

JIU/REP/92/9
Geneva, December 1992

ЭКСПЛУАТАЦИЯ ЗДАНИЙ В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Подготовлено

Ричардом Хеннесом
Борисом Прокофьевым

ОБЪЕДИНЕННАЯ ИНСПЕКЦИОННАЯ ГРУППА

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
СВОДКА РЕКОМЕНДАЦИЙ		2
I. ВВЕДЕНИЕ	1 - 6	3
II. СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	7 - 10	5
III. РЕКОМЕНДАЦИИ	11 - 30	7
РЕКОМЕНДАЦИЯ I: ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ	11 - 18	7
РЕКОМЕНДАЦИЯ II: СТРОИТЕЛЬСТВО И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЗДАНИЙ	19 - 21	9
РЕКОМЕНДАЦИЯ III: ПОДРЯДЧИКИ И ШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ	22 - 27	10
РЕКОМЕНДАЦИЯ IV: СОВЕЩАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ЗДАНИЯМИ	28- 30	12

СВОДКА РЕКОМЕНДАЦИЙ

РЕКОМЕНДАЦИЯ I: ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ЗДАНИЙ

Главам и руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует обеспечивать регулярное выделение средств в достаточном объеме на цели технического обслуживания зданий, с тем чтобы управляющие зданиями могли:

а) выдерживать сроки плано-предупредительного технического обслуживания и предобслуживания установок, внутренних инженерных сетей и инженерного оборудования;

б) создать и обеспечивать функционирование систем диспетчерского контроля и проверки;

в) иметь возможность своевременно выполнять крупный ремонт и замену оборудования благодаря созданию за счет постоянных ежегодных взносов фондов для целей технического обслуживания зданий.

РЕКОМЕНДАЦИЯ II: СТРОИТЕЛЬСТВО И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЗДАНИЙ

Главам или другим компетентным органам следует принимать меры к тому, чтобы управляющие могли участвовать в проектировании или перестройке зданий, с тем чтобы их мнение полностью учитывалось во всем процессе планирования и строительства.

РЕКОМЕНДАЦИЯ III: ПОДРЯДЧИКИ И ШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ

Управляющим следует периодически анализировать соотношение штатных сотрудников и подрядчиков применительно к работам по техническому обслуживанию зданий с точки зрения результативности, надежности и эффективности затрат. При выборе подрядчиков управляющим следует обеспечивать результативность и эффективность выполняемых работ, организуя с этой целью регулярную компетентную проверку силами надежных штатных сотрудников, включая в контракты соответствующие положения с целью наказания за неадекватное выполнение работ и создавая системы срочной связи для подачи жалоб сотрудниками.

РЕКОМЕНДАЦИИ IV: СОВЕЩАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ЗДАНИЯМИ

КОНСУЛЬТАТИВНОМУ КОМИТЕТУ ПО АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ АКК СЛЕДУЕТ ПЛАНИРОВАТЬ СОВЕЩАНИЯ ПО ВАЖНЫМ ВОПРОСАМ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ЗДАНИЙ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ УПРАВЛЯЮЩИЕ МОГЛИ РАССМАТРИВАТЬ ЭТИ ВОПРОСЫ И ОБМЕНИВАТЬСЯ МНЕНИЯМИ, А ТАКЖЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ.

1. ВВЕДЕНИЕ

1. В ответ на просьбу, высказанную одной организацией-участницей, Объединенная инспекционная группа (ОИГ) включила в свою программу работы исследование вопросов технического обслуживания зданий в системе Организации Объединенных Наций. В ходе исследования инспекторы тщательно изучили практику технического обслуживания главных зданий в Женеве, Монреале, Вене и Вашингтоне, округ Колумбия. К ним относились здания Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве и центральных учреждений МАГАТЭ, ИКАО, МОТ, ВОЗ, ВОИС, ВМО, МСЭ, ООНВ, ЮНИДО, Всемирного банка и Панамериканской организации здравоохранения (ПОЗ). Консультации также проводились в ФАО в Риме и в штаб-квартире Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке. Для сравнения инспекторы посетили ряд правительственных зданий, не принадлежащих системе Организации Объединенных Наций.

