

Сто шестьдесят шестая сессия

166 EX/6

Part I

ПАРИЖ, 21 февраля 2003 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.1.3 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

ЧАСТЬ I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением 164 EX/3.1.2 Исполнительного совета 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 38.

Введение

1. На 164-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, Совет предложил Генеральному директору продолжать осуществление кадровой политики, в том числе в областях подготовки кадров и оценки служебной деятельности, и представить Совету на ее 166-й сессии доклад по этому вопросу. Цель настоящего документа состоит в том, чтобы представить Совету обновленную картину сегодняшней кадровой ситуации, а также доклад о ходе осуществления кадровой политики за период после 164-й сессии.

Основные данные по персоналу – обновленная информация

Общие данные о наборе персонала

2. В 2002 г. были объявлены в набор 133 должности категории специалистов и выше. Этот показатель соответствует тенденциям предыдущих лет: в 2001 г. в набор были объявлены 122 должности, в 2000 г. – 118 должностей. Судя по всему, эта тенденция сохранится в ближайшие 5-10 лет благодаря большому числу выхода сотрудников на пенсию. Число заявлений о приеме на работу продолжало расти: в 2002 г. было получено свыше 16 000 заявлений, в основном через Интернет. В тот же период на должности уровня специалистов и выше были назначены в общей сложности 130 сотрудников, из них 63 сотрудника (то есть 48%) – на внешней основе.

Молодые специалисты

3. Набор молодых специалистов остался на уровне десяти человек в год. Процесс отбора для приема на работу в 2003 г. завершен, и десять новых молодых специалистов приступят к исполнению своих обязанностей в феврале 2003 г. (из них 6 – из непредставленных государств-членов и 4 – из недопредставленных государств-членов; они были отобраны из 285 кандидатов, подавших свои заявления). Назначения всех из них связаны с приоритетными программами/функциями, такими, как МОК, гидрология, деятельность по итогам Дакарской конференции, диалог между культурами, культурное наследие (Афганистан) и т.д.

Кадровая ситуация на уровне директоров и выше

4. Как показано в Таблице I, кадровая ситуация на уровне старшего руководящего звена остается стабильной: в общей сложности в ЮНЕСКО насчитывается 89 сотрудников на уровне директоров и выше (по состоянию на конец 2002 г.), что заметно меньше максимальной цифры числа должностей этого уровня, утвержденной в документе 31 C/5: 102 сотрудника уровня директора и выше.

Таблица I: Должности/сотрудники старшего руководящего звена

Должности старшего руководящего звена	Число должностей в 29 С/5	Число сотрудников по состоянию на 01.10.1999 г.	Число должностей в 31 С/5	Число сотрудников по состоянию на 31.12.2002 г.
DDG	1	1	1	1
ADG	9	15	10	10
D-2	32	40	24	24
D-1	67	104	67	54
Итого	109	160 ¹	102	89 ²

Повышения по службе

5. В 2002 г. повышение по службе получили 175 сотрудников. Из них 53 сотрудника были назначены на должность более высокого класса на конкурсной основе, 111 повышений по службе были осуществлены в результате изменения классификации должностей и 11 – в результате продвижения по службе в рамках должностей двойного класса (P-1/P-2). Практика повышения по службе в конце служебной деятельности и в личном качестве на основе заслуг прекращена.

6. Сотрудники, получившие повышение по службе, разделяются по категориям следующим образом: 83 сотрудника категории специалистов (8 в бюро на местах), 84 сотрудника категории общих служб (22 на местах) и 8 национальных сотрудников. Среди сотрудников категории общих служб 23 сотрудника получили повышение по службе с назначением на должность категории специалистов, причем 18 из них были назначены на должности категории специалистов в Штаб-квартире и 5 – на должности национальных сотрудников в бюро на местах.

Повышения по службе в рамках резерва для реклассификации должностей

7. Из 111 повышений по службе, осуществленных путем реклассификации должностей, 60 (т.е. 54%) были осуществлены в рамках резерва для реклассификации должностей, который утвержден Генеральной конференцией на 2002-2003 г. в объеме 1,5 млн. долл. Разбивка осуществленных в рамках этого резерва повышений по службе по категориям сотрудников является следующей: 17 сотрудников категории специалистов (из них 4 в бюро на местах), 1 национальный сотрудник и 42 сотрудника категории общих служб (из них 7 на местах). Из сотрудников категории общих служб 8 получили повышения по службе с назначением на должности категории специалистов в Штаб-квартире и 3 – на должности национальных сотрудников на местах.

¹ Эти цифры не учитывают повышения по службе, по которым прежний Генеральный директор принял решение 1 октября 1999 г.; исполнение этого решения сегодняшний Генеральный директор отсрочил и в конечном счете не осуществил.

² 13 должностей класса D-1 в настоящее время являются вакантными, 9 из них находятся на стадии заполнения.

Обновленная информация о программе подготовки кадров на 2002-2003 гг.

8. Идет активное осуществление двухлетнего плана корпоративной подготовки кадров, на которую выделен бюджет в размере 3 млн. долл. Помимо текущих мероприятий по подготовке кадров, осуществляемых на регулярной основе, таких, как подготовка в области информационных технологий и изучение языков, этот план охватывает следующие инициативы: руководство и управление преобразованиями, управление проектами, рациональное использование рабочего времени, руководящие навыки, работа в коллективе и подготовка административных сотрудников.

9. Программа подготовки в области руководства и управления преобразованиями является обязательной для всех сотрудников уровня Р-5 и выше, которые возглавляют бюро на местах или сравнительно крупные подразделения в Штаб-квартире. По состоянию на конец февраля 2003 г. этой программой было охвачено 111 руководителей в Штаб-квартире и на местах. К концу июня 2003 г. подготовку пройдет весь целевой контингент руководителей, насчитывающий 160 человек. В будущем для недавно назначенных руководителей ежегодно будут проводиться одно-два занятия в рамках этой программы.

10. Общая задача программы заключается в формировании активной культуры руководства и управления в ЮНЕСКО путем развития и укрепления таких основных руководящих профессиональных качеств, как руководство людьми, управление преобразованиями, стратегическое мышление, мобилизация ресурсов, передача полномочий, подотчетность и т.д. Программа включает меры по обеспечению всеобъемлющей обратной связи для каждого участника до проведения занятий, а также программу индивидуальной подготовки.

11. Обратная связь с участниками дает самые плодотворные результаты. В дополнение к конкретному интерактивному учебному опыту эти учебно-практические семинары обеспечивают уникальные возможности, позволяя объединить в сети сектора/бюро, а также подразделения в Штаб-квартире и на местах, что обеспечивает более высокий синергетический эффект и укрепляет корпоративный дух на уровне руководящего звена ЮНЕСКО. Официальная оценка этой программы будет проведена в конце июня 2003 г., и, в случае необходимости, будут осуществлены соответствующие корректировки.

12. Учебно-практические семинары по овладению руководящими навыками предназначены для старших сотрудников категории общих служб и сотрудников категории специалистов до класса Р-4. Эти занятия также способствуют расширению знаний, связанных с приемами и методами планирования, управления и оценки служебной деятельности. В 2002-2003 гг. приоритетное внимание при этой работе уделяется подготовке сотрудников на местах с проведением в рамках этой программы четырех семинаров: первый учебно-практический семинар состоялся в регионе Латинской Америки и Карибского бассейна с охватом 10 бюро на местах, и еще три учебно-практических семинара планируется провести в 2003 г. в регионах Африки, Азии и арабских государств.

13. Семинары по подготовке в области коллективной работы занимают одно из ведущих мест в плане подготовки сотрудников ЮНЕСКО. В прошлых двухлетних периодах программа подготовки в области коллективной работы была в основном ориентирована на укрепление этих навыков в бюро на местах. На данный двухлетний период установлена цель охватить подготовкой 200 сотрудников бюро на местах. Обучение в рамках этой программы уже прошли 125 таких сотрудников; и в 2002 г. учебно-практические семинары состоялись в бюро в Бангкоке, Бразилиа и Дели. В 2003 г. семинары пройдут в бюро в Каире, Джакарте и Найроби.

14. В 2002 г. 110 специалистов по программе приняли участие в учебно-практических семинарах по овладению навыками управления проектами/мобилизации ресурсов, которые предназначены для сотрудников категории специалистов, в частности сотрудников, занимающихся вопросами осуществления программы на местах. Один учебно-практический семинар был организован в Штаб-квартире; семинары на местах прошли в Мехико, Найроби и Бейруте с охватом специалистов по программе, работающих в Латинской Америке и Карибском бассейне, Восточной Африке и арабских государствах. В 2003 г. состоятся еще два учебно-практических семинара в бюро на местах в Азии и Африке, а также один семинар в Штаб-квартире.

15. Программа подготовки административных сотрудников была разработана заново с целью укрепления административного потенциала в ЮНЕСКО, в особенности на местах. Новая структура подготовки учитывает изменившуюся роль административного сотрудника в результате более широкой передачи полномочий подразделениям на местах. Наряду с повышением уровня технических навыков участников, связанных с бюджетом, финансовым контролем и управлением людскими ресурсами, в центре внимания программы подготовки находятся навыки, связанные с руководством и решением проблем, с акцентом на принципе подотчетности. Эта программа также способствует развитию сети административных сотрудников.

16. В январе 2003 г. в Бангкоке на опытно-показательной основе было начато осуществление новой программы подготовки кадров для административных сотрудников из региона Азии. После оценки этой программы в 2003 г. будут проведены еще три учебных курса для административных сотрудников в Латинской Америке, Африке, арабских государствах и Европе. К концу 2003 г. этой подготовкой в общей сложности будут охвачены 100 административных сотрудников на местах.

17. Программы подготовки в области информационных технологий (ИТ) и изучения языков остаются основными для сотрудников ЮНЕСКО. В 2002 г. в рамках различных программ по изучению ИТ подготовку прошли 136 сотрудников. С января по сентябрь 2002 г. в Штаб-квартире около 700 пользователей прошли подготовку для работы с новой финансово-бюджетной системой (FABS). Помимо этого, среди сотрудников подготовлены 93 инструктора по вопросам FABS, роль которых заключается в обучении и подготовке своих коллег в секторах и бюро в связи с новыми процедурами FABS и соответствующими операциями посредством SAP. Занятия языковой подготовкой сохраняют свою популярность: в 2002/03 учебном году число проходящих эту подготовку слушателей увеличилось и составило 300 человек (для сравнения: в предыдущие годы это число составляло 200-250 человек).

