


Май 2011 года

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	---	--

# КОНФЕРЕНЦИЯ

**Тридцать седьмая сессия**

**Рим, 25 июня - 2 июля 2011 года**

**Доклад КоК-НВО для Конференции  
по вопросу о Плане неотложных действий по обновлению ФАО**

## Резюме

- В соответствии с содержащимся в резолюции 4/2009 Конференции решением о Плане неотложных действий (ПНД) по обновлению ФАО Конференционный комитет по последующей деятельности в связи с независимой оценкой ФАО (КоК-НВО) представляет настоящий доклад тридцать седьмой сессии Конференции ФАО.
- В первой части доклада («Введение») содержится справочная информация; во второй части описывается положительный количественный прогресс, достигнутый в осуществлении ПНД в 2010–2011 годах, а также суммарный итог, начиная с 2009 года. Помимо общего обзора реализованных выгод в этой части анализируется ряд мер, связанных с общими аспектами Программы ПНД, включая управление рисками, изменение общеорганизационной культуры и информационно-разъяснительную работу.
- В третьей части по порядку изложения тем дается анализ основных мероприятий, которые осуществлялись в процессе реформирования Организации в отчетный период, с представлением полной информации об осуществлении ПНД в следующих субстантивных областях: i) управление с ориентацией на конкретные результаты; ii) обеспечение единства действий Организации; iii) людские ресурсы; iv) совершенствование систем административного руководства и оперативного управления; и v) эффективность общего руководства и надзор. Здесь же резюмируется информация о финансировании и расходах на Программу ПНД в 2010–2011 годах.
- В разделе *Управление с ориентацией на конкретные результаты* выделены три основных аспекта: i) функция по определению приоритетов технической работы Организации, которая, по признанию, является постоянной и которая осуществляется активно с достижением определенного прогресса, хотя сама процедура установления приоритетов еще не выстроена полностью; ii) мобилизация ресурсов, для которой разрабатывается стратегия распределения поступающих от партнеров ФАО ресурсов в соответствии с согласованными приоритетами; и iii) регулирование общеорганизационных рисков – область, в которой запланированная работа должна быть закончена в соответствии с графиком.

- В рамках раздела *Обеспечение единства действий Организации КоК–НВО* подробно анализирует «Концепцию структуры и функционирования децентрализованных отделений» в связи с осуществлением пункта 3.84 ПНД. Хотя в деле выполнения повестки дня, посвященной децентрализации, был достигнут существенный прогресс, еще многое предстоит сделать для того, чтобы улучшить функционирование децентрализованных отделений. Необходим анализ последующих мер, с тем чтобы устранить пробелы, проблемы, риски и вопросы, связанные с децентрализацией в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.
- Что касается раздела *Людские ресурсы*, которые получили должное внимание в ПНД, то были подчеркнуты достижения в целом ряде таких важных областей, как осуществление Стратегической рамочной программы в области людских ресурсов, поддержка системы управления информацией в области людских ресурсов, рамочные основы служебной аттестации, оценка личного трудового вклада, повышение квалификации персонала, набор персонала, ротация, географическое и гендерное представительство и Программа молодых специалистов.
- В разделе *Совершенствование систем административного руководства и оперативного управления* сообщается о достижении существенного прогресса в целом ряде областей, начиная от важных инициатив в области закупок, предпринятых в штаб-квартире и в децентрализованных отделениях, проекта внедрения международных стандартов учета в государственном секторе и модернизации инфраструктуры ИКТ и информационных систем, и кончая пересмотром Руководства ФАО и проектом модернизации делопроизводства.
- Что касается раздела *Эффективность общего руководства и надзор*, то основными достижениями в этой области, как сообщается, являются: утверждение Устава для Управления по оценке; принятие Правил процедуры для Комитета по уставным и правовым вопросам, одобрение круга ведения для Комитета по вопросам этики; формулирование многолетних программ работы для Совета, Комитета по программе и Финансового комитета, и в 2011 и 2012 годах еще предстоит разработать аналогичные программы для других заинтересованных руководящих органов.
- В четвертой части доклада определяется *дальнейшая работа*, излагаются будущие шаги в процессе обновления в рамках Программы ПНД на следующий двухгодичный период, в том числе с точки зрения потребности в ресурсах. В ней также содержатся предлагаемые механизмы управления последующей деятельностью на 2012–2013 годы, в соответствии с которыми функции надзора за осуществлением ПНД будут впредь, как правило, выполняться в рамках существующей структуры руководящих органов, как это отражено в проекте резолюции Конференции, содержащемся в отдельном документе (С 2011/LIM/15).
- Доклад дополнен тремя приложениями, содержащими соответственно:
  - (i) резолюцию 4/2009 о ПНД;
  - (ii) организационные меры для КоК-НВО в 2010–2011 годах; и
  - (iii) доклад руководства с более подробным освещением основных областей осуществления ПНД в 2010–2011 годах с веб-приложением к нему.

#### **Предлагаемые решения для Конференции**

- Конференции предлагается одобрить Доклад КоК-НВО о Плана незамедлительных действий по обновлению ФАО и представить такие указания, какие она сочтет целесообразными.

**Вопросы по субстантивной части настоящего документа просьба направлять по адресу:**

Mr. Luc Guyau

Chairperson of the CoC-IEE

## **Доклад КоК-НВО для Конференции по вопросу о Плане неотложных действий по обновлению ФАО**

### **Содержание**

*Сокращения*

*Предисловие Председателя*

*Послание Генерального директора*

#### **I. Введение**

#### **II. Общие сведения об осуществлении ПНД**

##### **A. Количественный прогресс**

##### **B. Цикл программы реформ**

##### **C. Межтематические области осуществления ПНД**

1. Эффективное управление рисками
2. Целенаправленная информационно-разъяснительная работа
3. Укрепление системы подготовки кадров и содействие изменению общеорганизационной культуры
4. Концентрация усилий на получение выгод

#### **III. Ключевые области приложения усилий в процессе преобразований**

##### **A. Управление с ориентацией на конкретные результаты**

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

##### **B. Обеспечение единства действий Организации**

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

##### **C. Людские ресурсы**

1. Основы кадровой политики и стратегии
2. Повышение квалификации персонала

3. Набор персонала
4. Общеорганизационные квалификационные требования
5. Система служебной аттестации
6. Поддержка системы управления людскими ресурсами
7. Кадровая политика и новые функции, направленные на поддержку кадровой реформы

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

1. Подготовка новой версии «Руководства ФАО»
2. Модернизация информационной сети
3. Инициативы в сфере закупочной деятельности
4. Международные стандарты учета в государственном секторе
5. Проект модернизации делопроизводства

**E. Эффективность общего руководства и надзор**

1. Устав Управления по оценке
2. Комитет по вопросам этики
3. Многолетние программы работы руководящих органов
4. Правила процедуры руководящих органов
5. Порядок выступлений кандидатов на должность Генерального директора
6. Оценка управленческих реформ

**F. Финансирование и расходы на Программу ПНД в двухгодичный период 2010-2011 годов**

**IV. Дальнейшая работа**

**A. Программа ПНД на 2012-2013 годы**

**B. Последующая деятельность руководящих органов**

**Приложения**

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

## СОКРАЩЕНИЯ

AUD	Канцелярия Генерального инспектора
OSP	Управление стратегии, планирования и управления ресурсами
ГИК	Группа по изменению общеорганизационной культуры
ДО	децентрализованные отделения
ИКТ/ИТ	информационно-коммуникационные технологии/информационные технологии
КоК-НВО	Конференционный комитет по последующей деятельности по итогам независимой внешней оценки ФАО
КУПВ	Комитет по уставным и правовым вопросам
МПП	Многолетняя программа работы
МРСП	Механизм для разработки страновых программ
МСУГС	Международные стандарты учета в государственном секторе
НВО	Независимая внешняя оценка ФАО
НПО/ОГО	неправительственная организация/организация гражданского общества
НПС	Независимый председатель Совета
ОПО	Общие правила Организации
ПЕМС	Система служебной аттестации и управления эффективностью работы
ПНД	План неотложных действий (по обновлению ФАО)
ПОР	планирование общеорганизационных ресурсов
ПРБ	Программа работы и бюджет
ПТС	Программа технического сотрудничества
РГОС	Рабочая группа открытого состава по мерам, направленным на повышение эффективности работы руководящих органов, включая вопрос о представительстве
СГЗ	Совместная группа по закупкам
СМР	Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими

ССП	Среднесрочный план
УОКР	управление с ориентацией на конкретные результаты
УОР	управление организационными рисками
ЦРТ	цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия

## ПРЕДИСЛОВИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ

1. Как и в случае с докладами для Конференции в 2008 и 2009 годах, я как Председатель Комитета должен сейчас представить третий по счету документ, являющийся также одним из ключевых компонентов мониторинга за ходом обновления ФАО. В настоящем докладе рассказывается о реальных делах и динамике реформ, проведение которых началось под руководством Генерального директора с привлечением усилий всех служб и при активном участии членов Организации.
2. Я хотел бы выразить признательность всем членам за то доверие, которое они мне оказали, назначив меня на пост руководителя Комитета. Пользуясь представившейся возможностью, хочу также поблагодарить двух своих заместителей и всех членов Бюро, а также сотрудников секретариата за ту неизменную помощь и поддержку, которую они оказывали мне на всех сессиях Комитета в течение почти двух лет.
3. Резкий рост цен на продукцию сельского хозяйства в 2008 году и крайне неопределенные перспективы на 2011 год, финансовый кризис, череда стихийных бедствий и цепь насильственных политических кризисов – вот далеко не полный перечень основных причин, которые наряду с другими проблемами структурного характера привели к росту нестабильности в области продовольственной безопасности. Эта ситуация чревата самыми серьезными последствиями, угроза которых затрагивает судьбы в первую очередь самых обездоленных членов нашего общества и в таких пропорциях, – а это один миллиард голодающих людей, – которые мы все считаем неприемлемыми и которые требуют от нас практических действий.
4. Действовать – вот основная цель процесса реформ. В ходе независимой внешней оценки 2007 года был сделан вывод о том, что «если бы ФАО не было, то ее пришлось бы выдумать», и в 2008 году члены ФАО единодушно приняли План неотложных действий по ее обновлению (ПНД). Этот фундаментальный план развития призван передать в распоряжение международного сообщества полностью обновленный институт, который, поддерживая тесное сотрудничество с другими заинтересованными организациями, особенно с теми из них, которые находятся в Риме, способен возглавить борьбу с голодом и нищетой.
5. Как и в отношении двух предыдущих докладов, Комитет, действуя в соответствии с мандатом, полученным от Конференции в резолюции 4/2009 от 19 ноября 2009 года, отмечает, что был достигнут очевидный прогресс, в котором есть и его доля участия как надзорного органа. В этой связи мы должны отметить превосходно организованную координацию оперативной деятельности между Комитетом и руководящими органами, в частности Советом.
6. Красноречивыми примерами достигнутого прогресса в осуществлении ПНД могут служить меры по совершенствованию административно-управленческих систем, тотальное обновление работы с кадрами, создание многолетних программ работы для руководящих органов, повышение эффективности подготовки и проведения их сессий, новая роль региональных конференций и постоянно действующий процесс децентрализации. Была разработана подробная «дорожная карта», с помощью которой можно непосредственно следить за ходом реформы и убедиться в том, что поставленные цели в основном будут выполнены.
7. Эти благоприятные перемены сейчас требуют еще одного усилия, а именно:
  - Совету предлагается взять на себя ответственность за ПНД в будущем, опираясь на помощь различных комитетов и региональных конференций;
  - на периферийных местах службы выгоды от реформы следует воспринимать в более широком смысле, главным образом через более четкое видение приоритетов Организации, с тем чтобы можно было добиваться оптимального использования выделяемых ресурсов, и через призму эффективного и управляемого процесса

децентрализации, который отвечает принципу функционирования Организации как единого целого.

8. Реформа – это не самоцель. Реформа, которая близится к завершению и которая полностью встроена в структуру Организации, должна гарантировать новому Генеральному директору, который приступит к своим обязанностям в январе 2012 года, что он получит структуру, целиком обновленную, в хорошем рабочем состоянии, готовую решать те огромные задачи, которые ждут ее впереди. А для этого следует поддерживать и укреплять согласованность действий между членами Организации и постоянную связь с действиями ее секретариата – одна из ключевых слагаемых нынешнего успеха – как залог будущих побед в борьбе с голодом и нищетой.

Люк Гюйо

Председатель Конференционного комитета  
по последующей деятельности  
по итогам независимой внешней оценки ФАО (КоК-НВО)



## ПОСЛАНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

1. Обновление ФАО по-прежнему имеет большое значение для оказания помощи членам Организации во всем мире в создании системы продовольственной безопасности на основе устойчивого социально-экономического развития. Поэтому цель Плана неотложных действий (ПНД) по обновлению ФАО продолжает оставаться одной из приоритетных задач как для ее членов, так и для ее руководства. Наша приверженность этой цели по-прежнему находит свое отражение повсюду в Организации, тем самым наверху удается избегать принятия ненужных решений. Это существенно помогает выполнению Плана. Авторы доклада НВО предвидели «гигантский характер этого начинания и множество трудностей и препятствий на его пути» и предупреждали, что «большинство программ структурных перемен постигнет неудача». Но нет, Организация, которая находится на полпути к завершению своей амбициозной пятилетней программы обновления, решительно идет вперед, создавая прочный фундамент и приводя в действие программу широкомасштабных, глубинных, долговременных перемен.
2. Отличительной чертой процесса, в результате которого родился План, является великолепный дух сотрудничества между членами и руководством. Этот дух не иссякает и поныне благодаря самоотверженному отношению к своему делу Председателя КоК-НВО, Бюро и всех членов ФАО, и он находит свое отражение в той поддержке, которая приходит от ее главных руководящих органов. Контроль и участие членов обеспечили разумное расходование ресурсов ПНД, консенсусное принятие решений и доверие к происходящему процессу. Со своей стороны, руководство делает все, чтобы снабдить КоК-НВО необходимой информацией, приглашая на свои заседания руководителей проектов ПНД.
3. Процесс обновления ФАО рождает немало инициатив по осуществлению долгосрочных всеобъемлющих перемен. И хотя вполне естественно ожидать быстрой отдачи от отдельных инициатив в рамках ПНД, мы не теряем из виду более широкую картину, несмотря на всю сложность взаимосвязей между элементами программы ПНД. В предстоящий двухгодичный период предстоит завершить ряд важнейших мероприятий, включая те из них, которые относятся исключительно к прерогативе членов, и поэтому отдача от ПНД на длительную перспективу будет зависеть от слагаемых успеха в завершении всех значимых проектов ПНД.
4. Далеко идущие программы организационной перестройки всегда сопряжены с серьезным риском, и всю ответственность за действия, направленные на определение и регулирование таких рисков, руководство принимает на себя, поддерживая всесторонние консультации с членами. Проведенная в 2010 году по инициативе руководства внешняя оценка рисков побудила нас незамедлительно принять ряд корректировочных мер по основным рискам, установленным в ходе оценки. В 2010 году мною был санкционирован ряд мер, направленных на укрепление внутренней системы управления процессом осуществления ПНД: был учрежден Совет старших руководителей ПНД, и в помощь ему была сформирована Группа по управлению программой ПНД. Не были обделены вниманием и те смежные области, от которых зависит не просто «выполнение» ПНД, а фактическое получение устойчивых выгод от обновленных структур. В этой связи руководство обратило особое внимание на необходимость изменения общеорганизационной культуры и активного использования как внутренних, так и внешних каналов коммуникации. Еще многое предстоит сделать, но уже впечатляет то, что результаты впервые проводимого среди сотрудников ФАО опроса, который был инициирован по моему решению в январе 2011 года, свидетельствуют о значительных положительных сдвигах, которые произошли после опубликования доклада НВО, и указывают на то, что большинство из опрошенных сотрудников уже получает отдачу от ключевых проектов ПНД.
5. Сообщается, что солидные достижения отмечены во всех основных областях процесса обновления ФАО, и в докладе КоК-НВО освещается весь спектр мероприятий ПНД и прогресс, достигнутый в ходе его осуществления. Многие мероприятия Плана носят взаимозависимый характер. Так, например, в работе на «результат» планирование на основе достигнутых результатов и механизм отчетности, преследующий цель информировать членов об измеряемых показателях оказанных услуг, подкрепляются системой служебной аттестации

(ПЕМС), которая помогает увязывать индивидуальных планы работы сотрудников с задачами Организации и средствами для их достижения. Концепция «функционирования Организации как единого целого» служит еще одним примером согласования и увязки множества мероприятий, которые все вместе делают Организацию более целостной и оперативной. Более активную роль в определении приоритетов теперь играют региональные конференции. Были отлажены стратегии развития партнерских отношений. Руководители старшего звена децентрализованных отделений принимают более активное участие в общеорганизационном механизме принятия решений. Отделения получили доступ к более совершенным сетям телекоммуникаций. Сегодня они располагают современными информационными системами и более широким кругом делегированных им административно-управленческих полномочий.

6. С учетом того, что было создано и достигнуто на данный момент, последующие два года принесут с собой ряд задач, решение которых необходимо для успешного завершения ПНД и получения от него основной отдачи. Речь идет о дальнейшей расстановке приоритетов в технической работе Организации и о получении от членов единой рекомендации по вопросу децентрализации. Концепцию децентрализации они поддержали единодушно. Далее усилия руководства и консультации между членами по вопросу оптимизации сети отделений должны способствовать становлению долговременной структуры, поддержанной всеми заинтересованными сторонами.

7. Двухгодичный период 2012–2013 годов будет отмечен полной интернализацией широкой программы обновлений с возвращением, как рекомендовал КоК-НВО, к механизмам мониторинга через посредстве существующих руководящих органов. Думаю, что Конференция выскажется за дальнейшую полномасштабную поддержку процесса обновления ФАО и согласится выделить необходимые ресурсы на завершение ПНД в полном объеме в рамках согласованного пятилетнего срока.

8. Я должен выразить чувство признательности и восхищения в адрес сотрудников ФАО, демонстрирующих глубокую преданность делу и неизменную поддержку идеи обновления Организации. Предел их жертвенности не поддается измерению и, возможно, никогда не станет известен. Сегодня большинство сотрудников на себе ощущают эффект обновления, и невзирая на состояние неопределенности и стресс, которые им приходится претерпевать по причине происходящих радикальных перемен, они по-прежнему полны энтузиазма. Мне лично довелось наблюдать плоды обновления. Я бы отметил механизм принятия рациональных решений через делегирование полномочий и факт учреждения Группы высшего руководства. В ходе своих последних поездок я своими глазами видел, что страновые отделения стали эффективнее, что они лучше подготовлены и что они связаны техническими средствами. Я видел, что по стратегическим вопросам они теснее взаимодействуют с государственными институтами и с партнерами по развитию, что стало возможным благодаря повышению уровня обмена знаниями в рамках ФАО. Срок моего пребывания в должности заканчивается, но задача успешного претворения в жизнь Плана неотложных действий по-прежнему занимает приоритетное место в моей повестке дня. И уже моему преемнику предстоит завершить ПНД и продемонстрировать право обновленной ФАО на роль лидера в борьбе за искоренение голода в глобальном масштабе.

Жак Диуф

Генеральный директор

## I. Введение

1. Предшественники нынешнего КоК-НВО, учрежденные, соответственно, в 2007 году и в 2008 году, имели установленный Конференцией комплексный мандат на решение широкого круга вопросов обновления ФАО, заключавшихся сначала в разработке Плана неотложных действий (ПНД), а затем в завершении предметной проработки основных позиций ПНД и осуществлении надзора за ходом работы в течение первого года его реализации. Комитетам прежнего состава помогали три рабочие группы, которые неоднократно проводили совещания по конкретным вопросам порученных им областей. В связи с этим доклады КоК-НВО для тридцать пятой и тридцать шестой сессий Конференции в 2008 и 2009 годах имели относительно большой объем и сопровождались обширными приложениями. В нынешнем двухлетии КоК-НВО имеет сравнительно ограниченный мандат, поэтому его доклад в 2011 году несколько меньше по объему.

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

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

4. На протяжении двухгодичного периода 2010-2011 годов Генеральный директор и руководство продолжали энергично поддерживать работу КоК-НВО. Сотрудники ФАО, как и прежде, демонстрировали неуклонную приверженность задаче обновления Организации и были полностью вовлечены в процесс изменения общеорганизационной культуры. Специализированная группа сотрудников разработала систему положений по осуществлению в Организации соответствующих преобразований с упором на повышение эффективности служебной деятельности.

5. В связи с наличием серьезных пробелов в управленческом контроле реформы, отмеченных в Обзоре по оценке рисков<sup>1</sup>, Генеральный директор незамедлительно принял дополнительные меры по укреплению внутреннего надзора за осуществлением ПНД.

---

<sup>1</sup> CL 149/9, пункт 73.

В частности, в ноябре 2010 года был учрежден Совет по Программе ПНД, помощь которому оказывает активно работающая Группа по управлению Программой ПНД.

