



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
23 February 2000
Russian
Original: English

Пятьдесят четвертая сессия
Пункты 118 и 127 повестки дня

Обзор эффективности административного
и финансового функционирования
Организации Объединенных Наций

Доклад Генерального секретаря о деятельности
Управления служб внутреннего надзора

Последующие меры в связи с обзором программной и административной практики Центра Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат)

Записка Генерального секретаря

1. В соответствии с резолюцией 48/218 В Генеральной Ассамблее от 29 июля 1994 года Генеральный секретарь имеет честь препроводить для сведения Генеральной Ассамблеи прилагаемый доклад, представленный ему заместителем Генерального секретаря, возглавляющим Управление служб внутреннего надзора, о последующих мерах в связи с проведенным в 1997 году обзором программной и административной практики Центра Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат).

2. Генеральный секретарь принимает к сведению содержащиеся в докладе выводы и поддерживает сделанные в нем рекомендации.



**Доклад Управления служб внутреннего надзора
о последующих мерах в связи с проведенным
в 1997 году обзором программной и
административной практики Центра
Организации Объединенных Наций
по населенным пунктам (Хабитат)**

Резюме

В октябре 1999 года Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) была проведена проверка состояния реализации мер по его докладу A/51/884 от 23 апреля 1997 года. Оценивался ход осуществления ранее высказанных рекомендаций и вопрос о том, началась ли желаемая материализация планов повышения эффективности финансового и административного управления Центра Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат). В этой связи особое внимание было уделено усилиям по активизации деятельности Центра, начатым в сентябре 1998 года. Это позволило сохранить при проведении проверки ориентацию на перспективу и внести конструктивный вклад в дело повышения эффективности мер по активизации деятельности.

После опубликования первоначального доклада УСВН в апреле 1997 года был предпринят ряд нескоординированных и непоследовательных попыток реформирования Центра. Поворотным моментом стал июль 1998 года, когда новый исполняющий обязанности Директора-исполнителя начал кампанию реформ. К началу 1999 года в результате усилий, направленных на оживление деятельности Центра, была выработана новая концептуальная основа его работы, нашедшая воплощение в целенаправленном по стратегическим ориентирам проекте программы работы и упорядоченной организационной структуре Центра, отражающей стратегические цели, что позволило более гибко строить основную деятельность. Мероприятия по активизации деятельности были одобрены государствами-членами и другими сторонами, проявляющими интерес к Хабитат.

Проверка выявила реальный прогресс в переосмыслении миссии Центра, в реорганизации программы его работы в целях сосредоточения ресурсов на стратегических направлениях и во взаимоувязке новых организационных и программных структур. УСВН отметило, что реформы позволили обеспечить жизненно важную связь между оперативной и нормотворческой деятельностью Центра и придать необходимую гибкость его рабочим процедурам. Есть обнадеживающие признаки формирования новой рабочей культуры, утверждающей примат инициативы, творческого отношения к делу и гибкости. УСВН считает, что усилия по активизации деятельности придали новый импульс работе Центра на перспективу и что многое сделано для формирования его нового имиджа как более динамичной организации.

Вместе с тем административная поддержка, необходимая для поддержки этих усилий, по-прежнему слаба. УСВН признает, что в условиях унаследованной от прошлого неадекватности системы управления работу по реорганизации деятельности в административной и финансовой областях пришлось начинать с необычайно низкого исходного уровня. Это привело к тому, что усилия по со-

вершенствованию деятельности свелись к урегулированию кризисных ситуаций, оставляя мало места для разработки всеобъемлющей перспективной политики реформы.

Эти «пожарные» усилия, безусловно, позволили добиться в большинстве проблемных областей определенных перемен к лучшему, однако, по мнению УСВН, теперь Хабитат необходимо акцентировать внимание на усилении финансового и кадрового управления, обеспечить сохранение темпов реформ и не допустить ухудшения морально-психологического состояния среди сотрудников и подрыва доверия доноров. Для этого в практической работе потребуются такие же стратегическое планирование, политическое руководство, профессионализм и настойчивость, какими отличалась программная деятельность.

УСВН рекомендует уделить приоритетное внимание вопросам финансового и кадрового управления и решать поставленные задачи столь же решительно, оперативно и комплексно, как это делалось в программных областях. Центру совместно с Отделением Организации Объединенных Наций в Найроби (ЮНОН) следует постоянно совершенствовать и энергично проводить в жизнь конкретные и детально проработанные меры по управлению финансовыми и людскими ресурсами.

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–7	5
II. События последнего времени	8–9	5
III. Планирование и организация	10–17	6
IV. Руководство и управление	18–19	8
V. Контроль за эффективностью деятельности, оценка и экспертиза проектов ..	20–25	8
VI. Административное и финансовое управление	26–29	9
VII. Финансовое положение	30–35	10
VIII. Региональный аспект	36–41	10
IX. Организационный опыт	42–46	11
X. Механизмы представления рекомендаций руководству и внутренние связи ...	47–50	12
XI. Управление кадрами	51–55	13
XII. Подготовка управленческих кадров	56–63	14
XIII. Внутриведомственная информация и морально-психологическое состояние персонала	64–67	15
XIV. Делегирование полномочий	68–69	16
XV. Выводы	70–72	16
XVI. Рекомендации	73–83	17
Приложение		
Организационная структура		20

I. Введение

1. 23 апреля 1997 года Генеральный секретарь препроводил Генеральной Ассамблее доклад Управления служб внутреннего надзора (УСВН) об обзоре программной и административной практики Центра Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат) (A/51/884). В целом сделанные в докладе выводы указывали на наличие существенных недостатков в руководстве Центром:

- отсутствие стратегического видения перспективы;
- нескоординированность различных видов деятельности и чрезмерное распыление ресурсов;
- отсутствие эффективной системы контроля за осуществлением программ и оценки результатов.

2. В докладе сделан вывод о том, что слабость руководства, перекосы в организационной структуре, дублирование функциональных обязанностей и отсутствие четких процедур отчетности отрицательно сказываются на финансовом положении Центра и доверии к нему со стороны доноров.

3. Комиссия по населенным пунктам в пункте 4 своей резолюции 16/8 от 7 мая 1997 года просила Генерального секретаря обеспечить оперативное осуществление рекомендаций УСВН. Генеральная Ассамблея в своем решении 51/468 G от 13 июня 1997 года приняла к сведению доклад УСВН и резолюцию 16/8 Комиссии, а также заверения Директора-исполнителя в том, что Центр приступил к выполнению всех рекомендаций, содержащихся в докладе УСВН, и призвала Центр полностью выполнить все рекомендации, утвержденные Комиссией. Несмотря на благие намерения, работа по выполнению рекомендаций в течение следующего года велась эпизодически, непоследовательно и не позволила добиться радикального улучшения показателей деятельности Центра.

4. Цель настоящей проверки, которая была проведена УСВН в октябре 1999 года, заключалась в оценке хода выполнения предыдущих рекомендаций в контексте текущей работы по активизации деятельности Центра с уделением особого внимания тому, как это отразилось на эффективности работы и финансовом положении Центра.

5. Выводы и рекомендации УСВН классифицируются ниже по основным тематическим областям. Им предшествует краткий обзор событий за период со времени проведения проверки 1996 года. В приложении приводится нынешняя организационная структура Центра.

