

**Генеральная Ассамблея**

Distr.: General
17 February 2006
Russian
Original: English

Шестьдесят первая сессия

Пункты 115 и 126 первоначального перечня*

**Обзор эффективности административного
и финансового функционирования
Организации Объединенных Наций**

Доклад Генерального секретаря о деятельности
Управления служб внутреннего надзора

**Доклад Управления служб внутреннего надзора
о проверке практики управления программами и
административного управления в Экономической
и социальной комиссии для Западной Азии***Резюме*

Управление служб внутреннего надзора (УСВН) установило, что Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии (ЭСКЗА) настойчиво стремится к достижению своей стратегической цели, которая состоит в превращении Комиссии в ориентированный на практические действия региональный центр передового опыта, в частности за счет применения комплексного и междисциплинарного подхода к решению региональных проблем глобализации и развития в контексте целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия. ЭСКЗА накопила дополнительный междисциплинарный экспертный потенциал и опыт и расширила свои возможности для эффективного ведения информационно-ознакомительной работы, коммуникации, координации и осуществления программ на региональном уровне. Более пристальный интерес со стороны стран-членов к ее работе и их более активное участие в ней свидетельствуют о все большем признании достижений Комиссии и ее роли в регионе.

УСВН с удовлетворением отметило, что принятые в Организации Объединенных Наций методы управления, ориентированного на результаты, последовательно внедряются в ЭСКЗА и что в настоящее время Секретариат Комиссии является одним из наиболее передовых секретариатов в этом плане. Руководи-

* A/61/50.

тели и сотрудники прошли подготовку по методологии и практике такого управления. Теперь важно поддержать это достижение столь же настойчивыми и последовательными усилиями по ужесточению контроля за качеством результатов деятельности.

Тем не менее для того, чтобы ЭСКЗА могла в полной мере реализовать свой потенциал, ей необходимо решить пять основных задач: а) нормализация организационной структуры; б) восстановление Статистического отдела; в) переосмысление сравнительных преимуществ ЭСКЗА и укрепление коллегиального взаимодействия с региональными партнерами; г) подъем на качественно новый уровень, соответствующий роли ЭСКЗА в регионе, управления информацией и знаниями; и е) обеспечение большей последовательности, объективности и транспарентности как элементов культуры административного управления. Решение этих задач в процессе выполнения 20 рекомендаций, изложенных в настоящем докладе, позволит существенно повысить эффективность работы ЭСКЗА.

Руководство ЭСКЗА просило изменить редакцию предыдущего пункта, с тем чтобы в нем были отражены лишь две основные задачи: укрепление подпрограммы в области статистики и подъем на качественно новый уровень, соответствующий роли ЭСКЗА в регионе, управления информацией и знаниями. УСВН не согласилось выполнить эту просьбу.

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–4	4
II. Организационная структура	5–8	5
III. Подпрограмма в области статистики	9–15	6
IV. Осуществление программы	16–24	8
V. Роль в регионе	25–29	11
VI. Управление информацией и знаниями	30–38	13
VII. Поддержка программ	39–42	17
VIII. Административное руководство	43–46	18
IX. Выводы	47–49	19
X. Рекомендации	50–81	20

I. Введение

1. Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии (ЭСКЗА) была учреждена в 1973 году¹ и впоследствии реорганизована в 1985 году² в целях более полного отражения социального аспекта в работе Комиссии. В 1997 году после нескольких переездов, связанных с политической нестабильностью в регионе, штаб-квартира ЭСКЗА была размещена в Бейруте. В октябре 2001 года ЭСКЗА приступила к реформе, нацеленной на реализацию ее концепции превращения Комиссии в ориентированный на практические действия региональный центр передового опыта, призванный содействовать интеграции стран-членов путем проведения высококачественных дисциплинарных мероприятий, направленных на достижение оптимального и устойчивого освоения природных и людских ресурсов региона, интеграцию национальных рынков и содействие межрегиональным трансграничным потокам товаров, услуг, инвестиций и людей³. Было предусмотрено, что в основу внутренней административной культуры Комиссии будут положены принципы коллективизма, транспарентности и эффективного и открытого общения.

2. Задача ЭСКЗА состоит в содействии достижению эффекта синергизма, который позволил бы странам-членам управлять процессами глобализации и развития, в контексте целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, специфических особенностей региона и глобальных переходных процессов, связанных с технологиями и торговлей. Реформа предусматривала деятельность на четырех приоритетных программных направлениях: глобализация и региональная интеграция, социальная политика, водоснабжение и энергетика и информационно-коммуникационные технологии, к которым впоследствии были добавлены такие виды деятельности, как улучшение положения и расширение возможностей женщин⁴, укрепление национального статистического потенциала и постконфликтное восстановление⁵. Помимо выделения этих приоритетов, реформа предусматривала переход от количественных критериев к критериям качества и своевременности мероприятий, оптимизацию рабочих процессов и укрепление междисциплинарного подхода.

3. В 2005 году УСВН провело обзор управления программами и административного управления в ЭСКЗА и оценило прогресс в реализации реформы и ее результативность с точки зрения укрепления подотчетности и эффективности осуществления программ. Инспекция включала анализ программных данных в Комплексной информационной системе контроля и документации (ИМДИС), аналитический обзор соответствующих нормативных, административных, бюджетных и других подобных документов: опрос руководителей и персонала ЭСКЗА, а также их партнеров и заинтересованных сторон; и собеседования в Нью-Йорке и Бейруте с руководителями и персоналом Организации Объединенных Наций, представителями других подразделений Организации Объединенных Наций, должностными лицами правительств и дипломатами.

¹ Резолюцией 1818 (LV) Экономического и Социального Совета от 9 августа 1973 года.

² Резолюцией 1985/69 Экономического и Социального Совета от 26 июля 1985 года.

³ См. страницу "ESCWA vision" на веб-сайте ЭСКЗА (www.escwa.org.lb/about/exec/reform/pix/es3tst.html).

⁴ См. пункт 3 резолюции 240 (XXII) Комиссии от 17 апреля 2003 года.

⁵ См. пункты 2 и 3 резолюции 241 (XXII) Комиссии от 17 апреля 2003 года.

4. Руководству было предложено изложить свои замечания по проекту доклада, которые представлены в настоящем докладе курсивом. УСВН выражает искреннюю признательность за содействие, оказанное ему руководством и сотрудниками ЭСКЗА в ходе этой инспекции.

II. Организационная структура

5. В рамках реформы ЭСКЗА, нацеленной на повышение степени гибкости и эффективности осуществления программ, было решено организовать внутреннюю структуру Комиссии на основе структурно-тематического подхода⁶. Была предложена концепция «команды», которая была распространена на все подразделения ниже уровня отдела. Эта структура заменила собой принятую в Организации Объединенных Наций номенклатуру, состоящую из «секторов», «секций» и «групп». УСВН признало, что внедрение концепции «команды» помогло улучшить обмен экспертными знаниями и междисциплинарное взаимодействие в рамках ЭСКЗА. Тем не менее УСВН также отметило, что внедрение этого подхода привело к избыточной фрагментации, несмотря на некоторые попытки сгладить ее, а также к явной утрате гибкости и серьезной путанице в системе подчинения и в организационных и бюджетных структурах.

6. УСВН напоминает, что в соответствии с установленной практикой управления в состав межведомственных «команд» входят члены (на основе полной или частичной занятости), располагающие различным опытом работы, которая предусматривает достижение конкретных целей в заданные сроки. После достижения поставленной цели такие «команды» обычно расформируются. Руководителю «команды» должны делегироваться все полномочия по руководству ее работой, и он должен нести персональную ответственность за ее результаты. При оценке эффективности работы «команды» осуществляется оценка вклада каждого из ее членов, которая дополняет оценку выполнения ими обычных обязанностей. УСВН также напоминает, что штатные организационные подразделения отвечают за результаты постоянных, тематически однородных видов деятельности и могут при необходимости привлекать дополнительную экспертную помощь.

7. Тем не менее в ЭСКЗА границы между штатными структурами и «командами» размыты, что создает путаницу в представлениях об ожидаемых результатах на уровне руководителей среднего звена и сотрудников, поскольку название «команда» использовалось для переименования штатных организационных структур, хотя сущность, характер и динамика их работы не имели каких-либо отличительных особенностей, которые позволили действительно считать их отдельными «командами». Процессы формирования и управления «командами» были избыточно централизованы, и наиболее важные решения были отнесены к исключительной компетенции Исполнительного секретаря. Это сдерживало инициативу руководителей среднего звена при формировании подлинно междисциплинарных «команд». Делегированные полномочия руководителей «команд» часто размыты. УСВН было поставлено в известность о том, что перевод сотрудников из одной «команды» в другую иногда осуществлялся без об-

⁶ См. страницу “ESCWA reform and revitalization” на веб-сайте ЭСКЗА (www.escwa.org.lb/about/exec/reform/exlmain.html).

