



Восемьдесят шестая сессия
Астана (Казахстан), 3 октября 2009 года
Пункт 5 предварительной повестки дня

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И НАЗНАЧЕНИЕ ГРУППЫ УПРАВЛЕНИЯ
СЕКРЕТАРИАТА**

Примечание Генерального секретаря

В настоящем документе И.О. Генерального секретаря представляет членам свое видение системы управления секретариатом на период срока своих полномочий 2010-2013 гг.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И НАЗНАЧЕНИЕ ГРУППЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕКРЕТАРИАТА

ВВЕДЕНИЕ

1. Настоящий документ составлен на основе *Заявления о целях и принципах управления*, представленного временно исполняющим обязанности Генерального секретаря, а затем кандидата на пост Генерального секретаря, 85-й сессии Исполнительного совета, и в нем нашли дальнейшее развитие, содержащиеся в Заявлении идеи. В документе представлено видение временно исполняющим обязанности Генерального секретаря стратегии управления и структуры высшего руководящего звена Секретариата ЮНВТО.

2. С целью подготовки настоящего доклада временно исполняющий обязанности Генерального секретаря продолжал разрабатывать свои идеи на основе обсуждений с членами на последнем заседании Исполнительного совета в Мали и впоследствии. Кроме того, прошлым летом в Секретариате ЮНВТО было проведено широкомасштабное мероприятие на основе использования метода "мозговой атаки" с целью более активного вовлечения сотрудников в работу и выработки у них чувства принадлежности к предлагаемым реформам. Это внутреннее мероприятие осуществлялось силами шести Рабочих групп (РГ), которым было поручено заниматься следующими вопросами :

- РГ 1: Членство и совершенствование связей с Государствами-членами
- РГ 2: Потенциал в области развития отношений с ООН, международных связей и финансирования
- РГ 3: Присоединившиеся члены и ГЧП¹
- РГ 4: Внутреннее управление и структура
- РГ 5: Стратегия в области коммуникаций и новая перспектива
- РГ 6: Модели управления для центров и фондов, связанных с ЮНВТО

3. С итоговым отчетом о внутреннем мероприятии можно ознакомиться в Приложении 1.

4. Кроме того, были также учтены некоторые из рекомендаций Объединенной инспекционной группы (ОИГ) Организации Объединенных Наций (ООН), представленные по результатам проведенной в 2008 году оценки деятельности Организации. В документ вошли и некоторые первоначальные предложения Государств-членов, входящих в состав Специальной рабочей группы, созданной Исполнительным советом, для изучения этих рекомендаций.

5. В настоящем докладе вновь подтверждаются цели и принципы Организации, описывается структура управления, включая первые шаги, которые надлежит предпринять новому Генеральному секретарю в процессе реструктуризации, которая будет длиться на протяжении четырехлетнего срока его полномочий, и формулируется подход к стратегии управления.

¹ Государственно-частные партнерства

I. ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ ЮНВТО

6. Всемирная туристская организация является межправительственным органом, полностью интегрированным в систему Организации Объединенных Наций в качестве одного из ее специализированных учреждений, которая играет центральную и определяющую роль в вопросах туризма.

7. Статья 3 Устава гласит:

«1. Основной целью Организации является содействие развитию туризма для внесения вклада в экономическое развитие, международное взаимопонимание, мир, процветание, всеобщее уважение и соблюдение прав человека и основных свобод для всех людей без различия расы, пола, языка и религии. Организация предпримет соответствующие действия для достижения этих целей».

2. Преследуя эту цель, Организация обратит особое внимание на интересы развивающихся стран в области туризма»

8. В своем заявлении о целях в качестве кандидата, временно исполняющий обязанности Генерального секретаря выразил мнение, что ЮНВТО должна выполнять двойную миссию:

- a) Лидерство: **обеспечить лидерство** в секторе туризма, выступая в качестве глобального форума для обсуждения вопросов политики в области туризма, практического источника знаний о туризме и повышения информированности о туризме.
- b) Предоставление услуг: оказывать **поддержку и услуги своим членам** в их усилиях по развитию туризма, повышению конкурентоспособности и достижению устойчивости через эффективные партнерства.

9. Он также выразил мнение, что для достижения этих целей Организации следует:

- содействовать развитию **устойчивого**, ответственного, и общедоступного туризма, в частности, путем поощрения использования принципов и рекомендаций, содержащихся в Глобальном этическом кодексе туризма.
- повышать **конкурентоспособность** посредством распространения знаний и данных, установления стандартов, разработки механизмов и повышения информированности во всех связанных с туризмом сферах деятельности.
- поощрять сотрудничество и **партнерства** между своими членами, другими учреждениями ООН, частным сектором и другими заинтересованными сторонами, помогая установлению синергизма между ними.

10. Принятие мер в связи с этими заявленными целями обеспечит основу для разработки стратегий управления и определения структуры Организации, как это описано далее в настоящем отчете.

II. ПРИНЦИПЫ

11. Исходя из миссии ЮНВТО, временно исполняющий обязанности Генерального секретаря, считает, что принципы руководства Организацией, система управления и операционная структура должны быть разработаны таким образом, чтобы обеспечивалось соблюдение ряда основополагающих принципов.