6. Инспекционная группа встречалась с руководством Центра и его сотрудниками и имела возможность ознакомиться с мнениями государств-членов непосредственно в ходе специального совещания Комитета постоянных представителей в Найроби.

7. УСВН высоко ценит содействие, оказанное его группе руководством и сотрудниками Центра. Руководству было предложено высказать комментарии по проекту доклада, которые были приняты во внимание при подготовке настоящего доклада в его окончательном виде. Резюме таких комментариев приводится курсивом под соответствующими рекомендациями (см. пункты 73–83 ниже). УСВН с оптимизмом восприняло выраженную Центром в его комментариях по проекту настоящего доклада готовность всесторонне изучить все вопросы, поднятые в настоящем докладе, и осуществить все содействующие в нем рекомендации.

II. События последнего времени

8. Исполняющий обязанности Директора-исполнителя признал, что несмотря на ряд оценок, обзоров и исследований, в середине 1998 года Центр по-прежнему испытывал серьезные трудности, а его будущее было в высшей степени неопределенным. С учетом этого он создал в сентябре 1998 года Группу по активизации деятельности, которая предложила стратегическое видение будущего Хабитат (см. HS/C/17/2/Add.2, приложение), новую организационную структуру и сделала рекомендации по управленческим и административным вопросам. В процессе подготовки доклада, который был утвержден исполняющим обязанности Директора-исполнителя в качестве программы активизации деятельности Центра, проводились консультации с Комитетом постоянных представителей и персоналом. На программных и междисциплинарных аспектах работы Центра положительно отразились также рекомендации, вынесенные Целевой группой Организации Объединенных Наций по окружающей среде и населенным пунктам (см. A/53/463).

9. Реакция заинтересованных сторон на программу активизации деятельности была в основном положительной, что нашло свое отражение в ходе дискуссии и решениях, принятых на семнадцатой сессии Комиссии по населенным пунктам¹. Так, в своих резолюциях 17/1 и 17/6 от 14 мая 1999 года Комиссия признала, что общая направленность нового стратегического видения Центра и его акцент на две глобальные кампании являются стратегическими отправными точками для эффективного осуществления Повестки дня Хабитат, подтвердила проведение процесса обновления и наличие связей между этим процессом и более широкой реформой Организации Объединенных Наций и приветствовала приверженность руководства превращению Хабитат в центр передового опыта по вопросам обеспечения надлежащего жилья для всех и устойчивого развития городов. В своей резолюции 17/7 от 14 мая 1999 года об активизации деятельности Центра Хабитат Комиссия уполномочила Директора-исполнителя реализовать на комплексной основе новое стратегическое видение и призвала его в срочном порядке и в полной мере осуществить все реформы административно-финансового управления в качестве составной части текущего процесса активизации деятельности. В своей резолюции 17/20 от 14 мая 1999 года о программе работы и бюджете Центра на двухгодичный период 2000–2001 годов Комиссия утвердила проект программы работы наряду с содержащейся в нем стратегией объединения нормотворческих и оперативных функций, подчеркнув при этом необходимость того, чтобы программа адекватно отражала стратегическое видение обновленного Центра, а также одобрила реорганизацию Центра.

III. Планирование и организация

10. В ходе своего обзора 1997 года УСВН установило, что Центру не хватает целенаправленности в деятельности по программам и что малоэффективными являются взаимоувязка исследовательских и программных компонентов, взаимодействие между подпрограммами и усилия по созданию внутреннего потенциала. УСВН рекомендовало сделать новую программу более целенаправленной и интегрированной, с тем чтобы она отражала тесную взаимосвязь между исследовательской деятельностью и техническим сотрудничеством и интегрировала функции полевых отделений в общепрограммную

структуру. УСВН также рекомендовало, чтобы реорганизация Центра проводилась с более тщательным учетом программной структуры и чтобы его организационные элементы дополнили друг друга, причем необходимо избегать дробления скудных ресурсов между небольшими подразделениями (A/51/884, пункты 51 и 52).

11. В последующий период Центр разработал стратегическое видение, реорганизовал свою программу работы с учетом этого видения и соответственно перестроил свою организационную структуру. Стратегическое видение предусматривает обеспечение признания роли Центра как головного учреждения Организации Объединенных Наций по вопросам городов, стиль работы и профиль которого должны соответствовать функциям глобального информационно-пропагандистского центра, действующего с акцентом на две стратегические кампании, каждая из которых восходит к одной из двух основных тем Повестки дня Хабитат: кампании по обеспечению гарантий владения жильем и кампании по руководству городами. В ходе нынешней проверки было отмечено, что основополагающим принципом нового видения является необходимость избежать распыления усилий и укрепить организационное единство.

12. Проект программы работы на 2000–2001 годы включает в себя две подпрограммы, а не восемь, как это было в прошлом, и в стратегическом плане направлен на решение ограниченного числа четко обозначенных задач по достижению целей, поставленных в Повестке дня Хабитат. Новая программа также отличается от предыдущих программ тем, что в ней подчеркивается особое значение взаимосвязи между нормотворческой и оперативной видами деятельности. В программе подчеркивается необходимость укрепления стратегических и оперативных партнерских отношений Центра и усиления сравнительных преимуществ Центра наряду с мерами по недопущению дублирования Центром функций других учреждений, особенно относящихся к системе Организации Объединенных Наций. УСВН находит, что новая программа работы, построенная по схеме учета целей, ожидаемых результатов и показателей эффективности деятельности, представляет собой действенный инструмент сосредоточения ресурсов и кадрового потенциала Центра на приоритетных направлениях, определенных в стратегическом видении. Инспекционная группа ознакомила

руководство со своими замечаниями в отношении конкретных недостатков и слабых мест, выявленных ею в формулировках ряда ожидаемых результатов и показателей эффективности деятельности. Эти замечания были приняты, и они будут учтены при подготовке планов работы подразделений Центра на 2000–2001 годы.

13. В отношении новой организационной структуры (см. приложение) УСВН отметило, что она служит цели рационализации структуры руководящего звена и концентрации ресурсов Центра на решении задач выполнения его двух подпрограмм и проведения соответствующих глобальных кампаний. Реорганизация приведет к тому, что региональные отделения, которые будут полностью интегрированы в деятельность Центра, превратятся в его региональные координационные центры. УСВН считает, что новая структура соответствует букве и духу сформулированных им ранее рекомендаций.

14. Два основных отдела (Отдел глобальной деятельности и Отдел регионального и технического сотрудничества) выполняют эти подпрограммы, а третий отдел обеспечивает поддержку в контексте программирования, административного и финансового управления, мобилизации ресурсов и содействия сотрудничеству с партнерами:

- Отдел глобальной деятельности несет общую ответственность за планирование нормотворческих и программных мероприятий Центра по двум направлениям глобальных кампаний — обеспечение гарантий владения жильем и городское управление. Ключевым компонентом Отдела является Секретариат по вопросам городского хозяйства, задачей которого является предоставление поддержки обоим отделам в области наблюдения и оценки, разработки показателей и подготовки статистических данных, а также распространения передового опыта.
- Перед Отделом регионального и технического сотрудничества поставлена задача организовывать кампании Центра в регионах и предоставлять непосредственную методологическую и техническую поддержку региональным партнерам, а также стимулировать региональное сотрудничество в области развития городов и обеспечения жильем. Одной из его важных функций является также передача накоп-

ленных знаний всем политическим компонентам Центра.

