



Исполнительный совет Программы
развития Организации Объединенных
Наций и Фонда Организации
Объединенных Наций в области
народонаселения

Distr.
GENERAL

DP/2000/8
15 December 1999
RUSSIAN
ORIGINAL: ENGLISH

Первая очередная сессия 2000 года
24-28 и 31 января 2000 года, Нью-Йорк
Пункт 2 предварительной повестки дня

ПУТЬ ВПЕРЕД: ПЛАНЫ РАБОТЫ АДМИНИСТРАТОРА, 2000-2003 ГОДЫ

Доклад Администратора

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
I. ВВЕДЕНИЕ	1 - 14	2
II. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРООН ..	15 - 29	5
III. ЦЕЛИ ПРООН	30 - 89	10
A. Политика	30 - 43	10
B. Партнерские связи	44 - 53	13
C. Людские ресурсы	54 - 66	15
D. Результаты деятельности	67 - 79	18
E. Ресурсы	80 - 89	21
IV. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ	90 - 102	23
V. ОЦЕНОЧНАЯ ВЕДОМОСТЬ ХОДА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ		27

1. ВВЕДЕНИЕ

1. Стоящие впереди задачи огромны. В 1995 году в Копенгагене международное сообщество обязалось вполнину сократить нищету в мире к 2015 году; однако пока же достигнут лишь весьма незначительный прогресс. Как может Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), лидер усилий системы Организации Объединенных Наций в области глобального развития, внести наибольший вклад в развитие людских ресурсов и искоренение нищеты в предстоящие годы? Что она должна сделать для достижения намеченной на 2015 год цели?

2. Прежде ответ мог бы быть простым: правительства предоставят больше ресурсов, а ПРООН откликнется большим числом проектов. Однако сейчас помощь в целях развития продолжает сокращаться и из всего объема официальной помощи в целях развития, оказываемой развивающимся странам, лишь 3 процента идет через ПРООН. Кроме того, если нынешние уровни финансирования сохранятся, программные ресурсы для Африки к югу от Сахары могут вскоре в реальном выражении составить лишь треть того объема, который имел место в начале 90-х годов. Очевидно, что сейчас нам необходимы правильные ответы, которые опирались бы на очевидные преимущества ПРООН и в то же самое время признавали ее финансовые трудности и стремились к их разрешению.

3. Я полагаю, что ПРООН располагает уникальным преимуществом – доверием, которое даже важнее денег. Среди учреждений, занимающихся вопросами развития, лишь ПРООН является подлинно многосторонней и беспристрастной: страны во всем развивающемся мире верят ей как своей собственной организации. В период быстрых и бурных глобальных перемен ПРООН внесет значительный вклад в развитие людских ресурсов и искоренение нищеты, если сможет воспользоваться этим своим ценным преимуществом, чтобы играть более эффективную роль в оказании странам помощи в решении стоящих перед ними задач в области развития.

4. Как же ПРООН следует использовать то доверие, которое к ней испытывают страны, охватываемые программой? Ответ следует искать в самих этих странах и в той поддержке, которую они все чаще ждут от ПРООН. В качестве верного партнера в области развития ПРООН помогает все большему числу стран выработать необходимую политику и создать институты, зачастую в контексте сложных вопросов, тесно связанных с национальными и местными условиями. Хотя этот акцент в деятельности был назван "управлением", в ходе моих последних консультаций это слово вызвало определенную обеспокоенность. Однако трудности с названием не должны затенять тот факт, что спрос на услуги в этой области растет. По просьбе стран, охватываемых программой, ПРООН выделила 48 процентов своих израсходованных в период 1992–1996 годов средств на деятельность в социальной, экономической и политической областях, которая обычно относится к сфере управления. Процесс разработки многолетних рамок финансирования показал, что в будущем на эту область предполагается выделять еще большую долю ресурсов.

5. Трудности с названием не должны также оттеснять на второй план потенциальные последствия для решения задачи искоренения нищеты большей специализации ПРООН на консультировании по вопросам политики, создании институтов и решении других стратегических задач. Именно через поддержку такого рода ПРООН может способствовать стратегическим сдвигам в политике и поиску радикальных решений, которые внесут реальный вклад в усилия по развитию людских ресурсов. В этой области процесс разработки многолетних рамок финансирования также дал многочисленные свидетельства того, что независимо от тематики деятельности страны, охватываемые программой, все чаще ждут от ПРООН помощи в выработке такой политики и создании таких институтов, которые необходимы для решения задач развития в условиях сложного и быстро меняющегося мира.

6. Для быстрого реагирования на этот растущий спрос ПРООН необходимо наращивать определенный внутренний потенциал в области специальных знаний. Это полностью совместимо с сохранением ориентации на потребности стран и не означает привнесения или навязывания нового направления деятельности. Скорее, как и в любой эффективной организации, это означает уделение более тесного внимания важнейшим клиентам, – в случае ПРООН странам, охватываемым программой, – и учет их приоритетов благодаря специализации в тех областях, которые соответствуют основным запрашиваемым ими услугам.

7. Смещение акцента на стратегические задачи также существенно усиливает другие важные преимущества ПРООН. За прошедшее десятилетие доклады о развитии людских ресурсов и индекс развития людских ресурсов создали уникальный фундамент для борьбы за более справедливую глобальную и национальную политику: ПРООН выступает от имени бедноты и за такую политику и институциональные рамки, которые помогут покончить с нищетой. Более значительная роль в решении стратегических задач также закрепляет преимущества ПРООН как официального координатора деятельности Организации Объединенных Наций в области развития и подчеркивает ее уникальные возможности в плане мобилизации как государственного, так и частного капитала непосредственно для удовлетворения потребностей конкретных стран в области развития.

8. Однако смещение акцента на стратегические задачи также означает прекращение некоторых видов текущей деятельности. Если обстановка явно требует от ПРООН уделения большего внимания поддержке потенциала в области выработки политики и институционального потенциала и если именно здесь она может внести реальный решающий вклад в борьбу за искоренение нищеты, нам следует активно заняться передачей не пользующейся значительным спросом деятельности партнерам, которые имеют в этой области относительные преимущества. Мы просто не можем заниматься всем в равной степени эффективно, и то, что мы прекратим делать, будет такой же проверкой серьезности наших намерений, как и то, что мы делаем лучше.

9. На этом основываются мои планы обеспечения того, чтобы ПРООН могла эффективно реагировать на растущий спрос на деятельность по решению стратегических задач и дополнять эту деятельность решительными глобальными информационно-пропагандистскими усилиями и непосредственной поддержкой охватываемых программой стран через координацию помощи и мобилизацию ресурсов. Моей самой первоочередной задачей является обеспечение того, чтобы ПРООН имело в своем распоряжении опыт выработки политики, ключевые механизмы партнерства и внутренний потенциал для эффективного оказания своих услуг.

10. При подготовке этих планов я провел широкие консультации с заинтересованными сторонами и сотрудниками ПРООН. Я встретился со многими главами государств и правительств, а также министрами по вопросам развития и нашими партнерами по осуществлению страновых программ. В Нью-Йорке я обсудил будущую роль ПРООН более чем со 100 постоянными представителями государств-членов. В рамках усилий Переходной группы была задействована вся сеть страновых отделений ПРООН; лишь за последние несколько недель мы получили свыше 500 замечаний и предложений по электронной почте.

11. Процесс консультаций велся особенно активно после обнародования в начале ноября рекомендаций и вариантов, предложенных Переходной группой. Некоторые из них являются достаточно однозначными и полностью лежат в сфере моего ведения как администратора. Другие предложения Переходной группы, в частности те, которые касаются изменений в структуре ПРООН, вызвали широкое разнообразие мнений и дискуссию. Я внимательно прислушивался к высказываемым мнениям, а также учел опыт предыдущих усилий в области преобразований.

12. Я пришел к выводу о том, что реальная трансформация ПРООН будет обеспечена прежде всего через изменения в стиле руководства, через подотчетность, культуру организации работы, эффективность деятельности и новаторские механизмы партнерства, а не через изменения в структуре. Например, сейчас мною принято решение укреплять наши страновые отделения, возможно в увязке с расширением субрегиональных баз ресурсов, а не создавать новую систему региональных центров обслуживания, рекомендованную переходной группой. Я считаю, что создание такой новой структуры может привести к сбоям в работе Организации в этот период преобразований и может повлечь за собой неоправданные в нынешних трудных финансовых условиях издержки. Что касается будущего региональных бюро, то я также убежден в необходимости активного регионального представительства на уровне помощника Генерального секретаря в Нью-Йорке и я намерен подобрать и рекомендовать Генеральному секретарю авторитетные кандидатуры для заполнения вакантных в настоящее время должностей.

13. Я считаю, что уделение чрезмерного внимания месту различных подразделений в рамках Организации чревато опасностью упустить из виду более широкие тенденции: будущее за сетевыми системами и совершенствованием служебной деятельности, а не за громоздкими официальными структурами. Модель организационной структуры ПРООН на будущее должна основываться на распределении потенциала и децентрализованных сетевых системах. Основа наших знаний и опыта – фундамент интеллектуального капитала, который должен стать нашей торговой маркой, – должна прежде всего находиться ближе к отделениям на местах, где они могут питать более широкую сетевую систему. В этом контексте я от имени Организации вновь беру обязательство сократить на 25 процентов численность сотрудников в штаб-квартире и передать многие централизованные функции отделениям на местах. Я намерен рационализировать функции общеорганизационных бюро в Нью-Йорке, упорядочить деятельность региональных бюро и, как это предусматривается в программе "ПРООН 2001", продолжить децентрализацию там, где она возможна.

