



第六十九届会议

议程项目 132

2014-2015 两年期方案预算

## 关于联合国灵活工作场所战略适用问题的全面业务论证

### 秘书长的报告

#### 摘要

根据大会第 68/247 B 号决议第四节,本报告提出关于在联合国总部适用灵活工作场所战略问题的全面业务论证。

本报告总结在 2014 年期间进行的灵活工作场所研究的主要结论,包括在联合国总部试行灵活工作场所的结果以及外部咨询人的审查结果。其中还载列一个详细的成本效益分析和实施提案。

请大会批准秘书长的拟议实施计划,并授权秘书长采取必要的初步措施,在联合国总部实施该计划。



## 目录

	页次
一. 导言 .....	4
A. 背景 .....	4
B. 跨学科工作组 .....	4
二. 在联合国总部实行灵活工作场所战略的潜力评估 .....	5
A. 工作场所利用情况研究 .....	5
B. 工作场所执行情况调查 .....	6
C. 当前工作场所的实物环境分析 .....	6
D. 现有的信息和通信技术基础设施和支持 .....	8
E. 各部厅空间规划模式分析 .....	8
F. 对工作人员准备情况的分析 .....	9
G. 成功执行的关键因素 .....	10
三. 试行 .....	11
A. 试行指导原则 .....	11
B. 研究设计 .....	11
C. 设置变革的场景和阶段 .....	12
D. 试点结果和结论，包括参与者提供的反馈意见 .....	12
E. 试点展现出的空间使用效率 .....	14
四. 业务论证的调查结果和结论 .....	14
A. 试点方案、研究和调查结果 .....	14
B. 灵活工作场所的质量效益 .....	15
C. 灵活工作场所的数量效益 .....	15
D. 拟在总部实施的项目费用与长期商业租赁费用预计减少额之间的比较 .....	16
五. 灵活工作场所方案战略及支持 .....	16
A. 人力资源管理支持系统 .....	17

B. 信息技术支持、个人与机构战略 .....	17
C. 沟通办法 .....	17
D. 空间规划和改建 .....	18
六. 灵活工作场所与其他举措的整合 .....	19
A. “团结”项目 .....	19
B. 战略遗产计划 .....	20
C. 可持续性 .....	20
D. 机构复原力管理系统 .....	20
七. 在总部实施灵活工作场所的计划 .....	20
八. 在总部实施灵活工作场所项目的估计费用 .....	22
九. 拟议的项目供资 .....	24
A. 供资办法 .....	24
B. 2014-2015 两年期所需资源 .....	25
十. 在其他工作地点实施灵活工作场所战略 .....	26
十一. 下一步行动 .....	27
十二. 建议大会采取的行动 .....	27
附件	
一. 按年份分列的在总部实施灵活工作场所战略的估计项目费用 .....	29
二. 秘书处大楼和 FF 大楼的装修费用(每平方英尺) .....	30

## 一. 引言

### A. 背景

1. 根据大会第 68/247 B 号决议第四节的要求,本报告提出在联合国总部实施灵活工作场所战略的全面业务论证。秘书长认为,这将使工作人员工作场所的环境现代化,从而改善本组织,并将减少本组织的房地产足迹和对环境造成的影响。

2. 灵活工作场所的设想定义工作是一项活动而不是一个场所,从而直接支持秘书长为秘书处创建一个现代化的灵活业务模式以及提高不同工作流程的成效的管理改革大目标。“团结”项目将统一业务流程,使工作人员无论在何处工作,都能使用同样的行政流程和工具,而工作人员的流动性将使本组织能够从战略高度更轻松地调动工作人员。和这两个举措一样,灵活的工作场所将为工作人员提供必要的灵活性,使他们能够在最出成效的地方开展工作。此外,为工作人员提供在不同地点开展工作所需的信息技术工具和灵活性将产生的一个额外效益,是增强本组织的业务连续性准备情况。

3. 联合国通过采用灵活工作场所,将设法以最佳方式分配空间,以最大限度地提高工作人员的成效和福祉。所提供的场所的类型应该适宜于工作人员开展的工作。灵活的工作场所战略要求采取连贯、综合的办法来满足工作人员管理、技术和工作场所等需求。因此,本报告提出的业务论证处理这些构成部分中的每一个部分。

4. 灵活的工作场所方案不同于现有的灵活工作安排。后者包括秘书长(见 ST/SGB/2003/4)颁布的一项人力资源政策,根据该政策可压缩工作天数和实行电子通勤,另外还有其他安排。

5. 在本报告中,秘书长说明自发布秘书长上一份关于联合国总部执行灵活工作场所情况的报告(A/68/387)以来,在联合国总部研究和试行灵活工作场所战略的各项活动。在这一期间,与联合国日内瓦办事处负责战略遗产计划的同事的协调一直在进行。考虑到商租大楼的租约即将到期带来了一些机会,还提出了一个在纽约更广泛地加以实施的提案。考虑在其他工作地点实行灵活工作场所战略一事将是进一步研究的主题,同时适当考虑到当地的条件、要求和潜在效益(见下文第十节)。

### B. 跨学科工作组

6. 要成功实施灵活工作场所战略,需要的不仅仅是改变办公室布局以及为工作人员提供多种工作场所。信息技术和人力资源管理支持是关键因素。为此,秘书长成立了一个多学科工作组,以确保以全面的方式制定灵活工作场所方案,同时

充分考虑到此事的人力资源、技术和设施等方面问题。该多学科工作组中包括人力资源管理厅、信息和通信技术厅、中央支助事务厅设施管理处和主管管理事务副秘书长办公室等方面的代表。

7. 多学科工作组和项目小组由专门从事灵活工作场所战略的外部咨询人提供协助。咨询人进行了空间利用情况研究和工作人员调查，并在与各级工作人员和管理人员互动之后提出了详细的工作方式评估。他们还分析了不动产组合，包括租赁物业的租赁安排。

## 二. 在联合国总部实行灵活工作场所战略的潜力评估

### A. 工作场所利用情况研究

8. 秘书长在关于联合国总部执行灵活工作场所情况的报告(A/68/387)中指出，在 2013 年夏天进行的一次有限研究发现，秘书处大楼的平均工作场所利用率大约为 50%。为了进一步调查这一结果，在 2014 年 9 月的第二个星期，对纽约的五座大楼，即秘书处大楼、DC-1 大楼、DC-2 大楼、创新箱包大楼和训研所大楼的 15 层楼进行了一次工作场所利用情况全面研究。在研究过程中对五座大楼共 1 160 个工作场所进行了观察，结果如下图 1 所示。

图 1  
2014 年 9 月在总部进行的工作场所利用情况研究的范围

大楼/楼层	所观察的办公场所数目	在所观察的办公场所总数中所占百分比
DC-1 大楼	164	14
10 楼	85	7
15 楼	79	7
DC-2 大楼	140	12
5 楼	70	6
17 楼	70	6
创新箱包大楼	163	14
5 楼	95	8
6 楼	68	6
秘书处大楼	592	51
12 楼	112	10
14 楼	99	9
15 楼	58	5
21 楼	105	9

大楼/楼层	所观察的办公场所数目	在所观察的办公场所总数中所占百分比
26 楼	114	10
36 楼	104	9
训研所大楼	101	9
3 楼	33	3
4 楼	35	3
5 楼	33	3
<b>共计</b>	<b>1 160</b>	

9. 所观察的工作场所包括工作座位、会议室、隔间、非正式会议区、餐具室、休息区、机动区、工作室及其他场所。每隔一小时，分析人员记录某个特定场所的人数、正在开展的主要和次要活动以及使用的设备。工作场所利用情况研究中纳入了代表各种工作类型和风格的下列部厅：管理部、大会和会议管理部、经济和社会事务部、维持和平行动部、新闻部、内部监督事务厅和法律事务厅。

