



第六十八届会议

议程项目 133 和 134

2012-2013 两年期方案预算

2014-2015 两年期拟议方案预算

联合国总部执行灵活工作场所的情况

秘书长的报告

摘要

本报告概述了秘书处执行灵活工作场所的方法。最佳做法表明，成功执行的条件包括加强信息技术服务和其他服务；订正人力资源政策；适应不断演变的工作方法的一个互动程序，包括强有力的内部沟通、磋商和培训方案、内部调查、重点小组研究和试验环境。执行得好的灵活工作场所带来的益处是工作人员生产率的提高、工作场所合作的加强、业务连续性和灾后恢复的改善、工作人员留用情况的改进以及房地产需求和费用的减少。灵活工作场所执行不佳带来的风险是工作人员消极、工作人员士气受损、生产率降低和声誉面临风险。

本报告还有意通报秘书长有关总部长期办公用房需求的报告，供会员国审议，秘书处在该报告中预测了联合国总部未来的工作人员数量及其办公室空间需要，同时考虑到了灵活工作场所战略。在关于这一问题的上一份报告(A/67/720)中对即将通过灵活工作场所实现的房地产效率采用了节省 10%的规划假设。本报告借鉴了对联合国和国际最佳做法及吸取的经验教训的组织背景的进一步分析。鉴于在简短的研究之后估计可能出现的房地产方面的节省，秘书处修订了基线数字，作为谨慎的规划假设，确立了 20%的节省效率，但前提是必须对各部门的具体需要和制约因素以及为支持成功执行灵活工作场所所需的对空间重组、信息和通信技术以及人力资源所作的投资作出进一步分析。

* 由于技术原因于 2013 年 11 月 14 日重发。



路线图确定了需采取进一步行动的两个主要轨道。秘书处将启动一个内部交流和协商方案，教育工作者，让其买这一举措的账，并将拟定执行工作企划案。

请大会注意到本报告，并请秘书长向大会第六十九届会议提交另一份报告，其中载列在联合国执行灵活工作场所的详细企划案。

目录

	页次
一. 导言	4
二. 定义	4
三. 现代工作场所	5
A. 全球趋势	5
B. 对灵活工作场所的剖析	6
四. 对联合国秘书处的审查及经验教训	7
A. 影响工作空间配置的因素	8
B. 公共部门实体的趋势和基准	8
C. 经验教训	8
五. 秘书处现有人员和房地产	9
A. 联合国总部的房地产足迹	9
B. 当前的工作空间安排	11
C. 对联合国总部空间利用情况的初步评估	12
D. 灵活工作及与当前其他举措的联系	14
六. 路线图：为联合国秘书处建立较长期的灵活工作场所战略	16
七. 有待大会采取的行动	17

一. 引言

1. 根据大会第 60/282 号决议和文件 A/66/7/Add. 3 所载行政和预算问题咨询委员会报告中的相关建议, 秘书长在 2010-2011 两年期期间对联合国总部长期的办公房地产需求进行了可行性研究, 并在 2012-2013 两年期期间进行了扩大可行性研究。最初的可行性研究(A/66/349)考虑到了使用灵活工作场所可能会减少长期对更多的工作空间的需求。扩大可行性研究(A/67/720)更加详细地分析了在有关秘书处长期的办公房地产需求方面如何使用及使用哪种类型的工作场所来减少每个人所需空间。

2. 作为对扩大可行性研究的回应, 大会第 67/254 号决议第三节第 9 段表示, 注意到秘书处已采取举措, 委托编制一份关于联合国灵活工作空间战略和工作安排执行情况的报告, 并期待在大会第六十八届会议主要会议期间收到秘书长的报告。

3. 鉴于执行灵活工作场所需要考虑一些重要的人力资源、信息和通信技术以及设施和管理问题和挑战, 在管理事务部内设立了一个多学科的工作组, 由中央支助事务厅主持, 其中有人力资源管理厅以及信息和通信技术厅的代表, 并得到在设计 and 执行灵活工作场所解决方案方面有经验的外部专家的支持。