14. Я, разумеется, отдаю себе отчет в том, что ПРООН не может рассматриваться отдельно от системы Организации Объединенных Наций в целом, в которой она играет столь ключевую роль. Жизнеспособная ПРООН необходима для жизнеспособности Организации Объединенных Наций, и ключевую роль в этом будет играть укрепление наших координирующих функций на местах и на межучрежденческом уровне. Однако я намерен действовать по двум отдельным, но тесно связанным направлениям. Первое направление, отраженное в настоящем докладе, призвано укрепить внутренний потенциал ПРООН – первоочередной задачей должно быть наведение порядка в своем собственном доме, как на уровне штаб-квартиры, так и на местах. В рамках второго направления основное внимание будет уделяться расширению вклада ПРООН в осуществляемые реформы в контексте системы Организации Объединенных Наций через Группу Организации Объединенных Наций по вопросам развития и систему координаторов-резидентов. Я намерен приступить к решению этих задач в 2000 году и сделать эту деятельность одной из первоочередных. Хотя я отдаю себе отчет в том, что многие из вопросов связаны между собой на уровне управления, продвижение по разным, но связанным между собой направлениям позволит мне тщательнее отслеживать результаты.

II. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРООН

15. За последнее десятилетие возник целый ряд новых задач в области развития. Глобализация обусловила появление новых проблем, поскольку теперь от правительств требуется использовать возможности, которые открывают мировая торговля, активизация потоков капитала и экономическая интеграция, и противостоять оказываемому этими процессами давлению. В то же время во многих странах множество ранее бесправных социальных групп стремятся добиться возможности играть активную роль в социальной и экономической жизни, что выливается в

выдвижение неоспоримых, но трудновыполнимых и зачастую противоречивых требований. В других странах вместо расширения прав наблюдается тенденция к усилению социальной изоляции нередко в сочетании с крайней нищетой и слабостью органов управления и учреждений, что создает условия для открытого конфликта. Это ведет к увеличению числа стран, находящихся в особой ситуации в области развития.

16. Меняются и общие условия развития. По мере быстрого роста гражданского общества в процесс развития вовлекается все большее число участников, и наблюдается поразительное единство взглядов в вопросах достижения целей развития человеческого потенциала и искоренения нищеты. Сформировался отличающийся высоким уровнем конкуренции специализированный рынок услуг в области развития, в результате чего страны осуществления программ приобрели беспрецедентную возможность получать качественную поддержку из множества источников. Кроме того, на протяжении 90-х годов принципиально изменился подход к сотрудничеству в целях развития, и в настоящее время акцент делается на национальную ответственность. Все более широкое признание получает мысль о том, что процесс развития должен определяться правительствами стран осуществления программ, а различные партнеры должны оказывать помощь на основе своих сравнительных преимуществ.

17. Ввиду темпов изменений и масштабов новых проблем правительства всех стран мира прилагают все силы для выявления и возможно более эффективного применения самых современных из имеющихся знаний и рекомендаций для содействия достижению поставленных ими целей в области развития. Большинство из них признают, что наилучшие возможности для развития человеческого потенциала и искоренения нищеты открывают интеграция в мировую экономику и открытый подход к развитию на основе широкого участия населения. Кроме того, регулирование процесса глобализации и противодействие оказываемому им давлению требуют проведения справедливой государственной политики и наличия действенной, подотчетной и децентрализованной организационной базы. Однако эти вопросы нередко являются весьма деликатными и тесно связаны с обстоятельствами, сложившимися в отдельных странах. Существует совершенно очевидная необходимость укрепления потенциала на основе беспристрастных и высоко профессиональных усилий, которые отвечали бы особым потребностям конкретных стран.

18. В результате использования МРФ не только был продемонстрирован растущий спрос со стороны стран осуществления программ на деятельность в области управления, но и выявились ключевые виды помощи, которую ПРООН оказывала по соответствующим просьбам в ряде тематических областей. Основная часть ожидавшихся просьб к ПРООН об оказании помощи предусматривала осуществление мероприятий в области стратегического планирования, таких, как укрепление потенциала, установление связей для обмена информацией и оказание поддержки в области расширения прав и возможностей и проведения региональных и межсекторальных подходов на основе широкого участия. В области укрепления потенциала основу планируемых мероприятий составляла деятельность по созданию стратегических, нормативных и правовых систем, содействию укреплению социальной сплоченности, развитию организационного потенциала и сбору данных и контролю.

19. Эти виды помощи в сфере стратегического планирования, вне зависимости от того, в какой области они осуществляются, будь то окружающая среда, положение мужчин и женщин, государственное управление или любая другая область политики, как раз и составляют, по моему мнению, тот вид деятельности в области развития, в котором ПРООН может добиться наибольших результатов. Это объясняется тем, что указанные виды помощи позволяют задействовать уникальные преимущества ПРООН. Такая помощь требует уникального учета местных условий, в силу которых привлечение любой посторонней организации может оказаться весьма щекотливым делом. В этих условиях ПРООН очень помогает голубой флаг Организации Объединенных Наций и

репутация многосторонней и объективной организации: благодаря своему богатому опыту длительного сотрудничества со странами осуществления программ во всем мире ПРООН строит свою деятельность на выработке решений, учитывающих уникальные проблемы этих стран в области развития. Это справедливо как в отношении стран, с которыми с готовностью заключаются соглашения о двустороннем сотрудничестве, так и в отношении других стран, особенно в Африке, для которых ПРООН нередко является единственным спасением.

20. Специализация в осуществлении более продвинутых с точки зрения формулы развития мероприятий также соответствует и другим серьезным достоинствам ПРООН. Авторитет "Доклада о развитии человека" и его национальных партнеров в области информационно-пропагандистской деятельности во всем мире может способствовать формированию благоприятных условий для обсуждения вопросов политики и организационного строительства с учетом потребностей конкретной страны. Повышение роли ПРООН в обсуждении вопросов политики и организационном строительстве также соответствует возложенным на нее функциям координации деятельности системы Организации Объединенных Наций и ставит ПРООН в уникальное положение в плане содействия мобилизации ресурсов государственного и частного секторов непосредственно на достижение приоритетов стран осуществления программ в области развития. Эта роль в мобилизации ресурсов, в свою очередь, дополняется глобальной информационно-пропагандистской деятельностью, поскольку ПРООН помогает сформулировать доводы в обоснование направления новых потоков частных и государственных инвестиций. Наконец, в особых ситуациях в области развития поддержка в вопросах стратегического планирования в связи с разработкой надлежащей политики в области развития может помочь странам избежать кризисов, смягчить их остроту и преодолеть их последствия.

21. Что же означает для деятельности ПРООН перенос акцента на стратегическое планирование? Прежде всего следует отметить, что ее программы будут, как и прежде, разумеется, определяться потребностями стран: характер инструментов, используемых при разработке программ на уровне стран, не претерпит никаких изменений. В то же время ни одна организация не может считаться подлинно первоклассной, если она не специализируется на оказании тех видов услуг, которые имеют наибольшее значение для ее клиентов. Как Администратор я полон решимости повышать специализацию организации в тех областях и на тех видах помощи, на которые в странах осуществления программ имеется наибольший спрос.

22. Это предполагает необходимость проведения тщательного анализа как абсолютного уровня спроса, так и его динамики. Например, уже сейчас очевидно, что информационная технология таит в себе поистине революционные возможности передачи знаний и других ресурсов непосредственно развивающимся странам и что спрос на услуги ПРООН в этой области в будущем будет возрастать. Поэтому укрепление нашего собственного потенциала по оказанию эффективных услуг в этой области становится совершенно необходимым. Но и здесь я рассчитываю на то, что характер оказываемой нами поддержки постепенно изменится и вместо непосредственного предоставления этих услуг, как мы это делаем сейчас, мы будем оказывать содействие формированию в стране условий, стимулирующих предоставление информационно-технологических и других видов услуг как национальными, так и зарубежными поставщиками. Вот лишь один из примеров: в будущем я намерен сделать все, чтобы ПРООН могла эффективно откликаться на просьбы об оказании помощи в укреплении потенциала во всех областях, имеющих для стран осуществления программ приоритетное значение, вне зависимости от того, идет ли речь об информационных технологиях, укреплении позиций на торговых переговорах, рациональном использовании ресурсов окружающей среды, партнерских отношениях между государственным и частным секторами или о любых других вопросах.

23. Осуществление программ и проектов будет, разумеется, продолжаться. Вместе с тем совершенно очевидно, что ситуация, когда ПРООН, получая лишь 3 процента от совокупного объема средств по линии ОПР, осуществляет 7000 проектов и программ в 166 странах, совершенно невыносима. Для повышения отдачи от тех видов деятельности, которые, судя по МРФ, будут в будущем пользоваться еще большим спросом, ПРООН должна постепенно отказаться от осуществления мелких, изолированных проектов в области развития, которые могут более эффективно выполняться другими организациями, и проектов, сопряженных с высоким уровнем накладных расходов и отвечающих интересам лишь ограниченной группы людей. Для этого мы в предстоящие месяцы внимательно проанализируем все наши стратегические и проектные мероприятия, с тем чтобы на основе договоренности передать тем из наших партнеров, которые находятся в наилучшем для этого положении, функцию осуществления тех мероприятий, которые мы более не в состоянии поддерживать. В целом приоритет должен уделяться программам и проектам, которые, вероятно, будут оказывать существенное воздействие на проведение политики и функционирование учреждений, вносящих наибольший вклад в искоренение нищеты. Необходимо, чтобы не наши рекомендации определялись осуществляющимися проектами, а наши проекты определялись проводимой политикой. Это не означает сокращения объема ресурсов, выделяемых на осуществление проектов: напротив, в случае успеха этой формулы я рассчитываю на существенное увеличение наших основных и неосновных ресурсов и расширение возможности мобилизовать новые государственные и частные ресурсы на цели развития.

