

Октябрь 2012 года



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

R

## СОВЕТ

**Сто сорок пятая сессия**

**Рим, 3-7 декабря 2012 года**

**Доклад о ходе выполнения Плана неотложных действий**

### Резюме

- В настоящем докладе представлен ход реализации Плана неотложных действий (ПНД) в 2012 году. Документ содержит актуальную информацию в дополнение к обзору нового направления осуществления ПНД, представленному на сессиях руководящих органов весной 2012 года в документе CL144/10 и затем на проведенном 18 июля 2012 года неофициальном брифинге.
- Усилия по ускорению процесса реформ, предпринятые в 2012 году, принесли свои плоды, и почти все мероприятия, которые не были завершены к концу 2011 года, теперь планируются к завершению в 2012 году. Доклад содержит подробную информацию о мероприятиях, сроки реализации которых будут перенесены на 2013 год.
- В докладе запрашиваются указания членов по ряду мероприятий ПНД; по каждому из этих мероприятий со стороны руководства в адрес членов представлены предложения по их оптимальному выполнению.
- Доклад содержит обновленную информацию для членов о продвижении инициативы по реализации выгод и ряд примеров полученных и получаемых выгод, а также выгод, которые будут получены в будущем. Кроме того, в докладе представлена классификация выгод и намечены дальнейшие шаги и процессы, необходимые для успешной реализации данной инициативы.
- Приоритизация является конечной целью процесса обновления ФАО, и в докладе приводится детальная информация о приоритизационном подходе к мероприятиям ПНД, осуществление которых будет продолжено в 2013 году, и к извлечению выгод из выполнения ПНД.
- В докладе указывается, что в конце августа 2012 года расходы и обязательства по линии ПНД составили 16,48 миллионов долларов США, т.е. 58 процентов от бюджета на 2012 год. Неизрасходованный остаток в размере 12 миллионов долларов США предстоит израсходовать в оставшийся период 2012 года.
- В связи с тем что процесс реформирования входит в свою заключительную стадию, в докладе представлена обновленная информация для членов о будущих механизмах отчетности и указывается, что годовой доклад за 2012 год, который будет представлен руководящим органам весной 2013 года, будет содержать полную информацию по количественным, качественным, финансовым и бюджетным аспектам в соответствии с требованиями резолюции Конференции 6/2011 и охватывать области, указанные Советом на июньской сессии 2012 года.

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

- **Финансовому комитету** предлагается рассмотреть ход осуществления ПНД с точки зрения бюджета и расходов (раздел V, пункты 58 - 61).
- **Совместному совещанию Комитета по программе и Финансового комитета** предлагается рассмотреть ход реализации ПНД по всем остальным разделам настоящего доклада. Совместному совещанию также предлагается выработать рекомендации в адрес Совета по десяти мероприятиям ПНД, которые нуждаются в дополнительном рассмотрении и которые кратко представлены в пункте 27 (таблица 1).
- **Совету** предлагается:
  - **дать руководящие указания** по предлагаемым дальнейшим шагам, представленным руководством в отношении десяти мероприятий ПНД, которые нуждаются в дополнительном рассмотрении (и которые кратко представлены в таблице 1 п. 27);
  - **принять к сведению** информацию, представленную в документе CL 145/10, а также результаты рассмотрения этого вопроса Финансовым комитетом и Комитетом по программе и дать в этой связи такие руководящие указания, которые он сочтет необходимыми.

*По существу содержания настоящего документа следует обращаться к:*

г-ну Дэвиду Бэнфилду (David Benfield)  
Директору Группы по управлению программой ПНД

тел.: +39 06570 54508

## I. Введение

1. В настоящем докладе представлен ход реализации Плана неотложных действий (ПНД) в период с января по сентябрь 2012 года. Он содержит обновленную информацию в дополнение к документу CL144/10, рассмотренному на Совместном совещании Комитета по программе и Финансового комитета в мае 2012 года и Советом в июне 2012 года. Результаты, достигнутые в ходе реализации, были обсуждены на неофициальном брифинге 18 июля 2012 года; в настоящем докладе официально представлена обсужденная в июле актуальная информация с учетом отзывов, полученных от членов.

2. В соответствии с требованиями резолюции Конференции 6/2011 настоящий доклад оформлен как документ Совета, однако он также был направлен членам Финансового комитета и Комитета по программе для рассмотрения в рамках Совместного совещания двух комитетов в ноябре 2012 года. Это позволит членам Совета получить и рассмотреть технические рекомендации Финансового комитета и Комитета по программе в рамках их докладов на 145-й сессии Совета.

3. Новое направление процесса обновления ФАО, о котором Генеральный директор заявил в январе 2012 года, учитывает необходимость успешного завершения процесса обновления в кратчайшие сроки за счет реализации трех инициатив, направленных на:

- ускорение процесса реформирования, имея в виду завершить выполнение максимально возможного числа мероприятий к концу 2012 года;
- успешное завершение процесса обновления ФАО через полную реализацию выгод и их включение в отчетность;
- приоритизацию мероприятий ПНД в текущей деятельности Организации.

4. Эти инициативы были кратко представлены в Бюллетене Генерального директора (БГД) 2012/08<sup>1</sup> от 19 января 2012 года, в котором также содержался призыв к оптимизации состава Совета по программе ПНД, что должно повысить эффективность управления программой ПНД.

5. В следующих разделах настоящего доклада представлена подготовленная руководством информация для членов о работе, проведенной в 2012 году в рамках каждой инициативы. Доклад состоит из шести разделов и двух приложений:

- **в Разделе II – Ускорение** представлены результаты, достигнутые в ходе реализации инициативы по ускорению процесса реформирования; в нем отмечается, что завершение большинства мероприятий ПНД планируется в 2012 году, и дается информация о тех мероприятиях, реализация которых будет продолжена в 2013 году. В данном разделе также выделены мероприятия ПНД, которые необходимо дополнительно обсудить с членами, и представлены предложения по принятию мер по каждому из них.
- **Раздел III – Реализация выгод** содержит актуальную информацию в дополнение к документу CL 144/10 и информацию, представленную 18 июля на неофициальном брифинге.
- **Раздел IV – Приоритизация** содержит описание подходов по приоритизации в текущей деятельности Организации мероприятий ПНД, реализацию которых планируется продолжить в 2013 году, а также по активизации процесса реализации выгод в рамках ПНД в 2013 году и в последующие годы.

---

<sup>1</sup> Приложение II, документ CL144/10.

- **в Разделе V – Бюджет и расходы в рамках ПНД** представлена актуальная информация по бюджету и расходам по программе ПНД по состоянию на конец августа 2012 года.
  - **Раздел VI – Будущая отчетность** содержит информацию об итоговом докладе о ходе выполнения ПНД, который будет вынесен на рассмотрение руководящих органов весной 2013 года.
6. Доклад содержит два приложения:
- **Приложение I** содержит подробное описание системы реализации выгод, получаемых в ходе выполнения ПНД, и информацию о составляющих каждого из четырех секторов этой системы.
  - **в Приложении II** представлены примеры выгод, реализуемых в ходе осуществления ПНД.

## II. Ускорение

7. Инициатива по ускорению нацелена на завершение максимального числа мероприятий ПНД в течение 2012 года. Как докладывалось на сессии Совета<sup>2</sup> в июне 2012 года, по состоянию на декабрь 2011 года 53 мероприятия ПНД оставались незавершенными.
8. В феврале 2012 года был проведен обзор всех незавершенных мероприятий ПНД с целью выявления возможностей ускорения, которые позволили бы без ущерба для качества завершить к концу 2012 года выполнение мероприятий ПНД, запланированных к реализации в 2013 году.
9. Данный обзор был успешно проведен, и реализация многих мероприятий ПНД, запланированных на 2013 год, была завершена в 2012 году. Тем не менее в 2012 году не была завершена реализация 10 мероприятий ПНД, работа по выполнению которых будет интегрирована в текущую деятельность Организации в качестве одного из приоритетных направлений. Речь идет о следующих мероприятиях:
- i) **мероприятие 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). В силу своего характера данное мероприятие запланировано к реализации после завершения программы реформирования в конце 2012 года, так как оно предполагает проведение оценки после завершения реформы.*
  - ii) **мероприятие 4.1** (Поручить Совету контроль за ходом реализации Плана неотложных действий и подготовку соответствующего доклада для 36-й и 37-й сессий Конференции. В этой работе Совет должен опираться на поддержку Комитета по программе и Финансового комитета и использовать отчеты руководства). В силу своего характера данное мероприятие также не может быть завершено в 2012 году. Мероприятие связано с контролем за ходом реализации Плана неотложных действий со стороны Совета. Оно предусматривает рассмотрение Советом весной 2013 года годового доклада за 2012 год и его собственный доклад по этому вопросу на Конференции в июне 2013 года.*

---

<sup>2</sup> Документ CL 140/10, пункт 78.

- iii) **мероприятие 3.42** (*Разработать и ввести в действие версию Oracle, адаптированную к потребностям представителей ФАО (ПрФАО) на местах*). Данное мероприятие ПНД направлено на замену Системы финансового учета на местах, используемой в настоящее время в страновых отделениях. Оно является частью Глобальной системы управления ресурсами (ГСУР). В докладе о ходе внедрения ГСУР<sup>3</sup>, вынесенном на обсуждение на предстоящей сессии Финансового комитета, отмечается, что система ГСУР будет развернута в штаб-квартире (ШК), региональных отделениях и пилотных представительствах в ноябре 2012 года и будет поэтапно внедряться в децентрализованных отделениях с февраля по май 2013 года.
- iv) **мероприятие 7.24** (*Завершить переход на МСУГС, считая это направление ключевым в работе финансового отдела и в целом ФАО*). Применение Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС) также является частью проекта по внедрению ГСУР. В докладе о ходе внедрения ГСУР указывается, что первый "пробный прогон" программ по подготовке финансовых отчетов в соответствии с требованиями МСУГС запланирован на июль-октябрь 2013 года, второй "пробный прогон" и аудит входящих остатков в соответствии с требованиями МСУГС – на июль-сентябрь 2014 года, а закрытие баланса за 2014 год и подготовка первых финансовых отчетов в соответствии с требованиями МСУГС – на январь-март 2015 года.
- v) **мероприятие 7.2** (*Разработка новой модели планирования и составления бюджета, определение новой структуры ПРБ, формулирование новой логической схемы бюджета для "проектных" бюджетов и требований к новой системе типовой отчетности*). Данное мероприятие запланировано во исполнение рекомендации Всестороннего обзора о внедрении новой модели планирования и составления бюджета. Однако в ходе обзора было установлено, что имеющиеся информационные системы не могут поддерживать новую модель из-за отсутствия общесистемной интеграции информации и недоступности определенной ключевой информации во всех системах. Прежде чем менять общеорганизационные административные компьютерные системы, необходимо сначала завершить процесс развертывания ГСУР. Хотя уже были осуществлены некоторые меры планирования, основные усилия по разработке новой модели и соответствующей компьютерной системы будут предприняты после того, как будет внедрена система ГСУР.
- vi) **мероприятие 3.54** (*Внедрение в полном объеме структуры и системы общеорганизационного управления рисками (ОУР)*). Цель этого важного проекта заключается в том, чтобы обеспечить руководству возможности по выявлению, установлению порядка приоритетности и управлению стратегическими, финансовыми, операционными и репутационными рисками в рамках ССП/ПРБ, функциональной иерархии, проектов на местах и проектов по совершенствованию работы при применении системы управления, ориентированной на конкретные результаты (УОР). В докладах руководящим органам в 2012 году<sup>4</sup> отмечалось, что этот проект был временно приостановлен в январе 2012 года с целью переоценки в свете накопленного опыта процесса интеграции вопросов общеорганизационного управления рисками в систему управления УОР и учета результатов недавних обзоров, проведенных Канцелярией Генерального инспектора. Завершение реализации данного мероприятия запланировано на конец 2013 года.
- vii) **мероприятие 3.32** (*Изменение общеорганизационной культуры – Осуществление концепции*). В 2012 году был изменен подход к работе по изменению общеорганизационной культуры. До 2012 года основное внимание уделялось созданию центральных групп, призванных продвигать процесс изменения

<sup>3</sup> Документ FC147/13.

