

**Доклад КоК-НВО для Конференции ФАО
об осуществлении Плана неотложных действий (ПНД)
по обновлению ФАО**

ПРЕДИСЛОВИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ.....	2
ВВЕДЕНИЕ.....	4
I. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РАМОЧНАЯ ПРОГРАММА, СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПЛАН И ПРОГРАММА РАБОТЫ И БЮДЖЕТ	7
A) СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РАМОЧНАЯ ПРОГРАММА	7
B) СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПЛАН.....	9
C) ПРОГРАММА РАБОТЫ И БЮДЖЕТ	11
D) РАМОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	12
E) КОНЦЕПЦИЯ «РЕФОРМЫ, СОПРОВОЖДАЕМОЙ РОСТОМ».....	13
II. РЕФОРМА ОБЩИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ	14
A) ПОПРАВКИ К БАЗОВЫМ ДОКУМЕНТАМ ФАО, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПНД	14
B) ЧЛЕНСКИЙ СОСТАВ СОВЕТА ФАО.....	15
III. РЕФОРМА СИСТЕМ, ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПЕРЕСТРОЙКА	16
A) ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ШТАБ-КВАРТИРЫ	16
B) ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ (КАДРОВЫЕ ВОПРОСЫ, ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ПРИВЯЗКА И РАМКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)	19
C) УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ	22
D) ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	23
E) СИСТЕМА ОЦЕНКИ И РЕГУЛИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РИСКА.....	23
IV. ПРЕДСТОЯЩАЯ РАБОТА	24
A) ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ РАБОТА НЕ ЗАВЕРШЕНА.....	24
B) ПОСЛЕДУЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩИХ ОРГАНОВ.....	26
Приложение 1.....	
Резолюция 1/2008- Принятие Плана неотложных действий по обновлению ФАО	27
Приложение 2.....	
Члены бюро и рабочих групп КоК-НВО в 2009 году.....	30

ПРЕДИСЛОВИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ

1. В качестве Председателя Конференционного комитета я должен выразить признательность за ту всестороннюю поддержку, которую Комитет и руководство и персонал ФАО оказывают в деле реализации Плана неотложных мер по обновлению ФАО (ПНД), принятого Конференцией ФАО на ее специальной сессии в ноябре 2008 года.
2. Представляя этот доклад на рассмотрение Конференции, мы не можем не испытывать чувства смирения. Численность голодающего населения сегодня составляет более одного миллиарда человек, что совершенно неприемлемо, поскольку они имеют такие же, как и все мы, права и надежды на уважение и достойную жизнь. Делая первые неуверенные шаги по выходу из финансового и экономического кризиса, мы улучшаем ситуацию в том, что касается кратковременных трудностей и временных решений, но в среднесрочной и долгосрочной перспективе положение не изменилось. Численность населения мира, составляющая ныне 6,9 млрд. человек, неуклонно растет, и по прогнозам к 2050 году может достигнуть более 9 млрд. человек, причем во многих развитых странах наблюдается рекордный рост дефицита государственного бюджета; продовольственные цены по-прежнему превышают средний уровень последних лет, а последствия изменения климата для источников средств существования неимущего и голодающего населения становятся все более очевидными.
3. Итоги недавнего саммита Группы восьми показывают, что мировое сообщество не забывает о нуждах неимущих и голодающих, но предпринимаемые им усилия недостаточны. Предстоящий Всемирный саммит по продовольственной безопасности даст возможность закрепить провозглашаемую приверженность и наделить приоритетностью те направления, которые действительно важны.
4. Помня о сделанном в ходе независимой внешней оценки выводе о том, что мир сталкивается “с постоянно возникающими проблемами, решать которые законно и авторитетно может лишь глобальная организация, обладающая мандатом и опытом ФАО”, мы должны спросить себя, достаточно ли мы делаем для того, чтобы ФАО могла выполнять свою жизненно важную роль в мировом сообществе. Приняв План неотложных действий по обновлению ФАО, страны-члены при поддержке руководства ФАО продемонстрировали свою приверженность намеченным реформам. И сегодня я с признательностью, удовольствием и гордостью представляю Конференции ФАО заключительный доклад Комитета.
5. О достигнутом убедительно говорят следующие примеры:
 - работа в сфере управления сориентирована на достижение конкретных результатов и делаются первые шаги по формированию соответствующей организационной культуры;
 - продолжается процесс децентрализации и делегирования функций;
 - предприняты первые шаги по упорядочению организационной структуры;
 - соответствующее внимание уделяется улучшению кадровой работы; и
 - осуществляется переход на более эффективные основы управления.
6. Наши усилия в первую очередь направлены на формирование взаимного доверия и единства цели среди членов, а также в отношениях между членами и руководством. Процесс реформы не может быть статичным. Ведущая роль в нем принадлежит Генеральному директору, а управляющие органы осуществляют надзор за его деятельностью. Масштабы проблем огромны, и принимаемые меры должны быть им соразмерны.
7. Несмотря на значительный прогресс, достигнутые результаты не являются оптимальными. Средства, которые необходимы Целевому фонду поддержки ПНД, поступили не в полном объеме, что вынудило нас установить очередность мероприятий, которые

изначально задумывались как всеобъемлющий пакет. Достигнутая динамика может быть легко утеряна, поскольку пока что все зависит от того, как будет меняться организационная культура не только в Секретариате, но и в управляющих органах. Неизменно нацеливая наши устремления и помыслы на обеспечение более эффективного вклада ФАО в глобальные усилия по преодолению голода и нищеты, мы должны бережно относиться к полученным “первым росткам”. Теперь всем нам необходимо удвоить усилия с тем, чтобы: привлечь необходимые финансовые ресурсы; оптимизировать результаты работы в управляющих органах и обеспечить необходимый надзор и поддержку в работе руководства и персонала по дальнейшему осуществлению Плана неотложных действий в целях повышения эффективности ФАО, которая играет одну из главных ролей в деле искоренения голода и осуществления права на питание в контексте национальной продовольственной безопасности всего мирового сообщества.

Мохаммед Саид Ноори-Наини
Председатель Конференционного комитета
для последующей деятельности
по итогам НВО (КоК-НВО)

Представляя свой доклад Конференции, КоК-НВО хотел бы выразить признательность за энергичную поддержку, оказывавшуюся руководством ФАО и Генеральным директором на всем протяжении работы Комитета. КоК-НВО также с признательностью отмечает твердую приверженность сотрудников ФАО делу реформы Организации. Кроме того, решающую роль в успешном выполнении задач КоК-НВО сыграли талантливое руководство и самоотверженные усилия Председателя КоК-НВО профессора Мохаммеда Саида Ноори-Наеини, заместителей Председателя Посла Агнес ван Арденн-ван дер Хевен и Посла Уилфреда Джозефа Нгирвы, а также председателей, сопредседателей, заместителей председателя и членов рабочих групп, выполнивших огромный объем работы.

ВВЕДЕНИЕ

1. В 2008 году участники Специальной сессии Конференции утвердили План неотложных действий (ПНД) по обновлению ФАО на 2009-2011 гг. Кроме того, на сессии Конференции был учрежден “Конференционный комитет (КоК-НВО) с временным мандатом на период 2009 года в рамках статьи VI Устава ФАО для осуществления постоянной последующей деятельности по итогам независимой внешней оценки ФАО и завершения оставшейся работы в рамках Плана неотложных действий”¹.

2. Функции Комитета заключались в выработке рекомендаций для сессии Конференции 2009 года относительно:

- (1) “новой Стратегической рамочной программы, Среднесрочного плана на 2010-2013 годы и Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы, предложенных руководством в рамках новой комплексной структуры, ориентированной на конечные результаты;
- (2) любых сочтенных целесообразными изменений численности и регионального представительства членов Совета;
- (3) дальнейшей реформы систем, изменения организационной культуры и организационной перестройки, включая:
 - (a) осуществление руководством активной последующей деятельности по итогам докладов о проведении Всестороннего обзора, включая принятие срочных мер,
 - (b) инициирование подготовки и рассмотрение доклада об исследовании основ оценки организационных рисков и управления,
 - (c) планы повышения эффективности децентрализованных отделений,
 - (d) подробные предложения о совершенствовании управления людскими ресурсами”.

3. Кроме того, Комитету была поручена “выработка рекомендаций для сессии Конференции 2009 года о необходимых изменениях базовых документов, как это предусмотрено в Плане неотложных действий”, и контроль за осуществлением ПНД в 2009 году в рамках тесных консультаций с управляющими органами ФАО.

4. Комитету также была поручено “проведение анализа концепции «реформы при обеспечении роста» и представление предложений на сессии Конференции 2009 года”.

¹ Резолюция 1/2008: Принятие Плана неотложных действий по обновлению ФАО (2009-2011 гг.) – полный текст резолюции представлен в Приложении 1 к настоящему докладу.

5. Механизмы работы КоК-НВО, его бюро и рабочих групп были аналогичны утвержденным в 2008 году. Рабочие группы получили следующие новые названия, отражающие характер работы, намеченной на 2009 год²:

- Рабочая группа I: Стратегические рамки, Среднесрочный план на 2010-2013 годы и Программа работы и бюджет на 2010-2011 годы;
- Рабочая группа II: Базовые документы и членский состав Совета;
- Рабочая группа III: Реформа систем, изменение организационной культуры и организационная перестройка.

6. На своем первом совещании 21 января 2009 КоК-НВО согласовал свой план работы. В рамках тщательно проработанных планов были предприняты усилия по обеспечению полного соответствия программ работы КоК-НВО и руководства тематике совещаний руководящих органов, намеченных на 2009 год, и тесной координации мероприятий КоК-НВО с проведением этих совещаний. Изначально Комитет планировал провести в общей сложности 32 заседания, но затем их число было увеличено до **ВНЕСТИ ОКОНЧАТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ**.

