

Сто шестьдесят девятая сессия

169 EX/6

Part I

ПАРИЖ, 1 марта 2004 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.3 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

Часть I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением Исполнительного совета 166 EX/3.1.3 Генеральный директор представляет доклад о ходе осуществления реформы, включая вопросы кадровой политики, новых средств управления и децентрализации.

Часть I доклада посвящена реформе политики в области людских ресурсов.

Проект решения: пункт 26.

ВВЕДЕНИЕ

1. На 166-й сессии Исполнительного совета Генеральный директор представил всеобъемлющий доклад о ходе осуществления инициатив, связанных с реформой в области управления людскими ресурсами. Приняв к сведению проделанную работу по разработке и осуществлению новых рамок кадровой политики, Исполнительный совет предложил Генеральному директору представить Совету очередной доклад на его 169-й сессии. Цель настоящего документа состоит в том, чтобы представить Совету обновленную информацию о текущей кадровой ситуации и мероприятиях по подготовке кадров, а также промежуточный доклад о ходе реализации рамок реформы кадровой политики за время, прошедшее после 166-й сессии.

ОБНОВЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ**Общие данные о наборе персонала**

2. В ходе двухлетнего периода 2002-2003 гг. в набор в общей сложности было объявлено 255 должностей категории специалистов и выше (в предшествующий двухлетний период 2000-2001 гг. это число составило 240 должностей). Число заявлений о приеме на работу, которые были получены в основном через Интернет, выросло более чем в два раза с примерно 20 000 в 2000-2001 гг. до свыше 48 000 заявлений в 2002-2003 гг.

3. В этот же период на должности категории специалистов и выше были назначены в общей сложности 256 сотрудников, из них 127 сотрудников (50%) были назначены на внешней основе.

Программа молодых специалистов

4. В рамках этой программы завершен процесс отбора за 2004 г.; по состоянию на февраль 2004 г. к исполнению обязанностей приступили 10 новых молодых специалистов (отобранных из 316 кандидатов), представляющих шесть избирательных групп; трое из них – из непредставленных государств-членов и семь – из недопредставленных государств-членов. Семь молодых специалистов распределены в программные сектора с целью укрепления таких приоритетных программ, как политика в области культуры, экологические науки и среднее образование; трое были распределены в основные подразделения центральных служб, такие, как Бюро бюджета, Отдел финансового контролера и Управление внутреннего надзора.

Кадровая ситуация на уровне директоров и выше

5. Число должностей директоров и выше продолжало уменьшаться и сократилось со 102 в документе 31 C/5 до 97 в документе 32 C/5.

Таблица I: Должности/сотрудники старшего руководящего звена

Должности старшего руководящего звена	Число должностей в док. 31/C5	Число должностей в док. 32/C5	Число сотрудников по состоянию на 31/12/2003
DDG	1	1	1
ADG	10	10	9
D2	24	25	25
D1	67	61	57
Итого	102	97	92

Информация о повышениях по службе

6. За двухлетний период повышение по службе получили 249 сотрудников. Из них 111 сотрудников были назначены по итогам проведения конкурсов на должность более высокого класса, 123 повышения были осуществлены в результате изменения классификации должностей и 15 – в результате продвижения по службе в рамках должностей двойного класса (P-1/P-2). Число сотрудников, получивших повышение по службе, увеличилось на 36% по сравнению с числом сотрудников, получивших повышение в 2000-2001 гг. (184 сотрудника).

7. Получившие повышение сотрудники разделяются по категориям следующим образом: 119 сотрудников категории специалистов, 118 сотрудников категории общих служб и 12 национальных сотрудников. Среди сотрудников категории общих служб 36 получили повышение с назначением на должность категории специалистов, причем 27 из них были назначены на должности категории специалистов в Штаб-квартире и 9 – на должности национальных сотрудников в подразделениях на местах.

ПРИМЕНЕНИЕ В ШТАБ-КВАРТИРЕ НОВОГО СТАНДАРТА КЛАССИФИКАЦИИ ДОЛЖНОСТЕЙ КАТЕГОРИИ ОБЩИХ СЛУЖБ

8. После проведения ряда совещаний с руководителями и сотрудниками и тщательного тестирования на основе репрезентативной выборки описаний должностей был разработан новый стандарт классификации должностей категории общих служб в Штаб-квартире. После широких консультаций с руководителями, персоналом и ассоциациями персонала, получения благоприятного заключения со стороны Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) и рекомендации со стороны Консультативного совета по кадровой политике (КСКП) Генеральный директор в декабре 2002 г. утвердил новый стандарт классификации. Затем этот стандарт был одобрен КМГС и опубликован 30 января 2003 г. (Административный циркуляр № 2177).

9. С учетом того, что многие из имеющихся описаний должностей категории общих служб в Штаб-квартире устарели, был проведен всесторонний обзор всех описаний должностей. До того как было начато применение нового стандарта классификации, были разработаны стандартные описания должностей применительно к 70 одинаковым или схожим служебным обязанностям с целью упрощения процесса классификации и обеспечения точности результатов.

10. В 2003 г. в рамках нового семиступенчатого стандарта классификации должностей категории общих служб была проведена оценка примерно 800 должностей категории общих служб в Штаб-квартире. Для обеспечения наглядности и объективности оценка описания должностей проводилась специальным Комитетом по оценке должностных обязанностей, в состав которого вошли как сотрудники категории специалистов, так и сотрудники категории общих служб из различных секторов и подразделений в Штаб-квартире, имеющие подготовку по вопросам, связанным с методами классификации должностей. В работе Комитета приняли также участие наблюдатели от ассоциаций персонала.

11. Результаты этой работы по оценке свидетельствуют о том, что примерно 200 должностей категории общих служб (26% от общего числа) имели более низкий уровень классификации по сравнению с классами должностей занимавших их сотрудников, в то время как другие должности были оценены как соответствующие их нынешнему или более низкому классу должностей. Генеральный директор согласился с рекомендацией Комитета повысить классы должностей с заниженным уровнем классификации путем повышения по службе лиц, занимающих эти должности. Генеральный директор, однако, не согласился с той

рекомендацией Комитета, которая касалась должностей, оцененных ниже класса должности, на которой работал соответствующий сотрудник. Эти должности были сохранены в их нынешнем классе и на соответствующих сотрудников не будет распространено действие принятых мер. Класс этих должностей тем не менее будет понижен после того, как они станут вакантными.

12. Повышение класса соответствующих должностей вступило в силу с 1 января 2003 г., что совпало с утверждением Генерального директора нового стандарта классификации. Сметная стоимость связанных с этим расходов за 2003 г. составила 1,8 млн. долл., а за 2004-2005 гг. она составит 4,4 млн. долл. Финансовые последствия проделанной работы по изменению классификации по статье расходов на персонал будут абсорбироваться в рамках обычного бюджета ЮНЕСКО.

Резерв для реклассификации должностей в документе 32 С/5 (2004-2005 гг.)

13. В документе 32 С/5 предусмотрен Резерв для реклассификации должностей в размере 1,5 млн. долл. Генеральный директор принял решение выделить из указанного Резерва 0,5 млн. долл. с целью содействовать амортизации расходов на мероприятия по изменению классификации должностей категории общих служб в Штаб-квартире в 2004-2005 гг. Оставшаяся сумма в размере 1 млн. долл. будет использована для покрытия расходов на изменение классификации должностей категории специалистов (должности классов Р-1 – Р-4) как в Штаб-квартире, так и на местах, а также для изменения классификации должностей нанятых на местах сотрудников в подразделениях вне Штаб-квартиры. Эта работа проводится в настоящее время.

ОБНОВЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В 2002-2003 ГГ.

14. Осуществление двухлетнего плана подготовки сотрудников Организации в рамках выделенных бюджетных средств в размере 3 млн. долл. успешно завершено. План подготовки охватывал следующие области: руководство и управление преобразованиями, управление проектами, рациональное использование рабочего времени, руководящие навыки, работа в коллективе, подготовка административных сотрудников, а также мероприятия, связанные с подготовкой в области информационных и коммуникационных технологий и изучение языков. Были приложены большие усилия с целью широкого использования электронного обучения.

15. Создание хорошо подготовленного «управленческого корпуса» было установлено в качестве стратегического приоритета в ходе процесса реформы. В результате была введена программа подготовки сотрудников старшего руководящего звена, которая является обязательной для всех старших сотрудников. Всего по данной программе по состоянию на конец двухлетнего периода было подготовлено 157 сотрудников старшего звена (занимающих должности класса Р-5 и выше); по ее завершении помощь указанным сотрудникам осуществляется на индивидуальной основе. Начиная с 2004 г. в рамках этой программы для вновь назначенных сотрудников старшего руководящего звена будет проводиться одна учебная сессия.