<sup>4</sup> Документы FC 143/10 и CL144/10, пункт 15.

- общеорганизационной культуры. Этот подход оправдывал себя на ранних этапах, когда необходимо было наладить взаимодействие с сотрудниками и сформировать внутреннюю концепцию, но устойчивый процесс изменения культуры возможен только в том случае, когда в нем в полной мере задействованы сотрудники всех уровней, в том числе старшее руководство. Мероприятия по изменению общеорганизационной культуры будут теперь основываться на этом новом подходе, однако невозможно наметить конечный срок для изменения культуры. Вместо этого основное внимание будет уделяться полноценной интеграции мер по изменению общеорганизационной культуры в текущую деятельность Организации.
- viii) **мероприятие 3.88** (*Введение контрольных показателей, системы отчетности и контроля по результатам для децентрализованных отделений*). Успешная реализация данного мероприятия способствует укреплению функций контроля и надзора в рамках процесса децентрализации (см. документ CL 145/3 – раздел II, А). Несмотря на то, что были достигнуты значительные успехи в совершенствовании практики по выявлению некачественной работы, а также в распространении передового опыта, необходимо дополнительное время для реализации данного мероприятия с тем, чтобы извлечь уроки в вопросах сбора соответствующей информации, поиска системных решений и процедур, а также для разъяснительной работы и обучения всех участников процесса введения контрольных показателей. Завершение данного мероприятия запланировано на середину 2013 года.
- ix) **мероприятие 3.103** (*Рассмотрение итогов реорганизации для внесения дополнительных корректив*). Речь идет об обзоре изменений в структуре штаб-квартиры, которые были реализованы в 2010 году. Данное мероприятие было запланировано в ПНД на 2012 год, когда на основе замечаний в проведенном обзоре было произведено изменение структуры штаб-квартиры. Однако в силу того, что дальнейшие изменения находятся на стадии рассмотрения, реализация данного мероприятия будет перенесена на первую половину 2013 года.
- x) **мероприятие 3.66** (*Пересмотреть квалификационные требования к региональным представителям, субрегиональным координаторам и представителям ФАО, в том числе касающиеся компетентности в сфере управления*). Завершение данного мероприятия зависит от процесса внедрения Системы квалификационных требований ФАО, завершение которого было запланировано к декабрю 2012 года. В связи с задержками в составлении типовых описаний должностных функций этот срок был перенесен на апрель 2013 года. Актуальная информация по этому вопросу и другим мероприятиям в сфере людских ресурсов представлена в докладе 147-й сессии Финансового комитета<sup>5</sup>.

### **Мероприятия ПНД, которые требуют дополнительного обсуждения с членами**

10. В ходе обзора незавершенных мероприятий ПНД был выделен ряд мероприятий, которые необходимо дополнительно обсудить с членами. По каждому из этих мероприятий представлены общая информация и предложения руководства в адрес членов по дальнейшим действиям.

#### **Мероприятие 3.48** (*Осуществление Плана действий по результатам Всестороннего обзора (ВО)*)

11. Первоначально в программе ПНД предусматривались проведение Всестороннего обзора, а также разработка и реализация Плана действий по его результатам. Данное мероприятие касается реализации Плана действий по результатам ВО. Однако после проведения Всестороннего обзора отдельного Плана действий по результатам ВО разработано не было, а вместо этого все 37 рекомендаций ВО были включены в программу ПНД, число

---

<sup>5</sup> Документ FC147/11.

мероприятий которой повысилось с 235 до 272. Таким образом, данное мероприятие дублирует рекомендации ВО, которые были включены в программу ПНД.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 3.48 завершённым.

-----

**Мероприятие 3.71** (*Введение двойной градации должностей С-5/Д-1 и Д-1/Д-2*)

12. ФАО является членом Комиссии по международной гражданской службе (КМГС), однако данное мероприятие ПНД не соответствует общим правилам КМГС.

13. Этот вопрос уже рассматривался КМГС. В 2003 году КМГС испытала "одну структуру с широким диапазоном", где категории должностей ООН группируются в широкие диапазоны окладов, в каждом из которых нет ступеней между минимальным и максимальным вознаграждением. КМГС выделила три диапазона: (i) С-1 и С-2; (ii) С-3, С-4 и С-5 и (iii) Д-1 и Д-2. В исследовании, которое началось в 2004 году, продолжалось четыре года и было затем прекращено, приняли участие МФСР, ЮНЭЙДС и ПРООН.

14. В 2008 году ФАО провела исследование по выявлению передового опыта в ООН по вопросам двойной градации должностей Д-1 и Д-2. На запрос ФАО ответили девять учреждений системы ООН, однако ни в одном из них не было двойной градации должностей Д-1 и Д-2. В Общей системе Организации Объединенных Наций общепризнана практика двойной градации только в отношении должностей начального уровня С-1 и С-2.

15. Предлагая закрыть данное мероприятие ПНД, руководство намерено провести консультации с другими учреждениями системы ООН для изучения механизмов, способствующих повышению гибкости в вопросе о категориях должностей.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 3.71 закрытым, но не реализованным, как это предусмотрено в ПНД, и исходя из того, что в течение 2013 года будут проведены консультации с другими учреждениями системы ООН.

-----

**Мероприятие 3.11** (*Помимо положений о счете капитала и Программе технического сотрудничества, включить положения о перераспределении между двухгодичными периодами до 5 процентов бюджета, формируемого за счет начисленных взносов, для выравнивания поступлений и расходов и сокращения на этой основе нерациональных и экономически неэффективных операций*)

16. Существует мнение, что инициативы по преобразованию, касающиеся внутреннего контроля, подотчетности (см. документ CL 145/3, раздел II.B) и совершенствования планирования и регулярного контроля за расходами на уровне подразделений (см. документ CL 145/3, раздел V), приведут к достижению этой цели без необходимости задействования общего механизма перераспределения между двухгодичными периодами до пяти процентов бюджета, формируемого за счет взносов. В этой связи считается нецелесообразным разрабатывать в данный момент общий механизм перераспределения до пяти процентов бюджета, но необходимо сохранить действующие более узкие механизмы для капитальных расходов, расходов по обеспечению безопасности и ПТС.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 3.11 закрытым, но не реализованным, как это предусмотрено в ПНД.

-----

**Мероприятие 6.2** (*Использование заместителями Генерального директора пяти процентов бюджета на цели междисциплинарной работы*)

17. Согласно Дальнейшей корректировке ПРБ на 2012-2013 годы, бюджетные ассигнования на междисциплинарную деятельность (Междисциплинарный фонд (МДФ)) были увеличены с 4,5 млн. до 11,3 млн. долларов США, что составляет 1,1 процента чистых ассигнований, и Совет со своей стороны приветствовал это увеличение. При этом предложенные стратегические цели, представленные в документе CL 145/4 "Пересмотренная Стратегическая рамочная программа и концепция Среднесрочного плана на 2014-2017 годы", носят междисциплинарный характер и тесно увязаны с глобальными целями ФАО. Это соответствует рекомендации НВО 3.1, включенной в ПНД в качестве "неотложной меры" 6.2. Как указано в документе CL 145/3 "Преобразование ФАО в двухгодичный период 2012-2013 годов" (раздел П.С), МДФ будет использоваться в 2012-2013 годах для укрепления программы работы в штаб-квартире и децентрализованных отделениях, в первую очередь по направлениям, связанным с предложенными сквозными Стратегическими целями и инициативами по региональным программам, определяемыми по результатам Процесса стратегического анализа. В этой связи выделение конкретного процента от бюджета ФАО на междисциплинарную работу в будущих ПРБ считается непродуктивным.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 6.2 закрытым, но не реализованным, как это предусмотрено в НВО.

-----

**Мероприятие 7.22** (*Проведение масштабной переработки "Руководства ФАО", призванной обеспечить согласование его положений и публикацию его содержания в упрощенной форме, чтобы сотрудники во всех соответствующих странах имели четкое представление о правилах и нормах ФАО и соблюдали их*)

18. Служба юрисконсульта выразила сомнение в связи с предложением о переработке Руководства по административным вопросам с целью его упрощения, а также в связи с предположением о том, что можно провести разделение между материальными и процедурными нормами. Отмечается, что поскольку многие положения Руководства имеют межучрежденческий характер и затрагивают сложные вопросы, к любым инициативам по их "переписыванию" и упрощению нужно подходить с предельной осторожностью. В случае возникновения противоречий между упрощенной и основной версиями это может создать трудности и повлечь за собой дополнительные обязательства для ФАО. Такая осторожность имеет под собой правовое основание, так как согласно прецедентной практике АТМОТ<sup>6</sup>, составитель нормы отвечает за ее содержание и несет ответственность в случае возникновения противоречащих друг другу версий.

19. Существуют альтернативные способы сделать Руководство более доступным и решить проблему понимания и выполнения правил и положений ФАО. В их число входит предоставление всем сотрудникам ФАО по всему миру более эффективных поисковых инструментов и ресурсов, призванных давать персоналу информацию для разъяснения содержания норм. Следует отметить, что данный подход соответствует практике, принятой в других организациях Системы.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 7.22 закрытым, но не реализованным, как это предусмотрено Всесторонним обзором.

-----

**Мероприятие 3.84** – *Четкое разделение вопросов, касающихся полностью сформировавшихся подразделений, и планов по созданию дополнительных новых подразделений; по результатам обзора с использованием согласованных критериев определение оптимального охвата деятельности страновых отделений с учетом их нынешнего и будущего расположения, эффективности, планируемой экономии средств и результатов анализа экономической целесообразности.....*

---

<sup>6</sup> Административный трибунал МОТ.