суждения как с самим сотрудником, так и с руководителями «команд», а в некоторых случаях — вообще без предварительного уведомления.

8. УСВН напоминает, что ранее руководству ЭСКЗА было рекомендовано воздержаться от упразднения секций и групп. УСВН полагает, что пришло время пересмотреть руководящие принципы и методы «командной» структуры работы в ЭСКЗА. Необходимо создать стабильные межведомственные структуры, имеющие традиционную номенклатуру и четкий порядок подчинения, а также вспомогательную, гибкую систему межведомственных команд. Такая корректировка концепции «команд» должна способствовать реализации основных принципов текущей реформы в ЭСКЗА, нацеленной на рациональную децентрализацию процесса принятия решений и укрепление подотчетности.

III. Подпрограмма в области статистики

9. В 2003 году Статистический отдел ЭСКЗА был расформирован, а его статистические виды деятельности были децентрализованы. Каждому из четырех других отделов была придана специализированная «команда» статистиков (причем в трех из этих команд было лишь по одному сотруднику категории специалистов). Смысл этого мероприятия состоял в улучшении взаимодействия между специалистами по статистике и экспертами по основным вопросам в целях подготовки точных и последовательных данных. В 2004 году УСВН установило, что отсутствие полноценного статистического отдела мешает нормальной работе и что решение о децентрализации статистических видов деятельности следует пересмотреть в консультации с широким кругом заинтересованных сторон⁷. Впоследствии ЭСКЗА сообщила, что по итогам проведенного ею внутреннего обзора был сделан вывод о том, что децентрализованную структуру следует сохранить⁸.

10. УСВН отметило, что, хотя благодаря децентрализации специалисты по статистике смогли более активно участвовать в исследовательской деятельности основных подразделений, она оказала отрицательное воздействие на синергизм в рамках самой статистической программы, поскольку критическая масса статистического экспертного потенциала оказалась раздроблена. Децентрализация затормозила создание в ЭСКЗА комплексной системы статистической информации как единого источника достоверных, оптимизированных и сопоставимых данных. Большинство статистических данных в настоящее время хранится в базах данных различных отделов, причем их распространение или беспрепятственный доступ к ним со стороны других отделов не обеспечивается, вследствие чего зачастую их оказывается легче получить из различных внешних источников или рассчитать самостоятельно. Не существует стратегии наращивания статистического потенциала в регионе.

11. Для координации осуществления статистической подпрограммы была создана небольшая координационная группа — Группа по статистической ко-

⁷ См. доклад УСВН о проведенной им ревизии региональных комиссий (А/58/785, пункты 51–54 и 81–82).

⁸ Доклад Генерального секретаря об осуществлении рекомендаций Управления служб внутреннего надзора об управленческой ревизии региональных комиссий (А/60/378, пункты 40–44).

ординации⁹. Тем не менее УСВН отметило, что из-за неравномерного укомплектования штатами и содержания мандата Группы координация осуществляется с огрехами. Имеются трудности, связанные с обеспечением того, чтобы ресурсы, выделяемые подпрограмме, использовались по назначению, а также трудности с разграничением сфер деятельности, в которых специалисты по статистике подчинены с одной стороны главе Группы, а с другой — начальникам основных отделов, в которых они работают. В целом за период с 2002 по 2006 год количество сотрудников категории специалистов, включенных в статистическую подпрограмму, сократилось на 25 процентов, а количество сотрудников категории общего обслуживания — на 30 процентов. Децентрализованная подпрограмма столкнулась с трудностями в выполнении широкого спектра статистических функций, поддержании эффективных связей с глобальными статистическими программами и содействию формулированию региональных позиций по глобальным статистическим вопросам.

12. УСВН полагает, что нынешняя организация работы препятствует своевременному, всеобъемлющему и комплексному взаимодействию со Статистическим отделом Департамента по экономическим и социальным вопросам и другими статистическими подразделениями. Необходимо создать механизм для получения данных от государств-членов на предсказуемой и постоянной основе. Надзор и управление статистической подпрограммой не отличаются ни транспарентностью, ни эффективностью. УСВН ничего не известно о каких-либо усилиях по сохранению критической массы статистического экспертного потенциала в ЭСКЗА, по поощрению взаимодействия между экспертами в различных областях статистики и по эффективному решению методологических и организационных вопросов. Тем не менее УСВН с одобрением отмечает, что ЭСКЗА принимает меры по удовлетворению потребностей в сборе более дескриптивных и интерпретативных статистических данных путем совершенствования организационной структуры и выделения необходимых ресурсов.

13. *ЭСКЗА считает, что централизованное подразделение, действующее в рамках общей децентрализованной структуры, лучше всего обеспечило бы сбор дескриптивных статистических данных в простой, удобной для использования и понятной форме, а также разработку стандартов для мониторинга такой статистики. Кроме того, централизованное подразделение могло бы в сотрудничестве с основными отделами и «командами» в рамках ЭСКЗА помочь государствам-членам в формулировании и осуществлении их планов наращивания потенциала на основе полного использования имеющихся многоаспектных ресурсов. Что касается интерпретативной статистики, то основные отделы имеют явные преимущества, поскольку они, как правило, лучше знакомы с особенностями показателей и методами сбора и классификации данных и т.п. Специалисты по статистике, представляющие различные дисциплины, могли бы сотрудничать друг с другом в рамках ЭСКЗА в целях оказа-*

⁹ См. рекомендацию 3 в докладе Консультативной группы по активизации работы ЭСКЗА (от 29 января 2002 года, доклад был подготовлен Уорреном Сейчем, Китом Уолтоном и Фрэнсисом Зайнудином) в отношении децентрализации статистической деятельности, в которой подчеркивалось: «В этой связи Консультативная группа рекомендует сохранить основные функции Статистического отдела, особенно связанные с наращиванием технического потенциала стран региона, а также функции координационного характера, за небольшим организационным подразделением, которое должно выполнять координационные функции».

ния странам содействия в разработке их национальных стратегий в области статистики, которые служили бы основой для формирования региональной стратегии, способной удовлетворить потребности стран-членов в данных в области региональной интеграции и на приоритетных направлениях развития с учетом итогов Всемирного саммита 2005 года. Это позволило бы странам создать условия для подготовки достоверных, актуальных и сопоставимых данных, соответствующих потребностям лиц, формирующих политику, национальным целям и целям в области развития, сформулированным в Декларации тысячелетия.

14. УСВН отметило предпринятые недавно попытки уменьшить степень фрагментации и повысить уровень централизации и согласованности управления статистической деятельностью в ЭСКЗА, а также укрепить Группу по статистической координации. Тем не менее по-прежнему сохраняется неопределенность в отношении роли Межведомственного руководящего комитета по статистике и порядка подчинения главы Группы по статистической координации в качестве руководителя подпрограммы. УСВН также отметило чрезмерную централизацию системы управления ресурсами статистической подпрограммы, в которой главе Группы по статистической координации отводится лишь незначительная роль. Его усилия по достижению реальной связи между результатами и ресурсами различных «команд» в подпрограмме игнорировались. Глава Группы по статистической координации по-прежнему не имеет всей полноты полномочий, необходимых для обеспечения того, чтобы все «команды» взаимодействовали друг с другом, в частности в вопросах создания комплексной системы статистической информации. Некоторые руководители «команд» поддерживают контакты непосредственно с Исполнительным секретарем ЭСКЗА и государствами-членами, в обход главы Группы по статистической координации.

15. УСВН глубоко убеждено в необходимости восстановления статистического отдела в обновленном виде. Важно объединить скромные статистические ресурсы ЭСКЗА в рамках одного отдела для обеспечения консолидации критической массы статистического экспертного потенциала и жизнеспособности, согласованности и эффективности статистической деятельности. Эту точку зрения поддерживают страны — члены ЭСКЗА и Статистический отдел Департамента по экономическим и социальным вопросам. УСВН приняло к сведению тот факт, что ЭСКЗА планирует провести обзор этого вопроса.