- a) **Соучастие членов Организации:** обеспечить соучастие и привлечение членов Организации к процессу разработки и реализации программы работы ЮНВТО и совершенствования ее различных руководящих и технических органов;
- b) **Интеграция в ООН:** Приверженность ценностям и принципам ООН, содействие достижению Целей развития тысячелетия и Глобальной программы развития.
- c) **Партнерства:** при сотрудничестве со всеми другими заинтересованными сторонами в сфере туризма стремиться к синергизму и поощрять его при использовании ресурсов и ноу-хау;
- d) **Этические стандарты:** Соблюдать кодексы, нормы поведения, правила и инструкции, предписанные в стандартах ООН и Комиссии по международной гражданской службе;
- e) **Прозрачность и подотчетность:** Обеспечивать членам доступ к информации о деятельности и ресурсах с помощью надлежащих механизмов отчетности;
- f) **Гибкость:** Организовывать и осуществлять программу работы, планировать использование ресурсов Секретариата таким образом, чтобы их можно было адаптировать с учетом возникающих потребностей;
- g) **Ориентация на достижение результатов:** обеспечивать достижение намеченных результатов деятельности с помощью своевременных и систематических оценок ее эффективности;

III. ПОВЕСТКА ДНЯ РЕФОРМЫ

12. В целях реализации перечисленных целей и приведение деятельности Организации в соответствие с указанными принципами, как предполагается, требуются: определенное новое мышление в отношении стратегии и структуры управления, а также модернизация Секретариата. Эти изменения будут проводиться на основе программы реформы из семи пунктов, представленной временно исполняющим обязанности Генерального секретаря Исполнительному совету в мае, в его *Заявлении о целях и принципах управления*.

A. СТРУКТУРА СЕКРЕТАРИАТА

13. В настоящее время высшее руководящее звено Секретариата состоит из: Генерального секретаря, заместителя Генерального секретаря, Помощника Генерального секретаря, Директора по программе и координации и Директора администрации. Со временем, такая структура привела к нечеткому распределению работы между высшими должностными лицами, частичному дублированию их функций и возникновению трудностей в координации Программы работы. Такая модель, к тому же, предусматривала жесткую центральную и вертикальную иерархию, с, иногда, непонятными схемами отчетности. На оперативном уровне, многочисленные малые и раздробленные департаменты и отделы старались поддерживать контакты с членами, готовить, осуществлять Программу работы Секретариата, и выполнять мандат Организации с помощью немногочисленных, а то и без каких-либо горизонтальных связей.

14. Следует, однако, заявить, что в марте 2007 г. структура Секретариата ЮНВТО была частично улучшена путем создания специального отдела по программе и координации. Программирование и внутренняя координация, а также связь с участниками были действительно значительно улучшены после реструктуризации 2007 года. В целом, отдел служил в качестве лаборатории для дальнейшего усовершенствования структуры и управления Секретариатом, особенно в течение 2009 года, однако, такой меры, самой по себе, оказалось недостаточно.

15. Временно исполняющий обязанности Генерального секретаря предлагает сейчас ввести два ключевых изменения:

во-первых, усилить и пересмотреть роль и структуру руководящих органов старшего звена ; и
во-вторых, создать структуру, базирующуюся на осуществлении программ, а не на деятельности департаментов.

1. Роль и Структура высшего руководства

16. Высшее руководство Секретариата войдет в состав группы управления, которая будет оказывать поддержку Генеральному секретарю и нести с ним солидарную ответственность за выполнение мандата Организации. Помимо Генерального секретаря в состав группы войдут исполнительные директора, занимающиеся вопросами осуществления программ. Каждый член группы будет нести ответственность за ее работу и ресурсы программ, а и ему также будут делегированы соответствующие полномочия. Группа будет действовать как кабинет под председательством Генерального секретаря.

17. Таким образом, сначала будут введены три поста высокого уровня исполнительных директоров (ИД) с одинаковым уровнем старшинства, которые, *де-факто*, заменят посты заместителя Генерального секретаря, помощника Генерального секретаря и Директора по программе и координации. Все исполнительные директора сосредоточат свое внимание на решении вопросов повышения конкурентоспособности, достижения устойчивости и создания партнерств. Они будут выполнять следующие обязанности, возложенные на каждого из них (см. резюме в Приложении 2):

- a) Планирование, разработка, осуществление и оценка всей предусмотренной в программе деятельности, связанной с повышением **устойчивости** и **конкурентоспособности** туризма в государствах-членах, и для индустрии в целом. Максимизация мобилизации ресурсов и обеспечение их надлежащего использования, эффективного осуществления и координирования программы работы.
- b) Координирование деятельности Организации в регионах и на местах, и равное распределение людских и финансовых ресурсов среди регионов. Обеспечение постоянного мониторинга потребностей членов и принятия мер в связи с ними наиболее эффективным способом, обеспечение обновления соответствующих данных и доступа к ним на национальном, субрегиональном и региональном уровнях.

- c) Поиск, установление контактов, и определение условий создания новых **партнерств** с внешними учреждениями (государственными, системы ООН, межправительственными, неправительственными, частного сектора, академическими, и т.д.), способствующими возникновению синергизма, повышению эффективности, привлечению дополнительных средств и других ресурсов для достижения миссии ЮНВТО. Обновление структуры Присоединившихся членов на основе консультаций со всеми заинтересованными сторонами.
- d) Обеспечение эффективного общения Секретариата со своими членами, всеми другими заинтересованными участниками и широкой публикой с помощью использования надлежащих технологий, позволяющих проецировать новый имидж Организации.
- e) Представление рекомендаций Генеральному секретарю по всем техническим вопросам и вопросам в области политики.

18. Предложенная структура управления, как представляется, имеет следующие преимущества в том, что касается достижения целей и соблюдения принципов Организации:

- a) **В техническом плане:** она позволит возложить более конкретные обязанности на каждого члена группы управления, вследствие чего повысится техническое качество программ и проектов, а также будет обеспечено оптимальное использование финансовых и людских ресурсов. Новая структура, как ожидается, обеспечит более высокое качество и своевременность принимаемых Секретариатом мер в связи с конкретными просьбами членов.
- b) **В оперативном плане:** с ее помощью будет создан более коллегиальный и прозрачный процесс управления за счет увеличения солидарной ответственности участников группы управления и введения права делегирования обязанностей. Также сократится количество решений, которые должен принимать Генеральный секретарь, что приведет к улучшению горизонтальной координации, и повышению гибкости. Кроме того, как предполагается, с ее помощью будут усовершенствованы процессы принятия решений путем более широкого применения делегирования ответственности, будет устранено дублирование усилий, будет появляться внутренний синергизм и совершенствоваться реализация программы работы.

Генеральный секретарь желает проинформировать членов Исполнительного совета о своем выборе относительно кандидатур, полученных на пост Исполнительных директоров. В Приложении 1 к данному документу приводятся биографические справки трех кандидатов.

