

Distr.: General
31 January 2022
Arabic
Original: English



الدورة السادسة والسبعون

البند 137 من جدول الأعمال

الميزانية البرنامجية لعام 2021

التقرير النهائي عن تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة

تقرير الأمين العام

موجز

هذا التقرير هو التقرير النهائي عن تطبيق استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة، وهو مقدّم عملاً بقرار الجمعية العامة 253/75 جيم.

وقد أبرز الأمين العام، في تقريره المرحلي السنوي الخامس (A/75/342)، التأثير الذي خلفته جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19)، بما في ذلك تعليق أشغال البناء. وبينما أُنجِزَت الطوابق قيد التشييد عندما كان بالإمكان القيام بتلك الأشغال بأمان، علّق المزيد من أنشطة المشروع بينما أُعيد تقييم نطاق المشروع في ضوء تأثير الجائحة. وبعد ذلك، اقترح الأمين العام في آذار/مارس 2021 إغلاق المشروع وإدراج الدروس المستخلصة وأفضل الممارسات القابلة للتطبيق وأي إعادة تهيئة إضافية لأماكن العمل في الاعتبارات المتعلقة بكيفية تلبية الاحتياجات الناشئة عن طرائق العمل الجديدة التي ستسود بعد انتهاء الجائحة (انظر A/75/342/Add.1 و A/75/342/Add.1/Corr.1). ولدى الموافقة على إغلاق المشروع، طلبت الجمعية العامة في قرارها 253/75 جيم تقديم تقرير نهائي عن المشروع.

ويتضمن هذا التقرير لمحة عامة عن المعلومات الأساسية المتعلقة بمشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل وتنفيذه وتكلفته وفوائده والدروس المستخلصة منه.



الرجاء إعادة استعمال الورق



وفي 31 كانون الأول/ديسمبر 2021، انتهى مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل بإتمام إعادة تهيئة 22 طابقاً من 27 طابقاً كان من المقرر إعادة تهيئتها في الأصل وزيادة في الطاقة الاستيعابية قدرها 1 291 موظفاً في مبنى الأمانة العامة، مما مكن من إنهاء ثلاثة عقود إيجار لمبان تجارية وإخلاء طابقين مستأجرين بموجب عقد آخر خلال فترة المشروع، مع تحقيق وفورات سنوية في تكاليف الإيجار قدرها 18,8 مليون دولار.

وقد هياً مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل بيئة عمل محدثة وحديثة لأكثر من 3 100 موظف في المقر. ودأبت استطلاعات آراء الموظفين في طوابق أماكن العمل المرنة على تصنيف درجة الرضا عن أماكن العمل في رتبة أعلى مما كانت عليه في نتائج دراسة استقصائية أجريت عام 2014 قبل بدء المشروع. وأدى تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل، إلى جانب مبادرات في مجال تكنولوجيا المعلومات، إلى إيجاد قوة عاملة أكثر قدرة على التنقل، مما ساعد على تسهيل الانتقال إلى العمل عن بُعد أثناء الجائحة، وبالتالي ساهم في استمرارية تصريف الأعمال. ولم تُجز الدراسة الاستقصائية لمرحلة ما بعد الإشغال نظراً لانخفاض وتباين مستويات الإشغال في مبنى الأمانة العامة أثناء الجائحة المستمرة، وستُجرى عندما يكون ذلك ممكناً في عام 2022 حينما تصبح مستويات الإشغال غير متأثرة من جراء الجائحة. ويُطلب إلى الجمعية العامة أن تحيط علماً بهذا التقرير.

أولاً - مقدمة

1 - قدم الأمين العام في آذار/مارس 2021 إضافة لتقريره المرحلي الخامس عن تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة (A/75/342/Add.1 و A/75/342/Add.1/Corr.1). وفي معرض الإشارة إلى أن جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) لا تزال تؤثر في شغل الحيز المكتبي واستخدامه في المقر، اقترح إغلاق المشروع وإدراج الدروس المستخلصة وأفضل الممارسات القابلة للتطبيق وأي إعادة تهيئة إضافية لأماكن العمل في الاعتبارات المتعلقة بكيفية تلبية الاحتياجات الناشئة عن طرائق العمل الجديدة التي ستسود بعد انتهاء الجائحة.

2 - وهذا التقرير مقدّم عملاً بالجزء الثاني من قرار الجمعية العامة 253/75 جيم، الذي اعتمد بعد النظر في إضافة التقرير المرحلي الخامس للأمين العام وتقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ذي الصلة بالموضوع (A/75/7/Add.42). وفي ذلك القرار، أيدت الجمعية جملة أمور منها توصية اللجنة الاستشارية بأن تطلب الجمعية العامة إلى الأمين العام إغلاق مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل في 31 كانون الأول/ديسمبر 2021 وتقديم تقرير نهائي عن المشروع في الجزء الأول من الدورة السادسة والسبعين المستأنفة للجمعية (المرجع نفسه، الفقرة 9).

3 - والغرض من هذا التقرير هو أن يكون التقرير النهائي عن مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل عقب قرار إغلاق المشروع. وهو يتضمن لمحة عامة عن خلفية المشروع وتنفيذه وتكلفته وفوائده والدروس المستخلصة منه. كما أنه يتناول التوصيات الأخيرة لمجلس مراجعي الحسابات والتعليقات والتوصيات المحددة للجنة الاستشارية.