Обновленная информация, касающаяся рамок реформы политики

Ход разработки и осуществления

18. В 2002 г. была разработана новая политика в шести следующих областях: набор персонала, его ротация, повышение по службе, классификация, обучение и повышение квалификации, а также меры, направленные против притеснения сотрудников. Были также разработаны рамки профессиональных качеств для должностей старшего руководящего звена.

19. С сентября 2002 г. по январь 2003 г., а также позднее с целью проработки вопросов этой политики велись активные консультации с Консультативным комитетом по кадровой политике (АКПП), который к настоящему времени завершил обзор политики в области ротации, набора персонала, повышения по службе и классификации должностей и представил

свои рекомендации Генеральному директору. После того, как Генеральный директор утвердит эту политику, начнется ее осуществление. Следует отметить, что АКПП проделал весьма существенную работу, подтвердив свою роль важного форума для проведения консультаций по вопросам политики.

Контрактные механизмы

20. В 2002 г. была введена такая новая контрактная форма, как назначение на ограниченный срок (АЛД). Были также переработаны и усовершенствованы контрактные механизмы, используемые в бюро на местах (контракт на оказание услуг и соглашение о специальных услугах (ССА)). По состоянию на январь 2003 г. назначение на ограниченный срок имел 31 сотрудник, причем большинство из них работает на местах в рамках программы «Нефть за продовольствие».

21. Одновременно с переработкой контрактных механизмов, используемых в бюро на местах, осуществлялся «обзор штатного расписания бюро на местах», преследовавший двойную цель: выявить основные кадровые потребности по каждому бюро на местах, а также согласовать и, в случае необходимости, пересмотреть контрактный статус соответствующих сотрудников. В отношении этого пересмотра речь в основном шла о сотрудниках, работающих в соответствии с соглашениями о специальных услугах на протяжении очень долгого времени; с учетом долгосрочного характера требуемых от них услуг эти соглашения были преобразованы в контракты на оказание услуг, предусматривающие социальное обеспечение. Такие контракты получают примерно 134 сотрудника, работающие в настоящее время на основе соглашений о специальных услугах.

22. Реформа контрактных механизмов будет завершена к концу 2003 г., когда пройдет пересмотр контрактов для внештатных сотрудников в Штаб-квартире и консультантских контрактов. Работа по проведению обзора и пересмотра этих контрактов уже началась.

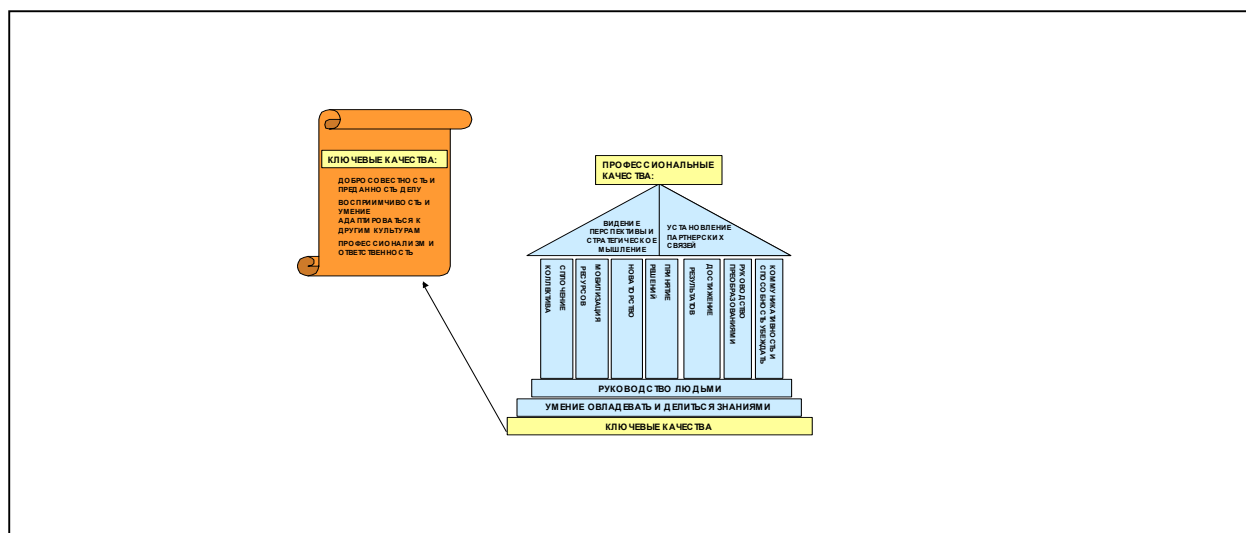
Рамки профессиональных качеств сотрудников старшего руководящего звена

23. Цель этого проекта состоит в улучшении отбора сотрудников старшего руководящего звена в Секретариате (сотрудники классов D и P-5) путем использования самых современных приемов и методов оценки на основе ключевых профессиональных качеств руководителя. Эти рамки будут также использоваться для подготовки и повышения квалификации сотрудников старшего руководящего звена, работающих в настоящее время в Секретариате. Завершена первая фаза этого проекта, заключающаяся в определении профессиональных качеств. Вторая фаза, осуществляющаяся с начала 2003 г., состоит в разработке средств и методов оценки с использованием рамок профессиональных качеств как основы. Вслед за этой фазой в середине 2003 г. будет осуществлен пилотный проект по оценке этой работы.

24. Как следует из Таблицы II, определены 11 профессиональных качеств, имеющих важное значение для эффективной работы руководителя в ЮНЕСКО. «Удельный вес» каждого профессионального качества меняется в зависимости от уровня руководителя – он различен для заместителя Генерального директора, заместителя заместителя Генерального директора, директора бюро или отдела, руководителя подразделения на местах или руководителя уровня P-5. Эти рамки профессиональных качеств были разработаны на основе процесса широкого проведения собеседований примерно с 40 руководителями в Штаб-квартире и на местах. Такой же процесс собеседований позволил выявить небольшое число ключевых, основополагающих качеств, которые были определены как имеющие актуальное значение для сотрудников на всех уровнях и которые поэтому должны проявляться всеми на

совместной основе. В настоящее время предпринимаются шаги по официальному оформлению и распространению этих рамок профессиональных качеств.

Таблица II: Рамки профессиональных качеств сотрудников старшего руководящего звена в ЮНЕСКО



Политика в области обучения и повышения квалификации

25. В свете потребности в новых подходах к развитию/совершенствованию навыков и потенциала сотрудников ЮНЕСКО разработана новая политика в области обучения и повышения квалификации, которая была представлена Коллегии заместителей Генерального директора. Получив поддержку с ее стороны, эта политика была представлена Консультативному комитету по кадровой политике для проведения консультаций. Ее осуществление начнется в 2003 г. путем децентрализации «учебных конвертов, которые будут введены в действие с 2004 г. на двухлетний период 2004-2005 гг.

26. Ниже перечисляются основные характеристики этой политики:

- создание межсекторальной Комиссии по обучению и повышению квалификации с целью предоставления консультаций относительно глобальных приоритетов в этой области, проведения обзора, оценки и осуществления плана корпоративного обучения (*действует с февраля 2003 г.*);
- определение координаторов по вопросам обучения в каждом секторе/бюро, которые будут заниматься координацией вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации сотрудников;
- создание программы и бюджета корпоративного обучения, управление которыми будет осуществлять HRM на централизованной основе, с целью решения уже существующих глобальных приоритетов организационного характера (таких, как повышение квалификации сотрудников руководящего звена, подготовка административных сотрудников и т.д.);
- передача «децентрализованного конверта обучения» секторам, бюро и подразделениям на местах (исходя из суммы в 1 000 долл. на одного сотрудника) в начале

двухлетнего периода с отдельным/бюджетным кодом в целях удовлетворения конкретных потребностей и приоритетов, связанных с обучением. Управление этими программами/бюджетами будут непосредственно осуществлять сектора/бюро под наблюдением HRM;

- разработка учебного цикла, включающего процесс определения потребностей на двухлетней основе, механизм планирования, а также предусмотренный для этого цикла процесс оценки и отчетности.

27. Осуществление программы обучения и повышения квалификации будет проходить при поддержке со стороны Центра ЮНЕСКО по обучению и повышению квалификации, который будет создан в Штаб-квартире в качестве центрального, глобального механизма обучения. В его распоряжение будут предоставлены учебные материалы и оборудованные кабинеты для занятий, где смогут работать сотрудники, пожелавшие пройти самообучение. При Центре будет работать мультимедийная лаборатория, располагающая современной технической инфраструктурой на базе электронного обучения. Эта новая инфраструктура предоставит сотрудникам ЮНЕСКО доступ к средствам лингвистического обучения, что будет способствовать овладению вторым рабочим языком.

28. Политика обучения и повышения квалификации также включает две программы в области повышения квалификации: программу внешнего обучения и программу внутренней мобильности, краткая характеристика которых приводится ниже.

Программа внешнего обучения

29. Программа внешнего обучения будет предусматривать предоставление финансовой поддержки и/или отпуска сотрудникам, стремящимся приобрести навыки и знания, которые принесут пользу Организации и одновременно будут способствовать их профессиональному росту. При отборе для участия в этой программе будет требоваться, чтобы учебные цели конкретных курсов или занятий имели непосредственную связь с приоритетами программы ЮНЕСКО и тем самым четко служили бы делу достижения целей Организации. Процесс принятия решений о предоставлении сотрудникам финансовых средств будет осуществляться на децентрализованной основе секторами/бюро в рамках определенных сумм; все другие заявки будут утверждаться Комиссией по обучению и повышению квалификации.

Программа внутренней мобильности

30. Основной целью программы внутренней мобильности является укрепление и расширение «горизонтальной» мобильности сотрудников в ЮНЕСКО. Эта программа, имеющая добровольный характер, будет ориентирована на сотрудников, выполняющих одну и ту же работу более пяти лет или работающих в одном и том же подразделении более десяти лет. Управление реестром кандидатов на участие в программе мобильности будет осуществлять HRM, а секторам/бюро будет предложено консультироваться с этим реестром до объявления вакантных должностей в набор. Разработка программы и ее осуществление на пилотной основе начнутся в 2003 г.

Обеспечение здоровой атмосферы

31. Разработана новая политика, направленная против преследования сотрудников, включающая механизмы по предотвращению всех его форм и по урегулированию жалоб, связанных с таким преследованием. Эта политика, которая ставит во главу угла необходимость в заблаговременном предотвращении таких случаев и в посредничестве, будет введена

в действие в 2003 г. после консультаций с Консультативным комитетом по кадровой политике и с представителями персонала.

