



第七十六届会议

议程项目 137

2021 年方案预算

关于联合国总部灵活工作场所实施情况的最后报告

秘书长的报告

摘要

本报告是根据大会第 [75/253 C](#) 号决议提交的关于联合国总部灵活工作场所战略执行情况的最后报告。

秘书长在其第五次年度进展报告([A/75/342](#))中着重提到了冠状病毒病(COVID-19)大流行的影响,包括暂停建筑活动。虽然当可以安全施工时在建楼层已完工,但进一步的项目活动被搁置,同时根据大流行病的影响重新评估了项目规模。随后,2021 年 3 月,秘书长提议结束该项目,并将经验教训、适用的最佳做法和任何工作空间的进一步改建纳入关于如何满足大流行病后可能流行的新工作方式的新需求的考量(见 [A/75/342/Add.1](#) 和 [A/75/342/Add.1/Corr.1](#))。大会在第 [75/253 C](#) 号决议中核准结束该项目,要求提交关于该项目的最后报告。

本报告概述了灵活工作场所项目的背景和实施情况及其成本、效益和经验教训。

2021 年 12 月 31 日,灵活工作场所项目结束,完成了原计划改建的 27 个楼层中的 22 个的改建,秘书处大楼的增加了 1 291 人的容纳空间,从而在项目期间中止了三个商用建筑租约和另一个租约所涉的两个楼层,每年节省租金费用 1 880 万美元。

灵活工作场所项目为总部 3 100 多名雇员创造了经过更新、现代化的工作环境。对各灵活工作场所楼层工作人员的调查始终显示对工作场所的满意度评级高于项目开始前 2014 年基线调查的结果。灵活工作场所的实施加上信息技术举措,



创造了更具流动性的员工队伍，帮助在大流行病期间向远程工作过渡，从而促进了业务连续性。由于在目前大流行病期间秘书处大楼的占用率有所减少和不断变化，占用后客户调查尚未完成，并将在 2022 年情况允许时进行，届时占用率将不再受大流行病的影响。

请大会注意到本报告。

一. 导言

1. 2021 年 3 月，秘书长提交了关于联合国总部实施灵活工作场所环境的第五次进度报告增编(A/75/342/Add.1 和 A/75/342/Add.1/Corr.1)。他指出，冠状病毒病(COVID-19)大流行继续影响总部办公空间的占用和使用，提议结束该项目，并将经验教训、适用的最佳做法和工作空间的任何进一步改建纳入关于如何满足大流行病后很可能流行的新工作方式的新需求的考量。
2. 本报告是根据大会第 75/253 C 号决议第二节提交的，该决议在审议秘书长第五次进度报告增编以及行政和预算问题咨询委员会的有关报告(A/75/7/Add.42)后通过。大会在该决议中还核可了行预咨委会的建议，即大会请秘书长于 2021 年 12 月 31 日结束灵活工作场所项目，并在大会第七十六届会议续会第一期会议期间提交一份最后项目报告(同上，第 9 段)。
3. 本报告旨在成为决定结束灵活工作场所项目后关于该项目的最后报告。报告概述了该项目的背景和实施情况及其费用、效益和经验教训。报告还论述了审计委员会最近的建议以及行预咨委会的具体评论和建议。

二. 项目概述

4. 2013 年，秘书长在向大会介绍关于在总部实施灵活工作场所战略可行性研究结果(见 A/68/387)时，首次提出该项目概念。调查结果概述了实施良好的灵活工作场所的潜在益处，包括提高工作人员生产力、加强工作场所的协作、改进业务连续性和灾后恢复、改善工作人员留用以及减少不动产需求和费用。根据大会在第 68/247 B 号决议中提出的关于企划案的要求(第四节，第 5 段)，开展了一项试点方案和灵活工作场所战略的进一步可行性研究。
5. 2015 年初，秘书长报告了试点结果，显示通过调整，整个总部的灵活工作场所可能是很成功的(见 A/69/749)。他将灵活工作场所项目纳入更广泛的管理改革目标，即为秘书处构建一个现代、灵活的业务模式。他指出，灵活的工作场所将为工作人员在其效率最高的地方工作提供所需的灵活性。他还表示，为工作人员提供在不同地点工作所需的信息技术工具和灵活性还有另外的好处，即加强本组织的业务连续性准备工作。
6. 秘书长在其报告中指出，通过拟议办法为工作人员提供工作场所选择、灵活性和获得更多自然光的机会，可以改善工作场所环境的总体质量。此外，本组织可以避免纽约总部大量的长期商用不动产租赁需求，并通过对实施灵活工作场所方案进行前期投资来获得空间利用效率。大会在审议该报告后，在其第 69/274 A 号决议中核准了灵活工作场所项目的实施。自项目开始以来，秘书长按照大会的要求，每年报告施工进度和时间表、预计完工费用和财务状况。¹

