

Сто шестидесятая сессия

160 EX/6

Part I

Париж, 1 сентября 2000 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМ И ГРАФИКЕ  
ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В ЖИЗНЬ, А ТАКЖЕ О ФИНАНСОВЫХ АСПЕКТАХ И ИХ  
ВОЗДЕЙСТВИИ НА БУДУЩИЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЧАСТЬ I**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

**РЕЗЮМЕ**

В соответствии с основными направлениями реформ, о которых в общих чертах было доложено на 159-й сессии Исполнительного совета (документ 159 EX/5), и во исполнение решения 159 EX/3.1.2 Генеральный директор представляет план действий и график реформ, а также их финансовые последствия для бюджета Организации.

Часть I настоящего документа посвящена проведению новой кадровой политики, включая ее основные компоненты, график осуществления и оценку расходов. Соответствующий проект решения содержится в Части IV настоящего документа.

## **ВВЕДЕНИЕ**

1. Генеральная конференция в резолюции 30 C/72 среди прочего подчеркнула необходимость проведения обзора кадровой политики со всесторонним учетом потребностей, касающихся конкурентоспособности, знаний и опыта, работоспособности и универсальности, а также сосредоточения внимания на таких приоритетных задачах, как обеспечение сбалансированности структуры различных категорий персонала, более справедливого географического распределения персонала и лучшей сбалансированности по признаку пола, а также омоложения персонала.

2. В своем докладе о процессе реформы, представленном 159-й сессии Исполнительного совета (159 EX/5), Генеральный директор объявил о начале осуществления новой политики в области управления людскими ресурсами, ключевыми элементами которой являются: набор сотрудников на проактивной высококачественной основе, аттестация, основывающаяся на результатах служебной деятельности, продвижение по службе и мобильность персонала, повышение квалификации персонала.

3. Исполнительный совет в своем решении 159 EX/3.1.2 выразил признательность Генеральному директору за принятые им меры с целью разработки стратегии реформ и предложил ему продолжить работу, принимая во внимание мнение по этому вопросу, выраженное Исполнительным советом на его 159-й сессии. Среди вопросов кадровой политики, выделенных Исполнительным советом, были следующие:

- уделение при наборе сотрудников первостепенного внимания вопросу о профессиональных способностях кандидатов;
- новые методы набора;
- важное значение справедливого географического распределения персонала и обеспечение его сбалансированности по признаку пола;
- непрерывная подготовка сотрудников в рамках Организации;
- необходимость проведения обзора всей системы повышения по службе и определение новых возможностей продвижения по службе сотрудников Организации.

4. Исполнительный совет выразил также свою поддержку созданию Бюро по управлению людскими ресурсами и настоятельно просил Генерального директора представить Совету на его 160-й сессии график проведения в жизнь предлагаемых реформ, а также информацию обо всех соответствующих финансовых аспектах и их воздействии на будущие бюджеты Организации.

5. В настоящем документе содержится доклад о последних событиях в области управления людскими ресурсами за период с конца 30-й сессии Генеральной конференции, а также план действий по осуществлению будущих реформ кадровой политики.

## **I. ПОСЛЕДНИЕ СОБЫТИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **I.1 Набор персонала**

6. С 17 ноября 1999 г. по 30 июня 2000 г. были объявлены для набора, в соответствии с положениями резолюции 30 C/72, касающимися вакантных должностей, открытых в набор, 46 должностей категории специалистов и выше, включая четыре

должности класса D-2 и пять должностей класса заместителя Генерального директора (ADG). С 22 марта 2000 г. информация о всех должностях категории специалистов и выше размещаются на Web-сайте ЮНЕСКО в Интернете.

7. В отношении вакантных должностей классов D-2 и ADG, помимо обращения к национальным комиссиям и государствам-членам с просьбой представить кандидатов, объявления о вакансиях были опубликованы в пяти крупных международных органах печати. С тем чтобы справиться с большим объемом поступивших заявлений (до 300 по каждой должности) и обеспечить объективный и справедливый характер процедуры отбора по каждой должности, созданы две группы, каждая из которых состоит из старших сотрудников Секретариата. Первая группа, занимающаяся предварительным отбором, отвечает за отсев тех кандидатов, которые не соответствуют требованиям объявленной должности. Вторая группа, являющаяся группой оценки, осуществляет углубленное изучение оставшихся после предварительного отбора кандидатур и проводит групповые собеседования с кандидатами, включенными в краткий список Генеральным директором. Каждый кандидат, включенный в краткий список, также проходит отдельное собеседование с Генеральным директором, который принимает свое окончательное решение, исходя из профессиональных способностей кандидата и учитывая при этом должным образом географическую сбалансированность и сбалансированность по признаку пола.

8. Объявление вакантных должностей в Интернете и более открытая политика набора привели к значительному увеличению числа заявлений на все должности. Пока не будет введена в действие комплексная компьютерная система, обслуживающая управление людскими ресурсами и расчет и выплату заработной платы, разрабатывается прикладная программа, конкретным образом ориентированная на обслуживание набора, с тем чтобы можно было справиться с возросшим объемом работы.

## I.2 Назначения

9. Начиная с конца 30-й сессии Генеральной конференции и по 30 июня 2000 г. на должности категории специалистов и выше было назначено всего 36 сотрудников, в том числе 14 ассоциированных экспертов. Ниже приводится распределение произведенных назначений по классам должностей:

<i>Классы должностей</i>	D-2	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	НС*	Всего
<i>Число назначений</i>	1	5	3	6	13	4	4	<b>36</b>

\* Национальный сотрудник категории специалистов

## I.3 Молодые специалисты

10. Процедура отбора кандидатов на 2000 г. в рамках Программы молодых специалистов была завершена в апреле 2000 г. Всего в рамках этой программы было представлено 228 кандидатур. После первоначального отбора и последующего рассмотрения отобранных кандидатов группой, в состав которой вошли сотрудники различных секторов и бюро, 22 кандидата были приглашены в Штаб-квартиру с целью проведения с ними поэтапных собеседований. В конечном счете в рамках Программы

молодых специалистов было отобрано 11 кандидатов, шесть из которых являются гражданами непредставленных стран, а пять – недопредставленных. Они приступят к исполнению своих обязанностей в ноябре 2000 г.

#### I.4 План прекращения службы по взаимному согласию

11. Осуществление плана прекращения службы по взаимному согласию было начато в марте 2000 г. Этот план преследовал три задачи:

- уменьшение утяжеленности верхней части «пирамиды» Секретариата, с тем чтобы добиться разумного соотношения числа должностей высоких и других классов, что в большей степени отвечало бы потребностям Организации;
- обновление персонала, набор перспективных молодых сотрудников с новыми возможностями и идеями;
- обновление компетентности и опыта с целью обеспечения большего соответствия профессиональных навыков персонала нынешним и будущим потребностям программы.

12. В рамках этого плана были получены заявления от 127 сотрудников. В соответствии с рекомендациями Совета по рассмотрению вопросов, связанных с прекращением службы по взаимному согласию, и Комитета по апелляциям Генеральный директор утвердил прекращение службы по взаимному согласию в отношении 103 сотрудников Секретариата. Распределение указанных сотрудников по соответствующим классам должностей приводится ниже:

<i>Классы должностей</i>	D-2	P-5	P-4	P-3	P-2	GS	Всего
<i>Число сотрудников, прекративших службу</i>	1	1	4	7	3	87	<b>103</b>

13. Следует отметить, что указанный план вызвал интерес главным образом сотрудников категории общих служб (GS); поэтому задача уменьшения утяжеленности верхней части «пирамиды» Секретариата решена не была. Однако план позволил ЮНЕСКО омолодить состав своих сотрудников и обновить имеющиеся у них навыки и опыт, что необходимо для современной и динамично развивающейся организации. Образовавшиеся вакантные должности не будут объявляться в набор или будут заморожены на различные периоды времени (как правило, от 6 месяцев до 1 года), а последующий набор будет осуществляться на должности более низкого уровня. Расходы, связанных с осуществлением этого плана, общая сумма которых составила 7,9 млн. долл., были профинансированы из средств обычного бюджета (за счет экономии, полученной от замораживания или понижения класса должностей), а также из внебюджетных средств.

## **1.5 Классификация**

14. Следует напомнить, что ЮНЕСКО ввела семиступенчатую классификацию должностей для сотрудников категории общих служб, работающих в Париже, как это было ранее сделано другими организациями системы Организации Объединенных Наций применительно к соответствующим местам службы их сотрудников. Новая классификация была утверждена Генеральным директором в апреле 1999 г., о чем было объявлено председателем Комиссии по международной гражданской службе с целью ее претворения в жизнь в январе 2000 г. на основе новой шкалы заработной платы сотрудников категории общих служб.

15. После тщательного рассмотрения трудностей, связанных с введением этого нового стандарта, Генеральный директор 11 ноября 1999 г. принял решение, что его использование с 1 января 2000 г. будет носить временный характер, что в ходе 2000 г. будет проведена новая классификация должностей на основе пересмотренных стандартов, должным образом учитывающих реальные потребности Организации. В связи с этим Бюро по управлению людскими ресурсами в консультации с представителями ассоциаций персонала разработало конкретные формы пересмотра некоторых норм Стандарта GS. Ожидается, что процедура пересмотра этого стандарта будет завершена в третьем квартале 2000 г. после должного рассмотрения этого вопроса Комиссией по международной гражданской службе. Затем пересмотренный инструмент оценки будет применен к должностям категории общих служб в Штаб-квартире ЮНЕСКО.

## **1.6 Оклады сотрудников категории общих служб**

16. Следует напомнить, что в документе 30 С/42 Генеральная конференция была проинформирована о результатах проведенного в 1999 г. обследования окладов работающих в Париже сотрудников категории общих служб и смежных категорий. По просьбе администрации и сотрудников ЮНЕСКО Комиссия по международной гражданской службе (КМГС) постановила рассмотреть на своей летней сессии 2000 г. вопрос о том, как в той или иной форме на результатах обследования 1999 г. в дальнейшем может сказаться изменение числа часов работы охваченных обследованием сотрудников в связи с введением во Франции 35-часовой рабочей недели, а также как на этих результатах могут сказаться изменения в системе социального страхования и налоговой системе Франции.

17. На своей 52-й сессии (Нью-Йорк, 17 июля – 4 августа 2000 г.) Комиссия постановила, что во время своего следующего обследования окладов она учтет изменение рабочей недели работающих в Париже сотрудников. Для целей расчета чистых окладов охваченных обследованием сотрудников было решено, что не будут приниматься во внимание ни выплаты по Общему социальному взносу (CSG), ни выплаты в Фонд социальной задолженности (CRDS), так как они являются выплатами на социальные цели. Далее Комиссия постановила, что она сохранит введенную ею по результатам обследования 1999 г. пятипроцентную корректировку, которая была учтена при расчете налогов. Соответственно, она постановила исключить положение о постепенном сокращении этой корректировки вплоть до проведения в Париже следующего обследования окладов.

### **I.7 Заработная плата сотрудников категории специалистов – обследования по местам службы**

18. Комиссия по международной гражданской службе (КМГС) проведет обследование стоимости жизни в Париже в сентябре 2000 г. Такие обследования проводятся по местам службы сотрудников каждые четыре-пять лет, с тем чтобы сопоставить стоимость жизни в каждом месте службы со стоимостью жизни в базовом месте службы системы, каковым является Нью-Йорк. Цель этих обследований заключается в том, чтобы убедиться, что система корректировок по месту службы реально работает, т.е. что сотрудники категории специалистов, занимающие должности одного класса и имеющие одинаковое число ступеней в рамках одного и того же класса, во всех местах службы обладают одной и той же покупательной способностью. С этой целью проводится обследование цен на ряд репрезентативных товаров, а также расходов на жилье. Помимо сотрудников Секретариата КМГС, в такого рода обследованиях участвуют представители администрации и персонала ЮНЕСКО, а также представитель французских статистических служб. После проведения такого обследования данные в соответствии с установленной методологией будут проанализированы и обработаны Секретариатом КМГС, а результаты будут представлены Консультативному комитету по вопросам корректировок по месту службы (ККВКМС) для рассмотрения этого вопроса в феврале 2001 г. Рекомендации по этому вопросу будут представлены КМГС на ее весенней сессии 2001 г., а новый уровень корректива по месту службы будет введен позднее в 2001 г.; при этом понимается, что это может иметь последствия для расходов на персонал в рамках следующего бюджета Организации.

### **I.8 Случаи приостановления выполнения решений**

19. В документе 159 EX/5 Add. содержится информация о приостановлении выполнения решений о назначениях, реклассификациях должностей и повышениях по службе, которые были приняты в период с 1 октября по 14 ноября 1999 г. В соответствии с решением Генерального директора, изложенным в DG/Note/00/3 от 22 февраля 2000 г., Бюро по управлению людскими ресурсами завершило анализ случаев, связанных с приостановлением выполнения решений о реклассификациях должностей и повышениях по службе в личном качестве, которые были предметом аудита, проведенного двумя внешними консультантами с марта по июнь 2000 г. Результаты этой работы совпадают с выводами аналогичной работы, которая была проведена в отношении организационных подразделений и функциональных групп в Штаб-квартире и на местах.

20. Из 54 рассмотренных случаев 13 случаев были расценены как связанные с расширением должностных обязанностей, что должно служить основанием для повышения класса должности в свете организации работы на момент внесения рекомендаций о реклассификации (октябрь-ноябрь 1999 г.). Поэтому в соответствии с политикой, установленной для таких случаев, будут предприняты усилия для учета этих реклассификаций должностей в рамках утвержденного верхнего предельного уровня расходов и структуры должностей. В том случае, если ту или иную реклассификацию нельзя будет учесть в структуре должностей, Исполнительному совету будет направлена просьба осуществить необходимые корректировки в Дополнении VI к документу 30 C/5. Еще четыре случая пока что находятся на стадии рассмотрения.

## **II. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

21. Для поддержки усилий Генерального директора, направленных на проведение реформы ЮНЕСКО, необходимы крупные изменения в кадровой политике; это также необходимо для того, чтобы управление людскими ресурсами осуществлялось в соответствии с передовой практикой, существующей в рамках системы Объединенных Наций. Основные направления таких реформ будут связаны со следующими областями:

- набор кадров;
- служебная деятельность, продвижение по службе и мобильность персонала;
- подготовка и повышение квалификации персонала;
- новые формы и методы работы.

### **II.1 Набор кадров**

22. При проведении политики проактивного набора сотрудников особый упор будет делаться на эффективное планирование людских ресурсов. Планы набора будут разрабатываться при участии секторов, с тем чтобы начинать работу заблаговременно до появления вакантной должности. После того как в последнем квартале 2000 г. будет осуществлена перестройка структуры Секретариата, с руководителями будут проводиться регулярные совещания по планированию их потребностей в наборе кадров, в том числе на должности в рамках Программы молодых специалистов.

23. Все должности категории специалистов в настоящее время объявляются в Интернете, а международные журналы и другие периодические издания будут все чаще привлекаться для объявления ряда старших должностей или должностей специалистов. Кроме этого, будут укрепляться возможности национальных комиссий в плане их содействия набору кадров. Начиная с ноября 2000 г. в брифинги и подготовку руководителей национальных комиссий будут включать вопросы, связанные с методами и стратегиями набора, на основе участия Бюро по управлению людскими ресурсами.

24. Особое внимание будет уделяться роли национальных комиссий в непредставленных и недопредставленных странах, а после установления региональных приоритетов во все регионы, начиная с 2001 г., будут направляться отдельные миссии по набору сотрудников.

#### *II.2.1 Программа молодых специалистов*

25. Программа молодых специалистов будет усилена и расширена. Начиная с 2001 г. будут установлены связи с университетами и другими учреждениями с целью выявления высококвалифицированных кандидатов. Большой акцент будет делаться на подготовку и повышение квалификации, а также на выявление и укрепление будущего управленческого потенциала. Начиная с 2002 г. ежегодный приток сотрудников в рамках Программы молодых специалистов составит 20 человек в год. После прохождения двухлетней программы поэтапной работы в различных подразделениях и подготовки 10 лучших сотрудников будут отбираться для работы в Секретариате.

### *II.1.2 Центр аттестации*

26. В пункте 7 выше содержится подробное изложение применяемой в настоящее время процедуры отбора кандидатов на должности старших сотрудников Секретариата. С целью повышения объективности принимаемых при таком отборе решений будут использованы приемы и методы «центра аттестации». Эти методы предусматривают использование имитационных моделей и практических тестов, что дает кандидатам возможность наглядно продемонстрировать возможные варианты их действий под наблюдением квалифицированных специалистов. Благодаря этому появляется дополнительная информация о кандидатах, которая способствует объективности процесса отбора. Эти приемы и методы, адаптированные к потребностям ЮНЕСКО, будут введены с начала третьего квартала 2001 г. по итогам их экспериментального использования и обзора. Старшие сотрудники ЮНЕСКО пройдут соответствующую подготовку для участия в опытно-показательной фазе этого мероприятия, а обзор используемых методов и приемов будет проведен в конце 2001 г.

27. С целью повышения качества набора кадров Бюро по управлению людскими ресурсами будет и в дальнейшем обеспечивать методологическую и практическую поддержку предварительному отбору и оценке всех кандидатов на должности категории специалистов, включая проведение собеседований. Поэтапные собеседования станут нормой, а дополнительные оценки, основанные на выявлении профессиональных способностей, будут введены в действие в отношении как внутренних, так и внешних кандидатов в 2002 г. По-прежнему будет проводиться проверка правильности указываемых сведений, а также степеней и дипломов.

28. Бюро по управлению людскими ресурсами возьмет на себя координирующую и контролирующую роль в отношении набора всех сотрудников, в том числе консультантов, с тем чтобы обеспечить соблюдение политики Организации в этих вопросах, а также повысить качество документов, представляемых руководящим органом ЮНЕСКО, чему будет в конечном счете способствовать введение в действие соответствующего программного обеспечения.

## **II.2 Служебная деятельность, продвижение по службе и мобильность персонала**

### *II.2.1 Подход, основанный на профессиональных способностях*

29. Будут разработаны «рамки профессиональной пригодности», которые станут составной частью новой системы служебной аттестации. С учетом опыта других организаций системы Организации Объединенных Наций на основе подробных собеседований с сотрудниками и специалистами по управлению различных уровней в Организации будут определены специфические для ЮНЕСКО основные виды профессиональных способностей, а также виды управленческих способностей. Эта работа начнется в январе 2001 г.

30. Параллельно с этим будет разрабатываться новая система служебной аттестации. Путем установления четкой взаимосвязи между индивидуальными целями и полученными результатами, а также путем использования модели, основанной на профессиональных способностях, такая система будет призвана обеспечить справедливый, объективный и транспарентный характер признания и поощрения отличной работы, одновременно предусматривая соответствующие механизмы решения вопросов, связанных с неудовлетворительной служебной деятельностью.



Предусматривается, что прототип такой системы будет готов в мае 2001 г., а затем на экспериментальной основе будет опробован в период с июня по октябрь 2001 г в ряде организационных подразделений. После проведения оценки этой экспериментальной системы и внесения в нее соответствующих изменений в январе 2002 г. начнется осуществление программы подготовки всех сотрудников; новую систему аттестации служебной деятельности планируется ввести в июне 2002 г.

31. Первая программа всеохватывающей оценки работы сотрудников старшего управленческого звена будет осуществлена в 2001 г. Будучи тесным образом увязанной с программой развития управленческих навыков, указанная выше программа будет нацелена на развитие управленческих способностей, а также на оказание помощи сотрудникам управленческого звена в выявлении их сильных и слабых сторон. В целях содействия успешному проведению этой работы будут использованы услуги внешних консультантов.

### *II.2.2 Продвижение по службе*

32. Как указывается в документе 159 EX/5, возможности продвижения по службе в рамках Организации на протяжении долгого времени воспринимаются как неадекватные. Эта проблема не ограничивается только ЮНЕСКО; в рамках всей системы Организации Объединенных Наций все больше считают, что отсутствие гибкости системы должностей является в этой связи основным препятствием. На недавно состоявшихся заседаниях Консультативного комитета по административным вопросам (ККАВ) и Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) рассматривался вопрос «расширения диапазонов» - то есть сокращения числа классов должностей параллельно с увеличением диапазонов вознаграждения - в качестве одного из способов преодоления некоторых из проблем, связанных с продвижением по службе в системе Организации Объединенных Наций. ЮНЕСКО будет поддерживать тесные связи с другими организациями по этому вопросу, выступая в рамках общей системы окладов за проведение опытно-экспериментальных проектов в этом направлении.

33. На основе передового опыта, имеющегося в системе Организации Объединенных Наций, будет разработана и к концу 2002 г. внедрена *политика продвижения по службе*, которая будет охватывать решение таких вопросов, как повышение, «горизонтальные» переводы с должности на должность и специальные задания, а также системы поощрения и признания и связанные с этим вопросы подготовки. Помимо этого, с целью обеспечения в рамках всего Секретариата одинаковых оперативных возможностей и целостного подхода меры, связанные с обычным продвижением по службе, будут охватывать сотрудников как Штаб-квартиры, так и бюро на местах (см. пункты 37-41).

### *II.2.3 Повышение по службе*

34. В настоящее время существуют четыре способа повышения по службе в рамках ЮНЕСКО с переходом на должность более высокого класса:

- назначение на должность более высокого класса;
- реклассификация должности с сохранением на ней сотрудника;
- повышение по службе с учетом заслуг;
- повышение по службе в конце служебной деятельности.

35. В соответствии с современными принципами управления людскими ресурсами повышение по службе станет соревновательным процессом, в рамках которого меньший акцент будет делаться на выслуге лет и других критериях, не связанных непосредственно с профессиональными способностями. В этом смысле концепция повышения по службе в конце служебной карьеры является аномалией для современной организации, и поэтому будет рассмотрен вопрос об упразднении такой практики. Помимо этого, принятая в ЮНЕСКО система повышения по службе с учетом заслуг не смогла решить поставленных перед ней задач и поэтому будет приостановлена до проведения ее критического анализа и перестройки в свете создания системы поощрения и признания, которую планируется ввести в действие в 2002 г. (см. пункт 42 ниже). Комплексное обследование всего процесса повышений будет проведено в 2001 г., после чего будут представлены конкретные предложения, которые станут основой политики Организации в области повышения по службе.

36. Будут также изучены дальнейшие возможности повышения по службе сотрудников категории общих служб. Будет изучен опыт других организаций системы Организации Объединенных Наций, связанный с разработкой критериев отбора и выявлении должностей, подлежащих переводу из категории общих служб в категорию специалистов; эта работа будет проделана таким образом, чтобы соответствующая новая система могла быть введена в действие к концу 2002 г.