2. Инспекторы надеялись разработать конкретные руководящие принципы (в количественном выражении) по таким задачам технического обслуживания зданий, как уборка (например, заданная стоимость уборки квадратного метра), мойка окон (например, заданная стоимость мойки застекленной площади), сроки технического обслуживания и т.п. Они хотели составить по всей системе сравнительные таблицы стоимости эксплуатации зданий в соответствии с руководящими принципами по уборке зданий, содержащимися в публикации Office Building Cleaning Operations in North America (A study of Custodial Management Practices and Costs), которая была подготовлена в 1990 году Международной ассоциацией владельцев зданий и управляющих зданиями. К своему большому разочарованию инспекторы, изучив репрезентативную выборку зданий в системе Организации Объединенных Наций, нашли, что такая конкретизация попросту невозможна из-за поразительных различий в расположении зданий, их населенности, владении зданиями и, прежде всего, в возрасте, размере и характеристиках самих зданий. То, что было единым для эксплуатации зданий, оказалось носящим слишком общий характер, а то, что было конкретным для эксплуатации зданий, почти всегда носило уникальный характер. Таким образом, по вышеуказанным причинам они решили не публиковать так называемые сравнительные цифры, которые фактически нельзя было бы сопоставить. Поступив таким образом, можно было ввести читателей в заблуждение, что было бы весьма недобросовестно.

3. В связи с этим рекомендации инспекторов неизбежно отражают то, что все хорошие управляющие уже знают, но что зачастую трудно выполнить из-за нехватки ресурсов. Так, совершенно очевидно, что адекватное и регулярное финансирование технического обслуживания обходится намного дешевле в средне- и долгосрочном планах, чем выделение средств по принципу "то густо, то пусто". В равной степени совершенно очевидно, что управляющие должны участвовать на всех стадиях планирования и строительства новых зданий и перестройки старых зданий. Ясно, что соотношение между подрядными работниками и штатными сотрудниками должно тщательно анализироваться с учетом местных условий, с тем чтобы находить наиболее эффективное и экономное решение. В последующих разделах рассматриваются эти и прочие рекомендации в надежде на то, что они, если руководящие органы найдут их убедительными, помогут управляющим в выполнении одной из наиболее трудных административных функций в системе Организации Объединенных Наций.

4. Инспекторы планировали изучить техническое обслуживание главных зданий ИМО в Лондоне, ЮНЕСКО в Париже, ВПС в Берне и региональных экономических комиссий, расположенных вне Европы, а также более подробно техническое

обслуживание зданий, штаб-квартиры ФАО и штаб-квартиры Организации Объединенных Наций. Однако, когда значимые количественные сравнения оказались невозможными из-за разнообразных характеристик зданий и некоторые общие рекомендации стали очевидными, инспекторы поняли, что дальнейшее исследование станет неэффективным с точки зрения затрат. Дополнительная работа с сопутствующими затратами времени и денежных средств, как оказалось, не могла серьезно изменить выводы и рекомендации доклада.

5. Доклад следует экспериментальному и направленному на принятие мер формату, использованному в документе Managing Works of Art in the United Nations (JIU/REP/92/7), в соответствии с которым большой объем собранного материала приводится в краткой форме, а основная часть доклада посвящается основным проблемам и рекомендациям по их устранению.

6. Авторы сожалеют о безвременной кончине 10 марта 1992 года инспектора Нормана Уильямса, который принимал активное участие в сборе информации для настоящего исследования. Они весьма признательны за этот ценный вклад. Они также признательны всем управляющим, которые охотно уделили много времени, с тем чтобы ознакомить инспекторов с проблемами эксплуатации зданий.

II. СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

7. Эксплуатация зданий в системе Организации Объединенных Наций представляет собой огромную работу по любым меркам. Некоторое представление о масштабах ответственности управляющих зданиями можно составить, исходя из недавней оценки стоимости земли и зданий, принадлежащих Организации Объединенных Наций, которая составляет более 2,5 млрд. долл. США. Расходы на строительство и финансирование Венского международного центра (ВМЦ), взятые на себя австрийским правительством и городом Вена, составили примерно 9 млрд. австрийских шиллингов. Ежегодные расходы на техническое обслуживание ВМЦ, включая заработную плату штатных работников, на запасные детали, материалы и контракты, а также коммунальные расходы и расходы на уборку помещений составили 210 млн. австрийских шиллингов в 1989 году. Эти цифры, относящиеся лишь к части инфраструктуры системы Организации Объединенных Наций, достаточно наглядно иллюстрируют масштабы функций, связанных с эксплуатацией зданий. Здания системы Организации Объединенных Наций представляют собой как основное богатство, созданное за счет коммунитивных инвестиций государств-членов, так и крупные периодические расходы в бюджете международных организаций, входящих в систему Организации Объединенных Наций.

8. Такими же впечатляющими, как и стоимость зданий, являются функции, связанные с эксплуатацией зданий в системе Организации Объединенных Наций. Хотя все управляющие не отвечают за все функции, а различные работы выполняются по контрактам, все же большинство управляющих отвечает за большую часть следующих функций:

I. Техническое обслуживание

A. **Планирование и составление графиков технического обслуживания, включая**

1. Предобслуживание (корректировка на предполагаемые изменения в конструкции или инженером оборудовании здания)
2. Планово-предупредительное техническое обслуживание

B. **Техническое обслуживание в процессе эксплуатации следующих объектов**

1. Системы отопления
2. Системы охлаждения
3. Системы вентиляции
4. Сантехнические системы
5. Системы освещения
6. Системы и оборудование телефонной связи
7. Электрические сети
8. Противопожарные системы
9. Лифты и эскалаторы

C. **Возможности технического обслуживания силами штатных работников или по контрактам**

1. Металлические работы
2. Плотницкие работы
3. Малярные работы
4. Слесарные работы
5. Обивочные работы

6. Ковровые работы
7. Каменные работы
8. Сантехнические работы
9. Уборочные работы
10. Земляные работы
11. Парковые работы
12. Канцелярская мебель
13. Электрические работы
14. Фотоработы

D. Контроль, мониторинг, проверка и оценка

II. Административные функции

- A. Проектирование и строительство зданий
- B. Оснащение и распределение служебных помещений
- C. Аренда помещений
- D. Использование подрядных работ
- E. Общие службы
- F. Страхование
- G. Обеспечение безопасности (системы наблюдения и сигнальные устройства)
- H. Гигиена труда и техника безопасности
- I. Информационные и транспортные службы
- J. Складской учет
- K. Финансовое планирование и контроль
- L. Подготовка бюджета и его обоснование
- M. Обслуживание оборудования для совещаний

Вышеуказанные функции иногда дублируют друг друга, но этот перечень ни в коей мере не исчерпывает функции, выполняемые управляющими зданиями. Их ответственность намного шире.

9. В большинстве случаев функции по эксплуатации зданий возлагаются на административные департаменты или службы организаций системы Организации Объединенных Наций. Однако в двух случаях картина выглядит несколько иначе. В Венском международном центре большинство функций по эксплуатации зданий, принадлежащих МАГАТЭ, Отделению Организации Объединенных Наций в Вене и ЮНИДО, возложено на последнюю организацию в соответствии с общей специальной договоренностью. В Монреале основная доля технического обслуживания, большая часть технического обслуживания в процессе эксплуатации и уборка здания (которое канадское правительство сдает в аренду ИКАО) возлагаются на владельца здания.