Система оценки служебной деятельности

32. Работа по пересмотру системы оценки служебной деятельности началась в конце 2002 г. после первоначальных консультаций, проведенных с представителями персонала и Консультативным комитетом по кадровой политике. В марте 2003 г. Коллегии заместителей Генерального директора и КККП будут представлены предложения о новой системе оценки служебной деятельности, включая изложение базовых принципов, лежащих в основе этой системы, и основных характеристик этого процесса. Введение этой системы запланировано на начало 2004 г. Оно будет сопровождаться активной кампанией по распространению информации и подготовке кадров.

33. Пересмотр основного средства оценки служебной деятельности сопровождается введением еще одного метода: оценки всеобъемлющего характера. Эта методика применяется в ЮНЕСКО с декабря 2001 г. в целях повышения квалификации сотрудников в рамках программы по руководству и управлению преобразованиями для старшего руководящего звена. Проведением этой всеобъемлющей оценки, которая является конфиденциальной, занимается внешняя профессиональная консалтинговая фирма. В рамках этой оценки, которая охватывает руководителей, сотрудников одного уровня и подчиненных, основное внимание уделяется конкретным профессиональным качествам сотрудников руководящего звена. Обратная связь позволяет выявить на индивидуальной основе конкретные потребности в повышении квалификации и тем самым способствует деятельности в этой области. Методика всеобъемлющей оценки систематически применяется участниками вышеназванной программы при подготовке к учебным занятиям. К концу 2003 г. в рамках этой подготовки всеобъемлющую оценку пройдут примерно 160 сотрудников старшего руководящего звена. Отзывы об этом процессе в целом носят положительный характер.

Укрепление профессионального потенциала Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM)

34. Как отмечалось в предыдущем докладе, представленном Исполнительному совету, процесс реформы обусловил необходимость в изменении структуры HRM, а также в укреплении его профессионального потенциала. Процесс, связанный с укреплением этого потенциала, начался в 2001 г., а в 2002 г. на работу в Бюро были взяты шесть новых сотрудников категории специалистов, обладающие техническими навыками и знаниями в области управления людскими ресурсами. Общее число должностей в HRM сократилось на 10, однако соотношение между числом сотрудников категории специалистов и числом сотрудников категории общих служб возросло с 23% до 35%. Такая тенденция отвечает задаче выполнения функции управления людскими ресурсами на более профессиональном уровне с акцентом на стратегическое планирование, политику и консультативные услуги. Эта перестройка также сопровождалась укреплением секций, занимающихся подготовкой кадров и вопросами отношений с сотрудниками.

Среднесрочная и долгосрочная стратегия в области людских ресурсов

35. Исполнительный совет просил Генерального директора разработать среднесрочную и долгосрочную стратегию кадрового обеспечения ЮНЕСКО в том, что касается всего штатного расписания и сбалансированности между основным персоналом и сотрудниками категории специалистов на среднесрочных контрактах, а также между сотрудниками в Штаб-квартире и на местах, и представить Совету на его 166-й сессии доклад по этому вопросу.

Для этого была учреждена внутренняя рабочая группа высокого уровня с целью изучения вышеназванных вопросов и подготовки рекомендаций для Генерального директора.

36. К концу февраля рабочая группа провела несколько совещаний и рассмотрела такие вопросы, как роль Штаб-квартиры по сравнению с ролью подразделений на местах, основные функции и профиль сотрудников категории специалистов, в особенности специалистов по программе, сбалансированность между сотрудниками категорий специалистов и общих служб в Штаб-квартире, а также новое определение роли и вида вспомогательного персонала. С учетом крупномасштабного характера этого вопроса была достигнута договоренность о том, что разрабатываемые группой предложения на первом этапе будут сосредоточены на подготовке рамок основных – стратегических – принципов кадрового обеспечения вместе с описанием мер, необходимых для проведения этих рамок в жизнь, включая план осуществления конкретных мер с указанием сроков их выполнения. Доклад о ходе работы над этим вопросом прилагается к настоящему документу.

37. Рабочая группа в ходе своих заседаний подчеркнула, что для разработки среднесрочной и долгосрочной стратегии кадрового обеспечения важнейшую роль играет проведение комплексной оценки структуры навыков (сегодняшних и будущих), имеющихся у сотрудников ЮНЕСКО. Для этого IOS совместно с HRM проведет оценку навыков, преследующую ряд целей: (а) выявление будущих потребностей в навыках, необходимых для выполнения программы ЮНЕСКО; (б) оценка сегодняшнего уровня навыков; (с) выявление пробелов в навыках; и (d) разработка стратегий для ликвидации этих пробелов. 169-й сессии Исполнительного совета будет представлен всеобъемлющий доклад, основанный на этой оценке навыков.

Проект решения

38. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. **рассмотрев** документ 166 EX/6 (Часть I),
2. **принимает к сведению** проделанную работу по подготовке и осуществлению новой кадровой политики;
3. **предлагает** Генеральному директору продолжать осуществление новой кадровой политики и представить Совету на его 169-й сессии доклад по этому вопросу.

Сто шестьдесят шестая сессия

166 ЕХ/6

Part II

ПАРИЖ, 7 марта 2003 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.1.3 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

ЧАСТЬ II

НОВЫЕ СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением 164 ЕХ/3.1.2 Исполнительного совета 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 30.

Введение

1. Как подробно разъяснялось в документе 164 EX/5 Часть II, новая комплексная система управленческой информации ЮНЕСКО включает три основных компонента, охватывающих, соответственно, разработку программы и бюджета (SISTER), финансы и отчетность (FABS), а также людские ресурсы и вопросы заработной платы. Разработка и внедрение третьего компонента запланированы на следующий двухлетний период, тогда как первые два компонента уже введены в действие и работают в тесной увязке с начала 2002 г. В настоящем документе приводится обновленная информация о состоянии SISTER и FABS после первого года работы, а также освещается определенный накопленный опыт. Из этих двух компонентов больше внимания уделено FABS, как позднее введенной и более сложной системе, в которую Секретариат в последние три года вложил много средств и которой он посвятил много времени и усилий.

SISTER: испытанное стратегическое средство

2. Система SISTER, которая сегодня полностью введена в действие, представляет собой справочную базу данных для всех тех, кто хочет непосредственно получать информацию о динамике целей, приоритетов, мероприятий и деятельности ЮНЕСКО, а также об их результатах, причем как в подробностях, так и по основным категориям в зависимости от критерия поиска.

3. В систему был внесен ряд корректировок и усовершенствований на основании итогов работы специальной рабочей группы, возглавляемой Бюро стратегического планирования (BSP). Эта работа в основном была сосредоточена на адаптации системы к процессам децентрализации и на связанных с ними изменениях, внесенных в последовательные схемы ответственности и подотчетности. Сегодня эта система должным образом охватывает весь диапазон деятельности Организации как в Штаб-квартире, так и на местах.

4. Несмотря на определенные трудности, связанные с обеспечением правильного и своевременного ввода в систему информации о программных мероприятиях вместе с данными по бюджету, удалось обеспечить условия для такого ввода на стадии разработки программы. Благодаря этому информация о планируемых мероприятиях была правильно введена в систему, и к ней имеется постоянный доступ. Теперь предстоит добиться того, чтобы информация о достигнутых успехах, полученных результатах и накопленном опыте вводилась в систему на регулярной и своевременной основе различными ответственными специалистами и руководителями, а так дело пока что обстоит не всегда.

5. Это, однако, выходит за рамки технических характеристик системы и требует изменения культуры и форм работы всех соответствующих сотрудников. Следует иметь в виду, что эффективность любой информационной системы зависит от качества информации, которую она получает и, следовательно, может предоставлять пользователям.

FABS: на пути к оперативной завершенности

6. В настоящее время в Штаб-квартире насчитывается около 1 000 зарегистрированных пользователей FABS. До 300 из них каждый день одновременно работают с этой системой, что представляет собой увеличение на 100% по сравнению с апрелем 2002 г., когда эта система полностью вышла на оперативный уровень после утверждения планов работы в SISTER и загрузки соответствующих бюджетов в FABS (диаграмма 1). Можно сказать, что Секретариат последовательно овладевает этой системой и что интенсивность ее использования возрастает.

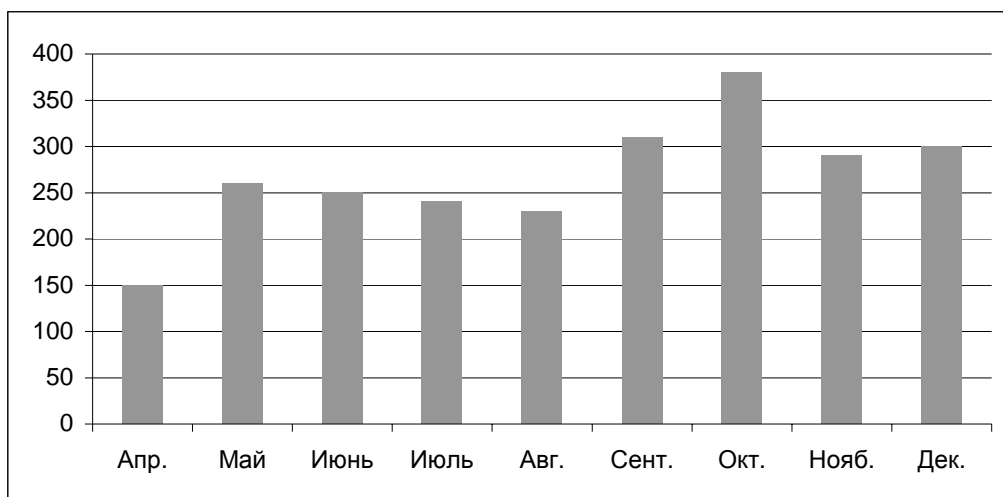


Диаграмма 1. Число лиц, одновременно использовавших FABS в 2002 г.

7. В значительной степени это стало возможным благодаря широкой подготовке сотрудников Секретариата, организованной Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM). Эта деятельность включала следующие мероприятия: разработку 35 различных стандартных курсов, а также курсов для конкретных групп пользователей; развертывание системы электронного обучения под названием «KnowHow» (включая 117 пособий и упражнений по процедурам работы для самоподготовки и самопроверки); организацию и проведение учебных курсов; а также подготовку «HelpCards» по 46 различным предметам в качестве вспомогательных материалов использования сотрудниками в ходе выполнения ими своих служебных обязанностей после прохождения подготовки.

8. В период с января по сентябрь 2002 г. подготовку прошли 688 членов персонала в рамках официальных учебных курсов (всего было организовано 384 занятия, общая продолжительность которых составила 6 000 учебных часов, или 9 часов на каждого сотрудника, прошедшего подготовку).

9. С самого начала с учетом ограниченности имеющихся финансовых средств и потребности в создании и обеспечении необходимой устойчивости своего собственного потенциала Организации в области подготовки кадров особое внимание было уделено отбору и подготовке внутренних инструкторов.