IV. Осуществление программы

16. УСВН отметило существенные улучшения, достигнутые за последние два года в плане своевременности мониторинга и отчетности в отношении осуществления программы, последовательные усилия по внедрению практики самооценки и приверженность Исполнительного секретаря этому процессу. Также достойны упоминания успешные меры по рационализации публикаций: они были объединены, а их количество сокращено на 55 процентов по сравнению с 2000 годом. Существенный прогресс достигнут в распространении с помощью Интернета методик мониторинга и оценки и в предоставлении руководящих указаний и профессиональной подготовки руководителям и сотрудникам подпрограммы. УСВН считает, что для достижения дальнейших улучшений необ-

ходимо обеспечить участие большего количества сторон в этом процессе, и в частности более активного участия руководителей среднего звена.

17. Для повышения качества выполнения программ была внедрена система сплошного контроля за качеством. Тем не менее, хотя некоторые элементы контроля за качеством были внедрены, система в целом — в том виде, в котором она задумывалась, пока не внедрена. Особая обеспокоенность у УСВН возникла в отношении Комитета по публикациям, перед которым была поставлена задача служить основным инструментом повышения качества результатов работы ЭСКЗА.

18. Обещания Комитета по публикациям обеспечить качество и оценивать эффективность распространения и отдачу от публикаций, остаются в основном не выполненными. Не существует никаких механизмов для обеспечения того, чтобы внутренние обзоры и оценки результатов деятельности проводились на систематической основе. Не существует реестра рецензентов, не разработаны необходимые руководящие указания. С другой стороны, позитивным фактом можно считать то, что были проведены некоторые внутренние коллегиальные обзоры и было предложено обеспечить в течение двухгодичного периода 2006–2007 годов средства для подготовки внешних обзоров. Тем не менее до настоящего времени официальные внешние обзоры не проводились, а процесс оценки эффективности публикаций находится в зачаточном состоянии.

19. Комитет по публикациям не смог добиться какого-либо прогресса в уточнении важных элементов своего круга ведения. Работе мешают задержки с принятием важнейших решений и отсутствие подхода, предусматривающего участие. Хотя УСВН отметило некоторые позитивные сдвиги в работе Комитета по публикациям, его деятельность по-прежнему требует серьезного улучшения.

20. Также по-прежнему необходимо обеспечить полное внедрение всех элементов системы сплошного контроля за качеством. В частности, все еще отсутствуют такие элементы, как предусматривающая широкое участие подготовка тематических планов осуществления и планов выполнения подпрограмм, которые должны включать определенные сроки выполнения конкретных задач каждым сотрудником, постоянный контроль и отчетность об эффективности деятельности по выполнению задач, изложенных в тематических планах внедрения, а также предусматривать проведение Исполнительным секретарем ежеквартальных обзоров эффективности деятельности отделов по реализации планов осуществления подпрограмм, а также итоговые представления результатов проделанной работы всеми «командами» на общем семинаре.

21. Мероприятия в области технического сотрудничества являются важным компонентом осуществления программы, который эффективно дополняет аналитическую и нормативную деятельность региональных комиссий. Программа технического сотрудничества, осуществляемая в ЭСКЗА, традиционно страдала от самого низкого уровня внебюджетного финансирования — как в абсолютных, так и в относительных величинах, — из всех региональных комиссий, от непредсказуемости в процессе мобилизации ресурсов и от неадекватности механизмов рассмотрения проектов. Тем не менее УСВН отметило успех, достигнутый ЭСКЗА в привлечении существенных средств для реализации проектов, нацеленных на оказание содействия в реконструкции в Ираке. Недостатки программы технического сотрудничества ЭСКЗА рассматривались УСВН ра-

нее¹⁰, и УСВН с удовлетворением отмечает успехи, достигнутые ЭСКЗА в разработке своей стратегии технического сотрудничества¹¹, внедрении цикла планирования проектов и активном продвижении среди стран-членов своих предложений по проектам технического сотрудничества на 2006–2007 годы, а также в учреждении Отдела по планированию программ и техническому сотрудничеству в качестве координационного центра для мероприятий по мобилизации средств и в децентрализации своих региональных консультативных видов деятельности с их передачей в основные отделы. УСВН отмечает, что инициатива Отдела по организации обучения методам управления проектами для сотрудников и руководителей будет распространена на мониторинг и оценку проектов.

22. УСВН отметило стремление ЭСКЗА внедрять передовой опыт других учреждений Организации Объединенных Наций, включая региональные комиссии, в процессе реорганизации деятельности Комиссии в области технического сотрудничества и отметило успешные усилия по частичному внедрению такого опыта. Другим вопросом, заслуживающим внимания, является оптимизация географической направленности деятельности ЭСКЗА в области технического сотрудничества: УСВН полагает, что необходимо уделять более серьезное внимание тем странам, которые больше нуждаются в помощи. Например, за последние три года доля миссий по оказанию технического содействия Йемену в общем объеме финансирования не увеличивалась.

23. УСВН считает, что реорганизация консультативных услуг, предоставляемых на региональном уровне, является шагом в правильном направлении. Тем не менее консультативные виды деятельности можно еще больше оптимизировать за счет более широкого информирования различных сторон, входящих или не входящих в структуру ЭСКЗА, об их целях, итогах и результативности. В свою очередь, консультативные службы должны обеспечивать эффективную обратную связь с нормативными и аналитическими видами деятельности основных отделов. УСВН отметило, что для достижения этой цели ЭСКЗА учреждает в рамках регулярной программы технического сотрудничества группу взаимодействия с помощью электронной почты и группу взаимодействия на основе электронной сети. Успешный опыт, накопленный в рамках регулярной программы технического сотрудничества, выявляется и распространяется различными методами. Подготавливается усовершенствованная брошюра, посвященная программе на 2006–2007 годы, которая будет распространяться адресно, хотя и более широко.

24. Одним из важных факторов совершенствования процесса осуществления программ является повышение квалификации персонала на основе доступной и эффективной профессиональной подготовки. УСВН отметило, что в планах учебной подготовки не предусмотрены какие-либо серьезные усилия по корректировке имеющегося комплекса знаний и соответствующих навыков сотрудников, переведенных на другие должности в процессе реорганизации. В целом организация учебной подготовки страдает от слабого планирования, в том числе задержек с утверждением заданий, ошибок в информации о возможностях для профессиональной подготовки и недостаточного участия руководи-

¹⁰ Доклад УСВН о проведенной им ревизии региональных комиссий (A/58/785, пункты 77–80).

¹¹ E/ESCWA/23/5(Part III)/Add.1.

телей среднего звена и сотрудников в подготовке и реализации учебных планов. Реальная учеба существенно отличалась от учебных планов. В некоторых подразделениях фактические расходы на учебу существенно превысили запланированные ассигнования, причем надлежащих внутренних консультаций в отношении соответствующего перераспределения финансовых средств не проводилось. Нынешнее соотношение объемов финансовых средств, выделяемых на индивидуальную и групповую подготовку, далеко от оптимального, особенно с учетом эффективности групповой подготовки с точки зрения расходов. Кроме того, отмечена очевидная необходимость в рационализации процесса распределения средств, выделяемых на подготовку в области информационных технологий, причем УСВН определило, что основные отделы получают лишь 7 процентов от общего объема средств, тогда как на вспомогательные отделы, такие, как Отдел административного обслуживания, включая Секцию конференционного обслуживания, приходится остальные 93 процента.

V. Роль в регионе

25. УСВН отметило, что региональные комиссии призваны играть центральную роль в принятии на региональном уровне последующих мер в связи с глобальными программами развития и выполнять каталитические функции в целях интенсификации межучрежденческого сотрудничества в своих регионах. С учетом этой цели было предусмотрено, что региональные координационные совещания под эгидой исполнительных секретарей будут проводиться более эффективно. Такие совещания должны облегчать интеграцию регионального аспекта в рамках программ или их элементов, стимулировать взаимодействие в рамках проектов технического сотрудничества, обеспечивать обмен знаниями, накапливаемыми на основе опыта управления, и способствовать достижению более эффективной координации стратегий и видов деятельности и формированию синергетических связей с организациями-партнерами с перспективой формирования согласованных региональных повесток дня в области развития¹².

