



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто восемьдесят вторая сессия

182 EX/6 Part I

ПАРИЖ, 3 августа 2009 г.
Оригинал: английский

Пункт 6 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением 180 EX/6 (I) Генеральный директор представляет доклад об осуществлении процесса реформы. В докладе изложены основные достижения в рамках реформы кадровой политики и содержится обновленная информация об осуществлении среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии.

Доклад не имеет финансовых или административных последствий.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 4.

1. Настоящий документ представляется во исполнение решения 180 EX/6 (I), в котором Генеральному директору предлагается представить Исполнительному совету доклад о реализации рамок реформы политики в области людских ресурсов и среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии.
2. В целях рационализации рассылки документов руководящим органам доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы, представляемый 35-й сессии Генеральной конференции (документ 35 C/26 Part I), включен в настоящий документ.
3. В документе 35 C/26 Part I резюмируется прогресс, достигнутый в реализации рамок политики в области людских ресурсов в 2008-2009 гг. В нем также приводится обновленная информация об осуществлении среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии с 2005 г. до 2009 г.

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета

4. В свете соображений, изложенных в настоящем документе, Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. **ссылаясь на** решение 180 EX/6 (I),
2. **рассмотрев** документ 182 EX/6 Part I,
3. **принимает к сведению** работу, проделанную в целях реализации рамок реформы политики в области людских ресурсов, а также среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии;
4. **просит** Генерального директора:
 - (a) разработать стратегию в области людских ресурсов на 2011-2016 гг. с учетом рекомендаций проводившихся оценок по вопросам людских ресурсов, а также соответствующих резолюций по стратегии в области децентрализации и с обеспечением, в соответствующих случаях, гармонизации с политикой и практикой общей системы Организации Объединенных Наций;
 - (b) представить Совету на его 185-й сессии и Генеральной конференции на ее 36-й сессии доклад о разработке стратегии в области людских ресурсов.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

Генеральная конференция

35-я сессия, Париж 2009 г.

35 C

35 C/26

Part I

28 июля 2009 г.

Оригинал: английский

Пункт 10.1 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

Часть I – Кадровая политика

АННОТАЦИЯ

Источник: Резолюция 34 C/68 Part I и решение 180 EX/6 Part I.

История вопроса: Генеральная конференция предложила Генеральному директору «продолжать реализацию рамок реформы политики в области людских ресурсов, обеспечивая согласованность с общесистемной политикой и практикой Организации Объединенных Наций», «продолжать осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии» и «представить Исполнительному совету на его 180-й сессии и Генеральной конференции на ее 35-й сессии доклад о реализации реформы политики в области людских ресурсов и среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии». Исполнительный совет на своей 180-й сессии просил Генерального директора представить Генеральной конференции на ее 35-й сессии доклад о реализации рамок реформы политики в области людских ресурсов и среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии.

Содержание: Генеральный директор настоящим представляет Генеральной конференции доклад, в котором изложены результаты реформы в области кадровой политики, а также среднесрочная и долгосрочная кадровая стратегия. Со времени последней сессии Генеральной конференции доклады по этим двум вопросам представлялись Исполнительному совету в документах 180 EX/6 Part I и 181 EX/6.

Требуемое решение: Пункт 53.

Введение

1. Генеральная конференция на своей 34-й сессии предложила Генеральному директору продолжать реализацию рамок реформы политики в области людских ресурсов, обеспечивая согласованность с общесистемной политикой и практикой Организации Объединенных Наций, а также продолжать осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии, утвержденной Генеральной конференцией на ее 33-й сессии. Генеральный директор представил 180-й сессии Совета доклад о ходе работы над этими вопросами.

2. В настоящем документе представляется обобщенная информация о прогрессе в реализации рамок политики в области людских ресурсов и среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии в 2008-2009 гг. Эти рамки политики, являющиеся компонентом среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии, представляют собой всеобъемлющий комплект направлений политики, охватывающих основные области управления людскими ресурсами. В соответствии с просьбой Генеральной конференции Секретариат неизменно стремится к обеспечению согласованности своей политики и практики с политикой и практикой общей системы ООН, принимая во внимание при этом конкретные потребности ЮНЕСКО.

3. С 2008 г. пристальное внимание уделяется оценке основных направлений политики в области людских ресурсов; ревизор со стороны провел ревизию эффективности работы в таких областях, как ротация персонала¹, повышения по службе и политика оценки эффективности служебной деятельности, а также контракты на предоставление временной помощи. Одновременно IOS по заказу Бюро по управлению людскими ресурсами провела оценки политики в области найма сотрудников и программы повышения по службе на основе за-слуг².

4. После проведения ревизором со стороны ревизии эффективности политики в области ротации персонала Исполнительный совет на своей 179-й сессии просил Генерального директора представить стратегию осуществления географической мобильности. Эта стратегия была представлена и утверждена на 181-й сессии Исполнительного совета.

5. Ниже приводится обновленная информация о кадровых тенденциях, а также о прогрессе в реализации рамок политики в области управления людскими ресурсами и среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии.

Обновленная информация о найме сотрудников

Обновленная информация о найме сотрудников с января 2008 г. по май 2009 г.

6. С января 2008 г. по май 2009 г. было произведено в общей сложности 126 назначений на должности сотрудников категории специалистов и выше (108 на должности классов Р и 18 на должности классов D). Из этих 126 назначений 84 были произведены из числа внутренних кандидатов (67%) и 42 (33 %) – из числа внешних кандидатов. Из 18 назначений на должности классов D, произведенных за этот период, пять назначений (28%) были произведены из числа внешних кандидатов. Эти цифры говорят о высоком уровне служебного роста квалифицированных сотрудников Организации. Одновременно путем назначения внешних кандидатов обеспечивается обновление талантливых и опытных кадров.

¹ См. документ 179 EX/31 Part I.

² Доклады об этих оценках размещены на Интранет-сайте IOS.

Сегодняшние и будущие вакантные должности

7. По состоянию на май 2009 г. насчитывалось 118 вакантных³ должностей, открытых для найма, в категории специалистов и выше: 54 на местах и 64 в Штаб-квартире, что составляет среднюю долю вакансий в 12%. Эта доля вакансий выше на местах (16%), чем в Штаб-квартире (10%). В ближайшие четыре года (к концу 2013 г.) на пенсию выйдут в общей сложности 192 сотрудника категории специалистов и выше. Наиболее высокая доля предстоящего выхода на пенсию наблюдается среди сотрудников классов директоров и Р-5: в ближайшие четыре года на пенсию выйдут 56 директоров (53%) и 59 сотрудников класса Р-5 (38%).

8. Для обеспечения заполнения вакансий в разумные сроки Бюро по управлению людскими ресурсами опубликует предварительный список будущих вакантных должностей, которые должны открываться в связи с выходом сотрудников на пенсию в 2010-2011 гг. Кроме того, HRM будет и далее проводить сессии по планированию с каждым сектором/бюро для обзора и планирования найма, классификации должностей и требований мобильности на следующий двухлетний период.

Оценка политики найма

9. По просьбе Бюро по управлению людскими ресурсами IOS провела оценку процессов найма на должности категории специалистов (Р) в 2008 г.⁴ Оценка выявила, что руководители правильно понимают и принимают эту политику и что руководители и сотрудники считают процессы найма транспарентными благодаря продуманной системе сдержек и противовесов. Гендерная сбалансированность и географическая представленность являются важными факторами в этом процессе, и статистические данные свидетельствуют о неуклонном прогрессе в этих областях. Процедуры ЮНЕСКО в сфере найма другие организации считают образцовыми. Оценка также выявила задачи и проблемы, в частности необходимость в уменьшении длительных сроков найма на определенные должности и в том, чтобы ЮНЕСКО привлекала на свои должности кандидатов более крупного масштаба. HRM на основе рекомендаций IOS подготовило план действий по решению этих вопросов.

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ МОБИЛЬНОСТЬ

Обновленная информация о географических перемещениях по состоянию на май 2009 г.

10. Начиная с января 2004 г. с одного места службы на другое были переведены 245 сотрудников категории специалистов и выше, что в среднем составляет 90 перемещений в двухлетний период. Большинство из этих перемещений было произведено между бюро на местах (50%) и из Штаб-квартиры в бюро на местах (31%). 19% перемещений были произведены из бюро на местах в Штаб-квартиру. В основном речь идет о переводе с сохранением прежнего класса должности, за исключением переводов из Штаб-квартиры в бюро на местах, когда 50% переводов сопровождаются повышением по службе.

³ Бюро бюджета считает вакантными должности, которые являются вакантными с точки зрения бюджета, то есть позволяют получать реальную экономию; оно не считает вакантными незанятые должности, ассигнования на которые используются для финансирования временных сотрудников. Таким образом, информация Бюро бюджета не поддается прямому сопоставлению с данными, публикуемыми Бюро по управлению людскими ресурсами. Число должностей, считающихся вакантными в бюджетных целях, обычно ниже реального числа вакантных должностей.

⁴ Доклад об оценке размещен на Интранет-сайте IOS.

Стратегия географической мобильности

11. С 1 октября 2008 г. географическая мобильность может применяться ко всем международным сотрудникам категории специалистов. Четко установлено, что назначение на должность международного сотрудника категории специалистов в ЮНЕСКО предусматривает его согласие с политикой Организации в отношении географической мобильности; эта политика отражена в письме о назначении.

12. Генеральный директор разработал стратегию осуществления географической мобильности, утвержденную Исполнительным советом на его 181-й сессии в апреле 2009 г.⁵. Эта стратегия усиливает понятие того, что географическая мобильность определяется потребностями Организации, в частности потребностью обеспечения эффективного выполнения программ ЮНЕСКО в Штаб-квартире и на местах.

13. Несмотря на то, что мобильности подлежит каждый международный сотрудник категории специалистов, не каждый будет или должен быть перемещен, поскольку географические перемещения должны отвечать оперативным требованиям Организации с учетом потребностей в навыках и профилях служебной деятельности. Географическая мобильность также является существенно важным элементом профессионального развития и служебного роста члена персонала. В рамках программы обеспечения географической мобильности опыт работы на местах должен быть одним из важных критериев для повышения по службе. Сохраняется принцип максимального срока пребывания по месту службы, который зависит от условий труда и жизни: 2-3 года для мест службы с трудными условиями и до 6-7 лет в других точках на местах. В Штаб-квартире географическая мобильность будет основываться на оперативных потребностях и на возможностях перемещений, связанных с бюро на местах.

14. Стратегия устанавливает структурированный и плановый подход к мобильности. Для сотрудников будет выпускаться ежегодный вопросник с целью выяснения их заинтересованности в мобильности и личных обстоятельств. Насколько возможно, будет обеспечиваться тщательная сбалансированность между оперативными потребностями и соображениями, связанными с предпочтениями сотрудников и с их личными обстоятельствами.

15. Сектора/бюро разработают двухлетние планы в области мобильности на основе требований документов C/4 и C/5 и стратегии децентрализации, а также потребностей в мобильности сотрудников. Информация обо всех должностях, освобождающихся в ближайшие 12-18 месяцев, будет публиковаться в ежегодном бюллетене вакантных должностей. Переводы всех специалистов на географических должностях, связанные с повышением по службе, осуществляются в соответствии с обычной политикой набора.

16. В целях содействия мобильности персонала будут вводиться новые меры финансового и иного характера, с тем чтобы поощрять сотрудников к переходу на другие места службы, такие как недельная командировка, предшествующая назначению и предназначенная помочь сотруднику/его семье в обустройстве на новом месте; интенсивный инструктаж сотрудников, получающих назначения на места; консультативные услуги, включая наставничество для недавно назначенных сотрудников; всеобъемлющая коммуникационная стратегия, позволяющая получить конкретную информацию по странам. В отношении продвижения по службе и служебного роста опыт работы на местах будет выступать в качестве важного критерия, и имеющим его сотрудникам будет отдаваться предпочтение при назначениях на должности классов P-4 и выше. Дополнительные баллы будут также получать сотрудники на местах, особенно там, где тяжелые условия службы, в рамках программы повышения по службе на основе заслуг.

17. В рамках стратегии географической мобильности также разрабатываются предложения относительно системы краткосрочной мобильности. Цель краткосрочных назначений со-

⁵ Решение 181 EX/6.I.

стоит в удовлетворении краткосрочных оперативных потребностей, обеспечении экспертных знаний там, где они требуются, и в содействии общему созданию потенциала и передаче знаний в рамках Организации. Сотрудники, получающие краткосрочные назначения, будут выполнять конкретные функции, включая работу, связанную со страновым программированием ООН, конкретными проектами или мероприятиями, ситуациями после конфликтов/бедствий, временным укреплением подразделения/коллектива или временной заменой основного сотрудника. Краткосрочные назначения будут длиться от двух до двенадцати месяцев.

Политика повышения по службе

Обновленная информация о повышениях по службе с января 2008 г. по май 2009 г.

18. В рамках политики повышения по службе, переход к которой состоялся в ноябре 2003 г., было подтверждено, что для повышения по службе будут использоваться два основных способа: конкурсный набор и реклассификация должностей.

19. В 2008-2009 г. повышения по службе получили 252 члена персонала, или 13% от общего числа сотрудников. Эти повышения распределялись следующим образом: 115 – путем реклассификации должностей (46%); 87 – путем конкурсного набора на должность более высокого класса (34%); 34 – в рамках повышения по службе на основе заслуг (14%); 16 – в рамках должностей двойного класса (6%)⁶. Для сравнения: в 2006-2007 г. повышения по службе получили 264 члена персонала, что составляло аналогичную долю от общего числа сотрудников (13%), причем основное число повышений (48%) было произведено путем конкурсного набора на должность более высокого класса.

Программа повышения по службе на основе заслуг

20. В дополнение к существующей политике в отношении служебного роста Бюро по управлению людскими ресурсами в 2008 г. занималось на пилотной основе осуществлением программы повышения по службе на основе заслуг. Задача этой программы состоит вощрении сотрудников, которые продемонстрировали выдающиеся результаты/вклад в программу и службы ЮНЕСКО. На эту программу выделен 1 млн долл. в рамках утвержденного Генеральной конференцией глобального резерва для реклассификации должностей/повышения по службе на основе заслуг, составляющего 2 млн долл. Такое повышение в 2008 г. получили 34 члена персонала.

21. Критерии оценки для повышения по службе на основе заслуг включали достигнутые результаты, эффективность выполнения служебных обязанностей, мобильность и способность работать на более высоком уровне, а в отношении руководителей более высокого уровня – проявленные навыки руководства. В отношении сотрудников категории специалистов особое значение придается географической мобильности. Рекомендации относительно повышения по службе на основе заслуг включены в процесс оценки эффективности служебной деятельности и рассматривались аттестационными группами. Группа по вопросам повышения по службе под председательством первого заместителя Генерального директора в составе четырех членов, назначаемых Генеральным директором, включая двух руководителей подразделений на местах, рассмотрела эти рекомендации о повышении по службе в июне 2008 г. Генеральный директор утвердил эти рекомендации, которые вступили в силу 1 января 2009 г.

22. После этого пилотного мероприятия IOS провела оценку осуществления программы повышения по службе на основе заслуг в 2009 г.⁷ Оценка показала, что эта программа пользуется широкой поддержкой. Общие выводы оценки говорят в пользу ее дальнейшего

⁶ Например, должности P-1/P-2.

⁷ Доклад об оценке размещен на Интранет-сайте IOS.

осуществления. Однако в оценке указывается, что пока что слишком рано судить о том, в какой степени эта программа содействует достижению целей культуры, основывающейся на результатах, или повышению мотивации сотрудников. Обзор этой программы должен состояться через три-пять лет.

Повышения по службе в рамках резерва для реклассификации должностей

23. В рамках составляющего 1 млн долл. резерва для реклассификации должностей, утвержденной Генеральной конференцией на ее 34-й сессии, было финансировано 69 реклассификаций должностей, в том числе 21 должность сотрудников категории специалистов, семь должностей сотрудников категории национальных специалистов и 35 должностей сотрудников категории общих служб. Кроме того, одна должность специалиста была реклассифицирована в должность директора и пять должностей категории общих служб были реклассифицированы в должности категории специалистов.

Премия за коллективный труд

24. В январе 2009 г. была введена премия Генерального директора за коллективный труд – неденежная премия, учрежденная с целью признания выдающегося вклада коллектива и присуждаемая в качестве награды за проявление таких качеств, как слаженная коллективная работа, инициативность, новаторство, творческий подход и ориентация на оказание услуг. В 2009 г. лауреатами этой премии стали девять коллективов – три в Штаб-квартире и шесть на местах. Генеральный директор вручил премии победителям в ходе дня персонала в июне 2009 г.

Политика оценки эффективности служебной деятельности

Обновленная информация о реализации

25. Политика в области эффективности служебной деятельности, введенная в 2004 г., предусматривает осуществление один раз в два года оценки эффективности деятельности на основе достигнутых результатов. За это время проведены два цикла оценки (2004-2005 гг. и 2006-2007 гг.). За первый период полную оценку прошли 77% сотрудников, за второй – 64% сотрудников в Штаб-квартире и 51% в бюро на местах. За двухлетний период 2008-2009 гг. первая часть цикла оценки (определение ожидаемых результатов) завершена для 79% сотрудников, что является более высоким показателем по сравнению с предыдущим двухлетним периодом. Оценка эффективности служебной деятельности за 2008-2009 гг. будет проведена в конце 2009 г.

26. В июне 2009 г. ревизор со стороны приступил к оценке процесса оценки эффективности служебной деятельности. Его рекомендации помогут Бюро по управлению людскими ресурсами усовершенствовать этот процесс.

Соглашение о служебной деятельности для руководителей старшего звена

27. Соглашение о служебной деятельности для руководителей старшего звена (заместителей Генерального директора, директоров бюро и директоров/руководителей бюро на местах) было введено на пилотной основе в 2008 г. Это соглашение, охватывающее двухлетний период 2008-2009 гг., определяет сферы ответственности за планирование и осуществление программы, внешние отношения и партнерские связи, руководство подчиненными и управление бюджетом/финансовыми средствами. Для сотрудников были подготовлены подробные руководящие принципы, чтобы помочь им в разработке своих соответствующих соглашений. К концу 2009 г. будет проведена оценка служебной деятельности руководителей старшего звена на основе результатов, достигнутых в этих четырех областях.

Программа обучения и повышения квалификации сотрудников

Обновленная информация о программе обучения и повышения квалификации сотрудников с января 2008 г. по май 2009 г.

28. Бюджет на подготовку кадров в двухлетнем периоде 2008-2009 гг. составил 5,5 млн долл., или 1,5% от расходов на персонал. Четверть бюджета (1,3 млн долл.) была передана секторам, бюро, подразделениям на местах и институтам (категория 1) с целью удовлетворения их конкретных потребностей в области обучения и повышения квалификации сотрудников.

29. На двухлетний период 2006-2007 гг. уровень расходования бюджетных средств в размере 6 млн долл., выделенных на цели профессиональной подготовки, составил 99,5%; учебные мероприятия были проведены для 8 044 человек. По состоянию на 1 мая 2009 г. уровень расходования бюджета на корпоративную подготовку составил 63,5%; в мероприятиях по подготовке в общей сложности приняли участие 3 853 человека.

30. План корпоративной подготовки на 2008-2009 гг. посвящен следующим приоритетам обучения:

- (a) повышение организационной эффективности в рамках системы Организации Объединенных Наций и в рамках ЮНЕСКО;
- (b) повышение профессиональной компетенции в вопросах выполнения программы;
- (c) повышение культуры управления и подотчетности;
- (d) содействие мероприятиям по обучению и повышению квалификации.

31. Одной из приоритетных областей в ходе этого периода была подготовка в поддержку реформы ООН, включая подготовку директоров бюро на местах по вопросам ОСО-РПООНПР в целях обеспечения их эффективного участия в деятельности, связанной с ОСО-РПООНПР. С января 2009 г. для всех новых сотрудников категории специалистов осуществляется пересмотренная программа ориентации и инструктажа, в рамках которой основное внимание уделяется вопросам работы сотрудника и необходимого характера ее выполнения, а также проведению оперативного инструктажа секторами и службами поддержки. Программу по инструктажу дополняет программа по институциональной подготовке, которая знакомит новых сотрудников с историей, мандатом, функционированием ЮНЕСКО, ее средой, вопросами управления, а также популяризирует идею работы в интересах единой организации и достижения общих целей. Этой программой, состоящей из шести модулей, охвачены все поступившие на службу в течение первых шести месяцев работы. В Штаб-квартире эта программа рассчитана на три полных рабочих дня, за исключением директоров, для которых предлагаются сокращенные модули. В подразделениях на местах программа предусматривает организацию коллективной учебы для всех сотрудников и находит свое конкретное воплощение в плане действий.

32. В интересах развития профессиональных качеств, связанных с осуществлением программы, некоторые сотрудники в 2008-2009 гг. также прошли подготовку по вопросам включения прав человека в основное русло деятельности и по работе в ситуациях после конфликтов и после бедствий. Были проведены учебно-практические семинары по УКР, МСУГС, административной работе в бюро на местах и институциональной подготовке кадров. Большим успехом по-прежнему пользуется языковая подготовка: занятия по изучению шести официальных языков посещают около 500 человек. Ведется разработка электронного учебного модуля по включению гендерной проблематики в основное русло деятельности, который будет готов к концу 2009 г.

33. С целью укрепления культуры управления и подотчетности 204 руководителя начиная с 2002 г. прошли обучение в рамках Программы подготовки в области руководства и управ-

ления преобразованиями (ПРУП). После проведения внешней оценки этой программы набор учебных материалов был переработан и сейчас включает, среди прочего, вопросы управления рисками и гендерной проблематики. Новая учебная программа будет подготовлена к концу 2009 г.

34. HRM также разработало и выпустило в 2008 г. для целей самообучения всех руководителей старшего и низшего звена ЮНЕСКО компакт-диск «Как уверенно руководить людьми», содержащий исчерпывающую информацию по этому вопросу. Эта новая программа знакомит с соответствующей политикой и процедурами в области людских ресурсов, практическими проблемами, возникающими в ходе работы, и реальными сценариями, содержит рекомендации и тренировочные задания для повышения уровня знаний и навыков в области руководства людьми. Программа состоит из семи модулей, посвященных роли руководителей старшего и низшего звена, и содержит инструкции по овладению рядом основных обязанностей руководителя. Она также включает руководящие принципы для предотвращения конфликтов на рабочем месте и их более эффективного урегулирования, а также для обеспечения следования нормам поведения.

35. В 2009 г. были также разработаны и введены на пилотной основе 14 модулей по основным управленческим навыкам (на компакт-дисках), включая модули по руководству коллективами, мотивации и расширению прав и возможностей сотрудников, планированию, организации и рациональному использованию времени, управлению конфликтами, управлению в условиях разнообразия, ориентации клиентуры и т.д. Для всех специалистов по программе и административных сотрудников было организовано онлайн-обучение по вопросам заключения контрактов на предоставление услуг, финансового управления и контроля и организации поездок. Кроме того, разработаны и предоставлены в распоряжение всех сотрудников в Штаб-квартире и на местах электронные учебные модули по вопросам закупок и безопасности.

Инициативы в отношении служебного роста

36. В Секторе образования в настоящее время осуществляется проект, направленный на определение основных профессиональных качеств сотрудников категории специалистов, их навыков и путей служебного роста.

37. В 2009 г. на пилотной основе был создан центр управленческой оценки в целях развития, предназначенный для 26 руководителей среднего звена. Цель состояла в оценке профессиональных управленческих качеств руководителей среднего звена и выявлении таких областей, в которых может потребоваться развитие этих качеств. Благодаря созданию такого центра эти руководители имеют возможность участвовать в программах подготовки, помогающих им развить свои профессиональные качества в тех областях, в которых они могут сталкиваться с определенными трудностями.

38. Появился ряд новых средств и услуг в поддержку служебного роста: опубликовано Руководство ЮНЕСКО по вопросам служебного роста, предназначенное для сотрудников и руководителей и содержащее краткую информацию об основных вопросах служебного роста и процессе поиска работы; организована подготовка по вопросам составления автобиографических справок и писем-обоснований; создан новый учебный портал, позволяющий получить информацию о новых учебных компакт-дисках, включая каталог, зарегистрироваться в онлайн-режиме и провести оценку.

Межучрежденческое сотрудничество: учебный форум для руководителей и сеть по вопросам служебного роста

39. ЮНЕСКО продолжает активно участвовать в деятельности учебного форума для руководителей, который она принимала в Париже в 2008 г. В работе форума, которая была посвящена дискуссиям и сотрудничеству по теме «Единая ООН», приняли участие представи-

тели 50 учреждений системы ООН. Основные докладчики представляли ООН и частный сектор. В 2009 г. форум прошел в Колледже персонала системы Организации Объединенных Наций в Турине.

40. ЮНЕСКО также вносит активный вклад в работу сети по вопросам служебного роста, которая объединяет лиц, занимающихся практической деятельностью в этой области в системе ООН и содействует межучрежденческому сотрудничеству и обмену передовой практикой. В ноябре 2007 г. в ЮНЕСКО прошла четвертая ежегодная Встреча ООН за круглым столом по вопросам служебного роста, в которой приняли участие 90 специалистов в этой области из 53 международных и европейских организаций и учреждений системы ООН. Во Встрече ООН за круглым столом, организованной в 2008 г. в Гааге, участвовали 120 представителей международных организаций.

Программа по этике

41. Недавно принятый на работу специалист по программе в области этики (P-5) приступит к исполнению своих обязанностей в июле 2009 г. Он будет представлять свои доклады Генеральному директору и отвечать за разработку и осуществление программы по этике, предназначенной для персонала ЮНЕСКО и включающей консультации по этическим вопросам, подготовку в области этики, канал добровольного раскрытия информации, политику защиты лиц, сигнализирующих о нарушениях, и меры по раскрытию финансовых данных, касающиеся отдельных сотрудников.

Осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии

(Приложение 1)

42. Среднесрочная и долгосрочная кадровая стратегия, утвержденная Генеральной конференцией в 2005 г., охватывает период 2005-2010 гг. Путем осуществления широкого круга инициатив, включая разработку политики и процессов в области людских ресурсов, стратегия ставит целью добиться, чтобы кадровый состав ЮНЕСКО соответствовал характеру деятельности Организации, которая сосредоточена на выполнении программ, ориентирована на достижение конкретных результатов и призвана быть эффективной с точки зрения затрат. Обновленная информация о ходе работы в этой области приводится в Приложении 1. Основные достижения в кратком виде излагаются ниже.

43. Проведен всеобъемлющий обзор программных секторов, позволивший рационализировать организационные структуры (прежде всего, путем сокращения числа отделов, занимающихся программами) и переориентировать кадровые ресурсы на приоритетные программы. Проведена также переоценка распределения программного персонала в Штаб-квартире и на местах в целях обеспечения необходимых уровней кадровой поддержки осуществлению программы. Как следует из Таблицы 1, в Секторе образования большинство должностей сотрудников категории специалистов (финансируемых за счет средств обычной программы) приходится на бюро на местах (62 %); далее следуют Сектор коммуникации и информации (49%) и Сектор естественных наук (44%). В Секторе культуры доля должностей сотрудников категории специалистов на местах увеличилась с 34% до 38%, в Секторе социальных и гуманитарных наук – с 30% до 36 %.

Таблица 1

Распределение должностей категории специалистов (D/P/NO) (обычная программа) между Штаб-квартирой и подразделениями на местах в разбивке по секторам. Сравнительные данные за 2006-2007 гг. (33 C/5) и 2008-2009 гг. (34 C/5)

Сектор	2006-2007 гг. (на основе 33 C/5)		2008-2009 гг. (на основе 34 C/5)	
	Должности D/P в Штаб-квартире	Должности D/P/NO на местах	Должности D/P в Штаб-квартире	Должности D/P/NO на местах
Образования	78 (43%)	104 (57%)	75 (38%)	122 (62%)
Коммуникации	31 (49%)	32 (51%)	32 (51%)	31 (49%)
Науки	57 (56%)	44 (44%)	59 (56%)	46 (44%)
Культуры	74 (66%)	38 (34%)	71 (62%)	43 (38%)
Социальных наук	43 (70%)	18 (30%)	39 (64%)	22 (36%)

44. После 2000 г. доля кадровых ресурсов в программных секторах возросла по сравнению со службами, относящимися к программе, службами поддержки программы и центральными службами. Как показывает Таблица 2, в 2008-2009 гг. (34 C/5) на программные сектора приходилось 60% должностей, финансируемых за счет средств обычной программы, по сравнению с 53% в 2000-2001 гг. (30 C/5). Число должностей в программных секторах несколько возросло (на 2,5%), тогда как общее число должностей, финансируемых за счет средств обычной программы, по сравнению с 2000 г. сократилось на 193 должности (9%).

Таблица 2

Динамика должностей в программных секторах (обычная программа). Сравнительные данные за 2000-2001 гг. (30 C/5) и 2008-2009 гг. (34 C/5)

	2000/2001 [30 C/5]	2008/9 [34 C/5]	Динамика 30 C/5 – 34 C/5
Всего, программные сектора*	1 123	1 151	2,5%
Всего, службы поддержки	995	774	-22%
ИТОГО	2 118	1 925	-9%

% программные сектора	53%	60%
% службы поддержки	47%	40%

* Включая ВFC (на местах).

45. Было усилено **кадровое обеспечение на местах**, где по сравнению с 2000 г. чистое увеличение числа должностей составило 142 должности (34 C/5), в результате чего на местах в общей сложности насчитывается 673 должности. Соотношение числа должностей между бюро на местах и Штаб-квартирой увеличилось до 35% в документе 34 C/5 (Таблица 3 и Рис. 1) по сравнению с 25% в 2000-2001 г. (30 C/5). Предложения о конфигурации сети бюро на местах и кадровой структуре будут представлены Исполнительному совету на его 182-й сессии в рамках доклада по анализу децентрализации.

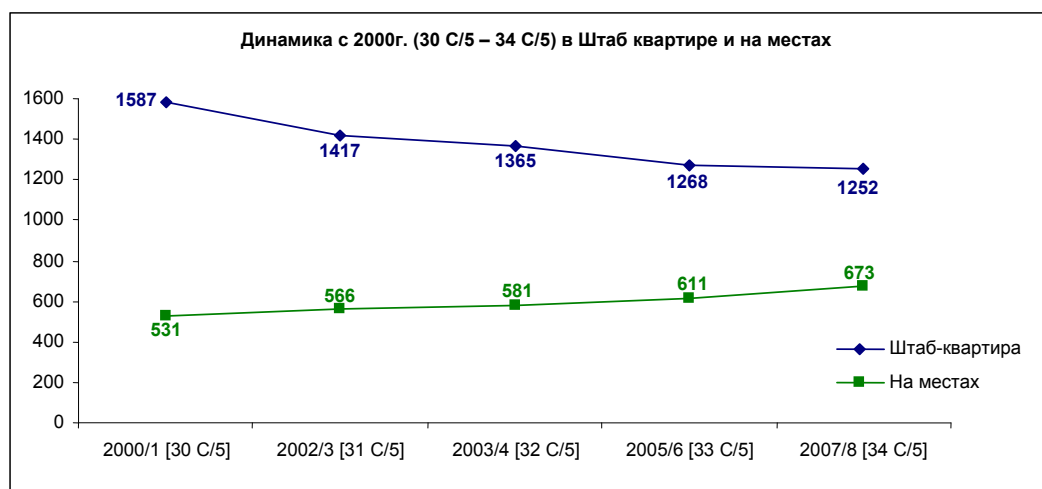
Таблица 3

Динамика распределения должностей в программных секторах (обычная программа) в Штаб-квартире и на местах –

с 2000-2001 г. (30 C/5) по 2008-2009 гг. (34 C/5)

	2000/1 [30 C/5]	%	2002/3 [31 C/5]	%	2004/5 [32 C/5]	%	2006/7 [33 C/5]	%	2008/9 [34 C/5]	%	Динамика [2000-09]	%
Штаб-квартира	1 587	75%	1 417	71%	1 365	70%	1 268	67%	1 252	65%	-335	-21%
На местах	531	25%	566	29%	581	30%	611	33%	673	35%	142	27%
Итого	2 118		1 983		1 946		1 879		1 925		-193	-9%

Рис. 1



46. Достигнут прогресс в определении общих профилей должностных обязанностей и необходимых навыков сотрудников категории специалистов и сотрудников категории общих служб: В Штаб-квартире проведен обзор и обновление описаний должностей в отношении примерно 800 сотрудников категории общих служб, где при этом в соответствующих случаях в такие описания вносились единые формулировки. В отношении сотрудников категории специалистов также завершена разработка профилей должностных обязанностей и описаний должностей для специалистов по программе (международных сотрудников категории специалистов и национальных сотрудников) в кластерных и национальных бюро. В Штаб-квартире Сектор образования приступил к обзору профилей должностных определений необходимых профессиональных качеств и разработке общих описаний должностей. Аналогичная работа будет начата в 2010 г. в других секторах (культуры, естественных наук, социальных наук, коммуникации и внешних связей).

47. В целом число должностей сотрудников **старшего руководящего звена** остается небольшим – в документе 34 C/5 за счет средств обычной программы финансируются 102 должности сотрудников классов директора и выше, что составляет 5% от общего числа должностей и 12% от числа должностей сотрудников категории специалистов и выше. По состоянию на 1 мая 2009 г. насчитывалось 94 сотрудника классов директора. Для сравнения: по состоянию на 15 ноября 1999 г. реальное число сотрудников класса D-1 и выше составляло почти 200 человек.