16. Среди других мероприятий по подготовке кадров в 2002-2003 гг. можно назвать учебно-практические семинары, которыми были охвачены сотрудники, работающие в ряде регионов и которые были посвящены таким темам, как управленческие навыки (для старших сотрудников категории общих служб и сотрудников категории специалистов, занимающих должности до класса Р-4), работа в коллективе, управление проектами/мобилизация ресурсов,

а также вопросы управления, ориентированного на достижение конкретных результатов. С целью укрепления финансового и административного потенциала на местах были проведены учебные мероприятия в странах Азии и Тихого океана, Латинской Америки и Карибского бассейна, в Африке и арабских государствах; в них по состоянию на конец двухлетнего периода приняли участие всего 108 работающих на местах административных сотрудников. За этот же период подготовку по ряду программ в области информационных и коммуникационных технологий прошли 313 сотрудников Организации. Обучение работе с новой финансово-бюджетной системой (FABS) в Штаб-квартире прошли около 700 пользователей и 93 сотрудника, которые будут выступать в качестве инструкторов. Мероприятиями по изучению языков в учебном 2002/03 году было охвачено 300 человек по сравнению с 200-250 в предыдущие годы.

17. В дополнение к перечисленному выше было введено электронное обучение, являющееся более рентабельным, с тем чтобы дать возможность получения подготовки более широкому кругу сотрудников. Библиотека электронного обучения, которая обеспечивает широкий круг программ (языковые навыки, работа с компьютерным программным обеспечением, повышение индивидуальной эффективности в работе, подготовка по вопросам безопасности, подготовка в области FABS и SISTER и т.д.) и доступ к которой может осуществляться через Интернет, была предоставлена в распоряжение 1 000 сотрудников в Штаб-квартире и подразделениях на местах.

18. Увеличение ассигнований на 6 млн. долл. в 2004-2005 гг. позволит расширить программы подготовки, с тем чтобы они охватывали области, имеющие стратегическое значение. Половина из этих средств будет направлена на укрепление потенциала сотрудников на местах, главным образом в таких областях, как подготовка по вопросам борьбы с нищетой, общая страновая оценка и Рамочная программа ООН по оказанию помощи в целях развития (ОСО/РПООНПР), углубленная подготовка по финансовым и административным вопросам, а также вопросам, связанным с управлением проектами, основательная подготовка в области прав человека, управление, ориентированное на достижение конечных результатов, и т.д. Основная часть мероприятий по подготовке кадров будет осуществляться при поддержке со стороны программы электронного обучения. На май-июнь 2004 г. в здании на ул. Бонвэн (здание VII) запланировано открытие нового учебного центра.

ОБНОВЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ, КАСАЮЩАЯСЯ РАМОК РЕФОРМЫ ПОЛИТИКИ

19. В 2002-2003 гг. Организация осуществляла обзор кадровой политики во всех областях и разработку новых рамок реформы политики в области людских ресурсов. Эта задача в настоящее время решена. Разработана и утверждена новая политика в ряде областей, связанных с людскими ресурсами, в том числе политика набора персонала, его ротации, повышения по службе, классификации, оценки выполнения служебных обязанностей, подготовки и повышения квалификации кадров. Разработка и осуществление этих мер проводились в тесной консультации с коллегией заместителей Генерального директора, Консультативным советом по кадровой политике (КСКП) и ассоциациями персонала. Осуществление этой политики началось и будет продолжено в качестве приоритетной задачи Бюро по управлению людскими ресурсами на 2004-2005 гг.

20. В рамках политики в области набора и ротации персонала, начиная с осени 2003 г., осуществляются следующие мероприятия: в период с октября до декабря 2003 г. проведен ряд информационных совещаний для сотрудников; с участием секторов/бюро ведется заблаговременное планирование с целью выявления должностей, открытых для набора, а также для проведения ротации сотрудников; в феврале 2004 г. на внутренней основе были

объявлены в набор все вакантные должности и все должности, которые должны стать вакантными в 2004 г.; ведется подготовка к выпуску информационного бюллетеня о вакансиях, которые откроются в 2005 г.; опубликованы две брошюры, одна из которых посвящена вопросам набора в ЮНЕСКО, а другая – новым рамкам реформы политики; усовершенствована веб-прикладная он-лайновая программа «RecruitWeb»; обновлена и пополнена информация по вопросам набора персонала на веб-сайте ЮНЕСКО. Кроме того, были осуществлены некоторые меры в поддержку политики в области ротации персонала, например, в секторах/бюро выявлены подпадающие под ротацию должности; был разослан вопросник по вопросам ротации, на который откликнулись примерно 250 сотрудников; выявляются возможности ротации сотрудников в рамках заседаний, посвященных вопросам планирования, с участием секторов/бюро.

21. На **политику в области обучения и повышения квалификации** в ходе 2004-2005 гг. будут выделяться более значительные средства в рамках бюджета на подготовку кадров. Главная цель заключается в совершенствовании профессиональных качеств сотрудников путем предоставления им возможностей обновлять и развивать свои знания и навыки в зависимости от потребностей Организации. Эта политика также предусматривает оказание поддержки процессу оценки профессиональной деятельности, в рамках которого обучение и повышение квалификации играет ведущую роль.

22. В рамках новой **политики оценки служебной деятельности сотрудников**, которая осуществляется в настоящее время, обеспечивается четкая увязка целей, стоящих перед отдельными сотрудниками, с оперативными планами работы секторов/подразделений/бюро на местах, которые также уделяют большое внимание индивидуальной подготовке и повышению квалификации сотрудников, что необходимо для достижения указанных целей. Ключевым аспектом этой политики является укрепление управленческой подотчетности наряду с оценкой компетентности сотрудников старшего руководящего звена, причем предусматривается оценка выполнения управленческих обязанностей всеми старшими сотрудниками. Другой важной особенностью этой политики является проведение обзора производственных характеристик всех сотрудников в рамках групп, специально созданных для этого каждым сектором/бюро/подразделением на местах. Этот обзор должен повысить уровень согласованности и объективности производственных характеристик сотрудников в рамках всей Организации. Наряду с этим развернут целенаправленный процесс повышения эффективности служебной деятельности сотрудников, предусматривающий разработку направленных на это планов. Также будет организован упорядоченный процесс рассмотрения трудовых споров.

23. Осуществление этой политики началось в феврале 2004 г., причем на данном этапе предусмотрено определить ожидаемые результаты работы/служебные задачи, стоящие как перед руководителями, так и сотрудниками в рамках всей Организации. Начало осуществления этой политики сопровождается разработкой стратегии в области коммуникации, которая включает в себя расширенную программу проведения информационных заседаний для сотрудников руководящего звена и других сотрудников, а также публикацию информационной брошюры. Эта система будет основываться на PERFORWEB, который представляет собой новый, удобный для использования инструмент оценки служебной деятельности, специально предназначенный для этой цели и доступный через Интернет.

Контрактные механизмы – назначения на ограниченный срок (АЛД)

24. Форма заключения контрактов АЛД была введена в ЮНЕСКО в июле 2002 г. После ее введения общее число сотрудников, получивших контракты АЛД, составило 69 человек. Более половины из них (40) получили назначения в Сектор образования, главным образом по

программе «Нефть в обмен на продовольствие». В 2004 г. будет проведена оценка экспериментального механизма АДД, и подробная информация о назначениях в форме АДД будет представлена Исполнительному совету на его 170-й сессии вместе с соответствующими предложениями.

Консультанты и гонорарные контракты

25. Проводится обзор политики в отношении консультантов и лиц, работающих на гонорарных контрактах, который и будет завершен к середине 2004 г. В соответствии с новой политикой будет предложена упрощенная структура классов таких контрактов и шкала вознаграждений более высокого уровня для консультантов, которая соответствует практике других учреждений системы ООН. Также разрабатываются руководящие указания в отношении набора и оценки работы консультантов.

ПРОЕКТ РЕШЕНИЯ

26. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять следующий проект решения:

Исполнительный совет,

рассмотрев документ 169 EX/6 (Часть I),

принимает к сведению проделанную работу по подготовке и осуществлению новой кадровой политики;

предлагает Генеральному директору продолжать осуществление новой кадровой политики и представить Совету на его 170-й сессии доклад по этому вопросу.