7. Кроме того, был организован ряд неофициальных семинаров по вопросам, касающимся ПНД. Они проводились по просьбам стран-членов, которые предпочитали неофициально обмениваться мнениями в рамках прямых контактов друг с другом и с руководством по вопросам, представляющим особый интерес. Эти семинары не были частью официального обсуждения, но сыграли роль в улучшении информационного взаимодействия и взаимопонимания, содействовав прогрессу по таким направлениям, как изменение организационной культуры, перестройка структуры в штаб-квартире и децентрализованных отделениях, ориентация руководства на конкретные результаты, рационализация административных процессов, управление людскими ресурсами, задействованность и ожидания сотрудников и т.д.

8. **Осуществление ПНД:** На протяжении 2009 года руководство ФАО регулярно отчитывалось об осуществлении ПНД перед КоК-НВО и его рабочими группами, а также перед Советом ФАО. В соответствии с резолюцией 1/2008 для реализации ПНД был учрежден целевой фонд. К концу сентября 2009 г. 29 членов взяли обязательства на общую сумму 8,3 млн долл. США, а 22 члена внесли в этот фонд платежи на общую сумму 5 млн долл. США **[при необходимости внести новые данные]**. [В резолюции содержится настоятельный призыв ко всем странам-членам внести в 2009 году внебюджетные ресурсы в предварительно установленном объеме в 21,8 млн. долл. США \(исключая вспомогательные расходы по проектам\). Несмотря на то, что потребности в финансировании в последующем были уменьшены до 15,8 млн. долл. США, из которых 10,51 млн. долл. США необходимы для начала работы по взаимосвязанным мероприятиям, принятые на сегодня обязательства до сих пор не обеспечивают указанной суммы.](#)

9. Реализация ПНД проходила в рамках 14 проектов, каждый из которых включал несколько тесно взаимосвязанных мероприятий и находился в ведении руководителей проектов и групп, сформированных руководством. По ряду проектов многие цели уже достигнуты, но некоторые важные разделы ввиду их масштаба и продолжительности остаются невыполненными. Фактически реализацией ПНД завершается лишь первый год продолжительного периода, в рамках которого предполагается развертывание этой сложной работы. Поэтому, как и в 2009 году, основным параметром предстоящего периода 2010-2011 гг. станет продолжение и завершение реализации ПНД.

10. В апреле 2009 года, по окончании рекомендованного НВО Всестороннего обзора (ВО), проводившегося преимущественно в отношении административных процедур, фирма «Эрнст энд Янг» опубликовала свой доклад. В соответствии с решением КоК-НВО и Совета для подготовки доклада использовался комплексный подход, при котором мероприятия, проводившиеся по итогам ВО, соотносились с соответствующими проектами по ПНД, что помогало уяснить многообразные и зачастую пересекающиеся реформы и меры, предусмотренные как в ПНД, так и в принятых на основе ВО рекомендациях. В Приложении 5 рассказывается о достигнутом в 2009

² Подробные сведения о членском составе и сотрудниках КоК-НВО, его рабочих групп и бюро представлены в Приложении 2 к настоящему докладу.

году прогрессе по всему кругу мероприятий ПНД и приводятся общие сведения о всех мероприятиях по ПНД, намеченных на период с 2009 г. по конец 2011 г. и последующий период.

11. Структура доклада соответствует содержанию резолюции 1/2008 и отражает основные направления работы Комитета в 2009 году. В первом разделе представлен обзор плановых документов, подготовленный руководством в связи с изложенными в ПНД требованиями относительно новой системы, предусматривающей ориентацию на достижение конкретных результатов. Здесь же представлены результаты выполненного Комитетом анализа концепции “реформы, сопровождающейся ростом”. Во втором разделе рассматривается реформа основ управления и даются краткие сведения о процессе подготовки проекта поправок к базовым документам, необходимых для осуществления ПНД, и итоги обсуждения по вопросу членского состава Совета. И наконец, в третьем разделе освещены результаты работы по вопросам реформы систем, изменения организационной культуры и организационной перестройки, а в четвертом – перечисляются направления оставшейся работы по ПНД и те механизмы, которые будут сформированы в 2010 году для ее завершения.

I. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РАМОЧНАЯ ПРОГРАММА, СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПЛАН И ПРОГРАММА РАБОТЫ И БЮДЖЕТ

12. В данном разделе кратко рассказывается о новой системе рамочных результатов и приводится обзор программно-бюджетной документации. В нем также рассматривается концепция “реформы, сопровождающейся ростом”, разработать которую предложили участники сессии Конференции 2008 года. Новая программно-бюджетная документация стала крупным шагом вперед в деле увязки целей со средствами их достижения и формулировки результатов с учетом их затратности и вклада в достижение целей. В этой документации представлена единая для всех регионов система достижения результатов на основе начисленных и добровольных взносов, что является первой попыткой наметить результаты и ассигнования не по принципу "от достигнутого", а с учетом реальных потребностей. Плановые документы также закладывают основу для подотчетности руководства, внутри Организации и перед членами, на основе показателей, указанных в результатах.

13. В соответствии с ПНД и в целях четкой увязки результатов с ресурсами Среднесрочный план (ССП) на 2010-13 гг. и Программа работы и бюджет (ПРБ) на 2010-11 гг. впервые представлены руководством в одном документе. С одной стороны, в четырехлетнем СПП на основе стратегической рамочной программы представлена единая методология работы по всем источникам средств с ориентацией на конкретные результаты. Методология СПП поможет нацелить работу и определить ее приоритеты, в том числе до конца двухлетия 2010-11 гг.

14. С другой стороны, в ПРБ указаны те ресурсы – по начисленным и добровольным взносам – которые необходимо в рамках единой программы задействовать в первые два года для достижения рамочных результатов СПП. Формулировки ПРБ на 2010-11 гг. представляли особую сложность, поскольку в ней по существу увязаны в одно целое всесторонняя реформа и программа деятельности.

а) Стратегическая рамочная программа

15. Программа определяет направления деятельности на десятилетнюю перспективу при условии их пересмотра каждые четыре года, излагает согласованную миссию ФАО и глобальные задачи членов и раскрывает методику ориентации планирования и реализации, контроля и отчетности на достижение конкретных результатов в рамках системы целей и средств, охватывающих всю работу (Приложение 4).

16. В соответствии с предложенным в ПНД форматом (3.2), программа включает (см. врезку):

- анализ проблем в области продовольствия, сельского хозяйства и развития села (раздел I);
- согласованные концепцию и глобальные задачи членов (раздел II);
- ориентированную на конкретные результаты методологию планирования и реализации, контроля и отчетности в рамках структуры средств, охватывающей всю работу (раздел III);
- стратегические цели, которые члены планируют реализовать при поддержке ФАО (раздел IV); и
- восемь основных функций, определенных в ПНД и воплощающих преимущества ФАО по всем целям (раздел V).

Ориентация ФАО на достижение конкретных результатов

Миссия ФАО

Создание мира, свободного от голода и недоедания, в котором производство продовольствия и сельское хозяйство вносят вклад в повышение уровня жизни всех, особенно наиболее неимущих групп населения, в условиях, обеспечивающих устойчивое экономическое, социальное и экологическое благополучие.

Три глобальные задачи

- сокращение абсолютного числа страдающих от голода людей и постепенное создание повсюду в мире условий, которые гарантируют наличие в любое время и для всех людей достаточного объема безопасных и питательных продуктов, отвечающих их потребностям и предпочтениям, для поддержания активного и здорового образа жизни;
- искоренение нищеты и содействие экономическому и социальному прогрессу в интересах всех людей путем увеличения производства продовольствия, активного развития сельских территорий и обеспечения устойчивых источников благосостояния;
- устойчивое регулирование и использование природных ресурсов, включая землю, воду, воздух, климат и генетические ресурсы, на благо нынешнего и будущих поколений.

Стратегические цели

- A. Устойчивое расширение производства сельскохозяйственных культур
- B. Расширение устойчивого животноводства
- C. Устойчивое управление рыбными ресурсами и ресурсами аквакультуры и их использование
- D. Повышение качества и безопасности продовольственных продуктов на всех этапах продовольственной цепочки
- E. Рациональное использование лесов и насаждений
- F. Устойчивое управление земельными, водными и генетическими ресурсами и совершенствование мер реагирования на глобальные экологические проблемы, затрагивающие сектора продовольствия и сельского хозяйства
- G. Обеспечение благоприятных условий для функционирования рынков в целях улучшения средств к существованию и развития сельских территорий
- H. Повышение продовольственной безопасности и улучшение питания
- I. Обеспечение большей готовности к принятию эффективных мер в ответ на возникающие угрозы сектору продовольствия и сельского хозяйства, а также в связи с чрезвычайными ситуациями
- K. Обеспечение гендерного равенства в плане доступа к ресурсам, товарам, услугам и процессу принятия решений в сельских районах
- L. Расширение и повышение эффективности государственных и частных инвестиций в сельское хозяйство и развитие сельских территорий

Функциональные цели

Х. Эффективное сотрудничество с государствами-членами и другими заинтересованными лицами

У. Эффективная и действенная административная работа

Основные функции

- a. Текущий контроль и оценка долговременных и среднесрочных тенденций и перспектив.
- b. Сбор и распространение информации, знаний и статистических данных.
- c. Разработка международных актов, норм и стандартов.
- d. Разработка вариантов директивных и законодательных мер политики и соответствующее консультирование.
- e. Техническая поддержка в целях содействия передаче технологий и укреплению потенциала.
- f. Разъяснительная работа и информационное взаимодействие
- g. Обеспечение междисциплинарности и новаторства.
- h. Формирование партнерств и объединений.

17. На фоне общих тенденций и проблем в области продовольствия, сельского хозяйства и развития села новый подход, предусматривающий ориентацию на конкретные результаты, служит системным средством нацеливания ФАО на использование возможностей в тех областях, где она имеет самые прочные позиции и может задействовать преимущества, отличающие ее от других партнеров. Отсюда необходимость выработки целенаправленных мер, учитывающих потребности и напрямую увязанных с задачами и целями членов. Эти меры и положены в основу четырехгодичных результатов и двухгодичной программы в Среднесрочном плане и в Программе работы и бюджете.

b) Среднесрочный план

18. В ПНД определена форма представления стратегических и функциональных целей и подчиненных им организационных результатов, предлагаемых в ССП (ПНД, мероприятие 3.3).

