



第七十五届会议

议程项目 141

2021 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七次年度进展报告

### 秘书长的报告

#### 摘要

联合国日内瓦办事处战略遗产计划第七次年度进展报告是根据大会第 74/263 号决议第七节提交的。报告所述期间为 2019 年 9 月 1 日至 2020 年 8 月 31 日，其中详细介绍了该项目截至 2020 年 7 月底的财务状况，并说明了秘书长提交第六次年度进展报告(A/74/452)以来所开展活动的最新情况。本报告载有大会第 74/263 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大幅进展、冠状病毒病(COVID-19)大流行正在造成的影响和缓解战略、费用和工期估计、可能的评估办法、捐款和替代筹资机制。

在本报告所述期间的前半部分，施工大幅加快，在新的永久性建筑物和临时会议设施方面取得重大进展。2020 年 3 月，由于 COVID-19 大流行，日内瓦各建筑工地暂停施工，工地复工后，工程进度明显放缓，施工成本提高。虽已成功采取一些缓解行动，包括调整翻修工程的顺序以限制延误，但仍然不能确知疫情对项目工期和预算的全面影响。然而，由于实施新的健康及安全监管措施产生费用并导致所有工地的产能下降，再加上延长工期造成额外间接费用以及根据预测 E 楼费用上涨可能增加，所有这些显然将不可避免地带来重大影响。正在评估降低成本和优化工期的其他价值调整措施，但在 8.365 亿瑞郎的核定最高总成本范围内，完全不超出基线范围的可能性很小。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，并可能在必要时提出这方面的进一步建议。



请大会表示注意到本报告；确定战略遗产计划拨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；核可执行本报告附件四所载的估价战略，并核准由方案预算收入第 2 款(总收入)供资的 2021 年和 2022 年相关筹备费用 2 800 000 瑞郎；核准估价战略筹备工作的经费估计数以及相应减少收入第 2 款中 2021 年总收入估计数；并核准向万国宫新游客中心提供实物捐赠的提议。

## 一. 引言

1. 关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划项目的第七次年度进展报告是根据大会第 74/263 号决议第七节提交的。

2. 本报告概述了 2019 年 9 月 1 日至 2020 年 8 月 31 日期间已完成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 2020 年 7 月 31 日的已有数据。

## 二. 项目治理最新情况

### A. 咨询委员会

3. 在本报告所述期间，咨询委员会先后于 2019 年 11 月及 2020 年 3 月、4 月和 8 月举行四次会议。咨询委员会在此期间审议的关键问题包括冠状病毒病 (COVID-19) 大流行对战略遗产计划的影响、业务连续性、与利益攸关方的沟通战略、项目进展情况与资金筹措以及拨款和摊款办法的备选方案。

### B. 指导委员会

4. 在本报告所述期间，指导委员会先后于 2019 年 10 月及 2020 年 2 月、4 月、6 月和 7 月举行五次会议。指导委员会继续确保按照既定时间安排和预算监测和保证项目进度，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，委员会审议的主要问题包括 COVID-19 大流行对项目的影响与适当的应对措施、已取得的进展、会议方面的业务连续性、过渡规划、合同索赔、对战略遗产计划时间表的必要修订以及管理和减轻预算压力。

### C. 项目保证

#### 1. 独立、综合的风险管理

5. 在两个明显分开的职能下，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，并向独立于项目组的治理级别提供；开展综合月度风险管理审查，将此作为方案 and 项目管理团队工作的组成部分。在本报告所述期间，还编写了 COVID-19 大流行对项目(包括对项目工期和费用)的影响的独立风险评估，将此作为充战略遗产计划小组进行的类似评估的补充。审计委员会关于战略遗产计划的第三次和最新报告(A/75/135)中作出的相关结论也已纳入该项目的风险管理战略。

#### 2. 审计委员会

6. 自上一个报告所述期间以来，审计委员会继续对战略遗产计划进行了数次范围广泛的审计访问。这些审计访问于 2019 年 10 月 28 日至 11 月 15 日、2020 年 1 月 13 日至 31 日以及 2019 年 9 月 24 日至 27 日期间分别在联合国日内瓦办事处和联合国纽约总部进行。在本报告所述期间进行的这些审计访问后提出的建议已在审计委员会最近关于战略遗产计划的报告中公布。

7. 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。审计委员会在其关于战略遗产计划的第三次报告中确认，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。审计委员会关于联合国 2016 年 12 月 31 日终了年度的报告(A/72/5(Vol.I)和 A/72/5(Vol.I)/Corr.1，第二章)中的一项建议和审计委员会关于战略遗产计划的第二次报告(A/73/157)中的三项建议仍在执行中。

8. 审计委员会专家外部审计小组计划于 2020 年 10 月 26 日至 11 月 13 日进行下一次全面审计访问。

#### D. 战略遗产计划的管理

9. 项目所有人是联合国日内瓦办事处总干事，由项目执行人向其提供协助。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。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密切参与该项目战略的各方面工作，每月收到与项目所有人相同的项目状况和风险报告。该处每月通过举行若干次定期会议，向项目团队提供咨询和支持。

10. 秘书长根据从本组织正在进行的其他基本建设项目、特别是纽约基本建设总计划中吸取的经验教训，继续确保项目每个阶段的所需资源立足于对实地实际最新需求的彻底审查，并酌情加以调整。

### 三. 进展

#### A. 活动现状

11. 在本报告所述期间，在实现设计、承包、施工活动等主要项目阶段性目标方面取得重要进展，其中包括：

(a) 新的永久性建筑物 H 楼的工程取得重大进展：结构工程已完成，外墙安装取得重大进展且现已接近完工，以及大部分楼层的砖石、防水、间隔、机械、电气、管道和装修工程大幅推进；

(b) 完全按照关于联合国采购的条例、细则和大会相关决议的规定，圆满完成了 1930 年代历史性建筑物翻修合同的招标和签署，1930 年代历史性建筑物翻修的施工前服务阶段接近完成，预计承包商将在本报告所述期间结束后不久，将提出最高限价保证；

(c) 开展了大量的工程前期准备工作，以使翻修工程得以迅速展开；这一部分的准备工程包括临时工地安装大楼、承包商大院和办公室、毗邻铁路入口的安检区和其他临时安保大楼；这部分工作还包括在翻修工程前对机械、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) 授予一份合同，设计、建造和维护一栋由三个有 200 个座位的会议室组成的临时会议楼，以在整个翻修工程期间确保已获授权会议活动的连续性。工程将于 2020 年 7 月竣工，该建筑物将在 2020 年 8 月期间投入使用；

(e) 在战略遗产计划范围内，在不能节俭地重复使用现有家具的情况下，授予合同为 H 楼购买新家具以及为万国宫的某些部分购买所需的专用家具；订购的家具有助于在新的永久性建筑物 H 楼中充分实施灵活工作场所战略，并在现有建筑物中有限度地实施这些战略；

(f) 发出索取资料书，请潜在承包商就联合国正在为 E 楼翻修制定的采购和承包战略提供意见(这项工作因 COVID-19 大流行期间实施封锁而被推迟)，以确保建筑市场能够更好地作出回应；

(g) 与翻修承包商合作，进一步完善和优化分阶段战略，以在各历史性建筑物翻修的施工前服务阶段应对 COVID-19 大流行的影响；对工作人员在翻修工程每个阶段搬入/搬离新的 H 楼内周转空间以及现有大楼所需的后勤计划作出必要更新，考虑到新的抗击 COVID-19 大流行法规的影响，并重新安排工程顺序，从而继续确保业务连续性，特别是会议安排的连续性；

(h) 各用户部门完成并批准所有已完工部分的详细移交程序，首先是最近完工的临时会议楼，随后是即将竣工的新的永久性大楼，并由负责管理已完工大楼的团队编写大楼日常运营手册。

12. 在过去一年中取得了很大进展，这主要表现在新的永久性 H 楼和临时会议楼的竣工，但主要是由于 COVID-19 大流行的影响，计划出现进一步延误。主要的直接和间接影响如下：

(a) 根据地方当局的命令，新的永久性 H 楼的建设工程于 2020 年 3 月 20 日暂停，该命令涉及日内瓦州的所有建筑工地。后来，新建筑物的承包商得以在 4 月 29 日重新开工，但由于实施了严格的保持身体距离措施和更高的卫生要求，人员编制减少，产能有限。承包商供应链的中断也减缓了工程进度。截至 2020 年 8 月 31 日，预计很可能在 2021 年 4 月底完成施工；

(b) 临时会议楼的施工同样受到关闭建筑工地命令的影响，工程于 2020 年 3 月 20 日停止，直到 2020 年 5 月 8 日才重新开工，其原因是几个欧洲国家实施了旅行、过境和检疫限制，造成承包商的劳动队伍无法返回工地；当时这座建筑物在不到两个月内即可完工。随着工地工程的重新开始，该建筑于 2020 年 7 月完工，并于 2020 年 8 月投入使用；

(c) 1930 年代历史性建筑物翻修工程的开工在施工前服务阶段也因 COVID-19 大流行发生延误，其原因是供应链中断，以及在向市场进行一揽子招标和为确保最佳性价比获得足够的应标方面遇到延误。因此，预计可在 2020 年秋季就工程的最高限价保证达成协议，根据预测主要翻修工程将随即展开。这一延误将对战略遗产计划的总体计划时间表和费用产生影响；

(d) 在可预见的未来，有关当局将继续在健康、安全、卫生和社会距离方面对所有建筑工地实施更大力度的限制，与疫情开始前相比，这限制了可达到的产能，并在额外的加班工时、管理费用、设备和设施方面增加了成本。

13. 万国宫翻修合同采取了协作开放方法提供了灵活度，联合国从中受益匪浅，从而让本组织能够与承包商合作调整工期，以尽可能减轻 COVID-19 大流行的影响，同时仍然能够保持关键业务、特别是会议业务的连续性。由于疫情影响，施工前阶段延长四个月，但根据最新的历史性建筑物翻修工作计划预计，由于这些努力，总的工期延误将控制在两个月内。

14. 尽管如此，必须强调指出，COVID-19 大流行对建筑市场和相关安全法规的整体影响仍在不断变化，依然有很高的不确定性，因此预测完工日期仍可能发生重大变化。审计委员会在其关于战略遗产计划的最新报告(A/75/135)中强调，必须避免提出过于乐观的时限。因此秘书长强调，不再期望所有建筑工程都能在 2024 年中之前完工。该项目的总体规划工期目前表明，施工较有可能延长到 2025 年初。

15. 项目成本仍然受到严格控制。尽管 COVID-19 大流行导致工地运营成本增加和产能下降，但建成新的永久性建筑物，其中包括实施灵活工作战略的额外成本，预计仍将不超出 2015 年原定预算总额(包括应急拨款)的范围。还在与翻修工程承包商继续进行广泛的工作，以期就翻修工程的最高限价保证达成协议，并使其不超出或尽可能接近投标前的成本预算。然而，由于工期延长产生额外间接费用，之前已出现的风险(例如 E 楼临湖外墙的工程规模扩大)产生未编入预算的额外费用(A/72/521，第三.J 节)，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)，这就意味着在核定预算范围内实现全部基线目标的可能性现已大幅降低。

16. 为此，联合国继续进行价值评估，从而以较低费用实现核准工程规模目标。例如，A 楼自助餐厅座位区扩建工程已推迟，尽管这可以增加代表和工作人员的座位数量；除非在未来一年需求大幅增加，超过疫情爆发前的水平，否则预计将把扩建工程完全从设计中剔除，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 节概述了解决其余的费用压力而可能采取的进一步缓解战略。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。

17. 图一是从 E 楼方向眺望完工后的 H 楼建筑效果图。图二和图三分别是 2020 年 8 月 31 日从同一角度拍摄的新的永久性 H 楼建筑工地的进度照片和 1 层内部的进度照片，以直观地展示本报告所述期间取得的进展。

图一  
新建筑 H 楼完工后的建筑设计效果图(预计于 2021 年竣工)



图二  
2020 年 8 月 31 日新建 H 楼的外观进度照



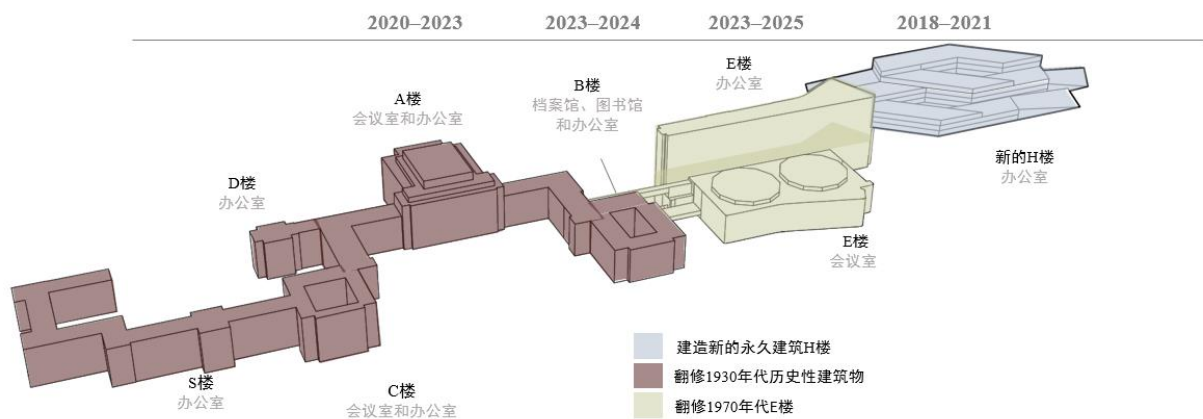
图三  
2020年8月31日新建H楼一层的内部进度照



## B. 承包策略

18. 图四是万国宫楼群和承包策略的示意图。

图四  
万国宫楼群和承包策略的示意图





19. 根据 2019 年成功招标翻修 1930 年代历史性建筑物的经验教训，包括未中标者在投标后的反馈和与建筑业的其他咨询，拟将完成 E 楼的技术设计纳入该建筑物翻修合同的一揽子招标。由于 E 楼将以独立建筑工地的形式招标，合同价值会更切合市场能力，这可以鼓励竞争，大大降低对工程进行复杂分期的需要，确保业务连续性。

