



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
27 December 2001
Russian
Original: English

Пятьдесят шестая сессия

Пункт 130 повестки дня

Доклад Генерального секретаря о деятельности
Управления служб внутреннего надзора

Ревизия деятельности Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев по сбору средств в частном секторе

Записка Генерального секретаря

1. В соответствии с резолюциями Генеральной Ассамблеи 48/218 В от 29 июля 1994 года и 54/244 от 23 декабря 1999 года Генеральный секретарь имеет честь настоящим препроводить для сведения Генеральной Ассамблеи прилагаемый доклад о ревизии деятельности Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев по сбору средств в частном секторе, представленный ему заместителем Генерального секретаря по службам внутреннего надзора.

2. Генеральный секретарь принимает к сведению изложенные в нем факты и согласен со сделанными в нем выводами.

Доклад Управления служб внутреннего надзора о ревизии деятельности Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев по сбору средств в частном секторе

Резюме

Сбор средств в частном секторе стал одним из основных компонентов коммуникационной стратегии УВКБ и одним из важных элементов его усилий по сбору средств. Он призван дополнять поступающие из государственных источников средства, которых, как стало очевидно, недостаточно для удовлетворения потребностей беженцев. В настоящем докладе освещается вопрос об управлении деятельностью по сбору средств в частном секторе со стороны УВКБ. С учетом ширящегося сотрудничества Организации Объединенных Наций с частным сектором и растущей роли частного сектора в сборе средств для Организации в целом опыт УВКБ — как достижения, так и проблемы, которые еще предстоит решить, — представляет общий интерес.

Сбор средств в частном секторе, хотя и не является для УВКБ новым видом деятельности, в последнее время активизировался. Стратегия УВКБ по сбору средств в частном секторе предусматривает расширение круга доноров УВКБ, создание структур и налаживание партнерства на национальном уровне, в частности с корпоративным сектором. Деятельность по сбору средств в частном секторе уже стала для УВКБ одним из важных дополнительных источников поступлений. В 1999 году совокупные поступления от такой деятельности, которые достигли пикового значения на уровне почти 33 млн. долл. США в связи с кризисом в Косово, заняли восьмое место в списке поступлений от крупнейших доноров УВКБ. В 2000 году в частном секторе было собрано около 15 млн. долл. США.

В 2000 году Управление служб внутреннего надзора провело ревизию деятельности УВКБ по сбору средств в частном секторе, с тем чтобы установить, выработаны ли должные стратегии и процедуры и является ли проводимая деятельность эффективной и результативной. Основные выводы свелись к следующему:

- в ряде областей необходимо уточнить, а в других разработать стратегии и процедуры, необходимо более экономно расходовать средства и повысить эффективность деятельности, а также обеспечить последовательное и согласованное руководство этой деятельностью;
- самоокупаемость является одним из ключевых показателей любой деятельности по сбору средств, однако она, а также реализация финансовых целей не были приняты в качестве одной из целей при проведении большинства кампаний по сбору средств в частном секторе;
- отдача от вложенных средств является самым важным показателем успеха любой деятельности по сбору средств. Поэтому необходимо отработать методику подсчета отдачи от вложенных средств с тем, чтобы повысить значение аналитического сопоставления и обеспечить принятие более информированных решений;

--

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–4	5
II. Стратегии	5–11	5
III. Составление бюджета и ведение бухгалтерского учета	12–16	8
IV. Национальные ассоциации как предпочтительная типовая модель	17	9
V. Целевое использование взносов	18–20	9
VI. Отчетность, контроль и ревизия	21–23	10
VII. Выводы	24–25	11

I. Введение

1. Сбор средств в частном секторе стал одним из основных компонентов коммуникационной стратегии УВКБ и одним из важных элементов его усилий по сбору средств. Он призван дополнять поступающие из государственного сектора средства, которых, как стало очевидно, недостаточно для удовлетворения потребностей беженцев. В настоящем докладе освещается вопрос об управлении деятельностью по сбору средств в частном секторе со стороны УВКБ. С учетом ширяющегося сотрудничества Организации Объединенных Наций с частным сектором и растущей роли частного сектора в сборе средств для Организации в целом опыт УВКБ — как достижения, так и проблемы, которые еще предстоит решить, — представляет общий интерес.