ثانياً - لمحة عامة عن المشروع

4 - عُرض مفهوم المشروع أول الأمر على الجمعية العامة في عام 2013 عندما قدم الأمين العام نتائج دراسة بشأن جدوى تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر (انظر A/68/387). وبُنيت نتائجها الفوائد المحتملة للاستخدام المرن لأماكن العمل إن أحسن تنفيذه، بما فيها زيادة إنتاجية الموظفين، وتعزيز التعاون في مكان العمل، وتحسين استمرارية تصريف الأعمال واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، وتحسّن مستوى استبقاء الموظفين، وتقليل الاحتياجات والتكاليف العقارية. وعملاً بطلب دراسة الجدوى المقدّم من الجمعية العامة في قرارها 247/68 باء (الجزء الرابع، الفقرة 5)، أنجز برنامج تجريبي ودراسة جدوى أخرى لاستراتيجيات أماكن الاستخدام المرن لأماكن العمل.

5 - وفي أوائل عام 2015، قدم الأمين العام تقريراً عن نتائج المشروع التجريبي التي أشارت إلى أن الاستخدام المرن لأماكن العمل على صعيد المقر يمكن أن يتكلل بالنجاح بعد إدخال بعض التعديلات عليه (انظر A/69/749). وقد وُضع مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل ضمن هدف الإصلاح الإداري الأوسع المتمثل في إقامة نموذج حديث ومرن لعمل الأمانة العامة. وذكر أن الاستخدام المرن لأماكن العمل من شأنه أن يوفر للموظفين المرونة اللازمة للعمل حيث يكونون أكثر فعالية. وعلاوة على ذلك، أُشير إلى أن إعطاء الموظفين أدوات تكنولوجيا المعلومات والمرونة التي يحتاجونها للعمل في مواقع مختلفة سيأتي بفائدة إضافية تتمثل في تعزيز تأهب المنظمة لضمان استمرارية تصريف الأعمال.

6 - وأشار الأمين العام في تقريره إلى أنه يمكن بواسطة النهج المقترح تحسين النوعية العامة لتجربة استخدام أماكن العمل من خلال إتاحة اختيار أماكن العمل والمرونة في استخدامها للموظفين، وإتاحة قدر أكبر من الضوء الطبيعي فيها. وعلاوة على ذلك، ستستطيع للمنظمة تقادي قدر كبير من الاحتياجات المتعلقة باستئجار العقارات التجارية بعقود طويلة الأجل في المقر في نيويورك وتحقيق أوجه كفاءة في استخدام الأماكن من خلال القيام باستثمار أولي في تنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل. وبعد النظر في التقرير، وافقت الجمعية العامة، بمقتضى قرارها 274/69 ألف، على تنفيذ مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل. ومنذ بدء المشروع، وعلى نحو ما طلبته الجمعية العامة، قدّم الأمين العام تقارير سنوية عن التقدم المحرز في أشغال البناء وجدولها الزمني، والتكلفة المتوقعة حتى الإنجاز، والحالة المالية⁽¹⁾.

7 - وفي ما يلي موجز للمعالم الرئيسية خلال فترة المشروع:

(أ) في عام 2013، قدم الأمين العام نتائج دراسة عن جدوى تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر (انظر A/68/387). وأشارت الجمعية العامة، في قرارها 247/68 باء، إلى أن استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في الأمم المتحدة ينبغي أن يكون الهدف منها هو تحسين الإنتاجية والكفاءة الإجمالية للمنظمة، وتحسين بيئة العمل للموظفين أيضاً، وطلبت إلى الأمين العام أن يقدّم دراسة جدوى شاملة لتطبيق استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في الأمم المتحدة؛

(ب) في عام 2014، قدم الأمين العام تقريراً يتضمن دراسة جدوى إلى الجمعية العامة في دورتها التاسعة والستين (A/69/749)، وبعد النظر فيه، وافقت الجمعية على مواصلة تنفيذ المشروع في قرارها 274/69. وأعدّ برنامج تجريبي للطابقين الثامن عشر والتاسع عشر من مبنى الأمانة العامة؛

(ج) في عام 2015، استناداً إلى البرنامج التجريبي، انطلق مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل بتحويل أجزاء من الطابقين الثامن عشر والتاسع عشر من مبنى الأمانة العامة. واكتملت إعادة تهيئة أماكن في المستوى B3 من مبنى الجمعية العامة لإيواء الموظفين مؤقتاً في أماكن الإيواء المؤقت. وزوّد فريق المشروع المخصص بالموظفين؛

(د) في عام 2016، استمر المشروع بإتمام الأعمال المتبقية في الطابقين الثامن عشر والتاسع عشر من مبنى الأمانة العامة وتحويل الطابق الثالث عشر؛

(هـ) في عام 2017، حوّل الطابق الثاني عشر والعشرون والحادي والعشرون من مبنى الأمانة العامة إلى أماكن عمل مرنة. وبسبب الكفاءة في استخدام الحيز، أخلت المنظمة الأماكن المستأجرة الواقعة في مبنى 220 East 42nd Street (Daily News Building) في نيسان/أبريل؛

(و) في عام 2018، أنجز الطابق العاشر والحادي عشر والرابع عشر والسابع عشر والثلاثون والحادي والثلاثون من مبنى الأمانة العامة وبدأ تحويل الطابقين السابع والتاسع. ومكنت أوجه الكفاءة في استخدام الحيز المنظمة من إخلاء مبنى 3 Court Square, Long Island City (United Nations Federal Credit Union Building) في نيسان/أبريل، ومبنى 300 East 42nd Street (Innovation Building) في أيلول/سبتمبر؛

(1) انظر A/69/749 و A/70/708 و A/72/379 و A/73/370 و A/73/370/Corr.1 و A/74/345 و A/75/342 و A/75/342/Add.1 و A/75/342/Corr.1.

