

## Выписка из протокола

### Совещание Генерального директора с должностными лицами Исполнительного комитета 31 июля — 1 августа 2017 г.

#### Участники

Д-р Тедрос Адханом Гебрейесус, Генеральный директор  
Д-р Assad Hafeez (Пакистан), Председатель  
Г-н Philip Davies (Фиджи), заместитель Председателя  
Д-р Isaac Minani (Бурунди) (в формате телеконференции), заместитель члена Исполнительного комитета  
Г-жа Sarah Lawley (Канада), заместитель Председателя  
Д-р Viroj Tangcharoensathien (Таиланд), заместитель Председателя  
Профессор Максут Кульжанов (Казахстан), докладчик

#### Секретариат

Д-р Anarfi Asamoah-Baah, заместитель Генерального директора  
Д-р Ian Smith, исполнительный директор, Канцелярия Генерального директора  
Д-р Tim Armstrong, директор, Департамент руководящих органов  
Д-р Peter Singer, старший советник Генерального директора  
Г-н Steven Solomon, главный Юрисконсульт  
Г-жа Gina Veal, сотрудник по внешним связям, Департамент руководящих органов  
Г-н Derek Walton, Юрисконсульт

#### Наблюдатели

Бурунди: г-н Philippe Minani, советник, Постоянное представительство, Женева  
Канада: г-жа Johanna Krüger, советник по вопросам здравоохранения, Постоянное представительство, Женева  
Фиджи: г-н Ajendra Pratar, первый секретарь, Постоянное представительство, Женева  
Пакистан: д-р Mariam Saeed, первый секретарь, Постоянное представительство, Женева  
Таиланд: г-жа Benjaron Niyomnaitam, первый секретарь, Постоянное представительство, Женева

#### **1. Цель совещания**

1. Генеральный директор и должностные лица Исполнительного комитета провели совещание в Женеве 31 июля – 1 августа. Совещание проходило под председательством Председателя Исполнительного комитета. Открывая совещание, Генеральный директор приветствовал должностных лиц Исполкома и отметил, что оно является первым в своем роде совещанием между вступившим в должность Генеральным директором и должностными лицами Исполкома (Президиумом). Хотя совещания Генерального директора и Президиума традиционно проводятся в сентябре каждого года для рассмотрения проекта предварительной повестки дня предстоящей сессии Исполкома в январе, он, исходя из стратегических соображений, предложил провести такое совещание раньше, в течение переходного периода. Соответственно, цель данного совещания с Президиумом – первого за время его пребывания на посту Генерального директора – заключается в том, чтобы дать возможность должностным лицам в ходе личной встречи не только рассмотреть предварительную повестку дня, но и проанализировать свои методы работы, в том числе выполняемые ими функции. С его точки зрения, более регулярные совещания Президиума могли бы укрепить и сделать более эффективной работу самого Исполнительного комитета. Он сослался также на новые реалии, в которых осуществляется работа Исполкома. К их числу относятся, в частности, требования Повестки дня в области устойчивого развития и связанные с этим приоритеты, обязанность

решать первоочередные стратегические задачи, которая была возложена на Генерального директора при его избрании, а также потребность в ускорении реформы стратегического руководства и повышении эффективности совещаний руководящих органов.

2. Конкретные задачи настоящего совещания заключались в том, чтобы:

- достичь общего понимания роли Исполнительного комитета, ее эволюции, а также сильных сторон и проблем в работе Исполкома в текущих условиях и с учетом новых реалий;
- проанализировать функции должностных лиц Исполкома и возможности для укрепления взаимодействия с другими членами Исполнительного комитета и не представленными в нем государствами;
- выработать приоритеты и сформулировать предлагаемые результаты работы Сто сорок второй сессии Исполнительного комитета и предложить способствующую достижению этого структуру повестки дня;
- изучить способы совершенствования механизмов и методов работы Исполкома;
- определить варианты дифференциации работы руководящих органов ВОЗ, которые будут содействовать принятию стратегических решений.

3. Должностные лица Исполкома обратили внимание на то, что в документе «Оценка реформы ВОЗ, третий этап», представленном Всемирной ассамблее здравоохранения в мае 2017 г. (A70/50 Add.1), была отмечена необходимость продолжения работы по реформированию стратегического руководства и что Исполнительный комитет и Ассамблея здравоохранения сталкиваются с трудностями при определении ключевых приоритетов своей работы и дифференциации работы отдельных органов, вовлеченных в принятие стратегических решений.

