

Апрель 2012 года

|   |  |                    |   |   |   |  |
|---|--|--------------------|---|---|---|--|
|  | منظمة الأغذية<br>والزراعة للأمم<br>المتحدة | 联合国<br>粮食及<br>农业组织 | Food and<br>Agriculture<br>Organization<br>of the<br>United Nations | Organisation des<br>Nations Unies<br>pour<br>l'alimentation<br>et l'agriculture | Продовольственная и<br>сельскохозяйственная<br>организация<br>Объединенных<br>Наций | Organización<br>de las<br>Naciones Unidas<br>para la<br>Alimentación y la<br>Agricultura |
|---|--|--------------------|---|---|---|--|

## СОВЕТ

## Сто сорок четвертая сессия

Рим, 11-15 июня 2012 года

**План неотложных действий –  
Доклад об осуществлении Плана неотложных действий в 2011 году и  
направления работы на 2012 год**

**Резюме**

- В настоящем докладе представлена информация о ходе осуществления Плана неотложных действий (ПНД) в 2011 году. Настоящий доклад раскрывает как качественные, так и количественные аспекты осуществления и содержит обзор нового направления осуществления ПНД в 2012 году.
- Существенный прогресс в количественном плане был предварительно отражен в веб-приложении к документу CL 143/10: было подтверждено, что в 2011 году были завершены еще 78 мероприятий ПНД. В сумме с 143 мероприятиями, завершенными в 2009 и 2010 годах, число завершенных мероприятий ПНД составляет 221, или 81% от общего количества: всего в интегрированную программу ПНД включены 274 мероприятия. Из остающихся незавершенными 53 мероприятия 41 мероприятие (т.е. 77%) выполняются и будут завершены к плановому сроку, 2 мероприятия предложено исключить, по одному мероприятию имеет место незначительное, а по девяти – значительное отставание.
- Статус «Незначительное отставание» или «Значительное отставание» присваивается мероприятиям, по которым пересмотренная дата завершения сдвинута относительно плановой, соответственно, менее или более, чем на шесть месяцев. Настоящий доклад содержит подробное описание указанных мероприятий с кратким разъяснением причин задержки. В Приложении I приводится всеобъемлющий перечень мероприятий ПНД с начала его осуществления с указанием статуса этих мероприятий.
- Значительный количественный прогресс в течение года облекается в конкретную форму ключевых достижений и выгод, которые в настоящем докладе описываются по тематическим областям с кратким описанием мероприятий, завершенных в 2011 году.
- Поддержку обновлению ФАО с охватом всей организации обеспечивают изменение организационной культуры и разъяснительная работа по вопросам обновления. Один из разделов настоящего доклада представляет членам Организации актуальную информацию о соответствующих мероприятиях. В 2011 году разъяснительная работа в поддержку обновления ФАО была, в основном, на сотрудников Организации, а также на ее членов. Кампания в поддержку первого в истории ФАО всеобщего опроса сотрудников способствовала росту уровня осведомленности, и по всему миру стимулировала массовое (77%) участие сотрудников в опросе. С учетом результатов опроса Руководство

рассмотрело области, где, согласно результатам опроса, необходимы улучшения. В ответ на высказанную озабоченность Руководство разработало описанные в настоящем докладе мероприятия двух уровней – общеорганизационного и местного, то есть уровня департаментов и независимых отделов в штаб-квартире и региональных отделений.

- В финансовом плане, чистый бюджет ПНД, предусмотренный ПРБ на 2010-2011 годы в размере 39,6 млн долл. США, включал валовой бюджет в размере 44,91 млн долл. США и экономию средств в размере 5,31 млн долл. США. Экономия средств в размере 5,31 млн долл. США была достигнута в 2010-2011 годах в полной мере. В целом за период 2010-2011 годов сумма расходов по ПНД из валового бюджета ПНД составила 40,434 млн долл. США. Остаток неизрасходованных средств по ПНД составил 4,476 млн долл. США. В июле 2011 года Конференция приняла решение о переносе указанного остатка, включающего сумму отложенных затрат ПНД по вложениям 2010-2011 годов в размере 1,028 млн долл. США и сумму перенесенных на 2012-2013 годы затрат по вложениям ПНД в размере 3,448 млн долл. США, на период 2012-2013 годов.
- Утвержденное в рамках ПРБ финансирование на 2012-2013 годы включает ассигнования (чистые) в размере 39,141 млн долл. США, выделенные на финансирование осуществления ПНД, в том числе расчетную сумму в размере 22,359 млн долл. США для покрытия чистых регулярных расходов и сумму в размере 16,782 млн долл. США для покрытия расходов по единовременным вложениям. Перенесенные с периода 2010-2011 годов средства в размере 1,028 млн долл. США будут добавлены к средствам, выделенным на покрытие единовременных вложений в 2012 году. Таким образом, утвержденный в рамках ПРБ бюджет проекта Зет на 2012-2013 годы вырастет с 39,141 млн долл. США (нетто) до 40,169 млн долл. США (нетто).
- В приближающемся 2012 году Организация предпримет новые усилия, будет вести сосредоточенную и активную работу, направленную на успешное и полное завершение осуществления ПНД. В январе 2012 года Генеральный директор подтвердил сделанный выбор и указал новое направление процесса обновления ФАО. Работа должна строиться по трем основным направлениям, а основное внимание следует сосредоточить на необходимости *i*) успешно завершить процесс обновления ФАО, *ii*) поставить мероприятия ПНД во главу угла работы Организации, и *iii*) ускорить процесс реформирования.
- Успешное завершение процесса обновления предполагает, что при подготовке докладов о выполнении ПНД внимание следует акцентировать не на осуществлении мероприятий, а на получении выгод. В 2012 году стартовала инициатива по реализации выгод, в рамках которой предполагается определить и зафиксировать выгоды, полученные и получаемые за счет выполнения программы ПНД. Инициатива представляет собой одно из ключевых направлений деятельности на 2012 год. Информация о ней приводится в Разделе VII доклада.
- При том, что более 80% мероприятий по программе обновления уже выполнены, руководство намерено ускорить реализацию остающихся мероприятий, чтобы как можно больше мероприятий завершить до конца 2012 года. Однако, учитывая комплексный характер некоторых незавершенных мероприятий по ПНД, было признано, что небольшое число мероприятий по программе обновления не будет завершено до конца 2012 года. Эти мероприятия исключительно важны для продвижения по основным направлениям работы Организации, включая работу по повышению результативности деятельности Организации и активации процесса реальной децентрализации.
- В докладе членам представляется информация о результатах внешней оценки программы ПНД, заказанной через Канцелярию Генерального инспектора. Суть заказанной работы заключалась в проведении быстрого, высокоуровневого обзора осуществления ПНД, при этом были поставлены две основные задачи: *i*) дать независимую оценку эффективности процесса управления изменениями до настоящего времени, с уделением особого внимания ПНД; *ii*) подготовить рекомендации по разработке и управлению процессом реформ и

изменений в течение следующего двухгодичного периода.

- Выпущенный в январе 2012 года отчет был положительно встречен Руководством, поскольку содержащиеся в нем выводы подтверждают правильность выбранного направления и уже принятых Руководством решений. Приложении II к настоящему Годовому докладу приводится резюме отчета, выпущенного внешними консультантами.

**Предлагаемые действия Комитета по программе, Финансового комитета и Совета**

- Финансовому комитету предлагается рассмотреть ход осуществления ПНД в части финансирования и расходов (Раздел V, пункты со 101 по 110).
- Совместному совещанию Комитета по программе и Финансового комитета предлагается рассмотреть ход осуществления ПНД по всем остальным разделам настоящего доклада.
- Совету предлагается принять к сведению информацию, представленную в документе CL 144/10, и обзор Комитета по программе и Финансового комитета, и дать по этому вопросу такие руководящие указания, которые он сочтет необходимыми.

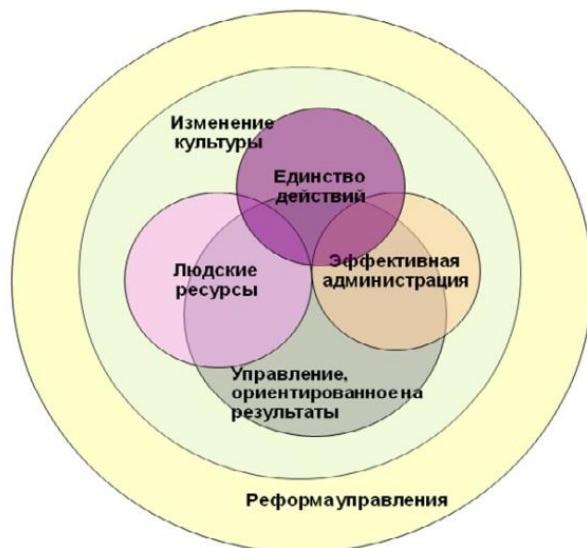
*Вопросы по существу положений настоящего документа следует направлять по адресу:*

г-ну Дэвиду Бенфилду,  
директору Группы по управлению программой ПНД  
Тел.: +3906 5705 4508

## I. Введение

1. В настоящем докладе представлена информация о ходе осуществления Плана неотложных действий (ПНД) в 2011 году.
2. В 2011 году доклады о ходе осуществления ПНД были представлены состоявшейся в июле Конференции ФАО и, в статусе документа Совета, состоявшимся в октябре 2011 года сессиям Комитета по программе и Финансового комитета (и их совместному заседанию), а в ноябре 2011 года – 143-й сессии Совета.
3. Согласно просьбам членов, в настоящем годовом докладе отражены все подробности мероприятий ПНД с указанием, какие мероприятия на конец 2011 года завершены, и какие не завершены. По всем незавершенным мероприятиям ПНД указано также, имеет ли место отставание в их осуществлении, и если да, то является ли такое отставание значительным или незначительным. Кроме того, годовой доклад содержит информацию о финансах ПНД на конец 2011 года и подробности по всем аспектам финансирования.
4. В соответствии с Резолюцией 6/2011 Конференции, настоящий доклад представляется как документ Совета, однако он был также рассмотрен членами Финансового комитета и Комитета по программе в ходе совместного совещания обоих комитетов в мае 2012 года. Это было сделано с тем, чтобы члены Совета получили и могли учесть технические рекомендации, сделанные Финансовым комитетом и Комитетом по программе и содержащиеся в докладах указанных комитетов 144-й сессии Совета.
5. Как обычно, при подготовке настоящего доклада о ходе осуществления ПНД представленная информация была организована в соответствии с шестью тематическими областями, которые определяют облик пореформенной ФАО (см. рис. 1).

*Рисунок 1. Схема элементов реформы ФАО*



6. **Часть I** доклада представляет собой **Годовой доклад о ходе осуществления ПНД в 2011 году**. Доклад изложен в разделах со II по V. Он освещает все аспекты осуществления ПНД в 2011 году. Членам предоставляется затребованная ими информация, необходимая для исполнения их обязанностей по надзору и мониторингу осуществления ПНД в 2011 году.

- **В Разделе II – Ключевые достижения и выгоды в 2011 году** с разбивкой по тематическим областям описываются ключевые достижения за год и приводится информация о завершенных в 2011 году проектах.

- **В Разделе III – Качественный прогресс** актуализируется информация, представленная в ноябре 2011 года (документ CL 143/10), и освещается количественный прогресс в осуществлении ПНД, достигнутый в 2011 году, с указанием числа мероприятий, завершенных в течение года, числа мероприятий, не отклоняющихся от установленных сроков, и числа мероприятий, по которым имеется незначительное либо значительное отставание. Данные по завершению мероприятий в 2009 и 2010 годах сложены и нарастающим итогом дают представление о положении дел с завершением отдельно взятых мероприятий по ПНД, включенных в Приложение I.
- **В Разделе IV – Изменение организационной культуры и разъяснительная работа по вопросам обновления** основное внимание уделяется этим двум ключевым общеорганизационным областям осуществления ПНД. Приводится актуальная информация о ходе осуществления изменения организационной культуры и ведения работы по разъяснению и вовлечению и информация для членов о последующих действиях по результатам опроса сотрудников.
- **В Разделе V – Финансирование и расходование средств** в рамках ПНД представлена актуальная информация о финансовых аспектах программы ПНД на год.

7. В декабре 2011 года истекает третий год из пяти лет, отведенных на полное осуществление программы ПНД. На данный момент незавершенными остаются менее 20% мероприятий ПНД, но в это число входит много требующих завершения мероприятий наиболее сложного характера. В приближающемся 2012 году Организация с предпримет новые усилия, будет вести сосредоточенную и активную работу, направленную на успешное и полное завершение осуществления ПНД. **Часть II – Новое направление на 2012 год** содержит обзор нового направления осуществления ПНД в 2012 году. Она включает Разделы VI и VII.

- **Раздел VI – Обзор** освещает ключевые аспекты новых направлений, ключевые области, на которых должна быть сосредоточена деятельность Организации в 2012 году, и соответствующие решения, принятые Генеральным директором в январе 2012 года. Кроме того, раздел содержит доклад о внешней оценке программы ПНД, осуществленной через Канцелярию Генерального инспектора.
- **В Разделе VII – Инициатива по реализации выгод** описываются рамки и объем деятельности, предпринимаемой в указанной области.

8. Доклад содержит три приложения:

- Приложение I – Количественный прогресс и общий анализ положения дел с выполнением мероприятий по ПНД
- Приложение II – Бюллетень Генерального директора (БГД) 2012/08: «Указания в отношении ПНД и внутренняя организация руководства», выпущенный в январе 2012 года.
- Приложение III - Резюме доклада «Оценка программы ПНД – направление дальнейших действий», представленного по результатам внешней оценки программы ПНД, осуществленной через Канцелярию Генерального инспектора. С полным текстом доклада «Оценка программы ПНД – направление дальнейших действий» можно ознакомиться по ссылке на [веб-приложение](#) (только на английском языке). В целях снижения затрат текст доклада представлен только на английском языке.

## **ЧАСТЬ I. Доклад об осуществлении Плана неотложных действий в 2011 году**

### **II. Ключевые достижения и выгоды в 2011 году**

9. В настоящем разделе с разбивкой по тематическим областям освещаются ключевые достижения и выгоды в 2011 году, актуализируется и дополняется информация, представленная в 2011 году руководящим органам.

## Управление, направленное на достижение конкретных результатов

10. В 2010-2011 годах работа по проекту **Реформа систем разработки программ, бюджетов и мониторинг с ориентацией на конкретные результаты** была сосредоточена на трех областях.

- **Мониторинг и отчетность об осуществлении ПРБ в 2010-2011 годах.** С целью выявления рисков и обеспечения выполнения программы, в ходе двухгодичного периода всеми руководителями подразделений периодически осуществлялся мониторинг выполнения планов работы. Результаты проведенного в начале 2011 года среднесрочного обзора за 2010 год содержат данную руководителями подразделений и групп по разработке стратегии оценку хода достижения результатов подразделений и организационных результатов. По результатам обзора была предпринята среднесрочная корректировка, направленная на обеспечение выполнения программы, что было зафиксировано в Сводном докладе о среднесрочном обзоре за 2010 год (документ РС 106/7 - FC 138/6). В конце года было начато проведение оценки на конец двухгодичного периода 2010-2011 годов. Оценка позволит выполнить всеобъемлющий анализ достижения результатов подразделений и организационных результатов, выявить возможности повышения эффективности деятельности Организации и подготовить данные для Доклада об осуществлении программы (документ С 2013/8).
- **Планирование на 2012-2013 годы.** На основе рекомендаций, полученных в течение двухгодичного периода, Руководством подготовлены Среднесрочный план на 2010-2013 годы (пересмотренный) и Программа работы и бюджет на 2012-2013 годы, которые были рассмотрены Комитетом по программе и Финансовым комитетом и Советом, и в июле 2011 года одобрены Конференцией. В соответствии с новым циклом разработки программы работы и бюджета, была проведена корректировка ПРБ на 2012-2013 годы на основании решений Конференции. Скорректированный документ был утвержден Советом в декабре 2011 года. Все подразделения выполнили оперативные планы работы на октябрь-декабрь и, как это предусмотрено новым циклом, с января 2012 годы были готовы к осуществлению скорректированного ПРБ на 2012-2013 годы. Планы работы были подготовлены на основании усовершенствованного процесса, расширяющего междисциплинарное сотрудничество и обеспечивающего более сильную причинную связь планов работы с организационными результатами через введение понятия междисциплинарных «организационных продуктов» взамен ранее использовавшегося подхода, основанного на «результатах подразделений». В шести странах была начата реализация пилотной программы интеграции страновых отделений в процесс стратегического планирования.
- **Подготовка к обзору Стратегической рамочной программы.** Комитет по программе и Финансовый комитет рассмотрели, а Совет в декабре 2011 года утвердил руководящие принципы и сроки процесса обзора Стратегической рамочной программы на 2010-2019 годы и подготовки нового ССП на 2014-2017 годы. Это послужило основой для дальнейшего совершенствования расстановки приоритетов деятельности ФАО и для совершенствования применения принципов управления с ориентацией на конкретные результаты.

11. В рамках проекта **Мобилизация ресурсов** была разработана общеорганизационная Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими (СМР) на 2010-2011 годы, согласно которой установленные взносы дополнялись добровольными взносами в поддержку согласованных приоритетов и общеорганизационных результатов по стратегическим целям с тем, чтобы увеличить сумму и повысить их предсказуемость добровольных взносов на достижение целей ФАО.

12. Стратегия получила высокую оценку, и в октябре 2011 года была одобрена Комитетом по программе и Финансовым комитетом. Затрагиваемые Стратегией ключевые области:

- Консолидация и расширение партнерских связей в сфере ресурсов: сотрудники ФАО четче осознали связь между стратегией мобилизации ресурсов и более полной информацией о партнерах и международной официальной помощи в целях развития, что способствует

совершенствованию планирования деятельности ФАО. При полной поддержке проекта ПНД были разработаны региональные и субрегиональные стратегии мобилизации ресурсов, было начато использование инструмента картирования (ADAM)<sup>1</sup> и организовано обучение, что должно стимулировать к его применению.

- Разъяснительная работа: 1 марта 2011 года состоялось неофициальное совещание с партнерами по ресурсам, ознаменовавшее начало применения по областям целенаправленного воздействия (ОЦВ) общеорганизационного инструмента для ведения разъяснительной работы по вопросам мобилизации ресурсов. Партнеры признали данный факт как достойную приветствия попытку ФАО вступить в значимый диалог. Кроме того, был запущен корпоративный вебсайт ФАО по вопросам мобилизации ресурсов.
- Развитие потенциала: Стратегия прояснила роли и сферы ответственности и руководящие принципы мобилизации ресурсов при участии в этой деятельности всех уровней организации. Кроме того, в рамках стратегии были разработаны инструменты и учебные курсы, которые сегодня в пилотном режиме параллельно применяются в целях повышения эффективности планирования и развития потенциала в части мобилизации ресурсов, в том числе на уровне децентрализованных отделений.
- Отчетность: Стратегия подчеркивает необходимость приоритезации регулярной и более прозрачной отчетности. В частности, такая отчетность должна предусматривать публикацию на вебсайте по вопросам мобилизации ресурсов данных о текущем уровне добровольных взносов всех партнеров, в том числе представляющих частный сектор и фонды, и информации о предпринимаемых усилиях по обеспечению более своевременного представления партнерам по ресурсам основанных на принципах управления на основе конкретных результатов отчетов по добровольным взносам.

13. В целях обеспечения успешного осуществления СМР в 2012-2013 годах, была инициирована охватывающая все источники финансовых средств интегрированная стратегия общеорганизационного планирования – стратегия макроуровня, призванная стимулировать наращивание мобилизации ресурсов, обеспечить эффективность ассигнований и интеграцию с ресурсами Регулярной программы.

14. В части **управления общеорганизационными рисками**, в Организации выросло осознание важности управления рисками и связанных с ним выгод, равно как и стремление применять его на практике. Это результат процесса всеобъемлющей оценки рисков, связанных с деятельностью ФАО в функциональном, организационном и стратегическом плане. Группа по проекту в сфере управления общеорганизационными рисками (УОР) завершила подготовку проекта политики в области УОР и оказывала содействие реализации процессов оценки рисков. Были определены, документированы и в настоящее время опробуются процессы оценки рисков. Такие процессы позволяют проектной группе по УОР осуществлять собственные функции более гибко. В частности, достижения включают:

- Обучение: 139 прошли обучение по управлению общеорганизационными рисками в рамках рабочих совещаний по вопросам управления общеорганизационными рисками; 100 руководящих работников, в том числе 26 в ранге директора и выше, прошли краткий курс по вопросам управления общеорганизационными рисками; два человека прошли курс обучения для экспертов по вопросам рисков.
- В штаб-квартире и местах проведено 32 рабочих совещания.
- Были подготовлены руководства и детальные рекомендации.

15. В январе 2012 года работа по проекту управления общеорганизационными рисками была временно приостановлена с целью переоценки, в свете накопленного опыта, интеграции

---

<sup>1</sup> Инструмент картирования помощи в целях сельскохозяйственного развития (ADAM) позволяет без труда анализировать для любой страны степень соответствия национальным приоритетам и стратегическим целям ФАО официальной помощи в целях развития, предоставляемой каждым отдельным международным финансовым учреждением и каждой отдельной страной ОЭСР.

вопросов управления общеорганизационными рисками в систему управления с ориентацией на конкретные результаты.

### **Единство действий**

16. Децентрализованным отделениям постоянно оказывалась поддержка, предоставлялись рекомендации и обеспечивалось целенаправленное обучение по различным аспектам управления децентрализованной **Программой технического сотрудничества** (ПТС). В целях дальнейшего упрощения управления проектным циклом ПТС был разработан специальный инструмент обработки информации, упрощающий процесс ввода данных в Систему информационного обеспечения управления программами на местах.

17. Децентрализация управления ПТС в части субглобальных проектов в области развития, начатая в январе 2010 года, принесла ожидаемые результаты: сокращение сроков утверждения, в среднем, с шести до четырех месяцев, более полное соответствие проектов ПТС национальным приоритетам, которое можно четко установить в отношении стран, для которых разработана Национальная среднесрочная рамочная программа приоритетных задач или Механизм страновых программ (МСП). Децентрализованные отделения осуществляли управление децентрализованными мероприятиями ПТС с высокой эффективностью и добились полного соответствия ассигнований в рамках ПТС на 2010-2011 годы ориентированному распределению ассигнований по регионам, согласованному Советом.

18. Что касается мероприятий ПНД по **децентрализации**, в 2011 году соответствующий проект ПНД подвергся реструктуризации, в результате которой мероприятия по контрольным показателям, информационно-коммуникационным технологиям и уровню компетентности, с учетом их общеорганизационного характера, были перемещены в структуру других проектов.

19. Наиболее значительная выгода, полученная в 2011 году в части проекта ПНД по децентрализации, состоит в консолидации ведущей роли региональных отделений в надзоре над деятельностью децентрализованных отделений и программных структур в регионах, в установлении региональных приоритетов и в участии в общеорганизационных процессах принятия решений. Наряду с усилением роли региональных конференций, это позволит более целенаправленно и сбалансированно обеспечивать оптимальную взаимоувязку глобальных, региональных, субрегиональных и страновых вопросов.

20. Кроме того, в 2011 году имело место постепенное достижение консенсуса в отношении концепции децентрализации ФАО, в том числе в части реализации данной концепции в четырех основных областях: структура, кадровое обеспечение, оперативная деятельность и финансирование. Следуя рекомендациям КоК-НВО, Комитета по программе и Финансового комитета, региональных конференций и Совета, Руководство разработало Концепцию структуры и функционирования децентрализованных отделений (CL 141/15) и разработало вытекающие из данной концепции мероприятия. В 2011 году Конференция ФАО предложила, чтобы «на региональных конференциях, которые пройдут в 2012 году, был 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 децентрализованных отделений в соответствующих регионах, в том числе тесную увязку с потребностями стран в соответствии с их программами»<sup>2</sup>.

21. При этом осуществление децентрализации делают возможными мероприятия, реализуемые в рамках целого ряда других проектов ПНД, включая отдельные мероприятия по проекту реформы в области людских ресурсов и мероприятия ПНД по проектам в области информационных технологий, программы по Глобальной системе управления ресурсами и делегированию полномочий в сфере закупок.

---

<sup>2</sup> C2011/7, п. 158

22. Что касается **партнерского взаимодействия**, в начале 2011 года были одобрены и распространены Общеорганизационная стратегия партнерского взаимодействия и его руководящие принципы, а к концу 2011 года окончательно подготовлены Стратегия ФАО по оживлению сотрудничества с учреждениями системы ООН и повестка дня соответствующих действий.

23. Сотрудничество между тремя учреждениями ООН, находящимися в Риме – ФАО, ВПП и МФСР – в 2011 году продолжало расширяться как на уровне старшего руководства, так и на техническом уровне, в том числе в рамках концепции четырех столпов<sup>3</sup> и в приоритетных областях, определенных совместной стратегией сотрудничества «Направления сотрудничества между находящимися в Риме учреждениями», включая области оценки и административного сотрудничества. Успешным примером сотрудничества в области оценки следует считать сотрудничество в контексте «Совместной тематической оценки со стороны ФАО и ВПП поддержки информационных систем в сфере обеспечения продовольственной безопасности», а в области административного управления – деятельность Совместной группы по закупкам. Еще одним значительным достижением стало подписание в июне 2011 года Европейской комиссией и учреждениями, находящимися в Риме, Декларации о намерениях в отношении программного сотрудничества по вопросам продовольственной безопасности и питания, на основании которой были выявлены девять приоритетных областей программного сотрудничества, соответствующих четырем приоритетным целям политики Европейского союза в сфере продовольственной безопасности и гуманитарной продовольственной помощи.

24. Еще одним примером партнерских связей, преодолевающих институциональные барьеры, стало в 2011 году подписание с Международным форумом лидеров бизнеса/Инициативой в сфере партнерства (IBLF/TPI) письмо о договоренности о развитии организационного потенциала для обеспечения эффективности партнерских отношений. IBLF/TPI – некоммерческая организация, в течение двадцати лет сотрудничающая с Организацией Объединенных Наций в сфере наращивания потенциала и установления эффективных межсекторальных партнерских связей.

25. На совместном совещании в октябре 2011 года члены Комитета по программе и Финансового комитета рассмотрели доклад о ходе осуществления «Стратегии установления партнерских отношений между ФАО и частным сектором», в дальнейшем их рекомендации были одобрены 143-й сессией Совета. Отдельные элементы проекта Стратегии уже внедряются или внедрены. В частности, это относится к процессу надлежащей экспертизы предполагаемых партнерских отношений ФАО с представителями частного сектора. Ожидается, что Стратегия будет дополнена Планом осуществления, направленной на многогранное взаимодействие с частным сектором, а в 2012 году будет проведен соответствующий обзор.

26. «Обновленная стратегия ФАО в области партнерских связей с неправительственными организациями и организациями гражданского общества» была доведена до широкой общественности и встретила положительный отклик со стороны технических департаментов и региональных отделений ФАО. В регионах Африки, Европы и Центральной Азии, Азии и Тихого океана в тесном взаимодействии с региональными отделениями ФАО были организованы совещания по планированию работы с участием отдельных организаций гражданского общества и неправительственных организаций. Цель таких совещаний состояла в поощрении многостороннего диалога на региональном уровне. В трех регионах были созданы механизмы координации действий с организациями гражданского общества и неправительственными организациями, были определены элементы для включения в планы совместной работы.