20. 此外，还打算在吸取经验教训的基础上，采用开放做法，将协作性施工前服务阶段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物翻修的采购流程和合同。采用这一做法最终会使 E 楼的招标流程不仅对市场具有吸引力而且切实可行，因此吸引竞争性投标的可能性也最大。这种承包战略也将降低联合国面临的风险，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，而且在未来由于再一波 COVID-19 大流行或重大价值评估举措等原因造成中断时，可以有更大的灵活性来作出调整。由于 E 楼合同的施工前阶段将包括整个技术设计阶段，预计该合同的时间跨度将涵盖长达 12 个月，而 1930 年代历史建筑的翻修合同为 6 个月。

21. 在 COVID-19 大流行爆发之前，招标意向书阶段已提前至 2020 年上半年，以便有足够时间应付招标过程中未预见的情况，从而从 1930 年代历史性建筑物翻修合同采购中汲取经验教训。然而，由于 COVID-19 大流行扰乱了建筑市场，这一流程暂停。这一流程在 2020 年 6 月期间恢复，发布了一份索取资料书，征求潜在承包商对联合国正在制定的采购和合同战略的意见。在与业界协商后，为了选择有适当经验和合格的 E 楼承包商，将在联合国全球采购网公布意向书和资格预审步骤，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。

### C. 灵活工作场所战略和空间效率

22. 项目小组已经着手在新的永久性建筑物中全面实施灵活工作场所战略。在具有历史意义的万国宫建筑中，由于不会安装通风和空调设备，创建开放式办公空间的程度受到限制；因此，绝大多数办公场所将继续安置在主要由单个办公室组成的现有布局内。

23. 在本报告所述期间，在工作人员广泛参与评估和挑选拟为 H 楼添置的新家具以及因无现有家具可重复使用而为现有大楼内开辟办公区添置的必要专用家具之后，在预算拨款范围内签署了家具合同。

24. 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。

25. 在本报告所述期间，COVID-19 大流行导致联合国日内瓦办事处与世界各地许多其他工作地点和组织一样，出于公共卫生的当务之急而推行了临时降低办公室人员密度的政策。这包括对每个房间的使用人数设定限制；采取保持社交距离措施，包括不使用某些工位，以便把使用人分散开，从而减少病毒的潜在传播；在开放空间中维持指定办公桌政策；让一定比例的工作人员远程工作，从而大大减少了办公室使用人数。假设冠状病毒病传播的风险在可预见的将来仍然很高，

在首次入驻新的永久性建筑物时，也不妨实行类似的保持距离和指定办公桌措施，直到情况发生变化。日内瓦办事处继续与联合国医疗专家以及专业设计和工程咨询人共同努力，考虑到办公室管理方面不断演变的最佳做法，寻找可持续的解决办法，并优化短期投资，以最大限度地提高其长期效益。

### 战略遗产计划完成后万国宫楼群的使用问题

26. 在秘书长的第一次年度进展报告(A/68/372)中，翻修后的万国宫大楼预计最终可容纳 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，工作空间的总数将会减少，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，一旦 COVID-19 大流行的相关风险消退，在新楼中实行灵活工位政策之后，目前的预测显示，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  
预测工作空间数目和使用人数

地点	翻修后可容纳的最大数量		
	基线预测 (工作空间和使用人) <sup>a</sup>	当前预测	
		工作空间	使用人
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 <sup>b</sup>	268 <sup>b</sup>
新的 H 楼	1 413	1 346	1 550
与会者短暂工作空间	—	172	172
历史性建筑物中理论上可容纳的共用办公桌数量(基线) <sup>c</sup>	—	—	30
<b>共计</b>	<b>3 507</b>	<b>3 414</b>	<b>3 648</b>

<sup>a</sup> 秘书长第一次年度进展报告(A/68/372)提供的基线数字。

<sup>b</sup> 因全部技术设计尚未完成，E 楼的数字仅供参考。

<sup>c</sup> 据估计，在一些新创建的混合空间中，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。

27. 如表 1 所示，可容纳的使用者最高数量为 3 648 人，而最新的人员配置预测结果是可安置 3 422 名使用者，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，设在万国宫的每个实体的规模会出现波动。在翻修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封闭的需要。尽管如此，可

以预测，翻修完成以后，一旦冠状病毒病的缓解措施结束，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进驻万国宫

28. 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，鼓励它们成为万国宫的未来租户，它们将获得的惠益包括中心位置、共享便利设施、更大的安全性、其他业务效率和任务协同作用。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、联合国合办工作人员养恤基金、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。如果还有其他空间，这些实体预期将在入驻的办公楼中实施同样的灵活工作场所战略。根据秘书处目前和预计的办公空间需求，对万国宫办公空间的需求很可能继续大大超过供应。

#### 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

29. 正如秘书长在第五次和第六次年度进展报告(A/73/395 和 A/74/452)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，并将继续执行此类审查。

30. 在本报告所述期间，位于靠近多条公共交通转车点的万国宫万国门附近的临时会议楼竣工。临时大楼本身包括一些不同的无障碍设施，诸如手语传译；每个会议室有一排空间比较大的座位，以便轮椅使用者更容易入座；可以通过坡道上讲台；残疾人专用男女洗手间。

31. 在可行的情况下，为该项目采购的家具都达到或超过东道国的规范。战略遗产计划的设计依然注重实用，重视解决办法，强调使残疾人最大限度地享受无障碍环境，同时在这一考虑与项目的其他目标之间达成平衡，包括保护万国宫遗产。翻修阶段计划采取的干预措施包括增加会议室内轮椅使用者可用的空间，以及改进视听技术，诸如功能按钮面板上的盲文指示。一些会议室将包括以两种语言提供手语传译的能力。将指示从公共交通转车点到万国宫主要大门的无障碍通道，以及从大门到无障碍大楼入口的通道和大楼之间的通道，把关键地点的标牌变得更醒目，以确保容易看到或以盲文阅读这些标牌。办公室和便利设施的布局也将进行调整。

#### E. 可持续性和降低能源消耗

32. 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翻修以后已获得瑞士 Minergie 低能耗建筑环境认证方案颁发的临时证书。

33. 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，尤其是将战略遗产计划的建造和翻修工程开始前使用的大部分窗户换成更现代化和节能的样式。审计委员会注意到更换窗户的影响，因此建议将基线更新为大会于 2015 年 12 月批准战略遗产计划范

围的日期。已经制定一种替代计算方法并与审计委员会分享，以确定若要在战略遗产计划范围核准至完成期间实现在原定 2010 年基线基础上将能效提高 25% 的目标，还需作出哪些改进。除其他外，这些修正：

(a) 对能源消耗基线进行了调整，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，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 年作为能源消耗基线年，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) 因为采用灵活工作场所战略，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。

34. 秘书长强调，把人权事务高级专员办事处搬出朱塞佩·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，将导致本组织 2010 年能源足迹方面的总体节约增加。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修，这些目标是可以实现的。

35. 秘书长还指出，为得出 2015 年订正基线而进行的计算很复杂，其结果是，尽管取得了重大进展并且审计委员会在其最新报告(A/75/135)中予以认可，但在审计委员会上次访问中无法与委员会就确切的订正基线达成最后协议。2015 年订正基线数字预期将在委员会下次访问期间与其共同敲定。

## F. 信息和通信技术、广播和会议系统

36. 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同等提供经改善的服务。已经与所有利益攸关方和用户就干预措施进行了协调，以确保在翻修战略中考虑到各个房间的历史传承问题和其他具体要求。

37. COVID-19 大流行带来的额外挑战进一步加快了已经在进行的扩大使用会议远程参与技术的举措。联合国日内瓦办事处在利用远程和混合(部分远程和部分现场)两种形式保持会议连续性方面已经取得相当大的成功，秘书处第一次混合会议于 2020 年 6 月 12 日举行。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支持万国宫所有用户在封锁期间远程工作的极端压力测试。战略遗产计划的基线设计已考虑到大幅增加网络基础设施，以支持未来的技术发展。在本报告所述期间，作为施工前服务的一部分，与翻修承包商合作，进一步更新了广播和会议系统的设计，以支持在预算限额范围内采用在市场上可以买到的新音频和视频技术。

## G. 消防和人身安全

38. 正如以往报告所述，将对现有历史性建筑物进行翻修，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。正如以往年度进展报告所指出的，东道国当局已确认

同意拟议措施，并已为新的永久性建筑物和工程的翻修部分发放相关许可证。此外，还聘请了一名由东道国当局批准并经独立认证的消防安全专业人员，以确保工程的现场实施完全符合许可证的条款。

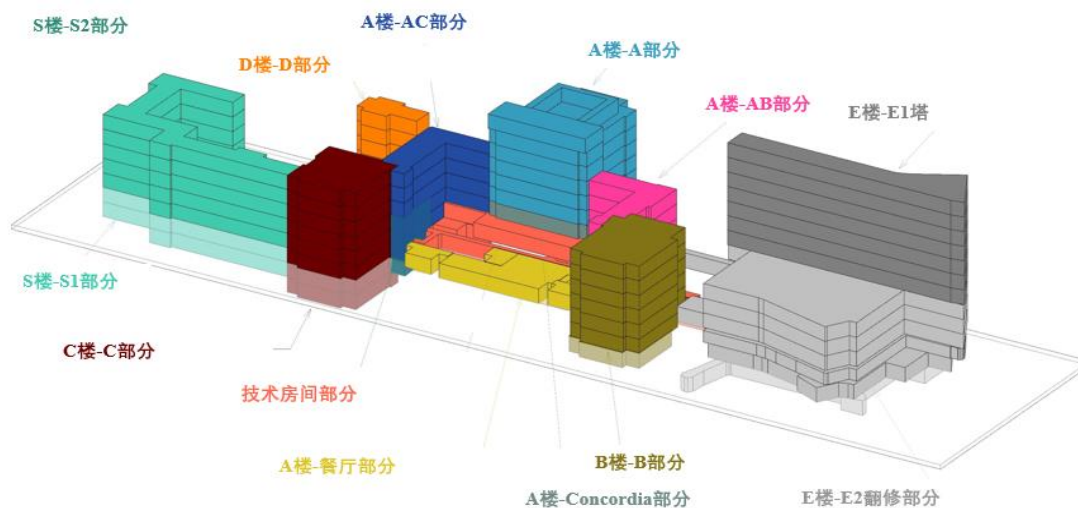
39. 在最近一次审计访问期间，审计委员会询问新的永久性建筑物已获批准的消防出口数量是否足以达到瑞士建筑规范的要求。秘书长决心交付一座安全和符合规范的建筑，因此，尽管有关当局已经批准，依然请代表东道国当局负责大楼认证的消防专家进一步审查解决方案，该专家已再次确认符合相关标准并获得批准。

## H. 业务连续性

40. 在本报告所述期间，影响翻修工程规划的利益攸关方要求和业务连续性制约因素，已纳入翻修承包商作为施工前服务阶段一部分而编制的详细实施计划。已经就会议连续性问题与会议管理司进行了广泛的利益攸关方接触互动，并与将在第一个周转空间阶段搬迁的实体进行了广泛接触互动，以详细探讨搬迁过程中的业务连续性要求。在本报告所述期间，就业务连续性问题与各利益攸关方举行了150多次会议。再加上就战略遗产计划的工程和时间表加强了内部沟通，这些进程进一步提醒在万国宫办公的各个实体，需要为即将对业务产生的影响进行规划。在翻修工程的施工阶段，将在经济可行的条件下，继续通过制定暂行措施减少业务中断。图五显示现有建筑物翻修工程各部分的最新情况。

图五

现有建筑物翻修工程各部分的三维示意图



41. COVID-19 大流行的影响之一是需要对以前已经规划的工程各个部分进行修订、更新和重新分期，特别是与 A 楼会议区有关的部分，以遵守对已获授权会议安排的业务连续性，以及对 S 楼的那一相关部分(已分为两个部分)进行修订、更新和重新分期。已经与翻修承包商协作商定一个解决方案，以能够对 A 楼三个不同分阶段的时间表重新分期和排序，从而减少了因此造成重大延误的可能性。

42. 此外，由于对参会人员制定了保持身体距离的规则，所有会议室在中短期内可容纳的人数有所减少，这表明通过投资兴建临时会议楼增加会议室可容纳的人数还具有减缓风险的价值。秘书长上一次报告(A/74/452)中提到的临时会议楼在本报告年度顺利完工并投入使用。

43. 大会在第 69/262 A 号决议中鼓励秘书长继续探讨能否重新使用现有家具，并在今后的进度报告中报告有关情况。经研究后发现，兴建临时储存设施是最具成本效益的解决方法，可以确保安全搬运和储存贵重家具和文物，同时维持必不可少的设施和安保业务。正在与承包商一起开展价值调整工作，目的是将这笔费用并入翻修合同的总预算。