2. Структура, базирующаяся на осуществлении программы

19. Существующая структура Секретариата, в которой, согласно блок-схеме насчитывается свыше 15 отделов Организации, без учета в ней отделов администрации, чрезвычайно раздроблена. Некоторые из отделов состоят из одного сотрудника-профессионала, часто работающего в изоляции от остальной части Секретариата. Поток работы в каждом департаменте или отделе, как представляется, изменяется в течение года; некоторые отделы очень заняты на протяжении нескольких месяцев и иногда не могут справиться с объемом работы, и в то же время, им не легко получить помощь от других отделов; а численность их персонала остается на том же самом уровне.

20. Предложенная система работы, базирующаяся на выполнении **программ**, а не на функционировании **департаментов**, основана на принципе осуществления ограниченных временными сроками приоритетных видов деятельности, а не на работе департамента на постоянной основе. Ожидается, что это позволит более эффективно оценивать потребности в персонале и распределять людские ресурсы при выполнении задач по программе работы, своевременно перебрасывать сотрудников на другие участки, с учетом изменения интенсивности работы по каждому виду деятельности. С помощью этой системы, как ожидается, будет обеспечено более сбалансированное и эффективное использование ресурсов.

21. В результате этого, и под руководством исполнительных директоров, технический персонал будет постепенно классифицирован по следующим категориям:

- *Менеджеры программ:* персонал категории Р (профессионалы), который, под непосредственным руководством исполнительного директора отвечает за приоритетные программы в любой данный момент времени. Назначение менеджера программы связано с функцией, а не персоналом, поэтому, это само по себе является ограниченной во времени ролью. Менеджер программы отвечает за соответствующее инициирование действий по программе, и отчитывается перед исполнительным директором за использование ресурсов и результаты работы.
- *Старшие сотрудники программы/сотрудники программы:* сотрудники категории Р (специалисты) или G (общий персонал), которые назначены работать в конкретной программе, определенное время, под руководством менеджера программы, и которые действуют по указаниям менеджера программы.

22. Предлагаемая структура будет иметь следующие преимущества в том, что касается достижения целей и соблюдения принципов Организации:

- **Гибкость и эффективность** в использовании ограниченных доступных людских ресурсов, как было объяснено выше.

□ **Интеграция, обучение и координация работы персонала.** Все члены довольно ограниченного персонала ЮНВТО, который занимается основными сферами деятельности туризма, смогли бы ознакомиться с большинством связанных с туризмом областей деятельности Организации. Это позволило бы им полностью изучить сектора туризма и связанных с ними областей, лучше понять целостный характер нашей работы, увидеть связи и взаимозависимость между всеми областями, и более квалифицировано отвечать на вопросы членов, особенно во время поездок на места. Кроме того, появились бы хорошие возможности для внутреннего обмена ноу-хау между областями работы в Секретариате и между регионами.

□ **Более достоверная оценка персонала.** Оценка сотрудников проводилась бы не только их "постоянным" менеджером, но и всеми менеджерами программы, под началом которых они работали. Оценку менеджерам программы, в свою очередь, давали бы соответствующие члены группы управления, под руководством которых они работали в течение года.

23. С помощью новой группы управления служащие будут постепенно получать назначение на должность менеджера или сотрудника конкретно определенных программ, что явится существенным изменением по сравнению с нынешней практикой работы.

V. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

24. Хотя новая структура имеет первостепенное значение для Секретариата, не менее важно, по новому посмотреть на управление ресурсами и функциями. Здесь надо обратить внимание на два аспекта: мобилизация ресурсов и выполнение бюджета по программе.

1. Мобилизация ресурсов

25. Поскольку туризм развивается и становится более сложным и многовекторным, от ЮНВТО будут ждать готовности делать намного больше, вступать в новые области работы, оказывать каждому из ее членов соответствующую его ожиданиям более эффективную поддержку и добиваться требуемых результатов. В то же время, с учетом нынешней экономической ситуации и принимаемых странами мер по сдерживанию расходов, возможности государств-членов продолжать оставаться основными поставщиками финансовых ресурсов для осуществления Общей программы работы Организации и для решения соответствующих административных вопросов могут быть поставлены под угрозу.

26. Поэтому, ЮНВТО следует предпринять значительные усилия для расширения своего доступа к дополнительным финансовым ресурсам, не имеющим отношения к взносам ее государств-членов, в отношении которых, по требованию Исполнительного совета, в настоящее время проводится политика нулевого номинального роста. Кроме того, Финансовые правила ЮНВТО запрещают финансирование деятельности по содействию развитию конкретных государств-участников из средств регулярного бюджета Организации. Такая деятельность приобретает все более важное значение в оказании содействия развитию государствам-членам с переходной экономикой и наименее развитым государствам-членам, и, понятно, что она становится все более и более востребованной.

27. Также важно отметить, что соотношение между внебюджетными ресурсами и регулярным бюджетом ЮНВТО является весьма низким, по сравнению с аналогичным средним показателем других учреждений ООН. Необходимо выйти за рамки существующей модели финансирования и выявить новые источники финансовых ресурсов, помимо текущих добровольных взносов, получаемых из определенных источников.

28. Следовательно, деятельность по мобилизации ресурсов, как представляется, имеет чрезвычайно важное значение для будущего Организации и для расширения услуг Секретариата, предоставляемых членам. К процессу мобилизации ресурсов надо привлекать все заинтересованные стороны, включая неправительственные организации и организации частного и государственного сектора, и эта деятельность должна быть совместимой с сущностью и целями ЮНВТО. В целях привлечения средств надо использовать уникальный характер индустрии туризма, динамику ее частного сектора и способности Организации совершенствовать и повышать ее эффективность.