24. ПРООН уже начала переходить во многих странах к осуществлению таких программ и проектов. Например, цель программы, осуществляющейся в настоящее время в Уганде, заключается в оказании помощи в искоренении нищеты посредством содействия процессу децентрализации. В число мероприятий входит укрепление потенциала в области планирования на основе широкого участия населения, укрепление систем данных и информации, расширение участия населения в процессе развития и углубление понимания законодателями и национальными руководителями важности планирования на местном уровне. Децентрализация является решающим элементом деятельности по искоренению нищеты в Уганде, поскольку по закону ответственность за планирование процесса развития, охрану окружающей среды, борьбу с ВИЧ/СПИДом и вовлечение женщин во все аспекты процесса развития лежит на местных органах власти. Точно так же в Зимбабве ПРООН оказывает правительству помощь в разработке политики и программ, призванных способствовать рациональному использованию ресурсов, выделяемых на цели развития, путем обеспечения большей транспарентности и подотчетности и поощрения более широкого участия населения.

25. В Кыргызстане в рамках осуществляемого в настоящее время проекта оказывается поддержка усилиям правительства по успешному переходу от централизованной системы управления к децентрализованному государству рыночной ориентации. Проект, который предусматривает использование опыта, накопленного в ходе эксперимента на низовом уровне, при принятии решений на самом высоком уровне в рамках Совета по устойчивому развитию, наглядно показывает, что подход, ориентированный на конкретный процесс и предусматривающий изучение накопленного опыта, помогает оказать содействие проведению политики в децентрализованной системе. Во Вьетнаме ПРООН с 1992 года сотрудничает с правительством в проведении реформы государственного сектора. Эта программа началась с оказания Вьетнаму содействия в его усилиях по разработке концепции и программы административной реформы. За истекшие годы ПРООН расширила масштабы своей деятельности и сегодня участвует в проведении реформ в ряде других секторов, в первую очередь в законодательных и судебных органах.

26. Можно привести еще бесчисленное множество примеров. Важно отметить, что наибольшие результаты в плане искоренения нищеты дают мероприятия ПРООН в области стратегического планирования, т.е. на уровне разработки политики и формирования учреждений, а не

осуществление отдельных проектов, которые нередко относительно дорогостоящи и имеют лишь ограниченное число бенефициаров.

27. Что же означает эта смена акцента для деятельности ПРООН в области политики? Наиболее очевидным следствием является установление значительно более тесной взаимосвязи между централизованной разработкой политики и деятельностью на местах. Возможно, наиболее значительный вклад, который мы можем внести в дело искоренения нищеты, будет заключаться в вынесении качественных рекомендаций: мы должны обеспечить, чтобы деятельность по разработке политики, на базе которой выносятся эти рекомендации, основывалась непосредственно на опыте стран осуществления программ. Я убежден в необходимости привлечения в организацию специалистов по вопросам политики, которые обеспечивали бы удовлетворение существующих потребностей и обладали актуальными с оперативной точки зрения знаниями и навыками, что позволило бы нам оказывать на местах первоклассные консультативные услуги с учетом особенностей конкретной страны. Особое значение будет иметь использование возможностей технического сотрудничества между развивающимися странами (ТСРС) и регионального опыта.

28. Для ПРООН в целом перенос акцента на стратегическое планирование означает совершенно новый способ работы и взаимодействия с внешним миром. Он означает уделение значительно большего внимания партнерским отношениям и переходу к выполнению более каталитической, посреднической роли. Он означает установление информационных контактов, общеорганизационный обмен данными о наиболее эффективных методах работы в рамках всей организации и еще больший упор на качество и результаты деятельности. Короче говоря, он означает своего рода переворот в культуре управления, который один из сотрудников ПРООН резюмировал следующим образом:

<u>Вчера</u>		<u>Завтра</u>
Определяющее значение проектов	→	Определяющее значение политики
Ориентация на процесс	→	Ориентация на результаты
Низкий уровень специализации	→	Четко определенная сфера компетенции
Низкая наукоемкость потенциала	→	Потенциал во взаимосвязанных областях новаторских и информационных технологий
Попытки избежать риска	→	Готовность пойти на риск
Замкнутая организация, не расположенная к установлению партнерских связей	→	Открытая организация, с готовностью идущая на установление партнерских связей
Бюрократическая культура управления	→	Культура управления, предусматривающая вознаграждение по заслугам и инициативную работу
Запутанные процедуры принятия решений	→	Гибкие процедуры немедленного принятия решений
Слабая подотчетность руководства	→	Чуткое руководство

29. Я убежден в том, что определяющую роль в подобном перевороте в культуре управления играет готовность к привлечению новых специалистов по вопросам политики и установлению ориентированных на конкретные результаты партнерских отношений, а также четкая ориентация на решение в первую очередь вопросов руководства, подотчетности и человека. В следующих главах я подробно излагаю свои планы по достижению этих целей.

III. ЦЕЛИ ПРООН

A. Политика

Укрепление положения ПРООН как пользующегося доверием ведущего партнера в странах, охватываемых программами, в деле решения их проблем в области развития на основе оперативной и высококачественной поддержки в намеченных областях.

Задача преобразования

30. ПРООН должна обеспечить наличие потенциала в целях реагирования на новый комплекс проблем, с которыми сталкиваются правительства, в частности, в вопросах разработки новых стратегических рамок и институционального развития. В то же время в многолетних рамках финансирования отмечается, что ПРООН во все большей степени предлагается играть роль содействующей, стимулирующей и консультирующей стороны, а также партнера. В свою очередь выполнение этой роли имеет критически важные последствия для качества предоставляемых нами консультантов, нашего потенциала в области использования знаний, нашей оперативности и удовлетворения потребностей клиентов. С точки зрения политики это означает реориентацию мандата ПРООН на достижение ряда конкретных результатов.

Стратегические результаты

31. Я надеюсь на достижение следующих результатов:

- ПРООН – более активный и глобальный сторонник развития людского потенциала;
- реориентация основного потенциала на области, пользующиеся наибольшим спросом;
- укрепление потенциала для оказания новых и конкретных услуг;
- становление сетевого потенциала с упором на деятельность на местах;
- четкое определение потенциала и совершенствование эффективности в особых ситуациях, касающихся развития.

Стратегия

32. Потенциал в деле разработки политики должен быть изменен с учетом новых стратегических задач ПРООН. В многолетних рамках финансирования указывается, что существует сильная тенденция к объединению различных видов поддержки и конкретных услуг, об оказании которых к ПРООН обращаются с просьбами; для более эффективного реагирования на эти просьбы нам нужно добиться большей слаженности действий в вопросах оказания стратегической поддержки и выполнения мандата в области развития. Поддержка, с просьбами об оказании которой обращаются страны, охватываемые программами, касается различных областей и может оказываться на комплексной основе, если она будет планироваться с учетом многосекторальной перспективы.

33. Учитывая вышесказанное, наша будущая деятельность в области политики должна включать два основных компонента. Первый компонент касается осуществляемой в настоящее время информационно-пропагандистской работы, включая подготовку доклада о развитии людских

ресурсов (Human Development Report), работу Управления исследований в области развития и оказание поддержки в деле подготовки национальных докладов о развитии людских ресурсов. Этот новый подход обеспечит полное соблюдение и сохранение независимости Управления по подготовке доклада о развитии людских ресурсов, что, по моему мнению, по-прежнему является основной предпосылкой для будущего самого доклада о развитии людских ресурсов. Деятельность в рамках этого компонента будет возглавляться старшим консультантом по вопросам развития людских ресурсов.

34. В рамках второго компонента упор делается на используемую политику в области развития. Выполнение ПРООН более прогрессивной роли потребует усиления потенциала в областях поддержки политики, нормативных и законодательных рамок и институционального строительства. Правительства должны быть уверены в том, что они могут обратиться к ПРООН за помощью, учитывая ее самый современный и актуальный опыт и оптимальные методы деятельности в этих областях. Разработка прикладной политики в области развития будет служить основой для деятельности Бюро по политике в области развития (БПР) в будущем.

35. ПРООН должна обладать значительным стратегическим потенциалом в тематических областях, где существует наибольший спрос. В тех случаях, когда не представляется целесообразным создать такой стратегический экспертный потенциал в рамках Организации, мы намереваемся предоставлять поддержку на основе партнерских связей. Партнерские связи в рамках системы Организации Объединенных Наций будут играть особенно важное значение для обмена знаниями, совместного использования имеющегося потенциала, использования соответствующих компаративных преимуществ и исключения дублирования усилий. Ведущиеся в настоящее время дискуссии между Фондом Организации Объединенных Наций для развития в интересах женщин (ЮНИФЕМ) и ПРООН свидетельствуют о наличии потенциала для реализации этого подхода. В контексте нового четырехлетнего плана действий ЮНИФЕМ мы намерены представить Исполнительному совету на второй очередной сессии 2000 года доклад о мерах, которые позволят в максимальной степени использовать уникальные выгоды, существующие в обеих организациях с целью обеспечения гендерного равенства и осуществления эффективных программ по расширению полномочий женщин на местах.