¹ 见 A/69/749、A/70/708、A/72/379、A/73/370、A/73/370/Corr.1、A/74/345、A/75/342、A/75/342/Add.1 和 A/75/342/Add.1/Corr.1。

7. 项目期间的关键里程碑成果摘要如下：

(a) 2013 年，秘书长介绍了关于在总部实施灵活工作场所战略可行性的研究结果(见 A/68/387)。大会在第 68/247 B 号决议中指出，联合国工作场所战略应旨在提高本组织的总体生产力和效率及改善工作人员的工作场所环境，并请秘书长提交关于在联合国适用灵活工作场所战略的企划案；

(b) 2014 年，秘书长向大会第六十九届会议提交了一份载有企划案的报告(A/69/749)，大会对其审议后在第 69/274 号决议中核准继续实施该项目。就此为秘书处大楼第十八和十九层制定了一个试点方案；

(c) 2015 年，在试点方案的基础上，启动了灵活工作场所项目，对秘书处大楼十八和十九层一些部分进行了改建。为在周转空间临时容纳工作人员而重新改建大会大楼 3B 层空间的工作已经完成。专门项目团队得到了人员配备；

(d) 2016 年，该项目继续进行，完成了秘书处大楼第十八和第十九层的剩余工作并改建了第十三层；

(e) 2017 年，秘书处大楼第十二、二十和二十一层被改建为灵活工作场所。由于取得空间使用效率，本组织于 4 月取消了东 42 街 220 号(每日新闻大楼)的租约；

(f) 2018 年，秘书处大楼十、十一、十四、十七、三十和三十一层已完工，七层和九层开始改建。空间使用效率使本组织得以在 4 月腾空长岛城法院广场 3 号(联合国联邦信用合作社大楼)，9 月腾空东 42 街 300 号(创新箱包大楼)；

(g) 2019 年，秘书处大楼七层和九层最后完工，二十二、二十三、二十四、二十五、三十三和三十四层得到改建。FF 大楼第五层被腾空；

(h) 2020 年，在 7 月恢复施工活动后，完成了第二十六和第三十五层的施工，这两层正处于后期改建阶段。然而，鉴于大流行病的持续性，其余楼层的改建被搁置，并根据大流行病的影响重新评估了项目规模。FF 大楼第四层被腾空；

(i) 2021 年，鉴于大流行病对总部办公空间的占用和使用继续产生影响，大会核可了秘书长的提议，即结束灵活工作场所项目，不对最初计划改建的其余五层进行布局。如附件一所示，秘书处大楼内总共增加 1 291 人的容纳空间。该项目在 2021 年达到财务盈亏临界点，每年节省租金费用 1 880 万美元。

三. 项目状况

8. 根据关于在未完成剩余楼层的情况下结束该项目的决定，精简后的项目管理小组侧重于最后完成收尾活动，并总结经验教训，以为今后的办公空间布局提供信息，特别是在大流行病后环境中不断变化的需求方面。

9. 截至 2021 年 12 月 31 日，除规划和变革管理咨询人尚未交付的成果外，所有必要的收尾活动均已完成，包括支付最后发票、核对项目启动以来的项目支出、项目小组终止订约承办事务并提交移交文件，以保存记录和今后使用。

