

**Проект доклада КоК-НВО для Конференции  
по вопросу о Плате неотложных действий по обновлению ФАО**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**АКРОНИМЫ**

*Предисловие Председателя*

*Послание Генерального директора*

**I. Введение**

**II. Общие сведения о реализации ПНД**

**A. Количественный прогресс**

**B. Цикл программы реформ**

**C. Общеорганизационные области осуществления ПНД**

1. Эффективное решение вопросов, касающихся риска
2. Целенаправленная информационно-разъяснительная работа
3. Укрепление возможностей подготовки кадров и содействие изменению организационной культуры
4. Концентрация усилий на обеспечении искомых выгод

**III. Основные направления концентрации усилий в процессе преобразований**

**A. Ориентация оперативного управления на достижение конкретных результатов**

1. Определение приоритетов технической работы Организации
2. Мобилизация ресурсов
3. Регулирование общеорганизационных рисков

**B. Обеспечение единства действий Организации**

1. Концепция структуры и функционирования децентрализованных отделений
2. Структура штаб-квартиры
3. Направления партнерского взаимодействия
4. Делегирование полномочий децентрализованным отделениям

**С. Людские ресурсы**

1. Стратегическая рамочная программа в области людских ресурсов
2. Профессиональный рост персонала
3. Набор персонала
4. Основные квалификационные требования
5. Оценка эффективности служебной деятельности
6. Система поддержки кадровой работы

**Д. Совершенствование систем административного руководства и оперативного управления**

1. Подготовка новой версии *Руководства ФАО*
2. Модернизация информационных сетей
3. Инициативы в сфере закупочной деятельности
4. Международные стандарты учета в государственном секторе
5. Проект модернизации делопроизводства

**Е. Эффективность общего руководства и надзор**

1. Устав Управления по оценке
2. Комитет по этике
3. Многолетние программы работы управляющих органов
4. Правила процедуры управляющих органов
5. Порядок организации выступлений кандидатов на должность Генерального директора

**Е. Финансирование и расходы на программу реализации ПНД в двухгодичный период 2010-2011 годы****IV. Дальнейшая работа****А. Программа ПНД на 2012-2013 годы****В. Последующая деятельность в сфере общего руководства**

### **Приложения**

- Приложение 1: Резолюция 4/2009 по вопросу о Плане неотложных действий по обновлению ФАО
- Приложение 2: Организационные вопросы проведения совещаний КоК-НВО в 2010-2011 гг. (члены Бюро, расписание заседаний)
- Приложение 3: Доклад руководства об осуществлении ПНД в 2010-2011 гг.

## **АКРОНИМЫ**

*Предисловие Председателя**Послание Генерального директора***I. Введение**

1. Предшественники нынешнего КоК-НВО, учрежденные, соответственно, в 2007 и 2008 гг., имели установленный Конференцией комплексный мандат на решение широкого круга вопросов обновления ФАО, заключавшихся сначала в разработке Плана неотложных действий (ПНД), а затем в завершении предметной проработки основных позиций ПНД и надзоре за ходом работы в течение первого года его реализации. Комитетам прежнего состава помогали три рабочие группы, неоднократно проводившие совещания по конкретным вопросам, касающимся порученных им областей. Из-за этого доклады КоК-НВО для 35-й и 36-й сессий Конференции в 2008 и 2009 гг. имели относительно большой объем и сопровождались обширными приложениями. В нынешнем двухлетии КоК-НВО имеет сравнительно ограниченный мандат, поэтому его доклад за 2011 год значительно меньше по объему.

2. Нынешний мандат КоК-НВО изложен в резолюции 4/2009 Конференции, представленной в приложении 1, а организационные вопросы проведения совещаний КоК-НВО в 2010-2011 гг. – в приложении 2. Главная функция КоК-НВО в 2010-2011 гг. – сохранить преемственность надзора за процессом обновления и его методологическую основу, обеспечить общий оперативный контроль и последующую деятельность по итогам реализации ПНД без ущерба для уставных функций Совета и его комитетов. В этой связи особое внимание уделено той дополнительной роли в реформах управленческих основ Организации, которую играет Рабочая группа открытого состава по эффективности управляющих органов, включая их представительство (РГОС). Ее доклад также вынесен на рассмотрение Конференции, и в необходимых случаях смежные вопросы, решаемые Рабочей группой открытого состава, в настоящем докладе снабжены соответствующими ссылками.

3. Помимо сопряжения по указанным моментам с работой РГОС, КоК-НВО помнил о необходимости должным образом учитывать материалы управляющих органов, относящиеся к процессу обновления, в частности руководящие указания по выполнению ПНД, поступавшие от Совета, Финансового комитета и Комитета по программе, а также от Комитета по уставным и правовым вопросам. Тесное взаимодействие с ними поддерживал и координировал Председатель КоК-НВО, одновременно выступавший в качестве Независимого председателя Совета (НПС). Кроме того, КоК-НВО опирался на работу региональных конференций 2010 г. и в свою очередь располагал возможностями для их информирования о возможной роли ПНД на уровне регионов. Одна из важнейших координационных функций в этом плане отводилась Председателю КоК-НВО, который в качестве НПС принял участие в пяти сессиях региональных конференций.

4. На протяжении двухгодичного периода 2010-2011 гг. Генеральный директор и руководство, как и прежде, энергично поддерживали работу КоК-НВО, а сотрудники ФАО постоянно демонстрировали неуклонную приверженность задаче обновления Организации. Дополнительные инициативы по активному осуществлению ПНД включали учреждение Совета по Программе ПНД, призванного укреплять надзор внутри подразделений и обеспечивать поддержку решений руководящих органов при содействии активно работающей Группы по управлению программой.

5. Выполняя свою функцию оперативного контроля, КоК-НВО рассмотрел ключевые компоненты осуществления ПНД, которые в основных моментах представлены в настоящем докладе. Одновременно в других управляющих органах были тщательно изучены ряд важных базовых мероприятий, которые также надлежащим образом отражены в настоящем докладе. В соответствии с этим, в следующем разделе представлены основные сведения об осуществлении ПНД, в том числе о реализованных выгодах и регулировании рисков, а также о таких важных общеорганизационных аспектах как изменение организационной культуры и информационное

взаимодействие. Цель раздела III – сжато изложить основные изменения, произошедшие в Организации за отчетный период, и проанализировать их в разбивке по темам. И наконец, в разделе IV кратко охарактеризованы дальнейшие шаги в процессе обновления в рамках Программы ПНД на 2012-2013 гг., включая последующую деятельность управляющих органов.

## II. Общие сведения о реализации ПНД

### A. Количественный прогресс

*2010-2011 гг.*

6. На своих совещаниях в 2010-2011 гг. КоК-НВО заслушал доклады о ходе работы, охватывающие количественные и качественные аспекты осуществления ПНД. В таблице 1 в соответствии с позициями Программы на 2010-2011 гг. по состоянию на конец 2010 г. представлены количественные данные о достигнутом прогрессе и общие результаты за период с 2009 г.

*Таблица 1 – Прогресс в осуществлении мероприятий по ПНД*

Статус	Программа на 2010-11 гг. по состоянию на конец 2010 г.	
	Мероприятия	
Завершены	25	16%
Ход выполнения <i>соответствует</i> намеченным срокам	102	66%
По срокам выполнения наметилось <i>незначительное отставание</i> , для преодоления которого предложены соответствующие меры	15	10%
Мероприятия выполняются <i>со значительным отставанием</i> , и находятся под угрозой срыва	0	
Прочие случаи	12	8%
<b>Итого, 2010-2011 гг.</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

7. КОК-НВО отметил, что из 154 мероприятий, составляющих Программу на 2010-2011 гг., в 2010 г. завершено 25 (16%). По сравнению с 2009 г. уровень выполнения ниже, но достигнутое соответствует прогнозу, учитывая, что многие мероприятия ПНД являются крупными и комплексными и будут завершены позднее в 2011 г. либо будут продолжены в 2012-2013 гг.

8. По 102 мероприятиям (66%) намеченные сроки соблюдаются. По 15 мероприятиям (10%) имело место незначительное отставание, но серьезного срыва сроков не отмечено ни по одному мероприятию. 12 мероприятий (8%) отнесены к категории “прочие случаи” и включают мероприятия, проводимые на “постоянной основе”; мероприятия, по которым среди членов не достигнут консенсус, и мероприятия, которые руководством были “приостановлены”.

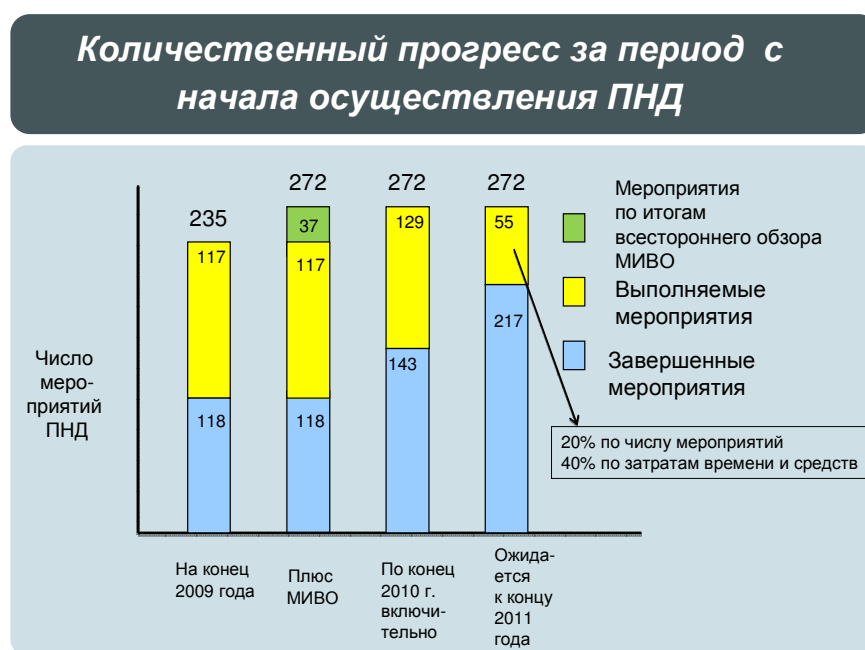
9. Из 102 мероприятий, выполняемых в соответствии с намеченными сроками, 74 предположительно завершатся к концу 2011 г., так что из 154 мероприятий Программы на 2010-2011 гг. к концу 2011 г. будет выполнено 99 мероприятий.

**Общий итог**

10. На диаграмме 1 отражен достигнутый за период с 2009 г. общий прогресс в осуществлении ПНД. В 2009 г. завершено 118 из первоначально намеченных мероприятий ПНД. В четвертом квартале в первоначальный ПНД, включавший 235 мероприятий, были внесены 37 позиций, рекомендованных по итогам всестороннего обзора, так что число мероприятий в сводной Программе ПНД увеличилось до 272. После того, как в 2010 г. было завершено 25 мероприятий в дополнение к 118 мероприятиям, выполненным в 2009 г., общее число завершенных мероприятий по состоянию на конец 2010 г. достигло 143.

11. Если, как намечено, к концу 2011 г. будет выполнено еще 74 мероприятия, то прогнозируемое число мероприятий, которые будут завершены к концу 2011 г., составит 217 (из 272). На 55 мероприятий, которые намечено перенести на двухлетие 2012-2013 гг., приходится 20% всех невыполненных мероприятий, если исходить из их числа, хотя с точки зрения дополнительных усилий, времени и затрат, определяющих общую нагрузку, на них приходится 40%, поскольку речь в данном случае идет о самых крупных и комплексных мероприятиях по ПНД.

**Диаграмма 1 – Общий количественный прогресс в осуществлении ПНД**



12. Приведенные показатели числа завершенных либо выполняемых мероприятий дают лишь частичное представление о достигнутом прогрессе, поскольку между некоторыми из них имеются весьма значительные различия по размеру, охвату и комплексности. Полную картину можно получить только проведя рассмотрение всего цикла программы реформ; прогресса по общеорганизационным областям, имеющим существенное значение для общего успеха, а также достижений и выгод, реализованных в основных областях программы реформ.

## **В. Цикл программы реформ**

13. КоК-НВО принял к сведению доклад руководства относительно “J-кривой”, отражающей воздействие крупных изменений программы на общую организационную эффективность. Стороны, заинтересованные в реформе, ожидая немедленного улучшения организационной эффективности, обычно сталкиваются с непродолжительным ухудшением ситуации.

14. В рамках периода, отведенного на реализацию ПНД, начало 2009 г. является его исходной датой, а конец 2013 г. – датой завершения, причем на диаграмме 2 затемненный прямоугольный участок – нынешний период – отражает на “J-кривой” положение дел в ФАО на конец 2010 г.-середину 2011 г. Будучи самым обширным за всю историю системы ООН, процесс обновления ФАО включает целый ряд крупных инициатив, каждая из которых в других организациях могла бы иметь статус полномасштабной реформы. У каждой из них собственная “J-кривая” с различными датами начала и завершения и несовпадающими уровнями риска и искомым выгод.

15. Членами были отмечены следующие примеры таких инициатив:

- проект децентрализации программы технического сотрудничества (ПТС), в работе над которым только что пройден нижний пик нарушений функционирования и начато движение по восходящей;
- проект по международным стандартам учета в государственном секторе (МСУГС), в рамках которого потенциальный период нарушений функционирования еще не начался и может наступить только после конца 2012 г., когда новая система должна быть введена в строй;
- проект перехода на управление с ориентацией на конкретные результаты (УОКР), преимущества которого начнут в полную силу проявляться только после одного-двух двухгодичных периодов полного осуществления – т.е. по истечении того времени, которое обычно требуется, чтобы ввести в практику комплексную систему ориентации на конкретные результаты, организовать оперативный контроль, провести анализ эффективности и представить соответствующую отчетность;
- создание тремя находящимися в Риме учреждениями Общей группы по закупкам, в результате работы которой ухудшения ситуации не произошло и в денежном выражении уже получены некоторые из намеченных результатов;

меры по улучшению сопрягаемости средств связи в рамках всей Организации, уже обеспечившие в 56 децентрализованных отделениях возможности оперативного взаимодействия в рамках общеорганизационных прикладных программ и использование широкого спектра приложений нового поколения, таких как видеоконференции и средства обмена знаниями и коллективной работы.



**Диаграмма 2 – Развитие событий в связи с программами крупных преобразований и возникающие противоречия в плане эффективности Организации**



## С. Общеорганизационные области осуществления ПНД

16. “Ж-кривая” отражает не только несоответствие между первоначальными ожиданиями сторон процесса и реальной ситуацией, но и основные нерешенные проблемы Организации. В связи с необходимостью получения осязаемых выгод, ради которых и предложена Программа ПНД, отмечена важность добиваться, чтобы период нарушений функционирования был предельно коротким, и смягчать непродолжительное негативное воздействие на эффективность. В этом отношении подчеркнуто, что процессы оперативного управления организационными изменениями должны охватывать пять приоритетных общеорганизационных областей: эффективное решение вопросов риска; целенаправленная разъяснительная работа; укрепление возможностей подготовки кадров; содействие изменению организационной культуры; и концентрация усилий на обеспечении искомых выгод.