36. Что касается стратегических экспертных знаний в целом, я намерен осуществить обзор тематических областей, которые пользуются наибольшим спросом в странах, охватываемых программами, с тем чтобы адаптировать наш внутренний потенциал с учетом этих областей к апрелю 2000 года. Эволюция будет продолжаться и после внедрения новых глобальных или региональных программ, начиная с 2001 года. Исполнительный комитет будет осуществлять контроль за этим процессом и нести коллективную ответственность за его успешное осуществление.

37. Как я указал выше, уделение основного внимания функции прикладной политики свидетельствует о более тесной увязке деятельности с реальным положением на местах. В этой связи я буду претворять в жизнь цель перераспределения персонала штаб-квартир в страновые отделения с уделением особого внимания выявлению основных функций стратегической поддержки на местах.

38. Мы не сможем претворять в жизнь эффективную политику без исключительно энергичного и согласованного объединения лучших видов деятельности. Результаты такой сетевой деятельности будут более значительными на основе объединения опыта и практики деятельности на местах, чем на основе пропаганды знаний из центра. В этом смысле эффективное использование знаний и развитие успехов, связанных с нынешним экспериментом ПРООН по использованию субрегиональных баз ресурсов будут иметь особенно важное значение. Мы определим, какую

конкретную роль будут играть субрегиональные базы ресурсов после подведения итогов осуществляемой в настоящее время оценки.

39. В этой связи, как мною было указано в начале, я решил не претворять в жизнь в настоящее время предложения переходной группы о создании региональных центров обслуживания. Я считаю, что осуществление более гибкого и менее дорогостоящего варианта создания использующего эффективные сети учреждения позволит добиться лучшей отдачи от деятельности Организации. С тем чтобы обеспечить претворение в жизнь этого варианта в качестве действительного двигателя перемен, будет необходимо обеспечить перевод персонала из штаб-квартиры, эффективный контроль за которым будет осуществляться Исполнительным комитетом. Создание взаимодействующей в рамках сети организации является наглядным примером того, каким образом изменение культуры организации и применение технологии, а не структурные премены обеспечивают наилучшие инструменты для реальных преобразований.

40. Активная пропаганда ТСРС будет еще одним важным фактором поддержки ПРООН в деле распространения наилучшего опыта и извлеченных уроков в охватываемых программами странах. Методология, разработанная в контексте многолетних рамок финансирования, обеспечивает большой объем полезной информации, которую можно использовать путем обмена аналогичного опыта между охватываемыми программами странами и страновыми отделениями, которые сталкиваются с аналогичными проблемами. Я также намереваюсь в значительной степени воспользоваться опытом наших глобальных и региональных программ по оказанию поддержки сотрудничества Юг-Юг и по укреплению связи ТСРС с программами на страновом уровне.

41. Наконец, я осуществил также тщательный обзор проблем, касающихся потенциала реагирования ПРООН в кризисных и специальных ситуациях. Существует однозначный консенсус в отношении того, что реорганизация потенциала ПРООН необходима для обеспечения более эффективной и своевременной поддержки в этой области и для того чтобы мы могли более действенным образом вносить вклад в более широкие усилия международного сообщества по формированию объединенного подхода в гуманитарной и политической областях, а также в области развития. Хотя в области реагирования на гуманитарные кризисы уже имеется много действующих лиц, тем не менее существует значительные пробелы в стратегической деятельности по оказанию помощи в рамках системы Организации Объединенных Наций в деле предотвращения конфликтов и обеспечения устойчивого развития с точки зрения как политики, так и практики.

42. Также существует такой же однозначный консенсус в отношении того, что мы должны более активно рассматривать в повестке дня нашей Организации вопросы деятельности в особых ситуациях, связанных с развитием. Наша стратегия должна состоять в том, чтобы реорганизовать использование наших значительных людских и финансовых ресурсов, предназначенных для использования в специальных ситуациях, касающихся развития, путем предоставления полномочий Отделу реагирования на чрезвычайные ситуации (ОЧС) по оказанию поддержки и укреплению потенциала региональных бюро и страновых отделений. Исполнительный комитет будет играть более активную роль надзора за деятельностью ПРООН в отдельных ключевых кризисных ситуациях; в этих странах политика Организации будет разрабатываться совместно с соответствующим региональным бюро, и ОЧС будет регулярно предоставлять информацию Исполнительному комитету. ОЧС будет также оказывать секретариатскую поддержку для координации деятельности подразделений штаб-квартиры, с тем чтобы обеспечить применение эффективного подхода всеми соответствующими службами ПРООН и руководство усилиями по рациональному использованию имеющегося опыта в связанной с кризисами и постконфликтной деятельности в рамках всех оперативных и стратегических подразделений Организации.

43. Осуществление этих оперативных мероприятий в специальных ситуациях, связанных с развитием, будет рассмотрено в контексте доклада об оценке, который предположительно должен быть представлен в апреле 2000 года. Также в апреле 2000 года в преддверии получения результатов этой оценки я могу обратиться к Исполнительному совету с просьбой рассмотреть вопрос об использовании модифицированных или ускоренных процедур исполнения в специальных ситуациях, связанных с развитием.

В. Партнерские связи

Преобразовать ПРООН в организацию с чрезвычайно развитой системой связей, создающую новые возможности в области развития на основе стратегического партнерства

Задача преобразования

44. В последнее десятилетие в обязательствах, принятых правительствами на глобальных конференциях Организации Объединенных Наций, нашел отражение впечатляюще широкий консенсус в отношении общего комплекса целей в области развития. Консенсус в отношении целей вновь обусловил уделение основного внимания результатам, а результаты, в свою очередь, играют все более важную роль с точки зрения привлечения ресурсов. Для эффективной мобилизации ресурсов организации должны определить те результаты, для достижения которых они собираются прилагать усилия.

45. Вместе с тем для достижения результатов в области развития требуется принятие комплексных мер со стороны многочисленных субъектов. Поэтому ключевое значение имеют эффективные партнерские связи, которые обеспечивают объединение усилий различных субъектов для достижения той или иной общей цели. Такие связи особенно важны на страновом уровне, на котором результаты должны достигаться и оцениваться. Необходимо, чтобы эти партнерские связи налаживались в первую очередь с национальными субъектами, которые должны нести главную ответственность за процесс развития, и я считаю, что в этом смысле ПРООН призвана сыграть ведущую роль: доверие, которым она пользуется у стран, где осуществляется программа, может помочь ей в налаживании и укреплении партнерских связей, которые способствуют укреплению ответственности стран и приносят отдачу.

46. Еще одним последствием формирования в рамках сообщества субъектов, занимающихся деятельностью в области развития, нового подхода, предусматривающего сосредоточение внимания на общих целях, является тот факт, что старый порядок разделения труда между различными учреждениями-донорами стал менее четким. Это, в частности, является причиной того, почему в последние несколько лет стало столь важным пересмотреть существующие на протяжении нескольких десятилетий механизмы партнерства между ПРООН и Всемирным банком на основе новой оценки их сравнительных преимуществ. Точно так же это объясняет столь важное значение укрепления процессов общестрановых оценок/Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (ОСО/РПООНПР) для общей эффективности деятельности и престижа Организации Объединенных Наций.

47. С эволюцией ПРООН связаны также два других ключевых аспекта. Во-первых, уделение ПРООН большего внимания стратегическим вопросам приведет к изменениям в характере ее наиболее важных партнерских связей. Во-вторых, для достижения предусмотренных в контексте МРФ поставленных целей в отношении ресурсов единственной жизнеспособной стратегией является тесное сотрудничество с основными партнерами. С учетом этого мы должны разработать новый и в большей степени стратегический подход к партнерским связям. Партнерство более не является в

первую очередь одной из характеристик внешних связей, а, скорее, представляет собой как одно из необходимых условий эффективности деятельности в области развития, так и составной компонент деятельности по мобилизации ресурсов.

Результаты, имеющие отношение к партнерским связям

48. Я ожидаю достижения следующих результатов:

- определение и налаживание ключевых партнерских связей;
- систематическое обеспечение вклада стратегического партнерства в содействие достижению результатов в области развития на страновом уровне;
- очевидная успешность партнерских связей в плане увеличения объема ресурсов для стран, в которых осуществляются программы.

Стратегия

49. Для определения наших основных партнерских связей будут использованы результаты масштабной работы, проделанной в контексте МРФ для установления тех основных целей и результатов, достижению которых способствуют усилия ПРООН. Я намерен укрепить эти основные связи с учетом общих целей и результатов и использовать наши новые механизмы контроля и оценки для определения отдачи от них.

50. Результаты в области развития должны прежде всего являться следствием усилий национальных субъектов. Мы будем продолжать опираться на доверие со стороны стран, в которых осуществляются программы, для обеспечения того, чтобы все стратегии партнерства всесторонне учитывались на национальном уровне. В то же время мы будем использовать рамки, обеспечиваемые МРФ и последующей работой, для укрепления связей со странами-донорами на основе ожидаемых результатов.

51. Я признаю ту центральную роль, которую ПРООН призвана играть в рамках системы Организации Объединенных Наций в контексте программы реформы Генерального секретаря, и особую ответственность, ложащуюся на нас в связи с финансированием системы координаторов-резидентов и управлением ею. ПРООН будет стремиться играть эту роль в полной мере и конструктивно в духе партнерства. Как я упоминал ранее, я намерен в скором времени начать процесс, который будет призван укрепить наши партнерские связи в рамках системы Организации Объединенных Наций.