20. В 2009 году Секретариат подготовил анализ ситуации с охватом стран на основе критериев, предложенных в мероприятии ПНД 3.84. Несмотря на обстоятельные дискуссии в рамках региональных конференций, члены КоК-НВО не смогли достичь консенсуса по этому вопросу. В 2011 году руководство подготовило Концепцию структуры и функционирования децентрализованных отделений и перечень мероприятий по ее осуществлению. Данный документ будет служить основой для дальнейших дискуссий по вопросам децентрализации в 2012-2013 годах и не предусматривает проведения обзора ситуации с охватом стран на основе намеченных критериев, и представленные выше предложения по дальнейшим шагам были одобрены Конференцией в 2011 году. Кроме того, на основе нового процесса стратегического анализа, который в том числе учитывает региональные потребности, и с учетом приоритетного внимания, уделяемого Генеральным директором процессам децентрализации и преобразований, следует полагать, что критерии по рационализации процесса охвата стран далее применяться не будут, так как рационализация деятельности страновых отделений будет достигаться другими путями.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 3.84 закрытым, но не реализованным.

-----

21. В ходе обзора отмечалось, что ряд мероприятий ПНД из разряда завершенных либо подлежит оценке в последующем, либо процесс их реализации не в полной мере отвечал подходам, рекомендованным для данных мероприятий ПНД. По каждому из таких мероприятий представлены общая информация и предложения руководства в адрес членов по дальнейшим действиям.

**Мероприятие 7.23** (*Создать группу совершенствования деловых операций, поручив ей рационализацию и оптимизацию рабочих процессов и другие начинания по улучшению работы Организации*)

22. В конце 2010 года была создана Группа совершенствования деловых операций (ВГУ), которая была затем упразднена в связи с корректировкой ПРБ на 2012-2013 годы (документ CL 143/3). После определенного начального периода стало очевидно, что работа по выявлению группой ВГУ возможностей совершенствования рабочих процессов и деловых операций привела к ослаблению подотчетности и передаче ей полномочий от соответствующих подразделений, повышению бюрократии в Организации из-за создания дополнительных должностей для выполнения функций, которые должны были выполняться соответствующими подразделениями и службами, отвечающими за управление людскими ресурсами, финансовые вопросы и закупки. В связи с этим и с учетом затрат на функционирование группы ВГУ было принято решение об упразднении группы и внедрении подхода, аналогичного тому, что был принят Правительством Мексики в его инициативе<sup>7</sup>, которая предусматривает большую подотчетность со стороны руководителей и обеспечит более эффективное и экономичное совершенствование деловых операций и рабочих процессов, намеченное в ПНД.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 7.23 закрытым, но не реализованным, как это предусмотрено Всесторонним обзором. Это предложение также вносится, исходя из понимания, что направленность данного мероприятия ПНД сохранится и будет интегрирована в работу Организации с использованием подхода, аналогичного подходу, принятому Правительством Мексики в рамках инициативы, представленной в документе "На пути к более эффективному и динамичному государственному управлению в Мексике", изданному в 2011 году ОЭСР в рамках его Обзора систем государственного управления.

-----

**Мероприятие 7.19** (*Внести изменения в модель организации услуг письменного перевода. Обеспечить финансирование услуг перевода за счет Регулярной программы*)

---

<sup>7</sup> "Меньше правил, больше результатов", Министерство по делам государственного управления Мексики, 2010 г.

23. Данное мероприятие было отмечено как завершенное, руководством была создана новая модель организации услуг письменного перевода, которая была одобрена на 135-й сессии Финансового комитета и 140-й сессии Совета. Однако данная модель еще не до конца реализована, главным образом из-за того, что осуществление ряда мер требует значительных перераспределений в бюджете. В ожидании подготовки ПРБ на 2014-2015 годы реализация данного мероприятия в полном объеме перенесена с двухгодичного периода 2012-2013 годов.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 7.19 закрытым.

-----

**Мероприятие 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 предусмотренным бюджетным ассигнованиям на перевод документов к основным совещаниям) должны приниматься по каждому языку в соответствующих группах пользователей технической документации*)

24. ФАО признает необходимость улучшения на долгосрочной основе ситуации с наличием и доступностью технической информации ФАО на всех официальных языках, однако опыт прошлых лет показывает, что одно только выделение отдельного финансирования в разбивке по языкам вряд ли поможет достигнуть желаемого результата. Кроме того, руководство полагает, что улучшение планирования потребностей в документах на разных языках, включающее в себя целевую публикацию некоторых документов на соответствующих языках, является полезным подходом к решению вопроса о языковом охвате публикации технических документов. В этой связи был разработан и будет внедряться в первом квартале 2013 года по всей Организации инструмент планирования издательской деятельности, который в частности обеспечит заблаговременное выявление потребностей в публикации всех документов на тех или иных языках.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 3.55 закрытым, но не реализованным, как это предусмотрено в ПНД.

-----

**Мероприятие 3.57** (*Разработать отдельные зеркальные сайты ФАО для арабского и китайского языков*)

25. В ходе выполнения был применен устойчивый подход, направленный на устранение коренных причин несбалансированного языкового охвата, приведших к тому, что доступ к части сайта ФАО был затруднен для носителей арабского и китайского языков. Значительная часть общего контента сайта уже доступна на арабском и китайском языках. Кроме того, большая часть имеющегося контента включена в информационные системы, подключенные к оперативно обновляемой базе данных, содержание которой выходит за непосредственные границы сайта [www.fao.org](http://www.fao.org); ежедневно размещаются большие объемы нового контента, что делает поддержку отдельных зеркальных сайтов чрезмерно затратным и сложным мероприятием трудно прогнозируемого масштаба.

26. Вместо этого усилия в рамках ПНД были направлены на развитие возможностей для автоматизированного реферативного перевода в режиме он-лайн, доступного в качестве центрального сервиса, обслуживающего как поиск, так и ознакомление с контентом. Была также изучена роль многоязычных словарей. В структуру хранилища технических данных внедряется программное обеспечение для автоматизированного перевода с тем, чтобы им можно было пользоваться тем, кто публикует материалы на веб-сайте. В целях дальнейшего расширения работы, проводимой при финансировании по линии ПНД, предусмотрено продолжение сотрудничества между различными подразделениями ФАО по вопросам машинного перевода.

**Предложение руководства** – в случае согласия членов руководство предлагает считать мероприятие ПНД 3.57 закрытым, но не реализованным, как это предусмотрено в ПНД.

27. Информация по выше представленным мероприятиям и предложениям руководства обобщена в таблице 1:

Таблица 1. Мероприятия ПНД и предложения руководства

<b>Мероприятия ПНД</b>		<b>Предложения руководства</b>
3.48	Осуществление Плана действий по результатам Всестороннего обзора (ВО)	Закрыто
3.71	Введение двойной градации должностей С-5/Д-1 и Д-1/Д-2	Закрыто, но не реализовано, как это предусмотрено в ПНД
3.11	Помимо положений о счете капитала и Программе технического сотрудничества, включить положения о перераспределении между двухгодичными периодами до пяти процентов бюджета, формируемого за счет начисленных взносов, для выравнивания поступлений и расходов и сокращения на этой основе нерациональных и экономически неэффективных операций	Закрыто, но не реализовано, как это предусмотрено в ПНД
6.2	Использование заместителями Генерального директора пяти процентов бюджета на цели междисциплинарной работы	Закрыто, но не реализовано, как это предусмотрено в НВО
7.22	Проведение масштабной переработки "Руководства ФАО", призванной обеспечить согласование его положений и публикацию его содержания в упрощенной форме, чтобы сотрудники во всех соответствующих странах имели четкое представление о правилах и нормах ФАО и соблюдали их	Закрыто, но не реализовано, как это предусмотрено ВО
3.84	Четкое разделение вопросов, касающихся полностью сформировавшихся подразделений, и планов по созданию дополнительных новых подразделений; по результатам обзора с использованием согласованных критериев определение оптимального охвата деятельности страновых отделений с учетом их нынешнего и будущего расположения, эффективности, планируемой экономии средств и результатов анализа экономической целесообразности...	Закрыто, но не реализовано
7.23	Создать группу совершенствования деловых операций, поручив ей рационализацию и оптимизацию рабочих процессов и другие начинания по улучшению работы Организации	Закрыто, но не реализовано, как это предусмотрено ВО
7.19	Внести изменения в модель организации услуг письменного перевода. Обеспечить финансирование услуг перевода за счет Регулярной программы	Закрыто
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 предусмотренным бюджетным	Закрыто, но не реализовано, как это предусмотрено

	ассигнованиям на перевод документов к основным совещаниям) должны приниматься по каждому языку в соответствующих группах пользователей технической документации	в ПНД
3.57	Разработать отдельные зеркальные сайты ФАО для арабского и китайского языков	Закрывается, но не реализовано, как это предусмотрено в ПНД

28. В случае согласия членов с предложениями руководства выполнение десяти мероприятий ПНД будет перенесено с 2012 на 2013 год. Однако помимо этих десяти мероприятий остаются еще три открытых мероприятия ПНД, которые предлагаются вниманию членов.

**Мероприятие 2.18** (*Подготовка Советом для Конференции четкой рекомендации относительно резолюции по программе и бюджету, включая уровень бюджета*)

29. Конечный срок реализации данного мероприятия был перенесен с июня 2011 года на июнь 2013 года (и приурочен к сессии Совета, которая пройдет накануне 38-й Конференции ФАО), в силу того, что мероприятие не было завершено в 2011 году, так как Совет не вынес рекомендации по уровню бюджета в адрес 37-й сессии Конференции. На своей 144-й сессии Совет настоятельно призвал к тому, чтобы проект Программы работы и бюджета на 2014-2015 годы был направлен членам до 31 января 2013 года, и актуальная информация в связи с этим требованием будет обсуждена на сессиях руководящих органов, которые пройдут осенью 2012 года.

-----

**Мероприятие 2.100, с)** (*Конференция ФАО должна рассмотреть и утвердить желательные квалификационные требования к кандидатам на должность Генерального директора, разработанные КоК-НВО в 2009 году*)

30. Конечный срок реализации был намечен на 30 июня 2013 года, так как мероприятие не было осуществлено в 2009 году из-за отсутствия консенсуса по этому вопросу среди членов. Следует напомнить, что на своей 144-й сессии Совет принял решение о необходимости завершения данного мероприятия. Независимый председатель Совета обеспечивает содействие процессу разработки и рассмотрения членами предложений по желательным квалификационным требованиям к кандидатам на должность Генерального директора. Для успешного осуществления данного мероприятия на 38-й сессии Конференции ФАО необходимо, чтобы на 146-й сессии Совета был достигнут консенсус по этому вопросу.