29. Чтобы уменьшить чрезмерную зависимость ЮНВТО от регулярного бюджета, Генеральный секретарь включил мобилизацию внебюджетных ресурсов, в качестве одной из главных задач, в перечень задач, которые надлежит выполнять трем новым, предложенным исполнительным директорам. На одного из них возложена конкретная ответственность за мобилизацию ресурсов и сбор средств. Ожидается, что при таком подходе, все новые мероприятия и партнерства Секретариата будут восприниматься скорее как мобилизация ресурсов, а не добавление финансового бремени к традиционному, регулярному бюджету.

30. Растущий интерес со стороны некоторых государств-членов и других заинтересованных сторон к участию в определенных мероприятиях и их спонсированию следует лучше использовать в целях поддержки и дополнения программы работы. Фактически, роль **внешних организаций**, и соответствующие добровольные взносы, сделанные несколькими государствами-членами, рассматриваются как четко связанные с мобилизацией ресурсов (см. также документ A/18/17: *Отчет о работе с внешними организациями ЮНВТО*).

2. **Выполнение бюджета программы**

31. Хотя мобилизация ресурсов имеет большое значение, управление ими не менее важно. В целях минимизации и рационализации расходов, и, в то же время, повышения качества и эффективности осуществления программы работы и бюджета Секретариата, постепенно осуществляются на практике многие инициативы реформы, перечень которых приведен ниже:

- a) Принятие норм поведения КМГС², направленное на повышение уровня **этического поведения** и разработку процедуры подотчетности персонала.
- b) Введение механизмов **планирования и отчетности**: выделение бюджетных **ассигнований** с целью дополнения процесса разработки программы работы и представление периодических **финансовых отчетов** и обзоров расходов.

² Комиссии по международной гражданской службе

- c) Введение официального права делегирования руководящим органам старшего звена полномочий с передачей ответственности за выполнение программы работы и бюджета. Ожидается, что процедура делегирования полномочий будет подготовлена после назначения новой группы управления, и поможет прояснить описанную выше Структуру Управления.
- d) Определение модели для проведения финансовых операций, осуществляемых в два этапа: выдача разрешения на принятие **финансовых обязательств** и утверждение **платежных требований**. В этой модели устанавливаются нормы и разъясняются функции и обязанности персонала, участвующего в операциях.
- e) Введение должности и прием на работу специалиста по **закупкам** за счет перераспределения имеющихся ресурсов. Ожидается, что благодаря этому будет улучшена существующая практика закупок и возрастет конкуренция среди поставщиков.
- f) Начались мероприятия по реализации **МСУГС**³. Выполняется план работы на остающиеся месяцы 2009 г., включая разработку технических условий для сравнительного анализа ситуации, которую "мы сейчас имеем", и ситуацией, которую "мы хотим иметь в будущем".
- g) Разрабатываются и осуществляются внутренние **процедуры**, в соответствии с которыми будут вводиться нормы контроля затрат. Это относится к таким вопросам как: контракты персонала, поездки, страхование, заседания, приемы, телефон, почта, офисные стандарты, информационно-телекоммуникационное оборудование, электронная обработка документов, и т.д..
- h) Проводится тщательный анализ при объявлении вакансий и присвоении категорий новым сотрудникам в виду их долгосрочного влияния на ресурсы. **Контроль затрат** на персонал имеет важное значение для достижения цели нулевого роста бюджета в номинальном выражении. Процедура оптимизации использования ресурсов, высвобождающихся после убытия сотрудников на родину в связи с окончанием работы, строго соблюдается.
- i) Решение вопроса проведения **аудита и оценки** путем введения дополнительных должностей сотрудников, занятых полный рабочий день, как это рекомендовано ОИГ, на данный момент представляется нереалистичным. Рассматриваются альтернативные варианты обеспечения выполнения этой функции, либо с помощью привлечения внештатных сотрудников, либо на основе долевого участия в расходах на эти цели с другими небольшими организациями ООН.
- j) Требуется дальнейшего обновления и укрепления работа по управлению людскими **ресурсами**. В число ее приоритетных направлений входят: пересмотр практики найма для обеспечения более широкого распространения информации о вакансиях, введение принципов управления карьерным ростом на основе заслуг, и пересмотр типологий контрактов с учетом определенных условий труда.

³ Международные стандарты учета в государственном секторе

- к) **Коммуникационная связь** будет установлена как последовательная и интегрированная система, основанная на концепции “говорить единым голосом” и обеспечивающая двусторонний поток информации между Секретариатом, членами ЮНВТО и другими ключевыми участниками индустрии туризма. Будет разработана политика управления системой коммуникационной связи, включая ежегодный план и протокол коммуникаций.

32. Большинство из вышеупомянутых вопросов указаны в рекомендациях, содержащихся в отчете ОИГ, либо непосредственно, либо в виде косвенных требований. Временно исполняющий обязанности Генерального секретаря имеет твердое намерение учесть все эти требования, хотя, в целях повышения эффективности принимаемых мер, необходимо установить определенные приоритеты. Соответственно, в целях установления приоритетности в принятии необходимых мер, будет подготовлена дорожная карта по принятию мер в связи с рекомендациями ОИГ, совместно с ОИГ, специальной рабочей группой и, как было согласовано, с Исполнительным советом.

33. Точнее говоря, и после согласования с Исполнительным советом, Генеральный секретарь установит ограниченные во времени цели, особенно по контролю затрат персонала на поездки, встречи и текущие расходы. Только с помощью использования таких индикаторов Секретариат сможет измерить эффективность своих мер по сокращению затрат. Эти меры также будут способствовать выполнению обязательства Организации в области охраны окружающей среды в рамках участия в инициативе «Превратим ООН в экологически чистую среду».