#### *II.2.4 Ротация*

37. С тем чтобы Секретариат ЮНЕСКО был укомплектован сотрудниками самым эффективным образом, что необходимо для обеспечения оптимального сочетания потребностей Организации и законных устремлений сотрудников как в Штаб-квартире, так и на местах, будет разработана система ротации в качестве составной части политики продвижения по службе. Эта система обеспечит более высокий уровень мобильности персонала, что окажет благотворное влияние не только на программы ЮНЕСКО, но и на отдельных ее сотрудников с точки зрения их продвижения по службе, накопления опыта и удовлетворения от работы. Новая политика будет направлена на радикальное изменение культуры, в соответствии с которой будет подразумеваться готовность каждого сотрудника категории специалистов менять место службы (Штаб-квартира и подразделения на местах) через регулярные промежутки времени.

38. В соответствии с новой политикой ротации будет установлено, какие должности подлежат ротации и какие ей не подлежат; эта работа будет проведена Бюро по управлению людскими ресурсами в консультации с секторами и службами и в контексте организационной перестройки. В целом большинство должностей категории специалистов в Штаб-квартире и на местах могут рассматриваться в качестве подлежащих ротации. Эта работа будет завершена к 2001 г.

39. Бюро по управлению людскими ресурсами в сотрудничестве с Бюро по координации на местах выявит кадровые потребности подразделений на местах, в том числе в плане необходимых языковых знаний и опыта сотрудников, в рамках плана действий по децентрализации (см. документ 160 EX/6, Часть III). Эта работа будет тесным образом увязана с уточнением статуса каждого бюро на местах и, как ожидается, будет завершена к декабрю 2001 г. Параллельно будет создан пул квалифицированных сотрудников для потенциального назначения на работу на местах.

40. С января 2002 г. по декабрь 2006 г. будут созданы соответствующие механизмы обеспечения эффективной политики ротации. В качестве одного из таких механизмов предусматривается создать комитет по ротации персонала, который будет рассматривать все заявления о переводе с одного места работы на другое и обеспечивать сбалансированность спроса и предложения, а также ежегодную ротацию персонала между Штаб-квартирой и подразделениями на местах наиболее рациональным и согласованным образом.

41. Хотя условия службы сотрудников категории общих служб не предусматривают возможности ротации между местами их службы, к 2002 г. будет разработана система содействия мобильности сотрудников указанной категории по местам их службы.

### *II.2.5 Система поощрения и признания*

42. В условиях, когда возможности повышения по службе всегда ограничены и когда необходимо внедрить такую культуру, в соответствии с которой повышение не рассматривается в качестве единственной формы поощрения и признания, важно, чтобы заслуживающие их сотрудники пользовались соответствующими поощрениями и признанием за отличную работу. Система поощрения и признания, которая будет касаться как отдельных сотрудников, так и коллективной работы, будет создана в 2002 г.

### *II.2.6 Профорентация*

43. Профессиональная ориентация на индивидуальной основе является важной чертой любой системы продвижения по службе. Необходимость в профорентации оказывается особенно острой в период существенных изменений и реформ, перед лицом которых ЮНЕСКО стоит в настоящее время. Имеется в виду, что к концу 2000 г. функция профорентации займет надлежащее место в работе Бюро по управлению людскими ресурсами.

## **II.3. Подготовка и повышение квалификации персонала**

44. Чтобы ЮНЕСКО работала более эффективно и осмысленно и ориентировалась на достижение конкретных результатов, неизменно стремясь к обеспечению высокого уровня служебной деятельности и передовой управленческой практики, необходима, среди прочего, непрерывная подготовка всех сотрудников Организации.

### *II.3.1 Симпозиум сотрудников старшего управленческого звена*

45. Как указывается в пункте 7 выше, Генеральный директор в настоящее время занимается набором старших сотрудников своего управленческого звена. В начале 2001 г., когда это звено должно быть сформировано, предлагается провести симпозиум сотрудников старшего управленческого звена, который станет основным форумом для определения будущего стратегического направления деятельности Организации. Кроме этого, он будет нацелен на повышение эффективности и согласованности деятельности старшего управленческого звена и разработает ряд руководящих принципов и практических соображений, которые будут приняты Генеральным директором и его старшими сотрудниками применительно к ЮНЕСКО. Такой симпозиум будет проводиться ежегодно. Предполагается, что проведение таких симпозиумов даст

возможность существенным образом подкрепить концепцию непрерывной подготовки в рамках Организации.

### *II.3.2 Подготовка сотрудников управленческого звена*

46. Для того чтобы сотрудники, занимающие должности, связанные с управлением, могли поддерживать и развивать свои управленческие способности, начиная с 2001 г. будет осуществляться ряд учебных программ. Каждая из них будет соответствовать потребностям конкретной целевой группы, а все программы будут координироваться таким образом, чтобы в целом обеспечивать согласованный комплексный план подготовки.

47. Программа развития управленческих навыков будет ориентирована на сотрудников, занимающих должности класса D-1 и выше, а также на руководителей бюро на местах. Эта программа будет увязана с всеобъемлющей оценкой, о которой говорится в пункте 31 выше, давая сотрудникам управленческого звена возможность получения конкретной подготовки, нацеленной на освоение управленческих способностей, включая умение руководить и заниматься стратегическим планированием и оценкой. Как ожидается, в 2001-2002 гг. будут осуществлены четыре такие программы.

48. Для сотрудников, работающих на должностях P-4 и P-5, будет осуществляться новая программа по обучению управленческим навыкам с целью оказания этим сотрудникам помощи в развитии нового управленческого стиля, созвучного тем переменам, которые в настоящее время происходят в Организации. Эта программа, сосредоточенная на освоении управленческих навыков, необходимых для того, чтобы работать на более высокой должности, будет обязательной для сотрудников, занимающих должности класса P-4 и стремящихся перейти на должности класса P-5; а также для тех сотрудников, уже работающих в должности P-5, которые хотят повысить свою квалификацию.

49. Подготовка, связанная с освоением навыков и приобретением знаний, необходимых руководителю, будет также обеспечена для сотрудников, занимающих должности класса P-3, с тем чтобы содействовать повышению общего уровня управления сотрудниками и их оценке в ЮНЕСКО. Каждый год предполагается проводить две такие программы.

50. Подготовка, связанная с обеспечением коллективной работы, станет важной составной частью комплексной управленческой культуры, которая будет внедряться в ЮНЕСКО. Будучи вначале нацеленной на сотрудников, работающих в бюро на местах, эта программа предназначена содействовать осознанию важного значения коллективной работы, а также разработке стратегий, направленных на оказание содействия членам коллективов в плане освоения навыков эффективной коммуникации и деятельности с упором на все аспекты, связанные с планированием и претворением решений в жизнь. Две программы такой подготовки предполагается провести во второй половине 2000 г., а затем в среднесрочной перспективе планируются три программы в год.

### *II.3.3 Подготовка административных сотрудников и сотрудников категории общих служб*

51. Специальные программы подготовки будут также разработаны для сотрудников, относящихся к конкретным функциональным группам, например, для административных сотрудников. Что касается сотрудников категории общих служб, то круг осуществляемых в настоящее время курсов подготовки будет расширен, с тем чтобы вспомогательный персонал ЮНЕСКО также обладал навыками высокого уровня, требуемыми в условиях современной организации.

### *II.3.4 Подготовка в области ИТ для обмена знаниями и их использования*

52. Будет разрабатываться и осуществляться специальная программа подготовки по информационным технологиям (ИТ), чтобы обеспечить такой уровень профессиональных способностей сотрудников ЮНЕСКО в области ИТ, который отвечает современным требованиям. Основная задача этой программы будет заключаться в том, чтобы помочь всем сотрудникам приобрести навыки компьютерной коммуникации, что необходимо для создания *сетей знаний* (см. документ 160 EX/6, Часть II, пункт 66) и эффективного обмена знаниями и их использования в рамках Организации.

### *II.3.5 Программа внешней учебы*

53. Хотя подготовка сотрудников во многом может осуществляться и в стенах Организации, следует признать, что удовлетворение конкретных потребностей в подготовке, в особенности в специализированных областях, может быть обеспечено только на внешней основе. Для удовлетворения этих потребностей будет создана программа внешней учебы, общая цель которой будет заключаться в освоении сотрудниками в соответствии с потребностями Организации навыков самого высокого уровня. В 2001 г. будут проведены консультации с другими организациями системы Организации Объединенных Наций, посвященные установившейся практике использования критериев отбора и способов оказания финансовой и иной помощи для целей внешней учебы, что необходимо для разработки определенной политики. Ожидается, что приступить к осуществлению этой программы можно будет в 2002 г.

## **II.4 Новые формы и методы работы**

### *II.4.1 Контрактные отношения*

54. В рамках системы Организации Объединенных Наций происходят существенные изменения в области контрактных отношений. Получает признание тот факт, что многие виды контрактов являются слишком сложными, негибкими, в административном отношении плохо поддающимися управлению, утерявшими соответствие нынешним организационным потребностям. Учитывая, что в ЮНЕСКО, как ожидается, увеличится использование должностей категории специалистов в течение ограниченных периодов времени, важно, чтобы Организация развивала соответствующие формы контрактных отношений с сотрудниками. С этой целью будет проведена оценка всех форм контрактных отношений, используемых в настоящее время во всей системе Организации Объединенных Наций, в том числе краткосрочных и срочных контрактов, соглашений о специальных услугах (SSA), назначений ограниченной продолжительности (ALD), а также непрерывных контрактов. Это исследование, как ожидается, будет завершено к середине 2001 г., и на основе результатов этой оценки, начиная с

2002 г., будут вводиться те или иные новые контрактные отношения. Будут по-прежнему соблюдаться положения ныне действующих контрактов применительно к сотрудникам, в настоящее время работающим в Секретариате.

#### *II.4.2 Отношения между персоналом и руководством*

55. Положение и правила о персонале ЮНЕСКО предусматривают механизм обеспечения непрерывных контактов между сотрудниками и Генеральным директором через должным образом избранных официальных лиц. Нельзя недооценивать важное значение гармоничных отношений между персоналом и руководством для обеспечения бесперебойного функционирования международной организации, особенно во времена перемен и реформ. Генеральный директор хотел бы усилить участие персонала в процессе реформ путем обеспечения более широкого диалога между руководством и представителями персонала с целью укрепления духа взаимного доверия и партнерства. С этой целью в сотрудничестве с представителями персонала и при поддержке со стороны внешнего консультанта будет осуществлен обзор существующего в ЮНЕСКО объединенного механизма для выявления путей возможного усовершенствования консультаций, призванных содействовать консенсусу. Эта работа будет осуществлена в начале 2001 г.

56. На уровне общей системы Организации Объединенных Наций Консультативный комитет по административным вопросам (ККАВ) в сотрудничестве с Кранфилдским университетом Соединенного Королевства проведет семинар для представителей персонала международных организаций, которым все чаще приходится иметь дело с более стратегическим по своему характеру подходом к управлению людскими ресурсами. Этот семинар, который запланирован на последний квартал 2000 г., нацелен на углубление понимания участниками современной практики и передового опыта в области управления людскими ресурсами, а также теоретических основ и практики установления партнерских отношений. Хотя каждая организация должна быть представлена не более, чем одним участником, будет рассмотрен вопрос адаптации этой программы к потребностям ЮНЕСКО, с тем чтобы такой подготовкой могло воспользоваться большее число представителей персонала.

#### *II.4.3 Бюро по управлению людскими ресурсами*

57. В связи с преобразованием бывшего Бюро персонала в Бюро по управлению людскими ресурсами Генеральный директор принял решение, что новое Бюро сосредоточит свое внимание на решении стратегических вопросов планирования, людских ресурсов и управления ими, а не на повседневных вопросах административной работы с персоналом, ответственность за которую будет возложена на соответствующие сектора и бюро. Исполнительные секретариаты, которые будут созданы в каждом секторе, возьмут на себя значительную часть этих функций, связанных с административной работой с персоналом. Полный перечень функций, подлежащих такой передаче, будет составлен в ближайшем будущем, а сотрудники, которые будут работать в исполнительных секретариатах, пройдут дополнительную подготовку. Будет также проведена оценка штатных последствий этого мероприятия для Бюро по управлению людскими ресурсами.

### III. РЕСУРСЫ И БЮДЖЕТНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

58. Вышеизложенная программа реформ в области кадровой политики и управления людскими ресурсами может показаться далеко идущей, однако это минимум того, что требуется для преобразования ЮНЕСКО в эффективно работающую, должным образом управляемую организацию, обеспеченную хорошо подготовленными и мотивированными сотрудниками, как специалистами, так и представителями управленческого звена. Недавнее назначение нового директора Бюро по управлению людскими ресурсами придаст новый импульс деятельности этого Бюро в плане разработки стратегий на будущее. Помимо этого, собственные людские ресурсы указанного Бюро будут соответствующим образом усилены, включая возможное использование услуг внешних консультантов-специалистов, в частности, располагающих опытом решения управленческих проблем в ходе процесса изменений в международных организациях для содействия осуществлению некоторых из предусматриваемых проектов.

59. Однако очевидно, что предусматриваемые в соответствии с новой кадровой политикой мероприятия, не обеспечены бюджетными средствами в рамках документа 30 С/5. Поэтому будут предприняты значительные усилия с целью выявления ресурсов для осуществления тех проектов, которые начнутся в ходе текущего двухлетнего периода; в документе 31С/5 потребуется предусмотреть соответствующие ассигнования для этой цели.

60. Наибольших расходов потребует, в частности, обеспечение высокого качества подготовки того вида, который предусматривается программой реформ. Для постепенного достижения поставленной Генеральным директором цели, заключающейся в выделении в бюджете от общей суммы расходов на персонал от 2% до 3% на подготовку и повышение квалификации сотрудников, - что является нормой в других международных организациях, - предлагается выделить для этого в документе 31 С/5 2% от суммы расходов на персонал (6,5 миллиона долл.), а к концу периода, охватываемого Среднесрочной стратегией, выйти на 3% (9,7 миллиона долл.).

61. Генеральный директор считает возможным изыскать на эти цели 1% (3,25 миллиона долл.) в рамках общего нынешнего объема расходов на персонал. Однако он считает, что для обеспечения эффективности новой кадровой политики с самого начала ее осуществления эта сумма должна быть удвоена, для чего дополнительно потребуются 3,25 миллиона долл.

62. Помимо этого, увеличение притока сотрудников в рамках Программы молодых специалистов до 20 человек потребует, по оценке, 1,5 млн. долл.; еще 500 000 долл. потребуются для покрытия расходов на услуги консультантов, которые будут привлекаться в целях осуществления различных компонентов реформы кадровой политики, а также возрастающих в связи с реформой расходов Бюро по управлению людскими ресурсами. Общая сумма требуемого дополнительного бюджета, необходимого для осуществления реформ кадровой политики в 2002-2003 гг. составляет таким образом **5 миллионов долл.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Эта сумма не включает расходы, связанные с теми или иными возможными изменениями окладов сотрудников категории специалистов (о чем говорится в пункте 20 выше), которые в настоящее время оценить невозможно.

## Приложение: План действий и график осуществления реформы кадровой политики (до 2004 г.)

Деятельность	2001												2002												2003											
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec						
<b>I. Набор кадров</b>	←																																			
Подготовка планов набора	■			■			■			■			■			■			■			■			■			■			■					
Организация подготовка сотрудников национальных комиссий по вопросам набора кадров	■			■			■			■			■			■			■			■			■			■			■					
Направление в регионы миссий для набора на местах	■			■			■			■			■			■			■			■			■			■			■					
Увеличение до 20 человек ежегодного притока в рамках Программы молодых специалистов	■																																			
Опробование и осуществление приемов и методов «центра аттестации»	■																																			
<b>II. Служебная деятельность, продвижение по службе и мобильность персонала</b>	←																																			
Разработка основных и управленческих профессиональных способностей	■																																			
Создание и внедрение новой системы служебной аттестации	■																																			
Обзор системы повышений по службе	■																																			
Разработка системы перехода сотрудников из категории общих служб в категорию специалистов	■																																			
Разработка и внедрение системы ротации	■																																			
Разработка и внедрение системы мобильности для сотрудников категории общих служб	■																																			
Внедрение системы поощрения и признания	■																																			
Внедрение профориентирования	■																																			
<b>III. Подготовка и повышение квалификации персонала</b>	←																																			
Организация симпозиума сотрудников старшего управленческого звена	■																																			
Осуществление управленческой подготовки сотрудников по классам должностей (D-1 и выше; P-4 и P-5; до класса P-3)	■																																			
Осуществление программы подготовки сотрудников для коллективной работы	■																																			
Осуществление программ подготовки для административных сотрудников и сотрудников категории общих служб	■																																			
Осуществление программы подготовки по ИТ для обмена знаниями и их использования	■																																			
Начало осуществления программы внешней учебы	■																																			
<b>IV. Новые формы и методы работы</b>	←																																			
Внедрение новых контрактных отношений	■																																			
Обзор вопросов, связанных с отношениями между персоналом и руководством	■																																			



Сто шестидесятая сессия

160 EX/6 Part I Add.  
Париж, 16 октября 2000 г.  
Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 повестки дня

**ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМ И ГРАФИКЕ  
ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В ЖИЗНЬ, А ТАКЖЕ О ФИНАНСОВЫХ АСПЕКТАХ И ИХ  
ВОЗДЕЙСТВИИ НА БУДУЩИЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ДОБАВЛЕНИЕ**

**ЧАСТЬ I**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

**РЕЗЮМЕ**

Настоящее добавление имеет целью обосновать дополнительный бюджет в сумме 5 млн. долл., необходимый для проведения реформы кадровой политики на 2002-2003 гг., изложенной в документе 160 EX/6, Часть I.

В нем содержится также дополнительная информация об изменении числа и уровня должностей в результате недавних кадровых решений. В соответствии с пунктом 5 резолюции 30 C/70 у Совета испрашиваются полномочия на внесение необходимых корректировок в Добавление VI Утвержденного документа C/5.

В ходе работы Группы экспертов был поставлен ряд вопросов относительно расходов, связанных с проведением реформы кадровой политики. Члены Исполнительного совета могут ознакомиться ниже с дополнительными сведениями об этой реформе, касающимися в основном двух направлений – подготовка специалистов и реклассификация.

**Обоснование дополнительного бюджета в сумме 5 млн. долл., требуемого для проведения реформы кадровой политики в 2002-2003 гг.**

**А. Подготовка специалистов – ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ СУММА В 3,25 МЛН. ДОЛЛ.**

1. Важным аспектом инициатив Генерального директора по реформе кадровой политики является придание большого значения подготовке, особенно подготовке сотрудников управленческого звена. В целях совершенствования управленческого звена и упрочения программного потенциала необходимо выделять значительные средства на подготовку персонала и повышение квалификации сотрудников, что служит ключевым элементом реформирования ЮНЕСКО, благодаря чему она могла бы с максимальной компетентностью и эффективностью выполнять свою роль.

2. Нынешний бюджет ЮНЕСКО для целей подготовки и повышения квалификации персонала составляет 0,13% от общей суммы расходов на персонал, т.е. представляет собой самую низкую долю в системе ООН, и этот факт был признан Объединенной инспекционной группой в ходе проведенного ею обзора по вопросам управления и администрации в ЮНЕСКО. Такой объем средств не может быть достаточным для осуществления крупных инициатив в области подготовки персонала, предусматриваемых в качестве части программы реформ.

3. Генеральный директор указал, что на подготовку персонала необходимо выделять 1% (3,25 млн. долл.) от нынешней общей суммы расходов на персонал. Такой объем средств позволил бы расширить и обновить существующие программы подготовки персонала, а также провести ограниченное число курсов подготовки сотрудников управленческого звена, включая Симпозиум сотрудников старшего управленческого звена. При всей позитивности этой меры одной ее было бы недостаточно для удовлетворения текущих потребностей Организации в подготовке персонала и для обеспечения надлежащего масштаба предлагаемого процесса реформ.

4. Выделение дополнительной суммы в 3,25 млн. долл. позволило бы придать предоставляемой ныне подготовке персонала характер гораздо более целенаправленной, динамичной и широкой деятельности, а также привело бы к тому, что выделяемые в ЮНЕСКО средства на подготовку персонала в большей степени соответствовали бы тем нормам, которые существуют в других международных организациях. Ниже представлена сводка расходов на подготовку специалистов, предложенная в документе 160 EX/6, Часть I, на двухлетний период 2002-2003 гг.

Программа повышения квалификации старшего управленческого звена (D-1 и выше), включая Симпозиум сотрудников старшего управленческого звена	700 000 долл.
Подготовка сотрудников управленческого звена (P-4 и P-5)	800 000 долл.
Обучение сотрудников управленческим навыкам	400 000 долл.
Обучение навыкам коллективной работы	200 000 долл.

Подготовка к использованию новой системы служебной аттестации	700 000 долл.
Подготовка административных сотрудников (АС)	300 000 долл.
Подготовка сотрудников категории общих служб	500 000 долл.
Языковая подготовка	100 000 долл.
Подготовка в области ИТ	1 300 000 долл.
Программа внешней учебы/индивидуальная подготовка	1 500 000 долл.
<b>ИТОГО</b>	<b>6 500 000 долл.</b>

5. Учитывая переходный характер нынешнего этапа процесса реформ, под воздействием меняющихся приоритетов может потребоваться корректировка вышеуказанных сметных цифр. В основе всех сторон процесса реформ лежит тот принцип, что эффективное управление людскими ресурсами является ключевым фактором обеспечения нормальной деятельности организаций, ориентированных на достижение конкретных результатов, в связи с чем особый упор в отношении сотрудников высшего звена будет делаться на управлении людскими ресурсами и вопросах руководства. При наличии дополнительных средств можно было бы также значительно усилить подготовку сотрудников подразделений вне Штаб-квартиры, особенно в вопросах коллективной работы, освоения новых административных систем и информатики. Можно было бы выделить средства для Программы внешней учебы, что обеспечило бы возможность осуществления программ высококачественной подготовки специалистов и повышения квалификации сотрудников в основных областях специализации. Дополнительные средства также позволили бы приобрести новые учебные комплекты, обновить учебное оборудование и разработать программы внутренней подготовки специалистов с использованием технологий Интернет и CD-ROM, что облегчило бы дистанционное обучение сотрудников как в Штаб-квартире, так и на местах.

6. Благодаря этим инвестициям можно было бы ожидать получения следующих выгод:

- (a) повышение эффективности управления, обеспечивающее рост результативности осуществляемой программы; это также скажется на качестве программ ЮНЕСКО, которые будут приносить большую пользу государствам-членам, равно как и на репутации Организации;
- (b) расширение базовых и специализированных знаний сотрудников в областях их компетенции, что будет способствовать решению стоящих перед ЮНЕСКО задач в целом;
- (c) повышение оперативной гибкости благодаря совершенствованию и расширению профессиональных навыков сотрудников;

- (d) повышение у сотрудников чувства удовлетворения от выполняемой работы и преданности делу с особым акцентом на формирование позитивной культуры в Организации, направленной на повышение качества профессиональной деятельности;
- (e) привлечение высококвалифицированных кандидатов на должности в ЮНЕСКО путем предоставления им возможностей обучения и профессионального роста, повышения уровня их компетентности и совершенствования квалификации;
- (f) придание нового импульса процессу реформ и изменение характера руководства в Организации.