48. Положение дел с географическим распределением неуклонно улучшается, и сейчас в Секретариате представлено в общей сложности 158 государств-членов (82% от их общего числа) по сравнению со 144 (77%) в июне 2000 г. Программа молодых специалистов, в рамках которой начиная с 2000 г. был осуществлен наем 79 новых сотрудников из непредставленных и недопредставленных государств-членов, способствует улучшению географической представленности, а также притоку молодых талантливых кадров. Всеобъемлющая обновленная информация о географическом распределении приводится в докладе о географическом распределении и гендерной сбалансированности, представляемом Генеральной конференции (35 C/35).

49. В отношении **гендерной сбалансированности** паритет достигнут на уровне классов должностей от P-1 до P-5 (51% женщин), и в ЮНЕСКО теперь вместе с ЮНФПА самые высокие показатели представленности женщин на должностях категории специалистов среди крупных учреждений системы ООН⁸. По состоянию на 1 мая 2009 г. женщины представляли 60% сотрудников на должностях классов P-1/P-2 и P-3 и 40% сотрудников на должностях классов P-4 и P-5. Значительная диспропорция сохраняется на уровне старшего управленческого звена (классы должностей D и выше), где среди директоров женщины составляют 23%. В докладе о географическом распределении и гендерной сбалансированности, представляемом Генеральной конференции (35 C/35), содержится всеобъемлющая информация об осуществлении Плана действий по обеспечению гендерного паритета.

50. Потенциал и подотчетность в области управления были укреплены благодаря введению таблиц делегирования полномочий и подотчетности в отношении людских ресурсов, управления, обеспечения безопасности, финансов, служебных поездок, закупок, а также приобретения товаров и услуг. В них четко определяется подотчетность руководителей в перечисленных областях. На пилотной основе введены соглашения о служебной деятельности для руководителей старшего звена (заместителей Генерального директора, директоров бюро и руководителей подразделений на местах), являющиеся неотъемлемой частью рамок подотчетности старших руководителей (см. пункт 27). Кроме того, Генеральный директор твердо намерен ввести для руководителей старшего звена систему всесторонней обратной связи. С целью укрепления культуры подотчетности в ЮНЕСКО в рамках Программы подготовки в области руководства и управления преобразованиями (ПРУП) организована обязательная подготовка, которую с 2002 г. прошли 204 руководителя старшего звена.

Комплексная информационная система для работы с людскими ресурсами (STEPS)

51. После завершения в 2007 г. первого этапа развертывания новой комплексной информационной системы для работы с людскими ресурсами STEPS (Система совершенствования услуг, связанных с персоналом), включая такие компоненты, как выплата заработной платы, административная работа с персоналом, организационное руководство, рациональное распределение рабочего времени, бюджетное обеспечение служебных поездок и должностей и контроль за ними, в 2008-2009 гг. в систему был внесен ряд усовершенствований, с тем чтобы сделать ее более удобной в пользовании и обеспечить более эффективную поддержку процессам HRM и выплаты заработной платы. Ведется деятельность по разработке последовательности операций для процессов управления людскими ресурсами и самообслуживания для сотрудников и руководителей. Это повысит эффективность и поможет со-

⁸ Статистика КСР по состоянию на 31 декабря 2008 г.

трудникам в их повседневных кадровых операционных процессах. Осуществление второго этапа проекта, включая такие функциональные области, как наем сотрудников, их обучение и повышение квалификации, отложено до 2010 г. и будет зависеть от наличия средств.

52. **Интранет-сайт HRM** продолжает обеспечивать для сотрудников простой и удобный доступ к информации в области людских ресурсов, включая обновленную информацию о мероприятиях, процедурах и политике в этой сфере. Значительно продвинулась работа по составлению нового онлайн-ового Руководства по вопросам людских ресурсов, которое будет охватывать все сферы управления людскими ресурсами. В 2009 г. оно будет завершено и размещено он-лайн.

Проект резолюции

53. В свете вышеизложенного Генеральная конференция, возможно, пожелает рассмотреть следующий проект резолюции:

Генеральная конференция,

рассмотрев документ 35 C/26 Part I,

I

Кадровая политика

1. **принимает к сведению** проделанную работу по реализации рамок реформы политики в области людских ресурсов и осуществлению среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии;
2. **просит** Генерального директора:
 - (a) разработать стратегию в области людских ресурсов на 2011-2016 гг., принимая во внимание рекомендации оценок, проведенных по вопросам людских ресурсов, а также соответствующие резолюции по стратегии децентрализации, с обеспечением соответствия этой стратегии общесистемной политике и практике Организации Объединенных Наций;
 - (b) представить Исполнительному совету на его 185-й сессии и Генеральной конференции на ее 36-й сессии доклады о разработке стратегии в области людских ресурсов.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Среднесрочная и долгосрочная кадровая стратегия ЮНЕСКО (2005-2010 гг.) Доклад о ходе работы

Июнь 2009 г.

Программное заявление 1: Кадровые ресурсы будут сосредоточены на программах и мероприятиях, связанных с главными приоритетами ЮНЕСКО, в целях обеспечения более тесной взаимосвязи между ожидаемыми результатами и предусмотренными для этого средствами.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2009 г.)
В Программе и бюджете на 2008-2009 гг. будет отражен более значительный сдвиг в распределении ресурсов в пользу программ, связанных с главными приоритетами Организации.	<p>Проведение обзора общих вопросов, связанных с распределением кадровых ресурсов, выделяемых на цели осуществления программ, связанных с главными приоритетами, включая вопросы, касающиеся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • общего распределения кадровых и финансовых ресурсов между программными секторами; • общего распределения кадровых ресурсов в рамках каждого программного сектора между программами и мероприятиями, связанными с главными приоритетами Организации; • соответствующего распределения программных сотрудников в Штаб-квартире и в подразделениях на местах с учетом необходимости применения дифференцированного подхода к различным секторам в зависимости от их размера и характера их программ. 	Выполнено	Проведен всеобъемлющий обзор программных секторов с целью обеспечения возможностей для выделения большего объема ресурсов на приоритетные программы, как это отражено в 34 C/5 и 35 C/5.
Программное заявление 2: Сеть подразделений на местах будет надлежащим образом укомплектована соответствующими кадровыми ресурсами.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2009 г.)
Надлежащее укомплектование подразделений на местах, с тем чтобы они могли выполнять свои обязанности и реагировать на новые возможности.	<p>Будут осуществлены следующие мероприятия, которые рассматриваются в рамках доклада Генерального директора о децентрализации (171 EX/6, Part III, 33 C/25, Part III):</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение обзора ресурсов, выделяемых на цели выполнения вспомогательных функций в подразделениях на местах (программное заявление 3); • предварительное планирование набора/ротации руководителей подразделений на местах (программное заявление 9); • обеспечение того, чтобы в каждом кластерном бюро имелся первый заместитель директора бюро на уровне P-4/P-5; • обеспечение наличия в каждом подразделении на местах достаточного числа хорошо подготовленных административных сотрудников (программное заявление 3); • использование на более систематической основе услуг национальных сотрудников категории специалистов (программное заявление 6); 	<p>2005/6 гг.</p> <p>Выполнено</p> <p>2005 г.</p> <p>Выполнено</p> <p>Выполнено</p>	<p>34 C/5 показывает чистое увеличение доли должностей на местах – 35% по сравнению с 25% в 30 C/5.</p> <p>Целевая группа по анализу децентрализации завершила свою работу. Предложения относительно обзора структуры штатного расписания на местах представляются 35-й сессии Генеральной конференции.</p> <p>На постоянной основе ведется перспективное планирование в отношении руководителей подразделений на местах.</p> <p>В связи с бюджетными ограничениями учреждение должности первого заместителя директора бюро обеспечить не удалось.</p> <p>В результате дополнительных мероприятий по профессиональной подготовке увеличен административный потенциал подразделений на местах (145 административных сотрудников прошли подготовку по финансовым, кадровым и общим административным вопросам).</p> <p>Число НСС увеличилось с 65 человек до 72 в 34 C/5 и до 81 человека в 35 C/5.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • учет профессиональных навыков и знаний сотрудников Организации. 	2008/9 г.	<p>Завершена разработка общих профилей должностных обязанностей и описаний должностных обязанностей для специалистов по программе (С/НСП) в кластерных и национальных бюро.</p> <p>Начато проведение обзора профилей должностных обязанностей специалистов по программе в Секторе образования, включая определение профессиональных качеств и разработку общих должностных обязанностей.</p>
<p>Программное заявление 3: Административные и вспомогательные функции в Штаб-квартире и в подразделениях на местах будут выполняться более эффективным с точки зрения затрат образом в целях сосредоточения ресурсов на программах и мероприятиях, связанных с главными приоритетами.</p>			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2009 г.)
<p>Четкое определение, рационализация и осуществление эффективным с точки зрения затрат образом административных и вспомогательных функций. Сокращение и перераспределение в пользу программ, связанных с главными приоритетами, персонала, выполняющего административные и вспомогательные функции.</p>	<p>Проведение всеобъемлющего обзора административных и вспомогательных функций в целях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определения основных функций в каждой из этих областей; • уточнения роли ключевых административных и вспомогательных сотрудников и устранения дублирования; • перераспределения основных вспомогательных и административных функций; • рационализации и упрощения административных процедур; • определения наиболее эффективного подхода к выполнению этих функций, включая дальнейшее делегирование полномочий руководителям среднего звена и исполнительным секретариатам и использование альтернативных способов удовлетворения кадровых потребностей. 	2006 г. (с отражением в 34 C/5)	<p>Генеральный директор просил каждую центральную службу провести обзор своих процессов и сформулировать предложения по экономии за счет масштабов и повышения эффективности. Сравнительный анализ 34 C/5 и 30 C/5 показывает увеличение числа должностей, финансируемых за счет средств ОП, в программных секторах.</p>
<p>Программное заявление 4: Будет осуществляться дальнейшее укрепление управленческого потенциала в целях обеспечения того, чтобы руководители среднего звена отвечали за работу подразделений с надлежащим числом сотрудников, имели достаточные полномочия в плане принятия решений и отвечали за осуществление этих полномочий.</p>			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2009 г.)
<p>Увеличение числа сотрудников, находящихся в подчинении отдельных руководителей, что позволит расширить возможности сотрудников, ускорить процесс принятия решений и обеспечить большую степень организационной гибкости.</p> <p>Сокращение числа сотрудников старшего и среднего звена.</p> <p>Увеличение числа сотрудников, занимающихся исключительно программной деятельностью.</p>	<p>Проведение организационного обзора вопросов, касающихся полномочий и численного состава подразделений и объема ответственности руководителей, включая подготовку рекомендаций по:</p> <ul style="list-style-type: none"> • структуре секторов и центральных служб; • управленческому статусу директоров отделов и руководителей секций. 	Выполнено	<p>В результате проведения организационного обзора секторов достигнута рационализация структур и сокращено число отделов.</p> <p>В 34 C/5 предусмотрено 102 должности классов директоров и выше. Для сравнения: число <u>сотрудников</u> классов D-1 и выше в ноябре 2009 г. составляло почти 200 человек, тогда как в утвержденном документе 30 C/5 было предусмотрено 110 должностей класса директоров и выше. Число должностей класса P-5 сократилось с 207 в 30 C/5 (2000/01 г.) до 159 в 34 C/5 (на 23 %).</p>
<p>Формирование у руководителей среднего звена в рамках всей Организации четкого понимания своей роли и обязанностей.</p>	<p>Завершение процесса делегирования полномочий в Штаб-квартире и подразделениях на местах.</p> <p>Разработка и применение планов подотчетности для сотрудников старшего руководящего звена.</p>	<p>Выполнено</p> <p>Выполнено</p>	<ul style="list-style-type: none"> • С 2005 г. Таблица распределения полномочий применяется в отношении всех полномочий сотрудников. • В 2008/09.гг. были введены на пилотной основе соглашения о служебной деятельности.

Четкое определение управленческой подотчетности.	Создание общего комитета по вопросам подотчетности под председательством первого заместителя Генерального директора. Прохождение в обязательном порядке всеми сотрудниками старшего руководящего звена программы подготовки по вопросам руководства и управления процессом изменений.	Выполнено Выполнено	<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по делегированию полномочий и подотчетности осуществляет свою работу с февраля 2005 г. • Осуществляется с 2002 г. Подготовку прошли примерно 204 руководителя старшего звена. Требование ее прохождения является обязательным для всех сотрудников старшего руководящего звена. Учебная программа ПРУП, пересмотренная по результатам ее оценки, будет осуществляться начиная с конца 2009 г.
Осуществление мероприятий по подготовке кадров.	Разработка и осуществление мероприятий по технической подготовке в таких областях, как отчетность, составление программ в системе Организации Объединенных Наций, привлечение средств, а также планирование программ, управление ими и их оценка.	Выполнено	Разработанные мероприятия по обучению осуществляются в рамках корпоративной программы подготовки кадров на 2008-2009 гг.
Программное заявление 5: Будут использоваться две хорошо зарекомендовавшие себя формы набора сотрудников: (i) набор по долгосрочным контрактам основного персонала, для которого характерны гибкость, мобильность и стратегический подход; и (ii) набор по краткосрочным и среднесрочным контрактам (до четырех лет) определенного дополнительного числа сотрудников и лиц, оказывающих различного рода услуги, в целях укрепления потенциала ЮНЕСКО в области осуществления программ.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению стратегии	Временные рамки	Достиженные результаты (июнь 2009 г.)
Разработка принципов и инструментов кадровой политики, закрепляющей две формы набора персонала и определяющей категории сотрудников по программам.	1. Закрепление двух форм набора сотрудников в Организации: <ul style="list-style-type: none"> • набора по долгосрочным контрактам сотрудников для выполнения основных функций; • набора по краткосрочным и среднесрочным контрактам специалистов и консультантов, являющихся носителями передовых знаний (в дополнение к основному персоналу). 2. Определение общих категорий сотрудников по программам: <ul style="list-style-type: none"> • руководители программ/ответственные сотрудники по программам, работающие по долгосрочным контрактам, являющиеся специалистами в конкретных областях знаний и обладающие навыками управления проектной деятельностью, информационно-разъяснительной работы и создания сетей; и • ведущие эксперты по вопросам осуществления программ, работающие по краткосрочным и среднесрочным контрактам и обладающие передовыми знаниями и опытом в основных программных областях. 3. Разработка новых кадровых спецификаций и условий найма, включая: <ul style="list-style-type: none"> • новые/пересмотренные условия найма; • новые/пересмотренные кадровые спецификации и критерии набора; • новые/пересмотренные процедуры аттестации; • профессиональные требования к сотрудникам уровня от Р-1 до Р-4; • схемы профессионального роста сотрудников, работающих по долгосрочным контрактам. 	2008/9 гг.	<ul style="list-style-type: none"> • Согласно резолюции ГА, принятой в начале 2009 г., ООН завершает разработку новых контрактных механизмов в соответствии с рамками КМГС, которые вступают в силу 1 июля 2009 г. • Бюро по управлению людскими ресурсами приступило к проведению всеобъемлющего обзора контрактов в системе ООН. Будут проведены дальнейшие консультации с сотрудниками старшего звена и с КСКП. • В 2008 г. была введена новая политика использования консультантов; разработан онлайн-реестр консультантов; разработаны и размещены в Интернете общие профили профессиональных требований к консультантам. • Завершена разработка общих профилей должностных обязанностей и описаний должностных обязанностей для специалистов по программе (С/НСП) в кластерных и национальных бюро. • Начато проведение обзора профилей должностных обязанностей специалистов по программе в Секторе образования, включая определение профессиональных качеств и разработку общих должностных обязанностей. Эта работа будет распространена и на другие сектора.

<p>Создание и применение механизмов, позволяющих Организации оперативно реагировать на ситуации, сложившиеся после конфликтов и стихийных бедствий.</p>	<p>4. Создание потенциала быстрого реагирования путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определения в рамках каждого сектора ситуаций, требующих вмешательства ЮНЕСКО; • определения профессиональных требований к соответствующим сотрудникам/персоналу; проведения обзора существующих административных процедур в целях их адаптации к потребностям сотрудников, направляемых в оперативном порядке на места; • составления списка внутренних сотрудников, которые могут быть направлены на места; • разработки специальных учебных модулей для подготовки сотрудников к работе в ситуациях, сложившихся после конфликтов и стихийных бедствий • составления реестра опытных внешних специалистов; 	<p>Выполнено</p>	<p>Составлено 13 основных описаний профессионального профиля сотрудника для работы в ситуациях, складывающихся после конфликтов. Разработана и осуществляется программа подготовки сотрудников, включенных в реестр ПКПБ. С 2008 г. используется реестр консультантов.</p>
<p>Программное заявление 6: Будут шире использоваться национальные сотрудники категории специалистов.</p>			
<p>Ожидаемые результаты</p>	<p>Мероприятия по осуществлению стратегии</p>	<p>Временные рамки</p>	<p>Достиженные результаты (июнь 2009 г.)</p>
<p>Увеличение числа НСС, работающих в сети подразделений на местах.</p>	<p>Укрепление потенциала подразделений на местах посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определения основных функций НСС; • проведения обзора общего профиля работы, выполняемой НСС; • определения критериев набора НСС; • определения мер по подготовке и повышению квалификации НСС. 	<p>2005/6 гг.</p>	<p>Число НСС увеличилось с 65 до 72 в 34 C/5 и до 81 в 35 C/5. В консультации с отдельными руководителями бюро на местах начат обзор профессиональных профилей НСС и процессов и критериев их набора, который будет завершен в 2009 г.</p>
<p>Программное заявление 7: Перечень профессиональных требований к сотрудникам категории общих служб будет расширяться в целях увеличения числа функций, выполняемых этими сотрудниками.</p>			
<p>Ожидаемые результаты</p>	<p>Мероприятия по осуществлению стратегии</p>	<p>Временные рамки</p>	<p>Достиженные результаты (июнь 2009 г.)</p>
<p>Повышение роли сотрудников категории общих служб. Доведение соотношения между численностью сотрудников категории общих служб и численностью сотрудников категории специалистов до 1:3. Четкое определение самостоятельных обязанностей.</p>	<p>Определение трех основных функций, выполняемых сотрудниками категории общих служб, и профессиональных требований к ним:</p> <ul style="list-style-type: none"> • помощники по программным вопросам; • помощники по административным вопросам; и • личные помощники. <p>Определение путей профессионального роста и создание возможностей для совершенствования знаний и навыков в целях продвижения по службе и обеспечения функциональной мобильности.</p>	<p>2008/9 гг.</p>	<p>В Штаб-квартире проведен обзор и обновление описаний должностей в отношении примерно 800 сотрудников категории общих служб, при котором в соответствующих случаях в такие описания вносились единые формулировки.</p>

Программное заявление 8: ЮНЕСКО будет и далее расширять географическую базу набора персонала и добиваться большей гендерной сбалансированности своих кадров.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2009 г.)
Сокращение числа непредставленных или недопредставленных стран.	1. Оценка того, как выход сотрудников на пенсию скажется на географическом распределении и гендерной сбалансированности персонала, и разработка соответствующего плана действий.	Выполнено	Для оценки того, как выход сотрудников на пенсию сказывается на географическом распределении и обеспечении гендерного паритета, был создан механизм мониторинга. Для обеспечения гендерного паритета был составлен план действий с соответствующими целями.
	2. Определение целей в области набора персонала для каждого двухлетнего периода с учетом данных о числе сотрудников, выходящих на пенсию, и их включение в перечень обязанностей сотрудников старшего руководящего звена.	Выполнено	По секторам в двухлетнем периоде 2008-2009 гг. установлены целевые показатели набора на директорские должности для обеспечения гендерного паритета. Установлены также целевые показатели в отношении общего географического распределения.
Установление 50-процентной квоты для граждан недопредставленных или непредставленных стран при заполнении вакансий внешними кандидатами.	Продолжение усилий по увеличению числа квалифицированных кандидатов из недопредставленных и непредставленных стран.	Выполнено	Установленная на уровне 50% цель достигнута.
Увеличение доли женщин на старших руководящих должностях до 40%.	По распоряжению Генерального директора эта доля увеличена до 50%.	2015 г.	Исполнительный совет на своей 179-й сессии утвердил План действий по обеспечению гендерного паритета, который выполняется в настоящее время.
Программное заявление 9: В рамках общей реформы в области людских ресурсов ЮНЕСКО обязуется набирать и удерживать высококвалифицированные кадры и создавать благоприятные для работы условия.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2009 г.)
Повышение профессионального уровня сотрудников. Укрепление морального духа и усиление мотивации сотрудников. Повышение профессиональной гибкости и мобильности сотрудников.	1. Внедрение процесса планирования преемственности. 2. Разработка: (см. программное заявление 5, пункт 3) <ul style="list-style-type: none"> • общих требований к профессиональным качествам сотрудников Р-1 – Р-4 (см. также программное заявление 5); • планов учебной подготовки и повышения квалификации с учетом общих требований к профессиональным качествам; • надлежащих условий найма и системы выплат, которые делали бы ЮНЕСКО предпочтительным местом работы (см. также программное заявление 5). 	2005 г.	В начале каждого года HRM проводит анализ кадровых ресурсов совместно с секторами и бюро с целью планирования будущих вакантных должностей. План коллективной подготовки был осуществлен в 2008/9 гг. в целях укрепления рамок профессиональных качеств сотрудников.



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто восемьдесят вторая сессия

182 EX/6 Part I Add.

ПАРИЖ, 10 сентября 2009 г.
Оригинал: английский

Пункт 6 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

ЧАСТЬ I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

ДОБАВЛЕНИЕ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с пунктом 2805.7 Руководства ЮНЕСКО по административным вопросам Союз сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ) представляет свои соображения по настоящему докладу Генерального директора.

«Организация располагает установившимися правилами и положениями о персонале, составляющими хорошую основу для управления людскими ресурсами ... в последние годы отмечались значительные отклонения в применении существующих положений и правил ... Только благодаря решительным усилиям, направленным на обеспечение полного соблюдения политики, положений и правил Организации, администрация сможет восстановить доверие государств-членов и своих сотрудников» (Объединенная инспекционная группа Организации Объединенных Наций, 2000 г. стр. v).

За последние девять лет кадровая политика ЮНЕСКО все больше и больше отдаляется от ее практического осуществления. В 2000 г. Объединенная инспекционная группа ООН выполнила оценку администрации и управления, сопровождающуюся рекомендациями по их реформе для вступающего в должность Генерального директора (1). В ней рекомендовалось обеспечить укрепление независимости и полномочий службы управления людскими ресурсами Организации в отношении обеспечения строгого соблюдения правил и положений о персонале и объективности всех процедур по найму, повышению по службе и служебному росту, в том числе сотрудников старшего руководящего звена. В оценке также указывалось на необходимость укомплектовать службу управления людскими ресурсами самыми квалифицированными специалистами.

Однако на деле сложилась совершенно иная тенденция в связи с передачей кадровых вопросов в сектор, отсутствием независимого надзора за процедурами найма и повышения

по службе сотрудников старшего руководящего звена, а также снижением профессионального уровня и роли персонала, занимающегося людскими ресурсами.

Единственный орган, способный осуществлять хоть какой-то контроль за качеством процесса набора сотрудников, а именно, Консультативный совет по вопросам персонала, занимается только представлением рекомендаций Генеральному директору, которые могут быть отменены директором HRM или не приняты во внимание Генеральным директором (2).

Процедуры и меры, представленные в документе 182 EX/6 (35 C/26 Часть I), касающиеся кадровой политики в отношении найма, повышения по службе, повышения по службе на основе заслуг, оценки и подготовки сотрудников, мобильности персонала и этики, следует рассматривать вместе с докладами ревизора со стороны о проведенных исследованиях в отношении найма персонала, повышения по службе на основе заслуг и использовании временных сотрудников, представленными, в частности, в документах 182 EX/42 и 182 EX/48. Кроме того, IOS подготовила доклад о повышении по службе на основе заслуг, содержащийся в документе 182 EX/24. Предыдущий доклад ревизора со стороны о ротации и географической мобильности, представленный в документе 179 EX/31, не потерял своей актуальности (3). Заключение ревизора со стороны подтверждает выводы Союза сотрудников ЮНЕСКО о недостаточной транспарентности, объективности и серьезности процедур найма, перевода и продвижения по службе в Организации. Так же, как и в 2000 г.:

- процедуры найма не соблюдаются в секторах на последовательной основе, а Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) снимает с себя ответственность за обеспечение систематического контроля (еще в большей степени, чем в 2000 г.), так как рассматривает себя исключительно в качестве консультанта по вопросам политики;
- с 2000 г. возросла неясность в отношении использования временных сотрудников всех категорий, включая НОП, для выполнения основных функций, возложенных на штатных международных сотрудников;
- принципы осуществления политики повышения по службе остаются неясными;
- оценка эффективности выполняется по произвольному принципу и не отвечает поставленным целям;
- дублирование различных механизмов продвижения по службе приводит к произвольному назначению сотрудников на вышестоящие должности, а в некоторых случаях – к неоднократному повышению по службе одного сотрудника без соблюдения норм, в то время как кандидатуры других работников не рассматриваются;
- система повышения по службе на основе заслуг страдает от недостатка транспарентности и объективности. В своих исследованиях как IOS, так и ревизор со стороны констатировали, что невозможно с достоверностью установить связь между мотивацией персонала или культурой эффективности и применением этой системы.

В отношении обязательств, принятых в рамках всей системы ООН по созданию Бюро по вопросам этики по точной модели бюро, созданного в январе 2006 г. в Штаб-квартире ООН в Нью-Йорке, ЮНЕСКО высказала больше всех колебаний из всех учреждений системы ООН. По состоянию на сентябрь 2009 г. до сих пор не существует действующих механизмов для обращения персонала ЮНЕСКО за помощью, нет механизмов для защиты лиц, сигнализирующих о нарушениях, и для предотвращения их преследований, не существует также программ по раскрытию финансовой информации для старших сотрудников, как нет и независимой системы обработки жалоб. Найм сотрудника в рамках НОП для внедрения такой программы в ЮНЕСКО (как было объявлено в документе 35 C/26), который должен был всту-

пить в должность в июле 2009 г., свидетельствует о недостаточной заинтересованности в исполнении этого общего для всей системы ООН обязательства (4).

В 2009 г. моральное состояние сотрудников находится на самом низком уровне. И, как констатировала Объединенная инспекционная группа ООН в 2000 г., если у персонала нет веры в приверженность старших руководителей соблюдению принципов этического, профессионального и политически нейтрального поведения, то нет и прочной основы для перестройки вклада ЮНЕСКО в образование, науку, культуру и коммуникацию во всем мире.

Примечания

(1) Объединенная инспекционная группа Организации Объединенных Наций. *Обзор вопросов управления и администрации в Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры*, Женева, 2000 г.

(2) См. недавний пример в документе 181 EX/39 Часть II, касающийся невыполнения рекомендации ревизора со стороны в отношении абсолютной независимости административных сотрудников, в частности в Секторе образования, и роли директора HRM в недавнем процессе найма.

(3) Справочные документы: Доклад ревизора со стороны о временных контрактах, которые предоставляются Организацией (182 EX/46); Доклад ревизора со стороны о продвижении и оценке персонала (182 EX/48); Доклад Генерального директора о ходе выполнения рекомендаций ревизора со стороны, сформулированных по итогам уже проведенных ревизий (182 EX/39); Доклад Генерального директора об оценках, проведенных в 2009 г., и предварительных сценариях внешней оценки ЮНЕСКО (182 EX/24); см., в частности, внешнюю оценку пилотной фазы Программы обеспечения служебного роста на основе профессиональных заслуг и деловых качеств. На 179-й сессии Исполнительного совета ревизор со стороны представил результаты исследования о ротации персонала и кадровых перемещениях в рамках процесса реформы (179 EX/31 Часть I, стр. 31), в котором напоминалось, что обязательство мобильности персонала должно сопровождаться доверием сотрудников к системе назначений на место службы и к механизмам индивидуального управления служебным ростом, что в настоящее время отсутствует.

(4) Создание независимого Бюро по вопросам этики под руководством D-1 было рекомендовано в сентябре 2005 г. Комитетом по независимому расследованию в отношении программы Организации Объединенных Наций «Нефть в обмен на продовольствие» в Ираке, в которой ЮНЕСКО, а также восемь других учреждений ООН и их штаб-квартиры принимали участие. Генеральный секретарь ООН уполномочил все учреждения ООН создать такой орган к 2008 г. или позволить своему персоналу обращаться в Бюро ООН по вопросам этики в Нью-Йорке (см. Создание Бюро по вопросам этики и определение его полномочий, ST/SGB/2005/22; защита от преследований за информирование о неправомерных действиях и за сотрудничество при проведении должным образом уполномоченных ревизий или расследований, ST/SGB/2005/21; представление финансовой информации и данных по расчету процентов, ST/SGB/2006/6).



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто восемьдесят вторая сессия

182 EX/6 Part II

ПАРИЖ, 7 августа 2009 г.
Оригинал: английский

Пункт 6 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

Часть II

Обзор стратегии в области децентрализации

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решениями 177 EX/6 (II), 180 EX/6 (II) и 181 EX/49 Генеральный директор настоящим представляет заключительный доклад об обзоре стратегии в области децентрализации, включая предлагаемые варианты скорректированной системы децентрализации и структуру, учитывающую новые задачи и проблемы, возникающие в связи с осуществлением реформы ООН на страновом уровне, и принципы, сформулированные Генеральной Ассамблеей.

Финансовые и административные последствия связаны с предлагаемыми вариантами, изложенными в Части IV данного документа (пункты 93-111).

Ожидаемые меры со стороны Исполнительного совета: предлагаемое решение в пункте 115.

СОДЕРЖАНИЕ

	<i>Стр.</i>
I. ВВЕДЕНИЕ	
I.1 История вопроса.....	1
I.2 Осуществление стратегии в области децентрализации.....	3
II. НЫНЕШНЯЯ СИТУАЦИЯ	
II.1 Сеть.....	6
II.2 Бюро по связи.....	6
II.3 Подразделения на местах, занимающиеся выполнением программы....	7
▪ Функции и обязанности.....	7
▪ Подотчетность и структуры отчетности.....	7
▪ Надзор.....	8
▪ Структурные достоинства и недостатки.....	9
▪ Задачи и проблемы на уровне программ, связанные с нынешней структурой.....	10
II.4 Положительные результаты, достигнутые после начала осуществления стратегии децентрализации.....	11
▪ Резюме основных положительных результатов.....	11
▪ Анализ улучшения ситуации с финансовыми и людскими ресурсами.....	13
II.5 Анализ децентрализованных ресурсов в документе 34 C/5.....	16
▪ Нынешние расходы сети подразделений на местах.....	16
▪ Бюджетные ассигнования на осуществление программной деятельности и проектов.....	17
▪ Кадровое обеспечение.....	18
▪ Текущие расходы.....	21
▪ Расходы, связанные с обеспечением безопасности.....	22
III. НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С РЕФОРМОЙ ООН НА СТРАНОВОМ УРОВНЕ	
III.1 Усиленная система координаторов-резидентов (СКР).....	23
III.2 Структурные проблемы.....	24
III.3 Проблемы программирования, связанные с реформой ООН.....	26
III.4 Возможности и проблемы в области ресурсов.....	27
III.5 Влияние на сотрудничество с национальными комиссиями и с другими партнерами на страновом уровне.....	28
IV. ВОЗМОЖНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СЕТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ЮНЕСКО НА МЕСТАХ	
IV.1 Резюме основные проблем, подлежащих рассмотрению.....	30
IV.2 Концептуальные принципы.....	32
IV.3 Варианты и методы.....	33
▪ Вариант 1.....	35
▪ Вариант 2.....	39
▪ Расходы, связанные с вариантами 1 и 2	42
▪ Покрытие дефицита финансовых средств, необходимых для преобразования сети	43
V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	45
ОЖИДАЕМЫЕ МЕРЫ СО СТОРОНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СОВЕТА.....	46
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ I – Страны, охватываемые деятельностью кластерных бюро	
ПРИЛОЖЕНИЕ II – 34 C/5 decentralized budgets	
ПРИЛОЖЕНИЕ III – 34 C/5 field staffing	

I. ВВЕДЕНИЕ

I.1 История вопроса

1. Стратегия Организации в области децентрализации, соответствующая политике, определенной в резолюции 30 С/83 Генеральной конференции, находилась в центре всеобъемлющей программы реформ, начатой Генеральным директором сразу после его вступления в должность в ноябре 1999 г. Руководство реформой децентрализованной системы ЮНЕСКО велось внутри Организации, а ее осуществление финансировалось в рамках существующих пакетов бюджетных средств. Более того, в отличие от других учреждений ООН, которые проводили широкомасштабные реформы, ЮНЕСКО не использовала дополнительных средств, будь то дополнительные добровольные взносы или существенный номинальный рост двухлетних бюджетов.

