

缔约国大会

Distr.: General
31 October 2006
CHINESE
Original: English

第五届会议

海牙

2006 年 11 月 23 日至 12 月 1 日

关于国际刑事法院未来永久办公大楼的报告*

综合进度报告

* 以前曾作为 ICC-ASP/5/CBF.2/2 号文件发出。

关于国际刑事法院 未来永久办公大楼的报告

进度报告

国际刑事法院与项目管理顾问公司 Drees & Sommer 合作编制

目录

<u>I.</u>	<u>导言</u>	<u>5</u>
<u>II.</u>	<u>要求</u>	<u>6</u>
<u>III.</u>	<u>办公用房备选方案</u>	<u>7</u>
<u>IV.</u>	<u>费用</u>	<u>8</u>
<u>V.</u>	<u>未来的道路</u>	<u>9</u>

附件：要求、备选方案、成本和进度

I. 导言

1. 本报告根据预算和财务委员会 2006 年 4 月的报告¹第 45 段提交；在该报告中委员会“建议法院提交关于项目的进一步最新情况介绍，供其在下一届会议上审议”。本报告还响应了在同一份报告中所载的其他要求，例如关于区分永久办公楼必备特征和可选特征的要求（见本报告第 9 段）、关于继续研究在海牙租赁办公用房的替代方案的要求（见本报告第 13 段），以及关于提出肯定而可靠的费用估算的要求（见本报告第 19 段）。
2. 法院此前曾提交过几份关于永久办公楼的报告。第一份是项目介绍报告²，阐述了法院对其办公楼的各项要求。这份报告明显是由法院以大楼使用者的身份提出的，但之后的报告则是为了回复缔约国大会及预算和财务委员会提出的一些一般性问题而提交。³ 随着情况的发展或规划假设发生的变化，这些报告中的某些资料已经过时。为了避免任何模糊不清，法院决定将所有需要更新的报告合编成一份综合报告。因此，以本报告及其附件所载的资料取代法院先前提交的各份报告中所载的资料。
3. 除本报告所载的资料外，还提及另外两份报告。法院在 2005 年 10 月提交了一份关于其他国际组织为其办公用房使用的供资方法的报告⁴。委员会亦曾“要求法院审查其涉及永久办公楼问题的内部管理安排”⁵。关于这一主题，将向委员会提交一份单独报告，供其在第七届会议上审议。

¹ 预算和财务委员会第六届会议工作报告（ICC-ASP/5/1），第 45 段。

² 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：项目介绍（ICC-ASP/4/22）。

³ 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案（ICC-ASP/4/1），应 2004 年 9 月缔约国大会第三届会议的要求编写。

- 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案的财务比较（ICC-ASP/4/23），应 2005 年 4 月预算和财务委员会第四届会议的要求编写。

- 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：关于预估人员编制水平的构成的临时报告（ICC-ASP/4/24），应 2005 年 4 月预算和财务委员会第四届会议的要求编写。

- 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案的财务比较更新报告（ICC-ASP/5/CBF.1/1），应 2005 年 4 月预算和财务委员会第四届会议的要求编写。

⁴ 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：其他国际组织为其办公用房使用的供资方法（ICC-ASP/4/25）。

⁵ 预算和财务委员会第六届会议工作报告（ICC-ASP/5/1）第 43 段。

II. 要求

4. 2005 年 2 月，法院以未来永久办公楼使用者的身份向预算和财务委员会提交了一份项目介绍报告⁶，从总体上阐述了永久办公楼需要达到的各项要求。⁷除了大楼的规模（见第 11 段）以外，本章中包含的资料与项目介绍报告中的资料完全相同。

5. 法院以未来使用者的身份，为关于永久办公楼的决定确立了若干目标和原则。

6. 主要的目标包括：办公楼必须反映国际刑事法院的特点；必须是一个永久的地点；所有机关必须设在一处；以及大楼的形式必须由其功能决定。次级目标包括：对使用者有利；可调整；安全；各机关相互分离；有供受害人、证人和被告使用的设施；开放和有亲和力；以及高质量的设计。

7. 此外，法院还确定了在质量、选址和规模方面的要求。

8. 在有关规模的要求方面，法院还将灵活性和可伸缩性写入了办公楼的基本要求之中。这是因为目前预测法院在未来数十年的发展还为时过早。

9. 预算和财务委员会“要求法院区分 Alexanderkazerne 永久办公楼的必备特征和可选特征，从而帮助大会就项目的范围和费用做出选择。”。⁸法院认为已提出的所有特征都是必备特征，特别是鉴于所有这些特征在现有的临时办公楼（Arc 大楼、Hoftoren 大楼和 Saturnusstraat 办公楼）中都已存在。这些功能中去掉哪一项，都会严重影响法院的运转。从一开始起，法院就已经把它认为不是严格必备的特征从要求中去除了。

10. 尽管从法院作为使用者的角度来说，大楼的费用不是要求中的一个要素，然而法院还是考虑到了费用问题。这是因为大楼的维护以及建设费用或租金会对法院的预算具有重大影响，并因此而消耗相当数量本可以用于其核心职能的经费。

11. 总体上讲，大楼所需规模很大程度上取决于法院确定的人员编制水平。此前的所有计算都建立在人员编制水平最多为 1,300 人的基础之上。在缔约国大会尚未就永久办公楼应可容纳的职位数量做出决定的情况下，法院在其研究中对可能的最高职位数量采用了三种不同的假设⁹：

⁶ 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：项目介绍（ICC-ASP/4/22）。

⁷ 应当注意到，这份报告提交之时，缔约国大会和法院是把在 Alexanderkazerne 地皮上专门建造一幢办公楼作为唯一备选方案考虑的。但是，不管为法院的永久办公楼决定了哪一种用房方案，项目介绍报告中阐述的各项要求都同样适用。

⁸ 预算和财务委员会第六届会议工作报告（ICC-ASP/5/1）第 42 段。

⁹ 这几个数字中，最低的数字大致等于同时填补全部现有预算职位所需的职位数字。其他两个数字是由前一个数字加 30% 并取近似值得出的。这三种假设与法院规模模型首次计算的初步结果相吻合。这些计算在人员编制水平方面得出了与之相当的数字范围，不过，目

- 最多可容纳 850 人；
- 最多可容纳 1,100 人；以及
- 最多可容纳 1,450 人。

应当指出，在编写本报告时，法院并不知道这三种假设究竟哪一种最有可能成为最后的要求，因为大会还没有就需要的职位数量做出一项决定。但是，目前继续为永久办公楼开展筹备性的规划工作，并不需要确定最终的人员编制水平。所需职位的最终数字可以在项目的晚些时候再添加进去。

关于大楼要求的进一步详细资料，请见本综合进度报告附件第 II 章。

III. 办公用房备选方案

12. 根据大会第三次会议的要求，¹⁰ 法院还于 2005 年 3 月向预算和财务委员会提交了一份报告，其中将以下三种主要的办公用房备选方案作了比较：留在目前的临时办公楼（Arc 大楼）、迁入前南斯拉夫问题国际刑事法庭办公楼或在 Alexanderkazerne 地皮上建造专门设计的办公楼。这一比较的主要依据是项目介绍报告中所载国际刑事法院作为未来永久办公楼的使用者提出的各项要求。除这些要求以外，为完整起见，还增加了费用和法律可行性等因素。法院的结论是，“在 Alexanderkazerne 建造新的专门设计的办公楼具有明显的优势”¹¹。缔约国大会在 2005 年 12 月 3 日第四次全体会议上以协商一致方式通过了关于永久办公楼的决议，同意预算和财务委员会的观点¹²，认识到“根据目前掌握的信息，在 Alexanderkazerne 这一地点建造专门设计的办公楼或许将是在规模、功能性和安全方面能满足一个永久性法院要求的最灵活的解决办法”。¹³

13. 预算和财务委员会在其第六届会议工作报告中注意到大会的这一认识，但还是要求法院“在大会做出选择 Alexanderkazerne 方案的决定前……继续研究在海牙租赁办公用房的替代方案”。¹⁴ 总体上讲，有三种可供选择的办公用房替代方案：将一座现有的大楼进行改建，使之符合法院的要求；对一个已有的商业构想做出调整，使之符合法院的需要；以及专门为法院开发建造一座新楼。所有这三种方案，究竟有哪几块地皮/开发区可供使用，都只有东道国才能决定。东道国已经向缔约国大会海牙工作组做了关于这几种备选方案的介绍。

前尚不清楚在法院规模模型计算出的预计人员编制水平与法院海牙总部需要的职位数量之间有怎样的关系。

¹⁰ 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议正式记录，2005 年 11 月 28 日至 12 月 3 日，海牙（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/4/32），第二部分 A.2 节，第 23 段。

¹¹ 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案（ICC-ASP/4/1），第 47 段。

¹² 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议正式记录，2005 年 11 月 28 日至 12 月 3 日，海牙（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/4/32），第二部分 B.6(b) 节，第 83 段。

¹³ 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议正式记录，2005 年 11 月 28 日至 12 月 3 日，海牙（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/4/32），第三部分，ICC-ASP/4/Res.2 号决议，第 2 段。

¹⁴ 预算和财务委员会第六届会议工作报告（ICC-ASP/5/1），第 36 段。

介绍中得出的结论是，与现有的备选方案相比，考察的这几种替代方案都没有任何优势。

14. 因此，虽然在人员编制问题上继续存在不确定性¹⁵，但是先前关于用房备选方案的报告中做出的结论仍然有效。在 Alexanderkazerne 地皮上建造专门设计的新办公楼的方案与法院要求的吻合程度远远超过其他方案，而 Arc 大楼方案和前南斯拉夫问题国际刑事法庭办公楼方案则给法院最佳办公楼方案的规划带来重大的限制。

15. 现在，比较合理的下一步行动是要选出一种办公用房方案，对其进行更加详细的规划。同时为一种以上方案进行规划，既耗费时间，又耗费财力。即使现在马上就做出最后决定并选定一种方案，在 2012 年即东道国向法院提供临时办公楼的免租期结束以前，法院仍无法迁入它的永久办公楼。

有关办公用房备选方案的进一步详细资料，请见本综合进度报告附件第 III 章。

IV. 费用

16. 除了对办公用房备选方案的比较以外，预算和财务委员会在 2005 年 4 月举行的第四届会议上，还建议“法院拟定一份报告，说明这三种方案中每一种方案可能的估算成本范围，其中应包括维护和能耗费用，时间跨度是从 2012 年起的 25 年，同时应给出每一种方案的净现值”。¹⁶法院于 2005 年 10 月 18 日提交了关于办公用房备选方案的财务比较的报告。¹⁷这第一份比较报告得出的结论是，在最初的 25 年期内，Arc 大楼方案耗资最少。但是长远来看，Alexanderkazerne 方案更具成本优势，因为法院可以成为大楼的所有者，从而在还清建设成本之后无需支付租金。这样，还可以去掉外部所有者/开发商因为向法院提供大楼而必然会要求得到的那一层利润。

17. 参考东道国的竞标¹⁸，法院于 2006 年 4 月 4 日提供了办公用房备选方案财务比较的更新报告。此外，还改进了计算方法，以提高比较的准确性。目前计算所采纳的假设最大职位数分别是 850 个、1100 个和 1450 个。

¹⁵ 由于存在这种不确定性，已不再将容纳 1,300 名工作人员作为一项严格的要求。

¹⁶ 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议正式记录，2005 年 11 月 28 日至 12 月 3 日，海牙（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/4/32），第二部分 B.6(a) 节，第 31 段。

¹⁷ 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案的财务比较（ICC-ASP/4/23）。

¹⁸ 东道国外交部长 2006 年 1 月 25 日致缔约国大会主席函（ICC-ASP/4/37）。通过这项补充竞标，东道国承诺免费提供 Alexanderkazerne 地皮（但保留土地所有权）。它还将向法院提供一笔相当于支付新的专建办公楼费用所需金额但最多不超过 2 亿欧元的贷款，还款期 30 年，利率 2.5%。最后，东道国还将承担设计师的挑选费用。

18. 这次比较取得的结果如下：

	Arc 大楼	前南法庭	Alexanderkazerne
• 850 个职位：			
年度费用（2005 年水平）	€7,331,426	€7,851,460	€7,107,900
相对差	100 %	107.1 %	97.0 %
• 1100 个职位：			
年度费用（2005 年水平）	€8,775,921	€9,286,820	€8,114,719
相对差	100 %	105.8 %	92.5 %
• 1450 个职位：			
年度费用（2005 年水平）	€10,802,470	€11,344,314	€9,524,265
相对差	100 %	105.0 %	88.2 %

考虑到东道国的竞标，无论职位数是多少，Alexanderkazerne 方案都是耗资最少的。职位数越多，相对于 Arc 大楼方案和前南法庭大楼方案的成本优势就越大。

19. 预算和财务委员会还请法院采取步骤，以便编制“项目可能费用范围的严格而可靠的估算”。¹⁹但是目前，由于在人员编制水平以及最终的要求方面存在不确定性，因此根本不可能提供有任何起码可靠性的费用估算。

20. 因此，这里提供的计算只是相对的比较。不过，这样的比较应该足以初步决定选择哪一种方案做进一步研究提供依据。随着这个方案的工作取得进展并且在更多的具体要求变得明朗之后，法院便可提供更加可靠的费用估算。

有关费用的进一步详细资料，请见本综合进度报告附件第 IV 章。

V. 未来的道路

21. 在就永久办公楼问题做出最后决定以前，若干问题仍有待解决：

• 选择一项方案

留在 Arc 大楼、迁入前南法庭大楼或专门建造一座办公楼。应该指出，即使为了进一步做出规划而立即选定前南法庭大楼或 Alexanderkazerne 方案，也不能排除将来晚些时候决定法院留在 Arc 大楼的可能性²⁰。不过，选出一个方案将会大大有利于进行规划，并将使法院向缔约国提供更准确和更可靠的费用估算。

¹⁹ 预算和财务委员会第六届会议工作报告（ICC-ASP/5/1），第 42 段。

²⁰ 但是，应当注意，荷兰外交部已告诉法院，目前 Arc 大楼和前南法庭大楼的使用只有临时许可证，而且如果申请延期的话，可能得不到海牙市政府的支持。

- **项目所有权**

选出了一个方案后，还需要就项目的所有权问题做出决定。有三种根本不同的模式：

- 由法院作为项目的所有人；
- 由东道国作为项目的所有人；或者
- 由一家私营开发商作为项目的所有人²¹。

当然，也可以采纳由上述两个主体组建伙伴关系的联合模式。视乎选定的模式，法院（经大会批准后）将需要制定适当的项目组织结构。

- **确定和调整各项要求**

这对确定永久办公楼的范围和规模至关重要。尽管拟定要求的主要责任由法院承担，但是一些最重要的要求，特别是永久办公楼需要能够容纳的职位数量，将必须由大会批准。由于目前尚不需要就所需的职位数做出最后决定，因此没有确定统一的人员编制水平不会妨碍开展进一步的规划工作。

- 因此，法院将继续努力完善各项具体的设计和技术要求，这样，一旦大会确定了最大职位数量，法院便可开始更加具体的规划工作。
- 为了能够完成这些任务，法院已经列入预算，在项目管理的框架内设立一个精简的永久办公楼项目办公室，负责制定和管理与法院永久办公楼的开发有关的所有必需的任务。不管最终选择了哪一个方案或者哪一种项目所有权模式，这样的内部专门能力都是必需的。

- **预算上限和融资方法**

晚些时候，待选定方案的规划工作达到一定的成熟程度以后，大会必须为项目确定预算。预算确定之后（应留有一定的余地以应付无法预见的变化），大会还必须决定倾向于采用哪一种融资方法。

22. 在所有这些事项明朗以前，显然大会就永久办公楼问题做出的任何决定都会有重大的财务后果。只有当这些规划工作达到一定的成熟程度以后，才能就预算的上限和项目所有权问题做出最后的决定，也才能确定项目的具体范围。

23. 因此，眼下要采取的步骤是为大会选定的一个办公用房方案继续开展规划努力并进一步确定法院的要求。这两个步骤可以结合进行，以避免不必要的浪费时间。

²¹ 有关与私营部门合作建造和维护永久办公楼的更多资料，请见附件所载综合进度报告第IV.5节。

附件

要求、备选方案、成本和进度

目录

<u>I. 导言</u>	<u>14</u>
<u>II. 要求</u>	<u>15</u>
II.1 导言	15
II.2 目标和原则	16
II.3 质量	18
II.4 地点	23
II.5 人员编制水平与大楼规模	23
<u>III. 办公用房</u>	<u>30</u>
III.1 导言	30
III.2 法院办公用房备选方案	31
III.3 Arc 大楼、前南法庭大楼以及 Alexanderkazerne 方案	32
III.4 结论	38
<u>IV. 费用</u>	<u>39</u>
IV.1 导言	39
IV.2 关于编制成本估算的说明	39
IV.3 东道国竞标的补充财务条款	41
IV.4 三种办公用房备选方案的财务比较	42
IV.5 私营部门参与建造和维护	59
IV.6 成本控制战略	61
<u>V. 专门设计建造的办公楼进度</u>	<u>63</u>
V.1 导言	63
V.2 主要的步骤	63
V.3 有影响的因素	64
V.4 持续时间	64
V.5 下面的步骤	65
V.6 延误的成本	66
<u>有关文件清单</u>	<u>67</u>
<u>常见问题 – FAQ</u>	<u>69</u>

本附件所载综合进度报告由永久办公楼跨机关委员会在 Hans-Peter Kaul 法院主持下与外部项目管理咨询公司 Drees & Sommer 合作编写。

法院内部审计员办公室对报告进行了审查，其建议已写入本文件。

法院感谢国际刑事法院特别小组和荷兰政府建筑局提供的意见和资料。

I. 导言

1. 本报告记录了迄今为止法院在永久办公楼的规划努力方面取得的成果。法院已尽最大努力，只提供必需的资料，以使读者不至受到技术细节和术语的过度困扰。
2. 为了编制一份连贯的报告，本报告收录了以下所列先前报告中的有关资料：
 - a) “关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：**项目介绍**”（ICC-ASP/4/22），根据预算和财务委员会 2004 年 8 月 17 日提交缔约国大会的报告（ICC-ASP/3/17）中关于法院永久办公楼问题的讨论的第 4 段提交。
 - b) “关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：**办公用房备选方案**”（ICC-ASP/4/1），根据 2004 年 9 月 5 日至 9 日举行的缔约国大会第三次会议的要求提交。
 - c) “关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：**办公用房备选方案的财务比较**”（ICC-ASP/4/23），根据 2005 年 4 月 4 日至 6 日在海牙举行的预算和财务委员会第四届会议的要求提交。
 - d) “关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：关于**预估人员编制**构成的临时报告”（ICC-ASP/4/24），根据 2005 年 4 月 4 日至 6 日在海牙举行的预算和财务委员会第四届会议的要求提交。
 - e) “关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：**办公用房备选方案的财务比较更新报告**”（ICC-ASP/5/CBF.1/1），根据 2005 年 4 月 4 日至 6 日在海牙举行的预算和财务委员会第四届会议的要求提交。
- 本综合报告包含了所有最新资料，因此取代上述所有报告。
3. 但是，以下报告涉及了单独的议题，因此没有并入本文件：
 - “关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：**其他主要国际组织办公楼使用的融资方法**”（ICC-ASP/4/25），根据 2005 年 4 月 4 日至 6 日在海牙举行的预算和财务委员会第四届会议的要求提交。
4. 法院希望本综合报告将为预算和财务委员会以及缔约国大会进一步深入审议法院未来永久办公楼涉及的重大问题提供坚实的基础。

