



第七十九届会议

议程项目 139

2025 年方案预算

关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划第十一次年度进展报告的最新情况

秘书长的报告

摘要

本报告是关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划第十一次年度进展报告 (A/79/352) 的增编，是根据大会第 79/258 号决议第十七节第 21 段提交的。

该报告包括所要求的关于 E 楼翻修最具成本效益的最高限价保证协议的资料，以及避免费用超支和限制整个项目延误后果的其他备选方案，包括对每一备选方案的明确和详细的成本效益分析。

本报告还载有完成项目全部工程的最新订正最高费用，数额为 9.547 亿瑞士法郎，比大会 2015 年核准的目前最高费用 8.365 亿瑞士法郎高出 14%。

建议大会采取的行动载于报告第 40 段。大会需要在 2025 年 6 月底之前作出决定，或是核准完成项目全部工程的订正最高费用，包括授权秘书长缔结 E 楼最高限价保证协议并着手施工，或是缩小项目规模。任何延迟到 6 月底之后的决定都会因翻新工程关键路径的停顿而导致项目费用大幅增加，并将导致进一步的延迟。



目录

| | 页次 |
|------------------------------|----|
| 一. 导言 | 3 |
| 二. 项目管理 | 3 |
| A. 咨询委员会 | 3 |
| B. 指导委员会 | 3 |
| 三. 项目取得的进展 | 3 |
| A. 活动现状 | 4 |
| B. 采购和订约活动 | 9 |
| C. 项目进度安排 | 10 |
| 四. 支出和预计费用 | 12 |
| A. 费用计划 | 12 |
| B. 批款和摊款 | 15 |
| 五. 管理成本和进度的备选方案和成本效益分析 | 16 |
| 六. 应急款 | 21 |
| 七. 建议大会采取的行动 | 21 |
| 附件 | |
| 风险管理 | 22 |

一. 引言

1. 本报告介绍了关于联合国日内瓦办事处战略遗产计划的第十一次年度进展报告(A/79/352)的最新情况。大会在第 70/248 A 号决议第十节第 4 段中批准了战略遗产计划的项目范围、时间表和估计费用，最高金额为 836 500 000 瑞郎。
2. 本报告是根据大会第 79/258 号决议第十七节第 21 段提交的，大会在该决议中请秘书长提交一份最新报告，供大会第七十九届会议续会第二期会议审议。
3. 本报告载有自第十一次年度进展报告发布以来规划和施工相关活动的最新情况，所涉期间为 2024 年 9 月 1 日至 2025 年 2 月 28 日。报告所载财务信息是根据截至 2 月 28 日的已有数据编制的。
4. 报告还载有大会第 79/258 号决议要求提供的资料，包括关于 E 楼翻修最具成本效益的最高限价保证协议的资料，以及避免费用超支和限制整个项目延误后果的备选方案，包括对每一备选方案进行明确和详细的成本效益分析。

二. 项目管理

A. 咨询委员会

5. 自第十一次年度进展报告发布以来，咨询委员会于 2024 年 10 月和 11 月以及 2025 年 2 月举行了三次会议。咨询委员会审议的主要问题包括成本压力和项目风险的管理、缩小范围备选方案、业务连续性、与利益攸关方沟通的战略、项目进展和有关预算的最新情况。

B. 指导委员会

6. 自第十一次年度进展报告发布以来，指导委员会于 2024 年 9 月和 11 月以及 2025 年 2 月举行了三次会议。指导委员会继续对照既定时间安排和预算监测项目进展，并正在加强对严格管理项目范围和财政控制的要求。提交给委员会并由委员会审议的主要问题包括：各种缩小范围备选方案的排列和组合及其后果、现金管理、项目进展、业务连续性解决方案和项目风险。

三. 项目取得的进展

7. 联合国日内瓦办事处战略遗产计划的工作继续在核定范围内进行，最近实现了一些里程碑，S1 区有 900 名工作人员入住，莫塔大楼的商业租约到期后有 550 名工作人员迁出。A 楼及 AB 区余下正在翻新的具有历史意义的会议室预计将于 2025 年上半年恢复使用。E 楼处于施工前阶段，承包商正在对工作包进行招标，最终将最迟于 2025 年第三季度谈判并敲定最高限价保证，之后计划开始主要工程。C 楼计划于 2025 年底前竣工，B 楼工程及 A 楼的餐饮服务设施计划于 2025 年下半年动工。

A. 活动现状

8. 自第十一次年度进展报告发布以来，在实现项目的主要里程碑方面取得了进一步重大进展，包括设计、下一阶段工程的筹备和翻修活动，它们是：

(a) 可容纳约 900 名员工的办公大楼 S1 区已于 2024 年 9 月 4 日大致竣工，并于 11 月初投入使用。在 11 月和 12 月期间，工作人员迁入 S1 区，包括联合国日内瓦办事处总干事办公室以及欧洲经济委员会和联合国贸易和发展会议约三分之二的工作人员。在 E 楼办公楼关闭后，这些实体的其余工作人员被安置在 H 楼的临时地点。由于建筑规范存在重大缺陷，E 楼办公楼将不会重新启用，这些人员最终将在 C 楼和 S2 区各自完工后搬迁到这两个地方；

(b) 2024 年 12 月，联合国人权事务高级专员办事处约 550 名工作人员搬进 H 楼。因此，万国宫外莫塔大楼的商业租约到期，从而实现了计入项目核定范围的最大部分租金节余。计划在临时占用者迁出后，将租用威尔逊宫大楼的其余工作人员于 2027 年迁入 H 楼；

(c) A 楼和 C 楼以及 AB 区的历史性翻修工程继续按照既定的精益方法取得进展。A 楼目前处于测试和调试的最后阶段，预计将于 2025 年 4 月基本完工，并计划于 2025 年 6 月底投入运营；

(d) AB 区仍按计划施工，测试和调试将于 2025 年 3 月底开始，预计 2025 年夏季基本完工。预计该大楼将于 2025 年 9 月投入使用。与 A 楼和 AC 区以及临时会议楼一起，届时将有足够的会议业务连续性空间，而 E 楼将从 2025 年下半年起关闭进行翻修；

(e) C 楼继续朝着 2025 年底前基本完工的方向迈进，之后计划开始 S2 区的翻新工程；

(f) 至于 B 楼，正在进行施工前规划，以尽量减少对图书馆和档案收藏的风险，其中包括在预计于 2025 年下半年开始的翻修工程之前，从图书馆书架上移除所有收藏和物件。施工前规划包括降低成本的措施，包括谈判包装、运输和场外储存费用，以及利用现场临时空间；