6. Во исполнение своей функции мониторинга КоК-НВО провел обзор ключевых компонентов процесса осуществления ПНД, основное содержание которых изложено в настоящем докладе. Одновременно в других руководящих органах было проведено углубленное рассмотрение ряда важных базовых мероприятий, также нашедших отражение в настоящем докладе. Соответственно, в следующем разделе представлены основные сведения об осуществлении ПНД, в том числе о реализованных выгодах и о регулировании рисков, и освещены такие важные общеорганизационные аспекты как изменение общеорганизационной культуры и информационное взаимодействие. Цель раздела III – сжато изложить основные изменения, произошедшие в Организации за отчетный период, и проанализировать их в разбивке по темам. И наконец, в разделе IV кратко охарактеризованы дальнейшие меры по обновлению, предусмотренные Программой ПНД на 2012-2013 годы, включая последующую деятельность руководящих органов. Более подробно с этими и другими аспектами можно ознакомиться в приложении 3 «Доклад руководства об осуществлении ПНД в 2010-2011 годах»

## II. Общие сведения об осуществлении ПНД

### A. Количественный прогресс

#### 2010-2011 годы

7. На своих совещаниях в 2010-2011 годах КоК-НВО заслушал доклады о ходе работы, охватывающие качественные и количественные аспекты осуществления ПНД, проверяя по каждому мероприятию соблюдение запланированных сроков выполнения. В таблице 1 в соответствии с позициями Программы на 2010-2011 годы отражен количественный прогресс по состоянию на конец 2010 года. В дополнение к этому представлены общие результаты за период с 2009 года.

Таблица 1 – Прогресс в осуществлении мероприятий ПНД

Статус	Программа на 2010-2011 годы (по состоянию на конец 2010 года)	
	Мероприятия	
<b>Завершены</b>	25	16%
Мероприятия выполняются <i>по графику</i> <sup>2</sup> согласно намеченным срокам	102	66%
Мероприятия выполняются с <i>незначительным отставанием</i> <sup>3</sup> , однако были намечены меры по исправлению положения	15	10%
Мероприятия выполняются <i>со значительным отставанием</i> и находятся под серьезной угрозой срыва <sup>4</sup>	0	
<b>Прочие</b>	12	8%
<b>Итого, 2010-2011 годы</b>	154	100%

8. КоК-НВО отметил, что в 2010 году завершено выполнение 25 (16 процентов) из 154 мероприятий ПНД, образующих Программу на 2010-2011 годы. По сравнению с 2009 годом уровень выполнения снизился, но достигнутый результат соответствует прогнозу, учитывая, что многие мероприятия ПНД являются крупными и комплексными и, возможно, будут завершены позднее в 2011 году либо продолжены в 2012-2013 годах.

9. По 102 мероприятиям (66 процентов) намеченные сроки соблюдаются. По 15 мероприятиям (10 процентов) имело место незначительное отставание, но серьезного срыва сроков не отмечено ни по одному мероприятию. 12 мероприятий (8 процентов) отнесены к категории «прочие случаи». Эта категория введена для учета мероприятий, к которым по

<sup>2</sup> По графику: «Ход выполнения данного мероприятия, предусмотренного ПНД, соответствует намеченным срокам, а сдерживающие факторы и риски, как ожидается, не окажут значительного воздействия на его дальнейшее осуществление».

<sup>3</sup> Незначительное отставание: «Сроки выполнения данного мероприятия, предусмотренного ПНД, находятся под угрозой срыва, но для преодоления отставания, сдерживающих факторов и рисков предложены соответствующие меры».

<sup>4</sup> Значительное отставание: «Сроки выполнения данного мероприятия, предусмотренного ПНД, находятся под серьезной угрозой срыва из-за сдерживающих факторов либо рисков, которые, как ожидается, значительно повлияют на осуществление».

различным причинам неприменим график осуществления мероприятий. К ним относятся мероприятия, проводимые «на постоянной основе»; три мероприятия, по которым на данный момент среди членов не достигнуто консенсуса; три мероприятия, которые руководством были «отодвинуты на 2013 год», и два мероприятия, которые предложено исключить, если члены утвердят соответствующее решение.

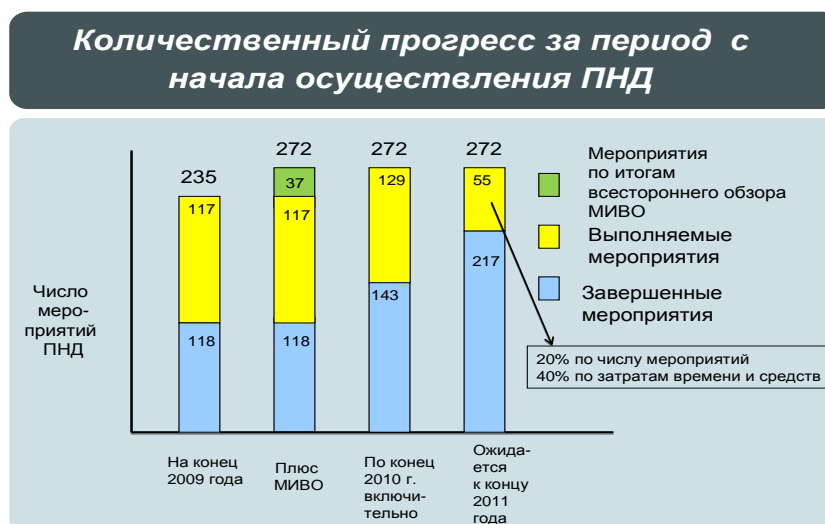
10. Из 102 мероприятий, выполняемых с соблюдением графика, 74 мероприятия предположительно завершатся к концу 2011 года, и тогда же будут выполнены 99 из 154 мероприятий Программы на 2010-2011 годы.

#### **Общий итог**

11. На диаграмме 1 отражена сводная программа ПНД, состоящая из 272 мероприятий (235 первоначальных мероприятий по ПНД и 37 мероприятий, включенных по итогам всестороннего обзора), и показан достигнутый за период с 2009 года общий прогресс в осуществлении ПНД (по состоянию на конец 2010 года завершено 143 из 272 мероприятий). Еще 74 мероприятия предполагается завершить к концу 2011 года, и в результате число мероприятий, завершение которых намечено на конец 2011 года, возрастет до 217 (из 272).

12. Остальные 55 мероприятий планируется завершить в двухгодичный период 2012-2013 годов. На них придется 20 процентов невыполненных мероприятий, если исходить из их числа, но по общему объему работ с точки зрения дополнительных усилий, времени и затрат их доля составляет 40 процентов, поскольку это самые крупные и комплексные мероприятия по ПНД. Однако, как далее сообщается в разделе IV.A «Программа ПНД на 2012-2013 годы», еще не выполненные мероприятия потребуют 40 процентов оставшихся усилий Организации, с тем чтобы довести Программу ПНД до конца, как следствие объема и сложности работ по 55 оставшимся мероприятиям. Большая часть работ касается двух функциональных целей (X и Y) ФАО.

*Диаграмма 1 – Общий количественный прогресс в осуществлении ПНД*



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

## **В. Цикл программы реформ**

14. КоК-НВО принял к сведению доклад руководства относительно «J-кривая», иллюстрирующей воздействие крупных изменений программы на общеорганизационную эффективность. Как правило, стороны, ожидая немедленного улучшения общеорганизационной эффективности, на первых порах сталкиваются с ухудшением ситуации. На диаграмме 2 в утвержденном графике реализации ПНД начало 2009 года является исходной датой, конец 2013 года – датой завершения, а затемненный прямоугольный участок – нынешний период – отражает на «J-кривая» положение дел в ФАО на конец 2010 года - середину 2011 года.

15. При этом процесс обновления ФАО включает целый ряд крупных инициатив, у каждой из которых собственная «J-кривая» с различными точками начала и завершения и несовпадающими уровнями риска и искомых выгод. Приведенные на диаграмме графики воплощают в себе «сумму J-кривых», установленных для каждого крупного мероприятия ПНД. Примерами таких мероприятий являются:

- проект децентрализации программы технического сотрудничества (ПТС), в работе над которым только что пройден нижний пик нарушений функционирования и начато движение по восходящей;
- проект по международным стандартам учета в государственном секторе (МСУГС), в рамках которого потенциальный период нарушений функционирования еще не начался и может наступить только после конца 2012 года, когда новая система намечено ввести в строй;
- проект перехода на управление с ориентацией на конкретные результаты (УОКР), преимущества которого в полную силу начнут проявляться только по истечении двух двухгодичных периодов подряд до полного осуществления – т.е. по истечении того времени, которое обычно уходит на то, чтобы ввести в практику комплексную систему ориентации на конкретные результаты, организовать оперативный контроль, провести анализ эффективности и представить соответствующую отчетность;
- создание тремя находящимися в Риме учреждениями Общей группы по закупкам, в результате работы которой ухудшения ситуации не произошло и в денежном выражении уже получены некоторые из намеченных результатов;
- меры по улучшению сопрягаемости средств связи в рамках всей Организации, уже обеспечившие в 56 децентрализованных отделениях возможности оперативного доступа к общеорганизационным прикладным программам и широкому кругу приложений нового поколения, таких как видеоконференции и средства обмена знаниями и коллективной работы.

Диаграмма 2 – Воздействие программ крупных преобразований и возникающие проблемы для работы Организации



### С. Межтематические области осуществления ПНД

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

#### 1. Эффективное управление рисками

17. В течение 2010 года проведено всестороннее рассмотрение результатов оценки риска. В ходе этой работы по поручению руководства ставилась цель определить риски, связанные с намеченной крупной программой реформы, и меры по их смягчению. Об итогах обзора было сообщено на совещаниях КоК-НВО в октябре 2010 года и в феврале 2011 года, а соответствующие материалы были включены в ежегодный доклад Канцелярии Генерального инспектора за 2010 год, представленный на сто тридцать восьмой сессии Финансового комитета. В ходе оценки риска установлены «основные пробелы в системе управленческого контроля за процессом реформ», в связи с чем в докладе Генерального инспектора указывается<sup>5</sup>, что: «руководители предложили эффективные решения для того, чтобы эти угрозы не приобрели материальную форму», и сделан вывод о том, что «руководство конструктивно и быстро откликнулось на рекомендации, сформулированные в этом докладе». Финансовый комитет «приветствовал меры, принятые в этой связи руководством»<sup>6</sup>.

18. В ходе оценки риски были классифицированы по предполагаемому воздействию и вероятности наступления соответствующего события. Затем по совокупности этих параметров им был присвоен цветовой код: красный (высокий уровень риска), зеленый (низкий уровень

<sup>5</sup> FC 138.17, пункты 55–57.

<sup>6</sup> CL 141.9, пункт 73.



риска) и желтый (в интервале между двумя первыми уровнями). На уровне программ в ходе оценки особо отмечены риски, связанные с системой общего руководства осуществлением Программы ПНД. По итогам оценки немедленно приняты необходимые меры. Под председательством заместителя Генерального директора по операциям сформирован Совет по Программе ПНД (СПП) в составе двух заместителей Генерального директора и других представителей старшего руководства. Работая в режиме еженедельных совещаний по общему надзору, Совет определил приоритеты Программы на 2012-2013 годы в том, что касается долговременной устойчивости реформ, качества проектов, финансовой дисциплины и соответствия Программы возможностям Организации.

19. КоК-НВО также принял к сведению дополнительные меры по повышению эффективности общего руководства, включавшие передачу ответственности за программное управление недавно созданной Группе по управлению Программой (ГУП), а функций разъяснительной работы – Управлению коммуникации и внешних связей. Воздействие этих мер по регулированию рисков на уровне Программы в общей форме проиллюстрировано диаграммой 3, где свидетельством сокращения числа рисков и уменьшения их критичности является снижение показателя по высоким рискам (красная колонка) до уровня низких (зеленая колонка).

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



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

21. В ходе анализа риска отмечены три основные области, от которых зависит целый ряд других направлений, а именно: i) введение в действие 12-й версии компьютерной программы Oracle (R12); ii) инициатива по улучшению возможностей сопрягаемости средств связи на всех уровнях Организации; и iii) способность децентрализованных отделений, особенно страновых, расширять свои функции, не получая дополнительных ресурсов и поддержки.

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

оперативному управлению и общему руководству внутри подразделений будет достигнуто дополнительное снижение риска.

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

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

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

*Диаграмма 4 – Прогресс в области регулирования рисков на уровне проектов*



## 2. Целенаправленная информационно-разъяснительная работа

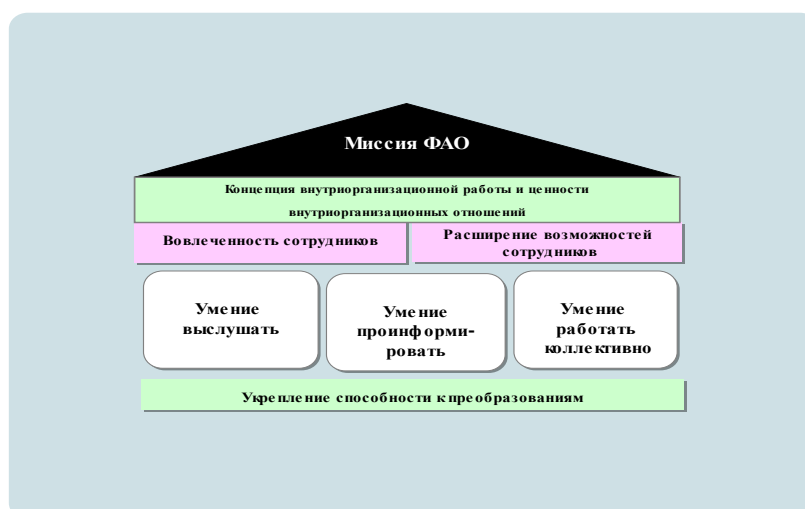
26. Было заявлено, что целенаправленная информационно-разъяснительная работа исключительно важна для успешного осуществления ПНД и что члены и сотрудники ФАО, а также внешняя аудитория играют важную роль в усилиях по разъяснению проводимых реформ.

27. Отмечено, что настрой сотрудников на преобразования в их жизни и работе, поддерживая функционирование их Организации на критическом этапе ее истории, требует

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

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

*Диаграмма 5 – Основы разъяснительной работы и информационного взаимодействия*



29. Одним из крупных мероприятий по линии «Умение выслушать» стала разработка первого в истории Организации опроса всех сотрудников, посвященного обновлению ФАО. Датой начала опроса является 18 января 2011 года, когда Генеральный директор выступил с соответствующим заявлением, а датой завершения – 28 февраля. Участие в опросе, проводившемся на всех языках ФАО, могли принять все сотрудники независимо от типа контракта или места службы. Опрос проводился по следующим разделам: осведомленность сотрудников о ФАО в целом и их отношение к ней; условия работы и трудовые отношения; понимание и поддержка усилий, предпринимаемых в рамках реформы; и потребности сотрудников в информационном взаимодействии. Итоги опроса указывают на высокую активность участников: свои ответы прислали более 4700 сотрудников (77 процентов), что свидетельствует об их неподдельной заинтересованности в обновлении ФАО.

30. По итогам опроса предложены контрольные показатели, позволяющие держаться в курсе реакции и отзывов сотрудников на намеченные на предстоящие годы преобразования согласно ПНД и совершенствовать информационное взаимодействие с сотрудниками. Результаты были проанализированы внешним консультантом, привлеченным для проведения опроса, а отзывы и замечания были представлены руководству в апреле 2011 года. В качестве «инициатора» опроса заместитель Генерального директора по операциям отвечал за отчетность и дальнейшую деятельность по итогам опроса с участием руководства, сотрудников и членов.

Этап активных действий по завершении опроса позволил извлечь дополнительную пользу из полученных результатов и материалов анализа, поскольку в них содержались конструктивные ориентиры относительно уровня осведомленности, психологических установок и готовности сотрудников к преобразованиям, а также наиболее эффективных каналов информационного взаимодействия. В предстоящих докладах о ходе работы, которые будут готовиться для руководящих органов, будут публиковаться результаты проведенного среди сотрудников опроса и связанные с этим последующие меры.

31. Мероприятия по теме «Умение проинформировать» включали пополнение Интранет-страниц, посвященных обновлению ФАО, новостными выпусками и видеоинтервью с руководителями проектов по реализации ПНД; освещение таких тем, касающихся обновления, как система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС), ориентация управления на конкретные результаты, децентрализация, перестройка штаб-квартиры и изменение общеорганизационной культуры в новостном Интернет-журнале для сотрудников «FAO InTouch»; а также разработку формы проведения живых встреч с сотрудниками с целью их информирования о различных аспектах обновления.

32. В рамках темы «Умение работать коллективно» в 2010 году начато проведение ежегодного Дня персонала, в ходе которого все сотрудники получают возможность встретиться, чтобы лучше узнать о работе друг друга. Дополнительные мероприятия включали: рабочие совещания по коллегиальному обзору планов, ориентированных на конкретные результаты; рабочие совещания по освоению сотрудниками и руководителями возможностей обновленной ПЕМС; содействие проведению совещаний с руководителями проектов по реализации ПНД с целью четкого определения знаковых сигналов и искомых выгод по проектам; и целенаправленные мероприятия по улучшению взаимопонимания и развитию сотрудничества с целью повышения информированности и обеспечения заинтересованности сотрудников в предстоящих преобразованиях, связанных с проектом МСУГС.

33. Информационное взаимодействие с членами продолжалось в 2010 году в виде подготовки регулярных информационных выпусков с последними данными о различных проектах ПНД; размещения документов по теме обновления на веб-страницах, посвященных реформе ФАО, и на сайте постоянных представителей; и проведения ряда неофициальных встреч по информированию постоянных представителей ФАО.

### **3. Укрепление системы подготовки кадров и содействие изменению общеорганизационной культуры**

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

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

36. С первых дней работы над осуществлением ПНД ФАО приступила к широкому процессу изменения общеорганизационной культуры, начав с создания Группы по изменению общеорганизационной культуры (ГИК), поддержку в работе которой оказывает внешний координатор. Группа добивается повышения осведомленности в вопросах изменения общеорганизационной культуры и провела серию мероприятий по взаимодействию с сотрудниками для стимулирования всеобщей заинтересованности в преобразованиях. Кульминацией этой работы стали объявление в ноябре 2009 года о начале реализации концепции внутриорганизационной работы и внесение предложений по изменению общеорганизационной культуры в таких областях как условия работы, обеспечивающие максимальную вовлеченность сотрудников; признание заслуг и вознаграждение и повышение

профессиональной квалификации. Формы широкого участия, задействованные при разработке концепции внутриорганизационной работы и предложений по изменению общеорганизационной культуры, открыли для ФАО новые перспективы и вызвали живой отклик во всей Организации.

37. Проводившиеся в течение 2010 года мероприятия, как и прежде, развивали тему максимальной вовлеченности сотрудников и координировались недавно созданной Группой по изменению общеорганизационной культуры, а компоненты, связанные с изменением общеорганизационной культуры, заняли видное место во многих мероприятиях, относящихся к ПНД. Свидетельством тому стали активное привлечение широкого круга лиц к планированию работы и принятию решений; увеличение числа мероприятий, организуемых на основе координации действий; рост объемов обмениваемой информации и знаний и активные усилия по улучшению внутриорганизационного и информационного взаимодействия. В частности:

- взаимодействие сотрудников, участвующих в подготовке двухлетних планов работы на основе новой системы рамочных результатов, было подкреплено проведением совещаний на уровне департаментов/управлений, совещаний групп по вопросам стратегии и интенсивным процессом коллегиального рассмотрения вопросов – что является четким признаком усиливающейся готовности добиваться всеобщей вовлеченности и появления у руководителей среднего звена и сотрудников чувства коллективной ответственности и подотчетности за результаты;
- по предложению двух заместителей Генерального директора для высшего руководящего состава было проведено рабочее совещание, участникам которого было предложено выбрать стратегические целесообразные отправные точки взаимодействия между Департаментом технического сотрудничества и другими техническими департаментами. Данное первое в истории ФАО совещание такого рода, проведенное для старших руководителей по методу форсированной групповой работы, стало еще очередным свидетельством изменения общеорганизационной культуры в направлении расширения сотрудничества и междисциплинарной работы;
- в составе децентрализованных отделений и штаб-квартиры созданы группы по изменению общеорганизационной культуры на местах. Например, в Департаменте экономического и социального развития (ДЭСР) сформирована «руководящая группа», которой поручено изучать не только то, что делают конкретные сотрудники (вклад подразделений в общеорганизационный результат), но и возможные способы коллективного достижения этих результатов. Департамент также подготовил собственное программное заявление «Миссия, концепция и ценности ДЭСР», с тем чтобы нацелить свою работу на внесение вклада в решение общих задач ФАО;
- за период после объявления о начале претворения в жизнь концепции внутриорганизационной работы современные технологии потокового видео/аудио изменили порядок организации мероприятий в штаб-квартире, обеспечивая там, где это возможно, включение в общеорганизационные мероприятия также и сотрудников децентрализованных отделений.

38. Приведенные примеры свидетельствуют о достигнутом значительном прогрессе в деле выполнения пяти конкретных рекомендаций по итогам независимой внешней оценки (НВО) ФАО, касающихся изменения общеорганизационной культуры<sup>7</sup>. Подробнее об этом говорится в соответствующих разделах приложения 3 к настоящему докладу.

