



**МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ ОКЕАНОГРАФИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ
(ЮНЕСКО)**

**Тридцать третья сессия Ассамблеи
ЮНЕСКО, Париж, 25 июня – 3 июля 2025 г.**

Пункты 5.2 и 5.4 предварительной повестки дня

ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ МОК

Резюме

Настоящий документ содержит внешнюю оценку, проведенную компанией «Farman & Partners» в ответ на просьбу государств-членов МОК *«к Исполнительному секретарю МОК в консультации с должностными лицами Комиссии приступить к проведению внешней оценки процессов руководства и управления в МОК с целью упорядочения ее функционирования и оптимизации использования ресурсов, с тем чтобы они действительно соответствовали поставленным целям в условиях быстро изменяющейся программы работы в сфере океана и с учетом растущих требований государств-членов и расширения многосторонних процессов»* (резолюция МОК ЕС-57/2).

Документ был впервые представлен Межсессионной финансовой консультативной группе (МФКГ) на ее третьем заседании в режиме онлайн, состоявшемся 16 апреля 2025 г., а затем обсужден на очном заседании 23 июня 2025 г. (см. ИОС/А-33/5.1.Дос(2) – Доклад председателя Межсессионной финансовой консультативной группы МОК (межсессионный период 2024-2025 гг.)

Предлагаемое решение: После краткого вступления и обсуждения на пленарном заседании по пункту 5.2 Ассамблее предлагается принять к сведению настоящий доклад и рассмотреть проект решения, представленный под номером Реш. ИОС/А-33/5.2 в Предварительном документе о принятых и предлагаемых мерах (документ ИОС/А-33/АР). Затем этот документ будет более глубоко рассмотрен, в числе прочего, в ходе работы сессионного Комитета по финансовым вопросам открытого состава, предусмотренного регламентирующими документами. В соответствии с пунктом 15 Пересмотренных руководящих принципов подготовки и рассмотрения проектов резолюций ([ИОС/INF-1315](#)) решение этого Комитета будет отражено в проекте резолюции, который тот представит на утверждение Ассамблеи в рамках

пункта 5.4 повестки дня.

FARMAN & PARTNERS

Внешняя оценка процессов руководства и управления МОК

Заключительный доклад, 28.03.2025 г.

1. Введение. Вводная информация, сфера охвата и способ оценки

На 57-й сессии, состоявшейся в июне 2024 года, Исполнительный совет обратился с просьбой «к Исполнительному секретарю МОК в консультации с должностными лицами Комиссии приступить к проведению внешней оценки процессов руководства и управления в МОК с целью упорядочения ее функционирования и оптимизации использования ресурсов, с тем чтобы они действительно соответствовали поставленным целям в условиях быстро изменяющейся программы работы в сфере океана и с учетом растущих требований государств-членов и расширения многосторонних процессов».

Это решение было включено в резолюцию ЕС-57/2 «Аспекты деятельности Комиссии, касающиеся управления и подготовки программы и бюджета». Его следует рассматривать на фоне значительного увеличения бюджетов МОК и решимости государств-членов обеспечить эффективное, действенное и ответственное выполнение мандата и обязанностей МОК.

Согласно поставленной задаче, оценка охватывает структуру и процессы руководства, управленческие и оперативные процессы, вовлечение заинтересованных лиц и сотрудничество, а также оптимизацию и устойчивое использование ресурсов.

Для проведения оценки был заключен договор с моей консалтинговой фирмой «Farman & Partners». Эту оценку выполнил я, Кристоф Жантёр.

Я начал с анализа соответствующей документации (бюджеты С/5, предыдущие ревизии, решения Ассамблеи и Исполнительного совета и пр., см. список в Приложении 1), а затем опросил группу из 25 действующих и бывших должностных лиц МОК, представителей вспомогательных органов и секретариата, координаторов государств-членов и сотрудников агентств-доноров (см. список в Приложении 2). Я также посетил заседание Межсессионной финансовой консультативной группы открытого состава (МФКГ) в качестве наблюдателя.

Опросы затрагивали 6 процессов:

1. Стратегическое планирование и обзор в связи с планированием и контролем программы и бюджета.
2. Планирование и управление персоналом, в частности, подбор кадров.
3. Взаимодействие МОК с подразделениями ЮНЕСКО и предъявляемые ими требования.

4. Участие МОК в соответствующих многосторонних процессах.
5. Информационное взаимодействие и распространение океанических знаний и исследований, осуществленных МОК и государствами-членами (брендинг, признание прав интеллектуальной собственности).
6. Исполнительный совет и Ассамблея МОК (участие государств-членов).

Многими государствами-членами поднимался вопрос о «функциональной автономии» МОК в рамках ЮНЕСКО, предусмотренной регламентирующими документами. Он был затронут косвенным образом в связи с шестью вышеупомянутыми процессами.