52. ПРООН будет уделять партнерским связям самое первоочередное внимание в рамках новых методов осуществления деятельности, которые потребуют широкого взаимодействия с другими сторонами и эффективного использования накопленного опыта. Налаживание и институционализация партнерских связей будут иметь важные последствия для нашей организации, способствуя формированию культуры, в большей степени ориентированной на внешние связи и удовлетворение потребностей клиентов. Одним из показательных примеров этого является инициатива "НэтЭйд". В целом я ожидаю, что успешная стратегия партнерства окажет преобразующее влияние на нашу культуру и основные методы осуществления деятельности.

53. В целях повышения степени согласованности и последовательности в рамках наших партнерских связей я намерен создать бюро по ресурсам и стратегическим партнерским связям. До настоящего времени ответственность за ряд основных стратегических партнерских связей возлагается

на целый ряд подразделений ПРООН: в Бюро по ресурсам и внешним связям входят секретариат Исполнительного совета и два подразделения, занимающиеся, соответственно, вопросами связей со странами-донорами и вопросами связей с Организацией Объединенных Наций; Бюро по политике в области развития (БПР) занимается связями с организациями гражданского общества; ряд отдельных подразделений занимается вопросами связей с частным сектором; а входящее в Бюро по планированию и управлению ресурсами Управление по планированию занимается вопросами связей со Всемирным банком и другими международными финансовыми учреждениями. Неудивительно, что такой порядок делает проведение в жизнь последовательной стратегии партнерства чрезвычайно трудным. Я считаю, что создание бюро по ресурсам и стратегическим партнерским связям для объединения функций по поддержанию связей со многими из этих основных сотрудничающих сторон и партнеров по процессу развития и укрепление функций по мобилизации ресурсов в рамках этого нового бюро поможет изменить подходы ПРООН к вопросу о партнерстве.

С. Людские ресурсы

Привести структуру персонала в соответствие с изменяющимися потребностями ПРООН путем создания условий для привлечения талантливых сотрудников, повышения их квалификации и создания им стимулов для проявления всех своих способностей

Задача преобразования

54. Важнейшим ресурсом для успешного преобразования нашей организации являются люди. Однако сокращение объема бюджетных средств в 90-е годы существенно ограничило возможности набора новых сотрудников и эффективной переподготовки имеющихся сотрудников для решения новых трудных задач. Для воплощения в жизнь новой концепции ПРООН мы должны повышать эффективность управления людскими ресурсами и вкладывать в них значительные средства.

55. Результаты недавно проведенных опросов персонала указали на наличие серьезных проблем, включая низкий моральный дух персонала в штаб-квартире, далеко не полное задействование потенциала персонала и отсутствие у персонала доверия к руководителям. В числе позитивных моментов можно отметить тот факт, что в последние три года позиции персонала в отношении большинства вопросов стали более оптимистичными. Подавляющее большинство сотрудников ПРООН исключительно преданы своему делу и стремятся обеспечить успешность деятельности ПРООН. Персонал твердо уверен в необходимости дополнительных изменений и в целом с оптимизмом смотрит на будущее ПРООН.

56. Одним из моих главных приоритетов в дальнейшей работе явится установление между персоналом и администрацией отношений нового типа, основывающихся на общей приверженности делу обеспечения подотчетности и повышения эффективности работы и расширении возможностей персонала в плане роста благодаря профессиональной подготовке. Обеим странам необходимо четко понимать, на какой основе им предлагается строить свои отношения: расширение возможностей для профессионального роста в обмен на повышение эффективности работы. Мы все должны принять этот вызов, поскольку данное предложение имеет важнейшее значение для преобразования ПРООН.

Результаты, связанные с людскими ресурсами

57. Я ожидаю достижения следующих результатов:

- приведение структуры персонала в соответствие с изменяющимися организационными потребностями;
- укрепление потенциала в области управления людскими ресурсами для привлечения талантливых сотрудников, повышения их профессиональной квалификации и удержания их на службе;
- расширение возможностей персонала в плане развития карьеры и повышения эффективности работы.

Стратегия

58. Я намерен взять на себя функции по определению общей политики в отношении людских ресурсов и утверждению всех назначений на ключевые должности для обеспечения того, чтобы квалификация сотрудников полностью соответствовала предъявляемым к их должностям требованиям. На протяжении следующих нескольких лет активного проведения организационных реформы я буду фактически выполнять в ПРООН функции главного сотрудника по кадровым вопросам. Руководители различных уровней будут нести личную ответственность за рациональность практики управления людскими ресурсами, включая полное осуществление комплекса стратегий в области людских ресурсов, разработанных в рамках программы "ПРООН 2001" и охватывающих вопросы, связанные с гендерной проблематикой, национальными сотрудниками, профессиональной подготовкой и трудовой деятельностью.

59. Для обеспечения наличия у ПРООН как в штаб-квартире, так и в страновых отделениях высококлассных специалистов-руководителей и управленческих кадров будет проведена оценка компетентности руководства и аттестация руководящих сотрудников. Особенно важные функции, оказывающие определяющее воздействие на отдачу от нашей деятельности для процесса развития, выполняют наши представители-резиденты и координаторы-резиденты. Все руководители должны быть способны перспективно мыслить, обеспечивать стратегическое руководство и поддерживать открытые и транспарентные отношения с персоналом. Оценка деятельности руководителей будет осуществляться в первую очередь с учетом того, как они управляют людскими ресурсами. При оценке компетентности руководителей будет использоваться новая система круговой обратной связи (с непосредственными руководителями, коллегами и руководимыми), которая будет в экспериментальном порядке опробована в начале 2000 года и с учетом первоначального опыта применена в рамках всей системы.

60. Все сотрудники будут нести ответственность за результаты своей работы. Для этого в 2000 году будет внедрена непрерывно совершенствуемая упрощенная система производственной аттестации, предусматривающая больший упор на такие аспекты, как способность адаптироваться к изменениям, к совместной работе, к налаживанию партнерских связей и взаимодействия, а также умение работы с информационно-техническими средствами. В рамках системы будут определены цели развития карьеры сотрудников с учетом организационной стратегии. Будут созданы механизмы вознаграждения и стимулирования за достижение высоких результатов в работе, определены потребности в профессиональной подготовке, и сотрудникам, не справляющимся со своими обязанностями, придется покинуть свои должности.

61. Что касается выгорания персонала, то работающие во всех странах мира сотрудники будут по-прежнему иметь возможность использовать программы досрочного выхода на пенсию. Сохраняющиеся проблемы в том, что касается эффективности работы и назначений на должности, будут по-прежнему выступать в качестве одного из факторов, учитываемых при оценке профессиональной пригодности сотрудников.

62. В 2000 году будет вновь внедрена программа проведения конкурсных экзаменов при наборе штатных сотрудников на должности низших классов, в рамках которой предпочтение изначально будет отдаваться национальным сотрудникам и сотрудникам, набранным на местной основе в Нью-Йорке, младшим сотрудникам категории специалистов и сотрудникам, работающим по контрактам ограниченной продолжительности. Для удовлетворения новых потребностей, связанных с осуществлением программ, будут также набираться специалисты с практическим опытом работы, имеющей отношение к разработке политики и институциональному развитию. Помимо удовлетворения наиболее насущных потребностей, связанных с формированием новой структуры персонала ПРООН, при наборе должна обеспечиваться сбалансированная представленность различных возрастных групп, мужчин и женщин, а также культур, т.е. те характеристики, которыми мы по праву гордимся.

63. В 2000 году будет внедрена более эффективная, транспарентная и надежная система обжалования решений и административной юстиции.

64. Административные процедуры, связанные с набором персонала, назначениями на должности, пособиями и надбавками и прекращением службы, будут в значительной мере пересмотрены в целях ускорения делопроизводства. В контексте расширения поддержки, оказываемой руководителям и персоналу, особое внимание будет уделено назначениям на работу в условиях кризисных и постконфликтных периодов.

65. Для оказания персоналу помощи в повышении эффективности работы и полном использовании имеющегося потенциала в новых условиях сотрудникам будут предоставляться консультационные услуги по вопросам развития карьеры. Планы профессионального роста сотрудников будут увязаны с производственной аттестацией. Ответственность за это будет лежать на руководителях отдельных участков работы и самих сотрудниках при поддержке со стороны укрепленных подразделений Управления людских ресурсов (УЛР), занимающихся оказанием централизованной поддержки.

66. Вложение средств в людские ресурсы равнозначно вложению средств в будущее организации. Предполагается, что в общих расходах на персонал доля расходов на профессиональную подготовку составит 5 процентов. Это будет способствовать укреплению базы знаний за счет предоставления возможностей повышения квалификации и развития карьеры, поощрения сотрудников, особенно национального и вспомогательного персонала, к использованию имеющейся учебной сети по вопросам управления и соответствующих электронных средств. Упор будет делаться на обучение пользованию информационно-техническими средствами и переподготовку персонала. Подготовка концепции и экспериментальных модулей виртуальной школы повышения квалификации будет завершена к середине 2000 года.