2. Сбор средств в частном секторе, хотя и не является для УВКБ новым видом деятельности, в последнее время активизировался. Стратегия УВКБ по сбору средств в частном секторе предусматривает расширение круга доноров УВКБ, создание структур и налаживание партнерства на национальном уровне, в частности с корпоративным сектором, в контексте поддержки его усилий по сбору средств. Это может увеличить поступление средств в УВКБ благодаря диверсификации его деятельности по сбору средств.

3. Деятельность по сбору средств в частном секторе уже стала для УВКБ одним из важных дополнительных источников поступлений. В 1999 году совокупные поступления из частного сектора в связи с кризисом в Косово достигли почти 33 млн. долл. США. Поступления от деятельности по сбору средств в частном секторе в то время занимали восьмое место в списке поступлений от крупнейших доноров УВКБ. Какого-либо постоянства в поступлении пожертвований не отмечено, поскольку они достигают максимума в случае чрезвычайных ситуаций, как, например, в бывшей Югославии в 1993 году (37 млн. долл. США), в районе Великих Озер в 1994 году (28 млн. долл. США) и в Косово в 1999 году (33 млн. долл. США), и сокращаются в периоды относительного «спокойствия». В 2000 году поступления из частного сектора составили в общей сложности примерно 15 млн. долл. США. В целом деятельность по сбору средств в частном секторе является, как представляется, весьма успешной, обеспечивая по девяти проверенным

кампаниям, которые проводились в период с 1995 по 2000 год, отдачу от вложенных средств в соотношении 5:1. Однако более подробный анализ показывает, что успешность конкретных кампаний была весьма разной. Сбор средств в частном секторе на уровне страновых отделений проводится либо непосредственно страновыми отделениями УВКБ (например, в Италии и до недавнего времени в Японии), либо через национальные ассоциации, т.е. организации, создаваемые УВКБ для сбора средств обычно в виде благотворительных организаций, отвечающих требованиям национального законодательства. В настоящее время имеется семь национальных ассоциаций в Австрии, Аргентине, Испании, Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии, Соединенных Штатах, Франции и Японии.

4. В 2000 году Управление служб внутреннего надзора провело ревизию деятельности УВКБ по сбору средств в частном секторе. Основные цели ревизии заключались в определении того, выработаны ли должные стратегии и процедуры и является ли проводимая деятельность эффективной и результативной. Ревизия проводилась в соответствии с общими и конкретными стандартами профессиональной практики проведения внутренних ревизий в организациях системы Организации Объединенных Наций. Основное внимание в ходе ревизии уделялось периоду с 1995 по 2000 год.

II. Стратегии

5. Несмотря на растущее значение сбора средств в частном секторе УВКБ еще предстоит уточнить ряд ключевых стратегических вопросов. Существующее руководство по планированию и организации сбора средств в частном секторе дает весьма полезную информацию об организации деятельности по сбору средств в частном секторе. Однако многие стратегии и процедуры все же необходимо уточнить, с тем чтобы более экономно расходовать средства, повысить эффективность деятельности и обеспечить согласованный подход. Это в первую очередь касается вопросов финансового управления, где необходимо определить стратегические подходы к вопросам самоокупаемости, финансовых целей, подсчета отдачи от отложенных средств и к другим вопросам бухгалтерского учета и отчетности. Управление служб внутреннего надзора сочло,

что УВКБ следует уделить первоочередное внимание решению стратегических вопросов и подготовке более полных руководящих принципов. УВКБ намерено ликвидировать эти пробелы в стратегических вопросах в пересмотренных руководящих принципах сбора средств в частном секторе, работу над которыми планируется завершить к концу 2001 года.