19. Среднесрочный план рассчитан на четыре года и каждые два года будет пересматриваться. Он охватывает:

- a) стратегические цели, которые при поддержке ФАО выдвигаются странами и международным сообществом в соответствии со стратегической рамочной программой;
- b) функциональные цели, которые обеспечивают направленность организационных процедур и административной работы на оптимизацию общей системы результатов;
- c) организационные результаты, т.е. те количественные результаты, которые предполагается получить после четырех лет работы стран и партнеров ФАО с использованием всех источников средств и которые станут вкладом в достижение стратегических целей.
[Рабочие группы приветствовали сокращение их числа \(до 56\) в соответствии с намечившимся сокращением числа программных элементов \(до 183\);](#)
- d) основные функции;
- e) области целенаправленного воздействия (ОЦВ), которые служат средством информационного взаимодействия и разъяснительной работы и нацеливают мобилизуемые ресурсы и усилия партнеров на первоочередные блоки результатов.

[Рабочие группы приветствовали ССП и одобрили сокращение их числа \(до 56\) в новой системе рамочных результатов, что соответствует намечившемуся сокращению числа программных элементов \(до 183\).](#)

20. **Показатели.** Согласно ПНД (3.3) формулирование конкретных, поддающихся количественной оценке, достижимых, реалистичных и определенных по срокам (SMART) показателей осуществления должно стать основой новой системы планирования и одним из решающих факторов успешной реализации эффективной методики ориентации управления на результат. При этом рабочие группы КоК-НВО рекомендовали: (i) добиваться, чтобы показатели, по которым оценивается достигнутый уровень, в основном были нацелены на аспект качества, а не количества; ii) обеспечивать реальную возможность наметки исходного уровня, измеримость показателей и непрерывный контроль за их изменением к исходному уровню, используя соответствующие источники данных; iii) ограничивать число показателей, чтобы объем требуемого контроля не выходил за рамки располагаемых ресурсов; и iv) добиваться единообразия терминологии.

21. Согласно ПНД (3.12) Организации надлежит, начиная со следующего двухлетия, реализовать стратегическую программу мобилизации и освоения ресурсов, включающую ОЦВ, национальные программы приоритетных среднесрочных задач и первоочередные региональные и субрегиональные мероприятия. Эта стратегическая программа станет частью работы над среднесрочными планами, чтобы гарантировать нацеленность добровольных взносов на достижение рамочных результатов и улучшение контроля и надзора за деятельностью управляющих органов.

22. **Области целенаправленного воздействия.** Согласно ПНД (1.5) области целенаправленного воздействия (ОЦВ) призваны:

- a) способствовать мобилизации ресурсов на достижение приоритетных групп результатов, которые расширяют возможности привлечения дополнительных средств ~~и~~ и благодаря этому служат «флагманами» в плане коммуникации и разъяснительной работы по привлечению добровольных внебюджетных и партнерских ресурсов в дополнение к начисленным взносам;
- b) постепенно создать возможности для ~~коллективного~~ внесения консолидированных добровольных внебюджетных взносов, и в меньшей степени ~~отягощенных~~ жесткими условиями ~~и целевой привязкой добровольного внебюджетного финансирования~~;
- c) в первую очередь содействовать решению приоритетных для развивающихся стран вопросов с уделением особого внимания укреплению потенциала и упорядочению нормативной правовой базы;
- d) облегчить надзор управляющих органов за использованием внебюджетных ресурсов в соответствии с согласованными приоритетами.

В ходе обсуждения, наряду с вышесказанным, отмечено, что работа по всестороннему освоению потенциала ОЦВ будет проводиться на постоянной основе.

23. КоК-НВО одобрил семь областей, которые позволят мобилизовать ~~80%~~ внебюджетных средств, ~~необходимых~~ для осуществления ~~45 из 49~~ ~~всех~~ организационных результатов, ~~предусмотренных в стратегических целях.~~

Области целенаправленного воздействия ФАО

- a) Оказание поддержки в осуществлении Всеобъемлющей рамочной программы действий (ВРПД) - «Обеспечение устойчивого роста производства продовольствия мелкими фермерскими хозяйствами» и «Укрепление глобальных систем информации и мониторинга» (ОЦВ-ВРПД);
- b) Трансграничные факторы, ставящие под угрозу производственную деятельность, здоровье населения и окружающую среду (ОЦВ- ЭМПРЕС);
- c) Укрепление информационной базы по вопросам устойчивой лесохозяйственной практики (ОЦВ-УЛП);
- d) Создание потенциала по осуществлению Кодекса поведения в области ответственного рыболовства (ОЦВ-КПОР);
- e) Решение вопросов, касающихся дефицита водных и земельных ресурсов (ОЦВ-ВИЗР);
- f) Создание потенциала в области информации и статистики в целях принятия решений, обеспечивающих устойчивое регулирование сельского хозяйства, природных ресурсов, продовольственной обеспеченности и масштабов нищеты (ОЦВ-СПИС);
- g) Разработка мировых стандартов и их закрепление в политике и законодательстве (ОЦВ-СНЗ).

с) Программа работы и бюджет

24. В соответствии с ПНД (3.4) в Программе работы и бюджете на 2010-11 гг. впервые представлен весь объем ресурсных потребностей, включая начисленные и добровольные взносы, задействуемые по единой программе. Благодаря ориентации на результат эти ресурсы будут объектом одних и тех же механизмов планирования и надзора, а донорам будет предложено постепенно отказываться от выдвижения жестких условий по взносам и расширять практику коллективного добровольного финансирования. В рамках нового планового цикла Совет, согласно ПНД, вносит на рассмотрение и утверждение Конференции предложения по программе работы, размеру бюджета по начисленным взносам и внебюджетной смете.

25. КоК-НВО одобрил применение новой модели работы по бюджету, отметив, что единый бюджет дает цельную картину располагаемых ресурсов, а это улучшает общие основы управления, надзор и соблюдение согласованной системы результатов и высвечивает важную роль добровольных взносов. По поводу непредсказуемости и отягощения добровольных взносов условиями, влияющими на достижение единых результатов, было отмечено, что в вопросе их привлечения и предоставления необходимо больше руководствоваться стратегическими соображениями и тщательно контролировать ситуацию, ориентируясь на рамочные результаты и постепенно отказываясь от выдвижения жестких условий.

26. Программа работы предусматривает двухгодичные целевые уровни по сформулированным в ССП основным результатам в рамках стратегических и функциональных целей и соответствующие требования в отношении страновых подразделений, Программы технического сотрудничества, а также инвестиций и расходов по обеспечению безопасности.

27. Программа работы и бюджет рассчитаны только на одно двухлетие, причем бюджет делится на административный бюджет и бюджет программы и состоит из начисленных взносов и предполагаемых внебюджетных ресурсов. Программа работы и бюджет представлены в виде системы основных результатов и охватывают:

- основные организационные результаты по Среднесрочному плану, включая распределение организационной ответственности за каждый результат, который должен быть достигнут за данное двухлетие;

- количественные показатели затрат по всем организационным результатам и обязательствам;
- смету возможного увеличения затрат и экономии за счет эффективности;
- долговременные обязательства, непрофинансированные обязательства и резервы;
- проект резолюции об ассигнованиях для утверждения на Конференции.

d) Рамочные результаты

28. В соответствии с ПНД (3.3) и решением КоК-НВО и Совета в едином документе ССП/ПРБ представлены полные сведения о рамочных результатах и тех ресурсах, которые в 2010-2011 гг. направляются на достижение каждой из стратегических и функциональных целей, в частности:

- название, отражающее те итоги или преобразования, которые за десять лет предполагается достигнуть в деятельности государственных институтов, международного сообщества и партнеров по развитию;
- актуальные темы и нерешенные вопросы, то есть проблемы, требующие урегулирования, в том числе существенные демографические, экологические и макроэкономические факторы и тенденции, с изложением неотложных мер и с упором на возможные направления действий ФАО в рамках адресных оргрезультатов и основных средств их достижения;
- допущения и риски, связанные с реализацией целей, исходя из предположения о фактическом достижении соответствующих организационных результатов. Под допущениями имеются в виду предполагаемые риски, способные повлиять на прогресс или успешное выполнение тех или иных мер в области развития;
- контрольный перечень позиций, касающихся выполнения основных функций применительно к достижению каждого организационного результата;
- организационные результаты, т.е. итог или эффект, которых намечено достигнуть за четыре года на основе внедрения и использования продукции и услуг ФАО;
- показатели, включая количественные или качественные факторы или параметры, обеспечивающие простые и надежные средства, с помощью которых можно измерить достигнутое, охарактеризовать изменения в результате проведения мероприятия либо оценить результативность действий того или иного участника процессов развития;
- исходный уровень, т.е. величина измеряемого показателя на начало соответствующего периода – в данном случае на начало 2010 г.;
- целевые уровни, под которыми подразумеваются значения того же показателя на момент завершения выполнения двухгодичной ПРБ или четырехгодичного ССП, т.е. тот результат, который в эти сроки намечено получить; и
- объем ресурсов (начисленных и добровольных взносов), направляемых в рамках всей Организации на достижение каждого организационного результата в 2010-11 гг.

Необходимо отметить, что программа работы представителей ФАО и ПТС в настоящее время не включена в полном объеме в систему рамочных результатов.

29. В ССП предпринята первая попытка обозначить основные приоритеты Организации, но при этом отмечено, что их определение требует времени и зависит от представления техническими комитетами и региональными конференциями надлежащей дополнительной информации, которую намечено получить в 2010-11 гг. в рамках первого полного цикла планирования с ориентацией на конкретные результаты. С учетом этого на региональных конференциях в 2010 году будет рассмотрен вопрос о разработке региональных и субрегиональных областей приоритетных мероприятий.

е) Концепция «реформы, сопровождаемой ростом»

30. В резолюции 1/2008 КоК-НВО получено проанализировать концепцию «реформы, сопровождаемой ростом» и представить на сессии Конференции 2009 года соответствующие предложения. Между тем, несмотря на то, что эта концепция занимает центральное место в итогах НВО, ее твердого определения в материалах НВО не представлено.