-----

**Мероприятие 4.4** (*Любые необходимые изменения в численности членов Совета и в составе представляемых ими регионов*)

31. Срок реализации был перенесен на 30 июня 2013 года, так как мероприятие не было осуществлено в 2009 году ввиду отсутствия консенсуса среди членов. Переговоры были возобновлены в 2010 году и продолжались в 2011 году, но на 37-й сессии Конференции консенсус достигнут не был. Для успешного осуществления данного мероприятия на 38-й сессии Конференции ФАО необходимо, чтобы на 146-й сессии Совета был достигнут консенсус по этому вопросу.

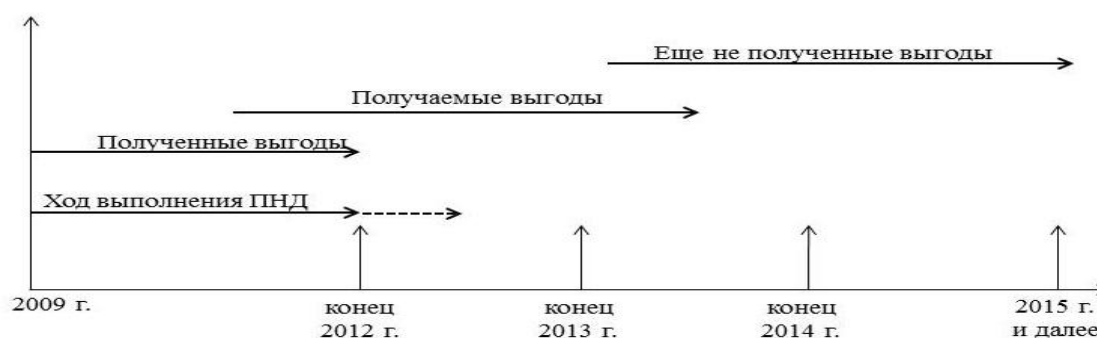
### III. Реализация выгод

32. Для успешного завершения процесса обновления ФАО необходимо, чтобы в ходе осуществления ПНД были достигнуты ощутимые выгоды, поэтому в начале 2012 года был дан старт инициативе по реализации выгод при выполнении ПНД, основанной на выявлении по принципу "снизу вверх" полученных и получаемых выгод.

33. Подсчитано, что выполнение ПНД принесет более 300 выгод. Важно различать значительные и незначительные выгоды и разделять их на категории с тем, чтобы можно было вести отчетность по выгодам, реализованным в различных затронутых реформой сферах деятельности Организации: управление, планирование, выполнение целей и оценка результатов.

34. Важно также классифицировать выгоды по срокам реализации для идентификации полученных и получаемых выгод, а также выгод, которые будут получены в будущем. Обычно реализация выгод происходит после завершения соответствующего мероприятия ПНД, и между завершением программы ПНД и реализацией выгод существует временной лаг, как это отображено на схеме 1.

Схема 1. Взаимосвязь между программой ПНД и выгодами от выполнения ПНД



35. Был подготовлен проект каталога выгод и все выявленные выгоды объединены в систему выгод. Наглядная схема и описание секторов системы реализации выгод ФАО представлены в Приложении 1.

36. В проект каталога включены финансовые и не связанные с финансами выгоды; в категорию выгод, не связанных с финансами, входят выгоды, отражающие прояснение целей, усиление поддержки и более эффективное достижение результатов. Далее идет разбивка на следующие группы: выгоды, способствующие улучшениям в приобретении необходимых ресурсов, выгоды, способствующие более эффективному достижению целей, и выгоды, способствующие более эффективному достижению Организацией положительных результатов деятельности.

37. В оставшиеся месяцы 2012 года старшим руководителям будет поручено обеспечить, чтобы еще не реализованные выгоды были в полной мере реализованы в каждой сфере системы реализации выгод. Для этого потребуются составление плана реализации по каждой основной выгоде, анализ рисков на пути к успешному достижению целей и отслеживание измеримых показателей в целях обеспечения реализации каждой выгоды.

38. В результате этой работы будет создан окончательный каталог выгод, получаемых при выполнении ПНД, в котором будут описаны выгоды, связанные с осуществлением программы ПНД.
39. Выгоды, получаемые в ходе выполнения ПНД, и выгоды, которые будут получены в предстоящие два года, будут включены в общие результаты деятельности ФАО и в отчетность в рамках обычных общеорганизационных процессов после июля 2013 года.
40. Ряд примеров полученных, получаемых выгод, а также выгод, которые предстоит получить в будущем, представлен ниже, а более подробная информация о них содержится в Приложении 2.

**Мероприятие ПНД 7.16** (*Подготовить план для решения вопросов, связанных с управлением делопроизводством*). Цель данного проекта заключалась в модернизации системы управления архивами ФАО с тем, чтобы улучшить обслуживание и снизить издержки. За счет данного проекта была получена финансовая отдача: было сокращено число точек регистрации документов и была достигнута экономия средств в размере 1,1 млн. долларов США в период 2010-2011 годов.

-----

**Мероприятие ПНД 3.96** (*Упразднить ряд должностей категории Д*). Осуществление данного мероприятия началось в двухгодичный период 2008-2009 годов. Оно было направлено на достижение значительной экономии средств, упорядочение процесса коммуникации за счет устранения иерархических барьеров и выявление, налаживание и укрепление технических возможностей для осуществления управления, ориентированного на достижение результатов. В целом в штаб-квартире были упразднены 40 должностей категории Д: 13 должностей – в 2008-2009 годах и 27 – в 2010-2011 годах.

-----

**Мероприятие ПНД 3.6** (*Введение в действие пересмотренной системы оперативного контроля за процессом управления эффективностью осуществления с ориентацией на достижение конкретных результатов и подготовка соответствующего доклада*). Данный проект был нацелен на достижение трех целей: (i) предоставление руководящим органам оперативной информации для направления работы по установлению приоритетов по административным и программным вопросам при подготовке новых ССП/ПРБ; (ii) повышение доверия в мире к деятельности ФАО за счет более четкого анализа достигнутых успехов и возникших проблем; и (iii) повышение результативности оперативной деятельности за счет предоставления руководству новой дополнительной информации. Это позволило ФАО более эффективно представлять достигнутые результаты и отчетываться о проведенной работе и таким образом повысить доверие к себе со стороны членов. Улучшение планирования, выстраивание приоритетов и постоянный контроль за достижением результатов также способствовали повышению эффективности в работе Организации.

-----

**Мероприятие ПНД 3.90** (*Повышение уровня функциональной поддержки децентрализованных отделений в том, что касается инфраструктуры ИКТ и информационных систем*). Основной упор в данном проекте был сделан на улучшении возможностей подключения к сетям и службам связи в децентрализованных отделениях, обеспечении возможностей для проведения видеоконференций с высокой четкостью изображения в региональных и субрегиональных отделениях, видеоконференций в стандартном разрешении в ПрФАО и создании глобальной структуры поддержки в области ИКТ для децентрализованных отделений. В рамках данного проекта были улучшены возможности телекоммуникационных сетей во всех 86 децентрализованных отделениях. Кроме того, был улучшен доступ в Интернет для 70 децентрализованных отделений и таким образом расширены возможности доступа к

большому кругу веб-приложений нового поколения, требующих высокой пропускной способности сети, таких как видеоконференции, совместное использование данных и коллективная работа. Была создана информационная среда, поддерживающая процесс децентрализации Организации. Децентрализованным отделениям обеспечен лучший доступ к широкому кругу веб-приложений, используемых ФАО, а также улучшенные возможности для обмена знаниями. Были обеспечены расширенные возможности для взаимодействия между отделениями, что позволило ФАО повысить эффективность своей деятельности во всем мире за счет сокращения числа поездок и упрощения процессов информационного взаимодействия между подразделениями.

-----

**Мероприятие ПНД 3.70** (*Введение в действие системы объективной аттестации сотрудников, увязывающей показатели работы сотрудников с организационными задачами и опирающейся на реалистичные планы работы и объективные критерии оценки*). Развернутая на экспериментальной основе в 2010 году Система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) призвана служить объективной системой аттестации сотрудников. Система ПЕМС была введена в действие в январе 2012 года в качестве официального механизма управления эффективностью работы всех сотрудников, нанятых по срочным и бессрочным договорам, и сотрудники категории общего обслуживания также теперь будут проходить аттестацию. С введением системы ПЕМС Организация получила первоначальные выгоды, однако в будущем выгоды от реализации этого мероприятия будут постоянными. Ожидается, что в среднесрочной и долгосрочной перспективе система ПЕМС, в которой показатели работы сотрудников увязываются с задачами по достижению общеорганизационных целей и целей, стоящих перед конкретными подразделениями, будет в полной мере способствовать формированию новой, ориентированной на достижение результатов общеорганизационной культуры.

-----

**Мероприятие 7.24** (*Завершить переход на МСУГС, считая это направление ключевым в работе финансового отдела и ФАО в целом*),

**мероприятие 7.25** (*Расширить функциональные возможности Oracle в сфере общеорганизационного планирования ресурсов (ERP) с учетом сформулированных в ПНД потребностей*) и

**мероприятие 3.42** (*Разработать и внедрить версию Oracle, адаптированную к потребностям ПрФАО*)

Глобальная система управления ресурсами (ГСУР) была создана на основе ряда действовавших на тот момент инициатив, которые были объединены в единую программу с целью улучшения координации, объединения ресурсов и минимизации расходов. Объединение этих инициатив позволило ГСУР повысить получаемые ощутимые выгоды. Главным образом этому способствовало решение о внедрении Oracle на местах вместо развертывания отдельных систем при замене систем СФУ (система финансового учета на местах) и ATLAS (система учета служебных командировок).

Основная выгода от инициативы по внедрению ГСУР заключается в том, что впервые за все время своего существования ФАО будет располагать единой системой общеорганизационного планирования ресурсов, которая будет развернута во всех ее отделениях и будет охватывать все ее операции.

Также впервые будет вестись учет этих операций и отчетность по ним в модулях, отвечающих требованиям МСУГС, что будет повышать в интересах всех заинтересованных сторон прозрачность и точность финансовых и бюджетных процессов в деятельности ФАО.

ГСУР также позволит совершенствовать ход процессов децентрализации и наращивания потенциала в этой области и будет служить благоприятной средой для поддержки многих инициатив ФАО в области обновления.

## IV. Приоритизация

41. Большинство мероприятий ПНД было завершено и их результаты интегрированы в работу отделов и департаментов. Этот постоянный процесс охватит также и те мероприятия ПНД, выполнение которых будет завершено в декабре 2012 года или закончено вскоре после этого срока.