2. В конце 1999 г. сеть подразделений на местах Организации состояла из 70 бюро, занимающихся осуществлением ее программы, с неравномерным географическим распределением, радикальными различиями в размерах и структурах, секторальными или межсекторальными мандатами и зачастую с дублирующими и нечеткими структурами отчетности, а также значительной нерациональностью с точки зрения затрат. Эта сеть включала в себя также четыре бюро по связи. Самый существенный рост числа подразделений на местах произошел за 12-летний период (1988-1999 гг.), в течение которого было открыто 41 новое подразделение, то есть на 59% больше, чем общее количество подразделений (33), созданных в течение 41 года (1946-1987 гг.). Во многих мелких бюро на местах имелось только по одному сотруднику категории специалистов, а показатель «окупаемости» составлял 4,4%.

ТАБЛИЦА 1 – Исторический обзор создания подразделений ЮНЕСКО на местах с 1948 г. по 1999 г.

1940 / 1950		1960		1970		1980		1990			
Нью-Йорк*	'46	Абуджа	'61	Бейрут	'72	Бриджтаун	'81	Рабат	'91	Кигали	'96
Нью-Дели	'48	Бангкок	'61	Бухарест**	'72	Сан-Хосе	'81	Яунде	'91	Лима	'96
Гавана	'49	Куала-Лумпур	'62	Каракас	'76	Апия	'83	Вена*	'92	Претория	'96
Монтевидео	'49	Найроби	'65	Лусака	'76	Киншаса	'83	Виндхук	'92	Сараево	'96
Каир	'52	Бразилиа	'66	Доха	'77	Порт-о-Пренс	'83	Ла-Пас	'94	Ташкент	'96
		Исламабад	'67	Женева*	'79	Кито	'83	Сан-Сальвадор	'94	Тегеран	'96
		Джакарта	'67			Тунис	'83	Алматы	'95	Браззавиль	'97
		Мехико	'67			Порт-оф-Спейн	'84	Банги	'95	Либревиль	'97
		Аддис-Абеба	'68			Дар-эс-Салам	'86	Бужумбура	'95	Луанда	'97
		Дакар	'69			Хараре	'86	Дакка	'95	Рамаллах	'97
		Сантьяго	'69			Уагадугу	'87	Малуту	'95	Санто-Доминго	'97
						Пекин	'88	Пномпень	'95	Аккра	'98
						Венеция	'88	Порто-Ново	'95	Асунсьон	'98
						Кингстон	'89	Вашингтон*	'95	Бамако	'98
						Москва	'89	Абиджан	'96	Конакри	'98
						Квебек	'89	Амман	'96	Катманду	'98
								Буэнос-Айрес	'96	Панама	'98
								Гватемала	'96	Ханой	'99
5		11		6		16		36		74	

* Бюро по связи

** СЕПЕС

3. Стратегия в области децентрализации и соответствующий план действий, утвержденные Исполнительным советом в 2000 г. и 2001 г.¹, основывались на взаимодополняющих принципах прагматизма и гибкости. Были приложены усилия для исправления вышеназванных несоответствий и восстановления оперативной эффективности и дееспособности на местах путем преобразования существовавшей ранее системы в глобальную сеть рационально распределенных подразделений, обеспеченных надлежащими ресурсами. В выбранной «кластерной» стратегии за основу был принят двухуровневый подход, предусматривающий создание «кластерных бюро» (уровень 1), каждое из которых будет обслуживать приемлемое количество государств-членов во всех областях компетенции ЮНЕСКО при поддержке специализированных тематических региональных бюро (уровень 2). В условиях бюджетных ограничений ЮНЕСКО цель стратегии состояла в том, чтобы обеспечить разум-

¹ Предложения Генерального директора были, в частности рассмотрены в документах 159 EX/5, 159 EX/INF.8 Rev., 160 EX/6 Part III, 160 EX/21, 161 EX/5 Part II в ходе двухлетнего периода 2000-2001 гг.

ный компромисс между близостью расположения подразделений на местах ко всем государствам-членам и концентрацией людских ресурсов, необходимой для предоставления качественных услуг. В соответствии с резолюцией 30 С/83 (Часть I), в частности с требованием о том, чтобы децентрализованные органы представляли собой, как правило, многоцелевые региональные и субрегиональные подразделения, бюро, действующие в одной стране, рассматривались в рамках этой системы как исключение. С точки зрения бюджета рационализация присутствия ЮНЕСКО на местах была предпринята с целью создания более приемлемой и адаптированной структуры для государств – членов Организации, в особенности для наименее развитых стран без нанесения ущерба ее глобальному мандату. Несмотря на то, что основополагающей целью реформы децентрализации было оказание содействия при проведении мероприятий непосредственно на местах, некоторые подразделения были закрыты в целях оптимизации затрат. В таких случаях были разработаны альтернативные механизмы, обеспечивающие, по мере необходимости, непрерывное осуществление программы на страновом уровне².

4. Критерии, использовавшиеся для отбора подразделений, наделяемых полномочиями кластерных бюро, включали в себя, среди прочего, наличие политических и социально-экономических региональных и субрегиональных структур, оперативное и логистическое обеспечение, включая транспортное сообщение со всеми государствами-членами кластера и другими странами, доступ к телекоммуникационной инфраструктуре, способность ЮНЕСКО действовать в качестве международного учреждения в выбранном месте без нанесения ущерба выполнению ее программы и с гарантией надлежащей безопасности, применение положений Конвенции о привилегиях и иммунитетах специализированных учреждений, а также уровень инфраструктуры, финансовая поддержка и взносы в натуральной форме, предоставляемые выбранным государством-членом.

5. Были предприняты практические шаги скорее для сохранения и укрепления потенциала существующих региональных бюро, нежели создания новых структур. В целях эффективности с точки зрения затрат и обеспечения экономии по накладным и административным расходам существующим региональным бюро было дополнительно поручено выполнять функции кластерных бюро за исключением двух бюро в Сантьяго и Венеции.

6. При решении вопроса о сохранении страновых бюро в первую очередь учитывались критерии, основанные на осуществлении программной деятельности и включающие, среди прочего: страны, размер и сложность ситуаций которых требуют особого внимания, страны и территории, переживающие постконфликтные ситуации, либо являющиеся объектами приоритетной деятельности Организации Объединенных Наций, страны О-9, либо страны, в которых объем работы и успешная текущая деятельность размещенных в них подразделений соответствует критериям эффективности (соотношение косвенных расходов и расходов по программе и объем ресурсов, в частности внебюджетных средств). Уровень поддержки со стороны принимающего государства-члена также принимался в расчет при принятии подобных решений.

7. Несмотря на то, что государства-члены были вовлечены в процесс осуществления реформ на достаточно раннем этапе и с каждой региональной группой были проведены консультации в мае-июле 2000 г., разработка окончательной структуры подразделений на местах, вписывающейся в рамки стратегии в области децентрализации, оказалась делом трудным и кропотливым. Вначале Генеральный директор пытался достигнуть консенсуса по предложениям о создании кластеров, выдвинутых государствами-членами из разных регио-

²

Такие механизмы включают в себя: временное размещение сотрудника соответствующего кластерного бюро в аппарате координатора-резидента или другого учреждения-резидента ООН, прием на работу национального сотрудника категории специалистов (НСС) или национального консультанта, а также создание групп для управления крупными внебюджетными проектами (в этом случае эксперт или главный технический советник подотчетен директору кластерного бюро и действует в качестве канала связи с национальными органами власти и партнерами).

нов. Однако каждая региональная группа и государство-член преследовали свои собственные цели, которые зачастую не совпадали, и выражали субъективную позицию в отношении конфигурации кластерных бюро или отбора региональных бюро. В результате, вследствие неспособности региональных групп прийти к соглашению по отбору кластерных бюро в своих субрегионах, принятие окончательного решения было возложено на Генерального директора. Вслед за этим наступил период интенсивной дипломатической деятельности, зачастую на самом высоком уровне, в частности контакты с властями стран, в которых существовавшие подразделения подлежали закрытию. Только к весне 2001 г. Генеральный директор получил возможность доложить Исполнительному совету и персоналу о завершении, за некоторыми исключениями, реорганизации децентрализованной структуры.

8. Таким образом, стратегия в области децентрализации разрабатывалась как наилучший и наиболее рациональный ответ на ситуацию, сложившуюся к концу 1999 г. в соответствии с основными критериями, установленными Генеральной конференцией на ее 30-й сессии, и была скорректирована для удовлетворения часто конфликтующих потребностей государств-членов. Данная стратегия вступила в стадию осуществления сразу после завершения 161-й сессии Исполнительного совета (июнь 2001 г.) после периода интенсивной концептуализации, проведенных консультаций и реорганизаций.

1.2 Осуществление стратегии в области децентрализации

9. Реорганизация сети подразделений на местах осуществлялась главным образом в 2001 г. и завершилась в 2004 г. В течение этого периода были закрыты 24 подразделения. Четыре национальных бюро, закрытие которых планировалось изначально, были сохранены. В ходе оценки, проведенной IOS в 2003 г., подчеркивалось, что Бюро ЮНЕСКО в Гватемале остается востребованным для этой страны, переживающей переходный период. Закрытие Бюро ЮНЕСКО в Лиме несколько раз откладывалось в связи с настойчивыми просьбами национальных властей и их обязательством предоставить внебюджетные средства на реализацию приоритетных проектов развития. В ходе оценки, проведенной IOS в начале 2009 г., были отмечены многочисленные позитивные аспекты деятельности этого бюро, а также значительный рост внебюджетных средств, хотя и не достигший ожидаемого уровня, в связи с чем Генеральный директор принял решение о сохранении данной структуры. Бюро ЮНЕСКО в Браззавиле и Бужумбуре были также сохранены в связи с актуальностью деятельности Организации, направленной на поддержку усилий по восстановлению и развитию после конфликта, а также в связи с достаточным уровнем внебюджетных средств Бюро в Бужумбуре. С другой стороны, в течение этого периода по решению Исполнительного совета были созданы три новых национальных бюро³.

Таблица 2 – Офисы, закрытые в 2000-2004 гг.

АФР	Абиджан	'01	Лусака	'01
	Банги	'01	Уагадугу	'02
	Конакри	'02	Порто-Ново	'01
	Кигали	'04	Претория	'01
	Луанда	'01		9
АРБ	Тунис	'01		1
АТО	Куала-Лумпур	'01		1
ЕВР	Квебек	'01	Вена	'01
	Сараево	'03	Вашингтон	'00
ЛАТ	Асунсьон	'01	Панама	'01
	Бриджтаун	'01	Порт-оф-Спейн	'01
	Буэнос-Айрес	'01	Сан-Сальвадор	'01
	Каракас	'01	Санто-Доминго	'03
	Ла-Пас	'03		9
				24

10. В то же время был принят ряд мер, способствующих консолидации и укреплению новой децентрализованной системы, которые были подробно описаны в докладе о первом обзоре стратегии в области децентрализации (171 EX/6 Part III; 33 C/25 Part III). Обзор был проведен в 2004-2005 гг. Целевой группой по анализу децентрализации (ЦГАД), работающей под председательством первого заместителя Генерального директора и имеющей в своем составе руководителей старшего звена из подразделений на местах и Штаб-квартиры. Цель этого обзора состояла в оценке прогресса, достигнутого в области осуществления стратегии, и оказанного ею воздействия, а также в предложении возможных мер по оптимизации эффективности и действенности присутствия ЮНЕСКО на местах. ЦГАД подготовила подробный обзор инвестиций и действий, предпринятых для обеспечения функционирования

³ Бюро ЮНЕСКО в Афганистане в 2002 г. (решение 164 EX/3.1.2), Бюро ЮНЕСКО по Ираку в 2004 г. (решение 167 EX/9.2) и Бюро ЮНЕСКО в Судане в 2006 г. (решение 175 EX/25).

ния новой децентрализованной системы, а также приобретенного опыта, отмеченных недостатков и соответствующих мер, принятых или запланированных для их устранения. В заключительном докладе, представленном Генеральным директором, был сделан вывод о том, что «проведенный тщательный анализ показал, что двухуровневая децентрализованная структура ЮНЕСКО несомненно вполне оправдана и соответствует потребностям и уже стала частью культуры Организации. Выявленные проблемы, включая недостаточный уровень ресурсов, не ставят под сомнение основную концепцию» (171 EX/6, пункт 35). Несмотря на признание адекватности существующей структуры в докладе был также сделан вывод о том, что «Организация по-прежнему стремится сделать слишком много, располагая слишком малыми возможностями» (пункт 71), и что «очевидно, что в долгосрочной перспективе здесь еще есть поле деятельности для углублений децентрализации как в кадровом, так и в программном отношении, хотя и в различной степени в зависимости от сектора» (пункт 72). Основная рекомендация доклада заключается в том, что децентрализации «следует достигнуть самой главной цели – повысить качество, результативность и сферу охвата мероприятий ЮНЕСКО» (пункт 73). В докладе также предлагались некоторые меры в данном направлении и отмечалось, что темпы улучшения сети подразделений на местах, зависят в значительной мере от имеющихся бюджетных средств. Исполнительный совет и Генеральная конференция выразили свое удовлетворение обстоятельностью и транспарентностью этого обзора.

11. В свете активизации работы по реформе Организации Объединенных Наций на страновом уровне и укреплению согласованности действий в рамках системы ООН в октябре 2006 г. Генеральный директор принял решение ускорить проведение второго обзора стратегии в области децентрализации, который первоначально был запланирован на 2008-2009 гг., и вновь собрать ЦГАД для его выполнения. ЦГАД организовала свою работу в два этапа. В течение первого этапа (декабрь 2006 г. – июнь 2007 г.) внимание было сосредоточено на осуществлении срочных корректировок, с тем чтобы Организация имела возможность принять эффективное участие в совместных инициативах Организации Объединенных Наций на страновом уровне и укрепить подотчетность подразделений на местах. Результаты ее работы были представлены Исполнительному совету и Генеральной конференции в документах 177 EX/6 Часть II и 34 C/28 Часть II соответственно. В ходе второго этапа, начатого в декабре 2007 г., ЦГАД рассмотрела долгосрочные меры по усилению присутствия Организации на местах в новом контексте реформируемой Организации Объединенных Наций на страновом уровне и в соответствии с этим осуществила пересмотр стратегии ЮНЕСКО в области децентрализации. Промежуточные доклады регулярно представлялись на рассмотрение Исполнительного совета (179 EX/5 Part II Rev.; 180 EX/6 Part II; 181 EX/5 Add. 2).

12. Во втором обзоре ЦГАД произвела оценку основных результатов реформы в области децентрализации. Она отметила постоянные и целенаправленные усилия, предпринятые в течение последовательных двухлетних периодов с момента принятия стратегии в области децентрализации с целью консолидации и укрепления новой сети подразделений на местах, которой в рамках имеющихся бюджетных средств уделялось приоритетное внимание. ЦГАД сделала вывод о том, что децентрализация остается одним из главных направлений реформы Организации, проводимой Генеральным директором, и что, несмотря на остающиеся недостатки, обусловленные, главным образом, ограниченностью имеющихся бюджетных средств, были приняты меры для устранения этих недостатков наиболее эффективным с точки зрения затрат образом.

13. ЦГАД проанализировала также ряд основополагающих вопросов, оказывающих влияние на эффективность и действенность стратегии в области децентрализации, включая:

- (i) роль ЮНЕСКО и механизмы ее деятельности на страновом уровне, как в рамках совместных усилий Организации Объединенных Наций по развитию, так и в рамках исполнения глобального нормотворческого мандата Организации;

- (ii) воздействие реформы Организации Объединенных Наций на страновом уровне на программирование и составление бюджета ЮНЕСКО, в частности учет программирования на страновом уровне при разработке и осуществлении положений документов С/5;
- (iii) устойчивые и гибкие механизмы и формы работы, обеспечивающие предоставление на страновом уровне в распоряжение соответствующих подразделений на местах специальной квалифицированной поддержки технических экспертов в ключевые периоды разработки, осуществления, мониторинга и оценки программ и проектов;
- (iv) модели децентрализации в рамках системы Организации Объединенных Наций.

14. Одновременно с этим ЦГАД произвела учет ресурсной базы Организации на страновом уровне и изучила возможности мобилизации имеющихся у ЮНЕСКО уникальных сетей и активных участников в новом контексте реформированной ООН. Таким образом, ЦГАД провела углубленный анализ роли национальных комиссий и расширенной системы ЮНЕСКО⁴ с целью поддержки приоритетов и программ Организации и повышения наглядности ее деятельности. Председатель координационной группы национальных комиссий, а также другие представители национальных комиссий приняли активное участие в обсуждении этих вопросов.

15. В конечном итоге ЦГАД установила принципы и руководящие указания, определяющие характер деятельности ЮНЕСКО в решении проблем децентрализации и в связи с этим рассмотрела возможные варианты корректировки стратегии ЮНЕСКО в области децентрализации исходя из того, что присутствие ЮНЕСКО на местах должно постоянно адаптироваться к изменяющимся приоритетным потребностям государств-членов и к программе Организации благодаря структурам, политике в области людских ресурсов и деловой практике, обеспечивающим необходимую гибкость и оперативность. Полная стоимость с учетом текущих расходов и первоначальных затрат на преобразование была подсчитана с помощью моделирующей компьютерной программы, разработанной Секретариатом для обработки сложного массива задействованных данных.

16. Следует отметить, что хотя ЦГАД сосредоточилась главным образом на проведении обзора сети подразделений ЮНЕСКО на местах, включая бюро по связи, параллельно был выполнен обзор других составляющих децентрализованной системы ЮНЕСКО с использованием различных механизмов. Так, принципы и директивы, касающиеся создания и функционирования институтов и центров ЮНЕСКО (категория 1)⁵, были приняты Генеральной конференцией на ее 33-й сессии в 2005 г., а ее комплексная всеобъемлющая стратегия в отношении институтов и центров категории 2 под эгидой ЮНЕСКО будет представлена на ее 35-й сессии⁶ после ее утверждения Исполнительным советом на его 181-й сессии⁷. Что касается присутствия МОК в странах, совместные консультации с участием заместителя Генерального директора, возглавляющего МОК, и Межправительственной океанографической комиссией (МОК) привели к разработке постепенного и обоснованного приближения децентрализованных подразделений МОК к сети подразделений ЮНЕСКО на местах.

⁴ Включая центры и институты категории 2, кафедры, клубы и ассоциации ЮНЕСКО, ассоциированные школы, ассоциированные библиотеки, национальные комитеты межправительственных программ ЮНЕСКО, послов доброй воли ЮНЕСКО и знаменитостей, НПО, в том числе их национальные отделения, признаваемые ЮНЕСКО, учебные и научно-исследовательские учреждения, профессиональные организации, работающие в областях компетенции ЮНЕСКО, представителей частного сектора и парламентариев.

⁵ См. документ 33 С/19.

⁶ См. документ 35 С/22.

⁷ См. решение 181 EX/16.

II. НЫНЕШНЯЯ СИТУАЦИЯ

II.1 Сеть

17. В настоящее время ЮНЕСКО располагает в общей сложности 51 подразделением на местах и двумя бюро по связи с Организацией Объединенных Наций. Из этого количества 27 кластерных бюро представляют собой ядро сети, выполняя функции главных платформ для осуществления программы во всех областях компетенции ЮНЕСКО на местном уровне. Их страновой охват (см. Приложение I) совпадает в некоторой степени с существующими региональными группами для того, чтобы позволить Организации увеличить свой вклад в интеграционные усилия. Восемь из десяти региональных специализированных бюро выполняют также функцию кластерных бюро, а одно из них имеет национальный мандат. В регионах Африки, арабских государств, Азии и Тихого океана, Латинской Америки и Карибского бассейна региональные бюро по образованию и науке охватывают все поддисциплины в рамках их областей компетенции. В Латинской Америке и Карибском бассейне действует одно региональное бюро по культуре. В Европе Бюро ЮНЕСКО в Венеции выполняет функции регионального бюро по науке и культуре в Юго-Восточной Европе, а Европейский центр высшего образования ЮНЕСКО (СЕПЕС) в следующем двухлетнем периоде сосредоточит свою деятельность на удовлетворении потребностей в высшем образовании в субрегионе Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы. Было сохранено 21 бюро с эксклюзивными национальными мандатами в странах О-9, странах с переходной экономикой или странах, находящихся в условиях конфликта или иных особых ситуациях.

ТАБЛИЦА 3 – Состав существующей в настоящее время сети подразделений на местах

Регион	Кластерные бюро		Региональные бюро/центры	Национальные бюро	
АФР	Аккра Аддис-Абеба Бамако Дакар Дар-эс-Салам	Хараре Либревиль Найроби Виндхук Яунде	Дакар (ED) + кластер Найроби (SC) + кластер	Абуджа Бразавиль Бужумбура Киншаса Мапуту	5
АРБ	Бейрут Каир	Доха Рабат	Бейрут (ED) + кластер Каир (SC) + кластер	Амман Ирак Рамаллах Судан	4
АТО	Алматы Апиа Бангкок Пекин	Джакарта Нью-Дели Тегеран	Бангкок (ED) + кластер Джакарта (SC) + кластер	Дака Ханой Исламабад Кабул	7
ЛАТ	Гавана Кингстон Монтевидео	Кито Сан-Хосе	Гавана (CLT) + кластер Монтевидео (SC) + кластер Сантьяго (ED) + нац. бюро	Бразилия Гватемала Лима	Мехико Порт-о-Пренс Сантьяго
ЕВР	Москва		Венеция (SC и CLT) СЕПЕС (ED Center)		
			11, из которых 9 имеют двойной мандат		
		→ 27	→ 2		→ 22
		→ 51 подразделение (9 с двойным мандатом)			

18. Как правило, ЮНЕСКО заключает соглашения с принимающими странами, в которых располагаются подразделения на местах, с целью обеспечения правовой основы для их деятельности. При отсутствии подобных соглашений Конвенция о привилегиях и иммунитетах специализированных учреждений 1947 г. может представлять собой достаточную правовую базу. Соглашения с принимающей страной подписаны в отношении 40 из 51 подразделения ЮНЕСКО на местах⁸. Что касается подразделений на местах, созданных без соглашений с принимающей страной, то переговоры с большинством из этих стран находятся на разных стадиях.

II.2 Бюро по связи

19. Бюро ЮНЕСКО по связи с ООН в Нью-Йорке и Женеве выполняют основные функции, общие для других учреждений системы ООН, в частности «представительскую функцию, аналогичную функциям, выполняемым дипломатическими представительствами государств-членов, и каждое из них является глазами, ушами и рупором своей головной организации и отстаивает ее интересы в рамках многочисленных и разнообразных партнерских связей», как указано в недавнем докладе Объединенной инспекционной группы (ОИГ)⁹.

⁸ 10 (11) подразделений на местах, не имеющих соглашения с принимающей страной, находятся в Абудже, Пекине, Гватемале, Хараре, Исламабаде, Кабуле, Либревиле, Мехико, Москве, Нью-Дели и Бюро ЮНЕСКО по Ираку.

⁹ См. документ JIU/REP/2007/10 Бюро по связи в системе Организации Объединенных Наций.

II.3 Подразделения на местах, занимающиеся выполнением программы

▪ *Функции и обязанности*

20. Главным принципом, лежащим в основе стратегии децентрализации, является единство цели, означающее, что Штаб-квартира и децентрализованные подразделения реализуют одни и те же задачи и функции. Будучи межправительственной специализированной организацией с универсальным мандатом, ЮНЕСКО отдает приоритет разработке глобальных стратегий в качестве мер реагирования на мировые проблемы. Однако такие стратегии могут быть эффективными лишь в том случае, если они имеют конкретный характер и основываются на реальных жизненных потребностях и опыте на региональном, субрегиональном или национальном уровне и осуществляются государствами-членами применительно к собственным специфическим проблемам. Тем самым децентрализация, которая никоим образом не должна наносить ущерба единству концепции, деятельности и глобального мандата ЮНЕСКО, усиливает необходимую «цепь обратной связи» между оперативными мероприятиями, глобальной нормативной работой и использованием передового опыта.

21. Независимо от своего характера все подразделения на местах отвечают за распространение и разъяснение идеалов и целей ЮНЕСКО и за оказание помощи государствам-членам в деле формулирования или уточнения политики и стратегий и в их усилиях по созданию потенциала, а также за определение и разработку проектов в сфере развития и за мобилизацию внебюджетных средств для их осуществления. В рамках реализации своих функций они выступают в качестве центров распространения передовой практики и экспертных знаний.

22. В более конкретном плане кластерные бюро, как указывалось выше, являются главной платформой для выполнения программы во всех областях компетенции ЮНЕСКО на уровне подразделений на местах. Выступая в этом качестве, они поддерживают субрегиональные подходы, в частности в рамках интеграционных усилий существующих геополитических групп стран, а также мероприятий на страновом уровне, в том числе благодаря участию в инициативах СГООН по общему программированию. Их директора являются представителями ЮНЕСКО в каждом государстве-члене, относящемся к соответствующему кластеру. По мере необходимости в кластерных странах создаются отделения в качестве вынесенных административных структур, подотчетных директорам кластерных бюро и не имеющих каких-либо представительских функций. Такие отделения создаются там, где присутствие Организации считается важным для выполнения конкретных внебюджетных проектов или для обеспечения непрерывного взаимодействия с СГООН в решающие периоды разработки и осуществления общих программ. В настоящее время действует или находится в процессе формирования около 20 таких отделений. В тех случаях, когда в порядке исключения существуют и функционируют национальные бюро, они выполняют те же функции, что и кластерные бюро. Региональные бюро задуманы как источники секторальной экспертной компетенции и поддержки и призваны проводить исследования и поощрять региональные дискуссионные форумы по отдельным стратегическим вопросам деятельности ЮНЕСКО в данном регионе, формулировать региональные стратегии и политику, разрабатывать проекты и мероприятия в своих тематических областях и добиваться их конкретного осуществления на национальном уровне при посредстве соответственно кластерных или национальных бюро. В рамках продолжающейся реформы Организации Объединенных Наций на страновом уровне директора региональных бюро по образованию и науке также представляют ЮНЕСКО в группах региональных руководителей (ГРР), являющихся новым механизмом в рамках реформированной архитектуры подразделений на местах Организации Объединенных Наций.

▪ *Подотчетность и структуры отчетности*

23. Подотчетность директоров и руководителей бюро на местах охватывает аспекты представительской работы, обеспечения наглядности деятельности, разработки и осуществле-

ния программ, управления людскими и финансовыми ресурсами, эксплуатационного обслуживания помещений, а также обеспечения охраны и безопасности помещений и персонала. В рамках нынешней стратегии децентрализации все бюро на местах напрямую связаны со Штаб-квартирой в том, что касается ассигнования бюджетных средств, ответственности за программу и подотчетности. Хотя функции административной поддержки и надзора возлагаются на Бюро по координации на местах, директора и руководители бюро на местах в надлежащих случаях подотчетны ADG/ERC или ADG/AFR в отношении представительских функций, Финансовому контролеру – в отношении контроля за финансами и заместителям Генерального директора по программным секторам – по всем вопросам, касающимся программы, в частности в отношении людских и финансовых ресурсов и вопросов по содержанию деятельности, а также подотчетны непосредственно Генеральному директору по вопросу политики.

24. В целях совершенствования функционирования и повышения эффективности работы Сектора образования, который предпринял наиболее широкие усилия в области децентрализации, в нем был проведен анализ положительных и отрицательных аспектов имеющейся там ситуации с людскими и финансовыми ресурсами, по результатам которого в 2006 г. на экспериментальной основе были внедрены скорректированные рамки децентрализации для этого сектора. Эти рамки соответствуют более широким критериям и требованиям подотчетности в рамках Секретариата, а также главным положениям и концепциям стратегии децентрализации и в то же время направлены на оптимальное использование значительных преимуществ региональных бюро по образованию посредством делегирования им определенных видов полномочий, имеющихся у заместителя Генерального директора, в частности руководящей надзорной функции от имени ADG/ED в вопросах регионального планирования, составления бюджета и управления, а также права распоряжаться финансовыми ассигнованиями для данного региона. Целевая группа по анализу децентрализации (ЦГАД) тщательно обсудила вопрос о целесообразности и/или желательности воспроизведения этой модели в других секторах (см. пункт 87 ниже).

▪ **Надзор**

25. Служба внутреннего надзора ЮНЕСКО (IOS) регулярно проводит в бюро на местах аудиторские проверки и оценки. Если при аудиторских проверках первостепенное внимание уделяется эффективному и действенному использованию ресурсов и контролируется соблюдение в бюро на местах требований правил и положений о финансах, то оценки сосредотачиваются на определении уровня организационной эффективности бюро на местах в целом, общей динамике их работы и способности добиваться результатов в соответствии со стратегией деятельности ЮНЕСКО. Оценки осуществляются с использованием оперативного механизма оценки деятельности бюро вне Штаб-квартиры (документ 160 EX/22), утвержденного Исполнительным советом (160 EX/Реш. 6.4) и предусматривающего комплекс критериев (стратегическое планирование, интеграция в систему Организации Объединенных Наций и руководящая роль, отношения с партнерами и бенефициарами, информация и анализ, людские ресурсы, управление деятельностью и результаты осуществления программы), на основании которых бюро на местах оцениваются с учетом базовых критериев рационального осуществления децентрализации, изложенных в резолюции 30 C/83, а также соответствующих показателей. При осуществлении таких надзорных мероприятий группы специалистов IOS взаимодействуют и консультируются с национальными комиссиями, а также с другими национальными партнерами и заинтересованными сторонами и членами СГООН. Исполнительный совет регулярно получает доклады об оценке деятельности и результатах работы децентрализованных органов.

26. Кроме того, со времени начала осуществления стратегии децентрализации ревизор со стороны регулярно проводит ревизии бюро вне Штаб-квартиры и представляет Исполнительному совету соответствующие доклады.

▪ **Структурные достоинства и недостатки**

27. В силу общей ограниченности ресурсов ЮНЕСКО, из-за которой Организация не в состоянии учредить бюро в каждой стране, кластерный подход, используемый в нынешней структуре подразделений на местах, представляет собой наиболее эффективный метод охвата всех государств-членов, поскольку каждое кластерное бюро обслуживает приемлемое число стран и уделяет каждой из них одинаковое внимание. Этим подходом также обеспечивается долговременный характер региональной деятельности, который представляет собой уникальное сравнительное преимущество, обеспечиваемое через соответствующие региональные бюро, которые, помимо прочего, отвечают за оказание другим бюро технической поддержки в сфере своей секторальной специализации.

28. Соответствующие функции многообразных категорий бюро, которые считались запутанными в начальный период внедрения стратегии децентрализации, в значительной степени вошли в повседневную практику Организации, если не брать в расчет редкие исключения, когда Штаб-квартира, региональные бюро или институты категории 1 проводят мероприятия в странах под эгидой соответствующего кластерного или национального бюро без его соответствующего участия или оповещения. Тем не менее, некоторые государства-члены по-прежнему поддерживают контакт непосредственно с региональными бюро или даже со Штаб-квартирой вместо того, чтобы обращаться к соответствующему кластерному или национальному бюро в качестве первого пункта доступа к «системе» ЮНЕСКО.

29. Вместе с тем, отмечаются следующие характерные структурные недостатки, касающиеся полномочий и системы отчетности:

- двойные полномочия: в кластерных бюро, которые функционируют также в качестве региональных бюро, задачи регионального характера имеют тенденцию заслонять собой функции кластерных бюро; эта проблема была выявлена уже в ходе первого обзора децентрализации, и с тех пор ситуация лишь в незначительной степени улучшилась в отдельных случаях;
- структуры отчетности: затруднительно установить эффективные рамки программной подотчетности с учетом прямых связей всех категорий бюро на местах со Штаб-квартирой. В силу своего ограниченного потенциала и недостаточно всеобъемлющего представления о региональных и страновых характеристиках и потребностях программные сектора в Штаб-квартире не в состоянии предоставлять бюро на местах стратегические указания с учетом специфического контекста и обеспечивать надлежащий мониторинг их мероприятий и проектов. Именно в стремлении решить эту проблему применяется модель «подотчетной децентрализации» в Секторе образования, располагающем самыми крупными людскими и финансовыми ресурсами.

30. Указанные слабые стороны обусловлены двумя главными факторами. Нехватка дополнительных средств для финансирования реформы ЮНЕСКО, включая ее компонент децентрализации, существенно ограничила возможные структурные варианты в период проектирования нынешней сети бюро вне Штаб-квартиры. Одним из результатов стало принятие в известной степени вынужденного решения возложить на каждое подразделение двойные функции, что усложнялось нехваткой людских ресурсов, обусловившей невозможность формирования отдельных коллективов для двух различных функций, осуществляемых одним и тем же бюро. В более фундаментальном плане, обширные полномочия и общая структура Организации, имеющей пять программных секторов, каждый из которых отвечает за свои конкретные программы, порождают ключевые проблемы в области децентрализации. О сложности децентрализации «пяти организаций в рамках одной» свидетельствует сосуществование двух различных моделей на уровне подразделений на местах: с одной стороны, имеются «моносекторальные» региональные бюро, а с другой – существуют «многосекторальные» кластерные и национальные бюро, междисциплинарный уровень деятельности

которых оказывается гораздо выше, нежели в Штаб-квартире. Подобная подотчетность нескольким секторам является громоздкой и затрудняет управление программами. Согласование практики управления программами между секторами, имеющими весьма различный потенциал ресурсов и поддержки, также представляет собой проблему, порождая, например, различия в методах консультаций и отчетности.