26. УСВН отметило, что заседания Региональной координационной группы, действующей под руководством ЭСКЗА, не оправдали эти надежды. Хотя самое последнее совещание было проведено при большем количестве участников и было лучше организовано, его итоги все же не оказали решающего воздействия на процесс укрепления регионального взаимодействия. Обязанности, связанные с осуществлением рекомендаций совещаний Группы, и сроки их осуществления официально не установлены, и какая-либо надежная система организации совместного осуществления, контроля за прогрессом и отчетности об итогах отсутствует. Поскольку Группу обслуживает минимальное количество сотрудников, в промежутках между совещаниями она практически бездействует. Страница Группы на веб-сайте ЭСКЗА содержит мало ценной информации, и она не используется в качестве координационного инструмента, поскольку размещенная на нем информация устарела, материалы региональных подразделений других программ и организаций системы Организации Объединенных

¹² См. доклад Генерального секретаря о региональном сотрудничестве в экономической, социальной и смежных областях (E/2005/15), пункты 64–67.

Наций отсутствуют и ссылки на их веб-сайты не предусмотрены¹³. В этой связи УСВН напоминает о своей более ранней рекомендации¹⁴ и последующей рекомендации Комитета по программе и координации¹⁵ о том, что региональным комиссиям необходимо укрепить свои веб-сайты, превратив их в платформы для обмена на региональном уровне передовыми практическими методами и опытом. Представляется, что лучше всего для этого подходит именно веб-сайт Региональной координационной группы.

27. УСВН отметило тенденцию учреждений Организации Объединенных Наций к децентрализации своей деятельности, сопровождающейся передачей функций региональным отделениям, географический охват деятельности которых варьируется от одной организации к другой¹⁶. УСВН далее отметило, что на своем десятом совещании Региональная координационная группа выразила обеспокоенность в связи с неодинаковым географическим охватом региона арабских стран учреждениями Организации Объединенных Наций, однако не вынесла никаких конкретных рекомендаций по этому вопросу. УСВН также отметило, что с этим связана одна из трудностей, с которыми сталкивается руководство ЭСКЗА в своей деятельности по взаимодействию с Экономической комиссией для Африки (ЭКА) и Лигой арабских государств (ЛАГ), и что ЭСКЗА просила Объединенную инспекционную группу провести в 2006 году обзор систем определения географических групп, используемых департаментами, учреждениями, фондами, программами, организациями и учреждениями Организации Объединенных Наций, с учетом обсуждения этой проблемы на десятом совещании Группы. В период до завершения обзора, проводившегося Объединенной инспекционной группой руководство ЭСКЗА официально предложило всем государствам — членам ЛАГ, не являющимся членами ЭСКЗА, присоединиться к ЭСКЗА в качестве полных членов. Судан уже был принят в число государств-членов (май 2005 года), а все другие заинтересованные страны направляют на заседания Комиссии своих наблюдателей. ЭСКЗА надеется, что на сессии Комиссии 2006 года в состав ее членов будет принято больше государств. В краткосрочном плане существует объективная необходимость в укреплении взаимодействия между ЭСКЗА и Субрегиональным отделением ЭКА для Северной Африки. Хотя такое сотрудничество в настоящее время осуществляется на нерегулярной основе, важно обеспечить его постоянный и комплексный характер.

28. УСВН отметило успешный опыт ЭСКЗА в области координации подготовки регионального доклада о ходе достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия. Тем не менее сотрудничество с Комиссией в других тематических и оперативных областях с региональными представительствами подразделений Организации Объединенных Наций остается фрагментарным. Как отмечалось ранее Генеральным секретарем в отно-

¹³ www.escwa.org.lb/about/rcg/main.htm.

¹⁴ Доклад УСВН об оценке по теме «Увязка работы штаб-квартир с деятельностью на местах: обзор передовых практических методов искоренения нищеты в рамках Декларации тысячелетия Организации Объединенных Наций» (E/AC.51/2005/2), пункт 75.

¹⁵ *Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, шестидесятая сессия, Дополнение № 16* (A/60/16), пункт 139.

¹⁶ См. доклад Генерального секретаря о трехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций: выводы и рекомендации (A/59/387), пункт 56.

шении всех региональных комиссий¹⁷, участие ЭСКЗА в реализации страновых программ системы Организации Объединенных Наций в регионе по-прежнему является ограниченным. УСВН весьма озабочено достаточно вялым сотрудничеством между ЭСКЗА и другим учреждением Организации Объединенных Наций, играющим важную роль в этом регионе, — Региональным бюро для арабских государств Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН). Не существует ни всеобъемлющих рамок сотрудничества между ними, ни четкого понимания разделения обязанностей, взаимодополняющих и синергетических факторов между ЭСКЗА и Региональным бюро для арабских государств и ЭСКЗА и координаторами-резидентами. На веб-сайте ПРООН имеется крайне мало информации об ЭСКЗА, и наоборот, и на них отсутствуют ссылки на основные доклады каждой из этих организаций. Сотрудники ЭСКЗА не участвуют хоть сколько-нибудь активно в управляемых ПРООН сетях знаний, от которых непосредственно зависит их экспертное обеспечение.

29. В этой связи УСВН отметило, что Генеральный секретарь в настоящее время планирует укрепление региональных измерений оперативных видов деятельности с помощью целого диапазона мер, которые включают подключение координаторами-резидентами региональных комиссий к деятельности в рамках общих страновых оценок, Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития и документов о стратегии сокращения масштабов нищеты; создание реестров экспертов в региональных комиссиях и в сетях национальных и международных экспертов и специалистов по формированию политики, которые работали бы одновременно и во взаимодействии со страновыми группами Организации Объединенных Наций; и продолжение интенсивных консультаций между учреждениями, фондами и программами Организации Объединенных Наций и между ними и региональными комиссиями в процессе разработки и осуществления их региональных программ¹⁸. УСВН надеется, что предполагаемые меры усилят взаимодействие ЭСКЗА со страновыми отделениями Организации Объединенных Наций. УСВН напоминает в этой связи о недавней рекомендации Комитета по программе и координации о том, чтобы региональные комиссии и страновые отделения создали механизмы для регулярного обмена информацией и знаниями¹⁹.

VI. Управление информацией и знаниями

30. УСВН напоминает, что стратегия Организации Объединенных Наций в области информационно-коммуникационных технологий²⁰ предусматривает,

¹⁷ См. доклад Генерального секретаря о трехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (A/59/85-E/2004/68), пункты 62–64, и доклад Генерального секретаря о трехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций: выводы и рекомендации (A/59/387), пункты 53–59.

¹⁸ См. доклад Генерального секретаря об управленческом процессе, нацеленном на осуществлении резолюции 59/250 Генеральной Ассамблеи (E/2005/58, глава IV.A).

¹⁹ *Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, шестидесятая сессия, Дополнение № 16* (A/60/16), пункт 138.

²⁰ См. доклад Генерального секретаря о стратегии в области информационно-коммуникационных технологий (A/57/620).

что каждый департамент должен принять департаментские стратегию и план внедрения информационно-коммуникационных технологий. УСВН отметило определенный прогресс в разработке и модернизации информационно-технологических средств, используемых различными отделами, однако какие-либо общие механизмы и стратегии поддержки управления информационными технологиями на уровне ЭСКЗА отсутствуют. В 2001 году Комитет по информационно-коммуникационным технологиям рассмотрел различные проекты предложений, однако ни один из них не был принят. УСВН отметило, что Комитет был учрежден в ноябре 2005 года, и пришло к выводу, что в соответствии с установленными правилами должен быть создан консультативный комитет по развитию информационных технологий.

31. УСВН отметило явные улучшения веб-сайта ЭСКЗА, которые позволили сделать Комиссию более заметной, доступной и влиятельной. Тем не менее программные механизмы и показатели для оценки эффективности веб-сайта с точки зрения качества, достоверности и своевременности содержащейся на нем информации и его удобства для пользователей в некоторых случаях нуждаются в улучшении. Нарастает внутренний потенциал обмена информацией через Интранет. Общие для веб-сайтов всех отделов модули, блоки данных и композиционные элементы, равно как и передовые методы, такие, как использование бланков для откликов пользователей веб-сайтов, публикаций и документов, используются не всеми отделами. Одной из трудностей в обеспечении релевантности и обновляемости информации является создание оптимального механизма координации. Поскольку обмен информацией и доступность информации должны быть двумя основными компонентами стратегий управления информационно-коммуникационными технологиями и знаниями, ЭСКЗА необходимо иметь надлежащие механизмы для их обеспечения. УСВН полагает, что нынешняя сеть координационных центров должна превратиться в целевую группу, действующую под руководством главного специалиста по информации и администратора веб-узла и уполномоченную поддерживать и обновлять веб-страницы, обеспечивать обмен передовым опытом и информацией об извлеченных уроках. Эта целевая группа могла бы представлять доклады Комитету по информационно-коммуникационным технологиям.