(ز) في عام 2019، أنجز الطابقان السابع والتاسع من مبنى الأمانة العامة وجوّل الطابق الثاني والعشرون والثالث والعشرون والرابع والعشرون والخامس والعشرون والثالث والثلاثون والرابع والثلاثون. وتم إخلاء الطابق الخامس من مبنى FF؛

(ح) في عام 2020، عقب استئناف أشغال البناء في تموز/يوليه 2020، اكتملت أشغال البناء في الطابقين السادس والعشرين والخامس والثلاثين، اللذين كانا في مرحلة تحويل متقدمة. ومع ذلك، ونظراً للطبيعة المستمرة للجائحة، عُلق تحويل الطوابق المتبقية وأعيد تقييم نطاق المشروع في ضوء تأثير الجائحة. وتم إخلاء الطابق الرابع من مبنى FF؛

(ط) في عام 2021، نظراً لاستمرار تأثير الجائحة على شغل حيز المكاتب واستخدامه في المقر، أيدت الجمعية اقتراح الأمين العام الداعي إلى إغلاق مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل دون تهيئة الطوابق الخمسة المتبقية التي كان من المقرر في البداية تحويلها. وبذلك أوجدت طاقة استيعاب إضافية إجمالية لأجل 1 291 موظفاً في مبنى الأمانة العامة، كما هو مبين في المرفق الأول. ووصل المشروع إلى نقطة التعادل المالي في عام 2021، حيث وصل المبلغ المدّخر سنوياً من حيث تكاليف الإيجار ما قدره 18,8 مليون دولار.

ثالثاً - حالة المشروع الراهنة

8 - عقب القرار القاضي بإنهاء المشروع دون استكمال الطوابق المتبقية، ركز فريق إدارة المشروع المصغر على الانتهاء من أنشطة الإغلاق وصاغ الدروس المستخلصة لتوجيه عملية تهيئة حيز المكاتب في المستقبل، ولا سيما في ما يتعلق بالاحتياجات المتغيرة في بيئة ما بعد الجائحة.

9 - وإلى غاية 31 كانون الأول/ديسمبر 2021، أنجزت جميع أنشطة الإغلاق اللازمة، باستثناء النواتج الوشيكة المنتظرة من الخبير الاستشاري المكلف بالتخطيط وإدارة التغيير، بما في ذلك دفع الفواتير النهائية، وتسوية نفقات المشروع منذ بدايته، وإنهاء الخدمات التعاقدية، وتقديم وثائق التسليم من قبل فريق المشروع لحفظ السجلات واستخدامها في المستقبل.

10 - ولم تُنجز الدراسة الاستقصائية لمرحلة ما بعد الإشغال التي كانت مقررة أصلاً في نيسان/أبريل 2020 لتقييم الطوابق المحوّلة في عامي 2019 و 2020 نظراً لانخفاض وتباين مستويات الإشغال في مبنى الأمانة العامة أثناء تفشي الجائحة. وستجرى هذه العملية عندما يكون ذلك ممكناً في عام 2022 حينما تصبح مستويات الإشغال غير متأثرة من جراء الجائحة. وقد يكون من الضروري إعادة هيكلة التقييم لأخذ معدل العمل عن بُعد بين الموظفين في الحسبان، والذي من المحتمل أن يكون أعلى. وبمجرد إتمام الدراسة، ستقوم الإدارة بمراجعة النتائج لتحديد أي تغييرات عن دراسات ما بعد الإشغال السابقة ودمج النتائج في الجهود التنظيمية الأوسع لتوفير حيز مكاتب يفي بالغرض ويستمر في تلبية متطلبات المنظمة.

رابعاً - تكاليف المشروع

11 - كان الغرض من دراسة الجدوى الشاملة الأصلية التي اقترحها الأمين العام في عام 2014 هو تنفيذ استراتيجيات الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر، بتكلفة تنفيذ قدرت بمبلغ 49 598 600 دولار. وفي عام 2016، قدم الأمين العام خطة تنفيذ منقحة، مع إدخال بعض التغييرات على المشروع بناء على

الخبرة المكتسبة (انظر A/70/708). وقد بينت هذه التغييرات الدروس المستخلصة، بما في ذلك الحاجة إلى المزيد من أماكن اجتماعات صغيرة ومغلقة وتوفير قدر أكبر من وحدات التخزين الشخصي. واستناداً إلى المعلومات المتاحة آنذاك، قُدرت تكاليف التنفيذ بمبلغ 65 709 400 دولار.

12 - وبعد موافقة الجمعية العامة على استمرار المشروع، أعد فريق المشروع متطلبات عقد البناء المصمّم خصيصاً لتلبية احتياجات المشروع، باستخدام تصاميم معيارية بأسعار ثابتة لعناصر تصميم طوابق مبنى الأمانة العامة. ونقذ العقد في أيار/مايو 2017، إلى جانب عقد آخر يتعلق بالأتاث المصمّم خصيصاً لمحطات العمل. وأسفر العقدان عن تخفيضات في تكلفة الوحدة للمشروع ومكّننا من وضع تقدير إجمالي منقح للمشروع بمبلغ 54 981 400 دولار، الذي قدّم إلى الجمعية العامة في عام 2017 (انظر A/72/379).

