



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

# КОНФЕРЕНЦИЯ

**Сорок вторая сессия**

**2021 г.**

**Проверенные финансовые отчеты ФАО за 2018 год  
Часть В – Заключение внешнего аудитора**

*Для ознакомления с этим документом следует воспользоваться QR-кодом на этой странице; данная инициатива ФАО имеет целью минимизировать последствия ее деятельности для окружающей среды и сделать информационную работу более экологичной. С другими документами можно ознакомиться на сайте [www.fao.org](http://www.fao.org).*



C 2021



**ЗАКЛЮЧЕНИЕ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА  
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕРКИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ  
ЗА ФИНАНСОВЫЙ ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА**

Резюме	.....	1
A. Мандат, охват и методика	.....	17
1. Мандат	.....	17
2. Охват и цели	.....	17
3. Методика и ответственность аудитора	.....	18
B. Результаты аудиторской проверки	.....	20
B.1 Финансовые вопросы	.....	19
B.1.1 Аудиторская проверка финансовой отчетности	.....	19
B.1.2 Ликвидность Организации	.....	21
B.1.3 Учет обязательств по предоставлению льгот работникам (ОЛР) и управление ими	.....	24
B.1.4 Управление инвестициями	.....	29
B.1.5 Центр совместных служб (ЦСС)	.....	31
B.1.6 Заявление по вопросам внутреннего контроля (ЗВК)	.....	35
B.1.7 Расследование заявлений о случаях мошенничества и других нарушениях	.....	41
B.2. Вопросы руководства	.....	43
B.2.1 Управление людскими ресурсами на общеорганизационном уровне	.....	43
B.2.2 Система контроля в децентрализованных отделениях	.....	61
B.2.2.1 Осуществление проектов и мониторинг	.....	61
B.2.2.2 Программа технического сотрудничества	.....	62
B.2.2.3 Отчетность перед донорами	.....	62
B.2.2.4 Управление закупками	.....	63
B.2.2.5 Управление денежными средствами	.....	64
B.2.2.6 Управление активами	.....	65
B.2.2.7 Управление людскими ресурсами в децентрализованных отделениях	.....	65
B.2.2.8 Управление поездками	.....	66
B.2.2.9 Общая оценка системы внутреннего контроля	.....	67
C. Раскрытие информации руководством	.....	69
C.1. Списание убытков и дебиторской задолженности	.....	69
C.2. Добровольные выплаты	.....	69
C.3. Случаи мошенничества и предполагаемого мошенничества	.....	69
D. Выражение признательности	.....	72
Список сокращений	.....	73



## РЕЗЮМЕ

### Введение

1. Настоящее заключение внешнего аудитора по результатам проверки финансовой деятельности **Продовольственной и сельскохозяйственной организации (ФАО)** Объединенных Наций публикуется в соответствии с Положением XII Финансовых положений ФАО и прилагаемым к ним Дополнительным кругом ведения. В заключении отражены результаты аудиторской проверки финансовых отчетов за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2018 года; здесь же, в соответствии с требованиями финансового Положения 12.4, приводятся замечания в отношении администрации и управления Организацией.

2. Настоящее заключение в пятый раз представляется на ежегодной основе в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности общественного сектора (МСФО ОС), которыми ФАО с 2014 финансового года руководствуется при подготовке финансовой отчетности. Основная задача проверки состояла в том, чтобы представить государствам-членам независимое заключение о достоверности представленной финансовой отчетности, помочь повысить уровень прозрачности и подотчетности в Организации, поддержать ее в решении поставленных задач через процесс внешней аудиторской проверки. В заключении подробно рассматриваются вопросы финансовой деятельности и руководства, на которые, по мнению внешнего аудитора, руководящим органам ФАО следует обратить внимание.

### Общие результаты аудиторской проверки

3. Как это определено мандатом внешнего аудитора, финансовые отчеты ФАО были проверены в соответствии с Финансовыми положениями и Международными стандартами аудита (МСА). По результатам проверки дано безоговорочно положительное аудиторское заключение<sup>1</sup> по финансовой отчетности Организации за период, закончившийся 31 декабря 2018 года. Внешний аудитор пришел к выводу, что финансовая отчетность во всех существенных аспектах достоверно отражает: а) финансовое положение ФАО за год, закончившийся 31 декабря 2018 года; б) результаты финансовой деятельности Организации; с) изменения в чистых активах/капитале; d) движение денежных средств; e) сопоставление бюджета и фактических сумм расходов за указанный год в соответствии с требованиями МСФО ОС.

4. Кроме того, было сделано заключение, что учетная политика применялась на той же основе, что и в предыдущем году, и что ставшие известными внешнему аудитору в ходе аудиторской проверки или проверенные в рамках аудиторской проверки финансовой отчетности транзакции ФАО во всех существенных аспектах соответствуют Финансовым положениям и правовым нормам.

5. В соответствии с Положением 12.4, помимо финансовой аудиторской проверки, был также проведен аудит эффективности. Объектом аудита эффективности стали:

---

<sup>1</sup> Согласно стандарту МСА 700, безоговорочно положительное заключение представляется, если аудитор приходит к выводу, что ставшая предметом аудиторской проверки финансовая отчетность во всех существенных аспектах была подготовлена в соответствии с применимыми положениями о финансовой отчетности. Этот новый термин заменяет прежний термин "положительное или безусловно положительное заключение".

а) Центр совместных служб (ЦСС); б) управление людскими ресурсами на общеорганизационном уровне; с) деятельность представительств. Руководству были представлены рекомендации, нацеленные на поддержку решения стоящих перед Организацией задач, укрепление подотчетности и прозрачности, совершенствование и повышение эффективности руководства и управления финансовой деятельностью ФАО.

6. В части финансовых вопросов внешний аудитор рекомендовал обратить внимание на имеющиеся место изменения сроков внесения средств основными плательщиками, что требует от ФАО гибкости и обуславливает необходимость скорректировать структуру расходов с учетом притока денежных средств, не жертвуя при этом достижением поставленных целей. В части обязательств по предоставлению льгот работникам внешний аудитор указал на необходимость в пересмотре и актуализации показателей выхода в отставку и участия, которые будут применяться для оценки и в будущих периодах; регулярного проведения проверок и обзоров эффективности плана страхования; составления письменных указаний в отношении распределения возмещения или доли прибыли между соответствующими расположенными в Риме учреждениям (РРУ), действующими и вышедшими в отставку сотрудниками; применения в течение определенного периода специального механизма финансирования и сокращения (сдерживания) расходов по обязательствам, связанным с окончанием службы. Кроме того, внешний аудитор подчеркнул важность оформления в письменном виде политики, отражающей существующую практику оказания услуг инвестиционными менеджерами и депозитарием, а также политики в отношении оценки портфеля инвестиций на новых рынках и определения должных направлений вложения средств, способных обеспечить оптимальный возврат инвестиций с превышением контрольного показателя: это позволит защитить инвестиции на новых рынках от будущих убытков.

7. В части ЦСС внешний аудитор указал на необходимость реализации руководством ЦСС и другими соответствующими структурами ФАО мер по укреплению контроля над процессами в областях управления активами, кредиторской задолженности, заработной платы, людских ресурсов и поездок и по обеспечению эффективности и результативности операций по предоставлению соответствующих услуг. Кроме того, в целях более эффективного создания добавочной стоимости внешний аудитор рекомендовал ЦСС бесперебойно оказывать своим заказчикам и заинтересованным сторонам высококачественные и эффективные услуги, для чего должен быть задействован структурированный инструмент, обеспечивающий как быстрое и активное реагирование на любую заявку на оказание услуг в рамках соответствующей какому-либо международному стандарту системы обеспечения качества, так и формирование отчетов о соответствии заявок на оказание услуг действующим политике и процедурам.

8. В части управления людскими ресурсами на общеорганизационном уровне по результатам проверки были отмечены возможности для дальнейшего совершенствования: это оптимизация мер политики, управление эффективностью, перспективы общеорганизационного уровня в части карьерного роста и совершенствование подходов к управлению рисками, в первую очередь рисками, связанными с управлением людскими ресурсами. Если рассматривать эти задачи со стратегической точки зрения, то роль Управления кадров (ОHR) заключается в определении общего вектора и понимания целей и методов управления вверенным ему человеческим капиталом, поэтому меры политики и соответствующие процедуры,

связанные с кадровой работой, должны быть предельно четкими и эффективными, что требует укрепления подотчетности и повышения эффективности мер управления рисками и внутреннего контроля.

9. В части деятельности представительств внешний аудитор отметил в оперативных процессах ряд пробелов и недостатков, в частности, такие как: а) низкий показатель реализации проектов и их несвоевременное оперативное и финансовое закрытие; б) несвоевременное утверждение и/или осуществление проектов Программы технического сотрудничества (ПТС); в) несвоевременное представление или непредставление донорам промежуточных и итоговых отчетов о ходе осуществления проектов; г) несвоевременная доставка закупленных товаров, несвоевременное исполнение обязательств по письменным соглашениям (ПС); д) почти полное истощение фондов для покрытия мелких расходов после их пополнения и осуществление выплат в размерах, превышающих установленные лимиты; е) неполная и неточная информация в отчетах об активах и неиспользование требуемых форм при выводе или передаче активов; ж) неполное отражение в документах результатов процесса отбора консультантов, неполная или устаревшая информация в личном деле; з) задержка или неподача требований о возмещении путевых расходов (ТВПР) и отчетов о командировках, несвоевременное погашение авансов по поездкам.

## Резюме рекомендаций

10. Внешний аудитор представил ряд действенных рекомендаций, нацеленных на поддержку решения стоящих перед Организацией задач, укрепление подотчетности и прозрачности, совершенствование и повышение эффективности руководства и управления финансовой деятельностью ФАО. Ниже приводятся основные рекомендации.

Рекомендации		Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
<b>Финансовые вопросы</b>			
<b>Ликвидность Организации</b>			
1.	Учесть изменение сроков поступления взносов от основных плательщиков в целях мониторинга и прогнозирования финансового положения Организации, скорректировать структуру расходов с учетом притока денежных средств, чтобы было обеспечено финансирование обязательств по осуществлению утвержденной Программы работы (пункт 43).	Основополагающая	2019 год
2.	Получить от государств-членов более твердые заверения в последовательной и своевременной	Основополагающая	2019 год

<sup>2</sup> **Основополагающая:** следует незамедлительно принять меры, направленные на то, чтобы оградить Организацию от значительных рисков. Непринятие мер может привести к серьезным финансовым последствиям и крупным нарушениям оперативной деятельности.

**Существенная:** следует принять меры, направленные на ограждение от значительных рисков. Непринятие мер может привести к определенным финансовым последствиям и нарушениям оперативной деятельности.

Рекомендации		Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
	уплате ими текущих начисленных взносов и задолженностей, что позволит гарантировать наличие достаточных средств для финансирования деятельности Организации ( <i>пункт 44</i> ).		
<b>Обязательства по предоставлению льгот работникам (ОЛР)</b>			
3.	Обеспечить реалистичную и релевантную оценку отражаемого в финансовой отчетности на конец года остатка средств после выплат по ОЛР за счет предложения обновленных значимых показателей выхода в отставку и участия, которые будут применяться для оценки по состоянию на декабрь 2019 года и в будущих периодах ( <i>пункт 49</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
4.	Институционализировать и регулярно проводить проверки эффективности планов страхования с представлением результатов в установленные сроки, что обеспечит обоснованность решений и эффективность принимаемых мер ( <i>пункт 54</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
5.	Подготовить письменные указания, в которых будут отражены процедуры, способы выделения средств и прочие условия, необходимые, чтобы обеспечить распределение возмещения или доли прибыли между соответствующими участвующими в соглашении РРУ ( <i>пункт 58</i> ).	Основополагающая	2019-2020 годы
6.	Совместно с Управлением кадров (ОНР) рассмотреть остаток по счету плана медицинского страхования внештатных сотрудников (ПМСВС) (счет 3232) в размере 978 857 долл. США и перенести избыток средств с учетом пересмотренной доли распределяемых средств ПМСВС на 2019 год ( <i>пункт 62</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
7.	В соответствии с указаниями руководящих органов ФАО, применить в течение определенного периода специальный механизм	Основополагающая	2019 год



Рекомендации		Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
	финансирования и сокращения (сдерживания) расходов по обязательствам, связанным с окончанием службы ( <i>пункт 69</i> ).		
<b>Управление инвестициями</b>			
8.	<p>Оформить в письменном виде, распространить и опубликовать политику, отражающую существующую практику закупки услуг инвестиционных менеджеров и депозитария. Указанная политика должна включать:</p> <p>а. подробное описание действий, подлежащих осуществлению на каждом этапе процесса закупок – при инициировании, отборе, утверждении и заключении финансовых контрактов;</p> <p>б. твердые критерии отбора инвестиционных менеджеров и депозитария и требования к ним, описание круга их ведения и, в меру целесообразности, прочие условия (<i>пункт 73</i>).</p>	Основополагающая	2019 год
9.	Провести тщательную комплексную проверку текущих параметров эффективности портфеля инвестиций на новых рынках и определить должные направления вложения средств, способные обеспечить оптимальный возврат инвестиций с превышением контрольного показателя, что позволит защитить инвестиции на новых рынках от будущих убытков ( <i>пункт 78</i> ).	Основополагающая	2019 год
<b>Центр совместных служб (ЦСС)</b>			
10.	Принять необходимые меры для обеспечения большей эффективности и результативности предусмотренных оказываемыми ЦСС услугами мер управленческого контроля, а также обеспечить во всех подразделениях Организации более полное соответствие положениям	Существенная	2019-2020 годы

Рекомендации	Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки	
	действующих и применимых политики, правил и процедур, затрагивающих реализацию процессов ЦСС ( <i>пункт 83</i> ).		
11.	В целях повышения эффективности и результативности операций, отчетности и обеспечения соответствия ускорить переговоры и закупку для ЦСС структурированного инструмента, обеспечивающего должное управление, точное отслеживание и мониторинг оказания услуг и соответствующих заявок, что позволит повысить уровень поддержки ФАО ( <i>пункт 87</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
12.	Разработать механизм подготовки периодических докладов по вопросам соответствия поступающих от структур ФАО заявок на оказание услуг положениям политики и процедур и обеспечить регулярную рассылку таких докладов структурам ФАО, а также их публикацию на специальном веб-сайте или на информационной панели ЦСС; такие доклады станут источником ценной информации, которая поможет структурам ФАО и ЦСС активнее использовать выявленные возможности для обеспечения более полного соответствия заявок на оказание услуг положениям политики и процедур и обеспечить эффективность и действенность результатов процесса ( <i>пункт 91</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
13.	Использовать доклад по вопросам соответствия в целях укрепления подотчетности и повышения эффективности исполнения сотрудниками/персоналом собственных обязанностей, для чего включать в него показатели, отражающие уровень ошибок либо уровень несоответствий, выявленных при оценке эффективности работы сотрудников/персонала ( <i>пункт 92</i> ).	Существенная	2019-2020 годы

Рекомендации		Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
14.	Обеспечить руководству ЦСС поддержку в подготовке плана работы с включением в него конкретных мероприятий по внедрению системы качества, соответствующей требованиям Международной организации по стандартизации (ИСО), и обеспечить утверждение и выполнение в 2019 году плана работы и использования ресурсов, что позволит ЦСС предлагать заказчикам высококачественные услуги, отвечающие требованиям международного стандарта на систему управления качеством (пункт 96).	Существенная	2019-2020 годы
<b>Заявление по вопросам внутреннего контроля (ЗВК)</b>			
15.	Укрепить действующий процесс и мероприятия в поддержку подготовки ЗВК, для чего обеспечить формальное документирование результатов оценки всех принципов внутреннего контроля в рамках механизма внутреннего контроля (МВК) ФАО, в частности, принципов 1, 2, 8, 10, 13 и 17, отдельно не отраженных в опроснике по внутреннему контролю (ОВК) (пункт 102).	Существенная	2019-2020 годы
16.	В поддержку заверений, приводимых в ЗВК, и в целях создания более благоприятных условий для обеспечения подотчетности и прозрачности процесса обеспечить систематическое документальное оформление оснований для вынесения заключения о состоянии мер внутреннего контроля (пункт 108).	Основополагающая	2019-2020 годы
17.	Четче определить основания для вынесения руководством заключения, отражаемого в письме-заверении, и документально оформить соответствующие дополнительные указания, что позволит оптимизировать и	Существенная	2019-2020 годы

Рекомендации		Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
	гармонизировать процесс и обеспечить последовательность при вынесении заключений о реальном состоянии мер внутреннего контроля в регионе, департаменте, подразделении ( <i>пункт 113</i> ).		
18.	Инициировать реализацию дополнительных активных мер по дальнейшему обеспечению точности ответов на вопросы ОВК, поскольку подтверждение таких ответов важно в плане поддержки заверений Генерального директора, содержащихся в Заявлении по вопросам внутреннего контроля, и в плане создания условий для обоснованной ликвидации недостатков в системе внутреннего контроля, затрагивающих соответствующие области ответственности ( <i>пункт 119</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
19.	Укреплять этапы выполнения обзора и валидации ответов на вопросы ОВК, определенные рекомендациями по отчетности о состоянии внутреннего контроля, что позволит отразить реальное состояние мер внутреннего контроля в подразделениях ( <i>пункт 120</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
<b>Расследование заявлений о случаях мошенничества и других нарушениях</b>			
20.	Решить вопросы, затрудняющие работу Канцелярии Генерального инспектора (OIG) по расследованию заявлений, в частности, вопросы, связанные с недостатком ресурсов; обеспечить непредвзятое отношение к заявлениям о случаях мошенничества и других нарушениях и стратегически предусмотреть неотложное реагирование, что обеспечит поддержку мощного посыла, подтверждающего серьезный подход Организации к борьбе с мошенничеством и другими нарушениями и к совершенствованию профилактики их проявлений, и создаст условия для	Основополагающая	2019 год

Рекомендации		Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
	повышения эффективности мер по борьбе с мошенничеством в Организации ( <i>пункт 128</i> ).		
<b>Руководство</b>			
<b>Управление людскими ресурсами (ЛР) на общеорганизационном уровне</b>			
21.	<p><b>Бизнес-планы в области управления ЛР</b></p> <p>Готовить и обновлять бизнес-планы в области управления людскими ресурсами, которые должны воплощаться в официальные и конкретные Основы кадровой политики и стратегии на соответствующие периоды, четко определяющие дорожные карты и основные этапы; обеспечивать поддержку мониторинга выполнения работы; поддерживать заявленные методики, стратегии и результаты, что позволит обеспечить большую достоверность представляемой в докладах и отчетах информации (<i>пункт 133</i>).</p>	Существенная	2019-2020 годы
22.	<p><b>Кадровое планирование</b></p> <p>Обеспечить, чтобы при проведении мероприятий по кадровому планированию учитывалась информация, полученная от сотрудников в рамках обратной связи, и чтобы соблюдались установленные сроки реализации указанных мероприятий; для получения предусмотренных результатов и повышения эффективности работы обеспечить в поддержку кадрового планирования наличие должного аналитического механизма (<i>пункт 137</i>).</p>	Существенная	2019-2020 годы
23.	<p><b>Мобильность персонала</b></p> <p>Укрепить политику в области мобильности персонала, для чего обеспечить: четкое определение стратегической задачи в области управления ЛР и ясность формулировок соответствующего</p>	Существенная	2019-2020 годы

Рекомендации	Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
<p>плана действий, что будет способствовать его эффективному выполнению; своевременное и регулярное проведение оценок на основе информации, получаемой от персонала в рамках обратной связи; дальнейшее укрепление коммуникаций с другими подразделениями (пункт 144).</p>		
<p><b>24.</b> Политика найма персонала</p> <p>Укрепить действующую политику найма и отбора персонала, разработать эффективные процессы и механизмы и обеспечить учет параметров эффективности при формировании ключевых показателей эффективности процесса найма, что позволит точно измерять эффективность соответствующих действий координаторов процессов и создаст условия для более совершенного мониторинга эффективности процесса найма и отбора персонала в целом (пункт 147).</p>	<p>Существенная</p>	<p>2019-2020 годы</p>
<p><b>25.</b> Гендерный паритет</p> <p>Предпринимать дальнейшие усилия по достижению целей в области гендерного паритета, для чего, в частности, сформулировать для должностей каждой категории конкретные цели и определить сроки их достижения; разработать четкие указания и процедуры, нацеленные на обеспечение географического разнообразия, и довести их до руководителей, ответственных за найм персонала, чтобы обеспечить более широкое представительство и большую прозрачность; оказывать содействие в плане своевременного мониторинга хода достижения поставленных целей, чтобы эффективным образом получить ожидаемые результаты (пункт 150).</p>	<p>Существенная</p>	<p>2019-2020 годы</p>

Рекомендации	Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
<p><b>26. Набор консультантов</b></p> <p>Укрепить политику найма и продления трудовых отношений с консультантами и лицами, заключившими ИДУ, предусмотрев ясные положения в отношении возможных исключений из установленных правил в части перерывов между контрактами, что позволит четче определить полномочия, прояснить вопросы подотчетности и исключить принятие нерегламентированных решений (<i>пункт 155</i>).</p>	Существенная	2019-2020 годы
<p><b>27. Служебная аттестация сотрудников</b></p> <p>Укрепить институциональный потенциал в части разработки и применения целей и показателей эффективности в рамках Системы служебной аттестации и управления эффективностью работы, для чего осуществлять пристальный мониторинг и проводить обзоры с применением должным образом определенных и последовательных наборов показателей эффективности, что позволит обеспечить поддержку более точной и содержательной оценки эффективности работы персонала и отчетности по результатам соответствующих программ (<i>пункт 158</i>).</p>	Существенная	2019-2020 годы
<p><b>28. Консультирование и обучение персонала</b></p> <p>Обеспечить сотрудникам и руководителям должное консультирование и обучение в части управления поступающей в рамках обратной связи информацией об эффективности работы и регистрировать соответствующие сведения в системе ПЕМС в поддержку будущих оценок эффективности работы, а также провести обзор действующей политики в отношении обжалования</p>	Существенная	2019-2020 годы