### 1. Эффективное решение вопросов, касающихся риска

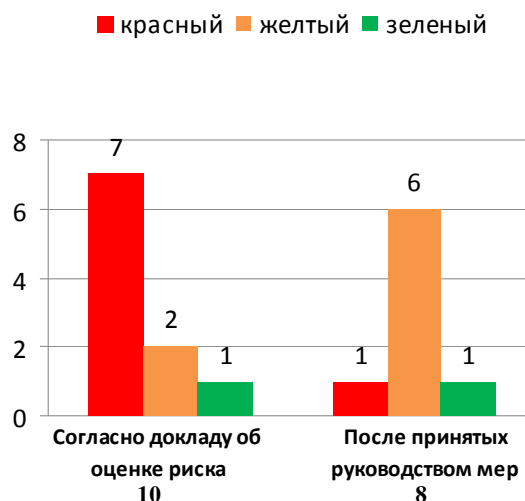
17. В течение 2010 г. проведен всесторонний обзор результатов оценки риска (ОР). На уровне программ были особо отмечены риски, затрагивающие сами основы деятельности подразделений в связи с Программой ПНД. По итогам обзора немедленно приняты необходимые меры. Под председательством заместителя Генерального директора по операциям сформирован Совет по Программе ПНД (СПП) в составе двух заместителей Генерального директора и других представителей старшего руководства. Работая в режиме еженедельных совещаний по общему надзору, Совет определил приоритеты Программы на 2012-2013 гг. в том, что касается долговременной устойчивости реформ, качества проектов, финансовой дисциплины и соответствия Программы возможностям Организации.

18. КоК-НВО также принял к сведению дополнительные меры по повышению эффективности общего руководства, включавшие передачу ответственности за программное управление недавно созданной Группе по управлению Программой (ГУП), а функций разъяснительной работы — Управлению корпоративной связи и внешних сношений.

Воздействие этих мер по регулированию рисков на уровне Программы в общей форме проиллюстрировано диаграммой 3, где свидетельством сокращения числа рисков и уменьшения их критичности является снижение показателя по высоким рискам (красная колонка) до уровня низких (зеленая колонка).

*Диаграмма 3 – Прогресс в деле уменьшения рисков  
на уровне Программы*

### Риски на уровне Программы



19. В рамках анализа рисков также получены данные, иллюстрирующие риски на уровне проектов. Члены отмечали, что наиболее приоритетными являются риски по тем проектам ПНД, от которых зависят целый ряд других направлений, поскольку провал этих проектов приведет к “эффекту домино” по целому ряду областей Программы ПНД. Ниже приведены примеры таких рисков и мер по их преодолению.

20. В ходе анализа риска отмечены три основные области, от которых зависят целый ряд других направлений, а именно: i) введение в действие двенадцатой версии системы Oracle (R12); ii) инициатива по улучшению возможностей сопрягаемости средств связи на всех уровнях Организации; и iii) способность децентрализованных отделений, особенно страновых, расширять свои функции, не получая дополнительных ресурсов и поддержки.

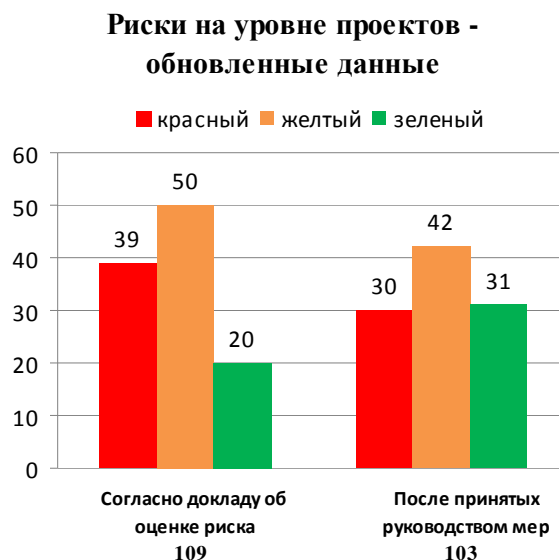
21. Основной риск по мероприятиям, связанным с Oracle R12, заключается в том, что в условиях проведения целого ряда других мероприятий по изменению подходов Организации структурные подразделения могут не оказать надлежащей поддержки в тестировании и проверке приемлемости систем для пользователей. Разработка подхода, обеспечивающего оптимальную взаимосвязку проектов по Oracle R12 и МСУГС, уменьшила этот риск благодаря широким возможностям соответствующего нового проекта и экономической эффективности такого подхода, особенно на таких направлениях, как тестирование и проверка приемлемости систем для пользователей. При этом за счет более сбалансированного подхода к оперативному управлению и общим основам внутреннего управления будет достигнуто дополнительное снижение риска.

22. Риски, возникшие в результате улучшения сопрягаемости средств связи, в частности, связаны с необходимостью иметь достаточные средства для покрытия эксплуатационных расходов и экономически эффективно использовать пропускную способность сети ФАО. Потребности в финансировании учтены при составлении Программы ПНД в 2012-2013 гг. и Программы работы и бюджета. Вопросы по другим рискам решались, в частности, путем введения регистрации и аттестации, заставивших персонал глубже знакомиться с прикладными программами, используемыми в сети, и путем введения контроля за нагрузкой на сеть и оперативного решения возникающих вопросов.

23. Ряд мероприятий по ПНД предусматривали делегирование децентрализованным отделениям полномочий штаб-квартиры по принятию решений и рабочим процессам, ранее возлагавшимся на штаб-квартиру, поэтому в ходе децентрализации возникли риски, связанные с: недостаточным потенциалом децентрализованных отделений; переходом от эффективного функционирования в качестве единого целого к ситуации, когда пять региональных отделений работают независимо друг от друга и от штаб-квартиры; ослаблением связи технических сотрудников в региональных и субрегиональных отделениях с глобальной базой знаний Организации. Эти риски были учтены при формулировке концепции структуры и функционирования сети децентрализованных отделений, в которой обслуживание рекомендовано организовывать по принципу “единства действий ФАО”, творчески используя внебюджетные источники для приведения ресурсов страновых отделений в соответствие с потребностями проектов.

24. При этом было отмечено, что принятые меры привели к сокращению числа рисков, затрагивающих осуществление ПНД, и к уменьшению их критичности, что на диаграмме 4 отражено снижением показателя по высоким рискам (красная колонка) до уровня низких (зеленая колонка). Эта работа ведется на постоянной основе, причем соответствующие риски регистрируются, а руководители проектов, продолжая оперативный контроль, выносят основные риски на рассмотрение СПП.

*Диаграмма 4 – Прогресс, достигнутый в регулировании рисков на уровне проектов*



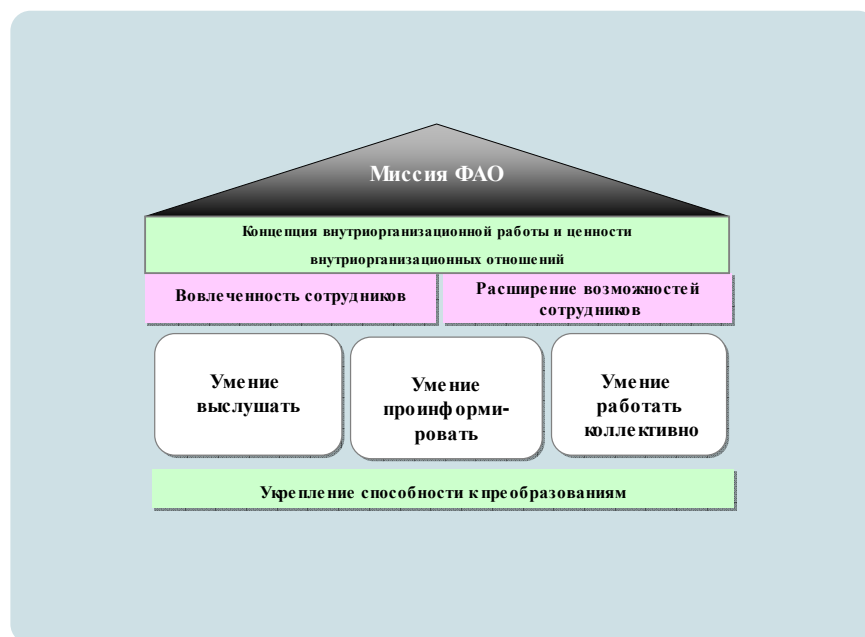
## 2. Целенаправленная информационно-разъяснительная работа

25. Было заявлено, что целенаправленная разъяснительная работа имеет критически важное значение для успешного осуществления ПНД и что члены и сотрудники ФАО, а также внешняя аудитория играют важную роль в усилиях по разъяснению проводимых реформ.

26. Отмечено, что настрой сотрудников на преобразования в их жизни и работе, поддерживая функционирование их Организации на критическом этапе ее истории, требует регулярного и внятного информирования о процессах изменения ФАО и о том, что требуется от самих сотрудников. Важно добиться, чтобы в своей работе сотрудники были твердо привержены миссии Организации, ее глобальным задачам, Стратегическим рамкам, концепции деятельности и ценностям, а также реформам, предусмотренным ПНД. С этой целью одним из ключевых компонентов информационного взаимодействия с сотрудниками стало ознакомление с их мнениями и замечаниями, а также соответствующее выстраивание каналов и содержания информационно-разъяснительной работы.

27. На диаграмме 5 показано, что основу информационного взаимодействия с сотрудниками составляют три главные направления, тесно связанные с изменением организационной культуры: i) *Умение выслушать* предполагает проведение мероприятий, цель которых – уяснить, как меняются знания, установки и готовность сотрудников к преобразованиям; ii) *Умение проинформировать* подразумевает целенаправленную разъяснительную работу среди сотрудников; и iii) *Умение работать коллективно* означает перенос акцента в рамках всей Организации на диалог и совместное решение проблем с целью поддержки устойчивости преобразований.

Диаграмма 5 – Основы разъяснительной работы и информационного взаимодействия



28. Одним из крупных мероприятий в части *Умение выслушать* стала разработка первого по теме обновления ФАО опроса всех сотрудников Организации, о начале которого Генеральный директор объявил 18 января 2011 г. Опрос проводился по следующим аспектам: осведомленность сотрудников о ФАО в целом и их отношение к ней; условия работы и рабочие отношения; понимание и поддержка усилий, предпринимаемых в рамках реформы; и потребности сотрудников в информационном взаимодействии. По итогам опроса предложены

контрольные показатели, позволяющие держаться в курсе реакции и отзывов сотрудников на намеченные на предстоящие годы преобразования согласно ПНД и совершенствовать информационное взаимодействие с сотрудниками. В качестве 'куратора' опроса заместитель Генерального директора по операциям отвечал за отчетность и дальнейшую деятельность по итогам опроса с участием руководства, сотрудников и членов. Этап активных действий после завершения опроса позволил извлечь дополнительную пользу из полученных результатов и материалов проведенного анализа, поскольку в них содержались конструктивные ориентиры относительно уровня осведомленности, психологических установок и готовности сотрудников к преобразованиям, а также наиболее эффективных каналов информационного взаимодействия.

29. Мероприятия по теме *Умение проинформировать* включали пополнение интранет-страниц, посвященных обновлению ФАО, новостными выпусками и видеоинтервью с руководителями проектов по реализации ПНД; освещение таких тем, касающихся обновления, как система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС), ориентация управления на конкретные результаты, децентрализация, перестройка штаб-квартиры и изменение организационной культуры в новостном интернет-журнале сотрудников ФАО *InTouch*; а также разработку формы проведения живых встреч с сотрудниками для их информирования по различным темам обновления.

30. В рамках темы *Умение работать коллективно* в 2010 г. начато проведение ежегодного дня персонала, в ходе которого все сотрудники получают возможность встретиться, чтобы подробнее ознакомиться с работой друг друга. Дополнительные мероприятия включали: рабочие совещания по коллегиальному обзору планов, предполагающих ориентацию на конкретные результаты; рабочие совещания по освоению сотрудниками и руководителями возможностей обновленной ПЕМС; содействие проведению совещаний с руководителями проектов по реализации ПНД с целью четкого определения знаковых сигналов и искомых выгод по проектам; и целенаправленные мероприятия по улучшению взаимопонимания и развитию сотрудничества с целью повышения информированности и обеспечения заинтересованности сотрудников в предстоящих преобразованиях, связанных с МСУГС.

31. Информационное взаимодействие с членами продолжалось и в 2010 г. и включало подготовку регулярных информационных выпусков со свежими данными о различных проектах ПНД; размещение документов по теме обновления на веб-страницах, посвященных реформе ФАО, и на сайте постоянных представителей; и ряд неофициальных встреч по информированию постоянных представителей ФАО.

### **3. Укрепление возможностей подготовки кадров и содействие изменению организационной культуры**

32. КОК-НВО отметил, что в соответствии с установленным в ПНД мандатом значительные ресурсы направляются на мероприятия, относящиеся к повышению профессиональной квалификации сотрудников, поскольку без этого невозможно добиться их содействия в решении вопросов, связанных с преобразованиями, о чем говорится в разделе III.

33. Подготовка кадров по вопросам управления преобразованиями стала еще одним важным средством освоения руководителями среднего звена навыков эффективного решения вопросов, касающихся преобразований, и содействия изменению организационной культуры во всей Организации.

34. С первых дней осуществления ПНД ФАО приступила к широкому процессу изменения организационной культуры, начав с создания Группы по изменению организационной культуры, поддержку в работе которой оказывает внешний координатор. Группа добивается повышения осведомленности в вопросах изменения организационной культуры и провела серию мероприятий по взаимодействию с сотрудниками для стимулирования всеобщей заинтересованности в преобразованиях. Кульминацией этой работы стало объявление в ноябре 2009 г. о начале реализации концепции внутриорганизационной работы и внесение

предложений по изменению организационной культуры в таких областях как условия работы, обеспечивающие максимальное вовлечение сотрудников; признание заслуг и вознаграждение и повышение профессиональной квалификации. Формы широкого участия, задействованные при разработке концепции внутриорганизационной деятельности и предложений по изменению организационной культуры, открыли для ФАО новые перспективы и вызвали живую реакцию во всей Организации.