4. Они выразили общее мнение о том, что пересмотр функций и методов работы является своевременной задачей. Они высоко оценили возможность взаимодействовать с Генеральным директором и поддержать его в стремлении к изменениям и дальнейшему продвижению усилий по реформе стратегического руководства в рамках, обозначенных Юрисконсультотом. Они согласились, что более регулярные совещания будут, несомненно, полезными в этой связи и будут способствовать продолжению изменений, которые государства-члены ожидают от ВОЗ и ее работы. Должностные лица Исполкома отметили, что присутствуют на совещании в качестве представителей своих стран, поскольку у них не было времени проконсультироваться со своими регионами, тем более что традиционно это не входило в их функции. Генеральный директор, Секретариат и должностные лица Исполкома подчеркнули свое желание привлечь к реформе стратегического руководства все государства-члены и получать от них информацию в ходе обсуждений.

## **2. Исполнительный комитет и его должностные лица: функции, эволюция и задачи**

5. Должностные лица Исполкома рассмотрели функции Исполнительного комитета и его должностных лиц, их изменение с течением времени и текущие задачи, предусмотренные Уставом ВОЗ и Правилами процедуры Исполкома.

6. Секретариат кратко изложил статус, функции и полномочия Исполкома, которые имеют три основных источника: Устав ВОЗ; Правила процедуры Исполкома; и различные резолюции и решения, принятые Ассамблеей здравоохранения и Исполкомом. Если в соответствии со Статьей 18 Устава первоочередная функция Ассамблеи здравоохранения заключается в том, чтобы «определять направление деятельности ВОЗ», то основная функция Исполкома, как указано в Статье 28, состоит в том, чтобы «проводить в жизнь принципиальные решения Ассамблеи здравоохранения». Была прослежена эволюция и расширение деятельности Исполкома начиная с 1998 г., в частности рост числа его членов (сейчас 34 члена), изменение,

в соответствии с которым государствам-членам, не представленным в Исполкоме, было разрешено участвовать в работе его заседаний (Статьи 3 и 16 Правил процедуры), а также развитие системы комитетов Исполкома с 2004 года.

7. Было отмечено, что Исполком имеет две функции: исполнительную, обеспечивающую выполнение решений и указаний Ассамблеи здравоохранения, а также обеспечивающую руководство и общее направление для Секретариата; и консультативную, поддерживающую подготовку к работе сессий Ассамблеи здравоохранения. Исполком представляет общую программу работы на рассмотрение Ассамблеи здравоохранения. Он также имеет полномочия принимать чрезвычайные меры.

8. Постановка задач перед Исполкомом осуществляется через повестки дня каждого из его заседаний. Должностные лица Исполкома отметили, что они несут коллективную ответственность за это, поскольку Генеральный директор обязан консультироваться с ними при составлении предварительной повестки дня каждой сессии Исполкома. Юрисконсульт пояснил, что, поскольку функции Президиума не сформулированы более подробно, должностные лица Исполкома имеют возможность проявлять гибкость в том, что касается методов его работы и регламента заседаний, как на уровне Президиума, так и на уровне Исполкома, в том числе в подходе к составлению его повестки дня.

9. Секретариат отметил, что, хотя Исполком и его подкомитет теперь открыты для большего числа участников, чем это было первоначально, так как не представленные в Исполкоме государства могут также участвовать в обсуждениях и вносить предложения, сам процесс принятия решений усложнился. Инклюзивность и расширение участия иногда достигались в ущерб оперативности работы, а в некоторых случаях процессы принятия решений страдали явным дублированием. Члены Президиума также отметили, что, поскольку участие не представленных в Исполкоме государств зависит от их способности и возможности посещать заседания, инклюзивность последних лет могла парадоксальным образом привести к росту общего неравенства между участниками, при котором государства-члены, у которых больше ресурсов или более низкие дорожные расходы, имеют больше возможностей направлять представителей от своих столиц. Генеральный директор согласился с мнением Секретариата о том, что по этой причине перед Президиумом стоит непростая задача: повысить эффективность заседаний Исполкома, не утратив при этом доверия государств-членов, уровень которого возрос благодаря более широкому участию. Должностные лица Исполкома предостерегли от создания впечатления о том, что заседания Исполкома могут стать менее инклюзивными. Было предложено усилить роль членов Исполкома как выразителей интересов своих соответствующих регионов, которая традиционно была закреплена не за ними, а скорее за региональными координаторами. Кроме того, было бы полезно изучить возможность первоочередного рассмотрения тех пунктов повестки дня, которые предполагают обсуждение широким кругом участников, а в отношении пунктов, не требующих столь широких прений, рекомендовать их более предметное обсуждение на уровне регионов.