Рекомендации	Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
<p>результатов и опыта их применения в других учреждениях системы ООН и обеспечить ориентацию на передовой опыт системы учреждений ООН (пункт 159).</p>		
<p><b>29.</b> Планы обучения персонала</p> <p>Более тщательно осуществлять мониторинг выполнения планов обучения персонала, чтобы обеспечить его подготовку на основе результатов инклюзивного анализа потребностей сотрудников в знаниях и навыках в однозначной привязке к нуждам и приоритетам Организации, что позволит оптимизировать использование ресурсов, выделяемых в целях повышения квалификации персонала, и соответствующие усилия (пункт 163).</p>	<p>Существенная</p>	<p>2019-2020 годы</p>
<p><b>30.</b> Раскрытие финансовой информации</p> <p>По результатам подробных консультаций с юрисконсультom инициировать разработку наиболее адекватной стратегии, которая гарантирует полное соответствие персонала требованиям в части подачи в предписанные сроки декларации о доходах и финансовых активах и будет предусматривать наложение дисциплинарного взыскания за невыполнение требований по обеспечению большей прозрачности и подотчетности в Организации (пункт 166).</p>	<p>Основополагающая</p>	<p>2019-2020 годы</p>
<p><b>31.</b> Координация действий Управления кадров и Управления по этике</p> <p>Утвердить отдельную политику по вопросам обмена информацией в рамках обратной связи между Управлением кадров и Управлением по этике, что повысит эффективность сотрудничества и оперативно укрепит реализацию мер в области людских ресурсов; включить в план работы Управления кадров на</p>	<p>Существенная</p>	<p>2019-2020 годы</p>



Рекомендации		Приоритетность <sup>2</sup>	Сроки
	2017-2019 годы проведение обязательного обучения по вопросам этики для всех сотрудников и, в тесном сотрудничестве с Управлением Омбудсмана и по вопросам этики, разработать учебный курс, предусматривающий, в частности, рассмотрение факторов, вызывающих озабоченность персонала в сфере этики (пункт 167).		
32.	<p>Сбор информации по вопросам управления людскими ресурсами в рамках обратной связи</p> <p>Обеспечить регулярное проведение официального сбора информации в рамках обратной связи с участием всего руководства, осуществляющего управление людскими ресурсами Организации, что позволит упрочить взаимоотношения с ее сотрудниками, укрепить соответствующие стратегии и получить материал для дальнейшего обоснования ее политической повестки с учетом опыта, знаний и обязательств (пункт 172).</p>	Существенная	2019-2020 годы
<b>Меры внутреннего контроля в децентрализованных отделениях</b>			
<b>Осуществление проектов и мониторинг</b>			
33.	Обеспечить эффективное и результативное осуществление проектов и получение результатов, для чего укрепить мониторинг и надзор со стороны непосредственных руководителей в части исполнения проектных бюджетов и достижения поставленных целей в установленные сроки, а также обеспечить подотчетность перед донорами и выполнение прочих требований административного характера по проектам (пункт 177).	Существенная	2019-2020 годы

<b>Программа технического сотрудничества (ПТС)</b>			
<b>34.</b>	<b>Обеспечить общую эффективность и результативность осуществления проектов ПТС, для чего пересмотреть и усовершенствовать стратегию осуществления; в тесном сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами по проектам сократить задержки относительно проектных сроков; нарастить потенциал персонала за счет обучения по вопросам оформления и подготовки проектных документов (пункт 181).</b>	<b>Существенная</b>	<b>2019-2020 годы</b>
<b>Отчетность перед донорами</b>			
<b>35.</b>	<b>Обеспечить своевременное представление донорам точных отчетов, для чего непрерывно предпринимать усилия в части мониторинга и контроля; использовать преимущества функционала модуля "Отчеты" системы ФПМИС, позволяющего формировать требуемые отчеты и отслеживать представление промежуточных и заключительных отчетов по проектам (пункт 185).</b>	<b>Существенная</b>	<b>2019-2020 годы</b>
<b>Управление закупками</b>			
<b>36.</b>	<b>Укрепить мониторинг и меры управленческого контроля над процессом закупок, что будет способствовать эффективному управлению закупками, обеспечивающему своевременную закупку товаров, работ и услуг; подготовить полный обновленный план закупок; обеспечить соответствие процесса закупок действующим политике, положениям и правилам (пункт 189).</b>	<b>Существенная</b>	<b>2019-2020 годы</b>
<b>Управление денежными средствами</b>			
<b>37.</b>	<b>Повышать соответствие мерам контроля в отношении операций с денежными средствами, для чего осуществлять пристальный мониторинг банковского баланса, использования и пополнения счетов операционных денежных авансов</b>	<b>Существенная</b>	<b>2019-2020 годы</b>

	(ОДА) и мелких расходов (ОМР), пересмотреть разрешенный уровень фонда ОМР с учетом месячного объема использования средств, обеспечить непрерывный мониторинг фонда ОМР, чтобы предотвратить множественные выплаты и несвоевременное погашение авансов ( <i>пункт 193</i> ).		
<b>Управление активами</b>			
38.	Обеспечить должную реализацию мероприятий, процессов и обязанностей в сфере управления активами и должный надзор с применением усовершенствованных механизмов контроля и мониторинга, обновлением информации и заполнением требуемых форм с указанием необходимых сведений, что будет способствовать созданию условий для обеспечения подотчетности и адекватной защиты активов ( <i>пункт 197</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
<b>Управление людскими ресурсами в децентрализованных отделениях</b>			
39.	Укрепить мероприятия по мониторингу регистрации и документирования деятельности, в том числе в части оформления протоколов отбора консультантов и национального проектного персонала (НПП), что обеспечит эффективность и прозрачность управления деятельностью, связанной с людскими ресурсами; обеспечить полноту информации, включаемой в круг ведения внештатных сотрудников (ВС), с тем чтобы использовать ее в качестве основания для мониторинга и оценки выполнения работы ( <i>пункт 201</i> ).	Существенная	2019-2020 годы
<b>Управление поездками</b>			
40.	Укрепить меры контроля и мониторинга в части управления поездками, что обеспечит следование положениям политики и процедур ФАО за счет выполнения требований по составлению квартальных планов поездок (КПП), своевременного	Существенная	2019-2020 годы

	урегулирования выплат по поездкам и представления по завершении поездки требуемых документов, в том числе требования о возмещении путевых расходов (ТВПР) и отчета о командировке ( <i>пункт 205</i> ).		
<b>Общая оценка системы внутреннего контроля</b>			
<b>41.</b>	<b>Провести оценку уровня операционных рисков для децентрализованных отделений и реализовать стратегические решения, нацеленные на укрепление в отделениях мер контроля в части надзора и мониторинга наиболее критичных процессов и решений, что обеспечит эффективность и результативность их оперативной работы; обеспечить более полную поддержку проводимой директорами децентрализованных отделений сертификации текущего состояния мер контроля (<i>пункт 209</i>).</b>	<b>Существенная</b>	<b>2019-2020 годы</b>

#### **Выполнение рекомендаций по результатам проверок за предыдущие годы**

11. Статус выполнения руководством рекомендаций по итогам предыдущей проверки, проведенной внешним аудитором, отражен в отдельном заключении, представленном Финансовому комитету (ФК). На дату подготовки настоящего доклада из 29 рекомендаций по итогам 2017 финансового года руководство выполнило 19 рекомендаций (66%), еще 10 рекомендаций (34%) находились в процессе выполнения. Шесть остающихся невыполненными рекомендаций по итогам 2016 финансового года все еще находятся в процессе выполнения. Все три оставшиеся невыполненными рекомендации по итогам 2015 финансового года выполнены. Из шести оставшихся невыполненными рекомендаций по итогам 2014 финансового года четыре выполнены (67%), еще две (33%) находятся в процессе выполнения. Единственная оставшаяся невыполненной рекомендация по итогам двухгодичного периода 2012–2013 годов была выполнена руководством в отчетный период. Внешний аудитор предлагает руководству выполнить остающиеся невыполненными рекомендации на приоритетной основе.

## **А. МАНДАТ, ОХВАТ И МЕТОДИКА**

### **1. Мандат**

12. Решением 146-й сессии Совета<sup>3</sup> Комиссия по аудиту Республики Филиппины была назначена внешним аудитором Организации на шестилетний срок, начиная с 2014 года.

13. Внешнему аудитору была поручена подготовка заключения об аудиторской проверке финансовой отчетности по каждому календарному году, включающего необходимую информацию в отношении вопросов, перечисленных в Финансовом положении 12.4 и в Дополнительном круге ведения. Заключение по итогам аудиторской проверки с приложением проверенных финансовых отчетов через ФК направляется в Совет, к нему прилагаются возможные указания ФК. Совет рассматривает финансовые отчеты и аудиторские заключения и препровождает их Конференции с замечаниями, которые сочтет целесообразным сделать.

14. Нынешний год – пятый год действия новых полномочий внешнего аудитора, который в пятый раз представляет ежегодное заключение, как это предусмотрено МСФО ОС, которыми Организация руководствуется при подготовке финансовой отчетности начиная с 2014 года.

### **2. Охват и цели**

15. Аудиторская проверка представляет собой независимую проверку документов, подтверждающих информацию и суммы, раскрытые в финансовой отчетности. Кроме того, проверка включала оценку принципов учета, существенно важных оценок, сделанных Организацией, а также оценку представления финансовой отчетности в целом. В ходе проверки была проведена оценка соответствия Финансовым положениям и правовым нормам.

16. Основная цель аудиторской проверки заключалась в том, чтобы установить:

- a. в какой мере финансовая отчетность отражает фактическое финансовое состояние ФАО на 31 декабря 2018 года, а также результаты финансовой деятельности Организации, изменения в чистых активах/капитале, движение денежных средств и сопоставление бюджета и фактических сумм расходов за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2018 года, в соответствии с требованиями МСФО ОС;
- b. в какой мере применение принципов учетной политики (см. Примечание 2 к финансовой отчетности) соответствовало применению принципов учетной политики в течение предшествовавшего финансового периода;
- c. в какой мере известные внешнему аудитору или проверенные им в рамках аудиторской проверки транзакции во всех существенных аспектах соответствовали Финансовым положениям и правовым нормам.

---

<sup>3</sup> Резолюция 1/146 от 26 апреля 2013 года

17. Внешний аудитор также провел обзор операций Организации в свете Финансового положения 12.4 и представил замечания в отношении эффективности финансовых процедур, системы учета, внутреннего финансового контроля и, в целом, по вопросам администрации и управления операциями Организации. Эти вопросы освещены в соответствующих разделах настоящего заключения.

18. Проверка проводилась с целью представить государствам-членам независимое заверение, повысить уровень прозрачности и подотчетности в Организации и, через процесс внешней аудиторской проверки, поддержать ФАО в решении поставленных задач.

### **3. Методика и ответственность аудитора**

19. Аудиторская проверка была проведена в соответствии с МСА. Указанные стандарты обязывают планировать и проводить аудиторские проверки таким образом, чтобы они обеспечивали достаточную степень уверенности в отсутствии существенных искажений финансовой отчетности. В частности, в ходе аудиторской проверки подлежат анализу на выборочной основе документы, подтверждающие суммы и информацию, раскрытую в финансовой отчетности. Кроме того, в рамках проверки проводится оценка принципов бухгалтерского учета и основных оценок, сделанных руководством, а также общая оценка представления финансовых отчетов. Для проведения аудиторской проверки финансовой отчетности внешний аудитор принял подход, основанный на результатах оценки рисков, который предполагает должное понимание сущности организации и условий, в которых она работает, и требует проведения анализа рисков существенных искажений финансовой отчетности и сделанных утверждений.

20. Обязанность внешнего аудитора заключается в том, чтобы на основе проведенной аудиторской проверки представить заключение в отношении финансовой отчетности. Аудиторская проверка проводится с целью получения разумного, но не абсолютного заверения в том, что в финансовой отчетности отсутствуют значительные искажения, ставшие результатом ошибки или преднамеренных неправомерных действий.

21. Кроме того, внешний аудитор рассмотрел такие направления, как меры управленческого контроля в ключевых областях деятельности, управление рисками и деятельность децентрализованных отделений. Как предусмотрено Финансовым положением 12.4, основное внимание было уделено реализации программы технического сотрудничества, осуществлению проектов, механизмам страновых программ и механизму реагирования на риски, связанные с мошенничеством.

22. Аудиторские проверки за 2018 финансовый год были проведены в штаб-квартире (ШК), Центре совместных служб (ЦСС), Региональном представительстве ФАО для Азии и Тихого океана (FAORAP), Региональном представительстве ФАО для Ближнего Востока и Северной Африки (FAORNE), представительствах ФАО в Мозамбике (FRMOZ), Нигерии (FRNIR), Вьетнаме (FAVIE) и Уганде (FRUGA).

23. Также были проверены финансовые отчеты Кредитного союза ФАО за 2018 финансовый год; по результатам проверки составлено отдельное заключение. Кроме того, внешний аудитор провел обзор и подтвердил достоверность состояния денежных ресурсов программ, осуществляемых в сотрудничестве с другими

учреждениями или от их имени, а именно с Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Глобальным экологическим фондом (ГЭФ).

24. Внешний аудитор координировал выбор областей для проверки с Канцелярией Генерального инспектора (OIG), что позволило избежать ненужного дублирования усилий и определить меру доверия к работе Канцелярии. В целях дальнейшего совершенствования аудиторской работы внешний аудитор сотрудничал с Ревизионным комитетом Организации.

25. Внешний аудитор доводил до сведения руководства ФАО результаты проводимых проверок в своих письмах на имя руководства, в которых содержались подробные замечания и рекомендации. Такая практика позволяет поддерживать непрерывный диалог с руководством.

## **В. РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ**

26. В настоящем разделе описываются результаты аудиторской проверки по итогам 2018 финансового года, которые, по заключению внешнего аудитора, следует представить вниманию руководящих органов. Чтобы обеспечить сбалансированность заключения и совместными усилиями найти необходимые решения, внешний аудитор предоставил руководству ФАО возможность прокомментировать сделанные им замечания. Рекомендации, представленные руководству, направлены на поддержку достижения целей, определенных мандатом ФАО, укрепление подотчетности и прозрачности ради совершенствования и повышения эффективности руководства и управления финансовой деятельностью ФАО.

### **В.1 ФИНАНСОВЫЕ ВОПРОСЫ**

#### **В.1.1 Аудиторская проверка финансовой отчетности**

27. Внешний аудитор пришел к выводу, что финансовая отчетность во всех существенных аспектах достоверно отражает финансовое положение ФАО за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2018 года, а также результаты финансовой деятельности, изменения в чистых активах/капитале, движение денежных средств и сопоставление бюджета и фактических сумм в соответствии с требованиями МСФО ОС. Исходя из этого, внешний аудитор представил безоговорочно положительное заключение в отношении финансовых отчетов ФАО. Предметом аудиторской проверки стали следующие отчеты:

- а) Отчет I. Отчет о финансовом положении;
- б) Отчет II. Отчет о финансовых результатах;
- в) Отчет III. Отчет об изменении чистых активов и капитала;
- г) Отчет IV. Отчет о движении денежных средств;
- д) Отчет V. Отчет о сопоставлении бюджетных и фактических сумм.

28. Внешний аудитор высоко оценил усилия руководства ФАО по выполнению нескольких рекомендаций, представленных по итогам аудиторской проверки годовой финансовой отчетности ФАО за 2018 год, предпринятые в стремлении обеспечить достоверное отражение остатков по соответствующим счетам и более полное соответствие требованиям МСФО ОС в части представления отчетности и раскрытия информации. Финансовые отчеты за период, закончившийся 31 декабря 2018 года, отражают скорректированные остатки по соответствующим счетам и содержат изменения и дополнения к приложениям.

29. Кроме того, в соответствии с Финансовыми положениями ФАО, внешний аудитор заключил, что политика бухгалтерского учета применялась на той же основе, что и в предыдущем году. Было сделано заключение, что транзакции ФАО, ставшие известными внешнему аудитору в ходе аудиторской проверки или проверенные в рамках аудиторской проверки финансовой отчетности, во всех существенных аспектах соответствовали Финансовым положениям ФАО и постановлениям законодательных органов.

30. При этом, однако, внешний аудитор выявил важные вопросы, требующие внимания руководства, что должно послужить дальнейшему совершенствованию учета,



проведения финансовых транзакций и отчетности по ним, равно как управления финансовой деятельностью. В ряду таких вопросов, в частности, ликвидность Организации, озабоченность в отношении обязательств Организации по предоставлению льгот работникам, рекомендации в отношении инвестиций и эффективность инвестиций.

## **В.1.2 Ликвидность Организации**

31. Ликвидность определяется способностью организации незамедлительно конвертировать любой актив в денежные средства для оплаты расходов в установленные сроки. Ликвидность ФАО измеряется по наличию денежных средств и их эквивалентов, доступных в рамках Регулярной программы. Наличие у Организации ликвидных средств остается фактором озабоченности в плане обеспечения бесперебойного выполнения Программы работы (ПР).

32. Внешний аудитор отметил, что ФАО ежемесячно проводит мониторинг состояния денежной наличности и прогнозирует движение денежных средств, что призвано обеспечить наличие достаточного объема денежных средств для ведения оперативной деятельности. В дополнение к собственным денежным средствам и их эквивалентам Организация имеет фонд оборотных средств (ФОС) в размере 25,7 млн долл. США и специальный резервный счет (СРС) в размере 17,5 млн долл. США, которые используются для авансового покрытия расходов до поступления начисленных взносов, а также в случае возникновения не предусмотренных бюджетом дополнительных расходов, обусловленных, соответственно, неблагоприятными колебаниями валютных курсов и не заложенными в бюджет инфляционными тенденциями.

33. Денежные средства поступают в ФАО из ряда источников: это начисленные взносы по начислениям за текущий и предыдущие годы, поступления в покрытие расходов на обслуживание проектов, поступления в рамках совместного финансирования деятельности, взносы правительств денежными средствами, а также прочие разные поступления.

34. Обзор ежемесячных поступлений по начисленным взносам и расходования средств за период 2014–2018 годов начисления взносов (ГНВ) позволил установить, что на фоне достаточно стабильных затрат в пределах 40-50 млн долл. США в месяц уровень денежных поступлений был подвержен непредсказуемым колебаниям.

35. В 2014–2016 ГНВ крупные суммы по начисленным взносам поступали в январе, летом и в последнем квартале года. В 2017 ГНВ тенденция изменилась, а среднемесячный размер поступлений составил 32 млн долл. США. Однако 2018 ГНВ дал новую картину: крупные суммы были получены в январе (115,2 млн долл. США), апреле (81,2 млн долл. США) и ноябре (83,0 млн долл. США). Большая часть указанных сумм была получена от следующих государств-членов (ГЧ):

Месяцы	Государство-член	Общая сумма, млн долл. США
Январь	Соединенные Штаты Америки (США)	52,0
	Канада	21,0
	Россия	15,3
	Франция	10,9

Месяцы	Государство-член	Общая сумма, млн долл. США
Апрель	Япония	48,0
	Франция	13,2
	Италия	8,4
Ноябрь	США	32,2
	Соединенное Королевство	22,1
	Германия	14,4
	Франция	13,2
	Корея	10,0

36. Поквартальное сравнение остатков денежных средств, то есть разницы между общей суммой поступлений и общей суммой текущих расходов (включая приобретение активов), показывает, что ФАО располагала достаточными остатками денежных средств для исполнения собственных обязательств в течение трех-пяти месяцев; исключение составили ноябрь и декабрь 2017 года, когда уровень остатков денежных средств опустился ниже 100 млн долл. США.

37. Внешний аудитор отметил, что в рамках регулярного обзора финансового положения Организации Совет и Финансовый комитет (ФК) часто рассматривали вопрос о погашении задолженности с учетом изменения сроков получения начисленных взносов от ГЧ, в первую очередь от тех, что выплачивают наиболее крупные суммы. Были предприняты многочисленные исследования, направленные на поиск путей увеличения доли поступающих взносов (см. документ FC 175/6 Rev.1). Кроме того, рассматривался вопрос о возможности внешних заимствований, однако, ввиду непредсказуемости денежных потоков по начисленным взносам, банки к соответствующим предложениям интереса не проявили (см. документ FC 173/3/Rev1 MY071r). В целях обеспечения своевременной уплаты начисленных взносов руководство выступило с рекомендациями о внесении в Сборник базовых документов ФАО изменений, призванных сделать еще более серьезными меры, применяемые к неисполняющим свои обязательства ГЧ; указанные рекомендации будут представлены на утверждение Конференции в июне 2019 года (см. документ FC 175/6/Rev1).

38. Дальнейший анализ соотношения суммы денежных средств и их эквивалентов и суммы текущих обязательств (коэффициент срочной ликвидности) за последние четыре года показал, что остатки денежных средств ФАО покрывали текущие обязательства Организации лишь на двухмесячный период, но в конце 2018 года они значительно выросли (см. таблицу ниже):

Год	Сумма, млн долл. США	Увеличение/ (Уменьшение)	Коэффициент срочной ликвидности
2014	189,0	86,9	2,36
2015	204,4	15,4	1,92
2016	179,8	(24,6)	1,78
2017	227,5	47,7	1,80
2018	293,9*	66,4	3,45

\*Без учета ограничения

39. Подотдел кассовых операций (CSFT) заметил, что уплата ГЧ начисленных взносов определяется годовым циклом национальных бюджетов, ввиду чего пик

поступлений, как правило, приходится на лето и на последний квартал года, когда ГЧ уплачивают крупные суммы по начисленным взносам. Руководство непрерывно принимает определенные меры, настоятельно призывая ГЧ, особенно наиболее крупных плательщиков, своевременно перечислять начисленные взносы за текущий период и ликвидировать образовавшиеся задолженности. В 2018 году руководство рассмотрело вопрос о доступе к внешним заимствованиям и начало переговоры с банками-партнерами о суммах на покрытие текущих расходов на как минимум двухнедельный период, однако соглашение заключено не было. Кроме того, чтобы поддержать остаток денежных средств на уровне выше критического, в последнем квартале 2018 года руководство приостановило расходование средств и действие обязательств по мероприятиям, не представляющимся крайне необходимыми. Руководящие органы отклонили все сделанные до сегодняшнего дня предложения по увеличению ФОС, причиной чего может служить отсутствие достаточных для покрытия необходимых расходов остатков денежных средств.

40. 15 октября 2018 года Генеральный директор (ГД) обратился с письмом ко всем сотрудникам, сообщив им о последствиях сложного финансового положения, с которым столкнулась ФАО, что в целом характерно для всей системы Организации Объединенных Наций. В июле Генеральный секретарь в своем обращении к сотрудникам указал, что такие последствия будут негативными для консультантов. Генеральный директор заявил, что, "как и вся ООН, мы в настоящее время переживаем денежный кризис, вызванный несвоевременной уплатой странами-членами взносов по Регулярной программе. На сегодняшний день задолженность стран-членов составляет 283 млн долл. США, причем 77% этой суммы приходится на пять основных должников. Прогнозы движения денежных средств указывают, что, если ситуация не изменится, к концу года либо в начале 2019 года, чтобы оплачивать минимальную сумму ежемесячных расходов, составляющую 45 млн долл. США, включая выплату заработной платы, нам придется прибегнуть к внешним заимствованиям".