10. Подавляющая часть работников, занимающихся эксплуатацией здания, относится к категории общих служб. Их особая квалификация (например, электрик, плотник, маляр, сантехник) и знание установленного инженерного оборудования и норм техники безопасности являются необходимыми условиями, обеспечивающими высокое качество работ. Работники старшего административного и управленческого звена имеют менее специализированные знания, хотя зачастую они являются инженерами и относятся к категории специалистов. Как правило, наблюдается тенденция к стратификации работников по квалификации и к небольшим перспективам для карьеры, хотя некоторые управляющие пытались организовать подготовку работников по смежным профессиям, с тем чтобы облегчить мобильность персонала.

III. РЕКОМЕНДАЦИИ

РЕКОМЕНДАЦИЯ I: ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ЗДАНИЙ

ГЛАВАМ И РУКОВОДЯЩИМ ОРГАНАМ ОРГАНИЗАЦИЙ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ СЛЕДУЕТ ОБЕСПЕЧИВАТЬ РЕГУЛЯРНОЕ ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ В ДОСТАТОЧНОМ ОБЪЕМЕ НА ЦЕЛИ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ЗДАНИЙ, С ТЕМ ЧТОБЫ УПРАВЛЯЮЩИЕ ЗДАНИЯМИ МОГЛИ:

- А) ВЫДЕРЖИВАТЬ СРОКИ ПЛАНОВО-ПРЕДУПРЕДИТЕЛЬНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ПРЕДОБСЛУЖИВАНИЯ УСТАНОВОК, ВНУТРЕННИХ ИНЖЕНЕРНЫХ СЕТЕЙ И ИНЖЕНЕРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ;
- В) СОЗДАТЬ И ОБЕСПЕЧИВАТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ И ПРОВЕРКИ;
- С) ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ СВОЕВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯТЬ КРУПНЫЙ РЕМОНТ И ЗАМЕНУ ОБОРУДОВАНИЯ БЛАГОДАРЯ СОЗДАНИЮ ЗА СЧЕТ ПОСТОЯННЫХ ЕЖЕГОДНЫХ ВЗНОСОВ ФОНДОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ЗДАНИЙ.

11. Абсолютно никто на любом уровне и в любой области специализации, с кем беседовали инспекторы, не опровергал здравого смысла, сводящегося к тому, что экономия денежных средств в ущерб надлежащей эксплуатации зданий опасна и обходится дороже в среднем или долгосрочном планах. И все же инспекторы нашли, что, испытывая серьезные финансовые затруднения, практически все руководящие органы организаций системы Организации Объединенных Наций заметно сократили в реальном выражении свои бюджеты на эксплуатацию и техническое обслуживание зданий. В ответ на это управляющие были неизбежно вынуждены сокращать штат, уменьшать частоту и объем работ по техническому обслуживанию, откладывать закупку необходимых сменных деталей и оборудования и предоставлять контракты, руководствуясь исключительно затратными соображениями.

12. Не высказывая мнения о том, какие последствия эти меры имеют для эффективной работы штатных сотрудников, мнение, которое в значительной степени является субъективным, инспекторам все же удалось наблюдать последствия нечастого и откладываемого технического обслуживания некоторых посещенных ими зданий. Как указывалось во введении, инспекторы осмотрели несколько правительственных зданий, не принадлежащих системе Организации Объединенных Наций, с тем чтобы определить базу для сравнения. Среди них наихудшим оказалось здание Государственного департамента Соединенных Штатов Америки, где накопилась масса строительных дефектов из-за недостаточного финансирования технического обслуживания в течение долгого времени. Наилучшим было соседнее здание Федерального резервного банка Соединенных Штатов Америки, где практически все было в прекрасном состоянии в результате постоянного и предсказуемого финансирования на весь срок жизни здания. В обоих случаях управляющие были способными и добросовестными работниками, но один из них располагал необходимыми средствами, а другой их не имел.