## I. 风险管理

44. 风险管理已被牢固纳入项目整体管理办法。项目小组一直在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，在翻修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；施工前服务阶段还使联合国得以重新安排工程各部分的顺序，以减轻 COVID-19 大流行造成的一些延误所带来的大部分影响。独立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。

45. 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。到目前为止，已在项目风险登记册上确定了 440 多种风险，223 种风险目前仍未解决；2015 年 1 月至 2020 年 8 月期间，平均每个月在风险登记册中添加或删除 10 种风险。在实施综合风险管理战略的同时，每月都会查出新的风险；预计当历史性建筑物翻修开始后，查出风险的平均速度可能加快。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。

46. 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) 由于 COVID-19 大流行，承包商索赔和政府限制对施工活动和劳动队伍产能的影响；
- (b) 项目过程中业务要求出现的变化；
- (c) 承包工程中的设计差错和遗漏；

(d) 将在施工前服务阶段结束时确定翻修合同最高限价保证，但这可能出现延误或与估计费用有很大差异；

(e) 可能出现延误或新的永久性建筑物或之后翻修工程的承包商可能就超出商定合同价格的额外费用提出索赔；

(f) 在通过即将进行的 E 楼翻修工程采购进程从市场获得价格方面存在不确定性；

(g) 搬迁后勤和业务连续性要求方面的复杂情况打乱时间表的风险。

项目小组继续密切监控和采取缓解行动，以控制这些及所有其他的项目风险。

47. 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的 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%置信水平可全部完成该项目并实现所有已确定项目效益和目标的情况下所需应急拨备的概率性建议数额。

48. 自秘书长发布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，采用的方法是确定每个建筑物及项目的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 80%置信水平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。本报告第四.C 节中更详细地说明了这一过程以及 COVID-19 大流行对应急拨备的影响。

## J. 项目时间表

49. 更新了最新的项目时间表，以反映本报告所述期间取得的工作进展；此外，根据 COVID-19 疫情引发的事态发展对各种潜在情景作出了分析，最新项目时间表还反映了对最可能出现的情景的初步估计。这些情景将随着事态发展持续得到审议。

50. 最新项目时间表如下图六所示，显示今后的关键项目的阶段性目标如下：

(a) 最终确定施工前服务，确定最终最高限价保证并就其达成一致，并在 2020 年秋启动万国宫 1930 年代历史性建筑物的翻修工程；

(b) 到 2021 年初，新的 H 楼的所有部分基本建成并投入使用；

(c) 2020 年至 2021 年期间，为第 2.2 期工程(E 楼翻修工程)主合同编制招标文件和开展采购活动；

(d) 为第 2.2 期工程指定一名承包商，并在 2022 年开始施工前服务，包括完成技术设计；

(e) 2020 至 2022 年完成 1930 年代历史性建筑物(A、C、D 和 S1 号楼)的主要分阶段, 2023 年启动最后分阶段(B 楼和 S2 号楼);

(f) 到 2025 年初完成 E 楼的翻修;

(g) 2025 年和 2026 年初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。

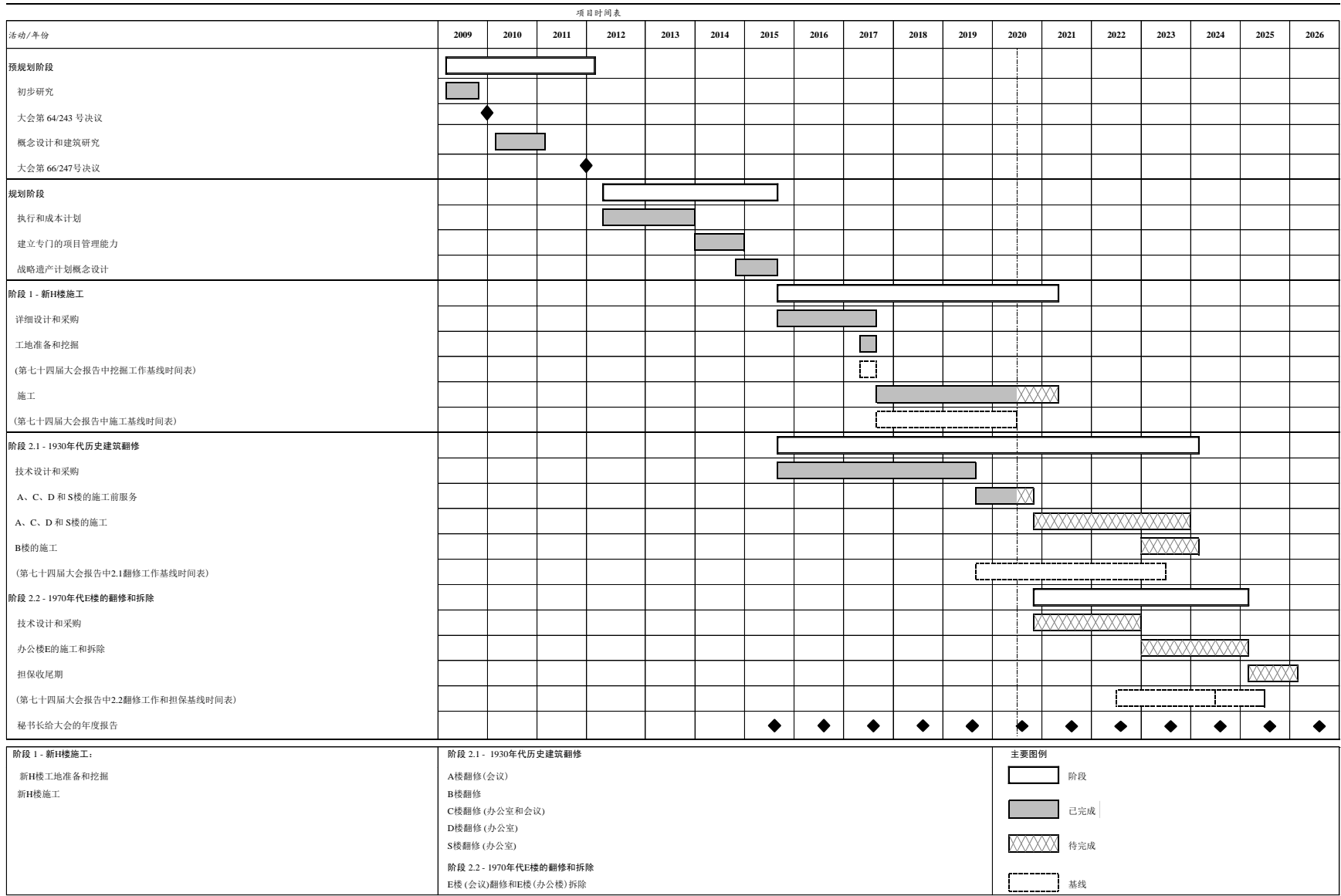
51. 由于 COVID-19 疫情的影响, 包括实施的公共卫生限制措施对工地活动和产能的影响以及相关的经济状况, 上一份年度报告中预计的新的 H 楼交付日期已推迟到 2021 年初。战略遗产计划现正与承包商合作, 最大程度地减轻这一延误。

52. 翻修的施工前和施工阶段时间表也受到疫情的影响。翻修工程现在预计将于 2020 年晚些时候开始, 在修订后的计划中, 由于对保持身体距离和卫生方面的其他规定, 延长了工程最初各部分的持续时间。联合国充分利用了合同和施工前服务期提供的灵活性, 在与承包商的合作下, 重新安排了工程前期几个部分的顺序, 以减轻对时间表和预算的总体影响。继续与承包商共同开展有关工作, 在强有力的健康和安全管理带来各种限制的情况下, 最终确定最高限价保证和时间表并就其达成一致, 并尽快调集劳动队伍。

53. 必须强调的是, 在疫情方面仍然高度不确定, 旅行限制影响到货物、服务和人员的提供和后勤流动。例如, 因第二波疫情可能会采取进一步限制措施, 或可能产生与疫情相关的经济影响, 这都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高度不确定。联合国日内瓦办事处与风险管理公司一道, 继续分析和更新因总体项目时间表或可发生 2 至 12 个月的延误而可能出现的一些情景。需要强调的是, 鉴于全球疫情仍在继续, 对时间表所作假设的确定程度仅为低到中等。



图六  
项目时间表



## K. 成本

54. 与秘书长以往的进度报告一样，表 2 显示，最新修订的成本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需其余成本的预测。这一成本计划的依据仍是 8.365 亿瑞郎的最高核定预算，因为目前预测的截至完工所需的所有成本，包括对 COVID-19 疫情对成本潜在影响范围的初步估计，仍保持在最高核定预算的范围内。然而，如上文第 15 段和下文第四.C 节所述，最高核定预算现在很可能不足以按目前的设计完成核准项目范围内的全部工作，而且疫情对成本的最终影响高度不确定，因而难以准确预测总体缺口。第四.C 节详细介绍了拟议的减轻风险战略。

表 2

2014 至 2026 年战略遗产计划项目预测成本计划汇总表

(千瑞郎)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	共计
建造新楼	—	—	—	10 599	27 612	30 485	39 107	13 785	—	—	—	—	—	121 588
翻修工程	—	—	—	—	75	12 464	11 512	104 021	114 065	119 413	81 308	6 400	—	449 258
拆除 E 楼 7 个楼层	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9 021	8 898	741	—	18 660
连带成本	—	—	—	316	1 005	262	2 358	7 173	7 695	3 174	4 205	447	—	26 635
咨询服务	1 705	23 685	36 857	9 096	16 073	11 765	11 489	5 650	21 553	7 789	5 584	1 882	708	153 836
项目管理	1 268	2 890	3 981	4 002	3 688	4 040	4 129	4 104	3 979	3 680	3 497	1 910	269	41 437
成本上涨	—	—	—	—	—	—	—	74	577	3 744	4 516	540	48	9 499
<b>小计</b>	<b>2 973</b>	<b>26 575</b>	<b>40 838</b>	<b>24 013</b>	<b>48 453</b>	<b>59 016</b>	<b>68 595</b>	<b>134 807</b>	<b>147 869</b>	<b>146 821</b>	<b>108 008</b>	<b>11 920</b>	<b>1 025</b>	<b>820 913</b>
应急款	—	—	—	—	—	—	1 673	2 508	2 836	4 401	3 478	323	22	15 241
应急款上涨	—	—	—	—	—	—	—	2	18	139	169	17	1	346
<b>共计</b>	<b>2 973</b>	<b>26 575</b>	<b>40 838</b>	<b>24 013</b>	<b>48 453</b>	<b>59 016</b>	<b>70 268</b>	<b>137 317</b>	<b>150 723</b>	<b>151 361</b>	<b>111 655</b>	<b>12 260</b>	<b>1 048</b>	<b>836 500</b>

55. 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 8.209 亿瑞郎，比上一年度进展报告中的预测高出 2 250 万瑞郎。这一增幅主要是由于 COVID-19 疫情的影响，而初步估计的总成本增幅为 1 950 万至 3 610 万瑞郎。在本报告所述期间，历史性建筑物翻修工程是按当前市场价格承包的，因此未来各阶段的预计上涨备抵减少，部分抵消了这一影响。

56. 如表 3 和 4 所示，2014 年至 2020 年 7 月 31 日期间项目的实际累计支出为 2.515 亿瑞郎，2020 年剩余期间的预计支出估计数为 2 060 万瑞郎。附件一中的表 A.I.1、表 A.I.2 和表 A.I.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 2020 年核定供资总额和预计支出

(千瑞郎)

资金来源	(A)	(B)	(C)	(D = B+C)	(E)	(F = D/E)
	2014 至 2020 年 供资	截至 2020 年 7 月 31 日的支出	2020 年 8 月至 12 月的预计支出	2014 至 2020 年 预计支出共计	2015 年 核定预算 <sup>a</sup>	预算完成率 (百分比)
来自会员国的累计核定供资	173 556.4 <sup>b</sup>	141 666.7	10 849.9	152 516.6	436 500.0	34.9
来自瑞士贷款的累计预计供资	119 408.8	109 671.4	9 737.4	119 408.8	400 000.0	29.9
其他来源的累计供资	210.5	210.5	—	210.5	—	—
<b>共计</b>	<b>293 175.7</b>	<b>251 548.5</b>	<b>20 587.3</b>	<b>272 135.9</b>	<b>836 500.0</b>	<b>32.5</b>

<sup>a</sup> 见大会第 70/248 A 号决议。

<sup>b</sup> 来自会员国的累计核定供资已减去第一期偿还贷款 2 501 430 瑞郎。偿还贷款的供资款项包括在大会第 74/263 号决议第七节所述的 2020 年批款总额 36 505 200 瑞士法郎中，但根据该决议，这笔偿款已在 2020 年拟议方案预算第 33 款(建筑、改建、改良和大修)下报告。

表 4  
按成本类别分列的 2014 至 2020 年核定供资总额、预计支出和应急款

(千瑞郎)

成本类别	(A)	(B)	(C)	(D = B+C)	(E)	(F = D/E)
	2014 至 2020 年 供资	截至 2020 年 7 月 31 日的支出	2020 年 8 月至 12 月的预计支出	2014 至 2020 年 预计支出共计	2015 年 核定预算 <sup>a</sup>	预算完成率 (百分比)
建造和翻修	163 722.9	117 157.2	15 976.5	133 133.7	609 651.9	21.8
设计、咨询和订约外部专家服务	93 802.9	110 120.5	914.1	111 034.6	127 307.7	87.2
连带成本	8 784.9	1 723.6	2 246.0	3 969.6	58 366.7	6.8
项目管理小组和业务专家小组	26 365.5	22 172.5	1 430.8	23 603.3	40 373.9	58.5
差旅费	499.6	374.7	20.0	394.7	799.8	49.3
<b>共计</b>	<b>293 175.7</b>	<b>251 548.5</b>	<b>20 587.3</b>	<b>272 135.9</b>	<b>836 500.0</b>	<b>32.5</b>

