

# ПЕРЕСМОТР СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



**Ни одно решение о вас  
не будет принято без  
вас!**

# Предлагаемый проект системы управления ИФЛА

*Документ, представляемый вашему вниманию, разработан по итогам обсуждений и дискуссий, проходивших на протяжении почти целого года. В подготовке принимали участие представители Правления ИФЛА, члены Федерации и волонтеры. Документ предлагает концепцию новой организационной структуры ИФЛА, призванной сделать организацию более открытой, прозрачной и эффективной. Мы продолжаем обращаться к нашим членам и волонтерам с просьбой поделиться своими идеями и предложениями, чтобы совместно создать оптимальную модель управления для библиотечного сообщества во всем мире.*

Международная федерация библиотечных ассоциаций и учреждений (ИФЛА) является ведущей международной организацией, представляющей интересы библиотечных и информационных учреждений и их пользователей. ИФЛА — это глобальный голос представителей библиотечной и информационной профессии.

Основанная свыше 90 лет назад, ИФЛА включает членов более чем из 150 стран мира, проживающих на всех континентах и работающих во всех областях библиотечного дела. В 2018 г. ИФЛА начала процесс преобразований и привлекла библиотечных и информационных специалистов со всего мира для создания общего проекта «Глобальное видение». Вдохновленные будущим, изложенным в данном проекте, мы запустили всеобъемлющий и захватывающий процесс стратегического планирования, результатом которого стала Стратегия ИФЛА на 2019—2024 годы.

Реорганизация системы управления ИФЛА является важной частью реализации Стратегии ИФЛА и следующим этапом развития в рамках нашей дорожной карты. Ее цель — обеспечить создание структур, необходимых для достижения наших целей и реализации наших ценностей. Сами по себе организационные структуры не обеспечат успеха Стратегии, но могут ему способствовать. При этом энтузиазм и активность наших членов и профессиональных подразделений, поддерживаемых командой сотрудников ИФЛА, остаются определяющим фактором во всем, к чему мы стремимся.

Процесс пересмотра системы управления ИФЛА проводился с учетом ваших мнений и вклада и основан на идеях, высказанных в течение последних двух лет в рамках проекта «Глобальное видение». Кроме того, на основании информации, предоставленной в ходе опроса, проведенного в октябре 2019 г., были выделены следующие пожелания:

- необходимость в большей прозрачности деятельности ИФЛА, повышение эффективности и развитие партнерских связей;
- усиление регионального представительства;
- повышение финансовой и организационной стабильности ИФЛА;
- расширение возможностей для участия в работе ИФЛА, особенно для молодых лидеров;
- необходимость в большей поддержке волонтеров, работающих в секциях и комитетах ИФЛА, а также принимающих участие в проектах Федерации.

Данный проект разработан на основе принципов, утвержденных Правлением в декабре 2019 года.

Целью пересмотра является создание новой системы управления ИФЛА. Предлагаемые изменения затрагивают Правление ИФЛА, профессиональные подразделения, в том числе специальные группы по интересам и стратегические комитеты, а также Устав и Правила процедуры ИФЛА в части управления Федерацией. Реорганизация не коснется работы Штаб-квартиры и организации ежегодных конгрессов ИФЛА, деятельности региональных офисов, языковых центров и условий членства в ИФЛА.

ИФЛА существует благодаря вам, нашим членам и волонтерам. Мы высоко ценим вас и стремимся оказывать помощь. Далее представлены идеи о том, как создать новую, современную и инклюзивную систему управления, которая позволит достичь всех наших стратегических целей.