- Отдел поддержки программ должен заниматься, в частности, обеспечением того, чтобы Центр использовал эффективные методы планирования, имел надежное финансовое и административное управление и на надлежащем уровне обслуживал партнеров-доноров. Отдел обеспечивает общее руководство и управление по вопросам распределения ресурсов Центра и распоряжения ими и отвечает за разработку общей политики в области мобилизации финансовых средств и организацию кампании по их сбору.

15. Инспекцией установлено, что Отделу поддержки программ пришлось затратить много времени на преодоление старых проблем, унаследованных от предшественников, и при этом параллельно заниматься созданием новой организационной структуры. Отмечено отсутствие стратегического планирования и руководства деятельностью по решению этих проблем на всеобъемлющей и скоординированной основе, а также сроков их окончательного устранения.

16. УСВН положительно расценило тот факт, что за счет финансовых средств, предоставленных донорами, Центр поручил консультантам разработать стратегию в области информационной технологии на период с сентября по декабрь 1999 года. В стратегии определены долгосрочная концепция информационно-технологического обеспечения и приоритеты ее внедрения (включая сроки). В стратегии были, в частности, охвачены следующие ключевые вопросы: разработка методов управления проектами в целях поддержки всех наукоемких видов деятельности и обеспечение контроля и наблюдения за осуществлением проектов; повышение эффективности использования Интернета и сети World Wide Web для связи и в целях распространения информации, а также укрепление соответствующей организационной структуры.

17. Новая организационная структура Центра была представлена в Центральные учреждения на утверждение в феврале 1999 года. УСВН обеспокоено тем, что в Центральных учреждениях необычайно долго рассматривали и утверждали проект бюллетеня Генерального секретаря, в котором была одобрена новая структура Центра. В конце концов все три взаимо-

связанных бюллетеня, касающихся трех новых подразделений в Найроби, были опубликованы 23 декабря 1999 года (ST/SGB/1999/20, 21 и 22).

IV. Руководство и управление

18. УСВН дало высокую оценку целенаправленному, дальновидному и волевому руководству организацией, деятельность которой ранее не отличалась целеустремленностью, со стороны исполняющего обязанности Директора-исполнителя. Тем не менее для следования таким курсом Центру необходимо не только сильное руководство, но и деятельное повседневное управление. Такая повседневная работа важна для обеспечения, чтобы с точки зрения использования механизма обратной связи цели и задачи выполнялись. Присутствие руководителя также существенно важно с точки зрения мотивации персонала, поскольку в этом случае сотрудники сами видят, что руководство ежедневно работает вместе с ними над претворением реформы в жизнь.

19. УСВН обеспокоено тем, что исполняющий обязанности Директора-исполнителя проводит значительную часть своего рабочего времени за пределами Найроби. УСВН высоко ценит его большую политическую активность, и знает о напряженном графике работы исполняющего обязанности Директора-исполнителя, когда он находится в Найроби, который включает работу сверхурочно и в выходные дни. Было также отмечено, что из восьми заседаний Группы старших руководителей, состоявшихся в 1999 году, на четырех председательствовал сам исполняющий обязанности Директора-исполнителя и что в периоды своего отсутствия он поддерживает постоянную связь с исполняющим обязанности заместителя Директора-исполнителя. Тем не менее, учитывая, что исполняющий обязанности Директора-исполнителя вынужден делить свое время между Центром, Отделением Организации Объединенных Наций в Найроби (ЮНОН) и Программой Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП), УСВН не считает такую ситуацию ни нормальной, ни отвечающей задачам центра.

V. Контроль за эффективностью деятельности, оценка и экспертиза проектов

20. В своем докладе за 1997 год УСВН рекомендовало Центру создать механизм контроля за работой организации, ее оценки и представления по этому вопросу отчетов и отказаться от совмещения функций экспертизы проектов и функций контроля и оценки. Далее было рекомендовано дополнить процесс разработки проектов компонентом рассмотрения накопленного опыта и ужесточить процедуру экспертизы (A/51/884, пункты 56, 57 и 59).

21. Ко времени проведения настоящего обзора Центр разработал механизм контроля и процедуры представления отчетности об эффективности программ, интегрированные в общесекретариатскую Комплексную систему информации о заседаниях и документации (ИМДИС). Управление системой надзора за программами осуществляет Группа контроля и оценки в составе одного координатора, обеспечивающая методическую поддержку и помощь для проведения самооценки, а также вносящая существенный вклад в процесс создания механизмов, разработки критериев и руководящих принципов для планирования, контролирования и оценки исследовательских и оперативных видов деятельности.

22. В ходе инспекции были отмечены нацеленные на поощрение активного подхода инициативы координатора Группы по подготовке перечня всех текущих и запланированных мероприятий Центра в области оценки. К сожалению, усилия по преобразованию этого перечня в интерактивную базу данных были прерваны в связи с нехваткой финансовых средств.

23. Еще одной заслуживающей одобрения инициативой стало участие в создании в Найроби Сети по контролю и оценке, в которую входят подразделения Организации Объединенных Наций, другие международные организации, неправительственные организации и научно-исследовательские учреждения. Сеть служит форумом для обмена опытом и накопленной информацией и для обсуждения новых вопросов. Ценным мероприятием в рамках Сети стало проведение в сентябре 1999 года учредительного собрания Африканской ассоциации по оценке, которое стало уникальной возможностью для обо-

гащения профессиональных знаний и обмена опытом по широкому спектру проблем оценки, включая темы, имеющие самое непосредственное значение для работы Центра.

24. Работу Группы контроля и оценки будет затруднять слияние нормотворческих и оперативных видов деятельности, предусмотренное в процессе активизации работы. Это потребует разработки согласованных и сопоставимых показателей эффективности работы и критериев оценки, применимых к обоим видам деятельности. Эта сложная и требующая значительных ресурсов задача может оказаться невыполнимой с учетом нынешнего слабого кадрового обеспечения Группы. Необходимость решения этой задачи также несомненно приведет к дополнительной задержке в создании интерактивной базы данных по вопросам оценки, которая стала бы важным инструментом сохранения организационно-исторического опыта Центра.

25. УСВН установило, что функция по экспертизе проектов была отделена от функции контроля и оценки в мае 1997 года. Было отмечено, что одновременно с учреждением Комитета по обзору программ был составлен контрольный перечень критериев по разработке проектов, предназначенный для оказания содействия в оценке мероприятий на этапе разработки. Критерии, включенные в этот перечень, впоследствии пересмотренные на основе накопленного опыта, постоянно используются при экспертизе предложений по проектам. В настоящее время рассматриваются возможности задействования дополнительных механизмов использования опыта реализации проектов в прошлом и настоящем.

VI. Административное и финансовое управление

26. В докладе за 1997 год УСВН рекомендовало принять ряд мер, направленных на усиление финансового контроля, разграничение функций удостоверения и утверждения, рационализацию соответствующих организационных механизмов и осуществление контроля за накладными вспомогательными расходами (там же, пункты 67 и 68).