39. В дополнение к этому с января 2011 года в ФАО велась разработка основных принципов внесения изменений в общеорганизационную культуру ФАО с упором на необходимость полного согласования действий со всеми проектами ПНД и между этими проектами; на всестороннее участие старших руководителей ФАО в качестве инициатора этих изменений; и на разработку опирающихся на фактические данные показателей, позволяющих

<sup>7</sup> С 2007/7А.1, пункты 939–947.

регулярно измерять прогресс в деле формирования необходимой новой общеорганизационной культуры.

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

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

#### **4. Концентрация усилий на получение выгод**

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

- направлять все свои мероприятия на достижение четко сформулированных результатов, предполагающих формирование мира, свободного от голода, и содействовать устойчивому повышению уровня жизни. Для этого ФАО скорректирует работу высших звеньев управления, дабы иметь четкое представление о потребностях членов, и оптимизирует методы оперативного управления внутри подразделений, чтобы удовлетворять эти потребности;
- обеспечивать, чтобы все ее ресурсы во всех географических точках использовались на основе их оптимальной взаимоувязки и плодотворного взаимодействия с внешними партнерами и тем самым добиваться максимального воздействия;
- иметь в своем распоряжении рационально сформированный и целеустремленный трудовой коллектив, умеющий создать благоприятные условия работы и обладающий необходимыми знаниями и опытом для оптимального выполнения мандата Организации;
- i) опираться на вспомогательные службы, ориентированные на потребности получателей услуг, рационально организованные и способные при минимальных затратах предоставлять своевременную и достоверную информацию по финансовым и другим ресурсам<sup>8</sup>.

43. Это всеобъемлющее заявление отражено во всех тематических областях, в каждой из которых сформирован свой пакет искомым выгод реформы. Последние в свою очередь были увязаны с крупными мероприятиями ПНД по каждой тематической области, чтобы в процессе осуществления добиться общих для ФАО положительных результатов реформ<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> CL 140/14, пункт 4.

<sup>9</sup> CL 140/14, пункты 5-28, и «Доклад о ходе работы для совещания КоК-НВО 20 октября 2010 года», пункты 32-46.

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

### **III. Ключевые области приложения усилий в процессе преобразований**

45. В соответствии с призывом, содержащимся в разделе «Дальнейшая работа» доклада КоК-НВО на сессии Конференции 2009 года<sup>10</sup>, в нынешнем двухгодичном периоде, как и прежде, высшей целью реформы ФАО является ее превращение в организацию, для которой критерием эффективности управления служат конкретные результаты, средствами достижения этой цели – ключевые области слаженного функционирования, оптимальное регулирование людских ресурсов и повышение эффективности административных служб, а фундаментом всей этой работы – программа реформы руководящих органов.

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

#### **A. Управление с ориентацией на конкретные результаты**

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

#### **1. Определение приоритетов технической работы Организации**

##### *Справочная информация*

48. ПНД включает ряд мероприятий в отношении приоритетов и программ Организации. Ориентируясь на эти мероприятия, Конференция в 2009 году приняла решение о внесении ряда изменений в базовые документы и утвердила новые ориентированные на достижение конкретных результатов Стратегическую рамочную программу на 2010-2019 годы, Среднесрочный план на 2010-2013 годы и Программу работы и бюджет на 2010-2011 годы, предназначение которых – содействовать усилению целенаправленности работы ФАО и определению ее приоритетов в рамках комплексного бюджета, охватывающего начисленные взносы и ожидаемые добровольные взносы. В соответствии с этими новыми подходами региональные конференции, технические комитеты и Комитет по программе будут

<sup>10</sup> С 2009/7, пункт 72.

консультировать Совет по приоритетным направлениям технической работы при подготовке документов Организации по программе и бюджету.

49. В 2009 году КоК-НВО сообщал, что в Среднесрочном плане на 2010-2013 годы впервые предпринята попытка обозначить основные приоритеты Организации, но, как отмечено, их определение требует времени и связано с получением от технических комитетов и региональных конференций надлежащих дополнительных рекомендаций. Приоритеты необходимо в первую очередь определить по технической работе Организации, причем заниматься этим нужно активно и на постоянной основе на всем протяжении полного цикла подготовки в 2010-2011 годах планов, ориентированных на достижение конкретных результатов. Вопрос разработки приоритетных областей деятельности на региональном и субрегиональном уровнях было предложено вынести на рассмотрение региональных конференций в 2010 году<sup>11</sup>. Конференция присоединилась к этому предложению<sup>12</sup>.

#### ***График и порядок подготовки***

50. В соответствии с новыми организационными подходами установлены график и порядок подготовки, утверждения и уточнения в двухлетие 2010-2011 годов Среднесрочного плана (*пересмотренный вариант*) на 2010-2013 годы и Программы работы и бюджета на 2012-2013 годы. В том, что касается определения приоритетов, график включает пять этапов<sup>13</sup>:

- i) подготовка на региональных конференциях и в технических комитетах рекомендаций по приоритетам и их внесение в Совет через Комитет по программе и Финансовый комитет с марта по октябрь 2010 года;
- ii) подготовка Комитетом по программе и Финансовым комитетом рекомендаций по приоритетам и их передача в Совет и далее Советом в секретариат в течение октября и ноября 2010 года;
- iii) подготовка секретариатом с октября 2010 года по февраль 2011 года Среднесрочного плана на 2010-2013 годы (*пересмотренный вариант*) и Программы работы и бюджета на 2012-2013 годы с отражением в них внесенных Советом рекомендаций по приоритетам и претворение их в конкретные действия на страновом, региональном и глобальном уровнях;
- iv) согласование Среднесрочного плана на 2010-2013 годы (*пересмотренный вариант*) и Программы работы и бюджета на 2012-2013 годы в руководящих органах и принятие соответствующих решений;
- v) внесение секретариатом в июле-сентябре 2011 года всех необходимых поправок в Программу работы и бюджет на 2012-2013 годы на основе решений Конференции с их согласованием в Комитете по программе и Финансовом комитете и утверждением на Совете в октябре-ноябре 2011 года.

51. Что касается первого этапа, то в 2010 году при установлении сроков проведения ряда региональных конференций и сессий технических комитетов не удалось соблюсти цикл заседаний руководящих органов, утвержденный в рамках пореформенной системы программирования, бюджетной работы и контроля, ориентированного на конкретные результаты. Именно поэтому часть вводных по приоритетам были получены в нынешнем двухлетии с весьма большим опозданием, и Комитету по программе из-за этого пришлось в феврале 2011 года провести дополнительное заседание в рамках второго этапа процесса для рассмотрения материалов, поступивших от региональной конференции для Ближнего Востока и Комитета по рыбному хозяйству.

<sup>11</sup> С 2009/REP, приложение D, пункты 29 и 72 (первый подпункт).

<sup>12</sup> С 2009/REP, пункт 120.

<sup>13</sup> РС 103/4, пункт 21.



52. Комитет по программе просил Независимого председателя Совета, во взаимодействии с председателями региональных конференций и технических комитетов, а также секретариатом, координировать проходящий в ФАО процесс определения приоритетов и для удобства составил график совещаний на следующий двухгодичный период таким образом, чтобы при определении приоритетов добиться оптимальной взаимоувязки усилий руководящих органов.

#### *Ход работы по определению приоритетов*

53. Прогресс в определении приоритетов технической работы в 2010-2011 годах был несколько ограничен. Члены отметили, что совершенствование подхода к определению приоритетов представляет собой долгосрочный процесс и что этап определения приоритетов в 2010-2011 годах (на двухгодичный период 2012-2013 годов) носит переходный характер. Они также подчеркнули важность освоения накопленного опыта, чтобы к следующему двухлетию закрепить практику систематического, синхронно применяемого подхода к определению приоритетов. При этом подчеркивалось, что Комитету по программе свои усилия в области определения приоритетов надлежит сконцентрировать на совершенствовании связанного с этим процесса.

54. Комитет по программе первоначально рассмотрел вопрос определения приоритетов технической работы Организации на своей сессии в 2010 году, а также в ходе неофициальных совещаний с руководителями групп по стратегии. Он внес ряд рекомендаций и запросов относительно мер по организации процесса работы, добиваясь, чтобы региональные конференции и технические комитеты организованно подготовили и представили в Комитет по программе и Финансовый комитет и далее в Совет рекомендуемые приоритеты на двухгодичный период 2012-2013 годов<sup>14</sup>, которые Совет одобрил<sup>15</sup>. При этом Совет признал, что этап определения приоритетов на двухгодичный период 2012-2013 годов будет носить переходный характер, и согласился, что его цель должна заключаться в закреплении к следующему двухгодичному периоду системного и синхронно применяемого подхода к определению приоритетов.

55. Комитет по программе и Совет рассмотрели подготовленные региональными конференциями и техническими комитетами рекомендации по приоритетам на своих сессиях в октябре и ноябре-декабре 2010 года и в феврале и апреле 2011 года. Они согласились с тем, что подготовка Программы работы и бюджета на 2012-2013 годы и связанный с ней процесс определения приоритетов должны стартовать с рамочного набора результатов, изложенных в Среднесрочном плане на 2010-2013 годы. Они решили также, что секретариату надлежит доработать рекомендации, с тем чтобы определить те области, которые в рамках конкретных стратегических целей и общеорганизационных результатов и в целом по всей их совокупности должны в процессе программирования быть отнесены к более или менее приоритетным; сформулировать результаты регионального уровня, обеспечив тем самым учет страновых, субрегиональных и региональных приоритетов и их вклада в достижение общеорганизационных результатов, усилить роль общеорганизационных групп по стратегии в деле подготовки Программы работы и бюджета на 2012-2013 годы, в частности предусмотрев их присутствие в ходе проводимого Комитетом по программе обсуждения приоритетов<sup>16</sup>.

56. На своей специальной сессии в феврале 2011 года Комитет по программе внес в секретариат дополнительные рекомендации, предложив ему дополнительно проработать в Среднесрочном плане (*пересмотренный вариант*) на 2010-2013 годы Программу работы и бюджете на 2012-2013 годы те позиции, которые являются общими для рекомендаций и указаний по приоритетам, полученных от региональных конференций, технических комитетов и Совета; улучшить форму представления и четче изложить возможные последствия усиления либо ослабления работы на конкретных направлениях в разбивке по общеорганизационным

<sup>14</sup> CL 139/4, пункты 6-15.

<sup>15</sup> CL 139/REP, пункты 21-23.

<sup>16</sup> CL 140/8, пункты 5-12; CL 140/REP, пункт 11.

результатам и с учетом их взаимосвязей; и четче отразить, в формулировках результатов регионального уровня, намеченные области целенаправленной работы по стратегическим целям, соотнеся их с рекомендациями региональных конференций. Участники дали положительную оценку взаимодействия с группами по стратегии<sup>17</sup>.

57. При рассмотрении приоритетов, сформулированных в Среднесрочном плане на 2010-2013 годы (*пересмотренный вариант*)/Программе работы и бюджете на 2012-2013 годы в том виде, в каком они были подготовлены секретариатом, Комитет по программе и Совет:

- a) пришли к заключению, что подготовленный документ имеет хорошее качество и в целом направлен на учет рекомендаций различных руководящих органов и извлеченных уроков, хотя и нуждается в некоторой доработке и прояснении ряда позиций;
- b) признали, что в реализации подхода, ориентированного на конкретные результаты, достигнут прогресс, хотя при этом было отмечено, что бюджетный процесс с ориентацией на конкретные результаты будет в полном объеме реализован в рамках следующего бюджетного цикла 2014-2015 годов, поэтому в Программе работы и бюджете на 2012-2013 годы он воплощен «не в окончательном виде»;
- c) положительно оценили предложенный аспект сравнимости ресурсов, который отсутствовал в предыдущих ПРБ;
- d) отметили, что подход, предложенный для оценки предполагаемого объема внебюджетных ресурсов, не всегда последовательно применяется по всем стратегическим целям;
- e) приветствовали рассмотрение в этом документе вопроса о том, на каких направлениях следует усилить либо ослабить работу, но отметили, что приводимые аргументы не всегда ясны и имеющаяся информация недостаточна;
- f) отметили, что общесекторальные вопросы не всегда трактуются как одинаково важные по всем стратегическим целям: вопросы изменения климата и мелких крестьянских хозяйств проработаны по большинству стратегических целей, а другие вопросы, такие как питание, гендерная сфера и создание потенциала, упоминаются гораздо реже;
- g) просили секретариат представить Совету дополнительную информацию, объясняющую предлагаемое перераспределение ресурсов в целом по всем стратегическим и функциональным целям, включая таблицу с указанием решений (например, решений региональных конференций, технических комитетов, Совета и групп по стратегиям действий), а также последствий для чистых ассигнований и внебюджетных ресурсов; и четче изложить по всем стратегическим целям и по функциональной цели X те области, в которых намечено усилить или ослабить работу;
- h) вновь подтвердили важность процесса приоритетов и просили, чтобы в очередном цикле планирования были обеспечены дальнейшие улучшения, которые необходимо включить в будущие варианты Программы работы и бюджета.
- i) сочли, что информация, связанная с целью X, является неясной по сравнению со стратегическими целями, и выразили пожелание получить дополнительные сведения о финансировании и об усиливаемых и ослабляемых областях для данной функциональной цели, используя тот же формат, что и для стратегических целей.

---

<sup>17</sup> CL 141/4, пункты 4-10.

### *Дальнейшие шаги*

58. КоК-НВО отметил, что несмотря на определенный прогресс, процесс определения приоритетов не получил надлежащего организационного оформления. Он вновь заявил, что для подготовки Среднесрочного плана на 2014-2017 годы, которая должна начаться в конце 2011 года, необходимо, опираясь на опыт планирования на двухгодичный период 2012-2013 годов, добиться, чтобы подход к определению приоритетов был системным и применялся синхронно. При определении сбалансированного комплекса приоритетов на будущие двухлетия КоК-НВО сослался на рекомендации Комитета по программе и Совета о том, что секретариату следует<sup>18</sup>:

- a) выявлять возникающие новые вопросы и представлять соответствующую информацию при согласовании и доработке Среднесрочного плана на 2014-2017 годы;
- b) обеспечивать по всем стратегическим целям координацию по общеорганизационным вопросам в качестве дополнительного ресурса при определении приоритетов;
- c) четче определять функции и порядок взаимодействия штаб-квартиры и децентрализованных отделений в процессе планирования и осуществления технической Программы работы и бюджета в контексте концепции децентрализации;
- d) особо выделять преимущества ФАО по сравнению с другими организациями;

59. КоК-НВО подчеркнул необходимость повышать качество и своевременность поступления документации для будущих сессий региональных конференций и технических комитетов, включая описание тех областей технической работы Организации на глобальном и региональном уровнях, в которых намечено ослабить или усилить работу, бюджетные последствия, обусловленные изменениями в программе, и причины таких изменений, так чтобы рекомендации были увязаны со стратегическими целями и ключевыми функциями Организации, и содействовать тому, чтобы получаемая методическая помощь по приоритетам в рамках будущих циклов планирования имела более организованный характер. Кроме того, для упрощения процесса определения приоритетов ФАО Независимому председателю Совета следует обеспечить, чтобы сессии региональных конференций и технических комитетов планировались в рамках утвержденного Конференцией нового цикла участия руководящих органов в подготовке Программы работы и бюджета<sup>19</sup>.

## **2. Мобилизация ресурсов**

60. В 2009 году КоК-НВО отметил, что наличие объединенного бюджета дает более полную картину ресурсов, имеющихся в распоряжении Организации, а это необходимо для совершенствования общего руководства, надзора и применения согласованных рамочных результатов и помогает оттенить важную роль добровольных взносов. При этом, невзирая на отсутствие определенности и целевой характер добровольного финансирования и их возможное негативное воздействие на достижение результатов, планируемых по единой программе работы, отмечено, что деятельность по мобилизации и внесению добровольных взносов необходимо в полном объеме скоординировать с работой по стратегическим целям<sup>20</sup>.

61. КоК-НВО сообщил, что в двухгодичный период 2010-2011 годов намечено реализовать Стратегию мобилизации ресурсов и управления ими (СМР), в том числе концепцию областей целенаправленного воздействия, механизмы для разработки страновых программ и

<sup>18</sup> CL 140/REP, пункт 11f); CL 141/4, пункт 11.

<sup>19</sup> CL 139/REP, пункт 23.

<sup>20</sup> С 2009/REP, приложение D, пункт 25.

региональные и субрегиональные приоритетные области действий, цель которых – направить добровольные взносы на достижение согласованных рамочных результатов и улучшить оперативный контроль и надзор со стороны руководящих органов<sup>21</sup>.

62. Разработка СМР проводилась подразделениями и группами по стратегии в рамках всей Организации в консультации с совместным совещанием Комитета по программе и Финансового комитета. В СМР определен порядок действий ФАО по мобилизации ресурсов, имеющихся у ее партнеров; их распределения по согласованным приоритетам и их рационального использования и соответствующей отчетности. Основной акцент сделан на формирование партнерских связей по освоению ресурсов на основе доверия и взаимной подотчетности с ориентацией на достижение поставленных членами целей. Концепция СМР призвана обеспечить рост суммы добровольных взносов и повысить их предсказуемость и добиться, с тем чтобы они в полном объеме направлялись на достижение намеченных ФАО общеорганизационных результатов в четырех основных областях:

- a) укрепление, диверсификация и расширение базы партнерств ФАО по освоению ресурсов с упором на увеличение доли коллективного финансирования, не имеющего жесткой привязки к конкретным проектам;
- b) обеспечение на основе энергичной разъяснительной работы широкой информированности и поддержки в том, что касается приоритетных областей деятельности ФАО и связанных с ними потребностей в ресурсах;
- c) формирование новой общеорганизационной культуры и потенциала по мобилизации ресурсов;
- d) эффективная организация планирования и использования ресурсов и представления соответствующей отчетности руководящим органам ФАО.

63. Участники совместного заседания Комитета по программе и Финансового комитета, состоявшегося 23 марта 2011 года, приветствовали предварительный проект СМР. Они высоко оценили общеорганизационную направленность этой стратегической программы, усиление внимания к теме партнерства и реалистичный подход к вопросу целевого назначения ресурсов, а также предложение о том, чтобы в разъяснительной работе понятие областей целенаправленного воздействия использовалось в качестве единого средства мобилизации ресурсов. Участники отметили, что эта стратегическая программа тесно связана с рамочными программами, ориентированными на результат, и ключевыми функциями в Среднесрочном плане и акцентирует решение приоритетных задач на страновом уровне с помощью Механизма для разработки страновых программ (МРСП). Участники обратились к секретариату с просьбой разместить на веб-сайте ФАО информацию, касающуюся добровольных взносов. Предложения участников совместного заседания получили одобрение Совета в апреле 2011 года, и окончательный полный вариант стратегической программы намечено рассмотреть на совместном заседании в октябре 2011 года.

### **3. Регулирование общеорганизационных рисков**

64. В 2009 году КоК-НВО сообщил о намечаемом завершении опытного проекта по регулированию общеорганизационных рисков, в рамках которого проводился анализ нынешней структуры/принципов регулирования рисков, выявлялись пробелы и подготавливалась информация для разработки общеорганизационного проекта Основ управления организационными рисками (УОР), что обеспечило бы необходимые компоненты для повышения потенциала организации по регулированию риска.

65. В октябре 2010 года Финансовый комитет рассмотрел предлагаемую проект УОР и «дорожную карту» по его осуществлению<sup>22</sup>. Комитет положительно оценил взятый

<sup>21</sup> С 2009/REP, приложение D, пункт 72 (первый подпункт).

секретариатом курс на включение методики УОР в методологию управления с ориентацией на конкретные результаты (УОКР)<sup>23</sup>. На заседании КоК-НВО члены отметили предпринятые в 2010 году инициативы по УОР и намеченное на 2011 год организационное закрепление методики проекта УОР в деятельности ФАО. Второй доклад о ходе работы был представлен Финансовому комитету в марте 2011 года. Комитет высказал убежденность в том, что проект УОР будет охватывать все риски, связанные с достижением показателей ФАО, и выразил большую заинтересованность в ознакомлении с: i) докладом об организационном закреплении УОР в деятельности ФАО; и ii) предлагаемой формой отчетности, представляемой руководящим органам<sup>24</sup>.

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

67. Фактически проект УОР уже постепенно вводится в практику в опытных разработках, цель которых – сделать регулирование общеорганизационных рисков неотъемлемой частью оперативного управления в пяти областях: i) достижение намеченных в Среднесрочном плане/Программе работы и бюджете рамочных результатов (искомые общеорганизационные результаты); ii) оперативное планирование работы (результаты работы подразделений); iii) решение вопросов по проектам на местах; iv) проекты по совершенствованию деловых операций; и v) обеспечение функции «оперативного реагирования на проблемы» для содействия решению неотложных проблем по деловым операциям. Бизнес-план по УОР был утвержден Советом по Программе ПНД в январе 2011 года, а соответствующий проект по ПНД должен завершиться к концу 2011 года.

