



المسائل الإدارية والمالية وما اتصل منها بالنظام الأساسي

(أ) تقرير الأمين العام عن الوضع المالي وخطط الإنفاق لسنة ٢٠١١

الإضافة ٣

مستجدات هيكل الأمانة ووضع الموارد البشرية في المنظمة بتاريخ ١ حزيران/يونيو ٢٠١١

١- تقرير عن الموارد البشرية

تنص وثيقة الكتاب الأبيض للمجلس التنفيذي [CE/89/7] على أن "الغاية الرئيسية (للإصلاح) هي جعل منظمة السياحة العالمية منظمة دينامية وإيجابية وفعالة ومجدية ومسؤولة وشفافة تكون ملكا لكل أعضائها". وبالنسبة لهيكل وتنظيم الموارد البشرية، على وجه الخصوص، ينص الكتاب الأبيض في النقطة ١٥ على الآتي: "تجري بعناية مراجعة الوظائف الشاغرة وتصنيف درجات الوظائف الجديدة، نظرا لانعكاساتها على الموارد على المدى الطويل. فضبط تكاليف الموظفين أمر جوهري لتحقيق هدف النمو الإسمي الصفر في الميزانية. ويجري التقيد بصرامة بضرورة الاستخدام الأمثل للموارد الفائضة بعد رحيل الموظفين. والهدف هو موازنة النسبة المخصصة لتكاليف الموظفين مع النسبة المتزايدة المخصصة لغير الموظفين في ميزانية المنظمة".

وبالإضافة، غالبا ما يتوجه أعضاء في المنظمة إلى الأمانة بأسئلة تلمس المزيد من التوضيح و/أو معلومات إضافية عن مسائل تنظيمية وأخرى خاصة بالموظفين. ولدى تقديم هذه المعلومات، على المنظمة أن تراعي الطلب وضرورة الشفافية، فضلا عن ضرورة حماية المعلومات الشخصية للموظفين.

ومن أجل تزويد الأعضاء بمعلومات تتعلق بموظفي الأمانة، مع الحرص على حماية البيانات الخاصة بالموظفين كما يجب، سيتضمن تقرير الأمين العام، من الآن فصاعدا، معلومات عن هيكل الأمانة ووضع الموارد البشرية في المنظمة.

وبما أن ذلك سيمثل جزءا لا يتجزأ من التقرير، يُرحب بما قد يكون لدى الأعضاء من تعليقات على مضمون هذه المعلومات أو على شكلها وطريقة عرضها.

٢- الميزانية وهيكل المنظمة

تحدد وثيقة الجمعية العامة A/18/15 حول برنامج عمل وميزانية المنظمة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١، وهي منقحة في الوثيقة CE/90/6(a) (بند الميزانية المنقحة ٢٠١٠-٢٠١١)، تحدد عدد الوظائف وفئاتها وتوزيعها. بناء على ذلك، هناك ١٠٦ وظائف أقرت في الميزانية، ٤٨ منها من الفئة الفنية (P) وما فوقها، ٥٨ من فئة الخدمة العامة (GS). وفي نفس الوثيقة أيضا توزيع للوظائف بحسب البرنامج (أنظر جدول الإعتمادات المنقحة للفترة ٢٠١٠-٢٠١١، وفقا للهيكل الجديد).

وفقا لسلطة الميزانية التي أقرت، وكما سبق وذكر في الكتاب الأبيض، شكل الأمين العام فريقا للإدارة العليا ليساعده على إدارة المنظمة. ويتشكل هذا الفريق، بالإضافة إلى الأمين العام، من المديرين التنفيذيين الثلاثة (العلاقات مع الأعضاء

والخدمات، البرنامج والتنسيق، ومدير شؤون الإدارة، ومديرة مكتب الأمين العام. وتقع على عاتق كل عضو من أعضاء فريق الإدارة العليا مسؤولية الإدارة والإشراف اليومي على عدد من البرامج. ويظهر الجدول أدناه هيكل الوظائف التي أسندت إلى كل برنامج بتاريخ ١ حزيران/يونيو ٢٠١١، مع تسلسل المسؤوليات. وقد يجري تحديث هذا الجدول على أساس المقررات التي تتخذ عملاً بتوصيات المستشارين بشأن تحديد الوظائف ودرجاتها وهيكلها.