13 - واستمر إدراج تقديرات تكاليف المشروع البالغة 54 981 400 دولار في التقارير المرحلية اللاحقة للأمين العام في عام 2018 (A/73/370 و A/73/370/Corr.1) وعام 2019 (A/74/345) وعام 2020 (A/75/342)، حيث ظلت تكاليف المشروع في حدود الميزانية المرسودة له. ومع ذلك، وبعد تقييم الأثر المستمر لجائحة كوفيد-19 في أوائل عام 2021، اقترح الأمين العام إغلاق المشروع دون القيام بأشغال التحويل التي كان من المقرر إجراؤها لخمسة طوابق أخرى من مبنى الأمانة العامة. وأسفر هذا الاقتراح عن تكلفة تقديرية للمشروع بلغت 48 327 800 دولار (انظر A/75/342/Add.1 و A/75/342/Add.1/Corr.1).

14 - وبعد الإغلاق والتسوية، بلغت النفقات النهائية للمشروع 48 212 600 دولار، على النحو المبين في الجدول 1. وكانت نفقات عام 2021 مرسودة لإدارة المشروع والإشراف عليه في ما يتعلق بأنشطة إغلاق المشروع والالتزام بإجراء الدراستين الاستقصائيتين لتقييم ما بعد شغل الطوابق الثمانية التي استُكملت في عامي 2019 و 2020، على أن تُتجزأ في عام 2022.

الجدول 1

التكلفة الفعلية للمشروع حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 2021

النشاط	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	المجموع
خدمات التخطيط والتصميم	328 600	966 400	233 200	222 000	233 200	30 955	44 284	2 058 639
أشغال إعادة تهيئة/تجديد حيز المكاتب	1 847 942	5 366 681	9 590 379	11 238 340	12 072 326	—	—	40 115 669
مكان الإيواء المؤقت	3 104 200	—	—	86 900	86 900	—	—	3 278 000
انتقالات إضافية	26 300	—	—	—	—	—	—	26 300
المجموع الفرعي	5 307 042	6 333 081	9 823 579	11 547 240	12 392 426	30 955	44 284	45 478 608
الإشراف على المشروع وإدارته	202 000	430 000	470 200	443 752	468 763	493 409	225 869	2 733 992
المجموع	5 509 042	6 763 081	10 293 779	11 990 991	12 861 189	524 364	270 153	48 212 600

خامساً - الفوائد المتوقعة والمحققة من المشروع

15 - على النحو المشار إليه أعلاه، أوضح الأمين العام، عند تقديم اقتراحه بشأن مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل في عام 2014، أن الاستخدام المرن لأماكن العمل من شأنه أن يوفر للموظفين المرونة

اللازمة للعمل حيث يكونون أكثر فعالية. وعلاوة على ذلك، أُشير إلى أن إعطاء الموظفين أدوات تكنولوجيا المعلومات والمرونة التي يحتاجونها للعمل في مواقع مختلفة سيأتي بفائدة إضافية تتمثل في تعزيز تاهب المنظمة لضمان استمرارية تصريف الأعمال. وعلاوة على ذلك، ستستطيع المنظمة تقادي قدر كبير من الاحتياجات المتعلقة باستئجار العقارات التجارية بعقود طويلة الأجل في المقر في نيويورك واكتساب أوجه كفاءة في استخدام الأماكن من خلال القيام باستثمار أولي في تنفيذ برنامج الاستخدام المرن لأماكن العمل (انظر A/69/749).

16 - ومنذ أن بدأ تنفيذ المشروع في عام 2015، أنشئت أماكن عمل مرنة بالكامل في 22 طابقاً من مبنى الأمانة العامة، إضافة إلى أماكن للإيواء المؤقت في الطابق السفلي من مبنى الجمعية العامة. وقد هباً المشروع بيئة عمل محدثة وحديثة لأكثر من 100 3 موظف في المقر. ودأبت استطلاعات آراء الموظفين في طوابق أماكن العمل المرنة على تصنيف درجة الرضا عن أماكن العمل في رتبة أعلى مما كانت عليه في نتائج دراسة استقصائية أجريت عام 2014 قبل بدء المشروع. وأدى تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل، إلى جانب مبادرات في مجال تكنولوجيا المعلومات، إلى إيجاد قوة عاملة أكثر قدرة على التنقل، مما ساعد على تسهيل الانتقال إلى العمل عن بُعد أثناء الجائحة، وبالتالي ساهم في استمرارية تصريف الأعمال.

17 - وسهّلت الزيادة في الطاقة الاستيعابية البالغة 1 291 موظفاً في مبنى الأمانة العامة إنهاء ثلاثة عقود إيجار تجارية وإخلاء طابقين مستأجرين بموجب عقد آخر خلال فترة المشروع، مما أدى إلى تحقيق وفورات في الإيجار قدرها 18,8 مليون دولار سنوياً (على أساس المعدل السائد وقت انتهاء عقود الإيجار)، كما هو مبين في المرفق الثاني.