▪ ***Задачи и проблемы на уровне программ, связанные с нынешней структурой***

31. Всеобъемлющие рамки по-прежнему определяются документами С/4 и С/5. Несмотря на усилия по совершенствованию консультаций с бюро вне Штаб-квартиры, все еще трудно и сложно обеспечить поступление материалов с мест для документов С/5 ввиду нынешних функций и структур отчетности бюро на местах. Бюро вне Штаб-квартиры предлагается предоставлять свои материалы в каждый программный сектор на весьма ранней стадии подготовки документа С/5. Соответствующие материалы включаются в секторальные стратегические рамки (ССР) и соответствующие структуры ассигнования средств (САС), в которых описывается распределение ресурсов обычной программы между Штаб-квартирой и пятью регионами в разбивке по главным направлениям деятельности (ГНД) и ключевым программным приоритетам. В стремлении управлять этим процессом Сектор образования в рамках «подотчетной децентрализации» делегирует региональным бюро по образованию ответственность за координацию предоставления материалов из всех бюро вне Штаб-квартиры в каждом регионе. Аналогичным образом Сектор естественных наук возлагает эту обязанность на свои региональные бюро по науке, тогда как другие сектора обычно поручают одному из ведущих сотрудников на местах руководить этой деятельностью в каждом регионе. Помимо того факта, что в связи с этим кластерные бюро и бюро вне Штаб-квартиры имеют дело с несколькими посредниками, которые руководствуются довольно разными подходами и устанавливают разные сроки исполнения, у некоторых бюро в определенных регионах складывается впечатление, что эти координационные функции имеют в некотором смысле необязательный характер и могут быть проигнорированы. Более важно то, что этот фрагментарный подход к консультациям не содействует обеспечению общей согласованности программы и не способствует усилению ее междисциплинарного характера, которые являются важными сравнительными преимуществами ЮНЕСКО на уровне подразделений на местах. Это порождает трудности в концентрации сил на стратегических приоритетах, приводя к утрате эффективности и к существенным издержкам в виде неиспользованных возможностей.

32. Сохраняется проблема определения приоритетов. В проекте документа 35 С/5 приняты усилия по осуществлению мероприятий ЮНЕСКО преимущественно в интересах тех, кто наиболее в них нуждается. Однако с учетом ограниченных ресурсов в рамках обычной программы ЮНЕСКО средства на программы направляются в бюро на местах по-прежнему в скромных объемах и нуждаются в пополнении за счет внебюджетных средств с целью обеспечения существенного вклада в поддержку национальных, субрегиональных и региональных приоритетов. Для мобилизации таких средств требуются значительные инвестиции в виде персонала и бюджета для проведения базисных обследований и разработки качественных проектных предложений, ориентированных на конечные результаты. Этого трудно добиться во многих подразделениях вне Штаб-квартиры в силу ограниченного уровня экспертной компетенции, а также весьма незначительных ассигнований в рамках соответствующих ГНД на поддержку в разработке новых предложений о внебюджетных проектах.

33. Кластерные консультации, организуемые кластерными бюро, существенным образом способствуют совершенствованию диалога и сотрудничества с национальными комиссиями, а также между соответствующими национальными комиссиями в рамках цикла подготовительных консультаций для подготовки документа С/5. Однако в некоторых случаях эти консультации не в полной мере достигли своей первоначальной цели, которая также предусматривала охват представителей соответствующих министерств и других заинтересованных национальных партнеров, в частности организаций гражданского общества. Кроме того, итоговые «кластерные стратегии», в случае их реальной разработки, носят несколько огра-

ниченный характер с точки зрения стратегической перспективы и в некоторых случаях представляют собой просто перечень мероприятий, подлежащих осуществлению в данный двухлетний период соответствующим кластерным бюро на страновом и субрегиональном уровнях. Это можно отчасти объяснить самим характером мандата ЮНЕСКО, который затрудняет разработку иных стратегий, кроме тех, которые принимаются на международном уровне. С другой стороны, акцент на страновом уровне обычно носит более продуктивный характер и позволяет более эффективно определять приоритеты и обеспечивать концентрацию программы. Использование стратегии ЮНЕСКО по оказанию поддержки национальному образованию (ЮНЕСС) и документов ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП), основывающихся на национальных планах и стратегиях в области развития и на более широкой базе национальных консультаций, позволил внедрить более эффективный подход к разработке мероприятий ЮНЕСКО на страновом уровне. Для того, чтобы кластерные стратегии в будущем играли значимую роль, они должны определять возможные подходы, позволяющие ЮНЕСКО оказывать поддержку планам и приоритетам субрегиональной интеграции в областях компетенции Организации. Это требует участия представителей таких групп в кластерных консультациях.

34. В последнее десятилетие ЮНЕСКО во все большей степени участвовала в мероприятиях по восстановлению и реконструкции в странах, переживших политические конфликты и пострадавших от стихийных бедствий. В начале 2004 г. в Бюро по координации на местах (BFC) была учреждена группа для координации оперативных мер ЮНЕСКО в ситуациях после конфликтов и после бедствий (ПКПБ) и мер в поддержку подразделений на местах, а также для связи с соответствующими межучрежденческими механизмами в целях обеспечения интеграции Организации в общую согласованную деятельность ООН. С тех пор наблюдается растущее признание и усиливающаяся готовность государств-членов поддерживать меры и акции ЮНЕСКО в рамках ПКПБ, о чем свидетельствует утверждение Стратегической программной цели 14 (СПЦ 14) в документе С/4, создание межсекторальной платформы по ПКПБ в документе 34 С/5 и укрепление Региональной программы по образованию в условиях чрезвычайных ситуаций и восстановления (ПЕЕР) в Африке. В настоящее время ЮНЕСКО признается в качестве одного из учреждений ООН, вступающих в действие сразу после кризиса. Хотя нынешние механизмы дают положительные результаты и ЮНЕСКО мобилизует средства с помощью совместных призывов к срочным действиям, а также пользуется финансированием в рамках учрежденного ООН гуманитарного Центрального фонда реагирования на чрезвычайные ситуации (ЦФЧС), ощущается растущая потребность в функциях оперативной поддержки ПКПБ, приближенных к месту их осуществления, при сохранении за Штаб-квартирой общей стратегической координации и руководства.

II.4 Положительные результаты, достигнутые после начала осуществления стратегии децентрализации

▪ Резюме основных положительных результатов

35. На протяжении нескольких последовательных двухлетних периодов после принятия стратегии децентрализации были достигнуты заметные результаты в плане консолидации и упрочения сети бюро вне Штаб-квартиры и были сформированы эффективная политика, процессы и механизмы управления в поддержку децентрализации. Кроме того, многие из этих усовершенствований были достигнуты в результате выполнения рекомендаций, сформулированных в рамках первого этапа второго обзора, поскольку первый обзор децентрализации выявил следующие недостатки:

- более подробно определены соответствующие функции и обязанности Штаб-квартиры и подразделений на местах, и руководители старшего звена на общем совещании в 2008 г. достигли знаменательного соглашения в отношении единого подхода к этому вопросу (первый обзор децентрализации в 2004/2005 гг. продемонстрировал сохранявшуюся разногласию и даже расхождения во взглядах);

- в такой абсолютно приоритетной сфере, как образование для всех (ОДВ), помимо значительных усилий по децентрализации большого объема людских и финансовых ресурсов в Секторе образования и по внедрению рамок «подотчетной децентрализации», был достигнут большой прогресс в соответствии с Глобальным планом действий (ГПД) по обеспечению ОДВ в оказании содействия государствам-членам, особенно тем из них, которые более других отстали в достижении Дакарских целей. Эти усилия, осуществляемые параллельно с инициативой «Единство действий» и в дополнение к ней, приобрели существенную динамику, несмотря на ограниченность ресурсов, отчасти благодаря решительной политической поддержке со стороны важных международных партнеров (в частности в виде итогов саммита «Группы восьми» в Санкт-Петербурге и поддержки, выраженной руководителями Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития). Несмотря на существующие пока некоторые трудности, ГПД постепенно приводится в соответствие с другими установками и процессами (например со среднесрочной стратегией ЮНИСЕФ), а ПРООН, в частности, обратилась с письмом ко всем координаторам-резидентам Организации Объединенных Наций, в котором призывает их рассмотреть вопрос об эффективных методах применения ГПД и его принципов. Примером достигнутого прогресса может служить деятельность Бюро на Гаити, где было одобрено партнерство в рамках Инициативы ускоренного продвижения к достижению целей ОДВ (Всемирный банк), что позволило, в частности, получить трехгодичный грант в размере 22 млн долл.
- Наблюдался устойчивый рост объема финансовых ресурсов на местах, и большая часть мероприятий в рамках обычной программы и внебюджетных проектов на страновом, субрегиональном и региональном уровне теперь управляется непосредственно структурами вне Штаб-квартиры в условиях более целостного согласования мероприятий подразделений на местах и деятельности Штаб-квартиры.
- Бюро вне Штаб-квартиры принимают участие в региональных консультациях по документам С/5, а кластерные бюро наладили процессы консультаций со всеми охватываемыми ими странами, обеспечивая тем самым, чтобы процесс составления программы во все большей степени шел снизу вверх.
- В подразделениях на местах значительно расширились людские ресурсы, в результате чего соотношение численности персонала в Штаб-квартире и подразделениях на местах составило 2:1 вместо прежнего соотношения 3:1.
- Была разработана долгосрочная стратегия кадрового обеспечения, сосредоточенная, в частности, на усиленном использовании национальных экспертов (т.е. национальных сотрудников категории специалистов – НСС).
- В настоящее время во всех кластерных бюро предусмотрено две должности специалистов по образованию (в соответствии с одной из рекомендаций первого обзора децентрализации).
- В сентябре 2003 г. была введена система ротации международных сотрудников на основе двойного режима: добровольной ротации для персонала, нанятого до сентября 2003 г., и обязательной ротации для сотрудников, назначенных после этого срока. В целях повышения мобильности персонала и более полного удовлетворения потребностей в людских ресурсах в подразделениях на местах, а также отчасти с учетом одного из результатов первого обзора децентрализации, который выявил недостаток географической мобильности в качестве одного из узких мест, Генеральный директор в 2008 г. постановил, что ротация будет применяться в отношении всех международных сотрудников начиная с 1 октября 2008 г.

Соответствующая стратегия по обеспечению географической мобильности была представлена Исполнительному совету и была им одобрена весной 2009 г.¹⁰

- В настоящее время для персонала в подразделениях на местах выделяется почти половина средств, предназначенных для обучения сотрудников.
- По мере необходимости вводятся в действие системы наставничества для директоров, руководителей и административных сотрудников бюро вне Штаб-квартиры.
- В целом улучшилась связь с бюро на местах, хотя она все еще ограничена в некоторых местах из-за слабости национальных коммуникационных инфраструктур.
- Подключение бюро вне Штаб-квартиры к системе FABS позволило обеспечить более жесткий финансовый контроль.
- Разработаны таблицы распределения полномочий и подотчетности для различных рабочих процессов с точными указаниями относительно подразделений на местах (это было одной из основных рекомендаций по итогам первого обзора, поскольку более четкая подотчетность обеспечивает возможность более широкого делегирования полномочий).
- Помимо ревизий в бюро на местах, проводимых ревизором со стороны, регулярные аудиторские проверки и оценки, осуществляемые IOS, обеспечивают информацию для управления, направленного на совершенствование работы, выявление успешного опыта и внесение предложений о любых необходимых корректировочных мерах для укрепления механизмов контроля.
- Наряду с сохранением основной децентрализованной структуры создается все больше отделений на уровне стран, подотчетных соответствующим кластерным бюро.
- Учрежден резервный бюджет программных ресурсов (именуемый «механизм 2%») для поддержки участия бюро на местах в общем страновом программировании Организации Объединенных Наций, а также выделена бюджетная статья для административной поддержки бюро на местах, участвующих в общих процессах СГОООН.
- Сектора и центральные службы в Штаб-квартире мобилизовали свои силы для оказания надлежащей поддержки бюро на местах, участвующих в общих программах и инициативах ООН на страновом уровне.

▪ ***Анализ улучшения ситуации с финансовыми и людскими ресурсами***

36. Объем средств обычной программы, децентрализованных во все подразделения вне Штаб-квартиры (т.е. бюро на местах и институты категории 1), непрерывно увеличивался на протяжении последних двухлетних периодов (таблица 4) с 23% в рамках документа 30 С/5 до 33% в рамках документа 34 С/5.

¹⁰ См. документ 181 EX/6 и решение 181 EX/6.

Таблица 4 – Общая динамика децентрализованного бюджета

	Децентр. бюджет (млн долл.)	Бюджет 34 С/5 (Части I-III) (млн долл.)	Доля
30 С/5	122,6	530,7	23%
31 С/5	130,4	530,7	25%
32 С/5	155,1	596,2	26%
33 С/5	191,2	596,2	32%
34 С/5	201,3	617,3	33%

Таблица 5 – Динамика должностей по обычной программе

	2000-2001 г. [30 С/5]	2002-2003 г. [31 С/5]	2004-2005 г. [32 С/5]	2006-2007 г. [33 С/5]	2008-2009 г. [34 С/5]	Динамика по сравнению с 2000 г.	
						кол-во	%
Шт.-кв.	1587 75%	1417 71%	1365 70%	1268 67%	1252 65%	-335	-21,1%
На местах	531 25%	566 29%	581 30%	611 33%	673 35%	142	26,7%
Итого	2118	1983	1946	1879	1925	-193	-9,1%

37. В период, охватываемый документами с 30 С/5 по 34 С/5, в подразделениях на местах были учреждены в целом 142 дополнительные должности, тогда как в этот же период в Штаб-квартире было ликвидировано 335 должностей (см. таблицу 5), в результате чего соотношение числа сотрудников в Штаб-квартире и на местах составило 2:1, а не 3:1, как это было прежде. Что касается должностей сотрудников категории специалистов, то их численность в подразделениях на местах увеличилась на 37%, причем 32% из них составили международные сотрудники и 67% – национальные сотрудники (см. таблицу 6 и соответствующие диаграммы). Сектор образования, который имеет наивысший показатель децентрализации в отношении как программных средств, так и людских ресурсов, почти добился паритета в распределении должностей в рамках обычной программы между Штаб-квартирой и подразделениями на местах. В Утвержденном документе 34 С/5 указано 130 (51%) должностей Сектора образования по обычной программе в Штаб-квартире и 126 (49%) должностей, в подразделениях на местах.

Таблица 6 – Динамика численности должностей сотрудников категории специалистов (международных и национальных сотрудников)



	Р	НСС	Итого	Дополнит. должности Р	Дополнит. должности НСС
30 С/5	228	43	271		
31 С/5	249	50	299	+ 21	+ 7
32 С/5	269	50	319	+ 20	
33 С/5	275	65	340	+ 6	+ 15
34 С/5	301	74	375	+ 26	+ 9

Общее увеличение: 32% 67%

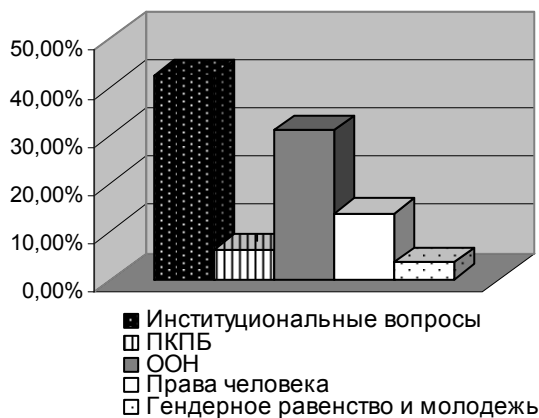
38. После 2004 г., когда началось проведение первого обзора децентрализации, особое внимание неизменно уделялось подготовке персонала в подразделениях на местах, для которого выделялась почти половина бюджета для обучения сотрудников, предусмотренного в двухлетних программах и бюджетах (по результатам первого обзора децентрализации было рекомендовано по мере возможности ускорить такое обучение). В дополнение к скромным средствам на обучение, направляемым в бюро на местах для удовлетворения непосредственных потребностей их сотрудников и персонала, в частности нанятого на месте, и используемым преимущественно для совершенствования знаний языков и повышения уровня владения информационными технологиями, а также формирования сплоченных коллективов, обеспечивается широкий спектр тематического обучения за счет корпоративных средств подготовки кадров. После 2004 г. учебные курсы сосредоточивались на следующих аспектах:

- (i) институциональное развитие в целях расширения знаний сотрудников и персонала о целях и рабочих процедурах Организации и углубление понимания концепции «Единая ЮНЕСКО» (подготовка 754 чел. к концу 2009 г.);
- (ii) меры реагирования в ситуациях после конфликтов и после бедствий (121 чел.);

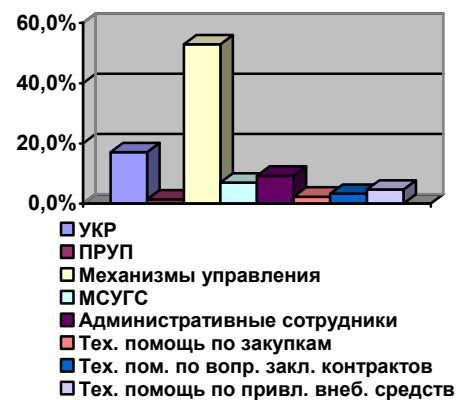
- (iii) ознакомление с межучрежденческими процессами в рамках осуществляемой в настоящее время реформы Организации Объединенных Наций на страновом уровне (550 чел.);
- (iv) включение тематики прав человека (245 чел.), а также гендерной и молодежной (118 чел.) проблематики в процессы программирования;
- (v) управление с ориентацией на конечные результаты (365 чел.);
- (vi) руководство и управление преобразованиями для старших руководителей (30 чел.);
- (vii) управленческие и информационные механизмы: FABS, SISTER, STEPS, веб-страницы и т.п. (1 171 чел.);
- (viii) общая подготовка административных сотрудников (199 чел.);
- (ix) специальная подготовка сотрудников, ответственных за программу, и административных сотрудников в соответствии с новой таблицей делегирования полномочий и подотчетности по вопросам закупок (50 чел.), заключения контрактов (70 чел.), управления внебюджетными проектами (1 000 чел.); МСУГС (149 чел.).

Таблица 7 – Подготовка специалистов на местах в период 2004-2009 гг.

Подготовка по институциональным и программным вопросам: 1 780 участников



Подготовка по вопросам управления: 2 134 участника



39. Кроме того, языковую подготовку и подготовку по вопросам информационных технологий на основе CD-ROM прошли соответственно 532 и 160 сотрудников подразделений на местах. Продолжалась практика проведения совещаний директоров и руководителей подразделений на местах с целью доведения до их сведения последней информации о политике и процедурах, и кроме того, для них и программных специалистов, работающих в подразделениях на местах, программные сектора организовывали выездные семинары с целью информирования о программных приоритетах и стратегических подходах ЮНЕСКО, а также улучшения взаимодействия со Штаб-квартирой и между подразделениями на местах. Наконец, в рамках Глобального совещания руководителей высшего звена Штаб-квартиры и подразделений на местах, организованного в 2007 г., основное внимание было уделено реформе ООН на страновом уровне, что содействовало формированию общего понимания и видения проблемы.

II.5 Анализ децентрализованных ресурсов в документе 34 C/5

▪ *Нынешние расходы сети подразделений на местах ЮНЕСКО*

40. В результате постепенного осуществления указанных выше мер по усилению присутствия Организации на местах общий объем средств подразделений на местах по обычной программе (ОП) для осуществления мероприятий, обеспечения функционирования (работы подразделений на местах), покрытия расходов на персонал и на подготовку составил 198 362 000 долл. и подробные сведения в разбивке по регионам и бюро приводятся в **Приложении II**. Резюме приводится в таблице 8. Финансовые средства на цели обеспечения безопасности не указаны; они рассматриваются отдельно в пунктах 58-60 ниже.

41. Общая сумма в размере 198 362 000 долл. подразделяется на следующие три категории:

- основные бюджетные средства: расходы на персонал подразделений на местах, текущие расходы подразделений на местах и децентрализованные средства на программную деятельность;
- скромные бюджетные ассигнования на цели создания потенциала сотрудников подразделений на местах из общего бюджета, предусмотренного на цели подготовки персонала (в частности из резерва в 1,1 млн долл. для организации подготовки в соответствии с делегированными полномочиями, а остаток в сумме 4,4 млн долл. – компонент корпоративной подготовки, используемый Комиссией по вопросам обучения и повышения квалификации в отношении утвержденных программ в рамках всей Организации);
- объединенные финансовые средства на цели поддержки, управление которыми осуществляет руководство в Штаб-квартире и которые направляются подразделениям на местах в ходе двухлетнего периода с учетом конкретных запросов и потребностей. Этот компонент включает административную и основную поддержку подразделениям на местах, участвующим в общем страновом программировании СГОООН и в других процессах, связанных с реформой ООН на страновом уровне.

Таблица 8 – Средства обычной программы, предусмотренные в документе 34 C/5 для подразделений на местах

Расходы на персонал тыс. долл.	Делегированная подготовка тыс. долл.	Текущие расходы тыс. долл.	Средства на программу тыс. долл.	Итого ОП тыс. долл.
124 572	538	16 223	52 219	193 553
Все регионы (совокупные средства на цели поддержки)				
- управление рисками и текущие расходы, управление которыми осуществляется из Штаб-квартиры				1 077
- совещания директоров подразделений на местах				182
- ПКПБ				600
- административная поддержка подразделениям на местах, участвующим в общих процессах СГОООН				950
- основная поддержка подразделениям на местах, участвующим в общем программировании в рамках СГОООН (модель 2%)				2 000
Общий итог: средства обычной программы				198 362

42. Расходы на персонал – наиболее значительная часть ассигнований и их доля составляет 62,8% от общего объема децентрализованных финансовых средств по обычной программе. Доля ассигнований на программную деятельность составляет 26,3%, а доля текущих расходов подразделений на местах вместе с соответствующими объединенными финансовыми средствами, управление которыми осуществляется Штаб-квартирой с целью оказания конкретной поддержки подразделениям на местах, составляет 8,8%, доля финансовых средств на осуществление делегированной функции, связанной с подготовкой, составляет 0,3%, доля финансовых средств на цели оказания поддержки подразделениям на местах, участвующим в мероприятиях ПКПБ, также составляет 0,3%, а доля финансовых средств на цели поддержки подразделениям на местах, участвующим в общих инициативах СГОООН – 1,5%.

▪ **Бюджетные ассигнования на осуществление программной деятельности и проектов**

43. Хотя совокупный уровень децентрализованных финансовых средств в документе 34 С/5 составляет 33%, как указано в пункте 36 выше, доля бюджетных ассигнований на программную деятельность подразделений на местах больше, как видно из таблицы 9.

44. Кроме того, средний за двухлетний период объем внебюджетных средств подразделений на местах составляет, согласно оценкам, 362,6 млн долл., т.е. в 1,9 раза больше общего объема финансовых средств, ассигнуемых из обычной программы подразделениям на местах, и в 7 раз больше объема децентрализованных средств на программную деятельность. Благодаря этому подразделения на местах имели возможность использовать ассигнования ФИТОКА на сумму примерно 8 млн долл. Несмотря на общий внушительный объем мобилизованных внебюджетных средств, они, как видно из таблицы 10, распределяются неравномерно между подразделениями на местах. Следует отметить, что объем внебюджетных средств восьми подразделений на местах, шесть из которых являются национальными, эквивалентен или выше объема их общих ассигнований по обычной программе (см. таблицу 11), в то время как объем ассигнований 13 других бюро эквивалентен или выше их объема децентрализованных финансовых средств на программную деятельность (см. таблицу 12).

Таблица 9 – Бюджетные средства на программную деятельность, децентрализованные подразделения на местах в рамках крупных программ в документе 34 С/5

	Общий объем 34 С/5 (млн долл.)	Подразделения на местах (млн долл.)	
КП I	33,5 ¹⁾	24,7	73,7%
КП II	20,3 ²⁾	6,9	34%
КП III	9,7	4,6	47,4%
КП IV	17,2	8,3	48,2%
КП V	12,7	7,7	60,6%
Итого	93,4	52,2	5,9%

1) Исключая сумму в 17,2 млн долл., децентрализованную институтам категории 1
2) Исключая сумму в 1 млн долл., децентрализованную институтам категории 1

Таблица 10 – Мобилизация внебюджетных средств в разбивке по подразделениям на местах

Объем финанс. средств за двухлетний период тыс. долл.	Вид / Бюро	Объем финанс. средств за двухлетний период тыс. долл.	Вид / Бюро
< 300	КР Гавана	900-1 500	КР Монтевидео
	К Аккра, Либревиль		К Дар-эс-Салам, Кито, Яунде
	Н Амман, Браззавиль, Дакка, Гватемала, Ханой, Катманду, Хартум, Ташкент		Н Пномпень
300-600	К Алия, Хараре, Сан-Хосе, Тегеран	1 500-2 500	К Кингстон, Виндхук
	Н Бужумбура, Киншаса, Лима, Мексика		Н Абуджа
	Порт-о-Пренс		Р Сантьяго, Венеция
600-900	КР Бейрут	> 2 500	КР Бангкок, Каир, Дакар, Джакарта, Найроби
	К Аддис-Абеба, Алматы, Бамако, Доха, Москва, Дели, Рабат		К Пекин
			Н Багдад, Исламабад, Кабул, Мапуту, Рамаллах
		> 250 000	Н Бразилиа

КР – кластерные, региональные
К – кластерные
Н – национальные

Таблица 11 – Внебюджетные средства, объем которых превышает общий объем средств ОП

Бюро	Общий объем средств ОП тыс. долл.	Внебюдж. средства тыс. долл.	Бюро	Общий объем средств ОП тыс. долл.	Внебюдж. средства тыс. долл.
Мапуту	1 995	2 922	Каир	5 427	5 610
Исламабад	2 246	2 605	Рамаллах	2 394	11 609
Кабул	2 706	2 817	Венеция	3 531	8 620
Багдад	2 193	23 279	Бразилиа	5 411	259 332

Таблица 12 – Внебюджетные средства, объем которых эквивалентен или выше финансовых средств на программную деятельность по обычной программе

Бюро	Финансовые средства на программную деятельность тыс. долл.	Внебюджетные средства на программную деятельность тыс. долл.	Бюро	Финансовые средства на программную деятельность тыс. долл.	Внебюджетные средства на программную деятельность тыс. долл.
Абуджа	485	1 943	Джакарта	1 395	3 064
Дакар	3 863	3 381	Пномпень	550	1 461
Найроби	2 482	3 799	Кингстон	1 152	1 515
Виндхук	1 189	2 147	Порт-о-Пренс	369	545
Яунде	810	1 451	Кито	854	955
Пекин	1 350	2 734	Сантьяго	1 583	2 793
Бангкок	2 963	5 915			

45. Принимая во внимание различные сроки осуществления внебюджетных проектов, а также график использования средств и трудность сопоставления их доходной части с двухлетними бюджетами обычной программы, калькуляция расходов была осуществлена на основе внебюджетных расходов подразделений на местах за три года подряд (2006 г., 2007 г., 2008 г.). В связи с этим не в полной мере учтены финансовые средства, мобилизованные в рамках ПРООН-Испанского фонда для достижения ЦРТ, большая часть которых начала выплачиваться и использоваться в 2009 г. По этой же причине этот расчет не отражает финансовые средства ЮНЕСКО, предоставленные для осуществления общих программ СГООН в пилотных странах, охваченных инициативой «Единство действий», которые финансировались за счет средств, предназначенных обеспечивать согласованность мероприятий. Из общей суммы в 50 млн долл., которую планируется получить в рамках Испанского фонда для достижения ЦРТ, 16 млн долл. уже получены и задействованы; аналогичным образом, примерно 12 млн долл. уже перечислены Организации в рамках различных «фондов для согласования деятельности» в пилотных странах, охваченных инициативой «Единство действий». Большинство соответствующих проектов должны быть завершены в течение 2-3 лет.

▪ **Кадровое обеспечение**

46. Хотя наиболее значительную часть средств составляют расходы на персонал, их нельзя отделить от ассигнований на программную деятельность, поскольку специализированные кадровые ресурсы играют важную роль в деле обеспечения надлежащей разработки и осуществления программ, а административные сотрудники играют важную роль в вопросах оказания поддержки осуществлению программ и обеспечения соблюдения надлежащих правил и процедур. В **Приложении 3** приводятся подробные сведения о кадровом обеспечении каждого подразделения на местах. Краткая сводка кадрового обеспечения за счет средств обычной программы приводится в таблице 13.

Таблица 13 – Сводка кадрового обеспечения подразделений на местах за счет средств обычной программы в разбивке по функциям

	D	P	НСС	M	ИТОГО
Программа и управление	39	214	71	132	456 (68,8%)
Администрация	0	40	3	81	124 (18,7%)
Общие службы	0	0	0	83	83 (12,5%)
Общий итог	39	254	74	296	663

47. Несмотря на постоянный рост численности сотрудников подразделений на местах сеть подразделений на местах по-прежнему испытывает дефицит людских ресурсов.

48. Первоначально предполагалось, что в кластерных бюро будет работать группа, состоящая из междисциплинарных специалистов, в идеале – специалистов по пяти областям компетенции ЮНЕСКО. В первом обзоре стратегии децентрализации указывалось на большие трудности, связанные с реализацией этой цели, и эту задачу планируется решить в течение более длительного срока, учитывая имеющиеся ресурсы. Принимая во внимание неуклонный рост численности программных специалистов, работающих в подразделениях на

местах, эта цель уже достигнута в 17 из 27 кластерных бюро. Нынешний кадровый дефицит, который испытывают 10 кластерных бюро (в восьми из которых нет ни одного специалиста по социальным наукам; в четырех – ни одного специалиста по естественным наукам¹¹ и в двух нет ни одного из этих специалистов), является результатом реального состояния бюджетных ассигнований и общих ресурсов Организации, а также объясняется различными возможностями программных секторов в плане децентрализации должностей либо разнообразием специализаций в их области компетенции (Сектор естественных наук), либо скромными ресурсами (Сектор социальных и гуманитарных наук). По аналогичной причине специализация сотрудников региональных бюро не отражает разнообразия специальной проблематики, соответствующей приоритетам ЮНЕСКО, что ведет к ограничению их сферы деятельности на региональном уровне, а также их возможности оказывать техническую специальную помощь кластерным и национальным бюро. Оказание такой помощи со стороны Штаб-квартиры или институтов категории 1 оказалось трудным делом не только по причине зачастую ограниченного числа обладающих необходимым опытом специалистов, но также в силу необходимости обеспечения своих приоритетов, связанных с выполнением глобальных или конкретных мандатов. К числу дополнительных препятствий относится необходимость покрытия расходов, связанных с заменой сотрудников секторов, работавших по краткосрочным заданиям, а также высокие ставки за услуги, запрашиваемые некоторыми институтами, которые редко соответствуют возможностям подразделений на местах.

49. Хотя доля старших специалистов составляет 57% от числа международных специалистов по программе (см. таблицу 14), почти половина из них (48,9%) работает в региональных бюро или в бюро, наделенных двойным региональным/кластерным мандатом. В восьми кластерных бюро и в 14 национальных бюро нет ни одного старшего специалиста по программе и в двух национальных бюро нет ни одного международного или национального специалиста. Эта ситуация вызывает особую озабоченность, принимая во внимание основные формы деятельности ЮНЕСКО на местах (консультирование по вопросам политики и создание потенциала). Кроме того, при таком положении директора и руководители соответствующих бюро выступают в качестве единственных контрагентов для национальных руководителей, ответственных за принятие решений, доноров и партнеров, что отрицательно сказывается на технической надежности Организации. В наиболее неблагоприятном положении находятся директора кластерных бюро, поскольку они зачастую не могут направить своих сотрудников в важные миссии в обслуживаемые ими государства-члены и в результате этого значительная часть их времени затрачивается на официальные поездки.

Таблица 14 – Международные специалисты по программе

D1	P5	P4	P3	P1/2	Итого
39	41	65	95	13	253
15%	16%	26%	48%	5%	
57% Старшие специалисты			43%		

50. В большинстве случаев должности национальных сотрудников категории специалистов (НСС) создаются на уровне младших национальных сотрудников класса А или класса В (которые эквивалентны P-1 и P-2), и у сотрудников на этих должностях ограниченные перспективы продвижения по службе. Ввиду того, что большинство бюро испытывают нехватку должностей программных специалистов, на НСС возлагаются задачи и обязанности, соответствующие более высокому уровню. В ходе обследования, проведенного совместно HRM и BFC, был выявлен серьезный диспаритет, и в результате этого они разработали стандартные описания должностей для НСС различного уровня, которые согласуются с описанием должностей других учреждений системы ООН.

51. В ходе первого обзора стратегии децентрализации, проведенного в 2004-2005 гг., было обращено внимание на необходимость обеспечения помощи высокого уровня директорам и руководителям подразделений на местах, и на это вновь было обращено самое серьезное внимание в ходе второго обзора, в частности принимая во внимание сложные механизмы координации на высоком уровне, введенные в рамках реформы ООН на уровне подразде-

¹¹ В случае утверждения 35 С/5, во всех бюро предусмотрены должности специалистов по естественным наукам.

лений на местах, в соответствии с которыми было рекомендовано создать должности первого заместителя директора в кластерных и региональных бюро (на уровне D-1, если директор занимает должность на уровне D-2, и на уровне P-5, если директор занимает должность на уровне D-1). Эту дополнительную функцию невозможно поручить сотрудникам, работающим в настоящее время на должностях P-5 или P-4, поскольку это будет отвлекать их от выполнения программы.