(g) 就 E 楼而言，继 2023 年 1 月完成翻新合同后，施工前服务仍在进行中，包括技术设计和供应商为分包工程进行的招标过程。E 楼的所有 51 个工作包已向市场发布，截至 2 月 28 日收到的报价总额约占 91%，并正在进行技术和商业审查，以优化和敲定。第一部分的早期工程正在进行中，包括视听装置的技术设计、更换湖滨外墙、升降机和自动扶梯，以及现场安装。由于其遗产的质量和恶化的状态，湖滨外墙是最关键的元素之一，考虑到交货时间长，玻璃已订购。视觉模型或测试面板已于 2024 年 11 月安装并获得批准。目前正在审查专门针对腾空塔楼的另一阶段的早期行动工程。这一阶段包括搬迁和储存家具、清除软材料、拆除机械、电气和管道系统、小规模拆除和有限的石棉清除。最后，将在第 20 会议室安装一个振动监测系统，并将为塔式起重机打下基础，同时升

起脚手架，并安装保护元件。早期行动工程预计将于 2025 年第三季度结束，与最高限价保证协议及主要翻新工程开始时间一致；

(h) 就因冠状病毒病(COVID-19)疫情、全球整体经济状况、当地市场状况及项目期内工期延长的累积影响而导致的承包商索偿而言，装修承包商已根据装修合约的条款及条件提出索偿，以收回所产生的成本。自第十一次年度进展报告以来，在进行内部分析后，这些索偿要求已通过谈判解决，并根据合同作出了变动。

9. 图一至八显示了自第十一次年度进展报告发表以来已完成和正在进行的翻修工程。

图一

在 A 楼大会堂地板下安装电缆和无线网络连接点



图二
A楼大会堂视听设备测试



图三
A楼十四号厅外扶手防护漆施工



图四
在 A 楼 Concordia 区安装座位区



图五
S1 区用于封闭和疏散的防火和生命安全设施



图六
在 C 楼一室安装节能照明



图七
在 C 楼安装机械、电气和管道元件



图八

前景：会议楼部分的湖滨外墙，带有防护围栏，用于安装模拟更换玻璃；背景：E 楼塔楼部分



B. 采购和订约活动

10. 该项目的所有合同都已授予，最后一项主要承诺是确认 E 楼的最高限价保证。最高限价保证预计将至 2025 年第三季度最后确定并签署，但须经大会授权继续进行这些工程。

11. 关于主要建筑和翻修合同招标过程中的供应商外联，通过一系列外联举措宣传采购机会，以最大限度地提高供应商的兴趣。这些举措包括：

(a) 在联合国网站、移动应用程序和联合国全球采购网等多个平台上公布这些机会；

(b) 向所有常驻联合国日内瓦办事处代表团发出普通照会；

(c) 有针对性地向在相关类别中登记的供应商、参加过以往相关投标的供应商和参加过商业研讨会的供应商发送电子邮件，包括就历史建筑的翻修问题向 20 000 多个供应商发送电子邮件，就 E 楼的翻修问题向 12 000 多个供应商发送电子邮件，就 H 楼的建造问题向 6 000 多个供应商发送电子邮件；

(d) 2016 年至 2018 年举办了 11 次战略遗产计划专门业务研讨会。

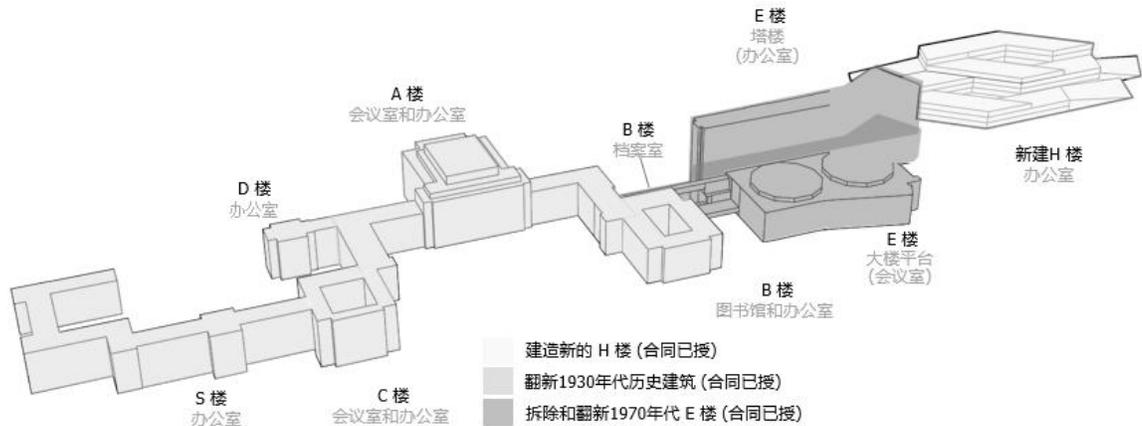
12. 此外，作为争取分包机会的外联活动，E 楼翻新工程的主承包商与联合国日内瓦办事处合作，于 11 月 22 日举办了采购开放日活动，吸引了建筑、可持续材料、能效及相关领域的 90 多名参与者。

13. 已尽一切努力吸引尽可能广泛的投标人和分包商。决定不投标的发展中国家和转型期经济体供应商的反馈表明，地理位置、遵守当地法规和认证以及遵守规定时限的能力带来了挑战。