10. Объем повестки дня является еще одним препятствием для эффективного проведения заседаний. В последние годы эта проблема нередко отмечалась руководящими органами. Должностные лица Исполкома отметили, что центральное место в его повестке дня должно быть отведено политике в области общественного здравоохранения наряду с вопросами стратегического руководства, финансирования и управления, имеющими стратегическую значимость для Организации, в отличие от узких технических вопросов, которые входят в зону ответственности Секретариата. Вместе с тем они допустили, что для продвижения повестки дня в области здравоохранения на национальном уровне иногда требуется мандат на решение технических вопросов от Ассамблеи здравоохранения. Они отметили также, что упорядочению повестки дня Исполкома могла бы способствовать более тесная синхронизация, гармонизация и взаимодействие с региональными комитетами.

11. В заключение должностные лица Исполкома отметили, что пересмотр функций и обязанностей должностных лиц Исполкома происходит своевременно, а Генеральный директор высказал соображение о том, что в этом процессе следует использовать гибкие возможности, заложенные на этот счет в Уставе ВОЗ и Правилах процедуры. Должностные лица Исполкома согласились с Генеральным директором в том, что, если Исполнительный комитет осуществляет общее руководство действиями между сессиями Ассамблеи здравоохранения, то Президиум обеспечивает преемственность между отдельными заседаниями Исполкома и может значительно содействовать повышению общей эффективности его работы за счет укрепления взаимодействия с членами Исполнительного комитета, не представленными в нем государствами, региональными координаторами и Секретариатом.

12. **Должностные лица Исполкома рекомендовали** ему пересмотреть свою структуру и практику проведения заседаний, в том числе права на участие в заседаниях и выступления на них, в интересах оперативного и одновременно справедливого принятия решений, а также укрепить связи и координацию работы с региональными комитетами.

### **3. Механизмы и методы работы Исполнительного комитета**

13. Должностные лица Исполкома отметили, что Исполнительный комитет и Ассамблея здравоохранения предложили Секретариату проанализировать Правила процедуры руководящих органов, включая процессы для включения новых, дополнительных и неотложных пунктов повестки дня (WHA69(8)), а также другие случаи двусмысленного толкования, пробелы и другие слабые места Правил (EB141(8)). С этой целью Секретариат создал рабочую группу, которая выпустит документ для неофициального консультативного процесса, назначенного на август–сентябрь 2017 года.

14. Касаясь методов работы, должностные лица Исполкома, в частности, отметили, что, невзирая на положения Устава ВОЗ, заявления стран (с простым описанием текущего положения дел в государстве-участнике) имеют ограниченную полезность для заседаний и, возможно, могут быть представлены другими способами. Аналогичным образом, время заседаний нередко тратится на обсуждение вопросов, представленных исключительно для «принятия к сведению» руководящими органами.

15. Должностные лица Исполкома ознакомились с представленным Секретариатом сопоставительным анализом методов работы руководящих органов ряда других международных организаций, чтобы иметь возможность оценить практику руководящих органов ВОЗ в сравнении с практикой других структур.

16. **Должностные лица Исполкома рекомендовали** включить в документ Секретариата, предназначенный для консультации по Правилам процедуры Исполнительного комитета, просьбу к государствам-членам о предоставлении их мнений по поводу функций и методов работы Исполнительного комитета и его должностных лиц в интересах повышения эффективности и справедливости процесса принятия решений.

17. **Должностные лица Исполкома рекомендовали** продолжить исследовательско-аналитическую работу по вопросу о возможных методах работы руководящих органов ВОЗ, в том числе обзор научной литературы в этой области, а также более широкий анализ работы руководящих органов родственных организаций из числа специализированных учреждений ООН и других международных организаций.