С. МОДЕРНИЗАЦИЯ СЕКРЕТАРИАТА

34. Исполнительный совет на своем 85-ом заседании рекомендовал, использовать финансовый излишек, оставшийся после двухлетнего периода 2006-2007 гг., не в рамках регулярного бюджета, а как отдельный фонд для модернизации Секретариата ЮНВТО. Секретариат, совершенно очевидно, нуждается в такой модернизации. Генеральный секретарь подготовит план предполагаемого использования этого специального бюджета, в соответствии с рекомендациями Исполнительного совета, и уделяя приоритетное внимание следующим шести вопросам:

- а) **Службы информационно-коммуникационных технологий (ИКТ):** оценка состояния **служб ИКТ** уже была проведена в рамках партнерства с Майкрософт. В этой оценке даны результаты проверки имеющихся служб ИКТ на соответствие отраслевым стандартам и представлены рекомендации в отношении последующих мер по ключевым аспектам. Секретариат предпримет дальнейшие меры по выполнению этих рекомендаций.
- б) **Средства коммуникаций:** будет обновлен вебсайт ЮНВТО, который превратится в богатую, мультимедийную, обеспечивающую обмен знаниями и удобную платформу, служащую всем членам и другим заинтересованным участникам индустрии туризма. Будет усиливаться и поощряться использование членами электронных средств, в том числе интерактивных. На одного из новых Исполнительных директоров будет конкретно возложена ответственность за работу вебсайта.

- с) **Здание штаб-квартиры:** здание штаб-квартиры, построенное в 1978 году, устарело и не может надлежащим образом обеспечивать нынешний уровень деятельности и потребности Организации, особенно в том, что касается проведения встреч и конференций. Уже начались обсуждения с испанскими властями с целью изучения имеющихся вариантов. В этой связи будут рассматриваться несколько аспектов:
- Уже была проведена работа по определению потребностей в модернизации **рабочего пространства** и подготовлена оценка состояния офисного пространства и его потребностей. Каждая необходимая перестройка и перераспределение офисного пространства будут производиться в соответствии с требованиями модернизации и улучшения рабочего пространства персонала.
 - Обновляются протоколы **безопасности**. Начата тендерная процедура в связи с предоставлением услуг по охране здания штаб-квартиры в соответствии с требованиями Департамента безопасности ООН (UNDSS). Подготовлены технические спецификации для приобретения более современного оборудования для обеспечения безопасности.
 - о Вопрос о выделении надлежащего пространства и оборудования для проведения заседаний обсуждается с испанскими властями.
- д) **Заседания, конференции и документы:** существующую модель проведения и созыва заседаний и конференций следует пересмотреть в целях повышения эффективности и усиления контроля затрат. В этих целях будут разработаны новая политика, руководства и процедуры. Для проведения мероприятий ЮНВТО также необходимо применять новейшие электронно-коммуникационные средства, обеспечивающие доступ к более широкой аудитории в государствах-членах, при минимально возможных затратах для Организации. В соответствии с директивами уже изданными Секретариатом по этому вопросу, будут введены в действие четкие процедуры. Дополнительно и, по мере возможности, будет расширяться практика использования средств видео конференции и видеозаписи выступлений должностных лиц во время проведения форумов ЮНВТО. Кроме того, в соответствии с разрабатываемой политикой работы с документами в электронном формате и требованиями кампании «Превратим ООН в экологически чистую среду», будет пересмотрена существующая процедура издания документов и публикаций в **бумажной** форме.
- е) **Сокращение отрицательного воздействия на экологию Секретариата, включая сокращение выбросов углерода:** достижению этой цели будут служить все технические усовершенствования, проводимые во исполнение взятого на себя Организацией обязательства по поддержке инициативы «Превратим ООН в экологически чистую среду», такие как, компенсация выбросов парниковых газов ЮНВТО, предложенная Генеральной Ассамблее (см. документ A/18/5: *Отчет Генерального секретаря*). Соответственно, в целях сокращения финансовых затрат и уменьшения нагрузки на экологию, связанных с использованием регулярной почты, Секретариат будет более интенсивно применять электронную почту.

- f) **Подготовка кадров:** В целях постепенного и более эффективного осуществления всех вышеперечисленных мер, персонал Секретариата должен пройти целевую, эффективную программу обучения, позволяющую провести требуемые реформы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

35. Надвигающиеся реформы представляют вызов для Организации и Секретариата. Перенесение сроков или отказ от их проведения только усилит потребность в проведении более глубоких реформ на более поздней стадии. Представленные реформы являются как срочными, так и важными. В то же самое время, как представляется, эти реформы необходимо тщательно проработать, чтобы обеспечить соответствующие темпы их проведения. Предстоящий выход на пенсию сотрудников, посвятивших много лет службе в Организации, также, как кажется, несет риск для институционального ноу-хау Секретариата, хотя, с другой стороны, - открывает возможности для вливания новых сил и использования новых подходов к решению проблем. Ключевым достижением успеха, как представляется, является обеспечение сбалансированности между различными аспектами реформы и темпами ее проведения.

36. Временно исполняющий обязанности Генерального секретаря обращается за рекомендацией к членам, присутствующим на данной Ассамблее, по поводу проведения указанного процесса реформ. Временно исполняющий обязанности Генерального секретаря также берет на себя обязательство подготовить промежуточный обзор хода выполнения реформ, который будет представлен на рассмотрение девятнадцатой сессии Генеральной Ассамблеи.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1**КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ****Г-Н МАРСИО ФАВИЛЬЯ ЛУККА ДЕ ПАУЛА**

Родился в Белу-Оризонти, штат Минас Жераис, Бразилия, 9 января, 1958 г.

В декабре 1979 года получил диплом по экономике Федерального университета Минас Жераис (UFMG), Белу-Оризонти.

1985-1986 гг. - Магистр гуманитарных наук (Master of Arts) по исследованиям в области развития в Институте Общественных наук, Гааги, Нидерланды, специализировался по вопросам планирования регионального развития.

1980-1994 гг. - Работал в Банке развития Минас Жераис (BDMG), в Белу-Оризонти, в качестве:

- Экономиста отдела микро и малого бизнеса и отдела экономических исследований;
- Помощника Председателя;
- Менеджера отдела международных ресурсов;
- Менеджера отдела экономических исследований.

1995-1998 гг. - г-н Фавилья де Паула работал в Государственном секретариате по финансовым вопросам Минас Жераис, в Белу-Оризонти, в качестве:

- Координатора специальных проектов, отвечавшего за техническое моделирование приватизации двух принадлежащих государству коммерческих банков, и успешно провел ее;
- Директор (Руководитель) государственного Казначейства.