الجدول ١: هيكل الوظائف بحسب البرنامج

المسؤول المباشر	عدد الوظائف	اسم الوظيفة	اسم البرنامج
			الإدارة
	١	الأمين العام	
الأمين العام	١	رئيس المكتب	مكتب الأمين العام
	١	المسؤول الرئيسي عن البروتوكول	
	١	مساعد للبرنامج	
	١	السائق الرئيسي	
	١	مدير تنفيذي (ED/DPC)	البرنامج والتنسيق
	١	مساعد كبير للبرنامج	
	١	مدير تنفيذي (ED/ERP)	علاقات خارجية وشراكات
	١	مساعد كبير للبرنامج	
	١	مدير تنفيذي (ED/MRS)	علاقات مع الأعضاء وخدمات
	١	مساعد كبير للبرنامج	
	١	مدير	شؤون إدارية ومالية (DAF)
	١	مساعد كبير للبرنامج	
			البرامج الإقليمية
ED/MRS	١	مدير إقليمي	مدير برنامج - أفريقيا
	١	نائب المدير الإقليمي	
	٢	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	
ED/MRS	١	مدير إقليمي	مدير برنامج - القارة الأمريكية
	١	نائب المدير الإقليمي	
	٢	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	
ED/MRS	١	مدير إقليمي	مدير برنامج - آسيا/المحيط الهادئ
	١	نائب المدير الإقليمي	
	٢	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	
ED/MRS	١	مدير إقليمي	مدير برنامج - أوروبا
	١	نائب المدير الإقليمي	
	٢	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	
ED/MRS	١	مدير إقليمي	مدير برنامج - الشرق الأوسط
	٢	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	
			البرامج التشغيلية
الأمين العام	١	مدير برنامج	التنمية السياحية المستدامة
	٢	موظف برنامج	
	١	مساعد كبير للبرنامج	
ED/DPC	١	مدير برنامج	التعاون التقني والخدمات
	١	مسؤول برنامج	
	٤	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	
ED/ERP	١	مدير برنامج	الإحصاء وحساب السياحة الفرعي
	١	مسؤول برنامج	
	٣	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	
ED/ERP		(مدير برنامج)	الأعضاء المنتسبون
	٢	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	

إعلام	مسؤول برنامج	١	الأمين العام
	مسؤول رئيسي عن الوسائط	١	
	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	٢	
اتجاهات الأسواق واستراتيجيات التسويق	مسؤول برنامج	١	ED/ERP
	موظف برنامج	١	
	مساعد كبير للبرنامج	٢	
تدبير الأزمات والمخاطر	مسؤول برنامج	١	ED/ERP
العلاقات مع المؤسسات والشركات	مسؤول برنامج	١	ED/ERP
إدارة المقاصد	مسؤول برنامج	١	ED/DPC
	مساعد للبرنامج	١	
الموارد الإعلامية والمحفوظات	مسؤول برنامج	١	ED/DPC
	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	٣	
الأخلاقيات والأبعاد الإجتماعية للسياحة	مسؤول برنامج	١	ED/MRS
	مساعد للبرنامج	١	
مؤسسة تيميس	مساعد للبرنامج	١	الأمين العام
برامج الدعم المباشر للأعضاء			
البرنامج والتنسيق	مسؤول برنامج	١	ED/DPC
	موظف برنامج	١	
اللغات والاجتماعات والوثائق	رئيس برنامج	١	ED/MRS
	مسؤول برنامج/مترجم العربية	١	
	مترجمون	٤	
	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	٢	
المنشورات والمكتبة الإلكترونية	مساعد للبرنامج		ED/DPC
المعارض	مسؤول برنامج		ED/MRS
	مساعد للبرنامج		
برامج الدعم غير المباشر للأعضاء			
الميزانية والمالية	مسؤول برنامج	٢	DAF
	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	٢	
السفر	موظف برنامج	١	DAF
	مساعد للبرنامج	١	
الموارد البشرية	رئيس برنامج	١	DAF
	مساعد كبير للبرنامج	٢	
شؤون قانونية ومشتريات	موظف برنامج	١	DAF
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	رئيس برنامج	١	DAF
	موظف برنامج	١	
	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	٣	
المشتريات والمرافق والأمن	مساعد/مساعد كبير للبرنامج	٩	DAF