<sup>a</sup> 见大会第 70/248 A 号决议。

57. 如附件一表 A.I.1 所示，截至 2020 年 7 月 31 日，会员国摊款的累计支出为 1.417 亿瑞郎，目前预计 2020 年年底时这一资金来源的累计支出为 1.525 亿瑞郎。据此，预计会员国拨款和摊款的年终余额约为 2 100 万瑞郎，这主要是因为上文第三.J 节所述的翻修工程延迟开始。实际年终余额也许有所不同，取决于 2020 年年底前是否会进一步使用应急款备抵。

58. 秘书长在上一次进展报告中指出，截至 2020 年年底来自瑞士贷款的累计核定供资预计将达到 1.404 亿瑞郎。由于上文第三.J 节所述的 COVID-19 疫情，新的永久性建筑物的施工进度较慢，翻修工程的启动延迟，因此，2020 年年底来自瑞士贷款的预计累计支出降至 1.194 亿瑞郎，如附件一表 A.I.2 所示。

59. 如附件一表 A.I.3 所示, 来自其他供资来源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。2019 年底预计累计支出 20 万瑞郎与由这些捐款供资的设计活动有关。

## 四. 筹资

### A. 东道国贷款协定

60. 在本报告所述期间, 新的永久性建筑物的大部分资金继续来自东道国的无息贷款。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。秘书长第四次年度进展报告(A/72/521)预测, 4 亿瑞郎贷款预计将分配给新楼和翻修工程, 估计新楼将获得 1.251 亿瑞郎, 翻修工程将获得 2.749 亿瑞郎。最终分配的贷款金额只有在该项目阶段完成后完全了解新楼的实际成本时才能确定。根据贷款协定, 在适用的情况下, 新楼贷款部分的任何未用余额将在该阶段用于现有建筑物的翻修工程。

### B. 东道国贷款的详细偿还计划

61. 根据最新的项目时间表, 适用于新的永久性建筑物 H 楼贷款部分的 50 年还贷期目前是从 2021 年 12 月 31 日才会开始, 也就是预计移交新建筑物的日历年。自秘书长第六次年度进展报告以来, 由于本报告其他部分说明的 COVID-19 疫情的影响, 这一预计移交时间从 2020 年推迟到 2021 年。翻修部分贷款的偿还将于翻修后历史性建筑物移交当年的 12 月底开始。

62. 大会第 73/279 A 号决议强调, 会员国承诺及时向东道国全额支付贷款的年度偿还额。大会第 74/263 号决议又决定, 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, 付还贷款已列入 2021 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

63. 如此前各次进展报告所述, 该项目的应急款管理继续以独立风险管理公司提供的基于风险的应急款预测为基础, 上文第三.I 节也述及这一点。这一基于风险的方法符合业界最佳做法, 也是 2014 年 12 月审计委员会文件《联合国基本建设总计划经验教训》中所建议的做法。

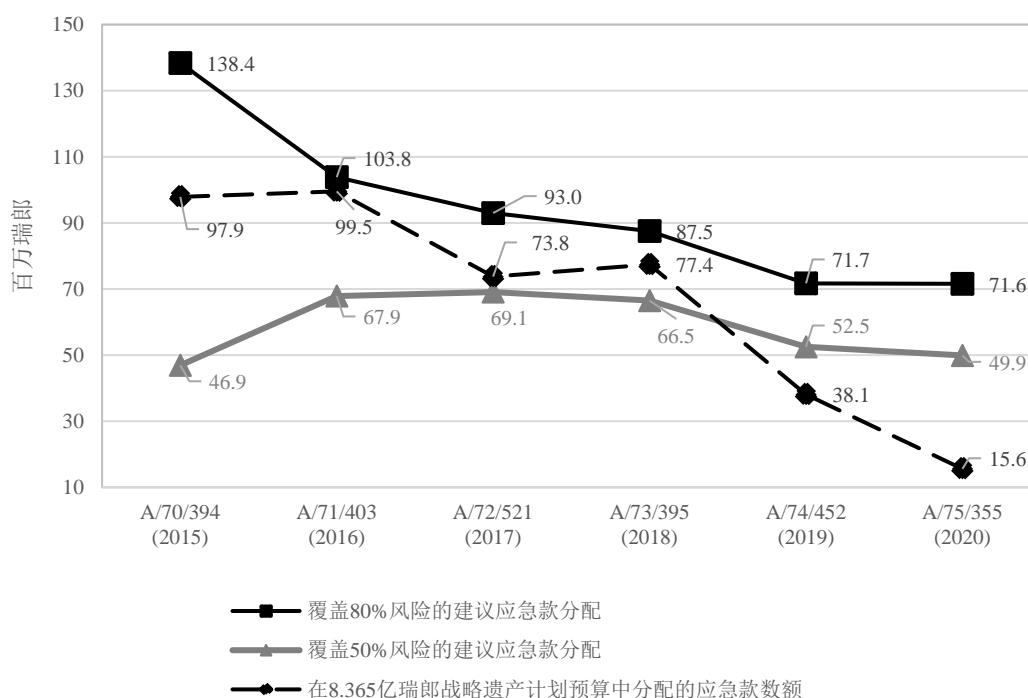
64. 因此, 该项目使用的模型根据采用了蒙特卡罗模拟法和专门软件的复杂风险建模技术, 在广泛风险列表的基础之上, 结合一系列可能出现的成本和发生概率, 每季度重新计算所需应急款。风险列表每季度审议和更新一次, 并用该模型对可能的结果组合进行数千次模拟, 以提供在不同置信水平下所需应急款的概率估计数。为该项目选择的行业基准水平旨在让应急款拨备足以在 80% 的置信水平覆盖所有可能风险和不确定性组合。

## 分析

65. 最新的风险模型预测 P80 置信水平下的风险敞口为 6 920 万瑞郎(在包括上涨额的情况下为 7 160 万瑞郎)，与第六次年度进展报告相比，减少了 10 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。如图七所示，2020 至 2026 年期间的上述数额为 1 560 万瑞郎，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 4%。

图七

可用和概率应急款的趋势



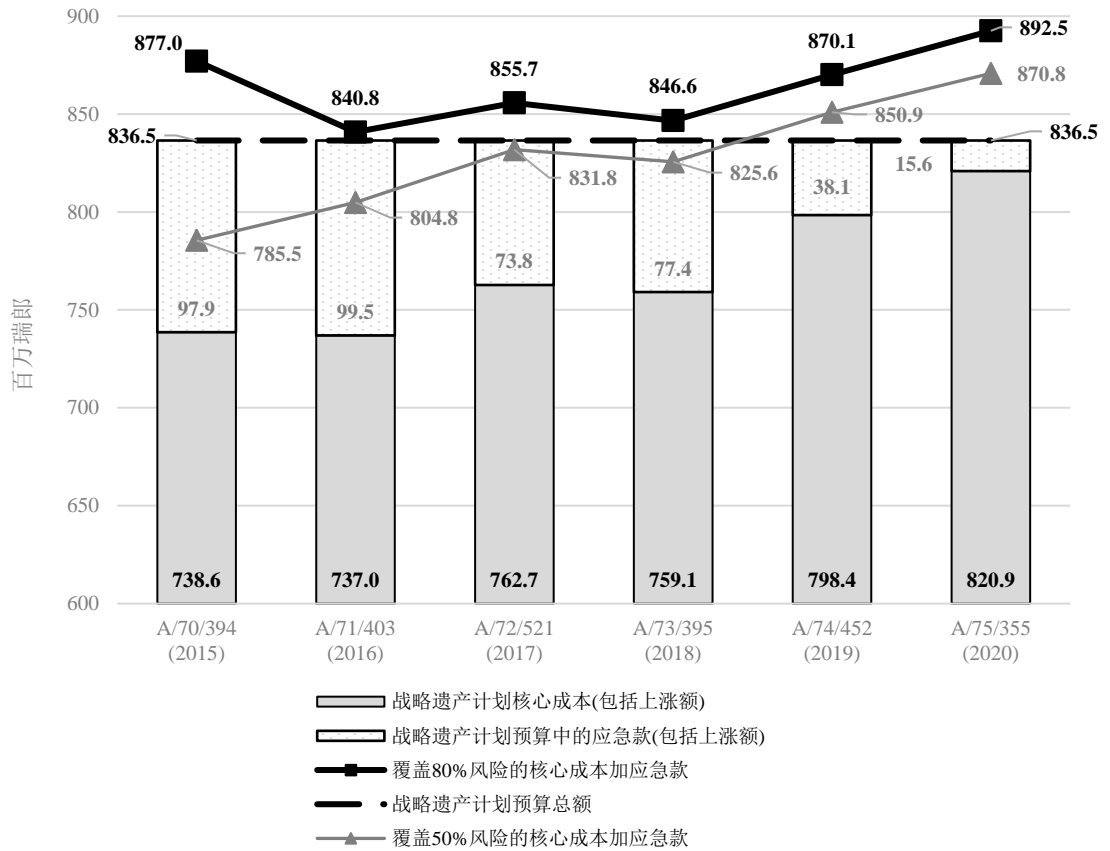
66. 审计委员会在关于战略遗产计划的第二次报告(A/73/157)中建议，应按照秘书长每年在年度进展报告中所列成本计划提出的 80%置信水平计算和报告应急款，即使这意味着成本计划将超过 8.365 亿瑞郎的项目预算总额。图八按年份列出了预测核心成本(包括上涨额)、预算总额(8.365 亿瑞郎)范围内可用的应急款以及应急款设定为达到 80%置信水平的所需数额时的项目总成本。

67. 如上文第三.J 节所述，COVID-19 疫情可造成的全部影响仍然高度不确定，总体时间表可能出现的延误范围在 2 至 12 个月之间。这意味着总成本的增幅在 1 950 万到 3 610 万瑞郎之间，但这些假设仅有低到中等的确定程度。

68. 据此进行的预测是，达到 80%置信水平所需的总预算为 8.925 亿瑞郎，比核定预算高出 5 600 万瑞郎(6.7%)。造成这一差距的主要原因是：COVID-19 疫情的影响；E 楼临湖外墙的工程范围增加(A/72/521，第三.J 节)；使用预算总额中的剩余部分为新的永久性建筑物实施灵活工作场所战略(同上，第三.C 节)；由于调整

承包战略, 在开始施工前加入施工前服务阶段所需的时间, 对进度产生影响(见上文第三.A 节)。

图八  
项目核心成本预测以及可用和概率应急款的趋势



减轻风险战略

69. 正如秘书长上一次报告所说明的那样, 在 COVID-19 疫情爆发之前, 减缓风险的战略是利用万国宫历史性建筑物翻修合同的施工前服务阶段(约占建筑工程价值的 50%), 获得每个工程领域成本的准确市场信息, 并利用承包商的经验和市场地位来确定进一步调整价值的机会。

70. 因疫情的爆发, 需要完善这一战略, 以减轻这一不可预见的新事件对成本造成的进一步影响。疫情发生在施工前服务阶段, 这提供了机会, 使联合国能更容易地减轻这对时间表造成的负面影响。实施新监管措施的成本和工地产能下降的影响, 加之将时间表延长 2 至 12 个月产生的额外间接成本以及预计 E 楼上涨额拨备的增加, 都意味着在核定预算内完成战略遗产计划的全部基线项目范围工作的可能性大大降低。

71. 秘书长计划确定、优先开展并执行充分的价值调整解决方案, 以满足核定项目预算的要求。建议采用以下标准来确定不同的价值调整选项之间的优先排序,

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。在理想的情况下，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计划延误，这将带来成本，在很大程度上抵消工程所节省的成本，还最好应减少对时间表造成的限制，以缩短项目时间；
- (d) 集中关注今后更容易作为单独项目添加的项目，而无需组织新的大型项目团队，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) 在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。

72. 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。需要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真正实现最初估计的节省，同时完全遵守建筑及安全法规的规定。这一可行性评估流程可能需要几个月的时间，截至本报告编写之时正在进行中。确定优先排序的工作将由项目所有人在指导委员会的指导下牵头开展，由此产生的重大行动和建议将载入今后的进展报告。本报告不包括任何缩小项目范围的提议。秘书长可在需要时提议缩小范围，供大会审议和核准，以减轻成本超支的风险。

#### 应急款使用情况

73. 如上文所述，通过风险管理模型，可以提前清楚了解应急备抵能否充分满足整个项目的需求，这样就不会隐藏成本压力，也不会项目收尾时意外出现应急款短缺。因此，整个项目生命周期预计所需的应急款与迄今实际支出的应急款之间存在差异。2020 年共使用了 2 420 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(1 000 万瑞郎，包括因 COVID-19 疫情暴发承付的时间表延长费用)、临时会议楼(690 万瑞郎)、临时设施和储藏楼(340 万瑞郎)、由于工地状况造成的与新的永久性建筑物有关的变动(190 万瑞郎)，以及部分由 COVID-19 疫情引起的额外设计成本(170 万瑞郎)。如图八所示，最终项目核心成本(包括上涨额)的预计额度从 7.386 亿瑞郎的核定项目基线数额上升到 8.209 亿瑞郎，增加 8 230 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，迄今实际承付和使用的总额为 3 320 万瑞郎。这包括 2020 年的 2 420 万瑞郎，以及秘书长第六次年度进展报告中报告的 2016、2017、2018 和 2019 年的总额 900 万瑞郎(A/74/452，第 74 段)。最终项目核心成本预计中的其余 4 910 万瑞郎增加额尚未作为支出承付，因此尚未要求使用应急款。