С 1999 по март 2002 гг. г-н Фавилья де Паула работал в Министерстве развития, промышленности и международной торговли (МРПМТ), Бразилии в качестве:

- Менеджера по программам в Секретариате по вопросам торговли и услуг;
- Общего координатора по инвестициям и финансированию в Секретариате по вопросам промышленного развития;
- Директора (Руководителя) Национального отдела по регистрации предприятий (центральный директивный офис всей бразильской системы регистрации предприятий) в Секретариате по вопросам промышленного развития.

В качестве представителя МРПМТ, г-н Фавилья де Паула являлся членом:

- Исполнительного Совета бразильского Центрально-западного конституционального фонда
- Финансового Совета Бразильской службы поддержки микро и малых предприятий - SEBRAE
- Финансового Совета Агентства по содействию экспорту - APEX
- Исполнительного органа Фонда торгового флота
- Комитета по кредитованию экспорта.

С марта 2002 по январь 2003 года - Директор по вопросам институциональных отношений бразильской Сети по привлечению инвестиций (Investe Brasil), в Рио-де-Жанейро.

- В рамках выполнения своих обязанностей, связанных с привлечением иностранных инвестиций в Бразилию, г-н. Фавилье де Паула отвечал за создание Сети по поддержке инвесторов, включающей все федеральные министерства, соответствующие учреждения, а также правительства штатов.

С января 2003 по апрель 2007 года являлся Вице-министром Министерства по туризму (МТБ) Бразилии. В качестве первого Вице-министра по туризму, г-н Фавилье де Паула активно участвовал не только в разработке структуры нового министерства, но и в разработке и осуществлении первого Национального плана развития туризма (2003-2007 гг.).

Занимая пост Вице-министра по туризму, г-н. Фавилье де Паула принимал самое активное участие в мероприятиях ЮНВТО, таких как:

- Руководитель бразильской делегации на всех сессиях Генеральной Ассамблеи и Исполнительного совета того периода, а также на чрезвычайной сессии Исполнительного совета в Пхукете, Таиланд
- Руководитель бразильской делегации на заседаниях Комиссии ЮНВТО для стран Американского континента
- Председатель на заседании Комиссии ЮНВТО для стран Американского континента в 2006 г.
- Организация 74-ой сессии Исполнительного совета, проведенной в Сальвадоре да Байя, Бразилия, в 2004 г.
- Организация Конференции по вспомогательному счету туризма (ВСТ), проведенной в Игуассу Фоллс в 2005 г., которую принимали совместно Аргентина и Парагвай, и руководитель бразильской делегации на этой конференции.

Кроме того, в качестве Вице-Министра по туризму он (i) был руководителем нескольких бразильских делегаций на переговорах по принятию различных соглашений и технических протоколов о сотрудничестве в области туризма между Бразилией и другими американскими странами; (ii) принимал активное участие в возобновлении Специальных заседаний по вопросам туризма в странах Меркосул (Аргентина, Бразилия, Парагвай и Уругвай); и (iii) являлся ответственным за организацию трех ежегодных заседаний Всемирного туристического форума в поддержку мира и устойчивого развития, которые проводились в Сальвадоре да Байя (2004 г.), Рио-де-Жанейро (2005 г.) и Порто Алегре (2006 г.).

С апреля 2007 года является Вице-Министром Секретариата по институциональным отношениям администрации Президента Бразилии. Этот министерский пост предусматривает выполнение таких обязанностей :

- Координация деятельности Федерального правительства в сфере политики и отношений с Национальным Конгрессом (Парламентом), а также со всеми политическими партиями
- Взаимоотношения между Федеральным правительством и штатами, Федеральным округом (Бразилия) и муниципалитетами
- Координация работы Совета по вопросам социально-экономического развития.

КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ

Г-Н ФРЕДЕРИК ПЬЕРРЕ

ОПЫТ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

Всемирная туристская организация (2005-2008 гг.):

- Председатель рабочей группы по оценке рисков и управлению в условиях кризиса (2005-2007 гг.)
- Консультант по созданию Центра повышения квалификации турнаправлений (Монреаль) и главный разработчик Всемирной системы оценки туристских направлений (SMED): разработка концепции целей и базовых принципов, анализ 2000 критериев и показателей, разработка проекта справочной базы (2007-2008 гг.).
- Консультант по подготовке руководства по привлечению финансовых средств для развития туризма в Африке

Министерство туризма:

Директор по вопросам туризма (2005-2007)

- План повышения качества обслуживания в сфере туризма (гостиницы, рестораны, туристские офисы, бюро путешествий, туристские организации (Т.О.), управление туристскими центрами): инициирование, разработка концепции, экономическая и юридическая структуризация, развертывание, активизация и осуществления плана.
- Классификация гостиниц: инициация реформы, создание координационной группы (профессиональные федерации гостиниц и ресторанов, бюро путешествий и Т.О., представители гостиничных сетей, федераций местных общин и туристических офисов, торговых палат, гидов...), редактирование заключительного отчета.
- Соглашения об улучшении условий приема туристов (Парижские аэропорты, национальная компания железных дорог (SNCF), автономное управление парижского городского транспорта (RATP)): разработка концепции, ведение переговоров и последующие мероприятия.
- Оценка рисков и управление в условиях кризиса: введение в действие механизмов и структур.
- Реформа туристических районов и имеющих туристическую классификацию центров): изменение методологии, руководство в проведении подготовительных занятий, определение критериев.
- Введение правового статуса помещений, сдаваемых на сутки.
- Развитие потенциала портов для прогулочных судов: разработка программы, концептуализация, осуществление.
- Разработка туристического знака для авиакомпаний.
- Реформа режима Новых туристских объединений (градостроительство в районе горных туристических центров)
- Реформа в сфере выдачи разрешений на строительные работы: влияние на работу кемпингов и пользование пляжами.
- Финансирование социального туризма: реформа Национального агентства по финансированию отпусков (статуты и финансы).