**В. Молодые специалисты – ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ СУММА В 1,5 МЛН. ДОЛЛ.**

7. Дополнительная сумма в 1,5 млн. долл. для Программы молодых специалистов станет существенным вкладом в решение проблем непредставленных или недопредставленных стран в Секретариате, а также омоложения кадров Организации. Эта программа в большей степени будет строиться на конкурсной основе, что будет способствовать повышению репутации ЮНЕСКО в качестве эффективного работодателя.

**С. Услуги консультантов – ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ СУММА В 0,25 МЛН. ДОЛЛ.**

8. Использование услуг консультантов (0,25 млн. долл.) позволит обеспечить проведение новых реформ в области кадровой политики на основе наилучших и наиболее современных методов управления людскими ресурсами, имеющихся в международных организациях. Это также обеспечит специалистам по управлению людскими ресурсами возможность проходить обучение у консультантов высшего международного уровня.

**Последствия реклассификации должностей для бюджета по расходам на персонал**

**Случаи, выполнение решений по которым было приостановлено**

9. Как отмечалось в пунктах 19 и 20 документа 160 EX/6 Часть I, реклассификация должностей с повышением класса должности после окончательного анализа была расценена как обоснованная в отношении 14 случаев из 54, выполнение решений по которым было приостановлено. Увеличение числа таких случаев с 13 до 14 является результатом завершения анализа четырех случаев, которые ранее не были рассмотрены. Подробности будут представлены на закрытом заседании, которое должно состояться 23 октября 2000 г. Если эти 14 реклассификаций должностей будут одобрены, бюджетные последствия составят 360 800 долл., которые Генеральный директор намеревается абсорбировать в рамках общих расходов на персонал. Исполнительный совет должен будет внести соответствующие корректировки в Дополнение VI к Утвержденному документу 30 C/5.

**Другие реклассификации должностей в текущем двухлетнем периоде**

10. В соответствии с практикой управления персоналом, в частности, согласно Правилу 102.2, изменились функции, связанные с рядом должностей. В целом как технически обоснованные были расценены 42 просьбы о реклассификации должностей,

включая 34 просьбы о повышении класса должности и 8 просьб о понижении класса должности. Бюро по управлению людскими ресурсами осуществило обработку этих просьб в соответствии с принятой практикой классификации, а именно: техническое рассмотрение описания должности вместе с описаниями равноценных должностей для установления того, какое место она занимает в организационном контексте, зачастую включая сопоставления с другими организациями системы Организации Объединенных Наций и аудиторскую проверку документов для подтверждения соответствия описания обязанностей фактически исполняемым обязанностям, с последующим применением соответствующего классификационного стандарта Организации Объединенных Наций для определения относительной стоимости должности. Дополнительные расходы, связанные с осуществлением реклассификации этих должностей в соответствующие сроки, составят сумму в 543 200 долл.; финансирование этих расходов Генеральный директор предлагает обеспечить в рамках бюджета по расходам на персонал в Утвержденном документе 30 C/5, в том числе путем ограничения использования услуг временных сотрудников, оплата труда которых осуществляется за счет вакантных должностей.

11. В соответствии с пунктом 5 резолюции 30 C/70 у Исполнительного совета настоящим испрашиваются полномочия на внесение корректировок в Добавление VI к Утвержденному документу 30 C/5 в результате подтверждения случаев, выполнение решений по которым было приостановлено, и других реклассификаций должностей.

#### **План прекращения службы по взаимному согласию**

12. Как сообщалось в пунктах 11-13 документа 160 EX/6, Часть I, 30 июня 2000 г. службу в Организации прекратили 103 штатных сотрудника (один сотрудник класса D-2, 15 сотрудников категории специалистов и 87 сотрудников категории общих служб). Пока что преждевременно оценивать последствия этого мероприятия для структуры должностей; соответствующие должности должны сохраняться вакантными на определенный период времени (как правило, 6 месяцев) в целях финансирования выплат, связанных с прекращением службы, однако предполагается, что это мероприятие приведет к систематическому понижению классов вакантных должностей. Следует также подчеркнуть, что Генеральный директор уже принял решение преобразовать 10 вакантных старших должностей категории общих служб в должности класса P-1/P-2 для размещения на них 10 новых сотрудников в рамках Программы молодых специалистов.

#### **Уменьшение числа должностей высокого уровня**

13. Как вкратце сообщается ниже, осуществление мер, предусмотренных в служебной записке Генерального директора DG/Note/00/22 от 1 октября 2000 г., приведет к уменьшению утяжеленности верхней части «пирамиды» в Штаб-квартире, в особенности в том, что касается должностей классов D-1 и D-2, в которой на сегодня число должностей сократилось примерно на 50%, по сравнению со структурой, существовавшей до октября 2000 г. Несмотря на то, что ранее существовавшие классы должностей ряда занимающих их сотрудников сохранятся до конца двухлетнего периода, сотрудников потребуется перевести на должности такого же или более низкого уровня; или же, возможно, потребуется прекратить их службу на основе взаимного согласия.

	<u>Прежняя структура</u>	<u>Новая структура в Штаб-квартире</u>
DDG	1	1
ADG	10	10
D-2	<b>26</b>	<b>15</b>
D-1	<b>73</b>	<b>35</b>

ANNEX

RECLASSIFICATION OF POSTS  
AT HEADQUARTERS AND IN THE FIELD  
TO BE SUBMITTED TO THE 160th SESSION OF THE EXECUTIVE BOARD\*

	Posts in the Professional category and above										Posts in the General Service category					Field posts	COSTS/ (SAVINGS)	
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/GS-3	Total			
<b>I. Downgradings</b>						-1		1			-1	1						\$
							-1	1				-1	1					
								-2	2				-2	2				
<b>Savings of eight downgradings</b>	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	0	-183 600
<b>II. Upgradings</b>						6	-6											
						1		-1										
							5	-5										
								7	-7		3	-3						
									2		-2							
									2			-2						
									1		-1							
								1										-1
																		1
<b>Cost of 34 upgradings (of which six upgradings of local posts and one conversion from temporary to established post in the field)</b>	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	0	726 800
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	0	543 200

\* Reclassifications suspended in DG/Note/00/3 of 22 February 2000 are not included in this table.

**ANNEXE**

**RECLASSIFICATION DES POSTES AU SIEGE ET HORS SIEGE  
A SOUMETTRE A LA 160e SESSION DU CONSEIL EXECUTIF\***

	Postes de la catégorie du cadre organique et de rang plus élevé										Postes de la catégorie du cadre de service et de bureau					Hors Siège	COUTS/ (ECONOMIES) \$
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/ GS-3	Total		
<b>I. Déclassements</b>						-1	-1	1	2		-1	1	1	2			
<b>Economies réalisées du fait des huit déclassés</b>	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	-183.600
<b>II. Reclassements</b>						6	-6	-1	-7								
						1	5	-5	2		3	-3					
								7	2		-2						
									1		-1						
<b>Coût des 34 reclassements (dont 6 concernant des postes locaux et la transformation d'un poste temporaire en un poste permanent hors Siège)</b>	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	726.800
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	543.200

\* Les reclassifications suspendues dans la DG/Note/00/3 du 22 février 2000 ne figurent pas dans le présent tableau.



Сто шестидесятая сессия

160 EX/6

Part II

Париж, 5 сентября 2000 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМ И ГРАФИКЕ  
ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В ЖИЗНЬ, А ТАКЖЕ О ФИНАНСОВЫХ АСПЕКТАХ И ИХ  
ВОЗДЕЙСТВИИ НА БУДУЩИЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЧАСТЬ II**

**СТРУКТУРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕКРЕТАРИАТА**

**РЕЗЮМЕ**

В соответствии с основными направлениями реформ, о которых в общих чертах было доложено 159-й сессии Исполнительного совета (документ 159 EX/5), и во исполнение решения 159 EX/3.1.2 Генеральный директор представляет план действий и график реформ, а также их финансовые последствия для бюджета Организации.

Часть II настоящего документа посвящена новой структуре Секретариата, о которой Генеральный директор объявил 3 июля 2000 г. (DG/Note/00/15), а также изменениям, которые планируются в системах управления Секретариата. Соответствующий проект решения содержится в Части IV настоящего документа.

## I. СТРУКТУРА СЕКРЕТАРИАТА

### I.1 Изменение структуры Секретариата в Штаб-квартире

#### I.1.1 Общие рамки

1. Генеральный директор представил 159-й сессии Исполнительного совета (май 2000 г.) принципы, основные направления и варианты рационализации структуры Секретариата с целью повышения эффективности деятельности ЮНЕСКО путем отказа от структурной раздробленности, сокращения числа иерархических уровней, установления четкого соподчинения и проведения четкого различия между программными и непрограммными функциями, что подразумевает, необходимость сосредоточения всей программной деятельности в программных секторах.

2. При подготовке своего плана реструктуризации Генеральный директор руководствовался недавно принятыми решениями руководящих органов, а именно, резолюцией 30 C/72, в которой поставлена цель «обеспечить сбалансированность структуры Секретариата в рамках категории специалистов с лучшим соотношением должностей классов от P-1 до P-5 и от D-1 до ADG путем сокращения числа должностей высших классов (ADG, D-1, D-2)», а также решением 159 EX/3.1.2, в котором ему предлагалось «сократить, как только это станет возможным, число сотрудников, занимающих более высокие должности, с тем чтобы достичь более сбалансированной структуры должностей».

3. Приняв во внимание различные точки зрения, выраженные членами Исполнительного совета, Генеральный директор придал окончательную форму своим решениям и объявил 3 июля 2000 г. о новой организации Секретариата в Штаб-квартире, которая в полном объеме будет введена с 1 октября 2000 г., при том понимании, что структурные изменения на местах будут предметом отдельных решений в рамках новой стратегии децентрализации, которая будет изложена в Части III документа 160 EX/6.

4. Изложенные ниже меры, не будучи самоцелью, представляют собой значительные структурные изменения, основанные на нынешней программе и возникающих приоритетах, при том понимании, что динамика разработки программ ЮНЕСКО может потребовать дальнейших изменений, которые должны будут осуществляться в этих общих рамках.

5. Теперь Секретариат в Штаб-квартире состоит из программных секторов и секторов поддержки, каждый из которых возглавляет заместитель Генерального директора (ADG), а также из центральных служб, приданных Генеральному директору. Помощь Генеральному директору оказывают первый заместитель Генерального директора и Кабинет (Рис. 1).

6. Пятью программными секторами являются следующие:

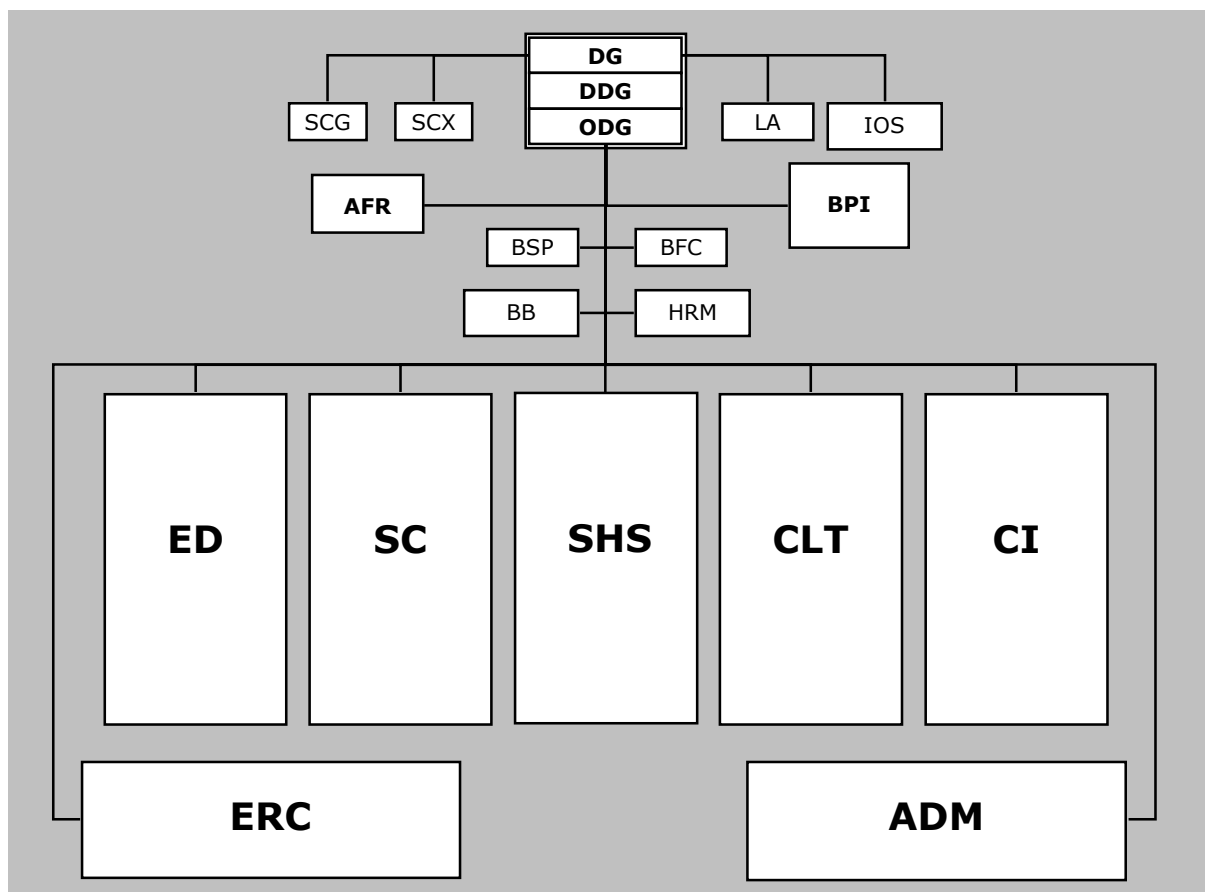
- Сектор образования (ED)
- Сектор естественных наук (SC)
- Сектор социальных и гуманитарных наук (SHS)
- Сектор культуры (CLT)
- Сектор коммуникации и информации (CI).

7. Двумя секторами поддержки являются следующие:

- Сектор внешних связей и сотрудничества (ERC)
- Сектор администрации (ADM).

8. Центральные службы состоят из следующих подразделений:

- Бюро стратегического планирования (BSP)
- Бюро бюджета (BB)
- Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM)
- Бюро по координации на местах (BFC)
- Бюро информации общественности (BPI)
- Управление внутреннего надзора (IOC)
- Управление по международной регламентации и юридическим вопросам (LA)
- Секретариат Генеральной конференции (SCG)
- Секретариат Исполнительного совета (SCX)
- Департамент Африки (AFR).



*Рис.1: Новая структура Секретариата в Штаб-квартире*

9. Сектора, как правило, имеют структуру из трех уровней: сектор, отдел и секция. Каждый сектор располагает Исполнительным секретариатом (ЕО), который придан

ADG и объединяет службы, связанные с координацией и оценкой программы, администрацией и информацией.

10. Каждый сектор, а также Секретариат Межправительственной океанографической комиссии и Департамент Африки, возглавляет заместитель Генерального директора (ADG).

11. Отделы в рамках секторов возглавляет директор, занимающий должность класса D-1. Один из директоров отделов в каждом секторе будет также выступать в качестве заместителя ADG данного сектора и будет занимать должность класса D-2.

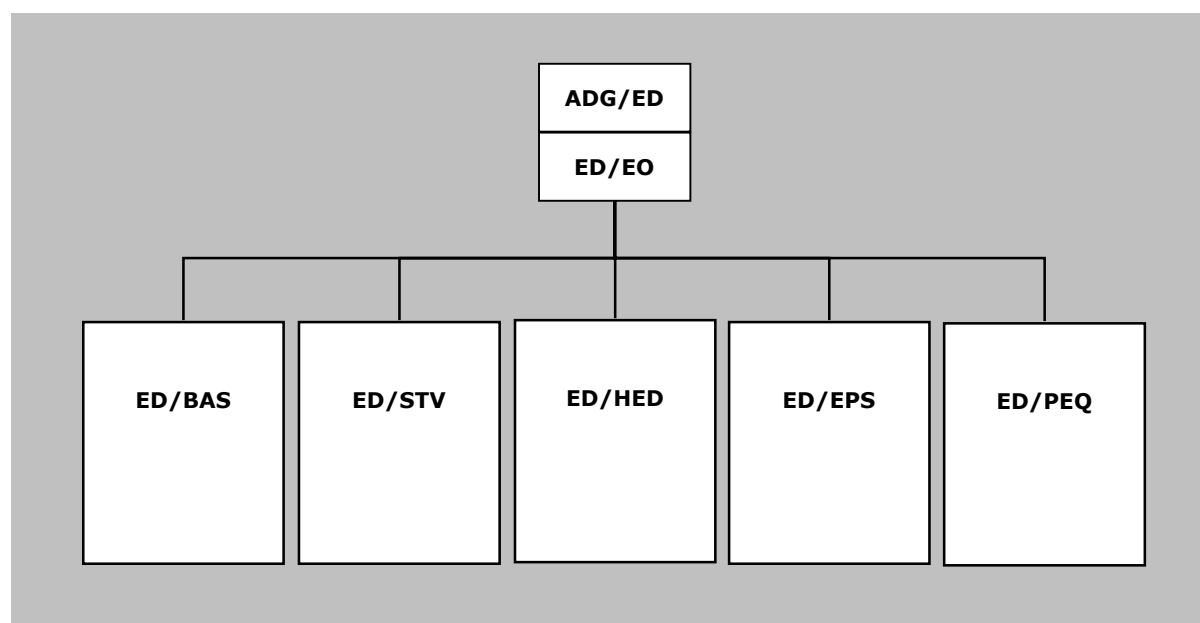
12. Центральные службы, равно как и структурные единицы, наделенные определенной функциональной автономией (ЦВН, институты), возглавляет, как правило, главный директор (D-2), которому в соответствующих случаях оказывает поддержку заместитель (D-1), одновременно осуществляющий конкретные функции в рамках того или иного организационного подразделения.

### *1.1.2 Программные сектора*

13. Программные сектора являются ядром Секретариата и отвечают за осуществление той части программы и бюджета ЮНЕСКО, которая является центральной. В них сосредоточена «критическая масса» знаний и опыта деятельности в областях компетенции ЮНЕСКО; одновременно именно они служат основой для обеспечения подлинной трансдисциплинарности с помощью межсекторальных сетей распространения знаний и групп для работы над проектами.

14. В состав Сектора образования (ED) входят пять отделов (Рис. 2):

- Отдел базового образования (ED/BAS)
- Отдел среднего, технического и профессионального образования (ED/STV)
- Отдел высшего образования (ED/HED)
- Отдел политики и стратегий в области образования (ED/EPS)
- Отдел по вопросам повышения качества образования (ED/PEQ).



*Рис.2: Новая структура Сектора образования*

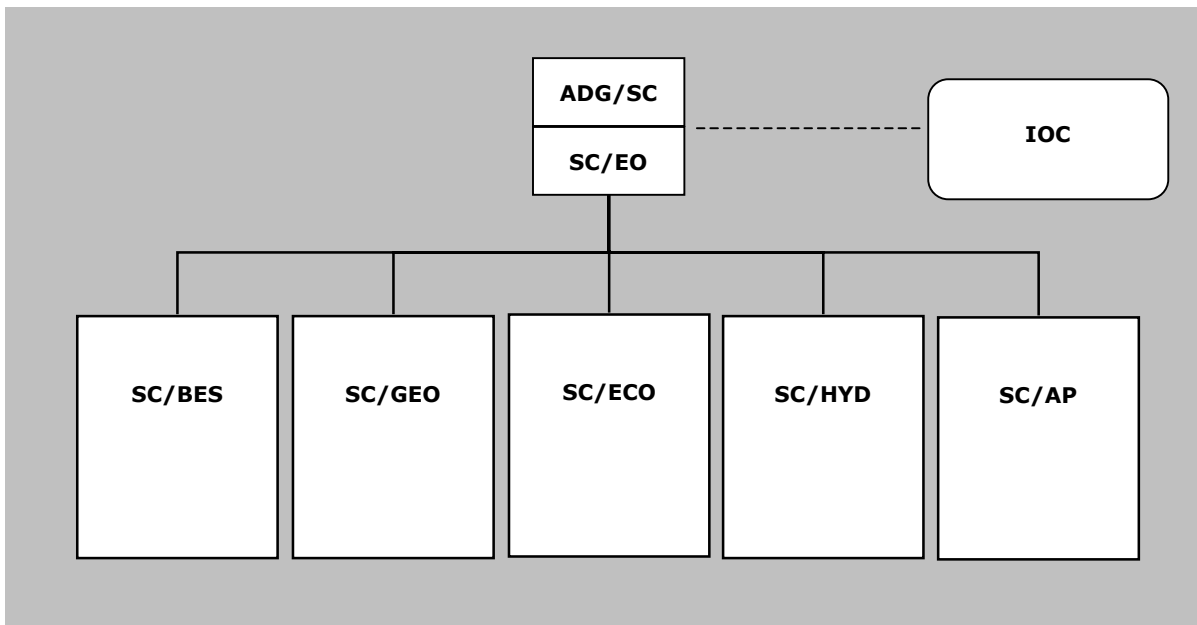
15. Первые три из указанных выше отделов (BAS, STV и HED) соответствуют трем ступеням образования, тогда как четвертый и пятый отделы (EPS и PEQ) осуществляют сквозные функции.

16. Отдел политики и стратегий в области образования (EPS) отвечает за оказание государствам-членам помощи в разработке их политики в области образования, осуществляя отбор и внедрение передовых стратегий и опыта, а также обеспечивая поддержку в области реформы и восстановления систем образования.

17. Отдел по вопросам повышения качества образования (PEQ) занимается совершенствованием содержания как формального, так и неформального образования. Он призван уделять особое внимание совершенствованию учебных программ, методов и материалов, связанных с культурой мира, правами человека, окружающей средой, народонаселением и наукой и техникой, а также развитию образования, учитывающего необходимость сохранения языкового разнообразия. Результаты работы этого Отдела должны использоваться отделами, которые занимаются тремя ступенями образования.

18. В состав Сектора естественных наук (SC) входят пять отделов, а также Секретариат МОК (Рис. 3):

- Отдел фундаментальных и инженерных наук (SC/BES)
- Отдел наук о Земле (SC/GEO)
- Отдел экологических наук (SC/ECO)
- Отдел наук о воде (SC/HYD)
- Отдел анализа и политики в области науки (SC/AP)
- Секретариат Межправительственной океанографической комиссии (ИОС).