27. Центром были приняты решительные меры для совершенствования финансового контроля и обеспечения предоставления в распоряжение региональных отделений документов, касающихся

сферы делегированных полномочий. В этом аспекте рекомендация считается выполненной. Вместе с тем, несмотря на усиление финансового контроля, Центр, похоже, по-прежнему испытывает трудности с осуществлением финансового управления. Это, в частности, обусловлено следующим:

- отсутствие надлежащей, достоверной и своевременной финансовой информации рассматривается как фактор, препятствующий дальнейшему восстановлению доверия среди доноров;
- Центр продолжает испытывать трудности с обеспечением четкого представления о своем финансовом положении вследствие низкого качества первичной финансовой информации. Это препятствует обеспечению эффективного финансового планирования деятельности Центра;
- компьютеризованный обмен финансовыми данными между Найроби и региональными отделениями и проектами на местах практически не осуществляется.

28. Эти проблемы отчасти носят исторический характер и частично обусловлены отсутствием процедур проверки, контролирования и проверки достоверности финансовых данных на регулярной основе. Эта проблема дополнительно усугубляется задержками с обработкой внутриведомственных счетов-фактур. Хотя эти проблемы в основном связаны с финансовыми услугами, предоставляемыми ЮНОН, именно Центр должен обеспечивать введение в действие и соблюдение надежных стандартов.

29. ЮНОН и Центр сотрудничают друг с другом в целях решения неотложной проблемы отсутствия достоверных финансовых данных. Например, Хабитат предоставил ЮНОН по линии финансирования проектов средства для временного укрепления среднего руководящего звена Службы управления финансами ЮНОН и совершенствования процедур регистрации и представления финансовых данных. ЮНОН и Хабитат также совместно осуществляли подготовку годовых и квартальных «сводных» отчетов по всем поступлениям и расходам, активам и пассивам, находящимся в ведении Центра. При подготовке этих отчетов был выявлен ряд связанных с отчетностью вопросов, которые являются предметом рассмотрения в настоящее время. Они касаются необходимости обеспечения регулярной выверки

межфондовых балансов и контрольных счетов, осуществления более жесткого контроля за дебиторской задолженностью персонала и совершенствования процедур контроля за движением денежной наличности. Однако для осуществления этих инициатив требуется обеспечить более эффективную координацию и определить механизмы и ресурсы, необходимые для своевременного представления достоверной финансовой информации.

VII. Финансовое положение

30. Комиссия дала весьма положительную оценку усилиям по активизации деятельности в качестве важного шага в направлении восстановления доверия среди доноров, который, как представляется, побудил ряд доноров к принятию позитивных финансовых мер. Вместе с тем, с оптимистическим восприятием этого Администрацией (см. HS/C/17/2, пункт 24) контрастирует более сдержанная оценка Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам. При рассмотрении предлагаемого бюджета Центра на 2000–2001 годы Консультативный комитет отметил позитивные сдвиги в деле активизации деятельности Хабитат, но при этом выразил озабоченность в отношении того, что это еще не нашло своего отражения в заметном и устойчивом увеличении объема поступлений в виде взносов и что для финансового положения Фонда Организации Объединенных Наций по Хабитат и населенным пунктам по-прежнему характерны нестабильность и непредсказуемость. Он отметил, что увеличение объема поступлений в 1998–1999 годах было обусловлено исключительно внесением взносов на специальные цели, в том время как объем поступлений на общие цели продолжал сокращаться, ограничивая тем самым возможности для оперативного удовлетворения потребностей по программам (см. HS/C/17/9/Add.1, пункт 5).

31. Действительно, ожидаемый объем поступлений на счет общих средств Фонда, который можно рассматривать в качестве показателя доверия со стороны доноров, сократился в 1999 году по сравнению с 1998 годом на 17 процентов до уровня 3 065 385 долл. США. В связи с просрочкой платежей фактический объем поступлений по состоянию на 1 октября 1999 года составил лишь около 45 процентов от ожидаемого объема поступлений, и в результате этого в течение большей части

1999 года сумма расходов превышала сумму поступлений.

32. Еще один удар по финансовой стабильности Центра будет нанесен в результате прекращения в декабре 1999 года помощи, которую один крупный донор оказывал в течение длительного периода времени. Это может привести к потере ценных специалистов, что отрицательно скажется на возможностях Центра Хабитат в плане осуществления программ.

33. С учетом того, что в 2000 году Центр Хабитат приступит к осуществлению двух глобальных кампаний, необходимо предпринять энергичные усилия как для демонстрации реального улучшения финансового и административного управления, так и для расширения донорской базы.

34. УСВН отдает себе отчет в том, что динамика поступления взносов не обязательно находится в прямой зависимости от эффективности работы Центра и что на процесс поступления взносов могут оказывать влияние различные посторонние политические и бюджетные соображения стран-доноров. Одним из ключевых факторов в данном случае является неизбежный временный интервал между положительной политической оценкой доноров и фактическим выделением конкретных бюджетных ассигнований. В течение этого решающего этапа процесса активизации деятельности важно продемонстрировать способность достижения равных, ощутимых и убедительных результатов. Любое замедление или прекращение усилий, направленных на активизацию деятельности, может привести к исключительно резкому снижению степени доверия среди доноров.

35. Центром предпринимались весьма недостаточные усилия для налаживания контактов с другими учреждениями Организации Объединенных Наций в целях изучения их опыта в деле мобилизации средств и поддержания всесторонних отношений с донорами.

VIII. Региональный аспект

36. В докладе за 1997 год УСВН рекомендовало сделать задачу укрепления региональной деятельности частью четко сформулированной стратегии в соответствии с резолюцией 15/7 Комиссии по населенным пунктам от 1 мая 1995 года (A/51/884,

пункт 54). В связи с этим Группа по активизации деятельности вынесла рекомендацию о том, что один из наилучших путей интеграции региональных отделений будет заключаться в ассигновании средств из регулярного бюджета для частичного покрытия расходов по персоналу в каждом из них². В том что касается регионализации, то Комиссия в своей резолюции 17/4 от 14 мая 1999 года просила Директора-исполнителя, в частности, дать обоснование всеобъемлющей стратегии, касающейся представительства Хабитат в регионах, его децентрализованных функций и его отделений вне Найроби. В этой связи Директор-исполнитель заявил, что с учетом нынешнего финансового положения Центра деятельность региональных отделений должны будут финансировать сами регионы, т.е. за счет совокупного использования поступлений в виде накладных расходов по проектам, осуществляемым в соответствующих регионах, и целевых взносов принимающих стран (см. HS/C/17/2, пункт 62).

37. В соответствии с политикой регионализации, изложенной на семнадцатой сессии Комиссии по населенным пунктам исполняющим обязанности Директора-исполнителя, предусматривалось, что в рамках осуществляемого процесса реорганизации региональные отделения будут принимать всестороннее участие в работе Центра и выполнять функции региональных центров по координации осуществления глобальных кампаний, а также центров по подготовке высококачественных материалов для обеспечения работы штаб-квартиры. Таким образом, отделения могли бы действовать в качестве неотъемлемой части Центра в интересах региональных государств-членов, городов и партнеров. В новой структуре было предусмотрено расширить деятельность региональных отделений, с тем чтобы она отражала интеграцию возможностей осуществления нормотворческой и оперативной деятельности на региональном уровне. Программа работы региональных отделений направлена на интеграцию программы работы Центра и деятельности в рамках глобальных кампаний при адаптации политики и стратегии Центра с учетом потребностей регионов.