68. Под председательством заместителя Генерального директора по операциям создан Комитет по корпоративным рискам, на который возложены соответствующие конкретные функции: надзирать за разработкой программных мер по УОР; ограничивать до приемлемого уровня тот комплекс рисков, с которым сталкивается ФАО, и обеспечивать непрерывное наблюдение за общими параметрами жизнеспособности и эффективности применяемых ФАО процедур регулирования рисков и при необходимости принимать соответствующие меры.

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

---

<sup>22</sup> FC 135/15.

<sup>23</sup> CL 140/21, пункт 26.

<sup>24</sup> FC 138/12, CL 141/9, пункты 53 и 54.

компонент «быстрое реагирование на проблемы», а затем реализовать этот компонент в рамках всей Организации.

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

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

### **1. Концепция структуры и функционирования децентрализованных отделений**

71. Ход осуществления мероприятий ПНД, связанных с децентрализацией, рассматривался на различных совещаниях, в том числе на пяти региональных конференциях, в самом КоК-НВО и в Комитете по программе и Финансовом комитете. Члены последовательно отмечали, что децентрализация является одним из ключевых аспектов, оказывающих критически важное воздействие на то, как Организация обслуживает своих членов. В работе по завершению многих из вышеперечисленных мероприятий ПНД достигнут достойный одобрения прогресс. Это касается и других мероприятий ПНД, относящихся к функционированию децентрализованных отделений (ДО), например, ПТС и расширенного делегирования полномочий. Складывающаяся новая ситуация радикально меняет способы функционирования Организации, хотя положительный эффект от проведенных к настоящему времени реформ в полной мере проявится по истечении определенного времени.

72. В работе над ПНД большое внимание было уделено пункту 3.84, касающемуся охвата сети страновых подразделений. В 2009 году секретариат подготовил анализ применения сформулированных в рамках этого направления различных критериев, по которым члены не смогли добиться консенсуса. КоК-НВО обратился с просьбой, поддержанной участниками Конференции 2010 года, о разработке средне- и долгосрочной концепции структуры и функционирования сети ДО и ее согласовании в руководящих органах с учетом мнений, высказанных в 2010 году на региональных конференциях. Во исполнение этой просьбы участники региональных конференций рассмотрели документ, озаглавленный «К новой концепции сети децентрализованных отделений», и высказали свои замечания. Опираясь на продолжающийся диалог по этим вопросам, руководство предложило следующую концепцию деятельности в том, что касается децентрализованных отделений:

*ФАО, функционируя как единое целое, в неразрывном единстве с децентрализованными отделениями, служит общемировым источником ценных программных рекомендаций, информации и поддержки в деле развития потенциала и технического обслуживания по вопросам продовольствия и сельского хозяйства.*

73. Для реализации этой стратегической программы предложено сформировать:

*Развитую сеть страновых отделений, обеспечивающую оперативное реагирование и оказание членам своевременной и эффективной поддержки с опорой на технический опыт субрегиональных, региональных отделений, штаб-квартиры, а также партнеров и самих членов.*

74. В документе было разъяснено, что для осуществления этой концепции и стратегии необходимы действия в четырех основных областях: структура, кадровая комплектация, оперативная деятельность и финансирование.

### **Структура**

75. Для обслуживания своих членов и международного сообщества в целом и одновременного выполнения конкретных местных программ и проектов, разбросанных по многочисленным географическим точкам, в ФАО создана многоуровневая структура,

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

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

77. К рассмотрению, особенно в рамках региональных конференций, предлагаются следующие возможные меры:

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

#### ***Кадровое обеспечение***

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

- переход на более гибкое определение уровня общей кадровой комплектации, а также профессиональной структуры региональных и субрегиональных отделений. Применяемые здесь подходы должны согласовываться с приоритетами, установленными на страновом, субрегиональном и региональном уровнях. В качестве варианта при формировании многодисциплинарных групп можно использовать понятия «основной» и «неосновной» категорий персонала. Такая практика, в частности «назначение на ограниченный срок» для неосновной категории сотрудников, принята в ряде других организаций системы Организации Объединенных Наций;

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

### ***Оперативная деятельность***

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

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

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

### ***Финансирование***

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

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

- дальнейшее объединение регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов на уровне децентрализованных отделений в целях более точного соответствия размера, структуры и кадровой комплектации требованиям программ;
- увеличение, по внебюджетным проектам, объема ресурсов, остающихся в распоряжении децентрализованных отделений, за счет перехода в рамках проектов на прогрессивные методы работы по бюджету и финансовые механизмы с целью полного возмещения расходов, осуществляемых на страновом уровне;



- привлечение в целом децентрализованными отделениями и, в частности, страновыми отделениями местных ресурсов, имеющихся у доноров, региональных и субрегиональных организаций и частного сектора.

83. «Концептуальный документ», подготовленный с учетом материалов региональных конференций, рассмотрен КоК-НВО на его совещаниях в феврале и марте 2011 года, а также на совместном заседании Комитета по программе и Финансового комитета, состоявшемся 23 марта. Участники последнего из указанных заседаний:

- a) вновь подтвердили важность процесса децентрализации для деятельности Организации и назревшую необходимость функционирования штаб-квартиры и децентрализованных отделений как единого целого на максимально эффективной и действенной основе;
- b) подчеркнули необходимость рационализации всех уровней деятельности, в том числе в сфере кадровой комплектации, в необходимых случаях, в соответствии с Планом неотложных действий;
- c) подчеркнули сохраняющуюся необходимость принятия мер по совершенствованию экспертной базы и повышению эффективности децентрализованных отделений в соответствии с их приоритетами и нуждами;
- d) подчеркнули необходимость выделения необходимых и достаточных ресурсов, которые позволят децентрализованным отделениям осуществлять делегированные полномочия, предоставленные им в рамках выполнения ПНД, и призвали и далее внимательно отслеживать работу децентрализованной сети;
- e) отметили прогресс в деле установления контрольных параметров и приветствовали проведение консультаций с другими организациями системы Организации Объединенных Наций;
- f) приветствовали принимаемые меры, призванные усилить требования к профессионализму при наборе на посты руководителей децентрализованных отделений; подчеркнули неотложную необходимость утверждения и внедрения на практике программных положений по вопросу ротации и мобильности, системы профессиональных требований и процедур набора, предусмотренных ПНД;
- g) подчеркнули важное значение подготавливаемой новой редакции циркулярного письма о разделении сфер ответственности штаб-квартиры и децентрализованных отделений и организации их взаимодействия. (Примечание: данное письмо уже выпущено руководством)<sup>25</sup>.

#### *Последующие шаги*

84. КоК-НВО просил руководство подготовить документ о краткосрочных, средне- и долгосрочных мерах в связи с недоработками, противоречиями, рисками и вопросами, возникшими в ходе децентрализации. В этом документе следует отразить вышеупомянутые обсуждения в руководящих органах, а также итоги соответствующих мероприятий по оценке и ответы руководства, рассмотренные в Комитете по программе и Финансовом комитете, в частности, относящиеся к созданию потенциала, оценке работы регионального бюро для Ближнего Востока, странового программирования и чрезвычайных операций. Предлагаемые краткосрочные меры можно обсудить в октябре 2011 года в Комитете по программе и Финансовом комитете, а также в 2012 году на региональных конференциях, с тем чтобы Совет мог окончательно их утвердить в 2012 году. Эту инициативу Совет отметил в апреле 2011 года.

85. Кроме того, на региональных конференциях, которые должны состояться в 2012 году, можно рассмотреть вопрос странового охвата в деятельности ФАО по соответствующим

<sup>25</sup> CL 141/10, пункт 9.

регионам с тем, чтобы повысить организационную и экономическую эффективность и представить на сессиях Совета 2012 года рекомендации относительно оптимальной организационной и профессиональной структуры сети ДО в соответствующих регионах. С этой целью руководство представит вспомогательный документ для каждой из пяти региональных конференций.

## **2. Структура штаб-квартиры**

86. нынешняя структура штаб-квартиры, отраженная в Программе работы и бюджете на 2010-2011 годы, была введена в действие в январе 2010 года. После этого КоК-НВО в данной области занимался только одним вопросом, а именно рекомендациями, которые консалтинговая фирма «Эрнст энд Янг» внесла по итогам проведенного ею обзора деятельности Канцелярии Генерального директора (ODG).

87. КОК-НВО отметил, что многие из внесенных рекомендаций уже выполнены. Предложенная Группа высшего руководства (ГВР) была создана в январе 2010 года и провела за это время 27 заседаний.

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

## **3. Направления партнерского взаимодействия**

89. КоК-НВО принял к сведению хороший прогресс, достигнутый в развитии партнерского взаимодействия по различным мероприятиям ПНД. В январе 2011 года руководством утверждена общая стратегия Организации в области партнерского взаимодействия, осуществление которой будет проанализировано по истечении одного года. В дополнение к этому разработаны секторальные стратегические программы партнерства по следующим направлениям: i) активизация сотрудничества ФАО с системой Организации Объединенных Наций; ii) развитие сотрудничества ФАО с другими находящимися в Риме учреждениями; iii) неправительственные и общественные организации; и iv) частный сектор, причем в последнем случае речь идет об обновленном варианте предыдущей стратегической программы.

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

91. В развитие общего взаимодействия с системой Организации Объединенных Наций ФАО предусматривает закрепление в своих планах на двухлетний период 2012-2013 годов положений Итогового документа Саммита по ЦРТ, актуальных в плане продовольственной безопасности, развития сельского хозяйства и сельских районов. За период с 2007 по 2010 годы ресурсы, мобилизованные Организацией из фондов «Единой ООН» и совместных программ на глобальном и страновом уровне как для целей развития, так и для чрезвычайных операций, увеличились примерно на 67 процентов, в результате чего ФАО заняла четвертое место по объемам помощи, получаемой из общесистемных фондов. Проводимыми на этой основе мероприятиями охвачены восемь стран, в которых осуществляются экспериментальные

страновые программы проекта «Единство действий», а также страны, добровольно осуществляющие программу «Единая ООН».

92. Укрепление сотрудничества расположенных в Риме учреждений происходит по мере включения в основную деятельность направлений, предусмотренных по планам экспериментальных мероприятий, и в сфере административного управления (см. ниже пункты, касающиеся инициативы по совместным закупкам). Одним из важных новых участков работы становится совместно возглавляемый ФАО и ВПП тематический блок по вопросам глобальной продовольственной безопасности, цель которого – улучшить снабжение продовольствием в кризисных гуманитарных ситуациях. ФАО и ВПП уже совместно возглавляют тематические блоки по продовольственной безопасности в 17 странах.

93. Об увеличении взаимодействия с организациями гражданского общества свидетельствует как расширение круга партнеров, так и увеличение их общего числа. Это, прежде всего, касается участия на региональном уровне, а также в совещаниях Комитета по продовольственной безопасности (КПБ) и межсессионных мероприятиях. Если в 2008 году на совещаниях региональных конференций было представлено 62 НПО/ОГО, от которых присутствовало 98 представителей, то в 2010 году их число возросло, соответственно, до 103 и 150. Расширение участия негосударственных субъектов было следствием реформы КПБ и выражалось в постоянных консультациях и вкладе в проводимую работу. Свою роль сыграли мобилизуемые ФАО внебюджетные средства. Сегодня в «инвентаризации» итогов сотрудничества с гражданским обществом участвуют и региональные отделения.

94. В сфере сотрудничества с частным сектором приняты меры по укреплению организационных механизмов, в том числе инструментов, обеспечивающих должную осмотрительность и регулирование риска, а также оперативный контроль и оценку. Вместо предыдущего консультативного комитета по партнерству с частным сектором учрежден Комитет по вопросам партнерства под председательством Генерального директора. В январе 2011 года для поддержки основного Комитета по вопросам партнерства был утвержден *modus operandi* соответствующего подкомитета по рассмотрению финансовых и других соглашений. Участники совместного совещания Комитета по программе и Финансового комитета, прошедшего в марте 2011 года, отметили, что подготовка предварительного проекта стратегической программы по партнерству с частным сектором сыграла положительную роль, и заявили о своей заинтересованности в рассмотрении на своем очередном заседании окончательной версии документа, который был одобрен Советом в апреле 2011 года. Если говорить о количественных показателях, то в последние годы ФАО задействована примерно в 60 партнерских объединениях, тематика работы которых охватывает нормотворчество, научные исследования, получение и распространение новых знаний, разъяснительную работу, привлечение средств, а также диалог по вопросу программных мер. Для технических отделов предусмотрены стимулы и поддержка в расширении взаимодействия с частным сектором.

#### ***Совместная группа по закупкам***

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

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

***Совместные операции по оказанию чрезвычайной помощи  
и Объединенная целевая группа по Гаити***

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

98. Среди других совместных мероприятий в сфере чрезвычайной помощи можно отметить организованное в декабре 2010 года Межучрежденческим постоянным комитетом Организации Объединенных Наций утверждение ФАО и ВПП в качестве руководителей тематического блока по чрезвычайным мерам в сфере продовольственной безопасности, что послужит повышению потенциала стран по планированию и осуществлению надлежащих и своевременных мер в области продовольственной безопасности в кризисных гуманитарных ситуациях. Укрепление тематических блоков по продовольственной безопасности на страновом уровне помогает увязывать продовольственную помощь с программами по сельскохозяйственным источникам средств существования в качестве составной части координированных мер реагирования. ФАО и ВПП уже совместно возглавляют тематические блоки по продовольственной безопасности в 17 странах и вместе проводят работу по совместным призывам. ФАО также играла активную роль во многих странах, охватываемых инициативой «Закупки во имя прогресса» (P4P), помогая ВПП творчески использовать ее преимущества в деле развития сельскохозяйственных рынков, поддержки участия мелких крестьянских хозяйств и создания рынков их продукции. В более общем смысле партнерское взаимодействие стало одним из ключевых компонентов работы более чем 40 подразделений по координации деятельности ФАО в сфере чрезвычайной помощи (например, в Ираке, Ливане, на Западном берегу и в секторе Газа и т. д.).

**4. Делегирование полномочий децентрализованным отделениям**

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

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

100. Как и предусматривалось в ПНД, децентрализация процесса утверждения проектов ПТС была полностью завершена в январе 2010 года. В результате на децентрализованные

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

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

102. В апреле 2011 года Совет одобрил рекомендацию, с которой выступили участники совместного заседания Комитета по программе и Финансового комитета, а именно: о выделении 0,4 процента ассигнований ПТС на оказание содействия подготовке докладов о достигнутых результатах, и подчеркнул необходимость соблюдения в проектах ПТС стратегической направленности и гендерной сбалансированности.

### *Передача функций OSD*

103. Процесс децентрализации предусматривал передачу региональным отделениям функций, относящихся к оперативному управлению страновыми отделениями, и возложение на них всей работы по подготовке совещаний региональных конференций. В Управлении поддержки децентрализации (OSD, ранее OCD) такая передача функций состоялась в первом квартале 2010 года. В региональных отделениях процесс замещения всех должностей, связанных с управлением сетью децентрализованных отделений еще не завершен, но значительный прогресс уже достигнут, и получены ощутимые положительные результаты. Региональным отделениям передана ответственность за планирование и распределение финансовых ресурсов среди страновых отделений и за контроль бюджетного процесса. Это позволило им получать на региональном уровне более точное представление о различных промежуточных звеньях и повышать слаженность в работе сети децентрализованных отделений. Переданную региональным отделениям функцию общего оперативного контроля усиливает и тот факт, что они одновременно являются координаторами отчетности по ревизионным проверкам на страновом уровне. Находясь на небольшом удалении от страновых отделений (как правило, в одном и том же часовом поясе), региональные отделения получили возможность своевременно оказывать представительствам ФАО поддержку в решении вопросов повседневного оперативного управления подразделениями.

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

сотрудников категории специалистов, что способствует более своевременному набору персонала в страновых отделениях.

### **С. Людские ресурсы**

105. С учетом большого значения, придаваемого в ПНД людским ресурсам, КоК-НВО уделял особое внимание рассмотрению прогресса в этой области, в частности в том, что касается превращения Отдела кадров в одного из эффективно работающих стратегических партнеров и укрепления кадрового потенциала Организации. В этой связи активно прорабатывались вопросы, касающиеся: основ кадровой политики и стратегии; повышения квалификации персонала; набора персонала; общеорганизационных квалификационных требований; системы служебной аттестации (ПЕМС); поддержки системы управленческой информации по кадровым вопросам, а также программных положений по кадровым вопросам и новых функций кадрового отдела, способствующих реформе кадровой работы.

#### **1. Основы кадровой политики и стратегии**

106. В Организации впервые предложены стратегические положения по регулированию и приведению кадрового потенциала в соответствие с общеорганизационными стратегическими целями. В частности, в начале 2010 года разработаны всеобъемлющие Основы кадровой политики и стратегии и План действий, в которых в соответствии с мерами, намеченными по ПНД, изложены концепция, стратегические направления и задачи кадровых реформ. Основы кадровой политики и стратегии и План действий служат убедительным свидетельством того, что кадровые подразделения ФАО начинают выполнять в большей мере стратегическую функцию делового партнерства. В этих документах не только определен порядок реализации целого ряда кадровых инициатив в соответствии с ориентацией на достижение конкретных результатов, но и охарактеризовано ожидаемое воздействие их осуществления.

#### **2. Повышение квалификации персонала**

107. Людские ресурсы являются главным активом ФАО, поэтому повышение квалификации и компетентности персонала является ключевым фактором в создании в Организации необходимого кадрового потенциала для осуществления намеченных ею программ и стратегических целей. В качестве первого шага приняты важные меры по повышению квалификации и потенциала руководителей среднего звена. Программа управления и руководства (ПУР) расширена, дабы придать ей всеобъемлющий характер, обеспечить возможности профессионального роста для руководителей среднего звена и всего персонала Организации. В период после начала реализации ПУР уровень участия во всех курсах ПУР продолжал расти и к настоящему времени обучение на них прошли более 100 руководителей среднего звена. В этих же целях в 2010 году опубликован первый выпуск «Вестника по вопросам управления и руководства», посвященный применяемым методам управления, и проведены форумы по управлению и эффективности.

108. В 2010 году для охвата всех сотрудников во всех местах службы предлагаемыми Организацией программами усовершенствования и обучения был запущен в действие экспериментальный проект «Виртуальная академия», в основу которого положены опыт аналогичной работы в системе Организации Объединенных Наций и комплексный подход к профессиональному росту и подготовке кадров. В полном объеме «Виртуальную академию» намечено ввести в действие в 2011 году. Одновременно с этим предложены программы, помогающие повысить квалификацию сотрудников категории специалистов и категории общего обслуживания, не входящих в управленческий состав.

#### **3. Набор персонала**

109. В НВО подчеркивалась необходимость обеспечивать постоянное обновление Организации путем набора молодых сотрудников. Предложенные в этой связи программа стажировок и Программа молодых специалистов (ПМС) нацелены на обновление трудовых ресурсов ФАО путем привлечения молодых специалистов, прежде всего из непредставленных

и недопредставленных развивающихся стран. Сообщение о ПМС вызвало громадное число откликов: свои заявки с выражением заинтересованности направили более 3 000 кандидатов, из которых примерно 2 200 были допущены к участию в программе и около 100 прошли собеседование. В 2011 году проведен набор первой группы в составе 18 молодых специалистов, из которых 5 были назначены на должности в подразделениях штаб-квартиры, а 13 – в децентрализованных отделениях. Отбор молодых специалистов проводится на основе четких критериев, включая опыт работы по специальности, актуальной для деятельности ФАО. За процедурой их отбора следит Комитет по отбору персонала категории специалистов, который оценивает уровень технических знаний кандидатов, а также их способности по анализу, изложению, планированию, организации и презентации рабочих материалов<sup>26</sup>.

110. В 2010 году приняты дополнительные меры по улучшению географической и гендерной представленности, включавшие: i) определение двух- и четырехлетних промежуточных общеорганизационных заданий по обеспечению надлежащей географической и гендерной представленности; ii) введение в практику новых процедур отбора, в соответствии с которыми в короткие списки для набора должна включаться, по крайней мере, одна женщина-кандидат, имеющая необходимую квалификацию; iii) требование о проведении со старшими руководителями предварительных консультаций по приглашаемым к собеседованию сотрудникам из излишне представленных стран или стран, по которым достигнут верхний предел квоты справедливого представительства; iv) разработку стратегического плана действий по обеспечению гендерного представительства, направленного на оказание помощи Организации в достижении целевого гендерного паритета; и v) создание всеобъемлющей базы данных об учреждениях в различных странах мира, цель которой – обеспечить широкое и адресное оповещение, в том числе женщин-специалистов и граждан недопредставленных и недопредставленных стран, об имеющихся вакансиях. В октябре 2010 года в средствах печати шестидесяти недопредставленных и недопредставленных стран проведена кампания по информированию о вакансиях. В результате этих инициатив доля граждан из чрезмерно представленных стран на должностях категории специалистов, включенных в Программу работы и бюджет, сократилась с 38 процентов в декабре 2004 года до 25 процентов в марте 2011 года. За тот же период доля женщин, замещающих должности категории специалистов, директоров и старших руководителей, увеличилась с 27 процентов в 2004 году до 34 процентов в марте 2011 года. К марту 2011 года были достигнуты показатели (данные по состоянию на 31 декабря 2011 года) удельного веса женщин в категории специалистов и в категории директоров и выше, установленные в Среднесрочном плане, соответственно, на уровне 36 процентов и 18 процентов по должностям, предусмотренным в Программе работы и бюджете.