13. Здания системы Организации Объединенных Наций, осмотренные инспекторами, находятся между этими крайними случаями. В них можно заметить результаты недостаточного финансирования технического обслуживания, что сказывается на снижении качества помещений и оборудования, что повлечет за собой в будущем значительное увеличение расходов на ремонт и замену инженерного оборудования. Можно было также заметить результаты мер, принятых управляющими, сознающими

проблемы ресурсов, с целью обеспечения экономии средств и повышения эффективности работ, а также примеры хорошей практики технического обслуживания благодаря надлежащему и регулярному выделению средств.

14. В области предобслуживания (корректировки на предполагаемые изменения в конструкции или оборудования зданий) сотрудники ЮНИДО, которые обеспечивают эксплуатацию комплекса ВМЦ, проявили предусмотрительность, заменив изношенное и плохо работавшее первоначально установленное инженерное оборудование стандартным. Поскольку первоначально установленное инженерное оборудование больше не производится, дешевле заменить его, чем ремонтировать. По мнению инспекторов, система Организации Объединенных Наций должна выделять ресурсы управляющим зданиями, которые могут, подобно управляющим ЮНИДО, изыскивать наиболее эффективное и экономичное решение проблем наличия оборудования и запасных деталей, исходя из стоимости и частоты ремонта по сравнению с заменой такого оборудования.

15. Планово-предупредительное техническое обслуживание широко практикуется в системе Организации Объединенных Наций. Практически все управляющие регулярно проводят проверки, текущий ремонт инженерного оборудования и замену деталей, подверженных предсказуемому износу. Во многих случаях (например, ВМЦ, Всемирный банк) управляющие прибегают к периодическим компьютеризированным распечаткам, касающимся технического обслуживания, текущего ремонта или замены инженерного оборудования.

16. Некоторые организации (например, МОТ, Отделение ООН в Женеве, ВОИС и ВМЦ) имеют центры электронного контроля для мониторинга внутренних инженерных сетей и условий. Так, например, такие центры в ВМЦ и МОТ следят за температурами, влажностью и освещенностью в здании; замеряют расход электроэнергии, топлива и уровень отопления; обеспечивают противопожарную безопасность и контролируют вход посторонних лиц. Для инспекторов очевидно, что, поскольку здания все шире оснащаются современными техническими устройствами, соразмерно возрастет и необходимость в постоянном и более сложном мониторинге.

17. Некоторые организации системы Организации Объединенных Наций выигрывают от наличия строгих местных правил. Организации, расположенные в Женеве, Вене и Вашингтоне, прибегают к регулярным контрольным осмотрам со стороны местных органов, которые постоянно замеряют уровни токсичности воздуха, воды и продовольствия. Управляющие Панамериканской организации здравоохранения (ПОЗ) отмечают, что необходимость значения местных правил и стандартов фактически диктует набор среди местного населения работников для технической эксплуатации зданий.

18. Наконец, надлежащему финансированию технического обслуживания и крупных ремонтов и замены инженерного оборудования способствует наличие фондов, специально предназначенных для зданий. Так, например, ПОЗ имеет возобновляемый фонд в размере до 500 000 долл. США, который используется для финансирования расходов на техническое обслуживание и ремонт, превышающих 20 000 долл. В Венском международном центре три организации системы Организации Объединенных Наций и австрийское правительство ежегодно вносят по 25 000 долл. США в общий фонд, который на конец 1991 года составил 1 560 388 долл. США. Кроме того, МАГАТЭ, ЮНИДО и ЮНОВ должны ежегодно выплачивать сумму не свыше 125 000 долл. для покрытия расходов на капитальные ремонты и замену инженерного оборудования в соответствии с планами, которые составляются секцией ЮНИДО по технической эксплуатации зданий, проверяются Постоянной технической рабочей группой и утверждаются Объединенным комитетом

по управлению Общим фондом капитального ремонта и замен в ВМЦ. Поскольку в последние годы был превышен верхний предел в размере 375 000 долл. для трех местных организаций системы Организации Объединенных Наций, австрийское правительство выплачивает разницу, составляющую ежегодно примерно 650-675 000 долл. По мнению инспекторов, такие фонды хорошо функционировали и, с необходимой адаптацией к местным условиям, достойны того, чтобы их примеру последовали и другие организации системы Организации Объединенных Наций.