32. УСВН отметило, что укомплектованность кадрами тех направлений деятельности, которые связаны с развитием информационных технологий и разработкой и обслуживанием веб-сайтов, ниже минимально допустимого уровня и что у администратора веб-узла отсутствует сменщик, а ресурсы для дальнейшего развития системы являются недостаточными. Учитывая, что в настоящее время имеется девять основных систем, которые обязана обслуживать Группа по информации и технологиям Отдела административного обслуживания, включая 22 различные по тематике и принадлежащие различным отделам веб-страницы и Интранет, ресурсы, выделяемые Группе, представляются недостаточными. Порядок подчинения отличается раздробленностью, что приводит к распылению ресурсов и дублированию в процессе их освоения. Четко не определены роли и обязанности различных компонентов и групп, обслуживающих информационно-технологические системы, и их функции не понятны клиентам. УСВН напоминает, что, хотя в Секретариате стандартная доля персонала, обслуживающего информационно-коммуникационные технологии, составляет 5 процентов от общего количества персонала, в настоящее время доля такого персонала в ЭСКЗА составляет лишь примерно 4 процента. УСВН считает не-

обходимым обеспечить консолидацию и увеличение ресурсов ЭСКЗА, выделяемых для обслуживания информационно-коммуникационных технологий.

33. ЭСКЗА занималась разработкой различных баз данных в отсутствие функционирующего комитета по информационно-коммуникационным технологиям и без проведения надлежащего анализа реальных выгод. УСВН напоминает, что стратегия в области информационно-коммуникационных технологий предусматривает проведение анализа отдачи от инвестиций в качестве определяющего фактора при определении приоритетности проектов и инициатив в области информационно-коммуникационных технологий и оценке целесообразности внедрения или разработки прикладных ресурсов. В частности, озабоченность УСВН вызывали узкие масштабы использования и ограниченный потенциал дальнейшего развития таких прикладных ресурсов, как T-MIS и e-TC, поскольку они разрабатывались в различные сроки и их платформы не взаимосвязаны, они зависят от различных источников информации, вследствие чего их использование может приводить к дублированию. Хотя они являются в полной мере функциональными, некоторые размещенные на них электронные ссылки не действуют, и руководители и персонал используют их лишь в ограниченных масштабах. Отдел планирования программ и технического сотрудничества должен провести совместно с Группой по информационным технологиям и Комитетом по информационно-коммуникационным технологиям анализ значимости, дополнительных позитивных характеристик и полезности таких баз данных для определения целесообразности их сохранения, укрепления или оптимизации.

34. Как подчеркивало УСВН в своем более раннем докладе²¹, эффективное управление знаниями имеет существенно важное значение для обеспечения высокого качества исследований и анализа, мобилизации различного экспертного потенциала и опыта, формулирования и распространения стратегических рекомендаций и получения экспертной отдачи. Управление знаниями должно предусматривать не только оптимизацию внутренних потоков и хранения информации, сохранение организационной памяти и облегчение доступа к ней, но и содействовать формированию информационно-практических сетей, в которых участвовали бы не только элементы Организации Объединенных Наций. УСВН отметило прогресс, достигнутый ЭСКЗА в том, что касается реорганизации ее сайта на Интернете и увеличения отдачи от использования Интернета. Тем не менее по-прежнему существуют информационные пробелы и необходимость полной реализации потенциала Интернета для организации, обработки и обмена внутренней информацией по основным вопросам, последним событиям, принятым решениям и трудностям и достижениям различных отделов. На более базовом уровне УСВН с обеспокоенностью отметило сохраняющееся отсутствие во многих случаях в полной мере развитой системы папок общего пользования на локальных вычислительных сетях (ЛВС). Для решения этих вопросов необходимо располагать комплексной стратегией управления знаниями и реалистичным планом действий по ее осуществлению.

²¹ См. доклад УСВН об оценке по теме «Увязка работы штаб-квартир с деятельностью на местах: обзор передовых практических методов искоренения нищеты в рамках Декларации тысячелетия Организации Объединенных Наций» (E/AC.51/2005/2), пункты 56 и 57.

35. УСВН отметило, что ЭСКЗА мало использует такой важный ресурс управления знаниями, как рабочий модуль ПРООН для подготовки национальных докладов о развитии человека (НДРЧ), и в частности связанные с ним две сети: сеть по вопросам докладов о развитии человека (HDR-Net) и сеть по вопросам статистики, относящейся к докладам о развитии человека (HDR-Stats-Net). За последнее время из примерно 1200 пользователей HDR-Net и HDR-Stats-Net лишь 6 пользователей были из ЭСКЗА. Столь же пассивным было участие ЭСКЗА в различных форумах на сети, посвященной докладам о развитии человека. Доступ к информационным ресурсам ПРООН и других смежных учреждений является неполным и неудобным для пользователей. УСВН отметило, что в 2005 году ЭСКЗА основала три сети: сеть по вопросам социального развития (SD-Net), форум, посвященный роли современных технологий в создании рабочих мест и сокращении масштабов нищеты и портал ЭСКЗА по вопросам научных исследований и разработок, однако лишь последний из этих ресурсов используется относительно активно. УСВН полагает, что эффективность SD-Net и форума по вопросам сокращения масштабов нищеты можно было бы значительно повысить путем улучшения планирования и работы с общественностью, которые позволили бы путем более активной координации привлекать разнообразный состав участников, объединенных общей целью.

36. Хотя УСВН отметило, что попытки создать систему управления знаниями в ЭСКЗА не отличались ни последовательностью, ни завершенностью, Комиссия располагает в этом плане значительным экспертным потенциалом. В частности, на УСВН произвел приятное впечатление доклад о методологиях управления знаниями²², посвященный методологиям создания, обмена и распространения знаний между странами — членами ЭСКЗА, в котором была предложена концептуальная основа системы управления знаниями и подчеркнута роль знаний как ресурса, способного повышать благосостояние и качество жизни. УСВН также с удовлетворением отметило попытки создания сетей, форумов и сообществ практических работников, предпринимавшиеся самостоятельно отдельными подразделениями. Тем не менее эти попытки не были скоординированы на основе общего плана ЭСКЗА по поощрению управления знаниями в самой Комиссии и в регионе. УСВН полагает, что ЭСКЗА следует самой выполнить те рекомендации, которые она дала странам-членам в вышеупомянутом докладе.

37. УСВН полагает, что ЭСКЗА необходимо разработать стратегию управления знаниями, включающую выявление внутри Комиссии, сбор, адаптацию, организацию, применение и обмен информацией и передовым опытом, а также распространение знаний среди внешних пользователей и учет их отзывов на основе внедрения различных методов управления знаниями. В соответствии с поставленной ЭСКЗА перед собой целью превратиться в ориентированный на практические действия региональный центр передового опыта Комиссии необходимо обеспечить свою роль как регионального центра управления знаниями и стать тем органом, куда будут предпочитать обращаться страны-члены, нуждающиеся в знаниях, которые относятся к сферам компетенции ЭСКЗА. Стратегия ЭСКЗА в этой области должна включать некоторые положения, изложенные в стратегии технического сотрудничества, которая была представлена Ко-

²² См. "Knowledge management methodology: an empirical approach in core sectors in ESCWA member countries" (E/ESCWA/ICTD/2003/9).

миссии в 2005 году, и она должна в полной мере использовать экспертный потенциал ПРООН в области управления сетями знаний, отличающимися развитыми тематическими структурами, разнообразием внутреннего и внешнего членского состава и возможностью проведения управляемых координаторами обсуждений, ведущих к обмену знаниями, которые в свою очередь регистрируются в едином формате «сводных откликов».

38. Во время проведения инспекции УСВН не удалось обнаружить список организаций по управлению знаниями, связанных с работой ЭСКЗА, которые поощряют обмен опытом, связанным с общими проблемами и решениями на региональном уровне. Создание такого реестра также должно стать одной из целей ЭСКЗА в контексте ее стратегии и плана действий в области управления знаниями.

VII. Поддержка программ

39. УСВН отметило, что большинство административных процедур и рабочих процессов в ЭСКЗА по-прежнему осуществляется в бумажном формате, что приводит к высоким эксплуатационным расходам и задержкам. Кроме того, избыточная централизация процесса принятия решений делает эти процедуры и процессы еще более неэффективными. Процедуры и практические формы работы ЭСКЗА необходимо оптимизировать и реорганизовать на предмет модернизации, устранения «узких мест», сведения к минимуму ручной обработки информации и приведения в соответствие теории и практики в плане делегирования полномочий. Максимально широкое применение методов электронного администрирования и автоматизации рабочих процессов позволит сотрудникам инициировать и обрабатывать заявки о предоставлении услуг, которые в настоящее время оформляются вручную — такие, как документация, связанная с отпусками, обработка телефонных счетов, утверждение поездок и ведение личных дел сотрудников. Высвободившиеся благодаря этому ресурсы можно перенаправить либо на реализацию основных программ, либо на поддержку более важных вспомогательных видов деятельности. Еще одним важным преимуществом станет повышение степени удовлетворенности сотрудников своей работой.