Д. Результаты деятельности

Создать культуру ответственности за результаты, в рамках которой результаты деятельности систематически оцениваются, повышается ее эффективность и осуществляется стратегическое управление ресурсами

Задача трансформации

67. Создание культуры ответственности за результаты имеет ключевое значение для восстановления ПРООН как организации с достаточным финансированием, в которой все имеющиеся ресурсы используются с максимальной эффективностью в целях достижения результатов

в области развития в странах осуществления программ. Накопленный опыт, особенно опыт в рамках осуществления программы "ПРООН 2001" и внедрения планов достижения стратегических результатов, будет бесценным при создании системы управления деятельностью для достижения реальных перемен. Существующие инструменты необходимо лучше настроить и использовать в сочетании с новыми инструментами в целях создания прочной и единой системы управления деятельностью, охватывающей все уровни от Исполнительного совета – на самом высоком стратегическом уровне – до всех других уровней организации. Для обеспечения успеха необходимо поставить далеко идущие цели и следить за показателями.

Результаты деятельности

68. Я ожидаю достижения следующих результатов:

- обеспечение эффективного руководства, контроля и принятия решений, подкрепленных возможностью оценивать результаты деятельности;
- повышение эффективности деятельности в штаб-квартире и отделениях в странах;
- создание новой культуры связей в рамках ПРООН, включая горизонтальные связи между страновыми отделениями и связи между ПРООН и внешними партнерами;
- четкое понимание участниками целей ПРООН и достигнутых результатов.

Стратегия

Контроль и управление деятельностью

69. Насколько мне известно, Бюро Исполнительного совета начинает обсуждать план его работы на 2000 год, с тем чтобы обеспечить Совету возможность сосредоточить внимание на аспектах, связанных с его жизненно важной стратегической и директивной ролью. Я готов внести вклад в это обсуждение. Я предлагаю, чтобы Совет использовал стратегические цели, результаты и оценочные показатели, содержащиеся в контрольной таблице преобразований в конце упомянутых планов деятельности, в целях контроля за осуществляемыми нами организационными преобразованиями. Для контроля за общей эффективностью деятельности ПРООН Совет будет использовать РОАР, а также другие инструменты, такие, как страновые обзоры.

70. По состоянию на январь 2000 года я внедрил новый кабинетный стиль руководства для повышения эффективности процесса принятия решений и обеспечения подотчетности в ПРООН в отношении ключевых общих функций. В рамках вновь созданного кабинета, который будет проводить совещания два раза в неделю, старшие руководители будут нести коллективную ответственность за принятие наиболее важных решений и их осуществление. Кабинет и вспомогательные структуры будут широко использовать оценочные показатели для контроля за достижением результатов деятельности и управления ресурсами.

71. Помимо планов деятельности будут использоваться ряд планов управления для бюро/подразделений штаб-квартиры и страновых отделений, в которых будут предусматриваться задачи деятельности, целевые и оценочные показатели (из чего будут вытекать индивидуальные планы работы всех сотрудников). В рамках областей деятельности, охватываемых этими планами и показателями, будут освещаться аспекты, касающиеся результатов в области развития, партнерских отношений и управления ресурсами (аспекты, связанные с людскими и финансовыми ресурсами и информационной технологией). Оценка достижения целевых показателей деятельности

будет производиться не реже одного раза в год или чаще, когда это возможно и желательно, с использованием таких существующих механизмов оценки деятельности, как РОАР, система управленческой оценки, а также проверок деятельности в рамках партнерских отношений, проверок деятельности клиентов и персонала.

72. Функция оперативного надзора в рамках ПРООН будет укреплена путем внедрения механизма координации и максимальной рационализации функций различных подразделений, включая Группу оперативной поддержки и региональные бюро, руководить которым в сотрудничестве с Управлением по ревизии и обзору программ и Управлением по оценке будет заместитель Администратора.

73. Специальная управленческая поддержка, которая будет предоставляться на основании сигналов, поступающих посредством использования инструментов управления деятельностью, будет инициативно оказываться для обеспечения того, чтобы отстающие подразделения могли наверстать упущенное. Такая поддержка будет включать активный обмен передовым опытом и установление связей между подразделениями с признанными преимуществами и подразделениями, нуждающимися в поддержке.

Эффективность

74. Поскольку деятельность ПРООН в конечном счете оценивается по результатам в области развития, достигнутым на страновом уровне, наша цель должна заключаться в обеспечении эффективности и результативности в страновых отделениях. Повышение эффективности будет обеспечиваться под непосредственным руководством заместителя Администратора региональными бюро в рамках их политики и другой поддержки страновых отделений. В рамках рационализации страновых отделений нам следует добиваться перенаправления ресурсов с деятельности по обработке на основную продуктивную деятельность. Как и штаб-квартире, страновым отделениям также необходимо сокращать расходы. Это может быть обеспечено, например, путем объединения оперативного потенциала некоторых небольших страновых отделений; такой подход будет на экспериментальной основе применен в 2000 году в районе Карибского моря. Особое внимание необходимо будет уделять повышению оперативной эффективности и результативности деятельности ПРООН в странах в период конфликтов и в постконфликтный период.

75. Будет укреплено общее управление ресурсами в целях повышения подотчетности и качества услуг. Объединение двух существующих бюро, занимающихся общим управлением, – Бюро по вопросам политики и управления ресурсами и Бюро по финансовому и административному обслуживанию – в одно Бюро по вопросам управления позволит использовать преимущества взаимодополняемости в деятельности подразделений, занимающихся вопросами людских ресурсов, финансовыми, административными и правовыми вопросами и вопросами информационной технологии. В целях совершенствования общего и совместного обслуживания будет обеспечено объединенное представительство ПРООН на соответствующих межучрежденческих форумах. В целях сокращения расходов будут активно пересматриваться оперативные процедуры, осуществляться децентрализация деятельности и передача на внешний подряд общего обслуживания. На Бюро по вопросам управления будет также возложена общая ответственность за контроль за осуществлением планов деятельности и за согласование на стратегическом уровне выделяемых ресурсов с приоритетами, предусмотренными в этих планах.

76. Услуги по управлению информацией будут координироваться под руководством Главного сотрудника по информации (ГСИ). ГСИ будет обеспечивать, чтобы информационная технология содействовала осуществлению деятельности организации в целом, а также создание прочной основы для эффективного использования знаний.

77. Финансовая эффективность всех общих оперативных систем, их совместимость с прикладными сетевыми системами и возможность повышения производительности в результате их использования будут оценены в середине 2000 года. Результаты оценки повлияют на оперативные системы следующего поколения в ПРООН. Широкая цель заключается в том, чтобы к 2003 году стала возможной передача данных в реальном времени и возможность использования этих данных всеми сотрудниками во всех странах с использованием web-программы просмотра ПРООН. Внедрение и использование общих систем позволит постепенно сократить число периодических докладов, требуемых штаб-квартирой.

Установление связей

78. К концу 2001 года ПРООН подключит все страновые отделения к мощной, передовой информационной сети на базе web с использованием, по возможности, провайдеров услуг сети Интернет или доступа на доленой основе через систему спутниковой связи. Во всех подразделениях в штаб-квартире и страновых отделениях будут созданы высококачественные web-сайты.

79. Такая значительно усовершенствованная коммуникационная сеть создаст основу для установления прочных связей в рамках ПРООН между штаб-квартирой и страновыми отделениями и на горизонтальном уровне между страновыми отделениями. Такие связи будут развиваться не только в географическом плане, но также и между организационными подразделениями в рамках общего управления, политики и деятельности. Создание таких сетей явится не только культурной, но и технологической революцией в ПРООН.

Е. Ресурсы

Обеспечить достижение целевого показателя объема ресурсов, установленного в многолетних рамках финансирования, и содействовать эффективности затрат в рамках всей организации

Общая стратегия мобилизации ресурсов

80. Важно, чтобы Исполнительный совет сохранял твердую приверженность достижению целевых показателей объема ресурсов, установленных в многолетних рамках финансирования. Эти планы работы являются средством реализации стоящей перед ПРООН задачи – задачи превращения ее в обеспеченную адекватными финансовыми средствами программу, которая в состоянии добиться конкретных и ощутимых результатов. Я убежден, что достижение целевого показателя объема основных ресурсов в 1,1 млрд. долл. США является неременным условием обеспечения эффективности деятельности организации. Полное и своевременное осуществление этих планов работы всецело зависит от выполнения этого условия.

Результаты деятельности по мобилизации ресурсов

81. Я ожидаю достижения следующих результатов:

- достижение целевых показателей объема ресурсов, установленных в многолетних рамках финансирования;
- увеличение доли расходов в отделениях вне штаб-квартиры и на цели основной поддержки, финансируемых за счет меньшего объема ассигнований в рамках двухгодичного бюджета;

- увеличение доли финансирования правительствами расходов местных отделений и показателя возмещения расходов.

Стратегия

82. Процесс многолетних рамок финансирования и реализация планов работы являются взаимодополняющими стратегиями достижения целевых показателей объема ресурсов, определенных в многолетних рамках финансирования. Планы достижения стратегических результатов, являющиеся составной частью многолетних рамок финансирования, отражают твердую приверженность делу достижения реальных результатов в области развития, тогда как в планах работы определяется комплекс конкретных и поддающихся оценке мер, которые позволят внедрить процесс реформы и обновления во все аспекты деятельности организации.

83. В дополнение к обязательству увеличить объем основных ресурсов ПРООН мы будем активно добиваться достижения установленных в многолетних рамках финансирования целевых показателей финансирования за счет неосновных ресурсов. Определение четких целей и результатов в планах достижения стратегических результатов применительно к неосновным, а также к основным ресурсам позволяет обеспечить, что в процессе многолетних рамок финансирования неосновные ресурсы фактически являются дополнительным механизмом финансирования деятельности по достижению одних и тех же общих целей. Я считаю, что наша деятельность в связи с Глобальным экологическим фондом (ГЭФ) и Монреальским протоколом является ярким примером того, как ПРООН может осуществлять эффективную стратегию финансирования за счет неосновных ресурсов в интересах стран осуществления программ. Я придаю особое значение увеличению объема финансирования за счет неосновных ресурсов для Африки и распространению опыта ПРООН в деле обеспечения эффективности развития в этом регионе.