42. Остается выполнить задачу по приоритизации крупных и комплексных мероприятий ПНД, выполнение которых продлится в 2013 году, и приоритизации процесса реализации выгод после 2012 года, и обеспечить, чтобы выполнение поставленных целей и отчетность по реализации выгод в будущем была в полной мере интегрирована в текущую деятельность Организации.

### Приоритизация мероприятий ПНД, реализация которых будет продолжена в 2013 году

43. Из десяти мероприятий ПНД, выполнение которых будет продолжено в 2013 году и которые приведены в разделе II выше, пять касаются крупных и комплексных проектов, которые необходимо на приоритетной основе встроить в деятельность Организации в 2013 году.

44. Приоритизация **мероприятия ПНД 3.42** (*Разработать и внедрить версию Oracle, адаптированную к потребностям ПрФАО*) связана с планами внедрения системы ГСУР в децентрализованных отделениях в первой половине 2013 года и планами по последующему предоставлению поддержки.

45. Развертывание системы ГСУР во всех децентрализованных отделениях будет происходить поэтапно, в три очереди с февраля по май 2013 года. Внедрение системы будет происходить через региональные отделения и под их контролем; в этой связи в настоящее время проводится интенсивное обучение сотрудников, направленное на обеспечение со стороны региональных отделений после развертывания системы постоянной поддержки пользователей в страновых отделениях в своих регионах. Подробная информация по этому вопросу представлена в докладе о внедрении системы ГСУР, вынесенном на рассмотрение сессии Финансового комитета, которая пройдет в ноябре 2012 года (документ FC 147/13).

46. Приоритизация **мероприятия ПНД 7.24** (*Завершить переход на МСУГС, считая это направление ключевым в работе финансового отдела и ФАО в целом*) также касается системы ГСУР, в программе которой предусмотрен план мероприятий по обеспечению выполнения требований МСУГС и график их выполнения. В ней также предусмотрены мероприятия по разработке процедур и шаблонов по подготовке финансовых отчетов в соответствии с требованиями МСУГС. Подробная информация по этому вопросу также представлена в документе FC 147/13.

47. **Мероприятие ПНД 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*) предполагает внедрение новой модели планирования и бюджетирования, в которой были бы учтены рекомендации Всестороннего обзора по: (i) повышению эффективности процессов планирования и бюджетирования за счет интеграции всех мероприятий и всех источников финансирования; (ii) включению планирования и бюджетирования в процесс управления, ориентированный на достижение результатов, с тем чтобы обеспечить увязку с общеорганизационными стратегическими целями; (iii) укреплению прозрачности и подотчетности перед членами в вопросах использования ресурсов; (iv) усилению финансовой дисциплины и контроля.



48. Приоритизация выше указанных мероприятий тесно связана с рядом преобразований, проводимых в 2012-2013 годах, в том числе по упорядочению работы в административной сфере (см. документы CL 144/3 и 145/3). Кроме того, она будет также включена в работу по подготовке Среднесрочного плана на 2014-2017 годы и ПРБ на 2014-2015 годы (см. документ CL145/4).

49. Помимо этого, внедрение новой модели планирования и бюджетирования потребует укрепления всего комплекса систем общеорганизационного планирования ФАО (Oracle, FPMIS, PIREs, eBMM и т.п.) и обеспечения доступа к важной информации (например, обязательства на местном уровне, работа с кадрами, основные показатели эффективности). Необходимо завершить процесс развертывания ГСУР прежде, чем вносить изменения в общеорганизационные административные и операционные системы, поэтому процесс дальнейшей интеграции информации в системах будет осуществляться после внедрения системы ГСУР.

50. В отношении **мероприятия ПНД 3.54** (*Внедрение в полном объеме структуры и системы общеорганизационного управления рисками (ОУР)*) следует напомнить, что его цель заключается в обеспечении руководству возможности активно выявлять, устанавливая приоритетность, управлять и контролировать весь спектр рисков для Организации, будь то стратегические, финансовые, операционные или репутационные риски в четырех сферах управления: система ориентированных на конкретные результаты ССП/ПРБ, функциональная иерархия, проекты на местах и проекты по совершенствованию работы. Группа по вопросам общеорганизационного управления рисками будет также оказывать оперативное содействие по решению конкретных проблем по мере их возникновения.

51. О достижении этих целей к декабрю 2013 года будет свидетельствовать наличие механизма управления рисками, интеграция вопросов ОУР в ключевые положения Среднесрочного плана, Программы работы и бюджета и проектный цикл, наличие доступных инструментов управления рисками и докладов о рисках, представляемых членам и руководству.

52. В рамках **мероприятия ПНД 3.32** (*Изменение общеорганизационной культуры – Реализация концепции*) в 2012 году произошло изменение подхода: вместо создания групп по вопросам изменения общеорганизационной культуры упор был сделан на приоритизации мер, направленных на изменение культуры, и конечный срок реализации установлен не был. Такой подход был предложен прежним руководителем проекта по вопросам изменения общеорганизационной культуры Хафезом Ганемом и был подтвержден в докладе компании "Маннет"<sup>8</sup>.

53. Общеорганизационная культура в ФАО будет развиваться и изменяться под воздействием системных мер, интегрированных в общеорганизационные процессы, а также инициатив, направленных на изменение поведения сотрудников. Основным двигателем процесса формирования и поддержания в ФАО культуры высокорезультативной работы является активная позиция руководства и в этой связи повышается роль руководителей старшего и среднего звена в создании атмосферы, побуждающей к постоянному расширению знаний, обмену знаниями и междисциплинарному взаимодействию всех подразделений по всему миру с тем, чтобы огромный потенциал талантов и знаний, которым располагает организация, был задействован в полной мере. Также важно донести эту информацию до членов, стратегических партнеров и сотрудников по всей организации.

54. Акцент вновь будет сделан на укреплении подотчетности руководства и участия в проходящем процессе преобразований и закреплении нарождающейся новой культуры в ткани организации, в том числе на:

---

<sup>8</sup> Документ CL 144/10, веб-приложение.

- *улучшении коммуникационного взаимодействия на уровне Генерального директора – Генеральный директор внедрил более совершенные механизмы коммуникационного взаимодействия и обсуждения различных вопросов со старшим руководством, сотрудниками и членами. В том числе:*
  - a) регулярные совещания старшего руководства (ССР), проходящие в интерактивном режиме, а также диалог между участниками ССР по ключевым вопросам общеорганизационной политики, таким как стратегический анализ, мобильность персонала и ротация, гендерный баланс;
  - b) ежеквартальные неофициальные семинары Генерального директора для Постоянных представителей и другие брифинги для региональных групп по широкому кругу вопросов – от региональных конференций до ПНД и от волатильности цен на продовольствие до конференции "Рио+20";
  - c) Консультативный совет по вопросам программы и политики расширенного состава (КСПП) с участием децентрализованных отделений и руководителей программ уровня Д-1 и выше;
  - d) усиление коммуникационного взаимодействия с сотрудниками через журнал "InTouch" и Постоянными представителями через веб-сайт для Постоянных представительств и новый ежемесячный бюллетень;
- *укреплении отчетности по результатам на всех уровнях, в том числе создании и утверждении рациональной, составленной с учетом приоритетов и упрощенной Стратегической рамочной программы;*
- *укреплении коллективизма и сотрудничества, особенно укреплении работы междисциплинарных групп;*
- *пересмотре политики, систем и процессов ФАО для повышения эффективности работы Организации и сокращения ненужной бюрократии;*
- *интеграции и приоритизации вопросов управления процессом изменения общеорганизационной культуры и связанных с ними методов и механизмов в процессы ФАО и текущую рабочую практику в соответствии с имеющейся необходимостью;*
- *интеграции и приоритизации вопросов мониторинга и оценки изменений в общеорганизационной культуре во внутренние системы ФАО;*
- *создании стандартных механизмов обратной связи с внешними заинтересованными сторонами, такими как страны-члены и доноры, по вопросам, касающимся общеорганизационной культуры ФАО и связанных с ней достижений.*

### **Приоритизация выгод в ходе осуществления ПНД**

55. В разделе III выше представлена система реализации выгод и сферы, подверженные воздействию выгод в ходе осуществления ПНД, и отмечается, что выгоды, получаемые в настоящий момент и выгоды, которые предстоит получить в будущем, будут приоритизированы в рамках общих результатов ФАО на основе операционных механизмов и механизмов отчетности в 2013 году.

56. Ключевой механизм приоритизации выгод от осуществления ПНД связан с назначением среди старших руководителей ответственных за обеспечение выгод и отчетность по ним в рамках отдельных секторов системы реализации выгод.

57. Кроме того, все основные выгоды будут увязаны в рамках пересмотренной стратегической рамочной программы и нового Среднесрочного плана на 2014-2017 годы, и обеспечение и мониторинг процесса реализации выгоды будут включены в соответствующие направления работы Организации, ориентированные на результаты. После их интеграции в каждое направление работы они также будут включены в отчетность в рамках обычных общеорганизационных процессов после июля 2013 года.

## V. Бюджет и расходы в рамках ПНД

58. Утвержденный бюджет на реализацию ПНД на 2012-2013 годы составил (в чистой сумме) 40,17 млн. долларов США<sup>9</sup> (50,72 млн. долларов США валовых расходов минус 10,55 млн. долларов США сэкономленных средств). На выполнение ПНД в 2012 году выделен бюджет (в валовой сумме) в 28,48 млн. долларов США.

### Расходы на 2012 год по состоянию на конец августа 2012 года

59. Руководство продолжает отслеживать общие расходы по ПНД на 2012 год и подготовило сводку расходов по проектам ПНД 2012 года (см. таблицу 2). По состоянию на конец августа 2012 года расходы по ПНД (фиксируемые расходы и обязательства) суммарно составили 16,48 млн. долларов США (58%), и таким образом остаток средств, которые необходимо израсходовать до конца 2012 года, составил 12 млн. долларов США (28,48 млн. долларов США минус 16,48 млн. долларов США).

60. Примерно 70 процентов от 12 млн. долларов США остатка средств на 2012 год предполагается израсходовать на деятельность по направлениям ПНД, охватывающим проекты реформы руководящих органов, реформы программирования, бюджетирования и УОР, закупок, информационные технологии, изменения общеорганизационной культуры и людских ресурсов. Они включают в себя следующие основные элементы:

- реформа руководящих органов – вспомогательные расходы на заседания руководящих органов, проведение неофициальных семинаров и региональных конференций, связанные с письменным и устным переводом и их организацией. Значительные расходы на эти мероприятия запланированы на ноябрь-декабрь 2012 года;
- реформа программирования, бюджетирования и УОР – **мероприятие 3.88** (*Введение контрольных показателей, системы отчетности и контроля по результатам для децентрализованных отделений*) – вспомогательные расходы на оценку по стандартным показателям функциональной структуры и анализ наборов предварительных данных по страновым отделениям с составлением сводных карт со сбалансированными показателями, позволяющими оценивать эффективность основных технологических (бизнес-) процессов;
- закупки – **мероприятие 7.8** (*Расширение прав и возможностей сотрудников регионального и местного уровня по решению вопросов, связанных с закупками на местах*) – средства будут использоваться для продолжения обучения по разделу Руководства 507 в части писем-соглашений и 502 для региональных и местных сотрудников;
- информационные технологии – **мероприятие 3.90** (*Повышение уровня функциональной поддержки децентрализованных отделений (ДО) в том, что касается инфраструктуры ИКТ и информационных систем*) – продление договоров на подключение для ДО, расходы на обеспечение доступа в Интернет, на установку спутниковых антенн и приобретение оборудования связи, а также на кадровое обеспечение;

---

<sup>9</sup> Документ CL 144/10, стр. 23, "Бюджет ПНД на 2012-2013 годы".