10. 研究发现，所分配的工作场所在工作日的任一时刻(在同一天内有差异)的平均利用率在 38%至 48%之间。所观察到的利用率同在没有采用灵活工作场所战略的其他组织看到的利用率一致。这些结果表明，如果秘书处采用灵活工作场所战略，空间的利用效率可以大幅度提高。

## B. 工作场所执行情况调查

11. 工作场所执行情况指数调查由外部咨询人进行。该指数用作一个衡量和分析工具，以评估同联合国总部工作模式有关的空间成效以及现有工作场所设计及其实物属性的成效。除了工作场所的实物方面，调查还评估了工作人员的工作模式以及对现有工作场所各要素的满意度。

12. 2014 年 9 月，向随机挑选的联合国总部工作人员发出了一个基于网络的调查，并将结果同现有的行业平均水平、执行情况优异的公司和一组选定的美利坚合众国政府机构的基准进行了比较，这些政府机构包括商务部、卫生和公众服务部、总务管理局及美国国会图书馆。咨询人采用的指标基准只有上述美国政府机构才能获取。调查结果显示，工作人员认为，就如何调整实物工作场所，以便更好地满足联合国总部的工作人员和组织需求而言，有改进的余地。

## C. 当前工作场所的实物环境分析

13. 详细的分析是寻找有效和适当的工作场所解决方案的一个先决条件，因此对秘书处纽约不动产组合的现有基础设施进行了一次详细分析，其中包括建筑、空间效率、机械、电气、照明和管道系统以及空间规划分析。分析还评估了组织空

间类型的各种备选办法。分析显示，现有组合中的大楼就灵活工作场所方案而言处于不同的准备就绪阶段，可在不同程度上实行这样的方案。主要差异涉及开放空间以及有日光和外部风景的程度、容纳多种空间类型以促进协作的能力、信息技术网络的程度、每层楼的人数以及厕所容量。现有组合中的所有大楼都被视为有可能实行灵活工作场所方案，但适合程度有大有小。

14. 下文载列每栋大楼的主要考虑因素汇总，其中包括空间转换和信息技术支持：

(a) 秘书处大楼：秘书处大楼凭借现有的开放楼层和已经全面升级的建筑系统，是纽约的不动产组合中最适合于实行灵活工作场所方案的大楼。只需改变家具布局，即可在秘书处大楼创建一个灵活工作场所环境。在秘书处大楼创建一个灵活工作场所环境最需要的变化是把空间转换为更加多样化的空间类型，包括更多的协作和社交空间。拟议空间类型清单列于本报告表 5；

(b) DC-1 大楼和 DC-2 大楼：这两座大楼的当前布局中有很高比例的封闭办公室，而不是开放式的楼层设计。为了在 DC-1 大楼和 DC-2 大楼创建一个灵活工作场所环境，必须对各楼层进行费用高昂的大规模装修和改建，主要目标是减少封闭办公空间的数量，采用新的移动家具和技术，创建变化更多的主要用于协作和共同使用的空间类型。因此，目前不考虑在 DC-1 大楼和 DC-2 大楼实行灵活工作场所，同时也认识到这两处房地从 2023 年起很可能无法再利用；

(c) 创新大楼：创新大楼传统的长方形楼盘使其很容易适应灵活工作场所方案。每个楼层的当前布局都不相同，开放设计(诸如“团结”项目办公室)和封闭办公室(如内部监督事务厅和新闻部的办公室)混合在一起。同 DC-1 大楼和 DC-2 大楼一样，创新大楼需要进行大规模装修，因此不考虑在此实行灵活工作场所；

(d) 训研所大楼：训研所大楼由联合国拥有，已经具备基本上开放式的楼层设计。训研所大楼在某些方面已经具备灵活工作场所的特点。上面的三个楼层实行灵活安排，这已经使占用单位、即大会和会议管理部的逐字记录处能够在一年中的需求高峰时期容纳新增的工作人员。这样，这些楼层不需要进一步装修即可提高效率或容纳从其他租用空间搬来的工作人员；

(e) FF 大楼：FF 大楼是联合国租用的商业大楼之一。该大楼采用传统的办公楼层布局，固定周边的封闭办公室和室内开放式设计搭配均匀。因此，各楼层内部区域可采到的自然光有限。虽然同联合国总部组合的其余物业相比，这些楼层目前属于高效楼层，但转换成灵活工作场所环境仍然会提高效率，并就更多采摄自然光而言，将显著改善工作场所的质量。FF 大楼的楼层很大，机械系统经过更新，这将降低整体装修成本，从而使该大楼成为实行灵活工作场所的很好选择。

## D. 现有的信息和通信技术基础设施和支持

15. 秘书处现有的信息和通信技术基础设施在本组织内提供了一个坚实基础，可以用来支持实行灵活工作场所。灵活的工作场所依赖于支持其各项原则的技术解决办法，诸如使工作人员可以摆脱办公桌并使他们可以在最适合的各种环境下开展工作的移动技术。用于支持灵活工作场所的信息和通信技术设备和服务包括：

(a) 移动设备：笔记本电脑、扩展坞和智能手机；

(b) 现有的移动办公室服务：这使已经授权的用户在有互联网连接时能够用任何电脑查阅数据或联合国的某些企业应用程序，包括在联合国房地以外开展工作；

(c) 现有的联合套件(Unite Suite)：这一套服务使联合国工作人员能够连接、共享和交流信息。其中一些服务包括社交联络、文件管理、移动接入到 Lotus Notes、Webex 和通用驱动器；

(d) 现有的因特网协议电话系统：该系统允许已经获得联合国分配的电话号码的人使用任何电话。该系统还有一个来电转移功能，允许用户将所有来电从分机转移到移动电话上。

## E. 各部厅空间规划模式分析

16. 尽管灵活工作场所战略通常需要首先确定标准化的空间类型和组件，其目的是根据各部厅执行的各种具体任务，为其具体需求定制执行方案。因此，需要定制标准化的空间类型，定制安排要适合每个部门开展的工作类型。通过与工作人员开展的一系列接触工作，已经为联合国总部确定了空间规划模式。根据所开展的工作类型需要的隐私级别、需要专心处理的工作数量、使用图书馆或获得其他参考文件的需求及技术需求，以及所需要的外部 and 内部协作量，确定了五种空间规划模式。下文描述涵盖联合国各部厅的五类空间规划模式：

(a) 主管模式——需要这一模式的部、厅或司负责本组织的高级别决策。由于相关事项经常由非常高级别的工作人员处理，他们有高度机密和隐私需求。从事这类活动的工作人员频繁接待外部客人，因此需要大量封闭的协作空间和专心工作空间。因此，该空间规划模式中每层楼的工作位置数量最少；

(b) 政策模式——需要这一模式的部、厅或司由于开展的工作多种多样，因此需要很好地平衡配备开放和封闭空间。协作和团队工作是必不可少的；因此，该计划中根据这些需求为每个工作位置配备一个协作位置。与传统的办公室规划相比，这一比率相对较高，但是在灵活工作场所中很常见；

(c) 协作模式——多个部、厅或司的工作需要同内部和外部团体保持紧密的协调和协作。在这些区域需要更多的协作空间，尤其用于开放的协作，因为开放环境中的互动倾向于不那么正式并且更为高效；



(d) 私密模式——一些部、厅或司(包括法律事务厅、内部监督事务厅以及管理部)由于工作和工作材料的机密性质,因此对工作区域的一个重要要求就是私密。这要求提供大量办公室、专心工作房间等封闭的专用空间。大部分工作需要个人单独开展,团队人数一般也较少。因此,这一模式需要的开放协作空间最少;