#### **4. Общеорганизационные квалификационные требования**

111. В рамках всестороннего обзора было признано, что разработка общеорганизационной системы квалификационных требований крайне важна для способности Организации оценивать компетентность своих сотрудников и определять требуемые виды компетенции, а также эффективно перестраивать свой кадровый потенциал с учетом собственных меняющихся потребностей. Предлагаемая в связи с этим квалификационная система призвана стать ясным и понятным базовым стандартом для систем и функций работы с кадрами. Квалификационные требования будут соотнесены со всеми должностями ФАО и будут использоваться во всех кадровых функциях, включая составление должностных регистров, набор персонала, управление эффективностью служебной деятельности, обучение и повышение профессиональной квалификации, что изменит подходы ФАО к набору, продвижению по службе и закреплению сотрудников. В этой работе уже достигнут значительный прогресс, несмотря на первоначальное отставание от намеченных сроков, вызванное необходимостью определить подходящую модель системы и провести надлежащий отбор консалтинговой фирмы для заключения контракта на оказание помощи в реализации этого начинания. В штаб-квартире и трех регионах организован полный цикл обсуждения в целевых группах, в ходе которого сотрудники высказали мнение о квалификационных требованиях, актуальных

<sup>26</sup> Подробнее о программе молодых специалистов см. приложение 3.

для ФАО. В настоящее время на основе полученных материалов подготавливается проект системы квалификационных требований для утверждения в рамках второго цикла совещаний целевых групп, намеченных на май и июнь 2011 года. Весь процесс должен быть завершён к концу 2011 года с утверждением системы компетенции.

## **5. Система служебной аттестации**

112. Новые общеорганизационные квалификационные требования после их доработки и утверждения намечено реализовать в рамках обновленной системы служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС). В период до 2009 года более половины сотрудников Организации, особенно в категории общего обслуживания, не проходили служебную аттестацию, причем аттестация последовательно не проводилась даже в отношении сотрудников категории специалистов и выше. В ПЕМС, предложенной для исправления сложившейся ситуации, предусмотрена четкая структура аттестационной работы, включающая организацию всесторонней критической оценки, проведение коллегиальных обзоров и регулярное взаимодействие в режиме диалога между лицами, осуществляющими надзор и аттестуемыми сотрудниками. После первого экспериментального опробования, состоявшегося в 2009 году, в отношении всех сотрудников на экспериментальной основе был прокатан полный цикл этой системы, начавшийся в 2010 году и завершившийся в феврале 2011 года. Затем, одновременно с началом второго экспериментального цикла, охватывающего 2011 год, был проведен тщательный анализ выводов, полученных на экспериментальных этапах. Его результаты будут использованы для дальнейшего совершенствования ПЕМС в период до ее полного развертывания и использования для административных целей в 2012 году. В преддверии экспериментальных этапов для всех имеющих на это право сотрудников в штаб-квартире и децентрализованных отделениях была организована всесторонняя подготовка по освоению ПЕМС. Учебные курсы включали вводную часть и занятия по освоению «мягких навыков», таких как «налаживание обратной связи» и «руководитель в роли наставника». В дополнение к ПЕМС, с учетом рекомендаций по итогам обзора, проводимого Комиссией по международной гражданской службе, будет разработана система вознаграждения и признания заслуг, а также система решения вопросов, возникающих в тех случаях, когда эффективность служебной деятельности оказывается ниже требуемых удовлетворительных уровней производительности и профессионализма.

## **6. Поддержка системы управления людскими ресурсами**

113. Новым крупным этапом стала разработка новой информационно-отчетной системы по управлению людскими ресурсами (ИОСУЛР), обеспечивающей руководителям ФАО необходимые средства для рационального использования и планирования их людских ресурсов. В соответствии с пунктом 3.72 ПНД в 2010 году было завершено экспериментальное опробование новой ИОСУЛР на этапе модернизации системы Oracle, упрощающей руководителям кадровой службы поиск и анализ данных. Сводя в единую базу кадровой информации данные, поступающие из нескольких систем обработки, ИОСУЛР призвана улучшить отчетность и упрощать, по принципу самообслуживания, доступ к точной информации о трудовых ресурсах и статистическим данным. ИОСУЛР также позволяет руководителям среднего звена, не покидая рабочих мест, получать доступ к интерактивным «панелям», содержащим статистические данные по таким кадровым параметрам как гендерная и географическая представленность и вакантным должностям в их подразделениях и осуществлять поиск информации на конкретный момент времени или в качестве тенденции.

## **7. Кадровая политика и новые функции, направленные на поддержку кадровой реформы**

114. В ходе НВО было признано благотворное воздействие эффективной политики ротации на работу как Организации в целом, так и ее сотрудников. В 2010 году после всесторонних консультаций с заинтересованными сторонами внутри Организации и с учетом отсутствия соглашения о надлежащих программных положениях по мобильности были предложены временные руководящие положения по мобильности, цель которых – стимулировать переход



сотрудников категорий специалистов и общего обслуживания в другие подразделения или на выполнение других функций в течение непродолжительных либо длительных периодов времени до тех пор, пока не будут разработаны всеобъемлющие программные положения по мобильности персонала. На своей сессии в апреле 2011 года Совет высказался за разработку политики мобильности, основанной на более обязательной модели. В составе представителей заинтересованных сторон сформирована целевая группа, рекомендации которой намечено вынести в июне 2011 года на рассмотрение старшего руководства. Политика мобильности предполагается утвердить в конце 2011 года.

115. В отделе кадров созданы два новых функциональных направления – Людские ресурсы: стратегические аспекты и Людские ресурсы: информационное взаимодействие – позволяющие увязывать предусмотренные ПНД начинания в кадровой сфере с обеспечением эффективного информационного взаимодействия между руководящими органами, руководством и персоналом. Кроме того, в 2011 году будет создано функциональное направление, посвященное профессиональному росту, в рамках которого готовятся соответствующие программные положения и руководящие принципы, а также рекомендации по работе с талантливыми сотрудниками и передовой практике в области профессионального роста.

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

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

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

117. Проведенный в связи с рекомендацией по итогам всестороннего обзора пересмотр «Руководства ФАО по административным вопросам» стал предметом отдельного проекта ПНД, который намечено завершить в 2013 году. Конечным продуктом должно стать четкое, понятное и удобное в использовании руководство с качественным содержанием на трех языках – английском, испанском и французском – для использования сотрудниками ФАО во всех странах мира. Пересмотренная версия руководства призвана обеспечить понимание всеми сотрудниками во всех пунктах правил и нормативов ФАО и возможности их соблюдения. Радикальная переработка его нынешней версии проводится группой совершенствования деловых операций при Канцелярии помощника Генерального директора по Департаменту корпоративного обслуживания, людских ресурсов и финансов в сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами.

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

### **2. Модернизация информационной сети**

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

- в результате модернизации общеорганизационных каналов связи и систем подключения к Интернету улучшена сопрягаемость участков сети и повышена скорость доступа

децентрализованных отделений к единым для ФАО веб-приложениям и широкому спектру средств нового поколения, обеспечивающих, в частности, видеосвязь, совместное использование данных и коллективную работу;

- региональные и субрегиональные отделения получили в свое распоряжение оборудование видеосвязи с высокой четкостью изображения, повышающее эффективность информационного взаимодействия отделений;
- сформирована глобальная модель ИКТ для многоязычной поддержки децентрализованных сайтов ФАО в режиме реального времени;
- для административных сотрудников децентрализованных отделений организовано обучение навыкам использования административно-информационных систем.

120. Достигнутый в этих областях в 2010 году прогресс включал переход на более эффективные общеорганизационные каналы связи в 56 децентрализованных отделениях и использование во всех региональных отделениях оборудования видеосвязи с высокой четкостью изображения. Техническую модернизацию общеорганизационных каналов по оставшимся 44 отделениям намечено завершить в 2011 году, что создаст условия для использования этого вида услуг во всех страновых отделениях. В этой связи следует отметить, что РГОС продолжает изучать возможности широкого применения современных технологий в ходе сессий руководящих органов и в межсессионный период и подготавливает для Конференции 2011 года соответствующие рекомендации. Кроме того, готовится новое издание телефонного справочника ФАО, в котором будут отражены все изменения в структуре Организации.

121. Предложения по пересмотру основ работы с информационными технологиями после доработки в 2010 году намечено осуществить на практике в 2011 году. Одновременно с этим на период до 2019 года разработана новая стратегическая программа по информационным технологиям, реализацию которой намечено начать в 2011 году.

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

122. В процессе закрепления продолжающейся децентрализации закупочной деятельности пройден ряд значимых этапов, причем в целом ряде случаев в новых начинаниях уже учтены возросшие объемы местных закупок для чрезвычайных операций и более высокий уровень делегирования полномочий децентрализованным отделениям. Например, объем делегированных представительств ФАО полномочий по закупкам товаров и услуг в денежном эквиваленте удвоился и достиг 100 000 долл. США. Увеличение объема делегируемых полномочий повышает своевременность и эффективность закупочной деятельности. После выпуска соответствующего раздела пересмотренного Руководства в 14 децентрализованных отделениях были организованы учебные курсы, которые прошли более 500 сотрудников. Одновременно с этим в штаб-квартире организованы учебные курсы для всех подразделений, задействованных в закупочной деятельности.

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

124. Одновременно, в рамках взаимодействия Группы по закупкам с управлением Генерального инспектора, завершается разработка руководящих указаний, касающихся сговора и мошенничества в сфере закупок. Кроме того, Группа завершает подготовку руководящих

указаний по планированию закупок и руководящих указаний по анализу рынка поставок. Целью этих документов и соответствующих миссий по подготовке кадров являлось увеличение потенциала местных сотрудников по оперативному регулированию все более значительных объемов местных закупок. Кроме того, в те страны, где ФАО осуществляет крупные объемы закупок для проектов по чрезвычайным ситуациям, намечено откомандировать трех сотрудников по международным закупкам.

125. Уделяя должное внимание любым возможностям экономии средств на основе соответствующей ценовой политики и рационализации процедур, проект ФАО по взаимодействию с поставщиками нацелен на дальнейшее совершенствование снабженческой базы с учетом поступающих данных о низкой эффективности работы децентрализованных отделений, и на создание условий для использования децентрализованными отделениями, проводящими закупки у местных поставщиков, возможностей Глобального рынка Организации Объединенных Наций. С этой же целью приняты меры по обеспечению прозрачности закупочной деятельности, включавшие открытую публикацию информации о закупках по проектам на суммы свыше 100 000 долл. США, финансируемым из Продовольственного фонда Европейского союза и Глобального экологического фонда.

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

126. В рамках проекта МСУГС продолжалась плановая работа по выстраиванию в 2012 году систем, удовлетворяющих требованиям МСУГС, и переходу к 2013 году на соответствующие финансовые ведомости. Проект предусматривает поддержку принятия финансовых решений на основе ранее не применявшихся либо обновленных бизнес-процессов, интегрированных систем, мер финансового контроля и всеобъемлющей отчетности, включая предложенную для децентрализованных отделений систему обработки финансовых операций, способную выдержать, при сохранении ведущей роли местных подразделений, огромный рост таких операций, обусловленный децентрализацией и расширением практики делегирования. В качестве примера можно отметить, что в 2010 году через децентрализованные отделения было распределено в общей сложности 581 млн. долл. США, что на 190 процентов больше, чем в 2004 году.

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

#### **5. Проект модернизации делопроизводства**

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

- разработка новых программных положений о содействии коллективному использованию знаний при соблюдении установленных ограничений по доступу и конфиденциальности;

- разработка новых процессов, облегчающих поиск информации и сокращающих усилия по ее внесению в систему;
- разработка новых технологий для замены нынешних систем более прогрессивными средствами, обеспечивающими оптимальные возможности поиска;
- ввод в действие новых вспомогательных механизмов, обеспечивающих экономию средств на основе более эффективного размещения ресурсов при одновременном наращивании вклада всех сотрудников, участвующих в делопроизводстве, в усилия по «добавлению стоимости».

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

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

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

### **1. Устав Управления по оценке**

131. В резолюции 1/2008 Конференции содержался призыв к Совету утвердить всеобъемлющие положения по оценке в виде «устава». В резолюции были указаны конкретные позиции, подлежащие включению в этот устав, в том числе касающиеся назначения директора по оценке, мер по обеспечению качества и функций руководящих органов в процессах оценки. В резолюции также закреплён принцип, предусматривающий, что все доклады по оценке, ответы руководства и доклады о последующих мерах должны находиться в открытом доступе.

132. Проект устава рассмотрен на трех сессиях Комитета по программе в 2008-2009 годах. При этом в сентябре-октябре 2009 года Совет постановил, что доработку устава следует проводить только с участием вновь назначенного Директора по оценке. В апреле 2010 года Комитет по программе окончательно одобрил Устав, который затем был утверждён в мае 2010 года на Совете. В соответствии с резолюцией 1/2008 Устав включен в базовые документы Организации.

### **2. Комитет по вопросам этики**

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

134. Затем в сентябре 2010 года КУПВ отложил рассмотрение этого вопроса до получения выводов проводившихся на тот момент консультаций и до тех пор, пока этот вопрос не будет рассмотрен в Финансовом комитете. В октябре 2010 года Финансовый комитет рассмотрел переработанное предложение и рекомендовал внести несколько изменений для

дополнительного рассмотрения в КУПВ. В ноябре-декабре 2010 года Совет приветствовал дальнейшие усилия по подготовке круга ведения для Комитета по вопросам этики и поддержал предложение о проведении в марте 2011 года в указанных двух комитетах дополнительного рассмотрения этого вопроса.

135. В марте 2011 года КУПВ рекомендовал внести в круг ведения и членский состав Комитета по вопросам этики дополнительные изменения, предложив учредить его на четырехлетний период с января 2012 года и предусмотреть, что в течение этого периода работа Комитета может выноситься на рассмотрение в соответствующих руководящих органах с целью внесения в будущем необходимых изменений. Вскоре после этого Финансовый комитет с одной небольшой поправкой одобрил круг ведения и членский состав Комитета по вопросам этики, согласованный КУПВ. Он договорился, что в состав Комитета по вопросам этики будут назначаться внешние члены, при условии утверждения Советом, после внесения рекомендации Финансового комитета и КУПВ на их осенней сессии 2011 года. В апреле 2011 года Совет утвердил круг ведения и состав Комитета по вопросам этики в соответствии с предложением КУПВ и Финансового комитета, отметив, что внешние кандидаты в его члены будут назначаться Генеральным директором, при условии утверждения Советом, по рекомендации Финансового комитета и КУПВ, которая будет вынесена на их осенней сессии 2011 года

### **3. Многолетние программы работы руководящих органов**

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

137. Комитет по программе и Финансовый комитет приняли свои МПР на 2010-2013 годы соответственно в апреле и октябре 2010 года, с последующим утверждением обоих документов на Совете в мае и ноябре-декабре 2010 года.

138. Совет одобрил свою МПР на 2010-2013 годы в ноябре-декабре 2010 года, причем на Конференции в июне-июле 2011 года будет представлен доклад о ходе ее выполнения.

139. В сентябре 2010 года КУПВ обсудил свою МПР, отметив, что в его повестках дня нет заранее предопределенных, регулярно повторяющихся или постоянных пунктов, которые могли бы становиться предметом рассмотрения по предварительно составляемой программе работы. В ноябре-декабре 2010 года Совет согласился с тем, что многолетняя программа работы КУПВ должна составляться с учетом особенностей уставных функций этого Комитета, отметив, что КУПВ намеревается на будущих сессиях продолжить рассмотрение этого вопроса.

140. В Комитете по всемирной продовольственной безопасности, в соответствии с решением, принятым на его сессии в октябре 2010 года, многолетнюю программу его работы намечено рассмотреть и утвердить на его предстоящей сессии в октябре 2011 года для последующего утверждения Советом в ноябре 2011 года.

141. Что касается технических комитетов и пяти региональных конференций – которые проводят свои совещания раз в два года – то у них есть все предпосылки к тому, чтобы рассмотреть и утвердить свои многолетние программы на 2012-2015 годы на своих предстоящих совещаниях в 2012 году – что, в частности, на своей последней сессии в октябре 2010 года особо отметил Комитет по лесному хозяйству – после того как в 2011 году будет проведена соответствующая подготовительная работа.

### **4. Правила процедуры руководящих органов**

142. Большинство необходимых для осуществления ПНД поправок к основным базовым документам – Уставу, Общим правилам Организации (ОПО), Финансовым правилам – были

приняты Конференцией в 2009 году. При этом внесенные поправки потребовали внесения соответствующих изменений в правила процедуры отдельных руководящих органов. С учетом этого в нынешнем двухлетии по рекомендациям КУПВ и Совета, подготовленным в процессе этой работы, к правилам процедуры предложены поправки и дополнения.

143. С момента своего учреждения в 1958 году КУПВ эффективно функционировал в соответствии с принципами, зафиксированными в базовых документах, и не разрабатывал собственных правил процедуры. Тем не менее, для приведения своей практики в соответствие с практикой других комитетов КУПВ в сентябре 2010 года рассмотрел и принял свои правила процедуры, которые затем были включены в базовые документы.

144. У региональных конференций ранее не было собственных правил процедуры, поскольку они стали частью структуры руководящих органов только в 2009 году. Подготовленный с учетом этого проект правил процедуры был в сентябре 2010 года рассмотрен в КУПВ, который внес замечания по представленному тексту. Затем в ноябре-декабре 2010 года Совет, принимая во внимание статус региональных конференций, рекомендовал рассмотреть предлагаемые правила процедуры также и в региональных группах. Таким образом, предлагаемые правила процедуры полагалось изучить в региональных группах, имея в виду возможность их рассмотрения и принятия на очередных совещаниях региональных конференций, намеченных на 2012 год. Такой порядок был одобрен Советом в апреле 2011 года.

145. В этой связи в марте 2011 года КУПВ обсудил возможную поправку к Общим правилам Организации в отношении подготовки предварительных повесток дня для совещаний региональных конференций. Комитет постановил, что этот вопрос, вместе с другими вопросами, касающимися статуса региональных конференций, пока находится на стадии рассмотрения, и рекомендовал провести во второй половине 2011 года и в начале 2012 года консультации с региональными группами, чтобы договориться о тех предложениях, которые в 2012 году должны быть направлены региональным конференциям. В этой связи КоК-НВО сослался на пункт 2.74 ПНД, согласно которому Конференции надлежит проводить оценку эффективности реформы общих основ управления, в том числе роли и функционирования региональных конференций, и в качестве вклада в этот процесс проводить независимое рассмотрение соответствующих вопросов. Он отметил, что мероприятие по пункту 2.74 ПНД намечено завершить к 2015 году, а предварительную аналитическую работу провести в течение двухлетия 2012-2013 годов.

146. Что касается технических комитетов, то в мае 2010 года Совет признал наличие у них полномочий вносить поправки в свои правила процедуры, исходя из собственных конкретных функциональных потребностей, но подчеркнул целесообразность обеспечения согласованности таких правил процедуры. С учетом этого в мае 2010 года Совет предложил Комитету по проблемам сырьевых товаров, Комитету по рыбному хозяйству, Комитету по лесному хозяйству и Комитету по сельскому хозяйству провести рассмотрение их правил процедуры. Этот вопрос также был частично рассмотрен Рабочей группой открытого состава в ходе проведенного ею обсуждения механизмов работы технических комитетов, а соответствующие рекомендации сформулированы в ее докладе для сессии Конференции 2011 года.

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

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

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

## **6. Оценка управленческих реформ**

149. КоК-НВО сослался на пункт 2.74 ПНД, в соответствии с которым Конференция должна оценивать действие управленческих реформ, в том числе роль и функционирование региональных конференций, по результатам независимого обзора в качестве вклада в процедуру оценки. Следует отметить, что такой обзор будет завершен к 2015 году; при этом работа по составлению предварительной оценки будет проведена в течение двухгодичного периода 2012-2013 годов.

## **Г. Финансирование и расходы на Программу ПНД в двухгодичный период 2010-2011 годов**

150. КоК-НВО напомнил, что, утверждая ПНД в 2008 году, Конференция постановила учредить специальный Целевой фонд, в который должны поступать внебюджетные ресурсы для осуществления ПНД в 2009 году<sup>27</sup>. По состоянию на конец 2010 года из объявленных членами взносов в Целевой фонд на общую сумму 9,01 млн. долл. США получено в общей сложности 9,0 млн. долл. США, причем в конце 2009 года на счете Целевого фонда неизрасходованный остаток средств составил 3,08 млн. долл. США.