二. 定义

4. 灵活工作安排、灵活工作场所、变通工作场所战略和灵活工作之间的区别, 概述如下。

灵活工作安排

5. “灵活工作安排”是现已到位的安排(见 ST/SGB/2003/4), 通过提供更加灵活的工作备选方案, 使秘书处工作人员能更好地平衡职业生活和个人生活, 从而将秘书处的上班做法向许多国家的公务员制度和联合国系统其他实体实行的做法看齐。目前, 灵活工作安排是纯粹自愿性质的, 是工作人员主动采取的, 有关部厅主管酌情在考虑业务需要的情况下核准、调整或取消这些安排。现有的四个灵活工作安排备选方案是: 错时上下班、压缩工作天数、暂停工作参加外面学习活动的安排、不到办公室工作(电子通勤)。

灵活工作场所

6. “灵活工作场所”是用来描述一些因素的结合的一个词, 包括支持灵活和机动工作方式的实际空间、技术支助、培训方案和其他有关政策的组织和管理。在涉及设施和房地产时, 该词指的是为让灵活的工作得以开展而对其进行组织和

管理的实际工作场所。“灵活工作场所战略”是以前的文件中为“灵活工作场所”所使用的术语，现已对其进行修改，以便更加清晰，并将其与灵活工作安排区分开来。

变通工作场所(或工作空间)战略

7. “变通工作场所战略”是第一份可行性报告(A/66/349)和扩大可行性报告(A/67/720)中使用的词汇。这是房地产业的词汇，指的是实际空间和为适应不同工作作风而采取的组织政策，特别是当其包括使用未指派或共享的工作空间之时。

灵活工作

8. “灵活工作”是一个通用名称，指的是工作人员以一种灵活方式工作。这包括使用技术和各种空间，以便就何时和如何开展工作提供更多的选择。

三. 现代工作场所

A. 全球趋势

9. 过去 20 年中目睹：(a) 新的信息技术工具的发展，这为新的工作方法提供了便利，包括移动工作和虚拟环境中更多的电子工作以及(b) 全球经济压力和房地产费用大幅上涨导致各组织设法增加工作队伍的密度，并最大限度地利用工作空间。

10. 这些发展已经改变了工作人员与许多组织的工作空间的关系，并对组织文化有着重大影响。结果是更加强调，工作场所的设计需要更好地满足组织和业务需求，提高生产率。这就需要人力资源、信息技术和设施管理之间在组织工作场所以及在制定和执行让工作得以更加灵活的政策时进行密切协调。

11. 管理和分配办公房地产，以便使工作人员的生产率和竞争力最大化，对所有组织来说都是一个持续的挑战，因为它们需要以有限的资源来满足各种功能需求。随着全球信息时代的不断进步，总体来说，工作场所越来越复杂。在全球知识经济中，吸引和留住有才干的工作人员竞争以及争取主要工作地点的竞争，增加了实行有成本和生产率效益的设施和管理战略的紧迫性。还有，新一代工作人员越来越为更灵活的工作安排所吸引。

12. 公共和私营部门各组织将这些组织方面的挑战视作重新审查其业务任务和战略及工作环境之间关系的一次机会。虽然各组织所看到的机会的性质和作出的反应大相径庭，但一个共同的指导点是高效率地驾驭公司的房地产。“灵活工作场所”这一概念在这方面有着突出的作用。

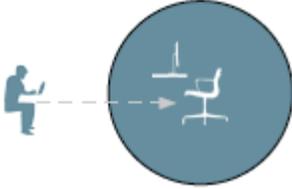
B. 对灵活工作场所的剖析

13. 灵活工作场所是一个空间管理战略，力求使得一个组织的房地产组合管理与该组织的总体任务和宗旨一致。基本前提是通过有效和高效的房地产业务实现实质性的财政、社会和环境惠益。由于一个组织的工作人员通常是其最宝贵的资产，这一调整进程的第一步是确定不同部门和工作组的工作人员的需求。房地产管理部门通过这一了解获知情况，然后，处理房地产和设施业务，目的是设计和提供有助于工作人员和部门业绩最大化的空间。

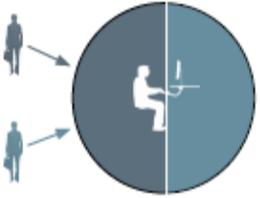
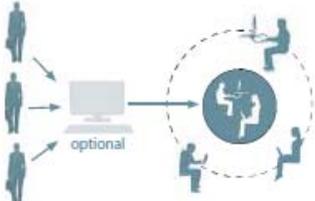
14. 灵活工作场所的特点使得可以在工作人员何时、何地以及如何工作方面采取定制的办法，适应每个部门和工作人员的具体需求。灵活工作场所工具包的一部分加强了对办公室空间的使用，而其他部分则超出办公室，便利在途中、从家中、或从诸如学校食堂和当地公园等附近但非传统的空间进行工作。这些服务和特点承认并利用工作场所中的社会互动的价值，努力促进跨职能和部门间的互动。