38. УСВН считает, что деятельность по регионализации является одним из наиболее успешных направлений работы в рамках процесса активизации деятельности. Созданы три региональных отделения для Африки и арабских государств, Азиатско-Тихоокеанского региона и Латинской Америки, ко-

торые успешно развернули в соответствующих регионах оперативную и информационную деятельность и деятельность по укреплению потенциала. УСВН отметило факт получения экономии в результате закрытия информационных отделений в Аммане и Мехико и передачи их функций соответствующим региональным отделениям.

39. Вместе с тем, УСВН отметило, что, несмотря на финансовую стабильность двух из трех региональных отделений (для Африки и Азиатско-Тихоокеанского региона), третье отделение непрерывно занимается поиском средств, практически полностью финансируя свою деятельность за счет поступлений по статье возмещения накладных расходов. Необходимость такого повседневного «выживания» и обусловленная этим непредсказуемость не служат хорошим предзнаменованием для обеспечения устойчивого положения в долгосрочной перспективе и последовательного развития его потенциала по осуществлению нормотворческих функций, если только Центром не будет создан какой-либо механизм поддержки.

40. Центр намерен укреплять связи между оперативной деятельностью и нормотворческой деятельностью в рамках двух глобальных кампаний Хабитат путем укрепления потенциала региональных отделений по проведению аналитической работы. Хотя это безусловно повысит степень взаимоувязанности оперативной и нормотворческой деятельности Хабитат, трудно представить себе, как этого можно добиться в условиях наблюдающейся нехватки ресурсов. В связи с этим УСВН положительно оценивает вышеупомянутую рекомендацию Группы по активизации деятельности относительно выделения для этой цели средств по линии регулярного бюджета.

41. УСВН также с интересом отметило рассматриваемую в настоящее время инициативу относительно создания еще одного регионального отделения для Центральной Азии и Восточной Европы и считает, что такая инициатива способствовала бы расширению международной сферы деятельности и укреплению оперативного потенциала Хабитат.

IX. Организационный опыт

42. В 1997 году УСВН подчеркнуло, что необходимо в срочном порядке обеспечить эффективное

накопление организационного опыта, который служит удовлетворению потребностей оперативных подразделений и заинтересованных сторон (A/51/884, пункты 58 и 59). В ходе нынешней инспекции было установлено, что процесс достижения этой цели протекает с переменным успехом. Несмотря на убедительные результаты, достигнутые в деле накопления организационного опыта в конкретных основных областях деятельности, такие носители знаний остаются разрозненными и взаимные контакты между ними либо затруднены, либо отсутствуют. Что касается собственного организационно-институционального опыта Центра, то он остается аморфным и раздробленным и требует разработки согласованной стратегии, приложения знаний и ресурсов для достижения желаемой эффективности.

43. К числу успешных примеров последовательного и непрерывного накопления специализированного организационного опыта относятся подготовка серий ежеквартальных и двухгодичных сводных докладов по оперативной деятельности, содержащих всеобъемлющую информацию по финансовым, географическим и тематическим аспектам каждого проекта; осуществление программы пропаганды наилучшей практики, имеющей собственный Web-сайт и систему распространения КД-ПЗУ; подготовка сборника показателей развития населенных пунктов; составление перечня обзоров и оценок проектов и пр.

44. В рамках Хабитат имеются показательные центры, обладающие организационным опытом, которые занимаются конкретными областями деятельности и обслуживают крайне узкоспециализированные группы пользователей. Обеспечение всеобъемлющего характера специализированного организационного опыта и повышение удобства пользования таким опытом требуют установления взаимосвязей между базами данных и обеспечения всеобщего доступа из множества точек. Только при выполнении этих условий удастся эффективным образом удовлетворить потребности заинтересованных сторон.

45. УСВН с удовлетворением отметило тот факт, что руководство Центра сознает необходимость выработки целостного подхода в деле накопления основного организационного опыта и готово действовать в этом направлении. Задача обеспечения всеобщего электронного доступа через работающую в

режиме онлайн интерактивную систему включена в круг ведения группы, занимающейся разработкой стратегического плана внедрения информационной технологии для Хабитат. Однако с учетом финансового положения Центра стоимость такого проекта может оказаться непомерно высокой.

46. Что касается накопления собственного организационно-институционального опыта Хабитат, то эта работа по-прежнему находится в зачаточном состоянии. Упразднение много лет назад Центра документации Хабитат, необходимость освобождения в связи с финансовыми ограничениями значительной части бывших помещений и обусловленная этим хаотичная работа по обработке досье, отсутствие единообразного систематизированного каталога досье и официальная политика в отношении архивных материалов — все эти негативные факторы сохраняются и по-прежнему препятствуют принятию любых решительных мер по решению этой проблемы. Для того чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, требуется комплекс компетентных практических мер. К сожалению, Центру не хватает квалифицированных специалистов по ведению досье и архивных материалов, а применение разовых решений могло бы только усугубить положение.

X. Механизмы представления рекомендаций руководству и внутренние связи

47. В 1997 году УСВН рекомендовало создать надлежащие организационные механизмы в целях представления руководству рекомендаций по политике, касающейся программ и их исполнения, а также рекомендовало руководству заняться совершенствованием горизонтальных и вертикальных связей внутри секретариата для преодоления раздробленности (A/51/884, пункты 64 и 65). Инспекционная группа 1999 года с удовлетворением отметила полное выполнение этих рекомендаций; кроме того, Центр воспользовался сложившейся ситуацией для содействия формированию новой, более оперативно реагирующей, междисциплинарной и ориентированной на конкретные результаты культуры работы в рамках Центра. УСВН считает это одним из успехов процесса активизации деятельности.

48. Центр располагает необходимыми элементами для создания прочной структуры вертикальных свя-

зей. Регулярно проводятся совещания руководителей старшего звена, и протоколы этих совещаний распространяются в электронной форме среди всего персонала, независимо от места службы. Эта практика закрепились в рамках всего Центра: еженедельно проводятся совещания начальников секций на уровне отделов и аналогичные совещания на уровне секторов.

49. Проблема раздробленности решается путем создания групп гибкого состава, объединяющих сотрудников из различных областей деятельности (как нормотворческих, так и оперативных), которые собираются для решения конкретной многодисциплинарной проблемы. Важная особенность функционирования этого механизма заключается в том, что он не требует конкретного рассмотрения и утверждения в каждом отдельном случае на высшем руководящем уровне; инициатива созыва группы гибкого состава может исходить от сотрудников на любом горизонтальном уровне. Такая гибкость обеспечивается за счет представления руководителям информации относительно формата и функционирования групп гибкого состава.