18 - ويرد أدناه مزيد من التفاصيل عن كل جانب من جوانب الفوائد المحققة:

(أ) **زيادة الطاقة الاستيعابية** - لئن توقعت التقديرات الواردة في التقارير الأولى حدوث زيادة في الطاقة الاستيعابية بمقدار 800 موظف في مبنى الأمانة العامة بفضل تحويل 26 طابقاً، فإن تطبيق الدروس المستخلصة من جميع جوانب المشروع مكن من زيادة هذه الطاقة بمقدار 1 291 موظفاً من الطوابق الـ 22 المنجزة. وكان ذلك بسبب تهيئة طوابق أماكن العمل المرنة لتحظى بقبول أوسع وتصبح أكثر توحيداً بينما كانت أشكال التهيئة المبكرة أكثر تخصيصاً حسب الطلب؛

(ب) **الرضا عن أماكن العمل** - تشير الدراسات الاستقصائية لشاغلي طوابق أماكن العمل المرنة إلى شعورهم بالرضا عموماً وتحقق الفعالية في أماكن العمل. وأعرب المشاركون في مجموعات التركيز عن تفضيلهم لمكان عمل مرن مقارنة ببيئتهم السابقة، حيث يجدون قدراً أكبر من الضوء الطبيعي، ويسهل عليهم أكثر التعاون مع زملائهم، ويجدون قاعة عمل مهيأة للقيام بمجموعة متنوعة من الأنشطة. وأظهرت نتيجة ملحوظة من نتائج الدراسة الاستقصائية وجود علاقة عكسية بين رضا الموظفين عموماً والعمر ومدة الخدمة، حيث أبدى الأشخاص الذين عملوا في المنظمة لمدة سنة إلى سنتين درجة رضا أعلى من مثيلتها لدى الذين عملوا فيها لأكثر من 10 سنوات؛

(ج) **تسهيل توحيد الإدارات والتغييرات التنظيمية** - مكّنت بيانات مكان العمل المرنة عدداً من الإدارات من تحقيق درجة أكبر من توحيد موظفيها. كما أتاح تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل مزيداً من المرونة لاستيعاب التغييرات التنظيمية التي أقرتها الجمعية العامة في ما يتعلق بمقترحات الإصلاح التي تقدم بها الأمين العام في مجالات السلام والأمن والمنظومة الإنمائية والإدارة. وعلى سبيل المثال، استُخدمت

الطاقة الاستيعابية الإضافية التي أوجدها المشروع في عام 2020 لتوفير أماكن لإيواء مكتب التنسيق الإنمائي في مبنى الأمانة العامة دون الحاجة إلى نقل موظفين آخرين أو استئجار مكان إضافي؛

(د) **القدرة على التكيف** - بما أن الموظفين الذين انتقلوا إلى أماكن عمل مرنة زوّدوا بأجهزة حواسيب محمولة وعملوا في أماكن عمل غير مخصصة، فقد أدى ذلك إلى تحرير الموظفين من الاعتماد على شرط الحصول على الملفات المادية والموارد المحلية الأخرى. وإلى جانب مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائمة على التكنولوجيا السحابية وتعميم العمل بالتطبيقات الشبكية، أدى ذلك إلى زيادة قوة العمل المتنقلة، وتيسير ترتيبات العمل المرنة، وساهم في استمرارية تصريف الأعمال، والانتقال الفعلي إلى العمل عن بُعد عند الحاجة أثناء الجائحة. كما توفر استراتيجية الاستخدام المرن لأماكن العمل مرونة مستمرة من خلال تمكين المنظمة من خفض وزيادة الإشغال مع تطور متطلبات الحيز المكتبي أثناء الجائحة وبعدها؛

(هـ) **الأثر البيئي والتسهيلات الخاصة بذوي الإعاقة** - يشكّل خفض الأثر البيئي في المقر وزيادة التسهيلات الخاصة بذوي الإعاقة فائدتين أخريين للمشروع. فتقليص حافطة العقارات يقلل بشكل مباشر من البصمة البيئية للمقر الرئيسي، ويوفر مخطط الطوابق المفتوحة مزيداً من الضوء الطبيعي، ويحفّز نظام المقاعد غير المخصصة على تقليل اللوازم المكتبية واستهلاك الورق. وتسهّل تهيئة طوابق أماكن العمل المرنة أيضاً بصفة تلقائية إمكانية الوصول والتنقل بكراس متحركة، بينما يمكن لمحطات العمل القابلة للتعديل استيعاب الأشخاص الذين يعانون من مشاكل بدنية مختلفة. وقد أجرى المشروع أيضاً تعديلات محددة، حسب الحاجة، من أجل الموظفين ذوي الإعاقة؛

(و) **عائد الاستثمار** - عند مقارنة التكلفة النهائية للمشروع بما تم تقاذه من تكاليف نتيجة إخلاء الأماكن المستأجرة نتيجة لزيادة الطاقة الاستيعابية، تم الوصول إلى نقطة التعادل في عام 2021. ويرد ملخص للتكلفة وصافي الوفورات المحققة من عام 2015 إلى عام 2021 في الجدول 2.

الجدول 2

استرداد التكلفة⁽²⁾

(بدولارات الولايات المتحدة)

الفترة	تكلفة المشروع	الاستخدام المرن لأماكن العمل	التكلفة/الوفورات الصافية (للفترة)	التكلفة/الوفورات الصافية (التركيمة)
2015	5 509 000	—	(5 509 000)	(5 509 000)
2017-2016	17 056 900	1 613 700	(15 443 200)	(20 592 200)
2019-2018	24 852 200	23 655 700	(1 196 500)	(22 148 700)
2020	524 400	17 411 650	16 887 250	(5 261 450)
2021	270 200	18 768 750	18 498 550	13 237 100
المجموع	48 212 700	61 449 800	13 237 100	

(2) مستبلغ تكاليف الإيجار المتقاضي دفعها في عام 2022 وما بعده 18,8 مليون دولار للسنة على أساس تكلفة عقود الإيجار في أوقات انتهاء صلاحية كل منها.