15. 灵活工作的一些最常见的组成部分使得可以通过下列方式来开展工作：一个变通的工作场所(电子通勤)、分享共同的服务台/工作站(分享办公桌)、根据可用性情况在多个建筑(旅馆式办公室)内工作或部署非专用工作站(办公桌轮用)来增加一个工作楼可支持的工作人员的数量。灵活工作的其他组成部分源自可在不同地点开展协作这一认识，即可从正式会议室到公共空间开展协作。从房地产管理的角度来看，这些灵活工作场所组成部分要求在走廊、过道和小型公园等现有空间安装数据门户网或无线上网设施以及对座位配置略作改动。

表 1
灵活工作的组成部分

组成部分	描述
电传工作/ 电子通勤 	<p>全部或部分工作职能是在一个变通工作场所进行的(如在家里或在电传工作中心)，以减少或消除工作人员的通勤。</p> <p>电传工作通常至少定期和经常性地每周一天，但不包括因特殊情形导致的电传工作(非事先排定的、以项目为导向、非经常性和(或)非正规的电传工作和(或)发生频率低于经常性的每周一次)或全时流动工作安排。信息和通信技术工具为与办公室工作场所联系提供了便利。</p> <p>灵活时间政策让工作人员确定何时工作，而灵活工作地点政策让工作人员确定他们将在何处工作。</p>

(通常与灵活时间/
灵活地点安排相结合)

组成部分	描述
<p data-bbox="321 289 467 319">共享办公桌</p> 	<p data-bbox="808 289 1284 466">两名或以上工作人员共享同一工作站的一种工作安排，通常以预先安排的方式进行，使每名工作人员有机会在特定时间独享指定的工作站，而参与共享安排的其他人在别处工作。</p> <p data-bbox="808 499 1284 604">机动区提供没有预留的临时办公桌分享安排。一个组织内的每个人都可利用，包括访客。</p>
<p data-bbox="321 625 467 655">轮用办公桌</p> 	<p data-bbox="808 625 1284 772">工作人员一部分时间在一个设施内工作，其余时间在一个或多个变通工作场所，向其提供的非专用、非长期工作空间，在先到先得的基础上提供。</p>
<p data-bbox="321 898 500 928">旅馆式办公室</p> 	<p data-bbox="808 898 1284 1150">工作人员一部分时间在一个设施内工作，其余时间在一个或多个变通工作场所。工作空间是谁先打电话给谁的基础保留的，在超出指定的时间外，不专门留给任何特定工作人员。典型的情况是一小批长期工作人员处理预定问题，并准备好预定的工作空间供占用。</p>
<p data-bbox="321 1180 467 1209">虚拟办公室</p> 	<p data-bbox="808 1180 1284 1327">工作人员利用计算机网络从不同地点（而不是在一个单一大楼或其他单一的实际地点）开展合作，以协作和(或)开展其他工作的一种工作环境。</p> <p data-bbox="808 1360 1284 1528">开展工作的实际地点可以是暂时性的或永久性的，几乎可以是任何地方，如家、分理处、旅馆房间、公司办公室(共享工作空间)、机场、飞机。</p>

四. 对联合国秘书处的审查及经验教训

16. 世界各地不同的行业和部门均使用灵活工作战略。为了给本报告提供资料，进行了一次审查，以了解国际基准，研究全球趋势，查明涉及灵活工作方面的经验教训，特别侧重于公共部门中同联合国总部具有可比的业务环境的各组织

的相关经验。为此，参考了政府实体和专业协会印发的大量案例研究和设定基准报告。¹

A. 影响工作空间配置的因素

17. 一般而言，工作空间战略并不遵守一刀切的标准。相反，有关战略要适合具体地点和使用者的特点，并按照作为服务对象的实体的不同组织背景定制。针对地点的特点指的是区域背景和经济发展水平、房地产市场、文化背景和环境的各自特性。针对使用者的特点指的是部门做法、工作做法和组织文化。