---

<sup>3</sup> Четыре столпа: *i*) рекомендации в области политики, знания и мониторинг, *ii*) операции, совершенствующие сотрудничество на местном уровне, *iii*) информационно-просветительская деятельность и разъяснительная работа и *iv*) административное сотрудничество.

## Людские ресурсы

27. Многие из основных результатов, полученных при осуществлении ПНД в 2011 году, касаются кадровой работы, в том числе в контексте «Стратегической рамочной программы и плана действий в области людских ресурсов». Они раскрывают стратегическую цель и концепцию кадровой работы и служат планом действий по осуществлению ПНД.

28. В соответствии с положениями доклада, представленного в ноябре 2011 года 143-й сессии Совета, первый этап проекта по **квалификационным требованиям** был завершен в установленные сроки. Проект нацелен на создание системы, определяющей внутри ФАО основные и функциональные организационные требования в отношении компетентности. В рамках проекта разрабатываются квалификационные требования для общих и специфических групп должностей ФАО, для категорий сотрудников категорий руководителей, специалистов и общего обслуживания. Общая концепция системы была разработана междепартаментской рабочей группой по проекту и внешними консультантами. Она была представлена в декабре 2011 года, после интенсивных консультаций с ключевыми заинтересованными сторонами (в числе которых Группа по изменению организационной культуры, Группа по развитию потенциала, Группа по распространению знаний, представители сотрудников ФАО, Группа по вопросам этики и Группа по вопросам гендерного равенства) и с учетом предложений сотрудников, поданных через тематические группы для доработки. Окончательное создание системы позволит Организации в рамках второго этапа проекта по квалификационным требованиям, завершение которого намечено на конец 2012 года, структурировать основные и функциональные квалификационные требования для групп должностей и индивидуальные должностные инструкции.

29. Согласно докладу, представленному в ноябре 2011 года 143-й сессии Совета, в течение двухгодичного периода 2010-2011 годов на экспериментальной основе должно было быть организовано развертывание **Системы служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС)** в целях «введения в действие системы объективной аттестации сотрудников, увязывающей показатели работы сотрудников с организационными целями и опирающейся на реалистичные планы работы и объективные критерии оценки» (ПНД 3.7). В 2011 году был предпринят анализ результатов цикла 2010 года с учетом информации, полученной в рамках обратной связи от сотрудников, их непосредственных руководителей и старшего руководства. В ходе анализа были выявлены области, требующие совершенствования (например, необходимо оптимизировать рабочий процесс системы) и/или оказания сотрудникам поддержки со стороны Отдела управления людскими ресурсами и Группы ПЕМС (например, в части служебной аттестации по итогам года, процесса предоставления информации в рамках обратной связи из множественных источников, и т.п.). Аналогичному анализу будет подвергнута информация, полученная в рамках обратной связи по результатам цикла ПЕМС в 2011 году. Завершение анализа запланировано на март 2012 года. Результаты проведения обоих анализов будут использованы в целях дальнейшего совершенствования процесса ПЕМС в 2012 году, когда Система станет официальным инструментом управления эффективностью работы всех сотрудников, работающих как по постоянным, так и по срочным контрактам, используемым для принятия в будущем административных решений в области людских ресурсов.

30. Проект всеохватывающей общеорганизационной политики в области **мобильности** представлен на рассмотрение старшему руководству. Временные руководящие принципы в отношении мобильности, введенные в действие в декабре 2010 года с целью содействия и продвижения принципов мобильности на добровольной основе, принесли определенный результат: в 2011 году имели место 45 географических перемещений, в то время как целевой показатель на год составлял 50 перемещений. Сводный список вакансий, назначения на которые могут производиться в рамках реализации политики мобильности, продолжает расти и в настоящий момент насчитывает 160 позиций. В реестр сотрудников, заинтересованных в таких назначениях, внесены имена 120 человек. Назначен координатор по вопросам мобильности, в чьи обязанности входит обеспечение должного соответствия сотрудников

требованиям по открытым вакансиям и разработка системы, которая обеспечила бы расширение рамок межучрежденческой мобильности.

31. Осуществление **Программы младших сотрудников категории специалистов (ПМС)** было начато в 2011 году. Первая группа в составе 18 младших сотрудников категории специалистов, принятых на работу в 2011 году, была распределена по децентрализованным отделениям (13) и техническим департаментам штаб-квартиры (5). Руководящие органы поддержали расширение программы и ее финансирование в рамках ПНД, что дало возможность принять на работу в 2012 году еще семь младших сотрудников категории специалистов. Таким образом, общее число участников программы на двухгодичный период 2012-2013 годов составит 25 человек.

32. Значительный прогресс достигнут в доработке к концу 2010 года проекта Стратегического плана действий по обеспечению **гендерного баланса** в сфере людских ресурсов, который скорректирован с учетом недавно утвержденного ООН целевого уровня в 50 процентов. В Плане предложен набор мер, направленных на повышение в ФАО доли женщин на постах категории специалистов и выше. Кроме того, на 2010 год в рамках единых усилий ФАО по достижению общих целей Среднесрочного плана для департаментов и отделений были установлены целевые уровни по географической и гендерной сбалансированности. Все поставленные на конец 2011 года цели ССП по географическому представительству и гендерной сбалансированности были достигнуты.

33. Были предприняты конкретные меры по сокращению длительности периода **набора сотрудников** в Организацию. Среднее сокращение указанных сроков составило десять дней, в частности: i) сокращены с двух до одного месяца сроки освещения внешних вакансий в средствах информации; ii) временно расширен членский состав Комитета по отбору персонала категории специалистов (КОПС) и назначены четыре заместителя председателя, что позволило увеличить состав участников заседаний КОПС; iii) учреждена Группа поддержки набора персонала в составе более 20 консультантов и вышедших в отставку сотрудников, которые в состоянии оказывать услуги руководителям, занимающимся набором, в деле предварительного отбора заявок, организации собеседований и подготовки материалов КОПС; iv) введены упрощенные и более рациональные бланки заявок для обработки в КОПС; v) установлен ориентировочный четырехмесячный срок подготовки материалов для КОПС подразделениями по набору после закрытия периода объявления о вакансиях. В 2012 году будут сделаны дополнительные предложения по сокращению длительности периода набора сотрудников.

34. Мероприятия по **повышению квалификации персонала** продолжались весь год. В частности, имело место дальнейшее расширение программ Центра оценки квалификации руководящего состава, созданного на межучрежденческой основе для оказания руководителям среднего звена помощи в определении своих сильных сторон и областей, в которых они могут продолжить развитие управленческих навыков. С момента начала занятий по повышению управленческой квалификации обучение прошли свыше ста руководителей среднего звена. В 2011 году были организованы новые учебные курсы для руководителей, освещающие вопросы эффективного лидерства и основы менеджмента.

35. Задачам качественной **кадрово-информационной поддержки** среднего управленческого звена служит пробная онлайновая версия системы кадровой информации, которой на данный момент пользуются руководители среднего звена и сотрудники штаб-квартир и децентрализованных отделений. Система сводит в единую базу данные, поступающие из нескольких систем обработки, что улучшает отчетность и упрощает, по принципу самообслуживания, доступ к точной информации о трудовых ресурсах и статистическим данным. В 2011 году была продолжена работа по определению дальнейшей отчетности в рамках второго этапа.

## **Реформа административной и управленческой систем - эффективная администрация**

36. Данная тематическая область охватывает крупные и комплексные проекты программы ПНД. К ней же принадлежат проекты, включающие менее масштабные мероприятия, которые были успешно завершены в установленные сроки.

37. В части **закупок**, с 1 июля 2011 года вступил в силу пересмотренный Службой закупок (CSAP) Раздел 507 Руководства «Письменные соглашения». Цель пересмотра стояла в обеспечении поддержки процесса децентрализации, наделении более широкими полномочиями сотрудников на местах за счет расширения круга делегируемых полномочий, создании системы отчетности по письменным соглашениям, обеспечении соответствия требованиям Раздела 502 Руководства и более полного учета требований конечных пользователей. А июле 2011 года было создано подразделение по работе с письменными соглашениями, призванное обеспечивать качество письменных соглашений, превышающих уровень делегированных полномочий, предоставлять всем сотрудникам, вовлекаемым в процесс работы с письменными соглашениями, рекомендации и поддержку. В сентябре 2011 года был учрежден Комитет штаб-квартиры по письменным соглашениям, который рассматривает письменные соглашения сложного характера и заключаемые на крупные суммы.

38. С целью наращивания потенциала и гарантии должного осуществления новой политики в децентрализованных отделениях (ДО) и в штаб-квартире было проведено обучение по программе повышения уровня знаний и осведомленности. К концу года 225 сотрудников прошли обучение по Разделу 502 Руководства (ранее, в 2009 годах, тот же курс прослушали 527 сотрудников), а 268 сотрудников – по Разделу 507.

39. Была усиlena консультативная роль Службы закупок. Основное внимание, согласно рекомендациям Всестороннего обзора и Независимой внешней оценки, было уделено нормативным аспектам и вопросам политического руководства. Для этого в апреле 2011 года Служба закупок выпустила Краткие инструкции по планированию закупок, а в июне 2011 года – Основные положения по пресечению сговора и мошенничества в сфере закупок, подготовленные совместно с Канцелярией Генерального инспектора. Кроме того, в поддержку процесса децентрализации и укрепления потенциала ДО в плане производства закупок и работы с письменными соглашениями с обеспечением высочайших стандартов прозрачности и законности, были разработаны соответствующие практические инструменты и учебные материалы (в том числе, были обновлены сеть интранет, система электронного обучения и шаблоны).

40. В 2011 году учреждения ООН, находящиеся в Риме, продолжили начатое в 2010 году сотрудничество, выразившееся в создании Совместной группы по закупкам. Наряду с тем, что наличие Совместной группы по закупкам позволило сделать общую позицию трех учреждений в части закупок более сильной, и за счет этого добиться экономии денежных средств и избежать многих административных расходов (или ограничить их), Группа укрепила партнерские связи между учреждениями, находящимися в Риме. Деятельность Группы открыла возможности для обмена свежими идеями и инновационными стратегиями, более полного объединения усилий трех учреждений и движения к единству действий ООН. В 2011 году Совместной группой по закупкам было проведено 6 торгов и заключено 7 контрактов. Сообщество ООН рассматривает создание Группы как историю успеха, в сети закупок Комитета высокого уровня по вопросам управления ее деятельность причислена к разряду передовых методов.

41. Следует указать, что описанная выше деятельность по осуществлению ПНД была в центре ежедневной работы Службы закупок.

42. Осуществление проекта по **служебным поездкам** предполагает реализацию программы взаимодействия с гостиницами-партнерами (ПВГ) для совершающих служебные поездки сотрудников ФАО. По поручению учреждений ООН, находящихся в Риме, и на основе их принципиального согласия на участие в программе, ФАО реализует указанную

программу в пилотном режиме. Проект предполагает официальное предоставление служащим, находящимся в служебной поездке, размещения в специально отобранных местных гостиницах на основании соответствующих договоренностей, учитывающих общий объем служебных поездок служащих трех учреждений, находящихся в Риме. Договорные тарифы будут ниже суммы средств, выделяемых на проживание в рамках суточных. В разных местах размер сэкономленных средств будет разным, но общая экономия от реализации ПВГ оценивается в 10-12 процентов текущих расходов на размещение.

43. По утверждении старшим руководством и по завершении в июне 2011 года прочих консультаций, подготовка к реализации проекта началась в июле 2011 года, а его практическое осуществление стартует в марте 2012 года. Реализация ПВГ, начавшаяся 15 февраля 2012 года, организована в три этапа. На первом этапе, с 1 марта 2012 года, программа начнет работать в Риме, затем, в апреле 2012 года, она будет запущена в 25 городах, где сотрудники Организации чаще всего бывают в служебных поездках, а на остальные места назначения служебных поездок действие программы будет распространено в июне 2012 года. После полного развертывания под действие Программы попадут от 70 до 80 процентов всех пунктов, куда совершают служебные поездки сотрудники ФАО.

44. По проекту, направленному на **совершенствование порядка выполнения печатных работ и распространения печатной продукции** (мероприятие 7.17), было успешно завершено объединение соответствующих групп (отвечающих за выполнение печатных работ и распространение печатной продукции силами Организации и с привлечением внешних исполнителей), была развернута новая система отправки по почте. Был реализован ряд мероприятий, направленных на постоянное совершенствование внедрения новых процедур и определение проектов оптимизации, способных внести вклад в достижение поставленных ПНД целей в части экономии средств.

45. Соответствующее подразделение, в частности, предприняло следующие меры и внедрило следующие процедуры: система подтверждения точной и технически правильной печати всех файлов, контроль тиражей и запрос подробной информации по распространению, контроль всех позиций на внешнем складе и запрос инициаторам изданий на удаления со склада утративших актуальность и действительность публикаций, изменение условий контрактов на печать на цифровой печатной машине силами Организации, а также повышение качества финишной отделки печатной продукции, производимой силами Организации, что обеспечивает сокращение затрат по внешним контрактам и более оптимальное использование внутренних ресурсов.

46. Работа по проекту **модернизации делопроизводства** ведется по установленному графику и в рамках выделенных ресурсов, и должна завершиться выполнением поставленных задач в установленные сроки. Была достигнута цель ПНД по экономии средств: на период проведения Всестороннего обзора в штаб-квартире ФАО существовало 46 точек обработки корреспонденции, а ПРБ на 2012-2013 года предусмотрено только 28 таких точек.

47. Одним из результатов осуществления проекта становится значительное совершенствование делопроизводства и обмена информацией: была подготовлена новая политика в отношении делопроизводства (Раздел 601 Руководства), в 2011 году были разработаны новые технологии и процедуры, развертывание которых, в полном соответствии с планом, будет завершено в штаб-квартире до июня 2012 года. К тому же сроку все децентрализованные отделения получат доступ к общеорганизационной системе делопроизводства, в целях содействия постепенной децентрализации проектных операций ДО будет предоставляться целенаправленная поддержка в сфере делопроизводства.

48. В целях совершенствования обмена информацией внутри групп и между группами во всех географических местоположениях и сокращения объема рассылок по электронной почте, в рамках новой системы делопроизводства были разработаны новые функции, в частности, возможность подготовки «дайджестов». В подразделениях Организации созданы современные Центры делопроизводства. Таким образом, удалось вдохнуть новую жизнь в

работу целой профессиональной группы – бывших делопроизводителей-регистраторов, подключив их к основной деятельности по предоставлению услуг государствам-членам.

49. Деятельность в рамках проекта по **Руководству ФАО** в течение года успешно велась в направлении объединения усилий как внутри Организации (получение исходных сведений, встречные действия, достижение консенсуса по требованиям и указаниям) так и с другими учреждениями системы ООН (вклад в общие технологии, структуры и подходы). В рамках эксперимента были переписаны отдельные разделы Руководства, что должно помочь определить его будущий стиль и формат. Начинается переписывание простым языком остальных разделов. Работа по **модели административного обслуживания** велась на основании инвентаризации услуг Департамента корпоративного обслуживания, на которые могут распространяться выгоды Соглашений об уровне обслуживания: с введением в действие новых Соглашений об уровне обслуживания (или Соглашений об обслуживании оперативного уровня) ими теперь охвачено 77% указанных услуг.

50. В конце 2010 года начала оперативную деятельность Группа совершенствования деловых операций (BUI), которая, за счет снижения предъявляемых к консультантам требований медицинского характера, отказа от схемы дежурств сотрудников, изменения политики замены автомобилей, упрощения ряда процессов, совершенствования внутренних связей в Департаменте корпоративного обслуживания, смогла снизить объем затрат и обязательств.

51. В части **МСУГС/Oracle версии 12**, после утверждения в 2010 году основанного на объединении усилий подхода к вопросам обновления системы планирования общеорганизационных ресурсов (ERP) параллельно с осуществлением проекта по МСУГС, в 2011 году были завершены следующие ключевые этапы программы: запуск программы, определение требований и охвата высокого уровня, составление подробной программы, стратегия в области управления изменениями и обучения. Реализованные за отчетный период мероприятия включали определение охвата программы, ее целей, подходов, графика, потребностей в ресурсах, структур бюджетирования и управления, а также разработку подробных функциональных и технических спецификаций на новые системы и процессы.

52. На этом этапе изначальный охват программы был расширен, в него были включены замена системы служебных поездок, а также меры по совершенствованию ряда других процессов с реализацией преимуществ, предлагаемых новой версией.

53. В 2001 году начаты и в настоящее время продолжается выполнением этап построения технического решения, включающий определение его конфигурации, разработку, интеграцию и тестирование. Работы начаты в конце 2011 года и продвигаются хорошими темпами. В октябре 2011 года Исполнительный совет по программе (ИСП) утвердил стратегию управления изменениями, а в четвертом квартале истекшего года были учреждены соответствующие координационные группы на местах. В четвертой четверти 2011 года с участием Руководства был проведен ряд рабочих совещаний по вопросам управления общеорганизационными рисками. Задачей совещания было выявление рисков и определение мер по их смягчению. В ноябре была утверждена полностью интегрированная структура реализации проекта, а программа получила новое название – Глобальная система управления ресурсами.

54. С учетом наличия значительной взаимозависимости между подготовкой соответствующей требованиям МСУГС финансовой отчетности и внедрением Глобальной системы управления ресурсами, а также в целях сокращения рисков по программе и обеспечения эффективного внедрения и развертывания разрабатываемого решения, была изменена стратегия осуществления программы. В 2012-2013 годах усилия в части ресурсов будут сосредоточены на внедрении и развертывании во всех отделениях соответствующих требованиям МСУГС и Глобальной системы управления ресурсами систем и процессов и на обеспечении полной подготовленности сотрудников к их использованию.

55. В результате осуществления описанных выше решений впервые подготовить финансовую отчетность, соответствующую требованиям МСУГС, будет возможным по финансовому году, начинающемуся 1 января 2014 года. Тем не менее, полное внедрение всех элементов программы по Глобальной системе управления ресурсами все еще запланировано на конец декабря 2013 года, а все соответствующие мероприятия ПНД имеют статус «выполняется». Подробный доклад об изменении стратегии осуществления программы представлен 143-й сессии Финансового комитета (документ FC 143/9).

56. Значительных выгод в течение года достиг и проект по совершенствованию **информационных технологий** в масштабах Организации. В 2011 году было осуществлено значительное увеличение пропускной способности телекоммуникационной сети, в результате чего улучшился доступ ДО как к сети Организации, так и к интернету. В 2010 году пропускная способность была увеличена в 46 страновых отделениях, а в 2011 году – в оставшихся 40 страновых отделениях. Таким образом, все 86 страновых отделений могут пользоваться расширенными каналами доступа к общеорганизационным системам и инструментам, чем обеспечивается поддержка процесса децентрализации. Кроме того, в целях улучшения доступа к целому ряду приложений нового поколения, требующих широкополосных каналов (видеоконференции, инструменты для распространения знаний и обучения), в 2011 году в 42 ДО были проведены работы по расширению каналов доступа к интернету.

57. Разработана модель глобальной поддержки информационно-коммуникационных технологий, которая обеспечит сотрудникам ФАО своевременный доступ к услугам по поддержке информационно-коммуникационных технологий независимо от географического положения, часового пояса и языка общения. В регионах Азии и Тихого океана, Европы, Латинской Америки и Карибского бассейна и Африки в полном объеме действуют региональные центры поддержки (четыре из пяти запланированных). Статистика показывает, что большая часть обращений в службу поддержки из ДО обрабатывается с удовлетворяющими пользователями результатами.

58. В 2009-2010 годах были разработаны и окончательно оформлены предложения по пересмотру механизмов управления в сфере информационных технологий и новая стратегия в области информационных технологий на период до 2019 года, а в начале 2011 года был проведен общеорганизационный обзор. С публикацией Бюллетеня Генерального директора №2011/40 «Управление информационными технологиями и рациональным использованием знаний и стратегия в области информационных технологий», в июле 2011 года в рамках Стратегии в области информационных технологий были представлены новые механизмы управления информационными технологиями и рациональным использованием знаний.

59. Были подготовлены материалы, нацеленные на повышение уровня осведомленности, и учебные материалы, в сентябре завершилось развертывание новых структур управления. Новая система была встречена благожелательно, и уже способствуют прогрессу в решении основных вопросов в области информационных технологий и распространения знаний, на которых ранее негативно отражалось недостаточно эффективное руководство: стратегия присутствия в интернете, планирование служебных поездок и соответствующая отчетность, планирование в сфере информационных систем.

60. В 2011 году имело место заметное развитие управлеченческой информационной системы (УИС) ФАО. В частности, были расширены возможности хранилища данных Организации, что позволило повысить качество и облегчить доступ к оперативным данным ФАО. Сегодня в хранилище собрано более 200 миллионов единиц информации об оперативной деятельности ФАО. Множество отчетов, ранее готовившихся с применением трудозатратных и не исключающих ошибки методик, сегодня можно мгновенно получить через интегрированную УИС Организации. Такие отчеты генерируются на основе высококачественной информации, доступной в расширенном хранилище данных, в том числе отчетов распорядителей бюджетов и отчетов по взносам в бюджет Регулярной программы.

61. Кроме того, сегодня доступны отчеты распорядителей бюджетов отделений на местах, что дает возможность осуществлять мониторинг исполнения бюджетов приблизительно ста децентрализованных отделений в части как Регулярной программы, так и внебюджетных средств. Такие отчеты предоставляют собой дополнительные инструменты, которые могут использоваться в целях содействия оперативной деятельности принятия решений. Ранее получить у ДО соответствующие сведения было трудно. Предусмотрены возможности вывода информации в виде рабочего листа электронной таблицы, предоставления отделениям, по их запросу, выборочного доступа к информации, доступ к информации о более чем 1000 реализуемых на местах проектов и к отчетам по регулярной программе. Получаемая информация позволяет отделениям контролировать собственный бюджет и расходы как в целом, так и с детализацией, управлять обязательствами и делать прогнозы как по проектам, так и по бюджету Регулярной программы.

62. В новом модуле закупок, включенном в УИС, реализованы интеллектуальные бизнес-функции, упрощающие обзор и анализ деятельности ФАО в области закупок на недоступном раньше уровне и с более подробной детализацией. Добавление в УИС функции поиска по реестрам расширило возможности службы людских ресурсов: кадровики получили гибкий инструмент для поиска обладающих адекватным опытом кандидатов на различные посты внутри Организации. Наконец, модуль мониторинга ПНД, встроенный в интегрированную УИС, позволяет вести своевременный и точный финансовый мониторинг программы ПНД.

### **Эффективность руководства и надзор**

63. За отчетный период успешно завершен ряд мероприятий в рамках **реформы руководящих органов**. В частности, удалось достичь значительного прогресса в следующих областях:

- *Многолетняя программа работы (МПР) руководящих органов*: i) в июле 2011 года Конференция утвердила МПР Совета; ii) в сентябре 2011 года Комитет по уставным и правовым вопросам (КУПВ) утвердил собственный МПР, который в декабре 2011 года получил одобрение Совета; ii) в октябре 2011 года Комитет по всемирной продовольственной безопасности (КВПБ) утвердил собственную матрицу результатов, на основании которой должен быть разработан МПР для представления сессии КВПБ в 2012 году; iii) были подготовлены проекты МПР для рассмотрения и возможного утверждения на сессиях региональных конференций и технических комитетов, намеченных на 2012 год;
- *Правила процедуры*: в соответствии с указаниями КУПВ, разработаны проекты Правил процедуры региональных конференций и технических комитетов для рассмотрения на сессиях соответствующих органов в 2012 году;
- *Методы работы Совета*: в апреле 2011 года Совет одобрил обновленную Информационную записку о методах работы Совета, рассмотренную КУПВ в марте 2011 года;
- *Обзор уставных органов*: после предварительных обзоров уставных органов, в рамках которых основное внимание уделялось их отношениям с ФАО в плане отчетности, в марте 2012 года указанные органы подвергнутся более глубокому обзору со стороны КУПВ, а в октябре – со стороны Комитета по программе. Обзоры будут проводиться с использованием анкеты, которая позволит выяснить мнение членов об эффективности и действенности работы уставных органов.

64. По завершении указанных выше мероприятий будет осуществлена большая часть мер, предусмотренных реформой управления. Неосуществленными останутся следующие мероприятия:

- мероприятие 4.4, предусматривающее возможные изменения в размере и членском составе Совета, не осуществлено вследствие недостижения консенсуса сессиями Конференции, проведенными в 2009 и 2011 годах;
- мероприятие 2.100, призывающее к разработке желательных квалификационных требований для должности Генерального директора, также не осуществлено ввиду отсутствия согласия между членами;

- мероприятие 2.74, предусматривавшее проведение в 2012-2013 годах подготовительной работы, а в 2015 году – всесторонней оценки реформ управления ФАО.

65. В области **внутреннего управления** в 2011 году было завершено мероприятие 2.91, в результате которого в сферу деятельности **Канцелярии Генерального инспектора (КГИ)** были включены всех основные области организационного риска, которым теперь в работе Канцелярии уделяется должное внимание. Усовершенствованный процесс планирования с учетом результатов анализа рисков, применяемый КГИ, предназначен для того, чтобы один раз в два двухгодичных периода или с иной периодичностью обеспечить скоординированное с Управлением по оценке ФАО и с Внешним аудитором проведение обзоров управления каждым из основных рисков Организации.

66. Разработанный КГИ с учетом результатов оценки рисков план аудиторских проверок на 2010-2011 годы в начале 2011 года подвергся обновлению по итогам аудиторских проверок, проведенных в 2010 году, и с учетом предварительной информации, полученной в рамках пилотного проекта по управлению общеорганизационными рисками, и вновь выявляемых рисков. Вопросы общеорганизационного характера, по которым велась работа в 2011 году: оценка системы общей отчетности и внутреннего контроля Организации, ход осуществления программы ПНД в целом и в части реформы управления с ориентацией на конкретные результаты, отчетность по осуществлению программ, децентрализация, МСУГС и программа технического сотрудничества, безопасность в сфере информационных технологий, набор сотрудников категории специалистов, заключительный этап программы Продовольственного фонда Европейского союза.

67. К концу 2011 года КГИ завершила первый двухгодичный период расширенного цикла аудита децентрализованных отделений. Были проведены 86 аудиторских проверок региональных, субрегиональных, местных отделений и проектных структур. Были составлены доклады по результатам аудиторских проверок в Афганистане, Гаити, Гвине-Бисау, ДРК, Зимбабве, Ираке, Либерии, Непале, Филиппинах, Шри-Ланке и Ямайке. Более широкий охват позволил КГИ представить руководству ФАО более своевременную информацию и рекомендации по критически важным аспектам работы Организации. К концу 2011 года КГИ выпустила 106 докладов по результатам двухгодичного периода, отражающих 62 процента высоких рисков (39 из 63 высоких рисков) Организации, включенных в реестр рисков КГИ.