14. 图九是万国宫建筑群和承包战略主要阶段的示意图。

图九

万国宫建筑群示意图和承包战略

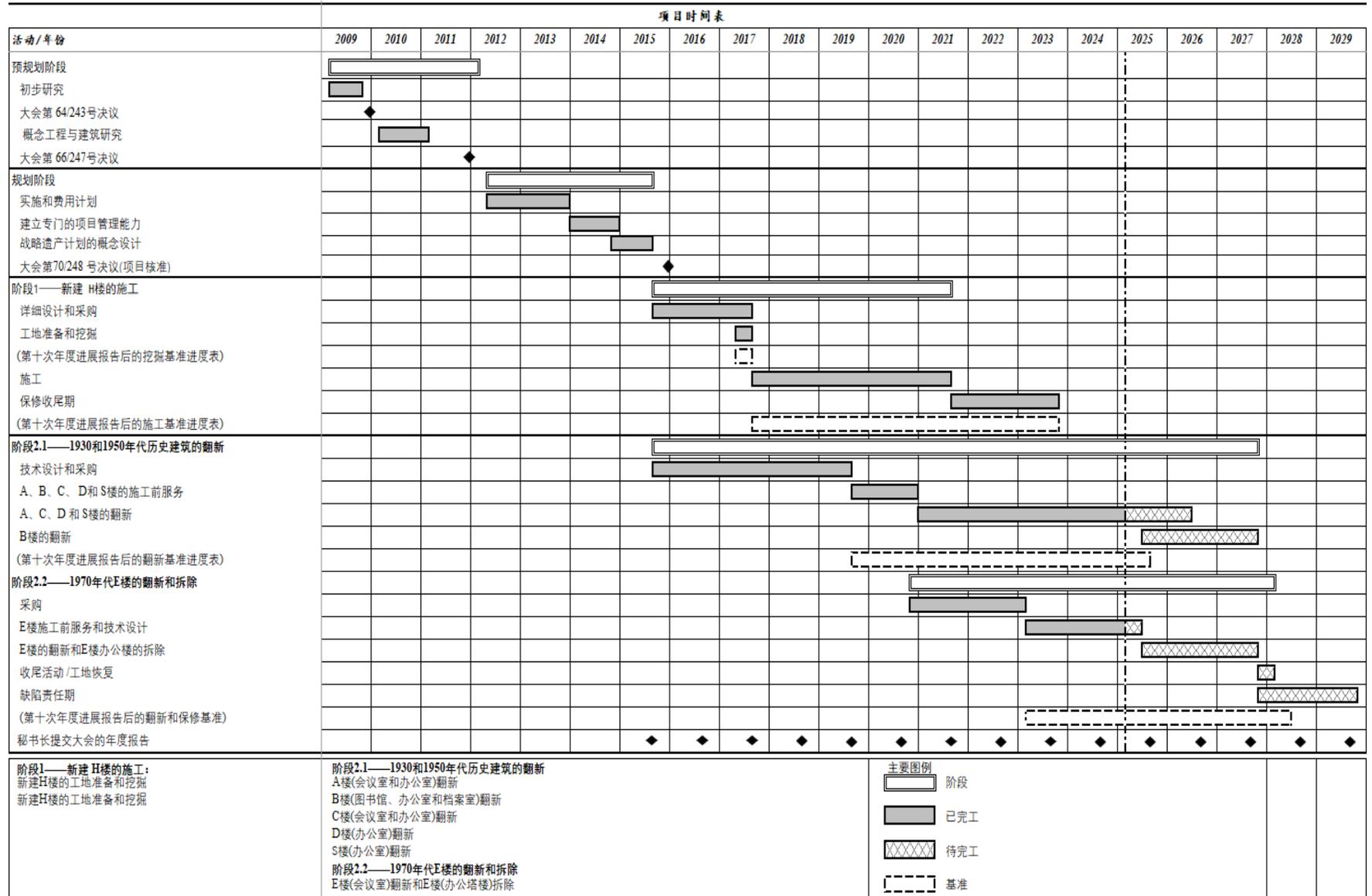


C. 项目进度安排

15. 图十是最新项目进度表，显示即将到来的关键阶段性目标如下：

- (a) 历史建筑 A 的工程预计于 2025 年 4 月大致完成；
- (b) 历史建筑 AB 区工程定于 2025 年上半年底基本完工，C 楼工程定于 2025 年底基本完工；
- (c) 第 2.2 阶段的早期行动工程，即翻新及拆除上世纪 70 年代的 E 楼办公大楼，已于 2024 年 9 月开始，并将持续至 2025 年第三季度商定最高限价保证；
- (d) 目前估计，H 楼小型未完成工程的最后完工时间为 2025 年底；
- (e) 在第七十八届世界卫生大会和国际劳工大会第 113 届会议之后，为园区服务的主要餐饮服务设施、厨房以及包括自助餐厅在内的相关技术和公共区域计划于 2025 年 7 月关闭进行翻修，预计将于 2026 年下半年完工；
- (f) 历史建筑 S2 区的工程预计将于 2026 年初开始，并于 2027 年下半年完成；
- (g) B 楼工程定于 2025 年下半年开工，预计 2027 年底完工；
- (h) E 楼工程定于 2025 年下半年开工，预计 2027 年底完工；
- (i) 所有工程于 2027 年底完成后的缺陷责任期(包括完工后评估和入驻后评价、释放保留金、对建筑服务进行季节性调试，并进行其他与质量和财务有关的收尾活动)将与 E 楼翻新合同相关的两年保修期同时进行。

图十
项目进度安排



四. 支出和预计费用

A. 费用计划

16. 项目小组继续尽一切努力控制费用，在费用管理专家的支持下严格监督支出活动，并在风险管理专家的支持下进行全面风险管理。

17. 表 1 列示了执行项目全部范围的最新订正费用计划，其中反映了目前的项目进展情况和实现项目全部范围的剩余费用估计数。

18. 该费用计划是根据 E 楼最具成本效益的最高限价保证 2.2 亿瑞郎制定的，包括拆除塔楼但不包括补贴，加上截至 2 月 28 日的支出和所有其他建筑物和方案要素的重新评估费用，以及基于历史信息和预期事件的应急款。根据截至 2 月 28 日收到的标书价值，E 楼的最高限价保证水平是现实和可实现的，约占分包工程的 91%，是与主承包商达成的最具成本效益的水平。

19. 项目总费用估计比核定的最高费用 8.365 亿瑞郎多 1.182 亿瑞郎，即 14%。过去四年，由于市场通货膨胀和资源中断，建筑业尤其艰难。根据一家全球领先的风险缓解和争议解决咨询公司的最新报告，¹ 由于资本成本大幅上升，其供应在大多数市场受到更多限制，加上关键工人的技能短缺影响了近 50% 的全球调查项目，全球主要建筑和基础设施项目在期限上平均超时 67.3%，成本平均增加了 32.1%，这是基于对 107 个国家的 2 000 多个主要资本项目的抽样调查，平均价值为 12.8 亿美元。在日内瓦，自 2020 年 10 月基线日以来，日内瓦行政大楼建筑市场的通货膨胀率增加了 16.4%，² 大大高于 2015 年编制项目预算时所作的费用上涨准备金。

20. 与第十一次进度报告所载费用计划(见 A/79/352，表 6)相比，最新费用计划反映了以下差异：

(a) 翻修工程费用增加了 24 578 000 瑞郎，原因是从变动应急款和承包商索赔准备金项下转入款项，以及 E 楼工程费用的进一步发展；

(b) 相关费用减少了 655 000 瑞郎，这主要是因为对建筑物状况进行调查和安保方面所需费用，重新制定了该方案；

(c) 咨询服务增加了 2 082 000 瑞郎，这主要是由于合同管理和成本管理方面所需费用，重新制定了该方案；

(d) 由于审查了总体人员配置水平和期限，项目管理费用增加了 92 000 瑞郎；

(e) 由于重新评估了日内瓦州的消费物价指数，调升额减少了 12 000 瑞郎；

¹ 见 www.hka.com/crux。资料来自一家专业咨询公司，因为建筑数据通常无法从政府间来源获得。

² 见 https://statistique.ge.ch/graphiques/affichage.asp?filtreGraph=05_03。

(f) 应急款(包括应急款上涨)减少了 26 147 000 瑞郎, 原因是应急款转入建筑、翻修、连带费用和方案管理费用。

21. 如在 2025 年 6 月底之后对预算或范围作出决定的任何拖延, 将导致整个项目时间轴倒退, 在“停顿”期间, 每月将损失约 250 万瑞郎, 第十一次年度进展报告也报告了这一情况。延误还使项目面临施工价格上涨的风险, 而在此期间可能发生这种情况。