151. КоК-НВО также напомнил, что финансирование на 2010-2011 годы включено в Программу работы и бюджет. Осуществление ПНД в 2010-2011 годах финансируется за счет бюджетных ассигнований, утвержденных Конференцией путем голосования в отношении Программы работы и бюджета, а также за счет неизрасходованного в Целевом фонде остатка средств по ПНД за 2009 год, перенесенного на 2010 год<sup>28</sup>.

152. По состоянию на конец 2010 года остававшиеся в Целевом фонде 3,08 млн. долл. США были полностью использованы, а расходы по ПНД (учтенные расходы и обязательства), отнесенные на Программу работы и бюджет, составили 15,98 млн. долл. США. Таким образом, общие расходы по ПНД в 2010 году составили 19,06 млн. долл. США, что отражено в таблице 2, где расходы по ПНД указаны в разбивке по проектам.

153. Полностью израсходовать чистый остаток средств в рамках бюджетных ассигнований на мероприятия по ПНД намечено в 2011 году. На сто тридцать пятой сессии Финансового комитета в октябре 2010 года было подтверждено, что все направления финансирования в 2010-2011 годах, относящиеся к ПНД, будут использоваться исключительно для мероприятий ПНД, а любые неизрасходованные в 2010-2011 годах средства ПНД будут переноситься на 2012-2013 годы<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Резолюция 1/2008 Конференции, пункт 3.

<sup>28</sup> Резолюция 3/2009 Конференции, пункт 2.

<sup>29</sup> CL 140/21, пункт 29.

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

	Проект	Бюджет на	Расходы за	Доля в процентах
		2010-2011 годы	2010 год	
		ПРБ	ПРБ и Целевой фонд	
1.	Реформа руководящих органов	2,87	1,39	48%
2.	Надзор	2,40	1,03	43%
3а.	Аспекты реформы, касающиеся программы, бюджетного процесса и ориентации оперативного управления на конкретные результаты	0,49	0,44	90%
3б.	Публикация материалов на всех языках	0,38	0,20	53%
4.	Мобилизация и рациональное использование ресурсов	1,43	0,58	41%
5.	Программа технического сотрудничества	-0,62	0,09	-15%
6.	Децентрализация	0,80	0,37	46%
7а.	Структура штаб-квартиры	0,63	0,60	95%
8.	Партнерское взаимодействие	1,38	0,52	38%
9.	Реформа систем административного руководства и оперативного управления	2,89	2,16	75%
11б.	Информационные технологии	10,40	3,92	38%
12.	Регулирование общеорганизационных рисков	0,70	0,12	17%
13.	Изменение культуры	2,30	0,47	20%
14.	Людские ресурсы	9,91	5,17	52%
15.	Последующая деятельность руководящих органов по реализации ПНД	0,48	0,46	96%
16.	Последующие меры в сфере оперативного управления, связанные с реализацией ПНД	3,16	1,54	49%
<b>Промежуточный итог (ПРБ)</b>		<b>39,60</b>		
Остаток в Целевом фонде ПНД		3,08		
<b>Итого</b>		<b>42,68</b>	<b>19,06</b>	<b>45%</b>



## IV. Дальнейшая работа

### А. Программа ПНД на 2012-2013 годы

154. Как отмечалось выше в разделе II, на 20 процентов мероприятий по ПНД, которые останутся завершить в 2012-2013 годах, по имеющимся данным, приходится 40 процентов рабочей нагрузки с точки зрения дополнительных усилий, времени и затрат. Это комплексные, крупные проекты с потенциалом значительного воздействия на персонал и Организацию в целом, относящиеся к управлению с ориентацией на достижение конкретных результатов (УОКР), людским ресурсам, изменению общеорганизационной культуры, децентрализации, а также введению МСУГС, включая замену нынешней периферийной системы отчетности (ПСО).

155. Основными направлениями работы в области УОКР станут: дальнейшее совершенствование модели планирования, в которой за основу берутся достигнутые результаты; осуществление в полном объеме стратегической программы по мобилизации и освоению ресурсов, а также включение регулирования общеорганизационных рисков (РОР) в систему УОКР. В связи с передачей от OSP Финансовому отделу функций, относящихся к финансовому прогнозированию и эффективности расходов, будут сформулированы соответствующие требования и проведен анализ имеющихся пробелов. Такой подход призван обеспечить полное соответствие системы планирования и оперативного контроля ФАО задачам УОКР при одновременном учете тех требований МСУГС, которые касаются оперативного контроля за бюджетным процессом и соответствующей отчетности. Как и предусмотрено реформой систем составления программ, бюджета и мониторинга на основе достигнутых результатов<sup>30</sup>, в 2012-2013 годах будет пересмотрена Стратегическая рамочная программа Организации и будет подготовлен Среднесрочный план на 2014-2017 годы.

156. В области людских ресурсов большая часть работы будет связана с инициативами, осуществление которых начато в 2010-2011 годах, в том числе в следующих областях: обучение управленческим навыкам; аттестация персонала; осуществление в полном объеме политики ротации персонала и более требовательная политика его мобильности; дальнейшее улучшение работы по набору персонала; принятие мер по обеспечению более справедливой географической и гендерной представленности; программа молодых специалистов, а также разработка общеорганизационной системы квалификационных требований. В Отделе кадров будет начато осуществление новых функций, в частности касающихся профессионального роста, стратегических аспектов, информационно-разъяснительной работы по кадровым вопросам и кадровой комплектации.

157. В том, что касается изменения организационной культуры, осуществление общей стратегии ФАО будет охватывать три основные области: i) *коллективная работа и сотрудничество*, включая соответствующую программу подготовки кадров и надлежащую формулировку определений, внесенных в систему квалификационных требований и применяемых во всех процессах кадровой работы, в том числе в ПЕМС. Для поддержки этого направления предусмотрен ряд новых форм работы, в том числе регулярное проведение выездных семинаров на уровне отделов, «ярмарок знаний» для сотрудников с целью обмена знаниями и передовым опытом, «Дня персонала» с участием сотрудников ДО и штаб-квартиры для празднования коллективных достижений и ознакомления с ними; ii) *роль лидера в деле расширения прав и возможностей и делегирования полномочий*, включая программу усовершенствования гибкого профиля, призванную обеспечить необходимое повышение квалификации и компетенции всех сотрудников, выполняющих функции оперативного управления подразделениями; iii) *подотчетность за достигнутые результаты*, то есть подотчетности руководителей среднего звена за осмотрительное и эффективное выполнение

<sup>30</sup> Резолюция 10/2009 Конференции.

требований ПЕМС в отношении всех сотрудников. Чтобы закрепить традицию достойной оценки труда, намечено принять ряд мер, нацеленных на признание и вознаграждение высокой производительности, а также мер, касающихся низкой производительности сотрудников. Целью программы работы с талантливыми сотрудниками станет определение потенциала с ориентацией на систему квалификационных требований. Для оперативного контроля и информационно-разъяснительной работы по изменению общеорганизационной культуры в ФАО и измерения достигнутого здесь прогресса будет предложен ряд дополнительных инструментов. Для успеха процесса изменения общеорганизационной культуры требуется полная вовлеченность руководства старшего звена. В этом направлении уже многое было сделано под руководством заместителя Генерального директора, который возглавил первый состав Группы по изменению общеорганизационной культуры, и помощника Генерального директора (Департамент экономического и социального развития), который руководит Группой в ее нынешнем составе. В период 2011-2013 годов процесс взаимодействия будет углубляться за счет проведения семинаров и учебных сессий с участием руководителей старшего звена в целях выработки взаимопонимания по вопросам изменения общеорганизационной культуры и ее важности для обновления ФАО; выяснения и согласования позиции о решающей роли лидеров в процессе осуществления необходимых перемен в общеорганизационной культуре; и формирование дополнительных навыков и профессиональной компетенции для эффективного продвижения перемен в сфере общеорганизационной культуры на основе реальных показателей и повышении эффективности деятельности Организации.

158. В том, что касается децентрализации, то меры, вытекающие из концепции структуры и функционирования децентрализованных отделений, будут доработаны руководством и рассмотрены в октябре 2011 года в Комитете по программе и Финансовом комитете, а также в 2012 году на региональных конференциях с использованием всесторонней дополнительной информации по каждому децентрализованному отделению (штатные расписания, затраты, источники финансирования и программы), которую представит руководство, с тем чтобы добиться утверждения концепции Советом в 2012 году. Кроме того, на региональных конференциях, которые пройдут в 2012 году, должен быть рассмотрен страновой охват в деятельности ФАО по соответствующим регионам с целью повысить действенность и эффективность усилий Организации на страновом уровне и предложить Совету в 2012 году рекомендации по оптимизации организационной и кадровой структуры сети ДО в соответствующих регионах, в том числе тесную увязку с потребностями стран в соответствии с их программами. Для каждой региональной конференции руководство подготовит вспомогательный документ.

159. В работе по внедрению МСУГС созданы условия для того, чтобы следующий двухгодичный период стал критически важным этапом формирования, тестирования и внедрения этой новой системы с одновременной модернизацией системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) ФАО, которая перейдет на двенадцатую версию Oracle. В частности, будет введена в строй новая периферийная система отчетности, в которой будет в полном объеме задействована возросшая пропускная способность каналов связи децентрализованных отделений, как это предусмотрено пунктом 3.90 ПНД.

160. Управленческие реформы будут продолжаться и в следующем двухгодичном периоде: i) будет создан Комитет по вопросам этики; ii) будут разработаны и утверждены многолетние программы работы для КУПВ, региональных конференций и технических комитетов; и iii) будут подготовлены и утверждены требуемые правила процедуры для руководящих органов. Если говорить в более широком смысле, то в соответствии с пунктом 2.74 ПНД будет проведена оценка управленческих реформ, в которой будут использованы итоги независимой оценки. Это мероприятие должно быть завершено к 2015 году, но предварительная подготовка должна быть осуществлена в 2012-2013 годы.

### ***Потребности в ресурсах***

161. КоК-НВО подчеркивал, что Программа ПНД станет частью основной деятельности по Программе работы и бюджету на 2012-2013 годы благодаря учету предлагаемой для ПНД

суммы финансовых потребностей при расчете чистых ассигнований (в разбивке по бюджетным главам, касающимся стратегических и функциональных целей и капитальных расходов)<sup>31</sup>, которая была утверждена в апреле 2011 года. Такая целостная форма представления данных приобретает большое значение в контексте взаимосвязей между ПНД и мероприятиями, запланированными в ряде областей, включая информационные системы и людские ресурсы.

162. Было отмечено, что в отношении определения приоритетов и бюджета для проектов и мероприятий ПНД на двухгодичный период 2012-2013 годов руководством приняты четыре программных пункта, а именно: i) рассмотреть уже имеющиеся возможности осуществления; ii) обеспечить устойчивость проектов ПНД; iii) добиться оптимальной интеграции мероприятий ПНД в регулярной программе работы; и iv) не допускать финансирования административных должностей за счет ресурсов ПНД.

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

164. Было отмечено, что в документе, содержащем Программу работы и бюджет на 2012-2013 годы (С 2011/3), была представлена подробная информация о запланированных в ПНД мероприятиях и финансовых сметах<sup>32</sup>, как это следует из таблицы 3.

---

<sup>31</sup> С 2011/3, РВВ 2012-13, таблица 3.

<sup>32</sup> С 2011/3, пункты 114-145.

Таблица 3 – Программа работы и бюджет на 2012-2013 годы – расходы на Программу ПНД в разбивке по тематическим областям\*

Тематическая область	Инвестиции		Текущие		Чистые	Всего	СЦ/ФЦ распреде- ние по главам
	Расходы	Расхо- ды	Эконо- мия	Расходы			
1. Управление на достижение результатов	1,40	2,14	0,00	2,14	3,54	X	
2. Людские ресурсы	1,90	14,50	-1,12	13,38	15,28	Y	
3. Общекультурные изменения	2,30	0,00	0,00	0,00	2,30	Y	
4. Децентрализация и партнерства (единство действий Организации)	1,14	1,72	0,00	1,72	2,86	X	
5. Совершенствование систем руководства и управления	6,49	7,78	-9,43	-1,65	4,84	Различные	
6. Эффективность руководства и надзор	0,20	5,64	0,00	5,64	5,84	X	
<i>Управленческая поддержка</i>	3,18	0,00	0,00	0,00	3,18	X	
<b>Итого</b>	<b>16,61</b>	<b>31,78</b>	<b>-10,55</b>	<b>21,23</b>	<b>37,84</b>		

\* Взято из документа С 2011/3 - PWB 2012-13, Таблица 5

### Долгосрочные факторы

165. ПНД – это пятилетняя программа реформ, и в целом его намечено завершить к концу 2013 года, но достижение максимального эффекта по ряду компонентов потребует более длительных сроков. Например, бюджетный процесс с ориентацией на достижение конкретных результатов будет в полной мере реализован в следующем бюджетном цикле 2014-2015 годов, поскольку в Программе работы и бюджете на 2012-2013 годы он все еще отмечен как «идет работа». Кроме того, следует учитывать, что, несмотря на участие 90 процентов сотрудников всей Организации в занятиях по освоению ПЕМС, в 2010 и 2011 годах работа с этой системой проводилась на экспериментальной основе, поэтому ее полномасштабная интеграция в административные процедуры начнется только в 2012 году, а положительный эффект будет проявляться постепенно. Что касается доли начисленных взносов, отводимой на оперативную оценку, которая в 2010-2011 годах увеличилась до 0,6 процента регулярного бюджета, то на 2012-2013 годы ее предложено дополнительно увеличить, но намеченный целевой уровень в 0,8 процента будет достигнут только после двухлетия 2012-2013 годов. Кроме того, по ряду мероприятий, включенных по итогам всестороннего обзора, на протяжении семи лет прогнозируются дополнительные затраты и экономия средств.

166. Мероприятия по оценке будут тесно увязаны с системами управления, ориентированными на результаты с уделением особого внимания проведению независимых и стратегических общеорганизационных оценок, оценок страновых программ, включая влияние мер поддержки по ключевым направлениям, и оценок смежных проблем, проходящих через все стратегические цели. Цель такого подхода состоит в том, чтобы информировать членов и руководство ФАО об эффективности работы в области развития и использовать результаты оценок для расширения информационного обеспечения будущих программ и работы по

установлению приоритетов. Будет наращиваться и объем последующей работы по выполнению рекомендаций оценок. Хотя Совет в апреле 2011 года подтвердил целевое задание в объеме 0,8 процента от суммы чистых ассигнований ПНД для бюджета Управления по оценке, такие отчисления следует увеличить с 0,6 процента в 2010-2011 годах до 0,7 процента в 2012-2013 годах.

#### **В. Последующая деятельность руководящих органов**

167. КоК-НВО рассмотрел вопрос о возможной организации в 2012-2013 годах последующей работы по вопросу общего руководства в связи с Программой ПНД. Учитывая, что мероприятия по ПНД станут частью основной работы по Программе работы и бюджету, функции надзора за осуществлением ПНД в дальнейшем намечено передавать, как правило, соответствующим руководящим органам, не прибегая к созданию специальных механизмов по образцу тех, что были сформированы Конференцией в 2008 и 2009 годах.

168. В частности:

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

- Финансовый комитет, Комитет по программе, КУПВ и, в необходимых случаях, технические комитеты и региональные конференции представят Совету конкретные материалы согласно своим соответствующим мандатам;

- Независимый председатель Совета, в рамках своих подкрепленных функций, будет и далее оказывать этой работе активное содействие.

169. Такой подход, который не требует дополнительных расходов, будет полностью опираться на существующие межправительственные структуры, что позволит максимально задействовать их специализацию и даст возможность Независимому председателю Совета продолжить свою работу в соответствии с новым функциональным статусом.

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

## Приложения

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

## Приложение 1

## Резолюция 4/2009 о Плане неотложных действий по обновлению ФАО

**КОНФЕРЕНЦИЯ:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**постановляет**, что Председателем КоК-НВО будет Независимый председатель Совета ФАО;

**постановляет** назначить заместителями Председателя КоК-НВО:

- посла Агнес ван Арденне-ван дер Хёвен (Нидерланды); и
- посла Уилфрида Джозефа Нгирву (Объединенная Республика Танзания).

(принята 19 ноября 2009 года)



## Приложение 2

**Организационные вопросы проведения совещаний КоК-НВО в 2010-2011 годах  
(члены Бюро, расписание заседаний)**

**Членский состав Бюро**

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

**Расписание заседаний**

2010 год	2011 год
8 апреля	23 февраля
23 июня	30 марта
20 октября	21 апреля

## Доклад руководства об осуществлении Плана неотложных действий в 2010-2011 годах

### Резюме

1. Настоящий документ представляет собой резюме Доклада руководства об осуществлении Плана неотложных действий (ПНД) по обновлению ФАО в 2010-2011 годах, который был подготовлен во исполнение высказанной в ноябре 2010 года просьбы Совета о подготовке докладов о ходе выполнения ПНД с освещением как количественных, так и качественных аспектов проводимой работы. Полный текст доклада руководства о выполнении ПНД в 2010–2011 годах (веб-Приложение 3) см. на веб-сайте ФАО:  
<http://www.fao.org/docrep/meeting/022/mb134Add1E.pdf>.

### Количественный прогресс

2. Прогресс в осуществлении ПНД, который достиг хороших темпов на конец 2009 года, продолжается. Из общего числа 154 мероприятий ПНД, включенных в программу работ на 2010-2011 годы, 25 мероприятий (16 процентов) были завершены в течение 2010 года. Это несколько меньший показатель завершения мероприятий по сравнению с 2009 годом, тем не менее, это тоже достижение, которое было запланировано. Поскольку многие мероприятия программы на 2010-2011 годы являются масштабными и комплексными, и завершить их предполагается в конце 2011 года и в 2012-2013 годах.
3. В настоящее время работы по 102 мероприятиям (66 процентов) идут по графику и закончатся в установленные сроки, причем по 74 мероприятиям это произойдет до конца 2011 года. В отношении 15 мероприятий (10 процентов) есть некоторая задержка, однако значительного отставания не предвидится ни по одному из этих мероприятий. Наконец, 12 мероприятий (8 процентов) попадают в категорию «прочие», поскольку они носят «непрерывный» характер либо в связи с отсутствием консенсуса среди членов, либо потому, что руководство своим решением отодвинуло срок окончания работ по ним до «после 2013 года». Подробная информация об этих мероприятиях содержится в полной версии доклада руководства о ходе осуществления ПНД в 2010-2011 годах. Исчерпывающий перечень данных о состоянии дел по каждому мероприятию ПНД содержится в приложении I к тому же докладу.
4. Однако эти количественные показатели, свидетельствующие о том, сколько мероприятий было выполнено, лишь отчасти свидетельствуют о достигнутом за год прогрессе в силу того, что мероприятия ПНД существенно различаются между собой по объему, масштабу и сложности работ. Более основательную и полную картину достигнутого можно получить, ознакомившись с деталями фактических выкладок за истекший год и данными о полученных реальных выгодах.

### Достижения и выгоды

5. По состоянию на 2010 год и начало 2011 года удалось сделать многое, и хотя еще слишком рано говорить о максимизации выгод от многочисленных реформ, все же по

мере дальнейшего продвижения по пути осуществления ПНД некоторые ключевые выгоды уже начинают ощущаться. В информации о шагах в направлении достижения этих выгод отмечается, что срок выполнения ПНД охватывает пять лет и поэтому многие выгоды от реализации крупной программы перемен станут возможны только после успешного завершения тех крупных комплексных проектов, входящих в эту программу.

6. *Управление с ориентацией на конкретные результаты – достижения.* Все подразделения Организации подготовили планы оперативной деятельности на 2010-2011 годы, которые составляют основу для деятельности по осуществлению, мониторингу и отчетности. Руководящие органы утвердили основы механизмов мониторинга и отчетности, и руководство подготовило первый в своем роде сводный доклад по среднесрочному обзору за 2010 год, который был рассмотрен Комитетом по программе и Финансовым комитетом в марте 2011 года и который обсуждался в Совете в апреле 2011 года. Исходя из концептуальных указаний, полученных руководством в течение 2010 и в начале 2011 годов, был подготовлен Среднесрочный план на 2010-2013 годы (*пересмотренный вариант*)/Программа работы и бюджет на 2010-2013 годы, который был рассмотрен Комитетом по программе и Финансовым комитетом и Советом в марте-апреле 2011 года в рамках подготовки к намеченной на июнь-июль 2011 года Конференции<sup>1</sup>. Был достигнут определенный прогресс в работе по установлению приоритетов для технической работы на 2010-2011 годы, в ходе которой руководство высказалось в поддержку результатов обсуждений, состоявшихся в технических комитетах, на региональных конференциях, в Комитете по программе и Совете. В целом, учитывая новые руководящие структуры и новые временные рамки, установленные на основе достигнутых результатов, руководство и члены договорились о том, что цикл выработки приоритетов на 2010-2011 годы (на двухгодичный период 2012-2013 годов) носит переходный характер.
7. Был достигнут существенный прогресс в разработке стратегии мобилизации ресурсов и управления ими (СМР), которая тесно увязана с основанными на результатах рамками и основными функциями, перечисленными в Среднесрочном плане; при этом с помощью Механизма для разработки страновых программ были выделены приоритеты странового уровня. В течение 2010 – 2011 годов руководство продвигало СМР на сессиях различных управляющих органов, в том числе на сессии Совета в апреле 2011 года, который приветствовал подготовленный вариант СМР<sup>2</sup>.
8. В октябре 2010 года<sup>3</sup> Финансовый комитет и Совет высоко оценили концептуальный документ о принципах управления общеорганизационными рисками (УОР), который ложится в основу системы управления с ориентацией на конкретные результаты и который предлагает «дорожную карту» для его реализации. В марте 2011 года Финансовый комитет выразил удовлетворение тем, что концепция УОР охватывают все риски, связанные с достижением целей ФАО. Был учрежден Комитет по общеорганизационным рискам, который возглавил заместитель Генерального директора по операциям.
9. Искомая выгода от *управления с ориентацией на конкретные результаты*, заключается в четком и поддающемся количественной оценке воздействию продуктов и услуг ФАО

<sup>1</sup> CL 141/REP, пункты 10 и 16.