84. Я признаю, что для максимально эффективного использования имеющихся ресурсов для целей программирования необходимо применять крайне осмотрительный подход к вопросам финансов. В этой связи программа реформы и обновления разработана таким образом, чтобы обеспечить долгосрочную экономию начиная с бюджета на двухгодичный период 2002–2003 годов. Определенная информация о прогнозируемом объеме ресурсов будет представлена на третьей очередной сессии Исполнительного совета в сентябре 2000 года. Однако, если к этому времени объем мобилизованных ресурсов будет меньше целевых показателей, государствам-членам, возможно, придется рассмотреть вопрос о принятии более радикальных бюджетных мер, что неизбежно скажется на возможностях ПРООН в целом как глобальной организации.

85. Я вновь подтверждаю приверженность ПРООН 25-процентному сокращению численности персонала в штаб-квартире, включая передачу значительного объема ресурсов на места. Эта цель должна быть реализована к концу 2002 года. Ответственность за осуществление соответствующих мер будет нести Исполнительный комитет, и ход осуществления будет регулярно контролироваться на основе четко определенных целей.

86. Бюджетные предложения на двухгодичный период 2000–2001 годов включают осуществление важной стратегии, касающейся повышения доли финансирования правительствами расходов местных отделений, и я рассчитываю на всестороннее сотрудничество государств-членов в этой связи. В бюджете на двухгодичный период также содержались предложения, касающиеся укрепления механизмов возмещения расходов. Как и целевые показатели в области финансирования правительствами расходов местных отделений, эти предложения будут активно осуществляться. Вновь созданный Исполнительный комитет будет осуществлять на регулярной основе тщательный контроль и проверку хода достижения целевых показателей, касающихся финансирования

правительствами расходов местных отделений и возмещения расходов. Это позволит укрепить коллективную ответственность всех руководителей за реализацию различных аспектов этих задач.

Расходы, связанные с осуществлением планов работы

87. Успешная реализация планов работы не только позволит расширить возможности ПРООН по достижению реальных результатов и, соответственно, по мобилизации достаточного объема финансовых средств, но и будет содействовать сокращению расходов в среднесрочном плане. В краткосрочном плане для их реализации потребуются определенные капиталовложения, сумма которых ориентировочно составляет около 25 млн. долл. США. Основная доля этих расходов приходится на людские ресурсы, развитие партнерских отношений и удовлетворение потребностей в знаниях и информационных системах.

88. На протяжении последнего десятилетия ПРООН неоднократно осуществляла меры жесткой экономии, включая сокращение реальных расходов на 17 млн. долл. США в бюджете на 2000–2001 годы. В этой связи возможности для маневра в рамках существующего бюджета крайне ограничены. В полной мере сознавая масштабность соответствующих задач, я, тем не менее, поручил руководителям изыскать дополнительно 12 млн. долл. США в рамках бюджета на двухгодичный период для финансирования проектов преобразований. Информация о выявленных возможностях экономии средств и альтернативном использовании таких средств будет представлена Исполнительному совету на третьей очередной сессии.

89. В последние годы процессу преобразований ПРООН способствовал ряд важных специальных взносов. Бюджетные средства, сэкономленные за счет финансирования расходов на осуществление из внебюджетных ресурсов, будут использоваться для целей программирования. В случае, если объем внебюджетных ресурсов окажется недостаточным, я буду вынужден пересмотреть график осуществления и скорректировать установленные целевые показатели осуществления преобразований.

IV. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

90. Я считаю, что нынешняя ПРООН обладает бесспорными достоинствами – глобальным охватом, уникальными информационно–пропагандистскими возможностями и, что наиболее важно, доверием и авторитетом среди охватываемых программой стран. Я считаю, что завтрашняя ПРООН сможет гораздо более эффективно задействовать эти достоинства, и я считаю, что в этом случае ПРООН будущего будет способна играть гораздо более важную роль в борьбе за искоренение нищеты.

91. Отправной точкой должны быть потребности охватываемых программой стран в условиях, когда беспрецедентные темпы глобальных преобразований создали огромный спрос на новые виды поддержки. В многолетних рамках финансирования отражено влияние этого нового спроса, поскольку очевидна явная тенденция к акценту на стратегические задачи, такие, как помощь в выработке политики и создании институтов. Эти виды деятельности, как бы они ни назывались, используют преимущества ПРООН: они задействуют то доверие, которое испытывают к ней охватываемые программой страны, и опираются на ее роль в информационно–пропагандистской деятельности, координации деятельности Организации Объединенных Наций в области развития и мобилизации ресурсов на уровне стран.

92. Однако помощь странам в поиске "правильного" подхода к выработке политики и созданию институтов требует существенных изменений в функционировании, политике, механизмах

партнерства и культуре организации работы ПРООН. Это также означает, что качество нашей работы, особенно в области выработки политики, стало играть решающую роль: работа менее чем высшего мирового класса чревата подрывом доверия, которое к нам испытывают охватываемые программой страны. То же самое справедливо и в отношении существа и качества работы ПРООН в растущем числе стран, находящихся в особых с точки зрения развития условиях. Я считаю, что моя ключевая роль как Администратора заключается в создании внутреннего потенциала для обеспечения того, чтобы Организация могла бы ответить на эти вызовы.

93. Программы будут, разумеется, по-прежнему ориентированы на потребности стран, однако стратегическая направленность деятельности ПРООН будущего будет гораздо более эффективной в контексте политического диалога и создания институтов, чем в плане непосредственной поддержки отдельных проектов по смягчению остроты проблемы нищеты. Работа по проектам будет продолжаться и даже расширяться по мере роста объема ресурсов, однако проекты ПРООН будут ориентированы с учетом стратегических направлений: они будут призваны поддерживать политические преобразования за счет охвата компонентов политического диалога, экспериментальных подходов и институциональной поддержки с особым упором на передачу знаний Юг-Юг.

94. Через процесс составления годовых докладов, отражающих результаты проведенной работы, я намерен проводить обзор приоритетных для охватываемых программой стран областей и сопоставлять их с нынешними институциональными процессами и накопленным опытом; выявленные недостатки и пробелы покажут нам, где необходимо наращивать свой потенциал. Новые глобальные и региональные программы, осуществление которых начнется в 2001 году, будут четко ориентированы на те области деятельности, которые пользуются высоким спросом. Аналогичным образом области с низким спросом укажут на ту деятельность, которая может более эффективно осуществляться другими. Мы будем активно искать партнеров во всех областях, где имеет место дублирование усилий и где другие организации имеют относительные преимущества или где нецелесообразно наращивать внутренний потенциал в области специальных знаний. Примером этого являются те консультации, которые мы уже начали с ЮНИФЕМ.

95. В то же самое время общая тенденция в направлении поддержки и выработки политики, создания институтов и другой стратегической деятельности очевидна. С учетом этой тенденции я имею в виду:

- реорганизовать Бюро по политике в области развития, с тем чтобы поставить во главу угла помощь в решении прикладных вопросов политики;
- укрепить связь между выработкой политики и оперативной деятельностью, в том числе путем перевода сотрудников, занимающихся вопросами выработки политики, на места;
- расширить наш потенциал в области содействия выработке более справедливой глобальной и национальной политики;
- реорганизовать нашу деятельность, с тем чтобы оказывать эффективную помощь странам, находящимся в особых с точки зрения развития условиях;
- укрепить наш потенциал с точки зрения отслеживания и использования глобального передового опыта благодаря инвестициям в наш потенциал создания сетевых систем и использования знаний;

- считать ТСРС приоритетной задачей во всей нашей деятельности, включая наши глобальные и региональные программы.

96. Решающую роль с точки зрения нашей способности эффективно решать стратегические задачи будут играть механизмы стратегического партнерства; получение ощутимых результатов будет во многих случаях зависеть от роли ПРООН как инициатора и посредника, особенно на страновом уровне. Многие из ключевых вопросов увязаны с нашими предусмотренными мандатом обязанностями координатора оперативной деятельности системы Организации Объединенных Наций на страновом уровне, и я планирую вскоре приступить к процессу закрепления реформ, уже начатых в рамках Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития и системы координаторов-резидентов.

97. На общеорганизационном уровне в целях повышения согласованности всей нашей деятельности на основе партнерства я планирую объединить ключевые направления деятельности в рамках нового Бюро по ресурсам и стратегическому партнерству. Это также повысит наш потенциал в области мобилизации ресурсов.