关于预算和财务委员会的说明

5. 预算和财务委员会最新的一份报告中讨论了有关永久办公楼的若干事项¹。有关这些事项的说明可参见以下章节：

段落	事项	参见章节
36. / 37. / 40.	“……法院仍有义务继续研究在海牙 租赁办公用房的替代方案 ……”。 “委员会不认为 Arc 大楼或前南法庭办公楼是可行的替代方案。” “……委员会认为 …… 该文件没有反映出大会面临的真正选择。”	III.2
41.	“……拥有在 Alexanderkazerne 地皮上建造的建筑，而东道国保留地皮的 所有权 。” “委员会要求……澄清这一情况。”	III.3.3.1.3
42.	“……编制出关于项目可能费用范围的 严格而可靠的估算 。” “……与……众多设计或建筑公司进行磋商……”	IV.2
42.	“……探讨与 私营企业合伙 新建和维护永久办公楼的不同可能性。”	IV.5
42.	“……区分 Alexanderkazerne 永久办公楼的必要特性和可选特性……”	0
43. / 44.	“……审查[法院] 内部管理安排 ，以便确保书记官长是 …… 负责官员……” “……请书记官长提交建议 …… 确定永久办公楼的功能、责任和责任制范围。”	书记官处为此事项编制了一份单独报告。

II. 要求

II.1 导言

6. 任何规划或初始成本假设都要以对要求的初步界定为基础。只有使用者，这里也就是法院，才可以做出这样的界定。同财务方面的因素一起，这些要求构成了任何建筑项目决策所必需的最根本因而也是最重要的信息。

7. 法院对其永久办公楼的要求最初在“关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：项目介绍”中进行了阐述²。因此，本章的大部分内容与原始报告完全一致。

¹ 预算和财务委员会第六届会议工作报告（ICC-ASP/5/1）。

² ICC-ASP/4/22。

8. 应该注意到，这些要求是本报告后面对若干不同的办公用房备选方案所做比较（第 III 章）以及对这些备选方案所做财务比较（第 IV 章）的依据。但是，也必须清楚地看到，这些要求只是法院界定的一些初步要求，一些关键的内容（例如最高人员编制水平）仍有待缔约国大会批准。

9. 还不清楚法院是否以及在多大程度上需要介入实际的建设施工。这首先要取决于究竟会选择 Alexanderkazerne 方案还是会选择另外一种方案（见以下第 III 章）。但是，必须强调的是，即使选择了另外一种方案，也可能需要大量的施工，这取决于所需办公楼的总体规模以及大楼现有部分的状况（见以下第 III.2.1.1 节）。换言之，法院为了得到合适的永久办公楼是否需要进行建设施工，更多地取决于法院的要求而不是选择哪一种方案。

II.2 目标和原则

II.2.1 导言

10. 本小节介绍了法院永久办公楼的主要需要和要求，这些不能用数字表示，但将在建造这些办公楼的过程中发挥重要作用。首先和最重要的是，它们是由国际刑事法院作为一个常设的国际司法机构的性质和目的决定的。

11. 预期国际刑事法院将成为世界舞台上一个具有良好声誉的机构。它作为国际刑事司法的一种持久象征的意义和地位将逐渐增加。永久办公楼必须反映这一境界和重要性。国际媒体将通过展示外部和内部（特别是审判厅）形象和图片给外界对法院的认识增加一种视觉效果。因此，永久办公楼将因此成为该机构对外界的门面——一种公正和尊严的标志以及一种正义和希望的象征。

II.2.2 目标

II.2.2.1 首要目标

- **办公楼要反映法院的特点**

办公楼必须充分反映法院作为一个常设、有效、履行职能、独立以及因此是具有普遍使命的值得信赖的国际刑事法院的特点和形象。国际刑事法院向公众开放的区域必须被看作是安全的（但又不能象堡垒）、对人友好的、舒适和谁都可以进入的。

- **一个永久的地点**

法院办公楼³必须能最适宜地容纳其总部，使法院、其工作人员和其他使用者在未来 50 年（如果不是在未来 100 年）这样一段较长的时间里享受尽可能最好的工作条件。

³ 为本文件的目的，“法院办公楼”一词指的是土地和大楼以及国际刑事法院使用的所有其他区域（如停车场）。这意味着国际刑事法院的所在地（即土地的地理位置）被认为是法院办公楼的一部分，而且也应符合同样的要求和标准。

- **所有部门在一个地点**

永远不应使法院被迫将其永久办公楼分散在几个地点。永久办公楼必须一起将法院所有机关容纳在一个单一的地点。因此，法院的地点必须足够宽敞，以便能容纳在这段较长时期内出现的不可预见的增长，包括因未来的发展而可能需要的扩充和改组。

- **功能决定形式**

法院办公楼必须完全符合总的功能、组织、安全和其他需要。法院在最全面意义上的需要必须成为办公楼的决定性标准。其地点和大楼应永远是一个有利的因素，而不是限制因素。

II.2.2.2 次级目标

- **对使用者有利**

法院办公楼在使用 的适宜性方面应该是最出色的，并且必须是健康的、经得起检查以及对使用者和公众是安全的。

- **可调整**

法院办公用房和大楼必须在大小和使用方面能根据变化着的需要进行调整。

- **安全**

法院办公楼及其占地应能在所有可能的情况下根据需要和实际情况充分满足全部意义上的警卫要求。

- **各机关的分离**

法院办公楼应使得法院的主要机关，特别是分庭和检察官办公室，能清楚和明显可见地分离开来。

- **受害人、证人和辩护方使用的设施**

法院办公楼应为满足受害人和证人的需要以及辩护律师的需要提供适当的设施。法院办公楼必须提供可以从事这些活动的单独区域。

- **开放和有亲和力**

法院办公楼在对公众和外界的开放性上应是最出色的，而且必须提供能接待各种来访者（从国家首脑到学生群体）和国际媒体的设施。为此目的，法院办公楼必须做到：

- 入口处应是开放和宽敞的，使来访者感到受欢迎，尽管有一系列警卫检查。入口处也应成为进行教育的地方，使公众能了解法院的基本情况。
- 审判厅的公众席必须舒适和足够宽敞，能容纳来访者、随时来的观察员（如来自政府或非政府组织的）和媒体。应使公众尽可能感到充分地参与法庭诉讼，并同时考虑到必要的安全防范措施。
- 应将媒体看作是法院活动的长期观察员 和外界的首要证人。媒体设施应使得对诉讼的充分报道尽可能容易和有效。
- 法院图书馆应能吸引学者和学生，并在法院与外边的世界之间建立一种知识性联系。来访者必须能在一种舒适、专门设计的环境中参阅法院图书馆的馆藏。

- 会议区应使法院能接待外界来访者并组织与法院业务有关的活动。
- **高质量的设计**
法院办公楼必须在设计和对城市环境的影响方面显示出超众的特点：
 - 办公楼一定不能张扬并要建在富有人性的规模上，而同时象征法院的尊严和权威。
 - 法院办公用房和大楼应让人一眼便能看出代表法院的形象。法院的正面外观应能在任何时候都反映出象征其主要使命的形象：将对整个国际社会犯下最严重罪行的犯罪人绳之以法。它也应反映这一事实，即法院是一个有普遍使命的国际法庭，并力争平衡地代表整个国际社会，而且在国际社会的心目中占有一席之地。

II.3 质量

II.3.1 导言

12. 上一小节提出的目标和原则构成了本小节所描述的规模（即所需要的空间，见以下第 II.5 节）和质量要求的依据。按照那些目标，法院的所有单位，除实地办公室和羁押中心以外，都将集中在一个地方（见主要目标）。预计羁押中心将设在 Scheveningen 监狱内。
13. 为了从总体上了解未来永久办公楼（即占地和建筑物）的规模，法院继续为未来的人员编制水平拟定规划假设。人员编制水平主要取决于正在进行的调查和审讯的数量。
14. 同建筑项目早期阶段通常的情况一样，法院根据正在取得的经验，一直在审议各种假设。

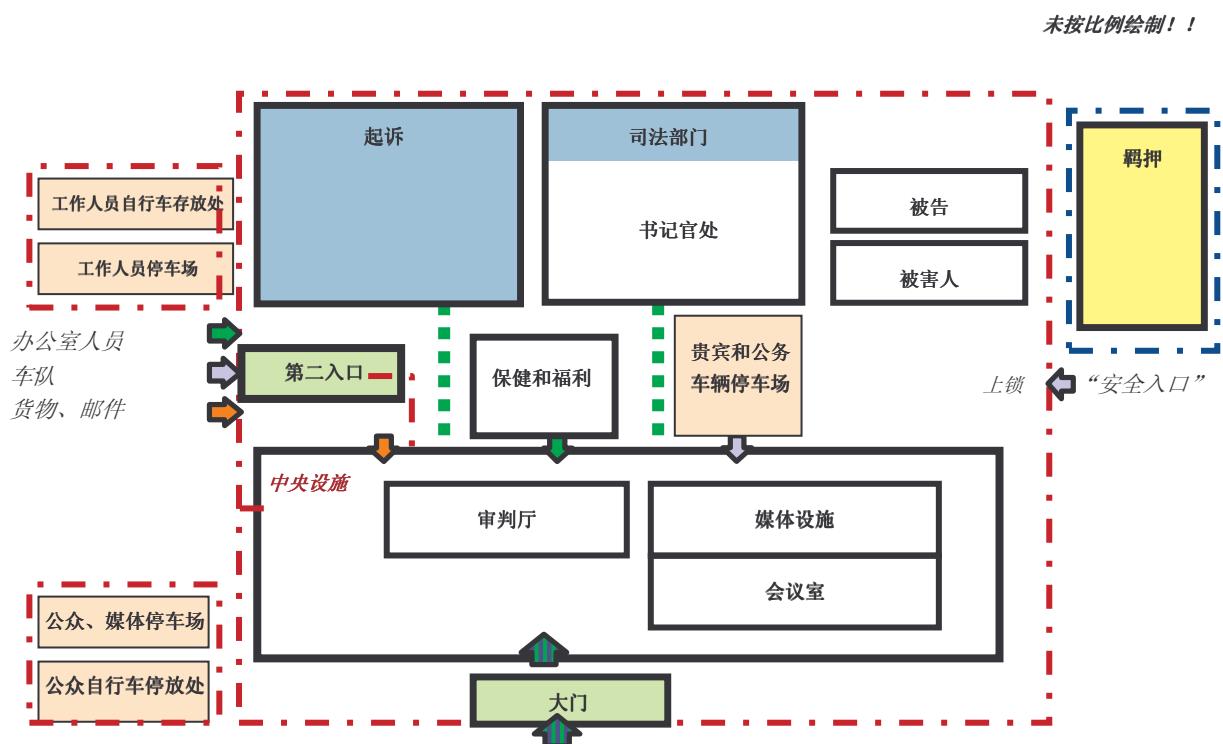
II.3.2 关键部分

15. 空间安排方案将取决于国际刑事法院的功能需求。空间和功能的安排与组织结构直接有关。这些主要的功能有：

- 正门、工作人员入口、安全入口
- 服务台和信息台、大厅（休息大厅）
- 审判厅
- 图书馆和文件室
- 新闻和媒体室
- 会议室/讲解室
- 餐饮设施
- 司法部门
- 检察官办公室
- 书记官处

- 缔约国大会秘书处和受害人信托基金秘书处
- 警卫设施
- 看守设施
- 停车场

16. 以下是各关键部分的示意图。这并不是一个平面图或草图，不影响永久办公楼的最后设计。该图只是为了示意。



II.3.2.1 必要特征和可选特征

17. 在第六届会议报告⁴中，预算和财务委员会要求法院“……区分 Alexanderkazerne 永久办公楼的必要特征和可选特征……”（另见第 II.3.2 节，第 17 段）。

18. 必须强调，这里介绍的所有特征都被视为必要特征，因为这些功能在现有的临时办公楼（Arc 大楼、Saturnusstratt 大楼和 Hoftoren 大楼）中都已存在。去除其中的任何功能，都会严重影响法院业务的开展。

⁴ 预算和财务委员会第六届会议工作报告（ICC-ASP/5/1），第 42 段。

19. 可选特征的例子有：法院警卫人员训练用的打靶场、直升机起降台或证人及其家属过夜住宿设施等。法院考虑了若干项这类功能，但认为它们虽然肯定有用，却不是绝对必要的，因此已将它们从要求中去除。

20. 当然，有不同的方法可以实现这些必要特征。例如：可将停车场建在地下（如同人们所希望的那样）或者干脆设在地面（如同目前在 Saturnusstrasse 地点所做的那样）。但是，法院目前还不能为所有必要特征确定这些定性要求，因为这在很大程度上还要取决于选定办公用房方案的具体情形。

II.3.2.2 办公室

21. 下表是以荷兰和国际标准为根据的。它显示了设想的对办公室的空间要求：

办公室功能特点	基本工 作区	辅助 空间	总使用 面积 [m ²]	举例
- 基本的办公室工作	9	0	9	一般人员
- 基本的办公室工作 + 2个人的会议	9	4	13	需要经常开会的人员
- 基本的办公室工作 + 4个人的会议	9	8	17	股长
- 基本的办公室工作 + 6个人的会议	9	12	21	科长
- 基本的办公室工作 + 8个人的会议	9	15	24	司长
- 基本的办公室工作 + 8个人的会议+ 4个人的非正式席位	9	21	30	法院、检察官、书记官长
- 基本的办公室工作 + 8个人的会议+ 4个人的非正式席位和大型家具	9	27	36	院长

II.3.2.3 审判厅

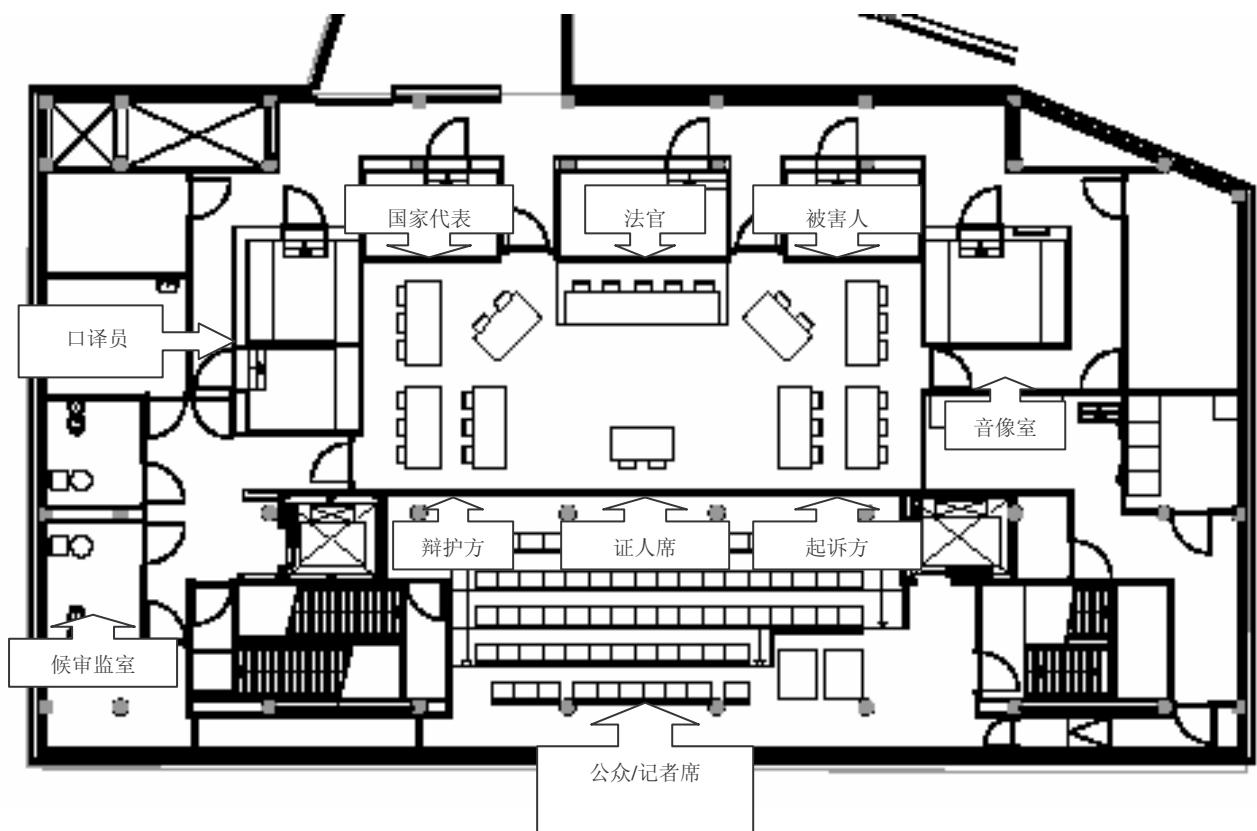
22. 作为法院的核心部分，审判厅属于最重要和最显要房间的一部分，因此必须给予特别的重视。目前假设法院将有：

- 两个用于标准听讯的“普通”审判厅，加上
- 一间更大的特殊案件审判厅，空间要更大一些。

23. 那里应有新增审判厅的预留空间，以备将来可能进行的扩充。

24. 审判厅的大小和布置将取决于直接和间接参与者⁵的人数，以及他们之间的相互距离，细节将与设计咨询人员一起确定下来。应当记住，法院将经常会有比一般国内诉讼更多的参与者，特别是因为受害人及其代理以及国家及其代表有可能参加。

25. 以下是一张有可能按此布置的审判厅平面图，它标出了必须包括在内的主要部分。应当说明，这张图并不代表任何具体的规划。审判厅的设计和布置将通过建筑师与法官的密切磋商来做出。



II.3.3 建筑设计理念

26. 大楼理想布局的若干标准可以从第 II.2 节阐述的目标和原则中得出：

- 院长会议/分庭和检察官办公室要有明显不同的特征（分权）；
- 要照顾到法院大楼将来可能需要的扩充，而且影响要降到最低限度；
- 最高度的安全，可以在紧急情况下迅速疏散；
- 设计要表现出法院的特点并与环境和景观相融合。

27. 考虑到这些标准，初步倾向于校园式的布局，建筑物不是很高，楼层不多。

⁵ 例如法官、辩护律师、被害人代理、国家的律师、被告、新闻和媒体代表、参观者等。

II.3.4 质量

28. 应在整个建筑群中使用符合荷兰质量标准的高质量、低维护需求的材料。虽然办公楼的外观必须与法院的高大形象相一致，但是不追求奢华。

29. 残疾人将能很容易地进出法院的楼群。

II.3.5 警卫和安全

30. 法院的办公楼要符合最严格的标准，以确保达到最高警卫水平。另外，荷兰法律的规定适用于个人和建筑物的保安以及为此目的而安装的设施。这些标准和规定对永久办公楼的特性有着根本的影响。

31. 将对大楼所在地点进行详细的危险和风险评估，以便进一步制定并最终确定将要采取的安全措施。这将包括仔细地研究环境、通往该地的道路、建筑物和地面对安全的影响。评估的结论将成为设计阶段进一步制定安全计划的基础。这将对所需警卫人员的数量产生直接的影响：办公楼设计得越安全，保护办公楼需要的警卫人员也就越少。