2. Общий вывод

Существует общий консенсус в отношении того, что МОК рассматривает вопросы, имеющие жизненно важное значение для планеты, так, как никакая другая организация. Ее роль явно отличается от ролей Всемирной метеорологической организации (ВМО) и Международной гидрографической организации (ВГО). Кроме того, МОК всегда располагала очень ограниченными, можно даже сказать недостаточными, ресурсами.

Поэтому эффективность МОК никак не связана со скудостью финансирования ее секретариата и программ или с распределением ее ограниченных ресурсов только на стоящие виды деятельности. Она является результатом, во-первых, эффективного исполнения членами МОК своих общих обязательств, а во-вторых, возможности свободно выполнять свои собственные задачи в соответствии со своим Уставом.

3. Общая информация о МОК

МОК имеет двойную систему руководства и управления. С одной стороны, МОК была создана в рамках ЮНЕСКО и подчиняется структуре ЮНЕСКО: Генеральная конференция (ЮНЕСКО-ГК), Исполнительный совет (ЮНЕСКО-ИС), генеральный директор (ГД), Секретариат и Регулярный бюджет (РБ). С другой стороны, она состоит из Ассамблеи МОК (МОК-А), насчитывающей на сегодняшний день 150 государств-членов (членство в МОК не связано с членством в ЮНЕСКО, хотя почти все государства-члены МОК являются также членами ЮНЕСКО), Исполнительного совета (МОК-ИС), состоящего из 40 государств-членов, Секретариата МОК и вспомогательных органов (программ и региональных подкомиссий).

Вопрос «функциональной автономия» МОК в структуре ЮНЕСКО неоднократно поднимался, начиная с того момента, когда она была впервые предоставлена во второй редакции Устава в 1987 году. В 1995 году МОК объединилась с Секретариатом МОК для осуществления прочей деятельности, связанной с океанографией. В третьей редакции Устава МОК 1999 года секретарь МОК стал *Исполнительным* секретарем МОК (ИС), «на уровне заместителя Генерального директора назначаемым Генеральным директором ЮНЕСКО в консультации с Исполнительным советом Комиссии». В той же редакции Устава МОК было официально закреплено, что «в соответствии с Положением о финансах Специального счета МОК ... могут приниматься добровольные взносы, из которых могут учреждаться целевые фонды». Начиная с двухлетнего периода 2018-2019 годов, согласно рекомендации внешнего ревизора ЮНЕСКО,¹ МОК имеет

¹ 200 EX/20 и INF

собственную строку в программе и бюджете ЮНЕСКО («С/5») и больше не входит в Основную программу II Естественные науки. Этот факт привлек внимание к МОК, однако, с другой стороны, мог создать, помимо прочего, впечатление, что МОК – это «сектор ЮНЕСКО», наравне с образованием, науками и культурой, лишенный собственных государств-членов и руководящих органов.

В том, что касается ресурсов, МОК зависит частично (44 % в 2024-2025 гг.) от выделения фиксированной доли в регулярном бюджете ЮНЕСКО (3 % с 2024-2025 гг., 2 % до этого времени), который, в свою очередь, финансируется совместно всеми государствами-членами ЮНЕСКО и частично посредством прямых добровольных взносов отдельных государств-членов (28 %), других организаций ООН (19 %) и частных доноров (9 %)², а также взносов в натуральной форме, передаваемых государствами-членами и поставщиками технологий. Учитывая вышесказанное (на основании сумм 2022-2023 гг.), общий вклад государств-членов составляет 79 %: 47 % от совокупной суммы – прямые взносы и 32 % – совместно через регулярный бюджет ЮНЕСКО.

Стоит отметить, что «не существует никакой Конвенции, лежащей в основе деятельности МОК, поэтому решения не имеют обязательной силы»,³ а прямые добровольные взносы менее стабильны, чем регулярный бюджет ЮНЕСКО. Необходимо также помнить о том, что США, вносящие крупнейший вклад как в регулярный бюджет ЮНЕСКО, так и в бюджет МОК, прекращали или приостанавливали финансирование ЮНЕСКО в 1984-2003 гг. и в 2011-2023 гг., что вынудило ЮНЕСКО пропорционально сократить строку МОК в ее бюджете. В обоих случаях США предпочли остаться членом МОК и в 1984-2003 гг. продолжили добровольные взносы на основании функциональной автономии МОК внутри ЮНЕСКО.

Несмотря на вышеупомянутое изменение, практическое понимание «функциональной автономии» МОК всегда оставалось спорным вопросом, который время от времени поднимался во внутренних и внешних докладах.⁴ Например, МОК довольно ограничена в критериях и процедурах подбора кадров на должности специалистов международного уровня: на сегодняшний день окончательное решение в отношении всех должностей принимает Генеральный директор, а директор Управления кадровыми ресурсами (УКР) проверяет выбор МОК с точки зрения должного приоритета внутренней мобильности, государства-члена и гендерной репрезентативности.⁵ В то же время, в 1995 году заместитель Генерального директора ЮНЕСКО передал Секретариату МОК полномочия, позволяющие ему (помимо прочего) делать назначения на должности уровня Р/1–Р/3,