(e) 业务支持模式——一些工作人员主要履行辅助职能,促成和协助本组织内的其他团体。其主要任务需单独并专心开展。此类工作人员经常需要获得专门的技术和其他资源。他们还需要最为开放的专心工作空间和封闭协作空间。因此,这一规划模式提供的每层楼的工作位置最多。

17. 根据对各部、厅和司开展的工作以及所适用的空间规划模式的分析,提出了涵盖总部所有工作人员的空间规划模式分配方案,如下列表 1 所示。

表 1  
按空间规划模式分列的对总部所有工作人员的分析

空间规划模式	适用该模式的工作人员数量百分比
主管	2
政策	19
协作	15
私密	6
业务支持	54
其他——尚未指明	4

18. 在最终实施灵活工作场所方案时,需要与各部厅进一步接触,确保为其定制的空间配置可以满足各类工作人员的确切需求。

19. 基于各部、厅或司的需求及其工作的性质,这五个空间规划模式中的每一个都有独特的空间类型组合。应该指出的是,在同一个部门内也可有不同的空间规划模式组合。某些区域的空间规划模式为了保密,其中有很高比例的封闭空间,例如开展人力资源或法律工作的区域;其他空间规划模式则反映一些部厅的活动需要开展更多的日常协作,如业务支持。同各部门进行的接触工作中尚未触及到一些小型办公室。这些办公室在上文表 1 中被列为“其他——尚未指明”,并且表中显示,它们的人员总数占总部工作人员总数的 4%。有必要与这些办公室直接接触,以确定哪种空间类型组合最适合它们。

## F. 对工作人员准备情况的分析

20. 秘书长在上一份关于联合国总部执行灵活工作场所的情况的报告(A/68/387)中列入了重点小组讨论的结果,其中表明工作人员对灵活工作有很大兴趣,并对自己远程管理工作的技术技能和能力很有信心。

21. 为了进一步衡量工作人员对灵活工作场所的准备情况和兴趣，管理部于 2014 年 2 月对总部工作人员启动了一次问卷调查，以征求对联合国总部当前办公环境和未来工作场所机会的意见。共有约 1 170 名联合国总部工作人员回应，提供了有关他们对工作和办公室的偏好以及在工作环境方面可能面临的制约因素的信息。调查结果表明，工作人员喜欢自然光照明、能灵活和自由地根据特定时间的需求选择在哪里工作的工作场所，例如与他人协作的区域或专心开展个人工作的空间。这些因素将被纳入未来的灵活工作场所计划。

22. 虽然对调查的答复总体积极，但与工作人员的进一步接触显示，他们对变革的准备情况在本组织内差别巨大。反馈表明，一些团队和个人欢迎灵活工作场所战略，但其他人对目前所理解的概念并不热衷。

23. 为了应对各种不同的准备状态，需要一个强有力的变革管理战略来使工作人员达到同样的接受和理解程度。如下文 G 节所述，必须在联合国总部执行灵活工作场所方案之前，尽早并以战略方式完成这一工作。

## G. 成功执行的关键因素

24. 联合国借鉴其他组织在执行灵活工作场所举措方面得到的经验教训，可以预见到对于成功执行灵活工作场所至关重要的下列一些因素：

(a) 高级领导层支持的能见度：其他大型组织的灵活工作场所举措显示，该举措成功与否同高级领导层对于灵活工作安排的支持之间有着直接和密切的联系；

(b) 清楚宣传有关灵活工作场所的愿景：宣传联合国总部的灵活工作场所愿景以得到工作人员的理解和支持，需明确阐述这一方案背后的主要目的、界定其潜在规模并且明确说明该方案必须满足的组织、业务和财务需求；

(c) 把联合国总部的文化调整为灵活工作场所：要创建成功的灵活工作场所环境，需要重新思考人们如何以及在何处工作。为了开展灵活工作场所研究而与秘书处接触过程中观察到一种风险，即那些反对秘书长公报 ST/SGB/2003/4 颁布的现有灵活工作安排政策的人，会在根本不理解灵活工作场所方案与灵活工作安排有所不同(即便两者互补)的情况下对灵活工作场所方案采取反对立场。正如第 4 段所解释的，根据灵活工作安排政策可压缩工作天数和实行电子通勤，另外还有其他安排。

25. 为了进一步发展联合国总部灵活工作场所的愿景并确定可实现的执行范围和速度，已为联合国秘书处各部门高级代表举办了一次讲习班。参与者反思了需要对现有的组织文化和程序进行哪些变革，才能使本组织能够更有效地工作。此外，他们还特别强调了一些可以通过实施灵活工作场所方案来解决的当前工作场所受到的一些限制。

### 三. 试行

#### A. 试行指导原则

26. 为了测试在联合国工作环境中实行灵活工作场所的情况，已制定了一个试点方案并在秘书处大楼 18 层和 19 层实施。该试点方案正在实施，涉及人力资源管理厅战略规划和人员配置司的 128 名工作人员。

27. 根据灵活工作场所战略的原则，该试点方案并非仅与办公场所有关。为了取得最大成效，参加试点的工作人员和重组后的工作场所将得到适当的辅导、培训和技术支持，使参与的工作人员能够灵活工作。该试点着眼于学习、调整和修改。工作人员可以借此机会表达对新环境适应情况的需求和看法，同时也可以借此机会不仅进一步了解如何开展工作，而且测试新的配置和技术。鉴于试点是塑造未来秘书处工作场所的重要组成部分，记录并分析试点结果的满意程度十分重要。

#### B. 研究设计

28. 试点方案正在探索各种新的空间类型，目的都是为了增强日常工作体验。表 2 描述了作为试点的一部分正在测试的各种空间类型。

表 2  
试点空间类型和功能

空间类型	说明
接待区	接待区是欢迎客人进入试点场所的独具吸引力的地方。工作人员可以访问预订系统临时签入，或查找该楼层同事的位置。
安静区	安静区用于个人埋头工作，但并不将用户与同事和工作场所内的活动完全分隔开。
协作区	协作区可容纳团队和协作互动。
会议套间	会议套间适用于人数更多、更正式的会议，或用于由于敏感材料或事项而需要私密的小型会议。
主管/会议套间	主管/会议套间在主管在时用作办公室，在其不在时可供预订用作会议室。
工作休息室	工作休息室配备餐具室/厨房设施和大量的桌椅空间，可用于短暂休息、会议或兼顾两者。设计有不同高度的台面，可供站立和/或坐下工作。在工作人员不工作时，工作休息室可用于放松和社交。
专心工作隔间	专心工作隔间是供一个用户使用的封闭空间，适用于高度专注的埋头工作和/或电话会议或视频会议。
图书馆	图书馆是一个安静的空间，可用于查阅共用文件和部门其他资源。

29. 人力资源管理厅战略规划和人员配置司是第一批试行灵活工作场所环境的单位。最初，该司被分割在秘书处大楼和 DC-1 大楼两地。2014 年，该司还需容纳一个负责流动性工作的新团队。通过参与灵活工作场所试点，该司得以将之前设在 DC-1 大楼的考试和测验科搬迁至秘书处大楼。这使该科能够与战略规划和人员配置司的业务更好地同步，并使负责流动性工作的团队能够与该司其他部门同地办公。2014 年 10 月，战略规划和人员配置司约 60 名工作人员搬入秘书处大楼 18 层中一部分改建为灵活办公场所试点的空间。该司其余工作人员于 2014 年 12 月搬入 19 层。

30. 由于协作需求的增加，为该司工作人员提供了表 2 中列出的新空间类型。所有试点参与者都配发了一台托管的笔记本电脑和智能手机，可以在试点工作场所区域内根据当时的工作需求及其个人工作风格灵活选择以何种方式以及在何处工作。