- Реформа процедур работы бюро путешествий и создание рабочей группы по ответственности туроператоров.
- Представитель Франции при МОТ; подготовка участия Франции в первой конференции « 5 + 5 » в Хаммамете.
- Двусторонние соглашения о сотрудничестве: последующие меры и осуществление (Марокко, Тунис, Россия, Таиланд), переговоры о заключении новых соглашений (Китай, Центральная Америка, Ливия)
- Представительство Франции в Консультативном Комитете по вопросам туризма (Европейский Союз) и в МОТ.
- Курирование создания Дома Франции (продвижение) и Агентства по туристическому развитию Франции (разработка предложения): определение целей, последующий контроль осуществления программ, оценка
Участие в подготовительных работах по созданию Агентства по туристическому развитию (2008 г.)

Министерство внутренних дел (1984-1989 и 1992-2004 гг.):

- Различные посты управляющего делами:
 - . Гар: инициирование, финансирование исследований и последующий мониторинг реализации проекта по благоустройству туристического центра Пон-Дю-Гар, реконструкция порта для прогулочных судов в Порт Камарг, управление туристическими потоками в Ним, руководство в сфере транспортного обслуживания и градостроительства в туристических районах лангедокского побережья ...
 - . Сен-Сан-Дени: вопросы развития, транспортного обслуживания и безопасности аэропорта «Шарль де Голь», вопросы транспортного обслуживания, управления потоками и безопасности на стадионе «Стад-де-Франс», постройка гостиниц в периферийных районах Парижа...
- Различные посты супрефекта:
 - . Аваллон: защита и выделение средств на профилактический ремонт исторических зданий (Везелей, Оксер), установление защитных зон, реконструкция аббатства Сен - Жермен в Оксере.
 - . Тур-дю-Пин: управление программами, связанными с проведением Олимпийских игр в Альбертвилле
- Глава миссий на Антильских островах, в Гайане, острове Реюньон по политическим вопросам заморских территорий.
- Руководитель администрации министра по вопросам местных органов власти.

Депозитная и консигнационная касса (1989-1992 гг.):

- Помощник заместителя директора по вкладам и сетям, администратор двух Региональных обществ финансирования (Прованс Альп Кот д'Азюр, Пэи-де-Луар)
- заместитель директора по выдаче ссуд на жилищное строительство и распорядитель кредитов Кассы гарантирования социального жилья.

Другие виды деятельности:

- Участие в подготовке парламентского доклада о подготовке профессиональных кадров для туризма (2008 г.).
- Соавтор доклада о необходимости приведения к норме численности государственного аппарата (Комитет по исследованию затрат на государственные службы и их эффективности, 2004 г.)

ОБРАЗОВАНИЕ:

- Бывший студент Национальной школы администрации (выпуск 1984 г.)
- Диплом по истории.

ГРАЖДАНСКОЕ СОСТОЯНИЕ:

- Родился 11 июля 1953 года
- Женат, имеет 4 детей

УВЛЕЧЕНИЯ:

- спорт: поездки на велосипеде на дальние расстояния, пешие прогулки, катание на лыжах, плавание
- культура: современная живопись, археология, история, джаз.

КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ

ПОСОЛ Д-Р ЗОЛТАН ШОМОДИ

Д-р Золтан Шомоди на протяжении всей своей трудовой деятельности, и на посту государственного служащего и в качестве частного предпринимателя, делал все возможное для развития туризма в Венгерской Республике, как на национальном, так и международном уровнях. В начале своей карьеры, после окончания факультета права Будапештского университета и получения степени доктора наук, д-р Шомоди сразу начал заниматься вопросами повышения качества туризма в Венгрии, поступив на работу в самую большую туристическую компанию страны "Hungarian Travel Co. Ltd. IBUSZ". Там он познакомился с основными элементами туризма на практике, и в тоже время, расширял свои теоретические познания, обучаясь в Будапештском университете экономики. Он работал гидом, затем в отделе продаж компании, как в Венгрии, так и за границей (София, Болгария). Благодаря своим знаниям и усердной работе он получил пост Генерального директора по международным связям компании, и представлял Венгрию от имени Ассоциации венгерских туристических агентств во Всеобщей федерации ассоциаций туристических агентств.

Вступая в процесс демократического перехода к рыночной экономике в Венгрии, д-р Шомоди решил создать собственное частное предприятие (Адвокатская фирма "Somogyi & Szentes"), применяя накопленный опыт в очень специфической сфере - право в области туризма. Он стал юридическим партнером многих важных внутренних и внешних учреждений в Венгрии (IBUSZ, Венгерский национальный туристский офис, Congress Center Novotel в Будапеште, AVIS Hungary, Tourora Ltd., Национальный туристский офис Австрии, Национальное туристическое управление Чешской республики и т.д.).

Этот неоценимый опыт впоследствии позволил д-ру Шомоди продолжить свою карьеру в сфере государственного управления, и в 1996 он получил назначение в Министерство экономики, сначала на пост Генерального директора, а затем - заместителя государственного министра, ведавшего на обоих постах вопросами туризма. Именно в это время, под руководством д-ра Шомоди, была завершена разработка основных законов и норм, касающихся туризма в Венгрии. В этот период д-р Шомоди представлял Венгрию в международных туристических учреждениях.

Вернувшись в частный сектор в 1999 году, он стал почетным доцентом Будапештского колледжа экономики (Senior Lecturer Honoris).

В начале нового тысячелетия д-р Шомоди вернулся на государственную службу, с 2002 г. он являлся Председателем Венгерского национального туристического офиса, затем, с 2005 г., Президентом вновь созданного Венгерского туристического офиса, - главного органа страны в области туризма, и наконец, с 2006 г., - Государственным секретарем по делам туризма Венгрии.

В этот период он выступил с инициативой по разработке Национальной стратегии развития туризма, модернизации венгерского законодательства в сфере туризма, созданию эффективной системы управления туризмом в кризисных ситуациях, и Глобального этического кодекса ЮНВТО. Под его руководством Венгрия была сначала избрана членом Исполнительного совета ЮНВТО, а затем - заместителем председателя ЕС на долгий двухлетний период.