*Рис. 3: Новая структура Сектора естественных наук*

19. Новый Отдел фундаментальных и инженерных наук (ВЕС) выполняет функции, которые раньше осуществлялись бывшими Отделом наук о жизни, Отделом математических, физических и химических наук и Отделом инженерных наук и технологии.

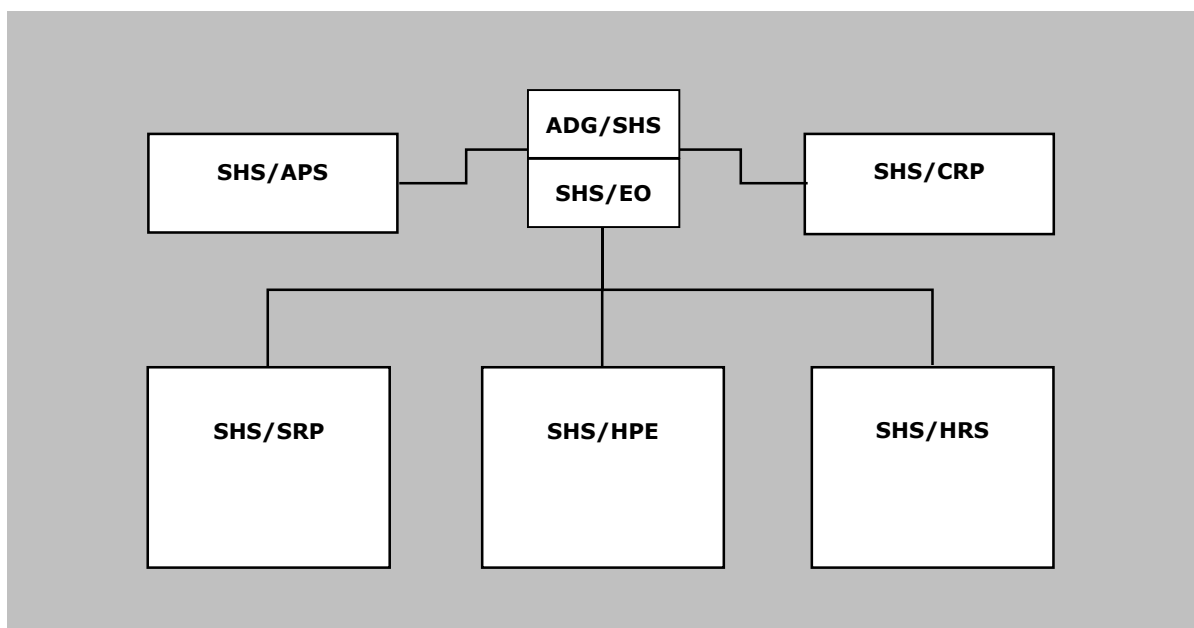
20. Три отдела, которые занимаются науками о Земле, экологическими науками и науками о воде (GEO, ECO и HYD) обеспечивают, соответственно, секретариатское обслуживание Международной программы геологической корреляции (МПКК), программы «Человек и биосфера» (МАБ) и Международной гидрологической программы (МГП).

21. Новый Отдел анализа и политики в области науки (AP) оказывает государствам-членам помощь в разработке их политики в области науки, как это рекомендовано Всемирной конференцией по науке, состоявшейся в Будапеште.

22. Учитывая особый характер и статус Межправительственной океанографической комиссии (МОК), ее Секретариат остается отдельным подразделением, сохраняющим свою функциональную автономию.

23. В состав Сектора социальных и гуманитарных наук (SHS) входят пять отделов (Рис.4):

- Отдел исследований и политики в области социальных наук (SHS/SRP)
- Отдел гуманитарных наук, философии и этики науки и технологии (SHS/HPE)
- Отдел по правам человека, демократии, миру и терпимости (SHS/HRS)
- Отдел прогнозирования и перспективных исследований (SHS/APS)
- Отдел сотрудничества в изучении проблем мира (SHS/CRP).



*Рис.4: Новая структура Сектора социальных и гуманитарных наук*

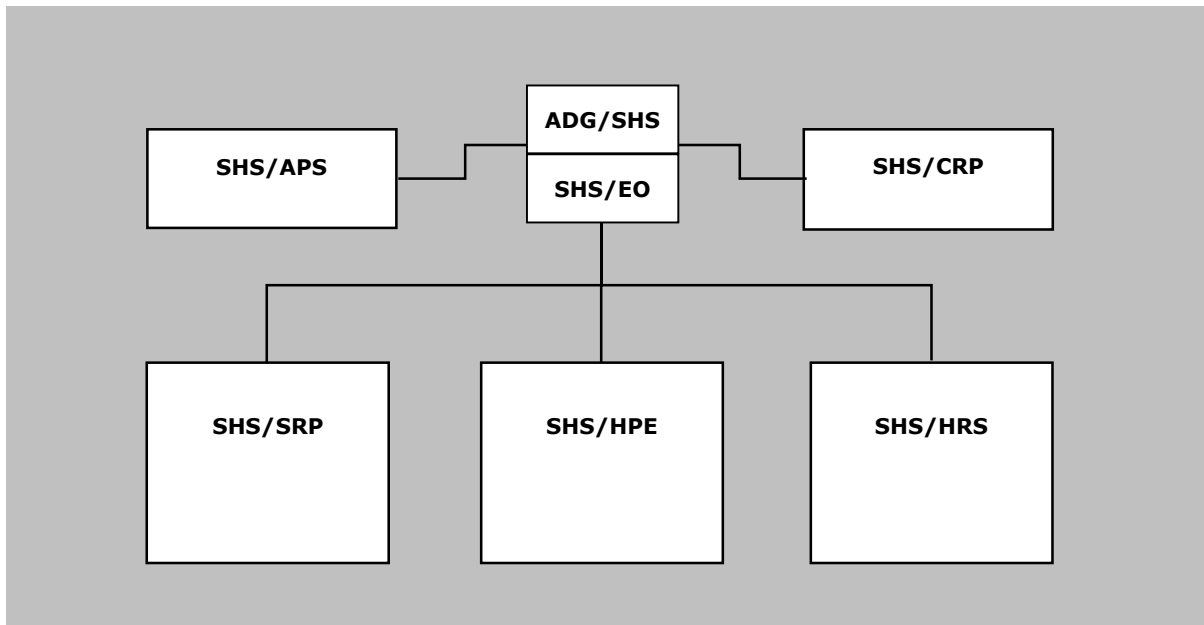
24. Первые три отдела (SRP, HPE и HRS) отражают три основные направления нынешней программы в области социальных и гуманитарных наук.

25. Вопросы, связанные с прогнозированием и перспективными исследованиями в свете сквозного характера этой деятельности, по-прежнему относятся к ведению отдельного подразделения (APS).

26. Отдел сотрудничества в изучении проблем мира (CRP) выступает, помимо прочего, в качестве Секретариата Премии мира им. Феликса Уфуэ-Буаньи.

27. В состав Сектора культуры (CLT) входят следующие подразделения (Рис. 5):

- Отдел культурного наследия (CLT/CH)
- Отдел искусства и культурного творчества (CLT/ACE)
- Отдел по вопросам межкультурного диалога (CLT/ICD)
- Отдел политики в области культуры (CLT/CP)
- Центр всемирного наследия (CLT/WHC).



*Рис.4: Новая структура Сектора культуры*

28. Первые три отдела (CH, ACE и ICD) занимаются тремя главными направлениями программы в области культуры: культурным наследием, современными культурами и межкультурным диалогом.

29. Отдел политики в области культуры (CP) обеспечивает целостный подход к этой области, охватывая своей деятельностью все аспекты программы в области культуры, включая вопросы, связанные с культурным плюрализмом, и должен выступать в качестве «мозгового центра» всего Сектора.

30. С учетом особого статуса Центра всемирного наследия (ЦВН) последний сохраняет определенную степень функциональной автономии, работая под руководством заместителя Генерального директора по вопросам культуры (ADG/CLT), который

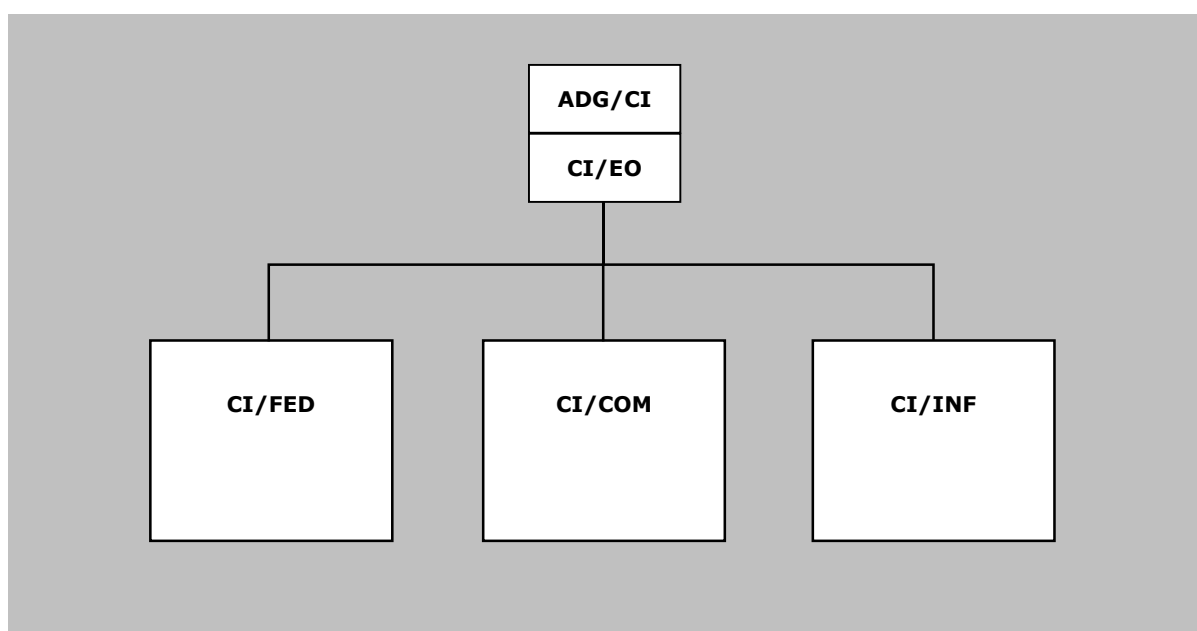
обеспечивает координацию и взаимодополняемость деятельности Центра и деятельности Отдела культурного наследия (СН), а также необходимое сотрудничество с Сектором естественных наук в отношении той части его круга ведения, которая относится к природному наследию.

31. В состав Сектора коммуникации и информации (СI) входят три отдела (Рис. 6):

- Отдел по вопросам свободы выражения убеждений, демократии и мира (СI/ФЕД)
- Отдел развития коммуникации (СI/СОМ)
- Отдел по вопросам информационного общества (СI/ИНФ).

32. Функции отдела по вопросам свободы выражения убеждений, демократии и мира (ФЕД) отражают ключевое значение этих вопросов для ЮНЕСКО и их тесную связь с вопросами коммуникации и информации.

33. Два последних отдела (СОМ и ИНФ) занимаются вопросами, связанными с двумя различными сообществами – с профессиональными работниками средств информации, с одной стороны, и с библиотекарями, архивистами и специалистами по информации, с другой. Отдел развития коммуникации выступает также в качестве Секретариата Международной программы развития коммуникации (МПРК), а Отдел по вопросам информационного общества – новой межправительственной программы «Информация для всех», что обеспечивает рациональное использование людских и финансовых ресурсов.



**Рис.6: Новая структура Сектора коммуникации и информации**

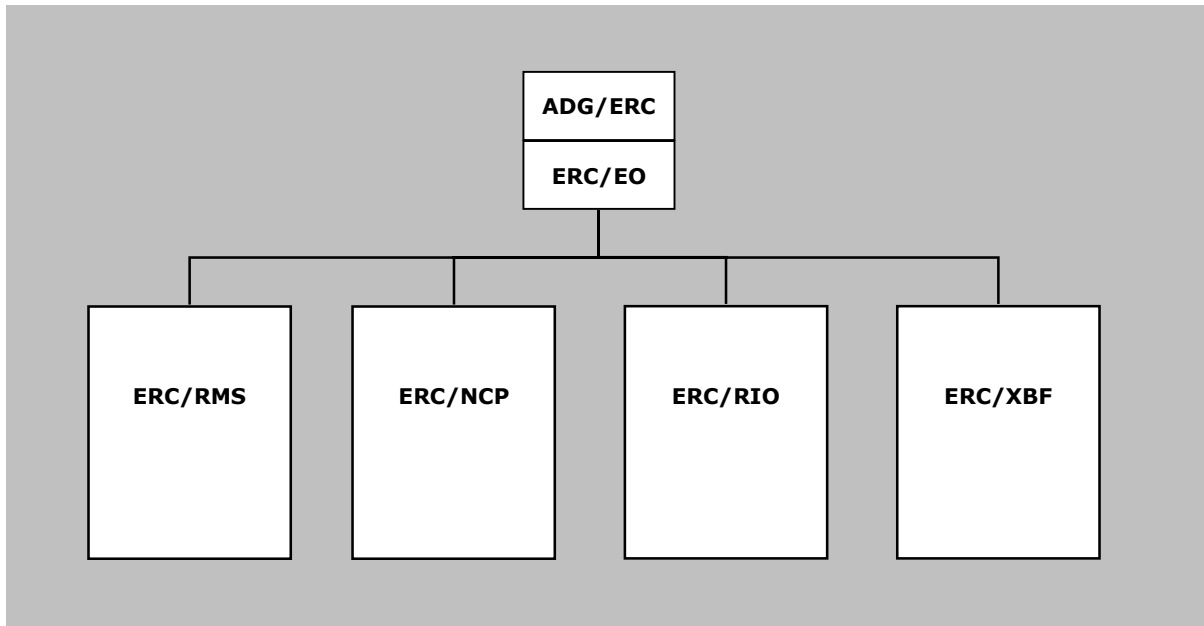
### *1.1.3 Сектора поддержки*

34. Сектора поддержки призваны обеспечивать необходимые внутренние и внешние условия для эффективного осуществления программ ЮНЕСКО.



35. В состав Сектора внешних связей и сотрудничества (ERC), который создается вместо бывшего Бюро внешних связей (BRX) и новое название которого подчеркивает аспект его деятельности, связанный с сотрудничеством, входят четыре отдела (Рис. 7):

- Отдел по связям с государствами-членами (ERC/RMS)
- Отдел по связям с национальными комиссиями и новыми партнерами (ERC/NCP)
- Отдел по связям с международными организациями (ERC/RIO)
- Отдел сотрудничества с источниками внебюджетного финансирования (ERC/XBF).



*Рис. 7: Новая структура Сектора внешних связей и сотрудничества*

36. В состав Отдела по связям с государствами-членами (RMS) входят пять региональных секций. Учитывая существование Департамента Африки, Секция Африки Отдела по связям с государствами-членами выступает в качестве координационного звена, отвечающего за протокольные аспекты отношений с африканскими государствами-членами. Этот Отдел также обеспечивает координацию мероприятий в поддержку палестинского народа и нормальное функционирование Программы участия и Программы стипендий.

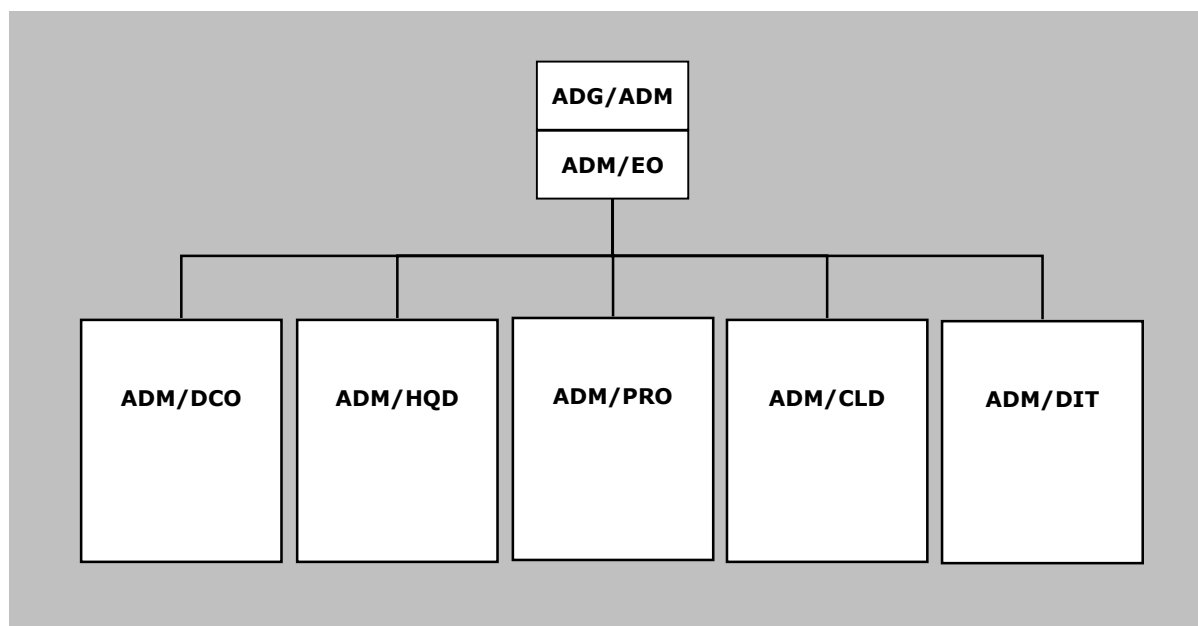
37. Бывший Отдел по связям с национальными комиссиями наделен сейчас новыми функциями, связанными с развитием партнерских отношений, и поэтому отныне он становится Отделом по связям с национальными комиссиями и новыми партнерами в силу того обстоятельства, что новые формы привлечения партнеров из гражданского общества (парламентариев, мэров, клубов ЮНЕСКО и т.д.) требуют активного участия национальных комиссий.

38. Понятие «партнерства» является также важнейшим для деятельности Отдела по связям с международными организациями (RIO), который должен стремиться к развитию и продвижению сотрудничества как с межправительственными, так и неправительственными организациями-партнерами.

39. Отдел сотрудничества с источниками внебюджетного финансирования (ХВФ) (бывшее Бюро по связям с источниками внебюджетного финансирования (ВЕР), переведенное из бывшей Канцелярии заместителя Генерального директора по вопросам управления и администрации (МА)) призван играть решающую роль в деле использования возможностей сотрудничества с донорами с особым упором на долгосрочные соглашения, а также в деле обеспечения взаимодополняемости с обычной программой ЮНЕСКО. Он должен действовать в тесном сотрудничестве с программными секторами, обеспечивая их руководящими принципами, практической информацией и методологической поддержкой в отношении подготовки и выполнения отдельных проектов и деятельности по их итогам.

40. В состав Сектора администрации (ADM), который заменяет бывшую МА, входят пять следующих отделов (Рис. 8):

- Отдел Главного бухгалтера (ADM/DCO)
- Отдел по вопросам Штаб-квартиры (ADM/HQD)
- Отдел закупок (ADM/PRO)
- Отдел конференций, переводов и документов (ADM/CLD)
- Отдел информационных систем и телекоммуникаций (ADM/DIT).



*Рис. 8: Новая структура Сектора администрации*

41. В этом новом Секторе бывшее Бюро финансового контролера, переименовано в Отдел Главного бухгалтера (DCO), в частности с тем чтобы привести его в соответствие с принятой унифицированной структурой, при сохранении, тем не менее, всех его предыдущих функций.

42. Отдел по вопросам Штаб-квартиры (HQD) несет ответственность за работу всех служб, связанных с эксплуатацией, и обновлением зданий Штаб-квартиры, обеспечением безопасности людей и материальных ценностей, а также с почтовыми и транспортными операциями.

43. Отдел закупок (PRO), который создается вместо ранее существовавшего подразделения MA/PSD, обеспечивает техническую и административную поддержку в отношении приобретения всех товаров и услуг для ЮНЕСКО.

44. Отдел конференций, переводов и документов (CLD) продолжает осуществлять функции, связанные с обслуживанием конференций, устным и письменным переводом, подготовкой и производством документов.

45. В дополнение к своим прежним функциям Отдел информационных систем и телекоммуникаций (DIT) осуществляет обязанности, связанные с управлением архивами и отчетностью.

#### *1.1.4 Центральные службы*

46. Центральные службы сосредоточивают внимание на вопросах как предварительного (разработка политики и стратегий), так и последующего характера (мониторинг, координация и контроль), а также занимаются обслуживанием руководящих органов.

47. Новое Бюро стратегического планирования (BSP), ранее именовавшееся Бюро исследований, программирования и оценки, призвано играть ключевую роль в отношении подготовки программы ЮНЕСКО, контроля за ее осуществлением и представления докладов об этом, обеспечивая на всех этапах разработки и осуществления программы должный учет приоритетов, установленных Генеральной конференцией и Исполнительным советом, в том числе проблематики, связанной с женщинами, молодежью, наименее развитыми странами, а также с конкретными стратегиями по различным группам стран.

48. Бюро бюджета (BB) продолжает нести ответственность за подготовку, в тесном сотрудничестве с BSP, бюджета ЮНЕСКО, а также за контроль за его исполнением. Ответственность за управление средствами, ассигнованными и выделенными по различным частям бюджета в соответствии с Положением о финансах, возлагается на соответствующих заместителей Генерального директора и директоров бюро/управлений.

49. Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) должно сконцентрироваться на стратегических вопросах, связанных с планированием и управлением людскими ресурсами, а не на вопросах, связанных с повседневной административной работой с персоналом, которые будут постепенно децентрализованы и переданы в соответствующие сектора и бюро. Оно также будет отвечать за деятельность медицинской службы и службы пенсионного обеспечения и социального страхования.

50. Бюро по координации на местах (BFC) выступает в качестве координационного центра по отношению к подразделениям на местах, обеспечивая общую координацию и развитие их сотрудничества с секторами и центральными службами.

51. Новое Бюро информации общественности (BPI) объединяет в своем составе все службы информации и ее распространения, в том числе занимаясь вопросами отношений с органами печати, публикаций и периодических изданий, Web-сайта ЮНЕСКО, а также особыми мероприятиями, приемом посетителей и организацией экскурсий.

52. Управление внутреннего надзора (IOS) будет играть ключевую роль в деле обеспечения подотчетности, что является одним из аспектов управления, основанного на делегировании полномочий. IOS будет представлять доклады Генеральному директору и ведавать всеми функциями внутреннего надзора, включая внутренний аудит, совершенствование методов управления, инспекцию и расследования, а также оценку программы.

53. Управление по международной регламентации и правовым вопросам (LA) будет заниматься всеми встающими перед Организацией правовыми вопросами, обеспечивать юридические консультации как для Генерального директора, так и для руководящих органов.

54. Секретариат Генеральной конференции (SCG) и Секретариат Исполнительного совета (SCX) обеспечивают секретариатское обслуживание соответствующих руководящих органов и их вспомогательных органов.