- информационные технологии – **мероприятие 7.26** (*Разработка Управленческой информационной системы*) – общее экспертное сопровождение разработки и создания Сети управления данными и поддержка дальнейшего развития системы бизнес-аналитики плюс стоимость дополнительного программного обеспечения;
- изменение общеорганизационной культуры – **мероприятие 3.32** (*Изменение общеорганизационной культуры – Реализация концепции*) – предполагается перенести бюджетные расходы с 2012 на 2013 год, когда приоритизированные мероприятия будут полностью внедрены;
- людские ресурсы – **мероприятие 3.61** (*Разработать систему стимулов, обеспечивающих ротацию в ШК и между ШК и децентрализованными отделениями, и установить для нее четкие критерии*) – расходы на ротацию персонала сверх общеорганизационных плановых показателей на 2012 год будут списаны со счета ПНД. Общеорганизационный план по ротации персонала на 2012 год составляет 50 человек (25 за счет расходов на персонал в соответствии с обычным порядком, а остальные 25 – из средств ПНД со списанием со счета в декабре 2012 года);
- людские ресурсы – **мероприятие 3.62** (*Сформировать единую последовательную систему набора и повышения квалификации молодых специалистов, особенно из развивающихся стран*) – месячные расходы на молодых специалистов на остаток 2012 года.

Таблица 2. Обзор расходов на проекты ПНД в 2012 году (млн. долл. США)

Проекты ПНД	Бюджет 2012 г.	Расходы (по сост. на 31.08.2012)	Текущий остаток
Проект 1. Реформа руководящих органов	1.410	0.248	1.162
Проект 2. Аудит	0.120	0.058	0.062
Проект 3. Оценка	1.005	0.705	0.300
Проект 4. Этика	0.723	0.333	0.390
Проект 5. Реформа программы, бюджета и УОР	1.245	0.458	0.787
Проект 7. Мобилизация и рациональное использование ресурсов	0.670	0.400	0.270
Проект 12. Партнерское взаимодействие	1.060	0.282	0.778
Проект 13. Закупки	2.125	0.649	1.476
Проект 14. Служебные поездки	0.150	0.048	0.102
Проект 15. Переводы и печатные работы	0.090	0.012	0.078
Проект 16. Делопроизводство	1.300	1.112	0.188
Проект 19. Улучшение возможностей связи с ДО	2.500	1.079	1.421
Проект 20. Oracle R12	3.160	3.512	-0.352
Проект 21. Прочие мероприятия в области ИТ	1.403	0.595	0.808
Проект 22. Общеорганизационная система управления рисками	0.400	0.252	0.148
Проект 23. Изменение общеорганизационной культуры	0.987	0.000	0.987
Проект 24. ПЕМС	0.700	0.380	0.320
Проект 25. Система квалификационных требований	2.068	1.456	0.612
Проект 26. Мобильность	1.400	0.000	1.400
Проект 27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов	3.480	3.190	0.290
Проект 28. Последующая деятельность руководства	1.989	1.453	0.536
Проект 29. Разъяснительная работа по ПНД	0.496	0.262	0.234
<b>Итого</b>	<b>28.481</b>	<b>16.484</b>	<b>11.997</b>

61. Полный финансовый отчет за 2012 год будет представлен в Годовом отчете о выполнении ПНД за 2012 год, который будет вынесен на рассмотрение руководящих органов весной 2013 года. Данный доклад будет также включать в себя заложенные в бюджет расходы на мероприятия ПНД в 2013 году.

## VI. Будущая отчетность

62. На заседаниях руководящих органов 2013 года перед 38-й Конференцией ФАО исполнительное руководство представит "Годовой отчет о выполнении ПНД за 2012 год".

63. Содержание годового отчета за 2012 год будет подготовлено в соответствии с резолюцией Конференции 6/2011<sup>10</sup> и с учетом просьбы, высказанной Советом на июньской сессии 2012 года<sup>11</sup> в адрес исполнительного руководства с тем, чтобы им были представлены:

- i) подробный отчет о мероприятиях ПНД, не завершенных к концу 2012 года – на сессии Совета, предшествующей 38-й Конференции;

<sup>10</sup> Документ С2011 REP – резолюция 6, пункт 5: Конференция ФАО... *"Постановляет, что полный доклад о ходе работы по осуществлению ПНД будет представлен через Совет на 38-й сессии Конференции ФАО в 2013 году"*.

<sup>11</sup> Документ CL144 REP, пункты 10-16.

- ii)* документ об основных аспектах "Организации работы после реализации ПНД" для рассмотрения в Комитете по программе и Финансовом комитете и в Совете не позднее 2013 года.

64. Годовой отчет за 2012 год будет посвящен работе, проведенной по программе ПНД, достигнутым результатам и полученным выгодам. В докладе будет содержаться подробная информация по каждому мероприятию с цифрами, отражающими итоги проведения мероприятий ПНД, а также подробная финансовая и бюджетная информация, запрашиваемая членами в порядке выполнения ими своих надзорных функций.

65. В докладе членам также будет представлена информация о результатах инициативы по реализации выгод, дающая полное представление о материальных выгодах, полученных в результате ПНД. Они будут анализироваться в контексте представленного в 2007 году доклада НВО, что должно помочь членам оценить, в какой степени ПНД способствовал решению проблем эффективности Организации, выявленных в ходе НВО.

66. В докладе также будут намечены дальнейшие шаги и описаны меры, принятые для полной приоритизации и интеграции всех основных мероприятий ПНД, оставшихся незавершенными на конец 2012 года, и показано, как еще не извлеченные выгоды, будут приоритизироваться в регулярной деятельности и в системе отчетности Организации.

## Приложение 1

### Система реализации выгод от выполнения ПНД

1. Подсчитано, что выполнение ПНД принесет более 300 выгод, и эти выгоды необходимо классифицировать с тем, чтобы обеспечить их рациональное использование, мониторинг и учет. Для этой цели разработана система реализации выгод.
2. Первый критерий классификации – по направлениям работы Организации, где проявляются те или иные выгоды, и здесь выделено четыре основных направления работы – управление, планирование, выполнение целей, оценка. Им соответствуют четыре сектора, изображенные на нижеприведенной схеме.

#### СИСТЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ВЫГОД ОТ ВЫПОЛНЕНИЯ ПНД



3. Каждый из секторов дополнительно разделен на области выгод, перечисленные в каждом из секторов. Выгоды от выполнения ПНД привязаны к каждой из этих областей так, чтобы члены могли получать информацию о выгодах от ПНД, относящихся, например, к персоналу ФАО, географическому охвату или аттестационной отчетности. В Дополнении к настоящему Приложению излагается дополнительная информация по каждому сектору системы.
4. С тем чтобы четко представлять себе результативность реформ, необходимо проводить различие между мелкими и крупными выгодами<sup>12</sup>.
5. Члены также, вероятно, пожелают ознакомиться с тем, какие выгоды уже извлечены, какие из них находятся в процессе извлечения и какие из них относятся к будущему (и получить информацию о рисках и сроках получения будущих выгод).

<sup>12</sup> Информация обо всех 300 выгодах будет представлена в приложении к Годовому отчету о выполнении ПНД.

6. Выгоды также классифицируются по объектам воздействия: ими могут быть ресурсы, результаты и итоги работы ФАО.
7. Хотя экономия средств не была главной целью реформы ФАО, классификация выгод на финансовые и нефинансовые может помочь оценить прибыль от инвестиций в реформу ФАО.
8. Наконец, для рационального использования и мониторинга выгод важно документировать ключевые показатели, которые служат материальным подтверждением извлечения тех или иных выгод.
9. Такими основными элементами системы выгод, при помощи которой проводится классификация выгод от осуществления ПНД. Эта работа будет завершена в 2012 году вместе с назначением руководителей подразделений, на которых будет возложена реализация еще не извлеченных выгод и отчетность по ней.
10. С тем, чтобы помочь членам в сопоставлении извлеченных (извлекаемых) выгод от ПНД с ожиданиями от тех или иных мероприятий ПНД и в оценке их отношения к проблемным вопросам, обозначенным в НВО, в Годовом отчете о выполнении ПНД за 2012 год будут прописаны соответствующие взаимосвязи.



## **Дополнение к Приложению 1**

### **Описание четырех секторов системы реализации выгод**

#### **1. Управление** (Перестройка управления ФАО)

Сектор "Управление" посвящен вопросам перестройки системы управления ФАО с упором на укрепление руководства, повышение эффективности и повышение доверия к Организации. Выгоды от выполнения ПНД в секторе "Управление" классифицируются по их вкладу в реализацию одного или нескольких из следующих элементов:

- повышение согласованности мер политики внутри ФАО и между многосторонними организациями и партнерами;
- усиление политической поддержки по стратегическим вопросам;
- укрепление роли технических комитетов в системе управления;
- совершенствование диалога и формирование консенсуса наряду с укреплением доверия и единства целей;
- повышение прозрачности надзора и усиление подотчетности;
- совершенствование системы подчиненности руководящих органов и прояснение сфер ведения отдельных комитетов;
- повышение эффективности программного цикла ФАО.

#### **2. Планирование** (Процесс стратегического анализа и планирование с учетом установленных приоритетов)

Сектор "Планирование" посвящен процессам стратегического анализа и приоритизированного планирования в ФАО, состоящего в разработке стратегий и планов решения глобальных проблем и удовлетворения региональных потребностей в порядке очередности и с учетом требуемых результатов. Выгоды от выполнения ПНД в секторе "Планирование" классифицируются по их вкладу в реализацию одного или нескольких из следующих элементов:

- достижение стратегических целей ФАО, основанных на приоритизированных потребностях глобального, регионального и национального уровней;
- планы, отражающие реальные, действенные и измеряемые вклады ФАО в достижение стратегических целей в пределах имеющихся ресурсов.