50. Сотрудники в настоящее время имеют возможность в добровольном порядке участвовать в работе группы гибкого состава. Возможность такого участия требует от сотрудников здравого подхода к решению вопроса о том, оправдано ли его/ее участие в работе конкретной группы гибкого состава его/ее опытом и текущей рабочей нагрузкой, приоритетными задачами и установленными крайними сроками, и требует от его/ее начальника проявления такой же объективности и понимания в этой связи. В настоящее время преобладающей является атмосфера поощрения и поддержки. Однако вполне допустимо возникновение трений, когда на первый план выйдут такие вопросы, как оценка в системе служебной аттестации индивидуального вклада сотрудника в работу групп гибкого состава или возможные противоречия между запланированной работой и участием в работе групп гибкого состава и т.п. УСВН с удовлетворением отметило, что такая возможность рассматривается и обсуждаются возможные системы стимулирования, механизмы рационального использования времени, варианты увязки участия в работе групп гибкого состава с индивидуальными служебными аттестациями. Важно претворить эти обсуждения в конкретные механизмы, которые обеспечили бы сохранение формата

групп гибкого состава по прошествии первоначального периода всеобщего энтузиазма и закрепление его в качестве неотъемлемого элемента культуры работы.

XI. Управление кадрами

51. В 1997 году УСВН рекомендовало осуществлять набор и продвижение по службе сотрудников на должностях категории «L» (Правила о персонале серии 200) через надзорный орган в соответствии с установленными четкими критериями и прекратить практику назначения консультантов в соответствии с Правилами о персонале серии 200 для выполнения линейных функций и руководства персоналом, получившим назначение в соответствии с Правилами о персонале серии 100 (A/51/884, пункты 60 и 61).

52. В ходе процесса активизации деятельности выдвигались предложения по упорядоченному решению проблемы, связанной с сотрудниками на должностях категории «L», назначенными в соответствии с Правилами серии 200. В период проведения инспекции работа по претворению этих предложений в скоординированную стратегию все еще продолжалась. К сожалению, Хабитат не воспользовался возможностью решить этот вопрос путем четкого указания в рамках согласованной новой организационной структуры, какие должности являются должностями серии 100 и какие — должностями серии 200.

53. По мнению руководства Центра, процедуры набора и продвижения по службе сотрудников на должностях категории «L» были упорядочены, а прекращение практики назначения сотрудников на должностях категории «L» серии 200 для выполнения линейных и руководящих функций было отложено до завершения процесса активизации деятельности в связи с преобладанием таких сотрудников среди персонала Центра. УСВН признает тот факт, что сотрудники на должностях категории «L» серии 200 составляют две трети общей численности сотрудников категории специалистов, а непроведение предыдущими администрациями в течение двух десятилетий четкого различия в вопросах управления кадрами, назначенными в соответствии с правилами о персонале серии 200 и серии 100, служит серьезным препятствием усилиям нынешней администрации по нормализации положения.

54. В ожидании результатов процесса активизации деятельности УСВН рассчитывает на то, что Центр не допустит никаких шагов, ведущих к дальнейшему осложнению ситуации. Вместе с тем, сотрудники, находящиеся на должностях категории «L» серии 200, назначались на должности серии 100 с линейными и руководящими функциями; в июле 1998 года сотрудник на должности категории «L» серии 200 назначался Руководителем Хабитат в периоды отсутствия в Найроби исполняющего обязанности Директора-исполнителя. Совсем недавно, в апреле 1999 года, в результате предварительного внедрения новой организационной структуры сотрудники на должностях категории «L» серии 200 назначались, хотя и в качестве исполняющих обязанностей, для выполнения руководящих функций. Признавая тот факт, что в период проведения инспекции все должности руководителей старшего звена в Центре объявлялись для заполнения в соответствии с Правилами серии 100, УСВН вместе с тем рекомендует сделать эту практику неотъемлемым элементом всеобъемлющего систематического подхода к упорядочению кадровой ситуации.

55. УСВН отметило принятое недавно соответствующее решение по проведению классификации должностей старшего звена и распространению объявлений об открытии вакансий. Центру следует заполнять эти вакансии в оперативном порядке при полном соблюдении установленных правил и процедур.

ХII. Подготовка управленческих кадров

56. Первоначально УСВН рекомендовало организовать подготовку руководящих сотрудников различного уровня, а также учебу на рабочем месте административного персонала (A/51/884, пункт 71). Данная инспекция подтвердила, что административный персонал проходит подготовку по вопросам применения Комплексной системы управленческой информации, а также, в большинстве случаев, по вопросам выполнения основных служебных обязанностей. Осуществлением учебных мероприятий занимается исключительно ЮНОН; Центру никаких средств из регулярного бюджета для этих целей не выделяется. Как учреждение, предоставляющее услуги, ЮНОН не несет какой-либо ответственности за разработку стратегии Хабитат в области развития

людских ресурсов; судя по всему, ответственность за это лежит на последнем. Однако из-за постоянной нехватки ресурсов Центр такой программы не разрабатывал.

57. УСВН с удовлетворением отметило, что Секция ЮНОН по повышению квалификации и подготовке персонала поддерживает прекрасные отношения со Службой подготовки кадров Управления людских ресурсов и получает от нее, в рамках имеющихся ресурсов, всестороннюю поддержку. В рамках общесистемной программы повышения квалификации Хабитат через ЮНОН выделяются средства в соответствии с годовым планом подготовки кадров. Предполагается, что потребности Центра в подготовке кадров включены в годовой план подготовки кадров. На двухгодичный период 1998–1999 годов через ЮНОН на эти цели было выделено 265 000 долл. США.

58. Соответствующие сотрудники Хабитат в 1996 году участвовали в Программе обучения работе с кадрами в Нью-Йорке или Найроби, а также в последующей программе обучения работе с кадрами, проведенной в Найроби в 1997 году. В 1999 году в Найроби были проведены Программа повышения профессиональной квалификации руководителей и программа повышения квалификации сотрудников категории общего обслуживания. Местные инструкторы прошли подготовку, необходимую для осуществления Программы повышения квалификации сотрудников категории общего обслуживания на постоянной основе.

59. Что касается подготовки по вопросам управления финансовой деятельностью, то 8–10 декабря 1999 года для сотрудников Службы управления бюджетом и денежными средствами ЮНОН, а также административных сотрудников основных отделов ЮНЕП и Хабитат была проведена централизованно координируемая учебная программа Управления людских ресурсов по бюджету и финансовой деятельности Организации Объединенных Наций. Во время проведения программы ее руководитель из Нью-Йорка и координатор учебного курса тесно взаимодействовали с находящимися в Найроби координаторами и снабжали их учебными материалами в целях содействия укреплению местного потенциала в области обеспечения дополнительной подготовки сотрудников. В 2000 году будет проведена дополнительная подготовка по вопросам финансового управления.

60. В связи с необходимостью изменения управленческой культуры УСВН с удовлетворением отметило, что Управление людских ресурсов выразило готовность сотрудничать с новыми старшими руководителями Хабитат в деле организации в 2000 году программы для решения этого вопроса. Такая программа может финансироваться из средств регулярного бюджета, предназначенных для подготовки управленческих кадров.

61. УСВН считает, что эти позитивные изменения должны побудить руководство Центра к признанию того, что в нынешней ситуации необходима всеобъемлющая и всеохватывающая подготовка управленческих кадров, особенно в области управления финансовой деятельностью. Следует подготовить всеобъемлющий и осуществимый план действий в этой области, а также обеспечить творческое решение нынешней проблемы нехватки ресурсов.