**Ни одно решение о вас не будет принято без вас!**

## Вы хотели большей прозрачности деятельности ИФЛА, повышения эффективности и развития партнерских связей

### Мы предлагаем:

- Оптимизировать возможности Правления в решении управленческих задач путем сокращения его состава, формирования четкого понимания необходимых управленческих навыков и практического опыта, необходимого для реализации этих задач, а также эффективного делегирования различных вопросов Профессиональному и Региональному советам.
- Увеличить долю членов Правления, напрямую избираемых членами ИФЛА, включая должность казначея. В состав нового Правления войдут председатели Профессионального совета, нового Регионального совета и Секции по управлению библиотечными ассоциациями.
- Предоставить Правлению, если оно сочтет это необходимым, возможность назначать дополнительных членов для решения конкретных задач, связанных с обеспечением культурного многообразия, регионального представительства, а также определенных управленческих навыков. Процесс назначения дополнительных членов будет полностью прозрачным.
- Ввести регулярную практику обучения, поддержки и оценки работы, обеспечивающую помощь Правлению и генеральному секретарю в постоянном совершенствовании при реализации миссии и стратегического плана ИФЛА, а также в управлении ресурсами.
- Проводить регулярные встречи и выстроить коммуникацию между Правлением и Профессиональным и Региональным советами.
- Поощрять и поддерживать более тесное сотрудничество между комитетами, а также обосновывать необходимость своевременного обсуждения рабочих вопросов комитетами всех уровней.

## Вы хотели усилить региональное представительство

### Мы предлагаем:

- Создать при Правлении новый Региональный совет, в рамках которого все регионы мира будут представлены председателями соответствующих региональных отделов. Это поможет донести голос регионов до ИФЛА, поддержит разработку региональных стратегий и обеспечит прочную основу для интеграции региональных приоритетов во всю деятельность ИФЛА.
- Обновить существующую структуру региональных секций (Африка, Азия и Океания, Латинская Америка и страны Карибского бассейна), сформировав отделы, и обеспечить глобальный охват за счет создания новых отделов (Европа, Ближний Восток и Северная Африка, Северная Америка).
- Создать региональные отделы, способствующие разработке и реализации планов по наращиванию потенциала членов Федерации по всему миру и обеспечению эффективной библиотечной адвокации. Они будут использовать имеющиеся связи с соответствующими региональными подразделениями Организации Объединенных Наций и работать с национальными ассоциациями для увеличения охвата ИФЛА и расширения ее влияния в различных регионах.
- Создать новые возможности на всех уровнях, в том числе в Правлении и постоянных комитетах профессиональных подразделений для привлечения в рамках прозрачного процесса новых полноправных членов. Это позволит обеспечить региональное представительство в тех случаях, когда оно не было достигнуто путем выборов.

## Вы хотели повысить финансовую и организационную стабильность

### Мы предлагаем:

- Повысить эффективность деятельности Правления в области финансов и рисков посредством использования специальных знаний и навыков в рамках нового Комитета по финансам и управлению рисками.
- Обеспечить оказание новым региональным отделам, работающим совместно с командой сотрудников ИФЛА и региональными офисами, помощи, необходимой для поощрения и расширения членства в ИФЛА во всех регионах мира.
- Повысить эффективность процедур регулярной прозрачной проверки деятельности комитетов и других структур. Это обеспечит постоянное поощрение и даст стимул для достижения наилучших результатов в пользу глобальной библиотечной сферы, а также создаст условия для новых комитетов там, где это необходимо.

## Вы хотели расширить возможности для участия в работе ИФЛА, особенно для молодых лидеров

### Мы предлагаем:

- Создать новые способы для участия в работе ИФЛА через специальные группы по интересам, рабочие группы и профессиональные сети. Это даст волонтерам больше возможностей для участия в решении важных для них вопросов, накопления опыта и получения признания за свой вклад.
- Рассмотреть возможности увеличения числа руководящих должностей, что позволит большему количеству людей стать лидерами.
- Разработать новую структуру регионального представительства на базе существующих региональных секций, что позволит членам быть услышанными, а также откроет новые возможности для волонтеров в получении ответственных постов.
- Уточнить правила участия в работе постоянных комитетов, поставив в приоритет качество проделанной работы, а не возможность физически участвовать в заседаниях.
- Создать дополнительные возможности для дистанционного участия.