<sup>2</sup> CL 141/REP, пункт 9.

<sup>3</sup> FC 135/13; CL 140/21, пункт 46; CL 140/REP, пункт 25.

на получателей помощи. Для того чтобы добиться этой выгоды, деятельность ФАО, осуществляемая на основе всех источников финансирования, должна систематически планироваться, осуществляться, оцениваться и контролироваться с использованием принципов оперативного управления с ориентацией на достижение конкретных результатов, включая увязывание индивидуальных планов персонала с результатами Организации. Сейчас идет работа, направленная на полное использование процесса планирования и приоритизации, однако многие выгоды можно будет ощутить только после того, как будут готовы концепции управления с ориентацией на конкретные результаты на четырехлетний период осуществления Среднесрочного плана, что позволит проводить мониторинг и отчитываться о согласованных показателях достигнутого.

10. Непосредственным положительным результатом, вытекающим из завершения общеорганизационных планов работы, служит конкретная база для более совершенного мониторинга и отчетности, что позволяет наладить более четкое управление деятельностью Организации, ориентированной на конкретные результаты.
11. *Обеспечение единства действий Организации – достижения.* В 2010 году руководство представило сессиям различных управляющих органов «Концепцию структуры и функционирования сети децентрализованных отделений ФАО». Документ, который содержал подкрепленную стратегией всеобъемлющую концепцию и комплекс предложений по структуре, штатному расписанию, операциям и финансированию, преследовал цель создания сильной и гибкой сети децентрализованных отделений (ДО). Мнения Совета и КоК–НВО по этой теме, а также последующие шаги излагаются в их докладах<sup>4</sup>.
12. Процедуры делегирования ДО полномочий на проведение закупочных мероприятий, связанных с чрезвычайными ситуациями, были пересмотрены, и несколько сотен сотрудников в ДО прошли переподготовку на предмет освоения новых процедур. В процессе делегирования полномочий учитывается рост объема закупок на местном уровне для осуществления чрезвычайных операций и более высокий уровень делегирования полномочий, передаваемых ДО.
13. Что касается децентрализации деятельности по ПТС, то Департамент технического сотрудничества приступил к набору региональных сотрудников для ПТС в тесной консультации с региональными отделениями. Он осуществил также переподготовку персонала в штаб-квартире и в ДО и разъяснил процедуру получения технической поддержки и разрешений на осуществление проектов ПТС. На настоящий момент ДО наделены ответственностью, полномочиями и обязанностью отчитываться за весь проектный цикл ПТС, начиная от этапа определения проектных замыслов, процесса их формулирования и утверждения и заканчивая исполнением проектов. На региональных представителей была возложена также дополнительная ответственность за распределение выделяемых средств между региональными ПТС.
14. В январе 2011 года была одобрена временная общеорганизационная стратегия по партнерским отношениям. Этот документ был дополнен серией стратегий по партнерским отношениям, разработанных для конкретных секторов: i) об укреплении сотрудничества ФАО с системой Организации Объединенных Наций; ii) об углублении

<sup>4</sup> CL141/REP, пункты 33 и 35; Доклад КоК–НВО для Конференции, С2011/7.

сотрудничества ФАО с другими расположенными в Риме международными учреждениями; iii) с неправительственными организациями и организациями гражданского общества; и iv) с частным сектором. В этой связи базирующиеся в Риме учреждения стали теснее работать вместе по группе глобальных вопросов, связанных с продовольственной безопасностью.

15. Искомая выгода от *обеспечения единства действий Организации* заключается в том, что все ресурсы Организации во всех географических точках ее деятельности используются на взаимоувязанной и взаимодополняющей основе во имя достижения результатов для Организации, гарантируя в то же время, что эти результаты будут вносить оптимальный вклад в решение приоритетных задач членов на региональном, субрегиональном и страновом уровнях. Синергетический эффект достигается также и при взаимодействии с внешними партнерскими организациями на основе использования сравнительных преимуществ.
16. Одним из достигнутых на раннем этапе позитивных результатов служит расширение участия пяти региональных конференций в механизме выработки решений Организации, которые рекомендовали ориентироваться на региональные приоритеты. Пять технических комитетов также представили свои рекомендации в отношении приоритетных областей работы в рамках своих мандатов. Наряду с постепенным внедрением концепций приоритетов на уровне стран, субрегионов и регионов такой подход позволит лучше сосредоточиться на обеспечении более сбалансированного подхода и согласованию мероприятий между глобальными, региональными, субрегиональными и страновыми интересами.
17. Как следствие делегирования полномочий, региональные отделения (РО) повысили согласованность в рамках сети ДО, укрепили свою функцию мониторинга в целом, и наладили оказание своевременной поддержки представителям ФАО по вопросам повседневной практики управления деятельностью отделений. Срок прохождения поданных заявок на осуществление проектов в области ПТС до момента их утверждения был сокращен в среднем с шести месяцев до чуть больше четырех месяцев. Этот факт стал одним из основных положительных итогов, который ожидался от процесса децентрализации в рамках управления ПТС. Процесс делегирования полномочий позволил к тому же получить значительные выгоды в области закупок за счет увеличения строительного потенциала и осуществления закупок с большей ориентацией на стратегические задачи.
18. Благодаря совершенствованию средств электросвязи в ряде ДО обеспечивается более быстрый и более надежный доступ к широкому кругу прикладных электронных программ ФАО. Децентрализованные отделения также шире используют возможности для обмена знаниями, поскольку они имеют доступ к уже разработанным инструментам поиска деловой информации. Региональные представители на регулярной основе через видеоконференции принимают участие в ежемесячных совещаниях руководителей старшего звена, а также в других важных общеорганизационных совещаниях по обсуждению актуальных тем, в частности Инициативы по борьбе с ростом цен на продовольствие (ИРЦП).
19. Хотя работа, связанная с осуществлением структурных преобразований, была в основном завершена в 2009 году, руководство доработало все детали решения штаб-квартиры об отсрочке, обеспечив экономию средств в размере 17,4 млн. долл. США за двухгодичный период.

20. *Реформа в области людских ресурсов – достижения.* В течение этого года была успешно внедрена новая Система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС), и практически все сотрудники Организации прошли подготовку по вопросам пользования этой системой и стали участниками цикла ПЕМС 2010 года, который заканчивается 18 февраля 2011 года этапом «служебной аттестации на конец года». В настоящее время идет работа над циклом ПЕМС 2011 года с использованием результатов, полученных в 2010 году.
21. В 2010 году были выпущены в свет временные руководящие принципы поощрения мобильности, с тем чтобы воспитывать и поощрять добровольную мобильность персонала впредь до вступления в силу политики мобильности, основанной на более требовательной законодательной основе. Более 40 должностей категории специалистов и 25 должностей категории общего обслуживания были включены в Справочник по мобильности, а 40 сотрудников уже выразили готовность участвовать в процедуре рассмотрения их кандидатур на предмет возможной мобильности.
22. В 2011 году к ФАО присоединится первая группа из 18 участников Программы молодых специалистов (ПМС), из которых пять новобранцев будут работать в штаб-квартире и 13 – в децентрализованных отделениях. В конце 2010 года был пересмотрен проект стратегического плана действий в области людских ресурсов в свете гендерного баланса, с тем чтобы включить в него недавно утвержденную цель Организации Объединенных Наций на уровне 50 процентов. Цели департаментов и отделений с учетом географического гендерного распределения на 2011 год были подготовлены с учетом организационных усилий, направленных на достижение общих целей Среднесрочного плана. К марту 2011 года цели Среднесрочного плана по продвижению женщин на должности сотрудников категории специалистов, директоров и выше, которые по состоянию на 31 декабря 2011 года составляли соответственно 36 процентов и 18 процентов для Программы работы и бюджета, были достигнуты.
23. В 2010 году ФАО провела два форума по вопросам управления и организационной эффективности с целью повышения квалификации персонала, которые были отмечены высокой посещаемостью. Расширилось участие и в деятельности межучрежденческого Центра подготовки управленческих кадров (ЦПУ), который помогает руководителям определить свои сильные стороны и те области, в которых они могли бы развивать свои управленческие навыки и квалификацию. С момента основания Центра его курсы посетили свыше 100 руководителей. Был учрежден Комитет по людским ресурсам (КЛР) на уровне старших руководителей, с тем чтобы Организация соответствующим образом инвестировала средства в человеческий капитал, осуществляла его мобилизацию и расширяла его полномочия. Что касается улучшения доступа руководителей к информации по кадровым вопросам, то в 2010 году для них и для пользователей информации по людским ресурсам в штаб-квартире и в децентрализованных отделениях была подготовлена информационно-управленческая система по вопросам кадров, которая действует в режиме «онлайн».
24. Искомая выгода *реформы в области людских ресурсов* заключается в том, чтобы создать трудоспособный, эффективный и мотивированный трудовой коллектив, лучше подготовленный для выполнения мандата ФАО. Достижение выгод в этой области подразумевает, что персонал ФАО должен быть сбалансированным с демографической, национальной и гендерной точек зрения, а его опыт и знания должны расширяться и

направляются на достижение согласованных результатов Организации.

25. К настоящему моменту завершена подготовительная работа по улучшению демографического состава сотрудников благодаря работе, осуществляемой по Программе молодых специалистов, и за счет деятельности, предпринятой с целью улучшения гендерного и географического баланса. В качестве выгоды со временем ожидается омоложение кадрового состава сотрудников ФАО за счет приема на работу более молодых специалистов из непредставленных и недопредставленных развивающихся стран, причем приоритетное внимание будет уделяться вопросу устранения гендерного неравенства и в первую очередь уделению первостепенного внимания потребностям децентрализованных отделений, особенно на страновом уровне. Инициативы по установлению гендерного баланса приносят конкретные результаты.
26. ФАО будет улучшать свой кадровый потенциал в плане повышения его уровня специальных знаний и опыта путем постепенного наращивания ресурсов, выделяемых на повышение квалификации персонала, особенно руководителей. Эта подготовка будет подкреплена завершением работы над концепцией основных квалификационных требований, совершенствованию процедур набора персонала, а также внедрением надежных систем и процедур управления показателями деятельности и повышением мобильности персонала между различными подразделениями и функциями в рамках ФАО.
27. С внедрением ПЕМС в 2010 году получила поддержку цель улучшения отчетности и повышения трудового вклада в рамках ФАО, и сама ПЕМС олицетворяет именно конкретное изменение подхода Организации к работе, поскольку впервые сотрудники стали увязывать цели своей повседневной работы с целями Организации.
28. *Реформа систем административного руководства и оперативного управления – достижения.* Эта тематическая область объединяет наиболее крупные комплексные проекты, образующие программу ПНД. В настоящее время руководство внедряет подход, направленный на достижение эффекта синергии между Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС) и проектом подготовки двенадцатой версии программы Oracle. Это позволит расширить возможности проекта МСУГС за счет улучшения функциональных качеств последних разработок программного обеспечения Oracle. Этап формулирования требований пользователей был завершен в 2010 году, и в настоящее время начинается этап общего конструирования. Последние годы быстро выросли масштабы распространения средств на местах, и в рамках частично проекта МСУГС была разработана новая полевая модель, которая придет на место отживших систем в децентрализованных отделениях.
29. В июне 2010 года три расположенные в Риме специализированные учреждения – ФАО, ВПП и МФСР – подписали соглашение о создании Общей группы по закупкам для штаб-квартиры. В 2010 году эта группа организовала 18 тендеров на общую сумму 23 млн. долл. США. При этом в 16 случаях тендеры проводились через электронную сеть (In-Tend), которая была внедрена каждым учреждением с целью согласования средств «электронных торгов».
30. К достижениям в области информационных технологий за этот год можно отнести неоднократное повышение мощности основной сети в 56 страновых отделениях (СО), что позволяет децентрализованным отделениям улучшать доступ к таким ресурсам, как

общеорганизационные системы и программные средства. В 2010 году все региональные и субрегиональные отделения были оснащены также средствами связи для проведения видеоконференций на мониторах с высокой разрешающей способностью, что расширило их возможности по поддержанию взаимных контактов между отделениями, и в настоящее время средства видеоконференций доступны в более чем в 50 странах. В 2010 году были доработаны предложения о пересмотре процедур управления информационными технологиями, и процесс их рассмотрения и практического внедрения начнется с 2011 года. Также в 2010 году была разработана новая стратегия применения информационных технологий на период до 2019 года, которая также будет рассмотрена и введена в течение 2011 года.

31. Искомая выгода от *Реформы систем административного руководства и оперативного управления* должна гарантировать повышение эффективности технических услуг ФАО за счет внедрения рациональных ориентированных на клиента административных процедур, повышения ценности и актуальности финансовой и другой ресурсной информации и внедрения инновационных методов оказания административных услуг.
32. Проекты в этой тематической области осуществляются полным ходом, и поступление существенных выгод от повышения эффективности реально начнется в 2012 и 2013 годах. Выгоды, которые уже получены в рамках этой тематической области, включают экономию средств за счет повышения эффективности, а также стандартизацию операций во всех расположенных в Риме учреждениях, вытекающую из успешно проведенных Общей группой по закупкам мероприятий по организации публичных торгов. Кроме того, больше внимания стало уделяться вопросам упорядочения административных услуг и ориентации их на нужды клиентов благодаря усилиям Группы совершенствования деловых операций, недавно созданной в Департаменте общеорганизационного обслуживания, людских ресурсов и финансов. Проект модернизации системы управления архивами также подтвердил возможность получения искомых сбережений в рамках ПНД за счет сокращения числа должностей регистраторов, договоренность о которых была в принципе достигнута с соответствующими департаментами/отделениями, путем естественного убывания и прекращения службы по согласию.
33. Усилия по совершенствованию информационно-управленческих систем, в частности в области людских ресурсов и финансовой отчетности, позволяют расширить диапазон более качественной финансовой и кадровой информации, направляемой руководителям в ДО, а также в штаб-квартире с помощью более совершенной сети телекоммуникаций.
34. *Изменение общеорганизационной культуры – достижения.* Была продолжена разработка внутренней концепции ФАО и предложений об изменении общеорганизационной культуры, а проведенный 20 апреля 2010 года День персонала позволил более чем 500 сотрудникам собраться вместе в штаб-квартире и заодно пообщаться со своими коллегами из Бангкока, Будапешта, Аккры, Каира и Анкары по каналу видеосвязи. Новая Группа по изменению общеорганизационной культуры опирается в своей работе на одноименные местные группы в ДО, а также в департаментах и отделах штаб-квартиры, а элементы изменения общеорганизационной культуры постоянно рассматриваются в ходе многочисленных мероприятий ПНД, затрагивающих вопросы изменения общеорганизационной культуры в рамках всей Организации. Этот факт подтверждается активным использованием процедур участия в работе по планированию и принятию решений, наращиванием числа мероприятий, которым оказывается содействие, повышением уровней обмена информацией и



знаниями и возобновлением усилий по совершенствованию внутриорганизационных средств связи.

35. С учетом вышеизложенного с января 2011 года началась разработка концепции для внесения изменений в общеорганизационную культуру в рамках ФАО, которая подчеркивает необходимость добиваться полного согласования со всеми проектами ПНД и этих проектов между собой; полномасштабное участие руководства ФАО в преобразованиях в качестве лидеров перемен; и разработка подтвержденных фактами показателей, призванных через регулярные промежутки времени оценивать прогресс на пути к желаемой общеорганизационной культуре нового образца.
36. Искомая выгода реформы *Изменение общеорганизационной культуры* связана с созданием благоприятной всеохватной рабочей среды, которая позволяет Организации лучше выполнять свой мандат и самым оптимальным образом применять таланты и способности своих сотрудников<sup>5</sup>. Это – непрерывный процесс, ощутимые выгоды которого будут реализованы к концу завершения ПНД. Свидетельством происходящих изменений в сфере общеорганизационной культуры служит распространение создаваемых на местах групп по изменению общеорганизационной культуры, а также существенное повышение уровня обмена знаниями внутри департаментов и между департаментами. С помощью этих новых механизмов сотрудники получают возможности для озвучивания своих идей и мнений и для оказания влияния на ход происходящих в местах их службы изменений, что ведет к их более широкому участию в принятии решений на различных уровнях и к повышению динамики трудовой атмосферы.
37. *Система общего руководства и надзор – достижения*. Что касается реформы системы общего руководства, то неотъемлемой частью деятельности руководящих органов ФАО стала работа по проведению региональных конференций. Были приняты Многолетние программы работы Комитета по программе, Финансового комитета и Совета.
38. Что касается системы надзора, то в 2010 году на сессиях руководящих органов было рассмотрено несколько докладов с результатами оценок, которые проводились в связи с наращиванием бюджета ПНД в части реализации функции оценки. Канцелярия Генерального инспектора приступила к осуществлению Плана аудиторской проверки на основе рисков на 2010–2011 годы, и приступила к исполнению своих обязанностей Сотрудник по вопросам этики. На своих сессиях в марте 2011 года Финансовый комитет и Комитет по уставным и правовым вопросам (КУПВ) рассмотрели и одобрили круг ведения и состав Комитета по вопросам этики, которые затем были утверждены Советом в апреле 2011 года<sup>6</sup>.
39. Искомой выгодой *Реформы системы руководства и надзора* является разработка более прочной концепции руководства, необходимой для процесса обновления ФАО, с целью добиться максимального успеха. Реформа системы руководства приведет к созданию более всеохватной, открытой и доверительной системы управления с участием членов, и обеспечит такое положение, при котором внутриорганизационное управление будет способствовать формированию более эффективной системы надзора, в том числе за сферами знаний и подотчетности через оценку, укреплению общетрудовых показателей и повышению эффективности управления ресурсами.

<sup>5</sup> CL 140/14, пункт 23.

<sup>6</sup> CL 141/REP, пункт 16.

40. Определенная отдача уже получена в результате осуществления некоторых мероприятий в рамках ПНД, затрагивающих эту сферу, поскольку более открытый и транспарентный процесс управления уже сложился, что подтверждается присутствием наблюдателей без права голоса на сессиях Финансового комитета, Комитета по программе и КУАВ.
41. Участие региональных конференций и получение от них рекомендаций теперь влияют на механизм выработки решений по общеорганизационным стратегиям. В 2010 году региональные конференции воспользовались этой новой ответственностью, представив предложения о приоритетных направлениях технической работы Организации, свое понимание структуры и функционирования ДО и глобальном Центре услуг по обмену информацией (ГЦО).

### **Управление организационными изменениями**

42. Вышеуказанный прогресс впечатляет, однако в докладе руководства о ходе выполнения ПНД в 2010–2011 годах (пункты 68-70) упоминаются и некоторые нестыковки во мнениях, которые нередко возникают как следствие несовпадения надежд заинтересованных сторон на немедленное улучшение показателей эффективности в результате осуществления важных перестроечных инициатив, и временных рамок, которые обычно требуются для того, чтобы от начального этапа «сбоя» перейти к зрелому этапу, на котором можно будет получать отдачу в устойчивом режиме. Доверие заинтересованных сторон, которое они оказывают программам крупных перемен, может не успевать за ходом осуществления крупных инициатив, что создает значительный риск для цели устойчивого достижения ощутимых выгод.
43. Всеобъемлющий процесс управления общеорганизационными изменениями может сгладить негативные аспекты действия крупных реформ, и частью этого процесса является эффективное управление рисками. В докладе руководства о ходе выполнения ПНД в 2010–2011 годах подробно освещается деятельность руководства по управлению рисками, о которых идет речь во внешней оценке рисков, подготовленной в 2010 году и представленной членам в октябре 2010 года. Эта деятельность заслужила положительного отзыва в ежегодном докладе о деятельности за 2010 год, который Канцелярия Генерального инспектора (КГИ) представила сто тридцать восьмой сессии Финансового комитета. И хотя благодаря оценке рисков был получен сигнал о том, что обнаружилось «серьезные пробелы в системе контроля руководства за процессом реформ», в докладе Генерального инспектора отмечается, что<sup>7</sup> «руководители установили, по мнению Канцелярии Генерального инспектора, что для отведения этих угроз были приняты взвешенные решения», и затем следует вывод о том, что «руководство положительно и оперативно откликнулось на рекомендации, предложенные в настоящем докладе». Финансовый комитет «приветствовал ответные действия руководства в этой связи»<sup>8</sup>.
44. В рамках этого обзора были рассмотрены риски на уровне Программы ПНД в дополнение к рискам, присущим каждому проекту ПНД. В нем оценивались риски с точки зрения их возможного воздействия на проекты и вероятность наступления

<sup>7</sup> FC 138/17, пункты 55-57.