РЕКОМЕНДАЦИЯ II: СТРОИТЕЛЬСТВО И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЗДАНИЙ

ГЛАВАМ ИЛИ ДРУГИМ КОМПЕТЕНТНЫМ ОРГАНАМ СЛЕДУЕТ ПРИНИМАТЬ МЕРЫ К ТОМУ, ЧТОБЫ УПРАВЛЯЮЩИЕ МОГЛИ УЧАСТВОВАТЬ В ПРОЕКТИРОВАНИИ ИЛИ ПЕРЕСТРОЙКЕ ЗДАНИЙ, С ТЕМ ЧТОБЫ ИХ МНЕНИЕ ПОЛНОСТЬЮ УЧИТЫВАЛОСЬ ВО ВСЕМ ПРОЦЕССЕ ПЛАНИРОВАНИЯ И СТРОИТЕЛЬСТВА.

19. Поскольку управляющие должны обеспечивать техническое обслуживание и эксплуатацию своих зданий, представляется вполне естественным, чтобы их соображения учитывались при перестройке или строительстве зданий. Это представляется даже более необходимым по мере того, как здания становятся все более и более похожими на сложную машину с такими инженерными объектами и оборудованием, как системы круглогодичного отопления и охлаждения, аварийное электрогенерирующее оборудование, автоматические конвейеры для рассылки документов и единая компьютерная система. Хотя благодаря консультациям с эксплуатационным персоналом можно обеспечить эффективную эксплуатацию, слишком часто здания проектируются, строятся или перестраиваются, не консультируясь с ним. В ряде случаев организациям системы Организации Объединенных Наций пришлось устраиваться в зданиях, спроектированных другими для совершенно иных целей. Совершенно очевидно, что роль управляющих и, следовательно, эффективность организации были бы повышены, если бы проектирование и строительство контролировались самой организацией при участии ее управляющих.

20. В тех случаях, когда соображения управляющих не находят своего отражения в проекте здания, могут возникнуть серьезные проблемы. Например, размещение главного здания ВОЗ по неправильной оси по отношению к солнцу в сочетании с большим стеклянным и алюминиевым фасадом практически не позволяет надлежащим образом контролировать температуру в здании. Выше уже говорилось о проблемах, возникших в здании ВМЦ в связи с первоначальным монтажом нестандартного оборудования. И, конечно, Дворец Наций в Женеве был четко охарактеризован как дисфункциональный по мировым стандартам. Даже новое здание Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве страдает серьезными недостатками, отрицательно сказывающимися на его техническом обслуживании, в частности вопиющей нехваткой складских помещений, плохо спроектированными площадями для мастерских и недостаточной несущей способностью перекрытий.

21. В качестве положительного примера можно назвать недавнюю модернизацию, выполненную ВОИС в бывшем здании БИРПИ, в ходе которой активно участвовала секция по вопросам технического обслуживания зданий. Поскольку перестройка включала замену стеклянного фасада, строительство нового этажа и установку оборудования кондиционирования воздуха, соображения, высказанные управляющими, были явно необходимыми.