6. Самоокупаемость является одним из ключевых показателей любой деятельности по сбору средств. Согласно существующим руководящим принципам УВКБ через три года после начала той или иной кампании по сбору средств в частном секторе должно быть очевидно, может ли эта деятельность вестись успешно. Однако этот показатель не был конкретно установлен в качестве одной из целей, как не были установлены финансовые цели и сроки их достижения. На данный момент лишь национальная ассоциация УВКБ в Испании добилась самоокупаемости, и это произошло на второй год после ее создания. Этот успех можно отчасти объяснить той ролью, которую сыграли в поступлении финансовых средств членские взносы членов ассоциации, и характером полученных взносов; более трети из которых поступили из государственного сектора. Тем не менее Управление служб внутреннего надзора приняло к сведению, что из шести национальных ассоциаций, существовавших на время проведения проверки, три были созданы лишь недавно и поэтому еще не могут обеспечить самоокупаемость.

7. УВКБ еще не имеет окончательного ответа на вопрос о причинах несамокупаемости и успеха или провала деятельности конкретных национальных ассоциаций. В январе 2000 года УВКБ провело общую оценку проектов по сбору средств в частном секторе, однако вопрос о самоокупаемости не рассматривался, так же, как и не делались выводы в отношении того, успешна ли проводимая деятельность. Ответы на эти вопросы позволили бы при-

нимать более информированные стратегические решения по проектам сбора средств. Управление служб внутреннего надзора отметило, что без четко сформулированных финансовых целей и показателей и периодической оценки успеха самоокупаемости добиться будет трудно. УВКБ отметило, что критерии и сроки достижения самоокупаемости в разных странах будут разными. Однако УВКБ планирует выработать приемлемые для всех глобальные рамки с ключевым механизмом для достижения этой цели. Имеется в виду выработать и включить соответствующие критерии и рамки с исходными показателями в соглашения с национальными ассоциациями. УВКБ установило глобальные финансовые цели на 2001 и 2002 годы на уровне соответственно 15 и 18 млн. долл. США. На 2002 год финансовые цели были также установлены на страновом уровне.

8. Отдача от вложенных средств является одним из самых важных показателей успеха любой деятельности по сбору средств. Речь идет о соотношении между полученными поступлениями и расходами на сбор средств. Показатель меньше 1 означает, что полученные средства не покрывают даже расходов на их сбор. По девяти проверенным кампаниям общий показатель за период с 1995 по 2000 год составлял 5,0. Тем не менее в этих расчетах не учитывались расходы на сотрудников Группы по сбору средств в частном секторе в штаб-квартире, составляющие по смете 0,9 млн. долл. США. Анализ по отдельным годам показывает отсутствие какого-либо постоянства, но в 1999 году был отмечен пик в связи с чрезвычайной ситуацией в Косово, после которого в 2000 году последовал значительный спад из-за резкого уменьшения поступления взносов в год, следующий за годом чрезвычайных событий, и заметного увеличения расходов на сбор средств, поскольку УВКБ вкладывало средства в новую или расширяемую деятельность по сбору средств.

Отдача от вложенных средств по годам

Год	Взносы, перечисленные в УВКБ (в млн. долл. США)	Расходы УВКБ на сбор средств (в млн. долл. США)	Отдача от отложенных средств
1995	4,2	0,5	7,9
1996	5,2	1,2	4,2
1997	4,6	1,3	3,5
1998	4,9	0,9	5,2
1999	19,1	1,4	13,3
2000	8,8	3,9	2,3
1995–2000	46,8	9,3	5,0

9. Вместе с тем показатель отдачи от вложенных средств в разбивке по странам существенно колебался в диапазоне от 8,5 до менее 1, как это видно из следующей таблицы:

Отдача от вложенных средств в период с 1995 по 2000 год (по странам за указанный период)

Страна	Взносы, перечисленные в УВКБ (в млн. долл. США)	В процентах от общего объема собранных взносов	Расходы УВКБ по сбору средств (в млн. долл. США)	В процентах от общего объема расходов	Отдача от вложенных средств
Италия	28,5	61,0	3,5	37,6	8,2
Япония	6,2	13,3	0,7	7,5	8,5
Испания	7,5	16,1	1,4	15,1	5,4
Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	1,6	3,4	1,0	10,8	1,5
Соединенные Штаты Америки	2,3	4,9	1,6	17,2	1,5
Прочие (Аргентина, Австралия, Франция, Греция)	0,6	1,3	1,1	11,8	0,5
Итого	46,8	100	9,3	100	5,0