35. Проводившиеся в течение 2010 г. мероприятия, как и прежде, развивали тему максимального вовлечения сотрудников и координировались недавно созданной Группой по изменению организационной культуры, а компоненты, связанные с изменением организационной культуры, заняли видное место во многих мероприятиях, относящихся к ПНД. Свидетельством тому стала активная практика привлечения широкого круга лиц к планированию работы и принятию решений; увеличение числа мероприятий, организуемых на основе координации действий; повышение объемов обмена информацией и знаниями и активные усилия по улучшению внутриорганизационного и информационного взаимодействия. В качестве примеров можно назвать следующие факты:

- взаимодействие сотрудников, участвующих в подготовке двухлетних планов работы на основе новой системы рамочных результатов, было подкреплено проведением совещаний на уровне департаментов/управлений, совещаний групп по вопросам стратегии и интенсивным процессом коллегиального рассмотрения вопросов – что является четким признаком усиливающейся готовности добиваться всеобщей вовлеченности и появления у руководителей среднего звена и сотрудников чувства коллективной ответственности и подотчетности за результаты благодаря тесной увязке индивидуальных соглашений по ПЕМС с планами работы подразделений;
- в составе децентрализованных отделений и штаб-квартиры созданы группы по изменению организационной культуры на местах. Например, в Департаменте экономического и социального развития (ES) сформирована 'руководящая группа', которой поручено изучать не только то, что делают конкретные сотрудники (вклад подразделений в организационный результат), но и возможные способы коллективного достижения этих результатов. Департамент также **скорректировал** свое программное заявление 'Миссия, концепция и ценности ES', дабы **использовать его в качестве ориентира при внесении вклада** в решение общих задач ФАО;
- по предложению двух заместителей Генерального директора создано рабочее совещание для высшего руководящего состава, участникам которого было предложено выбрать стратегически целесообразные **исходные области** взаимодействия Департамента технического сотрудничества с другими техническими департаментами. Практические итоги совещания включали согласование принципов деятельности по преодолению дефицита водных ресурсов и подготовку материалов для Механизма управления в кризисных ситуациях в продовольственной цепи. Это первое в истории ФАО **совещание** такого рода, **проведенное по технологии форсированной групповой работы**, что стало еще одним признаком изменения организационной культуры в направлении **расширения деятельности, проводимой на основе сотрудничества и междисциплинарного подхода**;
- учитывая, что подавляющее большинство сотрудников, занимающихся вопросами чрезвычайной помощи и восстановления, находятся в децентрализованных отделениях, Отдел по чрезвычайным операциям и восстановлению, опираясь на обновленную инфраструктуру ИТ, учредил 'группу действия' в составе сотрудников децентрализованных отделений и штаб-квартиры для совместной разработки их новой стратегии по операциям в чрезвычайных ситуациях;

- за период после объявления о начале претворения в жизнь концепции внутриорганизационной работы современные технологии потокового видео/аудио изменили порядок организации мероприятий в штаб-квартире, обеспечивая там, где это возможно, включение в общеорганизационные мероприятия также и сотрудников децентрализованных отделений.

36. Что касается общего руководства, то, по мнению членов, дополнительным признаком изменения организационной культуры в пользу усиления ее коллективности является также и интеграция региональных конференций в структуру управляющих органов, благодаря чему рекомендации региональных конференций начинают оказывать воздействие на принятие решений по общеорганизационным стратегическим направлениям работы. Например, в 2010 г. материалы региональных конференций были использованы при определении приоритетов технической работы Организации, концепции структуры и функционирования децентрализованных отделений и предложений, касающихся единого глобального центра совместных служб.

37. С января 2011 г. в ФАО проводится разработка основных принципов работы по изменению организационной культуры с упором на необходимость полного согласования действий со всеми проектами ПНД и между этими проектами; всестороннее участие старших руководителей ФАО в качестве **кураторов** этих изменений; и разработку опирающихся на фактические данные показателей, позволяющих регулярно измерять прогресс в деле формирования необходимой новой организационной культуры.

38. Было заявлено, что именно эти новые механизмы становятся основой формирования конкретных изменений в организационной культуре ФАО. Благодаря им у членов, руководства и сотрудников появилась возможность вносить стратегически важный вклад, высказывать идеи, выражать мнения и влиять на изменения в своих сферах ответственности, что расширяет круг лиц, участвующих на различных уровнях в процессе принятия решений, придает атмосфере работы большую динамичность, а самой Организации – большую эффективность.

#### **4. Концентрация усилий на обеспечении искомых выгод**

39. Отмечая, что успех процесса обновления ФАО нельзя измерять только по критерию осуществления мероприятий по ПНД, КоК-НВО подчеркнул важность определения и реализации тех ключевых выгод, которые ФАО может получить в результате реформы. Эта задача фактически была выполнена в 2010 г., когда было сформулировано всеобъемлющее заявление о задачах реформы, в котором говорится, что ФАО будет:

- направлять все свои мероприятия на достижение четко сформулированных результатов, предполагающих формирование мира, свободного от голода, и содействовать устойчивому повышению уровня жизни. Для этого ФАО скорректирует работу высших звеньев управления, дабы иметь четкое представление о потребностях членов, и оптимизирует методы оперативного управления внутри подразделений, чтобы удовлетворять эти потребности;
- обеспечивать, чтобы все ее ресурсы во всех географических точках использовались на основе их оптимальной взаимоувязки и плодотворного взаимодействия с внешними партнерами и тем самым добиваться максимального воздействия;
- иметь в своем распоряжении рационально сформированный и целеустремленный трудовой коллектив, умеющий создать благоприятные условия работы и обладающий необходимыми знаниями и опытом для оптимального выполнения мандата Организации;
- опираться на вспомогательные службы, ориентированные на потребности получателей услуг, рационально организованные и способные при минимальных затратах

предоставлять своевременную и достоверную информацию по финансовым и другим ресурсам<sup>1</sup>.

40. Это всеобъемлющее заявление отражено во всех тематических областях, в каждой из которых сформирован свой пакет искомых выгод реформы. Последние в свою очередь были увязаны с крупными мероприятиями ПНД по каждой тематической области, чтобы в процессе осуществления добиться общих для ФАО положительных результатов реформ<sup>2</sup>.

41. Как было отмечено, искомые выгоды реформы в полном объеме будут достигнуты только при успешной реализации крупных и комплексных проектов, входящих в Программу ПНД. Сейчас еще рано давать анализ этих результатов, но по мере осуществления ПНД уже появляются примеры ощутимого улучшения ситуации. Об этом, в разбивке по тематическим областям и с указанием основных достижений, говорится в следующем разделе.

### **III. Основные направления концентрации усилий в процессе преобразований**

42. В соответствии с призывом, содержащимся в разделе «Предстоящая работа» доклада КоК-НВО на сессии Конференции 2009 г.<sup>3</sup>, в нынешнем двухлетии, как и прежде, высшей целью реформы ФАО является ее превращение в организацию, для которой критерием эффективности управления служат конкретные результаты, средствами достижения этой цели – ключевые области слаженного функционирования, оптимальное регулирование людских ресурсов и повышение эффективности административных служб, а фундаментом всей этой работы – программа реформы управляющих органов.

43. Фактически Программа ПНД организована именно по этим тематическим областям, поэтому в следующих подразделах освещается прогресс, достигнутый в каждой из них в 2010 г. и в начале 2011 г. В этих же подразделах кратко освещаются финансовая ситуация и предполагаемые расходы на программу реализации ПНД в текущем двухлетии. Более подробные сведения по всем этим аспектам содержатся в приложении 3 «Доклад руководства об осуществлении ПНД в 2010-2011 гг.».

#### **A. Ориентация оперативного управления на достижение конкретных результатов**

44. Искомый эффект ориентации оперативного управления на конкретные результаты заключается в четком и поддающемся измерению воздействии продуктов и услуг ФАО на их получателей. Для этого необходимо добиться, чтобы результаты работы ФАО, независимо от источника средств, систематически планировались, реализовывались, измерялись и контролировались с использованием принципов УОКР и на основе соответствующей стратегии мобилизации, распределения и рационального использования партнерских ресурсов на согласованные приоритетные цели. Работа по всестороннему формированию планов, определению приоритетов и мобилизации ресурсов продолжается, но ее осязаемые выгоды в целом ряде случаев будут получены только по истечении четырехлетнего периода, отведенного в Среднесрочном плане (ССП) на закрепление методики ориентации на результаты, что дает возможность организовать непрерывное наблюдение и отчетность по согласованным показателям их достижения.

---

<sup>1</sup> CL 140/14, п.4.

<sup>2</sup> CL 140/14, пп. 5-28 и Доклад о ходе работы для совещания КоК-НВО (20 октября 2010 г.), пп. 32-46.

<sup>3</sup> С 2009/7, п.72.



## 1. Определение приоритетов технической работы Организации

### *Основные сведения*

45. ПНД предусматривает проведение ряда мероприятий, затрагивающих приоритеты и программы Организации. В рамках их выполнения Конференция в 2009 г. утвердила комплекс изменений в базовых документах, а также новые ориентированные на конкретные результаты Стратегические рамки на 2010-2019 гг., ССП на 2010-2013 гг. и ПРБ на 2010-2011 гг., которые помогают сфокусировать работу ФАО и определить ее приоритеты в рамках комплексного бюджета, охватывающего начисленные взносы, а также предполагаемые добровольные взносы. Согласно этим новым директивным документам региональные конференции, технические комитеты и Комитет по программе вносят в Совет рекомендации по приоритетным областям технической работы для использования при подготовке документов Организации, относящихся к программе и бюджету.

46. В 2009 г. КоК-НВО сообщал, что в ССП на 2010-2013 гг. предпринята первая попытка обозначить основные приоритеты Организации, но, как отмечено, их определение требует времени и связано с получением от технических комитетов и региональных конференций надлежащих дополнительных рекомендаций. Приоритеты необходимо в первую очередь определить по технической работе Организации, причем заниматься этим нужно активно и на постоянной основе на всем протяжении полного цикла подготовки в 2010-2011 гг. планов, ориентированных на достижение конкретных результатов. Вопрос разработки приоритетных областей деятельности на региональном и субрегиональном уровнях предложено вынести на рассмотрение региональных конференций в 2010 г.<sup>4</sup>. Конференция присоединилась к этому предложению<sup>5</sup>.

### *Этапы и процесс*

47. В 2010-2011 гг. КоК-НВО и Комитет по программе рассмотрели намеченные этапы и порядок подготовки, утверждения и уточнения ССП на 2010-2013 гг. (пересмотренный вариант) и ПРБ на 2012-2013 гг. Для определения приоритетов намечено пять этапов:<sup>6</sup>

- подготовка на региональных конференциях и в технических комитетах рекомендаций по приоритетам и их внесение в Совет через Комитет по программе и Финансовый комитет с марта по октябрь 2010 г.;
- подготовка Комитетом по программе и Финансовым комитетом рекомендаций по приоритетам и их передача в Совет и далее Советом в секретариат в течение октября и ноября 2010 г.;
- подготовка секретариатом с октября 2010 г. по февраль 2011 г. ССП на 2010-2013 гг. (пересмотренный вариант) и ПРБ на 2012-2013 гг. с отражением в них внесенных Советом рекомендаций по приоритетам и претворение их в конкретные действия на страновом, региональном и глобальном уровнях;
- согласование ССП на 2010-2013 гг. (пересмотренный вариант) и ПРБ на 2012-2013 гг. в управляющих органах и принятие соответствующих решений;

<sup>4</sup> С 2009/REP, приложение D, пп. 29 и 72 (первый подпункт).

<sup>5</sup> С 2009/REP, п.120.

<sup>6</sup> РС 103/4, п.21.

- внесение секретариатом в июле-сентябре 2011 г. всех необходимых поправок в ПРБ на 2012-2013 гг. на основе решений Конференции с их согласованием в Комитете по программе и Финансовом комитете и утверждением на Совете в октябре-ноябре 2011 г.

48. Члены отметили, что доработка приоритетов – это длительный процесс и что цикл определения приоритетов в 2010-2011 гг. (на двухгодичный период 2012-2013 гг.) будет носить переходный характер. Они также подчеркнули важность извлечения уроков из приобретаемого опыта, чтобы к следующему двухлетию закрепить практику системного и синхронного применения предложенного подхода к определению приоритетов. При этом подчеркивалось, что Комитету по программе в области определения приоритетов свои усилия надлежит сконцентрировать на улучшении организации связанного с этим процесса.

49. Члены также отметили, что в 2010 г. при установлении сроков проведения ряда совещаний региональных конференций и технических комитетов не удалось соблюсти цикл сессий управляющих органов, утвержденный в рамках пореформенной системы программирования, бюджетной работы и контроля, ориентированного на конкретные результаты. Именно поэтому часть вводных по приоритетам были получены в нынешнем двухлетию с весьма большим опозданием и Комитету по программе из-за этого пришлось в феврале 2011 г. провести дополнительную сессию для рассмотрения материалов, поступивших от региональной конференции для Ближнего Востока и Комитета по рыбному хозяйству.

50. В соответствии с рекомендацией Комитета по программе Независимый председатель Совета, во взаимодействии с председателями региональных конференций и технических комитетов, а также секретариатом, координировал проходящий в ФАО процесс определения приоритетов и для удобства составил график совещаний на следующий двухгодичный период таким образом, чтобы при определении приоритетов добиться оптимальной взаимоувязки усилий управляющих органов.

#### **Ход работы по определению приоритетов**

51. Комитет по программе рассмотрел вопрос определения приоритетов технической работы Организации на своей сессии в 2010 г., а также в ходе неофициальных совещаний с руководителями групп по стратегии. Он внес ряд рекомендаций и запросов относительно мер по организации процесса работы, добиваясь, чтобы региональные конференции и технические комитеты организованно подготовили и представили в Комитет по программе и Финансовый комитет и далее в Совет рекомендуемые приоритеты на двухгодичный период 2012-2013 гг.,<sup>7</sup> которые Совет одобрил<sup>8</sup>. При этом Совет признал, что цикл определения приоритетов на двухлетье 2012-2013 гг. будет носить переходный характер, и согласился, что его цель должна заключаться в закреплении к следующему двухлетию системного и синхронно применяемого подхода к определению приоритетов.

52. Комитет по программе и Совет рассмотрели подготовленные региональными конференциями и техническими комитетами рекомендации на своих сессиях в октябре и ноябре-декабре 2010 г. и феврале и апреле 2011 г. Они согласились, что подготовку ПРБ на 2012-2013 гг. и соответствующий процесс определения приоритетов следует начать с формулирования рамочных результатов в ССП на 2010-2013 гг. Совет одобрил просьбу Комитета по программе о том, чтобы Секретариат определил те области программирования, которые в рамках конкретных стратегических целей и организационных результатов и с учетом их взаимосвязей должны быть отнесены к более или менее приоритетным; сформулировал результаты регионального уровня в качестве, обеспечивая тем самым учет страновых, субрегиональных и региональных приоритетов и их вклада в достижение организационных

---

<sup>7</sup> CL 139/4, пп. 6-15.

<sup>8</sup> CL 139/REP, пп. 21-23.