62. Действительно, в концепции активизации деятельности упор делается на слиянии нормотворческого и оперативного направлений деятельности, которые сейчас зачастую находятся под единым руководством. Однако каждая из этих двух функций требует определенного набора управленческих навыков, в частности в том, что касается управления финансовой деятельностью, связанной с осуществлением проектов. Такие навыки должны приобретаться с помощью организованной учебной подготовки, проводимой на основе имеющегося передового опыта и самых современных подходов в каждой из областей. Кроме того, деятельностью Хабитат будет руководить новая группа старших руководителей, имеющих различную подготовку, различное концептуальное видение, различный стиль руководства и т.п. По мнению УСВН, сейчас, когда Центр предпринимает усилия по изменению своей культуры управления, следует воспользоваться этим удобным и благоприятным моментом, чтобы продемонстрировать дальновидность, предусмотрев проведение где-нибудь в течение 2000 года мероприятий по подготовке управленческих кадров. Благодаря такой подготовке новая группа старших руководителей и руководители более низкого уровня руководствовались бы в своей деятельности одинаковой концепцией управления и владели бы самыми эффективными методами. Поскольку необходимость укрепления управленческого потенциала не вызывает сомнений, основной вопрос, как и в большин-

стве других случаев, состоит в том, как обеспечить финансирование таких мероприятий.

63. Возможны два решения этой проблемы. Первое состоит в выделении определенной доли ассигнований, предназначенных для покрытия расходов по персоналу, на поддержку подготовки управленческих кадров, а также в введении так называемого «налога» на оперативные накладные расходы, поступления от которого шли бы на покрытие расходов, связанных с подготовкой кадров. Это, разумеется, потребует реорганизации другой деятельности, финансируемой из этого источника. Другой вариант состоит в обращении к странам-донорам, через Комитет специальных представителей, с хорошо обоснованной, убедительной просьбой относительно целевого взноса, с подробным описанием программы, ее масштабов и сметы расходов на предлагаемую подготовку.

XIII. Внутриведомственная информация и морально-психологическое состояние персонала

64. В своем первоначальном обзоре УСВН рекомендовало руководству повысить транспарентность и расширить информацию по важным вопросам, волнующим персонал. Инспекция показала, что с самого начала осуществления мероприятий по активизации деятельности предпринимались сознательные усилия с этой целью. Морально-психологическая обстановка значительно улучшилась в результате участия персонала в обсуждении проектов, подготовленных Группой по активизации деятельности, открытия таких новых каналов связи, как ежемесячный выпуск бюллетеня Хабитат, распространение среди всех сотрудников с помощью электронной почты протоколов заседаний Группы старших руководителей как в штаб-квартире, так и на местах, и создание электронных досок объявлений в отделах. Существенные позитивные результаты дали встречи и консультации между исполняющим обязанности Директора-исполнителя и сотрудниками.

65. Эффективная внутриведомственная связь должна включать передачу информации от руководства к сотрудникам, проведение консультаций с персоналом относительно содержания и значения

этой информации, а также поступление от сотрудников информации относительно их реакции на распространяемую информацию и ее понимания. По оценке УСВН, первый компонент — передача информации сверху вниз — функционирует, однако вторые два компонента нуждаются в совершенствовании.

66. Складывается впечатление, что со временем и по мере перехода мероприятий по активизации деятельности в стадию осуществления приоритетность вопроса поддержания открытой связи в повестке дня руководства уменьшилась. Связь стала односторонней — от руководства к персоналу, а регулярные консультации по вопросам, волнующим персонал, и с целью получения от них ответной информации, прекратились. Встречи с представителями персонала проходят сейчас весьма нерегулярно и лишь по просьбе персонала. Содержание бюллетеней и других сообщений ограничивается теперь исключительно вопросами программирования, а актуальным для персонала вопросам, таким, как кадровая политика, реорганизация и перегруппировка, либо уделяется мало внимания, либо они не затрагиваются вообще.

67. Это не может не вызывать сожаления, так как с переходом мер по активизации деятельности в организационную и административную стадию, по мере того, как вопросы назначений, продвижения по службе, перевода на другие должности и гарантированной занятости неизбежно выдвигаются на первый план, начинает остро ощущаться необходимость в открытом диалоге с сотрудниками и в конкретных усилиях, направленных на учет волнующих персонал вопросов. УСВН считает, что прекращение в последнее время диалога с персоналом негативно сказалось на его морально-психологическом состоянии.

XIV. Делегирование полномочий

68. Заключительная рекомендация в первоначальном докладе УСВН состояла в том, что Департаменту по вопросам управления (ДУ) следует более строго контролировать полномочия, делегируемые руководству Центра, в целях обеспечения надлежащего их выполнения (A/51/884, пункт 72). Данная инспекция подтвердила, что вопросы, касающиеся делегирования полномочий в области управления людскими ресурсами, по мере необходимости об-

суждались Департаментом по вопросам управления с исполняющим обязанности Директора-исполнителя. Такие обсуждения были дополнены посещением помощником Генерального секретаря по людским ресурсам Найроби в июне 1999 года с целью проверки. По результатам этого визита было запланировано проведение обзора управления людскими ресурсами в ЦНПООН. УСВН также отметило, что Департамент по вопросам управления с помощью ИМИС ежемесячно следит за докладами Хабитат о числе заполненных должностей и что предусматривается предоставление доступа к такой информации в режиме «онлайн».

69. С этим связан еще один вопрос — УСВН было обеспокоено тем, что новый исполняющий обязанности Директора-исполнителя не получил в момент вступления в должность достаточных наставлений о его полномочиях и круге ведения в отношении трех различных образований — Хабитат, ЮНЕП и ЮНОН, — которые он должен был возглавить. УСВН считает, что ознакомление и официальные наставления имеют существенно важное значение, учитывая большие различия в диапазоне полномочий, делегируемых трем организационным подразделениям в Найроби, из которых ЮНЕП наделен самыми широкими полномочиями, а ЦНПООН — наименьшими.

XV. Выводы

70. Активизация деятельности Хабитат получила серьезное концептуальное обоснование, и ей была придана перспективная стратегическая направленность. Это способствовало достижению решающих успехов в сосредоточении ограниченных ресурсов Центра на выполнении четко поставленных стратегических целей и соответствующем упрощении организационной структуры. К сожалению, из-за серьезных унаследованных от прошлого нерешенных проблем темпы реформы управления финансовыми и кадровыми ресурсами отставали от темпов активизации программной деятельности. Это отрицательно сказалось на морально-психологическом состоянии персонала и на возможностях повышения доверия доноров.

71. Сейчас кардинальным является вопрос о том, чтобы не допустить снижения набранных темпов активизации деятельности из-за недостатков в области управления финансовыми и людскими ресур-

сами. Политическая воля к улучшению положения в этой области должна последовательно воплощаться в согласованные и эффективные действия. Проблеме ограниченности ресурсной базы не следует рассматривать как препятствие, мешающее активизации деятельности, и поэтому ее следует решать путем убедительной демонстрации способности эффективно вести административно-финансовые дела.

72. Вопросы управления финансовыми и кадровыми ресурсами должны занять центральное место в текущем процессе активизации деятельности. Для их решения необходимо как можно скорее разработать эффективные и далеко идущие меры с четким обозначением целей, сроков и личной ответственности за своевременное выполнение каждого пункта. Необходимо без всяких задержек, в условиях полной гласности и на основе утвержденных критериев профессиональной компетентности, качества работы и выполнения программных задач упорядочить структуру кадров.