II.3.5.1 警卫

32. 法院所在地的建筑布局应当使来自各个方面的威胁都减少到最低程度。除此以外，还将采取各种办法保护法院办公楼：

- 建筑群以外公共区域的警卫；
- 所在地周围的屏障；
- 各入口处的警卫；
- 在整个建筑群中采用的安全技术（探测仪、摄像机等）将是最高标准的。

33. 法院设想要形成一个四级安全体系，将国际刑事法院办公楼分为以下四个不同的区域：

- 公共区：对一般公众开放，但要经过防止危险物品的扫描检查。这一区域一般包括入口附近区域，从那里可以进入展览区等公共设施。
- 半公共区：也对公众开放，但是需要进入的人除了要经过扫描检查之外，还必须出示带照片的身份证件，并登记姓名。这一区域特别包括审判厅的公众席、会议室、图书馆等。
- 限制区：只限于工作人员和其他得到批准的人员进入。这一区域将包括更敏感的地方，如院长会议、分庭、检察官办公室、书记官处的办公室和档案室。想要进入这一区域的来访者将要经过扫描检查和登记，还要指派法院的一名工作人员负责这些来访人员。
- 高度警卫区：只限于经过专门批准的人员进入。这一区域将包括审判厅和看守设施。

II.3.5.2 安全

34. 大楼应确保使用者在紧急情况下能有足够的时间从适当的安全通道撤离办公楼。设计至少要达到最低的市政规范。每一条安全通道都将通往一个与该建筑有关部分相连接的受到控制的安全区域。从原则上讲，在出现紧急情况时，警卫措施仍然是有效的。对在押人员将采取专门的紧急措施，以防止他们逃跑。

II.3.6 环保原则

35. 法院和东道国都非常希望办公楼是有利于环境的和持久性的，这既是一种原则也是由于考虑到法院展示给世界的形象。在可能和资金允许的情况下，将根据荷兰的标准来达到这一要求。

II.4 地点

36. 永久办公楼在海牙市内的位置，以及所处地点的具体特征，对于法院的功能和形象来说都是重要的参数。已经为合适的地点确定的标准如下：

- “一个永久的地点”，即可以满足目前难以预见的未来发展的一块足够大的地方；
- 有代表性的地点；
- 有利于安全措施的条件；
- 交通便利；
- 靠近以下设施：
 - 监狱/羁押中心
 - 医院
 - 旅馆
 - 市中心；
- 没有建筑方面的限制（例如环境的限制、受保护的纪念物）；
- 可供使用。

II.5 人员编制水平与大楼规模

II.5.1 导言

37. 人员编制水平与大楼规模是相互依存的，因此在本章中一起讨论。有三个重要的参数决定了大楼的规模（并因此在很大程度上决定了成本）：

- 主要功能；
- 人员编制水平；以及
- 每项功能或每名工作人员需要的空间。

38. 主要功能已经在第 II.3.2 节：关键部分中做了介绍。

39. 人员编制水平的确定是一项战略性决定，这要由本组织高层管理部门在缔约国大会的指导和批准下做出。一旦确定了人员编制水平，它将成为确定永久办公楼要求的一项重要因素（“功能决定形式”）。

II.5.2 目前需要的容纳能力

40. 现有的 2006 年预算有 624 个核准职位⁶，截止 2006 年 8 月已填补了其中的 440 个。2007 年期间，如果大会批准的话，这一数字预计将增加到 676 个⁷。法院目前还雇用了 160 名一般临时协助工作人员和顾问，这个数字预计在 2007 年也会增加。此外，法院随时还有 50 至 65 名实习生和访问专业人员。随着法院加快处理更多的调查、案件等，以及更多的部/司认识到它们需要实习生和访问专业人员，这一数字也会增加。

41. 法院显然必须能够为它的所有合作者提供充足的办公空间，无论他们的地位如何。因此，除去少数完全在实地工作并因此不需要在海牙有办公室的工作人员，法院总部需要提供办公空间的人数很容易便可达到大约 850 人⁸。

II.5.3 法院在估算人员编制水平方面的进展

42. 为了预测未来人员编制水平的变化，法院开发了一个法院规模模型⁹。正如本报告已经说明的那样，这个模型是一种战略规划工具，是设计用来帮助法院进行战略规划，并协助法院和大会商讨法院的长期战略方向的。

43. 模型有两种用途。第一种，可以用它估算法院在一定时间内以一定的人力资源可以实现的产出水平（核心活动）。第二种，也可以用它确定在一定时间内为实现一定的产出水平（核心活动）所需要的人力资源。

44. 换言之，通过进行不同的模拟，模型可以给出不同的选择，确定以不同的资源水平可以实现的产出范围。

45. 模型的模拟可以为法院估算永久办公楼内每一个部门的人员编制水平提供一种可靠的方法。

46. 因此，正如关于预估人员编制水平的构成的临时报告所述，法院将使用模型计算和审查估算的人员编制水平，以确定永久办公楼的要求。¹⁰

47. 如果需要建造大楼的话¹¹，可以使用从模型中得到的不断更新的人员编制水平以及关于这种编制在各单位间所需灵活性和分配情况的假设，为国际建筑设计竞赛提供参考。这样，就可以要求设计师找到可能的最佳方案，使法院能

⁶ 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议正式记录，2005 年 11 月 28 日至 12 月 3 日，海牙（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/4/32），ICC-ASP/4/Res.8 号决议。

⁷ 国际刑事法院 2007 年的建议方案预算（ICC-ASP/5/9），见附件 V(a)。

⁸ 如果填补所有列入预算的职位就会出现这一情况。

⁹ 见关于法院规模模型的报告（ICC-ASP/5/10*）。

¹⁰ 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：关于预估人员编制水平的构成的临时报告（ICC-ASP/4/24）。

¹¹ 见第 9 段。

够为整体的扩充和收缩（可伸缩性）做出必要的调整，并实现各组织单位内部最大限度的灵活性。

48. 有必要指出，现阶段并不需要确定最终的人员编制水平便可继续开展永久办公楼的筹备规划工作。人员编制水平的数字可以在获得更加准确的数字之后再添加到规划过程中。

49. 在此方面，还有必要了解，即使变化出现在整个过程的较晚阶段（即建筑设计竞赛之后），在设计阶段因人员编制水平的更新而做出修改的成本也会大大低于推迟启动项目而带来的成本。¹² 换言之，以初步估算为基础继续开展工作并在晚些时候添加更加精确的数字，比等待获得精确数字以后再开始挑选建筑设计师更具成本效益。

II.5.4 大楼规模

50. 鉴于还没有就有关假设和相应的人员编制水平做出决定，因此不能提出大楼规模的任何确定数字。得出这些数字的适当顺序应该是先由法院确定对长期工作量所作假设以及需要的相应人员编制水平的预测（以法院规模模型为基础。在大会批准或修改了这些预测之后，法院便可开始计算相应的大楼规模。

51. 由于没有得到有关所需职位数量的任何指导，法院对可能的最大职位数量采纳了三种不同的假设：¹³

- 850 人的最大规模；
- 1,100 人的最大规模；
- 1,450 人的最大规模。

除现有的人员编制水平¹⁴外，其他数字都是随机选取的，目的是说明项目的规模对所有三种方案的相对成本有怎样的影响（见第 IV.4.4 节）。每种不同的假设方案都是在前一种方案的基础上增加大约 30% 得到的。不过，要强调的是，在编写本报告时，法院并不知道哪一种方案最有可能成为最后的要求，因为关于人员编制水平的决定还没有做出。

52. 但是，必须指出，上述假设方案中的数字都是指最大容量。换言之，如果建造或租用的是一座 850 人的大楼，这意味着假使法院现在就迁入的话，大楼马上就达到了它的最大容量，而进一步的扩充已不可能。

II.5.4.1 灵活性和可伸缩性

53. 建造或租用一座大楼，通常最好还是应预留一定的增长空间，以便人员编制水平有一定的弹性。正常情况下，一座大楼可以有不超过 30% 的灵活性，具

¹² 另见第 V 章第 6 节。

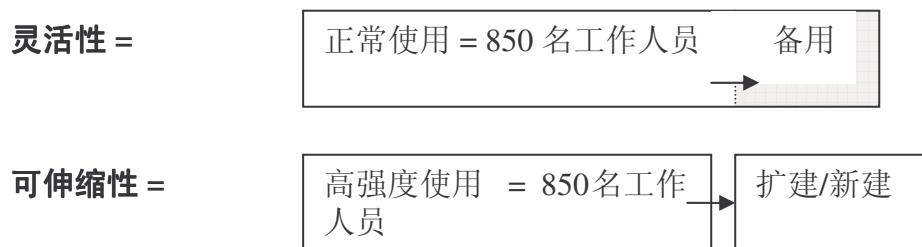
¹³ 注：因为法院规模模型的使用以及正在进行的关于所需人员编制水平的讨论，以前在项目介绍中使用的“常规规模”和“最大规模”的概念已经过时。950 人和 1,300 人的编制是以关于法院活动的假设为依据的。目前正在根据法院规模模型对这些假设进行重新审查。

¹⁴ 850 这个数字反映了目前列入预算的最大人数。

体要取决于采用的方法。因此，如果要为法院现有人员编制水平（即 $+/-850$ 人）建造一座有必要灵活性的大楼的话，大楼最多可容纳人数应为 1,100 人。

54. 因此，必须强调，这种意义上的大楼最大规模并不是指使用大楼的组织的实际规模。谨慎的规划要求使用基础设施能够应付无法预见的事件，因为与从一开始就留出一定的备用空间相比，以扩建（即可伸缩性）的方式扩充一座大楼的容量不仅耗时，而且要昂贵得多。

55. 下面用图表方式说明了灵活性与可伸缩性之间的区别：



- 灵活性指现有建筑（即大楼）必须能够轻松吸收和容纳人员编制水平 / 法庭活动的增幅。灵活性使本组织能够在不需要任何建设或施工的情况下得到扩充。换言之，扩充/收缩都在现有的围墙内进行。灵活性受到大楼内可供使用的使用面积的限制。
- 可伸缩性涉及增建大楼或扩建现有大楼。可伸缩性只在现有大楼达到了最大容量且预留的灵活性空间也已用尽的情况下才有必要。可伸缩性受地皮大小的限制。

56. 法院已将办公楼的灵活性和可伸缩性作为永久办公楼的基本要求之一（见第 II.2.2.1 节：“所有部门在一个地点”）。这是因为无法预测法院在未来几十年（即永久办公楼的使用期）的演进。理想的情况是，法院的办公楼应具有灵活性，其占地又足够大，使其也具备可伸缩性。

57. 但是，灵活性和可伸缩性首先对需要的办公空间适用，后者与人员编制水平直接有关，而无论本组织的总体规模如何，大楼的其他部分则基本不变。因此，在对不同的假想方案（850 人、1,100 人和 1,450 人）下的大楼规模做假设时，对静止不变的部分和可变的部分做了区分。

II.5.4.2 大楼规模的初步计算

58. 由于没有确定和汇总的人员编制水平数字，因此不可能给出永久办公楼所需总体建筑面积的具体数字。下面给出的计算以东道国政府建筑局 2004 年的一项初步研究（用房计划）为基础，采用了 1,300 人的原始假设。法院将尽快拟定自己的详细功能和空间要求。

59. 为此目的，法院已申请必要的经费，以便委托一个独立专家小组进行一项综合研究，确定使用者的详细设计和技术要求，包括详细的功能和空间要求。

60. 不过，在区分审判厅或主大厅等不变要求和办公室空间等可变要求的基础上，现阶段已经可以粗略地估算出三种不同假设方案下的规模¹⁵。在此项计算中，使用了每名工作人员 23.6 平方米建筑面积¹⁵这一比较保守的数字。
61. 应当指出，法院现在还不能精确划分不同机关的人员编制水平。一旦就国际刑事法院未来活动的基本假设达成一致，法院规模模型将会提供这些数字。为了简化计算，下表只包括了大楼必须能够容纳的总体最大人员编制水平的数字：

¹⁵ 从东道国提供的初步办公用房计划研究中得出 (可变面积除以工作人员数 = 23.56154m²) 。

法院永久办公楼建筑面积调查				
人员编制水平:	(基准)			
	1,300 100%	850 65%	1,100 85%	1,450 112%
可变区域				
司法部门				
司法部门办公区	4,170	2,727	3,528	4,651
支持功能（会议/讨论室、储存设施、卫生设施）	550	360	465	613
检察官办公室				
检察官办公室办公区	9,315	6,091	7,882	10,390
支持功能（会议/讨论室、储存设施、卫生设施）	950	621	804	1,060
书记官处				
书记官处办公区	10,440	6,826	8,834	11,645
支持功能（会议/讨论室、储存设施、卫生设施）	1,020	667	863	1,138
其他				
餐饮设施	2,170	1,419	1,836	2,420
工作室（修理、信息通信技术）	200	131	169	223
复制、后期处理	290	190	245	323
清洁、货物、储藏设施、一般设施（卫生间、吸烟室）	1,300	850	1,100	1,450
入口区（工作人员、特殊人员、贵宾、货物）	225	147	190	251
可变区域小计	30,630	20,027	25,918	34,164
不变区域				
正门及接待区	1,650	1,650	1,650	1,650
大厅及支持功能	1,590	1,590	1,590	1,590
审判厅及附属设施（审判厅及支持功能）	3,350	3,350	3,350	3,350
看守设施（羁押房、在押被告人区、证人区）	1,260	1,260	1,260	1,260
会议设施（中央会议设施，包括支持功能）	1,770	1,770	1,770	1,770
图书馆设施	1,215	1,215	1,215	1,215
媒体设施	395	395	395	395
保险室，安全储藏室	650	650	650	650
警卫	960	960	960	960
医务单位	160	160	160	160
福利	170	170	170	170
体育（健身）设施	375	375	375	375
大门口建筑	645	645	645	645
缔约国大会秘书处（10名工作人员）	236	236	236	236
受害人信托基金秘书处（5名工作人员）	118	118	118	118
不变区域小计	14,543	14,543	14,543	14,543
总计	45,173	34,571	40,461	48,708

在此基础上，不同假设情景下所需的大楼规模如下：

- 最大人员编制水平 850 人
 - 大楼: 34,571 m²
 - 停车场: 12,531 m²
 - 总计: 47,102 m²
- 最大人员编制水平 1,100 人
 - 大楼: 40,461 m²
 - 停车场: 15,086 m²
 - 总计: 55,547 m²
- 最大人员编制水平 1,450 人
 - 大楼: 48,708 m²
 - 停车场: 18,663 m²
 - 总计: 67,371 m²

62. 必须强调，这些数字只是粗略的数学计算。最后的大楼规模还将在很大程度上取决于建筑设计理念（见第 II.3.3 节）以及选中的大楼方案的设计。至于大楼规模的更准确和更精确的估算，将在预先设计和优化阶段进行详细的研究。

63. 还应当指出，在现有的备选方案（即 Arc 大楼方案和前南法庭大楼方案）中，许多不变区域的要求还都不是最优化的。例如，Arc 大楼和前南法庭大楼的审判厅和公众席的布局和位置都还不尽如人意。不过，如果选择了这两个方案中的一个，法院并不打算改变这些特征使之达到需要的标准。换言之，即使不满意，法院将必须适应现有的条件。

III. 办公用房

III.1 导言

64. 在 1998 年的罗马大会上，荷兰王国被选中成为国际刑事法院的东道国，并将法院设在海牙。在最初的竞标中，东道国表示“法院办公楼地点的最后选择，将在考虑外交大会确定的法院法定要求的基础上由有关国家和地方当局做出。”

65. 东道国选中了 Alexanderkazerne 地皮（见第 III.3.3.1 节）作为建造国际刑事法院专门设计的办公楼的场址。在这个规定了精确标准的认真挑选过程中，也考虑了其他一些备选方案，但是最后东道国得出的结论是，Alexanderkazerne 是最适合国际刑事法院未来永久办公楼的选址。在建造新的大楼之间，东道国承诺在 Arc 大楼中免费提供 10 年临时办公用房。在此基础上，新的专建办公楼的规划工作于 2002 年开始，东道国和国际刑事法院促进小组都参与其中，目标是在 2012 年（东道国承诺的免租期结束）以前完成永久办公楼的建造。

66. 但是，预算和财务委员会在其第三次会议工作报告中，建议法院和大会考虑继续长期使用临时办公楼的可能性。¹⁶ 在关于主要方案五：法院办公楼的投资的建议中，大会同意这一建议，并注意到在法院的永久办公楼方面有三种可能的备选方案：留在现有的办公楼内；迁入前南斯拉夫问题国际刑事法庭的大楼；或迁入另一个专用大楼。¹⁷

67. 法院在项目介绍报告所载要求（见第 II 章）的基础上，比较了这三种备选方案，其结果已于 2005 年 3 月 9 日提交预算和财务委员会¹⁸。

68. 缔约国大会在 2005 年 12 月 3 日第四次全体会议上以协商一致通过的关于永久办公楼的 ICC-ASP/4/Res.2 号决议中，“[认识到]根据目前掌握的信息，在 Alexanderkazerne 这一地点建造专门设计的办公楼或许将是在规模、功能性和安全方面能满足一个永久性法院要求的最灵活的解决办法”。

69. 预算和财务委员会在其第六届会议工作报告¹⁹中注意到大会的这一认识，但还是请法院在大会做出选择 Alexanderkazerne 方案的决定前继续研究在海牙租赁办公用房的替代方案（包括 Arc 大楼和前南法庭办公楼）。²⁰

70. 选定一种办公用房备选方案是目前要采取的一个最紧要的步骤。同时为一个以上方案进行规划既耗时又费力，应尽可能避免。

¹⁶ 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第三次会议正式记录，2004 年 9 月 6 日至 10 日，海牙（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/3/25），第 II 部分 A.8.(b)节，第 199 页，第 102 段。

¹⁷ 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第三次会议正式记录，2004 年 9 月 6 日至 10 日，海牙（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/3/25），第 I 部分 A.2 节，第 15 页，第 23 段。

¹⁸ 关于办公用房备选方案的报告（ICC-ASP/4/1）。

¹⁹ 预算和财务委员会第六届会议工作报告（ICC-ASP/5/1）。

²⁰ 同上，第 36 段。

III.2 法院办公用房备选方案

III.2.1 实现永久办公楼的三种模式

71. 考虑办公用房备选方案永远都要以使用者即法院的要求作为出发点。如果一座大楼无法保证法院在里面可以正常地运作，租用或购买这样一座大楼是没有任何意义的。

72. 因此，在为法院寻找适当房舍时，必须考虑到法院的许多具体而独特的要求。正如可以预料的那样，在海牙的房地产市场上找不到能够满足这些特殊需要的现成的大楼。所以，法院有三种不同的可选方案，以找到合适的房舍：

- 改建现有的大楼；
- 采用一个已有的商业构想，经过修改后使之符合法院的需要；或者
- 专门设计的新大楼。

III.2.1.1 改建现有大楼

73. 这个方案首先要有一座办公空间大小基本符合要求的现有大楼，而且可以经过改建满足国际刑事法院的具体要求。这种改建只能通过重建现有的部分或增建新的部分来实现。

74. 这种模式可以用在租用的大楼上，但是还不清楚应由谁为改建或增建投资以及如何在租金上体现这样的投资。还应注意，如果选择了这个方案，法院将无法从东道国竞标的补充财务条款（见下文第 IV.3 节）中受益。

75. Arc 大楼和前南法庭大楼就是这种模式的两个例子。不过，所进行的改建无法满足国际刑事法院的长远要求。前南法庭大楼的改建从来都是不充分的，总是作为一种临时的解决办法。Arc 大楼也是如此，它只是被当作一个临时的办公场所。因此，所有增建项目都是作为短期解决办法计划的，设想的时间跨度也有限，最长只有 10 年。所以，Arc 大楼和前南法庭大楼满足不了永久办公楼的起码的要求。