результатов; и усилил роль общеорганизационных групп по стратегии в деле подготовки ПРБ на 2012-2013 гг., в частности предусмотрев их присутствие в ходе проводимого Комитетом по программе обсуждения приоритетов<sup>9</sup>.

53. На своей специальной сессии в феврале 2011 г. Комитет по программе внес в секретариат дополнительные рекомендации, предложив ему дополнительно проработать в ПРБ на 2012-2013 гг. те позиции, которые являются общими для рекомендаций и указаний по приоритетам, полученных от региональных конференций, технических комитетов и Совета; улучшить форму представления и четче изложить возможные последствия усиления либо ослабления работы на конкретных направлениях в разбивке по организационным результатам и с учетом их взаимосвязей; и четче отразить, в формулировке результатов регионального уровня, намеченные области целенаправленной работы по стратегическим целям, соотнеся их с рекомендациями региональных конференций. Комитет дал положительную оценку взаимодействия с группами по стратегии<sup>10</sup>.

54. При рассмотрении приоритетов ПРБ на 2012-2013 гг. Комитет по программе и Совет ...  
[дополнить]

### *Дальнейшие шаги*

55. При определении сбалансированного комплекса приоритетов на будущие двухлетия, Комитет по программе [и Совет – дополнить] рекомендовал(и) Секретариату:<sup>11</sup>

- выявлять возникающие новые вопросы и представлять соответствующую информацию при согласовании и доработке ССП на 2014-17 гг.;
- обеспечивать по всем стратегическим целям координацию по общеорганизационным вопросам в качестве дополнительного ресурса при определении приоритетов;
- четче определять функции и порядок взаимодействия штаб-квартиры и децентрализованных отделений в процессе планирования и осуществления технической Программы работы и бюджета в контексте концепции децентрализации;
- особо выделять преимущества ФАО по сравнению с другими организациями;
- повышать качество и своевременность документации, которая будет передаваться участникам сессий региональных конференций и технических комитетов, добиваясь, чтобы рекомендации были тесно увязаны со стратегическими целями и основными функциями Организации, и способствовать тому, чтобы оказываемая методическая помощь по приоритетам в рамках будущих циклов планирования носила более организованный характер.

## **2. Мобилизация ресурсов**

56. В 2009 г. КоК-НВО отмечал, что наличие объединенного бюджета дает более полную картину ресурсов, имеющихся в распоряжении Организации, а это необходимо для совершенствования общего руководства, надзора и применения согласованных рамочных результатов и помогает оттенить важную роль добровольных взносов. При этом, невзирая на отсутствие определенности и целевой характер добровольного финансирования и их возможное негативное воздействие на достижение результатов, планируемых по единой программе работы, отмечено, что деятельность по мобилизации и внесению добровольных взносов необходимо в полном объеме скоординировать с работой по стратегическим целям.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> CL 140/8, пп. 5-12; CL 140/REP, п.11.

<sup>10</sup> CL 141/4, пп. 4-10.

<sup>11</sup> CL 140/REP, п.11g); CL 141/4, п.11.

<sup>12</sup> С 2009/REP, приложение D, п.25.

57. КоК-НВО сообщал, что в двухгодичный период 2010-2011 гг. намечено реализовать стратегическую программу мобилизации и освоения ресурсов (СПМОР), в том числе концепцию областей целенаправленного воздействия, рамочные страновые программы и региональные и субрегиональные приоритетные области действий, цель которых – направить добровольные взносы на достижение согласованных рамочных результатов и улучшить оперативный контроль и надзор со стороны управляющих органов.<sup>13</sup> Разработка СПМОР проводится в рамках консультаций с совместным совещанием Комитета по программе и Финансового комитета. *[дополнить после проведения совместного совещания 23 марта]*

58. В СПМОР определен порядок действий ФАО по мобилизации ресурсов, имеющихся у ее партнеров, их распределения по согласованным приоритетам и их рационального использования и соответствующей отчетности. С целью достижения поставленных членами целей основной акцент сделан на формировании партнерского взаимодействия по ресурсам на основе доверия и взаимной подотчетности. Цель стратегии – добиться увеличения объемов добровольных взносов и повышения их предсказуемости и в полном объеме направить их на достижение намеченных ФАО организационных результатов.

59. В настоящее время со штаб-квартирой и децентрализованными отделениями, группами по стратегии и партнерами в рамках всей Организации проводятся широкие консультации по подробной проработке этой стратегии. Целый ряд ее конкретных компонентов уже претворяются в жизнь, а другие пока находятся на стадии подготовки. Приведенные ниже данные о ходе работы соответствуют тем практическим итогам, которые намечены в СПМОР.

***Формирование прочной, разноплановой и широкой базы партнерств ФАО по ресурсам, с акцентом на увеличение доли коллективного финансирования, не имеющего жесткой привязки к конкретным проектам***

60. Членам ФАО и другим возможным источникам добровольных средств и партнерским объединениям было предложено принять участие 1 марта 2011 г. в неофициальном совещании по теме «Совместно достигая цели». Его цель заключалась в координации обмена информацией для достижения более точного соответствия вносимых взносов финансовым потребностям ФАО, что в будущем должно стать основой партнерского взаимодействия. Совещание, проходившее с участием весьма широкого круга сторон, помогло улучшить осведомленность потенциальных партнеров по финансированию о концепции областей целенаправленного воздействия (ОЦВ), проинформировать о возможностях поддержки программы деятельности на местах и новых инструментах сотрудничества, а состоявшийся при этом обмен опытом позволил четче сформулировать концепцию ОЦВ. Участники просили в будущие двухлетия продолжить проведение таких нетрадиционных мероприятий и, помимо представителей государственных ведомств, включать в состав его участников партнеров от частного сектора и гражданского общества.

***Проведение активной разъяснительной работы с целью обеспечения широкой осведомленности о приоритетных областях деятельности ФАО и связанных с ними ресурсных потребностях и массовой поддержки положений по этим вопросам***

61. Сайт ФАО, посвященный мобилизации ресурсов, призван знакомить общественность и предоставляющих ресурсы партнеров ФАО с новым подходом Организации. В целях наращивания информационного взаимодействия на этой страничке отражены семь ОЦВ, которые ФАО намеревается использовать в качестве одного из гибких и эффективных средств целенаправленного партнерского взаимодействия по приоритетным группам организационных результатов. Сайт ФАО, посвященный мобилизации ресурсов и ОЦВ, был открыт в мае 2011 г.

<sup>13</sup> С 2009/REP, приложение D, п.72 (первый подпункт).

***Формирование новой общеорганизационной культуры и потенциала по мобилизации ресурсов***

62. Краткий обзор усилий по мобилизации ресурсов, подготовленный для децентрализованных отделений, опубликован и распространен в виде *Практического руководства по мобилизации ресурсов*. Кроме того, для поддержки децентрализованных отделений разработано веб-приложение «Программа мониторинга содействия развитию сельского хозяйства» (Agricultural Development Assistance Monitoring Tool (ADAM)), в котором реализована одна из разработок ФАО, обеспечивающая ей сравнительное преимущество на страновом уровне, а именно карта приоритетов ФАО, стран и других партнеров в соответствующих странах и регионах. Одновременно в рамках Системы информационного обеспечения управления программами на местах организовано размещение в Интернете конкретной отчетности, позволяющей получать основные сведения и контролировать соответствие проектов Стратегическим рамкам и ПРБ на 2010-2011 гг. В дальнейшем, сначала на экспериментальной основе в отдельных странах, а затем в качестве одного из основных направлений общеорганизационной программы подготовки кадров ФАО, будет развернуто обучение навыкам мобилизации ресурсов.

***Эффективное планирование и использование ресурсов с периодическим представлением отчетности руководящим органам ФАО***

63. Одновременно с этим получили развитие инициативы, цель которых – обеспечить точное соответствие параметров ресурсной поддержки задачам по достижению организационных результатов, ее надлежащее планирование и рациональное использование, а также должное информирование управляющих органов. Для снижения операционных расходов ФАО и партнеров проводится согласование и внедрение пересмотренных оперативно-управленческих правил и процедур, а также прогрессивных нормативных инструментов. Эффективный оперативный контроль и отчетность, наглядно подтверждающие результат, переводятся на более прочную основу и встраиваются в общеорганизационные процессы среднесрочной и двухлетней оценки, дополняя установленный для добровольных взносов механизм определения и согласования программных мер и надзора за их выполнением. Активно реализуются программные меры по полному возмещению затрат в рамках мероприятий, финансируемых на добровольные взносы, включая меры по обеспечению экономической эффективности.

**3. Регулирование общеорганизационных рисков**

64. В 2009 г. КоК-НВО сообщил о намеченном завершении опытного проекта по регулированию общеорганизационных рисков, в рамках которого проводился анализ нынешней структуры/принципов регулирования рисков, выявлялись пробелы и подготавливалась информация для разработки Основ управления организационными рисками (ОУОР), которые включают необходимые компоненты для повышения потенциала организации по регулированию риска.

65. В октябре 2010 г. Финансовый комитет рассмотрел предлагаемые ОУОР и «дорожную карту» по их осуществлению<sup>14</sup>. Комитет положительно оценил принятые Секретариатом меры по включению методики регулирования общеорганизационных рисков (РОР) в методологию УОКР<sup>15</sup>. Второй доклад о ходе работы представлен Финансовому комитету в марте 2011 г.<sup>16</sup>.  
*[дополнить]*

---

<sup>14</sup> FC 135/15.

<sup>15</sup> CL 140/21, п.26.

<sup>16</sup> FC 138/12.

66. ОУОР должны создавать условия для активного выявления, определения приоритетности, регулирования и оперативного контроля всех рисков Организации, будь то стратегические, финансовые, операционные или репутационные. В основу ОУОР ФАО положены пять принципов: использование проверенных и в то же время простых концепций и процессов РОР; концентрация усилий на тех областях, в которых добавляемая стоимость максимальна; сведение к минимуму любых необоснованных нагрузок на эти области деятельности; интеграция в существующие процессы УОКР, в частности в стратегическое планирование (формулирование организационных результатов), оперативное планирование работы, формулирование проектов, а также в оперативный контроль и отчетность; и поэтапный подход к охвату всех **связанных с денежными средствами** областей работы Организации.

67. Фактически на основе поэтапного подхода ОУОР уже вводятся в практику в рамках опытных разработок, цель которых – сделать регулирование общеорганизационных рисков неотъемлемой частью оперативного управления в пяти областях: i) рамочные результаты ССП/ПРБ (организационные результаты); ii) оперативное планирование работы (результаты работы данного подразделения); iii) решение вопросов по проектам на местах; iv) проекты по совершенствованию деловых операций; и v) обеспечение функции «быстрого реагирования на проблемы» в целях содействия решению неотложных проблем в сфере деловых операций. Бизнес-план по РОР был утвержден Советом по Программе ПНД в январе 2011 г., а соответствующий проект по ПНД должен был завершиться к концу 2011 г.

68. Под председательством заместителя Генерального директора по операциям создан Комитет по корпоративным рискам, на который возложены соответствующие конкретные функции: надзирать за разработкой программных мер по РОР; стремиться к тому, чтобы **спектр рисков, возникающих в деятельности ФАО, находился** в приемлемых пределах, и обеспечивать непрерывное наблюдение за общими параметрами жизнеспособности и эффективности применяемых ФАО процедур регулирования риска и в необходимых случаях принимать соответствующие меры.

69. В течение 2011 г. в рамках проекта по РОР намечены следующие шесть ключевых этапов: i) завершить определение типовой процедуры оценки рисков в контексте РОР и приступить к формированию во всей Организации потенциала по оценке риска; ii) определить те улучшения, которые необходимо внести в рамочные результаты, если таковые будут разработаны, для поддержки перехода на РОР; iii) протестировать компонент РОР на уровне организационных результатов (по одной стратегической цели и одной функциональной цели), а затем применить этот компонент по другим целям; iv) протестировать и сформировать компонент РОР применительно к оперативному планированию; v) протестировать РОР в рамках отдельных проектов/программ на местах (одна страновая программа, один проект чрезвычайной помощи) и одного проекта по совершенствованию деловой деятельности, а затем реализовать этот компонент в отношении других проектов; vi) протестировать сервисный компонент «быстрое реагирование на проблемы», а затем реализовать этот компонент в рамках всей Организации.

## **В. Обеспечение единства действий Организации**

70. На этом направлении в нынешнем двухлетии КоК-НВО работал по четырем основным темам: i) концепция структуры и функционирования сети децентрализованных отделений; ii) структура штаб-квартиры, включая обзор работы Канцелярии Генерального директора; iii) партнерское взаимодействие; и iv) делегирование полномочий децентрализованным отделениям.

## 1. Концепция структуры и функционирования децентрализованных отделений

*[Дополнить с учетом дальнейшего прогресса, который будет достигнут до завершения работы над докладом]*

71. В рамках КоК-НВО проводилось активное рассмотрение хода работы по мероприятию 3.84 ПНД, касающемуся “средне- и долгосрочных вариантов организации и функционирования децентрализованной сети”. С учетом этого Конференция просила организовать процесс широких консультаций с участием соответствующих управляющих органов, включая региональные конференции (РК). Во исполнение этой просьбы руководство представило на сессиях пяти региональных конференций в 2010 г. документ, озаглавленный *На пути к новой концепции сети децентрализованных отделений*. В целом участники сессий РК положительно оценили проделанную работу по децентрализации. Участники региональных конференций для Африки и Ближнего Востока одобрили общую концепцию, включая предложения по структуре и функционированию в том виде, в каком они были вынесены на рассмотрение. Что касается странового охвата в деятельности представительств ФАО, то на сессиях РК отмечена важность странового присутствия ФАО и необходимость дальнейшего укрепления технического потенциала децентрализованных отделений. По вопросу структуры на сессиях РК были высказаны мнения о необходимости: i) продолжать укрепление сети децентрализованных отделений и, в частности, повышать потенциал региональных и субрегиональных отделений; ii) правильно организовать работу совмещенных региональных и субрегиональных отделений в Сантьяго и Будапеште<sup>17</sup>; и iii) открыть новые страновые отделения.

72. В своем обзоре практических итогов работы РК по этому вопросу КоК-НВО вновь отметил критически важное значение дальнейшего совершенствования децентрализованной структуры ФАО с сохранением функционирования организации как единого целого. Члены Комитета также подчеркивали необходимость добиваться, чтобы в децентрализованных отделениях было достаточное число сотрудников и чтобы они получали необходимую подготовку. По вопросу рационализации сети децентрализованных отделений было заявлено, что ФАО необходимо эффективно обслуживать своих членов, поэтому сокращение затрат в этом смысле не может считаться единственной целью. Кроме того, необходимо помнить об особых потребностях Африки и учитывать нерешенные проблемы инфраструктуры и ограничения по служебным поездкам – что, например, затрудняет множественную аккредитацию. Обзор прогресса в области децентрализации, достигнутый за это двухлетие, проводился также в Финансовом комитете, Комитете по программе и на Совете.