41. Далее ГД заявил: "Что еще хуже, абсолютно непредвиденно некоторые крупнейшие плательщики изменили в последние годы привычные модели перечисления средств, что обусловило неопределенность в плане ожидаемых сроков получения поступлений. Это, в свою очередь, затруднило получение внешних займов, поскольку кредиторы требуют гарантий по займам в форме предсказуемых денежных поступлений в будущие периоды. Мы обратились ко всем государствам-членам с призывом полностью и своевременно исполнять собственные обязательства, и этот призыв был неоднократно повторен руководящими органами ФАО, в последний раз – на 159-й сессии Совета в июне текущего года. В этой связи я направил обращения к странам-членам, не уплатившим текущие взносы и имеющим задолженности, с призывом своевременно и в полном объеме уплатить причитающиеся взносы за 2018 год и как можно раньше в наступающем году уплатить взносы за 2019 год".

42. Несмотря на непредсказуемость сроков получения начисленных взносов, ФАО все еще обеспечена ликвидными средствами и денежных остатков достаточно для покрытия оперативных потребностей Организации. ФАО сможет обеспечить собственные потребности в денежных средствах даже в наиболее критичные месяцы. CSFT ведет непрерывный мониторинг остатков денежных средств, что способствует обеспечению непрерывной и бесперебойной оперативной деятельности по выполнению программы работы; такой мониторинг позволяет прогнозировать остатки денежных средств на основе данных по расходам за прошлые периоды и принимать адекватные и

эффективные меры, позволяющие максимально отдалять сроки выплат, откладывать не представляющиеся крайне необходимыми мероприятия и крупные выплаты; кроме того, CSFT рассмотрел меры, направленные на обеспечение своевременного получения начисленных взносов (см. документ CCLM 108/2 Rev.2). С учетом имеющих место изменений сроков внесения средств основными плательщиками, ФАО необходимо проявлять гибкость и скорректировать структуру расходов с учетом притока денежных средств, не жертвуя при этом достижением поставленных целей.

**43. Внешний аудитор рекомендовал ФАО учесть изменение сроков поступления взносов от основных плательщиков в целях мониторинга и прогнозирования финансового положения Организации, скорректировать структуру расходов с учетом притока денежных средств, чтобы было обеспечено финансирование обязательств по осуществлению утвержденной Программы работы.**

**44. Кроме того, внешний аудитор рекомендовал ФАО получить от государств-членов более твердые заверения в последовательной и своевременной уплате ими текущих начисленных взносов и задолженностей, что позволит гарантировать наличие достаточных средств для финансирования деятельности Организации.**

### **В.1.3 Учет обязательств по предоставлению льгот работникам (ОЛР) и управление ими**

45. Суммы обязательств по предоставлению льгот работникам по окончании трудовой деятельности и прочих долгосрочных обязательств по предоставлению льгот работникам определяются независимыми профессиональными актуариями. Краткосрочные обязательства по предоставлению льгот работникам рассчитываются ФАО на основе данных о персонале и исходя из прошлого опыта выплат. По состоянию на 31 декабря 2018 года общий объем обязательств по предоставлению льгот работникам составлял 1382,9 млн долл. США (в 2017 году – 1545,0 млн долл. США), включая рассчитанную актуариями сумму 1364,5 млн долл. США (в 2017 году – 1527,4 млн долл. США) и рассчитанную ФАО сумму 18,4 млн долл. США (в 2017 году – 17,6 млн долл. США). ФАО приняла решения учитывать все актуарно рассчитанные обязательства по предоставлению льгот работникам в составе долгосрочных обязательств ввиду непрактичности их отчисления другими методами.

#### ***В.1.3.1 Актуарная оценка показателей выхода в отставку и участия, использованная для оценки по 2018 году***

46. Внешний аудитор отметил, что имевшее место использование результатов изучения показателей выхода в отставку и выхода из ПМСО, как и показателей участия и временного фактора для оценки ОЛР на конец 2018 года, может более не соответствовать опыту, накопленному ФАО в последнее время, что влияет на точность оценки.

47. Руководство отметило, что Организация готовит доклад по показателям выхода в отставку и выхода из ПМСО с учетом действующего с 1 июля 2019 года положения о возрасте обязательного выхода в отставку и результатов исследования по показателю временного фактора, позволившего определить число вышедших в отставку в 2016–2018 годах сотрудников, имеющих право на участие в программе медицинского

страхования после выхода в отставку (ПМСО). Внешний аудитор был проинформирован, что с указанным докладом можно будет ознакомиться в сентябре 2019 года. В докладе будут приведены данные по выходу из ПМСО по любым причинам, отличным от смерти либо от причины, указанной в разделе 343.3.4 Руководства "Прекращение покрытия".

48. Актуарные оценки показателей выхода в отставку и выхода из ПМСО, показателей участия и временного фактора оказывают значительное влияние на оценку ОЛР. Со времени проведения последнего исследования тенденции выхода сотрудников ФАО в отставку и их участия в программах предоставления льгот, а также влияние таких тенденций на остаток средств после выплат по ОЛР, могли значительно измениться. Следует подчеркнуть, что МСФО ОС 39 требует определять размеры обязательств с достаточной периодичностью, поэтому более адекватным решением кажется использование ФАО в качестве основы для оценки текущих и обновленных данных учета численности.

49. **Внешний аудитор рекомендует ФАО обеспечить реалистичную и релевантную оценку отражаемого в финансовой отчетности на конец года остатка средств после выплат по ОЛР за счет предложения обновленных значимых показателей выхода в отставку и участия, которые будут применяться для оценки на декабрь 2019 года и в будущих периодах.**

***В.1.3.2 Не проводятся регулярные проверки и обзоры эффективности плана страхования с участием страховщика***

50. На период 2015–2017 годов ФАО совместно с другими РРУ заключила соглашение с компанией "Аллианс Уорлдвайд Кэа С.А." ("Страховщик"), которая управляла планами страхования ФАО ("Держатель полиса"). В декабре 2017 года соглашение было продлено на 2018–2019 годы.

51. Несмотря на наличие в соглашении статьи 18, согласно которой "в любой момент времени в пределах срока действия соглашения Держатель полиса имеет право проводить проверки, обзоры и рассматривать документы Страховщика, имеющие отношение к управлению планами страхования, а также урегулированные и неурегулированные требования обладающих соответствующим правом лиц из числа собственных сотрудников Держателя полиса либо обладающего соответствующим правом должным образом уполномоченного третьего лица", с момента вступления в силу соглашения со страховщиком и вплоть до 2018 года ни одной проверки эффективности планов страхования проведено не было.

52. Руководство заметило, что в настоящий момент совместно со страховщиком проводятся проверка и обзор эффективности плана страхования по соглашению на 2015–2017 годы и соответствующему продлению срока его действия на 2018–2019 годы.

53. Регулярное проведение проверок эффективности плана страхования обеспечивает ФАО уверенность в полноте и точности информации о зарегистрированных и урегулированных требованиях и в их документальном оформлении, что обеспечит достоверность расчета ожидаемой ФАО в будущем доли прибыли.

54. Внешний аудитор рекомендовал ФАО институционализировать и регулярно проводить проверки эффективности планов страхования с представлением результатов в установленные сроки, что обеспечит обоснованность решений и эффективность принимаемых мер.

*В.1.3.3 Полученное от предыдущих страховщиков давно просроченное возмещение (доля прибыли) в размере 15,9 млн долл. США, отнесенное на прочие обязательства не было распределено между другими расположенными в Риме учреждениями (РРУ), которые являлись участниками соответствующих соглашений*

55. Счет 3400 "Прочие обязательства (не текущие)", остаток средств на котором составляет 15,9 млн долл. США, в конце года относится на прочие обязательства, а в начале следующего года переклассифицируется обратно. На счету находятся средства, полученные за период с 2002 года от предыдущих страховщиков в качестве возмещения или в качестве доли прибыли.

56. Руководство заметило, что ФАО поддерживает связи с Всемирной продовольственной программой (ВПП) и Международным фондом сельскохозяйственного развития (МФСР), и что вопросы распределения между РРУ остатка средств, поступивших в качестве доли прибыли, решаются в контексте созданного ими Объединенного консультативного комитета по медицинскому страхованию (ОККМС). Это весьма своевременно, поскольку с января 2020 года ВПП прекратит участие в заключаемом РРУ соглашении о медицинском страховании.

57. Исключительно важно, чтобы существовали указания в отношении распределения доли прибыли между участвующими в соглашении РРУ: это позволит ликвидировать соответствующую долгосрочную кредиторскую задолженность и избежать постоянной переклассификации кредиторской задолженности в бухгалтерских книгах.

58. Внешний аудитор рекомендовал ФАО подготовить письменные указания, в которых будут отражены процедуры, способы выделения средств и прочие условия, необходимые, чтобы обеспечить распределение возмещения или доли прибыли между соответствующими участвующими в соглашении РРУ.

*В.1.3.4 По счету плана медицинского страхования внештатных сотрудников (ПМСВС) (счет 3232), остаток на котором составляет 978 857 долл. США, не проводились регулярные выплаты*

59. Счет 3232 – это один из счетов общей бухгалтерской книги (ОБК) по категории обязательств, на котором учитываются отчисления из заработной платы и производимые ФАО взносы на медицинское страхование, покрывающее различные страховые случаи (случайная смерть, инвалидность и/или медицинское обслуживание), по различным категориям наемных работников; указанные средства подлежат выплате соответствующим организациям.

60. Остаток на счете 3232 на конец 2018 года составлял 978 856,98 долл. США, эти средства находились на счете более года и не использовались для производства

требуемых выплат. Такое положение противоречит определенному плану счетов условию для счетов 3220-3233, согласно которому руководитель Группы учета, отчетности и анализа (ARAG) обязан периодически (не реже одного раза в месяц) проводить мониторинг транзакций по указанным счетам и контролировать остатки на них, а также готовить платежные поручения для Группы кредиторской задолженности (АР), что должно обеспечивать проведение расчетов и соответствующих выплат из остатков средств в ожидаемые сроки; кроме того, он обязан отслеживать любые остатки средств, находящиеся на указанных счетах в течение долгого времени, и принимать адекватные меры по совершению соответствующих транзакций.

61. Руководство заметило, что сверки по счету 3232 проводятся ежемесячно, и что учет отчислений осуществляется по указанным ОНР ставкам, а вознаграждение за обслуживание ежегодно выплачивается страховой компании единовременной суммой, размер которой определяет ОНР. Исходя из этого, во втором полугодии 2019 года ОНР пересмотрит долю распределяемых средств на основании соглашения с новым страховщиком и укажет, какая доля ПМСВС подлежит распределению.

62. Внешний аудитор рекомендовал ФАО совместно с Управлением кадров (ОНР) через CSF-GL рассмотреть остаток по счету плана медицинского страхования внештатных сотрудников (ПМСВС) (счет 3232) в размере 978 857 долл. США и перенести избыток средств с учетом пересмотренной доли распределяемых средств ПМСВС на 2019 год.

***В.1.3.5 Недофинансирование на 31 декабря 2018 года плана медицинского страхования сотрудников после выхода в отставку (ПМСО) и фонда выплат в связи с прекращением найма (ФВПН) в размере 875 903 000 долл. США***

63. ОЛР включают обязательства по предоставлению льгот действующим сотрудникам – в части заработной платы, надбавок, ежегодных оплачиваемых отпусков и оплачиваемых отпусков по болезни – и сотрудникам, вышедшим в отставку – фонд выплат сотрудникам в связи с потерей трудоспособности (ФВПТ), программа выплат при увольнении (ПВУ), ПМСО и ФВПН.

64. ОЛР частично финансируется за счет поступлений по целевым долгосрочным инвестициям (ДИ), управляют которыми инвестиционные менеджеры. По состоянию на 31 декабря 2018 года рыночная стоимость ДИ составляла 488,6 млн долл. США, в то время как общая потребность в средствах на ОЛР оценивалась в 1382,9 млн долл. США. По сравнению с потребностью на конец 2017 года, составлявшей 1545,1 млн долл. США, потребность в средствах на ОЛР сократилась на 162,1 млн долл. США, т.е. на 10,5%, но при этом объем недофинансирования ПМСО и ФВПН остался на высоком уровне и составил 875,9 млн долл. США (820,3 млн долл. США и 55,6 млн долл. США соответственно).

65. Сокращение потребности в средствах на ОЛР на 162,1 млн долл. США было в первую очередь обусловлено изменением в актуарных оценках, а именно увеличением применяемых ставок дисконтирования, колебанием обменного курса евро к доллару США в конце года, а также изменениями объема требований и административных расходов. С учетом результатов актуарных расчетов, чтобы в полной мере обеспечить финансирование на периоды до 2024 и до 2039 годов, ФАО необходимо ежегодно

выделять 15,5 млн долл. США на пополнение ФВПН и 69,8 млн долл. США на ПМСО, однако Конференция не утвердила на двухгодичный период 2018–2019 годов какого-либо дополнительного финансирования.

66. Проведенный совместно со страховщиком "Аллианц" обзор статистики требований показал, что выплаты премий и вознаграждения за обслуживание увеличились; было также отмечено увеличение объема требований, причем 63% требований были поданы сотрудниками, вышедшими в отставку. Анализ показал, что за период с 2015 года 85% требований, по которым были произведены страховые выплаты, были поданы сотрудниками, вышедшими в отставку, в первую очередь для покрытия расходов по госпитализации (54%), приобретению лекарств (15%) и лабораторным исследованиям (10%).

67. Руководство заметило, что в настоящий момент обсуждаются меры по ограничению затрат. С сетью страховщика проведены переговоры о предоставлении скидок на лекарства. Кроме того, рассматривается возможность участия в национальных схемах медицинского страхования и изменения критериев, определяющих право на участие в ПМСО. В апреле 2019 года Совет ФАО, следуя предложениям по обеспечению финансового благополучия, ликвидности и резервов ФАО, перенес пополнение ФОС и увеличение финансирования обязательств по ПМСО перед вышедшими в отставку сотрудниками на следующий двухгодичный период. В ноябре 2018 года Финансовый комитет подчеркнул важность применения учреждениями системы Организации Объединенных Наций общего подхода к этой проблеме и призвал ФАО принимать активное участие в предпринимаемых в рамках Общей системы Организации Объединенных Наций усилиях по поиску решения данного вопроса.

68. Более того, существование вопроса об уровне значимости обязательств по медицинскому страхованию после выхода на пенсию (МСВП) и соответствующего финансирования было признано на уровне системы учреждений ООН. На основании Резолюции 68/244 Генеральной Ассамблеи (ГА), в ответ на направленное ГА на имя Генерального секретаря (ГС) предложение провести обзор действующих планов обеспечения медицинской помощью действующих и вышедших в отставку сотрудников системы учреждений ООН ГС представил ГА доклад по порядку покрытия обязательств по медицинскому страхованию после выхода на пенсию (A/73/662). Доклад был в значительной мере основан на результатах работы межучрежденческой рабочей группы по МСВП, активным участником которой является ФАО. В докладе были рассмотрены различные варианты повышения эффективности планов медицинского страхования и соответствующих расходов, а также было предложено использовать разумные варианты финансирования обязательств, поскольку тот факт, что непокрытые обязательства будут оказывать финансовое давление на будущие бюджеты, вызывает растущее беспокойство.

69. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО, в соответствии с указаниями руководящих органов ФАО, на определенный период ввести в действие специальный механизм сокращения (сдерживания) финансирования и затрат по обязательствам, связанным с окончанием службы.**



## **В.1.4 Управление инвестициями**

### ***В.1.4.1 Закупка услуг инвестиционных менеджеров и депозитария***

70. Согласно разделу 202.9.2 Руководства, управление активами на рынках акций и ценных бумаг с фиксированным доходом должны осуществлять специализированные внешние управляющие компании, следующие подробным письменным указаниям. Отбор таких компаний должен проводиться в соответствии с правилами закупок ФАО.

71. Действующие процессы и сложившаяся практика отбора инвестиционных менеджеров и депозитария не задокументированы и не институционализированы, т.е. не оформлены политикой в области закупок; отбор проводится следующим образом: а) CSFT при поддержке Всемирного банка (ВБ), выступающего в качестве консультанта ФАО по размещению средств, готовит объявление о принятии предложений (ОП); б) ВБ проводит предварительный обзор инвестиционных менеджеров, предлагающих требуемый инвестиционный мандат; с) ОП рассылается по составленному ВБ длинному списку; d) CSFT при поддержке ВБ рассматривает полученные технические и финансовые предложения; е) CSFT представляет Комитету по инвестициям пересмотренное ОП для проведения официального отбора; f) директор Финансового отдела подписывает инвестиционный мандат/контракт. Контракты с инвестиционными менеджерами продлеваются по результатам обзора результатов деятельности и/или с учетом изменений стратегии размещения активов.

72. Описанные выше незадокументированные процессы могут оказывать негативное воздействие в плане прозрачности, подотчетности, мониторинга и оценки их последовательного применения, обеспечения соответствия и осуществления Организацией инвестиционной деятельности.

73. Внешний аудитор рекомендовал ФАО оформить в письменном виде, распространить и опубликовать политику, отражающую существующую практику закупки услуг инвестиционных менеджеров и депозитария. Указанная политика должна включать:

- а. подробное описание действий, подлежащих осуществлению на каждом этапе процесса закупок – при инициировании, отборе, утверждении и заключении финансовых контрактов;**
- б. твердые критерии отбора инвестиционных менеджеров и депозитария и требования к ним, описание круга их ведения и, в меру целесообразности, прочие условия**

***В.1.4.2 Эффективность портфеля инвестиций на новых рынках, за исключением Тайваня, в 2016–2018 годах была ниже контрольного показателя, итоговый показатель за весь период инвестирования составил минус 2,58 пункта***

74. Политика ФАО в отношении долгосрочных инвестиций (портфеля ДИ) призвана обеспечить достижение основной цели инвестиционной программы – наличие в долгосрочной перспективе достаточных ресурсов для финансирования обязательств по выплате пособий и предоставлению льгот сотрудникам. В случае недостижения определенных контрактом результатов действие контракта с любым инвестиционным

менеджером может быть прекращено. Портфель инвестиций на новых рынках должен со временем обеспечить, с поправкой на риски, привлекательный уровень возврата инвестиций; ожидается, что отдача инвестиций примет более стабильный характер. Ожидается также, что со временем эффективность данного портфеля превысит контрольный показатель, и его избыточная доходность в годовом исчислении составит от 100 до 300 базисных пунктов.

75. На 31 декабря 2018 года стоимость портфеля ценных бумаг новых рынков составила 44,9 млн долл. США, при этом в течение трех последних лет его доходность была ниже ожидавшегося контрольного показателя, а итоговый показатель за весь период с начала инвестирования составил минус 2,58 пункта.

76. CSFT вынес вопрос об отрицательной доходности на обсуждение Консультативного комитета по инвестициям, который также выразил озабоченность в связи с данным инвестиционным мандатом и рекомендовал прекратить его действие. Принятие каких-либо мер будет возможно только после одобрения указанной рекомендации Комитетом по инвестициям (КИ). Согласно политике ФАО в отношении долгосрочных инвестиций, право принимать решения об отказе от инвестиционных портфелей предоставлено КИ. После того как решение будет принято, CSFT предпримет соответствующие действия. При этом, однако, руководство заметило, что эффективность инвестиций на любых рынках всегда определяется состоянием этих рынков, и ФАО нацелена на улучшение результатов, т.е. Организация ожидает, что активный инвестиционный менеджер обеспечит повышенную доходность инвестиций в соответствии с контрольными показателями для рынка.

77. Недостижение инвестиционным менеджером поставленных целей не является нарушением контракта, однако менеджер, управляющий инвестициями на новых рынках, в течение ряда лет не обеспечивал достижения контрольных показателей, что существенно сказалось на инвестиционном портфеле ФАО. Следует еще раз подчеркнуть, что цель долгосрочных инвестиций ФАО состоит в получении доходов в поддержку финансирования обязательств, связанных с персоналом.

**78. Внешний аудитор рекомендовал ФАО провести в рамках обеспечения должной осмотрительности комплексную проверку текущих параметров эффективности портфеля инвестиций на новых рынках и определить должные направления вложения средств, способные обеспечить оптимальный возврат инвестиций с превышением контрольного показателя, что позволит защитить инвестиции на новых рынках от будущих убытков.**

### **В.1.5 Центр совместных служб (ЦСС)**

79. Проведенная в 2018 году проверка ЦСС позволила выявить возможности для совершенствования в плане укрепления управления и контроля над основными процессами Центра совместных служб, обеспечения наличия и эффективности соответствующих политик, положений и правил.

80. ЦСС – это ведущий центр, предоставляющий структурам ФАО во всем мире высококачественные и экономически эффективные административные услуги. Его миссия предполагает постоянное повышение уровня удовлетворенности внутренних и внешних заказчиков через реализацию повестки постоянного совершенствования,

призванной обеспечивать высочайшее качество услуг с применением экономически эффективной модели их предоставления. Стратегия ЦСС нацелена на повышение эффективности за счет упрощения процессов, стандартизации, автоматизации и потенциала самостоятельного обслуживания при одновременном наращивании качества услуг за счет более развитой коммуникации.