سادسا - الدروس المستخلصة

19 - أدمجت الدروس المستخلصة خلال كل فترة من فترات المشروع. فمن خلال التعليقات التي تم الحصول عليها من التعامل مع العملاء والدراسات الاستقصائية لمرحلة ما بعد الإشغال، أمكن إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة أثناء تنفيذ المشروع. ويرد تفصيل الدروس الرئيسية المستخلصة أدناه:

(أ) **إدارة التغيير** - تضمن مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل خطة إدارة تغيير شاملة كاملة، حيث وضعت توقعات محدّدة بوضوح. وعلى الرغم من أهمية حملة إدارة التغيير بشكل خاص خلال المراحل الأولى من التنفيذ، فإنها ساعدت في جميع مراحل المشروع على تبديد المفاهيم الخاطئة وفي الوقت ذاته مساعدة كبار المديرين على تعزيز الاستراتيجية بوجه عام. وساعد إدراج أشرطة فيديو إرشادية ومعينات بصرية في استراتيجية الاتصال بشأن الاستخدام المرن لأماكن العمل المديرين على إدارة الموظفين بشكل أفضل في بيئة لا تُخصّص فيها أماكن العمل؛

(ب) **مشاركة العملاء** - كان التواصل الوثيق مع العملاء قبل إعادة تهيئة الأماكن وبعدها أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشروع. وكان أحد العناصر الأساسية للتواصل مع العملاء هو نهج البرمجة والتخطيط التفصيلي المستخدم لتقييم متطلبات الإدارات وتحديد أي احتياجات لتكييف التصاميم (انظر A/70/708، الفقرات 19-25). وكانت عملية التقييم الشامل هذه، التي تضمنت التشاور مع ممثلي الموظفين في الإدارات أو المكاتب المعنية، ضرورية لنيل قبول الإدارة والموظفين والاعتماد المشترك لتصاميم الطوابق وبعد ذلك حيز المكاتب المُعاد تهيئته. وبمجرد شغل الموظفين لطوابق أماكن العمل المرنة، ظل التواصل المستمر هو المفتاح لضمان وضع اليد على أي مشكلات ومعالجتها وأخذها في الاعتبار عند التنفيذ اللاحق للمشروع. وشمل ذلك إجراء تقييمات ما بعد الإشغال، التي تضمنت ملاحظات مستقاة من عين المكان ودراسة استقصائية ومجموعات التركيز؛

(ج) **الاتصال** - أثبتت خطة الاتصال الفعالة المتفق عليها مع المكاتب المستفيدة والتي وضعت في وقت مبكر من مراحل التخطيط وتضمنت توقعات واضحة أنها خطة حاسمة لنجاح المشروع بشكل عام. وقد تحقق ذلك من خلال مناقشات مفتوحة ومستمرة واجتماعات منتظمة وجلسات مفتوحة عُقدت بالحضور الشخصي وزيارات للمواقع والمعلومات المحدثّة بانتظام للمستخدمين النهائيين مع تأكيد أهداف المشروع وتوقعاته؛

(د) **القيادة الإدارية** - تكتسي قيادة الإدارات عند تأييد وتوقع المساءلة عن بروتوكولات الاستخدام المرن لأماكن العمل، من قبيل ممارسات التدبير المنزلي المعقولة وسياسة المناضد النظيفة ومراعاة الآخرين، أهمية بالغة لبث الوعي والقبول في صفوف الموظفين. وقد قام المديرين بدور أساسي كمشرّفين على البروتوكولات وفي مد يد المساعدة في العمليات المنجزة في الطوابق، إلى جانب الأساليب الأخرى لبناء أسس المساءلة. وأشارت الدراسات الاستقصائية إلى أن رضا الموظفين كان أعلى في الأماكن التي تولت فيها الإدارة مسؤولية ضمان الالتزام بالبروتوكولات اللازمة للاستخدام الفعال لحيز المكاتب غير المخصصة. وقد ساعدت أشرطة الفيديو والمواد الإرشادية التي أعدّها فريق المشروع بشأن استخدام أماكن العمل المرنة، والتي اشتملت على شريط فيديو داخلي، المديرين على أداء هذه المهمة؛

(هـ) **دعم ترتيبات العمل المرنة** - بما أن الجمعية العامة قررت أن ترتيبات العمل المرنة ينبغي أن تكون جزءاً لا يتجزأ من جميع استراتيجيات أماكن العمل المرنة، فمن الجدير بالذكر أن الدراسات

الاستقصائية أشارت إلى زيادة استيعاب الموظفين لترتيبات العمل المرنة بعد الانتقال إلى الطوابق المُعاد تهيتها. ويعكس هذا على الأرجح توزيع أجهزة كمبيوتر محمولة على جميع الموظفين في أماكن العمل المرنة، والحاجة إلى زيادة استخدام الأدوات الرقمية في المقاعد غير المخصصة، وازدياد اعتماد المديرين على إدارة موظفيهم وفقاً للنواتج والنتائج بغض النظر عن موقعهم؛

(و) **التخزين** - أبرزت أهمية وجود وحدات التخزين الشخصي والإداري بأعداد كافية في بيئة أماكن العمل المرنة خلال المراحل الأولى من المشروع وأدت إلى إحداث تغييرات في التصميم، بما في ذلك توفير ثلاثة خيارات لأماكن التخزين الشخصية؛

(ز) **التسهيلات الخاصة بذوي الإعاقة** - أدى تحويل تصميم الطوابق إلى إيجاد أماكن عمل مفتوحة ومرنة، إلى جانب مناضد قابلة لضبط ارتفاعها، إلى تسهيل تدفق الحركة السلس ودون عوائق في جميع جهات الطوابق، مع تيسير إمكانية وصول الكراسي المتحركة وتقليل مختلف التحديات البدنية.