73. Опираясь на продолжающийся диалог по этим вопросам, руководство предложило следующую концепцию деятельности в том, что касается децентрализованных отделений:

*Функционирование ФАО в неразрывном единстве с децентрализованными отделениями в качестве общемирового источника ценных программных рекомендаций, информации и поддержки в деле развития потенциала и технического обслуживания по вопросам продовольствия и сельского хозяйства.*

74. Для осуществления этой концепции разработана стратегия, предусматривающая принятие мер в четырех основных областях: структура, кадровая комплектация, оперативная деятельность и финансирование.

### **Структура**

75. Для обслуживания своих членов и в целом международного сообщества и одновременного выполнения конкретных местных программ и проектов, разбросанных

<sup>17</sup> По итогам недавно завершившейся независимой оценки работы региональных и субрегиональных отделений на Ближнем Востоке это мнение было высказано и в отношении регионального отделения в Каире (Египет).

по многочисленным географическим точкам, в ФАО создана многоуровневая структура, включающая штаб-квартиру, региональные, субрегиональные и страновые отделения. При этом между регионами наблюдаются значительные различия. Например, в Африке используют полную схему – одно региональное отделение, четыре субрегиональных отделения и 41 страновое отделение. В противоположность этому в Азиатско-Тихоокеанском регионе имеется только одно субрегиональное отделение, а в Европе нет ни одного полномасштабного странового отделения. Решения по вопросам структуры остаются прерогативой членов, но должны обеспечивать, чтобы все части – штаб-квартира и децентрализованные отделения – функционировали как единое целое, а при оказании членам помощи использовался весь имеющийся у ФАО и ее партнеров потенциал экспертной технической поддержки.

76. В качестве аспектов, требующих дополнительного рассмотрения руководством, отмечены: дальнейшее совершенствование сети страновых отделений ФАО с внедрением таких механизмов, как соглашения о совместном финансировании, в частности для стран со средним уровнем дохода; соглашения о представительстве по конкретным типам проектов и с ограниченным сроком действия; более широкое использование страновых отделений системы ООН; и более активное применение принципа множественной аккредитации при одновременном увеличении, в необходимых случаях, числа национальных сотрудников в штате соответствующих страновых отделений. Кроме того, необходимо провести обзор нынешней практики охвата нескольких стран временно переводимыми/прикомандированными техническими сотрудниками из региональных или субрегиональных отделений/междисциплинарных групп (МДГ), или представителями ФАО, назначаемыми на должности в региональных отделениях.

77. К рассмотрению, особенно на будущих региональных конференциях, предлагаются следующие возможные меры:

- приведение структуры децентрализованных отделений в соответствие с конкретными потребностями каждого региона: например, изучение возможности перехода на структуру с меньшим числом промежуточных звеньев между страновым уровнем – на который приходится основная часть оперативной деятельности – и отделами штаб-квартиры, являющимися основной мировой базой передового технического опыта и знаний;
- дальнейшее укрепление субрегиональных отделений/многодисциплинарных групп (МДГ), что может быть достигнуто за счет уделения в работе региональных отделений более пристального внимания вопросам региональной политики и вопросам стратегического значения.

### ***Кадровая комплектация***

78. Для выполнения Организацией ее мандата важно добиться, чтобы децентрализованные отделения комплектовались опытными экспертами, способными использовать весь объем технических знаний и опыта самой ФАО, а также ее членов и партнеров. Сегодня для обеспечения оптимального качества персонала принимается ряд важных мер, в том числе по совершенствованию политики в областях подготовки кадров, мобильности и ротации. Проводится согласование основных квалификационных требований Организации, в том числе к руководителям децентрализованных отделений, что должно улучшить возможности набора сотрудников и решения кадровых вопросов исходя из критерия профессиональных качеств. Дополнительно к рассмотрению предложены следующие варианты действий:

- переход на более гибкое определение уровня общей кадровой комплектации, а также профессиональной структуры региональных и субрегиональных отделений. Применяемые здесь подходы должны согласовываться с приоритетами, установленными на страновом, субрегиональном и региональном уровнях. В качестве варианта при формировании многодисциплинарных групп можно использовать понятия “основной” и “неосновной”



категорий персонала. Такая практика, в частности “назначение на ограниченный срок” для неосновной категории сотрудников, принята в ряде других организаций системы ООН;

- использование ранее не применявшихся способов усиления кадрового потенциала децентрализованных отделений, таких как привлечение национальных экспертов, молодых специалистов, добровольцев и экспертов по сотрудничеству Юг-Юг. Организация также заключила соглашения с университетами и научными центрами, и потенциал этой формы работы допускает ее дальнейшее широкое применение.

### ***Оперативная деятельность***

79. Хорошим стимулом к переходу на единые цели и методы работы в рамках всей Организации должны послужить общие Стратегические рамки и ССП, в которых формулируются задачи и цели, требующие вклада всех подразделений ФАО. Еще одним ключевым фактором призвано стать применение методики УОКР и системы ПЕМС во всех частях Организации. К другим критически важным инициативам относятся изменения в практике подготовки планов и определения приоритетов, широкие усилия по рациональному использованию знаний и развитию потенциала, и совершенствование ИКТ и информационных систем, позволяющее децентрализованным отделениям и штаб-квартире поддерживать оперативное и всестороннее взаимодействие.

80. К областям, требующим дополнительного рассмотрения руководством, относятся:

- улучшение координации на основе таких новых методов, как ежемесячное проведение совещаний оперативных отделов под председательством заместителя Генерального директора по операциям;
- всесторонний учет страновых планов при определении приоритетов на региональном и субрегиональном уровнях;
- дальнейшее расширение имеющихся в децентрализованных отделениях возможностей применения ИКТ и улучшение их материальной базы;
- тесная интеграция программ в сфере чрезвычайной помощи и развития на страновом уровне: например – в краткосрочном плане – усиление синергических связей между группами, занимающимися оказанием чрезвычайной помощи, и представительствами ФАО. В средне- и долгосрочном плане необходимо, при сохранении должной гибкости, рассмотреть вопрос о том, кто должен выполнять ведущую роль по всем программам в той или иной конкретной стране.

### ***Финансирование***

81. Расширение ответственности децентрализованных отделений за принятие решений, их осуществление и оперативную деятельность привело к **перенапряжению ограниченных ресурсов**. Риск возможного отвлечения финансовых средств от технической поддержки на административную деятельность, оперативное управление и надзор особенно высок в тех региональных отделениях, которым штаб-квартира передала значительное число оперативных функций и вспомогательных служб. Кроме того, на страновом уровне ведется подготовка и начинается осуществление страновых рамочных программ (СРП), в частности в контексте **усиления согласованности** действий всей системы ООН, а это тоже связано с необходимостью надлежащей ресурсной поддержки.

82. Членам и руководству, возможно, потребуется совместно рассмотреть следующие варианты действий:

- дальнейшее объединение регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов на уровне децентрализованных отделений в целях более точного соответствия размера, структуры и кадровой комплектации требованиям программ;

- увеличение, по внебюджетным проектам, объема ресурсов, остающихся в распоряжении децентрализованных отделений, за счет перехода в рамках проектов на прогрессивные методы работы по бюджету и финансовые механизмы с целью полного возмещения расходов, осуществляемых на страновом уровне;
- привлечение в целом децентрализованными отделениями и, в частности, страновыми отделениями местных ресурсов, имеющихся у доноров, региональных и субрегиональных организаций и частного сектора.

## **2. Структура штаб-квартиры**

83. Нынешняя структура штаб-квартиры, отраженная в ПРБ 2010-2011 гг., введена в действие в январе 2010 г. После этого КоК-НВО в данной области занимался только одним вопросом, а именно рекомендациями, которые консалтинговая фирма «Эрнст энд Янг» внесла по итогам проведенного ею обзора деятельности Канцелярии Генерального директора (ODG).

84. КОК-НВО отметил, что многие из внесенных рекомендаций уже выполнены. Предложенная группа высшего руководства (ГВР) создана в январе 2010 г. и провела за этот год 27 совещаний.

85. Руководство согласилось с тем, что за счет сокращения числа консультативных комитетов можно повысить индивидуальную подотчетность за принимаемые решения и рационализировать рабочие процессы. С учетом этого внесенные рекомендации были реализованы на практике: шесть внутренних комитетов упразднены, а в семи проведена перестройка структуры. Учрежден Комитет по людским ресурсам, и полным ходом идет работа по уменьшению числа внутренних комитетов по ИТ. Получило поддержку и предложение о сокращении участия Кабинета в административных мероприятиях, позволяющее высвободить время и ресурсы на стратегически важные вопросы.

## **3. Направления партнерского взаимодействия**

86. КоК-НВО принял к сведению хороший прогресс, достигнутый в развитии партнерского взаимодействия по различным мероприятиям ПНД. В январе 2011 г. руководством утверждена общая стратегия Организации в области партнерства, осуществление которой будет проанализировано по истечении одного года. Кроме того, проработаны секторальные стратегические аспекты партнерского взаимодействия по следующим направлениям: i) активизация сотрудничества ФАО с системой ООН; ii) развитие сотрудничества ФАО с другими находящимися в Риме учреждениями; iii) неправительственные и общественные организации; и iv) частный сектор; причем по последним двум направлениям приняты обновленные секторальные стратегические программы.

87. Эта концептуальная работа сопровождалась мерами по повышению информированности на основе: выпуска информационных материалов о руководящих принципах, изложенных в Общеорганизационной стратегии партнерского взаимодействия; и открытия сайта по вопросам партнерства, адресованного не только сотрудникам, но и внешней аудитории. В течение 2011 г. на экспериментальной основе осуществляются инициативы по вопросам профессионального роста (организованы рабочие совещания, занятия с использованием электронных средств и т.д.), способствующие максимальному отражению указанных стратегических аспектов в программах работы.

88. Что касается взаимодействия с находящимися в Риме учреждениями, то в 2010 г. проведена оценка сотрудничества, которую намечено продолжить в 2011 г., сопроводив ее изучением новых областей сотрудничества. В стратегии сотрудничества в рамках системы ООН будет учтен опыт пилотных проектов по теме «Единство действий» и последующих мер, принятых в рамках системы ООН в 2010 г.

89. Что касается организаций гражданского общества, то в октябре 2010 г. состоялось первое совещание глобального механизма по обеспечению участия гражданского общества

в процессе реформы Комитета по всемирной продовольственной безопасности и привлечены средства для обеспечения участия ряда общественных организаций. Проводимая “инвентаризация” итогов взаимодействия с гражданским обществом должна охватывать также и региональный уровень.

90. В сфере сотрудничества с частным сектором приняты меры по укреплению организационных механизмов, включая использование инструментов, обеспечивающих должную осмотрительность и регулирование риска. Вместо предыдущего консультативного комитета по партнерству с частным сектором учрежден Комитет по вопросам партнерства под председательством Генерального директора. В январе 2011 г. в рамках поддержки основного Комитета по вопросам партнерства утвержден *modus operandi* соответствующего подкомитета по рассмотрению финансовых и других соглашений.

#### ***Общая группа по закупкам***

91. В сфере закупочной деятельности продолжалось тесное сотрудничество находящихся в Риме учреждений. В 2010 г. в рамках опытного проекта Общая группа по закупкам (ОГЗ) объявила для указанных учреждений 18 конкурсных торгов на общую сумму 23 млн. долл. США. Данные по 16 торгам публиковались в электронной системе (in-Tend), установленной в каждом из этих учреждений для унификации инструментов “электронного торга”. По 13 контрактам, заключенным ФАО, потенциальная экономия средств составила 900 000 долл. США. Объединив силы, ФАО, ВПП и МФСР добились положительного изменения цен благодаря увеличению совокупных объемов при совместных закупках. Сотрудники, назначенные каждым из учреждений для работы по этой инициативе, проводят регулярные еженедельные встречи в помещениях ФАО для обмена передовым опытом и обеспечения экономической эффективности конкурсного процесса.

92. Во исполнение решения, касающегося обновления в 2011 г. мандата ОГЗ, ФАО приняла решение и далее оказывать ей поддержку, предоставляя служебные помещения и инфраструктуру. В рамках анализа этой инициативы будет проведен опрос получателей услуг и представлена четкая количественная характеристика искомых выгод. Этот опытный проект считается важным шагом по дальнейшей интеграции, создающим условия для совместной деятельности и в других областях, таких как служебные поездки. ОГЗ также подготовит перспективную стратегическую программу и план работы по следующим направлениям: согласование контрактной документации и процедур; согласование сроков истечения контрактов; и разработка важнейших показателей эффективности и соответствующих целевых уровней.

#### ***Совместные операции по оказанию чрезвычайной помощи и совместная Целевая группа по Гаити***

93. В сфере оказания чрезвычайной помощи проведен ряд энергичных совместных мероприятий, в частности по преодолению последствий разрушительного землетрясения на Гаити в январе 2010 г. Согласно расчетам, в неотложной продовольственной помощи сегодня нуждаются два миллиона человек, причем около 600 000 человек покинули столицу и переехали в сельские районы. Последствия этого бедствия потребовали увязки неотложных мер со средне- и долгосрочными планами восстановления. Находящиеся в Риме учреждения сформировали Целевую группу для поддержки программ по обеспечению продовольственной безопасности при руководящей роли Гаити. На основе их тесного взаимодействия организована поддержка трудоемких мероприятий по регулированию водосборных бассейнов, оперативная поддержка Плана действий по восстановлению Гаити и работа по разяснению приоритетов продовольственной безопасности. В эту программу включены меры по долгосрочному уменьшению и регулированию риска, а также совершенствование национальной политики и повышение потенциала национальных учреждений.

94. Среди других совместных мероприятий в сфере чрезвычайной помощи можно отметить организованное в декабре 2010 г. Межучрежденческим постоянным комитетом ООН

утверждение ФАО и ВПП в качестве руководителей тематического блока по чрезвычайным мерам в сфере продовольственной безопасности, что послужит повышению потенциала стран по планированию и осуществлению соразмерных и своевременных мер в области продовольственной безопасности в кризисных ситуациях гуманитарного характера. Укрепление тематических блоков по продовольственной безопасности на страновом уровне помогает увязывать продовольственную помощь с программами по сельскохозяйственным источникам средств существования в качестве составной части координированных мер реагирования. ФАО и ВПП уже совместно возглавляют тематические блоки по продовольственной безопасности в 17 странах и вместе проводят работу по совместным призывам. ФАО также играла активную роль во многих странах, охватываемых инициативой “Закупки во имя прогресса” (P4P), помогая ВПП творчески использовать ее преимущества в деле развития сельскохозяйственных рынков, поддержки участия мелких крестьянских хозяйств и создания рынков их продукции. В более общем смысле партнерское взаимодействие стало одним из ключевых компонентов работы более чем 40 подразделений по координации деятельности ФАО в сфере чрезвычайной помощи (например, в Ираке, Ливане, на Западном берегу и в секторе Газа и т.д.).