Представляя Венгрию в различных многосторонних и региональных международных туристских организациях (ЮНВТО, Всемирный совет по туризму и путешествиям (WTTC), ОЭСР, ЕС), д-р. Шомоди также приобрел важный опыт в решении многосторонних проблем в области туризма. Будучи близко знакомым с деятельностью ЮНВТО, он был активным и успешным заместителем - Председателя Исполнительного совета.

В 2007 он был назначен послом Венгрии в Черногории. Однако, учитывая его опыт и вклад в работу Организации, после вступления в должность в Черногории, он был избран во Всемирный комитет по этике туризма ЮНВТО.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Internal exercise within the UNWTO Secretariat through the establishment of six Working Groups

Executive Summary

INTRODUCTION

1. The Executive Council, in its the 85th session, decided to recommend to the General Assembly Mr. Taleb Rifai for the post of Secretary-General of the World Tourism Organization (UNWTO) for the four-year mandate 2010-2013.

2. With the purpose of having a broad overview of main issues, challenges and possible initiatives for the future management of the Organization and its relations with Members and the tourism sector, the elected candidate and SG a.i. began in May 2009 a in-depth exercise of UNWTO Secretariat's officials, involving all staff. This was done by creating six Working Groups (WGs) within the Secretariat tasked with generating new and innovative ideas for guiding the management and operation of UNWTO. Some 65 officials, from all levels and categories (G and P), took part in the exercise.

3. The six WGs addressed each of the following key areas, based on the *Statement of Intent*:

WG 1: Membership and improved engagement with Member States

WG 2: UN and international relations and funding potential

WG 3: Affiliate Members and PPPs⁴

WG 4: Internal governance and structure

WG 5: Communication strategy and new outlook

WG 6: Models of management for centres and foundations associated with UNWTO

4. This consultative process resulted in two main phases: an initial brain-storming of ideas among participating members of each group that included several meetings and a preliminary report and, secondly, a drafting phase and the submission by each WG of a final report that identified **principles, recommendations and key actions** in the area the WG was in charge of. Contributions were based on the long years of service and diversified experience of its different members.

I. PRINCIPLES

5. Principles proposed by the different WG presented many similarities and can be merged as follows:

- a) **Focus and coherence with the Programme of work** - Serve Members States in a more effective way concentrating our services in more focused areas, on a regional or sub-regional basis whenever possible
- b) **"Members First"** - Adopt the philosophy of "Members First" and the culture of service
- c) **Ownership** - Ensure Member's ownership in the implementation of the Organization's programme of work
- d) **Coverage of global needs** - Ensure that the specificities of developed and developing Members are fully reflected in the activities of the Organization

⁴ Public-private partnerships (PPPs)

- e) **Communication** - Ensure permanent two-way-flow communication with the Members, speaking as one organization, with coherence and consistency
- f) **Transparency** - Make sure that the Organization's administrative procedures are transparent, presented in a comprehensive manner, and available to the Members
- g) **Integration and cooperation** with the UN System, building on the "Delivering as One United Nations" (One UN) concept at all levels, always ensuring that tourism is highlighted and is an essential instrument in achieving the Millennium Development Goals (MDGs)
- h) **Alliances and partnerships at all levels** (through the three "C"s: cooperation, collaboration and coordination) with all tourism stakeholders, with the scope to adapt to the new realities of the tourism sector and to reflect tourism's "horizontal" character
- i) **Internal governance:** through clear responsibilities and reporting lines
- j) **Environmental, carbon-neutral approach:** reduce the environmental impact of UNWTO activities at any time

6. It can be noted that the Management Strategy Document of the Secretary-General a.i includes most of the above-mentioned principles, demonstrating a general consensus within the Secretariat about crucial issues.

II. RECOMMENDATIONS AND CORRESPONDING ACTIONS

7. Recommendations, and their corresponding proposed actions, made by the different working groups are numerous and embrace many issues.

8. **WG 1 (Memberships, connections with and engagement of Member States)** produced recommendations on the following aspects related to the relationships between the Secretariat and Member States:

- R1. Regional Commissions and events
- R2. Network of national focal points
- R3. *Ad hoc* activities for developed Member States
- R4. Communication, dissemination of information to Member States (to be contrasted with the report by WG5)
- R5. Contributions and arrears

9. **WG 2 (UN and international relations and funding potential)** drafted recommendations on international relations and funding potential in relation with the following issues:

- R6. UNWTO integration within the UN System for a better coherence
- R7. UNWTO positioning as a UN Organization
- R8. Resource mobilization and fund-raising

10. WG 3 (Affiliate Members and PPPs) structured its recommendations on Affiliate Members and partnerships as follows:

- R9. Structure and role of a unit in charge of Affiliate Members and partnerships
- R10. Services to be delivered by the Secretariat to non governmental members
- R11. Affiliate Membership rules and regulations
- R12. Conception of a new partnership framework

11. WG 4 (Internal governance and structure) divided its recommendations in two categories:

- R13. Governance, including staff rules, ethics and work coordination mechanism
- R14. Internal structure of the Secretariat (a tentative organizational chart has been issued)

12. WG 5 (Communication strategy and new outlook) produced recommendations on communications structured as follows:

- R15. Institutional identity and image, including logo, guide style, etc.
- R16. Communication management policy, including internal communications
- R17. E-communications, including improvement of website and web services

13. WG 6 (Models for associations, centres and foundations (external entities)) made a brief yet complete analysis of the current external entities, proposing a model with three different types of agreement or partnership, applicable to all existing and future external entities.

14. The Secretary-General a.i. would like to express his gratitude to all the staff involved in one or more working groups. Many elements of this work have been very useful in the redaction of his Management Strategy document; and most of the ideas expressed by the WGs will be used in daily operations in the future.

15. In addition, the Secretary-General a.i. would like to inform all Members of the Organization that the six WG reports are available upon request to the Secretariat (English version only).