74. 在提交本报告之后，如需开展任何进一步活动，预计在 2020 年使用的剩余应急款额在该年年底之前仍可能上升。

## D. 批款与摊款办法和币种

75. 大会在其第 74/263 号决议第七节中注意到战略遗产计划将签订重要的高价值、多年期建造合同，并在这方面强调该项目必须有一个可预测、有保障的供资机制，并决定在大会第七十五届会议主要会期期间再次审议为战略遗产计划设定摊款办法及批款和摊款币种的问题。秘书长赞赏会员国在面临与全球大流行病有关的挑战时依然给予持续支持，从而使建造工作在过去一年里取得了相当大而又引人瞩目的进展。

76. 迄今为止，大会在第 68/247 A、69/262 A、70/248 A、71/272 A、72/262 A、73/279 A 和 74/263 号决议中为 2014 年至 2020 年期间共批款 1.761 亿瑞郎。此外，已收到自愿捐款，并将在由这些捐款供资的费用发生年份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 2.585 亿瑞郎(不包括使用和偿还东道国贷款)。

77. 除了来自捐赠的资金外，每年将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，到那时会员国的捐款将成为主要的资金组成部分。东道国贷款将按如下方式处理：

(a) 瑞士贷款中用于新的永久性 H 楼的部分已于 2017 年启用，将用于支付所有符合条件的新楼费用，即建筑和咨询服务费用。前几年的提款情况是：2017 年 1 500 万瑞郎，2018 年 2 200 万瑞郎，2019 年 2 850 万瑞郎，未来预测是 2020 年和 2021 年分别为 5 390 万瑞郎和 570 万瑞郎；

(b) 瑞士贷款中用于翻修工程的部分将为一部分符合条件的现有大楼翻修工程供资，东道国贷款协定预计这笔费用的估计总额为 2.749 亿瑞郎。

78. 秘书长在前几份进展报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1、A/71/403 和 A/71/403/Corr.1、A/72/521、A/73/395 和 A/74/452)中提出的项目批款和摊款的三种可能办法(一次性先期批款和摊款、多年期批款和摊款、一次性先期批款加一次性与多年摊款相结合)以及批款和摊款的两个币种备选方案(美元或瑞郎)依然有效。根据大会的要求，本报告附件二列出了这些备选方案的最新图表以及关于办法和摊款币种选择的详细资料。

79. 所述的三个备选方案在陈述现金流风险和展示特点方面与秘书长上一份报告(A/74/452，第 99 段)中的阐述相同。审计委员会在其关于战略遗产计划的第二次报告中也指出，第一和第三个备选方案对该计划有利，因为它们将带来现金状况的改善，从而使项目所有人拥有最大灵活性，可以应对项目实施过程中可能出现的意外需求和现金流风险(A/73/157，第 76 段)。第二种办法(多年期批款和摊款)会引起一些现金流风险。因此，秘书长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加一次性与多年摊款相结合。



80. 如果会员国决定采用第二个备选方案，即像过去一样，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 2020 年因延长翻修招标程序造成的未用摊款结转后，2021 年的批款数额为 4 760 万瑞郎。<sup>1</sup>

#### E. 多年期特别账户

81. 秘书长在关于战略遗产计划的第二、三、四、五和六次年度进展报告(A/70/394 和 A/70/394/Corr.1、A/71/403 和 A/71/403/Corr.1、A/72/521、A/73/395 和 A/74/452) 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。

82. 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。

83. 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

84. 联合国日内瓦办事处继续积极努力请捐助方为万国宫的建筑和翻修工程提供资金，并再次感谢已经提供捐助的会员国。亚美尼亚、阿塞拜疆、克罗地亚、法国、格鲁吉亚、德国、印度、科威特、挪威、塞内加尔、瑞士、土耳其和乌兹别克斯坦以及欧洲联盟和法语国家国际组织和日内瓦市也都已表示有意提供捐助。

85. 如上一份秘书长报告(A/74/452)所述，德国继续通过初级专业干事方案为战略遗产计划方案管理小组的一个初级专业干事职位(P-2 职等)提供赞助。已经为头两年和第三年的半年提供了资金，条件是本组织为第三年的剩余时间提供资金。为了支持该项目的财务行政和方案管理支助职能，有必要再次也是最后一次将这一职位的任期延长至 2020 年年底，并已由现有的战略遗产计划预算资源为此提供资金。

##### 会员国向联合国日内瓦办事处提供的捐赠

86. 印度政府正在慷慨赞助开发和安装向导(Wayfinding)软件应用程序和一些相关硬件，供万国宫 A、C、H 和 S 楼使用。这不在战略遗产计划的核准范围内，但将大大有助于代表、工作人员和参观者在翻修后的建筑和新的永久建筑 H 楼内找到去相关房间和会议室的路。

87. 其他捐赠虽然是在战略遗产计划的同时提供，但可能包含该计划范围之外的内容，例如，在万国宫场地内的别墅进行的工程、维护某些历史传承、加建娱乐设施、景观美化或某些安全设施，因此不会抵销计划的总体费用。

<sup>1</sup> 目前的预测为，2020 年年终会员国摊款中可结转供 2021 年使用的余额共计 2 100 万瑞郎。

### 拟向联合国日内瓦办事处提供的其他捐赠

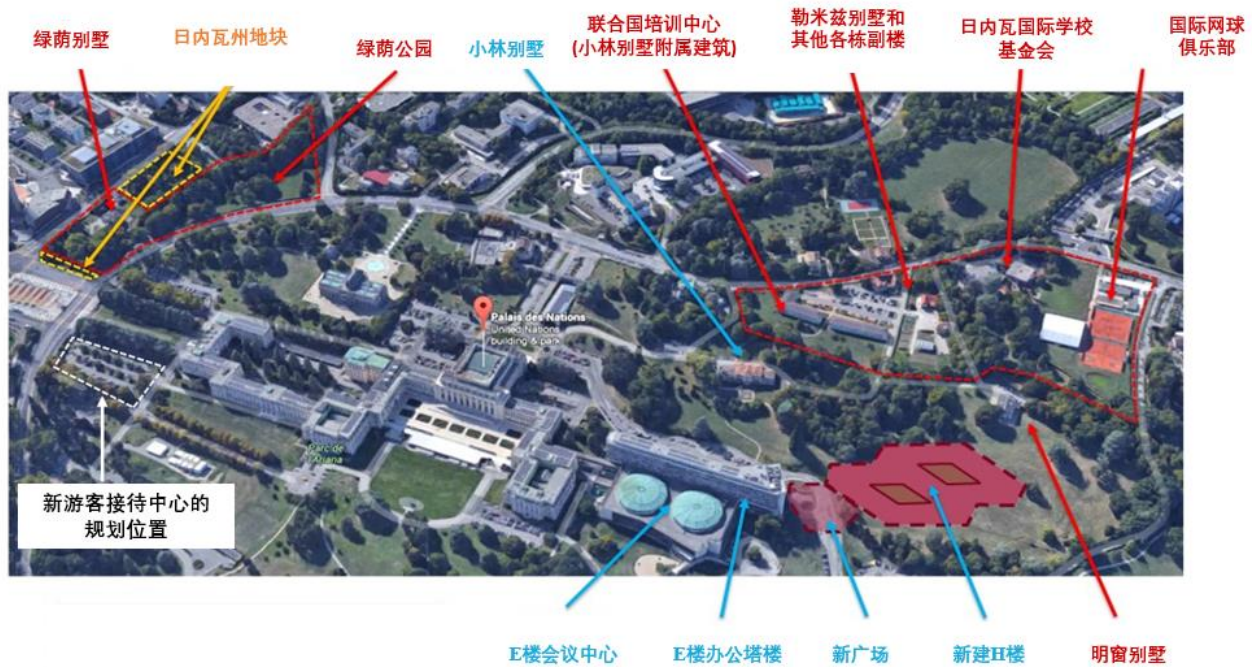
88. 如秘书长以前的报告(A/73/395 和 A/74/452)所述，联合国日内瓦办事处正在就建造一个新游客接待中心的实物捐赠事宜与一个私人非营利基金会合作，该中心将建在万国宫场地内，在万国宫大门旁边，面积约 3 000 平方米。如此前所报告，2019 年与捐助者签署了一项框架协议。

89. 在本报告所述期间，该基金会与联合国密切协调，开展了建筑设计，并开始就新建中心的展览内容制定概念规划。该中心将包括一个采用最先进技术建造的、介绍多边主义和联合国工作的重要作用的展览，以及若干工作会议室、一个礼品店和一个自助餐厅。它也将是万国宫导游路线的出发点。在工程开始之前，须由联合国批准整个建筑设计，并如大会批准这项实物捐赠，该项目执行可能在 2021 年初春开始，预计在两年内完成。

90. 计划中的游客接待中心的入口位于万国广场对面，因此将成为游客的一个主要景点。图十显示所规划建筑的外观。该建筑已完成设计，所在地点将尽量不引人注目，不连接、也不遮挡万国宫历史性建筑物的外观和“国旗广场”。应该指出，万国宫的围墙不会受到该中心的影响。代表和工作人员目前经万国宫入口进入万国宫，这个入口的功能仍将完全保留，但将予以简化，从而加强此处的整体安保。游客将在一个新的专用安检亭接受安检。

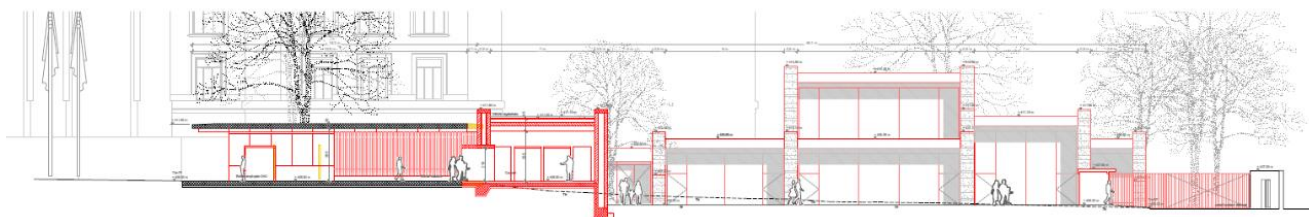
图九

### 新游客接待中心的规划位置



图十

### 新游客接待中心相对于现有万国宫建筑的高度



91. 在本报告所述期间，一个工作队评估了游客接待中心可能的运营模式，并建议采取混合运营模式。参观事务科目前的导游服务将保持不变。该中心从 2023 年起将可投入运营，此后的收入和支出都将反映在方案预算收入第 3 款(公众服务)下，预计任何费用的增加都将由门票销售收入的增加所抵消。多边主义和联合国工作展览、书店和自助餐厅的业务预计将外包，但其内容接受联合国监督。

92. 在该设施的长期养护和维修方面，捐赠方已同意提供 150 万瑞郎(约占建筑物价值的 8.4%)的资金进行主要的养护。捐赠方还将提供 200 万瑞郎的资金作为业务支助。虽然秘书长欢迎实物捐赠，认为它可给本来要联合国承担的活动费用提供相当大的补助，但新设施今后可能会给本组织带来额外的财政负担。因此，根据财务条例 103.4，请大会核准该项实物捐赠。

93. 如秘书长以前的报告(A/74/452)所述，该项目对战略遗产计划工程没有影响。

## 五. 其他相关考虑因素

### A. 联合国在日内瓦拥有土地的估价

94. 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，并在这方面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。

95. 2020 年 3 月，与日内瓦音乐之城基金会和日内瓦州签署了一项数额为 2 560 万瑞郎的协议，所涉是绿荫别墅和绿荫公园土地开发权的 90 年租约。从签署之日起，这笔租赁收入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(预计将在 2022 年得到)，届时付清所有未付余额。租约含有一项在 90 年租赁期中点进行重新估值的条款，以确保预付租金与合同开始时估计的市值一致。租赁协议的签署标志着估价方案的一个重要成就，并为会员国带来了可观的额外收入。尽管大会决定在方案预算收入第 2 款(一般收入)下列报收入，但这一重要里程碑在很大程度上是利用战略遗产计划提供的专门知识实现的。

96. 在本报告所述期间，秘书长还继续制定和完善本组织在日内瓦拥有的其他土地和其他资产的估价和开发办法。本报告附件四载有一项综合估价战略，其中包括筹备工作的范围、期限和所需资源。根据这一战略，秘书长请大会核可实施估价战略，并核准由方案预算收入第 2 款(包括所得到的来自绿荫别墅和绿荫公园土地租约的收入)供资、用于 2021 年和 2022 年筹备工作的以下支出：

(a) 设立 1 个 P4 职等方案管理人员额，负责管理估价活动的执行，以及相关的项目管理费用，数额为 600 000 瑞郎；

(b) 用于详细研究、城市规划咨询和法律工作的第一阶段筹备费用，数额为 220 万瑞郎。

97. 与上述估价活动同时进行的还有战略遗产计划的建筑和翻修工程、游客接待中心举措(见第四.F 节)、可能进行的加强外围安保工作(见第五.B 节)和日内瓦铁路基础设施扩建(见第五.C 节)，这些都是优化利用日内瓦联合国土地的进一步重大举措。将对同一场地上开展的这些活动作出适当时间安排，以避免同时对相同的人员和管理资源提出过度的要求。