<sup>8</sup> CL 141/9, пункт 73.

рисков. Риски были обозначены различным цветом: от красного до зеленого, в зависимости от сочетания этих факторов.

45. В обзоре были особо выделены риски в системе внутреннего руководства программы ПНД, и Генеральный директор безотлагательно принял меры, учредив Совет Программы ПНД в составе двух заместителей Генерального директора и ряда других ответственных руководителей, которому должна была оказывать поддержку Группа по управлению программой (ГУП), под председательством заместителя Генерального директора (по оперативной деятельности). Этот Совет проводит свои заседания еженедельно и помимо общего обзора определяет приоритеты для программы на 2012–2013 годы с точки зрения устойчивости реформ на перспективу, качества проектов, соблюдения финансовой дисциплины и укрепления потенциала Организации для оказания помощи. Помимо создания Совета Генеральный директор принял ряд других мер, направленных на повышение эффективности управления Программой ПНД, возложив, в частности, ответственность за управление Программой на только что учрежденную ГУП, а ответственность за поддержание связей с ПНД – на Управление коммуникации и внешних связей.
46. Руководство не обошло вниманием и риски для проектов, обратившись, в частности, к тем областям, которые скрывают самые серьезные риски для успешного осуществления ПНД. Самое большое внимание было уделено рискам в рамках тех проектов, от которых зависит судьба многих других проектов, поскольку любая неудача в одном из них спровоцировала бы «эффект домино» во многих других областях Программы ПНД. После проведенного обзора проектов, обнаружившего высокую степень их зависимости, руководство проверило также проекты с высокой долей рисков, отнесенных к самой высшей «красной» категории.
47. Меры, принятые руководством как на уровне Программы ПНД, так и на уровне каждого отдельного проекта, позволили сократить число рисков, влияющих на выполнение ПНД, а также снизить их остроту путем понижения их рейтинга до более низких уровней риска. В приложении II к полному докладу руководства риски подробно описываются на уровне каждого проекта, и число рисков, подчеркнутых в докладе Генерального инспектора, сопоставляется с числом рисков, возникших после проведения обзора.
48. Еще одним важным компонентом управления общеорганизационными изменениями является эффективная связь с персоналом. В 2010 году Организация разработала программу коммуникации, в основу которой была положена новая концепция управления, ориентированная на конкретные результаты. Она должна была помочь сотрудникам ФАО шагать в ногу с проводимой в Организации реформой.
49. Как сообщил КоК–НВО<sup>9</sup>, программа делится на три основные области: i) «Умение слушать», когда предусматривается проведение мероприятий, призванных обеспечить понимание процесса происходящих среди сотрудников изменений с точки зрения уровня знаний, поведения и готовности к переменам; ii) «Умение информировать», когда предусматривается адресная работа с сотрудниками, а не пассивное их информирование через веб-сайт; и iii) «Умение работать коллективно», когда делается

<sup>9</sup> Доклад о ходе работы для сессии КоК-НВО от 20 октября 2010 года, пункты 54-56.

упор на диалог и совместные усилия по решению проблем в рамках всей Организации в качестве средства обеспечения долговременных общеорганизационных изменений.

50. Важное место в коммуникационной деятельности Организации отводится проведению первого в своем роде опроса всех сотрудников о том, что они думают о процессе обновления ФАО, зеленый свет которому Генеральный директор дал 18 января 2011 года. В опросе предлагается набор внутренних и внешних эталонов, необходимых для мониторинга хода выполнения ПНД в ближайшие годы в качестве составной части концепции, ориентированной на конкретные результаты. Компания-исполнитель опроса «Нау Групп» гарантировала респондентам независимость и полную конфиденциальность. Участвовать в нем могли все сотрудники, а опросные листы были переведены на все языки ФАО. Темы опроса касались понимания сотрудниками смысла обновления и степени их поддержки этому процессу, а также тому, ощущают ли сотрудники на себе влияние процесса обновления и получают ли от него отдачу. В ходе опроса также оценивались потребности сотрудников в общении во времена перемен и их мнения об Организации в целом.
51. Реакция персонала на опрос была весьма активной: свои ответы прислали более 4 700 (или 77 процентов) сотрудников и консультантов. В этой выборке, где был представлен хороший срез персонала Организации, отразился подлинный интерес сотрудников к участию в процессе обновления.
52. В апреле 2011 года руководство получило «высокий уровень» результатов и поделилось этой новостью с сотрудниками. «Высокий уровень» результатов показывает, что ФАО идет в ногу с другими организациями как в частном, так и в некоммерческом секторах, хотя она стремится превратиться в «высокоэффективную» Организацию. После проведенного в 2006 году обследования в рамках НВО оказалось, что Организация добилась существенного прогресса, в частности в плане настроек руководства на реформирование, и сотрудники отметили, что они видят «доказательства культурных перемен вокруг них», хотя работа еще не закончена.
53. ФАО обновилась лишь частично, но сотрудники уже начинают осознавать и чувствовать это обновление и видеть его положительные стороны, полученные с помощью основных мероприятий ПНД (см. диаграмму 1). К наибольшим изменениям в положительную сторону, которые сотрудники отметили на данный момент, относятся меры по совершенствованию инфраструктуры ИТ, новая концепция управления, основанные на результатах, и изменения в общеорганизационной культуре. Вместе с тем, необходимо срочно улучшать информационно – разъяснительную работу по вопросам обновления ФАО, особенно в децентрализованных отделениях, и желательно в ходе личных контактов, но вместе с тем некоторые сотрудники не имеют четкого представления о том, что их ждет в результате обновления.

Диаграмма 1 – Ход обновления

HayGroup®

## Ход осуществления мероприятий по обновлению ФАО



Указана процентная доля, тех кто при ответе: выражал убежденность/ скорее соглашался, чем отрицал \*

54. Результаты опроса свидетельствуют, что 88 процентов сотрудников ФАО «считают процесс реформ в ФАО необходимым» и решительно выступают за перемены, но больше половины сотрудников склонны думать, что изменения в ФАО происходят слишком медленно. Далее, результаты показывают, что приблизительно 3 из 4 сотрудников настроены оптимистично и полагают, что обновление «поможет ФАО добиваться лучших результатов в своей деятельности и улучшать обслуживание членов ФАО», а также «помогут ФАО превратиться в более привлекательное место работы».
55. Результаты опроса показывают, что ФАО имеет жизнестойкие уровни сопричастности и возможностей, которые соответствуют внешним нормам. Так, 83 процента сотрудников «с гордостью трудятся в ФАО» и 73 процента сотрудников «рекомендуют ФАО в качестве места работы другим». Сотрудники хорошо соответствуют занимаемым ими должностям: 78 процентов сотрудников соглашались с тем, что у них есть интересная и ответственная работа. Вместе с тем, всего лишь 54 процента сотрудников считают, что у них нет сложностей, мешающих им выполнять свои обязанности должным образом.
56. Настоящий этап (май–июль 2011 года) посвящен более подробному изучению результатов опроса и его цель – определить и продвигать основные меры по улучшению ситуации. Затем начнется осуществление мероприятий с акцентом в основном на средства коммуникативности и контакты с сотрудниками для того, чтобы добиваться необходимых перемен. Ход и результаты этой работы будут доводиться до сведения сотрудников, с тем чтобы четко прослеживалась «линия связи» между улучшениями, происходящими на рабочем месте, и с соответствующей им реакцией руководства,

которое с вниманием «выслушало мнение сотрудников». В будущих докладах для руководящих органов о ходе работы руководство будет подробнее информироваться о результатах опроса и о связанных с ними последующих мерах.

### ***Финансовый прогресс***

57. Осуществление ПНД в 2010–2011 годах профинансируют за счет бюджетных ассигнований, одобренных Конференцией для Программы работы и бюджета, а также за счет неизрасходованного остатка средств Целевого фонда ПНД за 2009 год, который был перенесен на 2010 год<sup>10</sup>. По состоянию на конец декабря 2010 года общие расходы на ПНД составили 19,06 млн. долл. США, из которых 15,98 млн. долл. США поступили из бюджета и 3,08 млн. долл. США из Целевого фонда. Предполагается, что чистый остаток бюджетных ассигнований на 2011 год в сумме 23,62 млн. долл. США будут полностью потрачены на мероприятия ПНД в 2011 году. По состоянию на конец первого квартала расходы на ПНД в 2011 году осуществляются по графику. Как было подтверждено на сто тридцать пятой сессии Финансового комитета, все связанные с ПНД виды финансовые средства на 2010–2011 годы будут потрачены исключительно на деятельность в рамках ПНД, а остаток неизрасходованных в 2010–2011 годах средств, если таковой появится, будет перенесен на двухгодичный период 2012–2013 годов.
58. Общие предлагаемые затраты на Программу ПНД в 2012–2013 годах составят 37,84 млн. долл. США (инвестиционные траты – 16,61 млн. долл. США, регулярные расходы – 31,78 млн. долл. США и сэкономленные средства – 10,55 млн. долл. США)<sup>11</sup>. Подробная информация о предлагаемой на 2012–2013 годы Программе ПНД представлена в документе, содержащем Программу работы и бюджет на 2012–2013 годы<sup>12</sup>. В приложении IV к полному докладу руководства содержится полный перечень тем/проектов, перечисленных в программе ПНД на 2012–2013 годы, включая те мероприятия ПНД, в отношении которых финансирование на 2012–2013 годы не запрашивается.
59. По мере дальнейшего осуществления ПНД руководство с нетерпением ожидает продолжения активных партнерских отношений с участием своих членов и выражает надежду, что этот план будет полностью интегрирован в реформированную Организацию в течение 2011 года и на протяжении двухгодичного периода 2012–2013 годов.

### ***Предстоящие задачи***

60. В разделе IV.A доклада описываются основные направления Программы ПНД на 2012–2013 годы. На этом пути ей еще предстоит решить ряд серьезных задач, о которых рассказывается в этом разделе в разбивке по тематическим областям.
61. *Управление с ориентацией на конкретные результаты.* Чтобы продвинуться вперед по пути создания культуры управления, ориентированной на достижение результатов, Организации необходимо будет в 2012–2013 годах решить шесть серьезных задач:

<sup>10</sup> По состоянию на конец 2010 года Целевым фондом ПНД было получено взносов на общую сумму 9,0 млн. долл. США, о чем подробно рассказывается в Приложении III к полному докладу руководства.

<sup>11</sup> РВБ 2012-13 – приведенные данные выражены на уровне расходов 2010-2011 годов по базисной себестоимости.

<sup>12</sup> С 2011/3 Среднесрочный план на 2010-2013 годы (пересмотренный вариант) и Программа работы и бюджет на 2012-2013 годы, раздел II.A «Осуществление Плана неотложных действий».

- i. помочь членам установить четкие приоритеты в проводимой Организацией технической деятельности в рамках стратегии достижения согласованных целей и результатов при подготовке Среднесрочного плана на 2014–2017 годы на основе указаний руководящих органов;
  - ii. уточнить вклад функциональной цели X в качестве средства достижения согласованных целей и результатов за счет эффективного сотрудничества с членами и заинтересованными сторонами;
  - iii. уточнить модель планирования программы и составления бюджета с целью повышения эффективности распределения ресурсов по приоритетным областям деятельности в рамках согласованных целей и результатов, двигаясь к модели составления бюджета на основе заявленных целей;
  - iv. уточнить и внедрить методику подотчетности по достигнутым результатам согласно стратегии, ориентированной на результаты (группы по стратегиям), организационной структуре (руководители и персонал всех уровней) и членам (руководящие органы и государства-члены);
  - v. продолжать интегрировать меры по мобилизации и распределению добровольных взносов в Общую стратегию, проводя работу с членами с целью повышения степени согласования добровольных взносов с намеченными Организацией результатами;
  - vi. улучшать оценку, мониторинг и отчетность по вопросам достижения результатов с помощью оценки рисков и управления ими, измеряемых итоговых показателей и докладов, подготавливаемых для руководства и руководящих органов.
62. *Единство действий Организации.* Главная задача заключается в успешном применении на практике «Концепции структуры и функционирования децентрализованных отделений», которая была предметом обсуждений в ходе 2010 и в течение первых месяцев 2011 года. Руководству необходимо подготовить документ о принятии мер по устранению пробелов, вызовов, рисков и вопросов, относящихся к процессу децентрализации. Членам Организации необходимо будет прийти к согласию по этим мерам, с тем чтобы договориться о содержании возможных указаний, необходимых руководству для успешного претворения в жизнь вышеупомянутой концепции.
63. Понадобится консенсус и для определения оптимального масштаба и диапазона действий для сети страновых отделений в рамках той многоступенчатой структуры, которую выстроила ФАО для оказания услуг своим членам и международному сообществу в целом. Внимания требуют и решение вопроса о том, как гарантировать адекватный объем и распределение основных ресурсов и поступающих средств для оказания поддержки сетевой структуре, операциям и укомплектованию штатами децентрализованных отделений в соответствии с их расширившимися обязанностями. В этой связи потребуются решить, как сделать так, чтобы децентрализованные технические сотрудники, которые в настоящее время находятся в распоряжении непосредственно региональных представителей, продолжали поддерживать тесную связь с их техническими коллегами в штаб-квартире, а также с коллегами из других ДО,

и чтобы для оказания поддержки проектам и программам, а также консультирования по принципиальным вопросам они могли привлекать весь запас технических знаний Организации.

64. Организации предстоит определить надлежащий баланс элементов структуры, кадров, программ, операций и финансирования в рамках той многоступенчатой структуры, которая требуется для создания благоприятной среды для консультирования по концептуальным вопросам и оказания технических услуг и мобилизации ресурсов, для принятия решений по согласованным приоритетным областям деятельности, включая области, перечисленные в Механизме для разработки страновых программ. Последняя задача заключается в том, чтобы не допустить дробления Организации в процессе децентрализации, когда могут появиться пять «региональных ФАО» со своими подходами и методами применения общеорганизационной политики; ограничения мобильности персонала между регионами; и появления различных методологий и процедур, используемых для решения вопросов и оперативных задач страновых отделений.
65. *Реформа в области людских ресурсов.* Осуществление ряда инициатив в рамках кадровой реформы требует значительных кадровых ресурсов, времени и серьезного изменения в общеорганизационной культуре и методах работы, с тем чтобы получать эффективные и приемлемые для всей Организации результаты. Конкретные задачи, с которыми столкнется реформа в области людских ресурсов в 2012–2013 годах, были увязаны с четырьмя мероприятиями, о которых подробно говорится ниже.
66. По Программе молодых специалистов основная задача состоит в том, чтобы обеспечить для новых групп таких специалистов возможность осваивать передаваемые им навыки и знания, с тем чтобы они были готовы трудиться в современной многофункциональной Организации и удовлетворять ее потребности. В 2012 году задача, связанная с полной интеграцией и применением ПЕМС в связи с ее использованием в административных целях, заключается в том, чтобы отложить введение в действие программы поощрения и вознаграждения, которая сейчас приостановлена впредь до окончания сессии Комиссии по международной гражданской службе в июле 2011 года, на которой будет обсуждаться именно этот вопрос.
67. Для того чтобы план мобильности был актуальным и приносил пользу Организации и ее отдельным сотрудникам, требуется создать хорошо продуманную целевую программу обязательной географической мобильности. С другой стороны, такая программа может привести к тому, что для одних категорий сотрудников мобильность станет более, а для других менее обязательной, что может быть воспринято как нарушение принципа равенства. Новую политику в этой связи необходимо будет повсеместно пропагандировать и разъяснять руководителям и сотрудникам, с тем чтобы добиваться ее одобрения и поддержки. Через какой-то короткий промежуток времени поддающиеся количественной оценке выгоды мобильности необходимо будет также продемонстрировать с помощью определения и мониторинга показателей при том понимании, что настоящие выгоды от плана мобильности могут и должны проявиться только в долгосрочной перспективе по истечении двухгодичного периода 2012 – 2013 годов.
68. Две серьезные задачи, которые ФАО придется решать при введении общеорганизационных квалификационных требований, заключаются в следующем: i)



необходимо будет договориться о количественном и терминологическом определении квалификационных требований и связанных с ними поведенческих показателей в рамках концепции; и ii) обеспечить, чтобы квалификационные требования полностью встраивались во все соответствующие кадровые функции, с тем чтобы они превратились в неотъемлемый компонент должностных инструкций, процедур найма, управления трудовыми показателями, системы повышения квалификации и продвижения по службе. Если этого не произойдет, то концепция квалификационных требований может превратиться в ненужный инструмент, который плохо понимается и практически мало что значит для процедур отбора и сохранения кадров.

69. *Реформа административно-управленческих систем.* Проекты в этой тематической области являются крупномасштабными и комплексными, и в качестве таковых они будут приносить комплексные риски при их реализации и поглощать значительную долю оставшихся усилий Организации. В качестве примера можно привести связанные с ИТ инициативы, в том числе усилия по обновлению инфраструктуры ИТ и поддержке информационных систем ДО и проектирование информационно-управленческой системы и проекта МСУГС параллельно с модернизацией системы Планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) для двенадцатой версии компьютерной программы Ogasle. Вместе с тем ожидается, что они внесут существенный вклад в достижение многих выгод, связанных с обновлением ФАО.
70. В дополнение к субстантивным выгодам, ассоциируемым с вышеупомянутыми проектами, с помощью других мероприятий в этой области можно будет обеспечить повышение эффективности и получение экономии средств на разовой и регулярной основе; например, такими мерами являются инициативы, связанные с организацией поставок, проект управления регистрацией и проект управления путевыми расходами.
71. *Изменение общеорганизационной культуры.* Основные задачи ассоциируются с успешным осуществлением основных аспектов стратегии изменения общеорганизационной культуры. Говоря конкретно, с помощью мероприятий в этой области необходимо будет обеспечить, чтобы:
- концепция изменения общеорганизационной культуры должна иметь полную поддержку ФАО и ее членов;
  - изменение общеорганизационной культуры должно быть полностью одобрено ответственным руководством и поддержано всеми сотрудниками при наглядной агитации и спонсировании на всех уровнях Организации;
  - изменение общеорганизационной культуры должно сопровождаться изменениями в организационных процедурах и мерами в поддержку выгод от происходящих перемен;
  - изменение общеорганизационной культуры должно основываться на фактах и давать результаты, которые поддаются беспристрастной количественной оценке и контролируется с помощью согласованных показателей и установленных целевых заданий.
  - изменение общеорганизационной культуры должно полностью согласовываться со всеми мероприятиями по обновлению ФАО и осуществлению проекта ПНД и быть их неотъемлемой частью.

72. *Реформа системы руководства и надзор.* В отношении реформы системы руководства не удалось достичь консенсуса по пунктам 2.100 и 4.4, отнесенным к категории «прочие» в тексте полного доклада руководства о ходе выполнения ПНД в 2010–2011 годах. Пунктом 2.100 предусматривается, что КоК–НВО разработает в 2009 году необходимые квалификационные требования, предъявляемые к должности Генерального директора, и это мероприятие можно отложить на следующий двухгодичный период, если будет принято соответствующее решение. Пунктом 4.4 предусматривается возможность изменения численности и представительства в Совете, и такое предложение планируется затем рассмотреть на Конференции в июне–июле 2011 года.
73. Если не считать вышеупомянутые пункты 2.100 и 4.4, то остальные мероприятия должны быть завершены без особых осложнений в предписанные сроки. Однако выполнение пункта 2.74 потребует серьезных усилий как со стороны членов, так и со стороны руководства, поскольку в нем предусматривается проведение всесторонней оценки управленческих реформа, вытекающих из ПНД, при поддержке независимого обзора. Такая оценка должна быть завершена к 2015 году при условии, что подготовительная работа к ней у будет проведена в двухгодичном периоде 2012–2013 годов.
74. В тех областях, которые касаются системы надзора, задача для руководства заключается в том, чтобы эффективно реагировать и принимать меры в связи с ростом числа и масштабов проектов независимых оценок, принимая во внимание рекомендации руководящих органов.
75. По всем вышеупомянутым проектам, касающимся всех тематических областей, уже идет работа с соблюдением предусмотренного графика реализации. Наибольшие трудности для руководства состоят в том, чтобы обеспечить успешное осуществление этих проектов ПНД в рамках бюджета и оговоренных сроков, предписанных для Организации, и обеспечить заявленные выгоды.
76. Работа, которую предстоит проделать по шести вышеупомянутым тематическим областям, также потребует поддержки со стороны процессов управления изменениями в рамках Организации и интеграции с ними. Задачи для руководства в этой области будут связаны с дальнейшим эффективным управлением рисками и уделением пристального внимания цели получения выгод от процесса обновления ФАО и обеспечения членов и сотрудников целенаправленной информацией, но все эти меры отнесены к критическим аспектам успешного осуществления ПНД.