سابعا - تنفيذ توصيات مجلس مراجعي الحسابات

20 - راجع مجلس مراجعي الحسابات مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل في المقر في عام 2021 كجزء من مراجعته للبيانات المالية لعام 2020 وقدم توصيتين. فقد لاحظ أنه، من بين النفقات المتكبدة البالغة 47,57 مليون دولار للمشروع، تمت رسملة 25,54 مليون دولار في 31 كانون الأول/ديسمبر 2020. غير أنه، وفقاً للتقرير المرحلي السنوي الخامس، كانت الأعمال ذات الصلة في الطوابق الثالث عشر والثامن عشر والتاسع عشر من مبنى الأمانة العامة قد أُنجزت بالفعل في عامي 2015 و 2016، الأمر الذي وُقِرَ 166 وحدة عمل إضافية، في حين لم يكن هناك في الأساس أي مبلغ مرسمل خلال الفترة نفسها.

21 - وأكملت الإدارة تسويتها النهائية لجميع أوامر الشراء الخاصة بالمشروع لعامي 2015 و 2016، بما في ذلك تلك الموجودة في محفوظات النظام القديم السابق لنظام أوموجا. ونقّحت نفقات المشروع السنوية لهاتين السنتين، التي أُبلغ عنها في التقرير المرحلي السنوي الخامس، وترد التكاليف النهائية للمشروع في الجدول 1.

22 - وتبلغ القيمة القابلة للرسملة لعامي 2015 و 2016 ما قدره 8 056 602 دولاراً. ومع مراعاة القيمة القابلة للرسملة المبلغ عنها سابقاً والبالغة 25 544 832 دولاراً في 31 كانون الأول/ديسمبر 2020، تبلغ القيمة الإجمالية القابلة للرسملة لمشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل بأكمله 33 601 434 دولاراً.

23 - وأعرب المجلس أيضاً عن قلقه من أن 273 حاسوباً محمولاً وملحقاتها المخصصة للمشروع ظلت معطلة لأكثر من عام، وأوصى بتوزيع المعدات تلافياً للتأخر والهدر الناجمين عن عدم استخدامها. واستناداً إلى عملية التحقق المادي التي تم أنجزت مؤخراً، حددت وحدة إدارة الممتلكات ومراقبة الجرد 472 جهاز كمبيوتر محمول آخر تم توزيعها على الموظفين وهي قيد الاستخدام في الوقت الحالي، وانتهى عمرها الإنتاجي يوم 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 أو قبله، باعتبارها أجهزة ذات الأولوية من حيث الاستبدال. ومن المقرر توزيع أجهزة الكمبيوتر المحمولة المخصصة لأماكن العمل المرنة في الربع الأول من عام 2022.

ثامنا - خاتمة

24 - لقد حقق مشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل، حتى تاريخ إغلاقه بسبب تأثير الجائحة، أهدافه المتمثلة في تحديث بيئة أماكن عمل الموظفين في معظم أجزاء مبنى الأمانة العامة وتقليل البصمة العقارية للمنظمة من خلال ما نتج عنه من أوجه الكفاءة. وإلى جانب مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ساعد المشروع على إيجاد قوة عاملة أكثر قدرة على التنقل ساهمت جزئياً في الانتقال السلس إلى العمل عن بُعد الذي اقتضته الجائحة، وبالتالي دعم استمرارية تصريف الأعمال.

25 - ويعكس اقتراح الأمين العام الطابع المستمر للجائحة والأثر الذي يحتمل أن تتركه في طرائق العمل في المستقبل وتصاميم حيز المكاتب اللازمة لدعمها بشكل فعال. وبالرغم من الاعتراف بالمشاكل المصادفة، نظراً لاستمرارية تصريف الأعمال التي تحققت أثناء الجائحة في العديد من مجالات العمل، من المحتمل أيضاً حدوث زيادة كبيرة في العمل عن بُعد وترتيبات العمل المرنة الأخرى. ولا يزال تقييم تأثير هذه العوامل مستمراً.

26 - وفي هذا السياق، يُشار إلى أنه بالإضافة إلى التقرير النهائي عن المشروع نفسه، طلبت الجمعية العامة، في قرارها 253/75 جيم (الجزء الثاني، الفقرة 4)، إلى الأمين العام أن يقدم إليها في دورتها الثامنة والسبعين تقريراً شاملاً يتضمن تقييماً تطلعياً لأماكن العمل في المقر، على أن يُنظر فيه بالاقتران مع التقييم الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية لمشروع الاستخدام المرن لأماكن العمل المُنجز، الذي سيُعرض في نفس الدورة.