B. 公共部门实体的趋势和基准

18. 尽管有上文所述各种差异，但可以确定关于灵活工作的一些共同趋势。执行灵活工作的各组织，其成功改变的关键推动因素是工作人员的参与和满意度、可持续做法和资源节约。使用楼层开放式工作的做法很普遍。还普遍发现，房地产使用方面的变化与对信息和通信技术服务的投资密切相关。

19. 基准报告之一²研究了六个主要城市的趋势，在这些城市里，当地经济的增长速度和城市的全球地位导致政府实体需要在办公室房地产方面实现更大的效率。研究成果反映了不同文化的特点以及不同的经济发展阶段。2005年至2010年期间，由于更广泛采用开放式和灵活工作做法，办公室内的人员密度有所增加。

20. 总的来说，过去十年中，每人办公室空间的平方英尺下降了。在对遵守传统做法即每个人有办公室空间配置和使用的公共部门进行过审查的项目中，密度最高的是每人 116 平方英尺，密度最低的是每人 233 平方英尺，平均每人 190 平方英尺。对采取灵活工作场所环境的公共部门项目的审查发现，密度最高的是每人 66 平方英尺，密度最低的是每人 180 平方英尺，平均每人 125 平方英尺。³

C. 经验教训

21. 许多组织和市场的经历为执行灵活工作空间战略的努力提供了一些可资借鉴的经验教训：

¹ 这些项目和相关数据是从出版和未出版的材料中收集的。政府工作场所数据来自美国总务管理局，“Workplace Matters”（哥伦比亚特区华盛顿，2006年）；国家审计署，“Getting the Best from Public Sector Office Accommodation”（伦敦，2006年）；英国办公室理事会“International Office Specifications - Tale of Six Cities”，2010年9月。

² 英国办公室理事会，“2010 International Office Specifications-Tale of Six Cities”。

³ 这些数字是根据2002年至2010年期间在美利坚合众国和大不列颠及北爱尔兰联合王国实行的17个公共部门项目的数据计算出来的。

(a) **逐步发展。**灵活工作战略在互动进程中不断演化，随着时间推移而发展并且采取分阶段方式调整工作空间、工作方式和支助事务，同时可以看到员工改变了工作做法，为适应新工作安排而调整自己的工作习惯。

(b) **多学科办法。**有效的灵活工作空间战略要求采用协调一致的办法并实现设施、信通技术和人力资源管理的密切协作。

(c) **向组织使命看齐。**最成功的灵活工作空间项目都严密依照组织的总体使命调整其工作空间战略。利用工作场所变革，将其作为改善组织文化和交付组织优先事项的进程，而不仅是实现节约空间的途径。

(d) **变革管理和包容性通信。**就影响工作人员满意度和业绩方面而言，推行灵活工作场所的办法与空间变动本身一样重要。全组织范围的包容性通信、积极的变革管理以及培训和学习方案是取得圆满成果的关键。

(e) **预期的空间节约程度。**各个实体的空间节约程度大不相同，取决于占用人的职能、现有的组织文化和可获得的技术支持。

(f) **成本节约。**推出灵活工作的驱动力通常是追求空间效率，同时也有可能其他领域创造基本效益，包括降低业务费用、增强业务做法的可持续性、改进业务连续性和灾后恢复并提高员工生产力水平。

(g) **投资需求。**投资于信通技术、设施升级和翻新、工作场所服务改进以及工作人员和管理人员培训，对成功执行灵活工作场所至关重要。

五. 秘书处现有人员和房地产

A. 联合国总部的房地产足迹

22. 截至 2012 年 12 月，纽约联合国秘书处为 8 521 位工作人员提供办公场所，所占面积共计 2 541 002 毛平方英尺，其中包括个人办公空间所在的办公楼层、人流活动区及会议室和复印区等杂项区域。表 2 分项列明了人员所在地点，包括联合国自有物业和租赁空间。

表 2

A. 联合国秘书处在纽约总部办公的人员

2012 年联合国总部的人员	8 521
----------------	-------

B. 在联合国自有空间办公的人员

地点	毛平方英尺	人数
秘书处大厦	900 000	2 859
其他场内地点(会议楼、地下室、大会、图书馆/ 北草坪/北草坪会议大楼/南配楼)	416 250	1 117
联合国训练研究所	23 000	156
无办公空间工作人员		771
共计	1 339 250	4 903