## B. 安保总计划方面的考虑

98. 如秘书长前几份年度进展报告所述，联合国日内瓦办事处与安全 and 安保部密切联络，继续积极参与制订联合国日内瓦房地产的安保总计划。

99. 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计划。这些修改不会对战略遗产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计划剩余的所需资源进行评估并给予优先考虑，安全和安保部也正在结合全球需求予以审查。

100. 在本报告所述期间，东道国宣布向联合国日内瓦办事处提供实物捐助，以加固万国宫建筑群四周安全围栏中最脆弱的部分。有关实施安排的详细讨论现正进行中。

## C. 扩建日内瓦主要火车站和轨道基础设施

101. 以前的报告曾说明，瑞士联邦铁路公司计划开展一个区域运输基础设施大型项目，扩大日内瓦主要火车站的运力，之后联合国日内瓦办事处经由东道国主管机构与日内瓦市政府和瑞士联邦铁路公司已签署了一项三方框架协议。自上次报告以来，日内瓦办事处一直通过东道国当局与瑞士联邦铁路公司合作，并与联合国总部协调，以起草一项更具体的协议，确保项目的所有方面都得到确定和澄清。

102. 该协议草案设想了给联合国的两种补偿，主要目的是改善万国宫大院内的流动性和安全，具体如下：

(a) 永久割让土地的经济补偿；

(b) 对扩建工程期间临时使用的土地给予实物补偿。

103. 此外，所有受该项目影响的基础设施将由瑞士联邦铁路公司更换；这一基础设施主要包括一条道路和四周安全围栏及侵入检测电缆。

104. 这项协议虽然仍是草案，但其中包含的文字明确指出，澄清工程不会在2025年之前开始，以及如果届时战略遗产计划下的工程仍在进行中，瑞士联邦铁路公司将建立协调机制，以便两个项目可以同时进行。此外，该协议还包括一个噪音特大的工程施工时间问题的解决机制，否则这些工程可能会给会议带来不利影响。最后，将在任何实质性工程开始之前对受该项目影响的联合国基础设施进行临时更换，以确保在万国宫场地内保持流动性和安全性。

#### D. 艺术品、杰作和其他礼品

105. 如秘书长第五和第六次年度进展报告所述，战略遗产计划顾问小组的艺术和遗产专家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，并且在与联合国图书馆处充分协调后定稿。将向每个捐赠礼品和艺术品的会员国提供其赠品的配图清单，以便它们可以根据自己的意愿提出要求，或是自己保管这些作品，或是以捐赠形式支助在翻修工程期间对其进行保护和/或暂时搬走。迄今，尚无会员国要求保管所赠礼品或艺术品、杰作及其他物品。

106. 从发包给承包商的历史建筑物翻修工程的范围来看，潜在投标人必须具备一切必要、适当的技术水平，小心保护和(或)搬走、储存、重新安装上述物品。按照本组织不给任何具体艺术品、杰作及其他礼品估值的政策，目前无意为哪件物品购买保险，因此，也没有在战略遗产计划的预算中为报告之外的其他具体保护措施划拨资金。

## 六. 下一步工作

107. 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) 最终确定施工前服务，确定和商定最终最高限价保证，并启动万国宫1930年代历史性建筑物翻修工程；

(b) 新的永久性建筑H楼竣工，工作人员在2020年上半年迁入落成的大楼；

(c) 针对新的永久性建筑H楼和万国宫翻修部分的竣工和工作人员的搬迁，实施变革管理并过渡活动，包括培训工作人员如何利用现代化办公环境；

(d) 在2020年底和2021年为第2.2期工程(E楼翻修工程)主合同准备招标文件和开展采购活动；

(e) 确定、优先考虑和实施足够的价值调整措施，必要时编写供大会审议的关于缩小范围的提案，以及(或)为确保能够按预算完成项目确定替代资金来源。

## 七. 建议大会采取的行动

108. 请大会：

- (a) 表示注意到本报告；
- (b) 就战略遗产计划的批款和摊款办法及批款和摊款币种作出决定；
- (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) 核可执行本报告附件四所载的估价战略，核准 2021 年和 2022 年相关的筹备费用 2 800 000 瑞郎，由方案预算收入第 2 款(一般收入)供资；
- (f) 核准 2021 年估价战略筹备工作所需经费估计数 1 300 000 美元，以及把收入第 2 款中的总收入估计数从 19 265 100 美元相应减至 17 965 100 美元；
- (g) 核准为万国宫新游客接待中心提供实物捐赠的提议。

## 附件一

## 按供资来源分列的支出

表 A.一.1

2014-2020 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)
	2014-2019 年核定会员国供资	2020 年核定会员国供资	2014-2020 年核定会员国供资共计	截至 2019 年 7 月 31 日支出	2020 年 8 月-12 月预计支出	2014-2020 年预计支出共计
新建和翻修	35 515.9	20 403.7	55 919.6	18 999.6	6 330.8	25 330.4
设计、咨询和订约 外部专家服务	78 855.7	3 131.2	81 986.9	98 396.2	822.4	99 218.6
连带费用	2 963.1	5 821.8	8 784.9	1 723.6	2 246.0	3 969.6
项目管理小组和 业务专家小组	21 788.9	4 576.5	26 365.5	22 172.5	1 430.8	23 603.3
差旅费	429.1	70.5	499.6	374.7	20.0	394.7
<b>共计</b>	<b>139 552.7</b>	<b>34 003.8</b>	<b>173 556.4</b>	<b>141 666.7</b>	<b>10 849.9</b>	<b>152 516.6</b>

表 A.一.2

2014-2020 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)
	2017-2019 年实收瑞士贷款供资	2020 年预计瑞士贷款供资	2017-2020 年预计瑞士贷款供资共计	截至 2020 年 7 月 31 日支出	2020 年 8 月-12 月预计支出	2014-2020 年预计支出共计
新建和翻修	55 703.0	52 100.3	107 803.3	98 157.6	9 645.7	107 803.3
设计、咨询和订约 外部专家服务	9 797.0	1 808.5	11 605.5	11 513.8	91.7	11 605.5
<b>共计</b>	<b>65 500.0</b>	<b>53 908.8</b>	<b>119 408.8</b>	<b>109 671.4</b>	<b>9 737.4</b>	<b>119 408.8</b>

表 A.一.3

2014-2020 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)
	2014-2019 年实收其他供资	2020 年预计其他供资	2014-2020 年预计其他供资共计	截至 2020 年 7 月 31 日支出	2020 年 8 月-12 月预计支出	2014-2020 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
<b>共计</b>	<b>210.5</b>	<b>—</b>	<b>210.5</b>	<b>210.5</b>	<b>—</b>	<b>210.5</b>

## 附件二

## 筹资办法详情

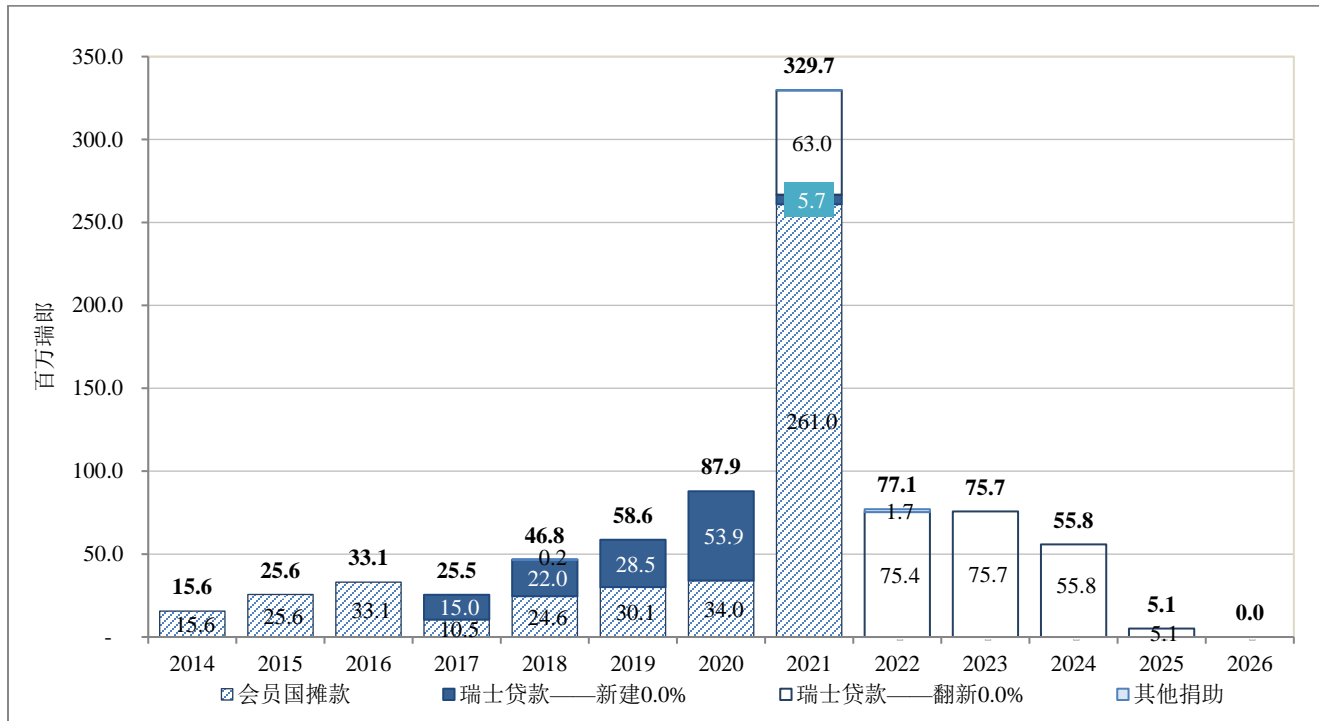
## A. 批款和摊款备选方案

## 备选方案 1：一次性先期批款和摊款

1. 自 2021 年起由会员国供资的项目的全部剩余费用(2.61 亿瑞郎，不包括偿还贷款)将在 2021 年批款，并根据 2021 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。

图 A.二.一

筹资总览：2021 年先期批款和贷款年度使用额



## 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。

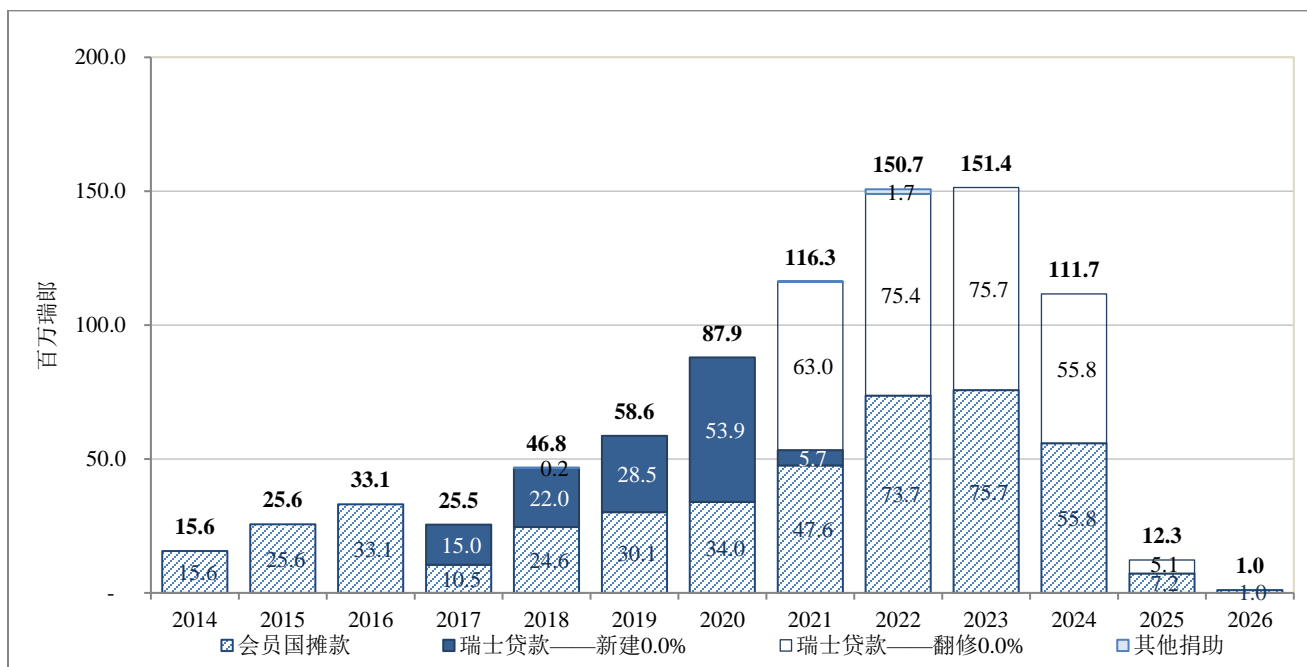
按每个财政期间支出估计数计算批款和摊款

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 2021 年起，每年将按如下方式确定翻修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：按每个财政期间支出估计数计算的批款和摊款