10. Благодаря этому специальный «инструктаж для инструкторов» прошли 93 внутренних инструктора по вопросам FABS, подготовившие, в свою очередь, 344 сотрудника, не говоря уже о той помощи, которую они оказывают своим коллегам в конкретных случаях. Этот результат имеет важное значение в плане участия персонала и обеспечения устойчивых навыков работы с FABS в Организации.

11. В целом основные цели проекта FABS достигнуты, что позволило заложить основу для повышения эффективности работы, включая следующие факторы:

- (а) *Совершенствование структуры ведения счетов и возможностей, связанных с представлением отчетности.* Создана уникальная правильно структурированная база данных по всей информации в области финансов, обеспечивающая постоянный доступ к финансовой информации по всем операциям. Благодаря этому заметно возрос уровень подотчетности ЮНЕСКО в области проведения ее финансовых операций.

- (b) *Передача ответственности программным секторам и совершенствование контроля.* Управление прохождением всех изначальных финансовых операций теперь осуществляется в рамках каждого сектора специалистами по программе. Все контрактные обязательства, вводимые в систему, немедленно отражаются в управляемом бюджете и могут быстро отслеживаться.
- (c) *Электронное визирование и возможность проследить разрешения на финансовые операции.* Нормы внутренних процессов Организации опираются на схемы последовательного подтверждения контрактов. Каждая операция оставляет в системе свой след, что обеспечивает стопроцентную возможность проследить финансовые операции.
- (d) *Совершенствование возможностей финансового мониторинга.* Все операции, связанные с FABS, полностью прозрачны. Эта прозрачность ограничивается только разрешениями на доступ, что отражает политику обеспечения безопасности в Организации.
- (e) *Стандартизация методов работы.* FABS способствует применению стандартных рабочих норм, связанных с внутренними процессами, и вносит свой вклад в укрепление административной дисциплины.

12. Однако, как отмечалось ранее, на начальном этапе развертывания FABS Секретариат столкнулся с рядом трудностей. Некоторые из них следовало ожидать в свете крайне сложного характера этой системы и масштаба тех изменений, которые влекло за собой ее внедрение. Понадобилось немало времени и усилий для овладения необходимыми оперативными навыками, что повлекло за собой ошибки при вводе данных в систему и задержки в их обработке. Другие трудности были связаны с тем, что не все административные службы оказались готовы к новой ситуации, что создало определенные проблемы и очередные задержки. Благодаря постоянным мерам по подготовке кадров и оказанию им помощи, а также предпринимаемым в срочном порядке конкретным мерам по укреплению отдельных участков, большинство этих трудностей было преодолено. Однако стало очевидно, что все финансовые службы и процедуры ЮНЕСКО требуется тщательным образом переосмыслить с точки зрения их организации и имеющихся навыков, с тем чтобы они отвечали современным потребностям в области управления финансами.

13. Сегодня эта работа ведется в рамках недавно начатой Программы улучшения финансовой деятельности. Эта программа, которая должна быть завершена до конца 2003 г., направлена на изменение структуры Отдела финансового контролера (ADM/DCO), рационализацию его «производственной линии» и обеспечение его взаимодействия с другими подразделениями Секретариата. Программа включает ряд целенаправленных проектов, связанных с решением таких вопросов, как закрытый финансовый цикл, управление реестром внештатных сотрудников, обработка операций по авансированию и резервированию средств на местах, постепенное распространение системы на операции на местах, контроль за расходами, упрощение процессов и представление управленческой отчетности.

14. В целом опыт этих первых месяцев работы системы показывает, что дальнейшее повышение эффективности FABS тесно связано с совершенствованием внутренних процессов Организации. Сюда входит прекращение практики множественного ввода одних и тех же данных в различные информационные носители, как и любой другой практики, связанной с дублированием усилий; упрощение операций путем использования значений по умолчанию, трафаретов, дополнительных проверок во избежании ошибок и т.д.; настройка потока

рабочих данных SAP для рационального использования межоперационного времени; а также будущая подготовка кадров в целях уменьшения числа ошибок при вводе данных.

15. Помимо этого, по итогам дискуссий, состоявшихся на 161-й и 162-й сессиях Исполнительного совета по вопросу каталогизации оборудования многоразового пользования, а также информационной системы для регистрации и отслеживания художественных произведений, представленных в Штаб-квартире, FABS будет охватывать и управление материальными ценностями. Этот проект по расширению FABS успешно развивается, и данный компонент будет готов к тестированию к апрелю 2003 г.

Постепенное распространение FABS на бюро на местах

16. Одной из главных особенностей сегодняшней фазы реализации FABS является то, что эта система пока что не развернута в децентрализованных подразделениях, финансовые операции которых должны проводиться по счетам в Штаб-квартире, что затрудняет незамедлительное получение полной картины счетов.

17. В качестве первого шага на пути к постепенному распространению системы на бюро на местах целевая группа по интеграции бюро на местах, возглавляемая ADG/ADM, разработала гибкую стратегию постепенного распространения FABS. Например, Бюро в Бразилиа, на долю которого приходится около 70% финансовых операций Организации на местах, разработает интерфейс между своей собственной системой и FABS, что представляется более практическим решением, чем замена системы этого бюро.

18. Помимо этого, административные сотрудники 14 бюро (включая крупнейшие кластерные бюро ЮНЕСКО в Дакаре, Бангкоке, Джакарте, Найроби и Дели) уже прошли подготовку по вопросам онлайн-резервирования средств и могут непосредственно делать это в FABS, что обеспечивает значительное повышение общего уровня бюджетно-финансового мониторинга и управления. В первом квартале 2003 г. состоится подключение еще десяти бюро на местах наряду с прохождением подготовки их сотрудниками с целью децентрализации 80% всей такой работы к концу 2003 г.

19. Это постепенное распространение FABS будет проходить в два этапа. В ходе первого этапа, начиная с июня 2003 г., будет развернут упрощенный вариант FABS для бюро на местах, в настоящее время находящийся на стадии разработки, что обеспечит возможность регистрации в FABS состояния расходов и кассовой наличности этих бюро. Затем последует развертывание всеобъемлющей версии FABS для бюро на местах, включающей также подробные данные об их контрактах (второй этап). В зависимости от готовности отдельных бюро эти варианты могут вводиться одновременно. Помимо этого, ведется подготовительная работа, связанная с инфраструктурой и подготовкой кадров для постепенного распространения FABS.

20. Что касается институтов ЮНЕСКО, то в их отношении разрабатывается соответствующее решение, основывающееся на принципе сведения их финансовой информации в рамках FABS через систему интерфейсов.

21. Всесторонняя интеграция децентрализованных подразделений в FABS может потребовать больше времени, чем первоначально было предусмотрено (см. Приложение), однако принимаются соответствующие меры по обеспечению финансового контроля за операциями на местах (см. пункт 13 выше). Предполагается охватить упрощенной версией FABS 25-30 бюро к концу 2003 г. и остальные бюро – к середине 2004 г. (общее развертывание всеобъемлющей системы с охватом бюро на местах будет завершено к концу 2004 г.).

Экспертный центр для систем управленческой информации

22. В вышеизложенной деятельности одну из основных ролей играет Экспертный центр для систем управленческой информации (ADM/MIS), созданный в октябре прошлого года, с тем чтобы направлять и координировать процесс разработки, развертывания, корректировки и эксплуатации новой комплексной системы управленческой информации. Помимо основной приоритетной задачи развертывания системы FABS на местах ADM/MIS должен обеспечивать эксплуатацию, совершенствование и корректировку системы FABS, ее расширение с целью охвата управления материальными ценностями и подготовку компонента HRM, а также всю необходимую координацию с группой по системе SISTER и с Отделом информационных систем и телекоммуникаций (ADM/DIT).

23. Несмотря на то, что людские ресурсы по сравнению с бывшей группой по системе FABS сократились более чем на 50%, ADM/MIS удалось сохранить предоставление поддержки пользователям на прежнем уровне, обеспечив одновременно ряд локальных усовершенствований этой системы и подготовку новых проектов. Однако значительная нехватка кадров в ADM/MIS ставит под угрозу перспективы своевременного выполнения всех запланированных задач должным образом.

24. Эта проблема решается двойным путем. Кадры ADM/MIS укреплены за счет нескольких должностей временных сотрудников (на стадии набора) и внутреннего перевода сотрудников; к маю 2003 г. в его штате должны работать 10 сотрудников категории специалистов. Однако, поскольку такое решение проблемы носит ограниченный характер, в рамках всего Секретариата происходит мобилизация функциональных специальных знаний путем создания сети сотрудников, которые занимаются внутренними процессами и должны будут сыграть важную роль в совершенствовании административных процессов и их более эффективной аккомодации в рамках FABS, включая планирование и контроль качества.

SISTER и FABS: совершенствование интеграции и представления отчетности

25. После введения систем SISTER и FABS был выявлен ряд функциональных недостатков в их разработке; эти проблемы находятся на стадии решения. Помимо этого, необходимо улучшить обмен данными между этими системами и упростить подготовку отчетов. Одновременно ведущаяся сегодня работа по совершенствованию внутренних процессов должна сделать обе системы более удобными для использования сотрудниками.

26. Очевидной стала конкретная потребность в разработке общих средств отчетности, охватывающих как SISTER, так и FABS. Такие средства необходимы как для общей отчетности по различным источникам информации, так и для специальной отчетности для высшего руководящего звена.

Расходы и бюджет

27. Из 10,5 млн. долл., необходимых для FABS в 2002-2003 гг., в начале двухлетнего периода имелись лишь 5,4 млн. долл. (см. документ 164 EX/5, Часть II и док. 164 EX/INF.9). Впоследствии Исполнительный совет в рамках переноса остатка средств из предыдущего двухлетнего периода утвердил выделение 1,1 млн. долл. на неотложные потребности FABS (а также 300 000 долл. для корректировок и совершенствования SISTER). Помимо этого, представилась возможность выявить 1,9 млн. долл. для постепенного распространения FABS на бюро на местах в 2003 г. Однако нехватка средств по этой программе по-прежнему составляет около 2 млн. долл., что затрудняет ее осуществление и в значительной степени объясняет задержку в распространении FABS на бюро на местах (см. пункт 21 выше).

28. Расходы только на базовую эксплуатацию системы оцениваются в 4,6 млн. долл. на двухлетний период. Согласно основному сценарию, предусмотренному в 32 С/5, удалось выделить на новые средства управления сумму в 5 млн. долл., которая может покрыть только расходы на эксплуатацию и некоторые усовершенствования/корректировки. В связи с этим реализация нового компонента HRM полностью зависит от возможностей Организации выявить и мобилизовать дополнительные внутренние ресурсы. Если это окажется невозможным, грозит опасность того, что внедрение этого компонента будет отложено на период после 2005 г.