40. Одной из важнейших вспомогательных функций является управление людскими ресурсами. Недавно контрольная группа Управления людских ресурсов вынесла рекомендации в отношении внедрения системы делегирования полномочий в этой области, большинство из которых либо уже выполнены, либо выполняются. УСВН отметило последующие улучшения, которые выразились в том, что Секция управления людскими ресурсами Отдела административного обслуживания теперь полностью укомплектована, и ее возглавляет начальник. УСВН приняло к сведению улучшения в области управления людскими ресурсами, такие, как достижение равновесия между женщинами и мужчинами и уменьшение средних сроков замещения вакантных должностей. УСВН отметило, что имеются планы выполнения рекомендаций, которые были сформулированы по итогам обследования классификации должностей категории общего обслуживания, проведенного в 2005 году.

41. Тем не менее УСВН было обеспокоено тем, что в ряде случаев начальник Секции управления людскими ресурсами не смог обеспечить соблюдение ус-

тановленных правил и практических процедур администраторами. УСВН напоминает в этой связи о важности обеспечения того, чтобы административные решения не принимались произвольно и не вели к злоупотреблениям или дискриминации, особенно в контексте служебной аттестации сотрудников или продления их контрактов. УСВН отметило, что в 2004–2005 годах пяти сотрудникам было предложено продлить контракты на срок, составляющий менее двух лет, хотя их непосредственный начальник рекомендовал продлить их на два года. Только один из этих сотрудников получил письменное уведомление с указанием причин этого решения, а другой был уведомлен в устной форме. После обсуждений контракты обоих сотрудников были продлены на два года.

42. Своевременное проведение аттестации сотрудников имеет важное значение для обеспечения добросовестного управления людскими ресурсами. УСВН отметило, что по состоянию на январь 2005 года было составлено лишь 14 процентов характеристик за цикл 2003–2004 годов в рамках системы служебной аттестации сотрудников в канцелярии Исполнительного секретаря и 25 процентов сотрудников Секции конференционного обслуживания и библиотеки. Ко времени проведения инспекции (15 июля 2005 года) за период 2004–2005 годов были заполнены 88 процентов характеристик, а за период 2005–2006 годов были составлены 63 процента планов.

VIII. Административное руководство

43. УСВН отметило, что Исполнительный секретарь добился подтвержденного успеха в повышении роли ЭСКЗА в регионе, мобилизации персонала на выполнение стоящих перед Комиссией задач и обеспечении поддержки в решении этих задач со стороны заинтересованных структур в регионе. УСВН также приняло к сведению, что сотрудники ЭСКЗА высоко ценят активную поддержку со стороны Исполнительного секретаря в вопросах обеспечения нормальных бытовых условий для персонала, в частности в отношении переноса кафетерия, создания детского сада и направления ходатайства об отмене решения об изменении классификации места службы персонала ЭСКЗА для целей получения надбавки за работу в трудных условиях и нейтрализации последствий этого решения для размеров вознаграждения персонала. Сотрудники удовлетворены тем, что Исполнительный секретарь проводила общие собрания для информирования персонала о новых событиях и вызовах.

44. Одним из направлений деятельности по достижению таких улучшений является повышение эффективности и взаимодополняемости консультативных механизмов, используемых административным руководством. В настоящее время роль основного консультативного органа выполняет Кабинет, и УСВН отметило, что он не вполне способен к эффективному выполнению этой функции, главным образом из-за слишком широкого членского состава. УСВН считает целесообразным учредить для принятия административных решений консультативный орган старших руководителей, в состав которого войдут только руководители подпрограмм. Этот орган рассматривал бы вопросы программы и оперативные вопросы, опираясь на четко сформулированную повестку дня, тогда как Кабинет мог бы сосредоточить внимание на стратегических вопросах, а также обеспечить широкий обмен информацией. Важно четко распределить обязанности и определить элементы взаимодополняемости в работе Совета

старших руководителей, Комитета по обзору проектов и других консультативных органов, а также обеспечить приоритизацию их повесток дня.

45. Еще одним важным направлением деятельности, направленной на достижение улучшений, является обеспечение целостности и согласованности официальных и неофициальных структур подчинения. УСВН напоминает, что в соответствии со стратегической концепцией ЭСКЗА ее внутренняя культура должна быть основана на принципах повышения транспарентности, мотивации эффективного и открытого общения, интеграции рабочих процессов и достижения высокого уровня синергизма, а также поощрения последовательного делегирования полномочий и подотчетности. Хотя в некоторых из этих областей достигнуты улучшения, УСВН отметило, что эффективность административного управления по-прежнему страдает в результате принятия непоследовательных и произвольных решений, часто в обход установленных структур подчинения и делегирования полномочий. УСВН считает целесообразным укрепить административный потенциал для утверждения и поддержания оптимальных форм практической деятельности и оценки эффективности работы руководителей подпрограмм на справедливой, объективной и транспарентной основе.

46. В контексте рассмотрения эффективности управления УСВН отметило, что такой важный ресурс, как должность заместителя Исполнительного секретаря, используется не в полной мере. Четкое определение функциональных обязанностей и делегированных полномочий заместителя и последовательное соблюдение таких договоренностей о полномочиях может существенно повысить общую эффективность административного руководства. Возложение на заместителя достаточных полномочий по административному руководству должно позволить Исполнительному секретарю сосредоточить все свое внимание на вопросах управления, стратегического руководства и выполнения миссии ЭСКЗА в регионе. УСВН отметило, что функции, возложенные на заместителя, не соответствуют содержанию пунктов 4.1 и 4.2 документа ST/SGB/2002/16.

IX. Выводы

47. Реформа ЭСКЗА, несомненно, явила собой вклад в превращение Комиссии в ориентированный на конкретные действия Региональный центр передового опыта, призванный обеспечивать наивысшее качество профессиональной работы путем формирования эффективных и действенных условий работы. Основными задачами в процессе достижения этой цели будет стабилизация и оптимизация организационной структуры ЭСКЗА, укрепление ее статистической подпрограммы, полная реализация ее сравнительных преимуществ по сравнению с партнерами в регионе и совершенствование ее культуры управления. Одним из ключевых факторов повышения культуры управления в ЭСКЗА является полная модернизация ее потенциала в областях управления знаниями и информационно-коммуникационных технологий. Эта задача пока еще не выполнена.

48. УСВН с удовлетворением отметило, что ЭСКЗА целеустремленно и энергично внедряет систему составления бюджета, ориентированного на результаты. Руководители и сотрудники прошли серьезную подготовку по ее методологии и внедрению. Практическое внедрение ориентированного на результаты

управления в ЭСКЗА осуществляется там быстрее, энергичнее и последовательнее, с точки зрения УСВН, чем во многих других департаментах Секретариата. Трудность состоит в обеспечении ее сочетания с такой же эффективной системой контроля за качеством выполнения поставленных задач.

49. Основной сильной стороной ЭСКЗА является междисциплинарный характер ее деятельности, непосредственное знание специфических особенностей региона и проблем его развития, а также тот факт, что в ее основном экспертном потенциале представлены все экономические и социальные сектора. ЭСКЗА, несомненно, знает специфику региона и понимает, что именно необходимо для обеспечения эффективной коммуникации, координации и осуществления мероприятий на региональном уровне. В настоящее время ее слабым местом является склонность к избыточному администрированию и пробелы в области транспарентности, недостаточный обмен информацией и сохраняющиеся трудности в мобилизации внебюджетных ресурсов.

X. Рекомендации

Рекомендация 1

50. ЭСКЗА следует определить, какие из нынешних «команд-подразделений» следует восстановить в качестве постоянных организационных подразделений, а какие из них должны продолжать работать в качестве «команд». Междисциплинарные, межведомственные «команды» должны дополнять собой постоянную организационную структуру и быть нацелены на достижение конкретных разовых целей к обозначенным срокам. Руководителям подпрограмм должны быть вверены как постоянные структурные подразделения, так и междисциплинарные «команды», относящиеся к сфере их компетенции (пункты 5–8) (SP-04-003-001)²³.