55. Департамент Африки (AFR) несет ответственность за то, чтобы проведение ориентированных на страны Африки мероприятий действительно рассматривалось в качестве приоритетной задачи на всех этапах разработки и осуществления программы, за последующий контроль и координацию, за мобилизацию ресурсов и осуществление популяризаторской работы, связанной с Африкой, а также за основную сторону связей с африканскими государствами-членами, что раньше осуществляло Бюро внешних связей.

## **I.2 План и процедуры осуществления (см. Приложение)**

56. В полном объеме новая структура вводится с 1 октября 2000 г. В той мере, в которой ее введение будет иметь последствия для ныне работающих сотрудников, потребуется переходный период, который предусматривается завершить 31 декабря 2001 г.

57. Лица, занимающие в настоящее время директорские должности, которые соответствуют должностям в новой структуре с точки зрения как функций, так и класса должности, будут подтверждены на своих должностях с 1 октября 2000 г., с ними с этой даты будут поддерживаться обычные контрактные отношения.

58. Все другие директорские должности, предусмотренные новой структурой (например, те должности, которые не имеют эквивалента с точки зрения функций и/или класса должности в нынешней структуре), открыты в набор.

59. Все бывшие директорские должности, которые не соответствуют вышеизложенной структуре с точки зрения функций и/или класса должности, упраздняются с 1 октября 2000 г. Они заменяются, по мере необходимости, должностями более низкого класса, с учетом потребностей и приоритетов программы.

60. В ходе переходный период будут проведены индивидуальные собеседования со всеми директорами, на которых сказываются эти меры, с целью изыскания возможных решений с учетом обстоятельств в каждом конкретном случае (например назначение на вакантную директорскую должность равного класса в Штаб-квартире или в подразделении вне Штаб-квартиры, перемещение на должность более низкого класса или прекращение службы).

61. Сотрудники, занимающие должности классов D-1 и D-2, на которых сказываются эти меры, сохраняют свои нынешние классы должностей до завершения срока действия их нынешних срочных контрактов. В тех случаях, когда срок действия их контрактов истекает до 31 декабря 2001 г., эти контракты будут продлены с сохранением того же класса должности до конца двухлетнего периода, т.е. максимально до 31 декабря 2001 г., если до этого не будет изыскано соответствующее решение.

## II. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

### II.1 Общие принципы

62. Упрощенная и более рациональная структура, изложенная выше, закладывает надежную основу для новой системы управления и организации работы в Секретариате, которые должны руководствоваться ключевым принципом делегирования полномочий, в сочетании с реальной подотчетностью.

63. *Новый стиль управления* подразумевает изменения в следующих областях:

- организационная структура и административные процедуры,
- техническая инфраструктура;
- подготовка персонала и культура работы.

64. Осуществление организационных и административных изменений уже проведено или начато (см. пункты 1-55). Графически они могут быть представлены следующим образом:

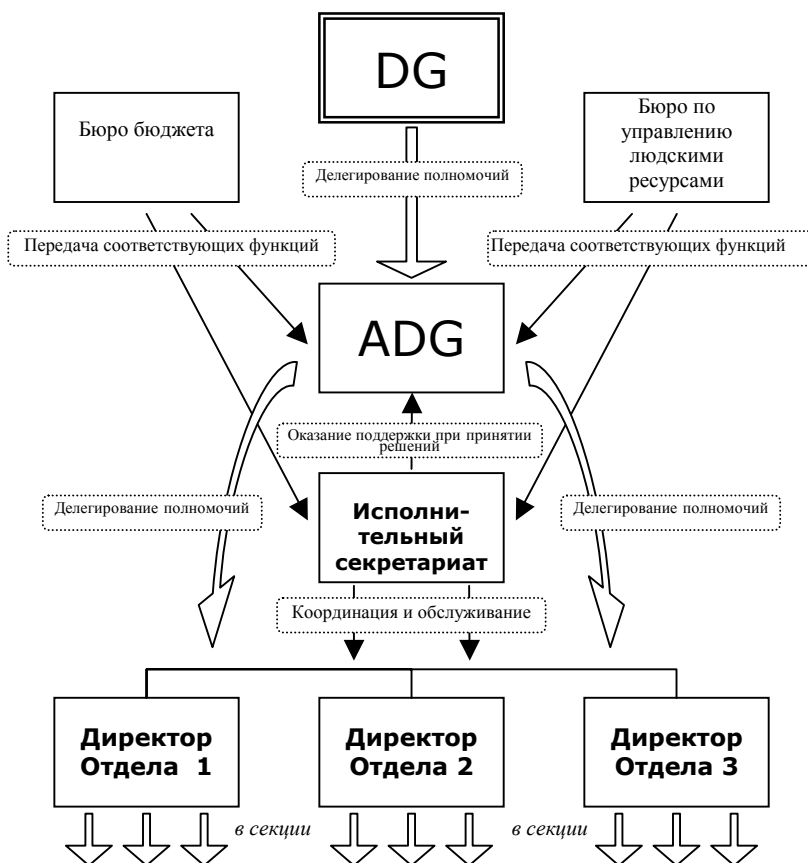
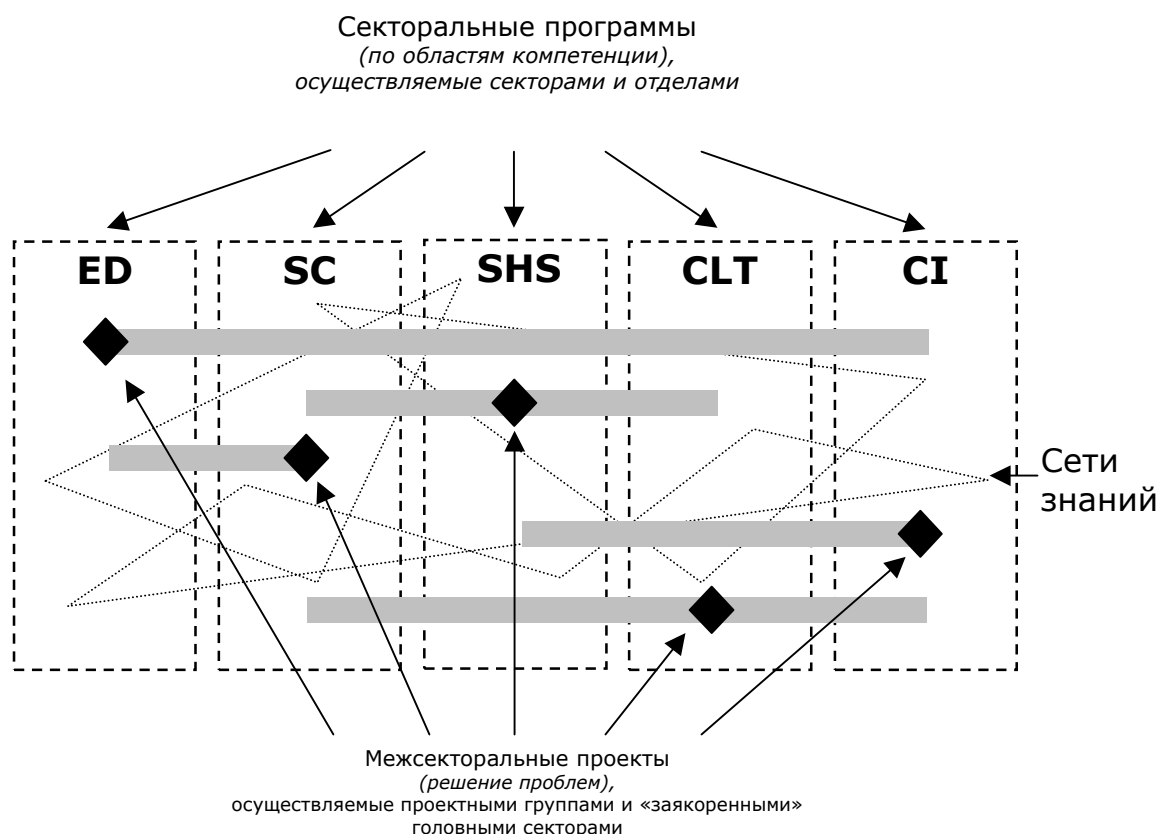


Рис.9: Административное обеспечение делегирования полномочий

65. Руководителям в секторах, управлениях и подразделениях на местах будет предоставлена вся необходимая административная автономия в плане управления всеми ресурсами (как бюджетными, так и людскими), выделяемыми им на осуществление программы: одновременно будет обеспечена их полная подотчетность в вопросах принимаемых ими решений и достигаемых результатов.

66. Как говорится в пункте 13 выше, ставшая более рациональной вертикальная структура, организованная вокруг пяти программных секторов, также обеспечит основу для осуществления *проектными группами* межсекторальных проектов. (Рис.10). Руководителям таких групп будут делегированы полномочия по управлению выделенными на проекты ресурсами в соответствии с четко сформулированными административными процедурами (см. пункт 76 ниже). Более того, с целью оказания поддержки осмыслению новых задач и проблем, требующих междисциплинарного подхода, будут развиваться действующие «снизу вверх» *сети знаний*, объединяющие специалистов в различных областях компетенции ЮНЕСКО. В связи с этим особое внимание будет уделяться совершенствованию навыков сотрудников в области информационных технологий, с целью обеспечения эффективной коммуникации и работы в рамках сетей (см. также документ 160 EX/6, Часть I, пункт 52). Сети знаний



*Рис. 10: Новая рабочая матрица*

67. Хотя Бюро бюджета и Бюро Главного бухгалтера по-прежнему будут осуществлять свои функции, связанные с общей координацией и контролем, сектора будут располагать большей гибкостью в плане переноса, отсрочки и изменения форм осуществления какого-либо мероприятия (в зависимости от того, что они считают

целесообразным для более эффективного осуществления программы) или использования непредвиденной возможности в интересах Организации. Такое рациональное управление ресурсами будет благотворным для Организации и для того подразделения, в котором принимаются управленческие решения. Методология служебной аттестации сотрудников старшего управленческого звена (заместителей Генерального директора и директоров) в силу этих обстоятельств потребует дальнейшей проработки для того, чтобы можно было адекватным образом учитывать как их успехи, так и неудачи.

68. Следует отметить, что обеспечение в полном объеме рационального, гибкого и децентрализованного управления представляется несовместимым с нынешним уровнем бюджетных ассигнований. В Утвержденной программе и бюджете на 2000-2001 гг. (30 C/5) содержатся 63 статьи ассигнований на уровне подпрограмм по сравнению с пятью статьями ассигнований в МОТ и 11 в ВОЗ, где они существуют на уровне программ. С учетом соответствующих бюджетов получается, что в среднем руководитель статьи ассигнований осуществляет управление средствами на сумму 92 млн. долл. в МОТ, на 85 млн. долл. в ВОЗ и лишь на 8,6 млн. долл. в ЮНЕСКО (источник: ЛУ/REP/2000/4). Такое положение вещей не обеспечивает ни естественной экономии средств за счет снижения административных расходов, ни побудительных стимулов для осуществления управления на локальном уровне, а самое главное - лишает Организацию необходимой гибкости в плане адаптации к меняющимся потребностям ее государств-членов и осуществления программы с максимальной эффективностью.

69. Для обеспечения эффективности новой системы управления создаются необходимые средства управления. Помимо введения системы SISTER, которая обслуживает планирование, бюджетирование, мониторинг и отчетность, Организация осуществляет проект по финансам и бухгалтерскому учету, который в 2002-2003 гг. будет дополнен компонентом, связанным с управлением людскими ресурсами. Все эти компоненты образуют комплексную информационную систему управления, которая станет эффективным и транспарентным средством делегирования полномочий и обеспечения подотчетности. Следует отметить, что создание такой всеобъемлющей системы связано с крупными капиталовложениями, которые не могут быть покрыты лишь за счет средств обычного бюджета. Однако, несмотря на призыв, с которым Генеральная конференция обратилась к государствам-членам, предложив им внести добровольные взносы, до настоящего времени не удалось привлечь необходимые финансовые средства, без которых создание такой системы не может быть завершено<sup>1</sup>.

70. Административные и инфраструктурные условия сами по себе недостаточны для того, чтобы укоренился новый стиль управления. Необходимо радикальным образом преобразовать культуру управления и работы Организации, что подразумевает не только пересмотр административных правил, но и изменения в повседневной практике управления. В этом отношении будет разработана и осуществлена всеобъемлющая программа подготовки персонала в области управленческих навыков.

---

<sup>1</sup> Бюджетные ассигнования на компонент финансов и бухгалтерского учета (2000-2001 гг.), расходы на который составляют 10,7 млн. долл. (резолюция 30 C/84), должны быть частично (5,2 млн. долл.) профинансированы за счет добровольных взносов государств-членов (документ 159 EX/6, пункт 37). До настоящего времени удалось привлечь лишь 2 млн. долл.

## **II.2 План действий (см. Приложение)**

### **(a) *Пересмотр правил и процедур***

71. С административной точки зрения деятельность любой организации состоит из ряда элементарных процессов, большая часть которых, учитывая присущий им характер, подлежат четкой кодификации (в виде правил и процедур).

72. Для обеспечения согласованности и интегрированности этих различных функций будет проведен комплексный критический пересмотр существующих правил и процедур с целью приближения процесса принятия решений к тому уровню, на котором целесообразность и своевременность какого-либо действия может быть предметом более разумного суждения, то есть к уровню выполнения программы. Указанный процесс пересмотра начнется во втором квартале 2001 г. с участием новых руководителей старшего уровня, набор которых осуществляется в настоящее время.

### **(b) *Возложение полной ответственности за управление бюджетом и персоналом***

73. Генеральный директор, который несет изначальную и главную ответственность за принятие решений по вопросам политики и стратегий в рамках своего мандата, определенного Уставом, уже приступил к делегированию полномочий и ответственности за программные бюджеты соответствующим ADG/директорам, одновременно усиливая их подотчетность, в частности путем создания механизма внутреннего надзора. К июлю 2001 г. процесс делегирования полномочий будет завершен, и ADG/директора будут нести полную ответственность за управление программными бюджетами и расходами на персонал при обеспечении центральными службами соответствующего мониторинга и контроля.

74. Управление персоналом и расходами на персонал будет осуществляться ADG/директорами на основе единого штатного расписания и бюджетов по расходам на персонал, утверждаемых Генеральным директором. Заместителям Генерального директора по секторам будут делегированы полномочия назначать сотрудников на должности до класса P-4 включительно. Они также будут совместно с соответствующими центральными службами контролировать соблюдение фактора задержки в замещении вакантных должностей, неся при этом полную ответственность за использование экономии, полученной по расходам на персонал, с целью набора специалистов, консультантов, внештатных сотрудников и лиц, с которыми будут заключаться гонорарные контракты, что может потребоваться для целей осуществления программы.

75. Создаваемые исполнительные секретариаты, на которые будет возложена основная часть новых функций, передаваемых из центральных служб, будут играть ключевую роль в деле эффективного обеспечения делегирования полномочий и наделяния секторов возможностями реально управлять выделенными им ресурсами. Указанные секретариаты во главе со своими руководителями будут обеспечивать комплексное управление всей деятельностью сектора под руководством соответствующего заместителя Генерального директора.



***(c) Усиление ответственности за разработку и осуществление программы***

76. Делегирование полномочий на разработку и осуществление программы на всех уровнях будет сопровождаться введением в полном объеме системы SISTER. Эта система подразумевает активное участие сотрудников в разработке планов работы в рамках полномочий, делегированных директорам отделов и руководителям межсекторальных проектов. Ответственность за ассигнования (статьи бюджета) остается возложенной на соответствующих заместителей Генерального директора. Уже проведена значительная подготовка к введению системы SISTER, однако потребуются дополнительная подготовка сотрудников в области управления, для чего изыскиваются внебюджетные средства. Будет разработана процедура делегирования полномочий и ресурсов из секторов на цели осуществления межсекторальных проектов с установлением в каждом отдельном случае четкой соподчиненности в вопросах управления/представления докладов заместителю Генерального директора по соответствующему головному сектору. Первоначальные этапы такой процедуры уже разрабатываются, и ее существенное улучшение будет обеспечено в ходе второго квартала 2000 г., включая полное взаимное подключение систем SISTER и SBU (финансы).

***(d) Создание комплексной информационной системы управления***

77. Опираясь на опыт, который будет накоплен в связи с SISTER, на основе пакета программного обеспечения SAP в Секретариате разрабатывается в сотрудничестве с внешним партнером информационная система по финансам и бухгалтерскому учету. Этот проект был начат в июле 2000 г. после создания проектной группы, и планируется, что он будет завершен в декабре 2001 г. Третий и последний компонент, охватывающий управление людскими ресурсами и выплату заработной платы, будет создан и введен в действие в 2002-2003 гг., что завершит создание комплексной информационной системы управления, о которой говорится в п. 70 выше.

***(e) Подготовка в области управления***

78. С целью создания управленческого корпуса, состоящего из необходимого числа сотрудников, имеющих адекватные управленческие навыки, будет разработана и осуществлена комплексная программа подготовки. Некоторые из мероприятий в рамках этой программы начнут осуществляться уже в начале 2001 г. (см. документ 160 EX/6, Часть I, пункты 46-50), однако ее создание в полном объеме не может быть обеспечено лишь за счет средств, имеющихся в рамках обычного бюджета.

### **II.3 Бюджетные последствия**

79. Помимо компонента, связанного с управлением–подготовкой, о чем говорится в Части I документа 160 EX/6, основная часть других бюджетных последствий, вызванных реформой управления, связана с созданием и внедрением комплексной информационной системы управления. Учитывая, что общая сумма расходов на компонент управления людскими ресурсами, который будет введен в действие в 2002-2003 гг., как ожидается, составит 8,3 млн. долл. (см. резолюцию 30 C/84) и что в бюджетной основе уже определена сумма в размере 5,5 млн. долл., для завершения создания этой системы потребуется еще 2,8 млн. долл.

80. Следует отметить, что привлечение внебюджетных средств в таком объеме связано с трудностями. Несмотря на призыв Генеральной конференции (резолюция 30 С/84) и личные усилия Генерального директора, направленные на содействие поступлению добровольных взносов государств-членов для финансирования создания комплексной информационной системы управления, до настоящего времени только одно государство-член сделало взнос в размере 2 млн. долл. (Н.В.: на 2000-2001 гг. необходимо 5,2 млн. долл.). Поэтому Генеральный директор вновь обращается с призывом к государствам-членам внести добровольные взносы, необходимые для своевременного завершения создания информационной системы управления финансами и бухгалтерским учетом.

81. В этих условиях представляется необходимой дополнительная сумма в размере 2,8 млн. долл. на компонент управления людскими ресурсами. Учитывая, что другие расходы, связанные с реформой управления (консультантские услуги для пересмотра процедур и т.д.), оцениваются в размере 200 000 долл., общая сумма дополнительных средств, которые потребуются на 2002-2003 гг., составляет **3 млн. долл.**

ПРИЛОЖЕНИЕ

План действий и график реформ в области структуры и систем управления (до 2004 г.)

Мероприятия	2000 г.						2001 г.						2002 г.						2003 г.											
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>I. Структура Секретариата</b>	◆																													
Объявление новой структуры	▶																													
Подготовка органиграмм, таблиц штатного расписания и описаний должностей классов D	■																													
Рассмотрение и утверждение описаний должностей классов D	■																													
Подтверждение в должности лиц, занимающих директорские должности, в рамках новой структуры	◆																													
Упразднение директорских должностей, не фигурирующих в структуре	◆																													
Замена в соответствующих случаях директорских должностей должностями класса P	■																													
Изыскание решений в отношении директоров, которые не вписываются в новую структуру	■																													
Завершение перехода к новой структуре	■																													
<b>II. Системы управления</b>	◆																													
Пересмотр и корректировка правил и процедур	■																													
Передача секторам ответственности за исполнение бюджета в полном объеме	■																													
Делегирование в сектора полномочий в отношении набора сотрудников на должности вплоть до должностей класса P-4	■																													
Усиление ответственности за разработку и осуществление программы (SISTER)	■																													
Осуществление проекта «Финансы и бухгалтер» (SAP)	■																													
Осуществление проекта «Людские ресурсы и выплата заработной платы» (SAP)	■																													
Осуществление программы подготовки персонала в области управленческих навыков (часть реформы кадровой политики)	■																													

Сто шестидесятая сессия

160 EX/6  
Part II Corr.  
Париж, 14 сентября 2000 г.  
Только на арабском, испанском  
и русском языках

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМ И ГРАФИКЕ  
ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В ЖИЗНЬ, А ТАКЖЕ О ФИНАНСОВЫХ АСПЕКТАХ И ИХ  
ВОЗДЕЙСТВИИ НА БУДУЩИЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЧАСТЬ II**

**СТРУКТУРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕКРЕТАРИАТА**

**ИСПРАВЛЕНИЕ**

Третью строку в подписи под Рис. 10: Новая рабочая матрица (стр. 13, пункт бб) читать: «... осуществляемые проектными группами и «заякоренные» в головных секторах».

Сто шестидесятая сессия

160 EX/6

Part III

Париж, 7 сентября 2000 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМ И ГРАФИКЕ  
ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В ЖИЗНЬ, А ТАКЖЕ О ФИНАНСОВЫХ АСПЕКТАХ И ИХ  
ВОЗДЕЙСТВИИ НА БУДУЩИЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЧАСТЬ III**

**ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ**

**РЕЗЮМЕ**

В соответствии с основными направлениями реформы, о которых в общих чертах сообщалось на 159-й сессии Исполнительного совета (документ 159 EX/5), и во исполнение решения 159 EX/3.1.2 Генеральный директор представляет план действий и график проведения реформ, а также их финансовые последствия для бюджета Организации.

Часть III настоящего документа посвящена плану действий по осуществлению новой стратегии децентрализации, включая ее три основные компонента: создание рациональной сети подразделений на местах, соответствующей центральной структуре поддержки и решения связанных с этим вопросов кадровой политики. Соответствующий проект решения содержится в Части IV настоящего документа.

## **ВВЕДЕНИЕ**

1. Генеральный директор представил Исполнительному совету на его 159-й сессии основные принципы новой стратегии, направленной на рациональное осуществление политики ЮНЕСКО в области децентрализации. Исполнительный совет (решение 159 EX/3.1.2) одобрил эти принципы, в частности те из них, которые связаны со стратегией создания «кластерных бюро», и предложил представить на рассмотрение 160-й сессии Совета «выводы», касающиеся процесса реформы управления, в особенности вопросов децентрализации.

2. Для претворения этих принципов в конкретные действия, Генеральный директор избрал следующий подход:

1. осуществления реформы децентрализации изнутри ЮНЕСКО на основе положений, сформулированных в частности, Объединенной инспекционной группой Организации Объединенных Наций (документ 160 EX/41 «Обзор вопросов управления и администрации в Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры»), а также замечаний внешних ревизоров (документ 160 EX/25 «Финансовый доклад и ревизованные финансовые отчеты ЮНЕСКО за финансовый период, закончившийся 31 декабря 1999 г., и доклад ревизора со стороны»);

2. проведения на начальном этапе широких консультаций с государствами-членами и их национальными комиссиями, с тем чтобы их мнения нашли отражение в плане действий, который должен быть представлен 160-й сессии Исполнительного совета.