31. По итогам консультаций с Комитетом по программе рабочие группы пришли к выводу что концепция «реформы, сопровождаемой ростом» может получать самую различную трактовку в плане ее последствий, но так или иначе она предполагает наличие у Организации необходимых ресурсов, укрепление ее сравнительных преимуществ, улучшение общих основ управления и повышение профессионализма в технической, административной и управленческой областях как в штаб-квартире, так и в децентрализованных отделениях. Ниже во врезке приводятся основные выводы по этому вопросу.

“Реформа, сопровождаемая ростом”³

“Комитеты представили на рассмотрение КоК-НВО следующие первоначальные положения в отношении концепции «реформы, сопровождаемой ростом». Рост должен быть реальным и, в частности:

- a) в первую очередь обеспечивать надежное и эффективное обслуживание стран-членов;
- b) гарантировать устойчивость нынешних реформ в рамках Организации;
- c) помогать ФАО решать неотложную задачу формирования высококвалифицированных и достаточных людских ресурсов;
- d) определяться не заранее установленными показателями, а в первую очередь стратегическими и функциональными целями и положениями Среднесрочного плана (ССП), утвержденного управляющими органами;
- e) учитывать планы по отражению в ССП и ПРБ всех средств регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов”.

32. Члены также подчеркнули, что -необходимо рассмотреть несколько вариантов долговременного подхода к осуществлению «реформы, сопровождаемой ростом», включая вариант, при в котором увеличение ресурсов сочетается любым с усилением подотчетности и эффективности обновленной в ходе реформы Организации. В ходе дальнейших разъяснений этой концепции были подчеркнуты следующие аспекты:

- необходимость отражения в определении «реформы, сопровождаемой ростом», ее возможных последствий для продовольственной безопасности;
- опасения по поводу предсказуемости внебюджетных ресурсов;
- необходимость поддержания надлежащих уровней людских ресурсов Организации;
- необходимость надлежащего контроля за ходом «реформы, сопровождаемой ростом».

³ Пункт 17 Доклада о работе совместного совещания участников 101-й сессии Комитета по программе и 126-й сессии Финансового комитета (CL 136/10, 13 мая 2009 года).

II. РЕФОРМА ОБЩИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ

33. Участники сессии Конференции 2008 года просили продолжить работу по двум аспектам общих основ управления: i) внесение в базовые документы Организации поправок, необходимых для реализации Плана неотложных действий; ii) вопрос членского состава Совета, который в 2008 году так и остался нерешенным. В данном разделе приводится лишь краткое изложение рекомендованных КоК-НВО поправок к базовым документам. В полном виде они представлены в Приложении 3.

а) Поправки к базовым документам ФАО, необходимые для реализации ПНД

34. В резолюции 1/2008 участники Специальной сессии Конференции постановили, что КоК-НВО следует выработать рекомендации для сессии Конференции 2009 года об изменениях базовых документов, необходимых для реализации Плана неотложных действий (ПНД). Кроме того, было решено, что эта работа будет проводиться на основе рекомендаций Комитета по уставным и правовым вопросам (КУПВ), которые, в соответствующих случаях, будут рассматриваться в Совете.

35. В 2009 году КУПВ провел пять заседаний, причем все они были открыты для наблюдателей, не имеющих права голоса. КУПВ рекомендовал внести в базовые документы ряд поправок, охватывающих все области, в которых они предусмотрены согласно ПНД.

36. В 2009 году Рабочая группа II КоК-НВО провела три заседания по рассмотрению предложенных поправок к базовым документам Организации. Группа также внесла в КУПВ рекомендации по двум конкретным вопросам: i) согласование статуса КУПВ и соответствующего статуса Комитета по программе и Финансового комитета с тем, чтобы помимо семи избираемых членов в состав КУПВ входил председатель, выбираемый Советом на основе своих индивидуальных качеств, который не представлял бы страну или регион и не имел бы права голоса; ii) возможность замены того или иного члена в ходе сессии Комитета по программе или Финансового комитета и соответствующий порядок действий.

37. В июне 2009 года КоК-НВО утвердил все предложенные поправки, которые были на тот момент рекомендованы КУПВ и согласованы в Рабочей группе II. Это позволило выполнить к намеченному на июль 2009 сроку требование об информировании членов ФАО о предлагаемых поправках к Уставу⁴. КоК-НВО также отметил что КУПВ следует на одном из последующих заседаний в 2009 году рассмотреть дополнительные связанные с ПНД поправки к базовым документам.

38. В Докладе КоК-НВО о поправках к базовым документам в целях реализации Плана неотложных действий, включенном в качестве Приложения 3 к настоящему докладу, рекомендовано внести в базовые документы изменения по следующим вопросам:

- Конференция;
- Совет;
- независимый председатель Совета;
- Комитет по программе и Финансовый комитет;
- Комитет по уставным и правовым вопросам;
- технические комитеты;
- региональные конференции;
- совещания министров;

⁴ Крайний срок информирования членов о предлагаемых поправках к Уставу – 120 дней до начала сессии Конференции, на которой такие предложения предполагается поставить на голосование (пункт 4 статьи XX Устава).

- уставные органы, конвенции, договора, Кодекс и т.д.;
- проведение оценки;
- порядок назначения и срок пребывания в должности генерального директора;
- реформа программирования, бюджетирования и ориентация контроля на достижение конкретных результатов;
- [Комитет по этике;]
- делегирование полномочий Генерального директора.

39. В соответствии с рекомендациями КУПВ предложенные поправки должны быть внесены в Устав, Общие правила Организации (ОПО) и Финансовый регламент, а также в правила процедуры отдельных комитетов Совета. Кроме того, в резолюциях Конференции необходимо отразить отдельные мероприятия, предусмотренные в ПНД. Все предложенные поправки изложены в полном объеме в Приложении 3 к настоящему докладу.

в) Членский состав Совета ФАО

40. Согласно резолюции 1/2008 КоК-НВО должен выработать для сессии Конференции 2009 года рекомендации относительно “любых сочтенных целесообразными изменений численности и регионального представительства членов”.

41. В 2008 году было проведено всестороннее рассмотрение вопросов членского состава Совета. Обсуждение проводилось с учетом сделанного в ходе НВО вывода о том, что членский состав Совета не обеспечивает сбалансированной основы представительства и требует пересмотра. В 2009 году Рабочей группе II для дальнейшего рассмотрения были представлены различные варианты, подготовленные по итогам предыдущего обсуждения. При этом было отмечено, что все члены считают важным обеспечить эффективную и оперативную работу Совета.

42. Рабочая группа II пришла к выводу о том, что: i) предложенный вариант перераспределения мест между регионами при сохранении нынешнего размера Совета является неприемлемым; ii) предлагаемая в рекомендации НВО перестройка Совета по образцу исполнительного совета при сокращении его членского состава на данный момент не представляется возможной.

43. В Рабочей группе II, а также в рамках консультаций региональных групп были рассмотрены возможные варианты, согласно которым членский состав Совета остается неизменным либо увеличивается, а дополнительные места распределяются между региональными группами.

44. *[В конечном итоге позиции, высказанные по вопросу размера Совета, полностью сблизить не удалось и консенсус не был достигнут. Этот нерешенный вопрос требует поэтому дальнейшего рассмотрения в рамках предусмотренного в ПНД процесса реформы общих основ управления.]*

III. РЕФОРМА СИСТЕМ, ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПЕРЕСТРОЙКА

45. В данном разделе рассматриваются вопросы, касающиеся административного управления, изменения организационной культуры и организационной перестройки. В нем также изложены итоги Всестороннего обзора (ВО) и исследования по вопросу системы оценки и регулирования организационного риска, проведенного в соответствии с просьбой сессии Конференции 2008 года.

а) Организационная структура штаб-квартиры

46. В ПНД содержится призыв к всеобъемлющей перестройке структуры штаб-квартиры ФАО, которую намечено начать в 2009 году, продолжить в 2010-2011 гг. и завершить к 2012 году (3.91-3.103 ПНД). В рамках проведенной работы была предложена ориентировочная пересмотренная организационная структура штаб-квартиры и в целом достигнуто принципиальное согласие в отношении параметров «высшего звена» в рамках новой организационной системы. Предлагаемую структуру потребуется детализировать в рамках консультаций между членами и руководством. При этом необходимо также учитывать рекомендации по итогам Всестороннего обзора, представленные в конце апреля 2009 года, и окончательные формулировки рамочных результатов согласно проекту Среднесрочного плана.

47. На совместных совещаниях рабочих групп I-III руководством были представлены два аналитических документа, содержащих описания функций основных подразделений и пояснения в ответ на вопросы членов. Эта работа проводилась при том понимании, что сводные предложения будут включены в ПРБ 2010-2011 гг.

48. Работа по этому вопросу проводилась с учетом принципов организационной перестройки, сформулированных в пункте 46 ПНД, которые предусматривают: ограничение объемов отчетности поддающимися контролю рамками; разукрупнение подразделений и сокращение «закрытых» зон; обеспечение участия и представительства децентрализованных отделений в принятии решений старшим руководством; формирование гибких, облегченных организационных структур; эффективное развитие и использование людских ресурсов; ориентация управления на достижение конкретного результата, делегирование и подотчетность; принятие экономически целесообразных решений о месте проведения мероприятий; обеспечение по возможности единого обслуживания ФАО и других учреждений Организация Объединенных Наций, а также широкое использование внешнего подряда.

49. В новой структуре число каналов представления отчетности непосредственно Генеральному директору сокращено до семи. В новую группу старшего руководства, которую в качестве старшего административного сотрудника возглавит Генеральный директор, войдут два заместителя Генерального директора, представляющих, соответственно, информационную базу Организации и ее операционные аспекты. Такая структура повысит гибкость и обеспечит подотчетность, полномочия и функциональный охват, гарантирующие своевременное и эффективное принятие решений по всем аспектам работы Организации.