68. В докладах содержится более 1200 рекомендаций для руководства по укреплению управления рисками Организации, внутреннего контроля и процессов управления. Руководство приняло 98 процентов указанных рекомендаций. По результатам проведенного внешним экспертом рассмотрения принятой КГИ методики планирования и проведения аудиторских проверок с учетом результата анализа рисков было оформлено заключение об общем соответствии КГИ международным профессиональным стандартам. Никаких рекомендаций по изменению подходов к планированию дано не было. С целью создания основы для нового плана на 2012-2013 годы, учитывавшего результаты оценки рисков, в конце 2011 года начат очередной раунд проводимой КГИ оценки базовых рисков.

69. В соответствии с положением<sup>4</sup>, содержащимся в докладе, представленном 143-й сессии Совета, в сентябре 2011 года Канцелярия Генерального инспектора привлекла к управлению процессом изменений консалтинговую компанию «Маннет».

70. Суть порученной работы заключается в проведении быстрого, высокоуровневого обзора осуществления ПНД, общая цель которого состоит в том, чтобы помочь Организации оптимизировать выгоды от значительных инвестиций в ПНД. Перед обзором поставлены две задачи:

- дать независимую оценку эффективности процесса управления изменениями до настоящего времени, с уделением особого внимания ПНД;

<sup>4</sup> CL 143/10, п.п. 80-81

- подготовить рекомендации по разработке и управлению процессом реформ и изменений в течение следующего двухгодичного периода.

71. Отчет об исполнении данного поручения был получен в середине января 2012 года (см. Часть II, Раздел VI, Обзор).

72. Дополнительные **оценки**, финансируемые за счет ресурсов ПНД, были завершены согласно планам, к концу двухгодичного периода Управление по оценке достигло стопроцентного освоения выделенных средств. Средства ПНД в полной мере учтены в бюджете и плане работы Управления по оценке.

73. В 2010 году был назначен сотрудник по вопросам **этики**. В 2011 году он приступил к осуществлению своего мандата в Организации. На своих сессиях в марте 2011 года Финансовый комитет и КУПВ рассмотрели и одобрили круг полномочий и состав Комитета по вопросам этики, которые затем, в апреле, были утверждены Советом<sup>5</sup>. Первое совещание Комитета по этике состоится 8-9 мая 2012 года.

74. Работа сотрудника по этике включает деятельность по *консультированию* (в 2010-2011 годах было поручено и обработано 211 запросов на предоставление консультаций, была разработана веб-страница с описанием обязанностей Канцелярии, содержащая также рекомендации сотрудникам по разрешению этических дилемм) и по *обучению* (через проведение брифингов, презентаций и регулярных учебных семинаров; в 2010-2011 годах обучение прошли около 1000 сотрудников. Кроме того, все старшие руководители в штаб-квартире и все вновь назначенные представители ФАО участвовали в брифингах по Программе по вопросам этики, в рамках которых подчеркивалась ответственность руководителей за установление этической среды в руководимых подразделениях). Кроме того, в 2011 году в экспериментальном порядке в Организации осуществлялась программа *раскрытия финансовой информации*: 60 сотрудников заполнили соответствующие декларации, которые были рассмотрены внешним экспертом. По словам экспертов, они не выявили серьезных конфликтов интересов.

75. Как отмечено в документе Совета CL 143/10, работа по проекту **внутренних комитетов** и реализация соответствующего мероприятия 7.25 завершены, и никаких дальнейших действий по указанному мероприятию не ожидается.

### III. Количествоенный прогресс

76. Информация по количественному прогрессу в осуществлении ПНД была представлена сессии Совета, состоявшейся в ноябре 2011 года (см. документ [CL 143/10, Веб-приложение](#)). В докладе было отмечено, что по результатам внешнего обзора<sup>6</sup> Плана неотложных действий по обновлению ФАО за 2011 год, охватывавшего также вопросы отчетности о ходе выполнения мероприятий ПНД, Руководство разработало пересмотренную схему оценки статуса мероприятий ПНД, позволившую более четко определить суть статусов «Выполняется», «Незначительное отставание» и «Значительное отставание». Как было доложено в июле 2011 года Конференции ФАО, теперь статус «Незначительное отставание» или «Значительное отставание» присваивается мероприятиям, по которым пересмотренная дата завершения сдвинута относительно плановой, соответственно, менее или более, чем на шесть месяцев<sup>7</sup>. Кроме того, пересмотренная схема оценки, разработанная в 2011 году, позволила изменить статус 12 мероприятий ПНД, ранее относившихся к категории «Прочие случаи».

<sup>5</sup> CL 141/REP, п.16 и п. 24

<sup>6</sup> Обзор Счетной палаты правительства США. Доклад (GAO-11-922) опубликован 29 сентября 2011 года, размещен в интернете по ссылке:<http://www.gao.gov/products/GAO-11-922>

<sup>7</sup> С 2011/7 и соответствующее веб-приложение III

77. Как указано в документе CL 143/10, Веб-приложение, в 2011 году был достигнут значительный прогресс. Рисунок 2 актуализирует информацию, представленную Совету в ноябре 2011 года: в 2009 году из 274<sup>8</sup> мероприятий, включенных в Программу ПНД, были завершены 118, в 2010 году – 25, а на конец декабря 2011 года – еще 78; в результате общее число завершенных мероприятий ПНД достигло 221, что составляет 81% всех включенных в Программу ПНД мероприятий.

*Рисунок 2. Количественный прогресс нарастающим итогом и статус мероприятий ПНД на 31 декабря 2011 года*

| Статус                                 | На 31.12.2009 | На 31.12.2010 | На 31.12.2011 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Завершено в 2009 году                  | 118           | 118           | 118           |
| Завершено в 2010 году                  | -             | 25            | 25            |
| Завершено в 2011 году                  | -             | -             | 78            |
| <b>Программа ПНД на 2010-2011 годы</b> | <b>154</b>    | <b>-</b>      | <b>-</b>      |
| Выполняется                            | -             | 102           | 41            |
| Незначительное отставание              | -             | 15            | 1             |
| Значительное отставание                | -             | 0             | 9             |
| Прочие случаи                          | -             | 12            | 0             |
| Предложено исключить                   | -             | -             | 2             |
| <b>Итого</b>                           | <b>272</b>    | <b>272</b>    | <b>274</b>    |

78. Из общего числа в 274 мероприятия, 53 мероприятия (19%) перенесены на 2012-2013 годы. В их числе крупные и комплексные проекты, составляющие остаток работы, которая должна быть проделана для завершения осуществления ПНД. 41 (77%) из этих 53 мероприятий выполняются и будут завершены до запланированного срока.

#### **Мероприятия ПНД со статусом «Незначительное отставание» и «Значительное отставание»**

79. Из рисунка 2 следует, что статус «Незначительное отставание» присвоен одному мероприятию, а статус «Значительное отставание» – девяти мероприятиям. В таблице 1 приводится список мероприятий, имеющих статус «Значительное отставание», и дается краткое объяснение причин отставания.

*Таблица 1. Мероприятия ПНД со статусом «Незначительное отставание» и «Значительное отставание»*

|  |
|--|
| <b>Незначительное отставание (то есть менее 6 месяцев относительно установленного срока)</b>   |
| 1. Проект 4 – Этика – Мероприятие 3.36а – <i>Назначение омбудсмена</i> . Срок сдвинут с декабря 2011 года на <b>июнь 2012 года</b> вследствие задержек в процессе найма  |
| <b>Значительное отставание (то есть более 6 месяцев относительно установленного срока)</b>   |
| <p>1. Проект 1 – Реформа руководящего органа – Мероприятие 2.18 – <i>Совету надлежит вносить на рассмотрение сессий Конференции четкие рекомендации по резолюции о программе и бюджете, в том числе относительно уровня бюджета</i>. Срок сдвинут с июня 2011 года на <b>июнь 2013 года</b> (сессия Совета, предшествующая 38-й Конференции ФАО); мероприятие не было завершено в 2011 году: Совет не вынес на рассмотрение 37-й сессии Конференции рекомендации относительно уровня бюджета.</p> <p>2. Проект 1 – Реформа руководящего органа – Мероприятие 2.100 с) – <i>Конференция ФАО должна рассмотреть и утвердить необходимые квалификационные требования к кандидатам на пост Генерального директора, разработанные КоК-НВО в 2009 году</i>. Срок сдвинут на <b>30 июня 2013 года</b>. Мероприятие не было осуществлено в 2009 году</p> |

<sup>8</sup> Как отмечается в документе CL 143/10, Веб-приложение, в 2011 году Руководство добавило два новых мероприятия ПНД: Разъяснительная работа по вопросам ПНД с сотрудниками и Разъяснительная работа по вопросам ПНД с членами. Таким образом, общее число мероприятий ПНД выросло с 272 до 274.

|    |   |
|----|---|
|    | <p>ввиду отсутствия консенсуса среди членов. Если на то будет решение членов, оно может быть осуществлено в течение следующего двухгодичного периода. КУПВ и Совет могут рассмотреть данный вопрос в 2012 году, а окончательное решение Конференция может принять в 2013 году.</p>  |
| 3. | <p>Проект 1 – Реформа руководящего органа – Мероприятие 4.4 – <i>Любые необходимые изменения в численности членов Совета и в составе представляемых ими регионов и любые необходимые изменения в базовых документах, определенные на основе рекомендаций КУПВ для рассмотрения на сессии Конференции в 2009 году.</i> Срок сдвинут на <b>30 июня 2013 года</b>. Мероприятие не было осуществлено в 2009 году ввиду отсутствия консенсуса среди членов. Осуществление мероприятия было возобновлено в 2010 году, в 2011 году переговоры продолжились, но на 37-й сессии Конференции ФАО консенсус достигнут не был. Данный вопрос подлежит рассмотрению в течение будущего двухгодичного периода, с тем чтобы 38-й сессии Конференции ФАО было представлено пересмотренное предложение.</p>  |
| 4. | <p>Проект 4 – Этика – Мероприятие 3.36 – <i>На основе выводов и рекомендаций КУПВ и Финансового комитета проводить в Совете рассмотрение доклада Комитета по этике, подготавливаемого ежегодно или раз в два года.</i> Срок сдвинут с декабря 2011 года на <b>30 марта 2013 года</b>. Комитет по этике начал работу в начале 2012 года, а свой первый доклад Финансовому комитету он представит в марте 2013 года.</p>  |
| 5. | <p>Проект 9 – Децентрализация – Мероприятие 3.84 – <i>Четко разграничивать вопросы, касающиеся прочно сформировавшихся подразделений, и планы по созданию дополнительных новых подразделений; по результатам обзора с использованием согласованных критерии определить оптимальную сферу охвата деятельности страновых отделений, учитывая их существующее и возможное местоположение, экономическую эффективность, планируемую экономию средств и результаты анализа экономической целесообразности.....</i> Срок сдвинут на <b>31 декабря 2013 года</b>. По результатам обсуждений в КоК-НВО была подготовлена «Концепция структуры и функционирования сети децентрализованных отделений». Концепция обсуждалась различными руководящими органами, последнее обсуждение состоялось в рамках совместного совещания Комитета по программе и Финансового комитета в октябре 2011 года.</p> |
| 6. | <p>Проект 10 – Структура штаб-квартиры – Мероприятие 3.103 - <i>Рассмотреть итоги реорганизации для внесения дополнительных корректиров.</i> Срок сдвинут на <b>30 ноября 2012 года</b>. В целях создания более благоприятных условий для обеспечения осуществления программы Генерального директора, структура штаб-квартиры подвергнется дальнейшему совершенствованию.</p>   |
| 7. | <p>Проект 25 – Квалификационные требования – Мероприятие 3.36 – <i>Пересмотреть квалификационные требования ко всем категориям должностей, включая региональных представителей, субрегиональных координаторов и представителей ФАО, в том числе касающиеся компетентности в сфере оперативного управления и умения обеспечивать выполнение программных мер.</i> Срок сдвинут на <b>31 декабря 2012 года</b>. Изначально мероприятие должно было быть завершено к концу марта 2012 года. В докладе Совету в ноябре 2011 года ему был присвоен статус «Незначительное отставание». Первый этап проекта по квалификационным требованиям завершен, срок завершения второго этапа, которое позволит структурировать основные и функциональные квалификационные требования для групп должностей ФАО и индивидуальные должностные инструкции, сдвинут на декабрь 2012 года.</p>                  |
| 8. | <p>Проект 25 – Квалификационные требования – Мероприятие 3.87 – <i>Пересмотреть должностные инструкции, квалификационные требования (включая компетентность в вопросах, касающихся программных мер), порядок набора персонала и аттестации (на открытой конкурсной основе) для региональных ПГД, субрегиональных координаторов и представителей ФАО (см. также 3.66).</i> Срок сдвинут на <b>31 декабря 2012 года</b>.</p>  |

- Изначально мероприятие должно было быть завершено к концу марта 2012 года. В докладе Совету в ноябре 2011 года ему был присвоен статус «Незначительное отставание». Осуществление данного мероприятия, как указано в его описании, тесно связано с упомянутым выше мероприятием 3.66; к нему также относится приведенный выше комментарий.
9. Проект 26 – Мобильность – Мероприятие 3.61 – *Разработать основанную на стимулах и на четких критериях политику кадровой ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями.* Срок сдвинут с декабря 2011 года на **30 июня 2012 года.** Отставание в разработке общеорганизационной политики мобильности обусловлено проведением широких консультаций с заинтересованными сторонами, включая органы, представляющие персонал, по причине наличия расхождений во взглядах на наиболее важные аспекты такой политики. Кроме того, ввиду стратегической важности политики мобильности и ее влияния на пересмотренную ПРБ и воздействия на сотрудников, разработка политики была приостановлена до избрания нового Генерального директора. В настоящий момент политика рассматривается на предмет ее целесообразности с учетом сделанных Генеральным директором предложений по пересмотренной политике и по децентрализации.

80. Актуальный статус всех отраженных в документе CL 143/10 мероприятий ПНД по Проекту 29<sup>9</sup> на 31 декабря 2011 года приводится в Приложении I.

#### **IV. Изменение организационной культуры и разъяснительная работа по вопросам обновления**

81. Изменение организационной культуры и разъяснительная работа по вопросам обновления ФАО охватывают всю организацию. Изменение организационной культуры лежит в основе всех областей обновления ФАО, а разъяснительная работа является ключевым фактором поддержки успеха обновления и обеспечения осведомленности и вовлеченности заинтересованных сторон, включая членов и сотрудников Организации. Кроме того, в настоящем разделе доклада членам предлагается актуальная информация о последующих действиях по результатам опроса сотрудников.

##### **Изменение организационной культуры**

82. Члены ФАО согласны с тем, что изменение организационной культуры является приоритетом, поскольку: 1) многие элементы старой организационной культуры (например, иерархия, «вертикальный» менталитет и боязнь риска) препятствуют эффективной работе Организации; и 2) успех многих мероприятий ПНД (например, управление на основе конкретных результатов, служебная аттестация и управление эффективностью работы) зависит от перемен в поведении руководства и сотрудников (то есть от изменения организационной культуры). Проект по изменению организационной культуры был задуман с целью решения этих двух вопросов. На первом этапе приоритет был отдан определению согласованных рамок изменения организационной культуры на основе широких внутренних и внешних консультаций, что позже вылилось в концепцию ФАО.

83. Ниже приводится сводная информация об основных достижениях 2011 года.

- **Стратегия и план действий в области изменения организационной культуры:** при мощной поддержке состоявшейся в июне 2011 года специальной сессии КСПП были разработаны общеорганизационная стратегия и план действий в области изменения организационной культуры. Были определены три ключевые сферы новой организационной культуры (люди, эффективность и партнерские связи) и пять ее аспектов, или столпов: справедливая оценка людей, обеспечение профессионального совершенства, повышение

<sup>9</sup> CL 143/10, п. 77 и CL 143/10, Приложение 1

эффективности, единство действий ФАО и укрепление партнерских связей. Изначально были согласованы две приоритетных области деятельности по изменению организационной культуры: коллективная работа и сотрудничество и лидерство в целях вовлечения, расширения возможностей и развития потенциала людей.

- **Коллективная работа и сотрудничество:** в качестве спонсора деятельности в данной области согласилась выступить заместитель Генерального директора по знаниям. В июне она в качестве спонсора провела крупное мероприятие, направленное на создание благоприятных условий для коллективной работы и сотрудничества. В нем приняли участие более 100 человек, была организована интернет-трансляция для всех подразделений Организации. Мероприятие было принято исключительно хорошо. Участники проявили сильную заинтересованность в получении большего объема информации о накопленном опыте, извлеченных уроках и передовой практике коллективной работы и в получении доступа к инструментам, обеспечивающим эффективность коллективной работы и сотрудничества. Сегодня ведется работа по созданию благоприятных условий для сотрудничества, по повышению во всех подразделениях Организации уровня осведомленности о выгодах коллективной работы и по созданию пула информационных ресурсов и инструментов, характеризующихся простотой доступа и возможностью совместного использования.
- **Лидерство в целях расширения возможностей и развития потенциала людей:** изменение культуры не может состояться без активного участия старших лидеров ФАО. Соответственно, была разработана программа вовлечения и обучения, преследующая ряд целей: выработать общее понимание процесса изменения организационной культуры и его важности для обновления ФАО, стать лидерами для сотрудников в вопросах соответствия принципам новой культуры Организации, обрести навыки и умения лидеров в поддержку укрепления ценностей и миссии ФАО за счет уделения особого внимания развитию в контексте организационных перемен, развивать в себе культуру обучения через обмен опытом, знаниями, идеями, проблемами и решениями. Программа разработана для Группы высшего руководства, помощников Генерального директора, директоров и руководства децентрализованных отделений. Она охватывает следующие ключевые области: укрепление доверия, коммуникации, достижение прозрачности, делегирование полномочий, коллективная работа и сотрудничество. В ближайшее время программа будет представлена на утверждение Генеральному директору, с тем чтобы ее реализация осуществилась в 2012-2013 годах.

84. Кроме того, в 2011 году деятельность по изменению организационной культуры велась по ряду более широких направлений.

- **Поддержка групп по изменению организационной культуры на местах:** изменение культуры должно осуществляться как сверху вниз, так и снизу вверх. На данный момент созданы 22 группы по изменению организационной культуры на местах: 11 в децентрализованных отделениях и 11 в штаб-квартире. Создание инфраструктуры с четко определенными ролями и сферами ответственности рассматривалось как важнейшее условие изменения организационной культуры. В результате при содействии организаций сотрудников ФАО были разработаны и широко распространены в Организации документы, определяющие круг полномочий спонсоров, сотрудников, ответственных за деятельность по изменению организационной культуры, и групп по изменению организационной культуры на местах.
- **Система мониторинга и отслеживание изменения организационной культуры:** была проведена предварительная работа по созданию системы мониторинга изменения организационной культуры. Задача системы состоит в выявлении параметров, подлежащих измерению и оценке, в определении, кто, как и когда должен это делать, с тем чтобы ФАО владела актуальной и дающей основания для действий информацией о собственной организационной культуре. В частности, применяемые в ФАО процессы мониторинга организационной культуры должны обеспечивать получение информации, которая могла бы

быть использована для принятия решений и установления подотчетности в целях повышения эффективности деятельности Организации. На первом этапе системой мониторинга рекомендуется отдавать приоритет следующим областям: коллективная работа, инновации, подотчетность, доверие.

85. Указанные достижения обеспечили более высокий уровень вовлеченности старшего руководства ФАО и всех сотрудников в штаб-квартире и во всем мире. Разрабатываемые сегодня в рамках системы мониторинга показатели позволят объективное измерять рост эффективности деятельности Организации во времени.

### **Разъяснительная работа и вовлечение сотрудников в процесс преобразований**

86. В 2011 году разъяснительная работа в поддержку обновления ФАО была направлена на членов Организации, ее сотрудников и, в меньшей степени, на внешнюю аудиторию. Проведенная в начале года кампания в поддержку первого в истории ФАО всеобщего опроса сотрудников способствовала росту уровня осведомленности, и по всему миру стимулировала массовое (77%) участие сотрудников в опросе. Такой высокий процент участия в первом опросе позволил сотрудникам ФАО четко объявить собственные взгляды и мнения в отношении обновления.

87. Повышению уровня понимания способствовал выпуск в печатном и электронном виде брошюры «Обновление ФАО: краткий путеводитель». В брошюре раскрываются обоснование, суть и текущий статус всех 29 проектов Плана неотложных действий.

88. В течение года было начато проведение неформальных бесед с участием руководства по вопросам обновления. В 2011 году таких бесед проведено пятнадцать (9 в штаб-квартире и 6 в децентрализованных отделениях). В штаб-квартире старшие руководители участвовали в беседах лично, а в децентрализованных отделениях – в режиме видеоконференции или веб-трансляции. Беседы позволили укрепить диалог между сотрудниками различных уровней и категорий, помогли руководству донести до сотрудников «общую картину» перемен, обосновать их важность.

89. В электронном журнале для сотрудников ФАО InTouch и на страницах сети интранет, посвященных вопросам обновления, регулярным потоком публиковались направленные на вовлечение новости, статьи и интервью. В целях повышения эффективности разъяснительной работы публиковались видеоролики и иллюстрации, при необходимости в рамках обратной связи своевременно проводились обсуждения и давались пояснения.

90. Члены ФАО ежемесячно получали информационный бюллетень «FAO Renewal / Members' update», рассказывающий о различных аспектах программы обновления и о соответствующих выгодах. Завершена работа по увеличению емкости информационного бюллетеня и подготовке его HTML-версии с архивацией в сети, подготовлен к выпуску первый выпуск бюллетеня в новом формате.

91. Новая группа по проведению разъяснительной работы по вопросам обновления, созданная при Управлении коммуникации и внешних связей, в сотрудничестве с коллегами, представляющими все подразделения Организации, подготовила для обсуждения документ по вопросам развития внутренней коммуникации в ФАО. В течение года рамки концепции «разъяснительной работы по вопросам обновления» стали менее жесткими, что позволило отразить и другие грани происходящих в Организации перемен. Все описанное выше, наряду с остальной работой, суть составные части усилий, направленных на то, чтобы осуществление Проекта 29 – Программа коммуникаций ПНД принесло реальные плоды и внесло свой вклад в совершенствование Организации.

### **Опрос сотрудников и последующие действия**

92. Важнейшим мероприятиям в рамках ведения разъяснительной работы стал первый в истории опрос сотрудников Организации на тему обновления ФАО. Как отмечено выше, опрос, начатый в январе 2011 года, помог выработать внутренние и внешние контрольные параметры для отслеживания в предстоящие годы хода работы по ПНД. В ноябре 2011 года

Совету были представлены подробные результаты опроса, в том числе таблицы результатов и основные темы, поднятые сотрудниками<sup>10</sup>.

93. С учетом результатов опроса Руководство рассмотрело области, где ФАО как Организация действует успешно, и работа должна быть направлена на поддержание высоких результатов, равно как области, где, согласно результатам опроса, необходимы улучшения. Озабоченность сотрудников вызвали следующие вопросы: поддержка со стороны ФАО общеорганизационной культуры, предполагающей доверие и справедливость, разъяснительная работа в сфере обновления Организации и понимание обновления. В ответ на высказанную озабоченность Руководство разработало мероприятия двух уровней – общеорганизационного и местного, то есть уровня департаментов и независимых отделов в штаб-квартире, региональных и субрегиональных и субрегиональных отделений.

94. Для разработки общеорганизационных мероприятий Руководством создана представительная группа, куда включены сотрудники, представители организаций сотрудников и кадровой службы. Группа должна разработать варианты мероприятий общеорганизационного уровня, подлежащих реализации в рамках последующей деятельности по результатам опроса. На основании сделанных группой рекомендаций Руководство согласовало четыре мероприятия общеорганизационного уровня. Мероприятия общеорганизационного уровня должны отвечать критериям ощущимости и реализуемости в кратчайшие сроки. Средством измерения их результатов являются вызванные осуществлением мероприятий изменения мнений сотрудников, которые можно будет измерить при проведении опросов сотрудников в будущем.

95. Подробное описание мероприятий общеорганизационного уровня содержится в документе CL143/10<sup>11</sup>. Ниже приводится их краткое описание с указанием актуального статуса и соответствующих действий по их осуществлению, предпринятых на текущий момент.

- **Мероприятие 1 – Совершенствование разъяснительной работы:** данное мероприятие общеорганизационного уровня было подсказано сотрудниками, которые выразили желание быть глубже вовлеченными в деятельность по осуществлению изменений и иметь возможность более частого и открытого обмена мнениями с соответствующими помощниками Генерального директора и руководителями отделов. Соответствующее данному пожеланию мероприятие организационного характера состоит в предложении помощникам Генерального директора и руководителям отделов применять подходы, обеспечивающие широкое участие всех сотрудников каждого департамента и отдела в разработке мероприятий местного уровня по результатам опроса сотрудников. Предложение нашло отклик, были достигнуты значительные результаты, о чем свидетельствует осуществление мероприятий местного уровня, поскольку расширение коммуникаций между помощниками Генерального директора и руководителями отделов с одной стороны, и сотрудниками с другой, является доминирующей темой мероприятий местного уровня, о чем будет подробно сказано ниже в разделе, посвященном мероприятиям местного уровня.
- **Мероприятие 2 – Обеспечение успеха коллективной работы:** Сотрудники дали положительную оценку состоянию коллективной работы внутри подразделения, однако оценка сотрудничества с другими подразделениями не была такой позитивной. Ответное мероприятие было решено построить на мероприятиях и практических методах, ранее разработанных рядом департаментов и отделов, выведя их на общеорганизационный уровень путем разработки базовых и руководящих принципов коллективной работы. Существенные усилия в этом направлении были предприняты под руководством заместителя Генерального директора по знаниям, которая является спонсором данного общеорганизационного мероприятия.

Концепция коллективной работы и сотрудничества стала ключевым элементом работы ФАО, что доказывает специально разработанная страница «Коллективная работа и сотрудничество»

<sup>10</sup> CL 143/10,пп. 84-95

<sup>11</sup> CL 143/10, п. 95

в интранет-сети ФАО. На странице рассказывается о выгодах коллективной работы, пользователям открыт доступ к инструментам и методам (от *Организации* до *Подходов и Содействия*) ведения коллективной работы и коммуникаций внутри и вне группы, предусмотрен раздел, посвященный развитию навыков коллективной работы и сотрудничества. Там же размещены учебные материалы и руководства по использованию предлагаемых инструментов и методов. Кроме этого, на веб-странице опубликованы истории, статьи и видеоматериалы, освещающие перспективы различных граней коллективной работы и деятельности междисциплинарных групп. Регулярно проводятся рабочие совещания и веб-трансляции для всей Организации, дающие сотрудникам возможность ощутить себя участниками, поделиться собственным мнением и опытом, получить знания и полностью овладеть методами коллективной работы.

- **Мероприятие 3 – Борьба с потерями и дублированием:** Ответы сотрудников, и в первую очередь сотрудников штаб-квартиры, на вопрос, насколько эффективно ФАО борется с потерями и дублированием, не были позитивны. Разработанное в ответ мероприятие общеорганизационного уровня предусматривает поддержку «инициативы по рационализации рабочих процессов», стимулирование сотрудников к внесению соответствующих предложений по улучшению, что поможет оптимизировать работу ФАО. Принятый общеорганизационный подход и план действий на будущее были представлены Совету по ПНД. В настоящее время план действий находится на заключительной стадии согласования. В него включены следующие действия:
  - i. обеспечение осведомленности о важности оптимизации рабочих процессов;
  - ii. сбор предложений сотрудников по оптимизации рабочих процессов по всему миру;
  - iii. рассмотрение, анализ и приоритизация предложений по оптимизации;
  - iv. предложение изменений и их осуществление, и
  - v. измерение и обзор подхода.