10. 鉴于大流行病期间秘书处大楼的占用率减少且不一，原定于 2020 年 4 月进行的用于评估 2019 年和 2020 年改建楼层的占用后客户调查没有完成。这项工作将在 2022 年可进行时开展，届时占用率不再受大流行病的影响。有可能需要调整评价，以考虑到工作人员的电子通勤率，这一比率很可能会更高。一旦完成，行政当局将审查结果，以查明与以往占用后研究的任何差异，并将研究结果纳入更广泛的组织工作，从而提供适合用途并继续满足本组织要求的办公空间。

四. 项目费用

11. 秘书长 2014 年提出的最初企划案是在总部实施灵活工作场所战略，实施费用估计为 49 598 600 美元。2016 年，秘书长提出了订正实施计划，根据取得的经验对项目进行了修改(见 [A/70/708](#))。这些变化反映了所吸取的经验教训，包括需要更多的小型封闭会议空间和提供更多的个人储存空间。根据当时掌握的信息，实施费用估计为 65 709 400 美元。

12. 在大会核准继续实施该项目后，项目团队制定了适合项目需要的建筑合同要求，对秘书处大楼各楼层的设计要素采用固定价格的模块化设计。该合同于 2017 年 5 月执行，同时还有另一份定制系统家具的合同。两项合同都减少了项目的单位费用，使项目订正估计数总额达到 54 981 400 美元，并于 2017 年提交大会(见 [A/72/379](#))。

13. 54 981 400 美元的项目费用估计数继续反映在秘书长随后的 2018 年进度报告([A/73/370](#) 和 [A/73/370/Corr.1](#))、2019 年进度报告([A/74/345](#))和 2020 年进度报告([A/74/342](#))中，而项目仍在预算范围内。然而，2021 年初，在评估了 COVID-19 大流行的持续影响后，秘书长提议在不按计划改建秘书处大楼另外五层的情况下结束该项目。这项提议的项目费用估计数为 48 327 800 美元(见 [A/75/342/Add.1](#) 和 [A/75/342/Add.1/Corr.1](#))。

14. 如表 1 所示，在结束及核对后，最后的项目支出为 48 212 600 美元。2021 年的支出用于与项目收尾活动有关的项目管理和监督以及将于 2022 年对 2019 年和 2020 年完成的 8 个楼层进行入住后评价调查的承付款。

表 1

截至 2021 年 12 月 31 日的实际项目费用

活动	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	共计
规划和设计事务	328 600	966 400	233 200	222 000	233 200	30 955	44 284	2 058 639
办公空间重新布局/翻新	1 847 942	5 366 681	9 590 379	11 238 340	12 072 326	—	—	40 115 669
周转空间	3 104 200	—	—	86 900	86 900	—	—	3 278 000
额外搬迁	26 300	—	—	—	—	—	—	26 300
小计	5 307 042	6 333 081	9 823 579	11 547 240	12 392 426	30 955	44 284	45 478 608
项目监督和管理	202 000	430 000	470 200	443 752	468 763	493 409	225 869	2 733 992
共计	5 509 042	6 763 081	10 293 779	11 990 991	12 861 189	524 364	270 153	48 212 600

五. 项目的预计效益和已实现效益

15. 如上所述,秘书长在 2014 年提出灵活工作场所项目提案时指出,灵活工作场所将为工作人员提供在其效率最高的地方工作所需的灵活性。他还指出,为工作人员提供在不同地点工作所需的信息技术工具和灵活性还有另外的好处,即加强本组织的业务连续性准备工作。此外,本组织可以避免纽约总部大量的长期商用不动产租赁需求,并通过对实施灵活工作场所方案进行前期投资来提高空间使用效率(见 A/69/749)。

16. 自 2015 年开始实施该项目以来,在秘书处大楼的 22 个楼层中建造了完全灵活的工作场所,周转空间设在大会大楼地下室。该项目为总部 3 100 多名雇员创造了一个更新过的、现代化的工作环境。对灵活工作场所各楼层工作人员的调查始终显示对工作场所的满意度评级高于项目开始前 2014 年基线调查结果。灵活工作场所环境的实施加上信息技术举措,创造了更具流动性的员工队伍,帮助在大流行病期间向远程工作过渡,从而促进了业务连续性。

17. 如附件二所示,秘书处大楼增加 1 291 名人员的容纳空间,促成终止了三个商用租赁和另一个租赁涉及的两个楼层,每年节省租金 1 880 万美元(基于租赁结束时的现行费率)。