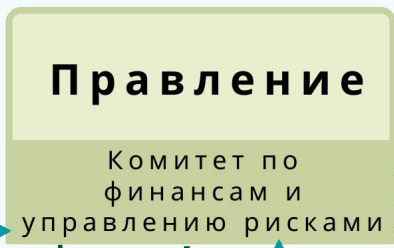
## Вы хотели большей поддержки волонтеров, работающих в секциях и комитетах ИФЛА, а также принимающих участие в проектах Федерации

### Мы предлагаем:

- Сбалансировать нашу систему профессиональных отделов, т. е. ключевых структур, объединяющих профессиональные подразделения, таким образом, чтобы у председателей отделов было время и возможности обеспечить полную поддержку и руководство.  
В каждом профессиональном отделе будет одинаковое количество профессиональных подразделений, и в будущем будут предусмотрены дополнительные механизмы для поддержания этого баланса.
- Усилить поддержку региональных отделов со стороны Штаб-квартиры для более эффективного выполнения их задач по усилению присутствия ИФЛА в регионах и по повышению влияния регионов на деятельность ИФЛА.
- Разъяснить суть различных ролей в организации, в частности в рамках профессиональной структуры, чтобы должностные лица и другие сотрудники имели большую ясность относительно того, что они могут ожидать и что ожидается от них.
- Стандартизировать и упростить структуру комитетов, что поможет волонтерам найти возможности, которые им лучше всего подходят.
- Снизить финансовые расходы для членов Правления.



# Проект новой организационной структуры



- Работа на добровольной основе, структура пересматривается
- Работа по контракту, структура не будет пересматриваться
- Планирует деятельность, оказывает поддержку и курирует
- Оказывает поддержку и подчиняется
- Оказывает поддержку
- Дает рекомендации

Проект структуры управления ИФЛА

## Правление

Целью работы Правления является определение культурных и моральных ценностей Федерации, а также развитие стратегических направлений ее деятельности. Правление отвечает за общее руководство, финансовые и профессиональные вопросы и опирается на четко поставленные цели, эффективные методы принятия решений и соответствующий контроль показателей. Правление оказывает помощь генеральному секретарю в сфере управления ресурсами и реализации стратегического плана.

### Обоснование предложения

Основные проблемы, характеризующие существующую организационную структуру:

- **структура и размер Правления в настоящее время затрудняют и замедляют процесс принятия решений;**
- **недостаточно разнообразный и регионально представленный состав;**
- **в Уставе недостаточно четко обозначена важность того, чтобы члены Правления обладали различными типами специальных знаний, необходимых для развития Федерации;**
- **существующая структура комитетов приводит к дублированию ролей и функций в Правлении.**

### Предлагаемая структура

Предлагается ввести в Правление от 9 до 11 членов в следующей пропорции: 3 выборных должности (президент, избранный президент и казначей), 3 члена по должности (*ex officio* — председатели Профессионального совета, Регионального совета и Секции по управлению библиотечными ассоциациями) и 3 члена, избираемые в ходе общего голосования среди членов Федерации. Помимо этого, Правление имеет право дополнительно ввести в состав двух человек для реализации определенных задач.

Формирование Регионального совета расширит участие представителей всех регионов мира и усилит их голоса в организации.

Казначей будет напрямую избираться членами ИФЛА и председательствовать в новом комитете по финансам и управлению рисками, эффективность работы которого будет повышена благодаря кооптации специалистов с опытом работы в области аудита и соответствующими знаниями в области законодательства Нидерландов.

Количество комитетов Правления сократится с 4 до 3, что позволит минимизировать дублирование и пересечение обязанностей, а также повысить уровень ответственности всех членов Правления за все аспекты управления и финансирования.

Консультативный комитет по свободному доступу к информации и свободе выражения (FAIFE) и Консультативный комитет по авторскому праву и другим юридическим вопросам (CLM) продолжат работу в качестве консультативных комитетов при Правлении. Консультативный комитет по стандартам (CoS) и Консультативный комитет программы культурного наследия (CHPAS) станут консультативными комитетами Профессионального совета.