3. Соответственно, с учетом обсуждений, состоявшихся в ходе 159-й сессии Исполнительного совета, Генеральный директор провел в мае-июле 2000 г. широкие консультации с каждой региональной группой государств-членов как путем организации заседаний с участием их постоянных представительств в Париже, так и посредством региональных консультаций с национальными комиссиями, которые состоялись в Боливии, Египте, Словении, Намибии и Узбекистане. В ходе этих консультаций выяснялись мнения в отношении рационального обеспечения присутствия ЮНЕСКО на местах в глобальных масштабах и была заложена основа для подготовки настоящего плана действий.

4. Следует однако отметить, что на момент составления настоящего документа региональные группы пока еще не представили свои согласованные ответы. В связи с этим Генеральный директор решил отразить в настоящем документе несколько точек зрения, в отношении которых он определится после учета в полном объеме мнений государств-членов, а также мнений, которые будут выражены членами Исполнительного совета на его 160-й сессии. Доклад о ходе осуществления этой стратегии будет представлен Исполнительному совету на его 161-й сессии.

## **I. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РЕФОРМЫ В ОБЛАСТИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ**

5. В децентрализованную систему ЮНЕСКО входят подразделения на местах, бюро по связи, специализированные институты и ряд центров, имеющих различный статус в их отношениях с ЮНЕСКО, а также национальные комиссии, выступающие в качестве

уставных партнеров ЮНЕСКО в государствах-членах. Основное внимание в вопросах, связанных с реформой в области децентрализации, первоначально было сосредоточено на реформировании системы подразделений ЮНЕСКО на местах, занимающихся осуществлением программы. Вопросы, касающиеся бюро по связи, институтов и центров, будут рассмотрены впоследствии. Следует однако отметить, что Генеральный директор уже принял решение о закрытии бюро по связи в Вашингтоне.

6. Настоящий план действий по децентрализации направлен на преодоление ныне существующего дублирования и недостатков в осуществлении программ на местном уровне путем преобразования нынешней системы в рационально размещенную глобальную сеть, состоящую из «кластерных бюро», каждое из которых обслуживает небольшое число государств-членов. Такое обслуживание должно осуществляться с помощью multidisciplinary групп, которым оказывают поддержку региональные бюро, специализированные в какой-либо из областей компетенции ЮНЕСКО. Такой двухуровневый подход к кластерной стратегии предусматривает наличие кластерных бюро первого уровня и оказывающих им поддержку региональных бюро второго уровня. В целях снижения расходов и обеспечения административной эффективности региональные бюро второго уровня как правило будут располагаться в помещениях, занимаемых соответствующими кластерными бюро первого уровня. В некоторых случаях, однако, региональные бюро могут действовать в форме сети – т.е. работающие в них программные специалисты географически будут располагаться в нескольких кластерных бюро в данном регионе.

7. Бюро, действующие в одной стране, являются исключением из этой системы. В настоящее время отмечается существенная неэффективность расходов, связанных с деятельностью таких бюро. Восемь из тех, которые существуют в настоящее время, тратят менее 17% своих бюджетов на мероприятия, а остальную часть – на текущие расходы. ЮНЕСКО не может позволить себе содержать 70 бюро такого рода. Многие из них не располагают адекватными людскими ресурсами, необходимыми для обеспечения эффективности их деятельности. Тем более ЮНЕСКО не может себе позволить, - как бы желательно это ни было, - располагать такими бюро во всех государствах-членах. Соответственно, с целью обеспечения общей эффективности расходов бюро, действующие в одной стране, будут сохраняться только в тех случаях и там, где в этом есть четко определенная необходимость (см. пункт 25), и этот вопрос будет подлежать регулярному пересмотру. Альтернативными вариантами могут быть создание «проектных групп», ориентированных на отдельные страны, или направление в такие страны миссий ЮНЕСКО, цель которых будет заключаться в том, чтобы не осуществляя представительских функций удовлетворять какие-либо конкретные потребности в течение четко оговоренного «срока действия», с возвращением таких миссий после завершения выполнения поставленной задачи.

8. Помимо предоставления экспертных услуг таким кластерным бюро региональные бюро второго уровня будут продолжать заниматься осуществлением и координацией региональных программ. Эти программы будут более тесно увязаны с потребностями государств-членов, так как в их разработке и осуществлении будут принимать широкое участие кластерные бюро. Принадлежность государств-членов к тем или иным регионам и их политико-экономические отношения будут учитываться в рамках координируемой деятельности нескольких кластерных бюро, обслуживающих этот регион. Треугольные партнерские связи между государствами-членами, неправительственными организациями и Секретариатом будут устанавливаться на региональном, субрегиональном и страновом уровне. Кластерные бюро, однако,

образуют ту самую платформу, с помощью которой на страновом уровне будут поддерживаться отношения по всем вопросам программирования и осуществления программы, обеспечивая таким образом хорошую координацию и своевременное получение информации и избегая при этом дублирования в работе различных частей Секретариата.

9. С тем чтобы ЮНЕСКО в большей мере ориентировалась на спрос, кластерные бюро будут играть проактивную роль путем проведения консультаций с каждым государством-членом и их национальными комиссиями, а также с системой ООН и другими партнерами (включая НПО) в самом начале цикла программирования, что позволит им вносить в этот процесс такой вклад, который может стать основой для субрегионального, регионального и глобального программирования, а также для разработки стратегий, призванных обеспечить привлечение внебюджетных средств и гармонизацию с программами других учреждений системы ООН на страновом уровне. После одобрения программ ЮНЕСКО Генеральной конференцией их осуществление в государствах-членах будет децентрализовано в направлении кластерных бюро (и небольшого числа «особых» подразделений, ориентированных на отдельные страны). Консультации и осуществление этих мероприятий будут происходить с помощью многодисциплинарных групп сотрудников в кластерных бюро, соответствующую поддержку которым будут оказывать региональные бюро. Специально выделяемые бюджетные средства на создание внутриучрежденческой сети позволят обеспечить наиболее эффективное использование людских ресурсов ЮНЕСКО. Координация участия кластерных бюро какого-либо региона в общем программировании и стимулировании установления сетевых связей между ними будет обеспечиваться одним из региональных бюро в качестве его «региональной функции».

10. Будет укреплено сотрудничество между Секретариатом ЮНЕСКО и национальными комиссиями, выступающими в качестве основных партнеров Секретариата в рамках децентрализации. Многодисциплинарные технические группы из кластерных бюро будут проводить с национальными комиссиями подробные консультации с целью совершенствования программирования в ЮНЕСКО путем его ориентации на выявление приоритетов конкретных стран и субрегионов. Установление партнерских отношений с национальными комиссиями на местном уровне для руководителей кластерных бюро станет приоритетной задачей и основой расширения участия национальных комиссий в осуществлении мероприятий, которые относятся к областям их компетенции. Национальные комиссии будут более непосредственным образом участвовать в оценке деятельности бюро на местах, исходя из того, что руководители подразделений на местах ответственны перед государствами - членами ЮНЕСКО через Генерального директора.

11. Наконец, основная платформа для стратегии реформы в области децентрализации будет создана в течение первоначального трехлетнего периода и будет реализовываться комплексным образом. С этой целью обеспечение рационального глобального размещения подразделений ЮНЕСКО, их возможностей, а также их участия в программировании и осуществлении программы будет дополнено мероприятиями в трех соответствующих областях:

1. С точки зрения структуры в Штаб-квартире будет создана соответствующая организационная основа для деятельности на местах, позволяющая реализовывать план действий по децентрализации, отражать интересы подразделений на местах и в Штаб-квартире и координировать их



деятельность с деятельностью секторов, с тем чтобы обеспечить согласованность между структурой в Штаб-квартире, сформированной на базе секторов, и операциями на местах, имеющими преимущественно междисциплинарный характер. Эта функция будет возложена на Бюро по координации на местах, которое будет усилено и станет новым вариантом ранее существовавшего Отдела по децентрализации и координации на местах.

2. Будут пересмотрены административные процедуры с целью укрепления взаимодействия между различными частями Секретариата ЮНЕСКО посредством применения новой стратегии ротации персонала, целенаправленного создания сетей в интересах выполнения программы и более четкого определения линий соподчиненности и подотчетности, с тем чтобы обеспечить соответствующее делегирование полномочий на места наряду с качественной поддержкой деятельности со стороны секторов.
3. Кадровая политика будет нацелена на оказание поддержки новой стратегии децентрализации. Будут установлены стандарты компетентности в качестве основы для отбора директоров подразделений на местах, обладающих высокими деловыми качествами. Политика ротации персонала по мере ее становления будет увязываться с планированием служебного роста, а приобретение опыта работы на местах станет нормой и положительной чертой с точки зрения продвижения по службе. В рамках общих применяемых норм будет введено полностью децентрализованное управление местным персоналом в подразделениях на местах.

12. Все перечисленные выше базовые принципы согласуются с ранее принятыми соответствующими резолюциями Генеральной конференции и решениями Исполнительного совета, в частности с резолюцией 30 С/83, которая, касаясь вопросов учреждения новых бюро и имея общий характер, обеспечивает в то же время основу для реформы в области децентрализации. Реформа нацелена на рациональное размещение бюро, с выделением для них ресурсов таким образом, чтобы это позволяло удовлетворять потребности государств-членов, обеспечивало справедливое распределение программной деятельности и адекватную концентрацию возможностей для эффективного выполнения программы.

## **II. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ РЕФОРМЫ В ОБЛАСТИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ**

### ***II.1 Распределение государств-членов по кластерам***

13. Одна из основных особенностей стратегии децентрализации заключается в том, что в условиях бюджетных ограничений в ЮНЕСКО размещение ее бюро на местах должно быть таким, чтобы обеспечивалась рациональная сбалансированность учета таких факторов, как близость региональных бюро ко всем государствам-членам и концентрация людских ресурсов, необходимых для предоставления качественных услуг. Ключевым элементом системы кластерных бюро является многодисциплинарная группа в составе 5-6 международных специалистов, обслуживающих кластер, в который входит такое число государств-членов, которое поддается управлению.

Размеры кластера могут быть различными, например, многочисленные островные государства могут образовывать один-единственный кластер. К вопросу о составе каждого кластера следует подходить с учетом конкретных обстоятельств в консультации с заинтересованными государствами-членами. Тем не менее для содействия в решении этих вопросов Целевая группа по децентрализации установила руководящие критерии, разработанные в ходе консультаций с государствами-членами и их национальными комиссиями. Этими критериями являются следующие:

1. географическая близость и синергия;
2. уже существующие политические, социально-экономические, региональные и субрегиональные объединения государств;
3. культурные и языковые связи; и
4. технические возможности на местах, уже созданные ЮНЕСКО.

14. Сбалансированность учета этих критериев в различных регионах будет разной. При определении возможных кластеров был принят во внимание дополнительный параметр, а именно: наличие в регионах более широких объединений стран, в том числе таких, как: Сообщество развития южной части Африки (САДК), Сообщество африканских португалоязычных стран (ПАЛОП), Постоянный межгосударственный комитет по борьбе с засухой в Сахеле (КИЛСС), Общий рынок стран восточной и южной части Африки (КОМЕСА), Межправительственный орган по засухе и развитию (ИГАДД), Экономическая и валютная комиссия стран Центральной Африки (СЕМАС) и Экономическое сообщество государств Западной Африки (ЭКОВАС) в Африке; Союз арабского Магриба (САМ) и Совет сотрудничества для арабских государств Персидского залива (ГКК) в регионе арабских государств; Организация экономического сотрудничества (ОЭС), Ассоциация регионального сотрудничества стран Южной Азии (СААРК), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) и Секретариат тихоокеанского сообщества (СТО) в регионе Азии и Тихого океана; Общий рынок Юга (МЕРКОСУР), Постоянный секретариат общего договора об экономической интеграции Центральной Америки (СИЕКА), Андское сообщество, Валютный совет стран Центральной Америки (САМС) и Секретариат Карибского сообщества (КАРИКОМ) в Латинской Америке и Карибском бассейне; Сообщество Независимых Государств (СНГ) в Европе.

15. Эта стратегия применялась в отношении четырех из пяти регионов ЮНЕСКО, а именно региона Африки к югу от Сахары, региона арабских государств, региона Азии и Тихого океана, региона Латинской Америки и Карибского бассейна. Генеральный директор обратился к государствам-членам этих регионов с просьбой представить согласованные предложения в отношении кластеров. Европа, и особенно Западная Европа, является иным случаем, так как этот регион обслуживается в основном Штаб-квартирой ЮНЕСКО в Париже. Генеральный директор намерен укрепить присутствие ЮНЕСКО на местах в Восточной Европе с помощью существующих на нынешнем этапе бюро, при том понимании, что главное внимание будет уделено рационализации присутствия ЮНЕСКО в четырех других регионах.

16. От многих государств-членов были получены отдельные предложения. Генеральный директор принял к сведению их соображения, однако в условиях отсутствия окончательно согласованных мнений государств-членов предлагает варианты распределения государств-членов по кластерам, ряд из которых сведены, соответственно, в более широкие субрегиональные группы. Это распределение представлено в табличной форме в Приложении 1. Он ожидает получить в отношении

этих вариантов согласованные предложения, и хотя по-прежнему остаются возможности для внесения определенных изменений, глобальное представление о распределении подразделений ЮНЕСКО на местах, является достаточно четким как в концептуальном плане, так и с точки зрения масштабов.

## ***II.2 Создание структуры первого уровня: отбор и кадровое обеспечение кластерных бюро***

17. Целевой группой по децентрализации были разработаны критерии отбора бюро для группы государств-членов, которое должно выступать в качестве кластерного бюро; эти критерии были изложены в качестве руководящей информации в ходе консультаций с государствами-членами. В этих критериях первоочередность закреплена за «оперативными» соображениями в отличие от «вспомогательных» факторов или критериев, связанных с «возможностями и эффективностью работы», т.е. главным образом способности бюро выступать в качестве международных бюро в том или ином месте, что имеет ключевое значение, а что касается их возможностей или эффективности работы, то эти критерии могут претерпеть изменения. В число отобранных критериев вошли следующие:

### *1. Оперативные критерии:*

- (i) международные коммуникации и транспорт, обеспечивающий доступ ко всем государствам-членам, отнесенным к тому или иному кластеру;
- (ii) телекоммуникационная инфраструктура и доступ ко всем государствам-членам в данном кластере, в том числе в международном плане;
- (iii) способность ЮНЕСКО функционировать в качестве международного учреждения в данном месте без ущерба ее программам в адекватных условиях безопасности.

### *2. Критерии, учитывающие вспомогательные факторы:*

- (i) применение или неприменение положений Конвенции о привилегиях и иммунитетах специализированных учреждений;
- (ii) уровень инфраструктуры, финансовая поддержка и взносы натурой государства-члена, в котором предполагается разместить кластерное бюро.

### *3. Критерии «возможности и эффективность работы»*

- (i) имеющиеся профессиональные возможности:
  - (a) охват областей компетенции ЮНЕСКО и, в частности, мероприятий, являющихся первоочередными для данного кластера государств-членов, например, проблем, возникающих перед небольшими островными государствами, низкий уровень грамотности и т.д.;

- (b) наличие людских ресурсов (международных и местных), а также средств для осуществления программных мероприятий (обычный бюджет и внебюджетные средства).
- (ii) соответствие между нынешним охватом государств-членов и предлагаемым кластером (учет, таким образом, ранее существовавших взаимосвязей и характера осуществления программных мероприятий);
- (iii) административные возможности (наличие профессионального административного сотрудника, другая административная поддержка и т.д.);
- (iv) воздействие проводимых данным бюро мероприятий и соотношение «затраты-эффективность»;
- (v) продемонстрированная возможность бюро создавать сети как в рамках ЮНЕСКО, так и вне ее с национальными комиссиями, другими международными учреждениями и НПО.

18. Место расположения кластерных бюро не может быть определено до тех пор, пока не будет сделан окончательный выбор в отношении того, какие государства-члены должны войти в данный кластер. Соответственно, решения на этот счет должны быть приняты Генеральным директором после 160-й сессии Исполнительного совета. Для целей информации в Приложении 2 приводится перечень бюро, расположенных в настоящее время в рамках каждого из вариантов кластеров.

19. Кадровое обеспечение кластерных бюро будет заключаться в создании многодисциплинарной группы в составе пяти сотрудников категории международных специалистов плюс директор, - как правило, в классе должности D-1, международного административного сотрудника и соответствующей административной поддержки со стороны набранного на местах персонала. В идеале профиль сотрудников категории специалистов должен соответствовать пяти областям компетенции ЮНЕСКО. Однако, хотя в основе создания этих бюро и лежит концепция многодисциплинарности, их деятельность должна быть скорректирована с учетом прагматических соображений таким образом, чтобы их возможности отвечали первоочередным потребностям соответствующих государств-членов. Таким образом, в кластерном бюро могут, например, работать несколько сотрудников категории специалиста по образованию, если это оправдано масштабами и объемом программ в области образования и числом проектов, осуществляемых этим бюро.

20. Будет реализовываться реалистичная стратегия, заключающаяся в создании таких кластерных бюро на основе нынешней системы и с учетом имеющихся в распоряжение Организации людских ресурсов. Будет разработана «карта людских ресурсов кластерных бюро» (CHRM) в качестве инструмента для принятия решений касающихся установления приоритетов в отношении ротации сотрудников, их размещения и межсекторальных переговоров относительно должностей на местах. Будут предприняты следующие практические шаги:

1. Первоначально будут созданы группы в составе трех международных сотрудников категории специалистов (включая директора), являющихся

экспертами в областях образования, естественных наук и в одной из таких областей, как социальные и гуманитарные науки, культура или коммуникация и информация. Те экспертные области, которые будут охвачены каким-либо кластерным бюро, будут представлены в других кластерных бюро в странах данного региона. Третий член данной группы будет таким образом отвечать за обеспечение по мере необходимости поддержки другим группам, созданным в рамках данного региона.

2. Учитывая, что некоторые нынешние бюро в ходе осуществления плана действий по децентрализации будут закрыты, перевод международных сотрудников будет определяться в первую очередь задачей обеспечения кадрами кластерных бюро данного региона.
3. Будут подыскиваться дополнительные кадры из числа ассоциированных экспертов или в рамках системы Добровольной службы Организации Объединенных Наций (ДООН), причем при заполнении основных вакансий в группах, которые должны работать в кластерных бюро, должно уделяться внимание сбалансированности потребностей в подготовке и наличия опыта.
4. Будет начата кампания с целью набора и децентрализации персонала, работающего в Штаб-квартире, располагающего соответствующими возможностями и способностями для работы в кластерных бюро, что является частью новой политики ротации.

### ***II.3 Создание структуры второго уровня: региональные бюро***

21. Региональные бюро второго уровня будут созданы с учетом возможностей, которыми располагают нынешние региональные бюро в области образования и науки, региональных консультантских возможностей в области социальных и гуманитарных наук, культуры, коммуникации и информации. Региональные бюро могут быть сохранены в качестве подразделений, представляющих интересы одного сектора, и обычно размещаться в одном из кластерных бюро в регионе, занимаясь скорее всего вопросами образования и науки. В качестве альтернативного варианта программные специалисты из числа сотрудников бюро могут быть перераспределены между двумя или более кластерными бюро в регионе, образуя как бы «виртуальное» бюро путем создания сети и продолжая тем не менее работать в кластерном бюро, где они физически размещены. Принципиальная задача таких бюро будет заключаться в сохранении «присутствия» ЮНЕСКО на региональном уровне, что необходимо для осуществления региональных программ, обеспечения других бюро в регионе экспертным опытом в отдельных областях, оказания поддержки в осуществлении программы силами многодисциплинарных кластерных бюро. Региональные бюро будут, как правило, возглавляться главным директором (D-2).

22. По прагматическим соображениям будут скорее сохранены и усилены возможности существующих региональных бюро, чем начнут создаваться новые подразделения, хотя в отдельных случаях может возникнуть необходимость в изменении их ориентации и структуры, с тем чтобы обеспечить большую увязку между региональными бюро и кластерными бюро первого уровня, или для того, чтобы перевести экспертов в другое бюро в том же регионе.

23. Генеральный директор намерен сохранить региональные бюро в Бангкоке, Бейруте, Дакаре и Сантьяго в качестве региональных бюро по образованию; в Каире, Джакарте, Монтевидео и Найроби в качестве региональных бюро по науке. Что касается бюро ЮНЕСКО в Гаване (ORCALC), то Генеральный директор приветствовал бы изложение странами данного региона своей согласованной точки зрения о путях и средствах обеспечения более эффективной работы этого бюро в качестве регионального бюро по культуре. На основе использования нынешней системы региональных советников региональные возможности в области культуры будут укреплены также и в других регионах, равно как и возможности в области социальных наук, коммуникации и информации, что со временем позволило бы реализовать сценарий создания «виртуальных» бюро, о которых говорится в пункте 20 выше.

#### ***II.4. Сохранение или изменение статуса нынешних бюро, ориентированных на отдельные страны***

24. Генеральный директор решил, что политика будет заключаться в том, что во всех девяти многонаселенных странах сохранятся бюро ЮНЕСКО как кластерного типа, так и ориентированные на отдельные страны, с тем чтобы обеспечить выполнение принятых ЮНЕСКО обязательств по достижению к 2015 г. целей распространения грамотности в соответствии с Дакарскими Рамками действий. Он также решил закрыть бюро ЮНЕСКО в Квебеке и Куала-Лумпуре. Никаких других окончательных решений о сохранении или закрытии отдельных бюро не будет принято до тех пор, пока не определится глобальная структура, а необходимость в каких-либо конкретных бюро, действующих в одной стране, может рассматриваться лишь на фоне такой структуры в целом.

25. Решение о сохранении какого-либо бюро, действующего в одной стране, будет приниматься в первую очередь и прежде всего, исходя из соображений, связанных с программой. При принятии решений будут использоваться два следующих вида критериев:

##### *1. Основные критерии:*

- (i) размер и сложность страны, требующие особого внимания; страны и территории, которые сталкиваются с постконфликтными ситуациями или которые являются объектом приоритетных действий со стороны Организации Объединенных Наций; а также страны, в которых объем и успешность осуществляемых в настоящее время мероприятий должны быть сохранены на прежнем уровне;
- (ii) необходимость временного обеспечения преемственности в деле оказания поддержки государству-члену, в котором при образовании кластерного бюро продолжают сохраняться проблемы в плане материального обеспечения или с точки зрения программы.