² Разбивка добровольных взносов между государствами-членами, прочими организациями ООН и частными донорами соответствует подписанным соглашениям о финансировании с 1 января 2022 г. по 31 декабря 2023 г. (источник: IOC/EC-57/3.1.Doc(2))

³ Невилл СМИТ «Будущее» (SMITH Neville, «The future») в книге Джеффа ХОЛЛАНДА и Дэвида ПЬЮ (HOLLAND Geoff and PUGH David), «Неспокойные воды. Океанография и управление океанами» (*Troubled waters. Ocean science and governance*, Cambridge University Press, Нью-Йорк 2010, стр. 289)

⁴ См. как минимум следующие отчеты. 1) 1-я сессия Рабочей группы МОК по вопросу о будущем МОК, 19-20.02.2008 г.; 2) Внешний ревизор ЮНЕСКО, Доклад о ревизии деятельности МОК, док-т 200 EX/20-INF.2, 23/08/2016, пункт 20 «20. Автономия Комиссии, предусмотренная регламентирующими документами, кажется, в недостаточной степени отражена в бюджетных документах ЮНЕСКО. Тем не менее, элементы этой автономии фигурируют в нескольких статьях Устава:»; 3) Департамент внутреннего надзора (IOS) ЮНЕСКО «Оценка стратегического позиционирования МОК-ЮНЕСКО», док-т IOS/EVS/PI 197, август 2021 г., стр. 10 «Оптимальные институциональные отношения между ЮНЕСКО и МОК-ЮНЕСКО еще предстоит прояснить»

⁵ См. Руководство ЮНЕСКО по кадровым ресурсам, 5.3.83

при этом назначение на должности уровня P/4 и P/5 осуществляется заместителем Генерального директора по рекомендации МОК (без вмешательства УКР). Таким образом, органы МОК имеют меньший вес при назначении на должности уровня P-1–P-5, чем при назначении своего Исполнительного секретаря.⁶

Дисбаланс между членством в МОК и контролем ЮНЕСКО также проявил себя в процессах планирования. Когда доля МОК в бюджете ЮНЕСКО была увеличена с 2 % до 3 % по просьбе государств-членов, а США вернулись в ЮНЕСКО и возобновили выплаты, государства-члены МОК сочли еще более важным убедиться, это на самом деле привело к успешной реализации программы. Случилось так, что окно возможностей представить пересмотренный регулярный бюджет на рассмотрение ЮНЕСКО-ИС и ГК открылось сразу после очередных сессий МОК-ИС и Ассамблеи в июне 2023 г. и всего на 3 недели. Этот срок оказался недостаточным для проведения внеочередных сессий МОК-ИС и Ассамблеи МОК. Эти обстоятельства «не создали благоприятных условий для качественных консультаций с государствами-членами МОК»⁷ в отношении способов наиболее эффективного и ответственного управления тем, что в противном случае являлось долгожданным благословением для МОК.

Государства-члены МОК также столкнулись с нехваткой возможностей для консультаций в рамках текущей подготовки следующей программы и бюджета на 2026-2027 гг.

Все это подчеркивает тот факт, что статус МОК и ее взаимоотношения с ЮНЕСКО, ее функциональная автономия и двойные процессы руководства и управления являются ключевым вопросом.

4. Результаты опросов

По процессу 1. Стратегическое планирование и обзор в связи с планированием и контролем программы и бюджета

- Большинство опрошенных сообщили, что Бюджет МОК и численность персонала Секретариата не соответствуют задачам Комиссии и проблемам, с которыми сталкивается океан в современном мире.
- Некоторые указали на то, что МОК, пытаясь изо всех сил удовлетворить постоянно растущие потребности такого количества стран, позволяет втянуть себя в запуск новых проектов, не имея возможности завершить уже начатые.
- Поскольку добровольные взносы почти полностью направляются на конкретные программы, процесс составления бюджета, по сути, вращается вокруг выделения фиксированной доли МОК в регулярном бюджете ЮНЕСКО для ее различных функций, программ и площадок или подкомиссий и ограничен в том, что касается персонала/должностей, критериями ЮНЕСКО, предъявляемыми к персоналу (децентрализация, разнообразие).
- Учитывая эту крайне ограниченную структуру процесса составления бюджета, неудивительно, что многие опрошенные, столкнувшиеся с ним, подчеркивали

⁶ См. OC/INF-1316 Консультации по назначению Исполнительного секретаря МОК: процедура составления финального списка кандидатов для представления Генеральному директору ЮНЕСКО (02.05.2014 г.)

⁷ OC/EC-57/5.2.Doc(2) Доклад председателя Межсессионной финансовой консультативной группы (МФКГ) МОК на сессии МОК-ИС в июне 2024 г.

нехватку стратегического контроля, предоставленного руководящим органам МОК, и чувство, что от них требуется только поставить галочку, перевернуть и подписать. Кроме того, они обычно получали документы намного позже нормального срока (зачастую в связи с нехваткой персонала Секретариата и задержки сроков проведения заседаний вспомогательных органов), слишком поздно для того, чтобы различные агентства и министерства конкретного государства могли выработать единую позицию.