Все члены Правления также получают финансирование на оплату проезда и проживания для участия в двух рабочих встречах в год, проводимых не в рамках ежегодного конгресса ИФЛА.

	Существующий состав Правления	Предлагаемый состав Правления
<b>Члены Правления</b>	<p>Президент</p> <p>Избранный президент</p> <p>Казначей</p> <p>Председатель Профессионального комитета*</p> <p>Председатель Секции по управлению библиотечными ассоциациями*</p> <p>Председатели отделов (5)*</p> <p>Избранные члены (10)</p>	<p>Президент</p> <p>Избранный президент</p> <p>Казначей</p> <p>Председатель Профессионального совета*</p> <p>Председатель Регионального совета*</p> <p>Председатель Секции по управлению библиотечными ассоциациями*</p> <p>Избранные члены (3)</p>
<b>Комитеты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Исполнительный комитет</li> <li>• Финансовый комитет</li> <li>• Консультативный комитет по организации конгресса ИФЛА</li> <li>• Профессиональный комитет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по финансам и управлению рисками</li> <li>• Профессиональный совет</li> <li>• Региональный совет</li> </ul>
<b>Консультативные комитеты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультативный комитет по свободному доступу к информации и свободе выражения (FAIFE)</li> <li>• Консультативный комитет по авторскому праву и другим юридическим вопросам (CLM)</li> <li>• Консультативный комитет по стандартам (CoS)</li> <li>• Консультативный комитет программы культурного наследия (CHPAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультативный комитет по свободному доступу к информации и свободе выражения (FAIFE)</li> <li>• Консультативный комитет по авторскому праву и другим юридическим вопросам (CLM)</li> </ul>

\*ex officio (по должности)

## Профессиональный совет

Целью Профессионального совета является курирование и руководство деятельностью комитетов и групп, которые работают совместно во всех секторах и по всему миру, а также проведение мероприятий, направленных на то, чтобы вдохновлять, объединять и поддерживать библиотечное сообщество. Совет занимается решением профессиональных вопросов и координирует профессиональную программу Всемирного библиотечного и информационного конгресса ИФЛА.

Целью профессиональных отделов является обеспечение эффективной и своевременной коммуникации между профессиональными подразделениями, сотрудниками ИФЛА и Профессиональным советом, а также оказание помощи профессиональным подразделениям в координации профессиональной деятельности и в понимании особенностей работы ИФЛА.

Профессиональный совет подчиняется Правлению.

### Обоснование предложения

Основные проблемы, характеризующие существующую структуру профессиональных комитетов:

- **пересечение интересов различных комитетов ведет к дублированию функций и мероприятий;**
- **недостаточно гибкая структура не позволяет охватить новые области профессиональной деятельности;**
- **существующие требования к членам Постоянных комитетов секций относительно посещения ежегодного конгресса приводят к несправедливому и неравному представительству в профессиональных подразделениях;**
- **недостаточный уровень регионального представительства в профессиональных подразделениях приводит к пробелам в экспертных знаниях и опыте;**
- **существующая структура отделов организована нелогично, поскольку подразделения со смежными интересами входят в состав разных отделов.**

## Предлагаемая структура

Профессиональный комитет предлагается переименовать в Профессиональный совет, который будет по своему статусу равен Региональному совету.

Основой профессиональной структуры станут профессиональные отделы, состоящие из профессиональных подразделений.

Состав отделов, входящих в Профессиональный совет, будет соответствовать меняющейся профессиональной среде.

Все профессиональные отделы будут иметь одинаковое количество профессиональных подразделений, что позволит обеспечить эффективное руководство и коммуникацию. Профессиональные отделы не будут организованы в соответствии с областью деятельности или типом библиотек, а сгруппированы с целью обеспечения оптимальных условий для проведения обсуждений и управления.