III.2.1.2 调整现有的商业构想，使之符合国际刑事法院的需要

76. 第二种通过私营市场找到符合法院要求的办公楼的办法是找到一个仍处在规划阶段的商业项目，然后要求开发商调整规划，使之符合法院的要求。

77. 在这样一种模式下，法院必须说服开发商建造一座符合自己特殊需要的大楼，然后由法院向开发商租用这座大楼。这样，法院不是大楼的所有者。还应指出，如果选择了这个方案，法院将无法从东道国竞标的补充财务条款（见下文第 IV.3 节）中受益。

78. 还不清楚市场上对这种模式是否有兴趣，因为法院的要求有很强的独特性，这使得开发商将来很难再把大楼出租给别人。

III.2.1.3 专门设计建造的新大楼

79. 专门设计建造的大楼开始于一项规划和设计，以及一块可以实施这项规划的地皮。这个模式使法院可以建造一座完全符合自己要求的大楼，而且如果愿意的话，国际刑事法院还可以成为大楼的所有者。

在这种模式下，法院将确定它的各项要求，然后找到所需的（公共或私营）伙伴一起实施项目。

80. Alexanderkazerne 方案就属于这一类。不过需要指出的是，在这种模式下，只有选择了 Alexanderkazerne 方案，法院才能从东道国竞标的补充财务条款中受益（见以下第 IV.3 节）。

III.2.2 为国际刑事法院确定适当的方案

81. 如前所述，预算和财务委员会已要求确定在海牙租赁办公用房的替代方案（包括 Arc 大楼和前南法庭办公楼），以便向大会提供真正的选择”²¹。为了满足这一要求，东道国就海牙可能的办公用房替代方案进行了一项调查。

82. 作为国际刑事法院在寻找现实的办公用房方案过程中不可或缺的伙伴，东道国进行了一项大规模的房地产调查²²，以便为法院的永久办公楼用房找到最适当的方案。

83. 根据这项调查以及对符合法院要求的替代方案的分析（见第 II 章），东道国得出结论，Arc 大楼、前南法庭大楼以及 Alexanderkazerne 方案仍然是在海牙为法院提供永久办公楼的三个最可行的方案。

84. 必须强调指出，所有这三个方案都是真正意义上的备选方案，因为只要进行必要的改建，它们都可以解决国际刑事法院的用房需要。取决于受办公室数量左右的工程量的大小，可能需要对 Arc 大楼或前南法庭大楼进行大量的施工和整修。

III.3 Arc 大楼、前南法庭大楼以及 Alexanderkazerne 方案

III.3.1 Arc 大楼

地点：Maanweg 174, 2516 AB, The Hague

III.3.1.1 描述

85. Arc 大楼由三个相互连接的大楼（称为“配楼”）组成，其中主要的部分是一座 15 层的高层塔楼。大楼几乎占满一块 5,259 平方米的地皮。整个楼群提供可租用建筑面积 21,333 平方米，可以容纳大约 800 至 850 名工作人员。它还

²¹ 同上。

²² 东道国通知法院和海牙工作组，它对海牙的房地产市场进行了一项调查，并考虑了若干其他可选方案，其中有：“交通部”、位于 Ypenburg 的“Monarch”大楼、“Houtrusthallen”、“Verhulstplein”、“The Hague New Central”、“Beatrixkwartier”、“Hoornwijck”和“Binckhorst”。

提供一个 65 平方米的临时议事厅，以满足预审庭最紧急的需要。此外，还有一个新建的“D 配楼”，建筑面积总计 6,371 平方米，里面有两个各为 170 平方米和 70 平方米的审判厅，以及相邻的接待设施。

86. 停车场与 Arc 大楼本身有相当远的距离，提供有 375 个车位。没有为来访者以及卫星转播车、大客车等提供车位。

87. Arc 大楼的所有者是一家私营银行，它将来可能会想将这一财产用于更加有利可图的目的。Arc 大楼现有的租约 2012 年到期。市政府已经表示它将不赞成延长 Arc 大楼的使用期。²³

III.3.1.2 分析

88. Arc 大楼可以适应目前的 850 人的人员编制水平，但没有任何的灵活性余地。此外，Arc 大楼用地既没有水平扩展的空间，也没有垂直扩展的空间，因此也不具备可伸缩性。目前，法院已经需要并在海牙的另一个地点获得了供大约 50 名工作人员使用的辅助空间。

89. Arc 大楼不适合法院的工作流程，也无法提供所需重要功能区的布局。尽管 Arc 大楼有三个部分，然而它们不适合各机关的规模。因此必须将各个机关分散在大楼的不同部分。证人等候室位于普通办公区，而且没有分开的设施（分开的进出口、洗手间等）。在证人/受害人等候区与审判厅之间没有单独的走廊，而且没有供辩护方、受害人或国家律师使用的单独空间。残疾人的进出也受到限制。

90. Arc 大楼距离羁押中心较远。

91. Arc 缺乏法院大楼的威严。它的现代化办公楼的形象不符合常设普遍性法院的构想。它不是一个有亲和力的大楼，不适合接待游客，也没有充足的公众席。在大楼的半公开区内没有会议设施。所有会议室都位于不许游客进入的保安限制区。

92. 大楼的性质（高层建筑）以及安全边界与大楼之间的狭小距离使得 Arc 大楼的保安相当困难。不可能通过改建使 Arc 大楼满足法院的安全要求。它的布局使得无法充分实施四级保安的概念。有些单位设在了不适当的保安区域内，有些地方保安区域重叠，使得或者必须提高保安水平（这会导致拥堵）或者接受不该接受的风险。

93. Arc 大楼四周没有安全区域可供法院工作人员在紧急疏散时停歇——大楼四周被繁忙的街道包围。因此很难在遵守保安要求的情况下实施疏散计划。也没有场地可以用来管理示威活动，防止公共秩序遭受重大破坏。

²³ 荷兰外交部已经通知法院，目前 Arc 大楼和前南法庭大楼的使用只有临时的许可证，而且延期申请将得不到海牙市政府的赞成。荷兰外交部还通知法院，为 Arc 大楼或前南法庭大楼获取永久性许可证的必经程序结果似乎也是不确定的。

III.3.2 前南法庭大楼

地点：Churchillplein 1, 2517 JW, The Hague

III.3.2.1 描述

94. 前南法庭的办公用房分散在三座大楼里：

95. 主楼是 50 年代建造的，可租用面积 19,883 平方米，可以容纳大约 700 名工作人员，分布在五个楼层。主楼里有三个审判厅。总占地面积 8,600 平方米。

96. 此外，在主楼附近的不同地点还有两座大楼。一座提供最多 200 名工作人员的办公空间，另一座提供 70 人的办公空间。

97. 有一处有 335 个车位的地下停车场。另外，在保安围栏内有 63 个停车位。来访者可以将车停在附近的会议中心停车场，但要付停车费。没有供卫星转播车或大客车使用的停车场。

98. 前南法庭大楼有三个审判厅，但是其中一个审判厅的公众席太小。前南法庭大楼不适合受害人、律师或国家代表的列席。

99. 前南法庭楼区的主要建筑物由一家商业地产开发商所有。目前对前南法庭主楼的租赁最晚于 2011 年到期。市政府已经表示不赞成前南法庭办公楼的延期使用。²⁴

III.3.2.2 分析

100. 前南法庭办公楼容纳不下国际刑事法院现有的人员编制水平。因此如果选择了这个方案，则需要建造额外的办公空间。从纯粹的空间角度讲，似乎有足够的地方建造这样的额外办公空间，但是不知道能否获得需要的许可证。现有大楼的垂直扩建是不可能的，因此如果不允许在这块场址修建额外建筑的话，可伸缩性的可能性就会大受限制。

101. 前南法庭办公楼的主要部分是一座大楼，因此不可能显然易见地将各机关分开。如果能够获得建筑许可的话，这可以通过在同一块地皮上增加建筑的方式加以弥补。

102. 前南法庭办公楼不适合法院的工作流程，也无法为重要的功能要求提供所需的布局。证人等候室没有充足的设施，等候区与审判厅之间没有分隔走廊。前南法庭大楼没有为辩方律师提供单独的工作场所，也没有为受害人或国家代表的参与提供用房。前南法庭办公楼的媒体设施不充分，也没有对公众开放的图书馆。残疾人的进出受到限制。

²⁴ 荷兰外交部已经通知法院，目前 Arc 大楼和前南法庭大楼的使用只有临时的许可证，而且延期申请将得不到海牙市政府的赞成。荷兰外交部还通知法院，为 Arc 大楼或前南法庭大楼获取永久性许可证的必经程序结果似乎也是不确定的。

103. 前南法庭地处高尚地区，附近有博物馆、若干使馆和其他国际组织。尽管前南法庭大楼的设计质量确实显示出一定的尊严，但其外形高度与一个具有普遍意义的常设法院的气势仍不相称。前南法庭办公楼没有亲和力，不适于接待集体访问者。

104. 羁押中心在合理的距离内。

105. 前南法庭办公楼是低层建筑，但是它们离道路太近，而且安全周界与大楼间的距离很短。不可能通过改建使前南法庭大楼满足法院的安全要求。前南法庭办公楼的布局使其无法充分实施四级保安的概念。有些单位设在了不适当的保安区域内，有些地方保安区域重叠，使得或者必须提高保安水平（这会导致拥堵）或者接受不该接受的风险。同时很难在遵守保安要求的情况下实施疏散计划。大楼前面有一些场地可供示威活动使用，但这块场地可能会被需要的增建项目占用。

III.3.3 在 Alexanderkazerne 处的新建永久办公楼

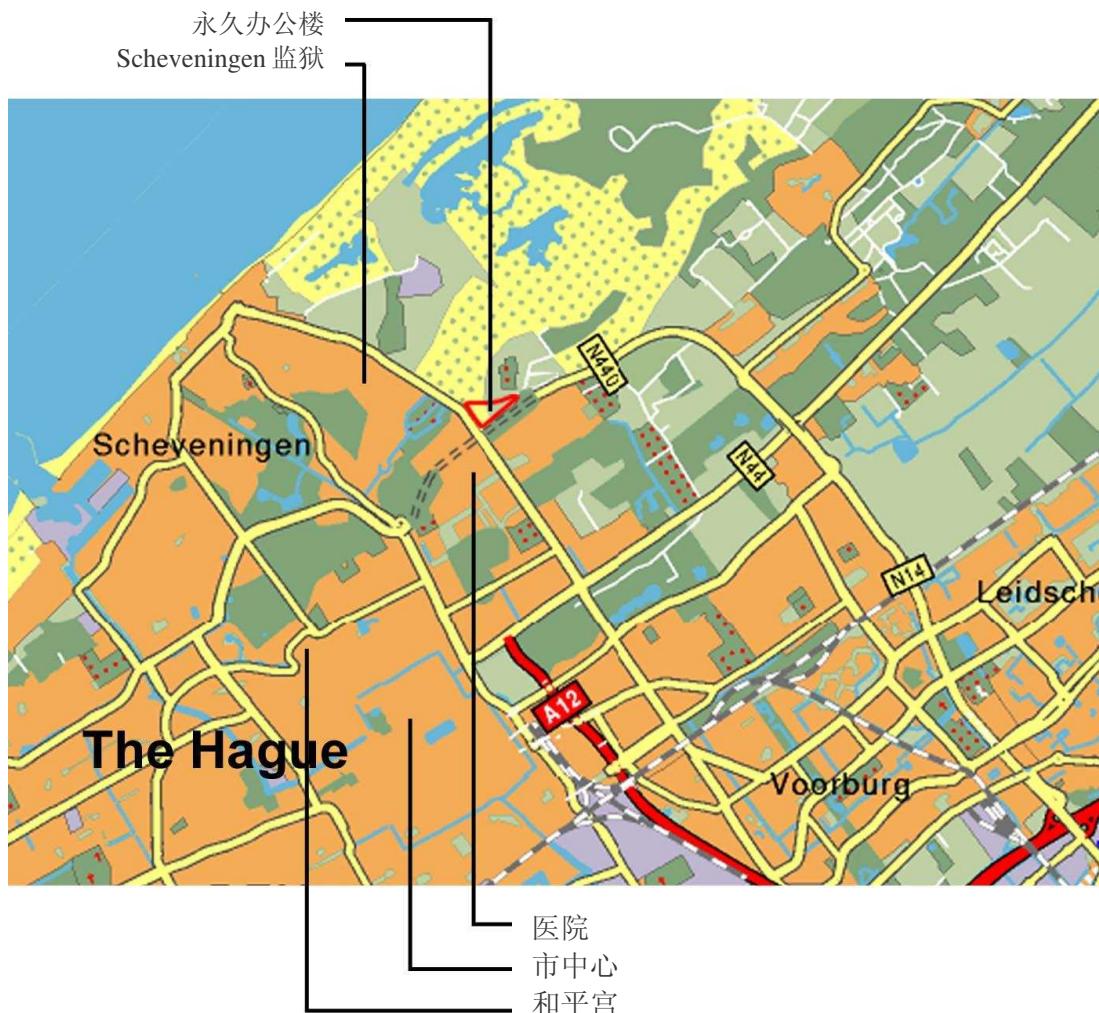
地点：Alexanderkazerne, Van Alkemadelaan, 2597 AK, The Hague

106. 建造永久办公楼可以使用的地皮原来是 Alexanderkazerne 军营。这块地皮面积有 72,267 平方米。这个面积足够按照项目说明书中的要求建造永久办公楼，采用基本的“校园式”布局模式，可有足够的空间供重组和扩展。Alexanderkazerne 在 2009 年以前将可以腾出。

III.3.3.1 东道国建议的选址

107. 2001 年，东道国建议国际刑事法院设在海牙的原 Alexanderkazerne 地皮上。东道国指出，这个场址将在 2009 年 1 月前可供使用。

108. 这个地点在城市中的位置以及它与前述设施的对应关系和距离见下面的地图。



III.3.3.1.1 特点

109. 国际刑事法院和东道国相信 ，这个地点满足上述所有要求 。 Alexanderkazerne 的其他优点还有：

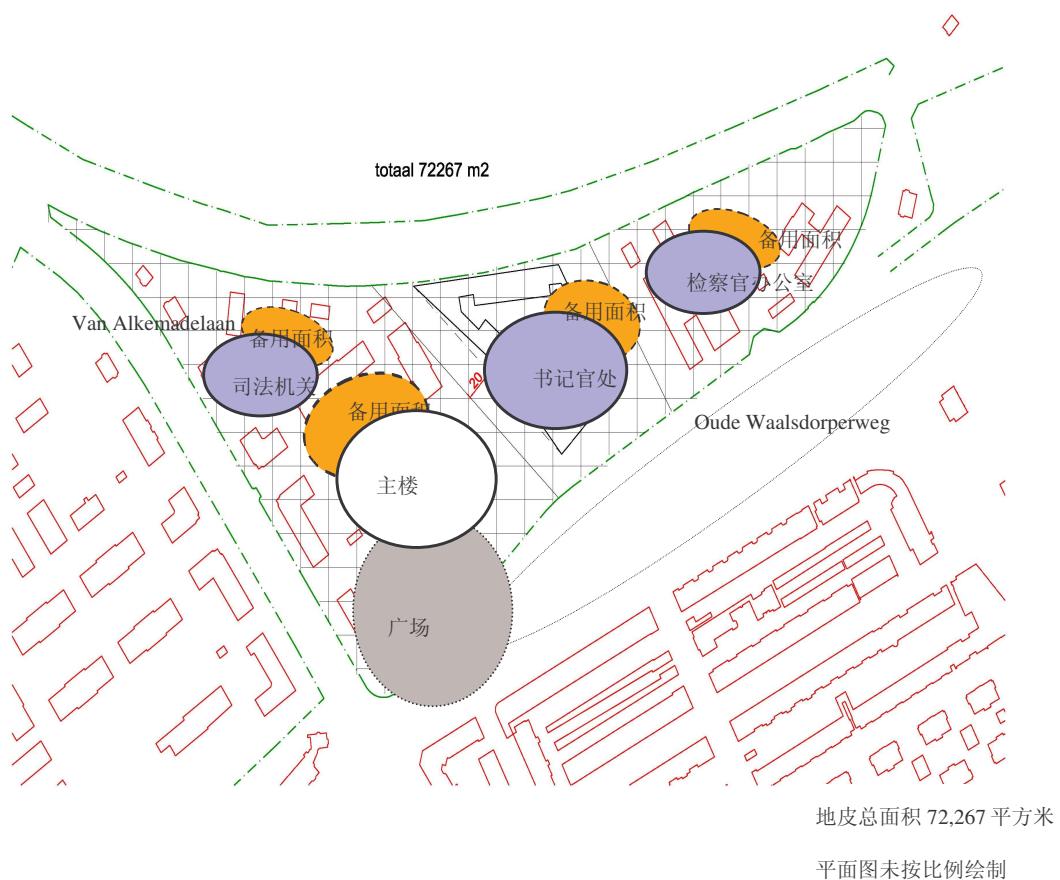
- 地皮足够大，不仅足以容纳国际刑事法院，而且甚至将来扩展都有可能；
- 邻近市中心，所处位置很有代表性，同时还邻近自然保护区（沙丘）；
- 可为保安措施提供极好的条件（原军事区）；
- 邻近 Scheveningen 监狱的羁押设施；
- 邻近一家医院及和平宫图书馆；

- 交通便利、有建造停车设施的场地，以及公共交通便利；
- 不存在对建筑工程的限制。

III.3.3.1.2选址

110. 东道国最初建议的选址只是 Alexanderkazerne 地皮的一部分，约为 30,000 平方米。这个面积可以最多容纳 600-800 人的编制水平，在同一块地皮上不提供进一步扩展的选择。但是，经过对本组织的规模假设进行了初步审查之后，同时根据“所有机关在同一地点”的原则，东道国研究了将整块地皮（即 72,000 平方米）供国际刑事法院使用的可能性，并确定整块地皮可在 2009 年前全部提供使用。

111. 以下所示是整个 Alexanderkazerne 地皮的平面图。整块地皮面积约为 72,000 平方米。这张大致的平面图显示了将要建造的大楼以及可供将来扩展使用的面积。必须强调，这张图只是为了提供一个大致的印象。



III.3.3.1.3 土地和大楼的合法所有权

112. 根据竞标的补充财务条款，东道国将保留土地的所有权（见第 IV.3 节）。根据东道国提供的资料以及法院获得的独立法律咨询，即使法院没有土地所有权，荷兰法律也允许法院取得地上建筑物的合法所有权。这一点可能通过由东道国以土地所有人的身份授予法院在 Alexanderkazerne 地皮上建造其永久办公楼的“建筑权”²⁵的方式做到。从物权法的角度讲，这样一项建筑权将导致土地权和建筑物权在水平方向上的分割。东道国已表示，如果选择了 Alexanderkazerne 方案，它愿意授予法院这样的建筑权。

III.4 结论

113. 从上述对三个备选方案的分析中可以清楚地看到，Arc 大楼方案和前南法庭大楼方案给法院最佳办公楼的规划设定了更多的限制。其原因是 Arc 大楼或前南法庭大楼最初都不是作为法庭来设计的。所以在这两个选址上能够找到的解决办法也必定是折衷的结果。这与 Alexanderkazerne 方案形成对比。后者可以根据法院确定的要求，包括需要的安全和功能标准，来建造大楼。

114. 与此同时，如果非最优化的选择方案可以接受的话，那么 Arc 大楼方案和前南法庭大楼方案也可以作为专门设计建造大楼的替代方案。不过，这两个大楼都有结构上的重大不足，因此应该提醒的是，在选择其中任何一个方案前，必须对这些局限性可能带来的影响做出进一步的分析。