22. 因此, 大会必须授权缔结 E 楼最高限价保证协议, 并核准订正最高费用, 或决定缩小项目范围, 同时注意到必要工程的推迟。

表 1

执行 2014-2028 年全面战略遗产计划的最新费用计划

(千瑞郎)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 共计 |
|------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 建造新楼 | — | — | — | 10 599 | 27 612 | 30 486 | 41 577 | 10 247 | 134 | 237 | (15) | 750 | 834 | — | — | 122 461 |
| 翻新工程 | — | — | — | — | 75 | 12 464 | 19 405 | 78 402 | 87 169 | 43 201 | 35 205 | 41 740 | 109 891 | 93 828 | — | 521 379 |
| 拆除 E 楼 7 个 楼层 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 1 278 | 106 | 2 068 | 8 270 | — | — | 11 722 |
| 连带费用 | — | — | — | 316 | 1 005 | 262 | 3 295 | 5 681 | 2 746 | 162 | 727 | 1 304 | 2 524 | 2 399 | — | 20 522 |
| 咨询服务 | 1 705 | 23 685 | 36 857 | 9 096 | 16 073 | 11 765 | 12 505 | 9 477 | 8 855 | 11 699 | 15 712 | 8 034 | 7 636 | 6 338 | 893 | 180 330 |
| 项目管理 | 1 268 | 2 890 | 3 981 | 4 002 | 3 688 | 4 040 | 4 421 | 3 854 | 4 333 | 4 738 | 4 898 | 4 930 | 4 840 | 4 384 | 1 590 | 57 858 |
| 费用上涨 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 54 | 184 | 258 | 77 | 573 |
| 小计 | 2 973 | 26 575 | 40 838 | 24 013 | 48 453 | 59 017 | 81 203 | 107 661 | 103 237 | 61 315 | 56 633 | 58 881 | 134 279 | 107 208 | 2 560 | 914 844 |
| 应急款 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 8 053 | 18 454 | 13 275 | — | 39 781 |
| 应急款上涨 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 5 | 12 | 36 | — | 54 |
| 共计 | 2 973 | 26 575 | 40 838 | 24 013 | 48 453 | 59 017 | 81 203 | 107 661 | 103 237 | 61 315 | 56 633 | 66 939 | 152 744 | 120 518 | 2 560 | 954 679 |
| 累计总额 | 2 973 | 29 548 | 70 386 | 94 399 | 142 852 | 201 868 | 283 070 | 390 731 | 493 968 | 555 283 | 611 916 | 678 855 | 831 600 | 952 118 | 954 679 | — |

23. 如表 2 和表 3 所示, 2014 年至 2025 年 2 月 28 日期间的实际累计项目支出为 6.227 亿瑞郎, 2025 年剩余时间的预计支出为 5 610 万瑞郎。

表 2
按资金来源分列的 2014-2025 年累计实际和预计支出

(千瑞郎)

| 资金来源 | (A) | (B) | (C) | (D=B+C) | (E) | (F=D/E) |
|-------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| | 2014-2025 年 供资 | 截至 2025 年 2 月 28 日的支出 | 2025 年 3 月至 12 月预计支出 | 2014-2025 年 预计支出共计 | 实施全面工程的最 新费用计划 | 消费率 (百分比) |
| 会员国的累计预计供资 | 355 585.4 | 326 454.2 | 28 902.1 | 355 356.3 | 552 778.7 | 64.3 |
| 来自瑞士贷款的累计预 计供资 | 321 600.0 | 296 068.0 | 25 532.0 | 321 600.0 | 400 000.0 | 80.4 |
| 其他来源的累计供资 | 1 900.0 | 210.5 | 1 689.5 | 1 900.0 | 1 900.0 | 100.0 |
| 共计 | 679 085.4 | 622 732.7 | 56 123.6 | 678 856.3 | 954 678.7 | 71.1 |

表 3
按费用类别分列的 2014-2025 年累计实际和预计支出(包括应急款)^a

(千瑞郎)

| 费用类别 | (A) | (B) | (C) | (D=B+C) | (E) | (F=D/E) |
|--------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| | 2014-2025 年 供资 | 截至 2025 年 2 月 28 日的支出 | 2025 年 3 月至 12 月预计支出 | 2014-2025 年 预计支出共计 | 实施全面工程的 最新费用计划 | 消费率 (百分比) |
| 建造和翻修 | 457 331.7 | 406 128.4 | 42 815.5 | 448 943.9 | 684 996.0 | 65.5 |
| 设计、咨询和订约外部 专家服务 | 141 273.7 | 159 323.5 | 7 846.8 | 167 170.3 | 190 240.8 | 87.9 |
| 连带费用 | 31 206.2 | 14 461.5 | 1 216.6 | 15 678.1 | 21 246.5 | 73.8 |
| 项目管理小组和业务专 家小组 | 48 490.2 | 42 350.9 | 4 205.0 | 46 555.9 | 57 592.0 | 80.8 |
| 差旅费 | 783.6 | 468.4 | 39.7 | 508.1 | 603.4 | 84.2 |
| 共计 | 679 085.4 | 622 732.7 | 56 123.6 | 678 856.3 | 954 678.7 | 71.1 |

^a 应急款计入相关费用类别。

24. 如表 2 所示, 来自会员国摊款的累计资金为 3.556 亿瑞郎。目前预测, 到 2025 年底, 该资金来源的预计累计支出为 3.554 亿瑞郎。根据这一预测, 预计到 2025 年底, 批款和会员国摊款的年终余额约为 20 万瑞郎, 将结转到 2026 年。实际年终余额可能有所不同, 取决于 2025 年年底前的工程进展及应急款的任何进一步使用情况。

25. 预计到 2025 年底, 从瑞士贷款中获得的累计批准资金将达到 3.216 亿瑞郎。预计到 2025 年底, 瑞士贷款的累计支出为 3.216 亿瑞郎。2025 年末, 该笔贷款预计无年末余额, 因此预计无余额结转至 2026 年。

26. 其他供资来源的累计支出涉及安道尔、中国、摩纳哥和黑山自愿捐款提供的资金。到 2025 年底，预计累计支出为 190 万瑞郎，用于这些捐款资助的设计和翻新活动。