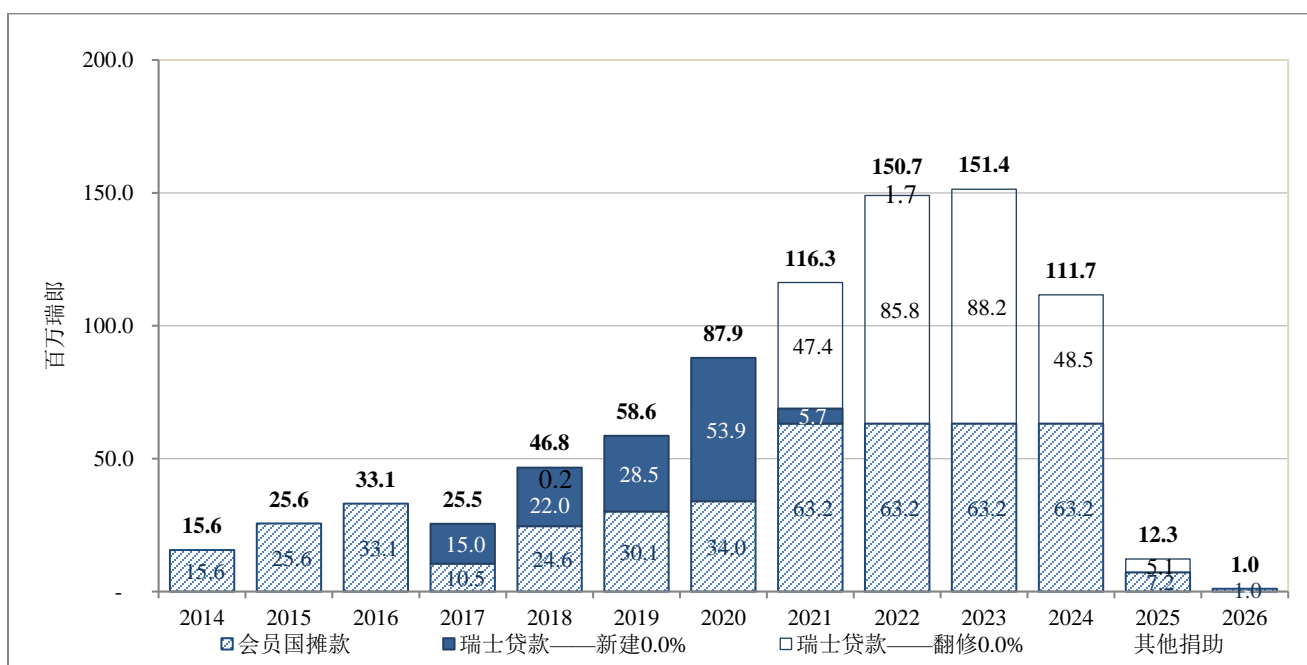


按年度平均支出估计数计算

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，在四年期间把会员国摊款等额平均，每年数额为 6 320 万瑞郎(详细供资办法另见表 A.二.3)。翻修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：等额年度批款和年度贷款使用额



### 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，由会员国供资的项目剩余费用将在 2021 年初摊派，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 2021 年 1 月收到摊款通知后必须作出选择(先期预付或按年付款)。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预先付款，从而产生额外现金流，降低这方面的任何风险。

6. 还应指出，根据该备选方案，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预付备选方案的会员国，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。按照大会第 72/262A 号决议的要求，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并介绍订正批款汇率。

### 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，秘书处继续以 1 美元兑 0.974 瑞郎的相同汇率购买瑞郎远期合约，以支付 2020 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。为管理和缓解负利率相关风险，目前采用了现金流管理和与银行商定灵活门槛相结合的办法，尽管这并不足以避免今后发生倒利息的情况，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 2020 年 7 月 31 日，该项目并未发生任何倒利息费用。

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(2014-2026)													共计
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	34.0 <sup>a</sup>	261.0	—	—	—	—	—	434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	28.5	53.9	5.7	—	—	—	—	—	125.1
瑞士贷款——翻修(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	63.0	75.4	75.7	55.8	5.1	—	274.9
其他捐助 <sup>b</sup>	—	—	—	—	0.2	—	—	0.0	1.7	—	—	—	—	1.9
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	5.9	12.4	17.7	21.0	—	—	—	—	—	85.4
年终时结转到下一年的余额 <sup>c</sup>	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(5.9)	(12.4)	(17.7)	(21.0)	—	—	—	—	—	—	(85.4)
<b>资金来源共计</b>	<b>3.0</b>	<b>26.6</b>	<b>40.8</b>	<b>23.5</b>	<b>40.3</b>	<b>53.3</b>	<b>84.6</b>	<b>350.7</b>	<b>77.1</b>	<b>75.7</b>	<b>55.8</b>	<b>5.1</b>	<b>—</b>	<b>836.5</b>

<sup>a</sup> 会员国 2020 年摊款 3 400 万瑞郎中已减去第一期偿还贷款 250 万瑞郎。偿还贷款的摊款包括在大会第 74/263 号决议第七节所述的 2020 年批款总额 3 650 万瑞郎内，但根据该决议，这笔偿款已在 2020 年拟议方案预算第 33 款(建筑、改建、改良和大修)下报告。

<sup>b</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测 2021 年使用的确切数额为 22 000 瑞郎，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>c</sup> 2020 年预计年终余额所依据的假设是，给 2020 年划拨的应急款将在 2020 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：按年度支出估计数计算的以瑞郎计值的批款

(百万瑞郎)

	战略遗产计划项目期(2014-2026)													共计
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	34.0 <sup>a</sup>	47.6	73.7	75.7	55.8	7.2	1.0	434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	28.5	53.9	5.7	—	—	—	—	—	125.1
瑞士贷款——翻修(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	63.0	75.4	75.7	55.8	5.1	—	274.9
其他捐助 <sup>b</sup>	—	—	—	—	0.2	—	—	0.0	1.7	—	—	—	—	1.9
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	5.9	12.4	17.7	21.0	—	—	—	—	—	85.4
年终时结转到下一年的余额 <sup>c</sup>	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(5.9)	(12.4)	(17.7)	(21.0)	—	—	—	—	—	—	(85.4)
<b>资金来源共计</b>	<b>3.0</b>	<b>26.6</b>	<b>40.8</b>	<b>23.5</b>	<b>40.3</b>	<b>53.3</b>	<b>84.6</b>	<b>137.3</b>	<b>150.7</b>	<b>151.4</b>	<b>111.7</b>	<b>12.3</b>	<b>1.0</b>	<b>836.5</b>

<sup>a</sup> 会员国 2020 年摊款 3 400 万瑞郎中已减去第一期偿还贷款 250 万瑞郎。偿还贷款的摊款包括在大会第 74/263 号决议第七节所述的 2020 年批款总额 3 650 万瑞郎内，但根据该决议，这笔偿款已在 2020 年拟议方案预算第 33 款(建筑、改建、改良和大修)下报告。

<sup>b</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测 2021 年使用的确切数额为 22 000 瑞郎，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>c</sup> 2020 年预计年终余额所依据的假设是给 2020 年划拨的应急款将在 2020 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(2014-2026)													共计
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
会员国批款	15.6	25.6	33.1	10.5	24.6	30.1	34.0 <sup>a</sup>	63.2	63.2	63.2	63.2	7.2	1.0	434.6
瑞士贷款——新建(0.0%)	—	—	—	15.0	22.0	28.5	53.9	5.7	—	—	—	—	—	125.1
瑞士贷款——翻修(0.0%)	—	—	—	—	—	—	—	47.4	85.8	88.2	48.5	5.1	—	274.9
其他捐助 <sup>b</sup>	—	—	—	—	0.2	—	—	0.0	1.7	—	—	—	—	1.9
前一年年终结转余额	—	12.7	11.7	3.9	5.9	12.4	17.7	21.0	—	—	—	—	—	85.4
年终时结转到下一年的余额 <sup>c</sup>	(12.7)	(11.7)	(3.9)	(5.9)	(12.4)	(17.7)	(21.0)	—	—	—	—	—	—	(85.4)
<b>资金来源共计</b>	<b>3.0</b>	<b>26.6</b>	<b>40.8</b>	<b>23.5</b>	<b>40.3</b>	<b>53.3</b>	<b>84.6</b>	<b>137.3</b>	<b>150.7</b>	<b>151.4</b>	<b>111.7</b>	<b>12.3</b>	<b>1.0</b>	<b>836.5</b>

<sup>a</sup> 会员国 2020 年摊款 3 400 万瑞郎中已减去第一期偿还贷款 250 万瑞郎。偿还贷款的摊款包括在大会第 74/263 号决议第七节所述的 2020 年批款总额 3 650 万瑞郎内，但根据该决议，这笔偿款已在 2020 年拟议方案预算第 33 款(建筑、改建、改良和大修)下报告。

<sup>b</sup> 这些数额是指安道尔、中国、摩纳哥和黑山的财政捐助。目前预测 2021 年使用的确切数额为 22 000 瑞郎，该数额在上表内被四舍五入为“0.0”。

<sup>c</sup> 2020 年预计年终余额所依据的假设是给 2020 年划拨的应急款将在 2020 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<sup>1</sup>

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<sup>2</sup>

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办法及币种作出决定。	已在第七十三届(以及七十四和七十五届)会议期间执行
管理层应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。	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，并确保新楼承包商在开展工作时按照合同规定，以实现“能源与环境设计先锋”(LEED)绿色建筑认证体系的所有环境类别为目标。	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(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个体需求，按比例向所有潜在用户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

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

<sup>2</sup> A/73/157。

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<sup>3</sup>

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。	已执行
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<sup>4</sup>

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为最高限价保证将高于假设的情况制定额外的缓解战略。	正在执行
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，以便在翻修工程开始后在提交给项目所有人的月度项目报告中的单独报告每个合同阶段的实际和预算费用。	正在执行
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。	已在本报告补充资料中执行
关于翻修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的整个使用寿命内为办事处提供支持。	正在执行

<sup>3</sup> A/74/5(Vol. I)。

<sup>4</sup> A/75/135。

建议	管理层报告的行动
<p>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。</p>	正在执行
<p>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 楼翻修过程中，将建筑信息模型的质量与各模型的提供方挂钩。</p>	正在执行
<p>审计委员会建议管理层进行进一步详细审查，并继续进一步完善节能措施和预期能源使用量的计算。</p>	正在执行
<p>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。</p>	已在本报告中执行(见表 1)
<p>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办公空间数目。</p>	已在本报告中执行(见表 1)
<p>审计委员会建议战略遗产计划小组评估紧急出口的数目，特别是 6 层和大厅楼梯的紧急出口数目，是否符合大楼运行阶段所允许的人数。</p>	已执行
<p>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周期评估。</p>	正在执行
<p>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，并将该文件作以保密方式向大会和其他利益攸关方通报情况的依据。</p>	正在执行



## 附件四

### 联合国日内瓦办事处的估价战略

#### 一. 引言

1. 根据大会第 74/263 号决议第七节制定了一项全面估价战略。大会在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租赁安排，最大限度地实现长期创收。
2. 本附件概述了一项估价战略，并对实施该战略的范围、期限和所需资源作出详细说明。

#### 二. 未来的估价战略

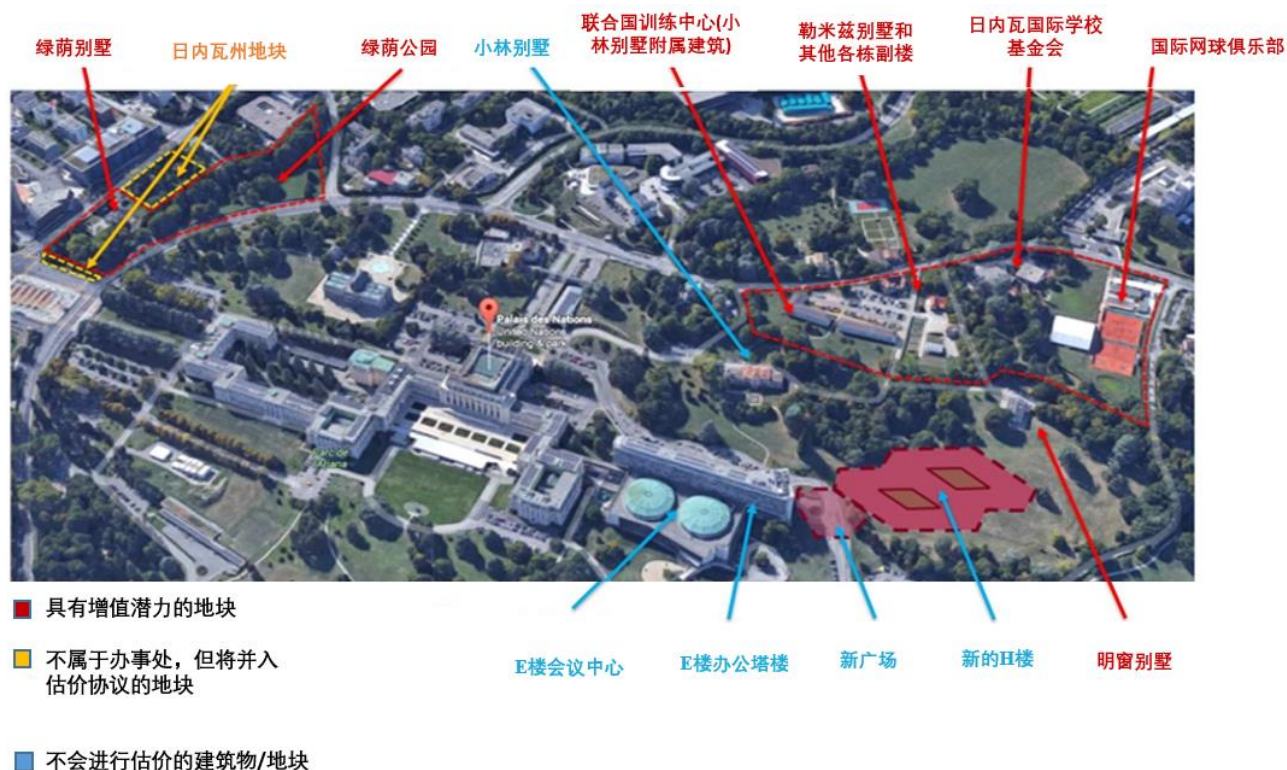
3. 估价战略的目的是：

(a) 在大会批准该战略后，立即对剩余的具有实际增值潜力的地块开展进一步的详细研究和一切必要的筹备工程。这一大片土地包括联合国培训中心(小林别墅附属建筑)、场地管理员工作间(勒米兹别墅和其他各栋副楼)、日内瓦国际学校基金会(国际学校)和国际网球俱乐部。