- Некоторые из опрошенных указали на слабость МОК в отношении контроля управления программами (определение целей, ключевых показателей эффективности) и чрезмерно оптимистичную оценку затрат.
- Некоторые из опрошенных государств-членов не могли позволить себе командировать сотрудников или стажеров в Париж из-за стоимости жизни, но были бы рады сделать это на месте.
- Были также подняты другие отдельные вопросы:
 - «Накладные расходы, взимаемые ЮНЕСКО (обычно 9 %) для покрытия косвенных расходов центральных служб: казначейства, юрисконсульт, управление грантами и переговоры, внутренний надзор и пр., являются слишком высокими».
 - «Расходы Секретариата превышают расходы программы».
 - «МОК слишком сильно зависит от Фландрии/Остенде в том, что касается ключевых функций МООД».
 - Возможность привлекать больше частных компаний, проявляющих интерес к океаническим течениям, волнам и пр. и располагающих данными по этой теме, например, нефтяные компании, рыболовные компании, перевозчики и пр.
 - «В сфере наращивания потенциала (образование и обучение) МГО делает больше меньшими усилиями».

По процессу 2. Планирование и управление персоналом, в частности, подбор кадров

- Передача генеральным директором ЮНЕСКО всем заместителям Генерального директора полномочий назначать квалифицированных специалистов уровня Р-4 была отменена в 2023 г. В настоящее время всех квалифицированных специалистов Секретариата ЮНЕСКО, включая МОК, назначает Генеральный директор. Большинство опрошенных считают, что критерии ЮНЕСКО в отношении подбора кадров ограничивают организационную эффективность (цена децентрализации) и порой индивидуальные навыки (цена разнообразия). Процесс подбора кадров расценивается как чрезмерно долгий (более 6 месяцев) и в некоторой мере непрозрачный для людей, находящихся далеко от центра.
- Что касается подразделений на местах, некоторые указали на отсутствие координации между местным персоналом МОК, иерархией программ МОК, руководством офиса ЮНЕСКО и агентами принимающих стран.
- Другие отдельные вопросы и предложения:
 - Африка недостаточно представлена среди сотрудников Секретариата (в настоящее время 2 должности);
 - МОК/ЮНЕСКО должны субсидировать стоимость жизни в Париже для стажеров (в частности, из небольших островных государств);

- МОК должна проявлять гибкость, нанимая прикомандированный персонал на месте, а не в Париже.

По процессу 3. Взаимодействие МОК с подразделениями ЮНЕСКО и предъявляемые ими требования.

- Запросы ЮНЕСКО, не связанные непосредственно с задачей МОК, отнимают ориентировочно от 10 % до 25 % времени руководителя секции Секретариата МОК: написание специальных записок, двойная отчетность (поскольку формат отчетности ЮНЕСКО зачастую не совпадает с соответствующей разбивкой МОК), участие в заседаниях ЮНЕСКО, имеющих мало общего с мандатом МОК (например, Научный сектор ЮНЕСКО занимается наземной гидрографией, которая никоим образом не связана с морской наукой и политикой, поскольку наземные воды полностью находятся под национальной юрисдикцией, в отличие от океанов).
- Один из опрошенных предложил МОК пересмотреть формат С/5 совместно с ЮНЕСКО и согласовать единый формат для секции МОК, удовлетворяющий требованиям и МОК и ЮНЕСКО, и положить таким образом конец двойной отчетности.

По процессу 4. Участие МОК в соответствующих многосторонних процессах.

- Следующие многосторонние организации и процессы лучше всего соответствуют МОК (и соответствуют лучше, чем ЮНЕСКО): ВМО (Всемирная метеорологическая организация), ФАО (Организация ООН по вопросам продовольствия и сельского хозяйства), МГО (Международная гидрографическая организация), ОВОМП (Отдел ООН по вопросам океана и морскому праву), РКИК ООН (Рамочная конвенция ООН об изменении климата), КБР (Конвенция о биологическом разнообразии) и БПНЮ (биоразнообразие в районах за пределами действия национальной юрисдикции). Опрошенные сообщили о случаях, когда МОК аккредитовалась независимо от ЮНЕСКО, но ЮНЕСКО брала на себя управление делегацией МОК и ее вкладами. В последние годы МОК не получала независимой аккредитации для некоторых соответствующих процессов ООН, в том числе, как это ни парадоксально, для Конференций ООН, посвященных океану.
- Почти все опрошенные считали, что ограничения или предварительное разрешение, предусмотренное ЮНЕСКО, но выдаваемое только в последний момент, для поездок делегаций МОК и/или Исполнительного секретаря, являются нецелесообразными и, в принципе, неприемлемыми.
- Один из опрошенных предложил МОК проявить интерес к дисциплинам, отличным от океанографии: образованию, наследию, обществу.

По процессу 5. Информационное взаимодействие и распространение океанических знаний и исследований, осуществленных МОК и государствами-членами (брендинг, признание прав интеллектуальной собственности).