##### *2. Вспомогательные критерии:*

- (i) уровень поддержки, оказываемый принимающим государством-членом;
- (ii) успешность осуществления программной деятельности с учетом критериев, изложенных в пункте 17 выше.

26. Сохраняемые бюро, действующие в одной стране, должны стремиться к тому, чтобы насчитывать в своем составе 3-4 международных сотрудника и 3-4 национальных сотрудника категории специалистов с соответствующим числом набранного на месте административного персонала.

27. В случае закрытия бюро, действующих в одной стране, будут приниматься меры с целью обеспечения постоянного присутствия ЮНЕСКО в соответствующем государстве-члене. В каждом конкретном случае будут использоваться разные имеющиеся варианты, в том числе: назначение сотрудника в какую-либо страну в качестве «координатора» в рамках системы ООН, укрепление роли национальной комиссии в деле осуществления программы согласно контракту, заключенному с соответствующим кластерным бюро. Приоритетное внимание кластерные бюро будут уделять междисциплинарной оценке и осуществлению программ, которым придается наибольшее значение в рамках национальных планов.

28. Кроме этого, Генеральный директор может выбрать вариант преобразования бюро в проектную группу, являющуюся частью соответствующего кластерного бюро, которая занималась бы решением задач, связанных с конкретной приоритетной программой и которая могла бы распускаться, переводиться в другое место или возвращаться в кластерное бюро, как только поставленная перед ней задача будет выполнена. При выборе этого варианта будут использоваться следующие критерии:

1. общие приоритеты утвержденной программы и бюджета в ЮНЕСКО;
2. существующий и потенциально возможный уровень внебюджетного финансирования (в отношении установления «возможного финансирования» будут использованы очень жесткие критерии) как основа для продолжения осуществляемых проектов;
3. приемлемость проектной группы ЮНЕСКО для принимающего государства-члена, а также для нынешней структуры Организации Объединенных Наций в данном принимающем государстве, что должно находить отражение в обеспечении соответствующих условий, необходимых для функционирования такой группы.

29. Будут приняты особые меры с целью оказания помощи любым набранным на месте сотрудникам, которым придется прекратить службу в ЮНЕСКО в случае закрытия какого-либо бюро. Эти меры будут применяться именно в ходе реорганизационного периода. Такие меры будут применяться не только в отношении сотрудников ЮНЕСКО, но и сотрудников, работающих по соглашениям о специальных услугах (ССУ), которые, как правило, не могут претендовать на какие-либо выплаты в связи с прекращением службы. По своей сути, набранные на месте сотрудники являются национальными сотрудниками, которые не могут быть переведены на какую-либо другую работу в иной стране, если только они не станут международными сотрудниками. Среди тех мер, которые будут приняты, можно назвать следующие:

1. оказание целевой помощи при новом трудоустройстве в другие учреждения ООН или по линии двусторонних дипломатических миссий;
2. содействие тому, чтобы национальные сотрудники категории специалистов могли претендовать на соответствующие международные должности в

других бюро ЮНЕСКО, в частности в том же регионе; а в некоторых особых случаях, когда уникальная квалификация, опыт и экспертные возможности требуют этого, - перевод их Генеральным директором в другое бюро;

3. увеличение на 50% выходного пособия в связи с прекращением службы для набранных на месте сотрудников ЮНЕСКО. Выплата пособия для сотрудников, с которыми были заключены соглашения о специальных услугах (ССУ) на той же основе, которая, как правило, применяется в отношении сотрудников ЮНЕСКО, набранных на месте (т.е. без дополнительной 50% надбавки к выходному пособию).

### ***II.5 Вопросы организационной стратегии***

30. С целью координации деятельности на местах с общей стратегией Организации будет создан Комитет по координации политики на местах и стратегии децентрализации, председателем которого назначается первый заместитель Генерального директора. Бюро по координации на местах (BFC) будет способствовать координации между подразделениями на местах и секторами, а также межсекторальными группами в Штаб-квартире при том понимании, что отношения, касающиеся программирования и содействия осуществлению программы, по-прежнему будут оставаться основной ответственностью программных секторов. BFC будет также выступать в качестве бюро по связи, обеспечивающего решение вопросов, связанных с управлением, администрацией, представлением докладов и отчетностью между центральными службами и подразделениями на местах. Кроме этого, BFC будет также отвечать за управление отношениями между подразделениями на местах с целью обеспечения эффективно действующей сети и содействия субрегиональной и региональной координации. BFC будет расширено и укреплено, с тем чтобы оно могло играть центральную роль в деле осуществления Генеральным директором реформы в области децентрализации. В рамках BFC будут созданы региональные подразделения, возглавляемые старшими сотрудниками, имеющими опыт работы на местах, которые будут вновь назначаться в подразделениях на местах после определенного периода службы в BFC в Штаб-квартире. Эти сотрудники станут своего рода «представителями» с мест в Штаб-квартире. Будет усилена роль Генеральной дирекции, в том числе роль руководителя BFC, в осуществлении политики децентрализации и определении стратегии.

31. Переход от нынешней системы головного сектора, который управлял подразделениями на местах, к системе управления с помощью BFC произойдет в середине 2001 г. после тщательной подготовки; кадровое обеспечение будет усилено в ходе следующего года и штатное расписание должно быть полностью заполнено к декабрю 2001 г.

32. Будут выделены целевые бюджетные средства для обеспечения связи между подразделениями на местах в интересах достижения программных целей, а также в целях создания многодисциплинарных групп, которые будут работать в кластерных бюро и удовлетворять потребности государств-членов.

33. В поддержку реформы децентрализации будет усилена автономия руководителей кластерных и бюро, действующих в одной стране, в плане выявления и координации первоначального вклада этих бюро в дело программирования на национальном и субрегиональном уровнях, а также в выполнении координирующих функций в отношении всей деятельности ЮНЕСКО на страновом уровне. Бюро на местах будут



делегированы более широкие полномочия, и будут постепенно делегированы бюджеты и ответственность, связанные с осуществлением программы, наряду с передачей на места контроля над финансовыми вопросами и вопросами, касающимися с местного персонала.

34. Укрепление партнерских связей между подразделениями на местах и национальными комиссиями в рамках децентрализации будет ключевым критерием оценки работы руководителей кластерных и бюро, действующих в одной стране, от которых потребуются, чтобы они проводили проактивные и ответственные консультации, а также принимали все возможные меры с целью содействия действительному «партнерству» с национальными комиссиями, в частности в качестве механизма, позволяющего избегать дублирования деятельности, и в качестве основы для осуществления по контрактам программных мероприятий в областях компетенции национальных комиссий.

### ***II.6 Вопросы кадровой стратегии (см. Часть I настоящего доклада)***

35. *Стандарты компетентности.* С целью обеспечения высоких профессиональных качеств руководителей подразделений на местах будут введены стандарты компетентности, и в соответствии с методами, используемыми в других организациях системы Организации Объединенных Наций, в ходе третьего квартала 2001 г. будет опробован подход, именуемый «центр оценки». Уже определена требуемая компетентность директоров подразделений на местах.

36. *Политика ротации.* Политика, заключающаяся в ротации персонала между Штаб-квартирой и подразделениями на местах, а также между подразделениями на местах, предназначена укрепить *возможности* на местах и одновременно *единство* действий Штаб-квартиры и подразделений на местах. Основополагающие принципы этой политики включают проведение различий между подлежащими ротации и не подлежащими ротации должностями в Секретариате в Штаб-квартире; варьирование кадровых перемещений в зависимости от характера должности (руководитель бюро, программный специалист или административный сотрудник); установление различных сроков для разных мест службы. В краткосрочном плане в ноябре 2000 г. – декабре 2001 г. на основе консультаций будут определены подлежащие ротации должности; будут выявлены различающиеся потребности подразделений на местах, причем особое внимание будет уделяться потребностям кластерных бюро; будут созданы пулы квалифицированных сотрудников, которые потенциально могут быть назначены на работу на местах.

37. *Политика продвижения по службе.* Связь между политикой ротации и политикой продвижения по службе обеспечивает необходимую мотивацию для того, чтобы политика ротации заработала. Назначения на места станут частью нормального продвижения по службе, в то время как повышения или назначения на должности уровня P-5 потребуют наличия опыта работы на местах, за исключением тех видов должностей, которые связаны со службой только в Штаб-квартире. Реализации этой стратегии будет способствовать выплата соответствующих вознаграждений и применения побудительных мер, которые уже предусмотрены или будут введены в результате увязывания политики ротации с политикой продвижения по службе.

38. *Децентрализация ответственности за набранный на месте персонал.* В рамках стратегии децентрализации будут разработаны методы, обеспечивающие полное

делегирование директорам подразделений на местах полномочий, связанных с набором местного персонала, управлением и служебной аттестацией, решением вопросов, касающихся продления контрактов, внутренних переводов, отпусков, прекращения службы, направления миссий, а также прав в связи с назначением, предусмотренных регламентационными документами. Особое внимание будет уделяться соблюдению общих принципов подотчетности и справедливости как в рамках Организации в целом, так и на местах.

### **III. РАСХОДЫ, СТРАТЕГИЯ И ГРАФИК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ**

39. До тех пор пока не будут приняты решения о том, сколько и какие бюро возьмут на себя роль кластерных бюро, и до тех пор, пока остается неизвестным точное число «исключений» (бюро, действующих в одной стране), невозможно определить окончательные размеры расходов, связанных с предлагаемым двухуровневым подходом к кластерной стратегии. Секретариат подробно определил элементы расходов, включая конкретные нормы расходов по каждому отдельному бюро и стране; и точные расчеты могут быть сделаны в кратчайшие сроки, как только будут приняты окончательные решения. На данном этапе подготовлены ориентировочные расчеты расходов (см. предположительный размер расходов в Приложении 3).

40. Предварительные расчеты расходов показывают, что для эффективного функционирования сети подразделений ЮНЕСКО на местах, о которой говорится выше, потребуется примерно 18 млн. долл. сверх текущего бюджета оперативной деятельности на местах. На 2000-2003 гг. в качестве первоначальных инвестиций для покрытия расходов, связанных с переводом сотрудников и прекращением их службы, потребуется дополнительная сумма в размере 4 млн. долл.

41. В эту смету не включены расходы, связанные с прекращением службы сотрудников, принятых на работу в соответствии с соглашениями о специальных услугах (ССУ), расчет по которым не может быть произведен до тех пор, пока не известно, какие именно бюро будут закрыты, и не учтены на нынешнем этапе какие-либо дополнительные «исключения» в плане сохранения бюро, действующих в одной стране, помимо шести уже названных бюро, которые будут продолжать функционировать в девяти многонаселенных странах, равно как и расходы, связанные с альтернативными мерами обеспечения присутствия ЮНЕСКО после закрытия некоторых бюро.

42. Как можно видеть из предварительных предложений, касающихся Среднесрочной стратегии на 2000-2007 гг. (документ 160 EX/5, Часть II), Генеральный директор считает необходимым изменить соотношение числа сотрудников, работающих в Штаб-квартире и на местах. Поэтому предусматриваемое увеличение расходов в размере 18 млн. долл. не ведет к увеличению общей суммы расходов на персонал Организации, а скорее представляет собой расходы, связанные с внутренним перераспределением должностей.

43. Одновременно нереалистично ожидать, что новая система подразделений на местах может быть создана в рамках одного двухлетнего периода, учитывая, в частности, следующие ограничения:

1. совсем необязательно, что в Штаб-квартире имеются соответствующие специалисты, которых можно было бы перевести в подразделения на местах;
2. сама Штаб-квартира нуждается в сотрудниках нового профиля для удовлетворения новых программных потребностей;
3. неизбежно возникнут дополнительные расходы в ходе первоначального периода осуществления плана действий, когда две системы, - старая и новая, - будут действовать параллельно, и пока нельзя будет использовать средства, сэкономленные на расходах за счет закрытия некоторых бюро.

44. Кроме того, учитывая обязательство сохранить в какой-то форме присутствие ЮНЕСКО в государствах-членах в тех случаях, когда бюро будут закрыты, потребуется сохранить финансовые ресурсы, например, для выступающих в качестве «координаторов» лиц, приданных местным учреждениям системы Организации Объединенных Наций, или для принятия других вспомогательных мер (расширение деятельности, связанной с направлением миссий, заключением контрактов с национальными комиссиями и т.д.), расходы по которым, естественно, не включены в приведенные выше цифры.

45. Представляется поэтому очевидным, что до тех пор, пока не будет определен дополнительный бюджет для эффективного создания новой системы подразделений ЮНЕСКО на местах, реформа децентрализации не приобретет того импульса, который необходим для действительных изменений. Неизбежно возникнут задержки (которые могут растянуться на 2-3 двухлетних периода), прежде чем государства-члены увидят какие-либо значительные изменения в уровне эффективности деятельности на местах в результате осуществления плана действий по децентрализации. Создание новой системы в условиях ограничений имеющегося ныне бюджета для деятельности на местах может оказаться даже контрпродуктивным и привести, - в ходе трех первых лет переходного периода, - к снижению эффективности и воздействия деятельности ЮНЕСКО на местах.

46. Поэтому выделение дополнительного начального бюджета на 2002-2003 гг. в размере примерно **9 млн. долларов** имеет решающее значение для создания сильного импульса для перемен. Эта сумму можно ориентировочно разбить следующим образом:

- 50% в качестве средств для покрытия расходов по вводимым изменениям – выплата пособий в связи с прекращением службы, переводом сотрудников, новые потребности в связи с созданием сетей, подготовка и наставничество, которые потребуются для преобразования ныне действующей системы на местах и придания ей в полном объеме новых междисциплинарных функций;
- 20% для привлечения новых специалистов там, где они наиболее срочно необходимы, на основе установления с ними соответствующих контрактных отношений (некоторые из таких сотрудников могут оставаться на работе в Организации в течение последующих двухлетних периодов на должностях, которые станут вакантными в результате естественной убыли персонала как в Штаб-квартире, так и на местах);

- 30% в качестве средств, необходимых для покрытия расходов, связанных с альтернативными мерами с целью обеспечения присутствия ЮНЕСКО в тех государствах-членах, где бюро будут постепенно закрываться.

47. Осуществление плана действий по децентрализации начнется незамедлительно (см. Приложение 4). Однако, так как 2001 г. является вторым годом текущего двухлетнего периода, в отношении которого финансовые обязательства уже приняты, основная часть работы, как и ожидается, должна быть осуществлена в ходе 2002-2003 гг.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Предварительные варианты распределения государств-членов по кластерам\*

Регион/Субрегион/Группа	Кластеры	
	Вариант 1	Вариант 2 (3)
<b>АФРИКА (Карта 1)</b>		
<b>1. Южная часть Африки</b>	<u>Кластер-1:</u> Ангола Лесото Намибия Свазиленд Южная Африка  <u>Кластер-2:</u> Ботсвана Малави Зимбабве Замбия	<u>Кластер-1:</u> без изменений  <u>Кластер-2:</u> Ботсвана Малави Мозамбик Зимбабве Замбия
<b>2. Восточная Африка</b>	<u>Кластер-1:</u> Бурунди Демократическая Республика Конго Кения Объединенная Республика Танзания Руанда Уганда  <u>Кластер-2:</u> Коморские Острова Маврикий Мадагаскар Мозамбик** Сейшельские Острова  <u>Кластер-3:</u> Джибути Эритрея Эфиопия Сомали	<u>Кластер-1:</u> Бурунди Демократическая Республика Конго Кения Руанда Уганда  <u>Кластер-2:</u> Коморские Острова Маврикий Мадагаскар Объединенная Республика Танзания Сейшельские Острова  <u>Кластер-3:</u> без изменений
** Если не будет включен в кластер «Южная часть Африки» в соответствии с вариантом 2.		

## \* ПОЯСНЕНИЯ К ТАБЛИЦАМ:

Просьба иметь в виду, что при варианте 1 (вторая колонка) одни и те же государства-члены не фигурируют в различных кластерах. В вариантах 2 и 3 предлагаются альтернативы. В некоторых случаях одни и те же государства могут фигурировать в нескольких кластерах и эти вопросы придется решать на более позднем этапе с учетом ранее сделанного выбора.

Географические карты предоставляются для справочных целей. На этих картах не показаны кластерные варианты, так как при наличии нескольких вариантов это могло бы вызвать разночтения.

Регион/Субрегион/Группа	Кластер	
	Вариант 1	Вариант 2 (3)
<b>АФРИКА (Карта 1)</b>		
<b>3. Центральная и Западная Африка</b>	<p><u>Кластер-1:</u> Габон Камерун Конго Сан-Томе и Принсипи Центральноафриканская Республика Чад Экваториальная Гвинея</p> <p><u>Кластер-2:</u> Бенин Гана Нигерия Того</p> <p><u>Кластер-3:</u> Гамбия Гвинея Гвинея-Бисау Кабо-Верде Либерия Сенегал Сьерра-Леоне</p> <p><u>Кластер-4:</u> Буркина-Фасо Кот-д'Ивуар Мали Нигер</p>	<p><u>Кластер-1:</u> Габон Камерун Конго Сан-Томе и Принсипи Центральноафриканская Республика Экваториальная Гвинея</p> <p><u>Кластер-2:</u> Бенин Гана Кот-д'Ивуар Нигерия Того</p> <p><u>Кластер-3:</u> без изменений</p> <p><u>Кластер-4:</u> Буркина-Фасо Мали Нигер Чад</p>
<b>АРАБСКИЕ ГОСУДАРСТВА (Карта 2)</b>		
<b>1. Магриб</b>	<p><u>Кластер-1:</u> Алжир Ливийская Арабская Джамахирия Мавритания Марокко Тунис</p>	
<b>2. Государства бассейна Красного моря</b>	<p><u>Кластер-1:</u> Египет Йемен Судан</p>	
<b>3. Персидский залив</b>	<p><u>Кластер-1:</u> Бахрейн Кувейт Катар Объединенные Арабские Эмираты Оман Саудовская Аравия</p>	
<b>4. Ближневосточные государства</b>	<p><u>Кластер-1:</u> Ирак Иордания Ливан Сирийская Арабская Республика (Палестинский орган)</p>	

Регион/Субрегион/Группа	Кластеры	
	Вариант 1	Вариант 2 (3)
<b>АЗИЯ/ТИХИЙ ОКЕАН (Карты 3-5)</b>		
<b>1. Центральная и Юго-Западная Азия</b>  (Карта 3)	<u>Кластер-1:</u> Афганистан Иран (Исламская Республика) Пакистан  <u>Кластер-2:</u> Казахстан Кыргызстан Таджикистан Туркменистан Узбекистан	<u>Кластер-1:</u> Афганистан Иран (Исламская Республика) Таджикистан Туркменистан  <u>Кластер-2:</u> Армения* Азербайджан* Грузия* Казахстан Кыргызстан Узбекистан
<b>2. Южная Азия</b>  (Карта 4)	<u>Кластер-1:</u> Бангладеш Бутан Индия Мальдивские Острова Непал Шри-Ланка	<u>Кластер-1:</u> Бангладеш Бутан Индия Мальдивские Острова Непал Пакистан** Шри-Ланка
<b>3. Восточная и Юго-Восточная Азия</b>  (Карта 4)	<u>Кластер-1:</u> Китай Корейская Народно-Демократическая Республика Монголия Республика Корея Япония  <u>Кластер-2:</u> Вьетнам Камбоджа Лаосская Народно-Демократическая Республика Мьянмар Таиланд  <u>Кластер-3:</u> Индонезия Малайзия Филиппины	
<b>4. Тихоокеанское сообщество</b>  (Карта 5)	<u>Кластер-1:</u> Австралия Вануату Кирибати Маршалловы Острова Микронезия (Федеративные Штаты) Науру Ниуэ Новая Зеландия Острова Кука Палау Папуа-Новая Гвинея Самоа Соломоновы Острова Тонга Тувалу Фиджи	

\* Если не будет включено в европейский кластер в соответствии с вариантом 1 (см. ниже).

\*\* Если не будет включен в кластер Центральной и Юго-Западной Азии в соответствии с вариантом 1.