50. Структура департаментов, подчиненных высшему звену, сформирована по итогам проведенного в 2009 году функционального анализа и обеспечивает возможность дальнейшего совершенствования на основе продолжающегося изучения и реализации мер, предусмотренных в ПНД и рекомендациях Всестороннего обзора. Изменения, отличающие ее от нынешней структуры, сводятся к следующему:

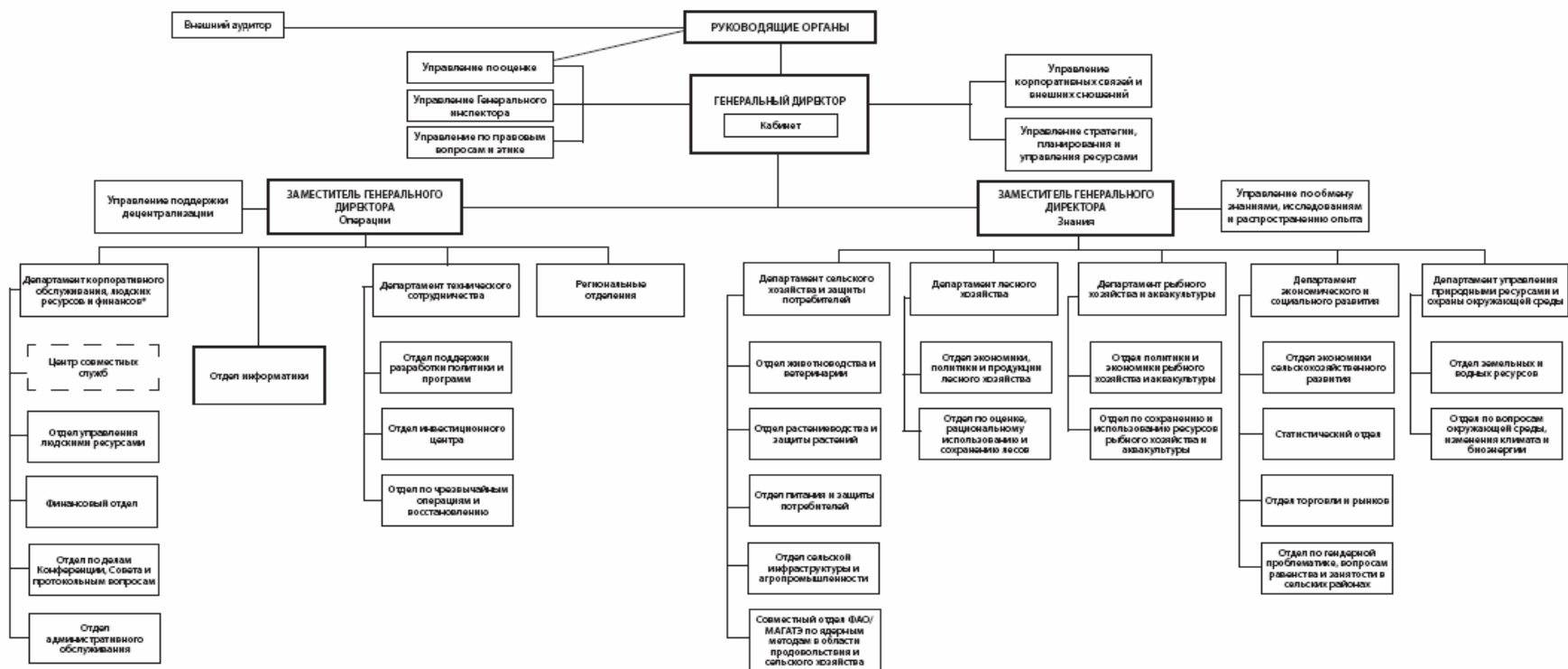
- а) упраздняются департамент знаний и коммуникации и департамент людских, финансовых и физических ресурсов;
- б) создается новый департамент единого обслуживания, людских ресурсов и финансов, в который в рамках нынешнего двухлетия постепенно перейдет основная часть департамента людских, финансовых и физических ресурсов (АФ), отдельные части службы программы и бюджета (РВЕР), в частности функции, относящиеся к финансовому прогнозированию и освоению бюджета, а также отдел по делам Конференции, Совета и протокольным вопросам (КСС);

- с) в департаменте технического сотрудничества упраздняется отдел операций на местах (ТСО). Часть направлений деятельности отдела передается новой группе текущего контроля и координации деятельности на местах, приданной канцелярии помощника Генерального директора, а остальные функции будет выполнять расширенный отдел по вопросам политики и поддержки программ (созданный вместо упраздненного ТСА);
- д) основными направлениями деятельности департамента управления природными ресурсами и охраны окружающей среды останутся устойчивое использование природных ресурсов, координация использования генетических ресурсов в области производства продовольствия и сельского хозяйства и экологические проблемы, в том числе изменение климата, а также проблемы и возможности, связанные с биоэнергетикой. Функции упраздняемого отдела исследований и распространения опыта передаются управлению по информационному обмену, исследованиям и распространению знаний;
- е) департамент сельского хозяйства и защиты потребителей и департамент экономического и социального развития, сохраняя структуру отделов, существенно перестраивают работу на подчиненном отделам уровне и предусматривают использование более гибких форм работы, чему будет способствовать упразднение части организационных звеньев;
- ф) департамент рыбного хозяйства и аквакультуры и департамент лесного хозяйства сократят число своих отделов с трех до двух, но сохранят свои действующие мандаты;
- g) в соответствии с рекомендацией по итогам ВО относительно сокращения фрагментации и дублирования оказание услуг в области информационных систем и информационно-коммуникационных технологий передается в исключительное ведение руководителя отдела информатики (СИО), отчитывающегося непосредственно перед заместителем Генерального директора по операциям.

51. Кроме того, в соответствии с рекомендацией ВО в июле 2009 г. начато проведение отдельного внешнего рассмотрения роли канцелярии Генерального директора в плане административных функций, результаты которого будут представлены в конце октября.

52. Предлагаемая структура штаб-квартиры отражена на схеме I, а подробные сведения о распределении постов и ресурсов по конкретным департаментам представлены в ПРБ на 2010-2011 годы.

Схема 1: Организграмма штаб-квартиры



* Структура и функции Департамента корпоративного обслуживания, людских ресурсов и финансов подлежат дальнейшей корректировке.

Служба

в) Децентрализованные структуры (кадровые вопросы, территориальная привязка и рамки деятельности)

53. КоК-НВО подтвердил важность укрепления децентрализованных структур ФАО, отметив, что успех Организации определяется ее способностью распространять свои знания на местном уровне, оказывая странам помощь в решении их проблем. В связи с этим в ПРБ на 2010-2011 годы предусмотрено профинансировать посещение членами децентрализованных отделений (ДО). В 2009 году выезды постоянных представителей ФАО на места оказались крайне полезным средством ознакомления членов и руководящих органов с работой ДО. Поездки помогают им сформировать собственное представление о проблемах, решаемых этими подразделениями в целях поддержки усилий стран в области развития и гуманитарной деятельности, и глубже уяснить возможности и вопросы, касающиеся дальнейшего улучшения работы ДО.

54. В соответствии с ПНД (3.76-3.90) в двухлетие 2010-2011 гг. большое внимание будет уделено повышению слаженности действий, результативности и организационной сплоченности ДО, что станет гарантией единства действий всей Организации.

55. Региональные подразделения (РП), при необходимости взаимодействуя с субрегиональными подразделениями (СРП), будут постепенно брать на себя новые функции по: (i) надзору за деятельностью страновых подразделений, включая распоряжение ресурсами сети представительств ФАО (ФАОР) (ii) решению в соответствующих регионах вопросов Программы технического сотрудничества, не связанных с чрезвычайными ситуациями; (iii) выполнению в рамках региона ведущей роли в составлении стратегических планов, программ и бюджетных смет; (iv) надзору за деятельностью региональных технических сотрудников; (v) организации и обслуживанию региональных конференций расширенного состава; (vi) выполнению ведущей роли в рамках партнерств, в частности с региональными организациями; (vii) оказанию страновым подразделениям поддержки в вопросах, касающихся реформы всей ООН.

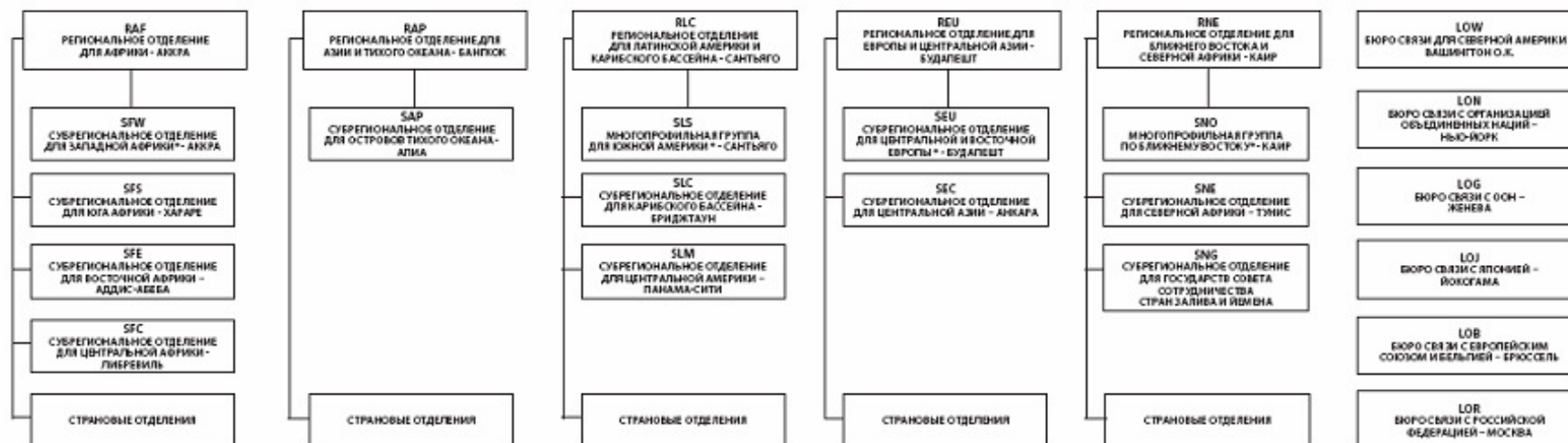
56. ДО возьмут на себя новую функцию по стратегическому планированию и определению приоритетов всей Организации и децентрализованных отделений. Они будут оказывать поддержку в разработке национальных среднесрочных рамочных программ приоритетных задач (НСРППЗ) и приоритетных направлений на (суб)региональном уровне. Кроме того, они будут активно участвовать в поэтапном формулировании и освоении областей целенаправленного воздействия, включая реализацию соответствующей стратегии мобилизации ресурсов. Сотрудники ДО будут получать подготовку по вопросам ориентации управления на конкретные результаты и новой системы оперативного планирования, контроля и учета. Одновременно будет разрабатываться и вводиться в практику система контрольных параметров.