#### ***В.1.5.1 Возможности совершенствования в части повышения эффективности и результативности процессов ЦСС***

81. В качестве дополнительных мер по повышению эффективности и укреплению мер управленческого контроля в функциональных процессах ЦСС, а именно в процессах предоставления услуг по управлению активами, кредиторской задолженности, заработной плате, людским ресурсам и поездкам, внешний аудитор сообщил руководству ЦСС о необходимости решить ряд вопросов:

- a. *Услуги по управлению активами.* Необходимо усовершенствовать процесс добавления активов, что позволит предотвратить учет недостроенных активов (НДА) до достижения определенного порогового значения объема выполненных работ и разброс позиций счетов по НДА по нескольким номерам активов. Кроме того, поскольку в реестре активов регистрировались не подлежащие отслеживанию расходные материалы стоимостью менее 1500 долл. США и расходные материалы стоимостью менее 500 долл. США, внешний аудитор был вынужден указать, что регистрировать активы в реестре активов следует с учетом их соответствия порогу капитализации. Внешний аудитор указал также на необходимость обеспечить полноту и своевременность оформления документов по активам лицами, ответственными за сохранность активов, и отметил важность проведения периодических обзоров реестра активов в целях обеспечения точности и полноты информации об активах.
- b. *Услуги по кредиторской задолженности.* С учетом количества и объема транзакций, проводимых ФАО, внешний аудитор указал на возможность осуществления в ЦСС централизованной обработки счетов, чтобы оптимизировать и стандартизировать процесс. Кроме того, внешний аудитор отметил, что существует необходимость обеспечить эффективное выполнение распорядителями бюджетов и/или ответственными должностными лицами обязанностей по регистрации получения товаров в модуле приемки и своевременному представлению запросов на корректировку счетов в Финансовый отдел для утверждения и в ЦСС для обработки, без чего финансовая отчетность по соответствующим счетам не будет достоверной.
- c. *Услуги по заработной плате.* В реестре платежных ведомостей отражены случаи невыплаты заработной платы вследствие неуказания сотрудниками и лицами, с которыми на основании договоров с поставщиками людских ресурсов заключены индивидуальные договоры об оказании услуг (ИДУ), метода выплаты заработной платы (МВЗП) и/или банковских реквизитов (БР). Кроме того, внешний аудитор подчеркнул важность документального оформления результатов обзоров, проводимых в рамках процесса начисления и выплаты заработной платы в целях выявления областей, где возможно совершенствование, и необходимость укрепить меры контроля со стороны непосредственных руководителей в отношении изменений, которые операторы, имеющие доступ на уровне старших

пользователей и исполняющие соответствующие обязанности, вносят в Глобальную систему управления ресурсами (ГСУР), что позволит свести к минимуму риск ошибочного или преднамеренного ввода некорректных данных. Необходимо уделить больше внимания проверке карточек-табелей, чтобы в ГСУР регистрировались и утверждались к оплате только фактически отработанные дни. Кроме того, ввиду неоднозначности действующих положений, следует пересмотреть политику, чтобы определить, может ли Организация вносить взносы в Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций (ОПФПООН) за сотрудников, находящихся в специальном отпуске без сохранения содержания (СОБС).

d. *Услуги по людским ресурсам.* В системе существует ограничение, не позволяющее штатным сотрудникам регистрировать и представлять документы об изменении семейного положения, что негативно сказывается на процессе Группы людских ресурсов (ЛР), которой приходится выполнять за штатных сотрудников дополнительную работу, что ведет к увеличению сроков обработки заявок на выплату пособий на иждивенцев. Чтобы подчеркнуть, насколько важны обязанности и подотчетность ответственных должностных лиц в плане подтверждения обоснованности авансов или субсидий на аренду жилья, внешний аудитор указал на необходимость обновить руководство из серии "Как это делается", в котором описана процедура подачи заявки на получение субсидии и аванса на аренду жилья, и пересмотреть форму AFH 75.

e. *Услуги по поездкам.* Необходимо обновить политику в отношении поездок, дополнив ее указаниями по оформлению поездок задним числом: таким образом будут установлены четкие правила в поддержку действующих процедур оформления разрешений на поездки и обработки требований о возмещении путевых расходов задним числом. Кроме того, внешний аудитор подчеркнул необходимость подготовить в серии "Как это делается" руководство по поездкам, связанным с медицинской эвакуацией, чтобы формализовать соответствующие процедуры.

82. Описанные выше недостатки в сфере контроля указывают на необходимость реализации руководством ЦСС и другими соответствующими управлениями ФАО мер по укреплению контроля над функциональными процессами, обеспечению эффективности и результативности операций по предоставлению соответствующих услуг.

83. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО принять необходимые меры для обеспечения большей эффективности и результативности предусмотренных оказываемыми ЦСС услугами мер управленческого контроля, а также обеспечить во всех подразделениях Организации более полное соответствие положениям действующих и применимых политик, правил и процедур, затрагивающих реализацию процессов ЦСС.**

#### ***В.1.5.2 Структурированный инструмент в поддержку оказания услуг ЦСС***

84. Существующий функционал переработанной версии программы Microsoft Outlook, которая используется в качестве инструмента для работы с общими почтовыми ящиками, не позволяет обеспечить эффективную и продуктивную обработку заявок заказчиков, поскольку имеет ограничения в части мониторинга обработки заявок, а

именно не обеспечивает автоматического отслеживания и требует подготовки месячных отчетов вручную, что заметно увеличивает сроки обработки.

85. Руководство ЦСС указало, что в целях поддержки отчетности и обеспечения соответствия ЦСС дополнил программу Outlook целым рядом креативных процессов. К сожалению, в программе Outlook заявка фрагментируется, вследствие чего не обеспечивается требуемый уровень прозрачности, заказчик не может увидеть статус заявки, т.е. ход ее выполнения или передачу по инстанции. Вследствие этого результаты хода обработки заявок оцениваются не упреждающим образом, а пассивно.

86. Внешний аудитор подчеркнул, что после имевшей место в 2017 году передачи штаб-квартирой ФАО в ЦСС наиболее важных видов деятельности круг обязанностей ЦСС значительно расширился, повысился уровень запросов и потребностей заказчиков, заметно выросли объемы транзакций. Исходя из сказанного и с учетом того, что ЦСС работает с тысячами заказчиков и должен ежедневно обрабатывать большое число заявок, чрезвычайно важно, чтобы структурированный инструмент был способен обеспечить ЦСС поддержку в плане проактивного и ускоренного выполнения всех заявок на оказание услуг.

**87. В целях повышения эффективности и результативности операций, отчетности и обеспечения соответствия внешний аудитор рекомендовал ФАО ускорить переговоры и закупку для ЦСС структурированного инструмента, обеспечивающего должное управление, точное отслеживание и мониторинг оказания услуг и соответствующих заявок, что позволит повысить уровень поддержки ФАО.**

#### ***В.1.5.3 Отчетность о соответствии заявок на оказание услуг действующим политикам и процедурам***

88. Внешний аудитор установил, что, с учетом знаний и компетенций в применении политик, процедур и систем ФАО, ЦСС имеет все возможности, чтобы стать поставщиком соответствующей информации, однако в настоящее время он не располагает действующим механизмом отчетности, который позволял бы объединять заявки отделений ФАО на проведение транзакций по признаку соответствия или несоответствия положениям действующих политик и процедур.

89. Руководство ЦСС отметило, что цель усовершенствовать процесс поставлена. При обнаружении пробелов ЦСС перерабатывает процесс таким образом, чтобы пробелы были устранены. В 2018 году был разработан процесс приема претензий в электронной форме, был усовершенствован процесс самостоятельного доступа к банковскому обслуживанию, была развернута система представления национальным проектным персоналом (НПП) подтверждающих документов в электронной форме с использованием инструмента "Талео". Кроме того, был внедрен инструмент для измерения уровня удовлетворенности заказчиков – механизм обратной связи, позволяющий определять качество услуг, которые ЦСС оказывает заказчикам. Для измерения эффективности работы ЦСС используются соглашения об уровне обслуживания (СУО), этот инструмент позволяет определить решения, направленные на совершенствование процессов и борьбу с задержками.

90. Внешний аудитор признает постоянно предпринимаемые по инициативе ЦСС усилия по непрерывному совершенствованию процессов. При этом, однако, внешний аудитор подчеркнул, что оповещение отделений ФАО и партнеров Организации о результатах указанных процессов и ликвидации выявленных пробелов в части обработки заявок на оказание услуг и привлечение их к работе в этом направлении позволит не только повысить эффективность и результативность процессов, но и обеспечить более полное соответствие положениям политик и процедур. В дополнение, представление такой информации старшему руководству обеспечит участие в реализации решений по сообщенным проблемам, укрепит оказание качественных услуг, повысит уровень удовлетворенности заказчиков и обеспечит принятие обоснованных решений.

91. Внешний аудитор рекомендовал ФАО силами ЦСС разработать механизм подготовки периодических докладов по вопросам соответствия поступающих от структур ФАО заявок на оказание услуг положениям политик и процедур и обеспечить регулярную рассылку таких докладов структурам ФАО, а также их публикацию на специальном веб-сайте или на информационной панели ЦСС; такие доклады станут источником ценной информации, которая поможет структурам ФАО и ЦСС активнее использовать выявленные возможности для обеспечения более полного соответствия заявок на оказание услуг и обеспечить эффективность и действенность результатов процесса.

92. Кроме того, внешний аудитор рекомендовал ФАО использовать доклад по вопросам соответствия в целях укрепления подотчетности и повышения эффективности исполнения сотрудниками/персоналом собственных обязанностей, для чего включать в него показатели, отражающие уровень ошибок либо уровень несоответствий, выявленных при оценке эффективности работы сотрудников/персонала.

#### *В.1.5.4 Инициатива по системе качества, соответствующей международному стандарту*

93. Ожидается, что с ростом Организации, которая постоянно обновляется и оптимизирует оперативную деятельность, будут увеличиваться объемы подлежащих проведению транзакций и количество отчетов, предоставляемых внутренним и внешним заказчиком. С учетом этого, чтобы подтвердить верную направленность всех принципов, на которых строится модель оказания услуг, ЦСС необходимо обеспечить соответствие требованиям какой-либо системы качества, например, пройти сертификацию на соответствие требованиям, предложенным Международной организацией по стандартизации (ИСО). В результате будет обеспечена необходимая составляющая успеха – будет создана система управления качеством, обеспечивающая удовлетворенность заказчиков.

94. В ответ на соответствующий вопрос руководство ЦСС ФАО проинформировало внешнего аудитора, что сертификация по ИСО стоит в ряду инициатив, запланированных на 2019 год.

95. Внешний аудитор подчеркнул, что сертифицированная – например, по стандарту ИСО – система качества повысит уровень доверия заказчиков и надежности оказания услуг, поскольку соответствие установленным стандартам качества необходимо с точки

зрения достижения Центром целевых результатов. Стандартизация рабочей среды обеспечит последовательное оказание услуг и удовлетворенность заказчика. Своевременная и соответствующая требованиям международных стандартов реализация предупреждающих, смягчающих и корректирующих мер с момента получения заявок, на всем протяжении их обработки, выполнения, представления соответствующей отчетности и вплоть до извлечения полученных уроков в целях непрерывного совершенствования предлагаемых заказчикам услуг обеспечит реализацию концепции ЦСС ФАО.

**96. Внешний аудитор рекомендовал ФАО обеспечить руководству ЦСС поддержку в подготовке плана работы с включением в него конкретных мероприятий по внедрению системы качества, соответствующей требованиям ИСО, и обеспечить утверждение и выполнение в 2019 году плана работы и использования ресурсов, что позволит ЦСС предлагать заказчикам высококачественные услуги, отвечающие требованиям международного стандарта на систему управления качеством.**

#### **В.1.6 Заявление по вопросам внутреннего контроля (ЗВК)**

97. В ФАО обзор общей эффективности системы внутреннего контроля проводится на основе: а) писем-заверений заместителей Генерального директора, помощников Генерального директора и Директора Кабинета, посредством которых указанные должностные лица предоставляют заверения в том, что системы управления и контроля ФАО методично и эффективно применяются во всех управляемых ими организационных подразделениях; б) анализа опросников по внутреннему контролю (ОВК), заполняемых всеми отделениями и подразделениями ФАО, и составленных на основании результатов анализа планов совершенствования системы контроля; в) заключений и рекомендаций, содержащихся в ежегодных докладах Генерального инспектора, Ревизионного комитета, сотрудника по вопросам этики и Омбудсмана, Управления по оценке; д) замечаний, выводов и рекомендаций внешнего аудитора, приведенных в его развернутом заключении, письмах руководству и прочих заключениях; е) прочих вопросов, ставших предметом внимания руководства в течение года.

##### ***В.1.6.1 Принципы внутреннего контроля должны быть полностью интегрированы в процедуру поддержки составления ЗВК***

98. Для корректной оценки общей эффективности системы внутреннего контроля исключительно важно в полной мере отразить в процессе поддержки составления ЗВК пять составляющих и 18 принципов внутреннего контроля, которые определены механизмом внутреннего контроля (МВК) ФАО. В соответствии с принципами Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя (КОС), ЗВК должно свидетельствовать, что каждая из пяти составляющих внутреннего контроля, а именно: а) система контроля, б) оценка рисков, в) мероприятия в области контроля, г) информация и коммуникации, д) мероприятия по мониторингу, как и меры контроля, обеспечивающие реализацию принципов в рамках каждой составляющей, существуют и функционируют.

99. Анализ ОВК по штаб-квартире и децентрализованным отделениям и писем-заверений (ПЗ) позволил внешнему аудитору установить, что в подлежащих рассмотрению контрольных точках присутствуют все пять составляющих внутреннего контроля. При этом, однако, при более глубоком изучении указанных документов было обнаружено, что в ОВК не нашли отражения конкретные ключевые контрольные точки, относящиеся к следующим установленным МВК ФАО принципам внутреннего контроля:

Принцип	Описание
Принцип 1	Добросовестность и этические ценности
Принцип 2	Надзор со стороны совета
Принцип 8	Выявление, оценка и смягчение рисков
Принцип 10	Оценка изменений
Принцип 13	Политики и процедуры
Принцип 17	Мониторинг

100. Руководство согласилось, что существует возможность укрепить процесс и повысить уровень соответствия механизму КОС. При этом, однако, руководство отметило, что приведенные выше принципы внутреннего контроля не были затронуты в ОВК и письмах-заверениях, поскольку они не подходят для оценки в рамках составления и анализа ОВК и писем-заверений на уровне одной отдельно взятой структуры; их составление, более полный анализ и реализация соответствующих мер скорее должны осуществляться на уровне старшего руководства перед составлением проекта или подготовкой текста Заявления по вопросам внутреннего контроля. В дополнение руководство указало, что, хотя МВК ФАО основан на механизме КОС, который определяет руководящие принципы процесса международной отчетности по вопросам контроля, при подготовке и проведении опроса с применением ОВК руководство не имело намерения строго следовать букве указанного механизма, поскольку, как следует из приведенного выше пункта 97, такие опросники – всего лишь одна из составляющих отчетности о состоянии внутреннего контроля. В этом плане важно отметить, что ОВК предназначен для заполнения многими сотрудниками всех подразделений Организации, и поэтому все вопросы, включенные в ОВК, должны быть составлены таким образом, чтобы указанные сотрудники смогли дать на них содержательные ответы.

101. Кроме того, руководство согласилось, что, в соответствии с механизмом КОС, важно документально подтвердить оценку всех составляющих внутреннего контроля и лежащих в их основе принципов, которые составляют критерии, помогающие руководству оценить, все ли составляющие внутреннего контроля одновременно наличествуют в Организации, функционируют и реализуются на оперативном уровне. Внешний аудитор выразил озабоченность тем фактом, что оценка эффективности внутреннего контроля без полного документирования обзора всех основных контрольных точек в рамках анализируемых принципов внутреннего контроля может не отразить в полной мере сложившееся положение. Существует риск, что руководство может прийти к заключению о наличии адекватной системы внутреннего контроля без должного документирования оценки, на результатах которой такое заключение будет основано.

102. **Внешний аудитор рекомендовал руководству ФАО укрепить действующий процесс и мероприятия в поддержку подготовки ЗВК, для чего обеспечить формальное документирование результатов оценки всех принципов внутреннего**



контроля в рамках МВК ФАО, в частности, принципов 1, 2, 8, 10, 13 и 17, не отраженных в ОВК.

#### ***В.1.6.2 Основание для заключения руководства о состоянии внутреннего контроля***

##### **а. Основания для заключения, содержащегося в ЗВК**

103. Учитывая потенциальную ценность ЗВК в плане деятельности Организации и достижения поставленных целей, чтобы убедиться в наличии политик и должных процессов подготовки ЗВК, которое не было бы формальным документом, подрывающим основы подотчетности и прозрачности, но достоверно отражало бы текущее положение и сложившуюся реальность, внешний аудитор рассмотрел выпущенные ФАО рекомендации по отчетности о состоянии внутреннего контроля.

104. По результатам рассмотрения внешний аудитор пришел к выводу, что содержание ЗВК определено четко, охватываемые ЗВК цели в области внутреннего контроля (т.е. эффективность и результативность оперативной работы, соответствие правилам и положениям, достоверность финансовой отчетности) тоже вполне определены, что способствует подготовке и выпуску ЗВК, и что наличествуют действующие политики, процедуры и фактические материалы в поддержку подготовки ЗВК. При этом, однако, внешний аудитор отметил, что процесс все еще содержит возможности для дальнейшего повышения уровня прозрачности и подотчетности: действующими рекомендациями не предусмотрено определение и представление основания для вынесения руководством заключения о состоянии внутреннего контроля.

105. Руководство пояснило, что рассмотренные рекомендации по отчетности о состоянии внутреннего контроля готовились с расчетом на широкий круг задействованных в процессе подготовки отчетности по внутреннему контролю сотрудников всех подразделений ФАО, которые заполняют ОВК, анализируют ответы на вопросы ОВК и готовят письма-заверения. Кроме того, было подчеркнуто, что процессом подготовки проекта ЗВК (с учетом вопросов, поднятых в письмах-заверениях отдельных направлений, ОВК и заключений по результатам ежегодных проверок, проводимых внешним аудитором, OIG и Ревизионным комитетом) руководит Управление стратегии, планирования и управления ресурсами (OSP). Далее внешний аудитор был проинформирован, что ЗВК было подготовлено следующим образом: а) были тщательно проанализированы письма-заверения, особое внимание было уделено письмам, представленным заместителями Генерального директора (DDG) (куда включаются вопросы, поднимаемые региональными представительствами и департаментами), Департаментом экономического и социального развития (ES) и Кабинетом; б) выявленные основные вопросы были включены в проект ЗВК; в) были проанализированы ежегодный доклад Генерального инспектора, заключение Ревизионного комитета по итогам ежегодной проверки и развернутое заключение внешнего аудитора, что позволило обеспечить адекватное отражение в ЗВК основных вопросов в области внутреннего контроля, поднятых в перечисленных документах; д) были рассмотрены сводные результаты анализа ОВК, что позволило обеспечить отражение в ЗВК основных опасений, высказанных участниками опроса.

106. Внешний аудитор был также проинформирован, что по завершении работы над ЗВК заявление было рассмотрено Советом по внутреннему контролю, Группой старших

руководителей по вопросам управления и мониторинга (ГСРУМ) и Генеральным директором, после чего представлено внешнему аудитору. Руководство подчеркнуло, что все процессы и основания наличествовали, однако не были оформлены документально и опубликованы.

107. С учетом растущего интереса заинтересованных сторон ФАО к вопросам подотчетности и внутреннего контроля внешний аудитор полагает, что отсутствие документального оформления оснований для вынесения любого заключения может стать причиной неэффективности и сбоев в коммуникациях и *не служит повышению уровня подотчетности и прозрачности*. Ясность в определении оснований для вынесения заключений об эффективности мер внутреннего контроля является необходимым условием подготовки ЗВК и, в конечном итоге, достижения стоящих перед ним целей. В отсутствие основания для представленных в ЗВК заверений может возникнуть риск получения неточных результатов оценки.

**108. В поддержку заверений, приводимых в ЗВК, и в целях создания более благоприятных условий для обеспечения подотчетности и прозрачности процесса внешний аудитор рекомендовал ФАО обеспечить систематическое документальное оформление оснований для вынесения заключения о состоянии мер внутреннего контроля.**

#### **в. Основания для заключения, содержащегося в письме-заверении**

109. Письма-заверения входят в ряд документов, которые принимаются во внимание при оценке эффективности системы внутреннего контроля Организации, по результатам которой составляется ЗВК. Поэтому важно, чтобы такие письма содержали достоверную информацию, без чего невозможно обеспечить достоверность ЗВК.

110. Внешний аудитор установил, что рекомендации ФАО по отчетности о состоянии внутреннего контроля определяют механизм и процессы в поддержку подготовки письма-заверения. Помощники Генерального директора по региональным представительствам и департаментам обязаны готовить письма-заверения, отражающие состояние внутреннего контроля в возглавляемом ими регионе/департаменте. Кроме констатации состояния внутреннего контроля, в письме-заверении могут подниматься вопросы, связанные с наличием в системе внутреннего контроля значительных недостатков; кроме того, в нем может содержаться информация о планах действий по ликвидации выявленных в системе внутреннего контроля недостатков. На основании представленных писем-заверений Генеральный директор подписывает от имени Организации Заявление по вопросам внутреннего контроля, в котором указываются направления, требующие совершенствования, и соответствующие меры.

111. Внешний аудитор отметил также, что имеются дальнейшие возможности для определения и представления основания для вынесения руководством заключения о состоянии внутреннего контроля в регионе/департаменте, что не предусмотрено действующими рекомендациями по отчетности о состоянии внутреннего контроля. Такой подход может сформировать общий эталонный механизм реализации функций, обязанностей и подотчетности, координации всей деятельности по подготовке письма-заверения.

112. Конкретные, документально оформленные указания по подготовке заключения о состоянии внутреннего контроля для включения в письмо-заверение гарантируют повышение уровня доверия к письму-заверению и, в конечном счете, к Заявлению по вопросам внутреннего контроля, обеспечат более совершенную базу для проверок при проведении обзоров, определяют основания для вынесения заключений руководством и снизят риск возможного несоответствия заключений результатам надзорной деятельности, осуществляемой Ревизионным комитетом, OIG и внешним аудитором.

113. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО четче определить основания для вынесения руководством заключения, отражаемого в письме-заверении, и документально оформить дополнительные указания, что позволит оптимизировать и гармонизировать процесс и обеспечить последовательность при вынесении заключений о реальном состоянии мер внутреннего контроля в регионе, департаменте, подразделении.**

***В.1.6.3 Несоответствие ответов на вопросы ОВК результатам проверки, проведенной внешним аудитором***

114. Представители ФАО, субрегиональные представители, региональные представители, директора управлений и главы независимых подразделений, руководители групп по координации СП, главы бюро по связи обязаны с использованием специального инструмента SharePoint заполнять онлайн-опросник (ОВК), затрагивающий четыре основных области риска: а) разработка программ и проектов; б) мобилизация ресурсов и партнерские механизмы; в) управление осуществлением программ и мониторинг; г) эффективность административной деятельности и контроль. Каждая область включает несколько контрольных точек, в которых необходимо представить подтверждение, что контроль осуществляется в полной мере, частично, не осуществляется либо не требуется. Чтобы обеспечить полное понимание ситуации и возможность определить меры по устранению выявленных недостатков, во всех случаях неполного контроля должны добавляться пояснительные комментарии.