29. В связи с этим следует отметить, что программа внедрения новых средств управления с самого начала испытывала хроническую нехватку средств: лишь около 50% необходимых средств обеспечивалось в рамках обычной программы, тогда как запрошенные внебюджетные взносы, за очень немногими исключениями, не поступали. Это служит одним из основных факторов риска, неоднократно отмечавшимся Исполнительным советом.

Проект решения

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

Исполнительный совет,

1. **рассмотрев** документ 166 EX/6 (Часть II),
2. **принимает к сведению** проделанную работу по внедрению новой комплексной системы управленческой информации, в частности ее компонента по составлению программы и бюджета (SISTER) и компонента, охватывающего финансы и ведение счетов (FABS);
3. **принимает к сведению** также возникшие проблемы и принятые или запланированные меры по их решению, а также хроническую нехватку средств для новой системы управленческой информации, которая, в частности, может задерживать разработку и развертывание ее компонента HRM до периода после 2005 г.;
4. **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 уже это сделали;
5. **предлагает** Генеральному директору продолжать реализацию комплексной системы управленческой информации и представить Совету на его 169-й сессии доклад о ходе работы в этой области.

ПРИЛОЖЕНИЕ

План действий и график реформы структуры и управления (на период до 2004 г.)

Мероприятия	2001 г.												2002 г.												2003 г.																							
	И	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д					
I. Структура и кадровое обеспечение Секретариата																																																
Объявление новой структуры	3 июля																																															
Подготовка оргсхем, штатного расписания и описаний директорских должностей																																																
Обзор и утверждение описаний директорских должностей																																																
Утверждение сотрудников на директорских должностях в рамках новой структуры и упразднение других директорских должностей																																																
Замена директорских должностей должностями на уровне специалистов, по мере необходимости, и принятие решений по директорам, не вписывающимся в новую структуру	3 октября																																															
Завершение перехода к новой структуре																																																
II. Системы и средства управления																																																
Пересмотр и доработка правил и процедур																																																
Внедрение SISTER; подготовка/подтверждение планов работы на 2002-2003 гг.																																																
Обеспечение эксплуатации и корректировки SISTER																																																
Разработка конфигурации SAP и проверка FABS в соответствии с предварительными планами																																																
Подготовка документации FABS для конечных пользователей																																																
Организация целенаправленной подготовки пользователей FABS																																																
Введение FABS с приоритетными интерфейсами в Штаб-квартире																																																
Обеспечение эксплуатации и корректировки FABS																																																
Распространение FABS на других пользователей в Штаб-квартире и обеспечение соответствующей подготовки кадров																																																
Создание и укрепление Экспертного центра для систем управленческой информации																																																
Постепенное распространение FABS на бюро на местах и институты																																																
Подготовка сотрудников на местах и децентрализация резервирования средств																																																
Децентрализация регистрации состояния расходов/кассовой наличности (первый этап)																																																
Децентрализация регистрации подробных данных о контрактах (второй этап)																																																
Разработка комплексного решения в отношении институтов																																																
Подготовка проекта в области людских ресурсов и заработной платы																																																
Примечание: Подготовка сотрудников управленческого звена - см. 166 EX/6, Часть I																																																

Сто шестьдесят шестая сессия

166 EX/6
Part III
ПАРИЖ, 10 марта 2003 г.
Оригинал: английский

Пункт 3.1.3 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

ЧАСТЬ III

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением 164 EX/3.1.2 Исполнительного совета Генеральный директор представляет доклад о ходе осуществления реформы, включая вопросы кадровой политики, новых средств управления и децентрализации.

Часть III посвящена осуществлению стратегии децентрализации и, в более конкретном плане, выполнению Плана действий по децентрализации.

Проект решения: пункт 29.

Введение

1. Настоящий документ содержит доклад о ходе выполнения Плана действий по децентрализации, одобренного Исполнительным советом на его 159-й сессии. Основное внимание в этом документе уделяется созданию и укреплению новой децентрализованной сети, управлению децентрализацией и выполнением программы, включая связанные с этим управлением вопросы, а также планам, касающимся персонала.

2. Прогресс в этой области наблюдается неуклонный, но медленный в силу того, что осуществление процесса реформы в области децентрализации началось и продолжается в период финансовых ограничений. Для того чтобы обеспечить выполнение Плана действий и соответствующих решений, касающихся структуры сети на местах, установленные изначально сроки и на основе нулевого номинального роста, до сегодняшнего времени осуществлялась такая реалистическая стратегия, как создание кластерных бюро на базе элементов сегодняшней системы и людских ресурсов, имеющихся в распоряжении Организации. Усилился многодисциплинарный характер работы, однако эта многодисциплинарность пока что обеспечена не во всех кластерных бюро (см. Приложение III).

3. Эти ограничения вместе с настоятельной необходимостью экономии средств и сведения расходов к минимуму повлияли на выбор подхода к осуществлению Плана действий по децентрализации. Тем не менее, несмотря на ограниченность ресурсов, имеющихся для изменения столь сложной структуры, этот процесс осуществляется с 1 июля 2001 г. и будет длиться до конца 2003 г. В 2004 г. дальнейшие усилия будут направлены на последовательное укрепление кластерных бюро, на поощрение все большей децентрализации программного бюджета и персонала и на совершенствование совместного использования ресурсов и сетевых механизмов.

4. Служба внутреннего надзора с января 2003 г. проводит обзор стратегии децентрализации и сети бюро на местах (см. документ 166 EX/36). Этот обзор охватывает следующие вопросы:

- (a) функционирование и характер устойчивости существующей структуры бюро на местах (региональные бюро, кластерные бюро, национальные бюро) и как она способствует повышению эффективности работы ЮНЕСКО по осуществлению ее программ. Генеральный директор представит доклад об итогах этой оценки в начале 2005 г.;
- (b) роли, процессы и достигнутые результаты, связанные со всеми основными видами децентрализованных органов, включая бюро на местах, а также национальные комиссии и институты. При этом будут использоваться критерии оценки бюро на местах, представленные Исполнительному совету (документы 159 EX/17 и 160 EX/22). Предварительные итоги будут представлены 167-й сессии Исполнительного совета;
- (c) успехи, достигнутые в вопросах делегирования полномочий Штаб-квартиры подразделениям на местах после обнародования схемы полномочий в мае 2002 г.

Формирование сети

5. Сеть бюро ЮНЕСКО на местах рационализирована. За период с 2000 г. было закрыто 22 бюро во всех регионах. В дополнение к 20 бюро, о которых шла речь в документе 164 EX/5, Часть III, были закрыты бюро ЮНЕСКО в Конакри и Уагадугу (соответственно в

сентябре и ноябре 2002 г.), в результате чего число бюро в рамках сегодняшней сети составило 55, включая 53 бюро на местах и два бюро по связи. Бюро на местах в настоящее время имеют следующий состав:

- 27 кластерных бюро (11 из которых также являются региональными бюро);
- 2 региональных бюро и один региональный центр¹ без полномочий кластерных бюро;
и
- 23 национальных бюро.

6. В рамках документа 31 С/5 программными секторами прилагались значительные усилия по выполнению Плана действий по децентрализации в отношении программы и бюджетных ассигнований подразделениям на местах. В Таблице 1 Приложения I представлена динамика финансирования децентрализованной программы. В ходе процесса корректировки документа 31 С/5 в дополнение к первоначальной децентрализованной программе было выделено более 6,8 млн. долл., включая средства по сквозным темам и остаток средств, перенесенный из предыдущего двухлетнего периода.

7. Понятие «головные сектора» ушло в прошлое, уступив место общей координации подразделений на местах через Бюро по координации на местах (ВФС). Помимо этого, в соответствии с идеей делегирования полномочий на места персонал всех подразделений на местах (включая международных сотрудников категории специалистов и национальных сотрудников) должен отчитываться перед руководителями бюро на местах, которые несут полную ответственность за достижение результатов, ожидаемых от выполнения программы, и поэтому должны обладать полномочиями в отношении ресурсов своих бюро.

8. Переход к общей координации и управлению бюро на местах через ВФС накладывает на последнее ответственность за постоянную поддержку и мониторинг управленческо-административной деятельности подразделений на местах. ВФС предоставляет им административную и финансовую поддержку, технические консультации и информацию по вопросам управления и администрации. Помимо этого, для всех подразделений на местах Бюро является координирующим органом в Штаб-квартире и играет важную роль, доводя до сведения центральных служб и программных секторов проблемы и потребности подразделений на местах.

9. В рамках ВФС для каждого региона разработаны также механизмы по усилению эффективной координации, поддержки и мониторинга деятельности на местах. Сюда входит подготовка отчетов о поездках и технических докладов подразделений на местах, представляемых раз в два месяца, а также разработка внутренней системы прохождения почты, предназначенной отслеживать запросы с мест и выявлять, поступают ли на них ответы из Штаб-квартиры. Составляются краткие сводки, касающиеся деятельности по программам и проектам ЮНЕСКО в каждом государстве-члене. Они также включают в себя обновленную оперативную, административную, кадровую и бюджетную информацию. ВФС предоставляет подразделениям на местах информацию по вопросам управления, таким, как подготовка кадров и среднесрочные и долгосрочные стратегии в области людских ресурсов. ВФС также передает информацию о функционировании различных рабочих и целевых групп в Штаб-квартире и сотрудничает с Координатором и координационным подразделением ЮНЕСКО

¹ Европейский центр высшего образования (СЕПЕС), который в настоящее время действует в качестве одного из бюро на местах, предполагается преобразовать в Европейский институт высшего образования.

по ВИЧ/СПИДу путем содействия активному обмену информацией между подразделениями на местах и Штаб-квартирой.

10. Для повышения наглядности деятельности подразделений на местах, расширения коммуникации и содействия созданию сетей между подразделениями на местах и Штаб-квартирой разработаны веб-сайт во внутренней сети ЮНЕСКО и веб-сайт ЮНЕСКО в сети Интернет. Для того чтобы развивать сетевые возможности подразделений на местах, Бюро информации общественности (BPI) и Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) совместно с ВФС организовали учебно-практический семинар по разработке веб-сайтов для специалистов по программе из подразделений на местах в Латинской Америке и Карибском бассейне (Гавана). Были также проведены учебно-практические семинары по вопросам работы со средствами информации для специалистов по программе в Африке (Дар-эс-Салам и Найроби) и в регионе Азии и Тихого океана (Нью-Дели). В будущем планируется проведение учебно-практических семинаров, которые будут совпадать по времени с другими видами деятельности по подготовке персонала в подразделениях на местах. Кроме того, опубликована и получила широкое распространение брошюра «ЮНЕСКО в мире – стратегия децентрализации», целью которой является представление информации партнерам сети бюро ЮНЕСКО на местах.