• **Мероприятие 4 – Всеобщее обучение:** Самый низкий результат ФАО относится к сфере общеорганизационной культуры, предполагающей доверие и справедливость, поэтому в рамках обратной связи независимая рабочая группа выступила с предложением обеспечить в среде сотрудников ощущение равенства в плане доступа к обучению и возможностей карьерного роста. Исходя из этого, на общеорганизационном уровне следует стремиться к тому, чтобы привить доверие и продемонстрировать справедливость. Сделать это помогло внедрение концепции «всеобщего обучения», предусматривающей прохождение обучения в объеме одной недели в течение каждого двухгодичного периода (2,5 рабочих дня в год).

Соответствующее объявление было сделано всем сотрудникам 9 января 2012 года.

Руководителям и сотрудникам было предложено совместными усилиями определить и согласовать области повышения квалификации на текущий год в рамках этапа планирования эффективности работы, предусмотренного системой ПЕМС. Во второй половине 2012 года Департамент общеорганизационного обслуживания, людских ресурсов и финансов запустит платформу для обучения, что расширит возможности электронного обучения для сотрудников, работающих в разных местах. Предусматривается обучение как по основным сферам компетенции и развитию навыков, так и по ряду технических программ Организации.

## **Мероприятия местного уровня**

96. Вслед за разработкой мероприятий общеорганизационного уровня Совет по программе ПНД предложил помощникам Генерального директора и руководителям независимых отделов разработать каждому 1-2 мероприятия на уровне департамента или отдела и выпустил соответствующие рекомендации для разработчиков мероприятий.

97. В сентябре-ноябре 2011 года были проведены собрания с участием всех сотрудников, в ходе которых были рассмотрены и совместно оценены результаты опроса персонала в соответствующем подразделении и определены по 1-2 мероприятия, которые должны быть осуществлены. Методы вовлечения сотрудников варьировалась от проведения неформальных встреч с участием руководителей до традиционных презентаций и обсуждений, процент сотрудников, принявших участие, был исключительно высоким во всех подразделениях

Организации. Во многих департаментах было принято решение обсудить результаты опроса как на уровне департамента, так и на уровне его подразделений. В результате отдельным группам было предложено осуществить от одного до восьми различных мероприятий. Там где были созданы местные группы по изменению организационной культуры, они сыграли ведущую роль как в проведении собраний, так и в осуществлении разработанных мероприятий.

98. Доминирующей темой последующих действий местного уровня по итогам опроса сотрудников стало «улучшение коммуникации между старшим руководством и сотрудниками». Это вселяет особые надежды, поскольку руководящая роль помощников Генерального директора и руководителей независимых отделов в обеспечении полного вовлечения сотрудников в разработку мероприятий местного уровня позволила разработать мероприятия, обеспечивающие устойчивое улучшение коммуникации, что, согласно итогам опроса сотрудников, было одной из областей, где требовались улучшения.

99. Среди других тем, вышедших на первые места, были «создание общеорганизационной культуры, предполагающей доверие и справедливость», «создание благоприятных условий для коллективной работы и сотрудничества», «совершенствование разъяснительной работы по вопросам ПНД и реформы» и «более четкое определение ролей, должностных обязанностей и делегирования полномочий». Наряду с отдельными мероприятиями, каждый департамент и независимый отдел сообщил о мерах по достижению успеха, о проблемах, на решение которых такие меры направлены, указал мероприятия, их спонсоров и сроки разработки намеченных последующих действий.

100. Группа по управлению программой ПНД будет вести мониторинг осуществления последующих действий на местном уровне, указанных соответствующими департаментами и отделами.

## **V. Финансирование и расходование средств в рамках ПНД**

101. Осуществление ПНД в 2010-2011 годах финансировалось за счет бюджетных ассигнований, утвержденных Конференцией<sup>12</sup> путем голосования по Программе работы и бюджету, а также за счет неизрасходованного в Целевом фонде остатка средств по ПНД за 2009 год, перенесенного на 2010 год.

102. Как отмечено Финансовым комитетом<sup>13</sup>, чистый бюджет ПНД на 2010-11 годы составил 42,68 млн долл. США, а именно 39,6 млн долл. США в рамках чистого бюджета ПНД по ПРБ на 2010-11 годы плюс 3,08 млн долл. США не израсходованных в 2009 году средств Целевого фонда для осуществления Плана неотложных действий. Не израсходованные в 2009 году средства Целевого фонда ПНД были израсходованы в 2010-2011 годах.

103. Чистый бюджет ПНД, предусмотренный ПРБ на 2010-2011 годы в размере 39,6 млн долл. США, включает валовой бюджет в размере 44,91 млн долл. США и экономию средств в размере 5,31 млн долл. США. Экономия средств в размере 5,31 млн долл. США была достигнута в 2010-2011 годах в полной мере.

104. В целом за период 2010-2011 годов при валовом бюджете ПНД в размере 44,91 млн долл. США сумма расходов по ПНД составила 40,434 млн долл. США. Остаток неизрасходованных средств по ПНД составил 4,476 млн долл. США. Валовой бюджет и сумма расходов по каждому проекту ПНД в 2010-2011 годах отражены в Таблице 2.

---

<sup>12</sup> Резолюция Конференции 3/2009, п. 2.

<sup>13</sup> FC 138/INF/7

*Таблица 2. Валовой бюджет ПНД на 2010-2011 годы, расходы и остаток средств*

| <b>Валовой бюджет и расходы по ПНД - 2010-2011 годы<br/>(млн долл. США)</b>                    | <b>Бюджет<br/>(валовой)</b> | <b>Расходы</b> | <b>Остаток</b> |
|--|-----------------------------|----------------|----------------|
| Проект 1. Реформа руководящих органов  | 3,350                       | 3,109          | 0,241          |
| Проект 2. Аудит  | 0,300                       | 0,244          | 0,056          |
| Проект 3. Оценка   | 1,100                       | 1,046          | 0,054          |
| Проект 4. Этика  | 1,000                       | 0,906          | 0,094          |
| Проект 5. Разработка программ, бюджетов и мониторинг с<br>ориентацией на конкретные результаты | 0,900                       | 0,365          | 0,535          |
| Проект 6. Публикация материалов на всех языках<br>Организации                                  | 0,380                       | 0,395          | -0,015         |
| Проект 7. Мобилизация и рациональное использование<br>ресурсов                                 | 1,434                       | 1,179          | 0,255          |
| Проект 8. Программа технического сотрудничества  | 0,280                       | 0,153          | 0,127          |
| Проект 9. Децентрализация  | 0,390                       | 0,360          | 0,030          |
| Проект 10. Структура штаб-квартиры   | 0,630                       | 0,637          | -0,007         |
| Проект 12. Партнерское взаимодействие  | 1,380                       | 1,204          | 0,176          |
| Проект 13. Закупки   | 3,185                       | 3,008          | 0,177          |
| Проект 14. Служебные поездки   | 0,300                       | 0,124          | 0,176          |
| Проект 15. Переводы и печатные работы  | 0,200                       | 0,153          | 0,047          |
| Проект 16. Реформа делопроизводства  | 2,400                       | 2,530          | -0,130         |
| Проект 19. Улучшение возможностей связи с ДО   | 5,145                       | 4,695          | 0,450          |
| Проект 20. Oracle R12  | 2,350                       | 2,381          | -0,031         |
| Проект 21. Прочие мероприятия в области ИТ   | 3,570                       | 2,946          | 0,624          |
| Проект 22. Система управления общеорганизационными<br>рискаами                                 | 0,700                       | 0,477          | 0,223          |
| Проект 23. Изменение организационной культуры  | 2,300                       | 1,642          | 0,658          |
| Проект 24. ПЕМС  | 1,400                       | 1,285          | 0,115          |
| Проект 25. Система квалификационных требований   | 2,143                       | 2,057          | 0,086          |
| Проект 26. Мобильность   | 1,650                       | 2,200          | -0,550         |
| Проект 27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов                                       | 5,270                       | 4,429          | 0,841          |
| Проект 28. Последующая деятельность Руководства  | 2,853                       | 2,721          | 0,132          |
| Проект 29. Разъяснительная работа по ПНД   | 0,300                       | 0,188          | 0,112          |
| <b>Итого</b>   | <b>44,910</b>               | <b>40,434</b>  | <b>4,476</b>   |

**Предложения по переносу средств с 2010-2011 годов на 2012-2013 годы**

105. В июле 2011 года Конференция ФАО утвердила использование неизрасходованного остатка средств, ассигнованных на 2010-2011 годы, в целях полного осуществления ПНД, включая покрытие единовременных вложений в финансовый период 2012-2013 годов<sup>14</sup>.

Перенос средства ПНД в размере 4,476 млн долл. США включает сумму отложенных затрат ПНД по вложениям 2010-2011 годов в размере 1,028 млн долл. США и сумму перенесенных на 2012-2013 годы затрат по вложениям ПНД в размере 3,448 млн долл. США. Последние будут способствовать достижению поставленной перед Организацией цели выявления дальнейших возможностей повышения эффективности, единовременной экономии и предсказуемого использования остатков средств 2010-2011 годов, как это было указано Конференцией в июле 2011 года.

<sup>14</sup> С 2011/REP – Резолюция 5/2011 «Бюджетные ассигнования на 2012-2013 годы», пункт 2

106. Отложенные затраты ПНД по вложениям 2010-2011 годов, в сумме составляющие 1,028 млн. долл. США, имели место по двум проектам:

- a. Проект 5 (Разработка программ, бюджетов и мониторинг с ориентацией на конкретные результаты) – 0,475 млн долл. США из общего объема выделенных на 2010-2011 годы средств в размере 0,535 млн долл. США. Сумма отложенных затрат будет использована в 2012-2013 годах в рамках инициативы «Эффективный механизм страновых программ – программа по обучению» по Мероприятию 3.88 (разработка контрольных показателей).
- b. Проект 21 (Прочие мероприятия в области ИТ) – 0,553 млн долл. США из общего объема выделенных на 2010-2011 годы средств в размере 0,624 млн долл. США. Сумма отложенных затрат будет использована для покрытия расходов по приоритезации вложений и по процессу утверждения в рамках Мероприятия 7.0 (Управление в сфере ИТ). Указанные работы должны были быть начаты в 2011 году, но были отложены ввиду задержки с окончательным оформлением утверждения и с осуществлением предложения по новой оптимизированной структуре управления. Кроме того, за счет отложенных затрат будут профинансираны затраты по Мероприятию 7.26 (Разработка управленческой информационной системы (УИС)), сокращенные во второй половине 2011 года, поскольку осуществление мероприятия было замедлено с целью ведения работы параллельно работам по программе Глобальной системы управления ресурсами. В 2012 и 2013 году будут предприняты дополнительные усилия по реализации выгод от интегрированной УИС.

### **Бюджет ПНД на 2012-2013 годы**

107. Утвержденное в рамках ПРБ финансирование на 2012-2013 годы включает ассигнования (чистые) в размере 39,141 млн долл. США,<sup>15</sup> выделенные на финансирование осуществления ПНД, в том числе расчетную сумму в размере 22,359 млн долл. США для покрытия чистых регулярных расходов и сумму в размере 16,782 млн долл. США для покрытия расходов по единовременным вложениям. Перенесенные с периода 2010-2011 годов средства в размере 1,028 млн долл. США будут добавлены к средствам, выделенным на покрытие единовременных вложений в 2012 году. Таким образом, утвержденный в рамках ПРБ бюджет на 2012-2013 годы вырастет с 39,141 млн долл. США (нетто) до 40,169 млн долл. США (нетто) (см. Таблицу 3).

*Таблица 3. Бюджет ПНД на 2012-2013 годы*

| <b>Бюджет ПНД на 2012-2013 годы (млн долл. США)</b> |   |                   |                 |               |               |
|---|---|-------------------|-----------------|---------------|---------------|
|   | <b>Затраты на единовременные вложения</b> | <b>Регулярные</b> |                 |               | <b>Итого</b>  |
|   |   | <b>Расходы</b>    | <b>Экономия</b> | <b>Чистые</b> |               |
| ПРБ С 2011/REP                                      | 16,782                                    | 32,909            | -10,550         | 22,359        | 39,141        |
| Плюс перенос с 2010-2011 годов                      | 1,028                                     | 0,000             | 0,000           | 0,000         | 1,028         |
| <b>Итого бюджет на 2012-2013 годы</b>               | <b>17,810</b>                             | <b>32,909</b>     | <b>-10,550</b>  | <b>22,359</b> | <b>40,169</b> |

108. Разбивка бюджета ПНД на 2012-2013 годы с учетом переноса средств с периода 2010-2011 годов приводится в Таблице 4.

<sup>15</sup> С 2011/REP – Резолюция 5/2011 «Бюджетные ассигнования на 2012-2013 годы», пункт 1б

*Таблица 4 – Бюджет ПНД на 2012-2013 годы с разбивкой по проектам, с учетом перенесенных с периода 2010-2011 годов средств на покрытие единовременных вложений*

| <b>Бюджет ПНД на 2012-2013 годы (млн долл. США)</b>   | <b>Единовременные вложения</b> | <b>Регулярные расходы</b> | <b>Экономия</b> | <b>Итого</b>  |
|---|--------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|
| Проект 1. Реформа руководящих органов   | 0,200                          | 2,320                     |                 | 2,520         |
| Проект 2. Аудит   |                                | 0,300                     |                 | 0,300         |
| Проект 3. Оценка  |                                | 2,010                     |                 | 2,010         |
| Проект 4. Этика   |                                | 1,920                     |                 | 1,920         |
| Проект 5. Разработка программ, бюджетов и мониторинг с ориентацией на конкретные результаты | 2,615                          | 0,000                     |                 | 2,615         |
| Проект 7. Мобилизация и рациональное использование ресурсов                                 |                                | 1,340                     |                 | 1,340         |
| Проект 12. Партнерское взаимодействие   | 0,400                          | 1,720                     |                 | 2,120         |
| Проект 13. Закупки  | 1,330                          | 1,700                     | -3,260          | -0,230        |
| Проект 14. Служебные поездки  |                                | 0,300                     | -1,970          | -1,670        |
| Проект 15. Переводы и печатные работы   |                                | 0,180                     | -0,600          | -0,420        |
| Проект 16. Реформа делопроизводства   | 1,000                          | 0,000                     | -2,460          | -1,460        |
| Проект 19. Улучшение возможностей связи с ДО  |                                | 5,000                     |                 | 5,000         |
| Проект 20. Oracle R12   | 3,160                          | 0,000                     |                 | 3,160         |
| Проект 21. Прочие мероприятия в области ИТ  | 1,553                          | 0,600                     | -1,140          | 1,013         |
| Проект 22. Система управления общеорганизационными рисками                                  |                                | 0,800                     |                 | 0,800         |
| Проект 23. Изменение организационной культуры   | 2,300                          | 0,000                     |                 | 2,300         |
| Проект 24. ПЕМС   |                                | 1,400                     |                 | 1,400         |
| Проект 25. Система квалификационных требований  | 1,900                          | 2,720                     | -1,120          | 3,500         |
| Проект 26. Мобильность  |                                | 2,800                     |                 | 2,800         |
| Проект 27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов                                    |                                | 7,580                     |                 | 7,580         |
| Проект 28. Последующая деятельность Руководства   | 2,525                          | 0,219                     |                 | 2,744         |
| Проект 29. Разъяснительная работа по ПНД  | 0,827                          | 0,000                     |                 | 0,827         |
| <b>Итого</b>  | <b>17,810</b>                  | <b>32,909</b>             | <b>-10,550</b>  | <b>40,169</b> |

109. Следующему совещанию Финансового комитета, запланированному на октябрь 2012 года, Руководство представит отчет о расходах за 2012 год.

110. По мере дальнейшего осуществления ПНД Руководство с нетерпением ожидает продолжения активных партнерских отношений с членами и выражает надежду, что План неотложных действий будет полностью интегрирован в пореформенную Организацию на протяжении двухгодичного периода 2012–2013 годов.

## ЧАСТЬ II. Новое направление на 2012 год

### VI. Обзор

#### Введение

111. В декабре 2011 года истекает третий год из пяти лет, отведенных на полное осуществление программы ПНД. Как было отмечено в Разделе III – Количественный прогресс, к настоящему моменту завершено более 80% мероприятий ПНД, а на период 2012-2013 годов перенесено менее 20% этих мероприятий. В это число, однако, попало многое наиболее сложных мероприятий. В приближающемся 2012 году Организация предпримет новые усилия, будет вести сосредоточенную и активную работу, направленную на успешное и полное завершение осуществления ПНД. В настоящей части доклада членам представляется информация о результатах внешней оценки программы ПНД, осуществленной через Канцелярию Генерального инспектора.

#### Новое направление процесса обновления ФАО

112. В своих выступлениях на 143-й сессии Совета<sup>16</sup> и перед сотрудниками ФАО<sup>17</sup> Генеральный директор заявил о твердом намерении успешно завершить процесс обновления ФАО и признал, что реализация этих мероприятий будет в значительной степени способствовать повышению эффективности деятельности ФАО.

113. При этом Генеральный директор отметил, что реформы не могут продолжаться вечно. Процесс обновления необходимо как можно скорее довести до логического завершения, причем значительную часть одобренных мероприятий следует осуществить до конца 2012 года. Мероприятия ПНД должны быть поставлены во главу угла работы Организации.

114. В январе 2011 года Генеральный директор подтвердил сделанный выбор и указал новое направление процесса обновления ФАО. Исходя из этого, работа должна строиться по трем взаимосвязанным и дополняющим друг друга основным направлениям, а основное внимание следует сосредоточить на необходимости:

- успешно завершить процесс обновления ФАО;
- поставить мероприятия ПНД во главу угла работы Организации;
- ускорить процесс реформирования.

115. Успешное завершение процесса обновления предполагает, что при подготовке докладов о выполнении ПНД внимание следует акцентировать не на осуществлении мероприятий, а на получении выгод. Именно этого ожидают от Организации государства-члены ФАО, и именно этого намерен добиться Генеральный директор, с тем чтобы Организация могла не просто обновиться, а превратиться в организацию, которая постоянно изыскивает и берет на вооружение более эффективные формы работы, расширяя свои возможности для решения реальных проблем, которые стоят перед миллиардом голодающих людей.

116. Наряду с ориентацией на получение конкретных выгод, мероприятия по обновлению Организации должны стать неотъемлемой частью повседневной работы ФАО, а инициативы по обновлению должны быть интегрированы в регулярную деятельность и планы работы ФАО, нацеливая нашу работу на достижение искомых результатов и способствуя деятельности в основных областях целенаправленного воздействия.

<sup>16</sup> Выступление Генерального директора в Совете 1 декабря 2011 года, утреннее заседание.

<sup>17</sup> Выступление Генерального директора перед сотрудниками ФАО 10 января 2012 года.

117. Изначально предполагалось, что для проведения реформ потребуется 3 года: с 2009 по 2011 год. После того как в 2009 году<sup>18</sup> состоялось обсуждение влияния на бюджет 2010-2011 годов плана проведения реформ в течение трех лет, члены приняли решение продлить проведение реформ до 5 лет, с 2011 до 2013 год. При том, что более 80% мероприятий по программе обновления уже выполнены, руководство намерено ускорить реализацию остающихся мероприятий, чтобы как можно больше мероприятий завершить до конца 2012 года.

118. Однако, учитывая комплексный характер некоторых незавершенных мероприятий по ПНД, было признано, что небольшое число мероприятий по программе обновления не будет завершено до конца 2012 года. Эти мероприятия исключительно важны для продвижения по основным направлениям работы Организации, включая работу по повышению результативности деятельности Организации и активации процесса реальной децентрализации.

### **Меры, предложенные Руководством**

119. Предложенные Руководством меры изложены в Бюллете Генерального директора (БГД) 2012/08 от 19 января 2012 года, который воспроизводится в Приложении II к настоящему докладу. Бюллете призывает к немедленному повышению эффективности и оптимизации управления программой ПНД с отказом от избыточной бюрократизации. В результате был оптимизирован состав Совета по программе ПНД, председателем которого является представитель Генерального директора по вопросам обновления ФАО, а членами – исполняющий обязанности Директора Кабинета, два заместителя Генерального директора и директор Группы по управлению программой реализации ПНД.

120. В дополнение к сказанному выше, в БГД 2012/08 содержится учитывающий описанное выше новое направление призыв к Руководству действовать в 2012 году по трем направлениям:

- a) Предпринять инициативу по реализации выгод, в рамках которой предполагается определить и зафиксировать выгоды, полученные и получаемые за счет выполнения программы ПНД. Предварительный объем выгод от ПНД был представлен членам в 2010 году<sup>19</sup>. Сегодня полным ходом идет процесс подтверждения, обновления и получения дополнительной информации о выгодах. Его задача – обеспечить, чтобы у каждой выгоды от обновления за счет осуществления ПНД был свой владелец, и чтобы для нее был разработан четко определенный набор согласованных показателей, на основании которых можно будет доказать достижение соответствующей выгоды. В отношении еще не полученных выгод будет разработан план реализации с указанием конкретных сроков получения ощутимых выгод. С учетом ее значимости в плане обеспечения успешного осуществления ПНД, инициатива по реализации выгод, как указано в Разделе VII настоящего доклада, представляет собой одно из основных направлений деятельности на 2012 год.
- b) Постановка мероприятий ПНД во главу работы отделов и департаментов ФАО, нацеливание их деятельности на достижение главных целей Организации и интеграция мероприятий ПНД в планы работы структурных подразделений.
- c) Ускорение завершения неоконченных мероприятий ПНД в 2012 году, с тем чтобы как можно больше мероприятий завершить до конца 2012 года.

121. Следует также повысить эффективность выполнения ПНД, для чего Группе по управлению программой (ГУП) были даны полномочия по ускорению выполнения ПНД в 2012 году и отслеживанию процесса реализации выгод.

---

<sup>18</sup> CL 137/9

<sup>19</sup> CL 140/14

## **Внешняя оценка программы ПНД, осуществленная через Канцелярию Генерального инспектора**

122. Как было сказано выше в Разделе II, в сентябре 2011 года Канцелярия Генерального инспектора привлекла к управлению процессом изменений консалтинговую компанию «Маннет». Компании было поручено провести быстрый, высокоуровневый обзор осуществления ПНД, общая цель которого состоит в том, чтобы помочь Организации оптимизировать выгоды от значительных инвестиций в ПНД.

123. Отчет об исполнении данного поручения был получен в середине января 2012 года. Ниже приводятся основные выводы, изложенные в резюме отчета:

- Процесс реформирования породил широкий ряд инициатив, направленных на наращивание потенциала ФАО, были заложены важные основы. Тем не менее, в большинстве, если не во всех, случаях основное внимание уделялось аспектам «поверхностного уровня», что само по себе не в состоянии обеспечить Организации изменение и обновление в соответствии с намерениями ее членов.
- ПНД полностью выполнил функцию плана неотложных действий, причем еще не завершенные мероприятия следует завершить как можно скорее, придав этой работе первоочередную важность. Работа по укреплению организации в более долгосрочной перспективе требует тщательного управления, с тем чтобы было возможно использовать результаты более фундаментальных перемен, которые будут носить системный характер. При разработке плана осуществления таких изменений важно подумать о том, в какой последовательности должны предприниматься и как должны интегрироваться различные усилия, равно как и о восприимчивости к переменам в целом.

124. В отчете предложено направление дальнейших действий, которые помогут ФАО достичь намеченных целей в плане обновления. Если резюмировать предложенное, ФАО должна построить на местах мощную сеть, должна продолжить укрепление важнейших институциональных основ, особенно в области людских ресурсов, должна и дальше следовать курсом на системные изменения и изменение организационной культуры.

125. Отчет был положительно встречен Руководством, поскольку содержащиеся в нем выводы подтверждают правильность выбранного направления и уже принятых Руководством решений.

126. Комплексный характер, сложность и широкий охват программы ПНД привели к тому, что, говоря словами отчета компании «Маннет», основное внимание уделялось осуществлению мероприятий ПНД на «поверхностном уровне». При этом Руководство не может согласиться, что эти изменения не оказывают фундаментального влияния на эффективность Организации. Инициатива по каталогизации и отчету об ощущимых выгодах, реализованных в результате осуществления ПНД, описанная в Разделе VII, представляет собой намеренное смещение акцента с осуществления мероприятий на реализацию выгод. Она позволит четко указать на выгоды, полученные Организацией по результатам осуществления мероприятий ПНД.

127. Наряду с инициативой, ориентированной на выгоды, Генеральный директор также указал, что процесс обновления требует ускорения, причем значительную часть одобренных мероприятий следует осуществить до конца 2012 года. Мероприятия ПНД должны быть поставлены во главу угла работы Организации.

128. В своем обращении к 143-й сессии Совета<sup>20</sup> Генеральный директор четко заявил, что укрепление потенциала ФАО в плане работы на местах и вопросы людских ресурсов суть два основных приоритета Организации. В своем Бюллете, посвященным новому направлению осуществления ПНД, который был выпущен в январе 2012 года и приводится в

<sup>20</sup> Выступление Генерального директора в Совете 1 декабря 2011 года, утреннее заседание.

Приложении II к настоящему докладу, Генеральный директор ясно заявил, что задача заключается в превращении ФАО «в организацию, которая постоянно изыскивает и берет на вооружение более эффективные формы работы». Таким образом, он указал направление движения к «системным изменениям», о которые упомянуты в отчете КГИ и компании «Маннет».

129. Резюме Доклада КГИ и компании «Маннет» приводится в Приложении III к настоящему Годовому докладу о ходе осуществления ПНД в 2011 году. С полным текстом доклада «Оценка программы ПНД – направление дальнейших действий» можно ознакомиться по ссылке на [веб-приложение](#) (только на английском языке). В целях снижения затрат текст доклада представлен только на английском языке.

## **VII. Инициатива по реализации выгод**

130. В 2012 году ФАО приступает к осуществлению важнейшей инициативы по каталогизации и отчету об ощущимых выгодах, реализованных в результате осуществления ПНД.

131. Группа по управлению программой подготовит проект каталога для обсуждения и согласования с представителями старшего руководства, отвечающими за осуществление ПНД. После этого указанные руководители и их сотрудники будут отслеживать измеримые показатели по каждой ключевой выгоде. Они же будут отвечать за реализацию соответствующих выгод.

132. Чтобы гарантировать реалистичность принятых подходов, по каждой основной выгоде будет разработан план реализации, подвергнутся структурному анализу риски на пути к успешной реализации выгода. Инициатива представляет собой намеренное смещение акцента с осуществления мероприятий на реализацию выгода. Она поможет Организации в максимальной мере использовать выгоды от вложений в ПНД и обратить фокус ПНД на создание ценностей.