نوع ودرجة وعدد الوظائف في كل برنامج، فضلا عن مراتب المسؤوليات، تتطابق مع ما تنص عليه ميزانية ٢٠١٠-٢٠١١ وما يرد في الكتاب الأبيض. أما أسماء الوظائف فسوف تنسق أكثر بعد تحديث هيكل الأمانة على أساس توصيات مستشارة محترفة مستقلة تم التعاقد معها لخبرتها في تحديد الوظائف ودرجاتها وهيكلها.

٣- الوظائف الفعلية

هيكل الجدول ١ يصور الوظائف التي أقرت وعددها ١٠٦. لكن لم تملأ كل هذه الوظائف. وملء الوظائف الشاغرة، حين يتخذ قرار بذلك، يجري عبر مسابقة، كما يذكر في الوثيقة CE/90/6(a).

في الجداول ٢ و٣ و٤ وه أدناه معلومات عن عدد الموظفين وتوزيعهم من حيث الدرجة والجنس والجنسية والعمر، بتاريخ ١ حزيران/يونيو ٢٠١١:

الجدول ٢: توزيع الموظفين بحسب الدرجة (١ حزيران/يونيو ٢٠١١)

الدرجة	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	أعلى من P5
العدد	2	10	12	8	8	4
الدرجة	G.2	G.3	G.4	G.5	G.6	G.7
العدد	3	7	15	17	10	0

الجدول ٣: توزيع الموظفين بحسب الفئة والجنس (١ حزيران/يونيو ٢٠١١)

	من الفئة الفنية (P) و ما فوقها	GS	المجموع
إناث	18	34	52
ذكور	26	18	44
المجموع	44	52	96

الجدول ٤ : توزيع الموظفين بحسب الجنسية والفئة (١ حزيران/يونيو ٢٠١١)

البلد	فئة الخمة G العامة	من الفئة الفنية (P) و ما فوقها
الجزائر	1	0
الأرجنتين	1	1
النمسا	0	1
البوسنة والهرسك	1	0
البرازيل	0	1
كمبوديا	0	1
كاميرون	1	0
كندا	0	1
الصين	1	1
الجمهورية الدومينيكية	1	0
مصر	0	1
فرنسا	3	5
ألمانيا	1	1
غانا	1	0
هايتي	1	1
هنغاريا	0	1
الهند	0	1
إيطاليا	0	3
الأردن	0	1
لبنان	1	1
المكسيك	1	1
المغرب	1	0
موزنبيق	0	1
هولندا	0	3
نيكاراغوا	1	0
بيرو	0	1
الفلبين	0	1
البرتغال	0	1
جمهورية كوريا	1	1
جمهورية مولدوفا	1	0
الإتحاد الروسي	1	1
السنغال	0	1
سيتشيل	0	1
إسبانيا	29	7
سويسرا	1	0
تركيا	0	1
أوكرانيا	0	1
المملكة المتحدة	0	1
الولايات المتحدة الأمريكية	1	0
أوروغواي	1	0

البلد	فئة الخمة G العامة	من الفئة الفنية (P) و ما فوقها
أوزبكستان	1	0
فنزويلا	0	1
المجموع	52	44

الجدول ٥: توزيع الموظفين بحسب العمر والفئة (١ حزيران/يونيو ٢٠١١)

العمر	من الفئة الفنية (P) و ما فوقها	خدمة عامة	المجموع
29 or less	1	1	2
30 to 39	6	20	26
40 to 49	11	10	21
50 to 54	8	9	17
55 to 59	12	10	22
60	1	1	2
61	1	1	2
62 or more	0	0	0
Total	40	52	92