10. В течение всех этих лет лишь деятельность отделений УВКБ в Италии и Японии и национальной ассоциации в Испании была эффективной с точки зрения затрат, т.е. на протяжении всего периода с 1995 по 2000 год сумма собранных ими средств всегда превышала сумму их расходов на деятельность по сбору средств. Общий показатель отдачи от вложенных средств за указанный период составлял 8,2 для отделения УВКБ в Италии, 8,5 для отделения УВКБ в Японии и 5,4 для «Испании для УВКБ». Из общего объема взносов частного сектора в УВКБ в размере 46,8 млн. долл. США, собранных в период с 1995 по 2000 год, только на отделение УВКБ в Италии приходится 28,5 млн. долл. США (61 процент), на отделение УВКБ в Японии — 6,2 млн. долл. США

(13 процентов) и на «Испанию для УВКБ» — 7,5 млн. долл. США (16 процентов). Национальные ассоциации в Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии и Соединенных Штатах Америки вышли на общий показатель отдачи от вложенных средств в 1,5, в то время как национальные ассоциации в остальных четырех странах, которые начали свою деятельность лишь в 1999 году, еще не вернули вложенные средства. Согласно разъяснениям УВКБ, национальным ассоциациям первоначально не предлагалось проводить кампании по сбору средств. Лишь с 2000 года сбор средств в частном секторе становится главной целью национальных ассоциаций. Согласно УВКБ, именно этим объясняется то, почему показатель

отдачи от вложенных средств в ряде стран еще не достиг более высокого уровня.

11. Кроме того, имеют место значительные различия в применяемой методике подсчета и используемых исходных данных. Кроме того, не учитываются определенные средства, составляемые национальными ассоциациями, что искажает результаты подсчета отдачи от вложенных средств и делает их более привлекательными. Кроме того, не ведется систематического подсчета показателя отдачи от вложенных средств как одного из показателей эффективности деятельности по сбору средств с точки зрения затрат и как инструмента аналитического сопоставления, что позволяло бы принимать более информированные решения. Управление служб внутреннего надзора рекомендует выработать и последовательно применять методику подсчета с охватом всех расходов УВКБ на местах и в штаб-квартире. *УВКБ отметило, что оно разработает соответствующее определение понятия отдачи от вложенных средств.*

III. Составление бюджета и ведение бухгалтерского учета

12. Не обеспечена полная доступность всех данных об общих расходах УВКБ на сбор средств в частном секторе. В национальных ассоциациях некоторые расходы проводятся по бюджетам проектов, финансируемых УВКБ, другие расходы покрываются из средств, удерживаемых из собранных взносов. Кроме того, в ряде случаев национальные ассоциации располагаются в отделениях УВКБ и используют инфраструктуру и служебные помещения, расходы на которые покрываются из административного бюджета УВКБ. Управление служб внутреннего надзора рекомендовало включать в бюджеты расходов на деятельность по сбору средств ассигнования на покрытие расходов на помещения и услуги, предоставляемые отделениями УВКБ национальным ассоциациям. *УВКБ согласилось выполнить указанную рекомендацию.*

13. На страновом уровне не выявлено каких-либо общих тенденций в расходах на сбор средств, покрываемых УВКБ. Однако по большинству кампаний был отмечен значительный рост этих расходов в 2000 году, когда их общий объем достиг 3,9 млн. долл. США, т.е. в три раза превысил объем

1999 года. С учетом принципа «стартового капитала» (первоначальные расходы) и цели самокупаемости Управление служб внутреннего надзора полагает, что финансирование УВКБ такой деятельности будет постепенно сокращаться. *Согласно УВКБ это увеличение отражает расходы на заметное расширение деятельности по сбору средств в частном секторе, включая первоначальные издержки, связанные с созданием новых национальных ассоциаций.*