57. КоК-НВО одобрил предпринятую в рамках полномочий Генерального директора инициативу руководства по преодолению в краткосрочной перспективе структурного дефицита в бюджете сети страновых подразделений. По итогам НВО решено отказаться от использования коэффициента отклонения (lapse factor) для постов в сети представительств ФАО (ФАОР). Это позволит увеличить сумму ресурсов, направляемых в бюджет ФАОР, и уменьшит структурный дефицит. *[Оставшийся дефицит бюджетного финансирования сети ФАОР будет компенсирован в 2010-2011 гг. за счет назначения координаторов по чрезвычайным ситуациям на посты исполняющих обязанности представителей ФАО (что упростит взаимоувязку мер по оказанию чрезвычайной помощи, восстановлению и развитию и переход на единый бюджет); откомандирования технических сотрудников из региональных подразделений на посты представителей ФАО и замещения вакантных должностей в региональных подразделениях действующими представителями ФАО. Кроме того, необходимо продолжать усилия по обеспечению своевременной и полной выплаты встречных наличных взносов правительств (ВНВП), при должном учете специфики соответствующих стран.] [С учетом кратковременных ограничений руководству было предложено представить варианты кратко-, средне- и долгосрочных мер по укреплению сети децентрализованных отделений.]*

58. **Децентрализация функций УКД (управление координации и децентрализации - ОВД) и ПТС.** В соответствии с требованиями ПНД в новой Программе работы и бюджете ресурсы ПТС направляются в регионы, относимые к ведению региональных представителей (3.22 ПНД). Кроме того, функции УКД (ОВД) по поддержке страновых подразделений передаются в соответствующие региональные и субрегиональные подразделения (3.95). Соответственно, в предварительные сметы ПРБ 2010-2011 годов по ходу их реализации могут вноситься необходимые коррективы.

59. Предлагаемая децентрализованная структура отражена в схеме II, а подробные сведения о постах и ресурсах, передаваемых в распоряжение РП и ДО, изложены в ПРБ на 2010-11 годы.

Схема 2: Структура децентрализованных отделений



* разграничена совместно с региональными отделениями

с) Управление людскими ресурсами

60. В ПНД указано, что «людские ресурсы ФАО представляют основную ценность Организации, обеспечивая всю полноту технической поддержки, которую она оказывает странам-членам», и намечен ряд необходимых в этой области мероприятий (3.59-3.75 ПНД). В 2009 году КоК-НВО подтвердил, что работа с кадрами является одним из ключевых условий успешной реформы Организации, и призвал руководство сохранять ее приоритетность.

61. В рамках консультаций с членами руководством были разработаны Основы кадровой политики и стратегии⁵, в которых воплощены три общие цели кадровой работы, а именно:

- (a) обеспечение передового уровня и высокой эффективности трудовых ресурсов;
- (b) закрепление за кадровым подразделением статуса стратегического партнера в сфере управления работой всей Организации;
- (c) эффективное и оперативное кадровое обслуживание в поддержку реализации программы.

62. В рамках этих целей определены шесть основных направлений кадровой работы, составляющие основу эффективного достижения поставленных целей: оценка служебной деятельности; выработка управленческих/лидерских навыков; подготовка управленческой отчетности; новые формы кадровой работы; оказание поддержки в организационной перестройке и рационализация процедур.

63. В заключительном докладе по итогам Всестороннего обзора внесен ряд рекомендаций по кадровым вопросам, предусматривающих: (i) перенос акцента в кадровой работе на концепцию «делового партнерства»; (ii) переход на новые основы подотчетности в кадровой работе; (iii) оптимизацию имеющихся кадровых процедур для повышения их эффективности; (iv) формирование новых процедур (стратегическая программа по кадровым вопросам, порядок информационного взаимодействия в кадровой области и порядок кадровой комплектации), которые укрепят кадровую функцию и придадут ей более стратегичный характер; (v) корректировку профессиональных и квалификационных требований, которым должны соответствовать кадровые работники категории специалистов; (vi) повышение профессионализма руководителей среднего звена.

64. КоК-НВО одобрил предлагаемое включение утвержденных рекомендаций Всестороннего обзора в основные положения по кадровым вопросам и отметил, что три задачи кадровой работы, отраженные в рамочной стратегии, соответствуют функциональной цели Y «Эффективная и действенная административная работа» и связанным с нею организационным результатам. Был отмечен вклад основных показателей и целевых уровней в улучшение ориентации управления на конкретные результаты. КоК-НВО также отметил, что Основы кадровой политики и стратегии – это «живой» документ, который при необходимости можно корректировать и обновлять для отражения перспективных начинаний и преобразований в сфере кадровой работы.

65. КоК-НВО приветствовал концепцию делового партнерства, нацеленную на придание кадровой работе более стратегичного и рекомендательного характера, а также принимаемые меры по совершенствованию таких вспомогательных средств, как система кадровой отчетности. Кроме того, была подчеркнута важность оптимизации и эффективного выполнения кадровой функции в плане повышения оперативности и удовлетворенности клиентов.

66. Учитывая основополагающую роль кадровой работы в эффективном руководстве деятельностью Организации и ее обновлении, Финансовый комитет на своей 128-й сессии в июле 2009 года призвал усилить сотрудничество с другими организациями общей системы ООН в разработке надлежащих мер по руководству кадровой работой, приветствовав в этой связи активное участие ФАО в Сети по вопросам людских ресурсов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций.

67. Модернизация кадровой работы потребует интенсивных и постоянных усилий на протяжении двух предстоящих двухлетий. Реформа будет проводиться поэтапно по подробным планам работы, ориентированным на конкретные результаты и предусматривающим показатели достижения и целевые уровни, помогающие измерить прогресс и обеспечить

⁵ Доклад о ходе работы по осуществлению Основ кадровой политики и стратегии (FC 128/9).

надзор. Реформа в этой области будет координироваться с другими направлениями работы по итогам НВО, в том числе по итогам Всестороннего обзора и в рамках изменения организационной культуры ФАО. Надлежащее внимание следует уделять и обеспечению гендерной и географической сбалансированности кадрового состава.

68. Совет будет следить за этой работой, используя возможности Финансового комитета, который, признавая важность кадровой работы в Организации, подтвердил, что рассмотрение реализации Основ кадровой политики и стратегии и далее должно оставаться в повестке дня его сессий. Для усиления надзора за осуществлением основных кадровых инициатив Комитет просил дополнительно представлять регулярные отчеты и в соответствующих случаях проводить оценку их общих итогов.

d) Изменение организационной культуры

69. В ПНД было подчеркнуто, что “изменение организационной культуры приобретает фундаментальное значение для успешной реформы ФАО”, и приветствовалось решение руководства о создании группы по изменению организационной культуры в рамках работы, возглавляемой соответствующим заместителем Генерального директора. В 2009 году в этой крайне важной области был достигнут значительный прогресс. КоК-НВО отметил проведенную группой интенсивную работу, которая благодаря активному участию персонала позволила сформировать соответствующую концепцию (ПНД, 3.31). На протяжении всего года в штаб-квартире и децентрализованных отделениях проводились семинары, в ходе которых более тысячи сотрудников представили в группу свои отзывы. На их основе сформулировано 30 предложений, сгруппированных по категориям “*Признание и вознаграждение*”, “*Профессиональный рост*” и “*Создание открытой рабочей атмосферы*”. В 2010 году основные усилия в области изменения организационной культуры будут направлены на утверждение и реализацию этих предложений и их дальнейшую тесную увязку и координацию с мероприятиями отдела людских ресурсов. В рамках всей Организации будут активно продолжены усилия по обеспечению учета вопросов изменения организационной культуры в общем процессе реформ и долговременности достигаемых преобразований.

e) Система оценки и регулирования организационного риска

70. Консультанты фирмы «Делойт» и служба Генерального инспектора представили в рабочие группы стратегическую программу по улучшению работы ФАО в области регулирования риска. Согласно предложенной концепции внутри Организации предусмотрено выполнить проект, к осуществлению которого, при необходимости, будут привлечены специалисты по регулированию риска. Такой подход считается более эффективным, чем предложенное в ПНД использование консультантов (3.49-3.54). Финансовый комитет особо подчеркнул важность соблюдения во всей Организации надлежащей финансовой дисциплины в соответствии с рекомендациями НВО и ПНД и выразил удовлетворение приверженностью руководства делу реализации единой системы регулирования риска, включая учет вопросов регулирования риска в будущей системе оценки служебной деятельности.

IV. ПРЕДСТОЯЩАЯ РАБОТА

71. В этом разделе изложены дальнейшие этапы реформы и указаны направления необходимой дополнительной работы, а также механизмы последующей деятельности, обеспечивающие надлежащий контроль реализации ПНД.