133. Выгоды подвергнутся анализу в двух измерениях – по срокам достижения и по типу:

- в части сроков каждая выгода будет отнесена к определенной категории – достигнута ли она, или процесс ее достижения продолжается, или это выгода, достижение которой предполагается в будущем (в последнем случае будет указываться ожидаемый срок достижения);
- в части типизации выгоды в первую очередь будут разделены на две группы – исключительно финансовые и не связанные с финансами.

134. Финансовые выгода отражают финансовые последствия реформы – средства, вложенные членами, и финансовую отдачу, достигнутую за счет экономии финансовых средств. Однако цели Плана неотложных действий выходят далеко за получение положительных финансовых результатов. Члены и сотрудники Организации с полным правом ожидают от ПНД более широких ощущимых выгод в плане организационного совершенствования.

135. В качестве примера можно привести финансовую выгоду, связанную с Мероприятием 7.16 в области делопроизводства: количество точек обработки корреспонденции было сокращено с 43 до 28, что позволило сократить расходы двухгодичного периода на службу делопроизводства на 2,46 млн долл. США.

136. Выгоды второго типа, не имеющие отношения к финансам, связаны с ощущимыми улучшениями благоприятных условий в плане управления, организационной культуры, процессов, систем и информации, которые лежат в основе повышения эффективности ФАО.

137. Выгоды, не связанные с финансами, будут разбиты на группы, отражающие прояснение целей, усиление поддержки и более эффективное достижение результатов по трем направлениям:

- (i) способствующие улучшениям в приобретении необходимых ресурсов, в частности, людских ресурсов (например, сокращение затрат времени при наборе сотрудников, либо приближение целевой зоны поиска ресурсов к месту, где они будут востребованы);
- (ii) способствующие более эффективному достижению целей, и
- (iii) способствующие более эффективному достижению Организацией положительных результатов деятельности. Последняя категория относится к результатам менее осязаемого порядка, с трудом поддающимся измерению, но она гораздо важнее, чем две предыдущие, поскольку определяет взгляд со стороны и учитывает вклад и влияние последствий реформирования на существенные результаты деятельности Организации.

138. Чтобы привести пример выгоды, не связанной с финансами, обратимся к тому же Мероприятию 7.16 в области делопроизводства, позволившему поднять эффективность работы ФАО:

- совершенствование процесса оцифровки документов и внедрение онлайновых систем поиска информации повысили доступность институциональных знаний;
- обмен информацией между департаментами и структурами, разделенными географическими границами, усилил поддержку междисциплинарной работы;
- подготовка дайджестов новой информации с учетом специфики деятельности отдельных групп способствовала созданию благоприятных условий для коллективной работы.

139. Информация о применяемом подходе и достигнутом на сегодняшний день прогрессе в осуществлении инициативы по реализации выгод будет доведена до членов Организации в ходе неформального брифинга, проведение которого планируется на второй квартал 2012 года. Первый такой брифинг был проведен 29 февраля 2012 года. Более подробно результаты реализации выгод будут представлены в рамках сессий руководящих органов в октябре и ноябре 2012 года. Работа будет продолжаться в течение всего года. Полный доклад об ощущимых выгодах, реализованных за счет осуществления ПНД, будет представлен руководящим органам в рамках годового доклада о ходе осуществления ПНД в 2012 году.

## Приложение I

### Количественный прогресс и общий анализ положения дел с выполнением мероприятий по ПНД

|     | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение            |
|-----|--|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
|     |  |                        |                            |           |                       |
|     | <b>1. Реформа руководящих органов – Али Мекуар</b>   |                        |                            |           |                       |
|     | Приоритеты в области общего руководства  |                        |                            |           |                       |
| 2.1 | Глобальные вопросы согласованности программных мер и нормативной правовой базы: Обеспечить систематическое рассмотрение глобальной ситуации для выявления вопросов, безотлагательно требующих в первую очередь согласования программных мер, и изучать действующую нормативную правовую базу для выявления областей, требующих принятия неотложных мер в рамках ФАО и других форумов |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.2 | В соответствующих случаях учитывать вопросы политики и нормативы в области продовольствия и сельского хозяйства, разрабатываемые на других, помимо ФАО, форумах, и подготавливать рекомендации для этих форумов  | 01.06.2010             | 02.07.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.3 | См. также ниже положения о роли различных руководящих органов  | 01.06.2010             | 02.07.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.4 | Общие основы административного управления: Четче определить роль и вопросы, относящиеся к компетенции руководящих органов (ниже)   | 01.03.2010             | 02.07.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
|     | Конференция  |                        |                            |           |                       |
| 2.5 | На каждой сессии Конференции рассматривать, как правило, одну основную тему, которая должна утверждаться Конференцией, как правило, по рекомендации Совета   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|---|---------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------|
| 2.6  | В ходе сессий Конференции больше внимания уделять глобальным вопросам политики и международным рамочным документам (в том числе договорам, конвенциям и нормативам), принимая меры, как правило, на основе рекомендаций технических комитетов и региональных конференций и, в необходимых случаях, Совета (соответствующие разделы докладов технических комитетов и региональных конференций должны поступать на рассмотрение минуя промежуточные звенья) | 01.06.2010                | 02.07.2011                       | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.7  | Проводить сессии в июне второго года каждого двухгодичного периода  |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.8  | На сессиях Конференции приоритеты, стратегия и бюджет Организации утверждать после рассмотрения рекомендаций Совета (ниже порядок подготовки программы и бюджета)   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.9  | В итоговом докладе Конференции основное внимание уделять выводам и решениям, которые могут подготавливать редакционные комитеты и в соответствующих случаях «друзья Председателя». В стенографических отчетах публиковать подробный текст выступлений на всех соответствующих языках ФАО.   | 01.04.2011                | 02.07.2011                       | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.10 | На официальных пленарных заседаниях основное внимание будет уделяться обсуждению вопросов, представляющих наибольший интерес для членов   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.11 | Параллельные мероприятия должны организовываться таким образом, чтобы служить форумом для неформального обмена мнениями по разработке соответствующих вопросов  | 01.02.2011                | 02.07.2011                       | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.12 | Изменить сложившуюся практику, в том числе способы выполнения работы и порядок подотчетности, с учетом представленных ниже положений по различным органам   | 01.06.2010                | 02.07.2011                       | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.13 | В соответствии с данной таблицей основных мероприятий внести в базовые документы изменения, касающиеся функций, порядка подотчетности, распределения ролей в процессе подготовки  |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|---|---------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------|
|      | рекомендаций для Конференции и т.д.   |                           |                                  |           |                       |
|      | Совет   |                           |                                  |           |                       |
| 2.14 | <p>В необходимых случаях четче определить в базовых документах функции Совета и включить в них:</p> <p>i) выполнение основной роли в формулировании решений и рекомендаций по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· планирования работы и показателей эффективности самого Совета</li> <li>· планирования работы и показателей эффективности самого Совета и других руководящих органов, за исключением Конференции;</li> <li>· оперативного контроля и представления отчетности о достигнутой эффективности по отношению к этим показателям;</li> <li>· стратегии, приоритетов и бюджета Организации;</li> <li>· общей программы работы;</li> <li>· основных организационных изменений, не требующих внесения Конференцией изменений в базовые документы;</li> <li>· подготовки для Конференции рекомендаций относительно ее повестки дня;</li> </ul> |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.15 | ii) оперативный контроль за выполнением решений, касающихся общего руководства;   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.16 | <p>iii) надзор, гарантирующий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· функционирование Организации в установленных для нее финансовых и правовых рамках;</li> <li>· организацию ревизионных проверок и надзора за этикой на гласной, независимой и профессиональной основе;</li> <li>· проведение на гласной, независимой и профессиональной основе оценки эффективности Организации в плане достижения намеченных ею результатов и воздействия;</li> <li>· функционирование систем, обеспечивающих ориентацию бюджетного процесса и оперативного управления на достижение конкретных результатов;</li> <li>· соответствие их функциональному назначению и действенность программных мер и систем кадровой работы, информационно-коммуникационных средств, контрактов, закупок и т.д.;</li> </ul>   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус                  | Выполнение                               |
|------|---|------------------------|----------------------------|-------------------------|--|
|      | · эффективный вклад внебюджетных ресурсов в достижение приоритетных целей Организации; а также  |                        |                            |                         |  |
| 2.17 | iv) оперативный контроль эффективности работы руководства с учетом намеченных целевых уровней результативности.   | 11.04.2011             | 25.11.2011                 | Завершено               | Завершено в 2011 году                    |
| 2.18 | Вносить на рассмотрение сессий Конференции четкие рекомендации по резолюции о программе и бюджете, в том числе по размеру бюджета.  | 11.04.2011             | 02.07.2011<br>30.06.2013   | Значительное отставание | Государства-члены не достигли консенсуса |
| 2.19 | Совет должен придерживаться более гибкого подхода к организации своих совещаний и варьировать их продолжительность с учетом повестки (проводя, как правило, не менее пяти совещаний за двухгодичный период) – раздел С, схема 1 “Цикл планирования и согласования программы и бюджета”, в частности:  | 17.05.2010             | 25.11.2011                 | Завершено               | Завершено в 2011 году                    |
| 2.20 | СТАРОЕ – i) проводить короткое совещание (продолжительностью не менее двух дней) после каждой сессии Комитета по программе и Финансового комитета.<br>НОВОЕ – i) предусматривать проведение коротких сессий или неофициальных совещаний.  | 03.05.2010             | 31.10.2011                 | Завершено               | Завершено в 2011 году                    |
| 2.21 | ii) заседания Совета по подготовке сессий Конференции проводить не позднее, чем за два месяца до начала соответствующей сессии Конференции, чтобы иметь время для учета внесенных рекомендаций, в том числе для подготовки рекомендуемого окончательного варианта повестки дня этой сессии Конференции, который должен выноситься на рассмотрение Конференции для окончательного утверждения. |                        |                            | Завершено               | Завершено в 2009 году                    |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение   |
|------|--|------------------------|----------------------------|-----------|--|
| 2.22 | В итоговый доклад Совета включать выводы, решения и рекомендации (стенографические отчеты должны содержать подробный текст выступлений и публиковаться на всех языках).  | 17.05.2010             | 25.11.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br>Текущий процесс постоянного совершенствования |
| 2.23 | Упразднить обсуждение в Совете глобальных вопросов политики и регулирования (этим должны заниматься технические комитеты и Конференция).   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.24 | Изменить сложившуюся практику, в том числе способы выполнения работы и порядок подотчетности в том, что касается Совета (ниже соответствующие положения по другим органам).  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.25 | Внести в базовые документы соответствующие изменения, касающиеся функций, порядка подотчетности и т.д.   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
|      | Независимый председатель Совета  |                        |                            |           |  |
| 2.26 | Внести в базовые документы изменения, четко отражающие активную координационную роль независимого председателя Совета в том, что касается общего руководства ФАО, исключив всякую возможность конфликта ролей в отношении руководящей роли Генерального директора, и предусмотреть, что, помимо председательства на совещаниях Совета, независимый председатель:   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.27 | а) будет выполнять функцию добросовестного посредничества в формировании единства мнений членов по сложным вопросам;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.28 | б) будет поддерживать с председателями Комитета по программе, Финансового комитета и КУПВ связь по вопросам их программ работы и в соответствующих случаях с председателями технических комитетов и региональных конференций и, в качестве общего правила, участвовать в работе заседаний Комитета по программе и Финансового комитета и региональных конференций; |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|---|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
| 2.29 | c) может, в тех случаях, когда он/она сочтет это целесообразным, созывать консультативные совещания с представителями региональных групп по вопросам административного и организационного характера с целью подготовки и проведения соответствующей сессии;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.30 | d) будет осуществлять связь со старшим руководством ФАО по волнующим членов вопросам, которые они поднимают в Совете и в его Комитете по программе и Финансовому комитету и на региональных конференциях;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.31 | e) будет обеспечивать своевременное информирование Совета об изменениях в рамках других форумов, имеющих важное значение для мандата ФАО, и продолжение диалога с другими руководящими органами в соответствующих случаях, в частности с руководящими органами находящихся в Риме учреждений по вопросам продовольствия и сельского хозяйства;  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.32 | f) будет активно способствовать непрерывному повышению эффективности, действенности общего руководства ФАО и заинтересованности в этом самих членов.  | 02.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.33 | g) В базовые документы должны быть также внесены четкие положения по следующим аспектам:  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.34 | i) целесообразные квалификационные (профессиональные) требования в отношении независимого председателя Совета, которые должны быть разработаны Конференционным комитетом с учетом рекомендаций КУПВ и приняты на сессии Конференции в 2009 году ii) положение о том, что независимый председатель должен присутствовать в Риме для участия во всех сессиях Совета и, как ожидается, будет, в качестве общего правила, ежегодно проводить в Риме не менее шести-восьми месяцев |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
|      | Комитет по программе и Финансовый комитет   |                        |                            |           |                       |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|---|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
| 2.35 | Безотлагательно реализовать на практике уточнения, касающиеся функций и порядка организации работы, и внести соответствующие изменения в базовые документы, в том числе касающиеся уточнения функций:   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.36 | i) Функции Комитета по программе будут направлены в первую очередь на реализацию программных приоритетов, стратегии, бюджета и мероприятий по оценке, а также будут включать: изучение работы, проводимой на местах и на децентрализованной основе; определение приоритетов, которые Организации следует учитывать в деле обеспечения согласованности программных мер и регулирования на глобальном уровне, а также партнерское взаимодействие и координацию действий с другими организациями в том, что касается технической работы; | 01.02.2010             | 14.10.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.37 | ii) отнести к ведению Финансового комитета все вопросы административного управления, обслуживания и людских ресурсов, а также финансовые вопросы, включая программные меры и бюджет для этих областей работы, и переименовать его в Административно-финансовый комитет;   | 01.02.2010             | 14.10.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.38 | iii) комитеты должны придерживаться более гибкого подхода к организации своих совещаний и варьировать их продолжительность с учетом повестки и в соответствии с циклом планирования и согласования программы и бюджета (схему 1) – (как правило, не менее четырех сессий за двухгодичный период);   | 01.02.2010             | 14.10.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.39 | iv) увеличить число совместных совещаний двух комитетов. Совместное рассмотрение проводить во всех случаях частичного совпадения тем или когда работа комитетов носит выраженный взаимодополняющий характер;  | 01.02.2010             | 14.10.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.40 | v) формулировать четкие рекомендации, уделяя в них особое внимание разработке мер политики, стратегических программ и приоритетов в целях усиления надзора и придания работе Совета более энергичного характера;  | 01.02.2010             | 14.10.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение   |
|------|--|------------------------|----------------------------|-----------|--|
| 2.41 | vi) согласовать и утвердить в Финансовом комитете критерии, по которым он должен отбирать для рассмотрения документы ВПП.  | 01.06.2010             | 15.04.2011<br>02.12.2011   | Завершено | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования |
| 2.42 | Реализовать предложенные изменения на практике, в том числе в том, что касается способов организации работы (ниже)   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.43 | Внести в базовые документы изменения, касающиеся функций комитетов   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.44 | Членский состав, председатели Комитета по программе и Финансового комитета и наблюдатели: - Внести в базовые документы соответствующие изменения, в том числе касающиеся избрания членов. Членами являются страны, а не отдельные личности, но в качестве своих представителей страны призваны предлагать лиц, имеющих необходимую техническую квалификацию, причем:   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.45 | i) председатели должны выбираться Советом на основе их индивидуальной квалификации и не должны являться членами своих избирательных групп или представлять тот или иной регион или страну (в случае образования вакансии на посту председателя его замещает один из заместителей председателя Комитета, избранный Комитетом, до тех пор пока Совет путем выборов не сможет обеспечить соответствующую замену);   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.46 | ii) численность членского состава комитетов в каждом случае должна быть увеличена, не считая председателя, до 12 представителей с предоставлением каждому региону права иметь до двух представителей в каждом случае для Африки, Азии, Латинской Америки и Карибского бассейна, Ближнего Востока и Европы и одного представителя в каждом случае для Северной Америки и юго-западной части Тихого океана, кандидатуры которых вносит соответствующий регион, а подтверждает Совет (страны вправе заменять представляющих их членов для участия в отдельных заседаниях либо в период действия соответствующего срока полномочий, чтобы не допускать неявки) |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус      | Выполнение   |
|------|--|---------------------------|----------------------------------|-------------|--|
| 2.47 | ii) предоставлять в ходе заседаний комитетов, в том числе совместных, возможность участия наблюдателей без права голоса.   | 12.04.2010                | 14.10.2011                       | Завершено   | Завершено в 2010 году<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
|      | Комитет по уставным и правовым вопросам (КУПВ)   |                           |                                  |             |  |
| 2.48 | Внести в базовые документы соответствующие изменения, в том числе касающиеся избрания членов. Членами являются страны, а не отдельные личности, но в качестве своих представителей страны, как ожидается, должны предлагать лиц, имеющих необходимую юридическую квалификацию  |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.49 | Председатель Совета должен избираться из числа членов Комитета по уставным и правовым вопросам на основе его/ее личных заслуг (в случае образования вакансии на посту председателя его замещает один из заместителей председателя Комитета, избранный Комитетом, до тех пор пока Совет путем выборов не сможет обеспечить соответствующую замену); |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.50 | Комитет должен включать семь членов, причем каждый регион имеет право на одного члена, кандидатуру которого вносит соответствующий регион, а подтверждает Совет (страны вправе заменять представляющих их членов для участия в отдельных заседаниях либо в период действия соответствующего срока полномочий, чтобы не допускать неявки)           |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.51 | Представлять в ходе заседаний КУПВ возможность участия наблюдателей без права голоса   |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
|      | Региональные конференции   |                           |                                  |             |  |
| 2.52 | Изменения, касающиеся порядка подотчетности, функций и порядка организации работы должны быть безотлагательно воплощены в практической деятельности и сопровождены изменениями в базовых документах, в том числе в том, что касается придания региональным конференциям статуса комитетов Конференции ФАО:   | 01.02.2010                | 30.06.2012                       | Выполняется |  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус    | Выполнение  |
|------|---|---------------------------|----------------------------------|-----------|---|
| 2.53 | <p>а) в рамках своих функций региональные конференции, в частности, должны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) прорабатывать вопросы с целью обеспечения согласованности программных мер на региональном уровне и позиции регионов в отношении программных мер и регулирования на глобальном уровне и представлять свой доклад на Конференции ФАО;</li> <li>ii) рассматривать и вносить рекомендации по вопросам программы ФАО для соответствующего региона и общей программы ФАО в части, затрагивающей этот регион, и через Комитет по программе и Финансовый комитет представлять Совету свой доклад</li> </ul>   | 01.02.2010                | 02.07.2011                       | Завершено | Завершено в 2011 году   |
| 2.54 | <p>б) порядок организации работы – региональные конференции должны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) созывать свои сессии, как правило, один раз в течение каждого двухгодичного периода по решению членов ФАО от соответствующего региона и при условии всестороннего согласования с членами повесток, форматов, сроков, продолжительности и необходимости проведения сессий;</li> <li>ii) назначать докладчика;</li> <li>iii) председатель и докладчик должны продолжать выполнение своих функций в межсессионный период, причем Председатель и, в его отсутствие, докладчик должны представлять доклад региональной конференции на Совете и на Конференции ФАО (с рассмотрением в необходимых случаях также в Комитете по программе и Финансовом комитете) в соответствии с новым циклом надзорной работы руководящих органов и принятия ими решений по программе и бюджетному процессу;</li> <li>iv) по возможности проводить сессии совместно с другими межправительственными региональными органами, занимающимися сельским хозяйством;</li> <li>v) нацеливать подготовку документов для своих сессий на выработку реально осуществимых рекомендаций.</li> </ul> | 01.02.2010                | 02.07.2011                       | Завершено | <p>Завершено в 2011 году</p> <p>Текущий процесс постоянного совершенствования</p> |
| 2.55 | Внести в базовые документы соответствующие изменения, касающиеся функций, порядка подотчетности и т.д.  |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году   |
|      | Технические комитеты  |                           |                                  |           |   |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение  |
|------|--|------------------------|----------------------------|-----------|---|
| 2.56 | Предусмотреть подотчетность Комитетов Совету по вопросам, касающимся бюджета ФАО, а также приоритетов и стратегических аспектов программ, и непосредственно Конференции ФАО – по вопросам, касающимся программных мер и регулирования на глобальном уровне, с приятием им статуса комитетов Конференции, а также:  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году   |
| 2.57 | а) выполнение председателями своих функций в межсессионный период и представление ими соответствующих докладов Совету и Конференции;   | 14.06.2010             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 2.58 | б) Способы работы – технические комитеты будут: i) использовать гибкий подход к проведению заседаний в том, что касается их продолжительности и периодичности, руководствуясь потребностями и созывая их, как правило, один раз в течение каждого двухгодичного периода. На заседаниях рассматривать приоритетные вопросы и предусмотреть возможность их созыва именно с этой целью; | 14.06.2010             | 04.02.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования  |
| 2.59 | ii) соответствующий председатель призван обеспечивать проведение с членами всесторонних консультаций по повесткам, форматам и продолжительности заседаний  | 14.06.2010             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования  |
| 2.60 | iii) шире использовать параллельные заседания и мероприятия, обеспечивая в них надлежащее участие стран с небольшими делегациями (на неофициальных заседаниях обеспечивать участие представителей НПО и частного сектора, в том числе от развивающихся стран);   | 14.06.2010             | 04.02.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение   |
|------|---|------------------------|----------------------------|-----------|--|
| 2.61 | iv) Комитету по сельскому хозяйству включать в свою повестку дня конкретный раздел по животноводству и отводить в своей повестке достаточно время для рассмотрения соответствующих вопросов;  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.62 | v) Комитету по проблемам сырьевых товаров усилить взаимодействие с ЮНКТАД, ВТО и Общим фондом для сырьевых товаров;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.63 | vi) Комитету по всемирной продовольственной безопасности (КВПВ) энергичнее выполнять свою роль в деле оперативного контроля и стимулирования выполнения обязательств, принятых на Всемирном продовольственном саммите, и обновления данных доклада «Состояние дел в связи с отсутствием продовольственной безопасности в мире».   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.64 | Изменить сложившуюся практику, в том числе способы выполнения работы и порядок подотчетности  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 2.65 | Внести в базовые документы соответствующие изменения, касающиеся функций, порядка подотчетности и т.д.  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
|      | Совещания на уровне министров   |                        |                            |           |  |
| 2.66 | СТАРОЕ – Внести в базовые документы отдельное положение о том, что Конференция или Совет могут созывать совещания на уровне министров в тех случаях, когда для решения технических вопросов необходимо обеспечить поддержку со стороны директивных органов или широкое освещение этих вопросов.<br>НОВОЕ – Конференция или Совет могут созывать совещания на уровне министров в тех случаях, когда для решения вопросов на техническом уровне необходима политическая поддержка или широкое освещение этих вопросов | 17.05.2010             | 25.11.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 2.67 | Доклады о работе совещаний на уровне министров, как правило, рассматривать непосредственно на Конференции   | 17.05.2010             | 25.11.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году  |
|      | Уставные органы, конвенции, договоры, кодексы и т.д.  |                        |                            |           |  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус      | Выполнение   |
|------|---|---------------------------|----------------------------------|-------------|--|
| 2.68 | Предусмотреть, что конференции сторон таких договоров, конвенций и соглашений как Кодекс Алиментариус и Международная конвенция по защите растений (учрежденных в соответствии с Уставом ФАО), могут выносить вопросы на рассмотрение Совета и Конференции через соответствующий технический комитет (внести изменение в базовые документы) | 17.05.2010                | 25.11.2011                       | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования |
| 2.69 | Провести обзор с целью внесения любых необходимых изменений, позволяющих тем уставным органам, которые пожелают это сделать, осуществлять финансовые и административные полномочия и привлекать от своих членов дополнительные средства, оставаясь при этом в структуре ФАО и сохраняя установленный с ней порядок подотчетности            | 01.06.2010                | 31.12.2013                       | Выполняется |  |
|      | Дополнительные меры по повышению эффективности общего руководства ФАО   |                           |                                  |             |  |
| 2.70 | Поручить Совету, Комитету по программе, Финансовому комитету, КУПВ, региональным конференциям и техническим комитетам подготавливать каждому:   | 04.01.2010                | 30.06.2013                       | Выполняется |  |
| 2.71 | а) раз в течение каждого двухгодичного периода многолетнюю программу работы продолжительностью не менее четырех лет для рассмотрения в Совете и/или на Конференции (согласно их соответствующему порядку подотчетности);  | 04.01.2010                | 30.06.2013                       | Выполняется |  |
| 2.72 | б) раз в два года доклад о ходе реализации программы работы также для рассмотрения в Совете и/или на Конференции.   | 04.01.2010                | 30.06.2013                       | Выполняется |  |
| 2.73 | Сформулировать, предпочтительно в базовых документах, определение термина «руководящие органы»  |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.74 | Проводить в ходе сессий Конференции оценку эффективности реформы общего руководства, в том числе роли и функционирования региональных конференций, и в качестве вклада в эту работу проводить независимое рассмотрение соответствующих вопросов   | 04.01.2010                | 30.06.2013<br>30.06.2015         | Выполняется |  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|---|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
| 2.75 | <p>В целях усиления гласности и информационного взаимодействия поручить Генеральному директору подготавливать отчетность для Совета и совместного совещания Комитета по программе и Финансового комитета и наладить с ними диалог по следующим вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическая рамочная программа и приоритеты Среднесрочного плана;</li> <li>• приоритетные цели, установленные старшим руководством для достижения скорейшего прогресса;</li> <li>• результативность деятельности в целом за год и за годичный период.</li> </ul> |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.76 | Предусмотреть расходы по пересмотру в базовых документах положений по всем руководящим органам: поручить эту работу Управлению по правовым вопросам и КУПВ  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
|      | Назначение и срок полномочий Генерального директора   |                        |                            |           |                       |
| 2.95 | Установить необходимые процедуры и внести в базовые документы соответствующие изменения в целях расширения возможностей проведения членами ФАО предвыборной оценки кандидатур на должность Генерального директора и, в частности, предусмотреть, что:   | 15.02.2010             | 02.07.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.96 | a) в ходе Конференции, на которой будут проводиться выборы на пост Генерального директора, участники должны заслушать кандидатов на этот пост. Члены должны иметь возможность задать кандидатам вопросы (соответствующие расходы кандидатов обеспечиваются за счет бюджета ФАО);  | 25.06.2011             | 02.07.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 2.97 | b) заслушивание кандидатов на пост Генерального директора на сессии Совета ФАО проводить не менее чем за 60 дней до начала Конференции, на которой проводятся соответствующие выборы. В ходе этой сессии члены и наблюдатели в Совете должны иметь возможность задать кандидатам вопросы (встреча с кандидатами проводится только в порядке информации без принятия каких-либо рекомендаций или выводов по итогам слушаний, причем расходы кандидатов должны возмещаться за счет бюджета ФАО);  | 11.04.2011             | 15.04.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |

|       | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус                     | Выполнение                               |
|-------|---|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|--|
| 2.98  | а) выдвижение странами-членами кандидатур на пост Генерального директора должно завершаться не менее чем за 60 дней до начала вышеуказанной сессии Совета;  | 01.02.2010                | 31.01.2011                       | Завершено                  | Завершено в 2011 году                    |
| 2.99  | б) объявление о намечающейся вакансии на пост Генерального директора должно публиковаться не менее чем за 12 месяцев до окончания срока выдвижения кандидатур с указанием, что ответственность за выдвижение кандидатур во всех случаях полностью возлагается на страны-члены;                          |                           |                                  | Завершено                  | Завершено в 2009 году                    |
| 2.100 | с) Конференция ФАО должна рассмотреть с целью утверждения целесообразные квалификационные требования к кандидатам на пост Генерального директора, разработанные КоК-НВО в 2009 году.  | Нет данных                | Нет данных<br>30.06.2013         | Значительное<br>отставание | Государства-члены не достигли консенсуса |
| 2.101 | Включить в базовые документы положение о том, что срок полномочий Генерального директора составляет четыре года с возможностью однократного продления на четыре года  |                           |                                  | Завершено                  | Завершено в 2009 году                    |
|       | Последующая деятельность руководящих органов  |                           |                                  |                            |  |
| 4.0   | Механизмы последующей деятельности по реализации Плана неотложных действий  |                           |                                  | Завершено                  | Завершено в 2009 году                    |
| 4.1   | Поручить Совету контроль за ходом реализации Плана неотложных действий и подготовку соответствующего доклада для 36-й (2009 год) и 37-й (2011 год) сессий Конференции. В этой работе Совет должен опираться на поддержку Комитета по программе и Финансового комитета и использовать отчеты руководства | 01.01.2009                | 31.12.2011<br>31.12.2013         | Выполняется                |  |

|     | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус                     | Выполнение                                  |
|-----|--|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|---|
| 4.2 | <p>В соответствии со статьей VI Устава ФАО учредить Конференционный комитет с временным мандатом на период 2009 года для завершения оставшейся работы по Плану неотложных действий (ниже). Комитет должен представить свой доклад на 36-й сессии Конференции ФАО в ноябре 2009 года. На основе коллективных усилий Комитет должен подготовить заключительные рекомендации для Конференции, принимая свои решения в максимально возможной степени на основе консенсуса.</p> <p>Конференционный комитет должен опираться в своей работе непосредственно на поддержку рабочих групп и вклад экспертов Комитета по программе и Финансового комитета в деятельность рабочих групп и в соответствующих случаях на рекомендации Совета. Руководство ФАО призвано активно поддерживать работу Комитета и принимать участие в его совещаниях, а также в совещаниях его рабочих групп. Не нанося ущерб выполнению предусмотренных Уставом функций Совета и его постоянных комитетов, Конференционный комитет должен:</p> <p>i) подготовить для 36-й сессии Конференции ФАО (2009 год) рекомендации относительно:</p> |                           |                                  | Завершено                  | Завершено в 2009 году                       |
| 4.3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• новых версий Стратегической рамочной программы, Среднесрочного плана на 2010-2013 годы и Программы работы и бюджета на 2010-2011 годов, предложенных руководством вместе с новой рамочной концепцией ориентации на результат. Подготовка рекомендаций поручается Конференционному комитету, а их реализация должна обеспечиваться при поддержке Рабочей группы Конференционного комитета и на основе прямого вклада в ее работу экспертов Комитета по программе и Финансового комитета и в необходимых случаях рекомендаций Совета;</li> </ul>  |                           |                                  | Завершено                  | Завершено в 2009 году                       |
| 4.4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• всех целесообразных изменений в численности членов Совета и в составе представляемых ими регионов и, на основе рекомендаций КУПВ, любых необходимых изменений в базовых документах для рассмотрения на сессии Конференции в 2009 году;</li> </ul>   |                           | 30.06.2013                       | Значительное<br>отставание | Государства-члены не<br>достигли консенсуса |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|---|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
| 4.5  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• дальнейшей реформы систем, изменения организационной культуры и организационной перестройки, включая:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• реализацию рекомендаций заключительного доклада по итогам всестороннего обзора (17 апреля 2009 года);</li> <li>• подготовку и рассмотрение доклада по итогам исследования, проводившегося с целью разработки системы оценки и управления общеорганизационными рисками;</li> <li>• планируемое повышение эффективности и оптимизацию децентрализованных структур;</li> <li>• планируемую перестройку структуры штаб-квартиры;</li> <li>• подробные предложения по улучшению управления в финансовой сфере; и</li> <li>• подробные предложения по улучшению работы с людскими ресурсами.</li> </ul> </li> </ul> |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 4.6  | ii) надзирать за тем, чтобы при пересмотре базовых документов в соответствии с изменениями, предусмотренными в Плане неотложных действий, не нарушались соответствующие программные положения, и руководить процессом пересмотра (а также подготавливать предложения о внесении в доклад Конференции необходимых изменений). Эта работа должна проводиться на основе рекомендаций Комитета по уставным и правовым вопросам (КУПВ) и в соответствующих случаях должна рассматриваться на Совете.   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 4.6a | В 2010-2011 годах ежегодно проводить до трех совещаний КоК-НВО  | 01.01.2010             | 31.12.2011<br>02.07.2011   | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 4.10 | Учредить целевой фонд и определить расходы, связанные с реализацией в 2009 году.  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 4.11 | Обеспечить внесение средств в целевой фонд.   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
|      | <b>2. Аудит – Джон Фитцсаймон</b>   |                        |                            |           |                       |
|      | Аудит   |                        |                            |           |                       |

|                               | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение   |
|-------------------------------|--|------------------------|----------------------------|-------------|--|
| 2.91                          | В рамках утвержденных директивных подходов передать в ведение управления Генерального инспектора работу по всем основным областям организационного риска, в необходимых случаях используя услуги внешних экспертов.  | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено   | <p>Завершено в 2011 году</p> <p>Текущий процесс постоянного совершенствования</p> <p>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы</p> |
| 2.92                          | Предусмотреть, что Комитет по аудиту:<br>а) назначается Генеральным директором и включает только внешних специалистов, утвержденных Советом по рекомендации Генерального директора и Финансового комитета;   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.93                          | b) представляет Совету ежегодный доклад через Финансовый комитет   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.94                          | В дополнение к регулярным ревизионным проверкам, проводимым Генеральным инспектором, возложить на внешнего ревизора ответственность за проведение ревизионных проверок в отношении личной канцелярии Генерального директора  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| <b>3. Оценка – Роберт Мур</b> |  |                        |                            |             |  |
|                               | Оценка   |                        |                            |             |  |
| 2.77                          | Создать в структуре секретариата ФАО отдельный и функционально независимый отдел по оценке, отчитывающийся перед Генеральным директором и Советом через Комитет по программе   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.78                          | Бюджет оценки: Доля средств, направляемых на цели оценки, в бюджете обычной программы будет увеличена до 0,8-1,0% (в течение двух двухгодичных периодов), и после принятия руководящими органами соответствующего решения в рамках утверждения программы работы и бюджета, эти средства в полном объеме поступят в распоряжение отдела по оценке.<br>Все стороны, вносящие внебюджетные взносы, должны соблюдать | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|---|---------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------|
|      | решение Совета о том, что не менее 1% всех внебюджетных средств будет направляться на проведение оценки.  |                           |                                  | Завершено |                       |
| 2.79 | Обеспечивать кадровый потенциал мероприятий по оценке: а) провести набор на должность директора отдела оценки (D-2). Группе в составе представителей Генерального директора и руководящих органов, а также специалистов по оценке из других учреждений Организации Объединенных Наций согласовать установленные для этой должности круг ведения и перечень квалификационных требований и принять участие в работе группы по проверке кандидатур и отбору надлежащего кандидата. Установить четырехлетний срок полномочий директора по оценке с возможностью продления не более чем на один срок, предусмотрев, что повторное назначение данного сотрудника в рамках ФАО на иную должность или консультативную работу допускается не менее чем через год после завершения срока его полномочий в качестве директора по оценке; |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 2.80 | b) все назначения на должности штатных сотрудников и консультантов по оценке проводить на основе гласных и профессиональных процедур, проверяя в первую очередь компетентность в технических вопросах, но уделяя внимание также и соблюдению региональной и гендерной сбалансированности. Директор по оценке должен нести основную ответственность за назначение сотрудников по оценке и ответственность за назначение консультантов по оценке в соответствии с процедурами ФАО.  |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус      | Выполнение   |
|------|--|---------------------------|----------------------------------|-------------|--|
| 2.81 | Обеспечивать качество и дальнейшее укрепление функции оценки:<br>а) закрепить действующую процедуру проведения независимой коллегиальной оценки по основным докладам   |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.82 | б) проводить раз в два года в рамках небольшой группы независимых экспертов равного уровня проверку соответствия работы передовой практике и стандартам проведения оценки и подготавливать для руководства и Совета соответствующий доклад вместе с рекомендациями Комитета по программе   |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 2.83 | а) проводить раз в шесть лет независимую проверку осуществления функции оценки и подготавливать для руководства и Совета соответствующий доклад вместе с рекомендациями Комитета по программе  | 01.01.2016                | 01.01.2016                       | Выполняется | Завершение мероприятия запланировано на срок после 2013 года |
| 2.84 | Утвердить на сессии Совета комплексную политику оценки, инкорпорированную в «Устав», включая вышеизложенное, и а) Комитету ФАО по внутренней оценке в соответствующих случаях взаимодействовать с Комитетом по программе;  | 01.10.2008                | 31.05.2010                       | Завершено   | Завершено в 2010 году  |
| 2.85 | б) руководящие органы должны и далее утверждать переходящий план оценки по итогам консультаций с комитетом по внутренней оценке;   | 01.10.2008                | 31.05.2010                       | Завершено   | Завершено в 2010 году  |
| 2.86 | с) деятельность по итогам оценки должна быть в полном объеме организационно оформлена и включать систему независимого оперативного контроля и представление соответствующего доклада Комитету по программе;  | 01.10.2008                | 31.05.2010                       | Завершено   | Завершено в 2010 году  |
| 2.87 | д) все доклады по оценке, ответы руководства и доклады о последующей деятельности должны и впредь находиться в открытом доступе для всех членов ФАО. Работу по обсуждению докладов и ознакомлению с ними всех заинтересованных членов руководящих органов надлежит усиливать также путем созыва совещаний консультативных групп и семинаров по вопросам индивидуальной оценки; | 01.10.2008                | 31.05.2010                       | Завершено   | Завершено в 2010 году  |

|       | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус                       | Выполнение   |
|-------|---|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|--|
| 2.88  | е) за отделом по оценке будет организационно закреплена функция консультирования руководства по вопросам ориентации управления и работы по программе и бюджету на достижение конкретных результатов, что усилит обратную связь и закрепит извлекаемые уроки;                          | 01.10.2008                | 31.05.2010                       | Завершено                    | Завершено в 2010 году  |
| 2.89  | f) проведение оценки должно надлежащим образом координироваться в рамках системы Организации Объединенных Наций с учетом работы, проводимой Объединенной инспекционной группой, а отдел по оценке продолжит тесное взаимодействие с Группой Организации Объединенных Наций по оценке; |                           |                                  | Завершено                    | Завершено в 2009 году  |
| 2.90  | а) положения по оценке, в том виде, в каком они будут утверждены в «Руководстве по вопросам оценки», должны быть отражены в базовых документах  | 01.10.2008                | 31.05.2010                       | Завершено                    | Завершено в 2010 году  |
|       | <b>4. Этика – Мария Абреу</b>   |                           |                                  |                              |  |
|       | Этика   |                           |                                  |                              |  |
| 3.33  | Назначить сотрудника по этике, обеспечить функционирование отдела и подготовку сотрудников  | 01.01.2010                | 31.12.2013<br>31.12.2011         | Завершено                    | Завершено в 2011 году<br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 3.34  | Рассмотреть в КУПВ и Финансовом комитете круг ведения и предлагаемый членский состав Комитета по этике  | 19.02.2009                | 31.10.2010                       | Завершено                    | Завершено в 2011 году  |
| 3.35  | Назначить членов Комитета по этике и приступить к работе  | 01.01.2011                | 31.12.2011                       | Завершено                    | Завершено в 2011 году  |
| 3.36  | На основе выводов и рекомендаций КУПВ и Финансового комитета проводить в Совете рассмотрение доклада Комитета по этике, подготавливаемого ежегодно или раз в два года   | 01.01.2011                | 31.12.2011<br>30.03.2013         | Значительное<br>отставание   |  |
| 3.36а | Назначить посредника по рассмотрению жалоб сотрудников  | 01.01.2011                | 31.12.2011<br>30.06.2012         | Незначительное<br>отставание |  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение            |
|------|---|------------------------|----------------------------|-------------|-----------------------|
|      | <b>5. Аспекты реформы, касающиеся программы, бюджетного процесса и ориентации оперативного управления на достижение конкретных результатов –<br/>Бетс Кроуфорд</b>                                    |                        |                            |             |                       |
|      | Стратегические цели ФАО и новая система работы с ориентацией на конкретные результаты   |                        |                            |             |                       |
| 1.1  | Принять решение о реализации рамочной концепции ориентации на результат   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 1.2  | Утвердить концепцию деятельности и глобальные цели ФАО  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 1.3  | Утвердить в принципе стратегические цели, функциональные цели и основные функции  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 1.4  | Утвердить в принципе форму представления стратегических целей и организационных результатов   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 1.5  | Разработать содержание областей целенаправленного воздействия с обобщением их целей и ориентировочным перечнем в качестве основы для последующего уточнения   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 1.6  | Разработать систему контроля с ориентацией на достижение конкретных результатов.  | 01.04.2009             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году |
| 1.7  | Разработать и утвердить окончательный вариант Стrатегической рамочной программы, Среднесрочного плана и Программы работы и бюджета на основе новой системы  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 1.8  | Подготовить первый доклад об организационной эффективности в течение двухгодичного периода 2010-2011 годов на основе новой системы, предусматривающей ориентацию на достижение конкретных результатов | 01.12.2011             | 30.6.2012                  | Выполняется |                       |
| 3.88 | Ввести в практику необходимые контрольные показатели и систему контроля и учета в рамках децентрализованных структур.   | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |

|     | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус    | Выполнение            |
|-----|---|---------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------|
|     | Реформа системы разработки программы, бюджета и мониторинга по конечному результату   |                           |                                  |           |                       |
| 3.1 | Во избежание повторов и для изложения всего объема данных представить пересмотренные материалы по программе и бюджету в составе следующих разделов, предусмотрев возможность их объединения в один документ (первый документ для двухгодичного периода 2010-2011 годов утвердить в полном объеме в 2009 году):  |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.2 | i) стратегическая рамочная программа, рассчитанная на 10-15-летний период и подлежащая пересмотру раз в четыре года, включая:<br>• анализ проблем в области продовольствия, сельского хозяйства и развития села, затрагивающих соответствующие группы, в том числе потребителей;<br>• стратегическую концепцию<br>• цели государств-членов; и<br>• стратегические цели, которые должны быть достигнуты государствами-членами и международным сообществом при поддержке ФАО, включая ориентировочные целевые уровни и показатели результативности (от восьми до двенадцати показателей); |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |

|     | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус    | Выполнение            |
|-----|--|---------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------|
| 3.3 | <p>ii) Среднесрочный план, рассчитанный на четыре года и подлежащий пересмотру раз в два года, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегические цели, которые должны быть достигнуты государствами-членами и международным сообществом при поддержке ФАО, как это предусмотрено в Стратегической рамочной программе,</li> <li>• рамочные организационные результаты (качественные итоги), число которых не должно превышать примерно 80, включая основные функции, способствующие достижению стратегических целей странами-членами и международным сообществом. По каждому организационному результату должны приводиться конкретные целевые уровни достижения и показатели, позволяющие проводить проверку; вклад ФАО и указываться бюджет, формируемый из начисленных взносов и сметной суммы внебюджетных средств (целевые уровни могут определяться с учетом объема внебюджетных ресурсов). В Стратегической рамочной программе и в Среднесрочном плане должны быть в полном объеме учтены гендерные аспекты, поэтому отдельный гендерный план действий больше разрабатываться не будет;</li> <li>• области целенаправленного воздействия, т.е. блоки намечаемых результатов, которые помогают концентрировать ресурсы, организуя тем самым информационное взаимодействие, и на этой основе привлекать внебюджетные средства в важнейших областях воздействия и усиливать надзор за их освоением;</li> <li>• основные функции ФАО; и</li> </ul> <p>iii) функциональные цели, которые направляют организационные процессы и административное управление на дальнейшее совершенствование рамочной концепции ориентации на результат;</p> |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |

|     | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус      | Выполнение            |
|-----|---|---------------------------|----------------------------------|-------------|-----------------------|
| 3.4 | i) программу работы и бюджет, в каждом случае рассчитанные на один двухгодичный период, с разбивкой бюджета на административный бюджет и программный бюджет, представленные в соответствии с рамочной концепцией ориентации на результат и содержащие: <ul style="list-style-type: none"> <li>систему организационных результатов (качественные итоги), соответствующую Среднесрочному плану, с распределением организационной ответственности за каждый результат;</li> <li>количественные данные о расходах по всем организационным результатам и по всем обязательствам;</li> <li>расчет увеличения затрат и намеченной экономии средств за счет эффективности;</li> <li>долгосрочные обязательства; не обеспеченные достаточным финансированием обязательства и резервы;</li> <li>проект резолюции о программе работы и бюджете.</li> </ul> |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 3.5 | ii) в связи с продолжающимся в процессе разработки программы взаимодействием руководящих органов отказаться от составления резюме программы работы и бюджета.   |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 3.6 | Ввести в действие пересмотренную систему оперативного контроля за процессом управления эффективностью осуществления с ориентацией на достижение конкретных результатов и подготавливать соответствующий доклад. Каждый доклад должен охватывать предыдущий двухгодичный период и содержать информацию о выполнении, о целевых уровнях и показателях результатов, а также о показателях экономической эффективности по соответствующим функциональным целям. Доклад по этой форме должен заменить нынешний «Доклад об осуществлении программы»   | 01.04.2009                | 31.12.2011                       | Завершено   | Завершено в 2011 году |
| 7.1 | Определить области, в которых достигнуты улучшения, и сформулировать меры по оптимизации оперативного управления с ориентацией на достижение конкретных результатов (УКР)   | Нет данных                | Нет данных<br>31.12.2013         | Выполняется |                       |

|     | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение            |
|-----|--|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
| 3.7 | Ввести в действие пересмотренный цикл подготовки и принятия решений руководящими органами (ниже на схеме 1 приводится последовательность мероприятий). С 2011 года перенести проведение сессий Конференции ФАО на июнь с соответствующим переносом сроков проведения других совещаний (согласно новому циклу сессия Совета состоится в сентябре 2009 года с целью подготовки сессии Конференции). С 2010 года полностью перейти на указанный ниже цикл (бюджетные позиции по совещаниям см. в разделе В “Реформа общего руководства”):   | 01.04.2009             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 3.8 | i) первый год двухгодичного периода (не менее двух совещаний Совета):<br>• технические комитеты должны рассматривать в рамках своих мандатов итоги деятельности ФАО по достижению намеченных результатов, измеряемые соответствующими показателями, и вносить рекомендации, в том числе по оценке важнейших участков работы, и<br>. приоритетов и результатов, намечаемых в среднесрочном плане, в том числе в областях глобального руководства, и предложений по внесению корректива на следующий двухгодичный период; региональные конференции должны рассматривать и вносить касающиеся их регионов рекомендации по перечисленным ниже вопросам:<br>• эффективность вклада ФАО в достижение результатов в сравнении с установленными показателями эффективности, в том числе итоги любых соответствующих мероприятий по оценке;<br>• приоритеты и результаты, намеченные в Среднесрочном плане, и вносить предложения о коррективах на следующий двухгодичный период; и<br>• вопросы политики для соответствующего региона, которые необходимо рассмотреть на глобальном уровне либо в рамках дополнительных мероприятий на региональном уровне.<br>• Совет, Комитет по программе и Финансовый комитет должны в отношении установленных их мандатом областей рассматривать и принимать решения, касающиеся:<br>• доклада о результатах деятельности за предыдущий двухгодичный период, в том числе о достигнутой эффективности в сравнении с установленными показателями; | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |

|  | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус | Выполнение |
|--|---|---------------------------|----------------------------------|--------|------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• основных мероприятий по оценке;</li><li>• эффективности освоения бюджета и осуществления программы во второй половине года;</li><li>• внесения любых необходимых корректировок в согласованную программу работы и бюджет; а также</li><li>• заблаговременно утверждать заявки на перераспределение средств между бюджетными статьями.</li></ul> |                           |                                  |        |            |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение            |
|------|--|------------------------|----------------------------|-------------|-----------------------|
| 3.9  | <p>ii) второй год двухгодичного периода (по меньшей мере два, и, возможно, три основных совещания Совета):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>на протяжении всего года Комитет по программе, Финансовый комитет и Совет должны рассматривать и утверждать любые корректизы, которые необходимо внести в Программу работы и бюджет, и заблаговременно утверждать все заявки на перераспределение средств между бюджетными статьями;</li> <li>январь-март: Комитет по программе, Финансовый комитет и Совет должны рассмотреть предложенный Среднесрочный план и Программу работы и бюджет, а каждый второй двухгодичный период также и Стратегическую рамочную программу;</li> <li>январь-март: – не относится к циклу совещаний руководящих органов – заинтересованные члены и представители других потенциальных источников внебюджетных средств и партнеров должны провести неофициальное совещание с целью обмена информацией о потребностях во внебюджетном финансировании, особенно в отношении областей целенаправленного воздействия;</li> <li>март-апрель: Совет должен подготовить для Конференции четкие рекомендации, касающиеся рамочных результатов и соответствующих бюджетных параметров, в том числе размера бюджета;</li> <li>июнь: Конференция должна утвердить рамочные результаты и соответствующие бюджетные параметры, включая размер бюджета; и</li> <li>сентябрь-ноябрь: Комитет по программе, Финансовый комитет и Совет при необходимости должны рассмотреть и утвердить любые изменения в рамочных результатах и бюджетных ассигнованиях, руководствуясь решением Конференции о размере бюджета.</li> </ul> | 01.01.2011             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году |
| 3.10 | Внести в базовые документы соответствующие изменения, касающиеся цикла подготовки Программы и бюджета, включая сроки проведения заседаний руководящих органов  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 3.11 | Помимо положений о счете капитала и Программе технического сотрудничества, включить положения о перераспределении между двухгодичными периодами до 5% бюджета, формируемого за счет начисленных взносов, для выравнивания поступлений и расходов и сокращения на этой основе нерациональных и экономически   | 01.10.2008             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение            |
|------|---|------------------------|----------------------------|-------------|-----------------------|
|      | неэффективных операций.   |                        |                            |             |                       |
|      | Разработка новой модели планирования и бюджетного процесса  |                        |                            |             |                       |
| 7.2  | Разработать новую модель планирования и бюджетного процесса, определить новую структуру ПРБ, наметить новую рациональную типовую логическую матрицу «проектных» бюджетов и требования к новой системе типовой отчетности.   | 23.11.2009             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
|      | Междисциплинарный подход  |                        |                            |             |                       |
| 6.2  | Предусмотреть использование заместителями Генерального директора 5% бюджета на цели междисциплинарной работы  | Нет данных             | Нет данных<br>31.12.2013   | Выполняется |                       |
|      | <b>6. Публикация материалов на всех языках Организации – Стив Дембнер</b>   |                        |                            |             |                       |
|      | Публикация материалов на всех языках Организации  |                        |                            |             |                       |
| 3.55 | Предусмотреть в бюджете ассигнования на публикацию (в печатной форме и на сайте) технических материалов на всех языках ФАО. Решения о порядке освоения выделенных на перевод средств (в дополнение к предусмотренных бюджетных ассигнованиям на перевод документов к основным совещаниям) должны приниматься по каждому языку в соответствующих группах пользователей технической документации. | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году |
| 3.56 | Увеличить объем печатной технической документации для наименее развитых стран и предоставить вышеуказанным группам пользователей право принимать решения об очередности выпуска документов  | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году |
| 3.57 | Разработать отдельные зеркальные сайты ФАО для арабского и китайского языков  | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году |
|      | <b>7. Мобилизация и рациональное использование ресурсов – Ричард Чайна</b>  |                        |                            |             |                       |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение  |
|------|--|------------------------|----------------------------|-----------|---|
|      | Стратегия мобилизации и рационального использования ресурсов   |                        |                            |           |   |
| 3.12 | В работе по программе и бюджету, в том числе при формулировании областей целенаправленного воздействия, начисленные взносы рассматривать в единстве с суммой предполагаемых внебюджетных поступлений, учитывая при этом отсутствие полной предсказуемости суммы внебюджетных поступлений (также пп.8 и 33) и:  | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br>Текущий процесс постоянного совершенствования<br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 3.13 | а) рассматривать в Совете планы по привлечению внебюджетных ресурсов, их применение и достижаемые при этом результаты в рамках единой системы на основе выводов и рекомендаций Комитета по программе и Финансового комитета, добиваясь, чтобы привлекаемые ресурсы использовались для достижения согласованных ФАО приоритетных целей;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году   |
| 3.14 | б) ввести в действие систему рационального использования внебюджетных ресурсов и начисленных взносов, в рамках которой вопросы общей стратегии, политики, управления и координации действий по привлечению внебюджетных ресурсов, включая совместную с донорами выработку мер политики, должны находиться в ведении центрального Управления стратегии, планирования и управления ресурсами с децентрализацией функций на всех уровнях координируемой системы мобилизации ресурсов, в том числе на региональном и страновом. С этой целью, в частности, создать в департаменте Организации, занимающемся вопросами технического сотрудничества, небольшое отделение для поддержки децентрализованных структур и занимающихся операциями подразделений в их отношениях с донорами; | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br>Текущий процесс постоянного совершенствования<br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 3.15 | с) активно налаживать новые партнерские связи, в том числе с частными фондами;   | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году<br>Текущий процесс постоянного совершенствования  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|--|---------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------|
| 3.16 | d) на постоянной основе рассматривать вопросы, касающиеся мер по обеспечению экономической эффективности и затратности услуг при проведении мероприятий на внебюджетные средства, чтобы неэффективные расходы средств одного источника не покрывались за счет средств других источников.   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.17 | Изучить ситуацию с договорами, конвенциями, соглашениями и аналогичными органами и нормативными инструментами, учрежденными в рамках статей VI, XIV и XV Устава ФАО, на предмет повышения степени их самофинансирования за счет средств их членов (также 2.69). Представить соответствующие доклады в Совет и сторонам указанных соглашений. | 01.01.2010                | 31.12.2011                       | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 3.18 | С учетом рекомендаций Финансового комитета принять меры с целью поощрения своевременных платежей и недопущения задолженности, а также рационального использования имеющихся ресурсов, и, в частности:  |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.19 | а) ежегодно рассматривать в Совете на основе доклада Финансового комитета ситуацию с просроченными взносами и задолженностью и ее последствия для ликвидности Организации;   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.20 | б) на основном открытом сайте ФАО подробно освещать в разбивке по странам ситуацию по своевременно внесенным взносам, просроченным платежам и задолженности;   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.21 | с) как и ранее, придерживаться нынешнего ответственного подхода к заимствованию средств для обеспечения бесперебойного притока наличности  |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
|      | <b>8. Программа технического сотрудничества –<br/>Ричард Чайна</b>   |                           |                                  |           |                       |
|      | Программа технического сотрудничества  |                           |                                  |           |                       |
| 3.22 | Ресурсы, выделяемые регионам в рамках ПТС, передать в ведение региональных представителей, за исключением 15% для чрезвычайных ситуаций, перечисляемых департаменту, отвечающему за техническое сотрудничество, и 3%, направляемых на реализацию межрегиональных проектов.   | 01.01.10                  | 31.12.2011                       | Завершено | Завершено в 2011 году |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|--|---------------------------|----------------------------------|-----------|-----------------------|
| 3.23 | Предусмотреть следующее ориентировочное распределение средств по регионам: Африка – 40%; Азиатско-Тихоокеанский регион – 24%; Латинская Америка и Карибский бассейн – 18%; Европа – 10%; Ближний Восток – 8%, учитывая, что Совет должен раз в четыре года проводить соответствующий обзор в рамках среднесрочного планирования. Развитые страны имеют право на получение ресурсов по линии ПТС, но только при условии их полного возмещения |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.24 | Рассмотреть в 2009 году руководящие положения, касающиеся проектного цикла ПТС и утверждения ПТС, подтвердив приоритетность наименее развитых стран, стран с низким уровнем доходов и дефицитом продовольствия, малых островных и не имеющих выхода к морю развивающихся стран; представив разъяснения по существующим утвержденным Советом руководящим положениям и добившись большей четкости в том, что касается:                         |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.25 | а) критериев утверждения, в частности необходимости более полного соответствия между потребностями стран и согласуемыми в рамках Организации стратегическими целями и организационными результатами;   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.26 | б) минимального объема информации, требуемой от стран при рассмотрении заявки;   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.27 | с) разъяснить параметры проектного цикла, указав его этапы и ответственных за получение разрешений по каждому этапу, сократить число этапов и делегировать полномочия децентрализованным структурам до максимально низкого уровня;   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.28 | д) ясности сроков реализации каждого этапа процесса с тем, чтобы обеспечить подотчетность лиц, осуществляющих оперативное управление;  |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.29 | Не устанавливать единых критериев в отношении доли средств ПТС, направляемой на региональные и субрегиональные проекты, поскольку ее размер варьируется от региона к региону   |                           |                                  | Завершено | Завершено в 2009 году |
|      | <b>9. Децентрализация – Дауд Хан</b>   |                           |                                  |           |                       |
|      | Децентрализация  |                           |                                  |           |                       |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение            |
|------|--|------------------------|----------------------------|-------------|-----------------------|
| 3.76 | Комитет по программе и Финансовый комитет должны оказывать Совету поддержку в надзоре за соблюдением программных положений по всем аспектам децентрализации, в особенности за выполнением Плана неотложных действий  | 30.09.2009             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
| 3.77 | Организовывать совещания старшего руководства, обеспечивая с помощью средств видеосвязи участие в них помощников Генерального директора (ПГД) / региональных представителей  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 3.78 | Предусмотреть, что технические сотрудники, откомандированные в региональные структуры, отчитываются в первую очередь перед региональными представителями (ПГД) либо – если это целесообразно в отношении субрегионального персонала – перед субрегиональными координаторами  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 3.79 | Обеспечивать всестороннее участие ПГД/региональных представителей в разработке программы и бюджета (также 3.14)  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 3.80 | Обязанности технических сотрудников региональных отделений, касающиеся программы и бюджета, возложить на региональных представителей (ПГД)   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 3.81 | Возложить на региональных представителей (ПГД) основную ответственность за технические, содержательные и материально-технические аспекты надзора за деятельностью представителей ФАО и в соответствующих случаях установить для них обязанность отчитываться перед ПГД через субрегионального координатора. Одна из секций подразделения, отвечающего за операции, должна обеспечивать общую координацию, связь с регионами и т.д. | 01.01.2009             | 31.03.2010                 | Завершено   | Завершено в 2010 году |
| 3.82 | Провести обзор всех полномочий, делегированных децентрализованным структурам, и соответствующих процедур контроля (см. также выше).  | 31.10.2009             | 31.12.2013                 | Завершено   | Завершено в 2010 году |
| 3.83 | Упразднить административные функции субрегиональных отделений с тем, чтобы они могли полностью функционировать в качестве подразделений по оказанию технической поддержки странам соответствующего субрегиона  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус                  | Выполнение                               |
|------|--|---------------------------|----------------------------------|-------------------------|--|
| 3.84 | <p>Четко разграничивать вопросы, касающиеся прочно сформировавшихся подразделений, и планы по созданию дополнительных новых подразделений; по результатам обзора с использованием согласованных критериев определить оптимальную сферу охвата деятельности страновых отделений, учитывая их существующее и возможное местоположение, экономическую эффективность, планируемую экономию средств и результаты анализа экономической целесообразности. По результатам обзора установить оптимальные рамки деятельности страновых отделений, используя согласованные критерии и учитывая существующие и возможные сферы их территориальной компетенции, соответствующие показатели экономической эффективности, прогнозируемой экономии средств и результаты анализа экономической целесообразности. Выполнение рекомендаций обзора призвано, как минимум, обеспечить преодоление структурного дефицита в плане странового присутствия (представителей ФАО) за счет его альтернативных форм, учитывая необходимость дальнейшего сокращения затрат для высвобождения ресурсов на совершенствование работы децентрализованных структур. В этой работе надлежит применять следующие критерии:</p> <p>а) масштаб программы ФАО (примерное отношение расходов подразделения к расходам по программе должно составлять один к трем);</p> <p>б) обязательства, принимаемые по национальным среднесрочным рамочным программам приоритетных задач по мере их формирования совместно с ФАО;</p> <p>с) численность и масштабы нищеты населения, зависящего от сельского хозяйства;</p> <p>д) приоритетность для наименее развитых стран;</p> <p>е) возможности сельского хозяйства по обеспечению экономического роста;</p> <p>ф) отсутствие препятствий к обслуживанию с территории другой страны;</p> <p>г) возможности по организации совместных или полностью объединенных представительств с подразделениями системы Организации Объединенных Наций, особенно с другими находящимися в Риме учреждениями и в соответствующих случаях с</p> | 01.01.2009                | 31.12.2010<br>31/12/2013         | Значительное отставание | Государства-члены не достигли консенсуса |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение   |
|------|--|------------------------|----------------------------|-----------|--|
|      | другими региональными организациями; и<br>h) готовность правительств покрывать расходы, связанные с присутствием ФАО в их странах.   |                        |                            |           |  |
| 3.85 | Привести кадровый состав субрегиональных и региональных отделений в соответствие с приоритетными потребностями, проанализированными с учетом работы отделений системы Организации Объединенных Наций |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году  |
| 3.86 | Уточнить сферу охвата регионального отделения по Ближнему Востоку  | 16.04.2009             | 31.03.2010                 | Завершено | Завершено в 2010 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования |
| 3.95 | с) распределить функции управления по координации и децентрализации между региональными/субрегиональными отделениями и координационной группой отдела, отвечающего за операции;                      | 01.01.2009             | 31.12.2013                 | Завершено | Завершено в 2010 году  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение            |
|------|--|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
|      | <b>10. Структура штаб-квартиры – Тони Алонци</b>   |                        |                            |           |                       |
|      | Структура штаб-квартиры  |                        |                            |           |                       |
| 3.91 | a) создать управления:<br>i) по вопросам стратегии, планирования и управления ресурсами;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.92 | ii) по оценке;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.93 | iii) по правовым вопросам и этике;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.94 | b) предложить оптимальные функции и структуру для организации единой системы ФАО по информационному взаимодействию, работы по налаживанию партнерских связей и межучрежденческой деятельности;   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.96 | d) упразднить ряд должностей директорского уровня (27 постов за 2010-2011 годы)  |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.97 | Утвердить в принципе структуру высшего звена управления департаментами штаб-квартиры и старшего руководства (см. врезку 5), которая должна быть реализована в 2010 году с учетом всех возможных коррективов по итогам упомянутого ниже функционального анализа   |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |
| 3.98 | Провести всесторонний функциональный анализ работы департаментов штаб-квартиры, завершить составление планов их реорганизации и окончательно определить их конкретные мандаты:<br>• для технических департаментов – с учетом Среднесрочного плана;<br>• для оперативных подразделений – с учетом Среднесрочного плана и итогов всестороннего обзора;<br>• для вспомогательных служб, административного руководства и кадров – с учетом итогов всестороннего обзора |                        |                            | Завершено | Завершено в 2009 году |

|       | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус                  | Выполнение            |
|-------|---|------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 3.99  | Утвердить на Конференции пересмотренную структуру штаб-квартиры в рамках Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы   |                        |                            | Завершено               | Завершено в 2009 году |
| 3.100 | Определить состав группы старшего руководства, включая двух заместителей Генерального директора   |                        |                            | Завершено               | Завершено в 2009 году |
| 3.101 | Ввести в действие новую структуру штаб-квартиры.  | 1.10.2009              | 21.12.2010                 | Завершено               | Завершено в 2010 году |
| 3.102 | Реорганизовать круг обязанностей старшего руководства, в том числе в отношении реализации стратегических целей и основных функций   | 01.07.2009             | 31.03.2010                 | Завершено               | Завершено в 2010 году |
| 3.103 | Рассмотреть итоги реорганизации для внесения дополнительных корректив   | 01.07.2010             | 01.07.2011<br>30.11.2012   | Значительное отставание |                       |
|       | Роль канцелярии Генерального директора (КГИ)  |                        |                            |                         |                       |
| 7.3   | Пересмотреть роль канцелярии Генерального директора в том, что касается административной деятельности. Мероприятие не осуществлено, поскольку руководство предложило сконцентрировать внимание на вопросе общеорганизационных услуг ФАО. Тем не менее возможности для реализации этого мероприятия сохраняются и руководству настоятельно рекомендуется завершить эту работу. | 1.1.2009               | 31.12.2011                 | Завершено               | Завершено в 2011 году |
|       | <b>11. Внутреннее управление – Луи Ганьон</b>   |                        |                            |                         |                       |
|       | Внутренние комитеты   |                        |                            |                         |                       |
| 7.5   | Пересмотреть функции внутренних комитетов и уменьшить их число. Выполнить это мероприятие в рамках деятельности по рабочим процессам. На этапе 2 усилить работу по этой рекомендации  | 1.1.2010               | 31.12.2011                 | Завершено               | Завершено в 2011 году |
|       | <b>12. Партнерское взаимодействие – Мариам Ахмед</b>  |                        |                            |                         |                       |
|       | Партнерское взаимодействие  |                        |                            |                         |                       |

|       | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус    | Выполнение            |
|-------|---|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|
| 3.104 | Завершить разработку и обеспечить распространение единых для всей ФАО принципов партнерского взаимодействия в качестве «живого документа», указав в нем, что партнерское взаимодействие:  | 01.09.2009             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 3.105 | а) является не самоцелью, а средством эффективной поддержки общих основ международного управления в области сельского хозяйства и развития села и достижения целей и приоритетов, намеченных в Стратегической рамочной программе Организации. Целесообразность партнерского взаимодействия должна определяться взаимной практической пользой и положительным эффектом от реализации общих целей, выраженных в виде результатов, при оценке достижения которых следует учитывать издержки и препятствия, снижающие эффективность партнерских связей для их участников; | 01.09.2009             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 3.106 | б) основано на сравнительных преимуществах партнеров и направлено на достижение конкретных и разделяемых партнерами целей ФАО; и  | 01.09.2009             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 3.107 | с) как правило, является продуктом постоянного сотрудничества.  | 01.09.2009             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |
| 3.108 | В зависимости от характера партнерских структур Организация может играть ведущую роль, выступать в качестве координатора или участника. ФАО должна во всех случаях сохранять нейтралитет и беспристрастность и действовать гласно, отказываясь от партнерского взаимодействия, если оно может привести к крупному конфликту интересов   | 01.09.2009             | 31.12.2011                 | Завершено | Завершено в 2011 году |

|       | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение |
|-------|---|------------------------|----------------------------|-------------|------------|
| 3.109 | <p>СТАРОЕ – Провести анализ партнерских связей, в том числе возможностей их расширения с частным сектором. Провести оценку и установить новые или возобновить имеющиеся партнерские связи в целях выявления возможностей для совместных мероприятий и механизмов сотрудничества с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>частным сектором;</li> <li>организациями гражданского общества</li> </ul> <p>NEW - Уделять первостепенное внимание развертыванию и осуществлению обновленной стратегической программы партнерского взаимодействия с гражданским обществом и стратегии партнерского взаимодействия с частным сектором, включая работу по укреплению потенциала, нацеленную на всех сотрудников ФАО. Провести анализ и инвентаризацию партнерских связей с гражданским обществом и частным сектором, в том числе возможностей их расширения. Сформировать новые или возобновить имеющиеся ранее партнерские отношения в целях использования возможностей для дальнейших совместных мероприятий и механизмов сотрудничества с частным сектором и организациями гражданского общества</p> | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |            |
| 3.110 | <p>СТАРОЕ – Подготовить краткосрочную (12-месячную) разверстку инициатив, призванных обеспечить качественные и количественные изменения, и подготовить соответствующий среднесрочный план по образцу (четырехлетнего) Среднесрочного плана, включая разработку и осуществление программы подготовки кадров. Развертывание и осуществление общеорганизационных стратегических программ партнерского взаимодействия и дальнейшее укрепление партнерских связей с учреждениями системы ООН, находящимися в Риме.</p> <p>НОВОЕ – Развертывание и осуществление общеорганизационных стратегических программ партнерского взаимодействия в соответствии со Стратегической рамочной программой ФАО. Дальнейшее укрепление взаимодействия с системой Организации Объединенных Наций, в том числе среди расположенных в Риме учреждений Организации Объединенных Наций. Разработка и осуществление учебных мероприятий по всем направлениям общеорганизационного партнерского взаимодействия. Подготовка и распространение разъяснительных материалов</p>  | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |            |

|       | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение            |
|-------|---|------------------------|----------------------------|-------------|-----------------------|
| 3.111 | Продолжать партнерское взаимодействие с находящимися в Риме учреждениями Организации Объединенных Наций с целью достижения синергического эффекта и тем самым повышения экономической и организационной эффективности при всестороннем использовании сравнительных преимуществ этих трех организаций в рамках их соответствующих мандатов, в частности в том, что касается: | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
| 3.112 | а) областей технической программы, которые могут соприкасаться и частично совпадать как в нормативной сфере, так и в сфере проектных разработок;  | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
| 3.113 | б) общих направлений административного руководства и работы по обслуживанию (с учетом выводов всестороннего обзора);  | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
| 3.114 | с) совместного осуществления надзорных функций, включая оценку.   | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
| 3.115 | Регулярно проводить совместные совещания руководства трех организаций с членами для рассмотрения достигнутого прогресса.  | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
| 3.116 | Ежегодно рассматривать в Совете достигнутые результаты и внесенные предложения с учетом выводов Комитета по программе и Финансового комитета  | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
| 3.117 | Сформировать механизм оперативного контроля для обеспечения обратной связи и на ее основе последовательного и поэтапного совершенствования партнерского сотрудничества и стратегии ФАО  | 01.09.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |                       |
| 3.118 | Определить обязанности координаторов партнерского взаимодействия  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году |
|       | Работа, проводимая совместно с МАГАТЭ   |                        |                            |             |                       |
| 6.4   | Создать совместный отдел ФАО/МАГАТЭ   | Нет данных             | Нет данных                 | Завершено   | Завершено в 2010 году |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение   |
|------|--|------------------------|----------------------------|-------------|--|
| 6.5  | Наладить координацию и партнерское взаимодействие  | Нет данных             | Нет данных                 | Завершено   | Завершено в 2010 году  |
|      | <b>13. Закупки – Тереза Пануччо</b>  |                        |                            |             |  |
|      | Закупки  |                        |                            |             |  |
| 3.38 | Делегировать полномочия по закупкам и работе с письменными соглашениями на уровень отделов и децентрализованных отделений.   | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году  |
| 3.40 | В чрезвычайных ситуациях производить закупки на местах   | 01.01.2010             | 01.06.2011                 | Завершено   | Завершено в 2010 году  |
| 3.41 | Предусмотреть открытие на местах временных расчетных счетов денежной наличности  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 7.6  | Разработать новую модель закупок для решения вопросов, связанных с их начальными этапами   | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 7.7  | Разработать порядок решения вопросов, связанных с зарегистрированными продавцами, в целях активного управления отношениями с поставщиками (принципы партнерского взаимодействия) | 01.06.2009             | 01.06.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году  |
| 7.8  | Расширять права и возможности сотрудников регионального и местного уровня по решению вопросов, связанных с закупками на местах   | 01.03.2010             | 31.12.2012                 | Выполняется |  |
| 7.9  | Отнести вопросы, касающиеся операций по сделкам, к ведению Центра совместных служб (ЦСС)   | 01.09.2009             | 02.02.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
|      | Учреждения, находящиеся в Риме – Инициатива в области совместных закупок   |                        |                            |             |  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение  |
|------|--|------------------------|----------------------------|-------------|---|
| 7.14 | Разработать модель операций для осуществления с другими учреждениями Организации Объединенных Наций партнерских связей в области закупок   | 01.09.2009             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году<br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы  |
|      | <b>14. Служебные поездки – Преети Браганца</b>   |                        |                            |             |   |
| 7.15 | Прочие мероприятия в рамках совместной инициативы по закупкам – Служебные поездки<br><br><b>НОВОЕ НАЗВАНИЕ:</b> Прочие совместные инициативы учреждений, находящихся в Риме – Служебные поездки  | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется |   |
| 7.21 | Пересмотреть порядок утверждения служебных поездок   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году   |
|      | <b>15. Переводы и печатные работы – Серджо Ферраро</b>   |                        |                            |             |   |
|      | Печатные работы и публикация материалов на всех языках Организации   |                        |                            |             |   |
| 3.58 | В соответствии с выводами всестороннего обзора добиваться при наименьших затратах повышения качества и оперативности письменных переводов  | 01.01.2010             | 31.12.2010                 | Завершено   | Завершено в 2010 году   |
| 7.17 | Подготовить предложение по организации нового департамента печатных работ и распространения, включая функции по внешним заказам на печатные работы, внутренним печатным работам и распространению. Внести соответствующие изменения в порядок выполнения печатных работ и распространения печатной продукции | 01.01.2010             | 30.06.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 7.18 | Внести изменения в модель организации услуг письменного перевода. Улучшить решение вопросов, связанных с терминологической работой и реестром внештатных переводчиков  | 01.03.2010             | 30.11.2010                 | Завершено   | Завершено в 2010 году   |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение   |
|------|--|------------------------|----------------------------|-------------|--|
| 7.19 | Внести изменения в модель организации услуг письменного перевода. Обеспечить финансирование услуг перевода за счет регулярной программы  | 01.03.2010             | 30.11.2010                 | Завершено   | Завершено в 2010 году  |
| 7.20 | Внести изменения в модель организации услуг письменного перевода   | 01.03.2010             | 30.11.2010                 | Завершено   | Завершено в 2010 году  |
|      | Реформа делопроизводства   |                        |                            |             |  |
|      | <b>16. Реформа делопроизводства – Тереза Пануччо</b>   |                        |                            |             |  |
| 7.16 | Подготовить план для решения вопросов, связанных с реестром, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов   | 01.10.2009             | 31.12.2012                 | Выполняется |  |
|      | <b>17. Модель административного обслуживания и Руководство ФАО – Андреа Кросби</b>   |                        |                            |             |  |
|      | Модель административного обслуживания  |                        |                            |             |  |
| 7.10 | Привести задачи вспомогательных подразделений в соответствие со стратегическими целями Организации, сформулировав основные целевые уровни экономической эффективности и порядок оформления соглашений по уровню обслуживания – СУО (модель обязательств). Придать этой работе статус одного из важнейших факторов содействия реформе, определяющих результативность работы | 15.09.2010             | 31.12.2012                 | Выполняется |  |
| 7.23 | Создать группу совершенствования деловых операций, поручив ей рационализацию и оптимизацию рабочих процессов, радикальную переработку «Руководства ФАО» (см. выше) и другие начинания по улучшению работы Организации.   | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2010 году<br>Текущий процесс постоянного совершенствования |
|      | «Руководство ФАО «   |                        |                            |             |  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус               | Выполнение            |
|------|--|------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|
| 3.43 | Указать в базовых документах, что, в соответствии с утвержденным принципом делегирования полномочий до максимально низкого уровня, Генеральный директор может делегировать назначенным должностным лицам право принимать окончательное решение и ответственность за конкретные участки работы и мероприятия, и что такое делегирование должно быть отражено в «Руководстве ФАО» и публикуемых должностных инструкциях. |                        |                            | Завершено            | Завершено в 2009 году |
| 7.22 | Радикально переработать «Руководство ФАО», обеспечив согласование его основных положений и их публикацию в упрощенной форме, чтобы сотрудники во всех соответствующих странах имели четкое представление о правилах и нормах ФАО и соблюдали их.   | 01.01.2010             | 31.12.2013                 | Выполняется          |                       |
|      | Последующая деятельность по итогам всестороннего обзора  |                        |                            |                      |                       |
| 3.44 | Провести всесторонний обзор (ВО)   |                        |                            | Завершено            | Завершено в 2009 году |
| 3.45 | Рассмотреть доклад по итогам всестороннего обзора на уровне руководства, в Совете и в Финансовом комитете.   |                        |                            | Завершено            | Завершено в 2009 году |
| 3.46 | Разработать план последующих мероприятий   |                        |                            | Завершено            | Завершено в 2009 году |
| 3.47 | Рассмотреть план последующих мероприятий в руководящих органах   |                        |                            | Завершено            | Завершено в 2009 году |
| 3.48 | Осуществить план действий  |                        |                            | Предложено исключить |                       |
|      | <b>18. МСУГС (и изменение системы учета на местах) – Ливия Фурлани</b>   |                        |                            |                      |                       |
|      | МСУГС  |                        |                            |                      |                       |
| 3.42 | Разработать и ввести в действие версию Oracle, адаптированную к потребностям представителей ФАО на местах. Примечание: часть неотложных мероприятий должна быть завершена до начала специальной сессии Конференции. Ниже представлены другие крупные направления, расходы по которым превышают предусмотренные Конференцией (например, проведение  | 1.1.2007               | 31.12.2013                 | Выполняется          |                       |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения             | Статус      | Выполнение  |
|------|---|------------------------|--|-------------|---|
|      | всестороннего обзора и управление эффективностью служебной деятельности).   |                        |  |             |   |
| 7.24 | Завершить переход на МСУГС, считая это направление ключевым в работе финансового отдела и в целом ФАО   | 1.5.2009               | 31.12.2013                             | Выполняется |   |
|      | <b>19. Улучшение возможностей связи с ДО – Ясуко Ханаока</b>  |                        |  |             |   |
| 3.90 | Повысить уровень функциональной поддержки децентрализованных отделений в том, что касается инфраструктуры ИКТ и информационных систем   | 1.7.2009               | 31.12.2013<br>31.12.2011               | Завершено   | Завершено в 2011 году<br>Текущий процесс постоянного совершенствования<br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
|      | <b>20. Oracle R12 – Ливия Фурлани</b>   |                        |  |             |   |
| 7.25 | Расширить функциональные возможности системы Oracle в сфере общеорганизационного планирования ресурсов с учетом сформулированных в ПНД потребностей   | 01.10.2010             | 31.12.2012<br>31.03.2013<br>30.11.2012 | Выполняется |   |
|      | <b>21. Прочие мероприятия в области ИТ – Ясуко Ханаока</b>  |                        |  |             |   |
| 7.0  | Укрепить систему управления ИТ. По всем функциональным направлениям обеспечить соответствие установленным процессам, в частности, процедурам подачи/изменения заявок, процессам управления проектами и разработки проектов. | 1.2.2010               | 31.12.2013                             | Выполняется |   |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение  |
|------|--|------------------------|----------------------------|-------------|---|
| 7.4  | Отнести к ведению отдела информатики все обязанности и функции, касающиеся информационных технологий   | 23.11.2009             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования  |
| 7.11 | Пересмотреть ранее внесенное предложение о сокращении использования многофункциональных печатающих устройств   | 01.01.2010             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 7.12 | Расширить спектр услуг по поддержке и услуг по разработке программного обеспечения, предоставляемых бангкокским центром Отдела информационных технологий.  | 23.11.2009             | 31.12.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования  |
| 7.13 | Поручить отделу информатики профинансировать и выполнить программу обучения сотрудников децентрализованных структур ИТО/ITSO необходимым первичным навыкам и основам материально-технического обслуживания и включить в учебную программу периодическое посещение штаб-квартиры с тем, чтобы децентрализованные сотрудники отдела информатики налаживали и поддерживали отношения с коллегами, дополняя тем самым официальную систему связей, обеспечивающих информационные потоки и решение проблем | 01.01.2011             | 31.12.2012<br>31.12.2011   | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы  |
| 7.26 | Осуществлять разработку системы управленческой информации  | 23.11.2009             | 31.12.2013                 | Выполняется |   |
|      | Система регулирования общеорганизационных рисков   |                        |                            |             |   |
|      | <b>22. Система управления общеорганизационными рисками – Энтони Бэрроу</b>   |                        |                            |             |   |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения | Статус      | Выполнение   |
|------|---|------------------------|----------------------------|-------------|--|
| 3.49 | Согласовать в Финансовом комитете круг ведения по всестороннему анализу вопросов регулирования общеорганизационных рисков с учетом всех их видов, включая финансовые  |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году  |
| 3.50 | Разработать структуру проектов в целях осуществления силами самой Организации, единой для всей ФАО системы регулирования общеорганизационных рисков (ERM), в частности сформировать группу по этому проекту и определить ее круг ведения; обеспечить необходимую подготовку и в соответствующих случаях получить от внешних подрядчиков необходимые методические инструкции, составить план работы и т.д.               | 01.04.2010             | 30.09.2010                 | Завершено   | Завершено в 2010 году  |
| 3.51 | Разработать надлежащую модель для формирования системы управления общеорганизационными рисками, отвечающей потребностям ФАО, используя услуги внешних консультантов по управлению рисками. Система управления общеорганизационными рисками должна включать, в качестве основных, компоненты определения задач, стратегических аспектов, порядка организации, процедур управления рисками, оперативного контроля и учета | 01.04.2010             | 31.12.2010                 | Завершено   | Завершено в 2011 году  |
| 3.52 | Начать экспериментальную отработку системы управления общеорганизационными рисками до ее крупномасштабного внедрения  | 01.07.2010             | 30.06.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году  |
| 3.53 | По итогам экспериментальной отработки подготовить всесторонний план полномасштабного внедрения системы управления общеорганизационными рисками во всей Организации  | 01.01.2011             | 30.09.2011                 | Завершено   | Завершено в 2011 году<br><br>Текущий процесс постоянного совершенствования |
| 3.54 | В полном объеме реализовать структуру и системы управления общеорганизационными рисками   | 01.07.2011             | 31.12.2013                 | Выполняется |  |
|      | <b>23. Изменение организационной культуры – Хафез Ганем</b>   |                        |                            |             |  |
|      | Изменение организационной культуры  |                        |                            |             |  |
| 3.30 | Разработать круг ведения и назначить внешнего координатора и группу по изменению организационной культуры   |                        |                            | Завершено   | Завершено в 2009 году  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения                    | Статус                  | Выполнение   |
|------|--|------------------------|---|-------------------------|--|
| 3.31 | Разработать собственную концепцию  |                        |   | Завершено               | Завершено в 2009 году  |
| 3.32 | Осуществить предложенную концепцию   | 23.11.2009             | 31.12.2013                                    | Выполняется             |  |
|      | <b>24. ПЕМС – Серж Накузи</b>  |                        |   |                         |  |
| 3.70 | Ввести в действие систему объективной аттестации сотрудников, увязывающую показатели работы сотрудников с организационными задачами и опирающуюся на реалистичные планы работы и объективные критерии оценки   | 23.11.2009             | 31.12.2011                                    | Завершено               | Завершено в 2011 году<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
|      | <b>25. Система квалификационных требований – Серж Накузи</b>   |                        |   |                         |  |
|      | Система квалификационных требований  |                        |   |                         |  |
| 3.66 | СТАРОЕ – Пересмотреть квалификационные требования к региональным представителям, субрегиональным координаторам и представителям ФАО, в том числе в плане умения оказывать поддержку руководителям среднего звена и директивным органам НОВОЕ – Пересмотреть квалификационные требования ко всем категориям должностей, включая региональных представителей, субрегиональных координаторов и представителей ФАО, в том числе касающиеся компетентности в сфере оперативного управления и умения обеспечивать выполнение программных мер | 01.05.2010             | 30.09.2011<br>31.03.2012<br><b>31.12.2012</b> | Значительное отставание |  |
| 3.87 | Пересмотреть должностные инструкции, квалификационные требования (включая компетентность в вопросах, касающихся программных положений), порядок замещения должностей и аттестации (на открытой конкурсной основе) для региональных ПГД, субрегиональных координаторов и представителей ФАО (также 3.66)  | 01.07.2009             | 30.09.2011<br>31.03.2012<br><b>31.12.2012</b> | Значительное отставание |  |
|      | Роль функции управления людскими ресурсами   |                        |   |                         |  |
| 7.27 | Определить, в чем должна заключаться новая роль функции управления людскими ресурсами и предложить новую трактовку   | 01.01.2010             | 31.12.2011                                    | Завершено               | Завершено в 2011 году  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД  | Намеченная дата начала | Намеченная дата завершения             | Статус                  | Выполнение   |
|------|---|------------------------|--|-------------------------|--|
|      | основных квалификационных требований и системы подотчетности  |                        |  |                         | Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы                              |
|      | <b>26. Мобильность – Тони Алонци</b>  |                        |  |                         |  |
| 3.61 | Разработать систему стимулов, обеспечивающих ротацию в штаб-квартире и между штаб-квартирой и децентрализованными структурами, и установить для нее четкие критерии   | 23.11.2009             | 31.12.2010<br>31.12.2011<br>30.06.2012 | Значительное отставание |  |
|      | <b>27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов – Тони Алонци</b>  |                        |  |                         |  |
| 3.37 | Делегировать кадровые полномочия канцелярии Генерального директора;   | 01.01.2009             | 31.12.2010                             | Завершено               | Завершено в 2010 году  |
| 3.59 | При отборе персонала и консультантов продолжать руководствоваться в первую очередь их профессиональными качествами и применять эффективные подходы, гарантирующие географическую и гендерную представленность, особенно в отношении развивающихся стран | 01.04.2010             | 31.12.2011                             | Завершено               | Завершено в 2011 году<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 3.60 | Реализовать комплекс мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области оперативного управления  | 23.11.2009             | 31.12.2011                             | Завершено               | Завершено в 2011 году<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 3.62 | Сформировать единую последовательную систему набора и повышения квалификации молодых специалистов, особенно из развивающихся стран. Включить в это направление программу стажировок.  | 23.11.2009             | 31.12.2011                             | Завершено               | Завершено в 2011 году<br><br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 3.63 | Децентрализовать и делегировать полномочия по принятию решений, предусмотрев для этого четкие программные положения и требования, в том числе предусматривающие более широкое делегирование полномочий канцелярии Генерального директора и              | 01.01.2010             | 31.12.2010                             | Завершено               | Завершено в 2010 году  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус                  | Выполнение   |
|------|--|---------------------------|----------------------------------|-------------------------|--|
|      | старшего руководства   |                           |                                  |                         |  |
| 3.64 | Обеспечить более широкую публикацию информации о вакансиях ФАО   | 01.01.2010                | 31.12.2011                       | Завершено               | Завершено в 2011 году<br>Затраты отнесены на Программу ПНД на 2012-2013 годы |
| 3.65 | Разработать, опубликовать и ввести в действие процедуры по обеспечению полной гласности при отборе и назначении на все посты старших руководителей и представителей ФАО            | 01.01.2010                | 30.04.2010                       | Завершено               | Завершено в 2010 году  |
| 3.67 | Осуществлять меры по обеспечению гласности и конкурсности при найме консультантов, в том числе по усилению внимания к аспекту географической и гендерной сбалансированности.       |                           |                                  | Завершено               | Завершено в 2009 году  |
| 3.68 | Обеспечивать оптимальное использование вышедших на пенсию сотрудников ФАО и допускать их набор не раньше чем через шесть месяцев после выхода на пенсию.                           |                           |                                  | Завершено               | Завершено в 2009 году  |
| 3.69 | Не допускать под предлогом экономии средств долговременного выполнения консультантами, в том числе вышедшими на пенсию сотрудниками ФАО, функций, относящихся к вакантным постам.  |                           |                                  | Завершено               | Завершено в 2009 году  |
| 3.73 | Сформировать фонд для передислокации персонала, первоначально за счет внебюджетных ресурсов, а затем с привлечением определенной доли средств, выделяемых для расходов на персонал |                           |                                  | Завершено               | Завершено в 2009 году  |
| 3.74 | Расширить надзор за соблюдением общего руководства по всем аспектам кадровой работы, используя возможности Финансового комитета, в том числе для привлечения консультантов         |                           |                                  | Завершено               | Завершено в 2009 году  |
| 3.71 | Ввести двойную градацию должностей P5/D1 и D1/D2   | 23.11.2009                | 31.12.2010                       | Предложено<br>исключить |  |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД   | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус      | Выполнение            |
|------|--|---------------------------|----------------------------------|-------------|-----------------------|
| 3.72 | Ввести в действие новую версию системы Oracle и на ее основе i) упростить поиск и анализ данных и ii) обеспечить поддержку по существенным аспектам кадровой работы, не ограничиваясь простой обработкой операций  | 23.11.2009                | 30.04.2011                       | Завершено   | Завершено в 2011 году |
| 3.75 | Обеспечивать принятие руководящими органами и руководством мер по изменению ситуации на уровне Общей системы Организации Объединенных Наций и, в частности:<br>a) разработать предложения по осуществлению изменений в рамках Общей системы;<br>b) представить в Организацию Объединенных Наций подготовленные предложения | 01.01.2010                | 31.12.2013                       | Выполняется |                       |
| 3.89 | Расширить возможности подготовки персонала (см. также 3.60).   | 01.06.2009                | 31.12.2011                       | Завершено   | Завершено в 2011 году |
|      | <b>28. Группа по управлению программой ПНД – Дэвид Бенфилд</b>   |                           |                                  |             |                       |
|      | Механизмы оперативного управления ФАО, содействующие реализации ПНД  |                           |                                  |             |                       |
| 4.7  | Сформировать внутренние механизмы оперативного управления, включая:  |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 4.8  | i) группу по поддержке реформ;   |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году |
| 4.9  | ii) экспертные рабочие группы, в том числе по проведению всестороннего обзора и по изменению культуры, в составе представителей всех структур и уровней штаб-квартиры и децентрализованных отделений Организации   | 01.01.2010                | 31.12.2011<br>31.12.2013         | Выполняется |                       |
| 7.28 | Подготовить выборку текущих инициатив и определить их приоритетность.  |                           |                                  | Завершено   | Завершено в 2009 году |
|      | <b>29. Разъяснительная работа по ПНД – Лоррейн Вильямс</b>   |                           |                                  |             |                       |
|      | Разъяснительная работа по ПНД  |                           |                                  |             |                       |
| 4.9а | Разъяснительная работа по ПНД с сотрудниками   | 01.01.2011                | 31.12.2013                       | Выполняется |                       |

