遗产计划小组将可直接归属费用分摊到临时会议楼。	已执行
战略遗产计划小组按照联合国关于临时建筑物的不动产、厂场和设备的总体指导意见的规定，将临时会议楼的使用年限定为七年，并审查视听设备的使用年限。	已执行
战略遗产计划小组审查“团结”系统中关于向联合国日内瓦办事处移交视听设备的分录。	已执行
战略遗产计划小组将目前记在 H 楼下的 829 194 瑞郎作为在建资产分配给 E 楼停车场资产(最终资产)，并从 2019 年 1 月竣工之日开始折旧。	已执行
关于未来可以使用的资产(即新的永久性建筑)，联合国日内瓦办事处和战略遗产计划小组审查项目中将由各资产分摊的可直接归属费用(人工、材料和管理费用)。这是为了确保资产在基本完工、验收和可供使用时由在建资产状态转变为最终资产，从而也考虑到国际公共部门会计准则政策框架。	正在执行
只有在承包商充分履行合约责任并准备将建筑工程移交给联合国日内瓦办事处时，战略遗产计划小组才会签署实质性完工证书。	正在执行
战略遗产计划小组确保整修清单纳入所有还需处理的缺陷，说明由谁负责，并纳入应该解决完各缺陷的时间。	正在执行
战略遗产计划小组减少应对过程中的平均处理时间，并减少积压情况。	正在执行
战略遗产计划小组确保更新第 1 和第 2 节竣工建筑信息建模模型，并确保运营、维护和资产管理文件得到交付。	正在执行
战略遗产计划小组确保即将落成的建筑信息建模模型文件准确完整，以确保运营、维护和资产管理准确无误。	正在执行