#### 4. Документация

18. Должностные лица Исполкома признали, что наметившаяся в последние годы тенденция к удлинению повесток дня уже была обозначена в качестве одной из проблем на пути реформы стратегического руководства. Генеральный директор выразил желание придать совещаниям руководящих органов более стратегическую направленность. Кроме того, Секретариат констатировал рост числа обширных глобальных технических стратегий, а также увеличение объема каждого документа, что привело к значительному увеличению массива документации к совещаниям руководящих органов. В результате этого у Секретариата возникают специфические проблемы с управлением документацией и ее своевременным распространением. Важно обеспечивать баланс между работой государств-членов с одной стороны и работой Секретариата с другой. Было отмечено, что примерно 80% всех пунктов повесток дня инициируется самими руководящими органами, и поэтому основная задача состоит в более эффективном регулировании повесток дня.

19. По мнению Секретариата, еще одной мерой, которая могла бы помочь в обеспечении своевременного представления документов, мог бы стать пересмотр годового цикла формирования повесток дня, в том числе конечных сроков согласования окончательного варианта повестки дня и направления документов (Правила 8 и 5, соответственно), поскольку и те, и другие сроки устанавливались до введения электронных методов работы. Было также отмечено, что хотя представление сметных документов о финансовых последствиях резолюций руководящих органов является потенциально полезным, в настоящее время данная практика не эффективна, отчасти потому такие документы, как правило, не направляются одновременно с рабочим документом и включенным в него проектом рекомендаций и не содержат адекватного представления дополнительных расходов Организации как с финансовой точки зрения, так и с точки зрения воздействия на другие направления работы и перераспределения ресурсов между ними.

20. **Должностные лица Исполкома рекомендовали:** уделять первоочередное внимание стратегическим вопросам, независимо от того, относятся ли они к программам, стратегическому руководству или управлению; ограничить обсуждение вопросов, предназначенных исключительно для информирования и принятия к сведению; ограничить число докладов, запрашиваемых Ассамблеей здравоохранения через Исполнительный комитет, докладами по критически важным вопросам политики; пересмотреть сроки внесения проектов резолюций, с тем чтобы они направлялись одновременно с документацией; обеспечивать соблюдение ограничений на объем документов; установить четкую структуру для документов по глобальным стратегическим вопросам, с тем чтобы в них целенаправленно освещались ключевые вопросы политики, требующие одобрения со стороны руководящих органов и необходимые государствам-членам для проведения внутренней информационно-разъяснительной работы; представлять финансовые последствия принятия резолюций в составе рабочих документов и/или в виде сводок от Секретариата в момент представления резолюций, нежели в виде сметных документов; и установить четкий годовой цикл формирования повесток дня.

#### 5. Сто сорок вторая сессия Исполнительного комитета

21. Секретариат пояснил, что проект предварительной повестки дня Сто сорок второй сессии Исполкома был представлен без соблюдения его обычной структуры, за исключением разграничения вопросов технического и административного характера. Генеральный директор отметил, что он был подготовлен в таком формате для того, чтобы стимулировать рассмотрение альтернативных подходов, поскольку он хотел бы придать заседаниям больший динамизм и стратегическую направленность. Должностные лица Исполкома, возможно, пожелают рассмотреть вопрос о том, можно ли в будущем исключить какие-либо пункты из повестки дня или передать их на рассмотрение другим органам и можно ли придать повестке

дня такую структуру, которая будет отражать стратегические приоритеты и направлять ход обсуждений в Исполкоме. Юрисконсульт пояснил, что в настоящее время невозможно исключить пункты повестки дня, рассмотрение которых было поручено Сто сорок второй сессии Исполкома, однако допустимо изменить порядок пунктов в повестке.

22. Должностные лица Исполкома отметили также, что проект предварительной повестки дня включает в себя пункт о подготовке Тринадцатой общей программы работы (ОПР-13), которая представляет собой пятилетний стратегический план работы ВОЗ. Обычно этот процесс рассчитывается на два года, однако пришло время выработать процесс, который позволит учесть стратегические приоритеты Генерального директора и четко обозначить роль Организации относительно Целей в области устойчивого развития. Они также отметили, что благодаря более раннему представлению ОПР-13 останется больше времени на тщательную проработку проекта Предлагаемого программного бюджета на 2020–2021 гг. и на привлечение ресурсов.