51. ЭСКЗА не согласна с рекомендацией 1. Независимо от того, как называются нынешние структурные подразделения ЭСКЗА — «командами» или «секциями», они выполняют свои задачи, когда руководители «команд» имеют достаточные полномочия в своих соответствующих областях и работают в основных специализированных сферах и группах, а также в междисциплинарных, внутри/межведомственных «командах», создаваемых для решения конкретных задач/достижения конкретных результатов. Следует отметить, что нынешняя структура действует всего лишь два года. Сотрудникам нужно больше времени для того, чтобы в полной мере скорректировать свою работу с учетом новых изменений. Изменение структуры после столь короткого периода времени без тщательной и всеобъемлющей оценки привело бы к серьезной дестабилизации. Хотя в докладе УСВН обращено внимание на фрагментацию структур некоторых «команд», в нем недостаточно признаются те меры, которые были признаны в контексте бюджета по программам ЭСКЗА на двухгодичный период 2006–2007 годов в целях уменьшения такой фрагментации, и то, какие штаты нужны для создания новых центров и групп, отвечающих динамично меняющимся условиям в регионе. Что касается «элементов жесткости», на которые обратило внимание УСВН, то ЭСКЗА

²³ Условные обозначения в скобках в настоящем разделе относятся к внутренней кодификации, используемой УСВН для регистрации своих рекомендаций.

считает, что, независимо от того, осуществляются ли мероприятия с помощью межведомственных усилий (т.е. межведомственных «команд») либо на основе традиционной номенклатуры (т.е. группы/секции), использование людских и финансовых ресурсов, выделяемых на эти виды деятельности, по-прежнему должно производиться на основании утвержденного бюджета на двухгодичный период. Кроме того, директивы Исполнительного секретаря, которые представляются УСВН «жесткими», были обусловлены тем фактом, что некоторые главы отделов используют ресурсы, утвержденные в рамках бюджета на двухгодичный период по линии других подпрограмм, в нарушение правил и положений, касающихся бюджета Организации Объединенных Наций, и с ущербом для других мероприятий, предусмотренных в мандате данной подпрограммы. УСВН принимает к сведению возражение ЭСКЗА, однако факты, установленные УСВН, подтверждают обоснованность этой рекомендации. УСВН полагает, что делегирование полномочий руководителям подпрограммы должно быть более эффективным и что обзор эффективности структуры «команд» должен производиться в соответствии с этой рекомендацией.

Рекомендация 2

52. Следует незамедлительно завершить внутренний анализ. Следует без дальнейших промедлений восстановить обновленный Статистический отдел, который будет отвечать за все результаты и ресурсы статистической подпрограммы. Он должен быть связан — с помощью эффективных консультативных механизмов и механизмов сотрудничества — с другими отделами ЭСКЗА, Статистическим отделом Департамента по экономическим и социальным вопросам и региональными и национальными партнерами (пункты 9–12, 14 и 15) (SP-04-003-002).

53. Руководство ЭСКЗА принимает к сведению эту рекомендацию и намеревается возобновить анализ этой ситуации. УСВН будет следить за сферой охвата, существом, методологической обоснованностью, темпами проведения и результатами предполагаемого обзора, рассматривая его в качестве основы для выполнения данной рекомендации.

Рекомендация 3

54. ЭСКЗА следует пересмотреть круг ведения своего Комитета по публикациям с целью отразить соответствующий передовой опыт и обеспечить четкое разграничение обязанностей между Комитетом, основными отделами и высшим руководством ЭСКЗА (пункты 17–19) (SP-04-003-003).

55. В настоящее время ЭСКЗА изучает круг ведения Совета по публикациям в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций. Она намеревается играть более инициативную роль в целях обеспечения более широкого распространения информации, связанной с публикациями, среди персонала в целом.

Рекомендация 4

56. ЭСКЗА следует подготовить план действий, нацеленный на полное внедрение системы сплошного контроля за качеством (пункт 20) (SP-04-003-004).

Рекомендация 5

57. Комитет ЭСКЗА по рассмотрению проектов должен заниматься всеми проектами технического сотрудничества, независимо от источника их финансирования. Комитет должен подготовить подборку описаний передового опыта в областях мобилизации финансовых средств, утверждения, анализа и оценки проектов и оптимизации процесса выбора мест для осуществления проектов технического сотрудничества, применяемого в ЭСКЗА, а также подготовить соответствующие руководства и матрицы, которые Комитет будет использовать в своей работе. Информация о работе Комитета, наряду с полной информацией о планируемых и предоставляемых консультативных услугах, должна быть размещена на Интернетe, и для обеспечения широкого доступа к информации о планировании и осуществлении всех мероприятий в области технического сотрудничества и о ее полезности для межведомственного программирования и сотрудничества должна быть создана электронная «доска объявлений» (пункты 21–23) (SP-04-003-005).

Рекомендация 6

58. ЭСКЗА следует увеличить отдачу от подготовки кадров на уровне осуществления программ путем:

- a) определения с участием всех заинтересованных сторон приоритетов и тематического содержания подготовки кадров на основе программных приоритетов и смежных потребностей в корректировке навыков сотрудников и предоставления всем сотрудникам доступа к учебным планам;
- b) поощрения групповых занятий и увеличения доли ассигнуемых на них средств до не менее 30 процентов от общего объема финансирования программ учебной подготовки;
- c) определения четких правил, регулирующих прохождение внешней учебной подготовки, и широкого распространения таких правил (пункт 24) (SP-04-003-006).

Рекомендация 7

59. a) ЭСКЗА следует совместно со всеми членами Региональной координационной группы приступить к углубленному анализу роли, методов работы и вспомогательных ресурсов Группы в целях ее превращения в эффективный механизм региональной координации, создания надежного механизма для осуществления ее рекомендаций и обеспечения эффективной поддержки со стороны персонала ее новой роли.

b) Следует усовершенствовать страницу Региональной группы по координации на веб-сайте ЭСКЗА, а также другие соответствующие электронные инструменты, используемые для поддержки постоянного взаимодействия между членами Группы в целях выполнения ее рекомендаций и определения пунктов повестки дня для предстоящих совещаний (пункты 25 и 26) ((SP-04-003-007).

Рекомендация 8

60. ЭСКЗА следует незамедлительно разработать долгосрочную программу тематического и оперативного сотрудничества с Субрегиональным отделением ЭКА для Северной Африки, что позволит добиться синергизма в результате их взаимодействия и реализацию сравнительных преимуществ (пункт 27) (SP-04-003-008).

61. ЭСКЗА приветствует эту рекомендацию; программа тематического и оперативного сотрудничества с Субрегиональным отделением ЭКА для Северной Африки должна быть разработана на уровне составления программ, т.е. в контексте подготовки стратегических рамок деятельности на 2008–2009 годы. В 2006–2007 годах будут налажены связи и обмен информацией и выявлены сферы возможного сотрудничества.

Рекомендация 9

62. ЭСКЗА следует инициативно подключать Региональное бюро для арабских государств ПРООН к разработке всеобъемлющих и конкретных рамок долгосрочного сотрудничества в контексте укрепления региональных аспектов оперативной деятельности, предусмотренного Генеральным секретарем. Такие рамки должны также распространяться на все региональные подразделения системы Организации Объединенных Наций и страновые группы Организации Объединенных Наций. Данный механизм должен опираться на региональные сети управления знаниями, действующие на платформе Интернета, в качестве основного ресурса для более эффективного взаимодействия (пункты 28 и 29) (SP-04-003-009).

63. ЭСКЗА соглашается с рекомендацией 9, которая должна отразить тот факт, что к налаживанию сотрудничества должны стремиться обе стороны. ЭСКЗА предприняла ряд попыток наладить сотрудничество с Региональным бюро для арабских государств ПРООН, однако во многих случаях ее запросы остались без ответа. В целях исправления этого положения руководство ЭСКЗА вступило в контакт с новым руководством ПРООН и организовало в июле и октябре 2005 года две встречи для рассмотрения возможностей для сотрудничества. Проведенная ПРООН децентрализация деятельности, предусматривавшая передачу ряда функций региональным центрам обслуживания, открывает прекрасные перспективы для налаживания взаимовыгодных видов деятельности и использования элементов взаимодополняемости и достижения синергизма. В течение нового двухгодичного периода 2006–2007 годов появится возможность для налаживания различных форм сотрудничества. Одним из важных ресурсов для повышения эффективности взаимодействия могут стать региональные сети обмена знаниями, необходимых для ведения аналитической работы, подготовки политических рекомендаций, наращивания потенциала и налаживания сетевого взаимодействия.