- Все опрошенные отметили, что в настоящее время ЮНЕСКО систематически исключает название МОК из всех публикаций: пресс-релизов и интервью, публикаций в Twitter/X, брошюр и плакатов. Они считают, что это несправедливо, поскольку ЮНЕСКО не имеет реальной компетенции в области океана за пределами МОК. Кроме того, «твердая рука» ЮНЕСКО при организации презентации ДСМО-

2024 была очень плохо воспринята Исландией, свидетельствуя о том, что на деле МОК не имеет никакой функциональной автономии.

- Большинство опрошенных считают такую ситуацию потенциально разрушительной по двум причинам.
 - Это отпугивает государства-члены (например, Индию в отношении СПЦСПИО) и других партнеров (например, фонд «Ниппон» в отношении программы «Морское дно-2023», МСН и пр.) от внесения интеллектуального или финансового вклада, поскольку они считают, что только МОК (а не ЮНЕСКО) способна эффективно использовать их вклад.
 - Это может сподвигнуть государства-члены, не являющиеся членами ЮНЕСКО, также выйти из МОК на том основании, что функциональная автономия фактически отсутствует и что Устав МОК не соблюдается.
- Все опрошенные настаивали, что для повышения эффективности МОК как экспертного органа в области Мирового океана ей необходимо продвигать себя как МОК. «ЮНЕСКО» лучше известна широкой общественности и политикам, но МОК более уважаема в сообществе, связанном с проблемами океанов.
- Некоторые опрошенные считают, что МОК следует разработать стратегию привлечения внимания к себе.

По процессу 6. Исполнительный совет и Ассамблея МОК (участие государств-членов)

- Один из респондентов отметил, что решения Ассамблеи и Исполнительного совета на самом деле не являются обязательными для государств-членов, поскольку в основе МОК, в отличие от ВМО, не лежит конвенция ООН. Но никто не предложил добиваться конвенции ООН.
- Один из опрошенных указал на неравное представительство государств-членов в Исполнительном совете в соответствии с их избирательной группой: Группа 1: 10 мест/24 государства; Группа 2: 3/14; Группа 3: 9/30; Группа 4: 9/35; Группа 5: 9/47.
- Почти все опрошенные представители государств-членов пожаловались на то, что они всегда получают документы по истечении стандартного двухмесячного срока – слишком поздно для того, чтобы различные агентства и министерства их государства могли выработать единую позицию. Такая ситуация частично объясняется задержкой поступления от вспомогательных органов и рабочих групп, а также нехваткой персонала.
- Посещаемость и активное участие в работе Ассамблеи и Исполнительного совета находятся на очень низком уровне, хотя они и выросли в последние годы. Возможные причины: обсуждения «скучные», слишком сосредоточенные на формулировках, а не на сути; государства-члены, располагающие ограниченными ресурсами, не могут позволить себе отправить экспертов в качестве представителей.
- Постоянные трудности с привлечением политиков государств-членов, помимо ученых.
- Один из респондентов поднял вопрос о роли и положении Секретариата по отношению к государствам-членам и руководящим органам. «Он превратился в нечто большее, чем секретариат. У него есть собственная повестка дня и собственные программы, в отличие от Секретариата ВМО и ОВОМП (Отдел ООН по

вопросам океана и морскому праву). Секретариат МОК должен придерживаться своей роли».

- Практические предложения
 - Рассылать справочную информацию до заседаний; Программам следует уточнять позицию государств-членов до окончательного утверждения предложений по решениям.
 - Направлять проекты документов, не дожидаясь их перевода. Если документы еще совсем не готовы, исключать пункт из повестки дня.
 - Предложить государствам-членам представить свои заявления в письменной форме, а не зачитывать их на заседании.
 - Разрешить дистанционное участие (по видеосвязи).
 - Привлекать региональные офисы.
 - Улучшить интеграцию новичков (новых делегаций, новых членов опытных делегаций).
 - Запланировать часовое введение в начале недельной сессии Ассамблеи для разъяснения интенсивной программы и сложной организации.

О функциональной автономии

- Для некоторых респондентов функциональная автономия, предусмотренная в Уставе МОК, является основополагающей, поскольку она связана с независимостью членства в МОК от членства в ЮНЕСКО, и ее нужно защищать, поскольку то, что поставлено на карту, имеет решающее значение.
 - Некоторые государства являются членами МОК, но не ЮНЕСКО. Это касается Израиля в настоящий момент и в определенные периоды в прошлом, Великобритании, Сингапура, Соединенных Штатов Америки и других государств. Такая ситуация может возникнуть и в будущем. Государства, оказавшиеся в такой ситуации, очевидно, не могут финансировать МОК через регулярный бюджет ЮНЕСКО, но могут делать это 1) посредством прямых добровольных взносов; 2) в натуральной форме (56 % буев Арго – 2286 из 4091 – были предоставлены Соединенными Штатами Америки); 3) через партнеров, таких как ВМО.
- Другим опрошенным вопрос функциональной автономии, хотя и поднимаемый из раза в раз, кажется скорее претензией на статус, чем на суть, слишком незначительным или слишком неопределенным, чтобы отстаивать ее в ЮНЕСКО.
 - Тенденция ЮНЕСКО к микроуправлению зависит от ответственного лица.
 - Внутренняя борьба внутри ЮНЕСКО выгодна только врагам ЮНЕСКО.
- Все согласны решительно отстаивать следующие конкретные пункты:
 - Уважение и защита бренда МОК
 - Исполнительный секретарь МОК обладает тем же статусом, что и заместитель Генерального директора ЮНЕСКО, но не является таковым и к нему нельзя относиться как к таковому. В частности, он должен иметь возможность совершать поездки и участвовать во внешних заседаниях без предварительного разрешения, а также разрешать персоналу Секретариата совершать поездки и участвовать в заседаниях по его собственной инициативе.
 - Больше автономии и гибкости в размещении должностей и отборе кандидатов.