B. 批款和摊款

27. 图十一根据每个财政期间的年度支出估计数说明的总体筹资计划。这一计划符合大会在以往各期就该项目批款作出决定时采取的办法。本报告是对第十一次年度报告的技术更新，为确保本报告列报的简洁性，本报告中的总体筹资概览图表仅反映基于年度预计支出的供资计划，这是大会对该项目一贯采取的办法。据了解，大会继续表示愿意恢复为战略遗产计划制定分摊办法以及批款和摊款货币的工作，包括在第八十届会议主要会期(见第 79/258 号决议，第十七节，第 23 段)。

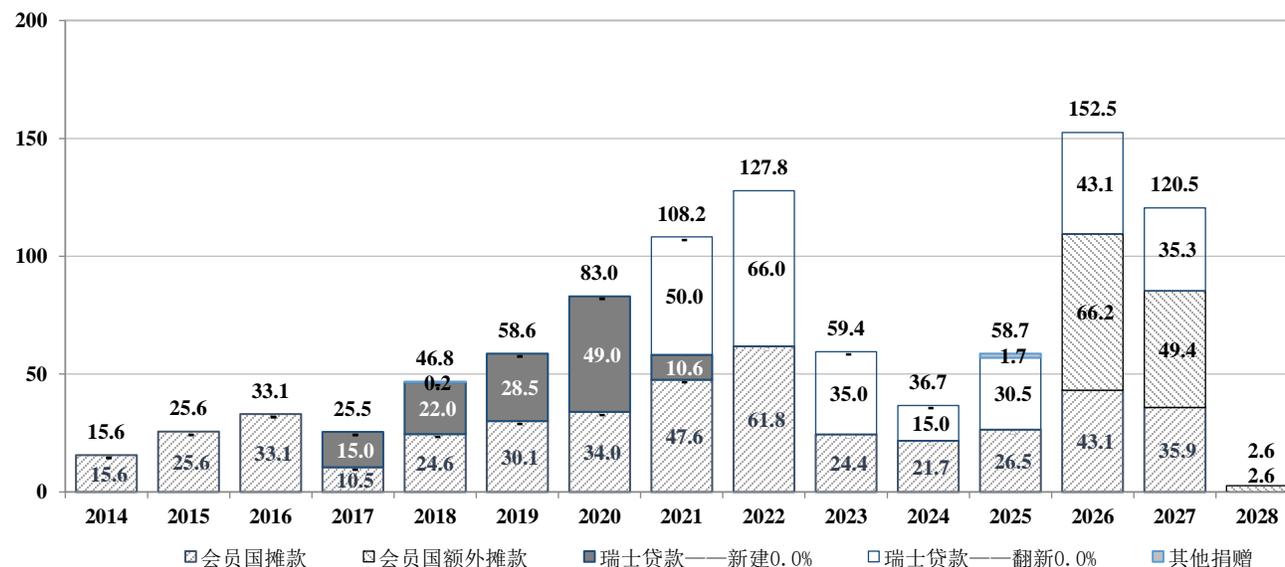
28. 2025 年按如下方式确定翻新贷款和摊款的年度使用额：所需资金总额的 50% 由贷款支付，50% 由摊款支付(减去任何自愿捐助所得收入，并包括各自供资来源项下前几个期间的任何结转)。自 2026 年起，虽然贷款占年度支出的比例将降至 50% 以下，但将继续使用贷款，直到项目结束。鉴于分摊供资在 2026 年和 2027 年年度支出中所占比例将高于往年，并取决于会员国摊款的及时性，该项目的现金流可能存在一定的不确定性。

29. 如图十一所示，并根据表 1 所示全面实施项目的最新费用计划，会员国的额外摊款将在 2026 年至 2028 年期间出现，2026 年增加 6 620 万瑞郎，2027 年增加 4 940 万瑞郎，2028 年增加 260 万瑞郎，这比核定的最高费用 8.365 亿瑞郎共增加了 1.182 亿瑞郎。

图十一

筹资总览：按年度预计支出计算的批款和贷款

(百万瑞郎)



五. 管理成本和进度的备选方案和成本效益分析

30. 除了制定最新的费用计划以实施项目的全部范围外，还进行了严格的分析，以确定避免费用超支的备选方案，并对每个备选方案进行了成本效益分析，包括沉没成本、推迟工程的未来成本和风险考虑。

31. 确定分析背景的指导原则如下：

(a) 该项目的批准范围是开展那些绝对必要的工程，以保护遗产，遵守健康、消防和生命安全法规，确保无障碍环境，减少能源消耗，并使现场会议现代化。超出这一严格要求的装饰性元素和理想元素仍然不在范围之内；

(b) 该项目最初批准的最高成本是在 10 年前的 2015 年设定的，用于对 52 年前建造的建筑物(如 E 楼)，以及 87 至 96 年前建造的建筑(如历史建筑)进行重大翻新。虽然最初的预算包括未知情况的应急费用，但对这一房龄的建筑物进行重大翻修通常会遇到现有结构和材料状况的意外情况。从项目一开始，风险管理模式就预计到费用超支；

(c) 这些历史建筑(不包括 E 楼)在建成时是欧洲第二大建筑群，仅比凡尔赛宫小 4%。该项目仍然是世界上最大的历史性改造项目之一；

(d) 成本超支主要受外部因素影响，包括 COVID-19 疫情期间的重大停工、建筑材料及服务成本随之上涨、供应链系统性延误、熟练劳工短缺，以及历史建筑的恶化程度未知；

(e) 14%的费用超支低于同一时期这种规模的基本建设项目 32.1%的平均超支；¹

(f) 虽然修订后的最高费用是实施全部工程的最低要求，但也可以采取其他备选办法，但需要缩小项目范围和推迟必要的工程。由于翻修各主要部分相互依存，本报告只介绍费用低于拟议预算的情况。有些备选方案未完成某些部分，但由于设计要求增加，其费用超过完成项目的预算，因此被排除在外；

(g) 所提出的任何备选方案都是可以实现的，但需要在预算和范围之间进行权衡；

(h) 项目小组根据历史信息和预期事件手动制定应急款，而不是基于概率蒙特卡罗模型；

(i) 所有范围缩小的备选方案还包括延期工程的潜在费用。这一费用是根据项目目前的费用数据计算的，包括翻修工程的估计部分，加上与主要项目脱钩后的规模经济损失准备金、鉴于现有技术设计将不能完全重复使用而重新设计的费用、连带费用、内部项目管理费用、根据 7 年后开工的假设计算的费用上涨，以及由于结构和设备的损坏程度而增加的维修费用；