#### 4. Делегирование полномочий децентрализованным отделениям

95. КоК-НВО был проинформирован о ходе работы по делегированию полномочий, относящихся к ряду мероприятий по ПНД, о чем говорится ниже. Делегирование в связи с закупочной деятельностью рассматривается в подразделе Е вместе с другими инициативами в этой сфере.

##### *Программа технического сотрудничества (ПТС)*

96. Как и предусматривалось в ПНД, децентрализация процесса утверждения проектов ПТС была полностью завершена в январе 2010 г. В результате на децентрализованные отделения возложены ответственность, полномочия и подотчетность за весь проектный цикл ПТС, начиная с разработки концепции, формулирования и утверждения проектов и завершая их осуществлением. Представительства ФАО отвечают за национальные проекты, субрегиональные координаторы – за субрегиональные проекты, а региональные представители – за региональные проекты. На региональных представителей также возложена ответственность за распределение средств ПТС на региональном уровне. С учетом этой дополнительной нагрузки региональным и ряду субрегиональных отделений в каждом случае передавались связанные и не связанные с персоналом ресурсы.

97. В конце 2009 г. для сотрудников децентрализованных отделений были организованы электронные курсы и занятия в прямом контакте с преподавателем по изучению критериев ПТС и особенностей новой децентрализованной процедуры формулирования и утверждения проектов. Дополнительные рекомендации представлены в выпущенном Пособии по ПТС и в других нормативных инструментах. Децентрализация должна была дать двойной результат: обеспечить тесное взаимодействие между **партнерами и теми, кто формулирует проекты**, и тем самым добиться более точного соответствия проектов приоритетам и уменьшить время ожидания от подачи заявки до утверждения проектов. В среднем время ожидания сократилось с шести до немногим менее четырех месяцев, но давать оценку воздействия в плане обеспечения большей согласованности с национальными приоритетами пока рано.

##### *Передача функций OSD*

98. Процесс децентрализации предусматривал передачу региональным отделениям функций, относящихся к оперативному управлению страновыми отделениями, и возложение на них всей работы по подготовке региональных конференций. В Управлении поддержки децентрализации (OSD, ранее OCD) такая передача функций состоялась в первом квартале

2010 г. В региональных отделениях процесс замещения всех должностей, связанных с управлением сетью децентрализованных отделений еще не завершен, но значительный прогресс уже достигнут, и получены ощутимые положительные результаты. Региональным отделениям передана ответственность за планирование и распределение финансовых ресурсов среди страновых отделений и за контроль бюджетного процесса. Это позволило им получать на региональном уровне более точное представление о различных промежуточных звеньях и повышать слаженность в работе сети децентрализованных отделений. Переданную региональным отделениям функцию общего оперативного контроля усиливает и тот факт, что они одновременно являются координаторами отчетности по ревизионным проверкам на страновом уровне. Находясь на небольшом удалении от страновых отделений (как правило в одном и том же часовом поясе), региональные отделения получили возможность своевременно оказывать представительствам ФАО поддержку в решении вопросов повседневного оперативного управления подразделениями.

99. В рамках организации, в основном на региональном уровне, соответствующих мероприятий по профессиональной подготовке появилась возможность эффективнее концентрировать внимание на региональных вопросах. Полученные возможности подготовки кадров также способствовали обмену опытом и идеями и обсуждению общих вопросов внутри соответствующих регионов. Кроме того, неся ответственность за надзор и оценку эффективности представителей ФАО, региональные представители поддерживали с ними более тесные контакты, добиваясь, чтобы их работа соответствовала целям всей ФАО. Региональным представителям также передана ответственность за назначение национальных сотрудников категории специалистов, что способствует более своевременному набору персонала в страновых отделениях.

## **С. Людские ресурсы**

100. С учетом большого значения, придаваемого в ПНД людским ресурсам, КоК-НВО уделял особое внимание рассмотрению прогресса в этой области в том, что касается стратегической рамочной программы в области людских ресурсов; повышения профессиональной квалификации и набора персонала; общеорганизационных квалификационных требований; ПЕМС и систем поддержки кадровой работы.

### **1. Стратегическая рамочная программа в области людских ресурсов**

101. В начале 2010 г. разработаны всеобъемлющая стратегическая рамочная программа и план действий в области людских ресурсов, в которых в соответствии с мерами, намеченными по ПНД, изложены концепция, стратегические направления и задачи кадровых реформ. Стратегическая рамочная программа и план действий и реализация целого ряда связанных с ними инициатив воплощают в себе одно из ключевых измерений кадровых реформ, а именно переход в кадровой работе от простой обработки операций к выполнению более стратегичной, профильной функции делового партнерства.

### **2. Профессиональный рост персонала**

102. Приняты важные меры по повышению квалификации и потенциала трудового коллектива ФАО с уделением особого внимания руководителям среднего звена. Программа управления и руководства (ПУР) расширена таким образом, чтобы сформировать **универсальную программу обучения**, обеспечив возможности профессионального роста для руководителей среднего звена и персонала всей Организации. Уровень участия во всех курсах ПУР продолжает расти.

103. В 2010 г. опубликован первый выпуск Вестника по вопросам управления и руководства, посвященный применяемым методам управления, и проведен второй форум по управлению и эффективности в составе примерно 350 участников, работа которого в полном объеме транслировалась в сети Интернет. Кроме того, в 2010 г. объявлено о начале осуществления

опытного проекта «Виртуальная академия». С учетом опыта аналогичной работы, накопленного в системе ООН, при организации виртуальной академии использован комплексный подход к профессиональному росту и подготовке кадров с охватом всего персонала, включая сотрудников децентрализованных отделений, не имеющих возможностей для обучения в прямом контакте с преподавателями. Развертывание этой программы в масштабах всей Организации намечено на 2011 год. Одновременно с этим предложены программы повышения квалификации специалистов и сотрудников категории общего обслуживания, не входящих в управленческий состав.

### **3. Набор персонала**

104. Реализация программы стажировок и программы молодых специалистов (ПМС) нацелена на обновление трудовых ресурсов ФАО путем привлечения молодых специалистов, в частности из непредставленных и недопредставленных развивающихся стран. Сообщение о ПМС вызвало громадное число откликов: свои заявки с выражением заинтересованности направили более 3 000 кандидатов, из которых примерно 2 200 были допущены к участию и около 100 прошли собеседование. Первая группа в составе 18 молодых специалистов распределена по подразделениям штаб-квартиры, а группа в составе 13 специалистов – по децентрализованным отделениям.

105. В 2010 г. приняты и другие меры по улучшению географического гендерного представительства, включавшие: i) определение двух- и четырехлетних промежуточных общеорганизационных заданий по обеспечению надлежащей географической и гендерной представленности; ii) разработку новых процедур отбора, в соответствии с которыми в короткие списки для набора должна включаться по крайней мере одна женщина-кандидат, имеющая необходимую квалификацию; iii) проведение со старшими руководителями предварительных консультаций по приглашаемым к собеседованию сотрудникам из перепредставленных стран или стран, по которым достигнут верхний предел квоты справедливого представительства; iv) разработку стратегического плана действий по обеспечению гендерной сбалансированности; и v) создание всеобъемлющей базы данных об учреждениях в различных странах мира, цель которой – обеспечить широкое и адресное оповещение, в том числе женщин-специалистов и граждан непредставленных и недопредставленных стран, об имеющихся вакансиях. В октябре 2010 г. в средствах печати шестидесяти непредставленных и недопредставленных стран проведена кампания по информированию о вакансиях. Отчасти в результате этих инициатив доля граждан из перепредставленных стран на должностях категории специалистов, включенных в ПРБ, сократилась с 44% в декабре 2008 г. до 22% в ноябре 2010 г., а доля женщин среди сотрудников категории специалистов в ноябре 2010 г. возросла до 33% (с 18% в 1994 г.).

### **4. Основные квалификационные требования**

106. Будучи центральным звеном кадровой реформы, разработка общеорганизационной системы квалификационных требований в соответствии с ПНД нацелена, в частности, на пересмотр квалификационных требований к региональным представителям, субрегиональным координаторам и представителям ФАО и обеспечение ясного и понятного базового стандарта для систем и функций работы с кадрами. Квалификационные требования будут соотнесены со всеми должностями ФАО и будут использоваться во всех кадровых функциях, включая составление должностных регистров, набор персонала, управление эффективностью служебной деятельности, обучение и повышение профессиональной квалификации, что изменит подходы ФАО к набору, продвижению по службе и закреплению сотрудников. В этом плане уже достигнут значительный прогресс, поэтому в штаб-квартире и в трех регионах намечено организовать полный цикл обсуждения в целевых группах, в ходе которого сотрудники выскажут свое мнение о квалификационных требованиях, актуальных для ФАО. На этой основе будет подготовлен проект основных квалификационных требований для утверждения в рамках второго цикла работы целевых групп.

107. В 2010 г. введены новые временные руководящие положения по мобильности, цель которых – предложить сотрудникам обеих категорий (специалистов и общего обслуживания) стимулы к переходу в другие подразделения или на выполнение временных или более длительных функций до тех пор, пока не будут разработаны всеобъемлющие программные предложения по мобильности персонала, которые в настоящее время прорабатываются в рамках широких консультаций с заинтересованными сторонами.

## **5. Оценка эффективности служебной деятельности**

108. Новые общеорганизационные квалификационные требования после их доработки и утверждения следует воплотить в обновленной ПЕМС, формирование которой проходит в соответствии с намеченными сроками и завершится развертыванием полного цикла в феврале 2011 г. В преддверии этого этапа для сотрудников децентрализованных отделений организована всесторонняя подготовка по требованиям ПЕМС. Учебные курсы включали вводную часть и занятия по освоению «мягких навыков», таких как «налаживание обратной связи» и «руководитель в роли наставника». В дополнение к этому с учетом рекомендаций обзора, проведенного Международной комиссией гражданской службы, намечено разработать систему вознаграждения и признания заслуг.

## **6. Система поддержки кадровой работы**

109. В соответствии с пунктом 3.72 ПНД ввод в действие новой версии системы Oracle, упрощающей поиск и анализ данных и обеспечивающей поддержку кадровой работы, завершился опробованием новой информационно-отчетной системы по управлению людскими ресурсами (ИОСУЛР). Сводя в единую базу кадровой информации данные, поступающие из нескольких систем обработки, ИОСУЛР призвана улучшить отчетность и упростить, по принципу самообслуживания, доступ к точной информации о трудовых ресурсах и статистическим данным. ИОСУЛР также позволяет руководителям среднего звена, не покидая своих рабочих мест, получать доступ к интерактивным «информационным панелям», снабженным **статистическими данными** о таких кадровых параметрах, как гендерная и географическая представленность, и о вакантных должностях в их подразделениях и осуществлять поиск информации на конкретный момент времени или в разрезе тенденции.

110. В отделе кадров сформированы две новые функции – Людские ресурсы: стратегические аспекты и Людские ресурсы: информационное взаимодействие, – позволяющие увязывать предусмотренные ПНД начинания в кадровой сфере с обеспечением эффективного информационного взаимодействия между управляющими органами, руководством и персоналом. В 2011 г. в этом отделе будет сформирована функция профессионального роста, в рамках которой будут формулироваться соответствующие программные положения и руководящие принципы и вырабатываться рекомендации по работе с талантливыми сотрудниками и передовой практике в области профессионального роста.

## **D. Совершенствование систем административного руководства и оперативного управления**

111. КОК-НВО отметил, что в этой обширной области Программы ПНД достигнут прогресс по таким ключевым позициям, как пересмотр Руководства ФАО; оптимизация сети ИТ; инициативы в сфере закупочной деятельности; Международные стандарты учета в государственном секторе; и модернизация делопроизводства.

### **1. Подготовка новой версии Руководства ФАО**

112. Проведенный в связи с рекомендацией по итогам всестороннего обзора пересмотр Руководства ФАО по административным вопросам стал предметом отдельного проекта ПНД, который намечено завершить в 2013 г. Конечным продуктом должно стать четкое, понятное и удобное в использовании Руководство с качественным содержанием на трех языках –

английском, французском и испанском – для использования сотрудниками ФАО во всех странах мира. Пересмотренная версия Руководства призвана обеспечить понимание всеми сотрудниками во всех пунктах правил и нормативов ФАО и возможности их соблюдения. Радикальная переработка Руководства проводится группой совершенствования деловых операций при Канцелярии помощника Генерального директора по Департаменту корпоративного обслуживания, людских ресурсов и финансов в сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами.

113. Проведенные в 2010 г. мероприятия включали: составление списка соответствующих документов; создание более удобных средств работы с существующим текстом Руководства; опрос пользователей, часто обращающихся к Руководству; подготовку контрольных параметров и налаживание контактов с другими организациями системы ООН для учета их опыта переработки руководств по административным вопросам. Мероприятия координировались с ВПП, совместно с которой подготовлены отдельные разделы Руководства ФАО. В 2011 г. консультации с директивными органами и пользователями на всех географических уровнях будут продолжены.

## **2. Модернизация информационных сетей**

114. Повышение уровня инфраструктуры ИКТ и функциональной поддержки информационных систем в децентрализованных отделениях с уделением должного внимания совершенствованию служебной деятельности и интеграции сети децентрализованных отделений предусмотрено в пункте 3.90 ПНД. В рамках этого мероприятия:

- за счет модернизации общеорганизационных каналов связи и систем подключения к Интернету улучшена сопрягаемость участков сети и повышена скорость доступа децентрализованных отделений к единым для ФАО веб-приложениям и широкому спектру средств нового поколения, обеспечивающих, в частности, видеоконференции, совместное использование данных и коллективную работу;
- региональные и субрегиональные отделения получили в свое распоряжение видеоконференционное оборудование с высокой четкостью изображения, повышающее эффективность информационного взаимодействия отделений;
- сформирована глобальная модель ИКТ для многоязычной поддержки децентрализованных сайтов ФАО в режиме реального времени;
- для административных сотрудников децентрализованных отделений организовано обучение навыкам использования административно-информационных систем.

115. Достигнутый в этих областях в 2010 г. прогресс включал переход на более эффективные общеорганизационные каналы связи в 56 децентрализованных отделениях и использование во всех региональных отделениях оборудования видеосвязи с высокой четкостью изображения. Техническую модернизацию общеорганизационных каналов связи по оставшимся 44 отделениям намечено завершить в 2011 г. с тем, чтобы все страновые отделения могли пользоваться этим видом услуг. В этой связи следует отметить, что РГОС продолжает изучать возможности широкого использования современных технологий в ходе сессий управляющих органов и в межсессионный период и подготавливает соответствующие рекомендации для сессии Конференции 2011 г.