РЕКОМЕНДАЦИЯ III: ПОДРЯДЧИКИ И ШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ

УПРАВЛЯЮЩИМ СЛЕДУЕТ ПЕРИОДИЧЕСКИ АНАЛИЗИРОВАТЬ СООТНОШЕНИЕ ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ И ПОДРЯДЧИКОВ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К РАБОТАМ ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ЗДАНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, НАДЕЖНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ. ПРИ ВЫБОРЕ ПОДРЯДЧИКОВ УПРАВЛЯЮЩИМ СЛЕДУЕТ ОБЕСПЕЧИВАТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ, ОРГАНИЗУЯ С ЭТОЙ ЦЕЛЬЮ РЕГУЛЯРНУЮ КОМПЕТЕНТНУЮ ПРОВЕРКУ СИЛАМИ НАДЕЖНЫХ ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ, ВКЛЮЧАЯ В КОНТРАКТЫ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ С ЦЕЛЬЮ НАКАЗАНИЯ ЗА НЕАДЕКВАТНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ И СОЗДАВАЯ СИСТЕМЫ СРОЧНОЙ СВЯЗИ ДЛЯ ПОДАЧИ ЖАЛОБ СОТРУДНИКАМИ.

22. Ключевой вопрос, с которым сталкивается большинство управляющих, сводится к тому, как определить, а затем обеспечить оптимальное соотношение между использованием штатных сотрудников и использованием подрядчиков. На практике практически все организации в той или иной мере пользуются услугами подрядчиков для уборки помещений, мойки окон, ремонта лифтов, проверки противопожарной системы и детекторов дыма, а также для выполнения некоторых специализированных работ, с которыми не могут справиться штатные сотрудники. Практика в ИКАО представляет собой крайний случай, когда функции технического обслуживания почти полностью переданы частной компании.

23. Обычно контракты на техническое обслуживание зданий заключаются в соответствии с процедурой торгов, предусмотренной в финансовых правилах и положениях организации. Эти процедуры обычно предусматривают конкурентные торги, которые могут быть открытыми или подлежат предварительной сертификации. Контракты, как правило, заключаются на определенное время или на выполнение конкретной работы. Предоставление контракта участнику торгов, предлагающему наименьшую цену, зачастую не требуется, если только качество выполняемых подрядчиками работ считается одинаковым. Каковы бы ни были детали, важно, что контракт обеспечивает сильную мотивацию подрядчику выполнять работу, соответствующую требованиям или превышающую их. Так, например, некоторые организации включили в свои контракты "положение о штрафах", которые обычно в финансовой форме наказывают подрядчика в случае невыполнения или некачественного выполнения порученных им работ. Как правило, эти положения оказались весьма полезными, обеспечивая выполнение работы требуемого качества.

24. Фактор стоимости играет решающую роль при заключении контрактов. Организации должны постоянно анализировать эффективность затрат, поручая работу подрядчику. Большинство организаций пришло к тому мнению, что в развитых странах различные ставки заработной платы и методы работы, меняющиеся от города к городу, препятствуют значимому сопоставлению затрат во всей системе. Например, рынок рабочей силы в Нью-Йорке отличается высокой конкуренцией и предлагает хорошие ставки в результате проведения торгов. С другой стороны, западноевропейский рынок более подвержен картелизации, в связи с чем он не обеспечивает такой конкуренции, как в Соединенных Штатах Америки. В одной европейской стране организации начали поручать местным подрядчикам серьезные работы по техническому обслуживанию зданий. Спустя несколько лет высокие расходы и посредственное обслуживание вынудили заменить подрядчиков штатными сотрудниками, в результате чего была достигнута экономия средств. Это также повысило гибкость, поскольку штатные сотрудники, хорошо знакомые с зданиями, смогли разработать эффективный режим обслуживания. В других европейских точках, где ставки заработной платы ниже, чем в Организации Объединенных Наций, заключение контрактов также оказалось лучшим решением.

25. В тех случаях, когда здания расположены в одном и том же городе и пользуются одними и теми же условиями, можно сделать более обоснованные выводы. Проведенное силами ВОЗ обследование технического обслуживания зданий показало, что "сравнение эксплуатационных расходов на здания ВОЗ, компании "Нестле", МОТ и Дворца Наций свидетельствует о том, что политика предоставления субподрядов расширяет возможности снижения расходов. Эта возможность объясняется как более широким выбором фирм для технического обслуживания зданий, так и отсутствием необходимости выполнять ненужные работы или создавать относительно менее важные работы, порождающие дополнительные расходы по их выполнению"*.