الجدول ٦: وظائف شاغرة في ١ حزيران/يونيو ٢٠١١

اسم البرنامج	اسم الوظيفة	وضع الوظيفة الشاغرة
البرنامج الإقليمي لأوروبا	المدير الإقليمي	n.a.
الإحصاء وحساب السياحة الفرعي	مدير البرنامج	n.a.
التنمية السياحية المستدامة	موظف برنامج	شاغرة
البرنامج الإقليمي لأفريقيا	مساعد كبير للبرنامج	شاغرة
البرنامج الإقليمي للقارة الأمريكية	مساعد كبير للبرنامج	شاغرة
البرنامج الإقليمي للشرق الأوسط	مساعد كبير للبرنامج	شاغرة
إتصالات	مساعد /مساعد كبير للبرنامج	شاغرة
تيميس	مساعد /مساعد كبير للبرنامج	شاغرة
خدمات داخلية	مساعد /مساعد كبير للبرنامج	شاغرة
إتجاهات الأسواق السياحية واستراتيجيات التسويق	موظف برنامج	إنتهت المهلة ويجري النظر في الطلبات التي قدمت UNWTO/PERS/VAC/01/2011

تجدر الإشارة إلى أنه وفقا للوثيقة CE/90/6(a) حول مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣، يتطب الحفاظ على سياسة النمو الإسمي الصفر في المنظمة واقترح نقفات الميزانية بحسب البرنامج إبقاء حوالي ١٠ في المئة من الوظائف شاغرة دائما. وتجدر الإشارة أيضا إلى أن إبقاء بعض الوظائف شاغرة بعد تقاعد الموظفين يمكن الأمين العام من إعادة النظر في هياكل البرنامج وإدخال أفضل التحسينات عليها، مع إضفاء بعض المرونة والموارد الكافية للاحتياجات الطارئة. ونتيجة لذلك، يتوقع ألا يتم توظيف أحد في المستقبل القريب في بعض الوظائف الشاغرة الواردة أعلاه.

٤- شؤون الموظفين

التطورات الرئيسية في شؤون الموظفين تشمل:

- تعزيز إجراءات انتداب الموظفين بواسطة مسابقة خارجية مفتوحة بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتعزيز دور لجنة التعيينات والترقيات في المنظمة للحرص على الإمتثال إلى معايير التوظيف التنافسية وفي مراجعة الطلبات وتقييمها.
- تحسين نظام تقييم الأداء السنوي للموظفين على أساس استنتاجات وتوصيات فريق العمل الذي أنشئ لمراجعة النماذج والإجراءات ذات الصلة.
- مراجعة كل الوظائف ومستواها. بناء على اقتراحات فريق العمل الداخلي حول هذا الموضوع، قام الأمين العام بانتداب مستشارة خارجية ذات خبرة محددة في تحديد الوظائف ومستوياتها، تماشياً مع مقاييس الأمم المتحدة. يرفق الملخص التنفيذي لتقرير المستشارة. وسوف يتم مراجعة الجدول ١ في هذه الوثيقة بناء على المقررات التي تتخذ بشأن التوصيات. وسوف يقدم الجدول المنقح إلى المجلس التنفيذي في دورته القادمة.
- الدراسة المقارنة لمواقع العمل التي أجرتها المنظمة بإشراف لجنة الخدمة المدنية الدولية. هذه الدراسة هي عبارة عن مسح يجري مرة كل خمس سنوات، تجريه لجنة الخدمة المدنية الدولية في كل الأماكن حيث للأمم المتحدة مقر، وذلك من أجل تحديد مضاعف الوظيفة لموظفي الفئة الفنية.
- تم تدريب الموظفين على التكنولوجيا على نطاق واسع، للحفاظ على الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولقد استهدف هذا التدريب، بصورة خاصة، الانتقال الذي أنجزته الأمانة مؤخراً إلى Windows 7 and MS Office 2010.