а) Области, в которых работа не завершена

72. К концу 2009 г. намечено завершить будет завершено более 560% всех мероприятий по проекту ПНД Плану неотложных действий, предусмотренных в резолюции 1/2008 Конференции. В течение 2010-11 гг. и в последующий период будет выполнен меньший по объему ряд весьма сложных проектов, цель которых – ввести в действие новые методы управления, новые рабочие процессы, новые административные услуги, новую кадровую политику и новые системы текущего контроля, подготовки отчетности и оценки, которые должны в значительной степени изменить характер организации работы ФАО (Приложение 5). В предстоящем двухлетии в мероприятиях по ПНД будут в основном акцентироваться относиться к следующим пяти областям четыре темы:

- целенаправленное обслуживание потребностей стран-членов на основе ориентации программирования, текущего контроля, отчетности и мобилизации ресурсов на конкретные результаты. Ориентация управления на результат— Организация должна сформировать системы текущего контроля и подготовки отчетности, обеспечивающие членов важнейшей информацией о достигаемых результатах; и повышающие эффективность подготовить новой модели работы над планами и бюджетом, а также стандартную систему представления отчетности. Развертывание системы оценки служебной деятельности персонала (ПЕМС) в рамках всей Организации будет предпринято в 2010-11 гг. и обеспечит «полную всестороннюю увязку ответственности» за достижение стратегических целей ФАО со служебной деятельностью каждого сотрудника. Основное внимание будет уделено определению приоритетов технической работы Организации, которое проводится на постоянной основе и должно быть активно продолжено в течение намеченного на 2010-11 гг. первого полного цикла подготовки планов с ориентацией на конкретные результаты. Реализация стратегической программы по привлечению и освоению ресурсов, включающей ОЦВ, национальные программы приоритетных среднесрочных задач и первоочередные региональные и субрегиональные мероприятия, призвана гарантировать нацеленность добровольных взносов на достижение рамочных результатов и улучшение контроля и надзора со стороны управляющих органов;
- обеспечение единства действий Организации путем перестройки ее структур, функций и обязанностей в соответствии с рамочными результатами:— структура штаб-квартиры подвергнется дальнейшей оптимизации. —причем ФАО будет вкладывать силы и средства в создание ключевой инфраструктуры, помогающей сотрудникам децентрализованных отделений использовать те же общие средства и возможности, что их коллеги в штаб-квартире. ФАО также удвоит число сотрудников, включаемых в ротацию между штаб-квартирой и/или децентрализованными структурами, чтобы обеспечить между подразделениями обмен знаниями и высококвалифицированными кадрами и повысить уровень опытности и эрudirованности персонала. Чтобы обеспечить единство действий Организации, потребуется дополнительно уточнить функции ряда подразделений. Руководству необходимо подготовить предложение с формулировкой средне- и долгосрочных вариантов организации и функционирования децентрализованной сети, руководствуясь предусмотренными в ПНД критериями странового охвата и объемом располагаемых ресурсов Организации. ФАО будет развивать и обновлять партнерские структуры, реализуя возможности для организации новых совместных мероприятий и механизмов сотрудничества с римскими учреждениями ООН и всей системой Организации Объединенных Наций, а также с частным сектором и организациями гражданского общества;

- оптимизация людских ресурсов на основе соответствующей кадровой политики, практики и изменения организационной культуры: Кадровая реформа— Организация должна необходимо сформировать в полном объеме сформировать последовательную и скоординированную систему набора и повышения квалификации молодых специалистов и увеличит в отделе кадров число сотрудников категории специалистов, чтобы укрепить их роль в качестве стратегических деловых партнеров Организации. Необходимо осуществить важные начинания, в том числе по ротации персонала и вводу в действие системы оценки и организации служебной деятельности. Меры по изменению организационной культуры будут нацелены на контроль за реализацией главной миссии ФАО и соблюдение требований новой организационной культуры в рамках всех намеченных реформ;
- эффективное использование взносов стран-членов на основе реформы административной и управленческой систем: Административная реформа— ФАО необходимо расширить функции Организация расширит функции Центра совместных служб в Будапеште; и приступить к пересмотру согласованию и дальнейшей автоматизации функции ведения реестра. Бюджет создано новое подразделение для печатных работ и распространения печатной продукции и предприняты ряд мер по оптимизации процедуры закупок в штаб-квартире и на местах упорядочению закупок. Необходимо продолжать рационализацию административных процедур, в том числе с учетом результатов продолжающегося внешнего обзора административной деятельности канцелярии Генерального директора. В рамках завершаемого пробного проекта по формированию внутриорганизационной системы регулирования рисков важно проанализировать нынешнюю структуру/систему регулирования рисков ФАО, выявить пробелы и заложить информационную основу для создания единой внутриорганизационной системы регулирования рисков, которая должна содержать элементы, необходимые для постоянного повышения потенциала Организации по регулированию рисков;
- более четкое определение потребностей стран-членов на основе оптимизации высших звеньев управления и надзора: необходимо усилить работу по оценке и, в частности, ее консультативную роль в том, что касается ориентации управления, программирования и бюджетирования на конкретные результаты. Требует дальнейшего рассмотрения нерешенный вопрос членского состава Совета. Будут доработаны и уточнены долгосрочные программы деятельности Совета, его комитетов и региональных конференций.

73. — В дополнение к контролю за ходом мероприятий по ПНД [и с учетом нерешенности вопроса о членском составе Совета], к числу областей, требующих рассмотрения в управляющих органах, отнесены следующие:

- определение приоритетов технической работы Организации, которое проводится на постоянной основе и должно быть активно продолжено в течение намеченного на 2010–11 гг. первого полного цикла подготовки планов с ориентацией на конкретные результаты
- разработка стратегии мобилизации ресурсов (мероприятия 3.13–3.21 ПНД), которая призвана обеспечить соответствие принимаемой стратегии потребностям Организации;
- многолетняя программа работы управляющих органов (2.71 и 2.72 ПНД), требующая доработки и подготовки к рассмотрению;
- работа по вопросу децентрализованных структур и структуры штаб-квартиры (3.76–3.118), призванная уточнить функции отдельных подразделений и обеспечить слаженность и единство действий Организации;
- кадровая работа, где намечены важные начинания, в том числе по ротации персонала и вводу в действие системы оценки и организации служебной деятельности;
- формирование системы оценки и регулирования организационных рисков (3.49–3.54), включая доработку и реализацию системы совершенствования методов регулирования риска; и

- ~~изменение организационной культуры (3.32) с прицелом на реализацию главной миссии ФАО и соблюдение требований новой организационной культуры в рамках всех намеченных реформ.~~

в) Последующая деятельность управляющих органов

734. КоК-НВО рассмотрел два возможных варианта последующей деятельности по реформе общих основ управления на протяжении 2010-11 гг. и договорился реализовать изложенные ниже надзорные мероприятия при строгом соблюдении условия о том, что председательство в КоК-НВО в 2010-11 гг. должно быть поручено независимому председателю Совета ФАО.

745. Для работы в 2010-11 гг. предусмотрено создать Конференционный комитет с временным мандатом, который в 2011 г. представит соответствующий доклад на рассмотрение сессии Конференции и по своему характеру будет аналогичен КоК-НВО, работавшему в 2009 г. Чтобы обеспечить между ними преемственность, создаваемому комитету будут присвоены те же наименование и аббревиатура (КоК-НВО), что и нынешнему Конференционному комитету. Тем не менее новый Комитет будет иметь иную структуру и мандат. Мандат КоК-НВО 2010-11 гг. будет нацелен на обеспечение общего контроля за осуществлением ПНД и проведение последующих мероприятий, а также выработку рекомендаций относительно всех необходимых улучшений в этой области. Заседания будущего КоК-НВО будут проводиться реже (~~до трех~~ раз в год), а его структура упростится: - для решения конкретных вопросов не предусмотрено создания отдельных рабочих групп, а для регулярного обслуживания Комитета не потребуется отдельного секретариата. В остальном порядок организации работы Комитета будет совпадать с ныне принятым, а именно:

- участие в его работе будет в полном объеме открыто для всех членов; в его работе будут использоваться все языки Организации, а принимаемые им решения должны в максимальной степени опираться на консенсус;
- его заседания будут планироваться с учетом соответствующих сессий руководящих органов в целях обеспечения надлежащей последовательности взаимодополняющих совещаний и не будут проводиться параллельно с другими крупными совещаниями организаций ООН, расположенных в Риме;
- Комитет назначит бюро в составе председателя и двух заместителей председателя Комитета и представителей государств-членов, по одному от каждого региона, для решения исключительно административных и организационных вопросов;
- Комитет будет опираться на активную поддержку руководства, которое будет обеспечивать услуги секретариата и подготовку необходимых документов для его заседаний.

756. Одновременно с этим намечено ~~ниже~~ использовать возможности существующих управляющих органов, в частности Совета, Финансового комитета, Комитета по программе и Комитета по уставным и правовым вопросам:

- Совет будет продолжать надзирать за общим ходом работы по осуществлению ПНД и представит Конференции в 2011 году доклад по этой теме, для подготовки которого руководство должно представлять отчеты о ходе осуществления ПНД в целях согласования и выработки руководящих указаний;
- Комитет по программе, Финансовый комитет и Комитет по уставным и правовым вопросам должны в соответствующих случаях представлять Совету конкретные материалы по тематике их мандатов;
- в рамках своих расширенных функций независимый председатель Совета будет играть активную роль в содействии и координации выполнения этой надзорной функции.

Приложение 1

РЕЗОЛЮЦИЯ 1/2008 - ПРИНЯТИЕ ПЛАНА НЕОТЛОЖНЫХ ДЕЙСТВИЙ ПО ОБНОВЛЕНИЮ ФАО (2009-2011 ГГ.)