C. 在租赁空间办公的人员

地点	毛平方英尺	人数能力/占用率
DC-1 大楼	196 566	865
DC-2 大楼	312 064	1 172
FF 大楼, 东 45 街 304 号	138 301	452
美国铝业公司大厦	30 845	10
长岛市 Falchi ARMS 仓库	50 413	11
每日新闻报大楼	74 822	15
创新箱包大楼, 东 42 街 300 号	132 602	364
法院广场	79 079	120
Albano 大楼	187 060	609
共计	1 201 752	3 618

23. 表 2 显示的自有大楼内工作人员分布是具有代表性的通常占用情况, 2012 年 12 月仍在调整一些租赁楼房的占用, 这是基本建设总计划翻修工程完成后为回迁秘书处大厦进行重新安排的内容之一。2012 年 12 月, 美国铝业公司大厦和每日新闻报大楼的占用人员较少, 但在那之后恢复到了更有代表性的占用率。2013 年 8 月, 91 名工作人员在美国铝业公司大厦办公, 111 名工作人员在每日新闻报大楼办公。还要指出, 长岛市 Falchi 大楼内主要是放置档案架, 根据下文表 3A, 在该处办公的 11 名工作人员占用的是标准工作空间面积。

24. 完成基本建设总计划下秘书处大厦翻修工程且工作人员迁回大厦之后，中央支助事务厅进行了可用办公空间调查，目的是通过重新分配可用办公空间优化占用率并尽可能减少空位。该项工作完成后，秘书处大厦的占用率在 2013 年 8 月达到 95%。

B. 当前的工作空间安排

25. 大会于 2007 年 12 月确定的基本建设总计划没有涵盖灵活办公空间概念。尽管如此，作为基本建设总计划的组成部分，创造了现代的工作环境，植入了更节能的建筑特点。尤其是实行开放式空间安排和制订新的办公空间准则后，能够以合理、简单和简化方式分配办公空间并增强空间使用的灵活度。增加开放的共用空间，减少封闭和按等级确定的个人空间，有利于加强团队工作。

26. 秘书处大厦翻修工程还提供了小面积的机动办公空间和非正式会议区，可用于安置前来出差的工作人员、咨询人和实习生。

27. 为基本建设总计划的翻修工程实施了办公空间准则(见表 3)。准则规定了每个工作人员依据职等应予分配的办公面积，并为每个楼层和各组专用办公空间指定了共用资源空间。考虑到当前秘书处人员配置结构中的职等分布情况、每个区域需要的共用支持空间以及人流活动所需空间，秘书处大厦目前每个办公空间的平均面积为 220 平方英尺。

28. 办公空间准则是专门为秘书处大厦的楼面图版制订的。联合国总部所有其他场外大楼尽可能适用该准则，但须根据每个楼的楼面图版做出调整并考虑到具体建筑特点和占用需求。

表 3

依照 2012 年 8 月联合国空间规划准则所进行的联合国秘书处场内建筑空间分配

A. 个人办公空间

占用人职等	办公空间形式	面积(平方英尺)	面积(平方米)
副秘书长/助理秘书长	封闭	384	35.6
司、处长	封闭	192	17.8
专业人员	开放式	96	8.9
一般事务人员	开放式	64	6.3

B. 共用会议空间，每个楼层的典型配置

小型会议室(2×)	96 平方英尺
中型会议室(2×)	192 平方英尺
开放的非正式空间(1×)	64 平方英尺
软性会议空间(1×)	64 平方英尺

C. 共用资源，每个楼层的典型配置

入口空间(1×)	96 平方英尺
资源区(2×)	192 平方英尺
集中隔间(3×)	24 平方英尺
访客机动空间(8 个座位)	64 平方英尺
浏览器(3×)	48 平方英尺
茶水间	20 平方英尺

C. 对联合国总部空间利用情况的初步评估

29. 秘书长关于扩大可行性研究的报告(A/67/720)把通过逐步执行灵活工作制来减少 10%的空间列入规划假设。该数字是在最初可行性研究中与各部门代表面谈后得出的。该假设是，随着时间推移分阶段实施灵活工作场所，通过提高现有办公空间的利用率实现节约 10%的效益。