116. Предложения по пересмотру основ работы с информационными технологиями после доработки в 2010 г. намечено осуществить на практике в 2011 г. Одновременно с этим предложена новая стратегическая программа по информационным технологиям, охватывающая период до 2019 г., реализацию которой намечено начать в течение 2011 г.

## **3. Инициативы в сфере закупочной деятельности**

117. В процессе закрепления продолжающейся децентрализации закупочной деятельности пройден ряд крупных этапов, причем в целом ряде случаев в новых начинаниях учитывались



возросшие объемы местных закупок для **операций в чрезвычайных ситуациях** и более высокий уровень делегирования полномочий децентрализованным отделениям. Например, объем делегированных представительством ФАО полномочий по закупкам товаров и услуг в денежном эквиваленте удвоился и достиг 100 000 долл. США. Увеличение объема делегируемых полномочий повышает своевременность и эффективность закупочной деятельности. После выпуска соответствующего раздела пересмотренного Руководства в 14 децентрализованных отделениях были организованы учебные курсы, которые прошли более 500 сотрудников. Одновременно с этим в штаб-квартире организованы учебные курсы для всех подразделений, задействованных в закупочной деятельности.

118. Что касается писем-соглашений, то в новом разделе *Руководства* после завершения его переработки впервые будут четко указаны общие принципы подотчетности за подготовку, обеспечение качества и утверждение писем-соглашений и решение связанных с ними вопросов – что тоже соответствует намеренному в рамках изменения организационной культуры решительному переходу от простого применения норм и правил к принятию решений, опирающихся на понимание конкретных связанных с риском условий, в которых используются письма-соглашения. В новом разделе Руководства по этому вопросу предусмотрено увеличить объем полномочий, делегируемых децентрализованным отделениям, до того же уровня, что и в сфере закупок, и включить нормы, допускающие передоверие делегированных полномочий.

119. Одновременно, в рамках взаимодействия Группы по закупкам с управлением Генерального инспектора, завершается разработка руководящих указаний, касающихся сговора и мошенничества в сфере закупок. Кроме того, Группа завершает подготовку руководящих указаний по планированию закупок и руководящих указаний по анализу рынка поставок. Целью этих документов и соответствующих миссий по подготовке кадров являлось увеличение потенциала местных сотрудников по оперативному регулированию все более значительных объемов местных закупок. Кроме того, в те страны, где ФАО осуществляет крупные объемы закупок для проектов по чрезвычайным ситуациям, намечено откомандировать трех **международных сотрудников по закупкам.**

120. Уделяя должное внимание дальнейшему сокращению во всех возможных случаях **расходов, связанных с ценами и процедурами**, проект ФАО по взаимодействию с поставщиками нацелен на дальнейшее совершенствование снабженческой базы с учетом отчетности децентрализованных отделений, свидетельствующей о **неудовлетворительном положении дел в этой области**, и создание условий для использования децентрализованными отделениями, проводящими закупки у местных поставщиков, возможностей Глобального рынка Организации Объединенных Наций. С этой же целью приняты меры по обеспечению прозрачности закупочной деятельности, включавшие открытую публикацию информации о закупках по проектам на суммы свыше 100 000 долл. США, финансируемым из Продовольственного фонда Европейского союза или Глобального экологического фонда.

#### **4. Международные стандарты учета в государственном секторе**

121. В рамках этого проекта достигнут значительный прогресс в осуществлении планов по переходу в 2012 г. на систему, удовлетворяющую требованиям МСУГС, а в 2013 г. – на соответствующую финансовую отчетность. Проект предусматривает поддержку принятия финансовых решений на основе использования ранее не применявшихся либо обновленных бизнес-процессов, интегрированных систем, мер финансового контроля и всеобъемлющей отчетности, включая предложенную для децентрализованных отделений систему обработки финансовых операций, способную выдержать, при сохранении ведущей роли подразделений на местах, огромный рост таких операций, обусловленный децентрализацией и расширением практики делегирования. Например, в 2010 г. через децентрализованные отделения распределено в общей сложности 551 млн. долл. США, что на 176% больше, чем в 2004 г.

122. Этап оценки завершен, что позволяет перейти к проектированию и созданию намеченных систем. Эта работа будет проводиться параллельно с модернизацией систем общеорганизационного планирования ресурсов ФАО (ОПР) в рамках перехода на версию Oracle R12. Оптимальная взаимоувязка этих двух направлений позволит в рамках проекта МСУГС задействовать значительный объем функциональных возможностей R12, в том числе в децентрализованных отделениях. В октябре 2010 г. Финансовый комитет поддержал этот синергичный подход и принял к сведению указанные сроки. При этом в рамках проекта по МСУГС искомые выгоды для всей ФАО удалось обеспечить до завершения повсеместного внедрения МСУГС, перенесенного на 2013 год. В 2010 г. в децентрализованных отделениях введена в действие новая функциональная разработка, упрощающая доступ к финансовым данным в общей системе ФАО, а сотрудники по закупкам в штаб-квартире получили новые функциональные средства для учета приходных документов по товарам, поставляемым децентрализованным отделениям.

## **5. Проект модернизации делопроизводства**

123. Вопрос модернизации делопроизводства возник в связи с рекомендацией по итогам всестороннего обзора, став предметом проекта, цель которого – обеспечить соответствие используемых в сфере делопроизводства и архивной работы программных положений, процедур, систем и вспомогательных служб современным требованиям и на этой основе улучшить обслуживание, сократив затраты. При этом в области делопроизводства намечены четыре направления модернизации:

- разработка новых программных положений о содействии коллективному использованию знаний при соблюдении установленных ограничений по доступу и конфиденциальности;
- разработка новых процессов, облегчающих поиск информации и сокращающих усилия по ее внесению в систему;
- разработка новых технологий для замены нынешних систем более прогрессивными средствами, обеспечивающими оптимальные возможности поиска;
- ввод в действие новых вспомогательных механизмов, обеспечивающих экономию средств на основе более эффективного размещения ресурсов при одновременном усилении вклада в «добавление стоимости» всеми сотрудниками, участвующими в делопроизводстве.

124. Есть все основания утверждать, что цели проекта – как по улучшению обслуживания, так и по сокращению затрат – будут достигнуты в рамках согласованных ресурсов и в оговоренный срок. Объем сэкономленных средств превысит объем инвестиций, необходимых в течение установленного для реализации ПНД срока, и в дальнейшем позволит каждые два года экономить свыше 2 млн. долл. США. Этот проект можно считать хорошим примером «претворения на практике намеченных изменений в организационной культуре» в том, что касается изменения установок и поведения сотрудников и стремления повысить рабочий настрой в масштабах всей отдельно взятой профессиональной группы ФАО. И наконец, реализация проекта поддержит обмен знаниями и повысит эффективность коллективной работы, в частности улучшив доступ к информации из децентрализованных отделений.

## **Е. Эффективность общего руководства и надзор**

125. Как отмечал КоК-НВО, в течение данного двухлетия основные связанные с ПНД изменения в сфере общего руководства и надзора касались следующих областей: Устав Управления по оценке; Комитет по этике; многолетние программы управляющих органов; правила процедуры управляющих органов; и порядок организации выступлений кандидатов на должность Генерального директора.

## 1. Устав Управления по оценке

126. В резолюции 1/2008 Конференции содержался призыв к Совету утвердить всеобъемлющие программные положения по оценке в виде «**устава по вопросам оценки**». В резолюции были указаны конкретные позиции, подлежащие включению в этот устав, в том числе касающиеся назначения директора по оценке, мер по обеспечению качества и функций управляющих органов в процессах оценки. В резолюции также закреплён принцип, предусматривающий, что все доклады по оценке, ответы руководства и доклады о последующих мерах являются публичными документами.

127. Проект *устава по оценке* рассмотрен на трех сессиях Комитета по программе в 2008-2009 гг. При этом в сентябре-октябре 2009 г. Совет постановил, что окончательную доработку устава следует проводить только после того, как в этом процессе сможет принять участие тот, кто будет назначен на недавно утвержденную должность Директора по оценке. В апреле 2010 г. Комитет по программе окончательно одобрил *Устав по оценке*, который затем был утвержден в мае 2010 г. на Совете. В соответствии с резолюцией 1/2008 *Устав по оценке* включен в базовые документы Организации.

## 2. Комитет по этике

128. По пункту 3.34 ПНД предлагаемый круг ведения и состав Комитета по этике были рассмотрены в Финансовом комитете, Комитете по уставным и правовым вопросам (КУПВ) и в Совете. В октябре 2009 г. КУПВ одобрил предлагаемый круг ведения и членский состав Комитета по этике, а в апреле 2010 г. Финансовый комитет представил свои замечания и обратился с просьбой подготовить их пересмотренные версии. В мае 2010 г. Совет обратился к обоим комитетам с просьбой продолжить рассмотрение этого вопроса.

129. Затем в сентябре 2010 г. КУПВ отложил рассмотрение этого вопроса до получения выводов проводившихся на тот момент консультаций и до тех пор, пока этот вопрос не будет рассмотрен в Финансовом комитете. В октябре 2010 г. Финансовый комитет рассмотрел переработанное предложение и рекомендовал внести несколько изменений для дополнительного рассмотрения в КУПВ. В ноябре-декабре 2010 г. Совет приветствовал дальнейшие усилия по подготовке круга ведения Комитета по этике и поддержал предложение о проведении в марте 2011 г. в указанных двух комитетах дополнительного рассмотрения этого вопроса.

130. В марте 2011 г. КУПВ рекомендовал внести в круг ведения и членский состав Комитета по этике дополнительные изменения, предложив учредить его на четырехлетний период с января 2012 г. и предусмотреть, что в течение этого периода работа Комитета может выноситься на рассмотрение в соответствующих управляющих органах с целью внесения в будущем необходимых изменений. *[дополнить]*

## 3. Многолетние программы работы управляющих органов

131. В пунктах 2.70-2.72 ПНД управляющим органам поручено разработать многолетние программы работы (МПР) и раз в два года подготавливать доклад о ходе их выполнения. На данный момент многолетние программы работы утверждены в трех управляющих органах, а по остальным ощутимых результатов следует ожидать в следующий двухгодичный период. Важно отметить, что при подготовке этих ранее не применявшихся нормативных документов значительная часть работы была выполнена благодаря проведенному членами неофициальному обсуждению.

132. Комитет по программе и Финансовый комитет утвердили свои многолетние МПР на 2010-2013 гг. соответственно в апреле и октябре 2010 г., с последующим утверждением обоих документов на Совете в мае и ноябре-декабре 2010 г.

133. Совет утвердил свою МПР на 2010-2013 гг. в ноябре-декабре 2010 г., причем на Конференции в июне-июле 2011 г. будет представлен доклад о ходе ее выполнения.
134. В сентябре 2010 г. КУПВ обсудил свою МПР, отметив, что в его повестках дня нет **предопределенных**, регулярно повторяющихся или постоянных пунктов, которые могли бы становиться предметом рассмотрения по заранее составляемой программе работы. В ноябре-декабре 2010 г. Совет согласился с тем, что многолетняя программа работы КУПВ должна составляться с учетом особенностей уставных функций этого Комитета, отметив, что КУПВ намеревается на будущих сессиях продолжить рассмотрение этого вопроса.
135. В Комитете по всемирной продовольственной безопасности, в соответствии с решением, принятым на его сессии в октябре 2010 г., многолетнюю программу его работы намечено рассмотреть и утвердить на его предстоящей сессии в октябре 2011 г. для последующего утверждения Советом в ноябре 2011 г.
136. Что касается технических комитетов и пяти региональных конференций – которые проводят свои совещания раз в два года, – то у них есть все предпосылки к тому, чтобы рассмотреть и утвердить свои многолетние программы на 2012-15 гг. на своих предстоящих совещаниях в 2012 г. – что, в частности, на своей последней сессии в октябре 2010 г. особо отметил Комитет по лесному хозяйству – после того как в 2011 г. будет проведена соответствующая подготовительная работа.

#### 4. Правила процедуры управляющих органов

137. Большинство необходимых для осуществления ПНД поправок к основным базовым документам – Уставу, Общим правилам Организации (ОПО), Финансовым правилам – были приняты Конференцией в 2009 г. При этом внесенные поправки потребовали внесения соответствующих изменений в правила процедуры отдельных управляющих органов. С учетом этого в нынешнем двухлетии по рекомендациям КУПВ и Совета, подготовленным в процессе этой работы, к правилам процедуры предложены поправки и дополнения.
138. С момента своего учреждения в 1958 г. КУПВ эффективно функционировал в соответствии с принципами, зафиксированными в базовых документах, и не разрабатывал собственных правил процедуры. Тем не менее для приведения своей практики в соответствие с практикой других комитетов КУПВ в сентябре 2010 г. рассмотрел и принял свои правила процедуры, которые затем были включены в базовые документы.
139. У региональных конференций ранее не было собственных правил процедуры, поскольку они стали частью структуры управляющих органов только в 2009 г. Подготовленный с учетом этого проект правил процедуры был в сентябре 2010 г. рассмотрен в КУПВ, который внес замечания по представленному тексту. Затем в ноябре-декабре 2010 г. Совет, принимая во внимание статус региональных конференций, рекомендовал рассмотреть предлагаемые правила процедуры также и в региональных группах. Таким образом, предлагаемые правила процедуры полагалось изучить в региональных группах, имея в виду возможность их рассмотрения и принятия на очередных сессиях региональных конференций, намеченных на 2012 год.
140. В этой связи в марте 2011 г. КУПВ обсудил возможную поправку к ОПО в отношении подготовки предварительных повесток дня региональных конференций. Комитет постановил, что этот вопрос, вместе с другими вопросам, касающимися статуса региональных конференций, пока находится на стадии рассмотрения, и рекомендовал провести во второй половине 2011 г. и в начале 2012 г. консультации с региональными группами, чтобы договориться о тех предложениях, которые в 2012 г. должны быть направлены региональным конференциям.
141. Что касается технических комитетов, то в мае 2010 г. Совет признал наличие у них полномочий вносить поправки в свои правила процедуры, исходя из собственных конкретных функциональных потребностей, но подчеркнул целесообразность обеспечения согласованности таких правил процедуры. В этой связи в мае 2010 г. Совет предложил Комитету по проблемам

сырьевых товаров, Комитету по рыбному хозяйству, Комитету по лесному хозяйству и Комитету по сельскому хозяйству изучить свои правила процедуры. Этот вопрос также был частично рассмотрен Рабочей группой открытого состава в ходе проведенного ею обсуждения механизмов работы технических комитетов, а соответствующие рекомендации сформулированы в ее докладе для сессии Конференции 2011 г.