XVI. Рекомендации*

73. Хабитат следует в первоочередном порядке рассмотреть вопрос об укреплении ресурсной базы Группы по контролю и оценке (SP-99-003-1)** (см. пункты 20–25 выше).

Центр принимает эту рекомендацию. Уже предпринимаются усилия по укреплению ресурсной базы Группы по контролю и оценке, которые заключаются в обращении к одному из партнеров, обеспечивающих финансирование, с просьбой об учреждении в Группе должности младшего сотрудника категории специалистов. Кроме того, будут приняты меры по увеличению бюджета оперативной деятельности Группы.

74. Отдел поддержки программ в консультации с ЮНОН и основными донорами следует изучить и окончательно определить свои потребности в информации об управлении финансовыми ресурсами; изучить механизмы и ресурсы, которые требуются

для того, чтобы обеспечить регулярное и своевременное представление финансовой информации; и проанализировать возможности улучшения электронного обмена финансовыми данными между региональными отделениями, полевыми проектами и Найроби (SP-99-003-2)** (см. пункты 26–29 выше).

Центр полностью поддерживает эту рекомендацию. В настоящее время сотрудники по вопросам управления программами пользуются интерактивным режимом доступа к базам финансовых данных, находящихся в ведении ЮНОН, и, кроме того, проводится эксперимент по тестированию компьютеризированного обмена финансовыми данными между Найроби и Региональным отделением для Азии и Тихого океана. Все эти инициативы являются частью скоординированного подхода к совершенствованию управления финансовыми ресурсами в Центре.

75. Центру следует обратить серьезное внимание на повышение эффективности своих усилий по мобилизации ресурсов путем использования новаторских подходов, применяемых другими фондами и программами Организации Объединенных Наций. Определенную пользу в анализе политики Центра в этой области может также принести изучение концепций и методов сбора средств, которые используются крупнейшими успешно действующими неправительственными организациями (SP-99-003-3)** (см. пункты 30–35 выше).

Центр полностью согласен с данной рекомендацией и планирует серьезно ее рассмотреть. Уже устанавливаются контакты, особенно с ЮНЕП и Детским фондом Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), для изучения их опыта. Эта информация в настоящее время используется в ходе текущей подготовки стратегии сбора средств, которая будет ориентирована в первую очередь на диверсификацию финансовой базы Хабитат и увеличение поступлений за счет добровольных взносов.

76. Центру следует провести углубленный обзор устойчивости финансового положения региональных отделений и разработать меры, необходимые для обеспечения такой устойчивости в долгосрочной перспективе. В рамках этого обзора необходимо рассмотреть различные пути и способы оказания финансовой поддержки, включая выделение допол-

* В соответствующих рекомендациях ответы Центра и Департамента по вопросам управления выделены курсивом.

** Внутренний код, используемый Управлением служб внутреннего надзора.

нительных ресурсов из регулярного бюджета и /или перевод сотрудников штаб-квартиры в региональные отделения (SP-99-003-4)** (см. пункты 36-41 выше).

Центр полностью поддерживает эту рекомендацию. В настоящее время рассматривается возможность перераспределения должностей, финансируемых из регулярного бюджета, в региональные отделения

77. Для создания своей системы ведения досье архивных материалов Центру следует обратиться за помощью к специалистам в Секции ведения архивов и документации Управления централизованного вспомогательного обслуживания Секретариата. Если необходимы дополнительные ресурсы, следует рассмотреть вопрос о привлечении к участию доноров (SP-99-003-5)** (см. пункты 44-46 выше).

Центр принимает данную рекомендацию и в полной мере осознает необходимость заняться решением этого вопроса. Хабитат обратится за помощью к специалистам в соответствующих подразделениях Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке и планирует провести мобилизацию любых дополнительных ресурсов, которые могут быть необходимы.

78. Хабитат следует установить конкретный срок разработки эффективных механизмов стимулирования и гарантий, которые должны способствовать как участию в работе групп гибкого состава в индивидуальном порядке, так и тому, чтобы руководители содействовали такого рода участию своих сотрудников (SP-99-003-6)** (см. пункты 49-50 выше).

Центр согласен с этой рекомендацией и примет соответствующие меры для ее выполнения.

79. Необходимо принять целенаправленные меры по реклассификации всех должностей в новой организационной структуре в соответствии с их разрядностью и категориями служб и решить, какие должности относятся к серии 100, а какие к серии 200. Следует разработать критерии оценки соответствия служащих новому штатному расписанию и должным образом учитывать удовлетворительное выполнение служебных обязанностей и стаж работы. Необходимо учредить, в соответствии с принятыми в Организации Объединенных Наций политикой и

процедурами, соответствующие консультативные органы по назначениям и повышению в должности (SP-99-003-7)** (см. пункты 54-55 выше).

Центр информировал УСВН о том, что он полностью принимает данную рекомендацию и уже предпринимает ряд практических шагов по ее реализации, причем реализация некоторых из них требует своевременных указаний и помощи со стороны Управления людских ресурсов Секретариата.

80. Хабитат следует (SP-99-003-8)** (см. пункты 61-63 выше):

а) произвести оценку потребностей в отношении наращивания управленческого потенциала, разработать приемлемый стратегический план необходимой профессиональной подготовки и назначить координатора по этому вопросу; и

б) активно заняться поиском неординарных подходов к решению вопроса о финансировании данного мероприятия.

Центр согласен с этой рекомендацией. Однако, учитывая нынешнее трудное финансовое положение Хабитат, не видит возможности назначить координатора по данному вопросу на полную ставку. Было бы более целесообразно поручить выполнение обязанностей по координации действий по наращиванию управленческого потенциала кому-либо из сотрудников Хабитат.

81. Руководству следует возобновить диалог и регулярно встречаться с персоналом для обеспечения активной и целенаправленной поддержки процесса активизации деятельности использовать открытые для всех каналы связи (SP-99-003-9)** (см. пункты 64-67 выше).

Центр согласен с этой рекомендацией и будет активизировать усилия, предпринимаемые для улучшения каналов связи и расширения консультаций с персоналом. Во второй половине 1999 года были предприняты большие усилия по решению кадровых вопросов, связанных с сокращением некоторых намеченных мероприятий. Улучшению морально-психологического состояния персонала способствовало обязательство руководителей старшего звена попытаться свести к минимуму сокращение персонала.

82. Департаменту по вопросам управления следует провести обзор полномочий, делегированных трем подразделениям в Найроби, с тем чтобы урегулировать сложившуюся ситуацию (SP-99-003-10)** (см. пункты 68-69 выше).

83. Следует изучить возможность того, чтобы процедура ознакомления новых назначенных старших должностных лиц со своими обязанностями предусматривала проведение брифинга о круге их ведения и делегировании полномочий (SP-99-003-11)** (см. пункты 68-69 выше).

Заместитель Генерального секретаря по вопросам управления заявил, что эта рекомендация будет рассмотрена в 2000 году.

(Подпись) Ханс Корелл
Заместитель Генерального секретаря
Эксперт по надзору, Управление служб
внутреннего надзора

Примечания

¹ См. *Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, пятьдесят четвертая сессия, Дополнение № 8 (A/54/8)*, приложение I.

² «Новая организационная структура Хабитат», проект от 28 января 1999 года, пункт 3.1.6.

Центр Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
(Хабитат)

«Агентство по вопросам городов»

Организационная структура