115. Поскольку ЗВК составляется с учетом документа самооценки, каковым является ОВК, очевидно, что достоверность ответов на поставленные в ОВК вопросы коррелирует с достоверностью заверений, приведенных в ЗВК. В этой связи чрезвычайно важно обеспечить наличие и эффективность механизмов обзора и валидации, которые позволили бы гарантировать последовательность и достоверность ответов на вопросы ОВК. Очень важно, чтобы ответы были тщательно продуманы и достоверны, без чего невозможно принять меры к устранению каких бы то ни было недостатков; данный момент был особо выделен в рекомендациях по отчетности о состоянии внутреннего контроля.

116. Внешний аудитор провел анализ, сравнив ответы на вопросы ОВК с заключениями внешнего аудитора, в частности, с письмами руководству, направленными в адрес пяти подразделений ФАО, где в 2018 году были проведены проверки, а именно: а) Центра совместных служб; б) Управления кадров; в) представительств в регионе Азии и Тихого океана, во Вьетнаме, Мозамбике, Нигерии и Уганде. По результатам сравнения внешний аудитор выявил определенное несоответствие ответов и подтверждений, содержащихся в ОВК, заполненных представительствами в регионе Азии и Тихого океана, во Вьетнаме, Мозамбике,

Нигерии и Уганде, результатам проведенной проверки. Подробный отчет о выявленных в ходе сравнения и анализа несоответствиях ответов на вопросы ОВК внешний аудитор представил руководству. Представленные руководством пояснения позволили снять замечания по ряду несоответствий, но при этом руководство признало, что некоторые ответы действительно непоследовательны, и что соответствующие замечания правомерны.

117. Кроме того, руководство пояснило, что достоверность ответов на вопросы ОВК исключительно важна, и что в рекомендациях по отчетности о состоянии внутреннего контроля указано, что проведение самооценки и валидации требует тщательного подхода. Таким образом, несмотря на новизну для ФАО вопросов внутреннего контроля, последний раунд подготовки отчетности показал высокое качество внедренного в 2017 году процесса: подразделения ФАО получают больше информации и, при наличии, более подробные указания. И все же было упомянуто, что руководство отдает себе отчет в возможности дальнейшего совершенствования в плане обеспечения поддержки самооценки и валидации в ближайшие годы.

118. Ввиду этого представляется необходимым разработать механизм, который позволил бы свести к минимуму присущий опросникам для самооценки субъективный характер и обеспечить его эффективное функционирование. Эффективным механизмом обзора и проверки отводится важнейшая роль в повышении достоверности заверений, содержащихся в таком инструменте самооценки, как ОВК.

119. **Внешний аудитор рекомендовал представителям, директорам, главам представительств ФАО инициировать реализацию дополнительных проактивных мер по дальнейшему обеспечению точности ответов на вопросы ОВК, поскольку подтверждение таких ответов важно в плане поддержки заверений Генерального директора, содержащихся в Заявлении по вопросам внутреннего контроля, и в плане создания условий для обоснованного устранения недостатков в системе внутреннего контроля, затрагивающих соответствующие области ответственности.**

120. Кроме того, внешний аудитор рекомендовал региональным представительствам и канцеляриям ADG/DDG продолжать совершенствование процесса обзора и проверки ответов на вопросы ОВК в соответствии с рекомендациями по подготовке отчетности о внутреннем контроле, что позволит отразить реальное состояние механизмов внутреннего контроля в подразделениях.

### **В.1.7 Расследование заявлений о случаях мошенничества и других нарушениях**

121. ФАО намерена обеспечивать использование ресурсов исключительно по целевому назначению, чтобы не оставлять в деятельности Организации места для мошенничества и других проявлений коррупции, отчитываться перед донорами и бенефициарами об осуществлении собственных программ. Введенная в действие в 2004 году и в последний раз обновленная 12 марта 2015 года Политика по борьбе с мошенничеством и другими коррупционными действиями предусматривает нулевую терпимость Организации в отношении мошенничества и других коррупционных действий во всех их проявлениях. Указанная политика наделяет OIG полномочиями принимать жалобы и расследовать обвинения в нарушении установленных правил

поведения, включая мошенничество и другие коррупционные проявления, и совершения действий, нарушающих положения, правила, политику и процедуры Организации.

122. В 2018 году внешний аудитор в своем заключении по итогам проверки отметил, что на начало 2018 года OIG перенесла в целом 73 дела по расследованию (по 140 заявлениям о нарушении) и предоставлению консультационных услуг. Кроме того, в течение года в OIG поступили 112 новых жалоб (жалобы содержали 141 заявление о нарушении) и 46 запросов на предоставление консультационных услуг. Следует отметить, что в одной жалобе, полученной OIG, может содержаться несколько заявлений о нарушениях. Канцелярия смогла закрыть дела по 55 жалобам (104 заявления о нарушениях) и 27 запросам на предоставление консультаций, включая перенесенные с предыдущих лет. Таблица 1 отражает общее распределение дел на протяжении года в сопоставлении с показателями четырех предыдущих лет:

Таблица 1. Загрузка OIG, 2018 год

Загрузка	2014	2015	2016	2017	2018
Дела, перенесенные с предыдущих лет	27	35	35	48	73
Новые жалобы	64	81	103	76	112
Новые запросы на предоставление консультаций	27	16	9	45	46
<b>Итого дел на начало 2018 года</b>	<b>118</b>	<b>132</b>	<b>147</b>	<b>169</b>	<b>231</b>
Закрыто жалоб	53	79	91	69	55
Закрыто запросов на предоставление консультаций	30	16	8	27	39
Корректировка: в течение года два дела объединены	-	2	-	-	-
<b>Итого полученных и незавершенных дел на конец 2018 года</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>48</b>	<b>73</b>	<b>137</b>

*Примечания: под делами подразумеваются как жалобы, так и запросы на предоставление консультаций.*

123. Внешний аудитор рассмотрел дела, связанные со случаями мошенничества и предполагаемого мошенничества, по которым, согласно Финансовым положениям ФАО, он обязан представить заключение. Было отмечено, что в 2018 году поступило 112 новых жалоб, содержащих 141 заявление о нарушениях, которые можно классифицировать следующим образом: а) мошенничество и коррупция – 44%; б) преследования и сексуальные домогательства – 9%; в) сексуальное насилие и эксплуатация – 1%; г) преследование за разоблачение нарушений – 7%; д) использование запрещенных методов третьими сторонами – 9%; е) злоупотребление полномочиями, конфликт интересов и другие нарушения норм поведения международных гражданских служащих – 30%. Начальная классификация заявлений о нарушениях основана на получаемой OIG предварительной информации. В ходе расследования, по мере поступления новой информации, OIG может переквалифицировать дело.

124. Очевидно, что загрузка OIG определяется тенденцией к непрерывному нарастанию числа получаемых жалоб: за период с 2017 по 2018 год их стало на 47% больше. В результате на конец 2018 года на 87% увеличилось число незакрытых дел (137 дел, в то время как на конец 2017 года незакрытыми оставались 73 дела).

125. В докладе за 2108 год OIG отмечала, что в 2019 году сохранятся значительные ограничения по ресурсам, необходимым, чтобы справляться с нарастающей загрузкой, включая дела, перенесенные с предыдущего года, что скажется на возможностях OIG в плане закрытия все большего количества рассматриваемых дел. В настоящее время на каждого следователя приходится в среднем 34 дела, что на 36% превышает загрузку следователей из числа сотрудников категории специалистов в 2017 году и на 88% – в 2014 году. Следует отметить, что перед OIG стоит цель закрывать дела по жалобам в течение шести месяцев с даты поступления жалоб, однако в 2018 году средний срок от поступления жалобы до закрытия соответствующего дела составил 270 дней, т.е. девять месяцев. Средний срок рассмотрения жалоб в сравнении с 2017 годом увеличился ввиду увеличившегося числа рассматриваемых дел; некоторые жалобы особо сложны по характеру содержащихся в них заявлений о нарушениях и соответствующих требований действующий политики (к таким относятся заявления о преследовании, сексуальных домогательствах, сексуальной эксплуатации и насилии (СЭН), преследовании за разоблачение нарушений).

126. Согласно OIG, связанная и не связанная с рассмотрением дел загрузка Группы по проведению расследований также сказалась на сроках закрытия дел по жалобам. Значительные ресурсы Группы выделялись для расследования дел, обычно не входящих в круг ведения OIG. Так, OIG провела расследование по шести делам, переданным Канцелярии родственными учреждениями, в качестве эксперта по тематике разработала ряд мероприятий по электронному обучению, в рамках Плана действий ФАО принимала активное участие в реализации инициатив, направленных на борьбу с сексуальными домогательствами и СЭН. Было подчеркнуто, что с поручением дополнительного объема работы в поддержку ее выполнения не было выделено каких бы то ни было дополнительных ресурсов.

127. Внешний аудитор хотел бы подчеркнуть, что лучшей стратегией, отражающей приверженность нулевой терпимости к мошенничеству, является строгое и своевременное проведение расследований независимо от связи с ФАО, занимаемой должности, стажа службы и отношений с официальными лицами или третьими сторонами. В целях незамедлительного пресечения случаев мошенничества и других нарушений необходимо обеспечить скоординированный подход к проведению расследований и реализации корректирующих мер. Кроме того, крайне важно создать систему, обеспечивающую компетентное и конфиденциальное рассмотрение, незамедлительное расследование и принятие соответствующих решений по всем случаям несоблюдения и обвинениям в мошенничестве и других нарушениях. Исходя из этого, внешний аудитор указывает, что в целях эффективной борьбы с мошенничеством и другими нарушениями Организации следует обеспечить незамедлительное проведение расследований с учетом сложившихся обстоятельств, в том числе сложности дела, загрузки и приоритетов OIG и/или других важных факторов.

**128. Внешний аудитор рекомендовал ФАО решить вопросы, затрудняющие работу OIG по расследованию заявлений, в частности, вопросы, связанные с недостатком ресурсов; обеспечить непредвзятое отношение к заявлениям о случаях мошенничества и других нарушениях и стратегически предусмотреть неотложное реагирование, что обеспечит поддержку мощного посыла, подтверждающего серьезный подход Организации к борьбе с мошенничеством и другими нарушениями и к совершенствованию профилактики их проявлений, и создаст**

**условия для повышения эффективности мер по борьбе с мошенничеством в Организации.**

## **В.2 ВОПРОСЫ РУКОВОДСТВА**

### **В.2.1 Управление людскими ресурсами на общеорганизационном уровне**

129. Управление людскими ресурсами охватывает все процедуры от найма до увольнения. На процесс оказывают воздействие как внутренние, так и внешние факторы, с учетом которых строятся и формируются политика Организации в отношении всего нанимаемого персонала; такой подход соответствует подходу, принятому Комиссией по международной гражданской службе после пересмотра механизма управления людскими ресурсами со стратегической точки зрения, когда персоналу было отведено центральное место в организациях. Несмотря на такое изменение, концепция управления людскими ресурсами сохранила релевантность, она, как и прежде, предполагает поддержание организационной культуры, обеспечивающей высочайшие стандарты эффективности, компетентности и деловой этики нанимаемого персонала, и делает все более сильный акцент на должном руководстве с обеспечением подотчетности организации перед государствами-членами. Учитывая изложенное, внешний аудитор провел проверку в сфере управления людскими ресурсами ФАО и отметил возможности для дальнейшего совершенствования.

#### ***В.2.1.1 Основы кадровой политики и стратегии***

130. Учитывая важность миссии ФАО, жизненно необходимо, чтобы управление всеми ресурсами Организации, в том числе людскими, и их использование были нацелены на выполнение этой миссии. Для этого Организации необходимо определить стратегическую траекторию управления людскими ресурсами. На общеорганизационном уровне стратегические цели Организации, желаемые итоги и результаты, к достижению которых стремятся государства-члены, отражены в Среднесрочном плане (ССП) ФАО на 2018–2021 годы. Определенные программой приоритеты и соответствующие меры, призванные превратить замыслы в реальность, нашли также отражение в Программе работы и бюджете (ПРБ) на 2018–2019 годы. Для достижения стоящих перед ФАО целей департаменты и отделения Организации действуют в соответствии с указаниями по обеспечению соответствия собственных процессов и решений Стратегической рамочной программе ФАО.

#### ***i. Подготовка и обновление Основ кадровой политики и стратегии***

131. Внешний аудитор отметил, что стратегические приоритеты в области управления ЛР соответствуют положениям СПП ФАО, но при этом не отражены в обновленных Основах кадровой политики и стратегии, причем Основы кадровой политики и стратегии на 2017–2019 годы были обновлены Управлением кадров только в ходе текущей проверки. Четкая увязка стратегических приоритетов в области управления людскими ресурсами со стратегическими приоритетами ФАО откроет путь к эффективным преобразованиям. В этой связи Управлению кадров было предложено обеспечить разработку обновленной стратегии и плана действий. При этом речь идет не просто о внутреннем документе, а о стратегическом плане, в котором заложены принципы прозрачности и подотчетности и предусмотрен четкий порядок

ответственности в случае, если предусмотренные планами результаты достигнуты не были.

*ii. Соответствие разработанных Управлением кадров Основ кадровой политики и стратегии на 2017–2019 годы положениям доклада ФС 173/8 Финансового комитета*

132. Внешний аудитор отметил, что в документе ФС 173/8 упомянуты десять методик, подходов и указанных Управлением кадров результатов, для реализации которых Основы кадровой политики и стратегии не предусматривали каких-либо конкретных инициатив или мероприятий. Невключение в документ, определяющий кадровую политику, информации и методик указывает на отсутствие в документах Управления кадров целостных данных и на необходимость обеспечить большую ясность, без которой невозможно повысить уровень достоверности содержащейся в официальных документах информации.

**133. Внешний аудитор рекомендовал ФАО готовить и обновлять бизнес-планы в области управления людскими ресурсами, которые должны воплощаться в официальные и конкретные Основы кадровой политики и стратегии на соответствующие периоды, четко определяющие дорожные карты и основные этапы; обеспечивать поддержку мониторинга выполнения работы; поддерживать заявленные методики, стратегии и результаты, что позволит обеспечить большую достоверность представляемой в докладах и отчетах информации.**

134. Руководство признало необходимость в продуманной разработке и обновлении Основ кадровой политики и стратегии. Поскольку документы, в которых отражены планы, носят "живой" характер, ФАО силами Управления кадров должна обеспечить обновление и корректировку действующих Основ кадровой политики и стратегии, с тем чтобы были учтены указания высокого уровня, полученные в ноябре 2018 года от Финансового комитета (ФК) и в декабре 2018 года от Совета. Кроме того, руководство приняло к сведению информацию о выявленном наличии расхождений и нарушениях целостности информации и признало важность обеспечения целостности и последовательности документов в сфере планирования и мониторинга и отчетности о подтвержденных фактическими материалами результатах. Руководство отметило также, что Управление продолжает работу по обеспечению соответствия Основ кадровой политики и стратегии и отчетности, в первую очередь перед руководящими органами. Эта работа позволит укрепить связи между стратегиями, инициативами, подходами, методиками, мероприятиями различных уровней и соответствующими достигнутыми результатами, обеспечив тем самым повышение уровня достоверности информации.

***В.2.1.2 Осуществление кадрового планирования***

135. Дополняет кадровую стратегию кадровое планирование, принцип которого заключается в том, чтобы обеспечить своевременный найм соответствующего количества сотрудников, обладающих необходимыми навыками для достижения краткосрочных и долгосрочных целей Организации. В 2014 году внешний аудитор отметил, что Управление кадров признало необходимость гарантировать соответствие кадрового состава Организации ее приоритетным задачам, что должно обеспечить удовлетворение потребностей Организации и достижение стоящих перед ней целей. При этом, однако, работа Управления кадров по подготовке и внедрению рекомендаций по



кадровому планированию в ФАО до сих пор не нашла должного оформления. Управление кадров проинформировало внешнего аудитора, что в целях исправления положения составляется комплексный план управления персоналом, основанный на целостном подходе и охватывающий все категории сотрудников штаб-квартиры и децентрализованных отделений. Цель плана состоит в том, чтобы более тесно увязать кадровый состав Организации с достижением результатов, своевременно укомплектовывая штат нужными сотрудниками.

136. Внешний аудитор был проинформирован, что кадровый план ФАО, подготовка которого должна завершиться в ближайшее время, носит инклюзивный и всеобъемлющий характер и охватывает важные элементы кадрового планирования: наем сотрудников, их карьерный рост, мобильность, определение совокупности навыков, анализ потребностей, удержание персонала и планирование замещения кадров. Однако доказательство соответствия полученных заверений ожидаемым результатам требует их конкретизации и проверки на практике. В этом ключе внешний аудитор напомнил Управлению кадров о необходимости при осуществлении кадрового планирования принимать в расчет определенные базовые практические подходы. При этом внешний аудитор поделился информацией, полученной в рамках обратной связи по результатам проведенного во всех отделениях обследования, с тем чтобы она также учитывалась при составлении плана кадровой работы. В ответ Управление кадров приняло к сведению информацию, полученную внешним аудитором в рамках обратной связи по результатам проведенного обследования, добавив, что ФАО необходимо управлять собственным персоналом и непрерывно анализировать, что следует сделать, чтобы сегодня и в будущем людские ресурсы использовались наиболее оптимальным образом.

**137. Внешний аудитор рекомендовал ФАО обеспечить, чтобы при проведении мероприятий по кадровому планированию учитывалась информация, полученная от сотрудников в рамках обратной связи, и чтобы соблюдались установленные сроки реализации указанных мероприятий; для получения предусмотренных результатов и повышения эффективности работы обеспечить в поддержку кадрового планирования наличие должного аналитического механизма.**

138. Управление кадров приняло к сведению, что в условиях происходящих в Организации перемен и на фоне периодически изменяющихся потребностей специалистам по управлению людскими ресурсами следует гибче подходить к оценке потребностей в высококвалифицированном персонале. В этих целях, с учетом сроков обзора хода выполнения ПРБ, который непосредственным образом затронет кадровые вопросы, Управление кадров намерено с 2019 года приступить к выполнению комплексного плана управления персоналом.

### ***В.2.1.3 Мобильность персонала***

139. Мобильность персонала (то есть перевод сотрудников на другие должности внутри организаций, территориальных подразделений и между ними) должна осуществляться на принципах ясности и прозрачности. Мобильность привязана к решениям в отношении кадрового состава и карьерного продвижения, это ключевой элемент наращивания навыков и компетенций штатных сотрудников. Единое и целостное отражение организационных целей и задач в области управления кадровым потенциалом и оптимизация использования ресурсов Организации в решении каждой

задачи по достижению поставленных целей требуют наличия официальной глобальной стратегии в области мобильности.

***i. Определение стратегической цели в области мобильности людских ресурсов***

140. Внешний аудитор принял к сведению, что в настоящее время Управление кадров реализует инициативу в области мобильности персонала, предусматривающую разработку Программы географической мобильности, осуществление которой обеспечит распространение накопленных знаний и опыта в рамках всей Организации и откроет возможности для совершенствования навыков, а также карьерного и профессионального роста. Проведенный внешним аудитором обзор выявил, что действующая стратегия не содержит поддающихся количественной оценке задач по определению целевых территориальных подразделений, в ней отсутствует классификация по типам и количественным показателям перевода сотрудников, не предусмотрен последовательный и всеобъемлющий план действий с подробным перечислением подлежащих реализации мероприятий и указанием соответствующих сроков, не определены соответствующие всеобъемлющие показатели, которые позволили бы измерять достигнутый прогресс. Управление кадров заметило, что задача, определенная Основами кадровой политики и стратегии, будет пересмотрена и конкретизирована, будут добавлены конкретные детали, а ежегодные планы конкретных действий, составляемые Управлением кадров в поддержку роли департаментов в данном процессе, станут частью стратегии.

***ii. Осуществление программы мобильности***

141. Информация, полученная внешним аудитором в рамках обратной связи от сотрудников, включенных в схемы мобильности на 2017 и 2018 годы, позволила выявить общие проблемы в части уровня консультаций при реализации процесса и влияния перевода на новое место службы на финансовое положение, семьи и здоровье сотрудников. Органы, представляющие персонал (ОПП), рассматривают обеспечение мобильности как одну из гнетущих проблем, при решении которой ФАО должна учитывать, что некоторые сотрудники готовы покинуть Организацию, лишь бы не нести дополнительный груз, связанный с назначением на новое место службы.

142. Управление кадров заметило, что при возможном наличии необходимости в определенном совершенствовании политики Организации в области мобильности программа мобильности как таковая должна стать неотъемлемой частью организационной культуры, должна быть принята сотрудниками и служить достижению стоящих перед ФАО целей. Кроме того, Управление кадров сообщило внешнему аудитору, что в данный момент проводится анализ потребностей, причем ответственность в части выявления потребностей и недостатков технического характера возложена на глав департаментов, которые активно координируют собственную деятельность с руководителями региональных представительств.

143. Поскольку, по утверждению Управления кадров, приведенные выше заявления основываются на процедурах, предусмотренных соответствующей политикой, в целях обеспечения большей стратегической направленности планов Организации исключительно важно наделить Управление кадров возможностями для оказания руководителям поддержки в подготовке планов обеспечения мобильности персонала.

144. Внешний аудитор рекомендовал ФАО укрепить политику в области мобильности персонала, для чего обеспечить: четкое определение стратегической задачи в области управления ЛР и ясность формулировок соответствующего плана действий, что будет способствовать его эффективному выполнению; своевременное и регулярное проведение оценок на основе информации, получаемой от персонала в рамках обратной связи; дальнейшее укрепление коммуникаций с другими подразделениями.

#### ***В.2.1.4 Наем и отбор сотрудников категории специалистов***

145. Основы кадровой политики и стратегии на 2017–2019 годы отражают концепцию ФАО в сфере управления людскими ресурсами, направленную на достижение целей в области ЛР. Параллельно Управление кадров определило три основные задачи, согласно первой из которых политики и процедуры управления ЛР должны обеспечивать гарантирующий широкое представительство найм обладающего необходимыми навыками персонала и его эффективное использование с учетом меняющихся стратегических приоритетов. В центре этой задачи стоит обеспечение руководителям поддержки Управления кадров в привлечении, обеспечении роста и удержании преданных работе в Организации высококвалифицированных сотрудников и их эффективном назначении на должности, требующие соответствующего уровня знаний и опыта. В ряду основных инициатив по решению данной задачи стоит осуществление процесса отбора сотрудников категории специалистов.