КОНФЕРЕНЦИЯ:

вновь подтверждая уникальный глобальный мандат ФАО в области продовольствия и сельского хозяйства и постоянную приверженность ее членов достижению целей, намеченных Всемирным продовольственным саммитом, и Целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия; вновь подтверждая вклад, который ФАО должна внести в этот процесс и в решение проблем борьбы с голодом и сокращения нищеты, расширения сельскохозяйственного производства и производства продуктов питания, высоких цен на продовольствие, изменения климата и ожидаемого воздействия недавнего финансового кризиса на инвестирование средств в сельское хозяйство, а также в решение задач и использование возможностей, связанных с биоэнергией,

вновь подтверждая в этой связи необходимость проведения в ФАО реформы при обеспечении роста,

приветствуя доклад Конференционного комитета по последующей деятельности в связи с независимой внешней оценкой (КоК-НВО), включая План неотложных действий, который обеспечивает для ФАО прочную и реалистичную основу для существенного повышения ее глобальной значимости, эффективности и действенности в служении всем ее членам,

признавая активное участие в этом процессе всех членов и надежную поддержку, которую Генеральный директор и руководство оказывают ему, и **подчеркивая** необходимость сохранения того же духа партнерства в ходе осуществления и завершения реформы;

2) **ПОСТАНОВЛЯЕТ** утвердить к реализации План неотложных действий по обновлению ФАО (на 2009 - 2011 годы), включая приложение к нему, который в целом является составной частью настоящей резолюции и приводится в добавлении Е.

3) **ПОСТАНОВЛЯЕТ**, что надлежит разработать поправки к базовым документам с целью их утверждения на 36-й сессии в 2009 году для осуществления положений Плана неотложных действий, и, приняв к сведению доклад Комитета по уставным и правовым вопросам о работе его 83-й сессии (сентябрь 2008 года), далее постановляет, что впредь до внесения таких поправок в базовые документы:

- а) технические комитеты Совета будут подотчетны Конференции в части, касающейся глобальной политики и регулирования, и Совету в части, касающейся вопросов программы и бюджета; и
- б) Стратегическая рамочная программа, Среднесрочный план и Программа работы и бюджет на 2010-2011 годы будут разрабатываться в соответствии с указаниями, изложенными в Плате неотложных действий, что исключает необходимость подготовки Резюме программы работы и бюджета.

4) **ПОСТАНОВЛЯЕТ**, что для осуществления Плана неотложных действий в 2009 году требуется финансирование за счет внебюджетных ресурсов и что вопрос финансирования его реализации в период с 2010 – 2011 годов будет изучен в ходе рассмотрения Программы работы и бюджета. В этой связи **НАСТОЯТЕЛЬНО ПРИЗЫВАЕТ все страны-члены** внести внебюджетные ресурсы в предварительно установленном объеме в 21,8 млн. долл. США в 2009 году на специальный Целевой фонд, учрежденный для этой цели. Для обеспечения прозрачности счета Целевого фонда будут находиться в открытом доступе, и надзор за ними будет обеспечивать Совет при поддержке со стороны Финансового комитета.

5) **ПОСТАНОВЛЯЕТ** учредить Конференционный комитет (КоК-НВО) с временным мандатом на период 2009 года в рамках статьи VI Устава ФАО для осуществления постоянной последующей деятельности по итогам независимой внешней оценки ФАО и завершения оставшейся работы в рамках Плана неотложных действий. Он доработает свой доклад о

предлагаемых поправках в базовые документы в июне 2009 года⁶ и завершит свой окончательный доклад к сентябрю 2009 года для представления на Конференции в ноябре 2009 года.

б) Данный Комитет будет открыт для полного участия всех членов Организации. Он будет стремиться к обеспечению прозрачности и единства в своей работе и будет коллективно утверждать свои окончательные рекомендации для Конференции, принимая свои решения, насколько это возможно, на основе консенсуса. Конференционный комитет будет осуществлять свою работу при непосредственной поддержке со стороны рабочих групп и руководствуясь рекомендациями Совета, Комитета по программе, Финансового комитета и Комитета по уставным и правовым вопросам, в соответствующих случаях, без ущерба для подотчетности этих комитетов Совету и их уставных функций. Руководство ФАО будет, как ожидается, инициативно поддерживать Конференционный комитет и принимать всемерное участие в работе его совещаний и совещаний его рабочих групп, своевременно обеспечивая документацию для рассмотрения.

а) Функции Комитета без ущерба для уставных функций Совета и его постоянных комитетов будут состоять в следующем:

i) выработка рекомендаций для сессии Конференции 2009 года относительно:

(1) новой Стратегической рамочной программы, Среднесрочного плана на 2010-2013 годы и Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы, предложенных руководством в рамках новой комплексной структуры, ориентированной на конечные результаты;

(2) любых сочтенных целесообразными изменений численности и регионального представительства членов Совета;

(3) дальнейшей реформы систем, изменения организационной культуры и организационной перестройки, включая:

(a) осуществление руководством активной последующей деятельности по итогам докладов о проведении Всестороннего обзора, включая принятие срочных мер,

(b) инициирование подготовки и рассмотрение доклада об исследовании основ оценки организационных рисков и управления,

(c) планы повышения эффективности децентрализованных отделений,

(d) подробные предложения о совершенствовании управления людскими ресурсами;

ii) выработка рекомендаций для сессии Конференции 2009 года о необходимых изменениях базовых документов, как предусмотрено в Плане неотложных действий, при осуществлении контроля за процессом пересмотра базовых документов и директивного руководства им. Эта работа будет проводиться на основе рекомендаций Комитета по уставным и правовым вопросам, которые будут представляться непосредственно Комитету и, в соответствующих случаях, будут рассматриваться Советом;

iii) проведение анализа концепции «реформы при обеспечении роста», и представление предложений на сессии Конференции 2009 года.

б) Конференционный комитет:

i) учредит три рабочие группы с целью подготовки материалов для рассмотрения Комитетом, касающихся:

(1) Стратегической рамочной программы, Среднесрочного плана на 2010-2013 годы и Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы,

(2) предлагаемых поправок к базовым документам и любых сочтенных целесообразными изменений численности и регионального представительства

⁶ Таким образом, чтобы предложения по внесению изменений в Устав можно было направить членам Организации за 120 дней до начала Конференции, как указано в пункте 4 статьи XX Устава.

членов Совета и

(3) реформы систем, изменения организационной культуры и организационной перестройки;

- ii) может также учреждать по мере необходимости дополнительные рабочие группы с временным мандатом; и
- iii) назначит Бюро в составе Председателя и заместителей Председателя Конференционного комитета, одного представителя стран-членов от каждого региона и председателей и заместителей председателей рабочих групп, участвующих в работе Бюро в качестве наблюдателей с правом выступления. Бюро будет заниматься исключительно административными и организационными вопросами.

с) Формат работы Конференционного комитета: в состав рабочих групп войдут Председатель и заместитель Председателя (или два сопредседателя), назначаемые Конференционным комитетом, и они будут открыты для полного участия с правом выступления всех членов. В каждой из рабочих групп будут назначены в качестве региональных представителей не более трех представителей стран-членов от каждого региона. Совещания Бюро будут открыты для наблюдателей без права выступления от всех членов ФАО в целом. Работа Конференционного комитета будет проводиться на всех языках Организации. Совещания Конференционного комитета, его рабочих групп или Бюро не будут проводиться в одно и то же время или параллельно с другими основными совещаниями учреждений ООН, расположенных в Риме, чтобы обеспечивать таким образом максимально полное участие всех членов. Председатель Конференционного комитета и его Бюро и председатели рабочих групп будут обеспечивать распространение памятных записок среди членов после каждого совещания.

7) **ПОСТАНОВЛЯЕТ назначить в качестве должностных лиц Конференционного комитета (КоК-НВО):** г-на Мохаммеда Саида Ноори-Наини в качестве Председателя; а г-жу Агнес ван дер Хевен и г-на Вилфреда Джозефа Нгирву в качестве заместителей Председателя Комитета.

8) **ПОСТАНОВЛЯЕТ, что Совет** будет проводить мониторинг общих результатов последующей деятельности по осуществлению Плана неотложных действий и представит доклад Конференции на ее 36-й сессии в 2009 году и на ее 37-й сессии в 2011 году. Руководство будет представлять ему регулярные квартальные отчеты о ходе реализации для рассмотрения и вынесения рекомендаций. На протяжении 2009 года Конференционный комитет будет оказывать содействие Совету в проведении такого мониторинга. Совет будет также получать материалы от Комитета по программе, Финансового комитета и Комитета по уставным и правовым вопросам в областях их соответствующих мандатов, которые, руководствуясь гибким подходом, могут созывать по мере необходимости дополнительные совещания.

(принята 19 ноября 2008 года)

Приложение 2

Члены бюро и рабочих групп КоК-НВО в 2009 году

Председатель: профессор Мохаммед Саид Ноори-Наини (независимый Председатель Совета)

Заместители Председателя Посол ван Арденн (Нидерланды) и Посол Нгирва (Танзания)

	Стратегическая рамочная программа, Среднесрочный план и Программа работы и бюджет	Базовые документы и членский состав Совета	Реформа систем, изменение организационной культуры и организационная перестройка	Бюро
	Рабочая группа I	Рабочая группа II	Рабочая группа III	
Председатель Сопредседатель	Вик Хёрд (Соединенное Королевство)	Ламайя Аль-Саккаф (Кувейт) Натали Фейштритцер (Австрия)	Нозль де Луна (Филиппины)	Профессор Ноори-Наини
Заместитель Председателя	Горацио Мальтез (Панама)		Рита Манелла (Италия)	посол ван Арденн (Нидерланды) и посол Нгирва (Танзания)
Африка	Камерун	Ангола	Эфиопия	Эритрея
	Кот д'Ивуар	Республика Конго	Габон	
	Зимбабве	Нигерия	Египет	
Азия	Китай	Шри-Ланка	Малайзия	Пакистан
	Индия	Индонезия	Таиланд	
	Япония	Пакистан	Бангладеш	
Европа	Германия	Франция	Бельгия	Швеция
	Польша	Российская Федерация	Финляндия	
	Швейцария	Испания	Турция	
Латинская Америка и Карибский бассейн	Колумбия	Аргентина	Бразилия	Бразилия
	Парагвай	Бразилия	Мексика	
	Венесуэла	Доминиканская Республика	Венесуэла	
Ближний Восток	Египет	Иордания	Оман	Афганистан
	Иран	Сирия	Судан	
	Афганистан	Египет	Ливия	
Северная Америка	Канада	Канада	Канада	США
	США	США	США	
Юго-Западная часть Тихого океана	Австралия	Австралия	Австралия	Австралия
	Новая Зеландия			