52. Административные сотрудники (АС) составляют ядро системы управления подразделениями на местах – они оказывают помощь специалистам по программе по вопросам управления их бюджетными ассигнованиями в соответствии с установленными правилами и процедурами, а также директорам и руководителям подразделений на местах по вопросам осуществления надлежащего контроля, кадровой политики, обеспечения безопасности сотрудников и помещений, а также согласования рабочих процессов с СГООН. Однако эти обязанности не совместимы с нынешними уровнями класса и не согласуются с уровнями, применяемыми в других учреждениях системы ООН. Эта проблема возникает при наборе сотрудников и представляет постоянный риск для Организации.

Таблица 15 – Должности АС в подразделениях на местах, финансируемые по обычной программе, в разбивке по классу

P-4	P-3	P-1/2	НСС класса В	НСС класса А	M-7
3	8	27	1	1	10
6,0%	16,0%	54,0%	4,0%		20,0%

53. Что касается сотрудников категории общих служб, работающих в подразделениях на местах, то в ходе ревизий, проведенных IOS за последние годы, была выявлена потребность в соответствующем разделении обязанностей в рамках административных подразделений (минимум три должности, расходы на которые покрываются за счет средств обычной программы), а также в целом нехватка вспомогательного персонала, необходимого, в частности, для оказания помощи специалистам по программе (из существующих в настоящее время 296 должностей местных сотрудников, только 16,2% – вспомогательный персонал по программам), персонала по обеспечению информационно-технической поддержки, разработке и эксплуатации веб-сайтов. В ходе обзора стратегии децентрализации серьезное внимание было также обращено на нехватку специалистов по информированию общественности, принимая во внимание важность этой функции для информирования о мероприятиях и результатах деятельности подразделений на местах и повышения наглядности деятельности Организации. В настоящее время каких-либо ассигнований за счет средств обычной программы для осуществления этой функции не предусмотрено, и в случае необходимости ее выполняет временный вспомогательный персонал.

54. В связи с этим большинство подразделений на местах вынуждено решать проблемы нехватки сотрудников, должности которых финансируются по обычной программе, за счет использования услуг временного персонала, набираемых по контрактам на предоставление услуг (КУ), специальным контрактам на предоставление услуг (СКУ) или контрактам на предоставление услуг консультантов, которые финансируются за счет обычной программы или внебюджетных средств. В среднем примерно 950 таких временных сотрудников работают в подразделениях на местах, зачастую в течение длительного периода времени, и это ложится тяжелым бременем на бюджет Организации. Примерно 75% этих временных сотрудников занимается разработкой и осуществлением программ/проектов или выполняют вспомогательные функции, связанные с разработкой и осуществлением программ/проектов, а 25% сотрудников занимаются вопросами административной, финансовой и общей поддержки.

55. Отделения на страновом уровне, подотчетные кластерным бюро, также выполняют различные функции, и в них работают сотрудники разных категорий. Одиннадцать отделений на страновом уровне отвечают за осуществление внебюджетных проектов, и в них работают сотрудники по контрактам НОП и/или временный персонал на должностях, финансируемых в рамках проекта. Эти структуры однозначно относятся к категории «отделений по проекту» и существуют в течение периода осуществления соответствующих внебюджетных проектов. Другие отделения выполняют координационную роль, взаимодействуя на повсе-

дневной основе с национальными партнерами и СГООН; они занимаются выполнением конкретных программных/проектных мероприятий. В семи из них расходы на персонал покрываются за счет средств обычной программы (один национальный сотрудник категории специалистов младшего уровня в каждом отделении), что придает этим отделениям определенный уровень стабильности, а в трех отделениях работают временные сотрудники, должности которых финансируются за счет текущих расходов. Задача такого «координационного отделения» состоит в том, чтобы обеспечивать присутствие отделения в странах, в которых у ЮНЕСКО нет бюро, с целью определения возможностей Организации и участия в осуществлении общих программ. Однако внештатные сотрудники, как правило, не признаются СГООН, и существуют значительные трудности, связанные с набором зарекомендовавших себя специалистов на должности НСС младшего уровня. Кроме того, перед НСС и консультантами стоит задача ознакомления в кратчайшие сроки с программными приоритетами и процедурами ЮНЕСКО и деятельности СГООН. В связи с этим их роль зачастую ограничена, и они не в состоянии в достаточной степени облегчить нагрузку на кластерные бюро.

▪ **Текущие расходы**

56. Доля текущих расходов подразделений на местах является относительно скромной и составляет 8,8% от общего объема ассигнований (см. пункт 42 выше). В основном такая ситуация объясняется существенной материальной поддержкой многих принимающих стран, которые предоставляют в бесплатную аренду помещения (28 подразделений на местах функционируют в таких бесплатно арендуемых помещениях). Принимающие страны предоставляют также либо взносы в виде наличных средств (средняя сумма составляет 1,4 млн долларов за двухлетний период), либо другие взносы в материальной форме, включая возмещение расходов на связь или откомандирование сотрудников. Хотя такого рода взносы обычно предусмотрены в соглашении с принимающей стороной (СПС), в целом ряде случаев они предоставляются без конкретного упоминания или даже когда отсутствует СПС. Благодаря этому Организация имеет возможность поддерживать расходы, связанные с арендой и эксплуатацией помещений на разумном уровне в 18,2% от общего объема текущих расходов, а расходы на связь – на уровне 11,7%. Это два наиболее крупных компонента текущих расходов вместе с расходами на временную помощь, на долю которых приходится 24,1%.

57. В четырех случаях подразделения на местах расположены в совместно используемых помещениях ООН, в связи с чем учреждения-резиденты принимают доленое участие в покрытии расходов. В двух таких случаях доля ЮНЕСКО в этих общих расходах, согласно подсчетам, выше самой дорогой коммерческой аренды, которую платят подразделения на местах, не имеющие бесплатных помещений. В двух случаях, когда подразделения на местах переехали недавно из бесплатно арендуемых помещений в помещения ООН, соответствующие расходы резко возросли (в одном случае расходы возросли в 18 раз, а в другом произошло двукратное увеличение). Возможно, это объясняется тем, что в зданиях ООН, в которых размещается ряд учреждений, высок уровень эксплуатации группового оборудования и его обслуживания и соответствующее доленое покрытие этих затрат. Помимо роста текущих расходов, которые удерживают Организацию от переезда в другие здания ООН, подавляющее большинство новых инициатив связано со значительными разовыми инвестициями (либо на цели строительства, либо обновления), доля ЮНЕСКО в которых составляет, согласно оценкам, от 150 000 долл. до 300 000 долл., а также с необходимостью регулярно пополнения резервов на капитальные затраты. Такие дополнительные расходы не представляется возможным покрывать за счет установленных взносов государств-членов, если только они не предусмотрены конкретно в Утвержденных программе и бюджете и если Исполнительный совет не дал соответствующее распоряжение. Использование зданий ООН может дать экономию только учреждениям, широко представленным на местах и располагающим значительными страновыми бюджетами, однако в случае учреждений, слабо представленных на страновом уровне и не располагающих большими бюджетными ассигнованиями, таких как ЮНЕСКО, это приведет к росту расходов, превышающему возможности.

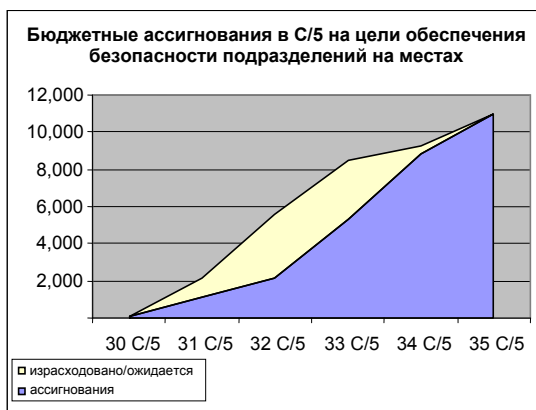
▪ **Расходы, связанные с обеспечением безопасности**

58. В результате сентябрьских событий 2001 г. и последующих инцидентов, направленных непосредственно против Организации Объединенных Наций, в частности террористических актов против помещений ООН в Багдаде в 2003 г. и в Алжире в 2007 г. и принимая во внимание растущее число инцидентов, связанных с безопасностью сотрудников и помещений ООН в различных странах, перед системой Организации Объединенных Наций встала задача обеспечения защиты своих сотрудников и помещений ввиду постоянно ухудшающихся условий безопасности. В результате происходит эскалация расходов при осуществлении деятельности на местах, и в рамках системы Организации Объединенных Наций широко применяется принцип «осуществления программ только при наличии условий безопасности». В ходе первого обзора стратегии децентрализации уже указывалось на резкое возрастание расходов на обеспечение безопасности, и в ходе второго обзора можно было только отметить, что эти расходы продолжают быстро расти. В результате применения все более жестких норм безопасности, разрабатываемых Департаментом по вопросам охраны и безопасности Организации Объединенных Наций (ДОБОУН) в рамках системы обеспечения безопасности в Организации Объединенных Наций, и усиления на постоянной основе мер безопасности в отношении сотрудников и помещений ЮНЕСКО на местах в ходе последних двухлетних периодов возросли расходы на обеспечение безопасности подразделений на местах и постоянно происходит превышение утвержденного верхнего предельного уровня, в связи с чем Исполнительный совет дал разрешение на перечисление средств из Части IV (см. таблицу 16 и соответствующие данные).

Таблица 16 – Рост расходов, связанных с обеспечением безопасности подразделений на местах

	Утвержденный С/5 А тыс. долл.	Израсходовано/ожидается тыс. долл.
30 С/5	111	111
31 С/5	1 120	2 170
32 С/5	2 175	5 542
33 С/5	5 330	8 527
34 С/5	8 830	9 230

59. Расходы на обеспечение безопасности подразделений на местах складываются из трех основных компонентов: (а) взнос на совместно финансируемые соответствующие мероприятия ДОБОУН по обеспечению безопасности сотрудников, работающих в подразделениях на местах, подготовку и меры координации в области безопасности в рамках системы



Организации Объединенных Наций; (b) обеспечение требований по соблюдению безопасности сотрудников и помещений ЮНЕСКО на местах, что включает также совместное участие в расходах по обеспечению безопасности и охраны на местах, например комнаты связи, диспансеры ООН, планы на случай пандемии; и (c) участие Организации в общей системе страхования от злоумышленных актов (ПСЗА), которой охвачены все сотрудники и персонал, работающие в подразделениях на местах или посещающие их. Помимо оценки риска для безопасности и формулирования рекомендаций в отношении принятия мер по минимизации

последствий ДОБОУН делает особый акцент на угрозах для безопасности помещений, в которых находятся подразделения ЮНЕСКО на местах. В результате средства выделяются также для проведения специальных работ в помещениях с целью создания отвечающих требованиям безопасных условий работы.

60. Бюро по координации на местах (ВFC) непосредственно отвечает за управление компонентом бюджета, который касается выполнения требований по обеспечению безопасности подразделений на местах, и соответствующие средства ассигнуются подразделениям на местах в каждом отдельном случае после должной проверки обоснованности соответствующих мер. Два других компонента, касающиеся совместных механизмов, переданы в непосредственное ведение Организации Объединенных Наций.

III. НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С РЕФОРМОЙ ООН НА СТРАНОВОМ УРОВНЕ

61. В ходе первого обзора стратегии децентрализации уже было обращено внимание на тот факт, что находящаяся на начальном этапе реформа ООН, а также применение принципа «единая ООН» в отношении мероприятий на местах оказали и будут оказывать в будущем воздействие на характер деятельности ЮНЕСКО вне Штаб-квартиры. Неоднократно государства-члены рассматривали на сессиях Генеральной Ассамблеи доклады Генерального секретаря по этой проблеме. В частности, резолюция 62/208 Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций (Трехгодичный всеобъемлющий обзор политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций – ТВОП) придала новый решительный импульс усилиям по реформированию Организации Объединенных Наций и определила соответствующие принципы, а ее основные положения были подтверждены Генеральной Ассамблеей ООН в резолюции 63/232 «Оперативная деятельность в целях развития», принятой в декабре 2008 г. Эти две резолюции представляют собой важную исходную и директивную основу для оперативной деятельности ООН в целях развития, особенно на страновом уровне. В связи с этим подход ЮНЕСКО к децентрализации необходимо целенаправленно адаптировать с целью оказания поддержки деятельности на страновом уровне и обеспечения активного участия Организации в совместных усилиях по программированию с Организацией Объединенных Наций и другими партнерами, а также укрепления функции координатора-резидента в качестве стратегического и инклюзивного лидера СГООН, должным образом «отгороженного» от оперативной деятельности ПРООН. Этот подход должен эволюционировать в сторону согласования рабочей практики в таких различных областях, как закупки, безопасность, управление наличными средствами, поездки, банковские операции, которые нуждаются в согласовании как на глобальном, так и на страновом уровнях. ЮНЕСКО должна также признать, что парижская и аккрская декларации об эффективности помощи и большое число связанных с ними национальных деклараций, подготовленных на основе тех же принципов, значительно изменили условия предоставления помощи, поскольку в них больше внимания уделяется участию самих стран, использованию национальных механизмов и вопросам согласования с национальными процедурами.

III.1 Усиленная система координаторов-резидентов (СКР)

62. Система координаторов-резидентов (СКР) охватывает все организации системы Организации Объединенных Наций, занимающиеся оперативной деятельностью в целях развития на страновом уровне, независимо от того, присутствуют они или нет в данной стране. Она помогает увязывать оперативные мероприятия ООН в целях развития с национальными планами и приоритетами на основе стратегического анализа сравнительных преимуществ и «добавленной стоимости» ООН в целях повышения эффективности общего вклада системы ООН и улучшения координации с другими источниками помощи в целях развития. В СКР координатор-резидент (КР) является руководителем страновой группы Организации Объединенных Наций (СГООН) и в этом качестве играет ведущую роль на страновом уровне в координировании оперативных мероприятий ООН в целях развития в конкретной стране на основе всеобъемлющего процесса консультаций со всеми членами СГООН, включая учреждения, не являющиеся резидентами (УНР). КР является назначенным представителем Генерального секретаря (в качестве председателя Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций/КСР) и подотчетен ему через Администратора ПРООН, который является председателем Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГОООНВР)¹². Таким образом, в системе существует понимание того, что

¹² Разграничение обязанностей КР как руководителя СГООН и как представителя ПРООН уточняется в описании должности координаторов-резидентов. Однако для того, чтобы КР мог целиком заниматься вопросами координации и чтобы предотвратить конфликт интересов, Генеральная Ассамблея ООН обратилась к ПРООН с просьбой назначать параллельно странового директора, который должен руководить основной деятельностью, включая сбор средств. Документ «Система управления и подотчетности в системе развития и координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций, включая функциональное обособление системы КР», подготовленный ГОООНВР и утвержденный КСР в октябре 2008 г., и принятый впоследствии план его реализации, утвержденный ГОООНВР в январе 2009 г., проясняет вопрос «обособ-

система КР управляется ПРООН от имени всех участников системы развития ООН, но должна предусматривать общие рамки, обеспечивающие эффективность подотчетности и управления с учетом компетенций других технических учреждений.

63. В этих условиях директора и руководители подразделений ЮНЕСКО на местах также подотчетны КР в отношении результатов осуществления элементов общих программ, находящихся в сфере ответственности ЮНЕСКО, а также общих программ, осуществляемых под руководством ЮНЕСКО в качестве учреждения-исполнителя, а также в отношении смежных вопросов финансового управления и общей отчетности. Дополнительное усложнение структуры усиленной системы КР также отрицательно сказывается на рабочих процессах, поскольку детали осуществления общих программ и проектов, включая выбор партнеров и национальных экспертов, определяются совместно членами СГООН, участвующими по мере необходимости в консультациях с заинтересованными министерствами.

III.2 Структурные проблемы

64. Группы региональных руководителей (ГРР) недавно были наделены важными функциями и обязанностями в рамках архитектуры подразделений ООН на местах. Этим группам поручено обеспечивать согласованность и эффективность технической поддержки координаторов-резидентов и страновых групп ООН в своих регионах в контексте РПООНПР, процессов совместного программирования и актуализации сквозных тем, а также контролировать качество разработки программ на страновом уровне. Некоторые из них также занимаются другими вопросами, включая региональную привязку деятельности учреждений ООН, общий страновой охват и при необходимости совместное размещение региональных вспомогательных структур учреждений. Появляются также и другие региональные механизмы координации, действующие под руководством региональных комиссий Организации Объединенных Наций в таких областях, как образование и наука, и увязанные с основополагающими решениями региональных организаций, таких как Африканский союз. Таким образом, региональный уровень становится одним из основных компонентов реформы деятельности ООН на страновом уровне с точки зрения координации и оценки и все больше используется для определения базовых ориентиров в поддержку региональной интеграции.

65. Структура фондов, программ и специализированных учреждений ООН на местах весьма различна. Некоторые из них действуют на двух уровнях (страновой, региональный или субрегиональный), тогда как другие – на трех уровнях (страновой, субрегиональный, региональный), причем регионы и субрегионы определяются по-разному и имеют разный географический охват. В некоторых случаях присутствие на страновом уровне облекается в форму «секций», действующих в структурах ПРООН. Единственной общей чертой является региональная или субрегиональная функция, которая включает надзор за деятельностью представителей в стране, программную поддержку и обеспечение качества странового программирования, управление, административную поддержку и финансовый надзор за деятельностью представительств в стране. Различия в структуре подразделений на местах в значительной степени диктуются соответствующими мандатами учреждений. Двухуровневая структура подразделений на местах фондов и программ Организации Объединенных Наций отражает их оперативные мандаты, которые предполагают высокую степень децентрализации (соотношение числа сотрудников, работающих в Штаб-квартире, и персонала на местах составляет 1:5) и требуют массивного присутствия в странах (например ПРООН присутствует в 166 странах, ЮНИСЕФ – в 127). В таком же положении находится и ВОЗ, поскольку помимо глобально мандата она в больших масштабах занимается оперативной деятельностью и присутствует в 145 странах. Со своим более широким мандатом, в котором страновые потребности увязаны с глобальными мероприятиями и нормативной деятельностью, ЮНЕСКО в плане присутствия на мес-

ления», при котором функции КР/ПР, связанные с осуществлением программ и оперативной деятельностью, отделены от функций КР, выполняемых от имени и в поддержку деятельности всей системы развития ООН и под ее общим руководством, особенно в странах с большими СГООН и сложными ситуациями с точки зрения координации. На сегодняшний день создано и заполнено значительное число должностей страновых директоров.

тах ближе к другим специализированным учреждениям, таким как ФАО и МОТ, присутствие которых имеет трехуровневую структуру. Однако структура присутствия ЮНЕСКО еще сложнее, поскольку в ЮНЕСКО есть пять отдельных программных секторов, тогда как в других специализированных учреждениях их меньше (как правило, один или два). Более подробную информацию об анализе структуры подразделений на местах других учреждений ООН, подготовленном ЦГАД, можно найти в документе 180 EX/6 Part II (пункты 11-16).

66. ЮНЕСКО является единственным учреждением системы ООН, где нет межуровневой иерархии подразделений на местах, тогда как другие учреждения осуществляют на региональном или субрегиональном уровне функции поддержки, включая управление и администрацию, мониторинг и нередко надзор за структурами, действующими на страновом уровне. ЮНЕСКО также является единственным учреждением, у которого есть специализированные региональные бюро и которая в соответствии с резолюцией Генеральной конференции, принятой в 1999 г. (резолюция 30 С/83), допускает наличие страновых бюро только в исключительных случаях. Эти структурные особенности можно рассматривать как потенциально отрицательно влияющие на возможность Организации увеличить свой вклад в общее страновое программирование ООН в поддержку национальных приоритетов в области развития в сферах своей компетенции и обеспечить, чтобы богатый опыт и обширные знания, полученные ЮНЕСКО в ходе осуществления региональных программ и в рамках деятельности ее сетей (одно из основных сравнительных преимуществ Организации на страновом уровне), а также в ходе выполнения ее обязательств (например второе Десятилетие образования в интересах развития Африки), могли быть либо использованы в общих страновых мероприятиях, либо направлять их. Вместе с тем, участие Организации в последние два года в процессах программирования в СГООН (как в пилотных странах в рамках инициативы «Единство действий»), так и в рамках деятельности ПРООН-Испанского фонда для достижения ЦРТ), показали, что такое негативное воздействие структурных особенностей может быть смягчено. Для этого требуется присутствие критической массы специалистов более высокого уровня на различных уровнях на местах, соответствующие финансовые ресурсы и постоянное присутствие в стране на решающих этапах разработки и осуществления программ.

67. Поэтому необходимо продумать более систематическое присутствие в стране, которое должно стать неотъемлемым элементом структуры подразделений ЮНЕСКО на местах, начиная с полномасштабных бюро и заканчивая альтернативными структурами, способными обеспечить специализированный вклад Организации в качестве УНР. Последние, в частности, могли бы иметь форму секций или проектных отделений ЮНЕСКО в учреждениях-резидентах, которые подкреплялись бы соглашениями о поддержке деятельности ЮНЕСКО на страновом уровне, такими как, например, недавно заключенное соглашение о стратегическом партнерстве между ЮНЕСКО и ПРООН.

68. Если говорить об особенностях деятельности ЮНЕСКО на региональном уровне, то следует отметить, что Организации удалось, хотя и не без труда, договориться о том, что ее интересы в ГРД будут представлять директора региональных бюро по образованию и региональных бюро по науке. Вместе с тем, по-прежнему ощущается нежелание допускать их к важным основным функциям ГРД, таким как оценка деятельности КР, на том основании, что у них нет ни соответствующего ранга (D-2 и выше), ни полномочий для осуществления надзора за программными мероприятиями всех бюро ЮНЕСКО в соответствующем регионе. Продолжающаяся работа по разъяснению в ГООНВР и КСР особенностей деятельности ЮНЕСКО, можно надеяться, позволит решить эту проблему. А тем временем ЮНЕСКО должна в полной мере использовать возможности своих региональных специализированных бюро, которые в силу своей важной роли в разработке региональных стратегий и обеспечении качественного вклада в программы других учреждений (см. пункт 22) дают ей значительные преимущества по сравнению с другими учреждениями. Модернизированная структура подразделений ЮНЕСКО на местах, увязанная со страновым и региональным направлениями реформы ООН, должна предусматривать уточнение структуры отчетности и совершенствование механизмов поддержки, мониторинга и управления знаниями.

69. Не следует забывать и о присутствии ЮНЕСКО на субрегиональном уровне. Если подходить к вопросу с позиций реальности, то общий уровень бюджетных ресурсов и глобальный мандат устанавливают определенный предел расширению присутствия ЮНЕСКО на страновом уровне. Поэтому субрегиональные структуры имеют большое значение для обеспечения и рационализации деятельности на страновом уровне. Не менее важно и то, что субрегиональные структуры, если они увязаны с интересами субрегиональных геополитических групп, могут в значительной степени способствовать субрегиональной интеграции, как это уже делается некоторыми кластерными бюро. Это дает ЮНЕСКО значительные преимущества перед другими учреждениями и позволяет ей на шаг опережать реформу ООН.

III.3 Проблемы программирования, связанные с реформой ООН

70. Свойственный реформе ООН страновой подход является существенным новшеством и частичным отходом от прошлой практики ЮНЕСКО. История ЮНЕСКО, ее организационная структура, не говоря уже об особой «культуре», определяются ее международным мандатом и глобальными функциями. Теперь уже признано, что деятельность ЮНЕСКО на местах в основном носит «первоначальный» характер, что дает ей возможность последовательно реализовывать свою глобальную политику на практике, в том числе и на страновом уровне. Такой «сдвиг» представляется вполне естественным и не должен вызывать ненужных опасений. Сама цель реформы, проводившейся на протяжении последнего десятилетия, заключалась в том, чтобы упорядочить все эти аспекты, и многое в этом направлении уже сделано. Вместе с тем, необходимо иметь четкое представление о будущем, и последствия существенного постоянного сдвига в сторону «учреждения, действующего на страновом уровне», должны быть тщательно взвешены, в том числе и с точки зрения бюджетных средств, необходимых для выполнения этой задачи. Таким образом, страновой подход ООН помимо вопросов, связанных с нынешней структурой подразделений на местах, ставит перед Организацией следующие серьезные проблемы в области программирования:

- (i) увязка глобальных приоритетов со страновыми приоритетами и ориентирами в области развития;
- (ii) обеспечение гибкости и подотчетности в процессах программирования, в том числе в плане выделения подразделениям на местах финансовых ресурсов, необходимых для удовлетворения возникающих потребностей;
- (iii) обеспечение согласованного характера вклада ЮНЕСКО в общие страновые программы, предусматривающего стратегическое взаимодействие всех структур ЮНЕСКО (концепция «Единство действий ЮНЕСКО»), проведение необходимых консультаций с соответствующими министерствами, национальными комиссиями и другими национальными партнерами и привлечение их к деятельности;
- (iv) обеспечение постоянного контроля качества деятельности и проектов на страновом уровне и оказание качественной поддержки подразделениям на местах на всех этапах процесса планирования и осуществления программ;
- (v) привлечение на страновом уровне значительных объемов внебюджетных ресурсов, необходимых для осуществления РПООНПР или единой программы.

71. Таким образом, хотя утвержденная программа ЮНЕСКО и ее приоритеты должны оставаться основной отправной точкой при разработке программ и мероприятий на страновом уровне, Организации необходимо, помимо этого, руководствоваться национальными приоритетами, соответствующими международным приоритетам, поддерживать согласованные на международном уровне цели в области развития (СМЦР), включая конвенции, нормы и стандарты, которые составляют прочную основу ее деятельности на страновом уровне, а также цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия (ЦРТ). Кроме того, участвуя в деятельности на страновом уровне, ЮНЕСКО должна сохранять свой

характер специализированного учреждения, предоставляющего признанные экспертные услуги в областях своей компетенции. Стремясь включить как можно большую часть своей программной деятельности в рамочные программы ООН по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР), ЮНЕСКО должна также иметь возможность выполнять свой мандат, ориентируясь на просьбы государств-членов, путем осуществления самостоятельных мероприятий, когда это необходимо и когда это соответствует национальным приоритетам, особенно в тех областях, где ни одно другое учреждение ООН не может предоставить соответствующие экспертные услуги (например, в области культурного наследия, средств информации и др.). Однако, определяя свою роль в деятельности на страновом уровне, ЮНЕСКО не может руководствоваться исключительно спросом, учитывая ее нормативную функцию, а также глобальный мандат, приоритеты и ограниченные ресурсы. Поэтому ей необходимо делать выбор в отношении стратегических программ и определять цели для обеспечения высокого качества планирования и осуществления программ.

72. В новой серии документов ЮНЕСКО по страновому программированию (ДЮСП) сделана попытка представить в сжатой форме и со стратегических позиций все разнообразие программ ЮНЕСКО, предлагаемых конкретной стране, что повышает уровень наглядности деятельности Организации и обеспечивает признание со стороны партнеров и в СГООН. При согласовании с правительственными органами они могут эффективно использоваться в качестве документов, отражающих национальные приоритеты и позволяющих подразделениям на местах быть хорошо подготовленными для внесения вклада в разработку РПООНПР. В краткосрочной перспективе существует явная необходимость в повышении гибкости программы при обеспечении надлежащей подотчетности. Следует на систематической основе с регулярной периодичностью осуществлять корректировку программирования в ходе двухлетнего периода в отношении всех секторов в качестве важного механизма управления для обеспечения более гибкого реагирования, в частности в послекризисных (после конфликтов или бедствий) ситуациях. Несмотря на требования обеспечить большую гибкость, совершенно ясно, что это не должно подменять качественное программирование и перепрограммирование с ориентацией на конечные результаты. Кроме того, следует внимательно следить за нынешней дискуссией в Генеральной Ассамблее относительно предлагаемого согласования цикла стратегического планирования фондов и программ ООН с циклом ТВОП и перехода этого всеобъемлющего обзора политики с трехгодичного на четырехгодичный цикл.

73. В более долгосрочной перспективе возникнет необходимость в пересмотре процессов программирования в ЮНЕСКО для того, чтобы они отражали появление новых реальностей на местах и обеспечивали необходимую связь между глобальным и страновым уровнями в целях выстраивания единой цепи результатов.

III.4 Возможности и проблемы в области ресурсов

74. Активное участие ЮНЕСКО в общих страновых процессах программирования в последние три года уже дало положительные результаты, о чем свидетельствует объем дополнительных внебюджетных средств, привлеченных на данный момент (см. пункт 45). Несмотря на то, что последствия нынешнего финансового кризиса до конца еще не ясны, значительный объем ресурсов, направляемых донорами через фонд для достижения ЦРТ и «фонды для согласованной деятельности» на страновом уровне для финансирования общих страновых мероприятий ООН, увязанных с национальными планами развития, является положительным моментом, и нужно надеяться, что доноры будут и в предстоящие годы выделять средства на эту деятельность.

75. Это свидетельствует о том, что реформа деятельности ООН на страновом уровне предоставляет Организации уникальную возможность более эффективно участвовать в реализации национальных приоритетов в области развития в сферах своей компетенции. Вместе с тем, для того чтобы больше государств-членов могли пользоваться ее услугами и для повышения качества планирования и осуществления программ, ЮНЕСКО необходимо

вкладывать больше средств в укрепление кадрового потенциала на местах, особенно за счет специалистов высокого уровня. Это тем более необходимо, что результаты оценки потенциала СГООН, функционирующих в рамках инициативы «Единство действий» в пилотных странах, содержащиеся в последнем докладе, представленном Межучрежденческой целевой группе ГОООНВР по управлению преобразованиями (июль 2009 г.), свидетельствуют о растущем спросе со стороны правительств и доноров на услуги ООН на первоначальном этапе, включающем консультирование по техническим вопросам и по разработке политики.

III.5 Влияние на сотрудничество с национальными комиссиями и с другими партнерами на страновом уровне

76. В контексте новой динамики ООН на страновом уровне национальные комиссии играют важную роль в консультировании подразделений ЮНЕСКО на местах в отношении страновых приоритетов, выступая в качестве источника информации, а также содействуя консультациям с соответствующими министерствами, и используют национальный опыт и знания, с тем чтобы способствовать формированию вклада ЮНЕСКО в процессы общего странового программирования ООН. Национальные комиссии в качестве национальных органов, связанных с национальными правительствами, также занимаются информационно-разъяснительной деятельностью в министерствах, работающих в областях компетенции ЮНЕСКО, и координирующих министерствах (например, министерствах планирования, экономики или финансов в зависимости от обстоятельств) в отношении норм и стандартов Организации, ее позиции по вопросам этики и приоритетов в рамках национальных планов развития, а также в отношении ведущей роли Организации в рамках соответствующих общих страновых программ ООН. Эта функция должна рассматриваться как потенциально более важная в тех странах, где ЮНЕСКО не представлена.

77. Для полноценного выполнения этих функций национальные комиссии должны быть хорошо информированы о сложном и техническом характере общих страновых процессов ООН. Поэтому подразделения ЮНЕСКО на местах несут ответственность за обеспечение всестороннего информирования национальных комиссий и регулярное обновление соответствующей информации; они также рекомендуют национальным комиссиям брать на себя дополнительные функции, совместимые с их национальным статусом и подотчетностью. Они должны также информировать страновые группы ООН о возможностях национальных комиссий по делам ЮНЕСКО и их международных и национальных сетей в плане информационно-разъяснительной деятельности, об их опыте и знаниях, а также выступать в поддержку участия национальных комиссий в тех случаях, когда это будет сочтено полезным, в некоторых совещаниях СГООН и тематических рабочих групп в соответствии с меморандумом о взаимопонимании в отношении стратегического партнерства между ЮНЕСКО и ПРООН, который был подписан в октябре 2008 г. Необходимо укреплять дух сотрудничества и взаимной поддержки, расширять открытый диалог и консультации между подразделениями на местах и национальными комиссиями с учетом их соответствующих функций и подотчетности. Будучи национальными органами, подотчетными правительству, национальные комиссии не могут быть ассимилированы с учреждениями ООН даже в странах, где ЮНЕСКО не присутствует. Вместе с тем они действуют на национальном уровне, что дает ЮНЕСКО преимущество, поскольку национальные комиссии имеют уникальную возможность вести информационно-разъяснительную работу с правительством в интересах ЮНЕСКО.