18. 下文提供了已实现效益每个方面的更多细节:

(a) **容纳空间增加。**虽然早期报告中的估计数预计,秘书处大楼将因 26 个楼层的改建而增加 800 人的容纳空间,但由于在整个项目中吸取了经验教训,已完成的 22 个楼层将增加 1 291 人的容纳空间。原因是灵活工作场所楼层的布局越来越被接受和标准化,而早期的布局更多是量身定制的;

(b) **工作场所满意度。**对灵活工作场所楼层使用者的调查表明,总体满意度和工作场所的实效是积极的。焦点小组的参与者表示,与以前的环境相比,他们更喜欢灵活的工作场所,可接触更多的自然光、与同事合作及有一个可举行各种活动的工作休息室。调查中的一个显著结果显示,工作人员的总体满意度与年龄和任期呈反比,在本组织工作 1 至 2 年者报告的满意度高于在本组织工作 10 年以上者;

(c) **有利于部门合并和组织变革。**灵活工作场所环境使一些部门能够在更大程度上合并其工作人员。灵活工作场所的实施还提供了更大的灵活性,以适应大会就秘书长在和平与安全、发展系统和管理领域的改革提案核准的组织变革。例如,该项目带来的额外容纳空间在 2020 年用于为秘书处大楼的发展协调办公室提供办公房地,而不需要其他工作人员搬迁或租用额外空间;

(d) **应对能力。**由于搬到灵活工作场所的工作人员配备了笔记本电脑,并在未予分配的工作空间工作,这往往使工作人员不再依赖查阅实体文件和其他地点固定的资源。再加上基于云技术的信息和通信技术举措和网络应用程序,这促成了更具流动性的员工队伍,促进了弹性工作安排,并有助于业务连续性和在大流行病期间需要时有效地过渡到远程工作。灵活工作场所战略还提供了持续的灵活

性，使本组织能够随着大流行病期间和之后办公空间需求的变化而减少和增加占用空间；

(e) **环境影响和无障碍环境。**减少总部的环境影响和增加残疾人的无障碍环境是该项目的另外效益。较小的不动产组合直接减少了总部的环境足迹，开放式的平面布置图提供了更多的自然光，未予分配的座位鼓励减少办公用品和纸张消耗。灵活工作场所楼层的布局还自然地便于轮椅进出和移动，而可调节工作站可容纳具有各种身体障碍的人。该项目还根据需要为残疾工作人员进行了具体调整；

(f) **投资回报率。**如果将最终项目费用与因增加容纳空间而腾出租赁空间所避免的费用进行比较，则 2021 年达到了盈亏临界点。2015 年至 2021 年的费用和净节余汇总见表 2。

表 2
收益²

(美元)

期间	项目费用	不实施灵活工作场所 会产生的租赁费用	费用/净节余 (期间)	费用/净节余 (累计)
2015	5 509 000	—	(5 509 000)	(5 509 000)
2016-2017	17 056 900	1 613 700	(15 443 200)	(20 592 200)
2018-2019	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
共计	48 212 700	61 449 800	13 237 100	

六. 经验教训

19. 在整个项目期间都纳入了所吸取的经验教训。通过与客户接触和使用后调查而获得的反馈，得以在项目实施期间进行了必要的调整和改进。主要经验教训详述如下：

(a) **变革管理。**灵活工作场所项目涉及一项彻底和包容性的变革管理计划，并确定了明确界定的期望。虽然在实施的初始阶段特别重要，但整个项目期间的变革管理活动帮助消除了误解，同时支持高级管理人员促进总体战略。在关于使用灵活工作场所的传播战略中纳入指导视频和视觉教材，协助管理人员在未予分配的工作环境中更好地管理工作人员；

(b) **客户参与。**在空间重新布局之前和之后与客户的密切接触对项目的成功至关重要。客户参与的一个基本要素是用于评估部门需求和确定任何定制需求的详细方案拟订和规划方法(见 A/70/708，第 19 至 25 段)。这一全面评估进程包括