31. 安静区、协作区、会议套间和专心工作隔间内的工作场所都配备有人体工学椅子、双电脑显示器、键盘和鼠标、台式电话以及参与者笔记本电脑可以接驳的插电扩充功能底座及局域网网线。其他空间也可使用电源插口和以太网端口。该楼层所有角落均可使用无线上网。

### C. 设置变革的场景和阶段

32. 为使参与者在新的工作方式推出前做好准备工作，已与该司工作人员和管理层举行了若干次会议和全体会议。会议的重点是解释灵活工作场所的概念，并为用户、管理者和主管提供指导。此外还开展小型重点小组讨论和访谈，并通过每周会议以及为试点方案建立的“联合联络平台(Unite Connections)”实践社区共享信息。

### D. 试点结果和结论，包括参与者提供的反馈意见

33. 设立了一些机制，让试点项目参与者能够提供反馈意见并讨论有关灵活工作场所的经验。这些机制包括为试点方案设立的联合联络平台、使用前调查、访谈、焦点小组讨论和空间利用情况观察。

34. 迄今为止，试点参与者报告的总体经验是积极的。在试点早期阶段，询问了当时 18 层所有 60 名参与者的偏好。在 35 个答复中，16 个更喜欢试点空间，8 个更喜欢试点前的空间，11 个没有偏好。参与者对新技术、与同事更频繁互动和能选择工作空间的灵活性表示支持。用于试点的经改建的办公场所采用了更开放的平面设计，自然采光大大增加，因此大多数工作人员表示积极支持。为了在秘书处更广泛地实施灵活工作场所计划，参与者还就试点方案工作场所能够做出的改进提供了宝贵反馈意见。下文介绍迄今为止试点工作的主要结果和结论。

## 座位分配

35. 给工作人员分配的不是试点区域内某个专用的工作座位，而是整个办公场所；他们可使用任一空间，包括主管办公室(在无人使用时)。分配至该场所的人数多于该场所的座位数目。试点期间，座位和人员之间的比例为 0.81 比 1.0(即 81 个工作座位供 100 名工作人员使用)。因此，工作人员按需“共用”座位。试点分析显示，总体而言，工作人员迅速采纳了不分配座位的办法，基本没有不便利之处。此外，参与者逐渐适应每天开始和结束工作时，布置和清理工作场所。一些使用者明确表示更喜欢专用座位，因为这样他们可以对空间进行个性化安排，并自然而然地获得私密性。但总体结论是，可以向联合国总部大部分工作人员推广不固定座位的办法。

36. 鉴于上述情况，并且考虑到共用座位是灵活工作场所方案必不可少的组成部分，可实施低于 1:1 的座位共用比例。

## 典型的工作场所面积

37. 试点期间，典型的单个工作场所相对较小，因为这些场所旨在辅助在单个工作场所开展的主要任务，如基于计算机的工作和打电话。活动分析期间的观察显示，上述两项活动是工作座位使用者最常见的活动。每个部门各有所需，因此实施期间需要调整工作空间，以体现这些需要。

## 密度(试点场所的座位数目)

38. 适用座位与工作人员的新比例之后，该楼层使用者人数高于原有配置人数。在试点规划期间，这一点是参与者提及最多的关切问题之一。然而，使用者在搬入经改建的空间之后，表示从未感觉到空间拥挤。尽管如此，有抱怨说开放空间的谈话声嘈杂。工作人员认定这一问题属于灵活工作场所的礼节问题，将由司里加以处理。

## 空间类型

39. 对于试点区域的各种可用空间类型，参与者表示希望有更多的专心工作隔间，但此种隔间的隔音功能应该改进。休息室受到欢迎，但只是偶尔使用。这表明，各层可设置休息室，但应减少面积。据报告，图书馆很少被用作图书馆，而是被用作封闭的协作空间。工作人员还表示，需要增加更换衣物、雨伞、靴子、大衣和其他外套等体积更大的个人物品的储存空间。

## 技术

40. 具备个人信息技术成套设备(笔记本电脑和智能手机)及社区视听设施，并且休息区的网络接入点数目增加以后，参与者可灵活地在该楼层任何地点工作。经过一个调整期以后，该司参与试点的工作人员已能够熟练使用个人和团队的信息技术设备。参与者对笔记本电脑能使其灵活选择工作地点表示支持。

41. 纽约其他部厅的官员以及其他工作地点的来访官员参观了试点并与参与者交谈，表示很有兴趣在他们的地点实施灵活工作场所方案。他们的兴趣经常源自于希望使用更有效的现代工作方式。此外，许多办事处和工作地点都面临空间方面的挑战，例如他们受命接纳处理特定危机的特设小组，而这种需求导致工作人员激增。灵活工作空间经常提供应对此类挑战的办法，无需另找办公场所。

#### E. 试点展现出的空间使用效率

42. 在试点以前，用于试点的秘书处 18 层和 19 层有 84 个工作座位(包括 72 个指定空间和 12 个机动空间)。改建后，同样的空间增加了 21 个工作座位，使新座位总数达到 105 个。灵活工作场所的概念考虑到以下工作人员的数目：缺席者、正在出差或培训的人员、正在招聘的员额、某一特定时间在开会的工作人员和临时使用者，诸如实习生和咨询人。试点显示，128 名工作人员可以在设有 105 个工作座位的场所轻松开展工作。下文表 3 显示，18 层和 19 层的空间效率得到提高；此外，DC-1 大楼的 15 个工作座位现在可分配给其他部门。

表 3  
试点期间提高的空间使用效率

设计	工作座位	容纳能力	所提高的空间使用效率
原有 <sup>a</sup>	84	84	—
灵活工作场所改建后的情况 <sup>b</sup>	105	105	25
适用新的座位共用比率之后	105	128	52

<sup>a</sup> 隔间、办公室和机动空间。

<sup>b</sup> 工作座位。

## 四. 业务论证的调查结果和结论

### A. 试点方案、研究和调查结果

43. 虽然试点方案是在小面积内实施，但是试点和研究的结果回答了在联合国总部实行灵活工作场所战略的相关基本问题。试点方案和研究的主要结论如下：

(a) 试点研究总体取得成功。早期反馈显示，如果做出一些修改，例如为特定群体规划更多、更好的个人安静空间，联合国总部可顺利实施灵活工作场所办法；

(b) 通过为工作人员提供工作场所选择、灵活性和更多自然采光，灵活工作场所方案可以改善联合国工作场所体验的整体质量；

(c) 联合国、至少是总部可以通过实行灵活工作场所方案来提高空间使用效率，从而节约大笔的长期商租不动产租赁费用。不过，需要一笔预付投资；

(d) 以净额计算，灵活工作场所战略的一次性实施费用和经常性业务费用远远低于灵活工作场所安排将使联合国总部能够腾出的某些不动产带来的长期节省；

(e) 现有的技术基础设施，再加上目前正在开展的技术举措(诸如“团结”项目和“联合联络平台”套件，这些举措提供了可通过局域网和因特网接入的协作平台)以及笔记本电脑和移动电话等能让工作人员机动选择工作场所的新战略投资，为实行灵活工作场所提供了坚实基础；

(f) 顺利实行灵活工作场所方案取决于支持新的工作、管理和规划办法的文化变革。所需的变革包括从按等级分配空间转向考虑功能需求的办法；

(g) 至于是否已准备好实施必要的变革以实行灵活工作场所方案，人与人之间以及部、厅和司之间的差异很大。虽然这是常见现象，但突出表明有必要实施全面的互动和变革管理方案。