(j) 这些备选办法还包括延期工程的沉没成本。这一费用的依据是与将推迟的工程范围直接相关的设计、任何初步工程、连带费用以及内部项目管理费用的实际支出；

(k) 对时间表的影响是针对 2027 年底的基线，这些影响是由于重新设计所需的估计时间，考虑到现有的技术设计假设了全部范围，并将需要以最大限度地减少未来占用危险的方式进行调整以缩小范围；

(l) 风险摘要是根据实施整个范围的基线编写的。实施风险是指工程基本完成之前的特定时期的风险，而剩余风险则是指工程基本完成之后的特定时期的风险，同时考虑到已完成和未完成建筑部分之间的交接、新旧建筑系统的同时维护以及延期建筑部分的占用危险；

(m) 该项目面临的重大风险是到 2025 年 6 月 30 日尚未作出决定，如第十一次年度进展报告所述，此后将出现方案延误和无法收回的巨额延误索赔支出，估计从 2025 年 7 月起每月为 250 万瑞郎。

32. 这一分析确定了对项目范围调整的许多种排列和组合。考虑到工程的主要要素相互依存，例如，更换水管也需要消除石棉，四个方案(一个方案有两个备选方案)被认为是可行的。表 4 概述了各种备选办法，包括对项目融资、延期工程融资、时间表和风险的考虑。该表的下文是对每个选项的说明。

表 4
预算和范围备选方案

(千瑞郎)

| | 备选方案 | | | | |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| | 执行第 70/248 号决议核准的全部范围 | 维持第 70/248 号决议核定的预算， 但缩小范围 | | 完成 E 楼，并推迟剩余的历史建筑工程 | 完成历史建筑和 E 楼的有限工程 |
| | | 备选方案 1 | 备选方案 2 | | |
| 说明 | 完成项目的全部范围。提高核定的最高费用。 | 优先完成剩余的历史建筑，E 楼的工程有限。维持批准的最高成本。 | 优先考虑 E 楼的可用资金，并推迟剩余的历史建筑工程。维持核定的最高费用。 | 完成 E 楼，并推迟剩余的历史建筑工程。提高核定的最高费用。 | 完成剩余的历史建筑；E 楼外墙工程、电梯和一些视听设备工程。提高核定的最高费用。 |
| 项目范围实施 | | | | | |
| 历史建筑物的余下工程(A 楼、B 楼和 S 楼) | | | | | |
| 保护遗产 | 是 | 是 | 否 | 否 | 是 |
| 遵守健康、消防和生命安全法规 | 是 | 是 | 否 | 否 | 是 |
| 确保无障碍设施 | 是 | 是 | 否 | 否 | 是 |
| 降低能耗 | 是 | 是 | 否 | 否 | 是 |
| 实现面对面会议的现代化 | 是 | 是 | 否 | 否 | 是 |

| | 执行第 70/248 号决议核准的全部范围 | 备选方案 | | | | 完成E楼，并推迟剩余的历史建筑工程 | 完成历史建筑和E楼的有限工程 |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|
| | | 维持第 70/248 号决议核定的预算，但缩小范围 | | | | | |
| | | 备选方案 1 | 备选方案 2 | | | | |
| E 楼 | | | | | | | |
| 保护遗产 | 是 | 已升级，但未完全达标 | 已升级，但未完全达标 | 是 | 是 | 已升级，但未完全达标 | 已升级，但未完全达标 |
| 遵守健康、消防和生命安全法规 | 是 | 已升级，但未完全达标 | 已升级，但未完全达标 | 是 | 是 | 已升级，但未完全达标 | 已升级，但未完全达标 |
| 确保无障碍设施 | 是 | 否 | 已升级，但未完全达标 | 是 | 是 | 已升级，但未完全达标 | 已升级，但未完全达标 |
| 降低能耗 | 是 | 已升级，但未完全达标 | 已升级，但未完全达标 | 是 | 是 | 已升级，但未完全达标 | 已升级，但未完全达标 |
| 实现面对面会议的现代化 | 是 | 否 | 已升级，但未完全达标 | 是 | 是 | 已升级，但未完全达标 | 已升级，但未完全达标 |
| 财务摘要 | | | | | | | |
| 所需追加预算 | 118 177 | — | — | 77 680 | 60 200 | | |
| 所需追加预算(百分比) | 14% | — | — | 9% | 7% | | |
| 项目费用共计 | 954 679 | 836 500 | 836 500 | 914 182 | 896 701 | | |
| 项目费用总额加上推迟工程的未来费用 | 954 679 | 1 170 880 | 1 217 030 | 1 040 972 | 1 150 441 | | |
| 与全面实施相比的节省 | — | 118 179 | 118 179 | 40 498 | 57 978 | | |
| 延期工程的未来估计费用(7年) | — | 334 380 | 380 530 | 126 790 | 253 740 | | |
| 延期工程的沉没成本 | — | 93 930 | 112 130 | 40 860 | 71 270 | | |
| 进度表汇总 | | | | | | | |
| 进度影响 | 基线：2027 年底 | 可忽略 | +12 个月 | 可忽略 | +12 个月 | | |
| 需按日期作出决定 | 2025 年 6 月 30 日 | 2025 年 6 月 30 日 | 2025 年 6 月 30 日 | 2025 年 6 月 30 日 | 2025 年 6 月 30 日 | | |
| 风险总结 | | | | | | | |
| 实施风险 | 低 | 中 | 高 | 低 | 高 | | |
| 残余风险 | 低 | 中 | 高 | 高 | 中 | | |
| 财务细分 | | | | | | | |
| 建筑、翻修和连带费用 | | | | | | | |
| 新建 H 楼 | 122 461 | 122 461 | 122 461 | 122 461 | 122 461 | | |
| A 楼(包括自助餐厅) | 162 749 | 162 749 | 152 419 | 152 419 | 162 749 | | |
| B 楼 | 35 268 | 35 268 | 14 138 | 14 138 | 35 268 | | |
| C 楼 | 39 538 | 39 538 | 39 538 | 39 538 | 39 538 | | |
| D 楼 | 18 469 | 18 469 | 18 469 | 18 469 | 18 469 | | |
| S 楼 | 51 773 | 51 773 | 38 972 | 38 972 | 51 773 | | |