5. Рекомендации

Обращаясь с просьбой о проведении внешней оценки процессов руководства и управления МОК, Исполнительный совет стремился к *«упорядочению ее функционирования и оптимизации использования ресурсов, с тем чтобы они действительно соответствовали поставленным целям в условиях быстро изменяющейся программы работы в сфере океана и с учетом растущих требований государств-членов и расширения многосторонних процессов»*.

Основным выводом настоящей оценки является наличие широких возможностей для упорядочивания и оптимизации. Главная трудность заключается в двойных методах руководства управления в отношениях между МОК и ЮНЕСКО. Некоторые примеры таких методов приведены выше. Они влекут за собой неясность подотчетности, удвоение работы и неэффективность распределения и использования ресурсов.

Основная рекомендация настоящей оценки заключается в том, что для достижения желаемого упорядочения и оптимизации государствам-членам необходимо прояснить и применять принципы и методы руководства и управления МОК в соответствии с Уставом МОК. Согласно Уставу МОК, «Ассамблея является главным органом Комиссии и выполняет все функции Комиссии». Поэтому предстоящая Ассамблея МОК является возможностью для государств-членов определить, как на основании ситуации, описанной в настоящем отчете, они хотят оптимизировать руководство и управление для улучшения планирования и выполнения программы, распределения кадровых и финансовых ресурсов, информационного взаимодействия и визуальной идентичности, а также роли и идентичности МОК в многосторонней системе.

Обеспечение таким образом большей ясности подотчетности и более эффективных процессов управления/менеджмента позволит сделать будущие сессии Ассамблеи и Исполнительного совета МОК более интересными и ориентированными на результаты для государств-членов.

* * *

Приложение 1: изученные документы

- 156-я сессия Исполнительного совета ЮНЕСКО, 04.05.1999 г.
 - 156EX/9 Доклад об административных и финансовых мерах, соответствующих статусу МОК, 04.05.1999 г.
 - 156EX/решения, 04.05.1999 г.
- Устав МОК,
 - Исходная версия (1960 г.)
 - Редакция 1970 г.
 - Редакция 1987 г.
 - последняя редакция, принятая 30-й сессией Генеральной конференцией ЮНЕСКО, 27.10.1999 г.
- DG/Note/91/3 Делегирование полномочий Секретарю МОК, 17.01.1991 г.
- DDG92/Мето 66 Экспериментальная функциональная автономия, 01.03.1995 г.