146. Результаты проведенного внешним аудитором анализа выявили необходимость в укреплении процессов найма и отбора (см. ниже).

***а. Включение в объявления о вакансиях (ОВ) информации о предполагаемых методах оценки.*** Внешний аудитор подчеркнул, что ОВ отражают оперативную процедуру и политику Организации. Если ОВ содержат неполную информацию (что оказалось характерным для некоторых ОВ, ставших предметом анализа), они не обеспечивают должного уровня прозрачности, не позволяют управлять ожиданиями кандидатов и могут стать причиной неэффективности внутренней оперативной деятельности. Исходя из сказанного, следует усилить мониторинг качества объявлений о вакансиях до их опубликования, что позволит обеспечить наличие в ОВ всей требуемой согласно документу JIU/REP/2012/4 информации, обеспечивающей эффективность и прозрачность публикаций о наличии вакансий.

***б. Задержка публикации утвержденных объявлений о вакансиях.*** Внешний аудитор отметил, что сложившаяся практика, в соответствии с которой для публикации ОВ необходимо получить разрешение руководства различных уровней, негативно отражается на эффективности работы Организации в целом и подразделения, отвечающего за наем сотрудников в частности, поскольку выдача таких разрешений может затягиваться. Подобный вывод справедлив в отношении как минимум 21 рассмотренного ОВ сотрудников категории специалистов, по которым задержка с момента представления ОВ подразделением, отвечающим за наем, до момента его публикации составила от 15 до 154 дней. Внешний аудитор был проинформирован, что Управление кадров уже ведет разработку ключевых показателей эффективности, и это

позволит проанализировать сложившиеся тенденции и разработать меры по совершенствованию процесса инициализации процесса найма сотрудников на предусмотренные ПРБ должности на базе рабочего процесса управления должностями e-PM. Однако о результативности применения показателей эффективности можно говорить лишь при условии, что они повысят эффективность процесса, и что координаторами процессов будет обеспечиваться пристальный мониторинг реализации требуемых мер. Внешний аудитор подчеркнул, что разработка эффективного механизма подготовки объявлений о вакансиях, включая процедуру получения разрешений на уровне департаментов, позволит устранить выявленные препятствия и повысить эффективность процедуры найма.

- c. Процесс составления коротких списков, оценки и отбора.* Внешний аудитор отметил, что, согласно Руководству по найму сотрудников категории специалистов (РНСС) ФАО, одна из целей деятельности Комитета по отбору персонала категории специалистов (КОПС) состоит в проведении собеседований для сравнительной оценки соответствия кандидатов требованиям, указанным в объявлениях о вакансии, однако указания, как следует проводить собеседование и оценивать кандидатов, отсутствуют. Управление кадров сообщило, что действующие процедуры проведения собеседования и оценки не являются частью РНСС, они основаны на внутренних процедурах Управления кадров. Далее Управление кадров заверило, что члены Комитета в любом случае следуют одним и тем же процедурам, но внешний аудитор не имеет возможности подтвердить данное заверение, поскольку "список оценок по итогам собеседований", удостоверяющий результаты собеседования и оценки, в деле не сохраняется.
- d. Общая эффективность процесса найма.* Внешний аудитор отметил, что, несмотря на соответствие политики ФАО передовому опыту учреждений системы ООН в той части, что процесс найма должен завершаться не позднее чем через 120 дней после публикации ОВ, по семи ОВ имели место исключения: указанный срок превысил 120 дней и составил от 124 до 210 дней. Кроме того, внешний аудитор отметил, что РНСС не определяет сроков, отводимых на реализацию отдельных этапов процесса найма, и не предполагает со стороны Управления кадров реализации мер по мониторингу, которые позволили бы отследить, какие этапы процесса найма заняли больше времени. Это означает, что даже эффективный мониторинг не способен обеспечить эффективность процесса, поскольку отсутствуют стандарты и параметры, позволяющие определить, в срок ли было завершено то или иное мероприятие. Разработка Управлением кадров ключевых индикаторов эффективности (КИЭ) процесса найма составляет общеорганизационную цель по обеспечению подотчетности и должного контроля на каждом этапе процедуры найма, предусмотренного процессом найма. Однако результативность применения КИЭ будет зависеть в первую очередь от того, как будут определены соответствующие сроки и как будут сформулированы политики, способные обеспечить поддержку достижения установленных параметров эффективности. Из сказанного вытекает, что Управлению кадров следует незамедлительно обеспечить более действенный контроль эффективности процесса найма, особенно с учетом того, что наем

персонала представляет собой одно из основных направлений его деятельности.

147. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО укрепить действующую политику найма и отбора персонала, разработать эффективные процессы и механизмы и обеспечить учет параметров эффективности при формировании ключевых показателей эффективности процесса найма, что позволит точно измерять эффективность соответствующих действий координаторов процессов и создаст условия для более совершенного мониторинга эффективности процесса найма и отбора персонала в целом.**

148. Управление кадров заметило, что, приветствуя замечания по итогам проверки, ФАО намерена с использованием дополнительного функционала новой платформы для найма персонала осуществлять мониторинг каждого отдельного этапа процесса найма, и это позволит Организации выявить потенциальные трудности и области, требующие совершенствования. Тем не менее, внешний аудитор подчеркнул, что внедрение новой платформы для реализации процесса найма не сможет обеспечить полную гарантию эффективности, если при ее создании не будут в полной мере учтены соответствующая политика и параметры, и что разработка новой платформы для реализации процесса найма включает разработку требуемых метрик эффективности найма, разработанных с учетом передового опыта.

#### ***В.2.1.5 Гендерный паритет и географическое многообразие***

149. Внешний аудитор отметил, что, как было указано 139-й сессией Совета в мае 2010 года, ФАО признает, что достижение равной гендерной представленности персонала представляет собой основополагающую цель и необходимое условие достижения целей ООН, и принимает принцип, согласно которому на уровне сотрудников категории специалистов и более высоких категорий в системе учреждений ООН представленность женщин должна составлять 50 процентов. Объединенная инспекционная группа (ОИГ) рекомендовала придерживаться принципа справедливого географического распределения, который также принят ФАО и отражен в разделе 301.4.2 Руководства: Организация признает важность найма персонала с обеспечением максимально возможной широты географического охвата. Внешний аудитор провел проверку применения указанных выше принципов управления людскими ресурсами, призванных обеспечить гендерный паритет и географическое многообразие; результаты проверки изложены ниже.

- а. **Ход достижения целей в части гендерного паритета.*** Внешний аудитор отметил, что гендерный паритет достигнут только по должностям категорий от С1 до С3, где соотношение превышает 50/50, в то время как по большинству должностей других уровней проявляется тенденция к сохранению или уменьшению данного показателя. Было выявлено, что женщины недопредставлены на должностях, предполагающих *осуществление управления, руководства и принятие решений*, и при этом их доля на указанных постах не увеличивается, наоборот, имеет место тенденция к ее медленному сокращению. Такое положение вещей способно помешать ФАО в обеспечении ориентации рабочей среды на обеспечение гендерного равенства. Внешний аудитор отметил, что ФАО вместе с другими РРУ

приступила к обсуждению подходов, которые позволят по итогам рассмотрения сложившегося положения создать базу данных и обеспечить резерв обладающих требуемой квалификацией кандидатов-женщин. Действуя в этом направлении, ФАО уже рассмотрела ряд специальных мер, среди которых включение кандидатов-женщин в короткие списки, но здесь определенные действия должно предпринять руководство. В этом плане внешний аудитор подчеркивает, что ФАО следует двигаться дальше и, в доказательство собственной приверженности решению поставленной задачи, разработать конкретную инициативу и реализовать ее, установив соответствующие сроки. Реализация принципа обеспечения гендерного паритета в ООН начинается в момент разработки политики найма и составления коротких списков.

*b. Осуществление найма с обеспечением географического многообразия.*

Внешний аудитор отметил, что ФАО учредила децентрализованный КОПС и пересмотрела Руководство по найму сотрудников категории специалистов, в котором теперь указано, что кандидаты должны быть перечислены на первой странице доклада в алфавитном порядке, тогда как раньше они перечислялись в порядке предпочтения. Однако руководство не уточняет, каким образом и в какой точке процесса отбора следует принимать во внимание географическое распределение. Рассмотренная внешним аудитором сводка докладов по результатам отбора не содержит каких-либо критериев либо замечаний, на которые мог бы опереться ГД в случае отбора кандидатов из недопредставленных и непредставленных стран. Управление кадров пояснило, что, в соответствии с руководящим принципом Положения о персонале 301.4.2, критерий географической представленности подлежит учету с момента объявления о вакансии до момента назначения, и что Генеральный директор регулярно получает доклады по географической представленности, в которые включаются прогнозы на будущее, поскольку параметры географической представленности постоянно изменяются. При этом, однако, на основании собственных наблюдений внешний аудитор установил, что руководящие принципы не подлежат прямому применению в отсутствие в процессе найма соответствующего положения либо процедуры в поддержку фактического применения принципа географического распределения. Резолюция 1/99 Конференции оставляет решение данного вопроса на усмотрение Генерального директора, но при этом, как представляется, параметры, определяющие применение принципа географической представленности, остаются нераскрытыми. Таким образом, необходимо обеспечить ясность в вопросе применения данного принципа.

150. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО предпринимать дальнейшие усилия по достижению целей в области гендерного паритета, для чего, в частности, сформулировать для должностей каждой категории конкретные цели и определить сроки их достижения; разработать четкие указания и процедуры, нацеленные на обеспечение географического разнообразия, и довести их до руководителей, ответственных за наем персонала, чтобы обеспечить более широкое представительство и большую прозрачность; оказывать содействие в плане своевременного мониторинга хода достижения поставленных целей, чтобы эффективным образом получить ожидаемые результаты.**

151. Управление кадров отметило, что признает важность мониторинга достижения целей в области гендерного паритета: периодически составляются доклады о ходе достижения поставленных целей по каждой категории должностей, которые представляются сессиям Финансового комитета и Совета ФАО. В подтверждение этого внешний аудитор был проинформирован, что ФАО уже разработала адаптированный план осуществления, согласно которому на отделы возлагается ответственность за достижение поставленных перед ними целей в области гендерного паритета на уровне должностей категории специалистов к 2022 году, а на более высоком уровне – к 2024 году.

#### ***В.2.1.6 Консультанты и сотрудники, работающие по индивидуальному договору об оказании услуг (ИДУ)***

152. Для найма персонала на определенный период различные структуры обычно используют контрактные механизмы, которые применимы к должностям любого типа. Внешний аудитор отметил, что в целях временного найма ФАО использует два контрактных механизма: наем консультантов и заключение индивидуальных договоров об оказании услуг с независимыми подрядчиками. 15 февраля 2018 года вступили в силу пересмотренные указания по найму консультантов и заключению ИДУ, представленные, соответственно, в разделах Руководства (РР) 317 и 319. Задача данного политического механизма состоит в обеспечении последовательности подходов, отборе консультантов и лиц, с которыми заключаются ИДУ, и определении их вознаграждения, а также в окончательной оценке результатов их работы. В части РР 317 и РР 319 внешнего аудитора заинтересовало введенное в действие в августе 2017 года положение о сроках действия соглашений с консультантами и ИДУ, согласно которому *"срок найма консультантов и сотрудников, работающих по ИДУ, не может превышать 11 месяцев в течение любого 12-месячного периода. В течение такого 12-месячного периода предусматривается обязательный месячный перерыв между контрактами; при этом, в течение каждого 36-месячного периода общая продолжительность найма не может превышать 33 месяцев, после чего предусматривается обязательный 6-месячный перерыв"*.

153. Согласно собранной внешним аудитором информации, по состоянию на 31 октября 2018 года ФАО продлила с 9 консультантами и лицами, сотрудничающими с Организацией на основе ИДУ, контракты на срок больше 11 месяцев в течение любого 12-месячного периода без перерыва между контрактами. Руководство проинформировало внешнего аудитора, что из указанных девяти случаев четыре относятся к найму консультантов в странах третьего уровня, в отношении которых действуют положения Оперативного руководства по обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям третьего уровня и реагированию на них. В документе ясно указывается, что *"в течение 24 часов после получения имен лиц, привлекаемых к работе по реагированию на чрезвычайные ситуации, директор Управления кадров (ОHR) имеет право отменять положение об обязательных перерывах между контрактами в отношении сотрудников, занятых в мероприятиях по ликвидации чрезвычайных ситуаций третьего уровня"*. В остальных пяти случаях у директора Управления кадров со ссылкой на причины чрезвычайного характера были истребованы соответствующие разрешения и были получены соответствующие одобрения, что в полной мере соответствовало интересам Организации.

154. В целом, признавая обоснованность решения старшего руководства в отношении возобновления контрактов с консультантами и лицами, оказывающими услуги на основании ИДУ, за счет чего обеспечивается непрерывность трудоустройства и отменяется правило, предусматривающее обязательные перерывы между контрактами, внешний аудитор полагает, что реализация такого решения должна осуществляться в контексте обеспечения эффективной подотчетности и неослабного внутреннего контроля. Организационная политика, в том числе политика в области управления людскими ресурсами и контроля, по своему характеру уже являются мерами контроля, поскольку способствуют укреплению и прояснению стандартов, соответствие которым ожидается как от персонала, так и от руководства, и определяют границы соответствующих действий. В рассматриваемом случае указание на "чрезвычайные обстоятельства" используется, чтобы обосновать отход от положения действующей политики в области найма консультантов и заключения ИДУ, что не должно делаться исключительно на основе мнения или из усмотрения тех или иных лиц. В основе таких решений должна лежать четкая и конкретная политика.

**155. Внешний аудитор рекомендовал ФАО укрепить политику найма и продления трудовых отношений с консультантами и лицами, заключившими ИДУ, предусмотрев ясные положения в отношении возможных исключений из установленных правил в части перерывов между контрактами, что позволит четко определить полномочия, прояснить вопросы подотчетности и исключить принятие нерегламентированных решений.**

156. Управление кадров проинформировало внешнего аудитора, что соответствующий раздел 317.8.3 Руководства будет сформулирован следующим образом: *"За исключением случаев, когда, при наличии чрезвычайных обстоятельств, директором Управления кадров будет одобрено иное, срок найма консультантов и сотрудников, работающих по ИДУ, не может превышать 11 месяцев в течение любого 12-месячного периода. В течение такого 12-месячного периода предусматривается обязательный месячный перерыв между контрактами; при этом, в течение каждого 36-месячного периода общая продолжительность найма не может превышать 33 месяцев, после чего предусматривается обязательный 6-месячный перерыв"*. При этом внешний аудитор придерживается мнения, что запланированное укрепление политики путем внесения изменения в РР 317 все еще оставляет директору Управления кадров широкий простор для принятия решений на его собственное усмотрение, поскольку отсутствие четкого определения понятия "чрезвычайные обстоятельства" может открывать возможности для произвольной интерпретации положений политики и ее неправомерного толкования. В данном случае необходимо обеспечить ясность.

#### ***В.2.1.7 Управление эффективностью работы***

157. Система управления эффективностью работы включает построение организационной модели, кадровое планирование, оценки и механизмы обратной связи; ее задача – обеспечить максимальную отдачу персонала, достичь наивысшей эффективности работы отдельных сотрудников, коллективов, подразделений и организации в целом, создав таким образом основания для мотивации и профессионального роста сотрудников. Управление эффективностью работы – критически важный фактор с точки зрения функционирования организации в целом: система способствует созданию целого ряда связей в кадровой сфере. Таким образом, чтобы обеспечить эффективность, система должна отвечать потребностям организации.



В этом плане, как и в целом в плане основной деятельности, ФАО необходимо обеспечить, чтобы управление людскими ресурсами осуществлялось в правильном направлении. Проведенный внешним аудитором обзор охватил три определенных ФАО этапа управления эффективностью работы: 1) *планирование эффективности работы*; 2) *полугодовой обзор достигнутых результатов*; 3) *служебную аттестацию по итогам года*. Ниже изложены результаты проведенного обзора.

- a. Ясность целей, поставленных в плане работы, и показателей эффективности в Системе служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС).* Внешний аудитор подчеркнул важность наличия должных целей в части эффективности работы и показателей их достижения, поскольку этот вопрос выходит за рамки обеспечения эффективности работы отдельных сотрудников. При рассмотрении выборки из должным образом оформленных отчетов ПЕМС с оценками за 2017 год внешний аудитор выявил моменты, свидетельствующие о наличии недостатков в составлении планов работы и определении соответствующих показателей эффективности. Было установлено, что цели были большей частью сформулированы в очень общих понятиях либо с минимальной конкретизацией и без использования критериев СМАРТ. Кроме того, внешний аудитор обратил внимание, что указанные в планах работы задачи и/или мероприятия большей частью были спутаны с показателями эффективности, и что, как правило, отсутствовали количественные оценки достижения установленных показателей эффективности. Точно так же были отмечены заявления ряда сотрудников о том, что планирование работы превратилось в абсолютно рутинное мероприятие, которое осуществляется лишь затем, чтобы было обеспечено соответствие, и на него отводится совсем немного времени. Многие респонденты отметили, что для них до сих пор непросто провести грань между целями, показателями эффективности и мероприятиями. Управление кадров проинформировало внешнего аудитора, что предпринимаются усилия по преодолению указанных недостатков, для чего проводится соответствующее обучение. Однако с учетом вышеизложенного ФАО должна прояснить цели и задачи системы управления эффективностью работы, что позволит Организации без привязки к наращиванию потенциала персонала оценить, как определяются индивидуальные цели сотрудников и соответствующие показатели эффективности, как осуществляется управление ими, как обеспечивается их устойчивость. Следует подчеркнуть, что ПЕМС имеет две цели: с одной стороны, она служит в качестве инструмента управления эффективностью работы персонала, с другой – позволяет добиться строгой подотчетности и прозрачности, увидеть, как цели в области управления программами достигаются на уровне отдельных сотрудников. Поскольку в ПЕМС индивидуальные планы привязаны к плановым либо ожидаемым результатам по программе, система не должна существовать в изоляции, она должна всегда рассматриваться в связи с текущими задачами ФАО.
- b. Предусмотренный ПЕМС механизм обратной связи в отношении эффективности работы.* Внешний аудитор отметил нарушения – как по форме, так и по существу – в документальном оформлении хода обсуждений и/или указаний, данных в рамках последующей деятельности по результатам периодических обзоров эффективности, проводимых до служебной

аттестации по итогам года. Кроме того, было выявлено, что отсутствуют комментарии непосредственных руководителей, а там, где они присутствуют, такие комментарии, как правило, не содержат указаний на причины, обусловившие недостижение ожидаемых результатов, слабые места, которые можно ликвидировать, и конкретные компетенции, требующие развития и совершенствования. Внешний аудитор был проинформирован, что с целью разрешения выявленных проблем Управление кадров в сотрудничестве с внешним поставщиком услуг работает над созданием интерактивного анимированного курса для электронного обучения, посвященного важности своевременной передачи и получения точной информации в рамках обратной связи; доступ к курсу должен быть открыт до начала следующего полугодового этапа. Из изложенного выше вытекает, что всю систему обеспечения обратной связи следует подвергнуть тщательному анализу с акцентом на вопросы компетенций и обязательств; совершенствование по обоим направлениям помогут обеспечить как консультирование, так и соответствующее обучение.

- с. *Документальное оформление процесса обжалования результатов.* По результатам изучения данного вопроса было установлено, что в настоящее время ФАО не располагает официальной процедурой обжалования результатов оценок, однако внешний аудитор был проинформирован, что *Политика ПЕМС номер 3.7 (iii-v)* частично содержит указания в отношении процесса, определяющего порядок действий на случай несогласия оцениваемого с решением Организации. Ознакомившись с политикой, внешний аудитор пришел к заключению, что указанные пункты следует рассматривать в качестве рекомендаций, в которых представлена общая иерархия инстанций, рассматривающих жалобы. В отличие от политики учета служебных заслуг и поощрений, проект которой уже подготовлен, разработка процедур обжалования до сих пор не рассматривается как приоритетная задача. Согласно заявлению руководства, в отсутствие документально оформленной политики применяются положения рекомендаций ПЕМС, согласно которым на первом уровне жалобы и/или конфликты рассматриваются в режиме диалога непосредственным руководителем, если вопрос не будет урегулирован, рассмотрение передается руководителю второго уровня, а если и после этого потребуется передать вопрос на более высокий уровень, его рассматривает Управление кадров. Поскольку процесс обжалования должен представлять собой формальный механизм, необходимо разработать политику в поддержку такого процесса, определить и довести до каждого соответствующие процедуры. Это позволит значительно повысить уровень подотчетности как персонала, так и руководителей, и в целом послужит достижению большей прозрачности оценки эффективности.

**158. Внешний аудитор рекомендовал ФАО укрепить институциональный потенциал в части разработки и применения целей и показателей эффективности в рамках ПЕМС, для чего осуществлять пристальный мониторинг и проводить обзоры с применением должным образом определенных и последовательных наборов показателей эффективности, что позволит обеспечить поддержку более точной и содержательной оценки эффективности работы персонала и отчетности по результатам соответствующих программ.**

159. Кроме того, внешний аудитор рекомендовал обеспечить сотрудникам и руководителям должное консультирование и обучение в части управления поступающей в рамках обратной связи информацией об эффективности работы и регистрировать соответствующие сведения в системе ПЕМС в поддержку будущих оценок эффективности работы, а также провести обзор действующих политик в отношении обжалования результатов и опыта их применения в других учреждениях системы ООН и обеспечить ориентацию на передовой опыт системы учреждений ООН.

160. Управление кадров отметило, что признает ценность непрерывного получения информации в рамках обратной связи, и подчеркнуло, что это предусмотрено политикой Управления в области ПЕМС. Кроме того, Управление признало критическую важность документирования показателей эффективности работы сотрудников с сопровождением их содержательными комментариями, что обеспечивает результативность применяемой ФАО системы управления эффективностью работы.