(b) 确立未来的估价交易的架构，实现年度收入流，以便通过面向社区、期限最长为 90 年的长期租赁安排，在每项交易的有效期内最大限度地实现净创收。

4. 以下是本估价战略拟涵盖地块的示意图。优先进行估价的地块是本组织认为可根据实际情况进行估值，大幅提高其创收潜力的地块。此外，预计这些地块无需用于本组织的核心目的和任务。

## 由联合国日内瓦办事处拥有和/或经营、拟列入长期估价战略的地块概览



5. 对有关实行面向社区的长期租赁安排(见大会第 71/272 A 号决议, 第十八节, 第 23 段; 第 72/262 A 号决议, 第十六节, 第 13 段)的要求作出的解释是, 尽可能地利用这些场地, 为整个联合国大家庭和驻日内瓦相关国际机构的宗旨和目标提供支持。

6. 在这方面不断出现新的机会。例如, 2020 年初, 联合国日内瓦办事处总干事与世界知识产权组织总干事商定, 探讨在万国宫场地上建立一个日托设施的各种选项。这一举措目前仍处于早期可行性阶段, 它可以为国际组织工作人员、常驻代表团、国际社会其他成员以及日内瓦国际区的当地居民带来好处。这一构想涉及调整万国宫的安全围墙, 即将世界知识产权组织根据长期租赁协议用来兴建日托设施的地块排除在外。这一举措是否可行的一个先决条件, 除其他外, 取决于其营运模式。为此, 已与东道国当局接触, 以探讨该设施是由日内瓦市自筹资金运营, 还是由一家专业公司以特许经营的模式运营。秘书长将在下一次关于战略遗产计划的报告中提供这一举措的最新情况。

7. 考虑到在绿荫别墅和公园方面取得的进展以及相关的初步研究结果, 可以现实地设想, 按 90 年租赁期、年收入 210 万至 440 万瑞郎计算, 这一估价战略可以产生的总收入毛额约在 1.89 亿至 3.96 亿瑞郎之间。因此, 这项收入的收益, 减去实现这一目标所需的筹备和实现费用以及所有年度运营费用, 将在今后 90 至 100 年内作为净收入每年返还给会员国。

8. 从 2020 年开始的整体估价战略包括以下几个步骤:

- (a) 招聘一名 P-4 级的估价方案经理，并继续专业咨询特别小组的工作；
- (b) 对土地情况进行详细研究和勘测，使潜在发展商更好地估计开发地块涉及的风险，以增加地块的增值潜力；
- (c) 开展城市规划和法律评估，加强与规划当局的接触，阐明获准开发项目的类型和规模，评估是否以及如何将其他地块组合打包，以便在将这些地块拿到房地产市场上进行估价时最大限度地实现创收潜力；
- (d) 开展现有设施的拆除、搬迁和替换等一切必要筹备工程，为优先开发场址做好必要准备；
- (e) 充分遵守联合国采购规则和条例，通过与其他国际组织协作和/或通过公开市场上进行竞争性招标，寻求签订面向社区的租赁协议的机会。
9. 第三节列出了这一估价战略的收入潜力以及实现这一潜力所需的预计支出。

### 三. 收入和支出预测

10. 表 A.四.1 概述了 90 年期估价可能产生的净盈余收益估计数。

表 A.四.1

#### 90 年期间估价产生的净盈余收益估计数

(百万瑞郎)

	90 年租赁期的价值估计数范围				如不进行估价， 地块的当期租金收入
	(一笔总付)		(年度租赁付款)		
	低 <sup>a</sup>	高 <sup>b</sup>	低 <sup>a</sup>	高 <sup>b</sup>	
<b>应收收入估计数</b>					
年收入	不适用	不适用	2.1	4.4	0.2
<b>90 年期的潜在收入总额</b>	<b>81.2</b>	<b>134.1</b>	<b>189.0</b>	<b>396.0</b>	<b>18.0</b>
<b>实现收入的支出估计数</b>					
估价实现费用估计数(从高到低)	25.1 至 17.6	25.1 至 17.6	25.1 至 17.6	25.1 至 17.6	—
<b>净总收入估计数</b>	<b>63.6 至 56.1</b>	<b>116.5 至 109</b>	<b>171.4 至 163.9</b>	<b>378.4 至 370.9</b>	<b>18.0</b>

<sup>a</sup> 估值的依据是，根据日内瓦州政府依照其关于开发区的一般法律所定规则给出的开发区监管地价，在现有建筑物被拆除，且未开展与分区和密度系数有关的进一步估价工作。

<sup>b</sup> 估值的依据是，协商不适用开发区的一般法律所定规则，在现有建筑物被拆除，且开展与谈判开发密度系数有关的进一步估价工作。

11. 表 A.四.2 显示了根据外部顾问所作的详细研究提出的关于特定地块估价收入潜力估计数的细目。

表 A.四.2  
估价收入潜在价值估计数范围

(百万瑞郎)

地块	90 年租赁价值估计数范围				注
	(一笔总付)		(年度租赁费用)		
	低 <sup>a</sup>	高 <sup>b</sup>	低 <sup>a</sup>	高 <sup>b</sup>	
1 绿荫别墅和公园用地	25.6	25.6	—	—	与日内瓦音乐之城基金会达成协议后产生的收入。建筑许可证收到后即付主要款项
2 联合国培训中心土地和场地管理设施					取决于将培训中心搬迁或合并到现有的万国宫建筑内，搬迁和/或替换维修设施，以及调整联合国安全围墙
明窗别墅用地					不包括别墅和紧邻的 10 000 平方米土地，价值还取决于就开发密度、区划和调整联合国安全围墙所达成的协议，结合现有的培训中心和场地管理设施用地可实现最大价值
国际网球俱乐部用地					取值取决于有关开发密度系数的协议
国际学校用地					价值还取决于商定的开发密度系数，以及现有校舍是否获准拆除
<b>第 2 期小计</b>	<b>55.6</b>	<b>108.5</b>	<b>2.1</b>	<b>4.4</b>	年度租赁费一栏显示的是年度金额
<b>90 年总收入估计数</b>	<b>81.2</b>	<b>134.1</b>	<b>189</b>	<b>396</b>	根据表 A.四.3 所示正在开展的所有工程

<sup>a</sup> 估值的依据是，根据日内瓦州政府依照其关于开发区的一般法律所定规则给出的开发区监管地价，在现有建筑物被拆除，且未开展与分区和密度系数有关的进一步估价工作。

<sup>b</sup> 估值的依据是，协商不适用开发区的一般法律所定规则，在现有建筑物被拆除，且开展与谈判开发密度系数有关的进一步估价工作。

12. 如表 A.四.1 所示，如 90 年租赁以年度租赁费用方式支付，净收入总额估计数将在 1.639 亿至 3.784 亿瑞郎，前提是估价实现费用估计数保持在 1 760 万至 2 510 万瑞郎。如表 A.四.2 所示，可实现的年度毛收入估计在 210 万至 440 万瑞郎。

13. 如表 A.四.2 所示，相较于一笔总付，年收入在减去筹备和实现费用后，将为联合国带来高得多的名义收入(未扣除通货膨胀)。由于私营部门的资本成本一般高于联合国的资本成本，因此，相较于年收入交易的报价，开发商可能会大幅降低一笔总付交易的报价。连续的年收入不仅有可能在今后 90 至 100 年内稳步抵销会员国的供资，还可以通过确保年度租赁费用按照相关的日内瓦价格指数上升来抵御通货膨胀。因此，这种方案比一笔总付更可取。

## 四. 所需资源

### A. 第 1 期

14. 如秘书长第六次报告(A/74/452)第五.A 节所述,为实现表 A.四.2 所示的该区间的收入潜力,有必要开展第一期工程;工程为期大约两年,其中包括一系列详细研究和进一步的估价活动。工程计划在 2021 年和 2022 年进行,所需资源的供资仍待大会核准。

#### 详细研究(500 000 瑞郎)

15. 这些活动包括:为设计位于园区其他地方的所需新设施开展必要的研究和勘查,以便搬迁现有的场地管理设施;改造和翻修万国宫主要建筑中的一些现有设施,以便重新安置目前在小林别墅附属建筑内办公的联合国培训中心工作人员,因为这不是战略遗产计划范围内预见的要求;着手设计必要的工程,以便调整位于待估价地块一带的联合国安保围墙。

#### 城市规划咨询和法律工作(1 700 000 瑞郎)

16. 这包括制定一份提交给日内瓦州建筑管理局的内容全面的索取资料书。有关服务部门随后将原则上以书面形式批准该州将接受的开发提案,包括允许开发的规模。此外,将继续开展法律工作,以制定长期租赁合同范本,使竞标租赁这些地块的开发商充分了解他们将竞标的长期租赁的法律条件。

### B. 第 2 期

17. 接下来只是概念性的费用估算,这一估算在第一期完工后可能有很大变化。视 2021 年和 2022 年期间第一期的供资和完成情况,第二期筹备工程将在 2023 年和 2026 年之间进行。

#### 拆除(1 000 000 瑞郎)

18. 在进一步开发地块前,由联合国负责拆除工作并清理这些地块可能较好,因为较易获得必要的许可。在了解详细研究结果并在原则上获得日内瓦州有关部门的批准后,即会作出这一决定。

#### 替换和/或搬迁房舍(12 600 000 至 20 100 000 瑞郎)

19. 为了清理一些估价地块供今后之用,有必要开展以下工程:

(a) 在万国宫园区其他地方替换和/或重新安置现有的场地管理和维修设施,以便腾出场地;

(b) 改造和翻修万国宫主楼内的一些现有设施,或在最坏情况下提供新设施,以便重新安置目前在小林别墅附属建筑的联合国培训中心的工作人员和业务;

(c) 着手进行必要的工程,以便调整位于待估价地块一带的联合国安全围墙。

### 项目管理费用(每年 300 000 瑞郎)

20. 鉴于将实现的潜在收入数额巨大，如本附件第 8(a)段所述，显然需要为这一估价方案安排一名专职的管理人员，此人为联合国工作人员。根据估价战略，秘书长请大会授权设立一个 P-4 职等员额，负责管理估价活动的执行以及相关的项目管理费用，数额为每年 300 000 瑞郎。

21. 第一期工程的费用估计数以及第二期工程相关费用的高度粗略估计数和范围见下表 A.四.3。

表 A.四.3  
估价实现费用估计数

(百万瑞郎)

	第 1 期 (2021-2022 年) <sup>a</sup>		第 2 期 (2023-2026 年) <sup>a</sup>		
	详细研究(土壤、污染、树木勘查等)	城市规划咨询和法律工作	拆迁(如果由联合国进行)	替换和/或搬迁房舍的粗略估计数范围	低 <sup>b</sup> 高 <sup>c</sup> 注
<b>地块</b>					
1 绿荫别墅和公园用地	不适用 <sup>d</sup>	0.1	不适用	不适用	按照估价的价值和迄今所花的法律费用以及完成交易所需服务的估计数；2020 至 2022 年收入估计数来计算
2 联合国培训中心	0.1	0.4	0.5	8	14.3 按照翻修现有空间或在园区其他地方新建约 2 200 平方米的培训中心替代建筑物来计算
场地管理设施和维修建筑物	0.1	上栏已含	0.1	3	4.2 在园区内其他地方替换维修工作间和/或设施的费用(待定)
明窗别墅用地	0.1	0.4	0.1		
国际网球俱乐部用地	0.1	0.4	0.1	不适用	仅按拆除和场地清理来计算
国际学校用地	0.1	0.4	0.1		
调整和更新联合国安全墙	上栏已含		0.1	1.6	1.6 按照估计替换约 2 公里的安保围栏以及相关的探测和闭路电视覆盖范围来计算
<b>小计</b>	<b>0.5</b>	<b>1.7</b>	<b>1</b>	<b>12.6</b>	<b>20.1</b>
<b>项目管理费用</b>					
工作人员费用和运营开支	0.6		1.2		
<b>总费用估计数</b>	<b>2.8</b>		<b>14.8 至 22.3</b>		

<sup>a</sup> 估计时间线。

<sup>b</sup> 估值的依据是，根据日内瓦州政府依照其关于开发区的一般法律所定规则给出的开发区监管地价，在现有建筑物被拆除，且未开展与分区和密度系数有关的进一步估价工作。

<sup>c</sup> 估值的依据是，协商不适用开发区的一般法律所定规则，在现有建筑物被拆除，且开展与谈判开发密度系数有关的进一步估价工作。

<sup>d</sup> 由日内瓦音乐之城基金会进行。

## 五. 筹资考虑

22. 大会在第 72/262 A 号决议第十六节第 14 段中决定，来自本组织在日内瓦拥有的土地的所有租赁或增值收入都将反映在方案预算收入第 2 款(一般收入)中。因此，谨建议由方案预算收入第 2 款提供筹备工程费用。

---