26. Многие управляющие указывали инспекторам, что надзор со стороны штатных сотрудников является необходимым условием, обеспечивающим максимальную отдачу от использования контрактов. Хотя условия контрактов являются важным элементом, этого недостаточно. Управляющие должны обеспечивать надзор за соблюдением условий программ и оценивать результаты их выполнения. Некоторые организации (например, Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве) прибегли к помощи штатных сотрудников, создав системы срочной связи, позволяющие быстро доводить до сведения руководства жалобы на некачественное выполнение работ по уборке помещений и по техническому обслуживанию. Это очень эффективное средство, особенно в тех случаях, когда оно сочетается с ежедневной контрольной проверкой результатов. Другой метод состоит в том, чтобы привлечь штатных сотрудников и посетителей к снижению стоимости содержания зданий, обращаясь к ним с просьбами о сотрудничестве и ответственном поведении, с тем чтобы свести к минимуму проблемы технического обслуживания и уборки помещений.

27. Хотя система контрактов обычно позволяет снижать затраты, она имеет свои положительные и отрицательные стороны. Контракты зачастую обеспечивают лучшее использование штатных сотрудников, избегая переукомплектования штата, и экономию средств. К отрицательным моментам системы контрактов относятся следующие: слишком большая зависимость от работников, которые прямо не подчиняются управляющим, и потеря гибкости, в частности при удовлетворении необычных потребностей или реагировании на чрезвычайные обстоятельства. Эти противоречивые факторы требуют от каждого управляющего постоянно решать для своей организации, каково оптимальное соотношение между контрактами и использованием штатных сотрудников.

* ВОЗ, WHO, Building Management at Headquarters, Management Survey Report, № 114, май 1983, стр. 33. Анализ служебных зданий в городах США с точки зрения доходов и расходов см. в Докладе BOMA Experience Exchange Report, опубликованный Международной ассоциацией владельцев зданий и управляющих зданиями, 1990 год, Вашингтон, округ Колумбия, США.

РЕКОМЕНДАЦИИ IV: СОВЕЩАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ЗДАНИЯМИ

КОНСУЛЬТАТИВНОМУ КОМИТЕТУ ПО АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ АКК СЛЕДУЕТ ПЛАНИРОВАТЬ СОВЕЩАНИЯ ПО ВАЖНЫМ ВОПРОСАМ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ЗДАНИЙ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ УПРАВЛЯЮЩИЕ МОГЛИ РАССМАТРИВАТЬ ЭТИ ВОПРОСЫ И ОБМЕНИВАТЬСЯ МНЕНИЯМИ, А ТАКЖЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ.

28. Совещания экспертов зачастую считаются наиболее серьезным недостатком в системе Организации Объединенных Наций. Именно потому, что эксперты являются экспертами, бюджетным контролерам и руководящим органам трудно оценивать значимость периодических сессий, которые созываются в течение многих лет и считаются постоянным обязательным условием выражения отдельных позиций или мнений отдельных лиц.

29. Тем не менее инспекторы видят широкие позитивные возможности обмена мнениями и информацией между управляющими, которые, несмотря на большие различия в конструкциях их зданий, выполняют многие одинаковые функции. У них много общих интересов в таких областях эксплуатации зданий, как заключение контрактов, страхование, обеспечение безопасности, техническая подготовка персонала и технология.

30. По мнению инспекторов, Консультативный комитет по административным вопросам АКК является наилучшим органом в системе Организации Объединенных Наций, позволяющим высветить важные вопросы эксплуатации зданий и планировать совещания для управляющих зданиями, с тем чтобы они могли решать эти вопросы с наименьшими затратами. Побочным ценным результатом таких совещаний является их общие потенциальные возможности стимулировать повышение качества работы управляющих, экономию эксплуатационных расходов и, возможно, даже личное сотрудничество.