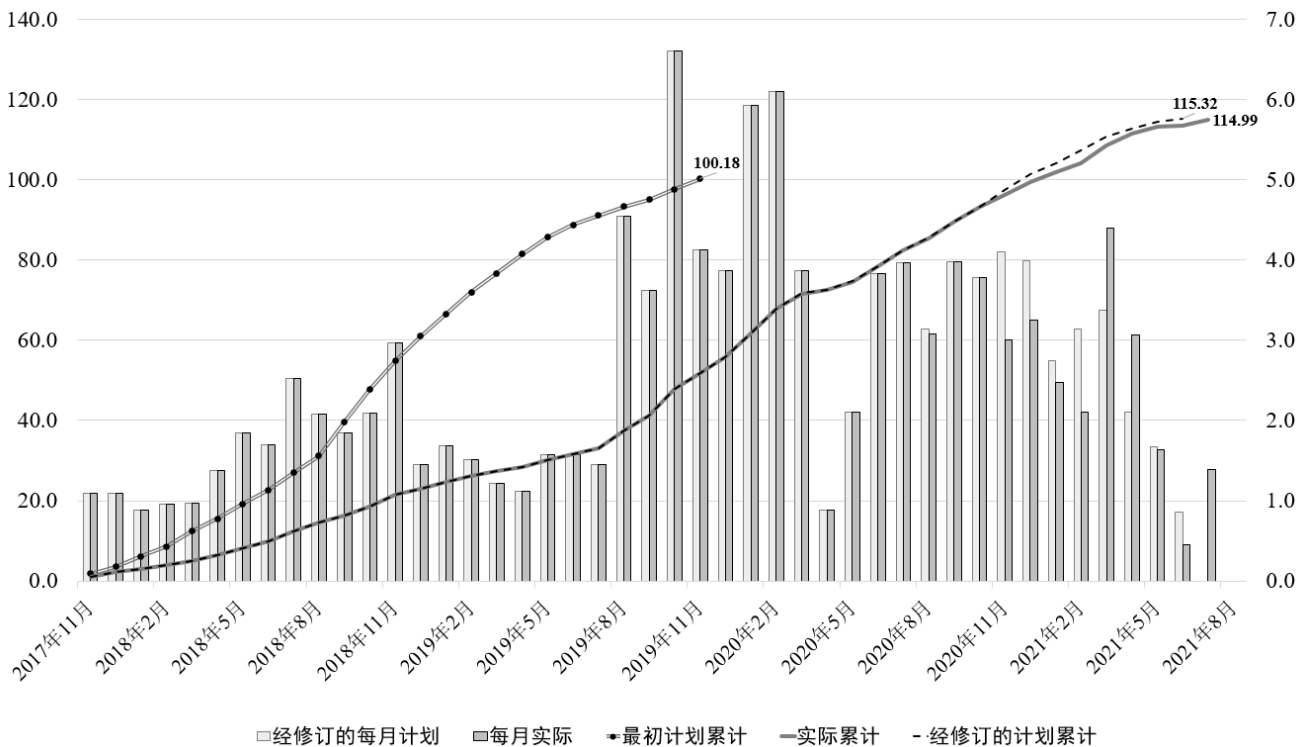
附件四

战略遗产计划项目状况图表

1. 审计委员会建议联合国日内瓦办事处将挣值项目状况图表纳入提交大会的年度进度报告，根据该建议，将下文三图纳入项目管理图表。
2. 挣值是对照项目计划来衡量和监测项目完工水平的一种简单方法。通过比较每月计划支出与每月实际支出(如条形图各竖条所示)以及比较累计计划支出与实际累计支出(如趋势线所示)，可快速以图表显示该项目是否落后于工期和/或超出预算。
3. 图 A.四.一是新的 H 楼建造合同挣值状态图表。如我们所见，该图介绍了截至 2019 年 11 月最初签约和计划累计支出情况，价值为 100 180 000 瑞郎。实际上，经修订的计划累计支出与此有很大偏差，因为竣工所花时间长得多，而且工程价值也因各种变动增至 115 320 000 瑞郎。

图 A.四.一
挣值状态图表——建造新的永久性 H 楼

(百万瑞郎)

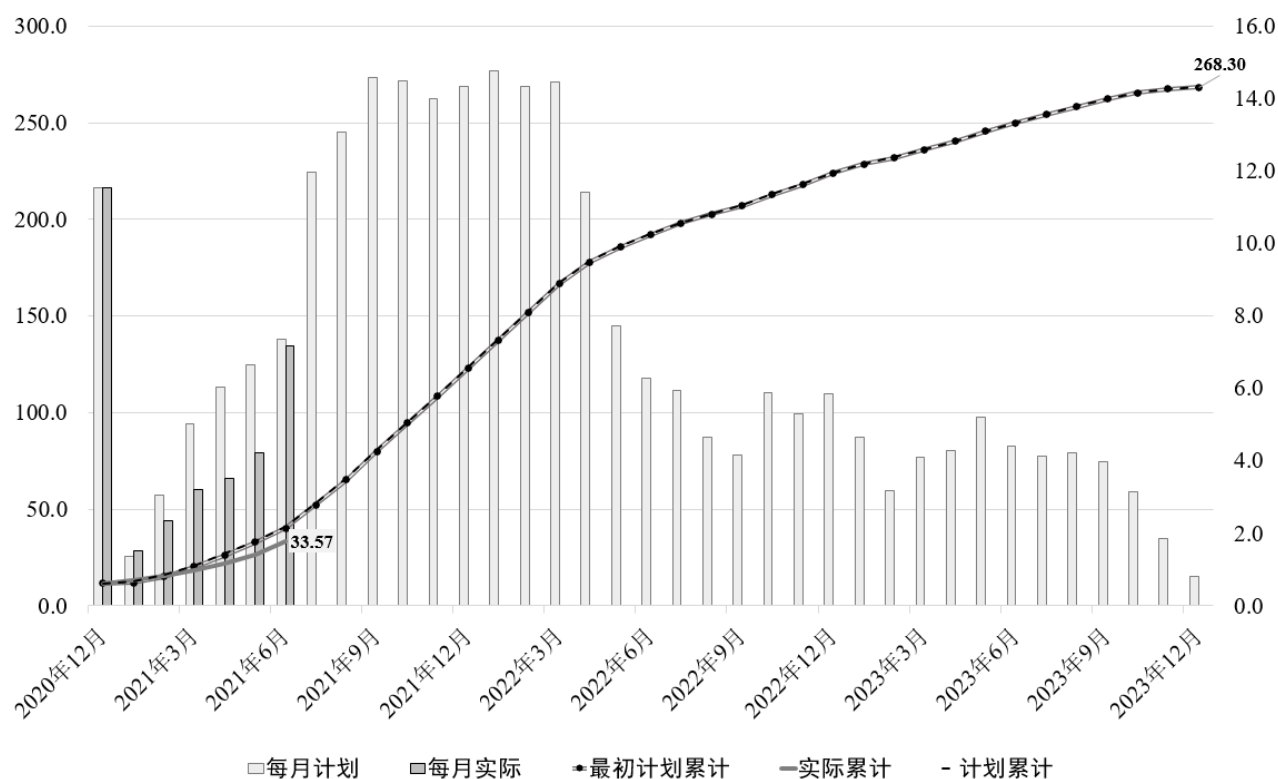


4. 图 A.四.二显示了历史性建筑翻新建造合同挣值状态图表。如我们所见，该图将已签约的最高限价保证额描述为直至 2023 年 12 月的计划累计支出，价值为 268 300 000 瑞郎。迄今为止，实际累计支出略低于计划累计支出，原因是 D 楼结构问题造成该方案出现一些延误，以及 AC 楼会议室翻新存在延误。这两个部分的工程目前均不在战略遗产计划总体方案的关键路径上。