78. Однако вовлечение национальных комиссий развивающихся стран в процессы общего странового программирования ООН должно быть прагматичным и гибким во избежание унифицированного подхода. Такая гибкость имеет важное значение, поскольку национальные комиссии различаются по странам и имеют разные сильные стороны и недостатки. Поэтому уровень и характер их участия в этих процессах могут значительно различаться в зависимости от таких факторов, как наличие бюро ЮНЕСКО в стране, общий потенциал национальной комиссии, ее опыт и знания, кадровые и финансовые ресурсы, а также широкий доступ к соответствующим национальным участникам. Одним из главных препятствий для

привлечения многих национальных комиссий к участию в этих процессах по-прежнему является их потенциал, который необходимо значительно укрепить. В дополнение к наличию квалифицированных сотрудников по каждой области компетенции ЮНЕСКО и соответствующего механизма для обеспечения стабильности их секретариатов, а также к межсекторальной деятельности и признанному статусу на национальном уровне, национальным комиссиям необходимо по-прежнему оказывать соответствующую поддержку. В этом отношении усиление информационно-разъяснительной работы с правительствами государств-членов в целях расширения возможностей национальных комиссий, подготовка кадров и укрепление потенциала рассматриваются в качестве важнейших элементов. Следует и далее применять инновационные подходы к подготовке кадров в рамках долгосрочных программ (а не в рамках отдельных мероприятий), которые сосредоточены на реальных потребностях национальных комиссий и которые предусматривают системы наставничества и установление партнерских связей между национальными комиссиями из разных регионов. В качестве первого шага приоритет следует отдавать всеобъемлющей оценке и выявлению возможностей и уровня экспертных знаний национальных комиссий, разработке учебных материалов и практических руководств по общим страновым процессам ООН, а также пересмотру «Структуры национальных комиссий по делам ЮНЕСКО» и «Руководящих принципов взаимодействия и сотрудничества между подразделениями ЮНЕСКО на местах и национальными комиссиями по делам ЮНЕСКО», с тем чтобы они отвечали требованиям реформы деятельности ООН на страновом уровне.

79. Национальные комиссии развитых и располагающих большими ресурсами стран должны также играть определенную роль в связи с реформой деятельности ООН на страновом уровне и общей стратегией децентрализации ЮНЕСКО. Они должны способствовать установлению более тесных связей с министерствами в своих странах, которые занимаются вопросами ОПР, с тем чтобы информировать их об идеалах ЮНЕСКО, ее приоритетных программах и проектах. Они могли бы также разрабатывать инициативы и программы в области подготовки кадров, направленные на укрепление потенциала национальных комиссий развивающихся стран и привлечение средств с этой целью, как это уже начали делать некоторые национальные комиссии, в частности национальные комиссии Германии и Испании.

80. Что касается расширенной системы ЮНЕСКО и других партнеров на национальном уровне, то они признаны в качестве важнейших партнеров в деле распространения ценностей, норм и стандартов ЮНЕСКО. При разработке общих страновых программ ООН в каждом конкретном случае подразделения ЮНЕСКО на местах должны консультироваться с кафедрами ЮНЕСКО, национальными комитетами межправительственных программ ЮНЕСКО, а также национальными НПО и организациями гражданского общества с учетом довольно разного уровня их потенциала и экспертных знаний, а также привлекать их к осуществлению этих программ. По мере возможности национальные комиссии должны стремиться выполнять координационную функцию в этом плане. Элементы этой более широкой системы можно было бы также использовать для информационно-разъяснительной деятельности и привлечения средств на местах. К примерам плодотворного сотрудничества и передовой практики относятся прикомандирование Центром ЮНЕСКО в Стране басков 120 высококвалифицированных молодых басков-волонтеров для работы в 45 подразделениях ЮНЕСКО на местах на протяжении последних 10 лет, а также сотрудничество между Комитетом ЮНЕСКО-НПО по связи и Бюро ЮНЕСКО в Сантьяго с целью проведения анализа воздействия экономического кризиса на процесс образования для всех в Латинской Америке. Выявление национальных партнеров в рамках гражданского общества, которые связаны с НПО, поддерживающими официальные отношения с ЮНЕСКО, а также повышение уровня их информированности о реформе деятельности ООН на страновом уровне рассматриваются в качестве приоритетных мер с целью укрепления отношений между ними и подразделениями ЮНЕСКО на местах и национальными комиссиями. Что касается последних, то многие из них должны по-прежнему укреплять свой потенциал с целью установления партнерских связей с организациями гражданского общества.

IV. ВОЗМОЖНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СЕТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ЮНЕСКО НА МЕСТАХ

IV.1 Резюме основных проблем, подлежащих рассмотрению

81. Анализ, представленный в частях II и III, выявил ряд нуждающихся в рассмотрении основополагающих проблем, которые сказываются на эффективности и действенности нынешней сети бюро вне Штаб-квартиры в том, что касается выполнения программ и проектов, включая те из них, которые осуществляются совместно с другими учреждениями Организации Объединенных Наций. Их можно распределить по двум основным категориям, которые связаны, с одной стороны, с людскими ресурсами, а с другой – со структурными проблемами и которые кратко излагаются ниже.

82. Проблемы людских ресурсов:

- сеть подразделений на местах все еще страдает от ограниченности людских ресурсов;
- не во всех кластерных бюро имеются сотрудники категории специалистов для выполнения обычной программы во всех областях деятельности ЮНЕСКО (то есть отсутствуют многодисциплинарные группы);
- специализация сотрудников категории специалистов в региональных тематических бюро не отражает разнообразия экспертной компетентности, соответствующей приоритетам ЮНЕСКО;
- в бюро всех видов требуется больше сотрудников категории специалистов более высокого уровня, необходимых для подтверждения экспертного авторитета ЮНЕСКО в областях ее компетенции;
- сотрудники НСС занимают младшие должности, выполняя при этом задачи и обязанности, соответствующие более высоким должностям, поэтому эта ситуация должна быть приведена в соответствие с ситуацией в других учреждениях Организации Объединенных Наций;
- необходимо на высоком уровне оказывать помощь директорам и руководителям бюро на местах;
- должностной уровень административных сотрудников (АС) не согласуется с возлагаемыми на них обязанностями и не соответствует тому уровню, который существует в других учреждениях Организации Объединенных Наций; это расценивается как постоянный фактор риска для Организации;
- имеется серьезный дефицит сотрудников категории общих служб на должностях в рамках обычной программы;
- нехватка людских ресурсов вынуждает бюро на местах нанимать многочисленный временный персонал, зачастую на длительные сроки, что влечет за собой значительные издержки для Организации и ставит под угрозу некоторые ключевые функции (например, информирование общественности и администрация).

83. Все вышеуказанные проблемы в отношении людских ресурсов непосредственным образом сказываются на качестве мероприятий и проектов на местах, на способности привлекать дополнительные ресурсы в интересах государств-членов, а также на общем техническом авторитете Организации. Региональные бюро не могут действовать в полную силу своих возможностей в качестве центров экспертной компетентности, оказывающих техническую экспертную помощь кластерным и национальным бюро. Кроме того, они имеют ограничен-

ные возможности в осуществлении своих основных и институциональных функций, а также функций центров обмена информацией. Скудные людские ресурсы не позволяют им реализовывать такие функции, как анализ политики, мониторинг и оценка, которые имеют важное значение для разработки и осуществления обоснованных программ и проектов и распространения передового опыта. Поскольку стратегия обеспечения географической мобильности была одобрена лишь недавно (см. пункт 35 выше), пока не имеется достаточной информации с мест, позволяющей оценить воздействие обязательной ротации международного персонала на ситуацию с людскими ресурсами в подразделениях на местах.

84. Структурные проблемы:

- бюро с двойными полномочиями кластерного и регионального характера не могут с одинаковой эффективностью выполнять обязанности в обеих этих сферах;
- сложные структуры отчетности не обеспечивают всесторонней программной и управленческой подотчетности.

85. Различные программные недостатки и проблемы, отмеченные в предыдущих разделах (касающиеся согласованности программы, необходимости определения приоритетов и усиления акцента на наименее развитых странах и глобальных приоритетах ЮНЕСКО, а также междисциплинарных подходов и мероприятий), обусловлены, главным образом, нынешней системой структур отчетности.

86. Эксперимент по децентрализации Сектора образования имел целью обеспечение полной программной подотчетности посредством преодоления недостатков этого сектора в Штаб-квартире в целях обеспечения надлежащей поддержки и осуществления соответствующего мониторинга. Для этого руководящая надзорная функция в отношении планирования программ, составления бюджета и управления программами в области образования на региональном уровне была делегирована региональным бюро по образованию, что обеспечило оптимальное использование их значительных преимуществ с точки зрения экспертной компетентности, знания региональных проблем в сфере образования и близости к уровню практического осуществления мероприятий. Однако это пока не дало всех ожидаемых результатов, главным образом ввиду ограниченности кадрового состава специалистов старшего звена в некоторых региональных бюро, что лишает их потенциала и авторитета, необходимого для выполнения дополнительно делегированных обязанностей, и вызывает сопротивление преобразованиям. В результате этого на данном этапе не все директора региональных бюро по образованию способны в полной мере реализовать свои полномочия¹³. В любом случае эта модель не предназначалась для решения проблем, связанных со сложными и многочисленными программными структурами отчетности.

87. Однако в силу того, что данная модель может способствовать совершенствованию секторального программного мониторинга и подотчетности, ее может применять и Сектор естественных наук, поскольку он также имеет специализированные бюро по науке во всех регионах. Она не может быть непосредственно воспроизведена в трех других секторах по ряду различных причин: Сектор культуры располагает лишь одним региональным бюро, Сектор коммуникации и информации не имеет региональных бюро, а его региональные и субрегиональные советники не могут выполнять такие надзорные функции с учетом их должностного уровня и отсутствия солидных групп специалистов, которые могли бы оказывать им поддержку. Это соображение относится также и к Сектору социальных и гуманитарных наук. Однако согласно результатам проведенного недавно обзора (2007 г.) крупных программ II и

¹³

К настоящему времени бюро в Бангкоке является наиболее успешным региональным бюро по образованию, в том что касается реализации модели «подотчетной децентрализации» Сектора образования. Это обусловлено, главным образом, большим числом высококвалифицированных консультантов, нанятых этим бюро на постоянной основе, что позволяет ему обеспечивать техническую помощь, в которой нуждаются кластерные и национальные бюро в данном регионе.

III (Естественные науки и Социальные и гуманитарные науки)¹⁴, можно было бы предусмотреть расширение компетенции региональных бюро по науке за счет включения социальных и гуманитарных наук. Тем не менее, бюро на местах по-прежнему будут иметь пять отдельных программных структур отчетности, что осложняет достижение целостного программного подхода и обеспечение междисциплинарного характера деятельности. Последний аспект во все большей степени становится востребован в рамках реформы Организации Объединенных Наций на страновом уровне, и ЮНЕСКО занимает уникальное положение для развертывания подобной деятельности с учетом разнообразия ее сфер компетенции, каждая из которых вносит вклад в развитие. Увязка вертикальной секторальной логики на центральном уровне и в региональных специализированных бюро с межсекторальной функцией кластерных и национальных бюро является важной задачей, решение которой позволит упростить программные структуры отчетности, что дает возможность обеспечить полную подотчетность, согласованность и целенаправленность программы, а также более последовательное применение междисциплинарного подхода на уровне подразделений на местах.

IV.2 Концептуальные принципы

88. Обзор стратегии децентрализации подтвердил, что консультации по вопросам политики и помощь в осуществлении разработанных благодаря этому стратегий и планов, а также сопутствующее создание потенциала остаются основными методами деятельности ЮНЕСКО, как в рамках совместных усилий Организации Объединенных Наций в интересах развития, так и при выполнении глобального нормотворческого мандата ЮНЕСКО. В обзоре был также отмечен растущий спрос на технические и специализированные консультации и экспертные рекомендации со стороны ЮНЕСКО, а также большая надежда государств-членов на то, что Организация будет двигаться в направлении более активного участия в оперативной деятельности за счет более широкого диапазона мероприятий на начальном этапе, таких как секторальный анализ, сбор статистических данных, мониторинг, определение контрольных показателей и оценка, в отличие от предоставления услуг, а также в направлении расширения помощи в осуществлении проектов в области развития в рамках выполнения указанных функций. В этой связи весьма актуальной остается функция лаборатории идей, в рамках которой проводится фактологически обоснованный анализ, который помогает увидеть, что работает, а что нет, и способствовать определению направлений деятельности. Для этого требуется развитие потенциала в области анализа и политики и разработка надежных инструментов управления знаниями.

89. Всеобъемлющие принципы, определяющие корректировки в децентрализованных подходах ЮНЕСКО и являющиеся результатом анализа нынешней ситуации и перспектив, изложены ниже:

- (a) обеспечение наиболее высококачественного технического вклада и результатов в условиях полной подотчетности;
- (b) признание новых вызовов и адаптация к ним, в условиях реформы Организации Объединенных Наций на страновом уровне, что должно непосредственно способствовать решению приоритетных задач и удовлетворению потребностей на страновом уровне, которые указаны в национальных планах и стратегиях в области развития, РПООНПР и других документах по общему программированию;
- (c) решение основных проблем, связанных с нынешней стратегией и системой децентрализации;
- (d) сохранение многих позитивных аспектов нынешней системы, в частности регионального подхода, считающегося одним из сравнительных преимуществ Организации на уровне подразделений на местах, а также субрегиональных структур в целях усиления поддержки интеграционной деятельности государств-членов.

¹⁴ См. документ 34 C/13 и резолюцию 34 C/55.

90. Кроме того, считается необходимым, чтобы скорректированная система децентрализации способствовала удовлетворению различных потребностей на разных этапах планирования, концептуальной разработки, мобилизации ресурсов, реализации, мониторинга и оценки, а также обеспечивала текущую поддержку и контроль качества. В этой связи структуру сети подразделений на местах надлежит адаптировать к меняющимся целям и потребностям программы, а ее архитектура должна обеспечивать присутствие на региональном, субрегиональном и страновом уровне и носить устойчивый характер в том, что касается эффективности с точки зрения затрат подразделений на местах с учетом совершенствования структуры отчетности между ними. Помимо этого, особое внимание должно уделяться людским ресурсам в подразделениях на местах. От качества имеющихся людских ресурсов всецело зависит повышение качества и эффективности, предоставление серьезных консультаций по вопросам политики, разработка и осуществление соответствующих стратегий и планов, создание потенциала и способность Организации ответственным образом руководить общими процессами планирования и осуществления мероприятий на страновом уровне в сферах своей компетенции.

IV.3 Варианты и методы

91. Вышеуказанные концептуальные принципы наилучшим образом находят свое отражение в изложенных ниже конкретных мерах и исходных посылах, распределенных на основании четырех основных критериев, в соответствии с которыми можно оценить возможные варианты.

- (i) Повышение качества осуществления деятельности с помощью: (а) формирования критической массы экспертных ресурсов, т.е. должностей старших сотрудников категории специалистов разного профиля в соответствии с основными приоритетами ЮНЕСКО во всех сферах ее компетенции; (b) более широкого использования высококвалифицированных национальных экспертов (НСС старшего звена); (с) гибких механизмов краткосрочного развертывания необходимого экспертного потенциала на страновом уровне; (d) общего усиления кадрового обеспечения в рамках обычной программы для всех функций, выполняемых подразделениями вне Штаб-квартиры (управление, администрация, разработка и выполнение программ, общие вспомогательные службы), и на всех уровнях ответственности, а также (е) поддержки мер реагирования в ситуациях после конфликтов и после бедствий (ПКПБ) на уровне, близком к выполнению конкретных мероприятий. Исходная посылка состоит в том, что степень децентрализации сотрудников категории специалистов, отвечающих за программы, не должна быть одинаковой во всех секторах ЮНЕСКО. Несмотря на то, что это зависит от особенностей программ и приоритетов каждого сектора и от их общей ресурсной базы, следует также должным образом учитывать приоритетные области развития государств-членов в сферах компетенции ЮНЕСКО и возлагаемую на ЮНЕСКО руководящую роль по конкретным темам, равно как и согласованные на международном уровне цели в области развития. Вторая исходная посылка заключается в том, что учреждение должностей для поддержки обычной программы сократит наем временного персонала и снизит соответствующие риски, связанные с долгосрочным наймом временных сотрудников. Наконец, предполагается также, что обеспечение географической мобильности будет частично способствовать удовлетворению потребностей подразделений на местах.
- (ii) Повышение согласованности программ, осуществляемых в подразделениях на местах с помощью: (а) использования общих для всех программных секторов координационных механизмов для подготовки материалов для документов С/5 и двухлетних планов работы; (b) укрепления потенциала в области анализа и разработки политики и соответствующей функции управления знаниями, а также распространения передового опыта и (с) непрерывного мониторинга и оценки (МО) мероприятий, программ и проектов. Исходная посылка заключается в том,

что, независимо от структуры подразделения вне Штаб-квартиры, оно должно содействовать выполнению глобальных функций, включая работу с различными заинтересованными сторонами и партнерами на международном и местном уровне (как это имеет место, например, в образовании для всех), при условии, что Штаб-квартира продолжает в целом отвечать за глобальную координацию и выступать в качестве руководящей и движущей силы, а подразделения на местах обеспечивают надлежащую координацию с партнерами и участниками деятельности на своем уровне.

- (iii) Улучшение условий контроля с помощью: (а) укрепления структур отчетности между подразделениями на местах и (b) введения функций административной и финансовой поддержки и надзора на региональном уровне. Помимо того, что последняя мера позволит ЮНЕСКО согласовать свои действия с практикой других учреждений Организации Объединенных Наций и будет способствовать ее участию в соответствующих процессах общесистемного согласования, предполагается, что при нынешнем уровне децентрализации Организация уже вышла на тот этап, когда эффективность затрат на централизованную поддержку и надзор постепенно снижается, и что эта тенденция станет еще более заметной с повышением уровня децентрализации, что необходимо для усиления актуальности деятельности ЮНЕСКО на местах.
- (iv) Совершенствование архитектуры сети подразделений на местах посредством внедрения трехуровневой структуры, обеспечивающей присутствие на региональном, субрегиональном и страновом уровне, причем последний уровень предусматривается обеспечить в виде либо полноценных бюро, либо секций ЮНЕСКО в СГООН, финансируемых за счет обычной программы, либо проектных отделений, полностью финансируемых из внебюджетных средств. В принципе секции ЮНЕСКО будут постепенно ликвидироваться и заменяться проектными отделениями по мере привлечения достаточных внебюджетных средств. Однако в идеальном случае секции ЮНЕСКО в крупных наименее развитых странах должны заменяться национальными бюро. Исходная посылка заключается в том, что, хотя присутствие ЮНЕСКО на страновом уровне желательно обеспечить в таком числе государств, в каком это будет эффективно, наивысший приоритет следует отдавать его расширению в наименее развитых странах (НРС). Другая исходная посылка касается эффективности расходов подразделений вне Штаб-квартиры, тип которых должен определяться соотношением внебюджетных средств и средств обычной программы, а также их программными мерами по удовлетворению меняющихся потребностей государств-членов, которые должны подвергаться регулярной внутренней оценке.

92. С учетом того, что, с одной стороны, требуется учитывать новый контекст ООН, а с другой – осуществлять непрерывные усилия по рационализации децентрализованной структуры, рассматриваются и анализируются различные варианты корректировки структуры подразделений ЮНЕСКО на местах на основе вышеизложенных критериев. Их стоимость была рассчитана с использованием разработанной Секретариатом моделирующей программы с целью обработки соответствующих комплексных данных, ядром которой является база данных Microsoft Access, содержащая все финансовые и административные данные, касающиеся существующей сети подразделений на местах. Эта программа применяется для расчета финансовых последствий любых преобразований сети подразделений на местах с использованием стандартных расходов на персонал и других средних показателей затрат, устанавливаемых для этой цели. Она позволяет просчитывать разные варианты с различными уровнями обобщения. В расчет расходов включались следующие элементы: (а) регулярные расходы, состоящие из расходов на персонал, текущих расходов (т.е. расходов на эксплуатацию и обслуживание служебных помещений) подразделений на местах и других вспомогательных расходов, и (b) расходы на первоначальные преобразования, которые представляют собой разовые расходы, связанные с назначением нового персонала или на-

правлением сотрудников в подразделения на местах на основе ротации (оплата предусмотренных регламентирующими документами расходов на проезд сотрудников и членов их семей, перевозку личного багажа и другие выплаты), а также с увольнением местных сотрудников и персонала, когда меняется характер подразделения вне Штаб-квартиры и соответственно уменьшаются его размеры.

▪ **Вариант 1**

93. Данный вариант направлен на дальнейшее укрепление существующей сети бюро на местах, в частности в свете некоторых крупных проблем, которые, согласно второму обзору децентрализации, связаны с трудностями учета некоторых выводов и рекомендаций первого обзора. Этот вариант не предусматривает каких-либо преобразований существующей структуры и функций за исключением необходимости признания того, что представленность на уровне стран должна носить постоянный, а не исключительный характер, и внесения некоторых корректировок в нынешнее соотношение полномочий.

94. Структуры полномочий:

- (i) По аналогии с региональными бюро по образованию руководящая надзорная функция в отношении планирования программы, составления бюджета и управления в области естественных наук, а также социальных и гуманитарных наук на региональном уровне будет делегироваться региональным бюро по науке, компетенция которых будет расширена.
- (ii) На кластерные бюро будет возложена официальная функция надзора за менее крупными национальными бюро, находящимися в странах кластера. Они будут обеспечивать поддержку в вопросах планирования программы, мониторинга выполнения мероприятий и представления докладов соответственно региональным бюро по образованию и науке и двум другим секторам в Штаб-квартире. Они будут также оказывать поддержку и осуществлять надзор в области финансов и администрации.
- (iii) Кроме того, все сектора будут возлагать на директоров региональных бюро по образованию ответственность за координацию подготовки материалов для документов С/5 подразделениями на местах в каждом регионе, что позволит отказаться от использования нынешнего фрагментарного метода и упростит этот процесс.

95. Описание усиленных мер

- (i) Укрепление людских ресурсов в кластерных бюро, а также в специализированных бюро по образованию и науке (т.е. по естественным наукам и социальным и гуманитарным наукам).
 - (a) В бюро обоих видов предусматривается:
 - увеличить число должностей сотрудников категории специалистов старшего звена на различных уровнях для каждой крупной программной области ЮНЕСКО пропорционально числу стран, охватываемых каждым бюро;
 - увеличить число сотрудников, обеспечивающих поддержку программы;
 - повысить профессиональный уровень сотрудников административных подразделений и обеспечить полноценное разграничение обязанностей;

- обеспечить кадрами в рамках обычной программы функцию информирования общественности, для которой в настоящее время не предусмотрено ассигнований (см. пункт. 53).
- (b) В региональных бюро также предусматривается:
- учредить должности заместителей директора (на уровне D-1 в региональных бюро по образованию в регионе Азии и Тихого океана и в Африке и на уровне P-5 с соответствующим должностным титулом в других региональных бюро) для более конкретной координации программных мероприятий;
 - назначить квалифицированных сотрудников для обеспечения усиленной/дополнительной координации региональных программ и вспомогательных функций, предусмотренных в пунктах (ii) и (iii) ниже;
 - учредить должность старшего сотрудника категории специалистов в области социальных и гуманитарных наук (P-5) в каждом региональном бюро по науке для оказания поддержки его директору в выполнении им дополнительных обязанностей в отношении региональных программ по социальным и гуманитарным наукам.
- (c) В тех бюро, на которые в настоящее время возлагаются двойные полномочия кластерного бюро и регионального бюро, эти две функции должны быть разделены, и ответственность за кластерные мероприятия несет заместитель директора вместе со специализированной многодисциплинарной группой программных специалистов.
- (ii) Укрепление потенциала в области анализа и разработки политики, а также управления знаниями в бюро по образованию и науке.
- (iii) Введение в региональных бюро по образованию двух ключевых функций по региональной координации и поддержке, касающихся мониторинга и оценки (МО) и ПКПБ.
- (iv) Создание 20 дополнительных секций ЮНЕСКО в СГООН в наименее развитых странах (НРС) с персоналом, имеющим адекватный международный уровень (P-4)¹⁵, 17 из которых – в Африке и 3 – в регионе Азии и Тихого океана. Это позволит расширить присутствие ЮНЕСКО на страновом уровне, как показано в таблице 17. Особенно существенный рост произойдет в Африке, где ЮНЕСКО будет представлена в 37 из своих 46 государств-членов (т.е. будет достигнут охват на уровне 80%). При этом также удвоится представленность ЮНЕСКО в НРС во всем мире, которая повысится до 82%.
- (v) Укрепление Бюро ЮНЕСКО в Аддис-Абебе в том, что касается его функции связи с Комиссией Африканского Союза, и создание бюро по связи с Комиссией Европейского союза в Брюсселе. Первая из этих мер обусловлена тем первоочередным вниманием, которое уделяется Африке, и многочисленными инициативами и программами АС в сферах компетенции ЮНЕСКО. Вторая мера направлена на обеспечение более инициативного подхода к мобилиза-

Таблица 17 – Представленность на уровне стран

Регион	Сущ. бюро (за исключ. бюро по связи)	Сущ. от- дел., фин. по ОП	Вариант 1 (бюро и секции)
АФР	15	5	37
АТО	14	1	18
АРБ	8	-	8
ЛАТ	11	1	12
ЕВР	3	-	3
	51	7	78
		58	78

¹⁵

Следует отметить, что нынешний персонал составляют НСС младшего звена (см. пункт 56).

ции средств, как это делается многими другими учреждениями Организации Объединенных Наций, которые давно учредили бюро по связи с ЕС.

- (vi) Введение бюджетной статьи для финансирования гибкой системы краткосрочных специальных контрактов (3-12 месяцев), которая позволит направлять опытных сотрудников из кластерных бюро, региональных бюро, Штаб-квартиры и институтов категории 1 на страновой уровень для удовлетворения конкретных потребностей. Проект такой системы готовится HRM, а предусматриваемый для этого бюджет соответствует в среднем 60 специальным назначениям в двухлетний период (смета рассчитана исходя из назначения сотрудников уровня P-4 на четырехмесячный срок).

96. В результате всех мер, которые описаны выше и указаны в таблице 18, в подразделениях на местах создаются 256 дополнительных должностей в рамках обычной программы, из которых 73,5% связаны с осуществлением программы, и обеспечивается сокращение доли служб управления и общей поддержки. При этом также достигается повышение на 54,5% числа международных специалистов по программе старшего звена (см. таблицу 19), а также расширение использования национальных экспертов, благодаря чему доля НСС будет составлять 27,6% от общего числа международных и национальных специалистов по программе по сравнению с 26,2% по документу 34 С/5. Сокращается также доля служб администрации и общей поддержки.

Таблица 18 – Количественное укрепление

Функции	34 С/5	Вариант 1
Программа и управление	68,8%	73,5%
Администрация	18,7%	15,6%
Общие службы	12,5%	10,9%
Итого, численность персонала	663	919
Изменение		+ 256

Таблица 19 – Качественное укрепление

Должности международных специалистов по программе	34 С/5	Вариант 1	Изменение
Всего D+P	253	349	+ 96 (+37,9%)
D+P5+P4	145	224	+ 79 (+54,5%)
% D+P5+P4	57,3 %	64,2%	

97. Анализ варианта 1 – достоинства и недостатки

- (i) Достоинства. Поскольку этот вариант обеспечивает преемственность с существующей системой и не предусматривает каких-либо значительных изменений в нынешней структуре сети бюро на местах, его внедрение не вызовет каких-либо серьезных проблем как внутреннего характера, так и в отношениях с государствами-членами, в которых расположены бюро вне Штаб-квартиры. Региональные и кластерные бюро будут иметь возможность выполнять возлагаемые на них новые обязанности благодаря укреплению их технического и административного потенциала. В силу реализации первого критерия (см. пункт 91 (i)) этот вариант расширит возможность удовлетворения потребностей на уровне стран, повысит качество разработки и осуществления программ/проектов и усилит программную подотчетность, а также обеспечит скоординированные меры реагирования в ситуациях ПКПБ в области образования, т.е. в крупнейшей децентрализованной сфере компетенции ЮНЕСКО. Этот вариант в значительной степени отвечает второму критерию (см. пункт 91 (ii)), поскольку будет усилена согласованность программы, в частности в том, что касается подготовки документов С/5, а также мониторинга и оценки в области образования. Он также частично согласуется с третьим критерием, касающимся улучшения условий контроля (пункт 91 (iii)), благодаря делегированию программных полномочий региональным бюро по образованию и науке и передаче кластерным бюро надзорной функции за менее крупными национальными бюро, что приведет к уменьшению тех рисков, которым они в настоящее время подвержены в силу ограниченности имеющегося у них технического и административного потенциала. Этот вариант также в значительной

степени удовлетворяет четвертому критерию, указанному в пункте 91 (iv), в том что касается трехуровневой структуры и расширенного странового присутствия в НРС. Кроме того, он не потребует сложных изменений в «культуре» подразделений для приспособления к новой системе, хотя руководители некоторых бюро могут не поддержать введение новых структур отчетности. В связи с этим данный вариант может быть реализован быстрее (в зависимости от решения вопросов, связанных с расходами).

- (ii) *Недостатки.* Хотя в результате изменения структуры отчетности функционирование нынешней сети подразделений на местах улучшится в трех из пяти областей компетенции Организации, система отчетности по-прежнему останется сложной, процессы громоздкими и остается нерешенной проблема оптимизации и усиления контроля. При сохранении всех существующих подразделений на местах в их нынешнем виде этот вариант не позволяет добиться всестороннего применения подхода, обеспечивающего эффективность затрат (см. пункт 91 (iv)). Наконец, региональная функция ЮНЕСКО не будет приведена в соответствие с функцией других учреждений Организации Объединенных Наций, что не будет содействовать укреплению общесистемной слаженности действий.

98. В контексте этого варианта можно было бы предусмотреть дополнительную меру, несмотря на связанные с этим большие расходы, с помощью которой можно было бы отчасти устранить некоторые из перечисленных выше недостатков. Речь идет о первоначальной цели стратегии децентрализации, объявленной в 2000-2001 гг., которая предусматривает в случае применения двухуровневого подхода обеспечение на региональном уровне секторальных компетенций во всех пяти программных областях (в виде региональных бюро или региональных консультантов). В связи с этим следует напомнить, что в докладе об итогах первого обзора стратегии децентрализации было обращено внимание на трудности, связанные с применением этого подхода в связи с нехваткой финансовых средств, особенно в менее крупных программных секторах. Так, например, в результате этого были ликвидированы региональные бюро по коммуникации (при бюро в Кито и Дели), а деятельность давно функционирующего регионального бюро по культуре в Гаване была поставлена в зависимость от положительных результатов следующего обзора. Не происходит также систематического обновления региональных консультантов и, например, рассматривался вопрос о создании сети региональных координаторов по вопросам культуры в рамках Сектора культуры (но их преимущества с точки зрения авторитета как действующих на местах посредников между ЮНЕСКО и государственными учреждениями пока не очевидны). Однако, если исходить из того, что следует продолжать работу по достижению первоначальных целей стратегии децентрализации, то необходимо вернуться к вопросу о создании секторальных специализированных региональных бюро во всех пяти программных областях. Хотя представляется очевидным, что в целях усиления обязательной межсекторальной координации программной деятельности на местах директора кластерных бюро должны будут играть главную роль (при условии их значительной дальнейшей переподготовки по вопросам применения целостных подходов) и при сохранении четкой, определенной и важной роли Штаб-квартиры в этой области под непосредственным руководством ADG/BSP и Генерального директора, задачу улучшения подотчетности подразделений на местах при выполнении программ секторов культуры и коммуникации и информации можно было бы решить путем создания пяти новых специализированных региональных бюро:

- двух дополнительных региональных бюро по культуре: одного для Африки и арабских государств, а другого для региона Азии и Тихого океана (если в рамках второго обзора стратегии децентрализации будет сделан вывод о том, что региональное бюро по культуре в Гаване добилось улучшения результатов в ряде областей и его следует сохранить);

- трех дополнительных региональных бюро по коммуникации и информации: одного для Африки и арабских государств, одного для региона Азии и Тихого океана и одного для Латинской Америки и Карибского бассейна.

Это позволит дополнительно сократить нынешнюю сложную структуру отчетности кластерных и национальных бюро. Эта гипотеза предполагает дополнительные расходы на создание этих региональных функциональных структур по модели нынешнего бюро в Гаване с дополнительной должностью специалиста старшего уровня (P-5). Соответствующие дополнительные расходы составят примерно 13,5 млн долл.

99. В приводимой ниже таблице 23 подробно указаны регулярные расходы, связанные с этим вариантом, в размере 194,7 млн долл., что на 49,1 млн долл. больше, чем по документу 34 C/5. Соответствующие связанные с преобразованием единовременные расходы составляют 4,7 млн долл. В случае принятия гипотезы, о которой говорится в пункте 98 выше, регулярные расходы по этому варианту увеличатся на 13,5 млн долл.

▪ **Вариант 2**

100. В соответствии с этим вариантом, помимо укрепления людских ресурсов в подразделениях на местах, предусматривается создание многосекторальных региональных бюро вместо нынешних специализированных региональных бюро, которые будут ликвидированы; этот вариант предусматривает усиление региональной координации и функции поддержки и надзора, а также преобразование нынешней сети подразделений на местах в трехуровневую иерархическую структуру (как в варианте 1) с расширенной и упрощенной структурой полномочий и более эффективной системой подотчетности.