30. 为进一步测试该规划假设并初步评估联合国秘书处的灵活工作场所潜力，制订了一个简化办法来求得两个关键指标：(a) 联合国总部当前的空间利用率和(b) 工作人员对灵活工作场所的态度和对改变现有工作环境的态度。为满足本报告的报告时限要求，该项工作的初始数据收集工作局限于联合国总部在纽约全部房地产足迹中的小规模样本，并且只请了一小组重点工作人员在 2013 年 7 月和 8 月的三周期间参加该项工作。这项研究确认，夏季的几个月中，请假和度假导致的缺勤率高于平均水平，评价时已计入该因素。尽管存在这些限制因素，还是大力开展了该项工作并遵循行业最佳做法。

31. 为了确定联合国一个典型工作日的空间实际使用情况，对办公室或工作站等分配的办公空间及邻近的会议室、大厅和走廊进行了观察研究。为评估而选择的楼层和地点最能代表范围更广的联合国总部人员群体，且设计的观察路线总共覆盖秘书处大厦和 DC-1 大楼的六个楼层，其中包括一个会议室楼层，目的是要系统地记录工作场所利用率和工作场所行为数据。在为期四天的期间内，受过训练的观察员每小时沿着这条路线收集利用率数据。还记录了轮流使用空间、行为特征和改进潜力方面的定性调查结果。

32. 按小时观察的结果是，秘书处大厦和 DC1 大楼的抽样楼层平均利用率为 50%。利用率最高达到 70%，在某些时候和地点最低降至 30%。观察到的上述利用率是未执行灵活工作场所的公共部门实体的典型情况。因为采用了每人 220 平方英尺的规划办法，秘书处大厦的现行楼面图版可容纳 80 至 100 人。初步研究还表明，建筑系统能够支持更大密度并能容纳更多座位。

33. 如果一份更全面的研究确认联合国总部所有办公空间当前的每小时空间利用率约为 50%，则通过实施灵活工作制和共用办公桌，可以更高效地利用可临时使用的空间。行业做法表明，这些措施带来的空间节约可高达 25%。

34. 但是，需要考虑两个有可能影响联合国总部空间节约整体潜力的重要因素。首先，成功推行灵活工作需要本组织采取更加全面的办法执行灵活工作场所方案并设置一系列更适于灵活工作的空间，如各种会议区、用于互动交流的公共区域、用于协同工作的空间以及供个人专注工作的其他空间。这有助于减轻生产率降低和有可能丧失效率的风险。其次，实际可实现的空间节约数字取决于秘书处工作人员的具体组织背景。还需要进一步细致评估不同工作人员群体和组织实体的业务需求以及灵活工作、特别是远程工作的适用程度。推行灵活工作是一个互动和协商进程。鉴于这些因素，秘书处正在修改每人 220 平方英尺的现有工作空间规划数字，将规划假设修改为节约 20% 的空间。

35. 在四个讲习班中，由随机选择的专业人员和一般事务人员组成的重点小组参与结构化讨论，内容是自己的工作方式、个人偏好、对专注和协作的需要及其理想中的工作环境特点。此外，参加讲习班的人员完成了确定个人性格和灵活工作倾向性的问卷。在收集工作人员关于自己被本组织留用可能性的看法和态度时，发现存在代际视角，这有助于在长期规划中计入总体工作人员群体的人口组成变化因素并考虑到工作人员对工作方法的不同态度和偏好。

36. 调查结果显示，参加讲习班的人员对灵活工作很感兴趣，近 60% 的调查问卷答复者同意声明：“我愿意放弃拥有自己的办公桌，以便获得能够在场内其他地点或场外工作的惠益”。他们相信自己具有以远程方式管理工作的技能和能力。特别是 40 岁以下的工作人员表示大力支持更灵活和非传统工作环境，对使用远程工作所需技术也感到自如。与此同时，工作人员指出，现有信通技术服务并不适合移动工作，他们还表示关切组织文化和灵活工作有关管理工作。最后，还在讨论中确定了工作场所适宜具有的一系列特征。这些特征包括自然的环境、提供健身和福利设施以及有意将联合国的实质性目标纳入工作场所体验。

37. 需要进一步研究以确定今后实行和支持灵活工作的所需条件，包括投资于信通技术基础设施升级和设施管理及工作人员和管理人员培训，以及对有关政策进行审查。

38. 工作组还确认有必要更详细地研究各种工作实体(各部厅)及其业务需求，以确定各实体采用灵活工作战略的潜力，并查明各实体接受该做法的准备程度。有人指出，秘书处必须努力采用量身定制的分散处理办法实行灵活工作，适应不同工作人员群体的需求。