Отдел V (в настоящее время состоящий из секций Африки, Азии и Океании, Латинской Америки и стран Карибского бассейна) будет модернизирован с точки зрения размера и функциональных обязанностей и станет Региональным советом. Подробная информация о Региональном совете представлена в следующем разделе.

В дополнение к консультативным группам и профессиональным подразделениям будет создано три механизма для развития профессиональной деятельности и предоставления возможностей для участия: рабочие группы, специальные группы по интересам и сети.

Планируется также повысить эффективность и прозрачность процедур регулярной проверки работы комитетов и других структур.

Один из членов Правления, назначенный самим Правлением, будет помогать Профессиональному совету в обсуждении профессиональных вопросов.

	<b>Существующий состав Профессионального комитета</b>	<b>Предлагаемый состав Профессионального совета</b>
<b>Члены Профессионального комитета</b>	Председатель Председатели пяти отделов	Председатель Профессионального совета (входит по должности в состав Правления) Председатели всех профессиональных отделов Один член Правления, назначенный Правлением
	<b>Существующие отделы</b>	<b>Предлагаемые профессиональные отделы</b>
<b>Состав</b>	Пять отделов: 1. Типы библиотек (13 секций) 2. Библиотечные фонды (9 секций) 3. Библиотечное обслуживание (12 секций) 4. Поддержка профессии (7 секций) 5. Регионы (3 секции)	Максимум от шести до восьми секций на каждый отдел
<b>Консультативные комитеты</b>		Комитет по стандартам (CoS) Консультативный комитет программы культурного наследия (CHPAS)
<b>Комитеты</b>	Редакционный комитет журнала «IFLA Journal»	Редакционный комитет журнала «IFLA Journal»

## Региональный совет

Цель Регионального совета — обеспечить четкое представление региональных приоритетов в Правлении, усилить адвокацию библиотек, расширить влияние ИФЛА в глобальном масштабе, а также реализовать стратегию ИФЛА на региональном уровне.

Роль Регионального совета заключается в координации и поддержке создания и реализации плана работы региональных отделов, в оценке их деятельности и уведомлении Правления о возникающих вопросах, в учете региональных особенностей при адвокации ИФЛА, в анализе раскрытия регионального подхода в рамках Стратегии ИФЛА, а также в разработке стратегий увеличения числа членов ИФЛА и сбора средств в регионах.

Региональный совет подчиняется Правлению.

## Обоснование предложения

К основным проблемам, связанным с региональным представительством, относятся:

- **существующая структура не отражает специфику необходимой деятельности ИФЛА на региональном уровне;**
- **регионы недостаточно влияют на реализацию Стратегии ИФЛА;**
- **отсутствуют механизмы для развития навыков адвокации и участия в деятельности ИФЛА на глобальном уровне;**
- **существующая структура не охватывает все регионы мира.**



## Предлагаемая структура

В предлагаемой структуре Регионального совета используются те же принципы, что и для реструктуризации Профессионального совета.

Существующий Отдел V (Регионы) будет расширен, получит дополнительные полномочия и станет Региональным советом. Региональные секции (Африка, Азия и Океания, Латинская Америка и страны Карибского бассейна) получат статус отделов.

Каждый регион будет представлен региональным отделом. Планируется создать шесть отделов: Африка, Азия и Океания, Латинская Америка и страны Карибского бассейна, страны Ближнего Востока и Северной Африки (MENA), а также Европа и Северная Америка. Председатели региональных отделов войдут в Региональный совет.

В основе представленного варианта — существующие секции Отдела V с отдельно выделенным регионом MENA, который объединяет группу стран, образующих единый политический регион в рамках ООН и использующих общий язык. В последнее время ИФЛА стала рассматривать страны MENA как самостоятельный регион, в том числе в ходе реализации проекта «Глобальное видение» и Международной программы защиты интересов (International Advocacy Programme).

Европа и Северная Америка добавлены в качестве регионов, поскольку Региональный совет должен представлять интересы ИФЛА по всему миру.