Регион/Субрегион/Группа	Кластер	
	Вариант 1	Вариант 2 (3)
<b>ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА И КАРИБСКИЙ БАССЕЙН</b> (Карты 6-7)		
<b>1. Центральная Америка</b>  (Карта 6)	<u>Кластер-1:</u> Гватемала Гондурас Коста-Рика Мексика Никарагуа Панама Сальвадор	
<b>2. Карибские государства</b>  (Карта 6)	<u>Кластер-1:</u> Антигуа и Барбуда Багамские Острова Барбадос Белиз Гренада Гайана Доминика Сент-Китс и Невис Сент-Люсия Сент-Винсент и Гренадины Суринам Тринидад и Тобаго Ямайка  <u>Кластер-2:</u> Гаити Доминиканская Республика Куба <u>Члены-сотрудники:</u> Аруба, Британские Виргинские острова, Каймановы Острова, Нидерландские Антильские острова	<u>Кластер-1:</u> Антигуа и Барбуда Багамские Острова Барбадос Белиз Гаити Гайана Гренада Доминика Доминиканская Республика Сент-Китс и Невис Сент-Люсия Сент-Винсент и Гренадины Суринам Тринидад и Тобаго Ямайка
<b>3. Андские государства</b>  (Карта 7)	<u>Кластер-1:</u> Боливия Венесуэла Колумбия Перу Эквадор	<b>Вариант 2:</b> <u>Кластер -1:</u> Венесуэла Гайана* Колумбия Суринам*  <u>Кластер-2:</u> Боливия Перу Эквадор  <b>Вариант 3:</b> <u>Кластер-1:</u> Венесуэла Колумбия Эквадор  <u>Кластер-2:</u> Боливия Перу Чили
* Если не включена в кластер Карибского бассейна		
<b>4. МЕРКОСУР + Чили</b>  (Карта 7)	<u>Кластер-1:</u> Аргентина Бразилия Парагвай Уругвай Чили**	<u>Кластер-1:</u> Аргентина Бразилия Парагвай Уругвай
** Если не будет включена вместе с Боливией и Перу в группу «Андские государства»		



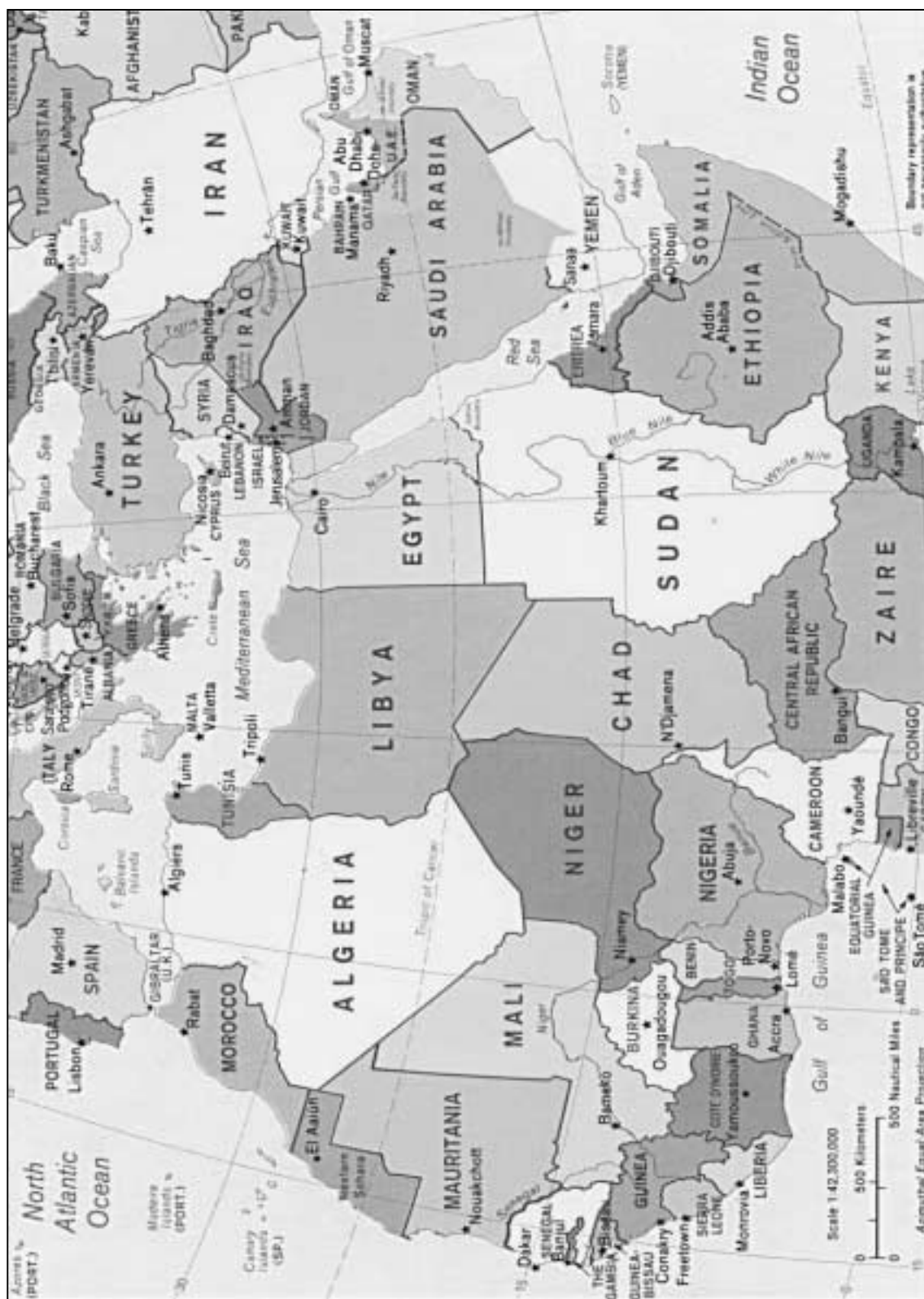
Регион/Субрегион/Группа	Кластер	
	Вариант 1	Вариант 2 (3)
<b>ЕВРОПА (Карта 8)</b>		
<b>Группа 1 (Карта 8)</b>	Армения* Азербайджан* Беларусь Грузия* Республика Молдова Российская Федерация Украина	Беларусь Республика Молдова Российская Федерация Украина
<b>Группа 2 (Карта 8)</b>	Албания Болгария Босния и Герцеговина бывшая югославская Республика Македония Румыния Югославия	
* Если не будут включены в одну группу с государствами-членами Центральной Азии NB: Не перечисленные в настоящем приложении государства-члены региона Европы будут обслуживаться непосредственно из Штаб-квартиры ЮНЕСКО в Париже.		

Map 1: Africa



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 2: Arab States



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

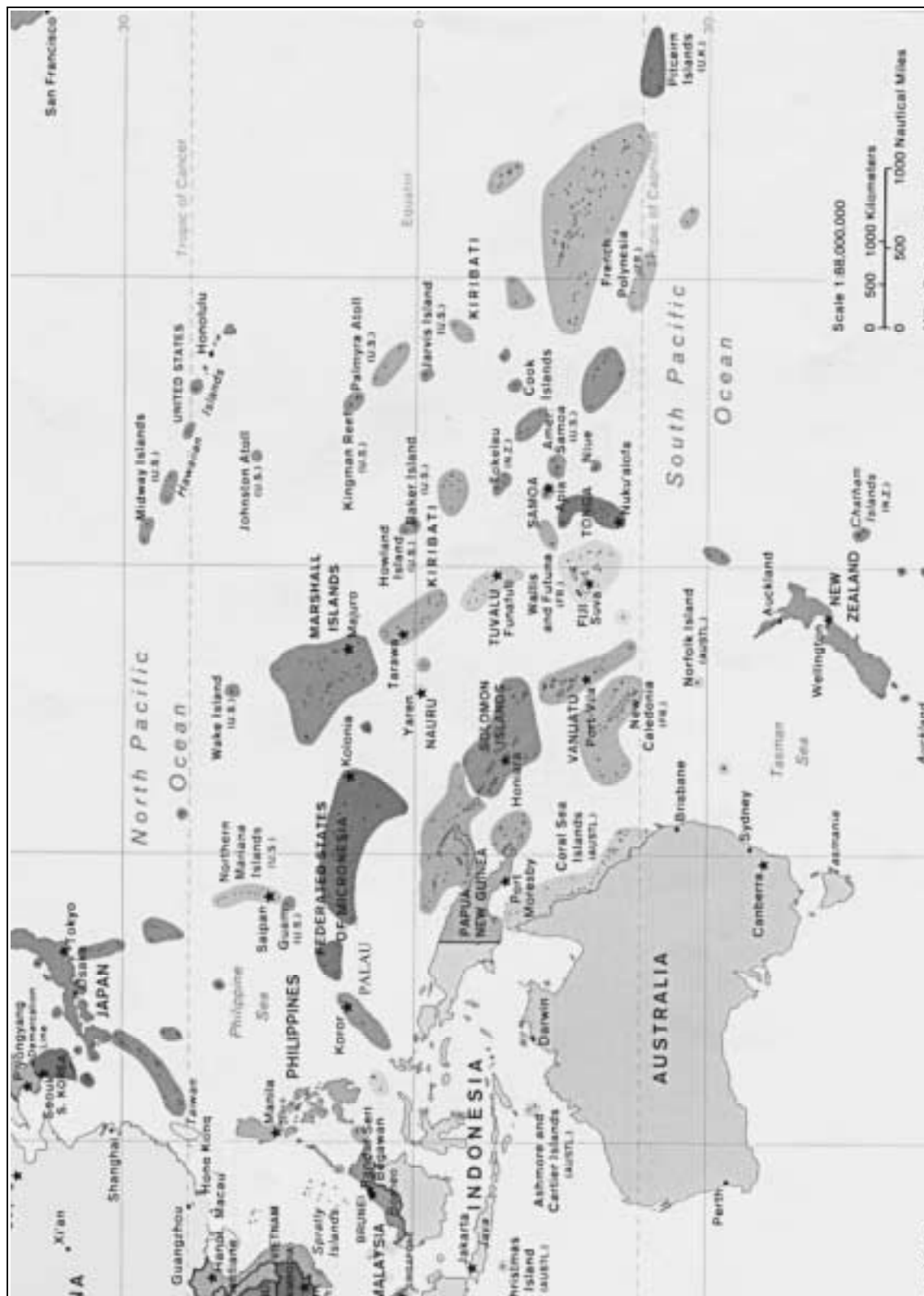


Map 4: Asia



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 5: The Pacific



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic information on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 6: Central America and the Caribbean



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

## Map 7: South America







## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## Возможные варианты выбора месторасположения кластерных бюро

Регион	Субрегион/Группа	Кластер (см. Прил.1)	Возможное месторасположение кластерного бюро*	
			Вариант 1	Вариант 2 (3)
АФРИКА	1. Южная часть Африки	1	Луанда, Виндхук или Претория	<i>Idem</i>
		2	Лусака или Хараре	Мапуту, Лусака или Хараре
	2. Восточная Африка	1	Бужумбура, Дар-эс-Салам, Киншаса, Найроби или Кигали	Бужумбура, Киншаса, Найроби или Кигали
		2	Мапуту	Дар-эс-Салам
		3	Аддис-Абеба	<i>Idem</i>
	3. Центральная и Западная Африка	1	Яунде, Банги, Бразавиль или Либревиль	<i>Idem</i>
		2	Порто-Ново, Аккра или Абуджа	Абиджан, Порто-Ново, Аккра или Абуджа
		3	Конакри или Дакар	<i>Idem</i>
		4	Абиджан, Уагадугу или Бамако	<i>Idem</i>
	АРАБСКИЕ ГОСУДАРСТВА	1. Магриб	1	Рабат или Тунис
2. Государства бассейна Красного моря		1	Каир	--
3. Государства Персидского залива		1	Доха	--
4. Ближневосточные государства		1	Амман, Бейрут или Рамаллах	--
АЗИЯ И ТИХИЙ ОКЕАН	1. Центральная Азия	1	Тегеран или Исламабад	Тегеран
		2	Алматы или Ташкент	<i>Idem</i>
	2. Южная Азия	1	Дакка, Дели или Катманду	Дакка, Дели, Катманду или Исламабад
	3. Восточная и Юго- Восточная Азия	1	Пекин	--
		2	Пномпень, Бангкок или Ханой	--
		3 **	Джакарта	--
4. Тихий океан	1	Апия	--	
ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА КАРИБСКИЙ БАССЕЙН	1. Центральная Америка	1	Сан-Хосе, Сан-Сальвадор, Гватемала, Мехико или Панама	--
		2. Карибские государства	1	Бриджтаун, Кингстон, Гавана, Санто-Доминго, Порт-о-Пренс или Порт-оф-Спейн
	3. Андские страны	1	Ла-Пас, Кито, Лима или Каракас	Каракас ( <b>вариант 3:</b> Каракас или Кито)
		2	--	Ла-Пас, Кито или Лима ( <b>вариант 3:</b> Ла-Пас, Сантьяго или Лима)
	4. Страны МЕРКОСУР и Чили	1	Буэнос-Айрес, Бразилиа, Сантьяго, Асунсьон или Монтевидео	Буэнос-Айрес, Бразилиа, Асунсьон или Монтевидео
ЕВРОПА	Группа I	1	Москва	<i>Idem</i>
	Группа II	1	Бухарест, Сараево	--
* Под «вариантами» имеются в виду варианты кластеров в том виде, в котором они представлены в Приложении 1. Названия городов соответствуют размещению тех бюро, которые входят в кластеры и могут быть обозначены в качестве кластерных бюро.				
** Бюро в Куала-Лумпуре, входящее в данный кластер, будет закрыто.				

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Основа и предположения для расчета расходов, связанных с двухуровневым подходом к кластерной стратегии

1. Расчеты по расходам нынешней системы подразделений на местах основываются на бюджетных ассигнованиях для двухлетнего периода 2000-2001 гг. (30 С/5).
2. Произведен расчет только по расходам на персонал.
3. Косвенные расходы – т.е. текущие и эксплуатационные расходы бюро - останутся в том же размере, что и в настоящее время.
4. Останется 23 кластерных бюро в следующих четырех регионах: Африка, арабские государства, Азия и Тихий океан, Латинская Америка и Карибский бассейн. Расчеты основаны на наиболее дорогостоящей альтернативе применительно к каждому из регионов.
5. Что касается пятого региона – Европы, то одно из ныне существующих четырех бюро будет усилено и получит статус кластерного бюро, что предполагает дополнительные расходы; все остальные расходы останутся на том же уровне, что и в настоящее время. Все страны Западной Европы и, возможно, некоторые страны Восточной Европы будут обслуживаться непосредственно из Парижа.
6. Уровни кадрового обеспечения, которые были взяты для расчетов, указаны в пункте 19 основного текста.
7. Нынешние региональные бюро будут сохранены и отдельные региональные советники войдут в состав кластерных бюро, а в некоторых случаях и в состав виртуальных региональных бюро.
8. Число международных специалистов в составе региональных бюро будет следующим: в каждом региональном бюро по вопросам образования и науки по пять специалистов и в каждом из таких бюро, занимающихся вопросами социальных и гуманитарных наук, культуры, коммуникации и информации, по три специалиста.
9. Из бюро, уже существующих в девяти многонаселенных странах, 3 бюро станут кластерными, а 6 других останутся бюро, ориентированными на одну страну. Каждое из бюро последней категории будет располагать следующим базовым кадровым составом: 4 международных сотрудника категории специалистов и 8 набранных на месте сотрудников.
10. Расходы, связанные с прекращением службы, оцениваются исходя из нынешних расходов на эти цели в каждом из субрегионов.
11. Средняя сумма расходов, связанных с ротацией между Штаб-квартирой и подразделениями на местах, а также между подразделениями на местах, рассчитана исходя из фактической ротации в 1998-1999 гг. (т.е. 50% ротации осуществлялось между Штаб-квартирой и подразделениями на местах и 50% - между подразделениями на местах).

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**  
**План действий и график реформы в области децентрализации (до 2004 г.)**

Меры	2000 г.					2001 г.					2002 г.					2003 г.														
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>I. Рационализация сети подразделений на местах</b>	◆																													
<i>Окончательный выбор кластеров и кластерных бюро</i>	█																													
<i>Заккрытие бюро, которые не соответствуют новой системе</i>																														
<i>Принятие альтернативных мер с целью обеспечения присутствия ЮНЕСКО</i>																														
<i>Разработка карты людских ресурсов кластерных бюро</i>	█																													
<i>Обеспечение функций региональной координации</i>																														
<i>Укрепление кластерных бюро за счет перевода персонала</i>																														
<i>Переориентация деятельности региональных бюро</i>																														
<i>Убыстрение процесса кадрового обеспечения кластерных бюро</i>																														
<i>Укрепление региональных бюро в плане их обеспечения людскими ресурсами</i>																														
<b>II. Бюро по координации на местах (BFC) (Штаб-квартира)</b>	◆																													
<i>Выявление функций, подлежащих передаче BFC из соответствующих головных секторов</i>																														
<i>Передача BFC административных функций из головных секторов</i>																														
<i>Создание в BFC в полном объеме системы региональных подразделений</i>																														
<b>III. Связанная с этим кадровая политика</b>	◆																													
<i>Создание пулов директоров и административных сотрудников подразделений на местах</i>	█																													
<i>Разработка программы подготовки и наставничества на местах</i>																														
<i>Создание децентрализованной системы управления местным персоналом</i>																														
Примечание: другие соответствующие вопросы кадровой политики охватываются в Части I документа 160 EX/6.																														

Сто шестидесятая сессия

160 EX/6

Part III Corr.2

Париж, 6 октября 2000 г.

Оригинал: английский/  
испанский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМ И ГРАФИКЕ  
ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В ЖИЗНЬ, А ТАКЖЕ О ФИНАНСОВЫХ АСПЕКТАХ И ИХ  
ВОЗДЕЙСТВИИ НА БУДУЩИЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЧАСТЬ III**

**ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ**

**ИСПРАВЛЕНИЕ 2**

В Приложении I, стр. 12, карта 7 – Южная Америка, внизу карты следует читать:  
Falkland Islands/Islas Malvinas; South Georgia and South Sandwich Islands/Islas Georgias  
del Sur y Sandwich del Sur.

Map 7: South America



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

\* The Falkland Islands/Islas Malvinas, South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur y Sandwich del Sur are the subject of a sovereignty dispute between the Governments of Argentina and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland.

Сто шестидесятая сессия

160 EX/6

Part IV

Париж, 5 сентября 2000 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМ И ГРАФИКЕ  
ИХ ПРОВЕДЕНИЯ В ЖИЗНЬ, А ТАКЖЕ О ФИНАНСОВЫХ АСПЕКТАХ И ИХ  
ВОЗДЕЙСТВИИ НА БУДУЩИЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ЧАСТЬ IV**

**ВЫВОДЫ**

**РЕЗЮМЕ**

В соответствии с основными направлениями реформы, о которых в общих чертах было доложено на 159-й сессии Исполнительного Совета (документ 159 EX/155), и в соответствии с решением 159 EX/3.1.2 Генеральный директор представляет план действий и график реформ, а также их финансовые последствия для бюджета Организации.

Часть IV содержит обобщение различных аспектов процесса реформ и проект решения, охватывающий все четыре части документа 160 EX/6.

Проект решения: пункт 8.

## **ВЫВОДЫ**

1. В первых трех частях настоящего доклада Генеральный директор представил планы действий и графики реформ Секретариата, включая кадровую политику, структуру и управление, а также децентрализацию.
2. Следует, однако, напомнить, что конечная цель реформ заключается в том, чтобы переориентировать программу ЮНЕСКО с целью повышения ее эффективности и соответствия потребностям государств-членов.
3. Переориентация деятельности ЮНЕСКО и повышение ее эффективности и действенности потребуют создания новой культуры работы, которая должна быть освоена Секретариатом в целом. Чтобы такая культура закрепилась требуется время. Новые процедуры работы и подходы к управлению могут оказаться эффективными только в том случае, когда они будут в полном объеме освоены сотрудниками Организации. Вместе с этим, для того чтобы новые программные направления принесли ожидаемые результаты, они должны быть подкреплены реформированными средствами осуществления: обновленными и активизированными людскими ресурсами, модернизированным управлением, административными процедурами и структурами, включая рационализацию работы на местах, а также соответствующей технической инфраструктурой.
4. Сразу решить все эти задачи невозможно, однако необходимы усилия для ускорения начатых процессов. Работа в этом направлении связана с расходами. Вот почему в своих предварительных предложениях по Проекту программы и бюджета на 2002-2003 гг. (160 EX/5) Генеральный директор не предусматривает сокращения расходов, связанных с персоналом. Он считает - и опыт многих других организаций подтверждает это, - что политика обновления и активизации несовместима с сокращением персонала.
5. В связи с этим Генеральный директор приступил к выявлению дополнительных ресурсов, которые потребуются в ходе следующего двухлетнего периода для осуществления различных компонентов реформ, о которых говорится в частях I, II и III настоящего доклада. Следует, однако, подчеркнуть, что выделение таких дополнительных ресурсов для ускорения процесса реформ должно быть одноразовым капиталовложением.
6. Общая сумма таких дополнительных ресурсов, по оценке, составляет **17 млн. долл.**, включая 5 млн. долл. на расходы, связанные с кадровой политикой, 3 млн. долл. на системы управления и 9 млн. долл. на децентрализацию.
7. В своих предварительных предложениях по Проекту программы и бюджета на 2002-2003 гг. (160 EX/5), Генеральный директор представляет план обеспечения необходимого финансирования реформ в этот решающий, но ограниченный по времени период.
8. Исполнительный совет, возможно, пожелает рассмотреть следующий проект решения:



Исполнительный совет,

1. **рассмотрев** документ 160 EX/6 (части I, II, III и IV),
2. **напоминая** о статьях IV.B.2 и V.B.6 (b) Устава, касающихся функций Генеральной конференции и Исполнительного совета,
3. **напоминая также** о резолюциях 30 C/70, 30 C/32, 30 C/83 и 30 C/84, а также о своем решении 159 EX/3.1.2 в той части, которая касается кадровых вопросов и методов работы Организации,

#### I

4. **принимает к сведению** план действий и график осуществления новой кадровой политики, основными компонентами которой являются: проактивный набор сотрудников, служебная аттестация на основе профессиональных способностей сотрудников, динамичная политика продвижения по службе, интенсивные и целенаправленные программы подготовки кадров и современные формы и методы работы;
5. **поддерживает** предложение о выделении значительных финансовых средств (порядка 2% от расходов на персонал в 2002-2003 гг. и 3% от расходов на персонал в 2004-2005 гг.) на подготовку сотрудников, что является ключевым условием возрождения людских ресурсов Организации;
6. **отмечает**, что дополнительные расходы в 2002-2003 гг., связанные с реформой в области людских ресурсов, оцениваются в 5 млн. долл.;

#### II

7. **принимает с удовлетворением к сведению** усилия, Генерального директора по рационализации структуры Секретариата и сокращению числа сотрудников, занимающих должности высокого уровня, с целью обеспечения лучшей сбалансированности структуры должностей;
8. **принимает далее к сведению** план действий и график введения современной системы управления с целью обеспечения эффективного делегирования полномочий и подотчетности в Секретариате;
9. **отмечает**, что в 2002-2003 гг. для покрытия расходов, связанных с реформой систем управления, потребуются дополнительные ресурсы, которые оцениваются в 3 млн. долл.;

#### III

10. **одобряет** основные принципы реформы в области децентрализации, направленной на создание рациональной сети бюро на местах, подкрепляемой соответствующей кадровой политикой и центральной структурой в Штаб-квартире;
11. **одобряет далее** двухуровневый подход к кластерной стратегии, предусматривающий:

- (i) *кластерные бюро*, обслуживающие приемлемое для решения управленческих вопросов число государств-членов и ответственные за осуществление программы на национальном и субрегиональном уровнях;
  - (ii) *региональные бюро* на основе существующих региональных бюро, которые будут выступать в качестве экспертных центров, оказывающих поддержку кластерным бюро, а также осуществляющих и координирующих региональные программы в различных областях компетенции ЮНЕСКО;
12. **соглашается**, что в порядке исключения необходимо сохранить ограниченное число бюро, действующих в одной стране, в частности в девяти многонаселенных странах, в соответствии с критериями, изложенными в пункте 25 части III документа 160 EX/6;
  13. **приветствует** обязательство Генерального директора сохранить присутствие ЮНЕСКО в тех государствах-членах, где ее бюро будут закрыты, выбирая в каждом конкретном случае наилучший вариант с точки зрения эффективности расходов, который обеспечил бы действенное осуществление программ и проектов ЮНЕСКО;
  14. **предлагает** Генеральному директору в полной мере учесть мнения государств-членов, а также мнения, выраженные членами Исполнительного совета на его нынешней сессии, в отношении выбора кластеров государств-членов;
  15. **соглашается** с критериями отбора подразделений на местах, которые будут выступать в качестве кластерных бюро;
  16. **принимает с удовлетворением к сведению** предусматриваемые Генеральным директором особые меры в интересах набранного на местной основе персонала, который, возможно, должен будет прекратить свою службу в случае закрытия соответствующих бюро;
  17. **принимает к сведению**, что в 2002-2003 гг., для создания и поддержания необходимого импульса реформ в области децентрализации требуются дополнительные ресурсы, которые оцениваются в 9 млн. долл.;

#### IV

18. **одобряет** предложение Генерального директора ускорить процесс реформ путем выделения первоначальных бюджетных средств, которые на 2002-2003 гг. оцениваются в 17 млн. долл.;
19. **настоятельно призывает** Генерального директора как можно скорее приступить к осуществлению планов действий по реформам в области кадровой политики, структуры и систем управления Секретариата и децентрализации и представить свой доклад по этому вопросу 161-й сессии Совета.