## B. 灵活工作场所的质量效益

44. 灵活工作场所使工作方法更快捷，可给个人和整个组织带来很大效益。对个人的好处包括个人对工作地点和方式有更多选择。管理人员的信任和授权增加，将对工作人员的积极性和士气产生积极影响。灵活工作场所环境促进同事之间的协作互动，减少妨碍有效工作的障碍造成的挫败感。<sup>1</sup> 一个充满生气和活力的工作环境能提高工作满意度，使工作场所更怡人。

45. 灵活工作场所能够使联合国不受地点限制地提高连通性，加强本组织内的协作。已实施灵活工作场所的各组织确定的其他好处包括：工作人员之间的知识和信息共享更有效；组织复原力加强；缺勤现象减少；留用率提高；本组织声誉改善以及吸引高素质人才的能力增加。

## C. 灵活工作场所的数量效益

46. 灵活工作场所提高空间使用效率，并直接转化为不动产费用节省和环境可持续性的改善。上述效益可能因为公用事业费用和清洁费用增加而被略微抵销，因为各空间在工作日期间的使用比例增加，用水用电会略有增加，清洁次数也需增加。不过应当指出，在秘书处试点期间，清洁人员反馈说，灵活工作空间更易打扫，因为工作人员在离开某工作场所时必须将其文件和用品清理干净。与其他组织实行的灵活工作场所举措相比，拟在联合国总部实施该举措预计不会导致业务费用大幅增加。

<sup>1</sup> 在第 21 和第 22 段所述的调查中，工作人员表示沮丧的是，按等级分配空间造成实际分隔，从而导致社会隔离，妨碍协作。

## D. 拟在总部实施的项目费用与长期商业租赁费用预计减少额之间的比较

47. 根据第 68 至 78 段的说明，执行本报告拟议的在联合国总部实施灵活工作场所战略的项目估计费用总额为 4 960 万美元(详情见附件一表 8)。预计实施此类战略将导致联合国总部的整体办公场所组合减少 18%。项目的估计总费用可与以下方面的费用节省进行比较：2018 年估计减少 1 810 万美元；如果秘书处不再续租目前在纽约租用的三栋商业大楼，从 2018 年<sup>2</sup>起，每年商业租约的租赁费用将减少 1 980 万美元。所涉及的三栋大楼是每日新闻大楼、阿尔巴诺大楼和法院广场大楼。这些大楼的租约将于 2017 年和 2018 年年初到期。如果成功执行灵活工作场所战略，秘书处将不再延续上述租约。实施灵活工作场所战略以后，园区外租赁空间的工作人员人数仍将是正在审议的拟议长期办公房地备选方案的合理理由(见 A/68/734)。

48. 2016 年的预期年度租赁和业务费用详情以及将腾出的三栋大楼的租约到期日列于表 4。

表 4  
租赁费用、业务费用和租约到期日

(千美元)

建筑	年度租赁费用 (2016 年)	年度业务费用 (2016 年)	年度总费用 (2016 年) <sup>a</sup>	租约到期日
每日新闻大楼	2 947.8	366.2	3 314.0	2017 年 4 月
阿尔巴诺大楼	10 099.7	1 962.7	12 062.4	2018 年 1 月
法院广场大楼	3 439.9	970.8	4 410.7	2018 年 2 月
<b>共计</b>	<b>16 487.4</b>	<b>3 299.7</b>	<b>19 787.1</b>	

<sup>a</sup> 按照上文列示的 2016 年年度费用比例计算，阿尔巴诺大楼和法院广场大楼 2018 年 1 月和 2 月的费用为 170 万美元。

49. 到 2020 年，该项目的全部费用将由租金和维护费的减少额抵销。此后，每年的租金和维护费将减少 1 980 万美元。

## 五. 灵活工作场所方案战略及支持

50. 在联合国总部实施经过很好制定并且成功的灵活工作场所方案，将需要使工作做法现代化，以便采取协调一致的综合办法处理工作人员管理、技术和工作场所等问题，同时通过工作人员参与、培训和领导提供适当支持。为实现在员工如

<sup>2</sup> 2018 年，年度商业租约的租赁费用估计减少 1 810 万美元，因为阿尔巴诺大楼和法院广场大楼当年 1 月和 2 月仍将使用，从而产生了费用(1 980 万美元减去 170 万美元)。



何以及在何处工作方面给他们更大选择的组织目标，灵活工作场所方案需要根据具体的组织要求和文化进行调整。这经常需要新的行为和技能，以及对如何开展工作有不同的期待。

#### A. 人力资源管理支持系统

51. 如前文所述，实行灵活工作场所涉及的远不止是改变办公场所的实物空间。它需要以更现代化和主动积极的办法管理人力资源。

52. 需要与工作人员持续沟通，以便评估和提升工作人员士气、福祉和对实物工作场所的满意度。联合国应宣传其灵活工作做法，并在其征聘方案中纳入技术概况介绍。

53. 现有的灵活工作安排政策(见 [ST/SGB/2003/4](#))为参与工作人员提供了调整自己的工作日程和地点的选项，其明确目标是改善秘书处工作人员职业工作与生活之间的平衡。灵活工作方案与灵活工作安排并不相互依赖，但应进行战略协调，以实现最大的互补效益。

#### B. 信息技术支持、个人与机构战略

54. 灵活工作的一个关键组成部分是工作人员在新的办公环境中移动的轻松程度。把技术升级并将其纳入灵活工作场所方案，对于实现理想的灵活性及高质量的工作环境至关重要。

55. 对联合国现有信息和通信技术系统的详细评估显示，本组织具备实行有意义的工作场所变革的强大基础。秘书处需采取下列步骤来实行灵活工作场所方案：

- (a) 使用户能用到最新的当前移动办公应用软件；
- (b) 部署一个安全的机构 Wi-Fi 网络；
- (c) 在所有部门推动和采用信息和通信技术厅的联合服务，包括联合文档、联合联络和联合驱动器，以允许移动和远程访问所有关键业务文件；
- (d) 对会议室套间的音频/视频设备和服务进行标准化，以在整个大院创造一致的用户体验；
- (e) 确保灵活工作所必需的信息技术安全水平。需开展的活动包括致力于完善入侵检测系统以及加强对恶意软件和其他技术攻击的监测。

#### C. 沟通办法

56. 与灵活工作场所战略的成功联系最紧密的是本组织转变其文化以支持新工作方式的能力。此类文化转变涉及到各个组织层面，难以启动和影响，但对于灵活工作场所方案的成功实施绝对必不可少。

57. 在现阶段，灵活工作场所成功所需要的许多变革都已确定。驱动因素和利益攸关方也已查明。

#### D. 空间规划和改建

58. 通过一系列访谈、工作人员接触、对当前工作场所的观察和调查结果分析，已为总部确定了六种主要空间类型，其中每一种都包括特定的家具和组成部分。下文表 5 列示拟议的新空间类型。

表 5

##### 拟议的新空间类型

###### **空间类型：封闭专心工作空间**

###### **组成部分：办公室、专心工作室/电话室**

访谈和活动分析显示，当联合国工作人员在工作座位上时，他们的大部分时间都花在专心完成每个人的任务上。封闭专心工作空间是一个封闭和隔离的空间，工作人员可去那里完成需要集中精力的任务。

为灵活工作环境提出的空间标准包括增加配有适当技术和工具的封闭专心工作空间的数量。

###### **空间类型：开放式专心工作空间**

###### **组成部分：集成式移动办公桌、机动办公桌**

在拟议的灵活工作楼层设计中，开放式专心工作空间占了空间的大部分。开放式专心工作空间有两个组成部分：未分配的集成式办公桌和临时使用机动办公桌。这两种组成部分之间的区别是每一种办公桌将被使用的时间量。机动式办公桌应当仅用于短时间，而集成式办公桌可用一整天。开放式专心工作空间要取得成功，必须是低挡板、靠近储存点和靠近封闭式专心工作空间。