Один из членов Правления, назначенный самим Правлением, усилит голос Регионального совета, представляя вопросы регионов и адвокации.

	<b>Предлагаемый состав Регионального совета</b>
<b>Члены Регионального совета</b>	Председатель Регионального совета (по должности входит в состав Правления) Председатели всех региональных отделов
	<b>Предлагаемый состав региональных отделов</b>
	10—20 представителей из каждого региона*  Африка  Азия и Океания  Европа  Латинская Америка и страны Карибского бассейна  Страны Ближнего Востока и Северной Африки (MENA)  Северная Америка

\*вопрос находится на стадии обсуждения и зависит от мнения регионов

## Консультативные комитеты

Действующие стратегические комитеты ИФЛА охватывают целый ряд стратегических тем и областей, но все они играют общую роль, поддерживая работу высшего руководства ИФЛА в решении ключевых стратегических и межотраслевых вопросов.

Предлагаемые четыре комитета:

- Консультативный комитет по авторскому праву и другим юридическим вопросам (CLM);
- Консультативный комитет по свободному доступу к информации и свободе выражения (FAIFE);
- Консультативный комитет по стандартам (CoS);
- Консультативный комитет программы культурного наследия (CHPAC).

Целью работы консультативных комитетов ИФЛА является поддержка разработки и продвижение политики ИФЛА, содействие развитию отношений с различными международными и региональными организациями по профильным вопросам соответствующего консультативного комитета.

### Обоснование предложения

Основные проблемы, характеризующие существующую работу стратегических комитетов:

- отсутствие четкой формулировки или заявления о целевом назначении стратегического комитета как организационной единицы;
- создание комитетов для решения определенной задачи и последующее их развитие независимо друг от друга;
- отсутствие формальной координации работы при ее неформальном регулировании;
- недостаток прозрачности и понимания принципов стратегических комитетов и их работы.

## Предлагаемая структура

С целью упрощения процесса управления ИФЛА, сам термин (консультативные комитеты) и состав, т. е. число основных членов и способ их назначения, будут стандартизированы.

Комитет по авторскому праву и другим юридическим вопросам (CLM) и Комитет по свободному доступу к информации и свободе выражения (FAIFE) продолжат консультировать Правление и сосредоточатся на решении стратегических задач.

Комитет по стандартам (CoS) и Комитет программы культурного наследия (CHPAS) станут консультативными комитетами Профессионального совета и сосредоточатся на решении профессиональных задач.

	<b>Существующие стратегические комитеты</b>	<b>Предлагаемые консультативные комитеты</b>
<b>Консультативный комитет по авторскому праву и другим юридическим вопросам (CLM)</b>	подчиняется Правлению	подчиняется Правлению
<b>Консультативный комитет по свободному доступу к информации и свободе выражения (FAIFE)</b>	подчиняется Правлению	подчиняется Правлению
<b>Консультативный комитет по стандартам (CoS)</b>	подчиняется Правлению	подчиняется Профессиональному совету
<b>Консультативный комитет программы культурного наследия (CHPAS)</b>	подчиняется Правлению	подчиняется Профессиональному совету

## **Дальнейшие этапы обсуждения предлагаемых изменений — ни одно решение о вас не будет принято без вас!**

Главным принципом процесса является участие — ваш голос важен!

Представленные предложения основаны на вашем вкладе и ваших идеях, и мы продолжим совместно работать над дальнейшим развитием этих идей. Вскоре мы предложим вам участие в опросе, позволяющем поделиться мыслями о нашей работе.

Правление проанализирует полученную информацию и представит ее на рассмотрение в конце июля, а затем в августе проведет серию виртуальных открытых форумов и круглых столов для продолжения обсуждения новых идей. Утвержденный проект изменений будет представлен членам ИФЛА на Генеральной Ассамблее (которая пройдет в октябре / ноябре). После этого состоится голосование по внесению изменений в Устав ИФЛА.