- Правила процедуры МОК, последняя версия, принятая 21-й сессией Ассамблеи МОК, 11.07.2001 г.
- Утвержденная программа и бюджет 2022-2023 гг. (41/С5) и 2024-2025 гг. (42/С5)
- 3-я сессия Специальной исследовательской группы по развитию МОК, ее деятельности, структуре и функциях, 27.07.1992 г. Краткий доклад «Quo vadis IOC?» (48 страниц)
- 1-я сессия Рабочей группы МОК по вопросу о будущем МОК, 19.02.2008 г., Доклады заседаний экспертов и аналогичных органов (74 страницы)
- Руководство ЮНЕСКО по кадровым ресурсам, 16.12.2009 г., 5.3 Подбор кадров на должности квалифицированных специалистов международного уровня и более высокие должности
- Джефф ХОЛЛАНД и Дэвид ПЬЮ (Geoff HOLLAND and David PUGH) (ред.), «Неспокойные воды. Океанография и управление океанами» (Troubled waters. Ocean science and governance.) 2010 г. Cambridge Press ISBN: 978-0-521-76581-7, [Справочный текст, посвященный истории МОК] (315 страниц)
- ОС/INF-1316 Консультации по назначению Исполнительного секретаря МОК: процедура составления финального списка кандидатов для представления Генеральному директору ЮНЕСКО (01.05.2014 г.)
- 47-я сессия Исполнительного совета МОК (01-04.07.2014 г.)
 - ЮС-ЕС-XLVII/Дес. 4, *Будущее МОК* (2 страницы), 02.07.2014 г.
- 28-я сессия Ассамблеи МОК (18-25.06.2015 г.)
 - ЮС-XXVIII/2 Annex 4 Предварительная повестка дня, пункт 4, Доклад председателя Межсессионной рабочей группы по вопросу будущего МОК (87 страниц), 17.06.2015 г.
 - Резолюция МОК XXVIII-3 *Аспекты деятельности Комиссии, касающиеся финансов* (6 страниц), 25.06.2015 г.
- 49-я сессия Исполнительного совета МОК (07-10.06.2016 г.)
 - ЮСЕС-XLIX/2 Annex 9 Rev. Предварительная повестка дня, пункт 5, *Формируя будущее МОК: стратегическая дорожная карта* (43 страницы), 09.05.2016 г.
 - ЮС/ЕС-XLIX/2 Annex 10 Предварительная повестка дня, пункты 3.1, 5 и 6.2 Выполнение рекомендаций доклада об управлении ЮНЕСКО и подотчетных ей фондов, программ и структур (16 страниц), 02.06.2016 г.
 - Доклады руководящих и основных вспомогательных органов (135 страниц), в частности, Приложение V Будущее МОК: заметки о ее функциональной автономии (2 страницы), 01.03.2017 г.
- ИОС/ЕС-XLIX/2 Annex 9 Rev. Счетная палата «Доклад о ревизии деятельности МОК в 2013-2016 гг.», во Внешней ревизии деятельности ЮНЕСКО 200 EX/20-INF.2 (81 страница) 23.08.2016 г.
- Документ ЮНЕСКО: Подгруппа 2: Структура, состав и методы работы международных и межправительственных органов ЮНЕСКО (IIBs) Проект рекомендаций (11 страниц), 19.06.2017 г.
- 29-я сессия Ассамблеи МОК (21-29.06.2017 г.)

- ИОС-XXIX/2 Annex 8 Предварительная повестка дня, пункт 4.1, *Формируя будущее МОК: стратегическая дорожная карта* (59 страниц), 23.05.2017 г.
- ИОС-XXIX/2 Annex 3 Предварительная повестка дня, пункты 3.2.2 и 11.1 *Ревизия деятельности МОК внешними ревизорами ЮНЕСКО: проект плана реализации* (22 страницы), 13.06.2017 г.
- ИОС-XXIX/2 Annex 3 Add.1 Предварительная повестка дня, пункты 3.2.2 и 11.1 *Ревизия деятельности МОК внешними ревизорами ЮНЕСКО: проект плана реализации \ Обзор возможности объединения докладов МОК для ее руководящих органов* (18 страниц), 13.06.2017 г.
- ИОС-XXIX/2 Annex 4 Предварительная повестка дня, пункты 3.2.3 и 11.1 *Доклад председателя Рабочей группы Исполнительного совета о рекомендациях, методах работы и процедурах Комиссии* (3 страницы) 20.06.2017 г.
- 51-я сессия Исполнительного совета МОК (03-06.07.2018 г.)
 - ИОС/ЕС-LI/2 Annex 13 Пересмотренная предварительная повестка дня, пункты 6.1 и 6.2 *Управление МОК: проект плана выполнения рекомендаций Рабочей группы ЮНЕСКО открытого состава по вопросам управления* (16 страниц), 19.04.2018 г.
- 31-я сессия Ассамблеи МОК (14-25.06.2021 г.)
 - *Среднесрочная стратегия МОК на 2022-2029 гг.*, принятая резолюцией А-31/2 31-й сессии Ассамблеи МОК (обычно называемая «Образцовая МОК») (30 страниц)
- 212-я сессия Исполнительного совета МОК, 16.08.2021 г.
 - 212X/9 Предварительная повестка дня, пункт 9, *Оценка стратегического позиционирования МОК*, проведенная департаментом внутреннего надзора (IOS) (Резюме и ответ руководства МОК) (9 страниц), 16.08.2021 г.
- *Оценка стратегического позиционирования МОК ЮНЕСКО*, проведенная департаментом внутреннего надзора (IOS) ЮНЕСКО (61 страница), 01.08.2021 г.
- ИОС/INF-1322 Rev. Обновленная информация о статусе вспомогательных органов МОК, 2015 г. (7 страниц), 04.06.2022 г.
- 57-я сессия Исполнительного совета МОК (14-17.06.2022 г.)
 - Предварительная повестка дня, пункт 3.2, *Проект плана действий в связи с проведенной IOS оценкой стратегического позиционирования МОК* (14 страниц), 19.05.2022 г.
- *Циркулярное письмо МОК № 2912 Национальным координационным органам по связи с МОК (государств-членов МОК), тема: Меры по итогам оценки стратегического позиционирования МОК*, проведенной департаментом внутреннего надзора (известной как «Образцовая МОК») (18 страниц), 14.11.2022 г.
- 32-я сессия Ассамблеи МОК (21-30.06.2023 г.)
 - ИОС-32/5.Дос(1) Предварительная повестка дня, пункт 5 МОК и будущее океана: *устойчивое осуществление и расширение деятельности МОК* (19 страниц), 15.05.2023 г.
 - Проект резолюции А-32/DR.[6.4], представленный 30 государствами-членами МОК (17 страниц), 29.06.2023 г.
- Организационная схема МОК, 01.01.2024 г.