11. Успешное осуществление политики децентрализации в огромной степени зависит от высокого уровня коммуникации, хороших управленческих способностей, средств и возможностей подразделений на местах. В связи с этим усилены координационные механизмы в рамках консультаций по вопросам управления кластерными бюро. Эти консультации играют первоочередную роль в вопросах повышения качества управления деятельностью на местах, так как расширяют возможности в области коммуникации и создания потенциала и сетей между подразделениями на местах, государствами-членами, гражданским обществом и другими партнерами ЮНЕСКО. ВФС способствует координации этих совещаний кластерных бюро и следит за тем, чтобы подразделения на местах принимали всесторонне участие в процессе планирования, в большей степени ориентированном на деятельность на местах. Полученные результаты используются в общих страновых оценках и Рамочной программе Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития. На сегодняшний день состоялось 14 консультаций по вопросам управления кластерными бюро, в которые были вовлечены все пять регионов; в оставшиеся месяцы 2003 г. планируется провести еще 13 совещаний, что позволит завершить первый раунд подобных совещаний во всех кластерных бюро.

12. В мае 2002 г. Генеральный директор ввел схему делегирования полномочий подразделениям на местах. В дополнение к предоставлению им большей самостоятельности в принятии решений, схема содержит разъяснение полномочий бюро на местах по отношению к Штаб-квартире. В ней также уточняются компоненты подотчетности по всем полномочиям. Служба внутреннего надзора (IOS) осуществляет обзор хода реализации мер, предусмотренных этой схемой (см. пункт 4 выше), выявления тех или иных препятствий, с которыми сталкиваются при этом бюро на местах, а также необходимости в оказании им дополнительной поддержки для осуществления ими своих полномочий.

13. ВФС в сотрудничестве с бюро на местах начало подготовку общего обзора тех специальных знаний, которыми располагает ЮНЕСКО. Эта инициатива основана на концептуальном подходе к ЮНЕСКО как к сетевой структуре, которая использует свои ресурсы на совместной основе и опирается на специальные технические знания в рамках всей своей расширенной семьи. Инициатива также напоминает конкретным содержанием приверженность ЮНЕСКО делу сотрудничества и совместной работы по линии Юг-Юг.

14. В соответствии с новой концепцией децентрализации Организация стремится, используя все имеющиеся в ее распоряжении ресурсы, утвердить свое присутствие на местах. Эта работа включает как децентрализованные подразделения ЮНЕСКО (бюро на местах, институты и центры), так и партнеров в государствах-членах: национальные комиссии ЮНЕСКО, клубы и ассоциированные школы ЮНЕСКО, кафедры ЮНЕСКО и послов доброй воли. Национальные комиссии составляют важнейший элемент децентрализованной системы Организации, не имеющий аналогов. Вот почему в приоритетном порядке разрабатываются руководящие принципы координации и рабочих отношений между национальными комиссиями и бюро на местах.

Людские ресурсы на местах: на пути к достижению «критической массы»

15. Предпринимаются постоянные усилия по укреплению потенциала людских ресурсов на местах посредством перевода персонала из Штаб-квартиры и создания должностей на местах. В результате этого процесса увеличилось число децентрализованных штатных должностей, финансируемых за счет средств обычного бюджета, с 531 должности (Утвержденный документ 30 С/5 после перерасчета) до 566 должностей (Утвержденный документ 31 С/5); увеличение составило 35 дополнительных должностей (28 должностей сотрудников категории специалистов и НПС и семь должностей местных вспомогательных сотрудников). В разной степени это увеличение числа должностей затронуло почти все регионы и все программные сектора (информацию о сегодняшнем состоянии расходов на децентрализованный персонал см. в Таблице 2 Приложения I).

16. Однако в бюро на местах до сих пор сохраняются проблемы, связанные с должностями специалистов по программе. В ходе децентрализации предполагается провести дополнительную децентрализацию персонала и заполнить должности на местах для достижения цели, состоящей в том, что в каждом кластерном бюро должен работать хотя бы один специалист по каждой Крупной программе. Для достижения этой цели необходимо дополнительно 34 должности специалистов по программе (см. Приложение II: Необходимые дополнительные должности специалистов по программе по каждому кластерному бюро и по каждому программному сектору). В целом децентрализовано 63 должности категории специалистов (специалистов по программе и административных сотрудников), однако на сегодняшний день эти должности остаются вакантными.

17. К началу 2004 г. в рамках ассигнований на персонал в соответствии со сценарием сокращенного нулевого реального роста, предусмотренным в документе 32 С/5, ситуация может быть следующей: в пяти кластерных бюро будет работать по крайней мере один специалист по программе от каждого из пяти программных секторов (Апия, Бангкок, Кингстон, Монтевидео, Сан-Хосе); специалисты в области образования будут представлены в 24 кластерных бюро, специалисты в области естественных наук – в 19, специалисты в области социальных наук – в 11, специалисты в области культуры – в 23 и специалисты в области коммуникации и информации – в 24 кластерных бюро. К тому же, во всех кластерных бюро будет работать один административный сотрудник из числа международных служащих. Принятие Генеральной конференцией сценария реального роста позволило бы еще более усилить децентрализованную сеть. Бюро на местах, программные сектора и Бюро по управлению людскими ресурсами совместно определяют стратегию, которая еще более ускорит процесс найма сотрудников на эти должности категории специалистов.

18. В рамках стратегии в области людских ресурсов Секретариат прилагает усилия для проведения перспективного анализа того, как будет происходить выход директоров и руководителей бюро на пенсию, с тем чтобы объявлять в набор и заполнять ключевые должности в бюро на местах в кратчайшие сроки. Набор сотрудников осуществляется при

помощи группы в составе представителей секторов и соответствующих центральных служб. Завершено составление общих описаний служебных обязанностей и необходимых профессиональных качеств руководителей бюро. Это описание будет отражено в пересмотренной методологии оценки служебной деятельности, подготавливаемой HRM.

19. Поощряется подача заявлений компетентным и опытным местным персоналом на вакантные должности международных служащих ЮНЕСКО за пределами их родных стран. Помимо этого, в рамках кадровой политики ЮНЕСКО введены новые контрактные механизмы для местного персонала в бюро на местах. В тесном взаимодействии с HRM и на основе предложений, представленных подразделениями на местах, ВФС проводит замену местных контрактов новыми контрактами на оказание услуг и соглашениями о специальных услугах.

20. Программа баскских добровольцев, которую с 1997 г. осуществляют ЮНЕСКО и баскские власти, играет важную роль в усилении потенциала людских ресурсов. ВФС способствует сотрудничеству и процессу отбора. Завершена подготовительная работа для шестого набора пятнадцати добровольцев, отобранных для работы в течение года в различных бюро (Бангкок, Гавана, Джакарта, Киото, Мапуту, Мехико, Монтевидео, Рабат, Сан-Хосе, Санто-Доминго и Ханой). В скором времени добровольцы придут на места службы.

21. Прилагаются усилия по развитию и совершенствованию профессиональных качеств и технических навыков персонала на местах. В зависимости от функциональных потребностей проведены учебно-практические семинары по такой тематике, как руководство и управление преобразованиями для сотрудников старшего звена, подготовка в области коллективной работы (Бразилия), овладение руководящими навыками (Бразилия), учебно-практический семинар для административных сотрудников (Бангкок), а также семинары по таким видам деятельности, как управление проектным циклом и мобилизация ресурсов (Бейрут, Мехико, Найроби) и подготовка в области работы со средствами информации. Процесс подготовки был увязан с проведением различных совещаний в бюро на местах, что позволило воспользоваться теми возможностями, которые предоставили состоявшиеся в местных условиях встречи сотрудников Штаб-квартиры и бюро на местах. Административные сотрудники из 24 представительств на местах прошли подготовку по вопросам Финансово-бюджетной системы (FABS).

Безопасность сотрудников на местах

22. В рамках системы Организации Объединенных Наций ВФС действует в качестве координирующего органа ЮНЕСКО по вопросам безопасности сотрудников на местах и несет основную ответственность за общее исполнение руководящих принципов в области безопасности на местах. Кроме прочего, функции Бюро состоят в обеспечении исполнения в рамках всей Организации инструкций и руководящих принципов, разрабатываемых Координатором ООН по вопросам безопасности (ЮНЕСКООРД), повышении информированности сотрудников как в Штаб-квартире, так и на местах, в вопросах их соответствующей ответственности и уровней безопасности, управлении средствами, направляемыми на обеспечение безопасности сотрудников на местах, и в участии в межучрежденческой деятельности с целью разработки всеобъемлющих руководящих принципов и директив в области безопасности на местах.

23. По просьбе Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций (Резолюция 56/255) Межучрежденческая сеть по вопросам безопасности разработала всеобъемлющий доклад о создании четкого механизма подотчетности и ответственности в том, что касается мер по обеспечению безопасности на местах, включая определение рамок этих мер, их объема и общих принципов и методов их выполнения. На текущей сессии Генеральный

секретарь представил этот доклад на рассмотрение Генеральной Ассамблеи (документ А/57/365). Затем Пятый комитет Генеральной Ассамблеи принял решение о передаче доклада административным руководителям специализированных учреждений. Текст доклада имеется в Секретариате Исполнительного совета.

24. В соответствии с данным документом все организации системы ООН должны разработать внутренние программные документы по политике обеспечения безопасности сотрудников на местах; в связи с этим заместитель Генерального директора подготовил соответствующую служебную записку (DDG/02/48). Для того чтобы подчеркнуть важность подготовки по вопросам безопасности на местах, обязательной для всего персонала системы Организации Объединенных Наций, Канцелярией Координатора ООН по вопросам безопасности подготовлен стандартный информационный пакет по вопросам безопасности, выпущенный на CD-ROM. В течение года этот пакет будет распространен на местах и в Штаб-квартире. Межучрежденческая сеть по вопросам безопасности также разработала оперативные стандарты безопасности, учитывающие конкретные потребности в странах, такие, как потребности в телекоммуникационном оборудовании и условия обеспечения безопасности в бюро. Соблюдение этих стандартов обязательно, и ВФС обеспечивает соблюдение этих требований всеми бюро на местах.

25. Данные меры, направленные на обеспечение безопасности и защиты нашего персонала, влекут за собой увеличение бюджетных расходов. Принят ряд конкретных мер внутреннего характера для усовершенствования сети связи между бюро на местах и Штаб-квартирой в случае чрезвычайных ситуаций в области безопасности. С информацией о политике и процедурах в области безопасности на местах можно ознакомиться на веб-сайте службы безопасности на местах ВФС в Интранете ЮНЕСКО.