|      | Мероприятия, предусмотренные в сводном ПНД | Намеченная<br>дата начала | Намеченная<br>дата<br>завершения | Статус      | Выполнение |
|------|--|---------------------------|----------------------------------|-------------|------------|
| 4.9b | Разъяснительная работа по ПНД с членами    | 01.01.2011                | 31.12.2013                       | Выполняется |            |

**Приложение 2****бюллетень генерального директора**

ДАТА: 19 января 2012 года

№2012/08

**УКАЗАНИЯ В ОТНОШЕНИИ ПНД И ВНУТРЕННЯЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РУКОВОДСТВА**

Как указано в моем послании, адресованном членам Организации и персоналу, я в полной мере привержен цели ускорения успешного завершения процесса обновления ФАО. В этой связи я рад объявить, что моим представителем, ведающим вопросами обновления ФАО, назначен д-р Мохаммад Саид Нури-Наини. Благодаря своему опыту работы в качестве Независимого председателя Совета ФАО в период проведения Независимой внешней оценки (НВО), а также в качестве Председателя Конференционного комитета по последующей деятельности по итогам независимой внешней оценки (НВО) (КоК-НВО), д-р Нури возглавлял работу по обновлению Организации с самого ее начала, и лучше других готов к содействию доведению процесса обновления ФАО до его успешного завершения.

Акцент, сделанный в осуществлении ПНД, необходимо перенести с реализации мероприятий в рамках ПНД на реализацию выгод. Именно этого ожидают от Организации государства – члены ФАО, и именно этого я намереваюсь добиться, с тем чтобы наша Организация смогла перейти от обновления к перестройке в организацию, которая бы на постоянной основе определяла и применяла более оптимальные методы работы, улучшала бы свои возможности по решению реальных проблем, стоящих сейчас перед миллиардом голодающих людей.

В связи с этим я объявляю о начале осуществления инициативы по реализации выгод, благодаря которой наша Организация будет способна обеспечить положительные результаты, которые ожидаются от осуществления ПНД. Эта инициатива будет определять выгоды, которые должны будут достигнуты, установит сроки их достижения, а также укажет, кто из работников будет нести ответственность за управление работой по их достижению. Я принял решение возложить функции по координации, надзору за осуществлением и мониторингу результатов данной инициативы на Группу по управлению программой ПНД.

Первоначально осуществление ПНД планировалось осуществить в рамках трехгодичной программы, однако в 2009 году сроки программы были увеличены до пяти лет. В своем обращении к персоналу и членам ФАО я указал, что Организация не может позволить себе реформирование в течение неопределенного срока, и я намерен ввести меры, направленные на ускорение темпов реализации ПНД в 2012 году. Группе по управлению программой ПНД делегированы мои полномочия в целях ускорения осуществления ПНД в 2012 году.

Реализация ПНД должна также быть более эффективной и менее бюрократичной, и я принял решение упростить внутренние процедуры и механизмы управления. Я с удовольствием объявляю, что д-р Нури будет возглавлять оптимизированный по составу Совет по реализации программы ПНД, в состав которого войдут исполняющий обязанности Директора Кабинета, заместитель Генерального

директора (Операции), заместитель Генерального директора (Знания), а также директор Группы по управлению программой реализации ПНД. Роль заместителей Генерального директора будет ограничиваться контролем и координацией деятельности в рамках ПНД, и они будут нести ответственность за достижение результатов, предусмотренных в рамках их соответствующих полномочий. Совет по программе ПНД будет проводить периодические совещания для выработки общих указаний в отношении политики, стратегии и директивных указаний, касающихся ускорения осуществления ПНД, его успешного завершения и осуществления инициативы по реализации намеченных выгод.

Настоящий бюллетень Генерального директора заменяет собой бюллетень №2010/42 от 8 ноября 2010 года.

**Жозе Грацину да Сильва**

## Приложение 3

# Оценка программы ПНД – направление дальнейших действий

Заключительный отчет

КОМПАНИЯ «МАННЕТ»

Пирс Кэмбелл  
Джон Хейли  
Вероника Хоуп Хейли  
Джудит Хашеген

16 января 2012 года



## Резюме

### ВВЕДЕНИЕ

Настоящий отчет, подготовленный по заказу Канцелярии Генерального инспектора (КГИ), содержит оценку процесса реформирования ФАО, начиная с 2007 года. Кроме того, в отчете приводятся рекомендации, каким образом ФАО могла бы оптимизировать выгоды, полученные по результатам осуществления Плана неотложных действий (ПНД), в целях дальнейшей реализации процесса постоянного укрепления Организации.

Процесс реформирования включает широкий ряд согласованных с членами Организации и осуществляемых за счет предоставленных ими средств инициатив, нацеленных на укрепление институциональных основ ФАО и наращивание ее потенциала. Заложены важные основы. План неотложных действий (ПНД) более чем успешно выполняет свое предназначение в части действий *неотложного* характера. Тем не менее, в большинстве, если не во всех, случаях основное внимание уделялось аспектам поверхностного уровня, многие важные элементы развития организации не принимались в расчет. Необходимо закрепить выгоды от изменения и обновления Организации в соответствии с намерениями ее членов.

### ОБЗОР ПРОЦЕССА РЕФОРМИРОВАНИЯ

В сентябре 2007 года по результатам проведения независимой внешней оценки (НВО) был подготовлен набор всеобъемлющих рекомендаций по обновлению ФАО на основании «стратегии изменений через реформы, сопровождаемые ростом».

Для рассмотрения рекомендаций был учрежден специальный Конференционный комитет (КоК-НВО), перед которым была поставлена задача в тесном сотрудничестве с Руководством разработать ПНД. ПНД стал источником энергии в работе руководителей и сотрудников, вызвал к жизни большое число мероприятий. Некоторые из них ознаменовали крупные перемены общеорганизационного характера, другие имели довольно скромный масштаб и были осуществлены ответственными за это руководителями сравнительно быстро.

В октябре 2011 года было объявлено, что на конец 2010 года осуществление 143 мероприятий было завершено, еще 46 мероприятий были завершены выполнением к октябрю 2011 года, а завершение 33 мероприятий было запланировано до конца декабря 2011 года.

### ОЦЕНКА ПРОГРАММЫ РЕФОРМ ПО ПНД

Оценка была проведена на основании семи принципов организационного изменения и реформирования ФАО.

#### Концепция и цели

Образующей и движущей силой эффективного управления процессом изменений стали их убедительная концепция и ясное понимание целей, во-первых, в части желаемых результатов и последствий программного характера, и, во-вторых, в отношении того, какую Организацию намерены построить ее члены и Руководство. В 2008-2009 годах члены ФАО предприняли серьезные усилия по пересмотру ее стратегических приоритетов, выбору стратегии и разрешению дилемм, с которыми сталкивалась Организация. В результате была разработана новая Стратегическая рамочная программа на 2010-2019 годы. К сожалению, Организация не в полной мере воспользовалась этой возможностью сделать основополагающий стратегический выбор. Недавно был начат процесс пересмотра Стратегической рамочной программы, что может иметь далеко идущие последствия для программ и организационной структуры как штаб-квартиры, так и сети отделений на местах. Кроме того, была проведена

определенная предварительная работа по определению еще одной составляющей концепции: какую организацию хотят создать члены ФАО и ее руководство.

### **Процесс изменений**

ПНД был основан на всесторонней оценке сложившейся в Организации среды. Несмотря на амбициозный охват, в плане не нашел отражения целостный подход к изменениям в Организации. В план было включено избыточное множество мелких проектов и мероприятий, в подходах чувствовалось отсутствие слаженности. Многие проекты были поверхностными, не затрагивали более глубоких, системных аспектов. Стремление чисто «механически» завершить осуществление большого числа мероприятий свидетельствует об отсутствии попыток оценить готовность ФАО к переменам и способность их воспринять, расставить приоритеты и определить последовательность реализации мероприятий ПНД, проанализировать потенциал Организации в части способности правильно реагировать на производимые перемены.

### **Сеть отделений на местах**

Мощное присутствие на местах является важнейшей предпосылкой для осуществления Организацией предусмотренных изменений. Ряд показателей, однако, заставляет считать, что существуют причины для серьезной озабоченности в отношении сети отделений на местах, и что эта сеть может представлять для ФАО один из наиболее существенных рисков. Несмотря на то, что в отношении сети был принят ряд ключевых решений, которые в настоящее время реализуются, много вопросов до сих пор не нашли решения. К ним, в частности, относятся вопросы организационной структуры, разделения ролей, выделения ресурсов, управленического потенциала, потенциала в части поддержки, контроля и отчетности.

### **Институциональные основы**

Основное внимание в рамках ПНД уделяется укреплению потенциала в плане институциональных основ, и здесь на сегодняшний день имеются определенные достижения. Осуществление большинства мероприятий ПНД завершено либо запланировано завершением на период до конца 2011 года. При этом до сих пор не окончена разработка четырех важнейших мероприятий в таких областях, как управление, направленное на достижение конкретных результатов, управление общеорганизационными рисками, управление людскими ресурсами и Глобальная система управления ресурсами (ранее Oracle R12 и МСУГС).

### **Рычаги перемен**

Рычаги перемен обычно концентрируются вокруг организационных вопросов системного характера, они помогают устраниить факторы, способные подорвать процесс перемен. Работа групп по изменению организационной культуры производит сильное впечатление. Они активно продвигали ряд концепций и инициатив, которым в ПНД следовало бы уделить гораздо больше внимания – лидерство, профессиональное совершенство, эффективность, ответственность за результаты. Озабоченность вызывает, прежде всего, тот факт, что изменение организационной культуры осуществлялось в рамках отдельного проекта. Кажется, что эта работа большей частью велась автономно, руководители в нее не вовлекались, и не оказывалось никакого давления, способного заставить их выйти на первый план.

### **Управление процессом реформ**

Старшее руководство ФАО внесло в процесс ПНД значительный вклад. В течение всего времени осуществления плана существовала специально созданная система, обеспечивавшая движение вперед, был открыт доступ к значительным финансовым ресурсам. Тем не менее, при планировании проектов были определены недостаточно значимые цели и результаты, не

была создана должная система измерения показателей. По объему и периодичности отчетов перед членами Организации ПНД уникален. В течение последних двух лет особое место в докладах о ходе осуществления ПНД уделялось вопросу о выгодах от осуществления плана неотложных действий, однако на фоне слабости планирования, о чём сказано выше, получение выгод представляется проблематичным.

### **Участие членов Организации в управлении процессом реформирования**

ПНД был бы невозможен без серьезнейшего участия членов Организации, которые в полной мере ощущают себя владельцами плана и его процессов. При этом, однако, готовность членов ФАО к участию в работе по ПНД привела к ряду неожиданных последствий. Попытки занять место, обычно принадлежащее Руководству, могли непреднамеренно привести к подрыву лидирующей роли Руководства в работе по ПНД.

### **Общая оценка ПНД**

С ПНД были однозначно связаны самые высокие ожидания членов Организации, ее Руководства и сотрудников. Кажется, что такие ожидания были и остаются далеки от реальности. Абсолютно невероятно, чтобы ПНД в том виде, в котором он был разработан, смог обеспечить перемены и обновление, к которым намеревались прийти члены ФАО, принимая рекомендации НВО. Мероприятия ПНД важны с точки зрения «латания дыр» в построении системы, но чтобы ПНД привел к значительным переменам и обновлению, в него должен был быть дополнительно включен ряд ключевых элементов.

Такое заключение не означает пессимистической оценки перспектив достижения желанных целей, определенных НВО и ПНД. Достичь перемен можно лишь за счет постоянного и всеобъемлющего внимания к ним на протяжении нескольких двухгодичных периодов. Многие организации сначала фокусируют свою деятельность на системах и процессах, а потом, на втором этапе реформы, решают вопросы фундаментальных, системных изменений, затрагивающих стратегические приоритеты, структуру организации и организационную культуру.

### **ОПТИМИЗАЦИЯ ВЫГОД И ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД**

Верится, что процесс изменений должен быть продолжен, но его фокус следует сместить. Относительно статичную программу реформ, какой представляется ПНД, следует трансформировать в укрепляющий Организацию *процесс*, в рамках которого постоянное совершенствование станет естественным, нормальным образом действий.

### **Концепция и цели**

Недавно начатый процесс пересмотра Стратегической рамочной программы может иметь далеко идущие последствия для программ и организационной структуры как штаб-квартиры, так и сети отделений на местах. Его должна дополнить переработка внутренней концепции, нацеленная на решение вопросов организационной структуры, в частности, четкого разграничения ролей штаб-квартиры и местных отделений, определения должностных обязанностей сотрудников, выделения ресурсов и определения ролей представителей Руководства.

### **Структура процесса укрепления Организации**

Чтобы обеспечить движение вперед, процесс организационного укрепления ФАО должен строиться вокруг трех кластеров инициатив: сеть отделений на местах, институциональные основы и рычаги перемен.

### **Укрепление сети отделений на местах**

Следует в скорейшем порядке провести организационную оценку сети отделений на местах и программы, учитывая при этом результаты ранее проведенных аудитов и оценок. В ходе такой оценки можно будет выявить препятствия системного характера, способные не позволить ФАО добиться мощного присутствия на местах, и определить базу для осуществления перемен на очень сложном фоне большого количества взаимодействующих систем.

### **Институциональные основы**

До сих пор не завершена разработка четырех крупных проектов ПНД. Каждый из них является условием создания эффективной, современной организации, без них невозможно значительное совершенствование программ ФАО. Работа по этим системам должна быть завершена, но для ее завершения потребуются дальнейшие вложения, упорство в разработке, управлении и осуществлении соответствующих мероприятий совершенно иными путями.

ФАО следует отдать приоритет управлению человеческими ресурсами, где необходимо значительное усиление. Управление, направленное на достижение конкретных результатов – система особой важности, ее внедрение должно основываться на результатах недавно проведенного КГИ обзора. Должна быть обеспечена интеграция подхода, направленного на достижение конкретных результатов, в системы планирования, составления бюджетов и мониторинга Организации. Жизненно важна Глобальная система управления ресурсами. Управление общеорганизационными рисками следует сделать составной частью других систем. Кроме того, следует провести углубленную оценку функций старшего руководства. Полезен был бы и обзор распределения людских ресурсов.

### **Рычаги перемен**

Процесса укрепления Организации должны подталкивать шесть рычагов.

Во-первых, *мобильность* – фактор, определяющий основательность присутствия Организации на местах. Известно, что в этом плане реализуется новая политика, но имеются опасения, что ее реализация не возымеет последствий, если лично Генеральный директор не сделает ее осуществление более решительным. Во-вторых, *эффективность и отчетность*, а для борьбы с неприкрытыми фактами неэффективности больше всего необходимы решимость и потенциал. Сама по себе новая система ПЕМС мало на что способна. Третий рычаг – *лидирующая и руководящая роль*. Следует радикально изменить ожидания в отношении роли представителей Руководства как лидеров процесса перемен и руководителей собственных подчиненных. Сдвигу в сознании должны сопутствовать обучение, предоставление соответствующих инструментов, поддержка и ответственность.

Четвертый рычаг, необходимость в наличии которого диктуют размышления о стратегии Организации – *обновление программы*. Здесь требуются более мощные усилия, поскольку этот аспект, как кажется, не нашел отражения в ПНД. Пятый рычаг – *оптимизация процессов* – должен, в первую очередь, повысить эффективность деятельности отделений на местах за счет отказа от необязательной бюрократии. Кроме того, совершенствование процессов заключает в себе значительный потенциал экономии средств на поддержку. Шестой рычаг – *охватывающая различные функции междисциплинарная коллективная работа*. Об этом говорилось в рекомендациях НВО, это один из трех основных столпов проекта изменения организационной культуры. Такая работа желательна сама по себе, а в контексте ведущегося обсуждения Стратегической рамочной программы она абсолютно необходима.

### **Управление процессом перемен**

Процесс укрепления организации требует полной поддержки и непосредственного участия Генерального директора. Каждый представитель старшего руководства должен показывать

пример остальным сотрудникам, однозначно демонстрирую собственную приверженность процессу перемен.

Группу по управлению программой ПНД следует преобразовать в группу развития Организации. Такая группа должна стать локомотивом процесса, она должна всячески поддерживать деятельность групп по изменению организационной культуры в штаб-квартире и на местах. Руководить группой должен представитель старшего руководства, обладающий полномочиями, необходимыми для устранения препятствий и обеспечения интеграции. Должен быть разработан всеохватывающий план осуществления. Неотъемлемой составляющей такого плана должны стать оценка рисков и управление рисками. Все текущие и будущие инициативы в рамках процесса перемен следует планировать исключительно с ориентацией на достижение конкретных результатов, причем основное внимание следует уделять не только их целям и результатам, но и вопросам поддающегося проверке измерения этих целей и результатов.

### **Участие членов Организации в управлении процессом реформирования**

В целях укрепления доверия между членами Организации и старшим руководством и обеспечения с их стороны непрерывной поддержки продолжающемуся процессу укрепления Организации можно порекомендовать, чтобы в своей работе с членами ФАО Генеральный директор:

- разработал более совершенные системы, помогающие членам Организации принимать решения по приоритетным вопросам стратегического, программного и управленческого характера;
- четко разграничил роли членов Организации и Генерального директора в плане руководства деятельностью Организации, что позволит улучшить управление Организацией и прояснить сферу ответственности Генерального директора в вопросах руководства;
- поднял качество отчетности перед членами Организации по вопросам, связанным с процессом укрепления Организации, сосредоточив внимание на ключевых результатах и соответствующих способах измерения эффективности, что естественным образом сократит объем отчетности.

Приведенные выше рекомендации подразумевают, что для укрепления ФАО должно быть сделано еще многое. Эта работа должна вестись в духе рекомендаций НВО и строиться на фундаменте, заложенном мероприятиями ПНД в части управления.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процесс реформирования породил широкий ряд инициатив, направленных на наращивание потенциала ФАО. Были заложены важные основы. Тем не менее, в большинстве, если не во всех, случаях основное внимание уделялось аспектам поверхностного уровня, что само по себе не в состоянии обеспечить Организации изменение и обновление в соответствии с намерениями ее членов.

ПНД полностью выполнил функцию плана *неотложных* действий, причем еще не завершенные мероприятия следует завершить как можно скорее, придав этой работе первоочередную важность. Работа по укреплению организации в более долгосрочной перспективе требует тщательного управления, с тем чтобы было возможно использовать результаты более фундаментальных перемен, которые будут носить системный характер. При разработке плана осуществления таких изменений важно подумать о том, в какой последовательности должны предприниматься и как должны интегрироваться различные усилия, равно как и о восприимчивости к переменам в целом.

Предложенное в настоящем отчете направление дальнейших действий поможет ФАО достичь намеченных целей в плане обновления. ФАО должна построить на местах мощную сеть, должна продолжить укрепление важнейших институциональных основ, особенно в области управления людскими ресурсами, должна и дальше следовать курсом на системные изменения и изменение организационной культуры.