- 57-я сессия Исполнительного совета МОК (25-28.06.2024 г.)
 - Предварительная повестка дня, пункты 3.1 и 5.4 «Финансовое положение специального счета МОК по состоянию на конец 2023 г. и прогноз на 2024-2025 гг.» ЮС/ЕС-57/3.1.Дос(3) (10 страниц), 25.04.2024 г.
 - Предварительная повестка дня, пункт 5.1 «Пересмотренная программа и бюджет на 2024-2025 гг. (42 С/5) и предварительные предложения на 2026-2029 гг. (проект документа 43/С5) (27 страниц) 25.04.2024 г.
 - Предварительная повестка дня, пункты 3.1 и 5.4 «Доклад об исполнении бюджета на 2022-2023 гг. (документ 41 С/5) по состоянию на 31.12.2023 г.» (11 страниц), 13.05.2024 г.
 - Предварительная повестка дня, пункты 3.1, 5.1, 5.2 и 5.3 «Доклад председателя Межсессионной финансовой консультативной группы (МФКГ) МОК. Межсессионный период с января по июнь 2024 гг.» (17 страниц), 13.05.2024 г.
 - Принятые решения и резолюции (22 страницы), 28.06.2024 г.
- Циркулярное письмо МОК № 3003 Национальным официальным координационным органам по связи с МОК, тема: Восстановление Межсессионной финансовой консультативной группы открытого состава на период с сентября 2024 г. по июнь 2025 г. (1 страница), 06.08.2024 г.
- Календарь событий МОК («Колесо баланса»), 01.09.2024 г.
- Выездное совещание руководства МОК, 13.09.2024 г.
 - (Подготовка к выездному совещанию) Целевое исследование (консультанты), *ЮНЕСКО-МОК_выводы из встреч один на один и рекомендации* (10 страниц), 28.08.2024 г.
 - Целевое исследование (консультанты), *Доклад о выездном совещании* (27 страниц), 07.10.2024 г.
- Циркулярное письмо МОК № 3009 государствам-членам Подкомиссии МОК для западной части Тихого океана (ВЕСТПАК), тема: Приглашение на 15-ю Межправительственную сессию Подкомиссии МОК для западной части Тихого океана (ВЕСТПАК-XV), Токио (Япония), 11–13 марта 2025 г. (8 страниц), 22.10.2024 г.
- МОК ЮНЕСКО, Доклад о состоянии Мирового океана (89 страниц), 01.06.2024 г.
- ЮС-2022/WS/2/REV03 «Программы ЮНЕСКО, посвященные Мировому океану», брошюра (40 страниц), 01.10.2024 г.
- *Список контактов национальных координаторов* (47 страниц), 22.10.2024 г.

* * *

Приложение 2. Опрошенные

- Секретариат
 - Владимир РЯБИНИН (бывший Исполнительный секретарь МОК)
 - Бернардо АЛИАГА (Секретариат, Секция устойчивости к цунами)
 - Жюлиан БАРБЬЕР (Секретариат, Секция морской политики и региональной координации)
 - Шриниваса Кумар ТУММАЛА (Индия, IOT WMS)
- Региональные вспомогательные органы
 - Марк ОДУБЕР (Аруба/Нидерланды, МОКАРИБ)
 - Кентаро АНДО (Япония, ВЕСТПАК)
 - Куадио АФФИАН (Кот-д'Ивуар, МОКАФРИКА)
- Координаторы государств-членов, а также представители агентств-доноров
 - Маттиас ВУНШ, Германия, Федеральное морское и гидрографическое агентство
 - Герт ВЕРРЕТ, Бельгия, Фландрия
 - Джон СИДДОРН и Аллан ЭВАНС, Великобритания, Национальный океанографический центр
 - Джон СИДДОРН и Аллан ЭВАНС, Великобритания, Национальный центр океанографии
 - Хронн ЭГИЛЬСДОТТИР (NAFRO); Аудбьёрг ХАЛЬДОРСДОТТИР, Кристин ХАЛЛА и Гудрун ТОРСТЕЙНСД (делегация при ЮНЕСКО), Исландия
 - Арран МакФЕРСОН (помощник заместителя министра), Кейт ЛЕННОН (старший советник, директор океанографической программы), Эндрю СТЮАРТ, Министерство рыболовства и океанов Канады; Доминик ЛЕВАССЕР (постоянная делегация при ЮНЕСКО); Канада
 - Луис ПИНЕЙРО (Португалия)
- Бывшее руководство
 - Питер М ХОГАН, бывший председатель МОК
 - Невилл СМИТ, бывший делегат от Австралии и Заместитель председателя
- Другие опрошенные
 - Альбер ФИШЕР, ВМО, бывший глава Отдела наблюдений Секретариата МОК.

Мы связались еще с девятью лицами для проведения опроса, но они не ответили или отказались.

* * *