14. Кроме того, существующая практика национальных ассоциаций удерживать до перевода средств УВКБ 10 процентов от каждого взноса приводит к тому, что суммы этих взносов и соответствующие расходы на сбор средств в финансовых ведомостях и другой отчетности УВКБ занижаются. Эти вычеты затрудняют проведение точного сопоставления результатов деятельности по сбору средств в частном секторе между разными странами. Кроме того, использование взносов непосредственно для покрытия расходов национальных ассоциаций ослабляет механизмы контроля и надзора УВКБ. Удержанные средства, хотя, безусловно, и принадлежат УВКБ, как таковыми не считаются и в соглашения по проекту не включаются. В результате УВКБ практически не контролирует использование этих средств и не располагает полной информацией о суммах, удерживаемых национальными ассоциациями для покрытия своих оперативных расходов. Управление служб внутреннего надзора рекомендовало пересмотреть эту политику, отдав предпочтение учету валового объема взносов в сочетании с соответствующим увеличением финансовой поддержки национальных ассоциаций со стороны УВКБ. Это значительно повысит прозрачность информации об объеме собранных средств и о связанных с этим расходах, а также укрепит механизмы надзора УВКБ над деятельностью партнеров. *УВКБ согласилось с необходимостью представлять отчетность о всех поступающих ресурсах в валовом выражении.*

15. Кроме того, некоторые национальные ассоциации рассматривают полученные нецелевые взносы в качестве средств неограниченного использования и поэтому оставляют их у себя. Управление служб внутреннего надзора считает, что все средства, собираемые национальными ассоциациями от имени УВКБ с использованием его названия и эмблемы, должны рассматриваться как целевые посту-

пления для УВКБ, предназначенные для поддержки общих и специальных программ УВКБ, если донор не изъявляет иного пожелания. С учетом финансовых последствий нынешнего толкования нецелевых средств и отсутствия контроля со стороны УВКБ над их использованием Управление служб внутреннего надзора рекомендует УВКБ уточнить этот вопрос в соглашениях с национальными ассоциациями. *УВКБ согласилось с тем, что национальные ассоциации должны оставлять лишь средства, конкретно предназначенные для финансирования их деятельности.*

16. Нынешнее отсутствие прозрачности в отношении фактических расходов, связанных с деятельностью по сбору средств через национальные ассоциации, обуславливает необходимость внесения изменений в механизмы финансирования. Управление служб внутреннего надзора рекомендовало УВКБ вместо финансирования определенных видов деятельности на основе соглашений по проектам рассмотреть вопрос о совместном финансировании бюджета национальных ассоциаций. В рамках общего финансирования бюджета национальных ассоциаций УВКБ следует выделять им дотацию. В этом случае в бюджетах расходов национальных ассоциаций на сбор средств должны быть отражены все запланированные мероприятия и все источники финансирования. Эти бюджеты должны представляться на рассмотрение и утверждение УВКБ независимо от источников финансирования. *УВКБ согласилось с тем, что ему следует иметь возможность проверять всю деятельность национальных ассоциаций, поскольку национальные ассоциации созданы в основном для сбора средств для проектов УВКБ. УВКБ разработает соответствующий механизм для реализации этой цели.*

IV. Национальные ассоциации как предпочтительная типовая модель

17. В руководстве УВКБ по планированию и организации сбора средств в частном секторе национальные ассоциации характеризуются в качестве предпочтительной типовой модели инструмента сбора средств, и УВКБ принято решение о том, что согласованно действующая сеть национальных ассоциаций будет являться главным инструментом проведения этой деятельности. Однако общая оцен-