تاسعا - الإجراء المطلوب من الجمعية العامة اتخاذه

27 - يُطلب إلى الجمعية العامة أن تحيط علماً بالتقرير النهائي عن تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل في مقر الأمم المتحدة.

المرفق الأول

الطوابق المنجزة، وقدرتها الاستيعابية المحددة في التصميم، والوظائف المخصص لها كل طابق، والطاقة الاستيعابية للموظفين، والإشغال الفعلي قبل تطبيق الاستخدام المرن لأماكن العمل وبعده

الطابق	الكيانات التي تشغل الطابق	تاريخ الإنجاز	قبل التنفيذ		بعد التنفيذ	
			الطاقة الاستيعابية المحددة في التصميم ^(أ)	الوظائف المخصصة لها كل طابق ^(ب)	الطاقة الاستيعابية المحددة في التصميم	الوظائف المخصصة لها كل طابق للموظفين ^(ج)
7	إدارة شؤون السلامة والأمن، ومركز الأمم المتحدة للعمليات وإدارة الأزمات، وإدارة عمليات السلام، وإدارة التواصل العالمي	تموز/يوليه 2018	72	72	148	133
9	إدارة التواصل العالمي	أيلول/سبتمبر 2018	77	77	151	131
10	إدارة التواصل العالمي	آب/أغسطس 2018	85	85	148	136
11	إدارة التواصل العالمي	تموز/يوليه 2018	89	89	154	133
12	إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات	تموز/يوليه 2017	67	67	135	110
13	إدارة الدعم العملي، ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	حزيران/يونيه 2016	74	74	130	126
14	إدارة الدعم العملي	شباط/فبراير 2018	88	88	144	150
17	إدارة الدعم العملي	أيار/مايو 2018	90	90	143	144
18	إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال	حزيران/يونيه 2016	87	87	148	140
19	إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال	حزيران/يونيه 2016	89	89	138	135
20	إدارة الدعم العملي، وإدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال	تشرين الأول/أكتوبر 2017	79	79	119	139
21	إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال	تشرين الأول/أكتوبر 2017	89	89	139	158
22	إدارة عمليات السلام، وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام	تشرين الثاني/نوفمبر 2019	90	90	155	132
23	إدارة عمليات السلام، وإدارة الشؤون السياسية وبناء السلام	تشرين الثاني/نوفمبر 2019	91	91	136	137
24	إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام	تموز/يوليه 2019	92	92	128	121
25	مكتب التنسيق الإنمائي، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية	آذار/مارس 2020	86	86	153	156
26	إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية	تموز/يوليه 2020	91	91	154	142

الطابق	الكيانات التي تشغل الطابق	تاريخ الإنجاز	قبل التنفيذ		بعد التنفيذ		الزيادة في الطاقة
			الطاقة الاستيعابية	الوظائف	الطاقة الاستيعابية	الوظائف	
			المحددة في التصميم ^(أ)	المخصص لها كل طابق ^(ب)	المحددة في التصميم	المخصص لها كل طابق	الاستيعابية المحددة للموظفين ^(ج) في التصميم
30	إدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات	آذار/مارس 2018	82	82	140	141	58
31	مكتب الممثلة الخاصة للأمين العام المعنية بالعنف الجنسي في حالات النزاع، ومكتب المستشار الخاص للأمين العام المعني بمنع الإبادة الجماعية، ومفوضية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان	نيسان/أبريل 2018	92	92	146	84	54
33	مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية	نيسان/أبريل 2019	85	85	165	152	80
34	إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام	آب/أغسطس 2019	89	89	144	118	55
35	إدارة الشؤون السياسية وبناء السلام، وإدارة الدعم العملياتي، وإدارة عمليات السلام	تشرين الأول/أكتوبر 2020	96	96	153	109	57
المجموع (22 طابقاً)			1 880	1 880	3 171	2 927	1 291

(أ) عدد الأشخاص الذين يمكن أن يخصص لهم طابق ما، مع مراعاة حالات الغياب بسبب الإجازة والسفر وما إلى ذلك. ويُحسب ذلك على أنه عدد المناضد غير المخصصة في الطابق مضروباً في 1,25، يُضاف له عدد المكاتب المخصصة.

(ب) عدد الوظائف المخصص لها الطابق من قبل كل إدارة.

(ج) عدد المقاعد أو نقاط العمل في كل طابق، بما في ذلك المناضد والمكاتب غير المخصصة.

المرفق الثاني

توزيع مفصل للوفورات في تكاليف الإيجار

(بـدولارات الولايات المتحدة)

المباني/عقود الإيجار						السنة
المجموع	من مبنى FF	مبنى FF	مبنى Innovation	مبنى Federal Credit Union	مبنى Daily News	
1 613 704					1 613 704	2017
7 379 694			2 566 674	2 392 464	2 420 556	2018
16 275 948			10 266 696	3 588 696	2 420 556	2019
17 411 652		1 135 704	10 266 696	3 588 696	2 420 556	2020
18 768 744	1 357 092	1 135 704	10 266 696	3 588 696	2 420 556	2021
18 768 744	1 357 092	1 135 704	10 266 696	3 588 696	2 420 556	2022 وما بعده ^(أ)

(أ) ستبلغ تكاليف الإيجار المتقاضي دفعها في عام 2022 وما بعده 18,8 مليون دولار للسنة على أساس تكلفة عقود الإيجار في أوقات انتهاء صلاحية كل منها.