###### **空间类型：封闭式协作空间**

###### **组成部分：会议室、团队室**

封闭式协作空间供团队使用。这类空间封闭，并且配备能用于协作互动的工具，包括显示器、视频会议和音频会议技术。

在灵活工作楼层设计中，构成封闭式协作空间的两种组成部分是会议室和团队室。会议室较为正式，一般配有更强大的技术工具。团队室是不那么正式的会议空间，一般用于较小规模的内部协作工作，并可配备较为舒适的家具选项，例如休息室座位。

**空间类型：开放式协作空间****组成部分：开放式团队活动区和工作咖啡空间**

开放式协作空间被认为是不那么正式的空间，供员工召开项目短会或偶尔交际。在目前的联合国工作场所中，开放式协作空间是所有大楼中最缺乏的空间类型。拟议的开放式协作空间组成部分包括开放式团队活动空间和工作咖啡空间。

开放式团队活动区配有支持非正式会议的必要家具，包括一个工作台和若干座位。工作咖啡空间有更为舒适的座位，但也可用于工作。

**空间类型：封闭式资源空间****组成部分：打印/复印室、文件/储藏室**

封闭式资源空间是封闭的，用于收纳工具和资源。目前，联合国有足够的封闭资源。灵活工作楼层设计中将继续使用这些空间。

组成部分包括打印/复印室和文件/储藏室。打印/复印室将设计为充分满足员工的打印和复印需求，配有适当的储存、机器和回收/处置服务。文件/储藏室置有储存家具，以储存文件和满足各部门的具体需求。储藏室对于使员工在不再有长期分配给他们办公桌的情况下存放个人物品特别重要。

**空间类型：开放式资源空间****空间类型组成部分：餐具室、开放式存档/储藏室**

开放式资源空间在灵活工作场所楼层设计中特别重要，因为资源被用于共享。

组成部分包括餐具室和开放式存档/储藏空间。根据拟议的灵活工作计划，一个明确的开放式资源战略将使工作人员能够便捷使用他们工作空间附近的储物柜/个人储藏处。餐具室设施置于开放式协作空间附近，以便于工作人员互动和交际。

59. 灵活工作场所解决方案根据每个部门的业务需求定制，为每一个规划构思提出独特的拟议新空间类型组合。

## 六. 灵活工作场所与其他举措的整合

### A. “团结”项目

60. 秘书长关于联合国总部执行灵活工作场所情况的报告(A/68/387，第41段)叙述了灵活工作场所与“团结”项目的协调情况。报告中指出，灵活工作场所战略概念与联合国目前正在开展的其他转型举措密切协调，其中最重要的是努力打造一支更加机动的人员力量以及部署“团结”项目。“团结”项目超越组织、地域和职能障碍，在整个联合国促进一种透明、问责、赋权、共享和团结的文化。

“团结”项目将使获授权的工作人员在世界各地的联合国工作地点以高度的一致、质量、安全和控制开展业务往来。由于工作人员能够利用共同的企业资源规划平台，并以协调统一及不依赖地点的方式执行许多工作流程，“团结”项目的部署将有利于灵活工作办法。虽然这两个方案被视为相互补充，但它们并不相互依赖。“团结”项目的推出并非灵活工作场所的一个先决条件，而灵活工作场所也不是推出“团结”项目所必需的。

## B. 战略遗产计划

61. 在秘书处大楼 18 层和 19 层开发和实施试点方案时，战略遗产计划小组一名专职项目经理参加了多学科工作组。作为实施计划的一部分，战略遗产计划小组将考虑如何在联合国日内瓦办事处实行各种灵活工作场所战略。更高效地利用现有办公空间将使万国宫能容纳更多目前驻日内瓦的联合国工作人员。

## C. 可持续性

62. 自 2008 年以来，根据气候中立联合国战略，秘书处一直是在世界各地促进联合国工作场所环境可持续性管理机构间网络的一部分。在联合国可持续发展大会上，会员国呼吁联合国系统考虑到可持续发展的做法，在现有努力基础上再接再厉并提升成本效益，以改善对其设施和业务的管理(见大会第 66/288 号决议，附件，第 96 段)。灵活工作场所方案将成为响应这一号召的措施的一部分。

## D. 机构复原力管理系统

63. 移动工作作为灵活工作场所设想的组成部分，将成为机构复原力管理系统的结构化维护、实施和审查制度的一部分，为进一步加强业务连续性和灾后恢复能力的努力提供支持。正如题为“机构复原力管理系统：应急管理框架”的秘书长报告(A/67/266)概要指出的，电子通勤和远程执行关键职能的能力，是秘书处工作人员有效应对紧急情况所必需的关键能力，因此对于落实机构复原力管理系统至关重要。

# 七. 在总部实施灵活工作场所的计划

64. 在总部实施灵活工作场所将取得的预计空间利用效率分析列于表 6。估计秘书处大楼能多容纳 800 名工作人员，FF 大楼能多容纳 150 名工作人员。

表 6  
空间增效预测

建筑物	设计	工作座位数	容量	空间增效 (百分比)
秘书处大楼(26 个楼层, 包括 206 个机动空间)	原有	2 459	2 459	—
	灵活工作场所改建后	2 607	2 607	6
	适用新的座位共享比率之后	2 607	3 259	33
FF 大楼(8 个楼层)	原有	558	558	—
	灵活工作场所改建后	566	566	1.4
	适用新的座位共享比率之后	566	708	27

65. 经过对目前联合国总部不动产组合以及通过实施灵活工作场所可实现的空间使用效率的详细审议, 已经确定, 在现有租约到期时腾出阿尔巴诺大楼、每日新闻大楼和法院广场大楼, 将是一个可取并且可以实现的目标。这些大楼的租约到期日列于表 7。

表 7  
租约到期日

建筑物	租约到期日
阿尔巴诺大楼	2018 年 1 月
法院广场大楼	2018 年 2 月
每日新闻大楼	2017 年 4 月

66. 拟议的实施计划涉及到把秘书处大楼 26 个楼层和 FF 大楼 8 个楼层改为灵活工作场所配置。如大会核准拟议的实施计划, 初步规划和准备工作将在 2015 年 4 月开始。在秘书处大楼把楼层改为灵活工作场所配置的施工将在 2015 年 9 月开始, 预计 2017 年下半年完成。秘书处大楼 26 个楼层的转改将创造约 800 名工作人员的额外容量。FF 大楼然后也将改为灵活工作场所配置, 创造约 150 名工作人员的额外容量。预计 FF 大楼的施工将于 2018 年 2 月完成。新增容量将使每日新闻大楼和法院广场大楼能够在其租约分别于 2017 年 4 月和 2018 年 2 月到期后腾出。新转改的 FF 大楼将能在阿尔巴诺大楼的租约于 2018 年到期时接收其所有工作人员。关于秘书处大楼的翻修, 即便将创造额外的空间容量, 但仍需要建造必要的内部周转空间, 以容纳因实施计划而需搬迁的工作人员, 具体如下:

(a) 把周转空间装修成一个灵活工作场所(2015年4月至2015年8月)。在秘书处大楼改为灵活工作场所之前,秘书处大楼的地下室将需要改为一个周转空间区;

(b) 把秘书处大楼改建成一个灵活工作场所(2015年9月至2017年8月)。在秘书处改建的第一年,通过灵活工作场所翻修,将在秘书处大楼创建约300名工作人员的初期额外容量。秘书处大楼26个楼层全部改建以后,将产生800名工作人员的额外容量,估计到2017年8月完成;