39. 最后，工作组承认灵活工作将带来组织文化的重大转变，指出可以预见到变革会遇到一些抵制，特别是同时还在实施其他重大的组织转型举措，而消化更多

变化和采取更多举措的能力却有限。持续的参与性进程和公开沟通对于在全组织范围征求意见、确定不同需求和取得普遍认同感、接受和支持而言至关重要。这些是成功执行灵活工作场所的必要前提条件。

40. 研究的结果是，秘书处修订了关于实行灵活工作场所可能对联合国总部空间需求造成影响的规划假设。基于初步分析得出的结论，考虑到所需的重大投资，作出下列假设似乎是审慎的：执行灵活工作场所后，每人 220 平方英尺的现有面积将在总体上平均减少 20%。根据 20%的订正规划假设，执行灵活工作场所后，联合国秘书处目前人均 220 平方英尺的工作空间将逐步变为平均 176 平方英尺。这个假设有待进一步审查以及对各部门具体要求所作的全组织分析，其结果可能会揭示组织需要方面的差异。订正规划目标高于秘书长关于联合国总部 2014-2034 年办公房地需求的扩大可行性研究报告(A/67/720)所做的减少 10%的预测。

D. 灵活工作及与当前其他举措的联系

41. 灵活工作概念紧密配合联合国目前正在实施的其他转型举措，其中最首要的是努力创建一个更机动的工作人员队伍和部署“团结”项目。“团结”项目超越组织、地理和职能障碍，在整个联合国促成一种透明、问责、赋权、分享和团结的文化。“团结”项目使往来业务的进行具有高度的一致性、质量和安全性并得到联合国在世界各地授权工作人员的控制。“团结”项目部署后，工作人员能够借助企业资源规划系统平台，以协调一致且不受地点制约的方式执行许多工作流，因此有助于灵活工作。

42. 在进一步审议灵活工作时，秘书处还将探索采取哪些方式实现灵活工作安排、信通技术、数字秘书处、不影响气候的联合国和机构复原力管理之间的协同增效和杠杆作用。

灵活工作安排

43. 秘书处的灵活工作安排政策是 2003 年在 ST/SGB/2003/4 号秘书长公报中颁布的，其具体目标是协助工作人员更好地平衡其职业和个人生活，到目前为止与最大限度利用工作空间一事没有关系。目前灵活工作安排是自行酌定的，即主管如果认为本部/厅的业务需要能继续得到满足，则可以同意工作人员采用灵活工作安排，且相关费用由工作人员承担。相关部/厅在认为必要时，可以修改或撤销灵活工作安排。灵活工作安排政策提供的四个备选方案中，在电子通勤和压缩工作天数这两个方案下，工作人员不在其办公室工作，通常每次一天。

44. 根据收到的来自 17 个部厅、包括在纽约的联合国合办工作人员养恤基金和反恐怖主义委员会执行局的报告，2012 年有 487 位秘书处工作人员利用灵活工作安排。

信息和通信技术

45. 按照基本建设总计划开展的定期更新和改进加强了秘书处的信通技术基础设施，以支持某些类形的灵活工作。纽约总部的所有办公空间目前都安装了信通技术设备，支持办公桌轮用，而新的因特网协议电话系统也允许使用任何有联合国指定分机号的人使用电话。移动办公标准服务使所有用户，包括在联合国房地之外，能从连接因特网的任何计算机上获取数据或联合国某些企业应用程序。此外，信息和通信技术厅圆满完成了管理下的膝上型计算机服务试点，目前向所有工作人员提供该服务。团结项目工作人员是第一批得到管理下的膝上型计算机的用户。管理下的膝上型计算机方案使得工作人员能够在联合国任何大楼里通过电缆与网络连接，具有与其在办公室一样的连通机会。

46. 如果更广泛地采用灵活工作场所，则更机动的工作人员队伍将对信通技术需求产生重大影响。更多使用膝上型计算机接入无线局域网的趋势将导致需要增强现有访客网络的网络能力，因此需要重大升级，以采用高密度无线网络技术来应付更多需求。这将需要更多的工具和技能组合，延长服务台支持时间，从而扩大目前所提供服务的范围。需要进一步评估这种变化的所涉经费问题。需要制定网络打印战略，以便移动用户通过虚拟专用网络在访客网络上进行操作。可能需要安装更多打印服务器，为这些用户提供支持。