٥- اقتراح تحديث النظام الداخلي للموظفين

- تتوي الأمانة أيضاً إجراء المزيد من التعديلات على النظام الداخلي للموظفين، بناء على قرار المجلس التنفيذي لدى انضمام المنظمة إلى منظومة الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، قواعد لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن تطبيق الصفة الدولية على موظفي الفئة الفنية لا تتجلى كما يجب في النظام الداخلي لموظفي منظمة السياحة العالمية.
- وفي هذا الصدد، يود الأمين العام أن يحيط المجلس التنفيذي علماً بأن الأمانة سوف تواصل مراجعة النظام الداخلي للموظفين من أجل مواءمة قواعدها وممارساتها مع قواعد وممارسات النظام المشترك في الأمم المتحدة. التعديلات على النظام الداخلي للموظفين سوف تحال إلى المجلس التنفيذي بموجب المادة واحد من النظام الداخلي للموظفين (الغرض).

ANNEX

WORLD TOURISM ORGANIZATION

Executive Summary

Introduction

1. The Review of the Generic Job Profiles of the United Nations World Tourism Organization (UNWTO) was conducted by consultant, Patricia Suarez, under the direction of Ms. Carmen Molina, HR Chief during the period March through May 2011. This review was recommended by the Secretary General, UNWTO, and the Working Group on Generic Post Description in its report of 22 October 2010.

Terms of Reference

2. The Terms of Reference of the review established as its main assignment to review the existing generic post descriptions (P and GS posts) in line with the new organizational structure of the Secretariat introduced in March 2010 by carrying out the following main activities:
 - a) Review of the current grade level descriptors in line with the new organizational structure of the Secretariat and, as needed, editing the descriptions;
 - b) Confirmation of the profile and grades level attached to each generic post (descriptor) and its compliance with the ICSC standards (newly introduced standards), including proposal on titles (operational and generic);
 - c) Definition of the eligibility criteria that would apply for any upward move in the same post;
 - d) Propose procedures and periodicity on how to carry out the above (Note: promotion requests are referred to the Appointment and Promotion Board), and
 - e) Recommend “good practices” in this regard.
3. The Terms of Reference for the Review are provided in Annex 1 to this report.

Methodology and Approach

4. In preparation for the review, background material on the reorganization, the report and all background information and the final report for the 2004 full Classification Review were provided. At the start of the review, on March 4, 2011 the consultant visited the UNWTO Headquarters’ office in Madrid and received additional information including the Circular NS/708 that informed staff of the developments on the reorganization resulting from the senior staff meeting held on 2 March 2010, the Final Report of the Working Group on Generic Post Description, and the Memorandum on the Budget 2012-2013: Estimation of Staff Costs. The consultant also had the opportunity to meet with the Secretary General, The Head of the Staff Association, The Director of Administration and Finance and the Human Resources Chief.
5. Following these meeting the consultant reviewed the materials, had several phone calls and email exchanges with the HR Chief, produced a draft format for the GJPs, and resolved a number of issues regarding the review. The consultant also consulted with HR staff in several organizations

with the objective of receiving information on the practices in their organizations for criteria, policies, procedures and practices for upward mobility in their organizations.

6. On April 28 a teleconference was held with the consultant, the Secretary General, the Director, Administration and Finance, and the Chief, HR, to discuss in detail the first two points of the Terms of Reference. A very good discussion ensued and this report now reflects the decisions made in the conference, along with other comments received after this conference call. The report is now expanded to include findings and recommendations on the entire TOR and should now be considered the final report.