Рекомендация 10

64. ЭСКЗА следует разработать свою стратегию применения информационных технологий и стратегический план ее осуществления на основе стандартов и правил, изложенных в стратегии Организации Объединенных Наций по вопросам информационно-коммуникационных технологий. Протоколы заседаний

Комитета по информационно-коммуникационным технологиям должны размещаться на Интернетe (пункт 30) (SP-04-003-010).

Рекомендация 11

65. Необходимо учредить функцию администратора информации и четко определить его функциональные обязанности, скоординировать его взаимодействие с администратором веб-узла и координаторами в подразделениях и предусмотреть общее руководство его деятельностью со стороны Комитета по информационно-коммуникационным технологиям на предмет обеспечения надежной и всесторонней поддержки веб-сайта (пункт 31) (SP-04-003-011).

66. *Хотя руководство ЭСКЗА согласно с этой рекомендацией, оно подчеркивает, что в условиях нулевого прироста бюджета и запрета на учреждение новых должностей осуществить ее трудно, а то и вовсе невозможно.*

Рекомендация 12

67. Группа по информационным технологиям, Группа по координации Комплексной системы управленческой информации (ИМИС) и Группа по коммуникации должны быть сведены в Секцию информации, коммуникаций и систем в составе Отдела административного обслуживания, которая должна располагать хотя бы минимальными ресурсами для надлежащей поддержки деятельности по разработке систем, ведению веб-сайтов и обеспечению связи. Долю ресурсов, выделяемых сектору информационных технологий, необходимо увеличить до нормативного уровня в 5 процентов. Такое увеличение объема ресурсов должно обеспечить возможность для учреждения функций заместителя администратора веб-узла и должности сотрудника по разработке систем. В целях стимулирования взаимодействия и обмена информацией необходимо четко разграничить их функции и обязанности и определить порядок подчинения. Кроме того, следует незамедлительно создать резервную информационно-коммуникационную систему для избежания сбоев в работе в случаях выхода из строя средств для разработки систем и поддержки веб-узла (пункт 32) (SP-04-003-012).

Рекомендация 13

68. В соответствии со стратегией Организации Объединенных Наций в области информационно-коммуникационных технологий ЭСКЗА следует провести анализ затрат и результатов и анализ отдачи от инвестиций в отношении всех созданных баз данных и принять решение об их полезности и целесообразности их сохранения, укрепления и оптимизации. ЭСКЗА не следует разрабатывать никакие новые системы или приложения до принятия ею своей стратегии в области информационно-коммуникационных технологий и создания Комитета по информационно-коммуникационным технологиям для проведения таких анализов. Любые дальнейшие разработки в сфере информационно-коммуникационных технологий должны проводиться на основе приоритетов и ресурсов, определяемых Комитетом по информационно-коммуникационным технологиям (пункт 33) (SP-04-003-013).

Рекомендация 14

69. а) ЭСКЗА следует разработать стратегию управления знаниями на основе ее собственных рекомендаций государствам членам, опыта ПРООН и используемых ПРООН параметров и принять план действий по ее осуществлению. Целью стратегии должно быть утверждение ЭСКЗА в качестве источника знаний по региональным социально-экономическим проблемам и в качестве инстанции, в которую в первую очередь будут обращаться различные практические работники и заинтересованные стороны, нуждающиеся в таких знаниях. Информационные технологии должны также обеспечить форум для обсуждений, стимулирующих обмен знаниями между государствами-членами по вопросам, относящимся к программе работы Комиссии в период между ее сессиями. Стратегия управления знаниями должна служить опорой для стратегий ЭСКЗА в области общественной информации и работы с внешними сторонами, а в ее основу должна быть положена стратегия ЭСКЗА в области информационных технологий;

б) должна быть учреждена отдельная должность администратора знаний, которую должен занять признанный специалист в этой области. Следует обеспечить его всеми необходимыми полномочиями и ресурсами для выполнения плана действий (пункты 34–38) (SP-04-003-014).

70. Хотя руководство ЭСКЗА согласно с этой рекомендацией, оно также подчеркивает, что в условиях нулевого прироста бюджета и запрета на учреждение новых должностей ее пункт (b) будет трудно, а то и вовсе невозможно выполнить.

Рекомендация 15

71. ЭСКЗА следует без промедления провести всеобъемлющий обзор своих процессов и деловых процедур на предмет их автоматизации в соответствии с передовым опытом, накопленным в Секретариате на основе реалистического плана действий, предусматривающего определенные предельные сроки и сферы ответственности (пункт 39) (SP-04-003-015).

Рекомендация 16

72. Начальник Секции управления людскими ресурсами должен принять необходимые меры к тому, чтобы все кадровые решения принимались согласно установленным правилам и процедурам и соответствующим образом отражались в личных делах сотрудников. Документация о кадровых решениях должна храниться и проверяться на предмет соблюдения действующих правил (пункт 41) (SP-04-003-016).

73. Руководство ЭСКЗА не согласно с этой рекомендацией и соответствующим пунктом.

Рекомендация 17

74. Руководство должно обеспечить, чтобы служебные характеристики на сотрудников заполнялись вовремя (пункт 42) (SP-04-003-017).

75. ЭСКЗА не согласна с этой рекомендацией и просит удалить соответствующий пункт из заключительного доклада УСВН, поскольку начиная с октяб-

ря 2004 года предпринимаются активные усилия, направленные не только на обеспечение своевременного выполнения процедур служебной аттестации, но и поощрение культуры управления работой сотрудников с целью добиться отхода от системы соблюдения правил управления людскими ресурсами и перехода к использованию практики их управления. Руководство ЭСКЗА включило конкретную цель, относящуюся к управлению работой сотрудников, в план управления программой на 2005 год. Была проведена целая серия собраний для оказания сотрудникам помощи в корректировке их индивидуальных планов в соответствии с процедурами служебной аттестации и с учетом общих задач, поставленных в плане управления программой. За период 2004–2005 годов все сотрудники ЭСКЗА прошли служебную аттестацию. На нынешнем этапе среднесрочного обзора индивидуальных планов процент выполнения предусмотренных процедур также является вполне удовлетворительным. Замечание и рекомендация были сформулированы на основании данных, предоставленных ЭСКЗА. Для проверки закрепления достигнутых улучшений в управлении служебной аттестацией сотрудников будет проводиться регулярный контроль за осуществлением этой рекомендации.

Рекомендация 18

76. Исполнительный секретарь должен учредить координационно-консультативный орган старшего уровня для рассмотрения программных и оперативных решений, а также создать механизм для тщательной проверки выполнения административных решений, принятых по рекомендации этих органов (пункт 44) (SP-04-003-018).

77. ЭСКЗА не согласна с этой рекомендацией, поскольку для рассмотрения программных и оперативных решений существует достаточно механизмов. Тем не менее руководство ЭСКЗА рассмотрит возможность поочередного проведения заседаний кабинета с участием исключительно руководителей программ для рассмотрения стратегических вопросов на уровне программы и вопросов, общих для подпрограмм, а также стратегических программных и оперативных вопросов, и других регулярных заседаний кабинета с более широким кругом участников (руководители среднего звена и региональные советники) для обмена информацией и мнениями по вопросам, представляющим взаимный интерес, и вопросам программы. УСВН полагает, что эта рекомендация (скорректированная с учетом замечаний ЭСКЗА) может способствовать улучшениям в области административного управления, и Управление продолжит контролировать и анализировать положение в этой области с учетом замечаний ЭСКЗА.

Рекомендация 19

78. Исполнительному секретарю следует обеспечить соблюдение норм транспарентного и эффективного надзора путем соблюдения установленного порядка отчетности и уделения внимания вопросам подотчетности на последовательной и справедливой основе (пункт 45) (SP-04-003-019).

79. ЭСКЗА категорически не согласна с этой рекомендацией и соответствующим пунктом.

Рекомендация 20

80. Исполнительному секретарю следует четко определить круг существенных и административных обязанностей, делегируемых заместителю Исполнительного секретаря, и обеспечить закрепление за заместителем делегированных ему полномочий, а также его подотчетность за их осуществление. Необходимо установить и соблюдать четкий порядок процедур и подчинения Исполнительному секретарю и соответствующим руководителям подпрограмм (пункт 46) (SP-04-003-020).

81. ЭСКЗА не согласна с этой рекомендацией и соответствующим пунктом.

(Подпись) Инга-Бритт Алениус
Заместитель Генерального секретаря
по вопросам служб внутреннего надзора