115. Arc 大楼在灵活性和可伸缩性方面有严重的局限。即使在现有的人员编制水平上，大楼也无法允许本组织在法院工作量突然但临时性地增加时根据需要作任何临时性地扩充。另外，所占土地的面积也无法提供任何的可伸缩性。应该指出，由于这个原因，Arc 大楼达不到法院在安全方面的一些最重要的要求。

116. 前南法庭大楼现有的规模相对于国际刑事法院现有的组成来说都已经太小了。因此，前南法庭大楼方案是否可行完全取决于是不是有可能在现有场址前面的空地上再增建大楼。如果可以获得在这块地皮上建造大楼需要的许可证和协议的话，建造一座有所需灵活性的大楼是有可能的，但其可伸缩性会非常有限。这样一种安排可能无法完全满足法院的要求，而且从安全的角度讲也不是最优的。

117. 短期来看，这些局限性可能看起来没那么令人担忧，但是考虑到永久办公楼是准备无限期地作为法院总部所在地的，因此无论法院现在的规模和组成如何，最好应该选择能够提供最大灵活性和可伸缩性的方案。

118. 为了能够做出权威性的评估，对前南斯拉夫问题国际刑事法庭大楼以及 Arc 大楼是否能够满足国际刑事法院的要求进行完整的事态分析，有必要在确定和批准各项要求之后立即开展一项可行性研究。不过，这些研究既昂贵又耗

²⁵ 在荷兰语的法律术语中，这项权利称为“*opstalrecht*”。

时，所以要认真思考是否确有必要，特别是鉴于前面的考虑以及下文讨论的关于三种方案的财务影响的结论。

IV. 费用

IV.1 导言

119. 对未来永久办公楼成本的了解 是所有与永久办公楼有关的决定的一项关键要素。但是，项目的准确成本只有到项目完成时才能知晓。在此之前，规划和决策只能以可能做出的最佳估算为基础。在此方面，有必要指出，成本估算的准确程度取决于掌握的项目资料（例如项目草图、项目规格）是否精确。换言之，在现阶段，因为只有暂定的要求，项目草图又不存在，所以只可能做出非常粗略的成本估算。

120. 本章将说明编制成本估算的主要步骤，并概要阐述在“办公用房备选方案的财务比较”²⁶中最先提出的结论，其间将特别参考东道国提出的竞标补充财务条款。

121. 根据预算和财务委员会关于编制“项目可能费用范围的严格而可靠的估算”的要求，本章将对成本估算的可能性和局限性做出解释。同时，还将介绍“与私营企业合伙新建和维护永久办公楼的不同可能性……”，并包括一个关于“Alexanderkaserne 永久办公楼的必备特征和可选特征”的区别的章节。

122. 最后，简要介绍了**成本控制战略**。有两个目标必须相互吻合：既要满足本组织必需的要求，又要尽可能降低成本。本章结尾部分讨论了这两个目标之间的相互关系以及跟踪成本和避免不必要的成本溢出的控制机制。

IV.2 关于编制成本估算的说明

123. 按照预算和财务委员会的要求编制严格而可靠的可能成本范围的估算，其困难之处在于多数建筑项目都只是原型。国际刑事法院的永久办公楼显然还是一个独一无二的项目，因此从其他项目得出成本结论的可能性也必定是有限的。这并不是说就项目的某些具体部分而言（例如办公室或审判厅），根据在已有项目中取得的经验做出大致的成本预测就不可能，但是项目的总体价格还将由许多其他因素决定。每个项目都有自己与其他所有项目都不同的特性，从一些细微的差别（例如内部装修的不同）到更重要一些的差别，例如保安系统、技术要求或结构设计。只要这些因素没有全部搞清楚，就根本不可能提供相当可靠的成本估算。此外，即使项目的界定更精确之后，也还是会有若干不确定因素。

124. 这些对成本会有影响的不确定因素主要如下：

²⁶ 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案的财务比较（ICC-ASP/4/23）。

1. 用户要求的精确性

在设计阶段初始，只编制了主要的要求，然后由设计顾问不断地将其转化为具体的规划。在与设计顾问的对话过程中，这些要求和设计的界定变得越来越精确。在设计阶段结束时，使用者的要求在很大程度上巩固下来，成本估算因此会变得更加精确。

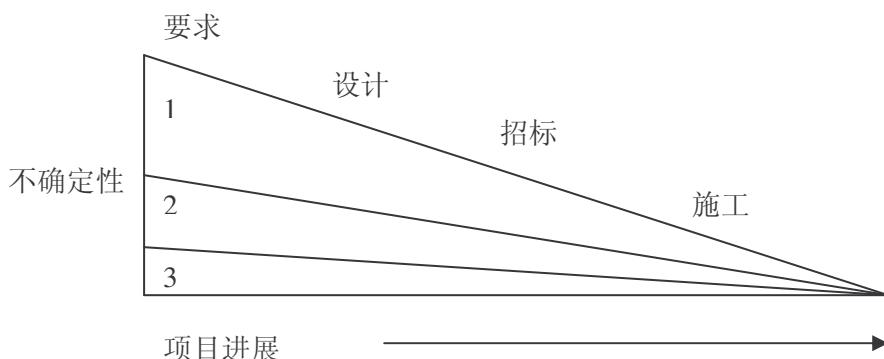
2. 施工价格的确定

由于施工将在未来的一个尚未知晓的时间进行，因此施工价格也是一个不确定因素，但这种不确定性会随着时间的推移逐步减弱。

3. 设计和招标文件的完善

有如此规模和复杂性的一个项目，设计顾问编制的文件会有数千页之多，而且还有绘图，通常又是在有时间压力的情况下完成。这些文件中有一定的不完善之处基本上是不可避免的。试图制作 100% 完美的文件会大大延缓整个过程，而且由此造成的延误，会比在设计过程中做出某些修改带来更大的财务损失。因此，有些错误和不准确之处是在所难免的，并且必须在施工阶段得到纠正。

在成本方面的不确定性会随着项目的进展而减弱，如下图所示：



125. 一种典型的次序就是分若干个步骤制定出越来越精确的成本估算：

1. 成本假设 ($\pm 25\text{-}15\%$)

经过初步对要求和设计进行粗略的研究之后，可以初步编制粗略的成本估算。取决于已有资料的精确度，误差可达 15-25% 或更高。

2. 成本估算 ($\pm 20\text{-}10\%$)

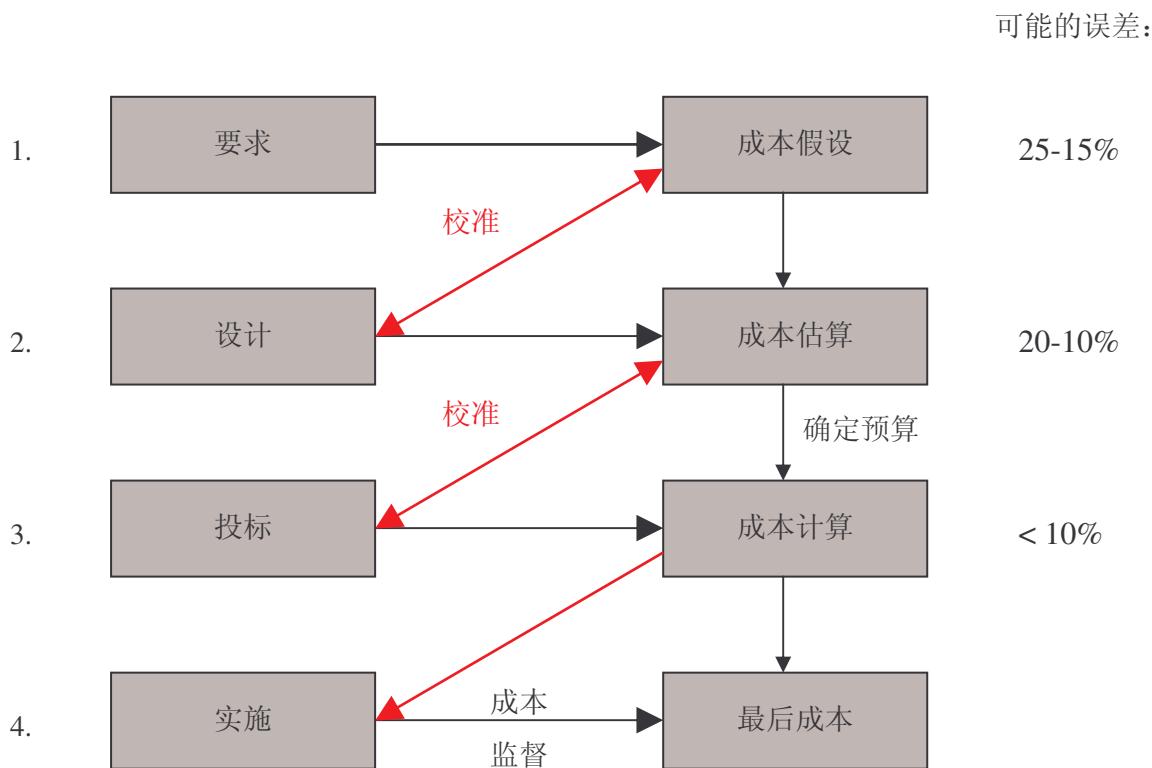
下一步通常称作成本估算，往往是与更加精确的设计文件（例如使用 1:100 的比例尺以及施工说明和材料）一起编制的。取决于文件的精确程度，这项估算已经可以达到 20-10% 的精确度。

3. 成本计算 ($\leq 10\%$)

更精确的估算通常称作成本计算，是以在招标过程中使用的精确绘图

和规格说明为基础的。说明的界定已经达到高度的完善，但是还存在一些有关实际市场价格的不确定性。

126. 下图显示了成本预测精确度不断提高的次序：



127. 在目前的规划阶段，法院只能为三种备选方案分别提供非常临时性质的成本假设。因此，本章中提供的数字不能当作任何种类的成本预测，只能当作是举例说明了可能的费用范围。

128. 成本估算可由几个参与方编制，例如建筑公司、设计师或专门的成本顾问。建筑公司明显有商业利益，所以不一定是最客观的渠道。由建筑业领域专业化的独立成本顾问与设计顾问一起协作，可能是获得可靠成本估算的最佳选择。

129. 在此方面，有必要指出，预算上限，或者说项目的最大支出通常是在成本估算之后，也就是在对要求、设计和各自的成本足够肯定时确定的。

IV.3 东道国竞标的补充财务条款

130. 在缔约国大会第四届会议期间，东道国代表宣布了涉及法院永久办公楼的竞标补充财务条款²⁷。竞标补充财务条款由以下内容组成：

²⁷ 东道国外交部长 2006 年 1 月 25 日致缔约国大会主席函（ICC-ASP/4/37）。

- **免费土地（Alexanderkazerne）**

东道国承诺免费提供 Alexanderkazerne 地皮的使用权，但保留土地所有权；土地的施工准备费用由东道国承担。

- **为期 30 年、年息 2.5% 的最多 2 亿欧元贷款**

为了给专门设计建造的新办公楼的费用（即施工成本、费用和固定内装修费用）融资，东道国将按需要的金额提供一笔优惠贷款，上限为 2 亿欧元，年息 2.5%，还款期 30 年。

- **东道国支付建筑设计大赛的费用**

东道国将承担与建筑设计师的挑选有关的费用。这一挑选过程将由荷兰国家总建筑设计师主持。

条件

131. 竞标的补充财务条款只适用于在 Alexanderkazerne 地皮上建造专门设计的永久办公楼。因此，竞标的补充财务条款对比较 Arc 大楼方案或前南法庭大楼方案时所做的计算没有任何影响。它只影响到项目介绍²⁸中阐述的为计划的专门设计建造的永久办公楼所进行的费用计算。不过，为了便于与其他两种方案进行比较，已将 Arc 大楼方案和前南法庭大楼方案的假定租赁期从 25 年²⁹延长到 30 年，从而使所有三个备选方案都一致。

IV.4 三种办公用房备选方案的财务比较

132. 财务比较应支持就选择一种或多种方案开展进一步的规划努力做出决策。这并不一定意味着其他方案已最后被放弃。就 Arc 大楼而言，取决于最高的人员编制水平³⁰，这一方案需要的规划努力比其他方案少，因此可以留做备用，直到已经获得有关其他方案的充足资料或者可以最后决定选中某一种方案为止。

133. 必须认识到，在这种比较的背后有一个重大局限：由于在现阶段尚无法编制精确的费用估算（回顾上一章），因此无法对三个备选方案的实际成本进行切实的比较。

134. 尽管如此，比较各备选方案的相对成本差异看来还是有可能的。通过对所有三个方案适用同样的基本假设，可以得出关于成本差异的结论。可能在现阶段无法编制精确的成本估算，但看来就三种方案中哪一种方案费用最低得出初步的结论是可能的。

135. 财务比较是一项复杂的工作。为了使三个方案具有可比的规模和质量，以便计算和比较三个方案的成本，需要通过假设使它们处于同一水平之上。另

²⁸ 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：项目介绍（ICC-ASP/4/22）。

²⁹ 在关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案的财务比较中提及的租赁和利率假设（ICC-ASP/4/23），第 4.5.1 段。

³⁰ 如果最高人员编制水平保持在 850 人以下，Arc 大楼无需重大改建便可使用。一旦最高人员编制水平超过了 Arc 大楼的容量，便需要租用或建造额外的办公空间，进而将需要更加大量的规划工作。

外，还应指出，自始至终使用的数字都相当保守，所以在此提出的数字都应处于可能的数值范围的高端。计算是以其他可比项目³¹的基准数值为基础的，并且所有三种备选方案都采用了相同的计算方法。

IV.4.1 备选方案

136. 本章比较的备选方案与关于办公用房备选方案一章中的一样，即现有在“Arc 大楼”的临时办公楼方案、前南斯拉夫问题国际刑事法庭大楼方案，以及在原 Alexanderkazerne 地皮上的新办公楼方案。

1. Arc 大楼

总建筑面积:	32,910 平方米
总容量:	850 名工作人员
建造年代	1993 年
2012 年时的大楼质量:	好 ³²



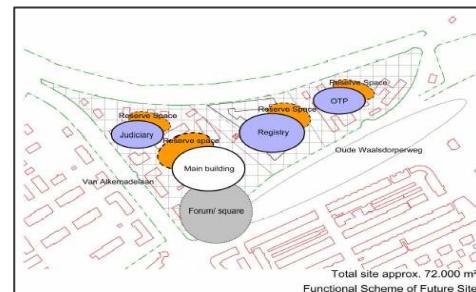
2. 前南法庭

总建筑面积:	24,548 平方米
最大容量:	700 名工作人员 ³³
建造年代:	1956 年
2012 年时的大楼质量:	为获得需要的质量需要大规模重建 ³²



3. Alexanderkazerne 大楼

总建筑面积:	由要求决定
总容量:	由要求决定
建造年代	待定
2012 年时的大楼质量:	崭新



如需要更详细的资料，请参见关于办公用房备选方案的第 III 章。

³¹ 主要的资料来源: Drees & Sommer 项目管理顾问和 Jones Lang Lasalle。

³² 对 Arc 大楼和前南法庭大楼质量的评估是采取目视检查的方式进行的。没有进行详细的技术鉴定。

³³ 主楼可最多容纳 700 名工作人员。在 2003/2004 年，为了容纳前南法庭超过 1,000 名工作人员的编制水平，又额外租用了两座大楼。

IV.4.2 方法

137. 上面的简要叙述中可以看出，三个备选方案在规模和质量上差别很大。其中两个方案，即 Arc 大楼和前南法庭是已有建筑，而 Alexanderkazerne 的永久办公楼将是新设计和建造的。此外，前两个方案将需要（部分）租用，而在 Alexanderkazerne 建造永久办公楼现假设为是一种拥有的模式。

	房龄	最大容量	所有权
Arc 大楼	10 年	850 名工作人员	租用/有所有权
前南法庭大楼	50 年	700 名工作人员	租用/有所有权
Alexanderkazerne 大楼	崭新	没有限制	有所有权

138. 由于许多最相关的参数都不一样，因此对有如此差别的方案进行比较就像比较“奶酪和粉笔”。例如，如果没有事先将这些方案置于同一水平上的話，将一座容纳 700 人的建筑物的成本与容纳 1,100 人的建筑物成本进行比较是不恰当的，将一座新建筑物的状况与一座已有 50 年的建筑物的状况相比也是不合适的。

IV.4.2.1 将各种方案置于同一水平

139. 为了进行正确和公平的比较，必须使所有三种方案在规模和质量上具有可比性。在要求一章中确定的各项要求将成为这种一致化的基本标准。关于所需规模，使用了第 II.5.4 节定义的三种最大职位数的假设：

- 最大规模为 850 人（目前的人员编制水平）；
- 最大规模为 1,100 人；以及
- 最大规模为 1,450 人。

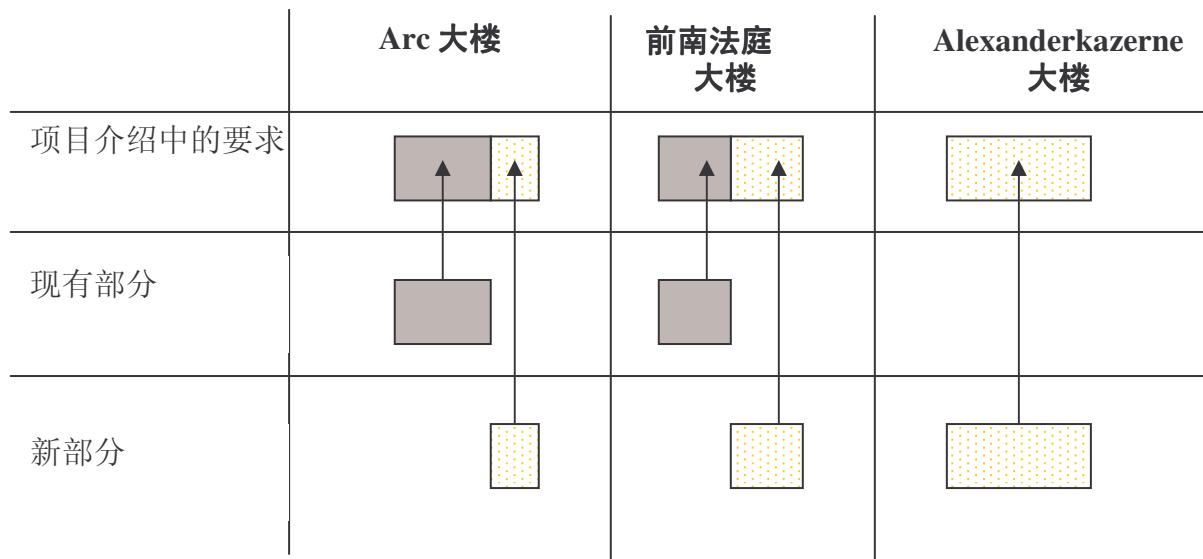
140. 上述要求被转化为一个总建筑面积 + 停车场面积的功能性方案³⁴。关于更详细的情况，请见关于要求的第 II 章。