ка эффективности деятельности национальных ассоциаций является менее чем позитивной, за исключением Испании. Наиболее успешно ведут деятельность по сбору средств страновые отделения УВКБ в Италии и Японии, непосредственно занимающиеся сбором средств в частном секторе. Поэтому концепция идеи национальных ассоциаций в качестве образца еще не подкреплена практически результатами. По мнению Управления служб внутреннего надзора в этой связи было бы преждевременным полагаться исключительно на эту концепцию как предпочтительную типовую модель механизма сбора средств до тех пор, пока существующие ассоциации не докажут, что они могут реализовать свои финансовые цели в течение разумного периода времени и добиться самоокупаемости. *УВКБ отметило, что создание национальных ассоциаций было зачастую предпочтительным вариантом, поскольку национальные ассоциации, являющиеся благотворительными организациями в соответствии с национальным законодательством, могли бы выдавать донорам справки для освобождения от налогов, в то время как УВКБ как международная организация не всегда может делать это. Однако УВКБ признало, что следует разработать механизмы должного контроля и оценки для обеспечения того, чтобы средства УВКБ использовались эффективно. Кроме того, до создания каких-либо новых национальных ассоциаций УВКБ сосредоточит свое внимание на деятельности существующих национальных ассоциаций, с тем чтобы обеспечить достижение ими поставленных задач в плане сбора средств и перехода к самоокупаемости.* Управление служб внутреннего надзора отдает себе отчет в том, что налоговые льготы являются важным стимулирующим фактором для потенциальных доноров. Поэтому УВКБ следует активизировать свои усилия, с тем чтобы добиться соответствующего статуса в большем числе стран.

V. Целевое использование взносов

18. Судя по данным, предоставленным УВКБ, 87 процентов взносов, собранных в ходе девяти кампаний по сбору средств в частном секторе в период с 1995 по 1999 год, предназначались на специальные программы и 4 процента — на общие программы, в то время как лишь 9 процентов от общего объема взносов были нецелевыми. Поскольку некоторые национальные ассоциации претендуют на

право удерживать все нецелевые средства для покрытия своих оперативных расходов, доля нецелевых взносов, перечисленных УВКБ, была незначительной.

19. Это является важным фактором с точки зрения оценки показателя отдачи от вложенных средств, поскольку средства, вкладываемые УВКБ в сбор средств в частном секторе, обычно являются нецелевыми, а получаемые в результате этой деятельности средства являются почти исключительно целевыми. Эти средства менее ценны, чем те, которые были вложены, по причине ограничений на их использование, а это ограничивает и гибкость действий. Таким образом, чтобы УВКБ оставалось в плюсе, отдача от вложенных средств должна быть значительно больше, чем арифметическая нулевая сумма, с тем чтобы объем собранных целевых средств более чем компенсировал нецелевые средства, вложенные УВКБ.

20. Кроме того, с учетом ограничений на использование целевых средств УВКБ в своей работе с национальными ассоциациями, а также в рамках других кампаний по сбору средств в частном секторе следует избегать чрезмерно жестко обусловленных целевых взносов и выделять приоритетные области, в которые следовало бы направить целевые средства. Управление служб внутреннего надзора рекомендовало разрабатывать в дополнение к глобальным призывам годовые стратегии сбора средств в частном секторе, включая страновые и программные приоритеты. *УВКБ согласилось с тем, что необходимо установить и сообщить отделениям на местах и национальным ассоциациям приоритеты для возможного финансирования частным сектором с упором на конкретные проекты, с тем чтобы повысить эффективность и результативность деятельности по сбору средств в частном секторе. На осень 2001 года приоритетной областью является помощь детям-беженцам в связи с проведением специальной сессии Генеральной Ассамблеи по детям. В первые шесть месяцев 2002 года приоритетом будет положение женщин-беженцев, и кампания завершится во Всемирный день беженцев — 20 июня 2002 года. Последующие приоритеты будут определяться в соответствующее время в полной консультации с национальными ассоциациями и отделениями УВКБ на местах.*