Findings and Recommendations

7. Based on the Terms of Reference the following findings and recommendations are presented.
 - a) *Review of the current grade level descriptions in line with the new organizational structure of the secretariat and, as needed, edit the descriptions and*
 - b) *Confirm the profile and grades level attached to each generic post (descriptor) and its compliance with the ICSC standards (newly introduced standards), including proposal on titles (operational and generic).*
8. The consultant reviewed Working Group's report and the analyses it carried out for both the P and the GS posts. It appears that the work was well done and will be a valuable tool when looking at factors that should be considered in evaluating new posts and/or reassignments and promotions. It also provides a UNWTO "stamp" on the ICSC classification standards for both groups of staff. The work conforms to the new organizational structure.
9. The consultant agrees with the Working Group that generic titles should be used for both P and GS posts within the organization for internal purposes and **recommends that Descriptors be used with the generic title for public and external use**. Thus a Programme Officer may carry a descriptor – Programme Officer – Risk and Crisis Management, Programme Coordinator – Asia and Pacific, or Program Assistant – Budget and Finance.
10. The consultant did not edit any of the descriptors. Instead an analysis was done of the Generic Job Profile format used by UNWTO and compared it to that of several other international organizations – the United Nations (UN), the World Food Programme (WFP), the International Atomic Energy Agency (IAEA) and the ICSC Benchmarks. Based on the analyses the consultant recommended that the GJP format be used for both Professional and General Services staff, and that the format be rearranged to include sections that are more in line with the other organizations. Annex II is a Comparator Matrix that shows how the UNWTO's format compares with other organizations as well as with the ICSC standard benchmarks for GS staff.
11. The modified format was then reviewed by the HR Chief and accepted as the new format for both the Professional and General Services jobs. The Consultant then proceeded to redevelop the Generic Job Profiles in the new format. The Package of GJPs is attached as Annex III and includes:
 - Programme Director P5, D1
 - Programme Coordinator P3, P4
 - Programme Officer P1, P2
 - Senior Programme Assistant, GS6, GS7
 - Programme Assistant GS4, GS5
 - Office Assistant GS2, GS3

12. It was agreed that the **Translation Service jobs would be separate and have titles common to those within the UN system**, and they would be required to meet the standards for UN translator jobs, which is the current practice. These GJPs form part of Annex III.
13. The purpose of having dual grades is to show the possibility of movement from one grade to the next. The “Accountability section provides a mixed sampling of tasks at both levels while the “Results Expected”. “Work Relationships”, “Experience”, and “Competencies” are defined by grade. This provides a distinction at each grade and shows the minimum requirement for the job at each grade level. Managers (Officials responsible for a programme) will be able to look at the work of the programme, determine the level of responsibility needed to carry out that work and then determine the staffing needs for the programme. Staff will be able to see the jobs of the programme and how their individual job fits into the overall work plan.
14. The Director GJP has a D-1 added to it so that it may be possible, that the Director could, in the future, and in some specific cases, be graded at D-1. More complex programmes, with multiple activities and functions may develop, and for that a D-1 may be warranted. Again it is the work programme that will define and determine what grade level is warranted.
15. There is no GJP developed for a Programme Chief or Manager. The Consultant could find no rationale for having either a Programme Manager or a Programme Chief. Units are small; most consist of 2-3 staff and perhaps a couple of consultants or collaborators. The management factor is more for the programme than for the staff. With such small programmes it was considered unnecessary to have Executive Directors and Directors and then two additional management positions. After a very detailed discussion with the SG, Director Administration and Finance, and Programme Chief, HR, it was decided that for those who primarily manage a programme, with small groups of staff, the title Programme Chief and Manager be eliminated and the title Programme Coordinator be used for posts at grades P3 and P4. Programme Officer would be used for grades P1 and P2.
16. A new grade level has been added to the Senior Programme Assistant profile as there may be some jobs for which a GS7 would be appropriate. The criteria for this level would, as with all jobs, be defined and determined by the work of the programme.
17. While titling is unique to each organization, the title Senior is usually reserved for the most senior staff in whatever category they may work. In UNWTO the majority of General Services staff have the title “Senior”. In the Annex to the Circular NS/708, 36 Programme Assistants have the title of senior out of a total of 58 General Service positions. In most organizations the title senior is reserved for those at grades GS6 and GS7. A more normal grouping would be to have the Programme Assistants at G4 and G5 and the Seniors at GS6 and GS7. Currently there are 19 staff at GS5 and 15 at GS4. For professional growth, discussed later in this Report, it would be better to have growth from GS4 to GS5, then organization –wide competition, for those jobs at GS6. Organization-wide competition for those at GS7 would also be advised since at that level a more competitive criterion should be established.
18. **It is recommended that the GS5 level jobs not carry the title “Senior”. This would be in line with most UN organizations. The change could be done by attrition for those staff that currently carry the title “senior” or explained to the staff as an adjustment to meet the titling used throughout the UN system.**
19. All GJPs are submitted in draft for and **it is recommended that all the GJPs be reviewed for comments/ additions and changes so that they can be finalized and used for future staffing exercises.**