101. Система полномочий

- (i) Директор регионального бюро наделяется полномочиями, необходимыми для управления и принятия решений по наиболее важным вопросам финансирования и администрации. По этим вопросам ему оказывают помощь заместитель директора, отвечающий за координацию программы, включая междисциплинарные подходы, а также секторальные эксперты высокого уровня, работающие в бюро. По вопросам управления финансовыми и людскими ресурсами он прибегает к услугам соответствующей региональной структуры, которая будет функционировать в его бюро под руководством старшего административного сотрудника. Подразделения на местах подотчетны ему напрямую, а сам он подотчетен всем заместителям Генерального директора по программным секторам и соответствующим центральным службам в Штаб-квартире. В целях обеспечения надлежащего взаимодействия со Штаб-квартирой, в частности обеспечения осуществления мероприятий на местах и управления в целом в соответствии с глобальными программными целями и повесткой дня, а также административной политикой, правилами и процедурами, директор регионального бюро будет отнесен к категории старшего руководящего звена ЮНЕСКО и будет участвовать в совещаниях Генеральной дирекции и коллегии заместителей Генерального директора (с помощью телеконференций или лично).
- (ii) По аналогии с вариантом 1 выше, субрегиональные бюро будут наделены функцией официального основного и административного надзора за более мелкими страновыми бюро в государствах-членах, которые они курируют, и будут оказывать им поддержку по вопросам планирования и мониторинга программы и представления соответствующих докладов региональным бюро.

102. Описание структурных изменений

- (i) Отдельные многодисциплинарные региональные бюро создаются в 4 регионах (Африка, арабские государства, Азия и Тихий океан, Латинская Америка и Карибский бассейн). Ни одно из них не будет иметь параллельных функций (на субрегиональном или страновом уровнях).
- (ii) Число создаваемых субрегиональных бюро будет скорректировано с тем, чтобы оно в большей степени соответствовало существующим субрегиональным группам, что, возможно, приведет к сокращению их числа, при этом каждое из них будет охватывать больше государств-членов по сравнению с нынешними кластерными бюро. На данном этапе предусматривается создание примерно 16 таких субрегиональных бюро. Нынешние кластерные бюро, не преобразованные в новые субрегиональные бюро (примерно 8), будут, как правило, преобразовываться в страновые бюро или, в случае их нерентабельности – в секции ЮНЕСКО в соответствующих СГООН.
- (iii) В зависимости от их эффективности с точки зрения затрат нынешние национальные бюро будут сохранены в качестве страновых бюро или преобразованы в секции ЮНЕСКО в соответствующих СГООН.
- (iv) В рамках иерархической структуры создаются три вида бюро и терминология (например, региональные, субрегиональные и страновые бюро) согласуется с терминологией других учреждений системы Организации Объединенных Наций.

103. Описание мер по усилению

- (i) Укрепление людских ресурсов в субрегиональных и региональных бюро в соответствии с пунктом 95 (i, a и b) и введение в многодисциплинарных группах региональных бюро должности сотрудника уровня Р-5, которому будет поручено руководство тематическими секциями.
- (ii) Укрепление в региональных бюро функции управления знаниями и создание потенциала для проведения аналитической работы и формулирования политики, введение в них функций, связанных с мониторингом и оценкой и ПКПБ во всех областях компетенции ЮНЕСКО.
- (iii) Введение в региональных бюро функций по оказанию региональной административной поддержки и осуществлению надзора.
- (iv) По аналогии с вариантом 1 и помимо преобразования ряда нынешних бюро в секции ЮНЕСКО будут созданы 20 таких секций в СГООН в наименее развитых странах (НРС) (17 в Африке и 3 в регионе Азии и Тихого океана), в результате чего ЮНЕСКО будет более широко представлена на страновом уровне, как и в варианте 1 (см. пункт 96 (iii)), т.е. в 80% африканских стран и в 82% НРС в мире.
- (v) Создаются два новых бюро по связи: одно по связи с Комиссией Африканского союза в Аддис-Абебе, а другое по связи с Комиссией Европейского союза в Брюсселе.
- (vi) По аналогии с вариантом 1 будут предусмотрены специальные бюджетные ассигнования на сотрудников, получающих краткосрочные назначения.

104. В результате всех указанных выше изменений и мер по усилению структура модернизированной сети подразделений на местах, охватывающей 77 государств – членов ЮНЕСКО, будет состоять из подразделений, указанных в таблице 20 (исключая четыре бюро по связи). Как показано в таблице 21, в результате этого будет создана 261 дополнительная должность сотрудников подразделений на местах, финансируемая за счет средств обычной программы, 71,1% из которых будут заниматься выполнением программы, а также сократится доля служб, занимающихся вопросами управления, администрации и общей поддержки. На 68% увеличивается также число международных специалистов по программе (см. таблицу 22). Будет также шире использоваться национальный экспертный потенциал, а число НСС будет составлять 33,3% от общей численности международных и национальных специалистов по программе, по сравнению с 26,2% в документе 34 С/5. Сокращается также доля служб администрации и общей поддержки.

Таблица 20 – Структурные подразделения

Подразделение	Число
Региональные многодисциплинарные бюро	4
Субрегиональные бюро	16
Страновые бюро	19
Страновые секции	38
Бюро по связи	4
	81

Таблица 21 – Укрепление в количественном плане

Функции	34 С/5	Вариант 2
Программа и управление	68,8%	71,1%
Администрация	18,7%	15,8%
Общие службы	12,5%	9,7%
Региональная административная поддержка		3,4%
Итого, численность сотрудников	663	924
Изменение		+261

Таблица 22 – Укрепление в качественном плане

Должности международных специалистов по программе	34 С/5	Вариант 2	Изменение
Общая численность D+P	253	339	+86 (+34%)
D+P5+P4	145	243	+98 (+68%)
% D+P5+P4	57,3 %	72%	

105. Анализ варианта 2 – преимущества и недостатки

- (i) Преимущества. Этот вариант согласуется с концептуальными принципами и соответствующими критериями и мерами, расширяет возможности принятия необходимых мер с целью удовлетворения потребностей на страновом уровне, повышает качественный уровень разработки и выполнения программ/проектов, улучшает согласованность на уровне программ, общий контроль и подотчетность, касающуюся выполнения программы и управления ею, а также обеспечивает расширение присутствия ЮНЕСКО на страновом уровне в НРС.
- (ii) Недостатки. Возможно, будет трудно достичь консенсуса между региональными группами по вопросу о сфере деятельности субрегиональных бюро, и некоторые государства-члены, возможно, без энтузиазма отнесутся к идее преобразования функционирующих в настоящее время на их территории подразделений на местах, учитывая, что аналогичные проблемы возникли в 2000-2001 гг. при создании нынешней сети подразделений на местах (см. пункт 7). Существует риск снижения наглядности деятельности Организации в тех странах, где будет изменен статус нынешних подразделений на местах (например, преобразование кластерного бюро в страновое бюро или секцию или национального бюро в секцию). Кроме того, для внедрения этой новой структуры потребуются переходный период, в ходе которого необходимо будет принять соответствующие меры, с тем чтобы не допустить неоправданного срыва в выполнении программы. На данном этапе не представляется возможным определить продолжительность этого переходного периода, поскольку помимо времени, необходимого для создания новой структуры, необходимо также добиться изменений в культуре деятельности, установив соответствующие отношения доверия между региональными бюро и другими подразделениями на местах, прежде чем мо-

дернизированная система начнет эффективно функционировать. Другая проблема касается набора на должность директора многодисциплинарного регионального бюро сотрудников, обладающих высокой квалификацией и опытом работы.

106. Регулярные расходы, связанные с этим вариантом, составляют 197,2 млн долл. и подробно указаны в таблице 23 ниже. Рост этих расходов составляет 51,6 млн долл. по сравнению с документом 34 С/5. Сумма единовременных расходов, связанных с преобразованиями, составляет 8,2 млн долл.

▪ **Расходы, связанные с вариантами 1 и 2**

107. В таблице 23 ниже приводятся подробные сведения относительно расходов, связанных с двумя вариантами (исключая содержащуюся в пункте 98 гипотезу, которая в случае ее принятия приведет к увеличению расходов, связанных с вариантом 1, на 13,5 млн долл.). Большие объемы регулярных расходов, связанных с укреплением нынешней сети подразделений на местах и улучшением ее функционирования путем устранения большинства выявленных слабых мест (т.е. вариант 1), свидетельствуют о значительных трудностях, связанных с дефицитом бюджетных средств, с которым столкнулась Организация при осуществлении своей реформы децентрализации. Регулярные расходы, связанные с обоими вариантами, примерно одинаковы, и разница составляет около 5%, поскольку расходы, связанные с вариантом 2, выше на 2,5 млн долл. по сравнению с расходами, связанными с вариантом 1 (в случае принятия содержащейся в пункте 98 гипотезы расходы, связанные с вариантом 1, будут на 11 млн долл. выше, чем расходы, связанные с вариантом 2).

Таблица 23 – Подробная информация о расходах, связанных с вариантами 1 и 2

		34 С/5 Утв.		Вариант 1		Вариант 2	
		Число	тыс. долл.	Число	тыс. долл.	Число	тыс. долл.
Расходы на персонал	<i>D2</i>	6	2 922	6	2 922	6	2 922
	<i>D1</i>	34	14 889	36	16 265	28	12 505
	<i>Руководители</i>	15	5 836	14	5 432	13	5 070
	<i>Сотрудники категории специалистов</i>	239	73 418	318	100 900	334	107 147
	<i>Национальные сотрудники категории специалистов (НСС)</i>	74	8 349	114	13 217	155	18 793
	<i>Местный персонал</i>	296	19 158	411	26 914	368	23 974
		663	124 572	899	165 650	904	170 411
Текущие расходы			17 482		18 435		16 213
Общие фонды поддержки	<i>- Поддержка по вопросам управления для ПКПБ</i>		600				
	<i>- Администр. поддержка общих процессов СГООН</i>		950				
	<i>- 2% формы программы</i>		2 000				
			3 550				
	Промежуточный итог	663	145 604	899	184 085	904	186 624
Секции в СГООН	<i>Сотрудники категории специалистов</i>			20	6 500	20	6 500
	<i>Текущие расходы</i>				1 120		1 120
				7 620		7 620	
Краткосрочные назначения				3 000		3 000	
	Промежуточный итог			10 620		10 620	
Общий итог		663	145 604	919	194 705	924	197 244
Изменение по сравнению с Утвержденным 34 С/5				+ 49 101		+51 640	
Разница между вариантами 1 и 2						+2 539	

108. Принимая во внимание нынешние расходы сети подразделений на местах (145,6 млн долларов), для ее изменения вне зависимости от того, какой вариант будет принят, потре-

буется изыскать значительные недостающие средства (объем которых примерно на 30% больше нынешних расходов), которые распределяются следующим образом:

- дополнительные регулярные расходы: +49,1 млн долл. (вариант 1), +51,6 млн долл. (вариант 2);
- единовременные расходы, связанные с преобразованиями: +4,7 млн долл. (вариант 1), +8,2 млн долл. (вариант 2).

Этот дефицит финансовых средств можно ликвидировать оптимальным образом путем поэтапного преобразования сети в соответствии с графиком, охватывающим два или три двухлетних периода.

▪ **Покрытие дефицита финансовых средств, необходимых для преобразования сети**

109. В случае поэтапного преобразования сети в течение двух или трех двухлетних периодов в зависимости от наличия средств и от того, какой вариант будет выбран, в приоритетном порядке следует осуществлять все меры выбранного варианта в первую очередь в Африке, где находится наибольшее число НРС, потребности которых ЮНЕСКО должна удовлетворять в приоритетном порядке. Если преобразования будут осуществляться в течение трех двухлетних периодов, то меры, касающиеся специализированных региональных бюро или региональных бюро, в зависимости от выбранного варианта, должны осуществляться во вторую очередь в целях улучшения структуры отчетности. В таблицах 24 и 25 представлены возможные сценарии реализации соответственно варианта 1 и варианта 2, где сценарий А относится к преобразованиям в течение двух двухлетних периодов, а сценарий В – в течение трех двухлетних периодов (эти поэтапные преобразования не включают гипотезу, содержащуюся в пункте 98 выше).

Таблица 24 – Вариант 1

	Двухлетний период 1	Двухлетний период 2	Двухлетний период 3
Сценарий А	<p>Реализация реформы в Африке</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 24 млн долл. ● Расходы, связанные с преобразованиями: 1,4 млн долл. <p>► Итого: 25,4 млн долл.</p>	<p>Реализация реформы в других регионах</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 25,1 млн долл. <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Регулярные расходы: Африка 24 млн долл.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Расходы, связанные с преобразованиями: 3,3 млн долл. <p>► Итого: 52,4 млн долл.</p>	<p>Дополнительные регулярные расходы: 49,1 млн долл.</p>
Сценарий В*	<p>Реализация реформы в Африке</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 24 млн долл. ● Расходы на преобразования: 1,4 млн долл. <p>► Итого: 25,4 млн долл.</p>	<p>Реализация реформы в региональных специализированных бюро в других регионах</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 17,8 млн долл. <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Регулярные расходы: Африка – 24 млн долл.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Расходы на преобразования: 1,8 млн долл. <p>► Итого: 43,6 млн долл.</p>	<p>Реализация реформы в субрегиональных и страновых подразделениях в других регионах</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 7,3 млн долл. <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Регулярные расходы: Африка – 24 млн долл.; Региональные бюро: 17,8 млн долл.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Расходы на преобразования: 1,5 млн долл. <p>► Итого: 50,6 млн долл.</p>

* Последующий двухлетний период 4: дополнительные регулярные расходы в размере 49,1 млн долл.

Таблица 25 – Вариант 2

	Двухлетний период 1	Двухлетний период 2	Двухлетний период 3
Сценарий А	<p>Реализация реформы в Африке</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 23,5 млн долл. ● Расходы на преобразования: 2,7 млн долл. <p>► Итого: 26,2 млн долл.</p>	<p>Реализация реформы в других регионах</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 28,1 млн долл. <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Регулярные расходы:</i> <i>Африка – 23,5 млн долл.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Расходы на преобразования: 5,5 млн долл. <p>► Итого: 57,1 млн долл.</p>	<p>Дополнительные регулярные расходы: 51,6 млн долл.</p>
Сценарий В*	<p>Реализация реформы в Африке</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 23,5 млн долл. ● Расходы на преобразования: 2,7 млн долл. <p>► Итого: 26,2 млн долл.</p>	<p>Реализация реформы региональных бюро в других регионах</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 23,7 млн долл. <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Регулярные расходы:</i> <i>Африка – 23,5 млн долл.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Расходы на преобразования: 2 млн долл. <p>► Итого: 49,2 млн долл.</p>	<p>Реализация реформы субрегиональных и страновых подразделений в других регионах</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Регулярные расходы: 4,4 млн долл. <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Регулярные расходы:</i> <i>Африка – 23,5 млн долл.;</i> <i>Региональные бюро:</i> <i>23,7 млн долл.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Расходы на преобразования: 3,5 млн долл. <p>► Итого: 55,1 млн долл.</p>

* Последующий двухлетний период 4: дополнительные регулярные расходы в размере 51,6 млн долл.

110. Принимая во внимание основополагающее значение функций ЮНЕСКО на уровне подразделений на местах и преследуя задачу помочь государствам-членам, в частности наименее развитым странам, воспользоваться качественным вкладом ЮНЕСКО при осуществлении своих мероприятий в интересах развития, в том числе путем осуществления совместной деятельности в рамках Организации Объединенных Наций, Организация должна продолжать усилия по укреплению и адаптации своей децентрализованной системы с учетом условий на местах. В проекте документа 35 С/5 не предусмотрены какие-либо бюджетные средства для финансирования предлагаемых изменений. В целях покрытия выявленного дефицита финансовых средств можно было бы рассмотреть следующие возможные варианты:

- (a) новые решительные усилия в течение двух-трех двухлетних периодов (в зависимости от выбранного периода) с целью перевода дополнительных людских ресурсов из Штаб-квартиры в подразделения на местах, не подвергая при этом опасности глобальную функцию Организации, будь то в форме децентрализации дополнительных старших специалистов из программных секторов и взаимного обмена между младшими специалистами в подразделениях на местах и старшими специалистами в Штаб-квартире; децентрализации административных сотрудников центральных служб; перевода в подразделения на места должностей, которые становятся вакантными в любой структуре Секретариата в Штаб-квартире, и аналогичного перевода средств, сэкономленных в результате понижения класса или ликвидации таких должностей. Принимая во внимание, что в Штаб-квартире в период с 30 С/5 по 34 С/5 были ликвидированы 335 должностей, такого рода новые усилия помогут только частично решить проблему дефицита финансовых средств;
- (b) ввести специальный взнос на всю сумму, необходимую для реформирования сети подразделений на местах, который будет распределяться на два или три двухлетних периода (в зависимости от выбранного варианта и сценария), сверх верхнего предельного уровня двухлетнего бюджета С/5 вместе с дополнительными регулярными расходами, которые необходимы для продолжения мероприятий,

предусмотренных в рамках верхнего предельного уровня бюджета C/5, начиная с двухлетнего периода, следующего после решения поставленной задачи.

111. В случае если Исполнительный совет и Генеральная конференция согласятся с таким подходом, Исполнительному совету на его 185-й сессии будет представлена подробная информация по размеру специально начисленного взноса для каждого государства-члена вместе с информацией по таким вопросам как кадровое обеспечение, функции, обязанности, структура отчетности, местонахождение предлагаемых реформированных подразделений на местах и т.д.

V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

112. Весьма обширный второй обзор стратегии децентрализации, естественно, опирался на результаты первого обзора, в частности на заключительный раздел, посвященный «дальнейшей деятельности» (171 EX/6 Part III и 33 C/25 Part III), который сам по себе был очень подробным и всеобъемлющим, хотя, конечно, содержащиеся в первом обзоре рекомендации по некоторым вопросам носили в какой-то степени предварительный характер, поскольку обзор проводился всего лишь через два года после завершения переходного этапа. Поэтому прежде всего следует отметить, что второй обзор действительно подтвердил выводы, содержащиеся в первом обзоре. В ответ на призыв Генеральной конференции рационализировать децентрализованную систему ЮНЕСКО Генеральный директор с помощью своей стратегии добился значительного прогресса в обеспечении согласованности действий, повышении эффективности, улучшения финансирования, ужесточении контроля, повышении уровня наглядности и, в конечном счете, в повышении качества услуг, оказываемых государствам-членам. Роль ЮНЕСКО на местах, по мнению как государств-членов, так и учреждений системы ООН, сейчас в гораздо большей степени встречается понимание и уважение, что подтверждается статусом Организации в качестве постоянного члена Группы ООН по вопросам развития. Представляя новую стратегию, Генеральный директор отметил, что, конечно, было бы намного лучше, если бы Организация могла иметь подразделения в каждой развивающейся стране. Но поскольку это невозможно, то введенная система была «следующим из лучших вариантов» и продемонстрировала свои достоинства. Содержавшийся в первом обзоре вывод (о том, что дальнейший прогресс в функционировании новой системы будет зависеть от наличия ресурсов) также оказался точным, поскольку, конечно, можно было бы сделать и больше, а отсюда и некоторые сохраняющиеся недостатки, вскрытые во время второго обзора, в частности в плане кадровых ресурсов. Другие сохраняющиеся трудности, отмеченные в обзоре, связаны с самим характером Организации, имеющей мандат в пяти областях. Лучшее, что можно сделать, – это продолжать в максимально возможной степени рационализацию, постоянно контролируя эффективность расходов. Многие из того, что предлагается в плане корректировок структуры и ее элементов в обоих вариантах, направлено на удовлетворение этой потребности в постоянной и непрерывной рационализации. В остальном многие из недостатков, отмеченных в первом обзоре, были устранены, и сейчас отмечается гораздо более глубокое понимание всеми сотрудниками сущности Организации, ее роли и функций в Штаб-квартире и на местах, и это понимание также разделяют государства – члены ЮНЕСКО. Поэтому Генеральный директор, который готовится оставить свою должность, может испытывать законное чувство удовлетворения в связи с тем, что реформа децентрализации представляет собой «хорошо сделанную работу», максимальный результат, который мог быть достигнут, учитывая нежелание государств-членов финансировать какие-либо из его реформ за счет дополнительных бюджетных ресурсов.

113. Что касается анализа возможных более долгосрочных мер по адаптации в связи с необходимостью решения задач в рамках текущей реформы деятельности ООН на страновом уровне, настоящий обзор ясно показал, какие изменения необходимо будет провести для того, чтобы Организация стала эффективным партнером в общесистемных усилиях ООН по реформированию деятельности на страновом уровне и сохранила при этом свой особый, уникальный характер. Поскольку это потребует значительных изменений в «культуре» Организации в направлении реализации программ, в большей степени ориентированных на

удовлетворение потребностей конкретных стран, ясно, что принятое Генеральной конференцией в 1999 г. решение о том, что страновые бюро должны создаваться только «в виде исключения», более не имеет под собой почвы. Это также нашло отражение в предложении значительно расширить присутствие ЮНЕСКО на страновом уровне, особенно в НРС, хотя и в основном в виде секций/отделений ЮНЕСКО. Аналогичным образом, поскольку деятельность в целях развития на местах является по своему характеру более multidisciplinary, характер присутствия ЮНЕСКО, особенно на региональном уровне, требует тщательного анализа, с тем чтобы такое присутствие по-прежнему было наиболее эффективным с точки зрения удовлетворения региональных потребностей в области развития в контексте реформы ООН. С этой точки зрения можно сказать, что тщательно продуманный субрегиональный подход несколько опережает более распространенную в целом в ООН тенденцию рассматривать проблемы развития исключительно под углом зрения конкретной страны, не принимая в достаточной степени во внимание возрастающий вес субрегиональных геополитических групп.

114. Поэтому настало время после рассмотрения этого вопроса государствами-членами в Исполнительном совете и на Генеральной конференции скорректировать «Основные критерии рационального осуществления децентрализации», принятые Генеральной конференцией в 1999 г. (резолюция 30 C/83¹⁶), ввиду радикальных изменений в условиях деятельности и процессах на местах. В связи с этим на рассмотрение Исполнительного совета выносятся пересмотренный комплекс основных критериев, учитывающий нынешние реалии на местах и участвующих субъектов, который он, возможно, пожелает передать на утверждение Генеральной конференции.

ОЖИДАЕМЫЕ МЕРЫ СО СТОРОНЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СОВЕТА

115. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять следующее решение и рекомендовать 35-й сессии Генеральной конференции рассмотреть и утвердить предлагаемые *пересмотренные* «Основные критерии рационального осуществления децентрализации», которые содержатся в приложении.

Исполнительный совет,

1. **рассмотрев** документ 182 EX/6 Part II,
2. **напоминая** об основных целях стратегии, представленной Генеральным директором в 2000-2001 гг. в соответствии с резолюцией 30 C/83,
3. **напоминая также** об итогах первого обзора процесса децентрализации, представленных в документах 171 EX/6 Part III и 33 C/25 Part III и одобренных Исполнительным советом и Генеральной конференцией (октябрь-ноябрь 2005 г.),
4. **принимает к сведению** подробный анализ нынешнего этапа осуществления стратегии децентрализации;
5. **признает**, что реформа внутренней децентрализации, начатая в 2000 г., привела к увеличению согласованности в действиях ЮНЕСКО на местах и устранила имевшиеся в прошлом перекосы в подходах и распыление средств;
6. **выражает благодарность** Генеральному директору за настойчивые и увенчавшиеся успехом усилия по реализации призыва Генеральной конференции к рационализации децентрализованной структуры Организации и за значительный прогресс, достигнутый за прошедшие девять лет, несмотря на ограниченные ресурсы;

¹⁶ Акты Генеральной конференции, 30-я сессия, 1999 г. Том 1, Резолюции.

7. **выражает также** признательность Генеральному директору за усилия по решению проблем, возникших в связи с реформой деятельности Организации Объединенных Наций на страновом уровне, и за полученные на данный момент положительные результаты;
8. **признает** вместе с тем, что по-прежнему необходимы настойчивые усилия по укреплению и адаптации присутствия ЮНЕСКО на местах с целью повышения эффективности и актуальности деятельности по удовлетворению приоритетных потребностей государств-членов, особенно наименее развитых стран, в соответствии с принципами, изложенными в резолюциях 62/208 и 63/232 Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций и призванными служить ориентиром в осуществлении реформы оперативной деятельности в интересах развития на страновом уровне;
9. **принимает к сведению**, в частности, укрепление роли координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций, возглавляющих страновые группы Организации Объединенных Наций (СГООН), в общесистемном согласовании процессов программирования и управления, а также **отмечает** связанные с этим новые обязанности и подотчетности директоров и руководителей подразделений ЮНЕСКО на местах;
10. **напоминает** о важнейшей роли национальных комиссий в консультировании подразделений ЮНЕСКО на местах по вопросам национальных приоритетов, содействию в проведении консультаций с соответствующими министерствами, привлечении национальных специалистов и в информировании национальных властей по вопросам, связанным с нормами, стандартами и приоритетами Организации и ее руководящей ролью в осуществлении соответствующих общих страновых программ Организации Объединенных Наций;
11. **считает**, что в связи с изменениями, вызванными реформой процесса децентрализации в ЮНЕСКО, и воздействием реформы деятельности Организации Объединенных Наций на страновом уровне на рабочие отношения и условия деятельности подразделений ЮНЕСКО на местах положения резолюции 30 С/83 «Основные критерии рационального осуществления децентрализации» устарели и должны быть скорректированы с учетом новых реалий и процессов на местах;
12. **поддерживает** концептуальные принципы, определяющие изменения в сети подразделений ЮНЕСКО на местах, которые содержатся в пунктах 88-90 документа 182 EX/6 Part II;
13. **отмечает**, что дополнительные расходы, связанные с поэтапным подходом к укреплению и адаптации сети подразделений ЮНЕСКО на местах, не включены в проект документа 35 С/5;
14. **просит** Генерального директора представить ему на 185-й сессии единое сводное предложение, отражающее вышеуказанные концептуальные принципы, а также результаты дискуссии по этому вопросу на 182-й сессии Исполнительного совета и 35-й сессии Генеральной конференции, равно как и соответствующие решения и резолюции по нему;
15. **просит далее** Генерального директора включить в его предложение подробный план ликвидации дефицита финансовых средств за счет специально установленного взноса на требуемую сумму;
16. **утверждает** в качестве первого шага «*Пересмотренные основные критерии рационального осуществления децентрализации*», приложенные к настоящему решению, которые должны, в случае их утверждения Генеральной конференцией,

заменить все предыдущие решения и резолюции по этому вопросу, принятые Исполнительным советом и Генеральной конференцией на предыдущих сессиях;

17. **постановляет** передать вышеупомянутые критерии на рассмотрение и утверждение Генеральной конференции на ее 35-й сессии.

Приложение

Пересмотренные основные критерии рационального осуществления децентрализации

К сети подразделений ЮНЕСКО на местах, имеющих функциональное представительство на страновом, субрегиональном, региональном или межучрежденческом уровне вне Штаб-квартиры, применяются следующие критерии:

1. Сеть подразделений на местах рассматривается в качестве наиболее эффективного метода осуществления программы, утвержденной Генеральной конференцией, в целях поддержки:

- (a) деятельности на страновом уровне в соответствии с национальными планами и приоритетами развития в тесном сотрудничестве с правительствами заинтересованных стран и в соответствии с принципами реформы деятельности ООН на страновом уровне;
- (b) субрегиональной и региональной интеграции в соответствии с программами, разработанными группами заинтересованных стран с помощью действующих субрегиональных и региональных организаций и учреждений;
- (c) процесса принятия государствами – членами результатов нормотворческой деятельности и нормативных документов ЮНЕСКО.

2. Мандат каждого подразделения в сети подразделений на местах строго ограничивается программами и мероприятиями ЮНЕСКО.

3. Оперативные мероприятия ЮНЕСКО в интересах развития осуществляются подразделениями на местах на уровне, обеспечивающем наиболее эффективное управление и реализацию, и, по мере возможности, интегрируются в общие страновые программы Организации Объединенных Наций в рамках общесистемного согласования процессов Организации Объединенных Наций.

4. Мероприятия, выполняемые сетью подразделений на местах:

- (a) должны быть сосредоточены на широком диапазоне базовых видов деятельности, включая консультирование по вопросам политики, оказание содействия в разработке и осуществлении стратегий и планов, секторальный анализ, статистику, мониторинг, контрольные показатели и оценку, а также сопутствующее укрепление потенциала;
- (b) должны обеспечивать обратную связь между нормативной и оперативной деятельностью, а также деятельностью на глобальном, региональном, субрегиональном и страновом уровнях, равно как и широкое распространение полученных знаний, выводов и передовой практики;
- (c) должны быть ориентированы на конкретные результаты, иметь четкие показатели эффективности и контрольные показатели и наглядно демонстрировать вклад ЮНЕСКО в общие результаты деятельности Организации Объединенных Наций в виде применимых и оптимальных механизмов отчетности, мониторинга и оценки;
- (d) должны быть ориентированы на своевременное получение качественных результатов, способствуя позиционированию ЮНЕСКО в качестве авторитетного, компетентного и эффективно действующего специализированного учреждения системы Организации Объединенных Наций, способного руководить процессами

планирования и осуществления мероприятий на страновом уровне в своих областях компетенции;

- (е) должны обеспечивать взаимодополняемость и согласованность с мероприятиями, осуществляемыми Штаб-квартирой или институтами категории 1, в целях предотвращения дублирования и обеспечения стратегической синергии мер и подходов.

5. При разработке своих мероприятий подразделения на местах консультируются с национальными комиссиями по вопросам национальных приоритетов, а также опираются на их помощь в организации консультаций с соответствующими министерствами, в привлечении национальных специалистов и информировании национальных властей по вопросам, связанным с нормами, стандартами и приоритетами Организации и ее руководящей ролью в осуществлении соответствующих общих страновых программ Организации Объединенных Наций. Субрегиональные и региональные бюро должны также консультироваться с субрегиональными и региональными геополитическими группами по вопросам приоритетных мероприятий и программ, в которых ЮНЕСКО могла бы принять участие или которым она могла бы оказать поддержку.

6. Характер и масштабы присутствия ЮНЕСКО на местах должны быть адаптированы с учетом изменений в программных приоритетах и ресурсах Организации, изменений в потребностях государств-членов и требованиях реформы Организации Объединенных Наций и должны предусматривать полную подотчетность. В этих целях:

- (а) сеть подразделений на местах должна состоять из региональных, субрегиональных и страновых бюро с представительским мандатом, выстроенных в иерархическую структуру с четкой системой подотчетности в отношениях между собой и со Штаб-квартирой; в нее также должны входить, по мере необходимости, секции ЮНЕСКО в страновых группах Организации Объединенных Наций и отделения внебюджетных проектов в качестве внешних административных подразделений субрегиональных бюро без представительского мандата, подотчетных соответствующим директорам;
- (b) эффективность использования средств подразделениями на местах, в частности на страновом уровне, должна быть предметом регулярных внутренних оценок, позволяющих определить, в какой степени эти подразделения приспособлены к удовлетворению программных потребностей и обеспечивающих соответствие запланированного объема привлеченных внебюджетных средств объему финансирования за счет средств обычной программы;
- (c) критическая масса специалистов должна быть направлена для работы на местном уровне;
- (d) должны быть созданы гибкие механизмы, позволяющие в случае необходимости быстро обеспечить краткосрочное перераспределение соответствующих кадровых ресурсов для того, чтобы оперативно оказывать поддержку мероприятиям на страновом уровне;
- (e) необходимо обеспечить полномасштабное участие в работе межучрежденческих механизмов, направленной на поддержку инициатив в области развития на страновом уровне;
- (f) необходимо настойчиво стремиться к гармонизации деловой практики на местном уровне с помощью глобальных и местных механизмов;

- (g) полномочия и ресурсы должны делегироваться на места в рамках строго определенной системы подотчетности с использованием соответствующих механизмов и процессов контроля.

7. Необходимо определить и четко прописать в программе и бюджете ресурсы и финансирование для сети подразделений на местах, а каждому подразделению должно быть предложено привлекать значительные внебюджетные средства для увеличения воздействия мероприятий, повышения их значения для государств-членов и обеспечения уровня устойчивости.

8. Предложение о создании подразделения вне Штаб-квартиры должно быть утверждено Исполнительным советом после соответствующих консультаций с Секретариатом, заинтересованным государством-членом и координатором-резидентом Организации Объединенных Наций.

9. Служба внутреннего надзора ЮНЕСКО (IOS) должна регулярно проводить ревизии и оценки подразделений на местах в соответствии с оперативной системой оценки подразделений на местах (документ 160 EX/22) и с участием, по мере необходимости, других служб с учетом аспектов программы, в ходе которых должно запрашиваться мнение национальных комиссий, соответствующих министерств, действующих в сферах компетенции Организации, национальных бенефициаров и партнеров, а также координатора-резидента Организации Объединенных Наций и членов СГООН. Результаты оценок доводятся до сведения Исполнительного совета в *Двухлетнем докладе об оценке деятельности и результатов работы всех децентрализованных органов ЮНЕСКО*.

10. Уставные доклады Генерального директора о выполнении программы, утвержденной Генеральной конференцией (документы EX/4), и о деятельности Организации за двухлетний период (документы С/3) должны также включать доклады о деятельности сети подразделений на местах.