47. 需要重新设计基础设施接口和网络管理，以应对不依赖地理位置的各种额外业务需求。除了随着团结项目的推出而提供的信通技术应用程序外，还需要制订全面便利移动接入的措施和服务管理战略，以应对更加机动的工作人员队伍的具体需要。预计会出现一系列不同的信息安全风险，需要在各级建立适当控制以确保适足的风险管理。

48. 为更全面地进行空间管理并提高设施管理服务的速度和精确度，中央支助事务厅目前正在更新其信息系统。2013年10月推出 Archibus 软件方案，采用综合数字格式收集空间规划信息。为了让该系统能够支持灵活工作场所管理工作，需要对升级和所涉经费问题进行审查。

可持续性

49. 自 2008 年以来，根据努力成为不影响气候的联合国战略，秘书处一直在参与促进世界各地联合国工作场所环境可持续性管理的机构间网络。在联合国可持续发展大会上，会员国促请联合国系统通过考虑到可持续发展做法、借鉴当前的努力和提高成本效益，改善对设施和业务的管理。灵活工作场所是为响应上述呼吁所采取对策的组成部分。

机构复原力管理系统

50. 作为灵活工作场所设想组成部分的移动工作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。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)所述，电子通勤和能够远程执行关键职能是秘书处工作人员有效应对紧急情况的重要能力，因而对机构复原力管理系统的实施至关重要。

六. 路线图：为联合国秘书处建立较长期的灵活工作场所战略

51. 现在应当重新考虑秘书处的空间分配和管理方式。灵活工作场所在这方面有很大潜力。从资源管理的角度来看，一些最重要的目标应该是改善工作人员的生产率、满意度、留任和机动性，同时减少房地产费用。其他积极成果是改善业务连续性和灾后恢复。

52. 基于对最佳做法和行业趋势的审查结论以及秘书处采取灵活工作场所的潜力，秘书处正在将每人 220 平方英尺现有的规划数字修改为节省 20%空间的规划假设。这项规划假设还有一个指导思想，即灵活工作需要更好地满足本组织和不同部门和办事处工作人员群体的业务需要，而且必须借助对所需信息技术工具、空间重组和其他领域的投资才能实现。由于这种新工作方法将促成组织文化的重大转变，需要进行谨慎的变革管理。

53. 依照国际最佳做法，秘书处正在采用分阶段和人机互动办法实施灵活工作场所。关键内容包括通过沟通方案联络和教育工作人员并进一步详细研究不同工作人员群体和组织实体的业务需要。订正规划假设将被用于评估总部的长期办公房地需求。为确定可能在总部推行灵活工作场所的各项参数，需要详细审查联合国的商业租赁办公空间房地产组合。秘书处将向大会提交联合国总部执行灵活工作场所企划案，供大会在第六十九届会议主要会期上审议。

沟通方案

54. 将实施一项沟通方案，同时还要开展拟订企划案所需的进一步详细研究。该方案能让工作人员和高级管理人员进行明确、有效的双向沟通，为研究大楼利用和工作人员意见提供了一个信息通道。还将在选定的重点小组和整个联合国进行问卷调查，从而增进工作人员的参与度并征求有意义的工作人员反馈意见。这项沟通方案需要明确主要对象，确定企划案研究方面的重要里程碑，制订总体变革管理计划。

拟订灵活工作场所企划案

55. 这项工作包括：

(a) 在整个联合国总部范围内，采用网上调查方式，在选定的工作期间评估依据有关灵活工作场所方面的工作人员意见、工作方法、组织需求和机会，执行灵活工作场所的潜力；

(b) 研究纽约的房地产组合，以便了解全部工作场所的利用率和相关的工作场所关切事项；

(c) 详细探讨与灵活工作场所有关的以下每个主要领域内政策调整的费用和所涉问题：人力资源政策审查；信通政策审查；设施管理系统；空间准则审查和执行情况评估；

(d) 灵活工作场所战略的成本计量和价值创造综合模型。

七. 有待大会采取的行动

56. 秘书长建议大会：

(a) 注意到秘书长关于联合国总部执行灵活工作场所的情况的本报告；

(b) 请秘书长向大会第六十九届会议提交一份报告，其中载列在联合国秘书处执行灵活工作场所的企划案，供其审议并作出决定。