142. На сегодняшний день в базовые документы включены только те изменения, которые Комитет по лесному хозяйству в октябре 2010 г. внес в свои правила процедуры. Другие технические комитеты могут последовать его примеру на своих очередных сессиях в 2012 г., как это, в частности, на своей последней сессии в январе-феврале 2011 г. намеревался сделать Комитет по рыболовству.

## **5. Порядок организации выступлений кандидатов на должность Генерального директора**

143. В соответствии с рекомендацией, внесенной КУПВ в апреле 2010 г., Совет в мае 2010 г. утвердил порядок организации выступлений кандидатов на должность Генерального директора на сессии Совета в апреле 2011 г. Аналогичная процедура одобрена Советом для таких выступлений на сессии Конференции в июне-июле 2011 г.

## **Г. Финансирование и расходы на программу реализации ПНД в двухгодичный период 2010-2011 гг.**

144. КоК-НВО напомнил, что, утверждая ПНД в 2008 г., Конференция постановила учредить специальный Целевой фонд, в который должны поступать внебюджетные ресурсы для осуществления ПНД в 2009 г.<sup>18</sup> По состоянию на конец 2010 г. из объявленных членами взносов в Целевой фонд на общую сумму 9,01 млн. долл. США получено в общей сложности 9,0 млн. долл. США, причем в конце 2009 г. на счету Целевого фонда неизрасходованный остаток средств составил 3,08 млн. долл. США.

145. КоК-НВО также напомнил, что это финансирование на 2010-2011 гг. включено в ПРБ. Осуществление ПНД в 2010-2011 гг. финансируется за счет бюджетных ассигнований, утвержденных Конференцией путем голосования в отношении ПРБ, а также за счет неизрасходованного остатка средств по ПНД за 2009 год в Целевом фонде, перенесенного на 2010 год<sup>19</sup>.

146. По состоянию на конец 2010 г. оставшиеся в Целевом фонде 3,08 млн. долл. США были полностью использованы, а расходы по ПНД (учтенные расходы и обязательства), отнесенные на ПРБ, составили 15,98 млн. долл. США. Таким образом, общие расходы по ПНД в 2010 г. составили 19,06 млн. долл. США, что отражено в таблице 2, где указаны расходы по ПНД на уровне проектов.

147. Полностью израсходовать чистый остаток средств в рамках бюджетных ассигнований на мероприятия по ПНД намечено в 2011 г. На 135-й сессии Финансового комитета в октябре 2010 г. подтверждено, что все направления финансирования в 2010-2011 гг., относящиеся к ПНД, будут использоваться исключительно для мероприятий ПНД, а любые не израсходованные по ПНД в 2010-2011 гг. средства будут перенесены на 2012-2013 гг.<sup>20</sup>.

*Таблица 2 – Расходы за 2010 год в разбивке по проектам ПНД*

	<b>Проект</b>	<b>Бюджет на 2010-11 гг.</b>	<b>Расходы за 2010 г.</b>	<b>Доля в процентах</b>
--	---------------	------------------------------	---------------------------	-------------------------

<sup>18</sup> Резолюция 1/2008 Конференции, п.3.

<sup>19</sup> Резолюция 3/2009 Конференции, п.2.

<sup>20</sup> CL 140/21, п.29.

		ПРБ	ПРБ и Целевой фонд	
1.	Реформа управляющих органов	2,87	1,39	48%
2.	Надзор	2,40	1,03	43%
3a.	Аспекты реформы, касающиеся программы, бюджетного процесса и ориентации оперативного управления на конкретные результаты	0,49	0,44	90%
3b.	Публикация материалов на всех языках	0,38	0,20	53%
4.	Мобилизация и рациональное использование ресурсов	1,43	0,58	41%
5.	Программа технического сотрудничества	-0,62	0,09	-15%
6.	Децентрализация	0,80	0,37	46%
7a.	Структура штаб-квартиры	0,63	0,60	95%
8.	Партнерское взаимодействие	1,38	0,52	38%
9.	Реформа систем административного руководства и оперативного управления	2,89	2,16	75%
11b.	Информационные технологии	10,40	3,92	38%
12.	Регулирование общеорганизационных рисков	0,70	0,12	17%
13.	Изменение культуры	2,30	0,47	20%
14.	Людские ресурсы	9,91	5,17	52%
15.	Последующая деятельность управляющих органов по реализации ПНД	0,48	0,46	96%
16.	Последующие меры в сфере оперативного управления, связанные с реализацией ПНД	3,16	1,54	49%
<b>Промежуточный итог</b>		<b>39,60</b>		
Остаток в Целевом фонде ПНД		3,08		
<b>Итого</b>		<b>42,68</b>	<b>19,06</b>	<b>45%</b>

#### **IV. Дальнейшая работа**

*[дополнить с учетом изменений, которые могут иметь место в преддверии совещания КоК-НВО, намеченного на 21 апреля]*

##### **A. Программа ПНД на 2012-2013 гг.**

148. КоК-НВО подчеркивал, что Программа ПНД станет частью основной деятельности по ПРБ на 2012-2013 гг. благодаря учету предлагаемой для ПНД суммы финансовых потребностей при расчете чистых ассигнований (в разбивке по бюджетным главам, касающимся стратегических и функциональных целей и капитальных расходов). Такая целостная форма представления данных приобретает важное значение в контексте взаимосвязей между ПНД и мероприятиями, запланированными в ряде областей, включая информационно-коммуникационные технологии, МСУГС и людские ресурсы.

149. Было отмечено, что в отношении приоритетов и бюджетного процесса в рамках проектов и мероприятий ПНД на двухгодичный период 2012-2013 гг. руководством приняты четыре программных пункта, а именно: i) рассмотрение имеющихся возможностей по осуществлению; ii) обеспечение устойчивости проектов ПНД; iii) оптимальная интеграция мероприятий по ПНД в регулярную программу работы; и iv) предотвращение использования ресурсов ПНД для финансирования административных должностей.

150. Бюджетные потребности по ПНД на 2012-2013 гг. были определены исходя из двух основных компонентов: i) регулярно возникающие затраты и возможности экономии средств, являющиеся результатом проведения мероприятий ПНД в 2010 и 2011 гг.; и ii) расходы на инвестиции и регулярно возникающие затраты и возможности экономии средств, которые необходимо задействовать для начала мероприятий, намеченных на 2012-2013 гг. С учетом вышеизложенного общие сметные расходы по Программе ПНД в 2012-2013 гг. составили 37,84 млн. долл. США и включали инвестиционные расходы в размере 16,61 млн. долл. США и чистые регулярно возникающие расходы в размере 21,23 млн. долл. США (включая регулярные расходы в размере 31,78 млн. долл. США и возможную экономию средств в размере 10,55 млн. долл. США).

151. Основные мероприятия по Программе ПНД в 2012-2013 гг. были включены в структуру таких тематических областей, как ориентация оперативного управления на конкретные результаты, обеспечение единства действий (децентрализация и партнерское взаимодействие), людские ресурсы, реформа систем административного и оперативного управления, изменение организационной культуры и эффективность общего руководства.

152. Было отмечено, что в документе, содержащем ПРБ на 2012-2013 гг. (С 2011/3), представлена подробная информация о запланированных по ПНД мероприятиях и финансовых сметах.

##### **B. Последующая деятельность в сфере общего руководства**

153. КоК-НВО рассмотрел вопрос о возможной организации в 2012-2013 гг. последующей деятельности в сфере общего руководства в связи с программой ПНД. Учитывая, что мероприятия по ПНД станут частью основной работы по ПРБ, функции надзора за осуществлением ПНД в дальнейшем, как правило, намечено передавать соответствующим управляющим органам, не прибегая к созданию специальных механизмов по образцу тех, что были сформированы Конференцией в 2008 и 2009 гг.

154. В частности:

- Совет продолжит контроль за общим ходом осуществления ПНД в 2012-2013 гг. и, получив от руководства доклады о ходе осуществления ПНД для рассмотрения и подготовки рекомендаций, представит на 38-й сессии Конференции соответствующий полный доклад;

- Финансовый комитет, Комитет по программе, КУПВ и, в необходимых случаях технические комитеты и региональные конференции представят в Совет конкретные материалы по своим соответствующим мандатам;
- Независимый председатель Совета, в рамках своих усиленных функций, будет и далее оказывать этой работе активное содействие.

155. Не будучи связанным с дополнительными расходами, такой подход будет полностью опираться на существующие межправительственные структуры, позволит максимально задействовать их специализацию и даст возможность Независимому председателю Совета продолжить свою работу в соответствии с новым функциональным статусом.

156. Этот подход надлежит отразить в резолюции по ПНД, которая, как ожидается, будет принята Конференцией на ее сессии в 2011 г.



### **Приложения**

- Приложение 1 – Резолюция 4/2009 по вопросу о Плате неотложных действий по обновлению ФАО
- Приложение 2 – Организационные вопросы проведения совещаний КоК-НВО в 2010-2011 гг. (члены Бюро, расписание заседаний)
- Приложение 3 – Доклад руководства об осуществлении ПНД в 2010-2011 гг.

## Приложение 1

**РЕЗОЛЮЦИЯ 4/2009**  
**План неотложных действий по обновлению ФАО****КОНФЕРЕНЦИЯ:**

**учитывая** уникальный общий мандат ФАО в области продовольствия и сельского хозяйства, **зная** о ее миссии по обеспечению мира, свободного от голода и недоедания, в котором продовольственный и сельскохозяйственный сектора способствуют устойчивому улучшению жизненного уровня всех в экономическом, социальном и экологическом плане, и **сознавая** глобальные цели, установленные членами для содействия реализации этой миссии, как это сформулировано в Стратегической рамочной программе Организации на 2010-2019 гг.,

**напоминая** о своей резолюции 1/2008, которой она утвердила к реализации План неотложных действий (ПНД) по обновлению ФАО на трехгодичный период 2009-2011 гг., предусматривающий надежный путь осуществления реформы при обеспечении роста в целях становления укрепленной, эффективной, результативной и надлежащим образом реагирующей на имеющиеся потребности Организации,

**рассмотрев** Доклад Конференционного комитета по последующей деятельности в связи с независимой внешней оценкой ФАО (КоК-НВО) о работе, завершенной в 2009 г. в рамках ПНД, и об оставшейся работе, которая должна быть проделана для реализации ПНД,

**с признательностью отмечая** достижение значительного прогресса в осуществлении многих мероприятий ПНД в ходе 2009 г. наряду с соответствующими рекомендациями по итогам Всестороннего обзора административных процессов,

**признавая**, что обновление ФАО будет и далее требовать значительных усилий по реализации крупных и сложных проектов ПНД в 2010-2011 гг. и по обеспечению включения в долгосрочной перспективе работы по изменению организационной культуры в рамки общей реформы Организации,

**признавая** сложившийся дух сотрудничества и доверия между членами Организации и руководством ФАО при проведении процесса реформы в качестве совместного начинания при полном вовлечении и инициативном участии членов Организации, постоянной поддержке со стороны Генерального директора и заинтересованном участии персонала Организации на всех уровнях,

**сознавая** необходимость обеспечения устойчивости процесса реформ в предстоящие годы:

1. **одобряет** Доклад КоК-НВО, посвященный Плану неотложных действий по обновлению ФАО, приведенный в *приложении D* к настоящему докладу;
2. **постановляет**, что Совет будет продолжать следить за общими результатами работы по осуществлению ПНД и представит доклад Конференции в 2011 г., получая от руководства на своих очередных сессиях отчеты о ходе работы по реализации ПНД, представляемые на рассмотрение и для получения руководящих указаний. При осуществлении этой надзорной функции Совет будет также получать в соответствующих случаях конкретные материалы от Комитета по программе, Финансового комитета и Комитета по уставным и правовым вопросам в рамках их соответствующих мандатов. В этой связи Независимый председатель Совета будет играть активную посредническую роль;
3. **постановляет** учредить в соответствии со Статьей VI Устава ФАО Конференционный комитет по последующей деятельности в связи с независимой внешней оценкой ФАО (КоК-НВО) на период 2010-2011 гг. в целях обеспечения непрерывного надзора, руководства и последующей деятельности при реализации ПНД, который будет оказывать Совету поддержку в осуществлении его функций по мониторингу. В этих целях КоК-НВО:

- a) будет осуществлять общий мониторинг и контроль за деятельностью Руководства ФАО по реализации ПНД в 2010-2011 гг., а также обеспечивать руководящие указания в отношении любых требуемых изменений в этой области без ущерба для уставных функций Совета и его комитетов;
  - b) доработает доклад о результатах своей работы к апрелю 2011 г., который должен быть представлен Конференции в июне 2011 г. и в котором будут сформулированы любые рекомендации, вытекающие из реализации ПНД;
  - c) будет открытым для полного участия всех членов Организации с правом выступления, будет вести свою работу на всех языках Организации и коллективно формулировать свои рекомендации и решения, насколько это возможно, на основе консенсуса;
  - d) будет проводить до трех совещаний в год в надлежащие сроки с учетом соответствующих сессий управляющих органов в целях обеспечения надлежащей последовательности взаимодополняющих совещаний, которые не должны проводиться одновременно с другими крупными совещаниями организаций системы Организации Объединенных Наций, расположенных в Риме, с тем чтобы можно было обеспечить максимально полное участие членов Организации;
  - e) назначит Бюро в составе Председателя и двух заместителей Председателя КоК-НВО и представителей государств-членов, по одному от каждого региона, которое будет заниматься исключительно административными и организационными вопросами и будет открыто для участия наблюдателей от членов Организации без права выступления;
  - f) будет активно поддерживаться руководством, которое обеспечит секретарские услуги и документацию, необходимую для его совещаний;
4. **постановляет**, что Председателем КоК-НВО будет Независимый председатель Совета ФАО;
5. **постановляет** назначить заместителями Председателя КоК-НВО:
- Посла Агнес ван Арденне-ван дер Хёвен (Нидерланды); и
  - Посла Уилфрида Джозефа Нгирву (Объединенная Республика Танзания).

(принята 19 ноября 2009 г.)

**Приложение 2****Организационные вопросы проведения совещаний КоК-НВО в 2010-2011 гг.  
(Члены Бюро, расписание совещаний)****Членский состав Бюро**

<b>Председатель</b> Г-н Люк Гюйо, Независимый председатель Совета	
<b>Заместители Председателя</b> Посол Агнес ван Арденне ван дер Хёвен (Нидерланды) Посол Уилфрид Джозеф Нгирву (Объединенная Республика Танзания)	
<b>Члены</b>	
<b>Африка</b>	Эритрея
<b>Азия</b>	Китай
<b>Европа</b>	Испания
<b>Латинская Америка и Карибский бассейн</b>	Бразилия
<b>Ближний Восток</b>	Афганистан
<b>Северная Америка</b>	Канада
<b>Юго-западная часть Тихого океана</b>	Австралия

**Расписание заседаний**

<b>2010</b>	<b>2011</b>
8 апреля	23 февраля
23 июня	30 марта
20 октября	21 апреля