Сто шестьдесят девятая сессия

169 ЕХ/6

Part II

ПАРИЖ, 12 марта 2004 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.3 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

ЧАСТЬ II

НОВЫЕ СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением Исполнительного совета 166 ЕХ/3.1.3 Генеральный директор представляет доклад о ходе осуществления реформы, включая вопросы кадровой политики, новых средств управления и децентрализации.

Часть II доклада посвящена внедрению новой комплексной системы управленческой информации, охватывающей программу и бюджет, финансы и отчетность, а также людские ресурсы и вопросы заработной платы.

Проект решения: пункт 21.

Введение

1. В настоящем документе сообщается о достигнутых на сегодняшний день результатах внедрения новой комплексной системы управленческой информации в качестве одного из основных средств управления, ориентированного на конкретные результаты (УКР). Следует напомнить, что эта новая система включает три основных компонента: (а) систему информации о стратегиях, задачах и оценке результатов (SISTER), которая охватывает разработку программы и бюджета наряду с мониторингом их осуществления; (б) финансово-бюджетную систему (FABS), используемую для регистрации финансовых операций, ведения счетов и предоставления данных для бюджетной и финансовой отчетности; и (с) систему людских ресурсов, охватывающую управление людскими ресурсами и вопросы заработной платы.

SISTER: на пути к расширению потенциала системы в целях эффективной разработки и мониторинга программы, ориентированных на конкретные результаты

2. К январю 2004 г. все планы работы по документу 32 C/5 были введены в систему SISTER и перенесены в FABS, что положило начало осуществлению и мониторингу программы в рамках всего двухлетнего периода на основе использования новой системы управленческой информации. Своевременное завершение подготовки планов работы в целях начала осуществления программы и исполнения бюджета с самого первого дня двухлетнего периода само по себе является значительным достижением процесса реформы. В целом – учитывая весь диапазон ее функций и всеобъемлющий характер – система SISTER подтвердила свою эффективность в качестве средства разработки и мониторинга программы, которое позволяет осуществлять обзор и корректировку выполнения программы и управления, а также оценку достигнутых результатов.

3. Однако, как показал опыт, в этой области необходимы дальнейшие усовершенствования. Существующая техническая среда еще не предоставляет возможности бесперебойного использования системы в Штаб-квартире и на местах, и многие пользователи по-прежнему испытывают трудности, связанные с вводом данных. Кроме того, некоторые ведущие пользователи по-прежнему проявляют тенденцию к тому, чтобы обойти систему при разработке основ программы. Отношение сотрудников к задачам и услугам в рамках SISTER улучшилось, ей оказывается более заметная поддержка, однако многие по-прежнему не видят преимуществ ее использования, поскольку сохраняется разрыв между парадигмами УКР, заложенными в SISTER, и повседневной практикой. Для преодоления этой инертности прошлым летом было начато осуществление целенаправленной программы подготовки сотрудников с ориентацией на конечные результаты.

4. Кроме того, любая система, возраст которой превышает пять лет, требует всестороннего пересмотра, чтобы не отставать от быстрого технического прогресса. Введение SISTER представляет собой крупный успех в плане осуществления коренных преобразований в практике разработки программы и ее мониторинга в ЮНЕСКО, однако, несмотря на те возможности, которые она уже обеспечивает, она бы только выиграла от технических усовершенствований, с тем чтобы всесторонне оправдать все возлагаемые на нее надежды. Интерес, проявляемый государствами-членами к этому информационно-управленческому средству, придает дополнительный импульс совершенствованию SISTER на постоянной основе.

5. Пересмотра SISTER требуют три основных фактора: (1) техническое устаревание ее некоторых компонентов по сравнению с многообещающими возможностями, открывающимися благодаря новым технологиям; (2) необходимость в корректировке в свете новых

характеристик разработки программы, в частности в связи с продолжающимся процессом децентрализации; (3) необходимость сделать систему более удобной для пользователей и улучшить технические средства, на которые она опирается. В качестве одной из мер предусматривается переписать программное обеспечение, составляющее основу SISTER, с тем чтобы в различных аспектах усилить ее функциональность и в большей степени адаптировать ее к сегодняшним и будущим потребностям Организации, обеспечив необходимую взаимодополняемость системы с FABS. С этой целью в настоящее время ведется обсуждение генерального плана, охватывающего технические и управленческие проблемы, а также проблемы, стоящие перед пользователями; осуществление этого плана намечено на текущий двухлетний период.

FABS: консолидация системы в Штаб-квартире и ее внедрение в децентрализованных подразделениях

6. На основе опыта, накопленного за последние два года работы FABS в Штаб-квартире, а также отзывов, полученных от пользователей, продолжалась деятельность по совершенствованию и консолидации системы наряду с ее дополнением новыми модулями.

7. Одна из проблем, с которой сталкиваются пользователи, связана с обработкой контрактов. Этот вопрос решается путем разработки технического решения, которое позволит упростить управление всеми контрактами посредством модуля, предназначенного для обработки материалов (модуль OM). Типовая процедура, с которой уже ознакомлены пользователи, должна вступить в действие к июлю 2004 г.

8. Еще одна проблема связана с такой функцией FABS, как предоставление отчетности. Эта система содержит большой объем информации, значительно повышая уровень прозрачности и комплексности финансовых данных, однако подготовка докладов по мониторингу носит сложный характер и по-прежнему недостаточно удобна для пользователей. В связи с этим принято решение о реализации специального средства подготовки отчетности, дающего возможность получать данные как из FABS (бюджет и расходы), так и SISTER (планы, мероприятия и результаты), и, тем самым, являющегося более мощным, чем средства подготовки отчетности, обеспечиваемые каждой системой в отдельности.

9. Для удовлетворения потребностей Организации, связанных с управлением материальными ценностями, разработано, опробовано, внедрено и находится в настоящее время на первых этапах реализации техническое решение, связанное с использованием модуля управления материальными ценностями SAP (модуль УМ). Первая стадия (последний квартал 2003 г.) охватывала инвентаризацию имеющихся на сегодняшний день материальных ценностей, насчитывающих около 43 000 единиц. На каждый предмет был нанесен штриховой код, содержащий информацию о нем и его местоположении в комплексе зданий Штаб-квартиры; каждый из них также был оценен по состоянию на 31 декабря 2003 г., а данные были загружены в FABS. Созданная база данных будет использоваться для подготовки финансовой отчетности, а также постоянно обновляться путем загрузки данных о приобретенном, списанном и переданном другим пользователям имуществе, что обеспечит реальное управление материальными ценностями Организации. В январе-феврале 2004 г. были организованы учебные курсы и разработаны соответствующие внутренние процедуры.

10. В том что касается распространения FABS на подразделения Секретариата вне Штаб-квартиры, то эта система уже предоставлена в распоряжение примерно 50 точек на местах для резервирования фондов и получения данных о них в режиме он-лайн. В настоящее время предстоит распространить на эти подразделения работу с другими важными функциями системы, такими, как регистрация расходов и выверка банковских счетов, с тем чтобы

Организация имела возможность в максимальной степени осуществлять мониторинг своих расходов в режиме реального времени.

11. С тем чтобы предлагаемое решение отвечало этим функциям системы, было проведено изучение потребностей подразделений на местах в управлении финансовыми средствами и рассмотрено предлагаемое решение в рамках SAP наряду с альтернативными подходами. На основе полученных результатов был сделан вывод, что именно решение в рамках SAP (FABS) следует использовать на местах после определенных корректировок и сертификации.

12. Следует отметить, что для распространения этой системы на подразделения на местах не предусмотрено никаких специальных дополнительных структур; всю необходимую работу различных соответствующих подразделений будет координировать руководитель проекта по распространению системы на местах. Основные решения и альтернативы стратегического характера будут представляться на утверждение группе по вопросам политики, состоящей из руководителей соответствующих ключевых служб и возглавляемой первым заместителем Генерального директора.

13. С учетом ограниченного характера имеющихся ресурсов развертывание FABS будет осуществляться по группам подразделений на местах, причем сначала эта деятельность будет охватывать только приоритетные модули. Чтобы убедиться, что соответствующие подразделения на местах располагают всем необходимым для осуществления новой работы, связанной с FABS, предусмотрен двухэтапный процесс аккредитации, который был начат в январе 2004 г. В число критериев входят следующие: прохождение подразделением аудиторской проверки (при уровне выполнения рекомендаций проверки, составляющем 80%) и наличие на его неоплаченных счетах менее 5% от общего объема проходящих через него финансовых средств. Для аккредитации в 2004 г. было предварительно отобрано 15 бюро, на которых приходится 75% от общего объема финансовых средств на местах.