23. **Должностные лица Исполкома поддержали рекомендацию Генерального директора** об ускорении разработки ОПР-13, с тем чтобы Исполком мог одобрить ее проект уже в январе 2017 г., представив его на одобрение Ассамблеей здравоохранения в мае 2018 года. Они также поддержали рекомендацию Генерального директора уделить основное внимание в ОПР-13 направлениям политики высокого уровня, увязанным с Целями в области устойчивого развития и соответствующим видению Генерального директора и другим глобальным обязательствам. Они предложили схему ее разработки, которая позволяет выполнить эту задачу и предусматривает проведение консультации по первоначальному варианту проекта с государствами-членами и региональными комитетами, а также информационный брифинг для представительств с изложением процесса. Кроме того, должностные лица Исполкома рассмотрели возможность проведения в ноябре 2017 г. сессии Исполнительного комитета, посвященной разработке общей программы работы, а также для обсуждения предложенных Генеральным директором и Секретариатом изменений в отношении Исполнительного комитета и Президиума. Они просили Генерального директора обратить особое внимание на рекомендацию Президиума об ускорении процесса в его обращении к региональным комитетам.

### **Предлагаемый график подготовки 5-летнего стратегического плана работы ВОЗ: Тринадцатой общей программы работы**

2017 год

- август: рассылка доклада по итогам совещания Генерального директора с должностными лицами Исполнительного комитета и брифинга для представительств о процессе подготовки ОПР-13 – 5-летнего стратегического плана работы ВОЗ
- август–сентябрь: 1-й проект
- сентябрь–начало октября: онлайн-консультация и получение комментариев от государств-членов параллельно с сессиями региональных комитетов
- октябрь: 2-й проект
- ноябрь: возможное заседание Исполнительного комитета для обсуждения Программы, если поступит соответствующая просьба

2018 год

- январь: обсуждение Исполнительным комитетом на его Сто сорок второй сессии
- февраль–май: дальнейшие консультации/внесение изменений при необходимости или по запросам Исполнительного комитета
- май: представление Программы на рассмотрение и утверждение Всемирной ассамблеи здравоохранения

24. Должностные лица Исполкома поддержали предложение о том, чтобы для определения других приоритетных пунктов повестки дня Сто сорок второй сессии была использована структура повестки дня, организованная по принципу ожидаемых действий Исполкома и их результатов. Они также согласились с идеей о необходимости отразить в ней приоритеты Генерального директора, на основании которых он был избран на этот пост. Они высказали мнение о том, что стратегические вопросы высокой важности следует выделить и объединить в самостоятельную группу и, возможно, отвести им больше времени в программе работы, а вопросы, предназначенные для принятия к сведению Исполкомом, могут быть обозначены как исключительно информационные и не обязательно требующие обсуждения.

25. В соответствии с этим Президиум предложил распределить пункты проекта предварительной повестки дня, в том числе предусмотренные мандатом, по шести категориям, как показано ниже.

**1. Открытие сессии и утверждение повестки дня**

- 1. Открытие сессии и утверждение повестки дня

**2. Диалог с Генеральным директором**

- 2. Доклад Генерального директора, в который в соответствующих местах будут включены ссылки на доклад о работе сессий региональных комитетов и другие технические доклады.

**3. Стратегические приоритетные вопросы: программные, связанные со стратегическим руководством и управлением**

- 25. Пятилетний стратегический план работы ВОЗ: Тринадцатая общая программа работы
- 26. Реформа ВОЗ
- Пункты 4, 5 и 6 следует объединить: проект пятилетнего глобального стратегического плана повышения уровня готовности и реагирования систем общественного здравоохранения (Программа ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения и ММСП), доклад в соответствии с резолюцией WHA65.20 и доклад НКК
- 9. Планирование переходного периода в отношении полиомиелита
- 16. Здоровье, окружающая среда и изменение климата
- 20. Решение проблемы глобальной нехватки лекарственных средств и вакцин и доступа к ним
- 21. Глобальная стратегия и план действий в области общественного здравоохранения, инноваций и интеллектуальной собственности