#### ***В.2.1.8 Планы обучения персонала***

161. В целом обучение и обеспечение профессионального роста включают все формы учебной деятельности, это жизненно важный элемент управления ФАО как организации, основывающейся на знаниях. Внешний аудитор отметил, что ФАО ежегодно планирует обучение персонала: управления и отделы передают информацию о собственных нуждах в части обучения, которая предварительно должным образом утверждается директорами соответствующих управлений или отделов и учитывается в планах обучения для повышения квалификации персонала. Внешний аудитор был проинформирован, что Управление кадров рассматривает такие планы в соответствии с действующими указаниями, потребности в обучении регистрируются в ПЕМС, а информация о пройденных курсах обучения записывается на платформе *you@fao*. Управление кадров добавило, что потребности персонала в обучении выявляются также на основании рекомендаций по итогам аудиторских проверок, организационных приоритетов, планов, стратегий и информации, поступающей от технических отделов. При этом, однако, результаты проведенного внешним аудитором обзора стратегии в области обучения и собранной информации по данному вопросу произвели другое впечатление. Анализ выборки из отчетов ПЕМС показал, что целям в области повышения квалификации, которые должны определяться на основании пробелов в навыках и необходимых мер по их ликвидации, уделялось неодинаковое внимание. Точно так же внешний аудитор отметил зарегистрированные в ПЕМС случаи низкой эффективности работы, которые требовали принятия соответствующих мер, начиная с определения целей в области повышения квалификации. Вместо этого, однако, внешний аудитор нашел лишь заявления общего характера, которые не указывали на причины произошедшего из недостатка навыков несоответствия эффективности работы сотрудников ожидаемому уровню. Следует заметить, что ответы сотрудников, опрошенных в ходе работы внешнего аудитора в ФАО, свидетельствуют, что сделать предстоит много.

162. Программы обучения, направленные на удовлетворение потребностей, заявленных сотрудниками или любой структурой, всегда рассматривались как катализатор для освоения требуемых компетенций. Отсюда вытекает необходимость, чтобы Управление кадров играло присущую ему центральную роль, содействовало обучению в общеорганизационном контексте, направляя соответствующие усилия

таким образом, чтобы стимулировать интерес персонала к обучению, что, как представляется, соответствует интересам Организации. В отсутствие ценной информации, которая должна поступать в рамках обратной связи, и без уделения должного внимания определению целей в области повышения квалификации персонала планы обучения могут не обеспечивать соответствия потребностям. Отправной точкой всеобъемлющего анализа потребностей в обучении сотрудников ФАО должны стать накопленный ими опыт и фактическая эффективность их работы. Разрыв между сложившейся реальностью и необходимыми мерами следует выявлять, начиная с уровня отдельных сотрудников, а планы обучения сотрудников должны отражать первичные потребности в информации.

**163. Внешний аудитор рекомендовал ФАО более тщательно осуществлять мониторинг выполнения планов обучения персонала, чтобы обеспечить его подготовку на основе результатов инклюзивного анализа потребностей сотрудников в знаниях и навыках в однозначной привязке к нуждам и приоритетам Организации, что позволит оптимизировать использование ресурсов, выделяемых в целях повышения квалификации персонала, и соответствующие усилия.**

164. Управление кадров заметило, что признает собственную роль в части выявления глобальных потребностей и приоритетов в обучении и в реализации на общеорганизационном уровне решений, направленных на устранение недостатков. Кроме того, Управление кадров подчеркнуло, что могло бы предпринять более глубокий анализ потребностей в обучении, отраженных в планах повышения квалификации сотрудников.

#### ***В.2.1.9 Этика и стандарты поведения***

165. Для международной организации, каковой является ФАО, обеспечение вклада в содействие культивированию этики как устоявшейся общеорганизационной нормы представляется важнейшей задачей, особенно с учетом разнообразия моральных норм, принципов, культур, верований и воспитания ее сотрудников. В декабре 2009 года в ФАО было учреждено Управление по этике, задача которого состоит в продвижении стандартов этического поведения, деловой этики, прозрачности и подотчетности; в 2014 году в ФАО был определен круг обязанностей и полномочий Омбудсмана, а его позиция была объединена с Управлением по этике, что привело к учреждению Управления Омбудсмана и по вопросам этики. Управление подчинено Генеральному директору, оно принадлежит к административной структуре Управления по правовым вопросам. Четыре основных функции Управления: а) контроль представления сотрудниками финансовой информации; б) обучение и повышение уровня осведомленности в вопросах этики; в) предоставление консультационных услуг; г) разработка программы обучения по вопросам этики. С учетом изложенного внешний аудитор проанализировал текущее положение в плане этики в Организации, результаты анализа раскрыты ниже.

- а. Сроки подачи деклараций о доходах и финансовых активах.* Внешнему аудитору стало известно, что сроки подачи годовых деклараций о доходах и финансовых активах, установленные административным циркуляром ФАО № 2015/18 от 31 июля 2015 года, известным как "Политические руководящие принципы программы раскрытия финансовой информации", часто так или

иначе продлеваются. Такой вывод был сделан по результатам анализа предложений и напоминаний о необходимости заполнить декларации, выпущенных Управлением по этике в 2015, 2016, 2017 и 2018 годах, согласно которым срок подачи деклараций назначался позже 30 апреля. Омбудсмен и сотрудник по вопросам этики пояснил, что перенос срока на более позднюю дату был призван способствовать получению деклараций о доходах от запланированного числа сотрудников. Внешний аудитор указал, что своевременное представление деклараций о доходах и финансовых активах обеспечивает Управлению по этике наличие достаточного времени для анализа поданных деклараций, что не ограничивается простым подтверждением соответствия, и позволяет эффективнее разрешать возможные конфликты интересов и прочие проблемы, которые могут быть выявлены в ходе анализа полученной из деклараций информации.

- b. Дисциплинарные меры на случай невыполнения предписаний в отношении деклараций о доходах и финансовых активах.* Внешний аудитор получил информацию, что по итогам 2015 отчетного года, несмотря на многочисленные напоминания, декларации о доходах и финансовых активах не подали как минимум 57 сотрудников. Омбудсмен и сотрудник по вопросам этики сообщил, что из 57 человек, данные по которым были изначально переданы Управлению кадров, 48 сотрудников смогли доказать соответствие установленным требованиям. На оставшихся девять сотрудников, не подавших декларации, должны были быть наложены определенные разделом 330 Руководства дисциплинарные взыскания, однако Управление кадров проинформировало внешнего аудитора, что не располагает информацией о том, как разрешился вопрос с указанными девятью сотрудниками. Внешний аудитор подчеркнул, что административная политика носит карательный характер, и тому есть веские причины. Сотрудники ФАО – это международные гражданские служащие, и в этом качестве они обязаны соблюдать Стандарты поведения для международной гражданской службы. Им следует исполнять официальные обязанности и вести собственные дела таким образом, чтобы обеспечивать и укреплять уверенность общества в моральных устоях самих сотрудников и Организации.
- c. Взаимодействие Управления кадров с Управлением Омбудсмана и по вопросам этики.* Внешний аудитор отметил отсутствие четкой линии обмена информацией между Управлением кадров и Управлением Омбудсмана и по вопросам этики в части дисциплинарных мер, применяемых в отношении нарушителей. По итогам рассмотрения описанного выше случая, когда сотрудники допустили несоответствие, внешний аудитор установил, что информация по указанным сотрудникам была передана Управлению кадров, которое должно было принять соответствующие меры, но при этом никакой ответной информации от Управления кадров Управлением по этике получено не было. Кроме того, Управлением по этике внешний аудитор был проинформирован, что Управление кадров не обязано направлять обратно информацию о мерах, принятых в отношении указанных в переданном списке сотрудников, которые допустили несоответствие, точно так же как Управление по этике не обязано предпринимать какие-либо последующие действия по результатам мер, принятых Управлением кадров в

рассматриваемом случае. Тем не менее, даже если письменные указания и пояснения в отношении обеспечения обратной связи и последующей деятельности обоих управлений отсутствуют, обратная связь и последующая деятельность позволили бы осуществить мониторинг реализации мер, которые должны были принять Управление кадров и Управление по этике, и таким образом сократить вероятность отхода от необходимых процедур, включая применение дисциплинарных мер к допустившим несоответствие сотрудникам.

*d. Обучение персонала по вопросам этики.* На основании данных за 2014 и 2016 годы внешний аудитор установил, что растет число выносимых на рассмотрение Управления Омбудсмана и по вопросам этики случаев, сопряженных с этическим выбором и конфликтами на рабочем месте – это преследование, неуважение правил в отношении разнообразия, обвинение в неправомерном использовании ресурсов, преследование за разоблачение нарушений и пр. С другой стороны, на рассмотрение Омбудсмана выносятся вопросы, связанные с взаимоотношениями начальников и подчиненных, межличностными отношениями, управлением контрактами, наймом, ложными заявлениями и сплетнями, переводом сотрудников, частной жизнью, спорами об авторстве, просьбами о предоставлении информации. Относительное увеличение числа подобных случаев не следует исключительного на отсутствие обязательного для всего персонала ФАО обучения по вопросам этики, но проведение такого обучения позволит сотрудникам провести переоценку ценностей и пересмотреть собственное понимание вопроса.

166. Внешний аудитор рекомендовал ФАО по результатам подробных консультаций с юрисконсультантом инициировать разработку наиболее адекватной стратегии, которая гарантирует полное соответствие персонала требованиям в части подачи в предписанные сроки декларации о доходах и финансовых активах и будет предусматривать наложение дисциплинарного взыскания за невыполнение требований по обеспечению большей прозрачности и подотчетности в Организации.

167. Кроме того, внешний аудитор рекомендовал ФАО утвердить отдельную политику по вопросам обмена информацией в рамках обратной связи между Управлением кадров и Управлением по этике, что повысит эффективность сотрудничества и оперативно укрепит реализацию мер в области людских ресурсов; включить в план работы Управления кадров на 2017–2019 годы проведение обязательного обучения по вопросам этики для всех сотрудников и, в тесном сотрудничестве с Управлением Омбудсмана и по вопросам этики, разработать учебный курс, предусматривающий, в частности, рассмотрение факторов, вызывающих озабоченность персонала в сфере этики.

168. Управление кадров заметило, что учебный курс ООН по вопросам этики уже размещен на платформе обучения и доступен сотрудникам ФАО, а во исполнение данной рекомендации с начала 2019 года Управление сделает прохождение курса "Этика и деловая этика в Организации Объединенных Наций" обязательным для всех сотрудников. Данное мероприятие будет отражено в Плане действий в области людских ресурсов на 2017–2019 годы.

### ***В.2.1.10 Сбор информации по вопросам управления людскими ресурсами в рамках обратной связи***

169. Обратная связь представляет собой один из подходов, обеспечивающих эффективные преобразования в области управления людскими ресурсами. Получаемая в рамках обратной связи информация позволяет с минимальными затратами совершенствовать политики и процессы. Важность получения от сотрудников информации в рамках обратной связи признана инспекторами ОИГ, что, в частности, нашло отражение в докладе JIU/REP/2012/10, содержащем рекомендацию, согласно которой *исполнительным руководителям организаций следует проводить обследования уровня удовлетворенности сотрудников, включая в опросные листы вопросы, ответы на которые обеспечивают возможность сравнения во времени с регулярным интервалом от двух до четырех лет (по возможности); такие обследования должны строиться на принципе объективности, в частности, в их подготовке, проведении и анализе результатов должны принимать участие представители как персонала, так и руководства.* Параллельно внешний аудитор был проинформирован Управлением кадров, что в 2018 году были проведены два обследования восприятия: в апреле – посвященное процессу управления эффективностью работы, в ноябре – посвященное вопросам сексуальных домогательств на рабочем месте. При этом внешний аудитор также был проинформирован, что обследование с целью выявления уровня удовлетворенности сотрудников процессами управления людскими ресурсами не проводилось. Согласно полученной информации, последнее обследование уровня удовлетворенности персонала было проведено в 2011 году, а начало нового обследования ФАО планирует на вторую половину 2019 года.

170. Признавая ценность информации, получаемой от персонала в рамках обратной связи, с точки зрения принятия решений, внешний аудитор провел ограниченное по масштабам обследование, направив опросные листы 100 сотрудникам категории специалистов из различных децентрализованных отделений; ответы были получены от 21 сотрудника. Вопросы затрагивали четырнадцать областей, которые оказывают воздействие на поведение людских ресурсов на рабочем месте: найм и отбор, контрактные условия, этика и стандарты поведения, управление эффективностью работы, мобильность персонала, обучение и повышение квалификации персонала, представительство персонала и его взаимоотношения с руководством и пр. Доля участников опроса, давших ответы на поставленные вопросы, оказалась ограниченной, что не позволяет сделать на основании результатов обследования уверенные выводы, но при этом обследование позволило выявить устоявшиеся модели и тенденции, что дало ценную информацию для изучения. Так, некоторые респонденты продемонстрировали недостаточно позитивное восприятие возможностей карьерного роста, то есть возможностей для обучения и продвижения по службе и результативности программы мобильности персонала. Кроме того, сотрудники, намеревающиеся продолжать собственную карьеру с выходом на уровень руководителей среднего и высшего звена, всегда были меньше других удовлетворены собственным карьерным положением и повышением квалификации. В рамках исследования восприятия внешний аудитор тесно сотрудничал с ОПП, от которых получил информацию, что ОПП в недавнем прошлом провели обследование, результаты которого привели к заключению, что сотрудники в целом абсолютно не испытывают удовлетворения. Внешний аудитор довел результаты проведенного ОПП обследования до сведения Управления кадров, которое проинформировало, что восприятие ОПП не обязательно отражает общее восприятие

персонала, поскольку не все сотрудники придерживаются одинаковых взглядов. Кроме того, Управление кадров заметило, что на фоне наличия определенных лиц, недовольных последними инициативами в области управления ЛР, существуют и те, кто такие инициативы активно поддерживает.

171. На основании изложенного выше стало ясно, что ФАО не удалось эффективно использовать всю ценность и потенциал обследований персонала и информации, получаемой в рамках обратной связи. В частности, резко расходящиеся взгляды двух сторон не позволили достичь единой оценки методов управления людскими ресурсами Организации, и ФАО оказалась на перепутье, чего происходить не должно. Если ФАО намерена и далее укреплять управление людскими ресурсами, ей следует максимально оптимизировать практику управления ЛР, в частности, наладить более тесные взаимоотношения с персоналом, который является наиболее ценным активом Организации. Преобразования внутри любой организации должны всегда быть нацелены на получение положительных результатов. Это особо важно учитывать, когда преобразования носят нормативный характер и требуют изменений в управлении человеческим капиталом. Очевидно, что инициативы в области управления людскими ресурсами были сопряжены с проблемами, требовавшими более пристального внимания со стороны Управления кадров. В целом же, как правило, считается, что для реализации собственных стратегий любая структура должна иметь должным образом составленный план действий, предполагающий реализацию комплекса эффективных и результативных мероприятий. Значит, эффективность управления людскими ресурсами определяется тем, насколько тесные отношения организация поддерживает с собственным персоналом, а одним из путей построения таких отношений как раз и является эффективная обратная связь.

**172. Внешний аудитор рекомендовал ФАО обеспечить регулярное проведение официального сбора информации в рамках обратной связи с участием всего руководства, осуществляющего управление людскими ресурсами Организации, что позволит упрочить взаимоотношения с ее сотрудниками, укрепить соответствующие стратегии и получить материал для дальнейшего обоснования ее политической повестки с учетом опыта, знаний и обязательств.**

## **В.2.2 Система контроля в децентрализованных отделениях**

173. Обзор в децентрализованных отделениях ФАО был предпринят прежде всего с целью определить, достаточно ли эффективно реализуются в рабочих процессах Организации меры контроля первой линии, то есть меры управленческого контроля, каково их воздействие в плане результативности и эффективности оперативной деятельности, насколько полно выполняются положения политик и процедур. Осуществление мер контроля первой линии отражает эффективность системы контроля в том или ином отделении. Меры внутреннего заложены в ключевые рабочие процессы Организации в области осуществления проектов и мониторинга, отчетности перед донорами, управления закупками, управления денежными средствами, управления активами, управления людскими ресурсами, управления поездками. Функциональная эффективность указанных мер контроля рабочих процессов исключительно важна с точки зрения плодотворной работы и достижения целей Организации.

174. С таких позиций внешний аудитор провел обзор состава и оперативной эффективности мер внутреннего контроля, предусмотренных жизненно важными



рабочими процессами FAORAP, FAORNE, FRMOZ, FRNIR, FAVIE, и FRUGA. Как описывается ниже, результаты предпринятого внешним аудитором анализа мер контроля в части различных критически важных процессов в перечисленных представительствах указывают на необходимость в определенном совершенствовании, что нашло отражение в представленных внешним аудитором рекомендациях.

### ***В.2.2.1 Осуществление проектов и мониторинг***

175. Согласно принятому в ФАО циклу осуществления проектов, этап осуществления и мониторинга начинается, когда объявляется начало осуществления оперативной части проекта, и завершается по выполнении всех требуемых процедур закрытия. При проведении оценки внешний аудитор рассматривал параметры подотчетности и контроля и определял обеспечение соответствия соответствующим предписаниям. В ходе оценки особое внимание было уделено эффективности и результативности осуществления проектов и мониторинга: соблюдению сроков осуществления проектов, адекватности мониторинга, использованию систем ФАО в целях обеспечения доступа к информации.

176. В результате внешний аудитор отметил, что во всех представительствах осуществление проектов сопровождалось превышением бюджетов либо полученных денежных сумм, причем было отмечено, что в FRUGA регулярные пересмотры бюджета не проводились. В FRNIR, FAVIE, FRUGA и FAORAP были выявлены задержки в закрытии оперативной и финансовой частей проектов. В FRMOZ имели место случаи, когда финансовая часть проектов ПТС закрывалась раньше оперативной части, а формы закрытия финансовой части (ФЗФЧ) не загружались в Систему информационного обеспечения управления программами на местах (ФПМИС). Кроме того, во всех представительствах были выявлены проекты, по которым, при открытой оперативной части, в модуле "Обеспечение качества" (ОК) не была обновлена матрица логической схемы (МЛС), либо, также при открытой оперативной части, в модуле ОК не была указана ссылка на ФПМИС, либо в ФПМИС не были загружены обязательные документы или отчеты. Кроме того, внешний аудитор отметил, что по ряду проектов, по которым приближались сроки, не подлежащие превышению (НП), процент выполнения был низок, а в FRMOZ, FAVIE и FAORAP некоторые проекты были завершены по прошествии сроков НП. Более того, в FRMOZ внешний аудитор выявил проект, находившийся в процессе утверждения с 20 января 2016 года, а в FRNIR были отмечены значительные задержки относительно предусмотренных сроков начала реализации проектов.

177. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО обеспечить эффективное и результативное осуществление проектов и получение результатов, для чего укрепить мониторинг и надзор со стороны непосредственных руководителей в части исполнения проектных бюджетов и достижения поставленных целей в установленные сроки, а также обеспечить подотчетность перед донорами и выполнение прочих требований административного характера по проектам.**

### ***В.2.2.2 Программа технического сотрудничества***

178. Программа технического сотрудничества (ПТС) является частью Регулярной программы ФАО и финансируется за счет начисленных взносов ее членов. Ее цель состоит в передаче странам – членам Организации технических знаний и опыта ФАО в

рамках реализации на началах обеспечения устойчивости целенаправленных краткосрочных проектов, оказывающих каталитическое воздействие. По результатам проведенной проверки внешний аудитор установил, что проекты ПТС осуществлялись в соответствии с соответствующими политиками, положениями и правилами.

179. При проведении обзоров в FRNIR, FRMOZ, FRUGA и FAORAP были выявлены значительные задержки в утверждении запросов правительств на реализацию проектов ПТС. Кроме того, внешний аудитор отметил, что в FAVIE некоторые инициативы ПТС, направленные на развитие страны, находились на стадии утверждения от 22 до 24 недель, что превышает предписанный срок подготовки проекта – от четырех до шести недель. В FAORAP был отмечен низкий уровень обязательств, а фактические ассигнования превышали ориентировочный уровень.

180. Задержки в утверждении проектов противоречат целям и задачам ПТС, призванной безотлагательно реагировать на неотложные и критически важные потребности стран-членов. Вследствие этого правительства стран-получателей могут упустить возможность своевременно воспользоваться ожидаемыми благами, не оказанная в оговоренные сроки техническая помощь может впоследствии утратить значимость и ценность.

**181. Внешний аудитор рекомендовал ФАО обеспечить общую эффективность и результативность осуществления проектов ПТС, для чего пересмотреть и усовершенствовать стратегию осуществления; в тесном сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами по проектам сократить задержки относительно проектных сроков; нарастить потенциал персонала за счет обучения в части формирования механики проектов и подготовки проектных документов.**

### ***В.2.2.3 Отчетность перед донорами***

182. Отчетность перед донорами – это механизм, позволяющий в целом отразить ход и/или результаты осуществления программ, указать на проблемы, которые обусловили задержки в осуществлении и отклонения от первоначально составленного плана работы, а также определить меры, необходимые для преодоления подобных проблем.

183. В ходе обзоров в FRNIR, FMOZ и FAORAP внешний аудитор установил, что 19 промежуточных и 21 заключительный отчет были представлены с опозданием либо не были представлены вовсе. Кроме того, внешний аудитор отметил, что в FRNIR по всем проектам, оперативная часть которых была открыта в ФПМИС, отсутствовала информация в отношении отчетов, которые должны быть представлены, и сроков их представления.

184. Своевременная и адекватная отчетность по проектам с предоставлением корректной информации жизненно важна для своевременного информирования доноров. Согласно требованиям механизма внутреннего контроля ФАО, руководители и сотрудники всех подразделений Организации обязаны обеспечивать своевременное предоставление достоверной информации финансового и нефинансового характера, поддерживать и укреплять уверенность заинтересованных сторон в надежности и эффективности используемых ФАО систем управления.

185. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО обеспечить своевременное представление донорам точных отчетов, для чего непрерывно предпринимать усилия в части мониторинга и контроля; использовать преимущества функционала модуля "Отчеты" системы ФПМИС, позволяющего формировать требуемые отчеты и отслеживать представление промежуточных и заключительных отчетов по проектам.**

#### ***В.2.2.4 Управление закупками***

186. Закупочная деятельность предполагает решение ряда конкретных задач с опорой на заранее составленный план. Ее основная цель состоит в своевременном приобретении товаров, работ и услуг на справедливых, прозрачных и конкурентных условиях с обеспечением гарантии их пригодности для предполагаемого использования и соответствия требованиям пользователей, а также с учетом соображений экономии и эффективности, с тем чтобы достичь оптимального сочетания затрат и пользы, извлекаемой из предмета закупки на протяжении его жизненного цикла.