| | 备选方案 | | | | |
|----------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|---------------------|------------------|
| | 执行第 70/248 号决议核准的全部范围 | 维持第 70/248 号决议核定的预算， 但缩小范围 | | 完成 E 楼，并推迟剩余的历史建筑工程 | 完成历史建筑和 E 楼的有限工程 |
| | | 备选方案 1 | 备选方案 2 | | |
| E 楼(包括拆除，扣除补贴) | 217 068 | 94 597 | 137 122 | 217 068 | 137 179 |
| 园区 | 8 235 | 8 235 | 8 235 | 8 235 | 8 235 |
| 连带费用 | 20 522 | 18 814 | 19 721 | 19 721 | 20 522 |
| 应急款 | 30 116 | 36 116 | 23 932 | 34 116 | 39 014 |
| 方案管理费用 | | | | | |
| 订约承办的咨询服务 | 180 330 | 180 330 | 184 330 | 182 330 | 184 330 |
| 内部项目管理费用 | 57 858 | 57 858 | 63 858 | 56 416 | 63 858 |
| 应急款 | 9 718 | 9 718 | 12 718 | 9 718 | 12 718 |
| 费用上涨 | 574 | 574 | 587 | 580 | 587 |
| 小计，核心费用 | 914 845 | 790 666 | 799 850 | 870 348 | 844 969 |
| 小计，应急款 | 39 834 | 45 834 | 36 650 | 43 834 | 51 732 |
| 项目费用共计 | 954 679 | 836 500 | 836 500 | 914 182 | 896 701 |

33. 如果大会核准 9.547 亿瑞郎的订正最高费用，联合国日内瓦办事处将在 2027 年底前全面执行该项目的核定范围。在这一订正最高费用范围内，计划将 3 980 万瑞郎作为应急开支。如图十一所示，2026 年至 2028 年将对会员国追加摊款(超过最初核定的最高费用)，2026 年追加 6 620 万瑞郎，2027 年追加 4 940 万瑞郎，2028 年追加 260 万瑞郎。

34. 维持原来核准的最高费用的方案将导致主要工程的推迟。如果要作出这样的决定，大会的决定还需要说明两个备选方案中哪一个将是缩小的范围：

(a) 备选方案 1：完成剩余的历史建筑，余额 9 460 万瑞郎将用于 E 楼。E 楼的工程范围将限于外部构件，包括拆除塔楼、更换大楼会议部分(又称大楼平台)的屋顶、屋顶能源中心、更换已订购和制造玻璃的湖滨外墙以及安装旋转门。在大厦内，唯一的工程是更换升降机和扶手电梯，这是由于拆除塔楼后建筑物高度有所改变，以及相关的机械、电力和水管工程。E 楼的所有其他内部工程将被推迟，包括剩余的遗产相关工程；与健康、消防和生命安全、无障碍和会议相关的工程；所有室内装修；以及余下的机械、电力及水管工程。虽然这一备选方案的费用比全面实施少 1.182 亿瑞郎，但假定工程在 7 年内开始，未来推迟工程的潜在总费用为 3.344 亿瑞郎，加上 9 390 万瑞郎的沉没费用。由于在 E 楼进行了部分工程，执行风险为中等，由于 E 楼仍然存在占用危险以及 E 楼稍后完工的难度不大，残余风险也为中等；

(b) 备选方案 2：其余的历史建筑工程将推迟，而 1.371 亿瑞郎的可用余额将投资于 E 楼。除了备选方案 1 中 E 楼的工程范围外，该备选方案还将包括修复剩余的遗产外墙，并在一定程度上更换现场会议能力，包括视听和信息通信技

术，即在不对机械和电力系统进行重大干预的情况下，以及在不中断和消除包括石棉在内的危险材料的情况下，可以进行的工程。E楼的所有其他内部工程，包括剩余的遗产相关工程，将被推迟；与健康、消防和生命安全、无障碍和会议相关的工程；所有室内装修；以及余下的机械、电力及水管工程。关于历史建筑，所有剩余工程将推迟，包括：(一) A楼的餐饮服务设施、自助餐厅厨房以及技术和公共区域；(二) B楼的图书馆和档案储存区、公共区域以及办公空间；(三) S楼S2区办公室及技术区。虽然这一备选方案的费用比全面实施少1.182亿瑞郎，但假定工程在7年内开始，未来推迟工程的潜在总费用为3.805亿瑞郎，加上1.121亿瑞郎的沉没成本。由于E楼部分工程的难度很大，实施风险很高，这反映在12个月的重新设计时间表影响上，剩余风险也很高，这是由于剩余历史建筑的占用危险。

35. 在增加全面实施的核定最高费用的备选方案和缩小范围以保持在核定最高费用范围内的备选方案之间，还有两个中间备选方案是可以实现的。

36. 其中一个备选方案是，E楼将完工，其余历史建筑将推迟完工，包括A楼的餐饮服务设施、自助餐厅厨房以及技术和公共区域；B楼的图书馆和档案储存区、公共区域以及办公空间；及S楼S2区办公室及技术区。这一备选办法的费用为9.142亿瑞郎，比目前核定的最高费用高出7770万瑞郎，即9%。虽然这一备选方案的费用比全面实施少4050万瑞郎，但假设工程在7年内开始，未来推迟工程的潜在总费用为1.268亿瑞郎，加上4090万瑞郎的沉没费用。实施风险较低，而剩余风险较高，因为剩余历史建筑存在占用危险。

37. 在最后提到的备选方案中，将完成剩余的历史建筑工程，在E楼，将完成与上文第34(b)段所述备选方案2相同的工程范围，由于翻修工程的相互依赖性，这实际上是E楼的最大部分工程范围。E楼的工程范围将是所有外部构件，包括拆除塔楼、更换大楼会议部分的屋顶、屋顶能源中心、更换湖滨外墙和修复其余的遗产外墙，以及安装旋转门。在大楼内部，工程将包括更换因大楼高度变化而需要的电梯和自动扶梯，以及相关的机械、电气和管道工程，并更换一些现场会议能力，包括视听和信息通信技术，这些活动无需对机械和电力系统进行重大干预，也无需中断和消除包括石棉在内的危险材料。E楼的所有其他内部工程将被推迟，包括剩余的遗产相关工程；与健康、消防和生命安全、无障碍和以及剩余的会议工程；所有室内装修；以及余下的机械、电力及水管工程。这一备选办法的费用为8.967亿瑞郎，比目前核定的最高费用高出6020万瑞郎，即7%。虽然这一折衷办法的费用比全面实施少5800万瑞郎，但假定工程在7年内开始，未来推迟工程的潜在总费用为2.537亿瑞郎，加上7130万瑞郎的沉没费用。因为E楼部分工程难以完成，实施风险较高，这反映在12个月的重新设计时间表影响上，而剩余风险为中等，因为E楼仍然存在占用危险，而且E楼后期完工难度不大。