图 A.四.二

挣值状态图表——翻新万国宫历史性建筑

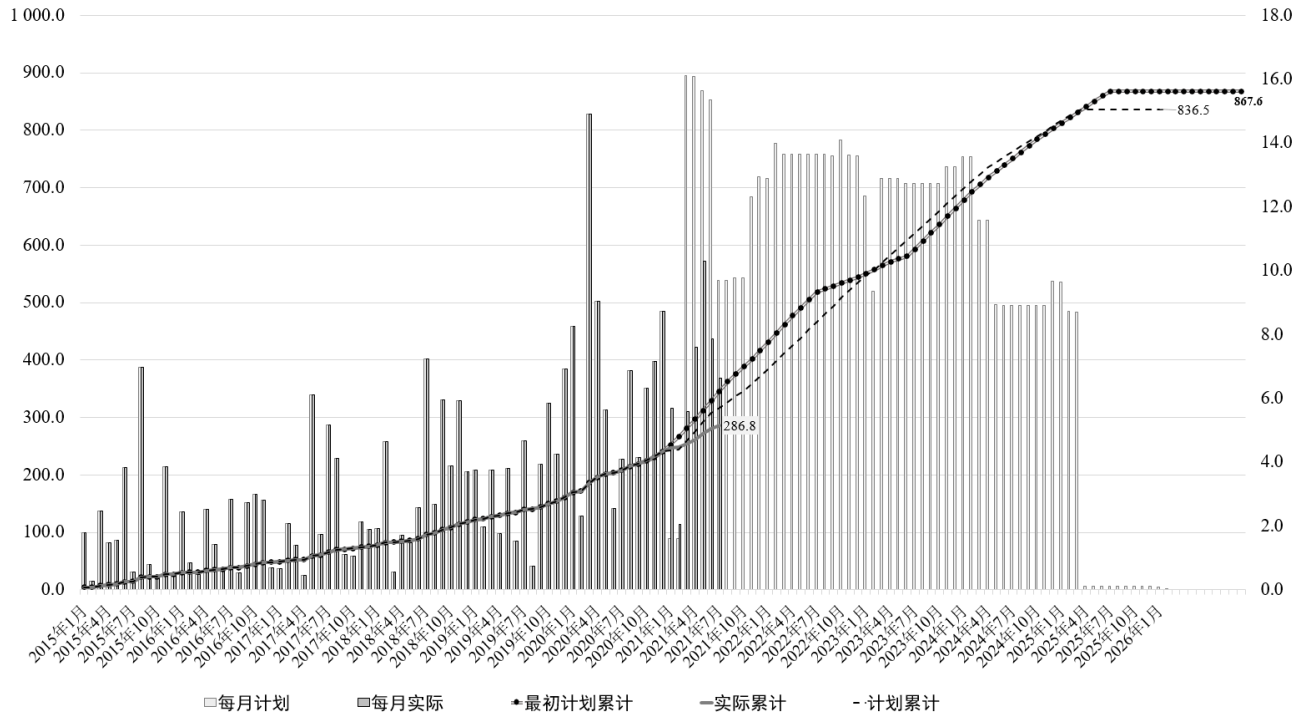
(百万瑞郎)



5. 图 A.四.三显示了战略遗产计划整个项目，包括上文两图所示新的 H 楼建造合同和 Historic Building Renovation Contract，以及翻新 E 楼和战略遗产计划整个项目所有其他部分的计划支出。此图描述了 8.365 亿瑞郎核定项目预算计划累计支出以及目前预估的结算费用(描述为最初计划累计支出 8.676 亿瑞郎)和迄今为止的实际累计支出 2.868 亿瑞郎。

图 A.四.三
挣值状态图表——战略遗产计划总项目

(百万瑞郎)



6. 请注意，上述图表和所示金额与本年度进度报告中其他地方提供的财务数字并不直接吻合。这是因为挣值是指已签约的直接建造支出和与两个主要承包商签约的工程价值，这更接近(若不是几乎等于)截至 2021 年 7 月月度报告日结束时的付款额，而报告中其他表格依据的是承付款，因此显示迄今的支出额较高。