14. В мае 2004 г. операции по регистрации расходов и выверке банковских счетов на основе финансового модуля (ФИ) будут переданы на децентрализованной основе первой группе из восьми бюро, которые пройдут процесс аккредитации. Поставленная цель состоит в том, чтобы к концу 2004 г. около 75% децентрализованных средств проходили через модуль ФИ в системе FABS в режиме реального времени. К концу 2005 г. модуль ФИ должен охватить большинство подразделений на местах и около 90% децентрализованных средств. В зависимости от наличия ресурсов и достигнутых успехов после развертывания ФИ или вместе с ним будет осуществляться внедрение модуля ОМ, а также других модулей, по мере необходимости.

На пути к новой информационной системе для управления людскими ресурсами

15. Подготовительная работа, связанная с будущим компонентом людских ресурсов в рамках комплексной системы управленческой информации, была сосредоточена на пересмотре и модернизации прежних систем ЮНЕСКО, действующих на базе центрального компьютера, с целью облегчить работу служб HRM и подготовить их к использованию новых средств и концепций, таких, как комплексный подход к управлению персоналом.

16. С этой целью разработан ряд новых средств программного обеспечения, охватывающих следующие области: обработка уведомлений о решениях по кадровым вопросам, включая электронную подпись, моделирование в режиме он-лайн, пособия на обучение, отпуска и мониторинг семейного положения, совершенствование коммуникации (своевременность, качество, точность) с сотрудниками Секретариата на основе автоматизированного выпуска стандартных писем и более совершенного управления шкалами окладов в системе, связанной

с вопросами заработной платы и людских ресурсов. Все эти средства должны быть введены в действие к июлю 2004 г.

17. Эти меры обеспечат подготовку к введению данных в новую систему, а также взаимосвязь между сегодняшними прикладными программами неоднородного характера (согласованность обработки данных из базы данных с обработкой данных из центрального компьютера или из различных баз данных); они также будут содействовать консолидации знаний и пониманию сегодняшних норм и процедур, связанных с людскими ресурсами. Аналогичным образом, ведется внедрение новых программ, включая новую систему управления пенсиями (февраль 2004 г.), новую систему оценки служебной деятельности (март 2004 г.) и новые формы введения данных и представления отчетности по кадровым сводкам (апрель 2004 г.).

18. Одновременно начато установление контактов с ЮНИСЕФ, где разрабатывается стандартная для системы ООН программа для управления людскими ресурсами на основе SAP. ЮНЕСКО внимательно следит за этим процессом, с тем чтобы гарантировать соответствие этой системы своим потребностям и обеспечить реальную возможность ее внедрения в Организации после ее завершения на тех условиях, по которым будут проведены переговоры с ограниченной корректировкой системы в соответствии со своими нуждами или вообще без таковой. Представляется, что использование этой программы позволит решить, по крайней мере частично, проблему отсутствия бюджетных средств, поскольку в документе 32 C/5 для новой системы информации в области управления людскими ресурсами они не предусмотрены.

19. Особый случай представляет собой Фонд медицинского страхования, который использует совершенно отдельную систему управления. Последние доклады и исследования, а также нарастающие трудности в обеспечении работы существующей системы свидетельствуют о необходимости реформы Фонда, его внутренних процедур и компьютерной системы. В 2003 г. было подобрано альтернативное программное обеспечение, которое называется Система информации о медицинском страховании и разработано совместно ВОЗ, отделением ООН в Женеве и МОТ. ВОЗ согласилась уступить это программное обеспечение и может помочь ЮНЕСКО в его внедрении. Задача состоит в реализации новой системы в ходе 2004 г.

Расходы и бюджет

20. Средства, предусмотренные для SISTER (1 млн. долл.) в Программе и бюджете на 2004-2005 гг. (32 C/5) должны обеспечить эксплуатацию и проверку системы. Расходы только на базовую эксплуатацию FABS составляют 4,6 млн. долл. на двухлетний период. Имеющиеся средства (5 млн. долл.) могут обеспечить только покрытие расходов на эксплуатацию и некоторые усовершенствования/корректировки. С учетом того, что в настоящее время заметный акцент делается на использовании внутренних ресурсов, возможно, удастся обеспечить удовлетворение основных потребностей FABS в Штаб-квартире в рамках имеющегося бюджета. Однако расходы на распространение FABS на подразделения на местах в 2004-2005 гг., которые оцениваются примерно в 1,9 млн. долл., могут быть покрыты только частично. Помимо этого, несмотря на то, что расходы на работу по подготовке новой системы управления людскими ресурсами абсорбированы в рамках обычного бюджета, не предусмотрено целенаправленных средств для внедрения самой системы, что может отложить ее реализацию на период после 2005 г.

Предлагаемый проект решения

21. Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. **напоминая** о своем решении 166 EX/3.1.3,
2. **рассмотрев** документ 169 EX/6 (Часть II),
3. **принимает к сведению** проделанную работу, возникшие проблемы и принятые для их решения меры, связанные с внедрением новой комплексной системы управленческой информации, охватывающей составление программы и бюджета (SISTER), финансы и отчетность (FABS) и управление людскими ресурсами;
4. **принимает также к сведению** недостаточное финансирование новой системы управленческой информации, в частности в том, что касается внедрения FABS на местах и компонента по управлению людскими ресурсами;
5. **вновь обращается** в связи с этим с призывом к государствам-членам рассмотреть возможность внесения добровольных взносов для пополнения имеющегося бюджета и **выражает признательность** государствам-членам, которые это уже сделали;
6. **предлагает** Генеральному директору продолжить реализацию комплексной системы управленческой информации и представить Совету на его 171-й сессии доклад о ходе работы в этой области.

Сто шестьдесят девятая сессия

169 EX/6

Part III

ПАРИЖ, 19 марта 2004 г.

Оригинал: французский/
английский

Пункт 3.3 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

ЧАСТЬ III

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением 166 EX/3.1.3 Генеральный директор представляет доклад о ходе осуществления процесса реформы, включающий вопросы кадровой политики, новых средств управления и децентрализации.

Часть III документа посвящена осуществлению стратегии децентрализации. В дополнение к этому и в связи с решением 167 EX/4.3 в настоящем документе сообщается о прогрессе, достигнутом в решении вопросов, поднятых в документе 167 EX/14 («Двухлетний оценочный доклад о деятельности и результатах работы всех децентрализованных органов ЮНЕСКО»), а также представляется всеобъемлющий план действий по этому вопросу.

Проект решения: пункт 24.

Введение

1. На своей 166-й сессии Исполнительный совет, рассмотрев «Доклад Генерального директора о процессе реформы, Часть III – Децентрализация», предложил Генеральному директору «продолжать рациональное осуществление Плана действий по децентрализации на основе принципов эффективности и усиленного контроля и представить Совету на его 169-й сессии доклад с обзором работы в этой области» (см. решение 166 EX/3.1.3 (III)).

2. На своей 167-й сессии Исполнительный совет, обсудив «Двухлетний оценочный доклад о деятельности и результатах работы всех децентрализованных органов ЮНЕСКО», подготовленный Управлением внутреннего надзора (IOS), предложил также Генеральному директору доложить о ходе решения вопросов, поднятых в документе 167 EX/14, и представить его 169-й сессии всеобъемлющий План действий и соответствующий график работы (см. решение 167 EX/4.3).

3. Настоящий документ является ответом на оба указанных решения в нем докладывается о ходе осуществления Плана действий по децентрализации, одобренного Исполнительным советом на его 160-й сессии, а также о коррективных мерах, принятых в свете проблем, выявленных IOS.

Ход осуществления стратегии децентрализации

4. Стратегия децентрализации, основные положения которой были изложены Генеральным директором Исполнительному совету на его 160-й сессии в ноябре 2000 г. и информация об осуществлении которой была представлена 161-й сессии Совета в мае 2001 г., без сомнения, представляет собой наиболее сложный и решающий комплекс вопросов, связанных с реформой Организации, поскольку речь идет об установлении связи между всемирными проблемами и непосредственными интересами государств-членов на местном уровне.

5. С первых моментов осуществления указанной стратегии усилия направлялись в основном на реструктуризацию сети бюро на местах и на создание базовых условий для материально-технического обеспечения и управления функционированием новой структуры.