98. Столь же важное значение имеют изменения в культуре организации работы ПРООН. Для создания культуры, действительно ориентированной на высокие показатели служебной деятельности, я имею в виду:

- взять под личный контроль общую политику в области людских ресурсов, включая все ключевые назначения;
- установить круг ключевых управленческих навыков, охватывающий вопросы прогнозирования, стратегического руководства, транспарентности и управления людскими ресурсами, и ввести систему всесторонней оценки работы руководителей;
- установить круг необходимых навыков для всех сотрудников, охватывающий вопросы управления преобразованиями, коллективной работы, партнерства и налаживания контактов, а также освоения информационных технологий;
- расширять использование систем вознаграждения и стимулирования для лучших работников, расширять возможности для тех, кто обладает потенциалом, и стремиться к увольнению тех, чья работа является неудовлетворительной;
- активно набирать талантливых новых сотрудников категории специалистов на должности начального уровня;
- выделить 5 процентов от суммы расходов по персоналу на программы обучения с особым упором на освоение информационных технологий;
- ввести систему коллегиального руководства и подотчетности;
- повысить эффективность и сократить расходы за счет рационализации политики и другой поддержки, оказываемой страновым отделениям, изучения вопроса об объединении оперативного потенциала мелких страновых отделений, БПУР и БФАО в новое Бюро по вопросам управления, а также за счет реорганизации, децентрализации и перевода на внешний подряд определенных видов централизованного обслуживания;

- объединить ключевые службы управления информацией под руководством главного сотрудника по вопросам информации и сделать приоритетными программы, которые позволят нам стать подлинной сетевой организацией;
- сократить общую численность персонала штаб-квартиры на 25 процентов, в том числе за счет перевода сотрудников на места;
- создать новое управление связи, которое будет подчиняться непосредственно мне;
- регулярно оценивать показатели служебной деятельности с использованием оценочных ведомостей и опросов партнеров, клиентов и персонала.

99. Я также намерен активно стремиться к реализации целей многолетних рамок финансирования по основным и неосновным ресурсам и считаю, что успешное выполнение этих планов работы будет важным шагом в этом направлении. В то же самое время я привержен цели выделения максимального объема ресурсов на реализацию программ, и поэтому краткосрочные дополнительные расходы в размере около 25 млн. долл. США, связанные с этими планами, будут покрываться за счет сэкономленных средств или внебюджетных взносов.

100. Я считаю, что кратко изложенные выше инициативы приведут к созданию обновленной динамичной ПРООН, которая сможет эффективно удовлетворять растущий спрос охватываемых ее программой стран на услуги в области решения стратегических задач. Это позволит ей сохранить свою ведущую роль в борьбе за развитие людских ресурсов и искоренение нищеты во всем мире.

101. По мере нашего продвижения вперед необходимо будет, разумеется, вносить изменения в сами эти планы и показатели прогресса. Действительно, их изменение неизбежно, поскольку они сами фактически сводятся к реакции на спрос. В целом они должны рассматриваться как часть более длительного диалога, который будет охватывать важные вопросы, решаемые Исполнительным советом. Они предназначены для того, чтобы создать основу для работы сессии, посвященной финансированию, и для обсуждения проблем охваченных кризисом стран или постконфликтных ситуаций на второй очередной сессии 2000 года, обсуждения годового доклада, отражающего результаты проведенной работы, на ежегодной сессии и обсуждения бюджета на третьей очередной сессии, а также для рассмотрения других вопросов, по которым необходимы конкретные указания и решения.

102. Я уверен в том, что эти планы работы соответствуют мандату, предназначению и основным параметрам ПРООН, и, хотя по ним не требуется решение Исполнительного совета, я весьма надеюсь, что Совет твердо поддержит их на текущей сессии.

v. ОЦЕНОЧНАЯ ВЕДОМОСТЬ ХОДА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ*

	Цели	Результаты	Показатели успехов	1999 год	Ориентировочные цели			
					2000 год	2001 год	2002 год	2003 год
Политика	Укрепить позиции ПРООН как авторитетного и ведущего партнера стран, охватываемых программой, в решении стоящих перед ними задач в области развития через оказание оперативной высококачественной поддержки в соответствующих областях	<ul style="list-style-type: none"> ПРООН как более решительный глобальный поборник развития людских ресурсов основной потенциал распределен по областям особого спроса укреплен потенциал для оказания новых видов и форм требуемых услуг обеспечена высокая степень взаимосвязи и расположения потенциала на местах потенциал четко определен и повышена эффективность в особых ситуациях в плане развития 	Показатель сосредоточения результатов		Предстоит разработать			
			Показатель сосредоточения расходов по программам		Предстоит разработать			
			Акцент на общеорганизационный потенциал в области политики		Предстоит определить			
			Число посещений Web-сайта в интрасети по вопросам политики		Предстоит определить			
			Часть общеорганизационной работы по вопросам политики осуществляется на местах		Предстоит определить			
Механизмы партнерства	Преобразовать ПРООН в сетевую организацию с широким охватом, которая создает новые возможности в области развития через механизмы стратегического партнерства	<ul style="list-style-type: none"> Определены и отработаны ключевые механизмы стратегического партнерства на систематической основе обеспечивается вклад механизмов партнерства в развитие на страновом уровне явный успех механизмов партнерства в деле увеличения объема ресурсов для стран, охватываемых программой 	Показатель результативности механизмов партнерства		Предстоит разработать			
			Рост удовлетворенности партнеров, определяемый по результатам обследований		Предстоит определить базовый показатель			
			Число стран, охваченных процессами ОСО и РПООНПР	36	41	63	75	100

	Цели	Результаты	Показатели успехов	Ориентировочные цели				
				1999 год	2000 год	2001 год	2002 год	2003 год
Людские ресурсы	Привести кадровый состав сотрудников в соответствие с изменяющимися потребностями ПРООН через создание таких условий, которые будут привлекать талантливых людей, содействовать их профессиональному росту и поощрять отличную работу	<ul style="list-style-type: none"> Состав сотрудников приведен в соответствие с изменяющимися потребностями организации укреплен потенциал в области управления людскими ресурсами с точки зрения привлечения, профессионального роста и удержания талантливых людей расширены возможности сотрудников в вопросах личного развития и организации служебной деятельности 	<p>Достигнуты минимальные целевые показатели представленности женщин:</p> <p>старшие руководители в штаб-квартире 40%</p> <p>представители-резиденты 40%</p> <p>все сотрудники категории специалистов 38%</p> <p>Новые сотрудники/новые кадровые сотрудники на младших должностях 40/20 40/20 40/20 40/20</p> <p>Сокращение числа сотрудников категории специалистов по объективным причинам 2%</p> <p>Расходы на профессиональную подготовку сотрудников 2% 2% 2% 2% 2%</p> <p>Процентная доля сотрудников штаб-квартиры, которые удовлетворены своей работой, полномочиями и ценными критериями 51%</p> <p>Процентная доля сотрудников страновых отделений, которые удовлетворены своей работой, полномочиями и ценными критериями 56%</p> <p>Процентная доля сотрудников штаб-квартиры, которые удовлетворены руководством и управлением 45%</p>					

	Цели	Результаты	Показатели успехов	1999 год	Ориентировочные цели				
					2000 год	2001 год	2002 год	2003 год	
Служебная деятельность	Создать атмосферу ответственности за результаты, в которой показатели служебной деятельности систематически оцениваются и улучшаются и обеспечено стратегическое управление ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> Эффективное руководство, надзор и процессы принятия решений, подкрепляемые способностью оценивать результаты служебной деятельности обеспечено повышение эффективности деятельности в штаб-квартире и в странах новая культура установления сетевых связей в рамках ПРООН, в том числе по горизонтали между странавыми отделениями и между ПРООН и внешними партнерами четкое понимание заинтересованными сторонами целей ПРООН и полученных результатов 	<p>Процентная доля сотрудников страновых отделений, которые удовлетворены руководством и управлением</p> <p>Процентная доля достигнутых показателей планов работы</p> <p>Процентная доля достигнутых показателей планов управления</p> <p>Рост степени удовлетворенности клиентов, определяемый по результатам обследований</p> <p>Сокращение числа отделений, получивших плохие или очень плохие оценки по итогам ревизии</p> <p>Повышение рейтинга ПРООН по результатам обследований</p> <p>Повышение процентной доли страновых отделений, Web-сайты которых удовлетворяют минимальным требованиям качества</p> <p>Число представляемых на регулярной основе докладов, запрашиваемых штаб-квартирой от страновых отделений</p>	54%	57%	60%	63%	66%	
					60%	75%	90%	99%	
					60%	75%	90%	99%	
					Предстоит определить базовый показатель				
					34%	40%	45%	55%	
					Предстоит определить базовый показатель				
					25%	50%	75%	90%	
					96	86	78	70	65

	Цели	Результаты	Показатели успехов	1999 год	Ориентировочные цели			
					2000 год	2001 год	2002 год	2003 год
Ресурсы	Достичь целевых показателей по ресурсам, установленных в МРФ, и повысить эффективность затрат в организации	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечено достижение целевых показателей МРФ по ресурсам увеличена доля расходов по сокращенному двухгодичному бюджету, приходящаяся на деятельность вне штаб-квартиры и в связи с оказанием основной поддержки улучшить соблюдение процедур, касающихся расходов правительств на содержание отделений на местах, и усилены меры по возмещению затрат 	Обеспечено достижение целевых показателей МРФ (млн. долл. США)					
			Регулярные ресурсы		800	900	1 000	1 100
			Участие правительств в покрытии расходов		975	975	975	975
			Участие целевых фондов и третьих сторон в покрытии расходов		500	520	530	550
			Расходы по сокращенному двухгодичному бюджету (млн. долл. США)	518	506			
			Уменьшение общего числа сотрудников в штаб-квартире		25%			
			Улучшение соблюдения процедур, касающихся расходов правительств на содержание отделений на местах		10%	10%	10%	10%
Годовой рост объема возмещенных затрат		10%	10%	10%	10%			

* Администратор представит дополнительные данные о ходе преобразований на нынешней сессии и будет ежегодно обновлять эту оценочную ведомость.