#### **3. Выполнение целей** (Организационное укрепление)

Сектор "Выполнение целей" рассматривает вопросы общего укрепления работы ФАО путем улучшения использования ресурсов и средств ФАО для совершенствования выполнения задач и максимизации отдачи от деятельности служб ФАО. Выгоды от выполнения ПНД в секторе "Выполнение целей" классифицируются по их вкладу в реализацию одного или нескольких из следующих элементов:

- создание условий, позволяющих сотрудникам ФАО привлекать необходимые знания и опыт для более качественного выполнения мандата ФАО;
- улучшение выполнения проектов в страновых отделениях посредством более широкого делегирования полномочий;
- улучшение оснащения всех отделений ФАО основными информационными средствами, процессами и технологиями для повышения качества их работы;
- расширение доступа к знаниям во всех отделениях ФАО;
- расширение возможностей и опыта страновых отделений в целях улучшения их работы;
- внедрение философии партнерства во все аспекты планирования и выполнения задач;
- совершенствование взаимодействия с другими учреждениями системы ООН с целью популяризации работы ФАО;
- улучшение взаимодействия с другими учреждениями системы ООН, расположенными в Риме;
- укрепление политики "открытых дверей" для партнеров, разделяющих идеологию ФАО;
- укрепление партнерства между ФАО и частным сектором, организациями-производителями и кооперативами;
- улучшение работы вспомогательных служб, ориентированной на нужды клиентов, целенаправленной и отвечающей критерию "эффективность-стоимость".

#### 4. Оценка (Мониторинг и обратная связь)

Сектор "Оценка" посвящен системе мониторинга и обратной связи, обеспечиваемой через отслеживание и контроль качества работы, аттестацию и подотчетность персонала, информационную открытость, позволяющую системе управления выполнять свои надзорные и директивные функции. Выгоды от выполнения ПНД в секторе "Оценка" классифицируются по их вкладу в реализацию одного или нескольких из следующих элементов:

- улучшение качества работы посредством повышения эффективности и упорядочения внутренней системы управления в Организации;
- расширение охвата и повышение доступности инструментов измерения и мониторинга эффективности работы;
- углубление понимания сотрудниками их роли в работе Организации и подотчетности ей;
- совершенствование системы выработки решений руководящими органами посредством обеспечения их более своевременной, достоверной и актуальной информацией;
- улучшение мониторинга и оценки качества работы Организации с особым упором на рисковую составляющую.

## Приложение 2

### Примеры реализации ФАО выгод

**Мероприятие ПНД 7.16** (*Подготовить план для решения вопросов, связанных с управлением делопроизводством, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов*)

#### Справочная информация

1. Цель данного проекта заключалась в модернизации системы документооборота и управления архивами ФАО с тем, чтобы улучшить обслуживание и снизить издержки. Его охват включал:

- новые *директивные документы* по развитию обмена знаниями при одновременном обеспечении охраны информации и конфиденциальности;
- новые *процессы*, упрощающие поиск информации, ее классификацию и хранение;
- новые *технологии* взамен нынешней системы, предлагающие более развитый инструментарий, в частности, по поиску информации; и
- новую *организацию вспомогательных служб*, обеспечивающую экономию средств через их более эффективное использование и наделение более полезными функциями работников архива.

#### Полученные финансовые выгоды

2. Финансовая отдача в рамках данного проекта была получена за счет сокращения числа точек регистрации документов и достижения экономии средств в размере 1,1 млн. долларов США в период 2010-2011 годов. На 2012-2013 годы экономия оценивается в 2,46 млн. долларов США.

#### Другие реализованные выгоды

3. Благодаря проекту также были созданы значительно усовершенствованные инструменты обмена знаниями, улучшено взаимодействие между сотрудниками, в том числе улучшен доступ к информации из децентрализованных отделений. Новая система документооборота, созданная в рамках данного мероприятия, облегчает обмен информацией внутри и между подразделениями ФАО, особенно относящимися к разным департаментам и местным отделениям. Сотрудники экономят время и силы при поиске информации, им проще связываться с коллегами, которые обладают нужными знаниями и идеями. Целая категория специалистов, ранее работавшая в архиве, прошла переподготовку и теперь более полно участвует в программной деятельности подразделений. Наконец, оцифровка архивов ФАО позволила разместить их более компактно и сняла потребность в специализированном архивном оборудовании.

#### Будущие выгоды

4. Примечание: Второй этап проекта, запланированный на 2012-2014 годы, принесет дополнительную экономию примерно в 1,0 млн. долларов США и позволит усовершенствовать постановку работы в Организации по трем направлениям:

- укрепление документооборота на региональном и страновом уровне, в частности, при проведении проектных операций;
- упорядочение административного и операционного документооборота через интеграцию документооборота в проект внедрения Глобальной системы управления ресурсами (ГСУР);
- дальнейшее укрепление взаимодействия между сотрудниками ФАО через использование рабочих пространств для коллективной работы.

### **Мероприятие ПНД 3.96** (*Упразднение ряда должностей категории Д*)

#### Справочная информация

5. Деиерархизация – это вертикальное упорядочение тех или иных уровней управленческой пирамиды, сопряженное с ликвидацией одного или нескольких управленческих или надзорных звеньев в штатном расписании организации.

6. Деиерархизация в ФАО не предполагала полную ликвидацию целого уровня управленческих должностей, а лишь сокращение значительного числа должностей категорий Д-1/Д-2. Эта работа началась в двухгодичный период 2008-2009 годов и включала также ликвидацию соответствующих вспомогательных должностей, связанных с обслуживанием сокращаемых руководящих постов. В целом эта работа обеспечила: (i) достижение значительной экономии средств; (ii) упорядочение процесса коммуникации за счет устранения иерархических барьеров; (iii) выявление, налаживание и укрепление технических возможностей для осуществления управления, ориентированного на достижение результатов.

7. Одним из основных направлений деиерархизации был пересмотр должностных обязанностей на уровне рангов Д-1, С-5 и С-4, а также перераспределение функций, которые ранее выполнялись на уровне Д-1.

#### Полученные финансовые выгоды

8. В целом в штаб-квартире были упразднены 40 должностей категории Д: 13 должностей – в 2008-2009 годах и 27 – в 2010-2011 годах.

#### Другие реализованные выгоды

9. Деиерархизация позволила разработать и ввести во многих департаментах новую организационную структуру. Впоследствии в нескольких отделах и в одном департаменте была определена новая структура, которая в течение определенного времени проходила пробную обкатку. Эта работа связана с мероприятием 3.103 (*Рассмотрение итогов реорганизации для внесения дополнительных корректив*), в рамках которого Генеральный директор планирует дальнейшие структурные изменения и сокращение должностей категорий директоров, специалистов и общего обслуживания.

10. В ходе этих проработок были определены модели, основанные на структуре подразделений (возглавляемых сотрудниками в ранге С-5), распределение функций в рамках подразделений было пересмотрено и приведено в соответствие с новой структурой. Была проведена существенная ревизия должностных обязанностей и системы подчиненности на уровне Д-1, С-5 и С-4.

**Мероприятие ПНД 3.6** (*Введение в действие пересмотренной системы оперативного контроля за процессом управления эффективностью осуществления с ориентацией на достижение конкретных результатов и подготовка соответствующего доклада: Каждый*

*доклад должен охватывать предыдущий двухгодичный период и содержать информацию о выполнении, целевых уровнях и показателях результатов, а также о показателях эффективности по существующим функциональным целям. Доклад по этой форме должен заменить нынешний Доклад об осуществлении Программы).*

#### Справочная информация

11. Доклад об осуществлении Программы (ДОП) информирует членов о работе, проведенной Организацией в прошедший двухгодичный период. Как элемент установленной отчетности он содержит информацию о результатах операционной и финансовой деятельности Организации в соответствии с планами, заложенными в Программе работы и бюджете. Он охватывает ресурсы и мероприятия, утвержденные Конференцией в рамках бюджетных ассигнований, и поступившие от членов добровольные взносы.

12. ДОП на 2010-2011 годы стал первым докладом, подготовленным в рамках новой ориентированной на достижение результатов системы программного планирования, мониторинга и отчетности, введенной в действие по линии ПНД в 2009 году. В нем представлен прогресс в достижении 54 общеорганизационных результатов, предусмотренных в ПРБ на 2010-2011 годы, и его оценка с учетом показателей и целевых заданий. В его основу положен трехступенчатый процесс мониторинга и оценки: регулярный мониторинг планов работы руководителями; среднесрочный обзор хода достижения намеченных результатов; оценка хода достижения намеченных показателей по завершении двухгодичного периода.

13. Разработка нового формата для ДОП на 2010-2011 годы была направлена на выполнение трех задач: (i) предоставление руководящим органам оперативной информации для направления работы по установлению приоритетов по административным и программным вопросам при подготовке новых ССП/ПРБ; (ii) повышение доверия в мире к деятельности ФАО за счет более четкого анализа достигнутых успехов и возникших проблем; и (iii) повышение результативности оперативной деятельности за счет предоставления руководству новой дополнительной информации.

#### Полученные выгоды

14. Выполнение этих задач позволило применить ряд важных нововведений при составлении доклада, например:

- публикация доклада была сдвинута на пять месяцев вперед с тем, чтобы информация, предоставляемая руководству и руководящим органам, была более актуальной;
- проблемы были представлены более четко, а для удобства при ознакомлении с документом были добавлены конкретные примеры и врезки с резюме;
- были даны пояснения о порядке сбора данных и включены сведения о качестве данных;
- были предоставлены подробные данные о достижении намеченных показателей и информация о затратах.

15. Это позволило ФАО более эффективно представлять достигнутые результаты и отчетываться о проведенной работе и таким образом повысить доверие к себе со стороны членов. Улучшение планирования, выстраивание приоритетов и постоянный контроль за достижением результатов также способствовали повышению эффективности в работе Организации.

16. Хотя официальное обсуждение ДОП на 2010-2011 годы состоится на Совместном совещании Комитета по программе и Финансового комитета в ноябре и сессии Совета в декабре 2012 года, информация, поступающая от членов на неофициальной основе, показывает, что данный ДОП информативен и полезен.

17. Обзор воздействия системы мониторинга на внутренние операции близится к завершению. В его ходе, вероятно, будет установлено, что ряд выгод был реализован, в частности в отношении пересмотра числа организационных результатов и их описания, улучшения коммуникационного взаимодействия между ШК и подразделениями на местах, а также повышения информированности сотрудников о внешних условиях работы Организации. Однако, для извлечения дальнейших выгод, как это отмечается в ДОП, необходимо укрепление матрицы результатов ФАО.

**Мероприятие ПНД 3.90** *(Повышение уровня функциональной поддержки децентрализованных отделений в том, что касается инфраструктуры ИКТ и информационных систем)*

#### Справочная информация

18. В целях поддержки процесса децентрализации данное мероприятие направлено на улучшение возможностей подключения к сетям и службам связи в децентрализованных отделениях, обеспечение возможностей для проведения видеоконференций с высокой четкостью изображения в региональных и субрегиональных отделениях, видеоконференций в стандартном разрешении в ПрФАО и создание глобальной структуры поддержки в области ИКТ для децентрализованных отделений.