6. В настоящее время сеть подразделений на местах после закрытия в конце 2003 г. 23 бюро¹ отличается существенно большей последовательностью.

Ныне действующие 53 бюро распределяются следующим образом:

- **27** бюро, отвечающие за несколько стран, из которых пять располагаются в странах, выступивших с инициативой «Образование-9» (страны О-9);
- **12** региональных бюро, из которых 10 одновременно выполняют функции кластерных бюро, одно бюро выполняет функции, общие с национальным бюро, одно бюро выполняет функции, имеющие исключительно региональный характер;
- **21** национальное бюро, из которых четыре расположены в странах О-9 и 17 в странах с переходной экономикой или находящихся в постконфликтной ситуации; два из

¹ Бюро ЮНЕСКО в Абиджане, Банги, Конакри, Уганде, Лусаке, Уагадугу, Порто-Ново, Претории, Тунисе, Куала-Лумпуре, Квебеке, Сараево, Вене, Вашингтоне, Асунсьоне, Бриджтауне, Буэнос-Айресе, Каракасе, Ла-Пасе, Панаме, Порт-о-Спейне, Сан-Сальвадоре, Санто-Доминго.

этих бюро были созданы недавно после проведения консультаций с Исполнительным советом (бюро в Кабуле в июне 2002 г. и бюро в Ираке в феврале 2004 г.);

- **один** региональный центр (СЕПЕС, в Европе);
- **два** бюро по связи с организациями системы Организации Объединенных Наций, из которых одно (Нью-Йорк) было наделено в декабре 2003 г. функциями кластерного бюро, вопрос о реализации которых в настоящее время решается.

7. Следует отметить, что пять бюро будут закрыты в ходе или до конца нынешнего двухлетнего периода (в Кигали в конце 2004 г.; в Браззавиле, Бужумбуре, Гватемале и Лиме в конце 2005 г.).

8. Число штатных должностей в подразделениях вне Штаб-квартиры постоянно возрастает: в документе 31 С/5 по сравнению с документом 30 С/5 оно увеличилось на 35 должностей (28 сотрудников категории специалистов, в том числе девять сотрудников по административным вопросам, набранных на международной основе, и семь местных сотрудников, а в документе 32 С/5 по сравнению с документом 31 С/5 была создана 21 новая должность сотрудников категории специалистов, из которых шесть составляют сотрудники по административным вопросам, набранные на международной основе. Кроме того, после утверждения документа 32 С/5 в подразделения на места были переведены два сотрудника категории специалистов вместе с их должностями, а в настоящее время рассматривается вопрос и о других аналогичных переводах сотрудников. На сегодняшний день семь кластерных бюро располагают по меньшей мере одним сотрудником категории специалистов в каждой из областей компетенции ЮНЕСКО (Дакар, Хараре, Апия, Пекин, Кингсон, Монтевидео, Сан-Хосе). В июне 2004 г. лишь одно (1) бюро (Доха) не располагало специалистом по вопросам образования, однако его директором является лицо, которое само является признанным специалистом в этой области. В настоящее время 19 бюро располагают специалистами по точным и естественным наукам, 12 бюро имеют специалистов по социальным и гуманитарным наукам; только два бюро (Алматы и Найроби) не располагают специалистами в области культуры, два бюро (Дар-эс-Салам и Либревиль) не располагают специалистами по коммуникации и информации, однако директором одного из них (Дар-эс-Салам) является бывший региональный советник по вопросам коммуникации.

9. Набор на вакантные должности в подразделения на местах значительно ускорился после объявления 30 должностей в начале февраля 2004 г. в рамках осуществления новой политики ротации. Принимая этот транспарентный комплекс правил и процедур, определяющих перемещение персонала между различными подразделениями Организации, ЮНЕСКО наконец-то получила надежный инструмент, позволяющий в конечном итоге достигнуть соответствующего равновесия в распределении людских ресурсов между Штаб-квартирой и подразделениями на местах.

10. Наконец, сознавая, что нельзя достичь подлинных успехов в придании нового динамизма работе бюро на местах без руководящей роли лиц, которые их возглавляют, представляется интересным отметить, что начиная с 2000 г. были назначены 36 новых директоров и руководителей бюро, т.е. произошло обновление 68% руководителей 53 бюро, которые и образуют сеть подразделений вне Штаб-квартиры ЮНЕСКО.

11. Были приложены значительные усилия с целью обеспечения подготовки сотрудников в подразделениях вне Штаб-квартиры: в 2002-2003 гг. была осуществлена подготовка 863 сотрудников, в то время как в ходе предшествующего двухлетнего периода было подготовлено только 55 сотрудников. Предпочтение было отдано 10 ключевым областям

подготовки: руководящие функции и управление переменами (60 человек), организация коллективной работы (225 человек), навыки осуществления контроля (65 человек), управление с ориентацией на конечные результаты (133 человека), управление проектным циклом и мобилизация ресурсов (160 человек), подготовка административных сотрудников (151 человек), использование SISTER (32 человека), (связи со средствами информации (28 человек), разработка веб-сайтов (20 человек), выполнение функций обмена информацией (20 человек). Кроме этого, 493 сотрудникам категории специалистов и сотрудникам категории общих служб, работающим в подразделениях на местах, был обеспечен доступ к онлайн-подготовке (электронное обучение) по вопросам, связанным с канцелярской работой и управленческой деятельностью. Эти усилия, направленные на повышение профессионализма людских ресурсов, будут продолжены и активизированы в ходе нынешнего двухлетнего периода: более половины от 6 млн. долл., выделенных на подготовку персонала, было предусмотрено использовать для сотрудников, работающих в бюро на местах.

12. Постепенно вводятся в действие инструменты делегирования полномочий и механизмы отчетности. Помимо публикации в мае 2002 г. таблицы делегирования полномочий в бюро на местах, улучшению управления соответствующими бюро способствует проведение ревизий в бюро на местах (11 ревизий в 2001 г., 14 – в 2002 г., 11 – в 2003 г.) и регулярный мониторинг их работы со стороны IOS. Кроме того, руководящие принципы, содержащиеся в ежегодных сводных докладах о ревизии, являются ценными справочными документами для хорошего управления финансами и административной деятельностью.

13. В значительной части бюро на местах было проведено обновление компьютерного оборудования и обеспечено подключение к сети. В начале 2003 г. началось внедрение системы FABS на местах. В конце того же периода значительное число бюро имело онлайн-доступ к первому модулю, этой системы а именно к резервированию средств². В начале 2004 г. началось постепенное внедрение второго модуля – модуля финансов, что сопровождалось процессом аккредитации бюро, позволяющим проверить уровень освоения ими процедур Организации, прежде чем предоставить им полномочия непосредственно вводить данные о своей отчетности в финансовую систему Организации.

14. Особое внимание уделялось вопросам безопасности вне Штаб-квартиры и приведению практики Организации в соответствие с инструкциями Управления Координатора Организации Объединенных Наций по вопросам безопасности (УКООНВБ). Вместе с тем средства, предусмотренные в документе 32 С/5, оказываются недостаточными в связи с усилением мер безопасности во всех бюро на местах и, в частности, в 20 местах, которые сочтены потенциально наиболее опасными в решении УКООНВБ, принятом после нападения на Штаб-квартиру Организации Объединенных Наций в Багдаде в августе прошлого года (см. документ 169 EX/27, Доклад Генерального директора об укреплении безопасности помещений ЮНЕСКО во всем мире).

15. Постепенно в рамках сети бюро на местах формируется синергия, в частности благодаря курсам подготовки, которые не только устанавливают общую практику, но и способствуют созданию неофициальных сетей по интересам и компетенции. В июле 2003 г. впервые была организована встреча директоров и руководителей бюро на местах с целью начала коллегиального процесса диалога и обмена мнениями и выработки общих подходов к сходным проблемам; иными словами, для того, чтобы сформировать подлинный дух

² Ввод данных по резервированию по-прежнему обеспечивает Бюро финансового контролера (DCO) в Штаб-квартире в отношении 15 бюро: Абуджа, Аддис-Абеба, Апия, Браззавиль, Бужумбура, Гватемала, Исламабад, Кабул, Катманду, Киншаса, Кигали, Либревиль, Нью-Йорк, Порт-о-Пренс, Рамаллах.

корпоративности и общее видение образа ЮНЕСКО на местах. Эта встреча дала чрезвычайно позитивные результаты, и действительно начинает вырабатываться общее видение.