187. По результатам обзора инициированных FAVIE, FMOZ и FRUGA заказов на поставку (ЗП) внешний аудитор отметил задержки в поставке товаров. Кроме того, было установлено, что разработанный FAVIE план закупок был неполным и не обновлялся. В FRUGA внешний аудитор отметил, что один из сотрудников по закупкам выполнял несовместимые функции; кроме того, были отмечены случаи, когда документы по закупкам не загружались в ГСУР, что также имело место в FAORAP. В дополнение, в FAORAP внешний аудитор выявил непоследовательное заключение контрактов ООН на ведение закупочной деятельности, неточности при внесении в ГСУР статуса поставщиков, отсутствие обоснований задержек в выполнении обязательств по ПС, а также тот факт, что большая часть ПС подписывалась по процедуре прямого отбора. Более того, в FRNIR были выявлены задержки в исполнении обязательств по ПС, которые помешали своевременному завершению проектов.

188. В этой связи внешний аудитор указывает на важность планирования закупок, которое определяет условия реализации процесса закупок в целом. Отсутствие планирования влечет за собой проведение срочных тендеров и осуществление прямых закупок, в результате чего теряется прозрачность, не обеспечивается соответствие требованиям стандартов качества, имеют место задержки и срывы поставок ресурсов, услуг и работ. Не менее важно, чтобы руководство обеспечивало соответствие политикам, положениям и правилам в области закупок.

189. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО укрепить мониторинг и меры управленческого контроля над процессом закупок, что будет способствовать эффективному управлению закупками, обеспечивающему своевременную закупку товаров, работ и услуг; подготовить полный обновленный план закупок; обеспечить соответствие процесса закупок действующим политикам, положениям и правилам.**

#### ***В.2.2.5 Управление денежными средствами***

190. Отдельные разделы Руководства, в том числе РР 202.8 и РР 202.10.3, содержат положения и правила ФАО, регулирующие вопросы выдачи разрешений на

использование наличных денежных средств, их использования, учета, хранения и соответствующей отчетности. Указанные положения и правила призваны обеспечить, чтобы все действия сотрудников и руководителей, вызывающие возникновение затрат, обеспечивали получение максимальной ценности и способствовали осуществлению миссии Организации. Предпринятый внешним аудитором обзор данной области преследовал цель определить эффективность применения соответствующих мер контроля.

191. Внешний аудитор отметил, что в FRMOZ, FRNIR и FAORAP фонды наличных денежных средств практически исчерпывались непосредственно после пополнения. При этом, согласно журналу движения наличных денежных средств (НДС) FRMOZ, в отделении наличными выдавались суммы, превышающие предписанный лимит. Кроме того, в FRNIR внешний аудитор выявил случаи выдачи нескольких операционных денежных авансов (ОДА), в FAVIE сумма запросов на разрешения на операционные выплаты наличными (ОВН) превышала нормальный для пиковых моментов уровень, в FRUGA выданные ОДА не погашались в установленные сроки. При этом в FAORAP был выявлен относительно немалый остаток по счету с обязательным заранее оговоренным сальдо.

192. Внешний аудитор подчеркнул важность соответствия положениям РР 202.8 и РР 202.10.3 в плане управления наличными денежными средствами в ФАО, поскольку указанные положения определяют соответствующие меры контроля управления наличными денежными средствами и финансами; такие меры должны быть определены и эффективно применяться.

**193. Внешний аудитор рекомендовал ФАО повышать соответствие мерам контроля в отношении операций с денежными средствами, для чего осуществлять пристальный мониторинг банковского баланса, использования и пополнения счетов ОДА и ОМР, пересмотреть разрешенный уровень фонда ОМР с учетом месячного объема использования средств, обеспечить непрерывный мониторинг фонда ОМР, чтобы предотвратить множественные выплаты и несвоевременное погашение авансов.**

#### ***В.2.2.6 Управление активами***

194. Разделы 202.10.4 и 503 Руководства предусматривают определенные процессы и меры контроля в части учета, хранения и обеспечения сохранности, проведения физических инвентаризаций, передачи и вывода активов. Наличие слабых мест в любом из таких процессов может обернуться утратой или порчей активов, что может сказаться на оперативной деятельности и выполнении Организацией собственных обязательств. С этой точки зрения внешний аудитор желал убедиться в существовании мер финансового и административного контроля, соответствующих требованиям руководящих документов ФАО, в том числе в эффективном использовании функциональных возможностей ГСУР в части управления активами.

195. По результатам анализа годовых отчетов по активам по результатам инвентаризации (ГОАИ) FRMOZ, FRNIR и FRUGA внешний аудитор установил, что регистрационные записи по отдельным активам и соответствующая информация – номера идентификационной маркировки, серийные номера, наименования поставщиков, местонахождение – отсутствовали, а информация о лицах, ответственных

за сохранность активов, требовала обновления. Кроме того, было установлено, что в FRNIR и FAVIE, когда активы перемещались за пределы представительств, не составлялись акты передачи имущества в доверительное управление. Точно так же по результатам ознакомления с реестром активов FAVIE было установлено, что смена лица, ответственного за сохранность актива, не сопровождалась оформлением поручения на внутреннюю передачу актива; в реестры FRMOZ и FRUGA вносились активы единичной стоимостью ниже 500 долл. США; ответственными за сохранность активов числились лица, более не работающие в соответствующем представительстве. Внешний аудитор также установил, что в ГОАИ FRNIR фигурировали физически не существующие активы, а FAORAP не распределяло излишки имущества.

196. Важность наличия полной информации о текущем статусе активов состоит в том, что такая информация помогает отслеживать наличие, состояние и местонахождение активов. Кроме того, неточности при заполнении предписанных формуляров по активам, как и неиспользование таких формуляров, поставят под угрозу обеспечение должной подотчетности и сохранности активов. Учет в качестве существующих активов, которые более не существуют физически либо выведены, делает бессмысленной такую меру контроля, как ГОАИ, что может сказаться на достоверности информации.

197. **Внешний аудитор рекомендовал ФАО обеспечить должную реализацию мероприятий, процессов и обязанностей в сфере управления активами и должный надзор с применением усовершенствованных механизмов контроля и мониторинга, обновлением информации и заполнением требуемых форм с указанием необходимых сведений, что будет способствовать созданию условий для обеспечения подотчетности и адекватной защиты активов.**

#### ***В.2.2.7 Управление людскими ресурсами в децентрализованных отделениях***

198. Без людских ресурсов ФАО не сможет достичь поставленных мандатом целей. Организация признает, что ключом к достижению ее стратегических целей и выполнению ее мандата является эффективное и результативное управление людскими ресурсами. ФАО нанимает как штатных, так и внештатных сотрудников. Штатные сотрудники нанимаются на долгосрочный период или бессрочно для исполнения регулярных обязанностей, внештатные сотрудники нанимаются на определенный период времени для выполнения конкретных заданий согласно соответствующему кругу ведения. К числу внештатных сотрудников, или внештатных людских ресурсов (ВС), относятся консультанты, лица, заключившие индивидуальные договоры об оказании услуг (ИДУ), национальный проектный персонал (НПП) и прочие внештатные сотрудники.

199. По результатам обзора выборки из личных дел ВС, в частности, НПП и консультантов, внешний аудитор установил, что имеющаяся в представительствах информация либо неполна, либо не обновляется; точно так же отсутствуют полная информация по отбору консультантов и пояснения по выбору НПП. Кроме того, внешний аудитор отметил, что в FAORAP круг ведения для ВС не полностью определял ключевые показатели эффективности.

200. Полные и обновляемые личные дела соответствующих людских ресурсов обеспечивают руководство достоверной информацией для определения текущих условий и статуса сотрудников. Кроме того, соответствующие личные дела людских

ресурсов должны вестись кадровыми службами в подтверждение соответствия процесса найма требованиям политики ФАО. Для доказательства должного выполнения сотрудниками заданий в соответствии с кругом ведения необходимы ключевые показатели эффективности.

**201. Внешний аудитор рекомендовал ФАО укрепить мероприятия по мониторингу регистрации и документирования деятельности, в том числе в части оформления протоколов отбора консультантов и НПП, что обеспечит эффективность и прозрачность управления деятельностью, связанной с людскими ресурсами; обеспечить полноту информации, включаемой в круг ведения ВС, с тем чтобы использовать ее в качестве основания для мониторинга и оценки выполнения работы.**

#### ***В.2.2.8 Управление поездками***

202. Поездки – одна из наиболее затратных статей бюджета ФАО, поскольку они необходимы для реализации функций и выполнения обязательств подразделений ФАО, и в первую очередь ее представительств, в части обязанностей, делегированных децентрализованным отделением.

203. Проверка связанных с поездками транзакций в FRMOZ, FRNIR и FAORAP выявила случаи несвоевременной подачи и неподачи требований о возмещении путевых расходов (ТВПР) и отчетов о командировках. Более того, в FAVIE, FRUGA и FAORAP при обзоре авансовых отчетов были выявлены непогашенные авансы на покрытие путевых расходов, выданные как действующим сотрудникам, так и лицам, более не связанным с ФАО. Кроме того, внешний аудитор отметил, что в FAORAP недостаточно широко используется предусмотренный ГСУР функционал квартальных планов поездок (КПП), далеко не в полной мере обеспечивается соответствие требованиям в отношении составления КПП.

204. Внешний аудитор указал на важность обеспечения соответствия положениям действующей политики в области поездок, без чего невозможно обеспечить, чтобы связанные с поездками транзакции были конкретно нацелены на поддержку выполнения мандата ФАО и достижение стоящих перед Организацией целей.

**205. Внешний аудитор рекомендовал ФАО укрепить меры контроля и мониторинга в части управления поездками, что обеспечит следование положениям политик и процедур ФАО за счет выполнения требований по составлению КПП, своевременного урегулирования выплат по поездкам и представления по завершении поездки требуемых документов, в том числе ТВПР и отчета о командировке.**

#### ***В.2.2.9 Общая оценка системы внутреннего контроля***

206. По итогам 2018 финансового года внешний аудитор провел обзор состава и оперативной эффективности мер внутреннего контроля, предусмотренных жизненно важными рабочими процессами перечисленных выше децентрализованных отделений. Обзор был предпринят прежде всего с целью определить, достаточно ли эффективно реализуются в этих процессах меры контроля первой линии, каково их воздействие в

плане результативности и эффективности оперативной деятельности, насколько полно выполняются положения политик и процедур.

207. Реализация мер контроля первого уровня, то есть мер управленческого контроля, отражает уровень эффективности системы контроля отделений в части управления осуществлением программ, проектов Программы технического сотрудничества, отчетности перед донорами, закупок, активов, людских ресурсов и поездок. В ежегодном документе-заверении, оформляемом в виде опросника для самооценки в области внутреннего контроля, отделения приводят заверения в отношении статуса собственных систем внутреннего контроля. Исходя из этого, в плане представления таких заверений чрезвычайно важно, чтобы региональные и страновые представительства могли обеспечить соответствие собственных заявлений реальному состоянию системы внутреннего контроля.

208. На основании рассматриваемых ниже результатов проведенных проверок критически важных рабочих процессов в региональных и страновых представительствах внешний аудитор пришел к заключению, что исключительно важно подчеркнуть значение контроля как одной из функций управления. В частности, все меры контроля, которые стали предметом проверок внешнего аудитора, можно отнести к категории мер управленческого контроля, то есть контроля, составляющего первую линию обороны от рисков, которым подвергаются представительства в связи с ведущейся ими деятельностью. Насколько эффективным будет противодействие таким рискам непосредственно на уровне их источников, во многом зависит от состава и оперативной эффективности предусмотренных мер контроля. По ряду существующих в отделениях процессов было отмечено соответствие мер внутреннего контроля, но тем не менее, по мнению внешнего аудитора, для отделений исключительно важно еще больше укрепить это соответствие и обеспечить достижение целей, для которых такие меры контроля созданы и реализуются. В частности, замечания внешнего аудитора можно свести к необходимости повысить эффективность надзора и мониторинга мер контроля со стороны ФАО. В ряде случаев внешний аудитор отметил необходимость в усилении управленческого надзора. Кроме того, чтобы меры контроля работали эффективно, необходимо обеспечить непрерывную оценку не только на уровне страновых и региональных представительств, но и на всех уровнях руководства ФАО.

**209. Внешний аудитор рекомендовал ФАО провести оценку уровня операционных рисков для децентрализованных отделений и реализовать стратегические решения, нацеленные на укрепление в отделениях мер контроля в части надзора и мониторинга наиболее критичных процессов и решений, что обеспечит эффективность и результативность их оперативной работы; и обеспечить более полную поддержку директорам децентрализованных отделений при подготовке ими заявлений о положении дел с внутренним контролем.**

## **С. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ РУКОВОДСТВОМ**

210. Круг ведения внешнего аудитора требует раскрытия важной информации. В настоящем разделе приводится раскрытая руководством информация о списании убытков, добровольных выплатах, случаях мошенничества и предполагаемого мошенничества.

### **С.1 Списание убытков и дебиторской задолженности**

211. Согласно сообщению руководства, в 2018 году каких-либо списаний убытков или дебиторской задолженности не производилось.

### **С.2 Добровольные выплаты**

212. Руководство сообщило, что в течение 2018 финансового года добровольных выплат не производилось.

### **С.3 Случаи мошенничества и предполагаемого мошенничества**

213. Руководство сообщило о случаях мошенничества, предполагаемого мошенничества и хищения, которые, согласно положениям пункта б с) i) Дополнительного круга ведения, регулирующего внешнюю аудиторскую проверку (Приложение 1 к Финансовым положениям), подлежат вынесению на рассмотрение Финансового комитета. Руководство раскрыло информацию о случаях мошенничества в соответствии с Политикой по борьбе с мошенничеством и другими коррупционными действиями (административный циркуляр №2015/08). Информация о случаях предполагаемого мошенничества была подготовлена к раскрытию с учетом определения предполагаемого мошенничества, приведенного в пункте 34 доклада №JIU/REP/2016/4 Объединенной инспекционной группы ООН.

#### *i. Дела, рассматривавшиеся в 2017 году*

214. Руководство проинформировало внешнего аудитора о трех делах за 2017 год, которые рассматривались или были закрыты в 2018 году. Дела были открыты по следующим случаям:

а. представление двумя поставщиками и, возможно, лицом, находящимся с ними в сговоре, предположительно мошеннической документации при проведении тендера на поставку семян на общую сумму около 1 млн долл. США. Заказ на поставку не был передан ни одному из указанных поставщиков, что позволило Организации избежать финансовых потерь; в настоящее время дело рассматривается Комитетом по санкциям в отношении поставщиков;

б. сговор поставщика со штатным сотрудником и представление фиктивных тендерных предложений от несуществующих компаний, с тем чтобы цена предложения поставщика по тендеру стоимостью 5400 долл. США оказалась самой низкой, и он заключил контракт с децентрализованным отделением, что сопровождалось представлением недостоверной и вводящей в заблуждение информации об отношениях штатного сотрудника и поставщика с целью скрыть ранее существовавшие отношения. К сотруднику была применена



дисциплинарная мера – 26 сентября 2016 года он был уволен за нарушение. Дело закрыто;

с. поставщик представил децентрализованному отделению подложные документы, якобы подтверждающие качество предлагаемых им товаров, пытаясь получить от отделения уплату за указанные товары в размере 96 607 долл. США. Дело было передано в Комитет по санкциям в отношении поставщиков, который направил поставщику извещение об открытии дела о наложении санкций. В предписанный срок поставщик не ответил. Комитет по санкциям в отношении поставщиков подготовит предложение по санкциям, которое будет представлено помощнику Генерального директора по Департаменту общеорганизационного обслуживания.

*і. Дела, рассматривавшиеся в 2018 году*

215. Было сообщено о следующих делах, рассматривавшихся в 2018 году: а) штатный сотрудник децентрализованного отделения подал требование о возмещении медицинских расходов, приложив к нему подложный счет, чтобы таким образом мошенническим путем увеличить требуемую сумму на 500 евро. Попытка мошенничества была обнаружена до осуществления выплаты по требованию, за счет чего финансовых потерь понесено не было. Дело закрыто, к сотруднику была применена дисциплинарная мера – 14 мая 2018 года он был уволен за нарушение; б) партнер по осуществлению предположительно незаконно присвоил проектные средства и сфабриковал подложные документы для получения займа. Дело закрыто за необоснованностью обвинения; с) сотрудник, работавший по контракту НПП, внес изменения в счета и/или электронные билеты, выпущенные поставщиком/туристическим агентством, в попытке увеличить суммы, с тем чтобы способствовать оплате авиаперелетов третьим лицам за счет средств Организации. OIG выявила переплату в размере около 3396 долл. США. Было решено не разрывать контракт до истечения срока его действия, т.е. до 31 декабря 2018 года. Дела закрыты, приняты меры к вычету из положенного сотруднику, работавшему по контракту НПП, вознаграждения сумм в возмещение финансовых потерь; d) сотрудник, работавший по контракту НПП, намеренно оказал помощь работавшему по контракту НПП коллеге в фабрикации и верификации подложных счетов, увеличив причитающуюся к выплате сумму, чтобы за счет средств Организации покрыть затраты на авиаперелеты третьих лиц. Дело закрыто, контракт НПП с указанным сотрудником расторгнут 27 декабря 2018 года.

*і. Рассматриваемые дела по случаям предполагаемого мошенничества по состоянию на март 2019 года*

216. Руководство сообщило, что: а) по тендеру на поставку товаров в одно из страновых представительств кандидат в поставщики представил в составе тендерной документации подложные документы в подтверждение ранее заключенных с ООН контрактов. Контракт с указанным поставщиком заключен не был, финансовых потерь понесено не было; б) лицом, заключившим ИДУ на оказание издательских услуг, представлены возможно подложный круг ведения (с указанием заданий, которые не предполагались к выполнению) и карточку-табель (с указанием фактически не отработанных дней).

217. Внешний аудитор отметил, что руководство принимает меры по борьбе с мошенничеством и другими нарушениями; тем не менее, озабоченность внешнего аудитора вызывают сроки рассмотрения дел, поскольку, как сказано в разделах 120–127, имеется значительное число дел, расследование по которым еще не начато.

## **D. ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ**

218. Внешний аудитор хотел бы выразить Генеральному директору, заместителю Генерального директора, помощнику Генерального директора, региональным представителям, директорам подразделений в штаб-квартире, Финансовому директору, главам страновых представительств и сотрудникам вверенных им структур признательность за сотрудничество и помощь, оказанную при проведении проверки.

**Майкл Дж. Агинальдо**  
**Председатель**  
**Комиссия по аудиту, Республика Филиппины**  
**Внешний аудитор**

**Кесон-Сити, Филиппины**  
**8 июля 2019 года**

## Список сокращений

ADG	Помощник Генерального директора,
КЗ	кредиторская задолженность
МСВП	медицинское страхование после выхода на пенсию
ПМСО	план медицинского страхования после выхода в отставку
БР	банковские реквизиты
НДА	недостроенные активы
КОС	Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя
ФВПТ	Фонд выплат сотрудникам в связи с потерей трудоспособности
CSF	Финансовый отдел
CSFT	Подотдел кассовых операций
DDG	Заместитель Генерального директора
ГД	Генеральный директор
ОЛР	обязательства по предоставлению льгот работникам
ГСРУМ	Группа старших руководителей по вопросам управления и мониторинга
ES	Департамент экономического и социального развития
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация
FAVIE	Представительство ФАО во Вьетнаме
ФК	Финансовый комитет
ФЗФЧ	формы закрытия финансовой части
ФПМИС	Система информационного обеспечения управления программами на местах
FAORAP	Региональное представительство ФАО для Азии и Тихого океана
FRMOZ	Представительство ФАО в Мозамбике
FRNE	Региональное представительство ФАО для Ближнего Востока и Северной Африки
FRNIR	Представительство ФАО в Нигерии
FRUGA	Представительство ФАО в Уганде
ГА	Генеральная Ассамблея
ГЭФ	Глобальный экологический фонд
ОБК	общая бухгалтерская книга
ГСУР	Глобальная система управления ресурсами
ШК	штаб-квартира ФАО
ЛР	людские ресурсы
КИ	Комитет по инвестициям
МВК	механизм внутреннего контроля
ОВК	опросник по внутреннему контролю
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
МСФО ОС	Международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора
МСА	Международные стандарты аудита
ИСО	Международная организация по стандартизации
ОККМС	Объединенный консультативный комитет по медицинскому страхованию

ОИГ	Объединенная инспекционная группа
КИЭ	ключевые индикаторы эффективности
МЛС	матрица логической схемы
ПС	письмо-соглашение
ДИ	долгосрочные инвестиции
СОБС	специальный отпуск без сохранения содержания
ПМСВС	План медицинского страхования внештатных сотрудников
ГЧ	государство-член
РР	раздел Руководства ФАО
ССП	среднесрочный план
НПП	национальный проектный персонал
ВС	внештатный сотрудник
НП	не подлежит превышению
ОДА	операционный денежный аванс
OIG	Канцелярия Генерального инспектора
ОВН	операционные выплаты наличными
OSP	Управление стратегии, планирования и управления ресурсами
НДС	наличные денежные средства
ПЕМС	Система служебной аттестации и управления эффективностью работы
ЗП	заказ на поставку
ПР	программа работы
МВЗП	метод выплаты заработной платы
ИДУ	индивидуальный договор об оказании услуг
РНСС	Руководство по найму сотрудников категории специалистов
КОПС	Комитет по отбору персонала категории специалистов
ГОАИ	годовой отчет по активам по результатам инвентаризации
ПРБ	Программа работы и бюджет
ОК	обеспечение качества
КПП	квартальный план поездок
РРУ	расположенные в Риме учреждения
ОП	объявление о принятии предложений
ПЗ	письмо-заверение
СЭН	сексуальная эксплуатация и насилие
ГС	Генеральный секретарь
ЗВК	Заявление по вопросам внутреннего контроля
СУО	соглашение об уровне обслуживания
СМАРТ	конкретные, поддающиеся измерению, достижимые, реалистичные, своевременные
ККАП	Консультативный комитет по взаимоотношениям между администрацией и персоналом
ПВУ	Программа выплат при увольнении
ОПП	органы, представляющие персонал
СРФ	специальный резервный фонд
ЦСС	Центр совместных служб
ПТС	Программа технического сотрудничества
ТВПР	требование о возмещении путевых расходов
КВ	круг ведения
ФВПН	Фонд выплат в связи с прекращением найма
ССОО	Союз сотрудников категории общего обслуживания

ООН	Организация Объединенных Наций
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
ОПФПООН	Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций
ОВ	объявления о вакансиях
ВБ	Всемирный банк
ФОС	фонд оборотных средств
ВПП	Всемирная продовольственная программа