Расходы и финансирование

26. В документе 161 EХ/5, Часть II представлены сметные расходы на закрытие бюро на местах, включающие расходы на перевод персонала и выплаты в связи с прекращением службы, а также побочные расходы: транспортные, связанные с миссиями и подъемными пособиями. Как отмечалось в этом документе, ожидалось получение определенных средств от продажи некоторых материальных ценностей. На сегодняшний день закрыты не все счета, касающиеся побочных расходов, однако, согласно предварительным выводам, наиболее эффективные с экономической точки зрения решения по-прежнему связаны с финансовым механизмом, предусмотренным для закрытия бюро. Аналогичным образом, ожидается, что расходы на закрытие бюро, запланированное на 2003-2004 гг., останутся в рамках, указанных в этом документе.

27. Первоначально в соответствии с Утвержденным документом 31 С/5 на текущие расходы бюро на местах было предусмотрено ассигновать 12,1 млн. долл. Впоследствии эта сумма была увеличена до 13,05 млн. долл., включая правительственные взносы в размере 675 000 долл. и остаток средств, перенесенный из предыдущего двухлетнего периода, в размере 270 000 долл. В связи с тем, что сегодня средства для покрытия расходов на персонал и программу сконцентрированы в рамках сети бюро на местах, которая становится все более упорядоченной, возникает необходимость пересмотреть распределение текущих расходов. Средства на покрытие текущих расходов, ранее направляемые тем бюро на местах, которые сегодня закрываются, передаются действующим бюро на местах. В связи с этим необходимо предусмотреть увеличение текущих расходов, связанных с расширением бюро, а также предусмотреть модернизацию и ремонт соответствующего офисного и коммуникационного оборудования, а не рассматривать эту статью расходов, как предоставляющую возможность для экономии средств.

28. Остаток средств, перенесенный из предыдущего двухлетнего периода и направленный на децентрализацию (в дополнение к упомянутым выше средствам на покрытие текущих расходов), составляют 900 000 долл. и используются для финансирования следующих видов деятельности:

- (a) в соответствии с анализом и рекомендациями, представленными внутренней целевой группой по постепенному распространению FABS на бюро на местах, – размещение нескольких автоматизированных рабочих мест в тех бюро, где компьютерное обеспечение не отвечало минимальным требованиям и где будет развернута система FABS для резервирования средств и представления бюджетной отчетности;
- (b) решения ряда вопросов для обеспечения гарантированного подключения к сетям тех бюро, которые сталкиваются с проблемами телекоммуникационной и компьютерной техники в отношении работы с прикладными программами, которые использует Штаб-квартира;
- (c) финансирование консультаций по управлению кластерными бюро с целью совершенствования сетевой работы бюро на местах и государств-членов;
- (d) финансирование подготовки кадров и учебно-практических семинаров с использованием как дистанционных, так и прямых средств коммуникации с целью дальнейшего развития функциональных возможностей основного персонала в кластерных бюро.

29. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. **рассмотрев** документ 166 EX/6, Часть III,
2. **принимает к сведению** усилия Генерального директора по осуществлению стратегии децентрализации и успехи, достигнутые на сегодняшний день;
3. **предлагает** Генеральному директору продолжить осуществление Плана действий по децентрализации и представить Совету на его 169-й сессии доклад о ходе работы в этой области.

ANNEX I

Decentralized programme, staff and support costs

Table 1: Decentralized programme funds before and after the 31 C/5 adjustment, including carry-over funds

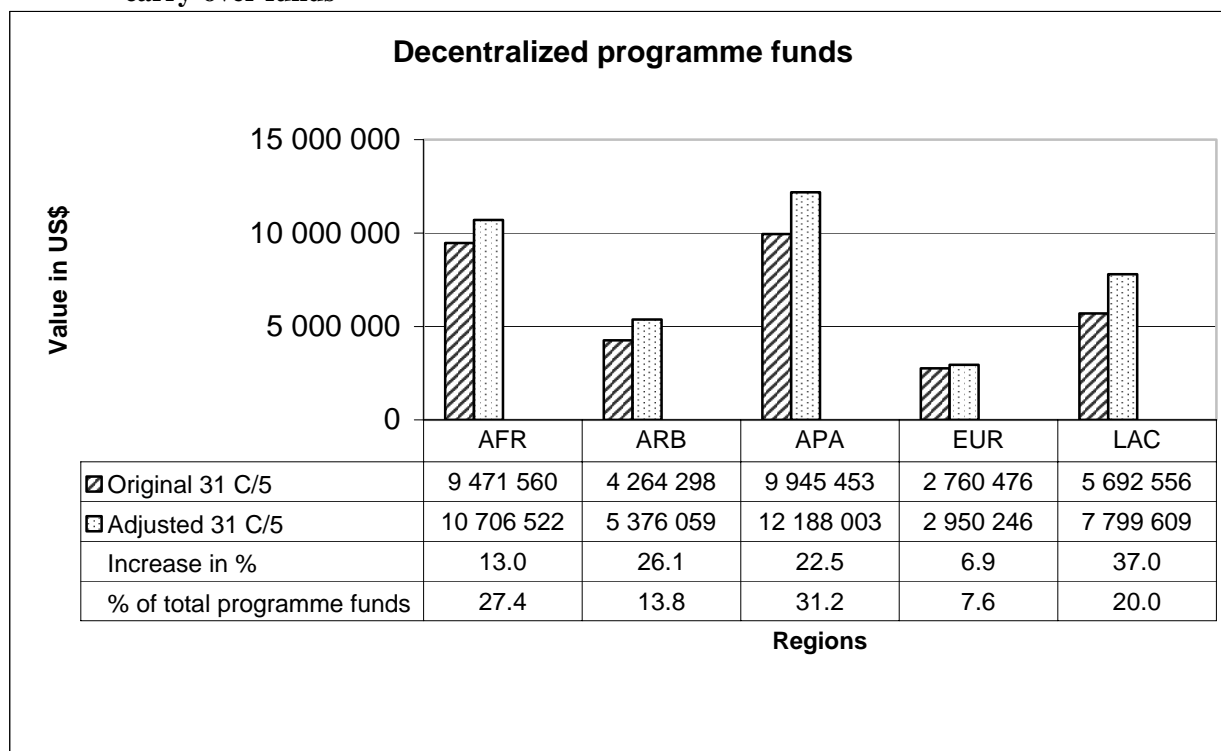
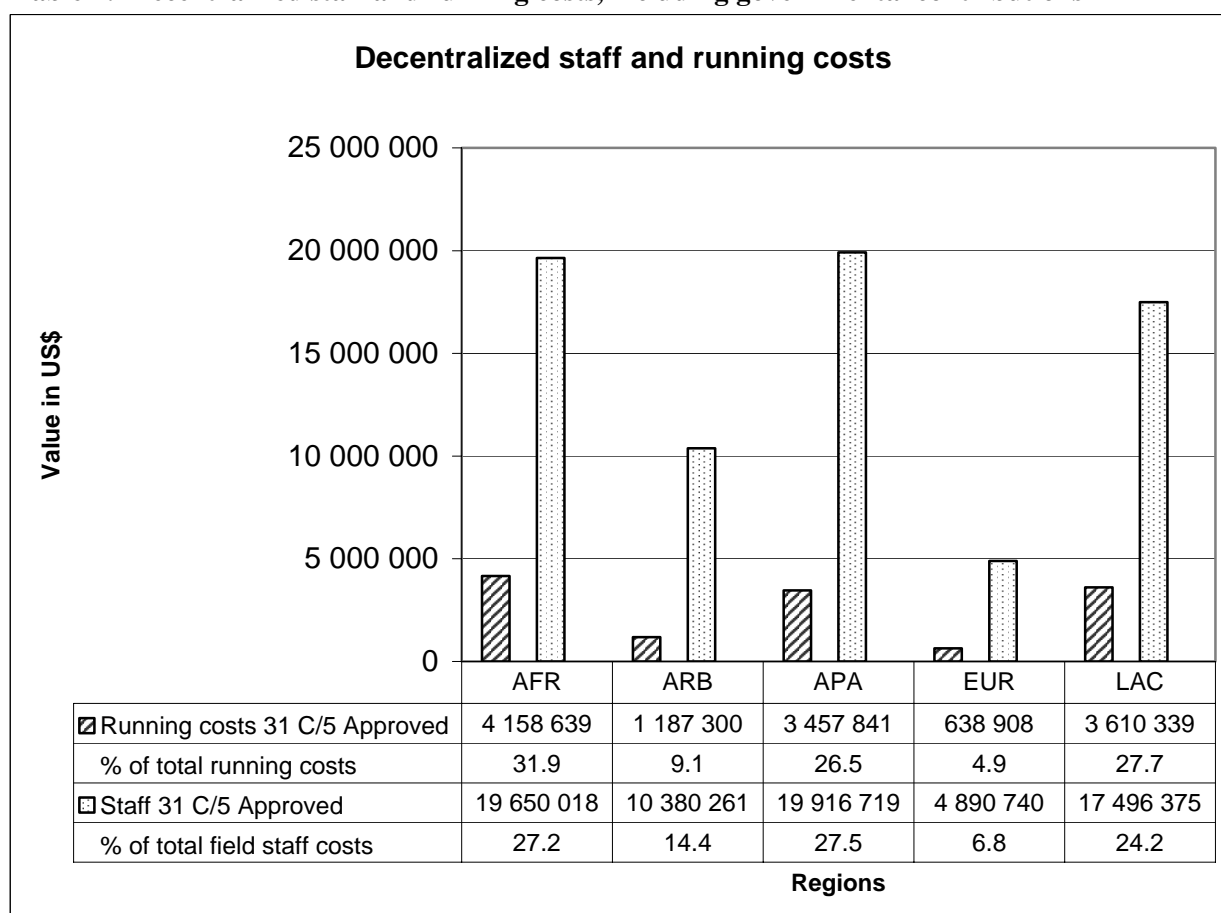


Table 2: Decentralized staff and running costs, including governmental contributions



ANNEXE I

Dépenses de programme, de personnel et d'appui décentralisées

Tableau 1 : crédits de programme décentralisés avant et après l'ajustement du 31 C/5, y compris les fonds reportés