16. Наконец, следует отметить важное новшество: в ноябре 2002 г. началось проведение «кластерных консультаций», ставшее возможным благодаря наличию переходящих средств за двухлетний период 2000-2001 гг. К настоящему времени проведено 24 консультации, преследовавшие двойную цель укрепить связи и коммуникацию между бюро на местах и национальными комиссиями и совместно разработать кластерные стратегии. В ходе 32-й сессии Генеральной конференции многие государства-члены с удовлетворением отметили эту инициативу и выразили пожелание, чтобы финансирование таких совещаний отныне непосредственно предусматривалось в программах и бюджетах Организации.

17. Несмотря на достигнутый прогресс, результаты стратегии децентрализации пока еще весьма скромные в силу устоявшихся привычек, практики и подхода, которые препятствуют появлению новой культуры работы в рамках Секретариата. Без «изменения в мышлении и восприятия ЮНЕСКО в качестве *единой* Организации (включающей бюро на местах и Штаб-квартиру) с *единой* общей миссией, в центре внимания которой находятся вопросы ее влияния и актуальности ее деятельности для государств-членов»³, новой структуре подразделений на местах было бы трудно вносить вклад в реальную переориентацию деятельности ЮНЕСКО и повышение ее эффективности и действенности в государствах-членах.

18. Нынешнюю ситуацию все еще следует рассматривать как переходную, как это отметил Генеральный директор при открытии дискуссий Исполнительного совета на его 167-й сессии и Генеральной конференции на 32-й сессии, указав, что усилия отныне будут сосредоточены прежде всего на качественном аспекте функционирования сети бюро на местах, на существе их операций и на характере отношений, объединяющих эти различные элементы.

Коррективные меры, принятые в свете вопросов, затронутых в рамках оценок IOS

19. Так же, как и другие важнейшие аспекты реформы, осуществление стратегии децентрализации постоянно находилось в поле пристального внимания руководства. С марта 2003 г. в рамках коллегии заместителей Генерального директора была учреждена Специальная группа по децентрализации и делегированию полномочий, которая работала под председательством заместителя Генерального директора/директора Кабинета Генерального директора (ADG/ODG), с целью поиска решений для тех недостатков, которые были выявлены в ходе проведения IOS первых оценок бюро на местах, а также в результате извлечение предварительных уроков в рамках обзора делегирования полномочий бюро на местах, также проводившегося этой службой.

20. Все проблемы, представляющие риски для Организации (с точки зрения ее авторитета и/или эффективности), были выявлены и сгруппированы по девяти категориям:

- (i) соответствующая роль Штаб-квартиры и бюро на местах (региональных, кластерных и национальных бюро);
- (ii) планирование и программирование;
- (iii) контроль за выполнением программы;
- (iv) отчетность;

³ См. документ 161 EX/5, Часть II, пункт 37.

- (v) финансовые и людские ресурсы;
- (vi) внебюджетные ресурсы;
- (vii) активное участие в местных группах Организации Объединенных Наций;
- (viii) отношения с партнерами и бенефициарами;
- (ix) вопросы, связанные с сетевыми структурами.

21. После проведения обзора всей совокупности выявленных вопросов Специальная группа разработала План действий, который приводится в приложении к настоящему документу. В этом Плане действий, с одной стороны, указаны уже принятые меры с целью устранения недостатков, указанных в документе 167 EX/14 («Двухлетний оценочный доклад о деятельности и результатах работы всех децентрализованных органов ЮНЕСКО»), и, с другой стороны, те мероприятия, которые предстоит осуществить в соответствующие сроки.

22. Следует отметить, что Специальная группа сосредоточила внимание, в частности, на двух стратегических элементах, которые определяют успешное осуществление децентрализации, а именно уточнение соответствующей роли Штаб-квартиры и различных категорий бюро на местах и адаптация процесса планирования и программирования к новой реальности Организации, характеризующейся децентрализацией, с целью обеспечения лучшей увязки глобальных целей ЮНЕСКО с приоритетными потребностями государств-членов. Специальная группа провела эту работу в тесной консультации с коллегией заместителей Генерального директора, которая изучила и углубленно обсудила предварительные предложения, касающиеся этих двух вопросов. С директорами и руководителями бюро на местах также были проведены консультации относительно нового процесса планирования и программирования в ходе их встречи в июле 2003 г., и их комментарии были учтены при разработке последующих вариантов. Наконец, с целью расширения консультации для охвата на всех руководителей Организации, реального усвоения этих принципов и использования этих инструментов они будут представлены и будут обсуждаться в ходе Всемирной встречи старших руководителей, которая состоится 25-27 марта 2004 г. и на которой соберутся все директора Штаб-квартиры и подразделений на местах. Эта встреча, безусловно, будет способствовать формированию общего видения и духа корпоративности, необходимых для успешной реализации этого важнейшего аспекта реформы.

23. Наконец, в соответствии с принятым обязательством (см. документ 161 EX/5, пункт 35) Генеральный директор представит Исполнительному совету на его 171-й сессии весной 2005 г. полный обзор осуществления стратегии в области децентрализации с должным учетом критериев, установленных в резолюции 30 С/83 Генеральной конференции. Он поручил первому заместителю Генерального директора следить за проведением этого обзора и учредить для этой цели Специальную группу в составе ответственных работников Штаб-квартиры и бюро на местах. Эта группа начнет свою работу в апреле 2004 г. и должна будет обеспечить выполнение мер, намеченных в Плане действий, который прилагается к настоящему документу.

24. В свете настоящего доклада Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. **напоминая** о своих решениях 166 EX/3.1.3 (III) и 167 EX/4.3,
2. **рассмотрев** документ 169 EX/6, Часть III,
3. **принимает к сведению** усилия, предпринятые Генеральным директором с целью осуществления стратегии децентрализации, а также достигнутый к настоящему времени прогресс;
4. **принимает также к сведению** прогресс в решении вопросов, затронутых в документе 167 EX/14, и соответствующий План действий;
5. **предлагает** Генеральному директору продолжать осуществление стратегии децентрализации и стратегии Плана действий с целью исправления отмеченных недостатков;
6. **предлагает также** Генеральному директору показать полученные результаты в докладе о полном обзоре стратегии децентрализации, который он обязался представить Совету на его 171-й сессии.

ПРИЛОЖЕНИЕ
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО РЕШЕНИЮ ВОПРОСОВ, ПОСТАВЛЕННЫХ В ДОКУМЕНТЕ 167 EX/14
(Двухлетний оценочный доклад о деятельности и результатах работы всех децентрализованных органов ЮНЕСКО)

ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	УЖЕ ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ	МЕРЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРИНЯТИЮ	ГРАФИК РАБОТЫ
I. РОЛЬ (ЮНЕСКО И ЕЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ)			
Отсутствие четкого понимания той роли, которую бюро ЮНЕСКО на местах могут играть в деле удовлетворения потребностей государств-членов (то есть в оказании консультативной помощи для формирования политики или в осуществлении проектов).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Целевая группа по делегированию полномочий и децентрализации подготовила проект доклада об основных принципах децентрализации и соответствующей роли всех подразделений ЮНЕСКО. ▪ Доклад был доработан коллегией заместителей Генерального директора в период с конца января по середину февраля 2004 г. ▪ Запланировано представить этот доклад на рассмотрение Всемирного совещания старших руководителей (25-27 марта 2004 г.) 	<p>На основе полученных разъяснений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - будет опубликована голубая нота, в которой будут определены общие функции Штаб-квартиры и каждой из трех категорий подразделений на местах; - все предложения по подготовке проекта 33 С/5, внесенные отделами Штаб-квартиры и бюро на местах, будут проанализированы с учетом вышеупомянутых функций. 	<p>Апрель 2004 г.</p> <p>Ноябрь 2004 г.</p>
Отсутствие координации между секторами в Штаб-квартире, региональными бюро, кластерными и национальными бюро на уровне государств-членов.			
Отсутствие понимания соответствующих ролей и обязанностей Штаб-квартиры и каждого децентрализованного органа.			
Полномочия, делегированные подразделениям на местах в марте 2002 г., не всегда соблюдаются на практике.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IOS приступила к обзору таблицы полномочий, делегированных бюро на местах. 	С учетом обсуждения в ходе Всемирного совещания IOS подготовит сводную таблицу распределения полномочий и подотчетности в Штаб-квартире и в подразделениях на местах.	Апрель-сентябрь 2004 г.
II. ПРОЦЕСС И МЕХАНИЗМ ПЛАНИРОВАНИЯ			
Процесс планирования осуществляется «сверху вниз»; бюро на местах фактически не участвуют в разработке общих и секторальных приоритетов и стратегий.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Целевая группа по делегированию полномочий и децентрализации провела всесторонний обзор цикла управления программой. ▪ В конце 2004 г. (после первоначального обсуждения в июне и рассмотрения первого проекта директорами/руководителями бюро на местах в июле 2003 г.) коллегия заместителей Генерального директора утвердила пересмотренный цикл управления программой, построенный по принципу «снизу вверх». 	<p>Для поддержки нового цикла управления программой будут подготовлены следующие инструменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вопросник для государств-членов и МПО по предварительным предложениям Генерального директора в отношении С/5; - руководящие принципы для кластерных и региональных консультативных совещаний; - форма подготовки материалов на различных этапах рабочего процесса, включая стратегические планы бюро на местах; 	<p>Март 2004 г.</p> <p>Март 2004 г.</p> <p>Сентябрь 2004 г.</p>

ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	УЖЕ ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ	МЕРЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРИНЯТИЮ	ГРАФИК РАБОТЫ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вышеупомянутый документ будет представлен на рассмотрение Всемирного совещания старших руководителей (25-27 марта 2004 г.), в ходе которого участникам будет предложено определить меры по активизации его осуществления. 	<ul style="list-style-type: none"> - круг ведения региональных групп для организации среди бюро на местах обсуждения порядка распределения средств, выделяемых для каждого региона по обычной программе; - круг ведения комитетов по обзору выполнения программы при рассмотрении предложений от подразделений на местах. 	<p>Октябрь 2004 г.</p> <p>Октябрь 2004 г.</p>
Отсутствие общего консультативного механизма между государствами-членами, бюро на местах и Штаб-квартирой, который обеспечивал бы организованный и своевременный вклад в подготовку документа С/5.	<ul style="list-style-type: none"> • В рамках пересмотренного цикла управления программой непосредственно до начала региональных консультаций региональных комиссий и в том же месте под руководством бюро на местах будут проводиться кластерные консультации. 	<ul style="list-style-type: none"> - При подготовке проекта документа 33 С/5 будет реализован новый многоуровневый подход к проведению консультаций национальных комиссий. 	<p>Май – июнь 2004 г.</p>
Планы работы не всегда ориентированы на официальную стратегию или не всегда разрабатываются с государствами-членами для определения их стратегических приоритетов и потребностей	<ul style="list-style-type: none"> • В рамках пересмотренного цикла управления программой бюро на местах поручается разработка их стратегических планов на раннем этапе подготовки С/5. Эти стратегические планы будут строиться по итогам кластерных консультаций и будут включать общие положения о предполагаемых мерах ЮНЕСКО на уровне кластерных бюро при соблюдении программных приоритетов С/5 (другими словами, будет обеспечиваться связь между общим документом С/5 и подробными планами работы кластерных бюро). 	<ul style="list-style-type: none"> - Новый подход будет реализован при подготовке проекта документа 33 С/5. 	<p>Ноябрь 2004 - январь 2005 г.</p>
Отсутствие надлежащего качества планов работы бюро на местах, большинство которых сводятся главным образом к перечислению мероприятий и бюджетных ассигнований, не содержат сведений качественного характера (например, о стратегии проектов, ожидаемых результатах, четких сроках, намеченных средствах мониторинга и оценки) и не охватывают такие мероприятия, как информационно-разъяснительная работа, консультации и межучрежденческая координация.	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовлен перечень инструментов, необходимых для поддержки пересмотренного порядка осуществления цикла управления программой, в том числе руководящие принципы подготовки планов работы. • С июля по декабрь 2003 г. в организованных BSP учебных курсах по управлению с ориентацией на конечные результаты, приняли участие 133 сотрудника подразделений на местах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Будут разработаны руководящие принципы подготовки планов работы в бюро на местах. - В течение нынешнего двухлетнего периода учебные занятия по управлению с ориентацией на конечные результаты будут продолжены, с тем чтобы обучение прошли все специалисты подразделений на местах. 	<p>Апрель 2005 г.</p> <p>Конец 2005 г.</p>

ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	УЖЕ ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ	МЕРЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРИНЯТИЮ	ГРАФИК РАБОТЫ
Подтверждение планов работы Штаб-квартирой с использованием системы SISTER проводилось без должной координации и контроля качества и в основном было увязано с проверкой бюджетных статей.	<ul style="list-style-type: none"> • В феврале 2004 г. IOS, совместно с соответствующими центральными службами, провели обзор применения SISTER в Штаб-квартире и в бюро на местах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Будут приняты дальнейшие меры по усовершенствованию системы SISTER и соответствующих процедур. - Будут разработаны планы обучения и ассигнованы средства на обучение работе с системой SISTER. 	<p>Ноябрь 2004 г.</p> <p>2004 г.</p>

III. ПРОЦЕДУРА И МЕХАНИЗМ МОНИТОРИНГА ПРОГРАММЫ

Отсутствие ясного и понятного механизма мониторинга программы: после утверждения планов работы большинство бюро не использовали систему SISTER для мониторинга хода работы при осуществлении мероприятий.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В июле 2003 г. Генеральный директор направил всем сотрудникам указание о том, что при подготовке документа 32 C/5 бюджетные ассигнования будут приостановлены, если руководители программ не добьются более активного использования SISTER для обеспечения ясного и понятного контроля за реализацией утвержденных планов работы. • Проводя обзор применения системы SISTER, IOS сформулирует рекомендации по более активному использованию SISTER в качестве средства мониторинга в Штаб-квартире (в секторах и центральных службах) и в бюро на местах. 	<ul style="list-style-type: none"> - Выполнение указания Генерального директора будет тщательно контролироваться. - После завершения обзора будут приняты дальнейшие меры по усовершенствованию системы SISTER и соответствующих процедур. 	<p>На протяжении 2004 г. и 2005 г.</p> <p>Ноябрь 2004 г.</p>
---	--	--	--

IV. ПРОЦЕДУРЫ И МЕХАНИЗМ ОТЧЕТНОСТИ

Отсутствие механизма отчетности, предусматривающего, чтобы бюро на местах представляли доклады о достижении результатов, ожидаемых согласно утвержденным планам работы.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Как ожидается, в ходе проводимого IOS обзора применения системы SISTER будут также внесены рекомендации по подготовке требуемых документов по отчетности для выполнения функции мониторинга. 	<p>В интересах создания надлежащего механизма отчетности намечено разработать следующие инструменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - согласование критериев оценки эффективности деятельности для отделов Штаб-квартиры, секторов и бюро на местах; - типовые формы ежегодных отчетов об эффективности деятельности. 	<p>Июнь 2004 г.</p> <p>Июнь 2004 г.</p>
---	--	---	---

ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	УЖЕ ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ	МЕРЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРИНЯТИЮ	ГРАФИК РАБОТЫ
V. ФИНАНСОВЫЕ И ЛЮДСКИЕ РЕСУРСЫ			
Отсутствует общий для программных секторов процесс ассигнования финансовых средств, и нет четкого представления о том, какие критерии применяются при решении вопроса об ассигновании средств подразделениям на местах.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Согласно пересмотренному циклу управления программой решение об ассигновании средств подпрограммам и регионам будут приниматься на самом раннем этапе подготовки проекта документа C/5. 	Будет достигнуто соглашение по общим критериям и разработке схемы ассигнования средств (САС).	Сентябрь 2004 г.
Отдельные сектора делегировали полномочия, связанные с ассигнованием средств, региональным бюро или региональным советникам, что de facto привело к возникновению иерархии, а это противоречит стратегии децентрализации.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Согласно новому циклу управления программой решение об ассигновании вышеупомянутых средств в рамках региона будут совместно принимать бюро на местах этого региона, а комитет по обзору выполнения программы будет создаваться в тех случаях, когда бюро на местах не смогут прийти к соглашению. 	Намечено определить круг ведения комитетов по обзору выполнения программы.	Ноябрь 2004 г.
Отсутствует четкое представление о критериях распределения вспомогательных расходов (косвенные расходы по программе).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В течение нынешнего двухлетнего периода распределение косвенных расходов впервые проводилось на основе сопоставительного анализа предсметных расходов бюро на местах. 	Намечено установить общую процедуру ассигнования средств (ассигнования на выполнение программы и на косвенные расходы), установив для этого четкие критерии.	Сентябрь 2004 г.
Имели место случаи ложной децентрализации, не сопровождавшиеся всесторонним делегированием полномочий. Штаб-квартира в той или иной мере иногда продолжала заниматься распределением и руководством мероприятий.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Этот вопрос намечено рассмотреть на Всемирном совещании старших руководителей (25-27 марта 2004 г.). 	В рамках нового цикла управления программой намечено разработать механизм, обеспечивающий реальную децентрализацию ассигнований (с предоставлением полномочий по принятию решений).	Ноябрь 2004 г.
Ощущается нехватка людских ресурсов в большинстве бюро и отсутствует оперативность в вопросах набора сотрудников.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Помимо чистого увеличения числа должностей на местах до 35 в соответствии с документом 31 C/5, удалось создать на местах 21 новую должность категории специалистов в соответствии с документом 32 C/5. Сектора/службы Штаб-квартиры изучают возможность дальнейшей децентрализации сотрудников и их должностей. 	- Целевая группа под председательством первого заместителя Генерального директора рассмотрит вопросы ресурсного обеспечения бюро на местах (финансирование и персонал) и для этого проведет всесторонний обзор осуществления стратегии децентрализации.	Февраль 2005 г.

ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	УЖЕ ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ	МЕРЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРИНЯТИЮ	ГРАФИК РАБОТЫ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Введена политика ротации, которая впервые за всю историю ЮНЕСКО предусматривает ясный и понятный комплекс правил и процедур, регулирующих перемещение персонала между различными подразделениями Организации. ▪ В ноябре 2003 г. начато осуществление политики ротации. ▪ В результате заметно ускорился набор на существующие вакансии на местах (в феврале 2004 г. были объявлены сразу 30 вакантных должностей на местах). 	<ul style="list-style-type: none"> - Предусмотрено установить стандартные сроки набора сотрудников и разработать соответствующие инструменты для тщательного отслеживания случаев их несоблюдения. 	Июнь 2004 г.

VI. ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ РЕСУРСЫ

Отсутствие четкой связи между внебюджетными мероприятиями и общими приоритетами ЮНЕСКО.	<ul style="list-style-type: none"> • Рабочие планы по всем внебюджетным проектам внесены в систему SISTER на позиции «Главное направление деятельности», четко отражая взаимодополняемость с мероприятиями по обычной программе. • В соответствии с процедурами пересмотренного цикла управления программой бюро на местах поручено включать в свои стратегические планы и предложения по программе стратегию привлечения средств. 	Рабочей группе надлежит подготовить подробные предложения по уже поставленным вопросам (контроль качества, мониторинг проектов, поддержка усилий бюро на местах и обеспечение отчетности программных секторов Штаб-квартиры), а также вопросов, которые возникли в ходе ревизии использования внебюджетных средств, проведенной ревизором со стороны (169 EX/29).	Июнь 2004 г. – июнь 2005 г.
Отсутствуют руководящие принципы/утвержденные руководящие принципы для разработки стратегий мобилизации внебюджетных средств.	<ul style="list-style-type: none"> • В конце 2003 г. ERC/CSF выпустил <i>Руководство по внебюджетным мероприятиям ЮНЕСКО</i>, которое в настоящее время имеется на четырех языках (английском, французском, арабском и испанском). 		

ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	УЖЕ ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ	МЕРЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРИНЯТИЮ	ГРАФИК РАБОТЫ
Недостаточная подготовка сотрудников бюро на местах по вопросам разработки проектных предложений.	<ul style="list-style-type: none"> • За прошедший двухлетний период навыкам мобилизации ресурсов и разработки проектов было обучено 160 сотрудников на местах. Кроме того, многие из них посещали вышеупомянутые курсы по методам управления с ориентацией на конечные результаты, которые имеют важное значение при разработке проектов. 		
Штаб-квартира не предпринимала достаточных усилий для поддержки/мониторинга внебюджетных мероприятий, средства для которых были привлечены бюро на местах.	<ul style="list-style-type: none"> • Целевая группа по делегированию полномочий и децентрализации предложила несколько возможных подходов и провела их неофициальное обсуждение с ревизором со стороны. 		
Средства, получаемые на местах со Счета накладных расходов целевых фондов (ФИТОКА) были недостаточными для покрытия расходов, связанных с управлением внебюджетными средствами.	<ul style="list-style-type: none"> • В марте 2004 г. IOS провела ревизию ФИТОКА и представила отчет Генеральному директору. 	Общий подход будет пересмотрен с учетом итогов деятельности <i>Финансово-бюджетной сетевой рабочей группы по вспомогательным расходам, связанным с внебюджетными мероприятиями</i> , которая учреждена КССР с целью согласования общего подхода и критериев для принятия мер по компенсации вспомогательных расходов среди учреждений Организации Объединенных Наций и работает под председательством директора Бюро бюджета ЮНЕСКО (DIR/BB).	Февраль 2005 г.

VII. ИНТЕГРАЦИЯ В СИСТЕМУ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Некоторые проблемы касаются координации двух видов планов работы с учетом различий между циклами программирования ЮНЕСКО (два года) и РПООНПР (пять лет).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Целевая группа по делегированию полномочий и децентрализации обсудила этот вопрос и высказала мнение о том, что изменение двухлетнего цикла ЮНЕСКО не относится к кругу ведения Секретариата. 		
---	---	--	--

ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	УЖЕ ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ	МЕРЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРИНЯТИЮ	ГРАФИК РАБОТЫ
--	-------------------	---------------------------	---------------

VIII. ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ (УЧАСТНИКАМИ) И БЕНЕФИЦИАРАМИ

Остается неопределенным характер рабочих отношений и не обеспечиваются надлежащий обмен информацией и координация между национальными комиссиями по делам ЮНЕСКО и бюро ЮНЕСКО на местах.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Неофициальная рабочая группа генеральных секретарей национальных комиссий по делам ЮНЕСКО и директоров/руководителей бюро ЮНЕСКО на местах разработала в конце января 2004 г. проект <i>Руководящих принципов по взаимодействию и сотрудничеству между бюро ЮНЕСКО на местах и национальными комиссиями по делам ЮНЕСКО.</i> 	Руководящие принципы будут доработаны по итогам консультаций национальных комиссий и в рамках Секретариата.	Июль 2004 г.
Многие национальные комиссии занимаются разработкой мероприятий по Программе участия без учета планов работы и стратегий бюро ЮНЕСКО.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В вышеупомянутом проекте Руководящих принципов генеральным секретарям национальных комиссий рекомендовано проводить надлежащие консультации с руководителями/директорами бюро на местах, с тем чтобы запросы по Программе участия и планы работы по обычной программе дополняли друг друга. 	Этот вопрос будет вновь рассмотрен при подготовке проекта документа 33 С/5, в частности в связи с предлагаемой резолюцией по Программе участия.	Весна 2005 г.

IX. ПРОЧИЕ ВОПРОСЫ, КАСАЮЩИЕСЯ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР

Наметилось фактическое отсутствие ЮНЕСКО в тех государствах-членах, где бюро на местах были закрыты.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В феврале 2004 г. коллегия заместителей Генерального директора провела предварительный обзор существующих и возможных вариантов действий. ▪ В феврале 2004 г. начато проведение общего обзора текущего сотрудничества ЮНЕСКО с государствами-членами, в которых бюро ЮНЕСКО были закрыты, что поможет разработать соответствующие альтернативные механизмы с учетом конкретных условий. 	Целевая группа по обзору стратегии децентрализации под председательством первого заместителя Генерального директора проведет углубленный анализ и определит возможности дальнейшего развития альтернативных механизмов.	Февраль 2005 г.
--	--	---	-----------------

ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	УЖЕ ПРИНЯТЫЕ МЕРЫ	МЕРЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРИНЯТИЮ	ГРАФИК РАБОТЫ
<p>Коммуникация между Штаб-квартирой и бюро на местах является недостаточной.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В ходе региональных учебных курсов для административных сотрудников (АС) бюро на местах, проводившихся в предыдущий двухлетний период, всем АС были выданы списки координаторов по конкретным областям в каждой центральной службе, готовых в любой момент оказать консультативную помощь и поддержку. ▪ Этот вопрос будет рассмотрен в ходе Всемирного совещания старших руководителей (25-27 марта 2004 г.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Такой же список координаторов намечено подготовить по программным секторам. - Вопрос о коммуникации между Штаб-квартирой и бюро на местах также будет рассмотрен Целевой группой по обзору стратегии децентрализации под председательством первого заместителя Генерального директора. 	<p>Май 2004 г.</p> <p>Февраль 2005 г.</p>