141. Alexanderkazerne 方案将按这些要求设计，而其他两个方案则是通过根据所需的大楼规模和现有部分的状况相应增加建筑面积和改进大楼质量的方式来假定达到同样的规模和质量水平的。³⁵

³⁴ 东道国最初的房间安排计划 / 研究所用的数字为 1,300 名工作人员，后来重新计算为 850/1,100/1,450 名工作人员。

³⁵ 大楼质量的改善只适用于前南法庭大楼。

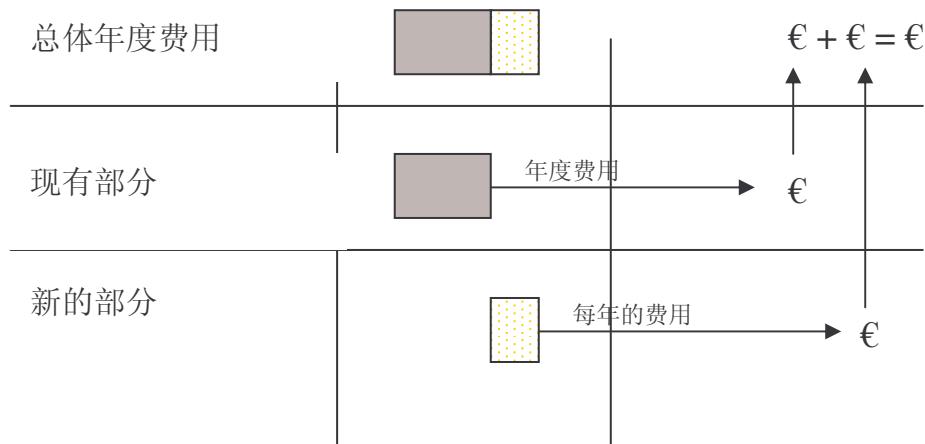
下图描述了这种一致化方法：



142. 必须认识到，Arc 大楼和前南法庭大楼没有、也不可能完全提升到与 Alexanderkazerne 完全相同的水平。因此，现有的计算假设已有的部分将基本保持不变（包括根据前南斯拉夫问题国际刑事法庭的需要进行的装修，即使这些装修并不能完全满足法院的要求）。

IV.4.2.2 财务比较

143. 三个方案的财务比较采用了与上述相同的逻辑：估算出新建部分的年度费用，再加到现有大楼的租金之中。三个方案使用了相同的参数。



144. 对每一个方案而言，哪些参数重要也不尽相同。现有大楼部分的费用主要由租金决定，而新大楼部分的费用则主要受建筑施工成本的影响。下一章解释了每一个方案中的各个参数。

145. 以下计算中所使用的所有费用都是以 2005 年价格水平为基础的。第 V 章对所有费用进行了合计并按 2012 年的价格水平进行了推算。

IV.4.3 基本假设

146. 每一方案的总费用是由各个参数的费用组成的。有些参数适用于所有方案（例如日常费用），而有些参数只适用于已有的租用部分或只适用于新建部分。

147. 下表显示了各个参数以及它们与每种选择方案是否有关：

	Arc 大楼	前南法庭大楼	Alexander-kazerne 大楼
现有部分：			
• 大楼租金	X	X	-
• 必要的改造和调整费用	-	X	-
• 停车场租金	X	X	-
• 日常费用	X	X	-
• 维护费用	(X) ³⁶	(X) ³⁶	-
新建部分：			
• 土地费用	-	X	X
• 建造新办公用房的费用	-	X	X
• 新增办公用房的租金	X	-	-
• 建造新停车场的费用	X	X	X
• 外部工程/景观美化的费用	X	X	X
• 日常费用	X	X	X
• 维护费用	X	X	X

148. 这里的每一个参数都要有一个数字。以下的段落对选用的数字做了解释。

149. 各个参数都对筹资成本给予了考虑，而且第 IV.4.3.5 节进一步作了解释。像法院这样的组织在市场上应当能够得到什么样的筹资条件，仍然有待于确定——只有 Alexanderkazerne 大楼是例外，因为在东道国竞标的补充财务条款中它是已知的——因此下面的数字只能是初步的粗略设想。探讨筹资方法以及其后进行的细微调整（金融工程），将是建设永久办公楼中的一项重要工作。

IV.4.3.1 租金

150. 对于 Arc 大楼和前南法庭大楼来说，东道国所说的每年租金（不含日常费用）是针对现有办公楼计算的。

³⁶ 包括在租金中。

	主要建筑	停车场
Arc 大楼 ³⁷ :	每年 5,311,200 欧元	每年 296,738 欧元
ICTY:	每年 2,540,900 欧元	每年 379,100 欧元

IV.4.3.2 建造费用

151. 建造费用是根据类似项目（法院建筑、办公用房、高度警卫的建筑，例如银行、监狱等）每平方米的标准估计的，这些项目是从一个有 1,000 多个项目的详细信息的数据库中找出的。

152. 不同选择方案之间每平方米的费用差别极大：Arc 大楼被认为在东道国移交时状况良好，而前南法庭大楼将需要进行重大改造以适合于国际刑事法院使用。Alexanderkaserne 办公楼将是一个全新的建筑。

153. 每平方米的建造费用（第 IV.4.3.2.4 节）包括基本建造费用（第 IV.4.3.2.1 – IV.4.3.2.1 节）以及一定的意外建筑费用（第 IV.4.3.2.3 节）。

IV.4.3.2.1 必要的改造

154. 为了估算出改造成本，做出了如下假设：

Arc 大楼:	0 €/m ²	这里的假设是，建筑物的状况良好，移交时可以与一个新的建筑相比。
前南法庭大楼:	1,100 €/m ²	这里的假设是，只有混凝土的核心部分和立面的主要结构可以重新使用。所有的建造工艺、窗户、内部装饰等都将更新。

IV.4.3.2.2 新的建筑

155. 由于办公楼对警卫和功能的要求很高，在估算新建部分成本时考虑了保守的假设（即在市场范围的上限）。

建造费用

办公楼 ³⁸ :	1650 €/m ²
审判厅、会议中心等:	2100 €/m ²
地下 ³⁹ 停车场:	600 €/m ²

³⁷ 截至 2012 年，Arc 大楼是免租金提供的。根据东道国提供的资料，5,300,000 欧元的租金反映了市场的情况。

³⁸ 注：对于所有三种备选方案来说，内部装修（铺设地毯等）费用已经包括在内；家具费用不包括在内。

³⁹ 地下，但不在大楼下面。

156. 建筑费用的假设是以 Drees & Sommer 的数据库为基础的，该数据库中包含了 1000 多个项目的详细费用。假设中采用的是中等办公室标准和高度的复杂性。建造费用的依据是德国工业标准 DIN 276 (300 和 400 类)，包含了施工工程（大楼基坑、地基、外墙、内墙、地板、天花板、屋顶、结构装修以及其他与施工有关的活动）和服务（排水、供水和供气系统、供热系统、空气处理系统、电气装置、电信、交通系统、大楼自动化和其他与服务有关的活动）的费用。这些数字是净价，不包括任何费用、税和附加费。

157. 家具、计算机、特殊系统等没有包括在内。

158. 一项不同的研究⁴⁰显示办公空间的费用在 1,362 欧元/平方米 – 1,811 欧元/平方米之间。因此，1,650 欧元/平方米的假设似乎是在一个实际的范围之内。

159. 不过，这些数字是在已有资料的基础上得出的初步粗略估算，在这里只是用于三个备选方案的比较。只有在进一步确定各项要求以及初步的设计研究之后才能得出更加准确的费用估算（比较第 IV.2 节）。

IV.4.3.2.3 附带建设费用

160. 附带建设费用包括设计师、项目经理、管理、许可费、样品、测试等的费用。视乎复杂程度，这些费用可达总体建设费用的 16% 至 20% 之间。由于在改造项目中所做的规划努力会有所增加，因此附带建设费用大约还要高出 4%。选择以下的数字是因为复杂程度很高，特别是在安全方面：

- 新建：20%；以及
- 改造和整修：24%。

161. 建筑设计大赛的费用通常包括在附带建设费中。但是，东道国在竞标的补充财务条款中承诺如采纳 Alexanderkazerne 方案将承担这些费用。因此，从这一备选方案中减去了大约 300 万欧元的估算费用。

IV.4.3.2.4 每一平方米的总建造费用

162. 每平方米的总建造费用包括建造费用 (IV.4.3.2.1 至 IV.4.3.2.3) 和附带费用。

	改造：		新建部分：			
	Arc 大楼	前南法庭大楼	办公室	审判庭、会议室等	停车场(地下)	景观
建造费用	0 €	1,100 €	1,650 €	2,100 €	600 €	73 €
附带建筑费用	24%	24%	20%	20%	20%	20%
总计 (/平方米建筑面积)	0 €	1,364 €	1,980 €	2,520 €	720 €	88 €

⁴⁰ Gardiner & Theobald, 国际建筑费用调查。

IV.4.3.2.5 外部工程

163. 外部工程包括任何在外部或建筑之外所做的事情，例如景观设计（软景观）和通道地带以及道路或步行道（硬景观）。所做的假设是，土地的 30% 由建筑物覆盖，因此剩下的 70% 需要做外部工程。外部工程的费用按平均 80 欧元/平方米估算，其中包括 20% 的附带费用。

850 个职位

	占地面积	价格	总计	每年
Arc 大楼（包括在租金内）	0 m ²	88 €/m ²	0 €	0 €
前南法庭大楼	2,474 m ²	88 €/m ²	216,719 €	13,099 €
Alexanderkazerne 大楼	50,400 m ²	88 €/m ²	4,415,040 €	206,355 €

1,100 个职位

	占地面积	价格	总计	每年
Arc 大楼（包括在租金内）	4,123 m ²	88 €/m ²	0 €	0 €
前南法庭大楼	6,597 m ²	88 €/m ²	577,917 €	34,931 €
Alexanderkazerne 大楼	50,400 m ²	88 €/m ²	4,415,040 €	206,355 €

1,450 个职位

	占地面积	价格	总计	每年
Arc 大楼（包括在租金内）	9,896 m ²	88 €/m ²	0 €	0 €
前南法庭大楼	12,370 m ²	88 €/m ²	1,083,595 €	65,496 €
Alexanderkazerne 大楼	50,400 m ²	88 €/m ²	4,415,040 €	206,355 €

IV.4.3.2.6 所需面积的计算

164. 所需要达到的人员编制水平与 Arc 大楼（850）和前南法庭（700）的最大容量之间的差距决定了需要增加面积。因此，必须为 Arc 大楼和前南法庭大楼租用或建造额外的办公空间。

165. 一个重要的不同是由人员编制水平左右的“可变”空间（例如办公空间）和不受人员编制水平影响的“固定”空间（例如公用的入口处或审判室）（另见第 II.5 节）之间的区别。

166. 对 Arc 大楼和前南法庭大楼而言，已经使用的假设是固定区域（审判厅等）已经有了，尽管已有的区域无法达到专门建造的审判厅的标准。

850 个职位

	容量	需要增加	平均平方米 / 工作人员 (建筑面 积)	需要的新增 可变面积	需要的新增 固定面积
- Arc 大楼	850	0	23.6 m ²	0 m²	0 m²
- 前南 法庭	700	150	23.6 m ²	3534 m²	0 m²
- Alex.	0	850	23.6 m ²	20027 m²	14543 m²

1,100 个职位

	容量	需要增加	平均平方米 / 工作人员 (建筑面 积)	需要的新增 可变面积	需要的新增 固定面积
- Arc 大楼	850	250	23.6 m ²	5890 m²	0 m²
- 前南 法庭	700	400	23.6 m ²	9425 m²	0 m²
- Alex.	0	1100	23.6 m ²	25918 m²	14543 m²

1,450 个职位

	容量	需要增加	平均平方米 / 工作人员 (建筑面 积)	需要的新增 可变面积	需要的新增 固定面积
- Arc 大楼	850	600	23.6 m ²	14137 m²	0 m²
- 前南 法庭	700	750	23.6 m ²	17671 m²	0 m²
- Alex.	0	1450	23.6 m ²	34164 m²	14543 m²

IV.4.3.2.7 总建造费用

167. 下表显示了各个备选方案在不同假设情景下的总的新建造费用：

850 个职位

	面积	价格	总计	每年
Arc 大楼				
- 可变面积	0 m ²	180 €/m ²	(租用)	0 €
- 不变面积	0 m ²	2,520 €/m ²	(已有)	0 €
- 停车面积	0 车位	791 €/车位	(租用)	0 €
前南法庭				
- 可变面积	3534 m ²	1,980 €/m ²	6,997,777 €	416,810 €
- 不变面积	0 m ²	2,520 €/m ²	(已有)	0 €
- 停车面积	0 m ²	720 €/m ²	(已有)	0 €
Alexanderkaserne				
- 可变面积	20027 m ²	1,980 €/m ²	39,654,069 €	1,677,595 €
- 不变面积	14543 m ²	2,520 €/m ²	36,649,426 €	1,677,382 €
- 停车面积	12531 m ²	720 €/m ²	9,022,569 €	421,706 €

1,100 个职位

	面积	价格	总计	每年
Arc 大楼				
- 可变面积	5890 m ²	180 €/m ²	(租用)	1,060,269 €
- 不变面积	0 m ²	2,520 €/m ²	(已有)	0 €
- 停车面积	106 park.	791 €/park.	(租用)	83,542 €
前南法庭				
- 可变面积	9425 m ²	1,980 €/m ²	18,660,738 €	1,111,493 €
- 不变面积	0 m ²	2,520 €/m ²	(已有)	0 €
- 停车面积	2065 m ²	720 €/m ²	1,487,077 €	89,884 €
Alexanderkaserne				
- 可变面积	25918 m ²	1,980 €/m ²	51,317,031 €	2,211,389 €
- 不变面积	14543 m ²	2,520 €/m ²	36,649,426 €	1,677,382 €
- 停车面积	15086 m ²	720 €/m ²	10,862,031 €	507,680 €

1,450 个职位

	面积	价格	总计	每年
Arc 大楼				
- 可变面积	14137 m ²	180 €/m ²	(租用)	2,544,646 €
- 不变面积	0 m ²	2,520 €/m ²	(已有)	0 €
- 停车面积	259 park.	791 €/park.	(租用)	204,504 €
前南法庭				
- 可变面积	17671 m ²	1,980 €/m ²	34,988,885 €	2,084,050 €
- 不变面积	0 m ²	2,520 €/m ²	(已有)	0 €
- 停车面积	5888 m ²	720 €/m ²	4,239,692 €	256,262 €
Alexanderkaserne				
- 可变面积	34164 m ²	1,980 €/m ²	67,645,177 €	2,958,701 €
- 不变面积	14543 m ²	2,520 €/m ²	36,649,426 €	1,677,382 €
- 停车面积	18663 m ²	720 €/m ²	13,437,277 €	628,045 €

(总计至每年数字的计算, 请参见第 IV.4.3.5 节)

IV.4.3.3 土地面积和费用

IV.4.3.3.1 面积

168. Arc 大楼和前南法庭大楼的现有建筑提供的容量, 前者不足以容纳超过 700 人的人员编制水平, 后者不足以容纳超过 850 人的人员编制水平。因此, 必须租用或建造额外的办公空间(见第 IV.4.3.2.6 节)。为了能够进行比较, 所需建筑面积与所需土地面积的比例假定为 1:1。

169. 根据竞标的补充条款, Alexanderkaserne 的土地费用降至零。

IV.4.3.3.2 费用

170. 为了进行这一比较, 市场价⁴¹ 定为 500 欧元/平方米。

850 个职位

	土地面积	市场价格	总计	每年
Arc 大楼	0 m ²	0 €/m ²	(租金中已包括)	0 €
前南法庭	3,534 m ²	500 €/m ²	1,767,115 €	103,808 €
Alexanderkaserne	20,027 m ²	0 €/m ²	(根据新的竞标)	0 €

⁴¹ 东道国提出的市场价 (见国际刑事法院未来永久办公楼 : 融资模型 (ICC-ASP/4/CBF.1/INF.1), 第 10 页)。

1,100 个职位

	土地面积	市场价格	总计	每年
Arc 大楼	0 m ²	0 €/m ²	(租金中已包括)	0 €
前南法庭	9,425 m ²	500 €/m ²	4,712,308 €	276,822 €
Alexanderkazerne	25,918 m ²	0 €/m ²	(根据新的竞标)	0 €

1,450 个职位

	土地面积	市场价格	总计	每年
Arc 大楼	0 m ²	0 €/m ²	(租金中已包括)	0 €
前南法庭	17,671 m ²	500 €/m ²	8,835,577 €	519,042 €
Alexanderkazerne	34,164 m ²	0 €/m ²	(根据新的竞标)	0 €

IV.4.3.4 日常和维护费用

171. 日常费用主要包括电力、取暖、排除污水、当地收费、保洁等费用和其他正常日常费用。

172. 维护费用包括检查、大修、修理、部件的保护和更换。维护活动使一项资产在整个估计的使用寿命期间保持良好的工作状况。

IV.4.3.4.1 日常费用

173. 日常费用的假设是以对欧洲办公楼的调查为基础的。⁴²像 Arc 大楼这样的高层建筑其日常费用平均要高出约 10%。

Arc 大楼 (高层建筑)	46.20€/m ² /年
前南法庭大楼	42.00€/m ² /年
Alexanderkazerne	42.00€/m ² /年

174. 优化和节省新建部分的日常费用是大家所希望的，而且是可以实现的。但是，根据本报告所采用的方法，保守的假设将是旧建筑和新建筑的日常费用相似。⁴³

下表显示了预期的年度日常费用：

850 个职位

	面积	价格	每年
改造			
- Arc 大楼	32,910 m ²	46.8 €/m ²	1,540,188 €
- 前南法庭	24,548 m ²	42.0 €/m ²	1,031,016 €
新建			
- Arc 大楼	0 m ²	42.0 €/m ²	0 €
- 前南法庭	3,534 m ²	42.0 €/m ²	148,438 €
- Alexanderkazerne	34,571 m ²	42.0 €/m ²	1,451,971 €

⁴² Jones Lang Lasalle, 2004 年办公室服务收费分析报告。

⁴³ 由于 Arc 大楼是一个高层建筑而产生的差别除外。

1,100 个职位

	面积	价格	每年
改造			
- Arc 大樓	32,910 m ²	46.8 €/m ²	1,540,188 €
- 前南法庭	24,548 m ²	42.0 €/m ²	1,031,016 €
新建			
- Arc 大楼	5,890 m ²	42.0 €/m ²	247,396 €
- 前南法庭	9,425 m ²	42.0 €/m ²	395,834 €
- Alexanderkaserne	40,461 m ²	42.0 €/m ²	1,699,367 €

1,450 个职位

	面积	价格	每年
改造			
- Arc 大楼	32,910 m ²	46.8 €/m ²	1,540,188 €
- 前南法庭	24,548 m ²	42.0 €/m ²	1,031,016 €
新建			
- Arc 大楼	14,137 m ²	42.0 €/m ²	593,751 €
- 前南法庭	17,671 m ²	42.0 €/m ²	742,188 €
- Alexanderkaserne	48,708 m ²	42.0 €/m ²	2,045,721 €

IV.4.3.4.2 维护费用

175. 在维护、维修和检查方面，采用了以下标准⁴⁴作为 25 年的平均数值：

新的空间	20 €/m ² /年
租用空间 ⁴⁵	5 €/m ² /年（用于租金中不包括的小修项目）
新的停车场（地下）	8 €/m ² /年
租用停车位 ⁴⁶	2 €/m ² /年
外部地面/景观	18 €/m ² /年

176. 考虑到国际刑事法院将使用和维护整片 Alexanderkaserne 地皮（72.000 平方米减去大楼所占面积），这个方案的相关面积相对大于其他备选方案的相关面积。