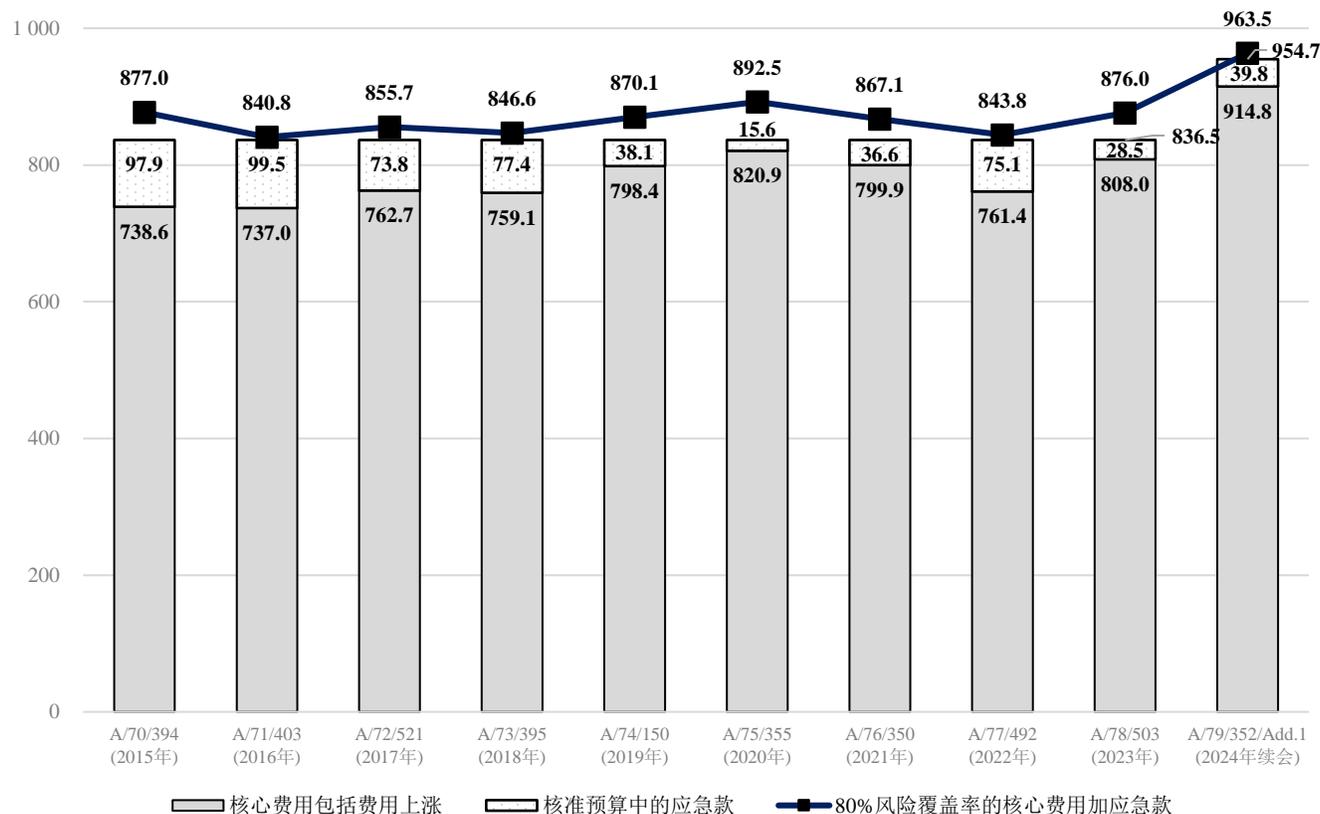
六. 应急款

38. 根据行政和预算问题咨询委员会在其关于第十一次年度进展报告(A/79/7/Add.12)的报告第26段中的评论意见,并根据大会第79/258号决议第十七节第20段的要求,没有使用蒙特卡洛模型作为确定战略遗产计划所需预算资源的依据。

39. 如图十二所示,执行该项目全部范围的最新费用计划为9.547亿瑞郎,其中包括9.148亿瑞郎的核心费用(包括费用上涨)和3980万瑞郎的应急款。80%的风险覆盖率(P80)的概率值将需要9.635亿瑞郎。这一数值仅供参考,未用于编制费用估计数中的应急款。

图十二
项目核心费用预测以及可用应急款和概率应急款的趋势

(百万瑞郎)



七. 建议大会采取的行动

40. 请大会或是：(a) 核准 954 679 000 瑞郎的订正最高费用，用于实施整个项目，包括授权秘书长缔结 E 楼最高限价保证协议，并着手进行剩余工程；或(b) 就缩小战略遗产计划范围的备选方案之一作出决定。

附件

风险管理

1. 该项目面临一个基本上是项目外部的战略风险，即到 2025 年 6 月底尚未就项目预算或范围作出决定，也未授权就 E 楼签订最高限价保证协议并继续施工。这种情况将对该项目产生深远影响，导致方案延迟和无法收回的大量延迟索赔支出，估计从 2025 年 7 月起每月为 250 万瑞郎。

2. 如果大会核准本报告所列的订正最高费用，第十一次年度进展报告 (A/79/352) 表 2 所列的前五大风险将不再存在，从而大幅减少风险。如下文所示，一组新的五大风险将取代已撤销风险，与已撤销风险相比，这些风险中的每一个风险水平相对较低。

主要承包商或主要分包商破产

3. 该项目对当地市场条件仍然很敏感，当地的供应链选择有限，认证要求可能会对替代供应商的进入造成障碍。联合国日内瓦办事处和项目供应商的现金流都有限，材料成本不断上升，资源有限，使供应链承受压力，这已成为项目剩余的最大风险之一。

设计和合同管理业绩，包括主要承包商的业绩

4. 该项目依赖于设计、项目、合同和行政流程的有效和高效管理。该项目在管理与联合国日内瓦办事处的合同和管理其控制下的一系列分包合同方面高度依赖主要承包商的业绩。设计图纸的审查和批准可能存在问题，错误和遗漏很晚才被发现。

承包商资源配置

5. 该项目仍然高度依赖提供足够的、符合项目方案的、有适当经验的建筑资源，包括专业分包商资源。替代性专门知识的提供受到当地市场和经济条件的影响，导致替代性资源稀缺、昂贵，而且基本上无法获得所需数量。

接口和依赖关系管理

6. 项目排序取决于历史建筑各部分的逐步完工，以释放关键的建筑资源，并使工作人员能够搬迁，腾出预定翻修的部分。这一风险反映了各楼区之间，特别是历史建筑和 E 楼之间复杂的相互依赖关系，而会议业务连续性要求造成的制约因素又使这一关系更加复杂。

翻修工程中断

7. 该项目正在被占用的建筑物内进行，这些建筑物用于会议或业务目的，或工作人员和材料将被重新安置。这一风险反映了业务连续性与在安全环境中满足代表、工作人员和来访者的需要之间的复杂关系，同时允许在有安全考虑并可能造成重大干扰和不便的施工现场取得进展。