20. The grades proposed for each of the GJPs are in line with those in other organizations vis a vis the ICSC standards. However, in reviewing the titles and the grades of staff in the UNWTO it is apparent that the grades are not always in line with the current titles nor with the proposed new titles, i.e., a Programme Manager may be at P3, P4, or P5. A Senior Programme Assistant may be graded at GS4, GS5 or GS6. A Programme Officer may be a P1, P2, P3 or P4. This is not in line with grades in other UN organizations and needs to be addressed. **If the grades and titles are accepted then it is recommended that titles be adjusted as set out in this report.**
- c) *Define the eligibility criteria that would apply for any upward move in the same post.*
21. UNWTO is a very small organization and the possibility for career advancement and lateral transfers throughout the organization is not readily available. With only one or two positions in each work programme, within the two tiers of staff, there is little chance for advancement unless a person can grow within the job. However, this growth can only be justified if there is work in the Programme that justifies the higher grade, and the person is able to meet the criteria for that work. Additionally, in most cases, there are not multiple jobs throughout the organization where a reassignment would be available.
22. In the Regional programmes, the Professional positions are relatively few and there is often a requirement for knowledge of the region or a language skill which may eliminate some otherwise qualified candidates. In the Operational and Support Programmes, some specialized knowledge is often the criterion for a position. For the GS staff the same is true. This limits the possibilities for lateral transfers as well as promotions to positions outside the current programme of the individuals.
23. Based on the above situation and the limitations it implies, it is recommended that the criteria for professional growth promotions be as follows:¹
- The work programme demonstrates an existing and future business need for the higher graded position:
 - The staff member currently in the position is qualified to carry out the assignment at the higher level;
 - The staff member has a minimum number of years of experience at the previous level as defined in the GJP;
 - The staff member has had positive performance evaluations in the past three years, including at least one outstanding or excellent one;
 - The staff member is in full compliance to Standards of Conduct for International Civil Servants.
- d) *Propose procedures and periodicity on how to carry out upward mobility, i.e., professional growth promotions*
24. Based on information received from other organizations, the following are procedures are recommended for professional growth promotions.
- In agreement with the Secretary General and in coordination with the Chief of Cabinet, the Programme Coordinator, HR should send a memorandum to the Executive Directors with the schedule for the Annual Professional Growth Promotion Review.

¹ This is taken mostly from the Asian Development Bank but is in line with the Inter-American Development Bank and the European Investment Fund. Eligibility criteria have been added based on discussions with UNWTO staff.

- Requests for professional growth promotions should be submitted by the Executive Director for the Programme or the Director, Administration and Finance once a year;
- The direct supervisor of the person for whom the promotion is being submitted should prepare the individual request, together with a copy of the GJP and a brief statement of how this job supports the work of the programme as well as a statement that the staff member meets the criteria, listed above, for the next grade level;
- The Programme Coordinator, HR (currently called the Programme Chief, HR) should review the documentation, ensure that it is complete, and then assemble all the requests into portfolios and distribute them to each of the members of the Promotions Review Board at least ten days before the meeting is to take place. Depending on the number of promotions under review the Programme Coordinator, HR, may suggest that multiple meetings be held.
- In addition to the members of the Appointment and Promotion Board the Executive Director sponsoring the request, along with the immediate supervisor of the staff member should be available to answer any questions, as needed.
- The recommendations of the Board should be recorded and provided to the Secretary General for decision within one week of the meeting.
- If approved, a personal action form with a letter of congratulations should be provided to the staff member shortly thereafter.
- Once finalized these procedures should be available to the staff in a Staff Circular.

e) *Recommend "good practices"*

25. The consultant contacted several international organization that have some form of professional growth promotions and also some that do not. Most are organizations where the consultant had worked or knew people within those organizations. The following are examples of what is currently in practice.²
26. The UN Secretariat does not have "in post" or professional growth promotions. Staff have annual performance appraisals but there is no grade or monetary award associated with it. At one time there was a procedure in place to award outstanding performance, but the consultant has not found any professional growth program. However, jobs may be upgraded if the supervisor fills out a Request for Promotion Form and then submit it to a programme in Human Resources where it will be reviewed by an HR classification person. It might also require a desk audit. This is not a recommended "good practice."
27. The World Food Programme has a form of professional growth promotions for Professional staff. In WFP there is a policy of mobility and a newly recruited staff member must sign a statement that he/she would be available to move between field and headquarter positions periodically.