(c) 腾出每日新闻大楼和FF大楼(2016年9月至2017年8月)。在秘书处大楼创建额外空间以后,其他大楼(DC-1大楼、DC-2大楼、创新大楼、FF大楼、每日新闻大楼)的工作人员将进驻分配给他们的秘书处大楼楼层上的这种新空间。同时,FF大楼的工作人员将搬入其他大楼(秘书处大楼、DC-1大楼、DC-2大楼和创新大楼),以腾出空间进行翻修。每日新闻大楼将在租约到期时(2017年4月)腾出;

(d) 把FF大楼改建成一个灵活工作场所(2016年12月至2018年2月)。到2016年年底,FF大楼将完全腾空,并将以灵活工作场所配置进行翻修。改建的预计完成时间为14个月;

(e) 腾出阿尔巴诺大楼和法院广场大楼(2016年9月至2017年8月)。FF大楼的一部分改建并且空间可以进驻以后,阿尔巴诺大楼的一半工作人员将搬进翻修后的空间,其余工作人员将暂时搬至秘书处大楼的周转空间和其他大楼在阿尔巴诺大楼租约终止(2018年1月)前腾出的一些小块空间。当FF大楼其余楼层改建后,周转空间的工作人员将搬进翻修后的大楼。同样,法院广场大楼的工作人员也将能在大楼租约到期(2018年2月)前搬入其他大楼内的可用空间。

67. 项目进度表概览列于图2。

图2  
项目进度表

灵活工作场所实施项目进度表	月数	开始	结束	2015	2016	2017	2018
规划及部门互动							
周转空间装修	5	2015年04月	2015年08月	■			
把秘书处大楼改建成灵活工作场所	24	2015年09月	2017年08月		■	■	
腾出FF大楼和每日新闻大楼	12	2016年09月	2017年08月			■	
把FF大楼改建成灵活工作场所	14	2016年12月	2018年02月				■
腾出阿尔巴诺大楼和法院广场大楼	5	2017年09月	2018年02月				■

## 八. 在总部实施灵活工作场所项目的估计费用

68. 在总部实施灵活工作场所项目的估计费用按活动汇总列于表8。详尽的年度估计费用细目列于附件一。

表 8  
按活动分列的估计项目费用

(千美元)

项目活动	2015-2018 年期间估计费用
规划和设计服务	500.0
秘书处大楼改建/翻修	31 366.8
FF 大楼改建/翻修	13 335.7
周转空间	2 305.9
额外搬迁	715.0
<b>灵活工作场所改建/实施费用小计</b>	<b>48 223.4</b>
<b>项目监理费用小计</b>	<b>1 375.2</b>
<b>共计</b>	<b>49 598.6</b>

69. 拟议在总部实施灵活工作场所战略预计将花费 49 598 600 美元，其中包括规划和设计服务费用(500 000 美元)、秘书处大楼改建费用(31 366 800 美元)、FF 大楼改建费用(13 335 700 美元)、周转空间初步装修和运作费用(2 305 900 美元)、工作人员额外搬到大院外大楼的费用(不在灵活工作场所战略的范围内)(715 000 美元)和项目小组费用(1 375 200 美元)，详情见下文。

#### 规划阶段(500 000 美元)

70. 项目开始时，需要为详细规划和设计阶段初期投入 50 万美元咨询人费用，用于根据各部厅的具体需求，制定一个有针对性的执行办法。

#### 秘书处大楼改建和实施的估计费用(31 366 800 美元)

71. 秘书处大楼和 FF 大楼的改建费用总额按照每平方英尺/米的估计单位费用计算，包括规划、施工以及个人和企业信息和通信技术解决方案，具体如下。秘书处大楼改建的估计费用为 24 497 600 美元，每平方英尺估计费用为 64.32 美元(每平方米 692 美元)，共 380 869 平方英尺(35 384 平方米)。这些费用主要用于轻施工和家具方案。施工费用(35 美元/平方英尺或 377 美元/平方米)主要包括新的石膏板墙和可能采用的办公室玻璃面墙。考虑到秘书处最近的翻修，这一费用不包括任何机械、管道、电气或拆除工作费用。该估计数还包括少量的木工、(额外房间的)地毯、油漆、硬件和纺织物面板的费用。家具费用(24 美元/平方英尺或 258 美元/平方米)包括视听设备费用。软费用(5.32 美元/平方英尺或 57 美元/平方米)包括许可证费、建筑收费以及施工和设计小组收费。

72. 秘书处大楼 6 869 200 美元的估计实施费用将用于支付布线、扩展坞、双显示屏及其他技术费用，包括笔记本电脑、移动设备和配件(5 859 200 美元)。还包括 1 010 000 美元的将已在秘书处大楼的工作人员内部搬迁至周转空间的费用。

#### FF 大楼改建和实施的估计费用(13 335 700 美元)

73. FF 大楼改建的估计费用金额为 11 957 100 美元，每平方英尺估计费用为 168.47 美元(每平方米 1 814 美元)，共 70 975 平方英尺(6 594 平方米)。FF 大楼是一幢更老的建筑，因此这一费用包括整体施工和家具翻新。需要大量拆除现有建筑外围的办公室，并修建额外的餐具间。预计还需要机械、电气、防火喷头和管道工程的费用，但在多大程度上需要尚不清楚。施工费用(100 美元/平方英尺或 1 076 美元/平方米)包括木工、地毯、瓷砖和窗用装置的费用。家具费用(30 美元/平方英尺或 323 美元/平方米)假定全部使用新家具，同时可能考虑再利用秘书处大楼的家具。软费用(18.47 美元/平方英尺或 199 美元/平方米)包括施工/设计小组的收费以及所有额外的专业施工费用，包括机械、电力、结构、音像、厨房和照明。

74. FF 大楼 1 378 600 美元的估计实施费用将用于支付布线、扩展坞、双显示屏及其他技术费用，包括笔记本电脑、移动设备和配件。

#### 周转空间(2 305 900 美元)

75. 将在项目开始时对秘书处大楼地下室 20 000 平方英尺(1 858 平方米)的空间进行初步装修，每平方英尺的费用为 64.32 美元，费用总额为 1 287 000 美元。此外还需要 1 018 900 美元，用于在项目期间的三年内维护、清洁这一空间并确保其运作。

#### 额外的工作人员搬迁(715 000 美元)

76. 在各部门安顿到新翻修的大楼的同时，一些工作人员须迁至灵活工作场所范围以外的现有大楼中的周转空间。这些额外搬迁的估计费用总额为 715 000 美元。

#### 项目管理小组(1 375 200 美元)

77. 在 2015 年 4 月到 2018 年 2 月的灵活工作场所项目实施期间，项目管理小组预计需要 1 375 200 美元的资金，用于设立 1 个 P-5 职等项目主管、1 个 P-4 职等设计和施工主管和 1 个一般事务人员(其他职等)工作人员。项目小组的具体情况见下文。

## 九. 拟议的项目供资

### A. 供资办法

78. 如第八节和附件一所述，拟议在联合国总部实施灵活工作场所战略需要在三年内提供 4 960 万美元资源。如第 47 至 49 段所述及表 4 所示，在此期间，秘书



长打算在 3 个商租不动产的租约到期后不再延续。这样就有机会利用未来(在翻修完成以后)节省的租金费用来资助本项目，只是这会带来现金流的时间安排问题。

79. 在现阶段，秘书长请求批准联合国总部灵活工作场所项目的拟议范围和 2015 年费用的承付权，并请求获得授权，以现金收付制从周转基金和大会第 3049A(XXVII)号决议所设特别账户中动用 580 万美元(见下文第九节 B 分节)。

80. 秘书长打算在将于大会第七十届会议主要会期内提交的下一份进度报告中说明项目总体费用(即 2016 至 2018 年间还需要的 4 380 万美元)的供资提案。提案将考虑到今后的租金节省，以此为项目供资。就此应当指出，项目费用到 2020 年即可收回。