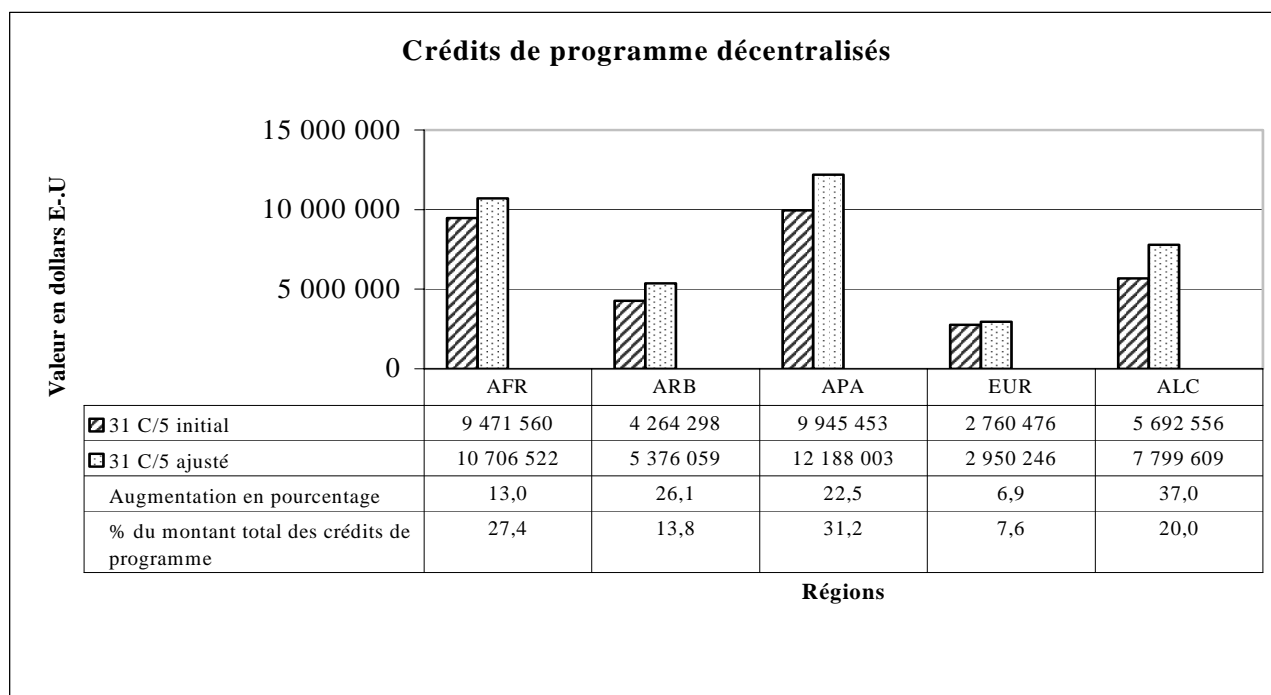
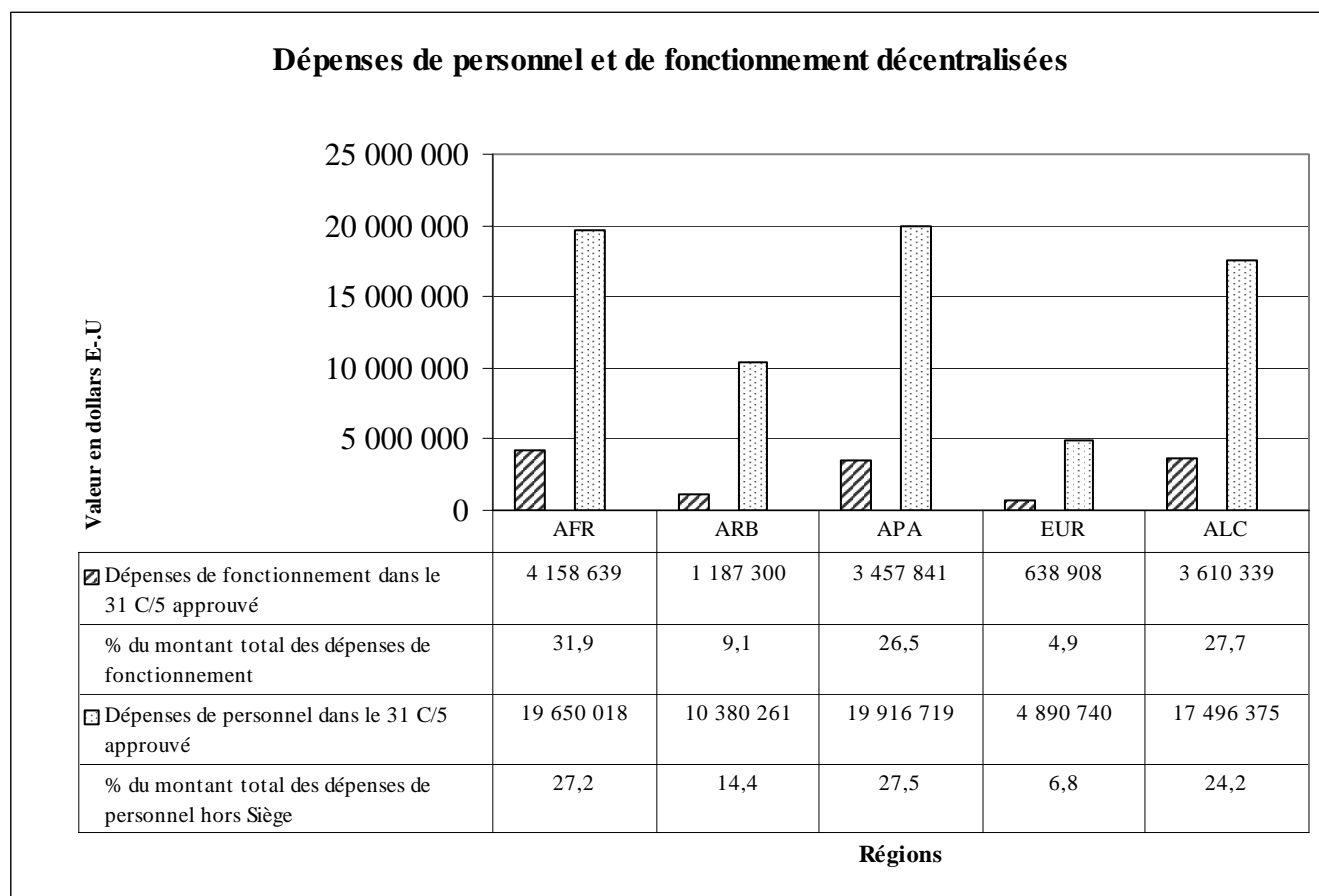


Tableau 2 : dépenses de personnel et de fonctionnement décentralisées, y compris les contributions des gouvernements



ANNEX II

**Remaining gaps in professional staffing per cluster office and programme sector
(as per draft document 32 C/5)**

REGION/OFFICE	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRICA						
Accra			1			1
Addis Ababa		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoek			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFR</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ARAB STATES						
Beirut		1				1
Cairo			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ARB</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIA AND THE PACIFIC						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Tehran	1	1	1			3
<i>Total, APA</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE & NORTH AMERICA						
Moscow			1			1
<i>Total, EUR</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
LATIN AMERICA/CARIBBEAN						
Havana		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, LAC</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL per sector (Grand total)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEXE II

Lacunes dans l'attribution de postes
du cadre organique par bureau multipays et par secteur de programme
(selon le projet de 32 C/5)

REGION / BUREAU	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRIQUE						
Accra			1			1
Addis-Abeba		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es-Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoëk			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFRIQUE</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ETATS ARABES						
Beyrouth		1				1
Le Caire			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ETATS ARABES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIE ET PACIFIQUE						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Téhéran	1	1	1			3
<i>Total, ASIE ET PACIFIQUE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD						
Moscou			1			1
<i>Total, EUROPE</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES						
La Havane		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, AMERIQUE LATINE ET CARAIBES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL par secteur (total général)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEX III

Action plan and timetable of the structure and management reform (until 2004)

Actions	2001					2002					2003																				
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
I. Rational field system	▶																														
Finalize choice of cluster, regional and national offices	█																														
Close offices that are not in new field network																															
Set up alternative arrangements for UNESCO presence																															
Develop Cluster Human Resources Map																															
Cluster office network enters into force																															
Establish regional coordinating function																															
Reinforce cluster offices' multidisciplinary capacity																															
Reinforce cluster management capacities																															
Refocus and strengthen regional bureaux																															
Review UNESCO institutes and centres and develop related strategy																															
Strengthen coordination between UNESCO institutes, offices and Headquarters																															
Develop and implement guidelines for cooperation between field offices and National Commissions																															
II. Bureau of Field Coordination (Headquarters)	▶																														
Identify functions to be transferred to BFC from parent sectors																															
Transfer parent sector administration to BFC																															
Ensure field security and MOSS compliance																															
III. Related HR policies	▶																														
Develop field-based training and mentoring programme																															
Develop decentralized management of local staff																															
Develop alternative staff-enhancement modalities such as secondment, use of volunteers, etc.																															
NB: For other related HR policies, see 166 EX/6, Part I																															

ANNEXE III

Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	2001					2002					2003																			
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Réseau hors Siège rationalisé																														
Choix définitif des bureaux multipays, régionaux et nationaux	▬																													
Fermeture des bureaux qui ne figurent pas dans le nouveau réseau hors Siège						▬																								
Mise en place d'autres arrangements pour assurer la présence de l'UNESCO						▬																								
Etablissement d'une carte des ressources humaines par groupe de pays						▬																								
Opérationnalisation du réseau de bureaux multipays						▬																								
Création d'une fonction de coordination régionale						▬																								
Renforcement de la capacité multidisciplinaire des bureaux mutlipays						▬																								
Renforcement des capacités de gestion multipays						▬																								
Recentrage et renforcement des bureaux régionaux						▬																								
Réexamen des instituts et centres UNESCO et mise au point de la stratégie correspondante						▬																								
Renforcement de la coordination entre les instituts et les bureaux de l'UNESCO et le Siège						▬																								
Mise au point et application des principes directeurs pour la coopération entre les bureaux hors Siège et les commissions nationales						▬																								
II. Bureau de coordination des unités hors Siège (Siège)																														
Identification des fonctions que les secteurs de tutelle doivent transférer à BFC						▬																								
Transfert à BFC des fonctions administratives des secteurs de tutelle						▬																								
Adoption de mesures assurant la sécurité sur le terrain et le respect de MOSS											▬																			
III. Politiques se rapportant aux droits de l'homme																														
Elaboration d'un programme de formation et de mentorat basé dans les bureaux hors Siège						▬																								
Décentralisation de la gestion du personnel local						▬																								
Mise au point d'autres modalités de renforcement des effectifs, par exemple le détachement, le recours à des volontaires, etc.						▬																								
N.B. : Pour d'autres politiques se rapportant aux droits de l'homme, voir 166 EX/6, partie I.																														