² 根据各租约期满时的费用，2022 年及以后避免的租金费用将为每年 1 880 万美元。

与有关部厅的工作人员代表协商，对于实现管理层及工作人员接受和共同主导楼层设计以及随后重新布局的办公空间至关重要。一旦工作人员使用了灵活工作场所楼层，继续参与仍然是确保在随后实施项目时查明、处理和考虑到的任何问题的关键。这些问题包括使用后评估，其中包含现场观察、调查和焦点小组；

(c) **沟通。**事实证明，与客户办公室商定并在规划阶段早期制定的具有明确预期的有效沟通计划对项目的总体成功至关重要。这是通过公开和连续的讨论、定期会议、面对面的全体会议和现场访问以及定期向最终用户提供最新情况、同时落实项目目标和预期来实现的；

(d) **管理领导力。**部门领导层积极赞同并期望对合理的内务管理做法、整洁办公桌政策和考虑他人等灵活工作场所规则实行问责，这对提高工作人员的认识和接受程度至关重要。管理人员作为规则的管理者和协助楼层作业以及建立问责制的其他方法发挥了主要作用。调查表明，在管理层负责确保遵守有效利用未予分配办公空间所需的规则方面，工作人员的满意度较高。项目团队编写的关于使用灵活工作场所的指导视频和材料、包括入职视频，协助管理人员完成这项任务；

(e) **支持弹性工作安排。**由于大会决定弹性工作安排应成为所有灵活工作场所战略的一部分，值得注意的是调查表明，工作人员在搬到重新布局的楼层后，更多地采用弹性工作安排。这很可能反映出向灵活工作场所的所有人员发放笔记本电脑、需要在未予分配座位上更多地使用数字工具以及管理人员越来越习惯于根据产出和成果而不考虑其工作人员所在地点地管理他们的情况；

(f) **存储空间。**在项目的最初阶段，强调了在灵活工作场所环境中提供足够的个人和部门存储空间的重要性，并促成设计上的变化，包括提供三种个人储存空间的选择；

(g) **无障碍环境。**将楼层布局改建为开放、灵活的工作场所并配有高度可调节桌子，促进了整个楼层的平稳和畅通无阻的流动，同时提供轮椅无障碍环境并减少各种身体障碍困难。

七. 审计委员会各项建议的执行情况

20. 审计委员会在审计 2020 年财务报表时审计了 2021 年总部灵活工作场所项目，并提出了两项建议。审计委员会注意到，作为该项目 4 757 万美元已发生支出的一部分，截至 2020 年 12 月 31 日已资本化 2 554 万美元。然而，根据第五次进度报告，秘书处大楼第十三、十八和十九层相关工程已于 2015 和 2016 年完工，增加了 166 个工作单元，但在此期间没有资本化任何金额。

21. 行政当局完成了对该项目所有 2015 年和 2016 年定购单的最后核对，包括“团结”系统之前旧系统档案中的定购单。第五次年度进展报告中报告的这些年份的年度项目支出已得到修订，最后项目费用见表 1。

22. 2015 年和 2016 年可资本化数值为 8 056 602 美元。考虑到先前报告的截至 2020 年 12 月 31 日可资本化数值 25 544 832 美元，整个灵活工作场所项目的可资本化总值为 33 601 434 美元。

23. 审计委员会还对指定用于该项目的 273 台笔记本电脑和相关配件闲置一年多表示关切，并建议有效利用这些设备以避免因不使用而过时和浪费。根据最近结束的实物核查工作，财产管理和存货控制股查明了另外 472 台发给工作人员且目前正在使用、其使用寿命在 2018 年 12 月 31 日或之前结束的笔记本电脑作为优先更换对象。在灵活工作场所使用笔记本电脑的计划将于 2022 年第一季度实施。

八. 结论

24. 在因大流行病影响而结束之前，灵活工作场所项目实现了使秘书处大楼大部分地点的工作人员工作场所环境现代化并通过由此产生的效率减少本组织不动产足迹的目标。该项目与信息通信技术举措一道，帮助构建了一支更具流动性的员工队伍，部分促成了因大流行病而需要的向远程工作的顺利过渡，从而为业务连续性提供了支持。