19. В рамках данного проекта были улучшены возможности телекоммуникационных сетей во всех 86 децентрализованных отделениях.

#### Полученные результаты

20. Значительно улучшилось качество связи в децентрализованных отделениях. Была создана информационная среда для поддержки реальной децентрализации Организации.

21. Децентрализованным отделениям обеспечен лучший доступ к широкому кругу веб-приложений, используемых ФАО (в том числе к системе ГСУР), а также улучшились возможности для обмена знаниями.

22. Был улучшен доступ в Интернет для 70 децентрализованных отделений и таким образом расширены возможности доступа к большому числу веб-приложений нового поколения, требующих высокой пропускной способности сети, таких как видеоконференции, совместное использование данных и коллективная работа. В пяти региональных и восьми субрегиональных отделениях были созданы условия для проведения видеоконференций с высокой четкостью изображения, а в 67 из 73 ПрФАО – со стандартной четкостью изображения. Были созданы расширенные возможности для взаимодействия между отделениями, что позволило ФАО повысить эффективность своей деятельности во всем мире за счет сокращения числа поездок и упрощения процессов информационного взаимодействия между подразделениями.

23. Благодаря совершенствованию инфраструктуры и расширению функциональности сети была повышена надежность сети и сокращено время устранения сетевых отказов, что способствовало повышению производительности труда персонала.

24. В пяти регионах введены в строй региональные центры поддержки пользователей системы ИКТ, обеспечивающие сотрудникам ФАО в регионах в течение рабочего дня возможность обращения за помощью на языках, используемых в их отделениях, во всех географических точках и часовых поясах. Статистика свидетельствует о большом числе обработанных обращений и высокой оценке работы системы со стороны пользователей.

**Мероприятие ПНД 3.70** (*Введение в действие системы объективной аттестации сотрудников, увязывающей показатели работы сотрудников с организационными задачами и опирающейся на реалистичные планы работы и объективные критерии оценки*)

#### Справочная информация

25. Развернутая на экспериментальной основе в 2010 году Система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) призвана служить объективной системой аттестации сотрудников, в которой показатели их работы увязываются с задачами по достижению общеорганизационных целей и которая опирается на реалистичные планы работы и объективные критерии оценки.

26. После двух лет испытаний система ПЕМС была введена в действие в январе 2012 года в качестве официального механизма управления эффективностью работы всех сотрудников, нанятых по срочным и бессрочным договорам. Система ПЕМС заменила действовавший до того процесс оценки результатов работы (ПААР) и стала служить основой для принятия решений по административным вопросам.

#### Полученные выгоды

27. С введением системы ПЕМС Организация получила первоначальные выгоды. Впервые за тридцать лет в Организации проводится аттестация сотрудников всех категорий на основе единой системы, а концепция рабочего планирования введена в стандартную практику работы. Система ПЕМС также содействует развитию диалога, подотчетности и культуры высокорезультативной работы в соответствии с установленной в ФАО системой плановых показателей.

#### Будущие выгоды

28. Ожидается, что в среднесрочной и долгосрочной перспективе система ПЕМС, в которой показатели работы сотрудников увязываются с задачами по достижению общеорганизационных целей и целей, стоящих перед конкретными подразделениями, будет в полной мере способствовать формированию новой, ориентированной на достижение результатов общеорганизационной культуры.

29. Она также будет поощрять эффективную работу персонала, делегирование полномочий, передовые методы работы руководства и подотчетность. ПЕМС обеспечит объективную базу для оценки служебной деятельности персонала благодаря мониторингу выполнения сотрудниками программных целей, индивидуально определенных для них в подробных рабочих планах, эффективным и малозатратным способом.

30. ПЕМС также будет поддерживать переход в ФАО к культуре, ориентированной на результаты, путем установления ключевых поведенческих характеристик, соответствующих культуре управления, направленной на достижение конкретных результатов, в том числе за счет включения накопленного опыта в цикл планирования и реализации.

31. Некоторые ожидаемые долгосрочные выгоды от применения системы ПЕМС в ФАО включают:

- укрепление взаимосвязи между общеорганизационными стратегическими целями, ожидаемыми результатами, итогами работы отдельных сотрудников и их подразделений (что позволяет сотрудникам лучше осознать свою индивидуальную роль в общей системе целей ФАО);
- обеспечение механизма, способствующего профессиональному росту и развитию карьеры сотрудников;

- при принятии решений по кадровым и административным вопросам учитываются результаты служебной деятельности сотрудников, отраженные в их аттестации;
- более сбалансированная и комплексная оценка за счет измерения результатов (показатели служебной деятельности); квалификационные требования и четкие ориентиры в плане ожидаемых результатов формулируются на этапе планирования с использованием указанных показателей;
- руководители лучше знают своих подчиненных, их сильные стороны, потребности в развитии и имеют более четкое представление о том, какие ресурсы требуются для заполнения пробелов, а также о том, когда необходим маневр ресурсами для создания более продуктивной и эффективной рабочей среды.

**Мероприятие 7.24** (*Завершить переход на МСУГС, считая это направление ключевым в работе финансового отдела и ФАО в целом*),

**мероприятие 7.25** (*Расширить функциональные возможности Oracle в сфере общеорганизационного планирования ресурсов (ERP) с учетом сформулированных в ПНД потребностей*) и

**мероприятие 3.42** (*Разработать и внедрить версию Oracle, адаптированную к потребностям ПрФАО*)

#### Справочная информация

32. Данные три мероприятия ПНД являются частью проекта по внедрению ГСУР. Система ГСУР является важнейшей долгосрочной инвестицией и призвана устранить ключевые проблемы в существующей сегодня системе административного обеспечения. В их число входят: отсутствие общеорганизационной программы по поддержке на местах функций закупки, служебных поездок, людских ресурсов, бюджета и планирования; раздробленность механизмов нормативной и процедурной работы на уровне страновых отделений; недостаток управленческой информации для поддержки операций и процесса принятия решений; ограниченные возможности последующего операционного контроля за ключевыми процессами.

#### Будущие выгоды

33. Основная выгода от инициативы по внедрению ГСУР заключается в том, что впервые за все время своего существования ФАО будет располагать единой системой общеорганизационного планирования ресурсов, которая будет развернута во всех ее отделениях и будет охватывать все ее операции. Также впервые будет вестись учет этих операций и отчетность по ним в модулях, отвечающих требованиям МСУГС, что будет повышать в интересах всех заинтересованных сторон прозрачность и точность финансовых и бюджетных процессов в деятельности ФАО.

34. Помимо устранения ключевых слабых мест в работе прежней системы административного обеспечения, ГСУР играет большую роль в осуществлении процессов децентрализации и наращивания потенциала на местах. Все они направлены на обеспечение лучшей, более адресной, эффективной и действенной поддержки со стороны ФАО там, где она больше всего необходима. Аналогичным образом, многие нынешние инициативы по обновлению ФАО не могут быть реализованы без внедрения системы ГСУР. Обеспечивая необходимые для этого условия, система ГСУР служит основой для реализации в 2013 году выгод от осуществления этих реформаторских инициатив.

#### Другие выгоды

- Модернизация технологической платформы ФАО и создание единого источника информации для всей Организации повысит эффективность основных процессов административного обеспечения (закупки, служебные поездки, людские ресурсы, бюджет и планирование).



- Стандартизация общих систем и процессов и их соответствие МСУГС повысит гибкость систем и процессов, а также делает их менее зависимыми от местоположения и мобильными.
- Повышение автоматизации процессов приведет к уменьшению временных затрат, снизит трудоемкость и вероятность ошибок.
- Повышение полноты и достоверности данных уменьшит среднее время, затрачиваемое на обработку информационных запросов.
- Улучшение доступа к информации снизит среднее время, затрачиваемое на составление отчетности.
- Перестройка процесса устраним дублирование процессов, ускорит их прохождение и уменьшит их стоимость.
- Стандартизация и рационализация вариантов процесса (например, разновидности договоров) сократит время освоения новых операций при переходе из одного отделения в другое и уменьшит число ошибок.
- Повышение подотчетности при снижении трудоемкости мониторинга каждого подразделения и, следовательно, повышение эффективности использования ресурсов.
- Более полное удовлетворение требований аудиторов и снижение числа отрицательных отзывов аудиторов.

**Мероприятие ПНД 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)* и

**Мероприятие ПНД 3.15** *(активно налаживать новые партнерские связи, в том числе с частными фондами)*

#### Справочная информация

35. При поддержке проекта ПНД по мобилизации ресурсов удалось в рамках общеорганизационной Стратегии ФАО по мобилизации ресурсов и управлению ими (СМР) укрепить усилия всей Организации по отслеживанию тенденций, установлению стратегического взаимодействия с партнерами во всех точках присутствия, а также повысить действенность информационно-разъяснительной работы по представлению достигнутых результатов и эффективности расходования средств.

#### Выгоды

36. В первые восемь месяцев 2012 года на поддержку программ ФАО было мобилизовано около 538 млн. долларов США, что на 28 процентов больше, чем за аналогичный период прошлого года.

37. Результаты были достигнуты на всех четырех направлениях СМР:

- Формирование базы для укрепления партнерских связей ФАО в области ресурсов и расширение видов и наращивание объемов партнерского взаимодействия. Повысилась мобилизация ресурсов со стороны стран со средним уровнем дохода, фондов, Глобального экологического фонда (ГЭФ), а также по линии Совместных программ. Сотрудничество Юг-Юг и взносы в натуральной форме также рассматриваются как эффективные формы партнерского взаимодействия;
- В рамках разъяснительной кампании был запущен веб-сайт по вопросам мобилизации ресурсов и подготовлен набор материалов "ИМРАСТ", в котором

представлены результаты, достигнутые ФАО в ее работе на мировом и местном уровне. После презентации набора материалов "ИМРАСТ" на параллельном мероприятии в рамках последней сессии Совета делегаты поблагодарили ФАО и отметили, что материалы "ИМРАСТ" стали "качественным прорывом в освещении всего широкого спектра деятельности ФАО";

- Укрепление потенциала по вопросам подготовки программ и привлечения ресурсов в Африке, на Ближнем Востоке и в Центральной Азии благодаря организации серии семинаров, в которых приняли участие более 200 человек. В настоящее время широко применяется Программа мониторинга содействия сельскохозяйственному развитию, помогающая страновым группам ФАО в выборе стратегий мобилизации ресурсов в дополнение к механизмам страновых программ;
- Упорядочение работы по управлению ресурсами и предоставлению отчетности в рамках новых общеорганизационных процедур и внедрение новой системы, позволяющей собирать и распространять передовой опыт.