ПРИЛОЖЕНИЕ I
СТРАНЫ, ОХВАТЫВАЕМЫЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КЛАСТЕРНЫХ БЮРО

	Кластер	Кластерное бюро	Перечень стран
Африка	Центральная и Западная Африка	Аккра	Бенин, Гана, Кот-д'Ивуар, Либерия, Нигерия ¹ , Сьерра-Леоне, Того
	Восточная Африка	Аддис-Абеба	Джибути, Эфиопия
	Центральная и Западная Африка	Бамако	Буркина-Фасо, Гвинея, Мали, Нигер
	Центральная и Западная Африка	Дакар	Гамбия, Гвинея-Биссау, Кабо-Верде, Сенегал
	Восточная Африка	Дар-эс-Салам	Коморские Острова, Маврикий, Мадагаскар, Сейшельские Острова, Танзания
	Юг Африки	Хараре	Ботсвана, Замбия, Зимбабве, Малави, Мозамбик ¹
	Центральная и Западная Африка	Либревиль	Габон, ДР Конго ¹ , Конго ¹ , Сан-Томе и Принсипи, Экваториальная Гвинея
	Восточная Африка	Найроби	Бурунди ¹ , Кения, Руанда, Сомали, Уганда, Эритрея
	Юг Африки	Виндхук	Ангола, Лесото, Намибия, Свазиленд, Южная Африка
	Центральная и Западная Африка	Яунде	Камерун, Центральноафриканская Республика, Чад
Арабские государства	Ближний Восток	Бейрут	Иордания ¹ , Ирак ¹ , Ливан, Палестинские территории ¹ , Сирия
	Красное море	Каир	Египет, Судан ¹
	Персидский залив	Доха	Бахрейн, Йемен, Катар, Кувейт, Оман, Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия
	Магриб	Рабат	Алжир, Ливия, Мавритания, Марокко, Тунис
Азия и Тихий океан	Центральная Азия	Алматы	Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Узбекистан ¹
	Тихий океан	Апиа	Австралия, Вануату, Кирибати, Маршалловы Острова, Науру, Ниуэ, Новая Зеландия, Палау, Папуа – Новая Гвинея, Самоа, Соломоновы Острова, Острова Кука, Тонга, Тувалу, Федеративные Штаты Микронезии, Фиджи
	Юго-Восточная Азия	Бангкок	Вьетнам ¹ , Камбоджа ¹ , Лаосская НДР, Мьянма, Сингапур, Таиланд
	Северо-Восточная Азия	Пекин	Китай, Корейская НДР, Монголия, Республика Корея, Япония
	Юго-Восточная Азия	Джакарта	Бруней-Даруссалам, Индонезия, Малайзия, Тимор-Лешти, Филиппины
	Южная Азии	Нью-Дели	Бангладеш ¹ , Бутан, Индия, Мальдивские Острова, Непал ¹ , Шри-Ланка
	Центральная и Юго-Западная Азия	Тегеран	Афганистан ¹ , Исламская Республика Иран, Пакистан ¹ , Туркменистан
Латинская Америка и Карибский бассейн	Карибский бассейн	Гавана	Аруба, Гаити ¹ , Доминиканская Республика, Куба
	Карибский бассейн	Кингстон	Антигуа и Барбуда, Багамские Острова, Барбадос, Белиз, Гайана, Гренада, Доминика, Сент-Винсент и Гренадины, Сент-Китс и Невис, Сент-Люсия, Суринам, Тринидад и Тобаго, Ямайка
	МЕРКОСУР и Чили	Монтевидео	Аргентина, Бразилия ¹ , Парагвай, Уругвай, Чили ²
	Андские страны	Кито	Боливия, Венесуэла, Колумбия, Перу ¹ , Эквадор
	Центральная Америка	Сан-Хосе	Гватемала ¹ , Гондурас, Коста-Рика, Мексика ¹ , Никарагуа, Панама, Сальвадор
Европа	Европа	Москва	Азербайджан, Армения, Беларусь, Республика Молдова, Российская Федерация

¹ Национальное бюро; ² Региональное бюро по образованию и национальное бюро

ANNEX II
34 C/5 DECENTRALIZED BUDGETS

	Staff Costs \$K	Del. Training \$K	Running Costs \$K	Decentralized programme funds						Total RP \$K	Extra budget. \$K	FITOCA allocations \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K	S/Total \$K			
AFR	35 265	140	5 143	8 692	2 048	1 373	2 451	2 565	17 129	57 677	20 173	434
Abuja	1 781	5	370	235	60		90	100	485	2 641	1 943	14
Accra	2 745		417	736	187	345	170	211	1 649	4 811	177	6
Addis Ababa	1 779	2	319	297	96	170	102	147	812	2 911	729	9
Bamako	1 939	15	272	453	50	10	301	168	982	3 208	722	24
Brazzaville	846	4	222	226	40		90	90	446	1 517	191	8
Bujumbura	697	7	315	200	25	115	103	90	533	1 553	482	19
Dakar	7 679	25	595	3 188	75	225	190	185	3 863	12 161	3 381	
Dar es salam	1 799	12	330	560	147	50	276	210	1 243	3 384	1 162	40
Harare	2 753	13	344	468	160		173	140	940	4 050	551	21
Kinshasa	1 000	6	204	200			90	180	470	1 680	427	9
Libreville	1 710	6	245	324	20		155	188	687	2 647	91	
Maputo	1 157	8	291	281	20		90	147	538	1 995	2 922	138
Nairobi	4 827	15	607	576	934	427	262	283	2 482	7 931	3 799	34
Windhoek	2 229	10	345	589	135	30	203	232	1 189	3 774	2 147	70
Yaounde	2 324	11	269	360	101		155	194	810	3 414	1 451	43
APA	33 425	178	4 503	6 610	1 656	800	2 145	2 093	13 303	51 410	21 238	808
Apia	2 453	6	360	423	169	103	160	316	1 170	3 989	358	16
Almaty	2 067	7	171	332	76	50	140	151	749	2 993	602	24
Beijing	3 044	14	497	681	199	50	165	255	1 350	4 905	2 734	112
Bangkok	10 068	47	624	1 781	145	510	277	250	2 963	13 701	5 915	82
Dhaka	843		185	423			70	68	561	1 588	39	2
Hanoi	800	8	187	241	32		116	52	441	1 436	240	18
Islamabad	1 315	17	372	382	20		70	70	542	2 246	2 605	139
Jakarta	4 011	26	628	450	553	35	140	217	1 395	6 061	3 064	170
Kabul	1 594	4	361	421	20		173	133	747	2 706	2 817	137
Kathmandu	551	8	166	258			122	90	470	1 195	102	3
New Delhi	3 132	12	341	457	235	52	239	298	1 280	4 765	745	14
Phnom Penh	1 504	13	290	239	25		244	42	550	2 357	1 461	67
Tashkent	482	8	136	192	40		89	52	373	1 000	125	4
Tehran	1 562	9	185	330	143		140	100	713	2 468	431	21
ARB	19 069	62	2 370	3 176	1 185	1 060	1 633	1 092	8 145	29 646	43 319	154
Amman	1 255	8	192	105	62	50	212	77	506	1 961	115	18
Beirut	5 383	12	432	1 322	90	342	140	228	2 122	7 949	881	16
Cairo	3 541		397	315	582	262	217	112	1 488	5 427	5 610	44
Doha	2 615	8	178	271	155		188	124	738	3 538	807	28
Iraq	1 265	14	330	254	48		184	99	585	2 193	23 279	
Rabat	2 492	11	268	388	165	265	364	291	1 474	4 244	847	
Ramallah	1 329	9	202	286	40	140	226	161	854	2 394	11 609	44
Sudan	1 189		372	235	43		102		380	1 941	170	3
EUR	11 673	43	942	520	394	294	520	262	1 990	14 648	9 483	232
CEPES	2 458	9	186	275					275	2 928	7	
Geneva	1 107	1	141							1 249		
Moscow	2 255	12	171	245	143	294	221	227	1 130	3 569	856	39
New York	3 111	11	214					35	35	3 370		
Venice	2 742	10	230		251		298		549	3 531	8 620	193

	Staff Costs \$K	Del. Training \$K	Running Costs \$K	Decentralized programme funds						Total RP \$K	Extra budget. \$K	FITOCA allocations \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K	S/Total \$K			
LAC	25 139	116	3 265	5 692	1 575	1 091	1 575	1 719	11 652	40 172	268 409	6 373
Brasilia	2 408	33	146	2 215	119	181	110	201	2 825	5 411	259 332	6 100
Guatemala	716	7	278	156	20		101	40	317	1 318	179	8
Havana	1 771	12	342	146	40	25	331	120	662	2 787	275	16
Kingston	2 998		287	305	148	128	148	424	1 152	4 437	1 515	15
Lima	743	2	189	169	20		76	60	325	1 260	423	20
Montevideo	4 451	11	380	172	886	646	225	206	2 134	6 976	1 356	26
Mexico	1 182	9	305	257	20	112	63	40	491	1 988	476	25
Port-au-Prince	958	6	182	207	22		100	40	369	1 515	545	9
Quito	2 139	15	378	211	129		239	275	854	3 386	955	30
San José	2 662	8	287	359	171		158	253	941	3 898	560	12
Santiago	5 111	14	489	1 497			26	60	1 583	7 196	2 793	112
Total	124 572	538	16 223	24 690	6 858	4 617	8 323	7 731	52 219	193 553	362 622	8 001

All regions (pooled support funds)	
- Risk management and Headquarters' managed running costs	1 077
- Field Offices Directors' meetings	182
- Management support to FOs involved in PCPD responses	600
- Administrative support to FOs involved in common UNCT processes	950
- 2% modality for substantive support to FOs involved in common UNCT programming	2 000
Grand Total RP funds	198 361

To be noted that since extrabudgetary projects have different durations, extending over different number of years, the extrabudgetary resources shown in this table represent expenditure, and not the total volume of the project portfolios. The figures indicated are based on the average expenditure of the last 3 years (2006, 2007, 2008) multiplied by two for coherence with the biennial RP data.

ANNEXE II

Budgets décentralisés 34 C/5

	Coûts de personnel \$K	Fds déc. formation \$K	Coûts de fonction ¹ \$K	Crédits de programme décentralisés					S/Total \$K	Total PO \$K	Extra budget. \$K	Allocations FITOCA \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K				
AFR	35 265	140	5 143	8 692	2 048	1 373	2 451	2 565	17 129	57 677	20 173	434
Abuja	1 781	5	370	235	60		90	100	485	2 641	1 943	14
Accra	2 745		417	736	187	345	170	211	1 649	4 811	177	6
Addis-Abeba	1 779	2	319	297	96	170	102	147	812	2 911	729	9
Bamako	1 939	15	272	453	50	10	301	168	982	3 208	722	24
Brazzaville	846	4	222	226	40		90	90	446	1 517	191	8
Bujumbura	697	7	315	200	25	115	103	90	533	1 553	482	19
Dakar	7 679	25	595	3 188	75	225	190	185	3 863	12 161	3 381	
Dar es-Salaam	1 799	12	330	560	147	50	276	210	1 243	3 384	1 162	40
Harare	2 753	13	344	468	160		173	140	940	4 050	551	21
Kinshasa	1 000	6	204	200			90	180	470	1 680	427	9
Libreville	1 710	6	245	324	20		155	188	687	2 647	91	
Maputo	1 157	8	291	281	20		90	147	538	1 995	2 922	138
Nairobi	4 827	15	607	576	934	427	262	283	2 482	7 931	3 799	34
Windhoek	2 229	10	345	589	135	30	203	232	1 189	3 774	2 147	70
Yaoundé	2 324	11	269	360	101		155	194	810	3 414	1 451	43
APA	33 425	178	4 503	6 610	1 656	800	2 145	2 093	13 303	51 410	21 238	808
Apia	2 453	6	360	423	169	103	160	316	1 170	3 989	358	16
Almaty	2 067	7	171	332	76	50	140	151	749	2 993	602	24
Beijing	3 044	14	497	681	199	50	165	255	1 350	4 905	2 734	112
Bangkok	10 068	47	624	1 781	145	510	277	250	2 963	13 701	5 915	82
Dhaka	843		185	423			70	68	561	1 588	39	2
Hanoi	800	8	187	241	32		116	52	441	1 436	240	18
Islamabad	1 315	17	372	382	20		70	70	542	2 246	2 605	139
Djakarta	4 011	26	628	450	553	35	140	217	1 395	6 061	3 064	170
Kaboul	1 594	4	361	421	20		173	133	747	2 706	2 817	137
Katmandou	551	8	166	258			122	90	470	1 195	102	3
New Delhi	3 132	12	341	457	235	52	239	298	1 280	4 765	745	14
Phnom Penh	1 504	13	290	239	25		244	42	550	2 357	1 461	67
Tachkent	482	8	136	192	40		89	52	373	1 000	125	4
Téhéran	1 562	9	185	330	143		140	100	713	2 468	431	21
ARB	19 069	62	2 370	3 176	1 185	1 060	1 633	1 092	8 145	29 646	43 319	154
Amman	1 255	8	192	105	62	50	212	77	506	1 961	115	18
Beyrouth	5 383	12	432	1 322	90	342	140	228	2 122	7 949	881	16
Le Caire	3 541		397	315	582	262	217	112	1 488	5 427	5 610	44
Doha	2 615	8	178	271	155		188	124	738	3 538	807	28
Iraq	1 265	14	330	254	48		184	99	585	2 193	23 279	
Rabat	2 492	11	268	388	165	265	364	291	1 474	4 244	847	
Ramallah	1 329	9	202	286	40	140	226	161	854	2 394	11 609	44
Soudan	1 189		372	235	43		102		380	1 941	170	3
EUR	11 673	43	942	520	394	294	520	262	1 990	14 648	9 483	232
CEPES	2 458	9	186	275					275	2 928	7	
Genève	1 107	1	141							1 249		
Moscou	2 255	12	171	245	143	294	221	227	1 130	3 569	856	39
New York	3 111	11	214					35	35	3 370		
Venise	2 742	10	230		251		298		549	3 531	8 620	193

	Coûts de personnel \$K	Fds déc. formation \$K	Coûts de fonction ¹ \$K	Crédits de programme décentralisés						S/Total \$K	Total PO \$K	Extra budget. \$K	Allocations FITOCA \$K
				ED \$K	SC \$K	SHS \$K	CLT \$K	CI \$K					
LAC	25 139	116	3 265	5 692	1 575	1 091	1 575	1 719		11 652	40 172	268 409	6 373
Brasilia	2 408	33	146	2 215	119	181	110	201		2 825	5 411	259 332	6 100
Guatemala	716	7	278	156	20		101	40		317	1 318	179	8
La Havane	1 771	12	342	146	40	25	331	120		662	2 787	275	16
Kingston	2 998		287	305	148	128	148	424		1 152	4 437	1 515	15
Lima	743	2	189	169	20		76	60		325	1 260	423	20
Montevideo	4 451	11	380	172	886	646	225	206		2 134	6 976	1 356	26
Mexico	1 182	9	305	257	20	112	63	40		491	1 988	476	25
Port-au-Prince	958	6	182	207	22		100	40		369	1 515	545	9
Quito	2 139	15	378	211	129		239	275		854	3 386	955	30
San José	2 662	8	287	359	171		158	253		941	3 898	560	12
Santiago	5 111	14	489	1 497			26	60		1 583	7 196	2 793	112
Total	124 572	538	16 223	24 690	6 858	4 617	8 323	7 731		52 219	193 553	362 622	8 001

Toutes régions (fonds communs de soutien)	
- Gestion des risques et coûts de fonctionnement gérés au Siège	1 077
- Réunions des Directeurs des Bureaux hors Siège (BHS)	182
- Appui à la gestion pour les BHS impliqués dans les réponses PCPD	600
- Appui administratif aux BHS impliqués dans les processus communs des équipes pays NU	950
- Formule des 2% d'appui programmatique aux BHS impliqués dans les programmations communes des équipes pays NU	2 000
Grand Total fonds du programme ordinaire	198 361

N.B. : Dans la mesure où les projets extrabudgétaires ont des durées différentes, chacun s'étalant sur un nombre différent d'années, les ressources extrabudgétaires qui figurent dans ce tableau représentent les dépenses et non pas le volume total des portefeuilles de projets. Les chiffres ci-dessus sont calculés sur la moyenne annuelle des dépenses des trois dernières années (2006, 2007, 2008), multipliée par deux pour la cohérence avec les données biennales du programme ordinaire.

ANNEX III

34 C/5 FIELD STAFFING (January 2008)

Office	Type	Regular Programme established field posts								Extrabudgetary Posts	Temporary personnel
		Dir/Head	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & general support BFC	Total prof & support staff		
AFRICA											
Abuja	N	D1	1 P4; 1 NOC;	1 NOB;				1 P1/2; 2 L5; 1 L3;	2 P; 2 NPO; 3 L		0
Accra	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3; 1 NOB;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	7 P; 2 NPO; 3 L	1 P5 (ED)	8
Addis Ababa	C	D1	1 P3;	1 P3;		1 NOB;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 2 L4; 1 L3;	4 P; 1 NPO; 4 L		11
Bamako	C	D1	1 P3; 1 P1/2; 1 NOA;	1 NOA;		1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 P; 3 NPO; 3 L		37
Brazzaville	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO; 3 L		4
Bujumbura	N	P5	1 NOA;		1 NOA;	1 NOA;	1 NOA;	1 L7;	4 NPO; 1 L		13
Dakar	C/R	D2	2 P5; 6 P4; 3 P3; 1 P1/2;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 P1/2; 2 L7; 5 L6; 7 L5; 1 L4; 1 L3; 4 L2; 1 L1;	18 P; 21 L		78
Dar-es-Salaam	C	D1	1 P3; 1 NOB;	1 P3;		1 P3;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	4 P; 2 NPO; 3 L		10
Harare	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L4; 1 L3;	7 P; 1 NPO; 5 L		15
Kinshasa	N	P5	1 P3; 1 NOA;			1 NOB;		1 L7; 1 L5; 1 L3;	1 P; 2 NPO; 3 L		9
Libreville	C	D1	1 P3;			1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		2
Maputo	N	P5	1 P3; 1 NOC;					1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 1 NPO; 3 L		21
Nairobi	C/R	D1	1 P5; 1 NOA;	2 P5; 2 P4; 1 NOB;	1 P5;	1 P3;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 2 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; 1 L1;	9 P; 2 NPO; 13 L	1 P5 (PEER)	18
Windhoek	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOA;	1 P3;	2 NOA;	1 P3;	1 NOD;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 4 NPO; 3 L		9
Yaounde	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L2;	5 P; 1 NPO; 3 L		13
ASIA & PACIFIC											
Almaty	N	P5	1 P3;	1 P1/2;	1 P3;	1 P1/2;	1 NOC;	1 P1/2; 1 L6; 1 L3;	5 P; 1 NPO; 2 L		12
Apia	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 1 NPO; 7 L		3
Bangkok	C/R	D2	3 P5; 5 P4; 5 P3; 1 P1/2;	1 P4;	1 P5; 1 NOA;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P4; 1 NOA; 3 L7; 9 L6; 6 L5; 3 L3; 3 L2; 2 L1;	19 P; 3 NPO; 26 L	1 P4 (ED)	78
Beijing	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOB;	1 P3;	1 P4;	1 P4;	1 P3;	1 P3; 1 L5; 3 L4;	7 P; 1 NPO; 4 L		25
Dhaka	N	D1	1 P4;					1 L7; 1 L5;	1 P; 2 L		16
Hanoi	N	P5	1 P3;			1 NOB;		1 L6; 1 L4; 1 L3;	1 P; 1 NPO; 3 L		10
Islamabad	N	D1	1 P3; 1 NOD;			1 NOA;		1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 2 NPO; 5 L		20
Jakarta	C/R	D1	2 P3;	1 P5; 2 P4; 2 P3;	1 P3;	1 P3;	1 NOB;	1 P3; 1 L7; 3 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	10 P; 1 NPO; 11 L	1 P4 (BFC)	35
Kabul	N	D1	1 P4; 1 NOA;			1 P3;		1 P3; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		18
Kathmandu	N	P5	1 NOA;					1 L7; 2 L4; 1 L2;	1 NPO; 4 L		17
New Delhi	C	D1	1 P5; 1 NOC; 1 NOA;	2 P3; 1 NOB;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P4; 1 L6; 1 L5; 3 L4; 1 L3; 1 L2;	7 P; 4 NPO; 7 L	1 P4 (ED)	15

Office	Type	Regular Programme established field posts								Extrabudgetary Posts	Temporary personnel
		Dir/Head	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & general support BFC	Total prof & support staff		
Phnom Penh	N	P5	1 P3;			1 P3; 2 NOA;		1 P1/2; 2 L6; 2 L5; 1 L4; 2 L3; 2 L2;	3 P; 2 NPO; 9 L		22
Tashkent	N	P5						1 L7; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 L		19
Tehran	C	D1	1 NOD;			1 P4;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3P;1NPO;3L		9
ARAB STATES											
Amman	N	P5	1 P4;				1 NOA;	2 L7; 1 L6; 3 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P;1 NPO,9L		7
Beirut	C/R	D2	3 P5; 4 P4; 1 P3; 1 P1/2;		1 P4;	1 NOD;	1 NOB;	1 P3; 1 P1/2; 1 L7; 2 L6; 1 L5; 1 L3;	12 P; 2 NPO, 5 L		30
Cairo	C/R	D1	1 P4;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOB; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P3; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2;	8 P; 2 NPO, 10 L		13
Doha	C	D1	1 P1/2;	1 P4;		1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 1 NPO, 3 L		31
Iraq	N	D1	1 P4;			1 P3;		1 L7; 1 L5;	2 P; 2 L	1 P5 (ED); 1 P4 (BFC)	7
Rabat	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P1/2; 1 NOB; 2 L6; 1 L5; 2 L2;	5 P; 2 NPO, 5 L	1 P4 (CLT)	11
Ramallah	N	P5	1 P3;			1 P3;		1 P1/2; 1 L5;	3 P; 1 L		21
Sudan	N	P5						1 P4; 1 P1/2; 2 L5; 2 L2;	1 P; 4 L		17
EUROPE											
CEPES		D1	1 P5; 2 P3;					1 NOB; 2 L7; 5 L6; 1 L5; 5 L4; 2 L3; 3 L1;	3 P; 1 NPO, 18 L		0
Geneva	L	D1						1 P3*; 1 L5;	1 P; 1 L		0
Moscow	C	D1	1 P3;	1 P3;	1 NOA;	1 NOC;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 1 L2;	4P;2NPO,2L		24
New York	L	D2		1 P5;		1 P4;	1 P5;	1 P4*; 1 P3*; 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 3 L		4
Venice	R	D1		1 P5; 2 P3; 1 P1/2;		1 P5; 1 P3;		1 P1/2; 1 L5; 2 L4;	7 P; 3 L		0
LATIN AMERICA & CARRIBEAN											
Brasilia	N	D2	1 P5; 1 NOA;					1 D1; 1 NOD; 1 L7; 1 L6; 1 L5; 2 L4;	1 D; 1 P; 2 NPO, 5 L	1 P5 (BFC)	96
Guatemala	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO, 3 L		0
Havana	C/R	D1	1 NOA;			2 P3; 2 NOA;	1 NOA;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	3 P; 4 NPO, 7 L		17
Kingston	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 7 L		7
Lima	N	P5						2 L6; 1 L5; 1 L2;	4 L		3
Mexico	N	D1	1 P3;					1 NOA; 1 L5; 2 L4;	1P;1NPO,3L		17
Montevideo	C/R	D1	1 NOB;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOA	1 P4;	1 P4; 1 NOD;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 1 L6; 5 L5; 4 L4; 2 L3;	7 P; 3 NPO, 13 L		22
Port-au-Prince	N	P5	2 NOA;					1 P1/2; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P;2NPO,3L		11
Quito	C	D1	1 P4;		1 P4;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L5; 1 L2;	5 P; 4 L		38
San José	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 3 L		12
Santiago	R	D2	1 P5; 4 P4; 2 P3; 1 P1/2; 1 NOA;					1 P3; 2 L7; 2 L6; 3 L5; 3 L4; 2 L3; 2 L2;	9 P; 1 NPO, 14 L		13

* ERC Liaison Officer posts

N.B.: - L (local) posts are equivalent to G posts at Headquarters, i.e. general service staff

- National Professional Officers (NPO) category is subdivided in 5 grades: NPO-A (NOA) equivalent to P-1; NPO-B (NOB) equivalent to P-2; NPO-C equivalent to P-3; NPO-C (NOC) equivalent to P-4; NPO-D (NOD) equivalent to P-5.

ANNEXE III

Personnel hors Siège 34 C/5 (janvier 2008)

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
AFRIQUE											
Abuja	N	D1	1 P4; 1 NOC;	1 NOB;				1 P1/2; 2 L5; 1 L3;	2 P; 2 NPO; 3 L		0
Accra	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3; 1 NOB;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	7 P; 2 NPO; 3 L	1 P5 (ED)	8
Addis- Abeba	C	D1	1 P3;	1 P3;		1 NOB;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 2 L4; 1 L3;	4 P; 1 NPO; 4 L		11
Bamako	C	D1	1 P3; 1 P1/2; 1 NOA;	1 NOA;		1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 P; 3 NPO; 3 L		37
Brazzaville	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO; 3 L		4
Bujumbura	N	P5	1 NOA;		1 NOA;	1 NOA;	1 NOA;	1 L7;	4 NPO; 1 L		13
Dakar	C/R	D2	2 P5; 6 P4; 3 P3; 1 P1/2;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 P1/2; 2 L7; 5 L6; 7 L5; 1 L4; 1 L3; 4 L2; 1 L1;	18 P; 21 L		78
Dar es- Salaam	C	D1	1 P3; 1 NOB;	1 P3;		1 P3;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	4 P; 2 NPO; 3 L		10
Harare	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L4; 1 L3;	7 P; 1 NPO; 5 L		15
Kinshasa	N	P5	1 P3; 1 NOA;			1 NOB;		1 L7; 1 L5; 1 L3;	1 P; 2 NPO; 3 L		9
Libreville	C	D1	1 P3;			1 P1/2;	1 NOB;	1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		2
Maputo	N	P5	1 P3; 1 NOC;					1 P1/2; 1 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 1 NPO; 3 L		21
Nairobi	C/R	D1	1 P5; 1 NOA;	2 P5; 2 P4; 1 NOB;	1 P5;	1 P3;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 2 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2; 1 L1;	9 P; 2 NPO; 13 L	1 P5 (PEER)	18
Windhoek	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOA;	1 P3;	2 NOA;	1 P3;	1 NOD;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 4 NPO; 3 L		9
Yaoundé	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L2;	5 P; 1 NPO; 3 L		13
ASIE & PACIFIQUE											
Almaty	N	P5	1 P3;	1 P1/2;	1 P3;	1 P1/2;	1 NOC;	1 P1/2; 1 L6; 1 L3;	5 P; 1 NPO; 2 L		12
Apia	C	D1	1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P4;	1 P3;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 1 NPO; 7 L		3
Bangkok	C/R	D2	3 P5; 5 P4; 5 P3; 1 P1/2;	1 P4;	1 P5; 1 NOA;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P4; 1 NOA; 3 L7; 9 L6; 6 L5; 3 L3; 3 L2; 2 L1;	19 P; 3 NPO; 26 L	1 P4 (ED)	78
Beijing	C	D1	1 P4; 1 P1/2; 1 NOB;	1 P3;	1 P4;	1 P4;	1 P3;	1 P3; 1 L5; 3 L4;	7 P; 1 NPO; 4 L		25

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
Dhaka	N	D1	1 P4;					1 L7; 1 L5;	1 P; 2 L		16
Hanoi	N	P5	1 P3;			1 NOB;		1 L6; 1 L4; 1 L3;	1 P; 1 NPO; 3 L		10
Islamabad	N	D1	1 P3; 1 NOD;			1 NOA;		1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 1 L3; 1 L2;	2 P; 2 NPO; 5 L		20
Djakarta	C/R	D1	2 P3;	1 P5; 2 P4; 2 P3;	1 P3;	1 P3;	1 NOB;	1 P3; 1 L7; 3 L6; 4 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	10 P; 1 NPO; 11 L	1 P4 (BFC)	35
Kabul	N	D1	1 P4; 1 NOA;			1 P3;		1 P3; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3 P; 1 NPO; 3 L		18
Katmandou	N	P5	1 NOA;					1 L7; 2 L4; 1 L2;	1 NPO; 4 L		17
New Delhi	C	D1	1 P5; 1 NOC; 1 NOA;	2 P3; 1 NOB;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P4; 1 L6; 1 L5; 3 L4; 1 L3; 1 L2;	7 P; 4 NPO; 7 L	1 P4 (ED)	15
Phnom Penh	N	P5	1 P3;			1 P3; 2 NOA;		1 P1/2; 2 L6; 2 L5; 1 L4; 2 L3; 2 L2;	3 P; 2 NPO; 9 L		22
Tachkent	N	P5						1 L7; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	4 L		19
Téhéran	C	D1	1 NOD;			1 P4;	1 P3;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	3P; 1NPO; 3L		9
ETATS ARABES											
Amman	N	P5	1 P4;				1 NOA;	2 L7; 1 L6; 3 L5; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P; 1NPO, 9L		7
Beyrouth	C/R	D2	3 P5; 4 P4; 1 P3; 1 P1/2;		1 P4;	1 NOD;	1 NOB;	1 P3; 1 P1/2; 1 L7; 2 L6; 1 L5; 1 L3;	12 P; 2 NPO, 5 L		30
Le Caire	C/R	D1	1 P4;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOB; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P3; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L3; 3 L2;	8 P; 2 NPO, 10 L		13
Doha	C	D1	1 P1/2;	1 P4;		1 P3;	1 P4; 1 NOA;	1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L2;	5 P; 1 NPO, 3 L		31
Irak	N	D1	1 P4;			1 P3;		1 L7; 1 L5;	2 P; 2 L	1 P5 (ED); 1 P4 (BFC)	7
Rabat	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 NOA;	1 P3;		1 P3;	1 P1/2; 1 NOB; 2 L6; 1 L5; 2 L2;	5 P; 2 NPO, 5 L	1 P4 (CLT)	11
Ramallah	N	P5	1 P3;			1 P3;		1 P1/2; 1 L5;	3 P; 1 L		21
Soudan	N	P5						1 P4; 1 P1/2; 2 L5; 2 L2;	1 P; 4 L		17
EUROPE											
CEPES		D1	1 P5; 2 P3;					1 NOB; 2 L7; 5 L6; 1 L5; 5 L4; 2 L3; 3 L1;	3 P; 1 NPO, 18 L		0
Genève	L	D1						1 P3*; 1 L5;	1 P; 1 L		0

Bureau	Type	Postes établis hors Siège Programme ordinaire								Postes extrabudgétaires	Personnel temporaire
		Dir/ Chef	ED	SC	SHS	CLT	CI	Administration & soutien général BFC	Total prof & pers. de soutien		
Moscow	C	D1	1 P3;	1 P3;	1 NOA;	1 NOC;	1 P3;	1 P1/2; 1 L6; 1 L2;	4P; 2 NPO, 2L		24
New York	L	D2		1 P5;		1 P4;	1 P5;	1 P4*; 1 P3*; 1 P1/2; 1 L5; 1 L4; 1 L3;	6 P; 3 L		4
Venise	R	D1		1 P5; 2 P3; 1 P1/2;		1 P5; 1 P3;		1 P1/2; 1 L5; 2 L4;	7 P; 3 L		0
AMERIQUE LATINE & CARAIBES											
Brasilia	N	D2	1 P5; 1 NOA;					1 D1; 1 NOD; 1 L7; 1 L6; 1 L5; 2 L4;	1 D; 1 P; 2 NPO, 5 L	1 P5 (BFC)	96
Guatemala	N	P5	1 NOB;					1 L7; 1 L5; 1 L2;	1 NPO, 3 L		0
La Havane	C/R	D1	1 NOA;			2 P3; 2 NOA;	1 NOA;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	3 P; 4 NPO, 7 L		17
Kingston	C	D1	1 P4; 1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P4; 1 NOB;	1 P1/2; 1 L6; 2 L5; 3 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 7 L		7
Lima	N	P5						2 L6; 1 L5; 1 L2;	4 L		3
Mexico	N	D1	1 P3;					1 NOA; 1 L5; 2 L4;	1P; 1NPO, 3L		17
Montevideo	C/R	D1	1 NOB;	1 P5; 1 P4; 1 P3; 1 NOA	1 P4;	1 P4; 1 NOD;	1 P4;	1 P3; 1 L7; 1 L6; 5 L5; 4 L4; 2 L3;	7 P; 3 NPO, 13 L		22
Port-au-Prince	N	P5	2 NOA;					1 P1/2; 1 L4; 1 L3; 1 L2;	1P; 2NPO, 3L		11
Quito	C	D1	1 P4;		1 P4;	1 P3;	1 P4;	1 P1/2; 2 L6; 1 L5; 1 L2;	5 P; 4 L		38
San José	C	D1	1 P4; 1 P3; 1 NOA;	1 P3;	1 P3;	1 P3;	1 P5;	1 P1/2; 1 L6; 1 L4; 1 L2;	7 P; 1 NPO, 3 L		12
Santiago	R	D2	1 P5; 4 P4; 2 P3; 1 P1/2; 1 NOA;					1 P3; 2 L7; 2 L6; 3 L5; 3 L4; 2 L3; 2 L2;	9 P; 1 NPO, 14 L		13

* postes Chargé de liaison ERC.

N.B. : - Les postes L (local) sont équivalents aux postes G au Siège, i.e. personnel de service

- La catégorie des postes d'administrateurs nationaux (NPO) se subdivise en 5 grades : NPO-A (NOA) équivalent à P-1 ; NPO-B (NOB) équivalent à P-2 ; NPO-C équivalent à P-3 ; NPO-C (NOC) équivalent à P-4 ; NPO-D (NOD) équivalent à P-5.