25. 秘书长的提议反映了这一大流行病的持续性质及其可能对未来工作方式和有效支持这些方式所需的办公空间布局产生的影响。虽然认识到所遇到的挑战，但鉴于大流行病期间在许多工作领域实现了业务连续性，远程办公和其他弹性工作安排也有可能大幅增加。这些因素的影响仍在评估中。

26. 在这方面，还记得除了关于项目本身的最后报告外，大会在第 75/253 C 号决议(第二节，第 4 段)中请秘书长向大会第七十八届会议提交一份综合报告，对总部工作场所做出前瞻性评估，并与内部监督事务厅对已完成的灵活工作场所项目的评价一并予以审议，该评价将提交同届会议。

九. 请大会采取的行动

27. 请大会注意到关于联合国总部灵活工作场所实施情况的最后报告。

灵活工作场所项目实施前后的已完工楼层、其设计容纳空间、已分配的员额、工作人员人数和实际占用情况

楼层	占用部门	完工日期	实施前		实施后			增加的设计容纳空间
			设计容纳空间 ^a	分配的员额 ^b	设计容纳空间	分配的员额	工作人员人数 ^c	
7	安全和安保部、联合国行动和危机中心、和平行动部和全球传播部	2018 年 7 月	72	72	148	133	113	76
9	全球传播部	2018 年 9 月	77	77	151	131	122	74
10	全球传播部	2018 年 8 月	85	85	148	136	120	63
11	全球传播部	2018 年 7 月	89	89	154	133	124	65
12	大会和会议管理部	2017 年 7 月	67	67	135	110	109	68
13	业务支助部及信息和通信技术厅	2016 年 6 月	74	74	130	126	107	56
14	业务支助部	2018 年 2 月	88	88	144	150	115	56
17	业务支助部	2018 年 5 月	90	90	143	144	115	53
18	管理战略、政策和合规部	2016 年 6 月	87	87	148	140	119	61
19	管理战略、政策和合规部	2016 年 6 月	89	89	138	135	112	49
20	业务支助部与管理战略、政策和合规部	2017 年 10 月	79	79	119	139	100	40
21	管理战略、政策和合规部	2017 年 10 月	89	89	139	158	113	50
22	和平行动部与政治和建设和平事务部	2019 年 11 月	90	90	155	132	125	65
23	和平行动部与政治和建设和平事务部	2019 年 11 月	91	91	136	137	111	45
24	政治和建设和平事务部	2019 年 7 月	92	92	128	121	105	36
25	发展协调办公室与经济和社会事务部	2020 年 3 月	86	86	153	156	124	67
26	经济和社会事务部	2020 年 7 月	91	91	154	142	125	63
30	大会和会议管理部	2018 年 3 月	82	82	140	141	115	58
31	负责冲突中性暴力问题秘书长特别代表办公室、秘书长防止灭绝种族罪行特别顾问办公室、联合国人权事务高级专员办事处	2018 年 4 月	92	92	146	84	119	54
33	人道主义事务协调厅	2019 年 4 月	85	85	165	152	132	80
34	政治和建设和平事务部	2019 年 8 月	89	89	144	118	117	55
35	政治和建设和平事务部、业务支助部及和平行动部	2020 年 10 月	96	96	153	109	124	57
共计(22 层)			1 880	1 880	3 171	2 927	2 566	1 291

^a 在考虑到休假、旅行等原因造成的缺勤情况而可以分派到一层的人数。计算方法是该层未予分配办公桌数乘以 1.25、再加上专用办公室的数量。

^b 每个部门分配给该层的员额数目。

^c 每层的座位或工作点的数目，包括未予分配的办公桌和办公室。

附件二

租赁节余详情

(美元)

年度	建筑物/租约					共计
	每日新闻	联合国联邦 信用合作社	创新	FF 大楼 第 5 层	FF 大楼 第 4 次层	
2017	1 613 704					1 613 704
2018	2 420 556	2 392 464	2 566 674			7 379 694
2019	2 420 556	3 588 696	10 266 696			16 275 948
2020	2 420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704		17 411 652
2021	2 420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704	1 357 092	18 768 744
2022 年及之后 ^a	2 420 556	3 588 696	10 266 696	1 135 704	1 357 092	18 768 744

^a 根据各租约期满时的费用计算，2022 年及以后避免的租金费用将为每年 1 880 万美元。