Staff may be reassigned to sit on a post that is one grade higher or lower. There is no additional compensation for sitting on a post that is one grade higher and no reduction in compensation for sitting on a post one grade lower. A Special Post Allowance may be given if the post is two grades higher. Periodically staff are reviewed and personal growth promotions may be given. This model does not appear to be a workable one for UNWTO model as there is no mobility policy, no field staff and not enough posts that could be filled by multiple staff because of their "sameness".

² Not all the information is complete and may be updated as more information becomes available.

28. At WFP there are no professional growth promotions for General Services staff. To receive a promotion one must apply for a vacancy that is at a higher grade or a job audit could be requested if the supervisor feels the job is under-graded. More fully developed procedures and a confirmation on the periodicity recommendation will be provided once more information is available.
29. At the **Inter-American Development Bank** they have a program for professional growth promotions. The eligible staff members can progress from a current grade level to a higher one within a Career Path. Eligibility for Promotion requires at least two years of demonstrated superior performance at the previous grade level and demonstrated readiness to assume higher level functions and responsibilities. If there has been superior performance, than time in grade could be shortened to one year after a detailed assessment has been submitted by the Organizational Programme Manager. There is a clearance panel that will review the list of nominated candidates to be considered. All decisions, recommendations and comments resulting from the Panel discussions will be reflected in the Annual Promotion Exercise Minutes. The HR person in charge will coordinate any feedback to candidates resulting from the process. Line Supervisors will provide feedback to candidates. Once cleared, the clearance is valid for two years from the date of the panel meeting. At any point during this period the Organization Programme Manager may request that the promotion be granted. All promotions will be effective on the following pay period from the submission of the Manager to promote.
30. There are similar procedures for the Technical and Managerial Track promotions. I have questions in to the HR Business Partner, the HR person who runs the panels as to whether Support Staff are included in professional growth promotions and will amend as additional information is available.
31. Procedures at the **European Investment Fund** are similar to those at the IDB. Most positions have dual grades. When the professional growth promotions were introduced, there were only 50 staff. Currently there are more than 200. Additional information is expected and will be reflected.
32. At the **Asian Development Bank** there are a number of promotion processes that are used by management and department heads to promote staff outside the vacancy driven promotions. The one that is most appropriate for UNWTO is what they call Position Level Complement Action (PLCA). It is an upgrading of a normally filled position that is within the department/office's allocation ratios. The PLCA is not advertised. Requests are submitted to the HR Department by the user Department. An internal selection panel is constituted which will make recommendations to the Vice President (Finance and Administration). The eligibility is that which is proposed for UNWTO.
33. There are also some promotions that may be given on a personal basis to an individual to recognize an individual's outstanding service. This does not depend on a position opening and has the effect that the incumbent's personal level increases to one level higher than the current personal level. This is called a PIO (Present Incumbent Only). PIOs are being phased out.
34. Finally there is also the "Under-filling" Policy. A staff member may be selected for a position on an under-fill basis either upon recruitment or following the completion of competitive selection procedures. In such a case the staff member under-fills for one year and then the department head considers performance and recommends promotion to position level.

35. The model selected for UNWTO relies heavily on the ADB's Position Level Complement Action, but is adapted to the needs of UNWTO. The management should review and offer suggestions as to how the suggested criteria and procedures can be improved and further developed.
36. The Consultant wishes to thank the Secretary General, the Director, Administration and Finance, and, of course the Chief, HR for their patience in working with me. I am available to make any additions and modifications as may be required as well as visit with you again to further develop these ideas and/or explain them to a broader group of staff.