## B. 2014-2015 两年期所需资源

81. 如上所述，2014-2015 两年期在联合国总部实施灵活工作场所战略所需资源将达到 5 819 000 美元。表 9 和表 10 汇总载列 2015 年期间拟议实施灵活工作场所的估计费用。2015 年的所需资源包括拟设立 3 个一般临时人员职位(1 个 P-5、1 个 P-4 和 1 个一般事务(其他职等))的费用、订约承办事务费用以及家具和设备费用。

表 9

### 2015 年按项目活动分列的所需资源

(千美元)

项目活动	2015 年估计数
规划和设计服务	500.0
秘书处大楼改建/翻修	3 516.4
周转空间	1 422.8
额外搬迁	26.2
项目监理	353.6
<b>共计</b>	<b>5 819.0</b>

表 10  
2015 年按支出用途分列的所需资源

(千美元)

支出用途	2015 年估计数
其他工作人员费用	353.6
订约承办事务	2 599.1
家具和设备	2 866.3
<b>共计</b>	<b>5 819.0</b>

其他工作人员费用 (353 600 美元)

82. 353 600 美元所需资源将用于设立 3 个职位，建立一个专职的项目管理小组，从 2015 年 4 月起生效，在一般临时人员项下供资。为实施灵活工作场所战略，需要在实施期间临时增加专门人员，为中央支助事务厅设施管理处提供协助。这些人员包括 1 个 P-5 职等项目主管，负责开展整体规划和变革管理，并与相关部门合作制定必要的详细计划；1 个 P-4 职等设计和施工主管，负责整体空间设计和施工工程；1 名行政助理(一般事务(其他职等))，负责协助处理项目的行政工作。

订约承办事务 (2 599 100 美元)

83. 2 599 100 美元所需资源将用于支付下列费用：项目方案规划和设计服务(500 000 美元)、周转空间的建筑设计服务(106 500 美元)、周转空间的施工(480 200 美元)、周转空间的清洁和运行费用(135 900 美元)、秘书处大楼空间的建筑设计服务(226 000 美元)、秘书处大楼空间的施工(1 019 600 美元)、秘书处大楼与周转空间之间的搬迁(104 700 美元)以及大院外各大楼之间的搬迁(26 200 美元)。

家具和设备 (2 866 300 美元)

84. 2 866 300 美元所需资源将用于支付下列费用：周转空间的家具(700 300 美元)、秘书处大楼空间的家具(1 487 000 美元)、秘书处大楼信息技术工作站设备(181 600 美元)以及搬回秘书处空间的工作人员所需的信息技术设备(497 400 美元)。

## 十. 在其他工作地点实施灵活工作场所战略

85. 为了协助其他工作地点实施灵活工作场所战略，专家咨询小组负责制定指导文件，说明联合国总部如何开展整个过程以及应如何加以复制。该指导文件被称为组件包。鉴于纽约总部高比例的商业租赁空间和计划开展的战略遗产计划，当下的重点是在这两个地点实施该项目。随着纽约和日内瓦项目的进行，可利用所

汲取的经验教训进一步发展和完善该组件包，并供基本建设战略审查中计划在其他工作地点开展的项目采用。

## 十一. 下一步行动

86. 如果拟议实施计划得到大会核准，秘书处将立即：
- (a) 为拟议实施计划开展详细的规划和筹备工作；
  - (b) 承付上文详述的 2015 年所需资源；
  - (c) 在开展详细规划工作的同时，展开全面的变革管理进程，与有关部门互动，听取他们关切的问题，向他们介绍灵活工作方法，并完善实施计划，以达到必要的详尽程度；
  - (d) 继续与工作人员代表和所有相关利益攸关方定期互动；
  - (e) 继续与联合国日内瓦办事处和其他有关工作地点密切合作。
87. 秘书长进度报告将纳入这些下一步行动的结果，在大会第七十届会议的主要会期向大会呈报。

## 十二. 建议大会采取的行动

88. 请大会：
- (a) 注意到上一份关于联合国总部灵活工作场所的报告印发以来取得的进展；
  - (b) 核准本报告第十一节所述的在联合国实施灵活工作场所战略的下一步行动；
  - (c) 核准本报告第七节所述的联合国总部灵活工作场所项目的拟议范围，包括 2015 年至 2018 年(包含)期间的实施时间表；
  - (d) 核准设立 3 个临时职位(1 个 P-5 职等、1 个 P-4 职等和 1 个一般事务(其他职等))，从 2015 年 4 月 1 日起生效；
  - (e) 授权秘书长在 2015 年承付本报告表 10 列示的至多 5 819 000 美元项目费用；
  - (f) 授权秘书长作为例外情况，以现金收付制从周转基金和大会第 3049 A (XXVII)号决议所设特别账户中动用 5 819 000 美元，为联合国总部的灵活工作场所项目提供资金；

(g) 认识到需要使本组织保持充裕的流动性，请秘书长酌情向会员国通报流动性情况；

(h) 请秘书长在大会第七十届会议主要会期提交关于联合国灵活工作场所战略的下一份报告，说明 2016 年、2017 年和 2018 年的估计剩余项目费用及供资方式。

## 附件一

## 按年份分列的在总部实施灵活工作场所战略的估计项目费用

(千美元)

项目活动	2015	2016	2017	2018	共计
规划和设计服务	500.0	—	—	—	500.0
秘书处大楼改建/翻修	3 516.4	18 303.8	9 546.6	—	31 366.8
FF 大楼改建/翻修	—	591.2	11 704.3	1 040.2	13 335.7
周转空间	1 422.8	407.6	407.6	67.9	2 305.9
额外搬迁	26.2	240.8	355.3	92.7	715.0
<b>灵活工作场所改建/实施费用小计</b>	<b>5 465.4</b>	<b>19 543.4</b>	<b>22 013.8</b>	<b>1 200.8</b>	<b>48 223.4</b>
<b>项目监理费小计</b>	<b>353.6</b>	<b>471.5</b>	<b>471.5</b>	<b>78.6</b>	<b>1 375.2</b>
<b>共计</b>	<b>5 819.0</b>	<b>20 014.9</b>	<b>22 485.3</b>	<b>1 279.4</b>	<b>49 598.6</b>

## 附件二

## 秘书处大楼和 FF 大楼的装修费用 (每平方英尺)

## 秘书处大楼装修费用

(美元)

项目	每平方英尺费用
家具(包括视听设备)	35.00
轻施工	24.00
建筑木工活	
空心金属硬件	
建筑金属和玻璃	
石膏板和木工	
板条和音响效果	
地毯/塑料复合地板块/地脚线	
墙漆/墙面覆料	
纺织物面板	
许可证	0.50
建筑收费	0.50
软费用、设计和建筑咨询费	4.32
<b>秘书处大楼装修费用共计</b>	<b>64.32</b>

## FF 大楼装修费用

(美元)

项目	每平方英尺费用
家具	30.00
施工	100.00
拆除	
混凝土/砖石活/防火	
结构钢	
建筑木工活	
空心金属硬件	
建筑金属和玻璃	
石膏板和木工	
板条和音响效果	

项目	每平方英尺费用
瓷砖和石头	
地毯/塑料复合地板块/地脚线	
墙漆/墙面覆料	
纺织物面板	
电器	
窗用物料	
暖通空调	
管道	
防火喷头	
灯具	
电力	
通信电缆	
图形/标志	2.00
视听设备	9.00
安保装置	2.00
规划咨询人	5.00
许可证	1.00
建筑收费	1.00
软费用、设计和建筑咨询费	18.47
<b>FF 大楼装修费用共计</b>	<b>168.47</b>