VI. Отчетность, контроль и ревизия

21. Другим вопросом, вызывающим беспокойство, был вопрос об отчетности по поступлениям от деятельности по сбору средств в частном секторе в финансовых ведомостях УВКБ и в глобальном докладе УВКБ, в котором национальные ассоциации указаны в качестве доноров. В связи с этим необходимо уточнить их роли, а также характер собираемых взносов, и ключевым является вопрос о том, являются ли национальные ассоциации донорами, вносящими свои собственные средства в бюджет УВКБ, или же сборщиками средств, действующими от имени УВКБ. Обычно под пожертвованием понимается добровольно внесенный взнос. Поскольку национальные ассоциации в большинстве случаев обязаны по закону передавать собранные взносы УВКБ, эти средства не могут рассматриваться в качестве их пожертвования. По мнению Управления служб внутреннего надзора, отнесение национальных ассоциаций к числу доноров не обеспечивает транспарентности, а также приводит к разночтениям в отчетности. Крупные доноры из частного сектора, направляющие свои средства через национальные ассоциации, УВКБ не выделяются, в то время как другие, которые жертвуют средства непосредственно через соответствующее страновое отделение УВКБ, указываются в качестве доноров. Кроме того, отнесение национальных ассоциаций к числу доноров может надеть на них роль, которую нельзя обосновать и которая может ослабить позицию УВКБ в отношениях с ними. Управление служб внутреннего надзора рекомендовало уточнить этот ключевой вопрос. *УВКБ уже приняло меры по исправлению положения с целью отражения в отчетности всех поступлений от частного сектора сначала по стране в целом с последующей соответствующей разбивкой.*

22. На местах необходимо уточнить процедуры подготовки отчетности и одобрения деятельности по сбору средств в частном секторе, с тем чтобы в случаях, когда партнеры общаются непосредственно со штаб-квартирой УВКБ, не были ущемлены полномочия представителей УВКБ в этой стране. Кроме того, следует определить контрольную роль отделений УВКБ на местах и обеспечить подотчетность на этом уровне. Национальные ассоциации,

проверенные Управлением служб внутреннего надзора, действовали весьма самостоятельно и не имели четкого представления о надзорной роли УВКБ. В некоторых случаях Управлению служб внутреннего надзора приходилось объяснять, что УВКБ имеет право проверять не только использование средств, полученных от УВКБ, но и поступления, собранные от имени УВКБ. *УВКБ отметило, что этот вопрос будет уточнен в готовящихся руководящих принципах.*

23. И наконец, в справках о ревизии, представляемых партнерами УВКБ, следует четко указывать получение и использование средств УВКБ в соответствии с требованиями УВКБ. В конкретном случае проектов по сбору средств отчет о ревизии, по мнению Управления служб внутреннего надзора, должен охватывать информацию не только о расходах, но и о поступлениях, полученных от имени УВКБ, а также информацию о соблюдении соответствующей политики и процедур, предусмотренных в соглашениях, подписанных УВКБ и национальными ассоциациями. Управление служб внутреннего надзора рекомендовало УВКБ выработать ревизорские требования к представляемым национальными ассоциациями справкам о ревизии. *УВКБ согласилось с этой рекомендацией, и соответствующее положение будет включаться в будущие соглашения с национальными ассоциациями.*

VII. Выводы

24. УВКБ выступило с инициативой расширения своей деятельности по сбору средств в частном секторе. Хотя в целом деятельность в этом направле-

нии была пока успешной, в отдельных странах ситуациях не столь благополучная. Для определения причин успехов и неудач и, следовательно, для отслеживания влияющих на это факторов необходимо выработать ключевые показатели и исходные ориентиры, такие, как самоокупаемость и методика подсчета отдачи от вложенных средств. Это позволит УВКБ оценивать реализацию поставленных целей как в конкретных случаях, так и в целом, в контексте годовой стратегии и тем самым принимать в случае необходимости меры по исправлению положения.

25. УВКБ уже приняты необходимые меры по выполнению рекомендаций Управления служб внутреннего надзора. К концу 2001 года будет завершена подготовка пересмотренных руководящих принципов по ключевым стратегическим вопросам как для УВКБ, так и для национальных ассоциаций. Получит свое развитие концепция национальных ассоциаций, однако до создания новых ассоциаций УВКБ обеспечит, чтобы существующие ассоциации вышли на запланированные уровни сбора средств и добились прогресса в направлении самоокупаемости.

(Подпись) Дилип Наир
Заместитель Генерального секретаря
по службам внутреннего надзора