**4. Прочие технические вопросы**

- 11. Глобальное бремя проблемы укусов змей
- 13. Физическая активность в интересах укрепления здоровья
- 17. Глобальная стратегия охраны здоровья женщин, детей и подростков (2016-2030 гг.): развитие детей раннего возраста
- 18. Мобильное здравоохранение
- 19. Улучшение доступа к ассистивным технологиям
- 14. Питание матерей и детей грудного и раннего возраста
  - Всеобъемлющий план осуществления деятельности в области питания матерей и детей грудного и раннего возраста: двухгодичный доклад
  - Предупреждение потенциальных конфликтов интересов при реализации программ в области питания

## **5. Административные вопросы, вопросы управления и стратегического руководства**

- 7. Механизм обеспечения готовности к пандемическому гриппу для обмена вирусами гриппа и доступа к вакцинам и другим преимуществам
- 23. Доклад Комитета Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам
- 24. Поправки к Положениям о финансах и Финансовым правилам [в случае наличия]
- 27. Оценка выборов Генерального директора Всемирной организации здравоохранения
- 28. Оценка: обновленные данные и предлагаемый план работы на 2018–2019 гг.
- 29. Взаимодействие с негосударственными структурами
- 30. Доклады комитетов Исполнительного комитета
  - Фонды и награды
- 31. Будущие заседания руководящих органов
  - Предварительная повестка дня Семьдесят первой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения
  - Дата и место проведения Сто сорок третьей сессии Исполнительного комитета
- 32. Назначение Директора Регионального бюро для стран Америки
- 33. Заявление представителя ассоциаций персонала ВОЗ и доклад омбудсмена
  - Заявление представителя ассоциаций персонала ВОЗ
  - Доклад омбудсмена
- 34. Поправки к Положениям о персонале и Правилам о персонале [в случае наличия]
- 35. Доклад Комиссии по международной гражданской службе

## **6. Вопросы для информации**

- 3. Доклад региональных комитетов Исполнительному комитету
- 10. Глобальный план действий в отношении вакцин
- 12. Подготовка к третьему Совещанию высокого уровня Генеральной Ассамблеи по профилактике неинфекционных заболеваний и борьбе с ними, которое состоится в 2018 г.
- 22. Доклады консультативных органов
  - Комитеты экспертов и исследовательские группы

26. Президиум предложил перенести перечисленные ниже пункты из проекта предварительной повестки дня в повестку дня Семидесятой сессии ВАЗ, поскольку они касаются докладов, непосредственно предназначенных для Ассамблеи здравоохранения:

- 8. Ликвидация полиомиелита
- 15. Прогресс в достижении связанных со здоровьем целей в области устойчивого развития

## **6. Дальнейшие действия**

27. По вопросу о подготовке к следующему совещанию Генерального директора с должностными лицами Исполкома для принятия решений по дополнительным пунктам повестки дня Сто сорок второй сессии Исполкома, которые должны быть предложены государствами-членами к 27 сентября 2017 г., было отмечено, что такие предложения будут впервые ранжированы при помощи инструмента, принятого Исполнительным комитетом (ЕВ141(8)). Президиуму было предложено применять инструмент в порядке эксперимента и представить Исполкому доклад относительно его полезности, а также предложения по его улучшению, при наличии таковых.



28. Председатель предложил провести следующее совещание для рассмотрения дополнительных пунктов повестки дня, а также любых других вопросов, в субботу, 7 октября, в Исламабаде (Пакистан) в преддверии сессии Регионального комитета для стран Восточного Средиземноморья. Должностные лица Исполкома согласились с этим предложением. Генеральный директор и должностные лица Исполкома вновь подчеркнули свое желание привлечь все государства-члены к участию в реформе стратегического руководства и обсуждению вопросов, затронутых в ходе совещания. Председатель поблагодарил Генерального директора за время, затраченное на совещание, и за предоставленную им возможность провести плодотворное обсуждение. Он выразил надежду на то, что должностные лица Исполкома продолжат это обсуждение со своими соответствующими регионами и через региональных координаторов и что члены Исполнительного комитета и не представленные в нем государства откликнутся на это и представят свои мнения.

29. **Должностные лица Исполкома рекомендовали** направить протокол совещания членам Исполнительного комитета и не представленным в нем государствам и провести брифинг для ознакомления представительств государств с его итогами.

= = =