⁴⁴ 来源：Drees & Sommer 设施管理顾问。

⁴⁵ 假设，确切数字取决于租赁条件。

⁴⁶ 假设，确切数字取决于租赁条件。

下表显示了不同部分的维护费用：

850 个职位

	面积	价格	每年
租用的:			
- Arc 大楼	32,910 m ²	5 €/m ²	164,550 €
- Arc 大楼停车场	9,375 m ²	2 €/m ²	18,750 €
- 前南法庭	24,548 m ²	5 €/m ²	122,740 €
- 前南法庭停车场	9,950 m ²	2 €/m ²	19,900 €
新建筑:			
- Arc 大楼	0 m ²	20 €/m ²	0 €
- 前南法庭	3,534 m ²	20 €/m ²	70,685 €
- Alexanderkaserne	34,571 m ²	20 €/m ²	691,415 €
新停车场:			
- Arc 大楼	0 m ²	8 €/m ²	0 €
- 前南法庭	0 m ²	8 €/m ²	0 €
- Alexanderkaserne	12,531 m ²	8 €/m ²	74,277 €
外部/景观美化:			
- Arc 大楼	0 m ²	18 €/m ²	0 €
- 前南法庭	2,474 m ²	18 €/m ²	44,531 €
- Alexanderkaserne	50,400 m ²	18 €/m ²	907,200 €

1,100 职位

	面积	价格	每年
租用的:			
- Arc 大楼	32,910 m ²	5 €/m ²	164,550 €
- Arc 大楼停车场	9,375 m ²	2 €/m ²	18,750 €
- 前南法庭	24,548 m ²	5 €/m ²	122,740 €
- 前南法庭停车场	9,950 m ²	2 €/m ²	19,900 €
新建筑:			
- Arc 大楼	5,890 m ²	20 €/m ²	29,452 €
- 前南法庭	9,425 m ²	20 €/m ²	188,492 €
- Alexanderkaserne	40,461 m ²	20 €/m ²	809,222 €
新停车场:			
- Arc 大楼	2,640 m ²	8 €/m ²	5,281 €
- 前南法庭	2,065 m ²	8 €/m ²	16,523 €
- Alexanderkaserne	15,086 m ²	8 €/m ²	96,123 €
外部/景观美化:			
- Arc 大楼	4,123 m ²	18 €/m ²	18,555 €
- 前南法庭	6,597 m ²	18 €/m ²	118,750 €
- Alexanderkaserne	50,400 m ²	18 €/m ²	907,200 €

1,450 个职位

	面积	价格	每年
租用的:			
- Arc 大楼	32,910 m ²	5 €/m ²	164,550 €
- Arc 大楼停车场	9,375 m ²	2 €/m ²	18,750 €
- 前南法庭	24,548 m ²	5 €/m ²	122,740 €
- 前南法庭停车场	9,950 m ²	2 €/m ²	19,900 €
新建筑:			
- Arc 大楼	14,137 m ²	20 €/m ²	70,685 €
- 前南法庭	17,671 m ²	20 €/m ²	353,423 €
- Alexanderkazerne	48,708 m ²	20 €/m ²	974,153 €
新停车场:			
- Arc 大楼	6,463 m ²	8 €/m ²	12,927 €
- 前南法庭	5,888 m ²	8 €/m ²	47,108 €
- Alexanderkazerne	18,663 m ²	8 €/m ²	126,708 €
外部/景观美化:			
- Arc 大楼	9,896 m ²	18 €/m ²	44,531 €
- 前南法庭	12,370 m ²	18 €/m ²	222,657 €
- Alexanderkazerne	50,400 m ²	18 €/m ²	907,200 €

IV.4.3.5 供资费用

177. 除了租金、建造费用、土地费用、日常费用和维护费用外，供资费用是总成本中最后一项十分重要的参数。东道国在竞标的财务补充条款中承诺以 2.5% 的年息为 Alexanderkazerne 地皮上的项目提供一笔贷款。但是，像国际刑事法院这样的一个组织最终应该能够得到的供资条件，仍然需要谈判，在其他一些项目上亦是如此。所以下面有关 Arc 大楼和前南法庭大楼的数字只能是初步的粗略假设。探讨供资方法以及在这之后的细微调整（金融工程）将是建设永久办公楼的一项重要任务。

178. 为了进行这次比较，为所有三种方案假设了同样的市场优惠条件。

IV.4.3.5.1 利率假设

179. 30 年贷款的假设利率是：

对法院 4.5%

对外部投资者 5%

180. Alexanderkazerne 方案的供资费用考虑了东道国的竞标财务补充条款，即贷款的条件（年息 2.5%，期限 30 年）。

30 年期贷款的利息假设：

对法院在 Alexanderkazerne 地皮上建楼 2.5%

IV.4.3.5.2 改造前南斯拉夫问题国际刑事法庭大楼的供资方案

181. 前南斯拉夫问题国际刑事法庭大楼 的改造和翻建假设是由楼房的所有者，即外部投资者来进行。在以后的租赁期期间（从 2012 年起），这些费用将反映在法院的租金上。

182. 在租赁期间取得长期贷款之前，建筑工程项目往往是通过搭桥贷款来（预先）供资。搭桥贷款是一种短期贷款，一般是在安排长期融资期间用来满足建造阶段的财务需求。

183. 利率假设为 5%。为了进行搭桥贷款费用的再分配，采用了 8% 的贴现率。

184. 关于详细的计算情况，请见附录 1（总费用 - 每年费用）。

IV.4.3.5.3 新建部分的供资

185. 与 Arc 大楼和前南法庭已有的租用建筑不同，新建部分假设为通过典型的所有权（年金）模式进行融资，偿还期为 30 年。

186. 对土地来说，从一开始就有这些融资费用。因为土地必须作为一个整体来购买。然而，在建造的融资费用中，只有一部分（例如 50%⁴⁷）是出现在最初阶段。这是因为对资金的需求是分散在整个建造期间（最开始需要支付融资费用的贷款非常少，而在最后则需要为全部贷款支付融资费用）。⁴⁸

关于详细的计算情况，请见附录 1（总费用 - 每年费用）。

IV.4.3.6 其他的考虑

187. 根据平均年通货率 3% 推算出了在 2012 年价格水平上的费用，结果是比 2005 年多 23%。

188. 所有三种方案中，家具、陈设和各种物品都是相似的，而且一般不算作建造费用，因此这些项目在这里没有考虑。

189. 没有考虑税收问题。还有待东道国澄清法院是否以及在多大程度上将需要缴纳税费。

IV.4.4 财务比较

IV.4.4.1 年度总费用比较

190. 根据本章早先介绍的假设，下表提供了构成年度总费用的主要费用内容。表格的结构采用了与“方法”一节中介绍的相同的模式：已有部分和新建部分的每年费用算出之后再相加，得出每一种方案的年度总费用。

⁴⁷ 简化的公式。

⁴⁸ 简化的公式：搭桥贷款的费用 = （土地或建造）费用 x 利率 x 时间（年）。

850 个职位

	Arc 大楼	前南法庭大楼	Alexanderkazerne
2005 年价格水平	7,331,426 €	7,851,460 €	7,107,900 €
相对差别	100.0%	107.1%	97.0%
2012 价格水平	9,016,729 €	9,656,306 €	8,741,820 €

1,100 个职位

	Arc 大楼	前南法庭大楼	Alexanderkazerne
2005 年价格水平	8,775,921 €	9,286,820 €	8,114,719 €
相对差别	100.0%	105.8%	92.5%
2012 价格水平	10,793,275 €	11,421,617 €	9,980,080 €

1,450 个职位

	Arc 大楼	前南法庭大楼	Alexanderkazerne
2005 年价格水平	10,802,470 €	11,344,314 €	9,524,265 €
相对差别	100.0%	105.0%	88.2%
2012 价格水平	13,285,675 €	13,952,076 €	11,713,644 €

191. 参照目前正在 进行的关于人员编制水平的讨论，为不同的人员编制水平计算了费用，其中包括最多 850 人的情况；在这种情况下，一旦其他用户腾空了它们目前占用的大楼部分，本组织是可以留在 Arc 大楼里的。

192. 这清楚地显示，即使人员编制水平限制在 Arc 大楼的最大容量以内，接受东道国竞标的补充财务条款并搬进 Alexanderkazerne 大楼仍然是比较便宜的选择。

193. 在此方面，也有必要回顾第 48 和第 49 段指出，目前尚不需要就人员编制水平做出最后的决定。这些数字在今后几年里要不断更新，并在取得汇总的数字后再加到设计中去。

IV.4.5 结论

194. 综上所述，可以得出下列主要结论：

- a) 考虑到东道国竞标的补充财务条款，三个备选方案的财务比较显示，Alexanderkazerne 方案在费用上占有优势。
 - a. 视人员编制水平而定，留在 Arc 大楼比迁往 Alexanderkazerne 最多贵 11%。

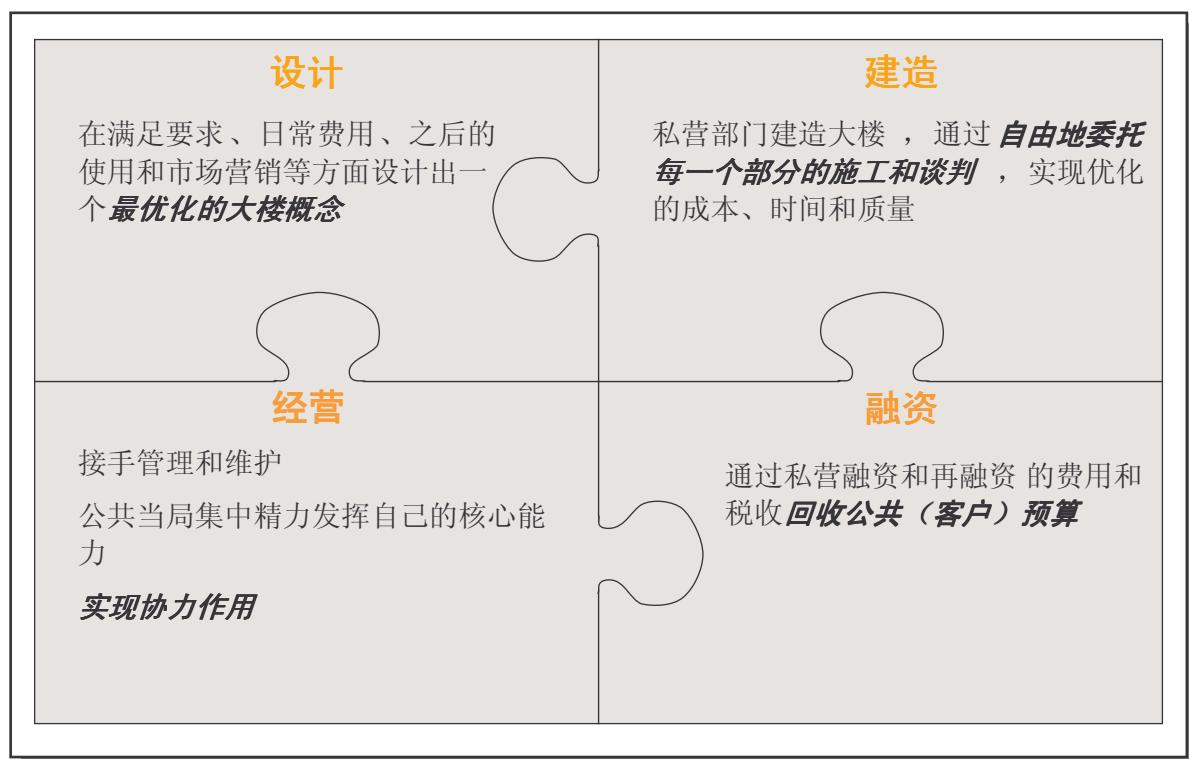
- b. 视人员编制水平而定，重新使用和扩建前南法庭大楼 比迁往 Alexanderkazerne 最多贵 16%。
- b) 即使本组织最终的规模（估算的人员编制水平）限制在 Arc 大楼可以容纳的水平，Alexanderkazerne 方案似乎仍然是最便宜的方案。在每一种可以设想出来的长期情景中，新的专门设计建造的办公楼似乎都是最便宜的选择。

IV.5 私营部门参与建造和维护

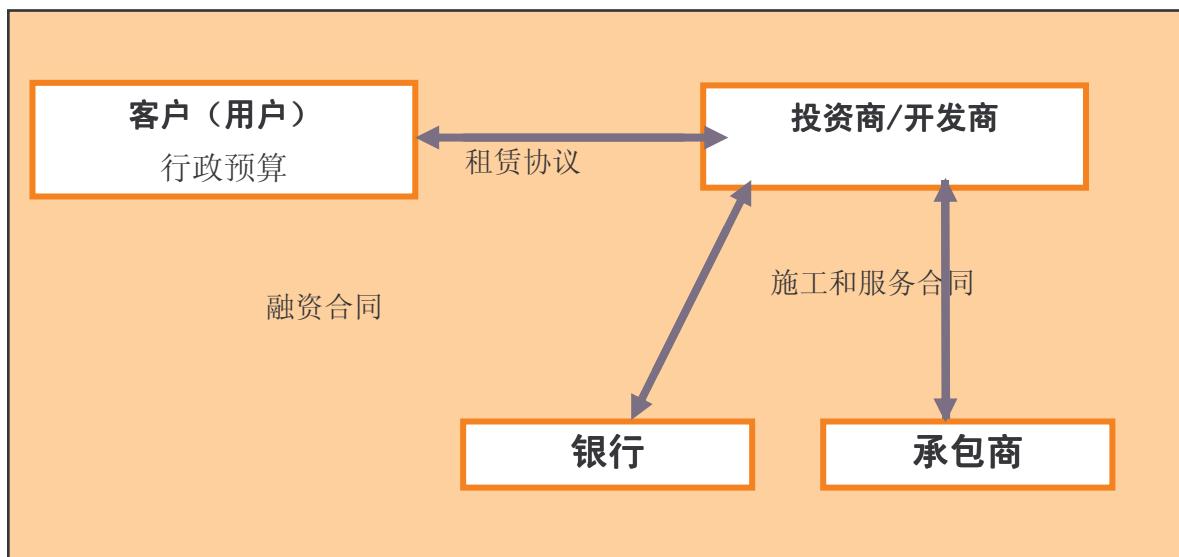
195. 面对公共资金的短缺，利用私营部门参与大楼的建造和维护正变得越来越受欢迎。虽然与私营部门的合作会带来一些好处，但是也必须牢记它的局限性。必须仔细分析项目是否可以开展这样的合作，以及各自会有哪些限制和风险。

IV.5.1 基本构想

196. 下面的示意图显示了有关私营部门的基本构想和它的作用：



197. 私营伙伴的作用是作为最终用房（或客户）与承包商/融资伙伴之间的中间人，如下图所示：



IV.5.2 可能性

198. 除了使用“传统的”采购方法，由客户直接与不同的各方（例如设计方、施工方等）签订采购合同以外，在目前的早期阶段，有两种主要的方法值得一提，即所谓的：

- 投资人模式：
由一家私营公司充当项目开发商，然后将大楼出租给使用者；或者
- 公共/私营伙伴关系：
由客户/使用者与一家私营成立一个专门用途的机制（项目公司）。

在这两种情况中，总的来说，客户/使用者主要关心的是使用私营部门的专门知识，实现一种财务上更有效率的机制；作为回报，它们提供了一定的自由斟酌权。

IV.5.3 优点与缺点

199. 每一种模式的主要优点和缺点如下：

	优点	缺点
“传统式的”采购	+ 客户处于掌控的位置上 + 在整个项目过程中可以灵活变化	- 客户承担全部风险 - 客户预算有资金压力 - 合同数量众多 - 客户预算有资金压力
投资人模式	+ 早期的风险转移 + 可提供成本和时间的高效率	- 对设计和建造的影响有限 - 发生变化时的灵活性有限

	<ul style="list-style-type: none"> + 使用私营资本和技术 + 整个生命期内实现优化 + 固定租金 + 合同结束后没有义务 	<ul style="list-style-type: none"> - (通常) 出售土地或不动产 - 合同期满后的采购价格由当时的市场价值引导 (预期的价值增长由投资人所得)
公共 / 私营伙伴关系	<ul style="list-style-type: none"> + 由伙伴关系的思维主导 + 由一个渠道提供服务 + 在成本和时间上可实现高效率 + 付款与绩效挂钩 + 使用私营资本和技术 + 实现整个使用期内的优化 + 创新能力 + 公共当局拥有土地或不动产所有权 	<ul style="list-style-type: none"> - 对设计和建造的影响有限 (!) - 长期合同 - 有可能出现非优化的风险分配 - 合同复杂 - 招标过程的成本

200. 由于法院对其未来的要求 (特别是人员数量以及由此决定的办公楼规模) 还不确定, 因此必须认识到对设计的影响有限, 特别是由此导致的对建设施工的影响有限, 可能会成为这个项目的一个重大缺陷。

IV.5.4 结论

201. 与私营部门的合作 (投资人模式、公共/私营伙伴关系或混合形式) 可以允许使用私营部门的技术, 并有一个财务效率更高的结构配置。但是, 为了充分利用这些优点, 有必要事先将详细的要求提供给私营部门。同时, 与私营部门的任何合作都需要在早期阶段进行复杂的项目谈判。

202. 另一方面, “传统的” 采购方式 (先进行设计, 然后以招标方式寻找建筑公司) 使得在设计期间有更多变化的余地——由于法院仍在增长, 其结构和规模仍在发展, 因此这一优点尤其重要。

203. 理论上讲, 所有备选方案都可以采用与私营部门的合作方式。不过, 由于 Arc 大楼和前南法庭大楼属于私人所有, 这会增加复杂性, 甚至会进一步限制法院对设计的影响。要做最后的评判, 还需要在做出选择哪种方案的决定后做进一步的分析。现阶段, 已有的对项目的了解不足以对与私营部门的合作进行更具体的审议。

IV.6 成本控制战略

204. 成本控制不仅包括在成本发生后的成本跟踪 (会计), 同时还包括前瞻性的成本管理。在这个意义上, 成本控制有一个首要的目标, 即避免没有预见到的成本。

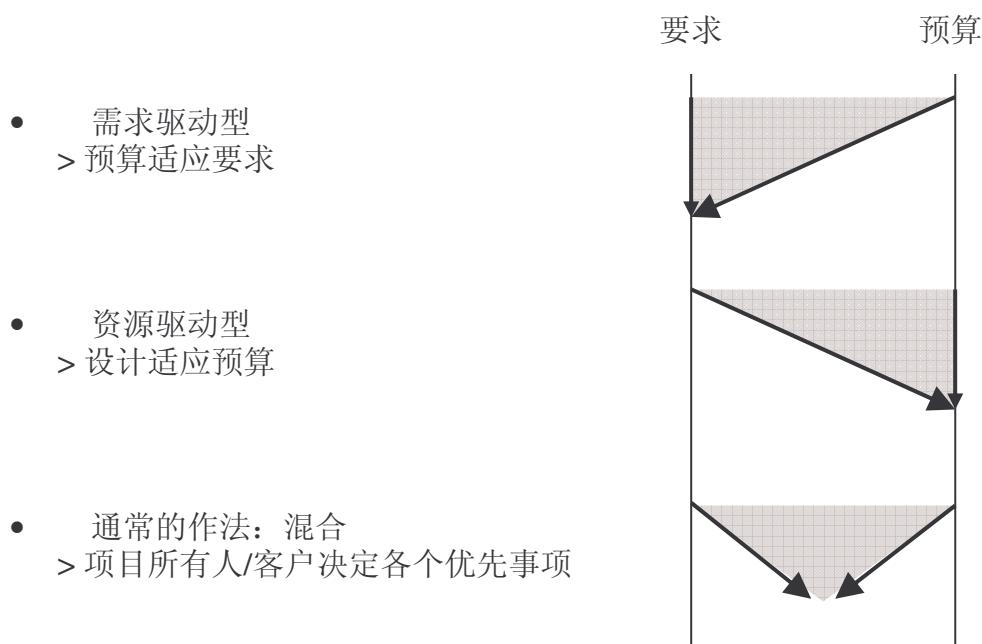
205. 为了做到这一点, 客户必须对能够预见到的成本有一个清楚的了解。这就是说对大楼的详细描述是与成本挂钩的。正如在本章早些时候所说明, 这里

适用一个简单的法则：描述得越好，成本预测就越好。因此，建议只有在取得足够清楚的描述之后再确定最终的预算。

206. 理想的情况是，要求与成本完全吻合。这样的话，成本管理就变成了简单的会计。然后，在多数情况下，要求与成本是有一定的偏差的（见第 IV.2 节：关于编制成本估算的说明）。这时，就需要对成本或要求（或两者同时）做出调整。

IV.6.1 基本的战略

207. 有两种基本的作法：预算驱动型和需求驱动型。采用预算驱动的作法时，预算是固定的，要求顺应预算做出调整。这意味着往往要牺牲质量和数量。而采取需求驱动的作法，则是要求不变，必要时调整预算。



208. 这两种作法几乎从来都不以纯粹的形式出现。通常的作法是，项目所有人决定每一个优先事项——通常保持预算的不变更重要，但是有时也需要满足要求并因此而接受成本的增加。

IV.6.2 应付成本的变化

209. 对成本变化可以防止、或解释或接受。

- 成本变化的防止可以由以下行动支持：
- 最大限度地确保所有要求都已确定；
- 成本要建立在切合实际的估算基础之上（不要凭空臆想）；
- 挑选有经验的合作伙伴（设计师、顾问等）；
- 由外部项目管理人员核对数字；
- 确保通过项目管理进行前瞻性的成本管理。

- 接受成本变化时要同时采取以下行动：
- 确定所有变化；
- 确定所有有关的变化（包括隐形的变化）及其对进度的影响；
- 在下订单以前，请客户批准；
- 记录下原因、理由和批准决定。

210. 必须强调，客户/项目所有人永远要坐在“驾驶座”上。设计师和其他顾问可以提建议，但是有关增加成本的最后决定权永远属于客户/项目所有人。

211. 实践中，在整个过程中发生的变化通常由客户引起，例如由于组织结构的变化所致。必须清楚，即使这样的变化也要准确记录，以使客户能够知道它的财务后果，并避免在以后阶段时出现解释成本方面的困难。

V. 专门设计建造的办公楼进度

V.1 导言

212. 法院需要多久才能迁入另一座大楼，这是讨论永久办公楼时要问的一个重要问题，特别是考虑到免租期结束后将要承担额外的费用（见第 V.6 节）。本章概要介绍了为完成项目所需的重大阶段和步骤。⁴⁹

213. 最初的目标是最晚在 2012 年即免租期结束时迁入新的办公楼。如果迁入永久办公楼的时间晚于此，不仅会因工作条件缺乏优化而产生组织上的影响，也会因延误成本而产生财务上的影响。

V.2 主要的步骤

214. 项目可以划分为以下主要阶段和步骤：

启动阶段：

- 启动阶段：
 - 进一步确定用户的详细要求（特别是功能、关联和规模）；
 - 可行性研究（可选）；
 - 以用户要求为基础的粗略成本估算；
 - 关于项目所有权的决定；
 - 澄清资金来源；
 - 澄清项目组织；
 - 挑选设计师、进行设计大赛；
 - 组织竞赛设计（如有必要）。

⁴⁹ 取决于其他方案所需增建和翻修的规模，本进度表也可以为该方案提供一个参考。

- 设计阶段：
 - 初步设计；
 - 详细设计；
 - 技术要求详细说明；
 - 准确性不断提高的成本估算；
 - 建筑许可证；
 - 招标；
 - 准备发标。
- 实施阶段：
 - 实施规划；
 - 签署施工合同；
 - 施工；
 - 接收工程和服务；
 - 搬迁；
 - 修补缺陷、执行担保索赔；
 - 查验和支付最后的发票。

V.3 有影响的因素

215. 像法院办公楼这样复杂的工程，其进度会受到多种因素的影响，包括：

- 缔约国大会的支持；
- 东道国持续不断的 support；
- 及时的决策；
- 审批的时间；
- 公司（设计师、顾问、承包商等）的质量；
- 外部风险（例如罢工）。

V.4 持续时间

216. 在如此早期阶段而且有如此众多未知数的阶段，很难估计每一个阶段的持续时间以及项目的总体持续时间。根据类似项目的经验以及实际情况和程序，可以提出以下粗略的假设：

- **初始阶段：至少 1 年半**

初始阶段的持续时间是最难估计的，因为许多决定要靠许多利益方（缔约国大会、国际刑事法院和东道国）一致做出，因此会非常耗时。不

过，可以说的是，上述这些项目在 1 年半的时间里完成，应该算是最起码的需要。

- **设计阶段：至少 2 年**

设计阶段不仅包括设计和规格的描述，而且还包括与各利益方的众多会议、审批阶段以及为实施阶段所做准备。2 年左右似乎是这一阶段需要的比较切合实际的最起码时间。

- **实施阶段：大约 3 年半 + 大约 1 年**

像这样规模和复杂程度的项目，建筑期通常需要 3 年至 3 年半，之后还有大约一年的收尾期。

217. 将这些大致的估算加在一起，可以说，在法院可以迁入新办公楼以前，项目大致需要 7 年时间。假设 2006 年底的下一届缔约国大会可以决定启动某一个方案，这将意味着大楼可以在 2013/2014 年投入使用。

218. 在对基本项目参数（选址、规模等）有了进一步明确的了解以后，才能进一步详细地讨论进度以及缩短项目总体时间的可能性。

V.5 下面的步骤

219. 缔约国大会在 2005 年的届会上曾指出，有必要一方面“完成[法院] 对人员配置的预估和战略规划”，另一方面“就永久办公楼的详细要求继续进行进一步的准备和规划工作”⁵⁰。不管最终选择了哪一种方案，这两项工作都是必需的。

220. 本报告前面介绍过（见第 48 和第 49 段），眼下并不是必须立即确定人员编制水平才能继续进一步的准备和规划工作。这些数字必须在未来几年里不断更新并可在取得汇总的数字后添加到设计中去。

221. 同样，现在就决定预算的上限似乎也不明智，因为现有关于项目的资料都只是非常初步的。

222. 但是，为了避免不必要但可能的长时间拖延，下一步的重要目标似乎应该是把进一步的工作限定在一个备选方案上。此外，在启动阶段其他部分上的工作也必须大大加强：

- 进一步确定用户的详细要求（特别是功能和规模要求）；
- 可行性研究（可选）；
- 在详细的用户要求基础上进行粗略的成本估算；

⁵⁰ 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议正式记录，2005 年 11 月 28 日至 12 月 3 日，海牙（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/4/32），第三部分，ICC-ASP/4/Res.2 号决议，在 2005 年 12 月 3 日举行的第四次全体会议上以协商一致方式通过。

- 做出关于项目所有权的决定；
- 澄清资金来源；
- 澄清项目的组织；
- 挑选设计师，进行设计大赛。

V.6 延误的成本

223. 必须注意到，每延误一年，项目都会产生额外的成本：

- a) 免租期结束后 Arc 大楼的租金

每延误一年，法院就要在租用的大楼里多留一年，对 Alexanderkazerne 办公楼的所有权就要拖后一年开始，因此也就必须支付一年 Arc 大楼的租金（如需要的话，还要加上额外空间的租金）。

Arc 大楼的年租金，包括停车场在内，目前约为 560 万欧元，其中不含日常费用和维护费用。如采用 850 名工作人员的方案，并考虑到东道国竞标补充财务条款中承诺提供的优惠贷款及免费土地，Alexanderkazerne 办公楼不含日常费用和维护费用的费用约为 400 万欧元。

- b) 东道国承诺贷款的购买力贬值

大楼费用会随着通货膨胀而增长，但贷款的上限为 2 亿欧元。换言之，贷款的价值每年都会递减。例如，如果在 2012 年使用，2 亿欧元的购买力比 2015 年同样 2 亿欧元的购买力要高。假设平均通货膨胀率为 3%，这意味着购买力每年贬值 600 万欧元。

有关文件清单

东道国

- 2001 年 9 月 25 日荷兰王国外交大臣 Jozias J. van Aartsen 在筹备委员会第八届会议上的讲话 (PCNICC/2001/INF/3)。
- (国际刑事法院特别工作组) 国际刑事法院未来永久办公楼 : 供资模式, 2005 年 3 月 17 日 (ICC-ASP/4/CBF.1/INF.1)。
- 东道国外交大臣 2006 年 1 月 25 日致缔约国大会主席函 (竞标补充财务条款) 及国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议续会正式记录, 2006 年 1 月 26 日至 27 日, 纽约 (ICC-ASP/4/32), 附件四, 载有关于荷兰为国际刑事法院永久办公楼的补充竞标资料的附录。

缔约国大会

- 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第三届会议正式记录, 2004 年 9 月 6 日至 10 日, 海牙 (ICC-ASP/3/25), 第 22 至第 24 段。
- 关于永久办公楼的 ICC-ASP/4/Res.2 号决议, 载于国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议正式记录, 2005 年 11 月 28 日至 12 月 3 日, 海牙 (ICC-ASP/4/32), 第 318 页, 下载网页 : http://www.icc-cpi.int/asp/asprecords /ASP_4thsession.html。
- 国际刑事法院罗马规约缔约国大会第四届会议正式记录, 2005 年 11 月 28 日至 12 月 3 日, 海牙 (ICC-ASP/4/32), 第 39 段。

主席团

- 主席团关于法院永久办公楼的报告 , 2005 年 11 月 18 日 (ICC-ASP/4/28)。

预算和财务委员会

- 提交缔约国大会的报告: 关于法院永久办公楼的讨论, 2004 年 8 月 17 日 (ICC-ASP/3/17)。
- 预算和财务委员会的报告 (2004 年 3 月) , 2004 年 8 月 19 日 (ICC-ASP/3/22) , 第 9 至第 11 段。
- 预算和财务委员会的报告 (2004 年 8 月) , 2004 年 8 月 13 日 (ICC-ASP/3/18) , 第 100 至第 103 段。
- 预算和财务委员会第四届会议工作报告 , 2005 年 4 月 15 日 (ICC-ASP/4/2) , 第 26 至第 39 段。

- 预算和财务委员会第五届会议工作报告，2005年10月21日（ICC-ASP/4/27），第80至第87段。
- 预算和财务委员会第六届会议工作报告，2006年5月4日（ICC-ASP/5/1），第31至第45段。

国际刑事法院

- 提交缔约国大会的关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案，2005年3月9日（ICC-ASP/4/1）。
- 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：项目介绍，2005年10月18日（ICC-ASP/4/22）。
- 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案的财务比较，2005年10月18日（ICC-ASP/4/23），根据2005年4月4日至6日在海牙举行的预算和财务委员会第四届会议的要求提交。
- 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：关于预估人员编制构成的临时报告，2005年10月18日（ICC-ASP/4/24），根据2005年4月4日至6日在海牙举行的预算和财务委员会第四届会议的要求提交。
- 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：其他主要国际组织办公楼使用的融资方法，2005年10月18日（ICC-ASP/4/25），根据2005年4月4日至6日在海牙举行的预算和财务委员会第四届会议的要求提交。
- 关于国际刑事法院未来永久办公楼的报告：办公用房备选方案的财务比较更新报告，2006年4月4日（ICC-ASP/5/CBF.1/1），根据2005年4月4日至6日在海牙举行的预算和财务委员会第四届会议的要求提交。
- 关于法院规模模型的报告，2006年4月4日（ICC-ASP/5/CBF.1/6）。

常见问题 – FAQ

224. 在 Alexanderkazerne 地皮上建造永久办公楼的总体费用是多少？

现在还无法准确地估算在 *Alexanderkazerne* 地皮上建造专门设计的永久办公楼的总体费用。

成本的主要决定因素当然是办公楼的总体规模，后者在很大程度上取决于法院总部的最大人员编制水平以及选择的设计。而这两者现在还都是未知。

本报告所载初步计算的结果（见第 IV.4.4.1 节）显示，东道国承诺提供的贷款最高可达 2 亿欧元，足够建造未来的永久办公楼。

要想计算出更准确的估算结果，关于人员编制水平的决定是必不可少的，而且还必须至少进行一项初步设计研究。因此，规划过程应当继续，以便能够更清楚地了解项目及其费用。

如需了解更多情况，请见本报告第 IV 章。

225. 2012 年 7 月 1 日以后，继续留在 Arc 大楼的全年总费用是多少？

这主要取决于下列因素：

- 整个 Arc 楼群（包括 D 配楼和目前欧洲司法机构占用的部分）的租金。东道国已经通知法院，目前的租金价格是每年 5,311,200 欧元（不含日常运行费用）。
- 停车位及 *Saturnusstraat* 大楼的租金。东道国已通知法院，目前的租金价格是每年 296,738 欧元。但是，由于目前有计划在 *Saturnusstraat* 建造新增办公空间，因此租金可能会有相当大的上涨。
- 总的人员编制水平。这将决定是否需要租用或建造额外的办公空间。目前，海牙高质量的办公空间的平均租金是大约 180 欧元/平方米。

但是，必须指出，Arc 大楼和 *Saturnusstraat* 场地的现有租约将于 2012 年或 2012 年前后到期，因此不清楚国际刑事法院是否能够继续租用这些办公楼，如果可以的话，租金是多少。

226. 三个方案（Arc 大楼、前南法庭大楼或 Alexanderkazerne）中，哪一个方案相对最便宜？

法院进行了一项初步研究（在关于人员编制水平和设计的决定做出以前），结果显示，以 30 年为期 *Alexanderkazerne* 方案可能是最便宜的。排在第二位的是 Arc 大楼方案。前南法庭大楼方案是最贵的。随着项目规模的提高，*Alexanderkazerne* 方案的优势就变得越突出。

考虑到东道国竞标的补充财务条款（免费土地、有补贴贷款），有理由期望不管最后办公楼的规模如何，*Alexanderkazerne* 方案都将是便宜的。

如需了解更多情况，请见本报告第 IV.4.4 节。

227. 三个方案的总体费用中有多大比例是东道国征收的税收和其他费用？

目前为止，法院的所有费用假设都不含税费。至于法院是否需要纳税以及在多大程度上需要纳税，仍有待东道国做出澄清。

228. 在 *Alexanderkazerne* 地皮上建造一座新大楼比继续留在 Arc 大楼还便宜，这怎么可能？

在市场条件下，与 Arc 大楼相比，在 *Alexanderkazerne* 地皮上新建大楼可能不会更便宜。但是，由于东道国提出的竞标补充财务条款，从较长时期来看，*Alexanderkazerne* 方案便成为更便宜的方案。法院不仅不需要支付土地的费用，而且还可以用一笔长达 30 年期的有补贴贷款为项目提供融资。此外，为大楼提供融资之后，法院可以成为大楼的所有者，因此不再需要支付租金。

如需了解更多情况，请见本报告第 IV 章。

229. 在 *Alexanderkazerne* 地皮上建造一座新大楼比改建现有的前南法庭大楼还便宜，这怎么可能？

首先，前南法庭大楼甚至连法院现有的人员编制水平都容纳不下。因此必须获得新的土地来扩建现有的大楼。

其次，前南法庭大楼已经有大约 50 年的历史，需要彻底翻新。

第三，东道国竞标的补充财务条款对前南法庭大楼不适用。

如需了解更多情况，请见本报告第 IV 章。

230. 自有的办公楼与租用的办公楼在日常运行和维护费用方面有哪些不同？

当日常运行和维护服务由外部设施管理公司提供时，在日常费用和维护费用方面会有优势。不过，即使大楼由法院所有，也可以由外部提供设施管理。

应在晚些阶段对这一可能性的优点和缺点做出详细的评估。

在设计阶段应考虑设计对日常费用和维护费用的影响。在这一阶段的优化可以大大降低长期的日常运行和维护费用。

231. 如果专门设计建造的大楼项目出现延误，在 2012 年 7 月以前没有提供最后的解决办法，会有什么样的代价？

必须注意到，专门设计建造的办公楼每耽误一年，都会产生额外的费用，即租用 Arc 大楼的费用（另见本章第 225 段）以及东道国贷款购买力的贬值。

如需了解更多情况，请见本报告第 V.6 节。

232. 借助私营市场来建造和维护永久办公楼项目会不会便宜一点呢？

这个问题没有统一的答案。一方面，私营部门会为它们的服务收取一定的利润，另一方面，它们在效率方面可能有优势。

这个问题应在项目的晚些阶段，与项目所有权问题一同解决。

如需进一步获得现阶段已有的更多资料，请见本报告第 IV.5 节。

233. 永久办公楼项目的主要财务风险有哪些？

永久办公楼是一个庞大而复杂的项目，它涉及缔约国提供的大量资金。风险来自不同的领域，可以归类为与人有关的风险（例如疏忽、人为失误或变革管理）、外部事件（例如灾害、恐怖、政治变化、罢工）、与系统有关的风险（例如应用程序的问题、交易事项、基础设施）或与过程有关的风险（例如缺乏沟通、责任不明）。所有这些风险都会造成财务后果。

在与设计顾问和建筑公司签署重大合同以前，必须尽早结合关于项目所有权和项目组织的决定，认真进行一项关于风险的详细研究，包括编制风险矩阵（明确由谁承担哪些风险）。

关于财务风险和成本控制战略的初步介绍，请见本报告第 IV.6 节。

234. 除了 Arc 大楼、前南法庭大楼或 Alexanderkazerne 以外，在海牙还有没有其他现实的选择？

有的。找到可以提供法院办公用房的其他地点是有可能的。但是，根据东道国进行的一项调查，这些其他选择与 Arc 大楼、前南法庭大楼或 Alexanderkazerne 相比，都没有太大的优势。

如需了解更多情况，请见本报告第 III 章。

235. 永久办公楼的人员编制水平是怎样的？

这个问题还没有做出决定。人员编制水平的最后决定权在于各缔约国，但法院将通过向大会提供需要的资料，努力推动这一决定的做出。为此，法院开发了所谓的法院规模模型，帮助计算一定的活动水平所需的人力资源数量。

如需了解更多情况，请见本报告第 II.5 节。

236. Arc 大楼可以容纳多少工作人员？

整个 Arc 大楼（包括 D 配楼和目前由欧洲司法机构占用的部分）最多可以提供大约 850 人的办公空间。它无法提供任何进一步的灵活性。

如需了解更多情况，请见本报告第 II.5 节。

237. 大楼造得太大会有什么代价？

造得太大可以有几种方式理解，例如建造完整的办公室（包括内部装修等）提供更加灵活的使用，或只提供一个大楼外壳留待以后装修。大楼造得太大可以从三大类费用来看，即大楼外壳的费用、内部装修的费用，以及日常运行和维护的费用。取决于所需的灵活性，这些费用中可能有一项，也可能所有各项都可能涉及。

关于大楼规模和总体人员编制水平的决定都由同一个机关（即大楼）做出，因此大楼建造得太大的可能性并不大。

238. 大楼造得太小会有什么代价？

大楼造得太小会对本组织的有效性产生严重的影响，因此必须避免。建议留出一定的余地（另见第 II.5.4 节）。

在规划和设计阶段可以而且必须考虑到未来的扩充，这样才可以减少额外的成本，特别是避免浪费时间。因此法院倾向于在尽可能早的阶段为其办公楼的可伸缩性做出规划。

239. 如果今年（2006 年底）做出决定，现实一点的话，在 Alexanderkazerne 的专门设计建造的大楼什么时候可以完工？

在项目开发的现阶段，还不可能给出一个精确的日子，但经验表明，像这样规模和复杂程度的项目大致需要 7 年时间。这意味着法院可以在 2013 年迁入。

如需了解更多情况，请见本报告第 V 章。