

Срочный план действий по обновлению ФАО Исполнительное резюме Председателя

1) На своей сессии в 2007 году Конференция ФАО поручила Совещательному комитету представить Срочный план действий по реализации дальнейшей деятельности по итогам Независимой внешней оценки (НВО), включающий элементы новых Стратегических рамок ФАО и среднесрочный план (резолюция 5/2007). Совещательный комитет представляет свой доклад во исполнение возложенного на него мандата. В ходе оценки «было выявлено, что миру нужна ФАО, но более актуальная, эффективная и действенная с более четко определенными приоритетами». Комитет выработал более 100 рекомендаций, составивших основу процесса принятия членами решений о пакете мер по обновлению ФАО.

2) Конференция 2007 года приветствовала результаты оценки и управленческие меры, предложенные Генеральным директором. Она учредила Совещательный комитет, участие в котором было открыто для всех членов Организации, и поручила ему в течение одного года подготовить предложения по Срочному плану действий. За десять месяцев Комитет, опираясь на три рабочие группы и при поддержке со стороны руководства ФАО, провел подробный анализ выводов авторов НВО и ответных мер руководства, а затем выработал комплект собственных рекомендаций, который он представляет сейчас на рассмотрение специальной сессии Конференции ФАО. Данные рекомендации единогласно одобрены всеми членами и полностью поддержаны Генеральным директором и руководством.

В Срочном плане действий подробно излагаются меры, которые следует принять для осуществления **реформы ФАО, сопровождаемой ростом**, сроки их реализации и потребности в ресурсах в плане расходов и сбережений. Его дополнит приложение, которое будет подготовлено в конце октября и будет включать более точные сведения о расходах, экономии и потребностях в ресурсах, а также график реализации.

Срочный план действий разделен на следующие основные разделы:

- **приоритеты и программы Организации.** В данном разделе подробно описана новая структура с ориентиром на конечные результаты, предложенная для целей разработки всех программ Организации, глобальные цели, стратегические задачи и подход к установлению приоритетов и управлению ресурсами. Нынешняя деятельность ФАО будет перенаправлена на уделение большего внимания ее результативности для членов, как в национальном, так и в глобальном масштабах;
- **реформа руководства.** В данном разделе рассматриваются вопросы действенности, эффективности и сопричастности членов. В нем предлагаются меры по укреплению индивидуальной роли управляющих органов ФАО в обеспечении глобального политического и нормативного согласования и их роли в осуществлении исполнительного надзора при одновременном уважении отдельной роли управляющих органов и руководства;
- **реформа системы, программирования и бюджетирования,** изменение культуры и организационная перестройка. В данном разделе излагается развернутая серия мер по реформе цикла программирования и бюджетирования и по мобилизации добровольных взносов в фонд объединенной программы, приоритеты которой четко определены членами. В нем также предлагаются меры по: делегированию полномочий и подотчетности; укреплению людских ресурсов; улучшению административных процедур; и укреплению эффективности штаб-квартиры и децентрализованных структур при одновременном высвобождении ресурсов для реализации непосредственной технической работы;
- реализация Срочного плана действий, включая последующие мероприятия руководящего и управленческого состава; и

- резюме расходов, экономии, потребностей в ресурсах и график реализации на 2009-2011 годы.

Планирование и реализация, ориентированные на конечные результаты

3) Новые Стратегические рамки и среднесрочный план будут включать комплексную структуру, ориентированную на конечные результаты. Она обеспечит основу для осуществления *«реформы, сопровождаемой ростом»*, приоритезации и ориентирования работы в соответствии с запросами членов, прояснения взаимосвязи средств и целей, посредством чего ФАО будет содействовать достижению согласованных результатов в странах-членах и для стран-членов. Она сместит акцент в использовании установленных взносов с нынешней направленности на достижение тех целей, которых ФАО намеревается добиться, используя установленные и добровольные взносы.

4) Усовершенствованный, ориентированный на конечные результаты подход к программированию представляет собой иерархическую структуру, в которой:

- a) **концепция и три глобальные цели ФАО** обеспечивают основные результаты развития в областях, охваченных мандатом ФАО, на достижение которых направлены усилия стран-членов;
- b) **стратегические цели** содействуют достижению Глобальных целей и являются выражением результатов в странах, регионах и в глобальном масштабе, которые члены достигнут, как ожидается, в десятилетний период при содействии со стороны ФАО;
- c) **организационные результаты** определяют ожидаемые итоги, получение которых будет обеспечиваться за счет использования странами-членами и партнерами продуктов и услуг ФАО в процессе достижения каждой из стратегических целей; и
- d) **основные функции** представляют собой важнейшие инструменты действий, с помощью которых ФАО будет достигать результатов, опираясь на сравнительные преимущества Организации.

Четкость стратегических задач и нацеленности приоритетов и программ ФАО

5) **Приоритезация и целенаправленность организационных результатов.** Обеспечение приоритезации и целенаправленности работы ФАО имеет чрезвычайно важное значение на всех уровнях структуры, ориентированной на конечные результаты, но оно особо критически важно на уровне организационных результатов для достижения большей эффективности и действенности практического оказания услуг членам и другим субъектам деятельности. ФАО должна соблюдать свое обязательство по стимулированию деятельности во всех областях своего мандата, и в обязательном порядке следует выделять ресурсы для достижения организационных результатов, напрямую содействующих выполнению стратегических задач. В данных условиях абсолютный приоритет следует отдавать удовлетворению существующих потребностей членов и решению назревающих проблем.

6) Именно на уровне результатов разрабатываются основные итоги работы ФАО в таких основных областях, как «право на продовольствие», и смежные вопросы создания стимулирующей среды для наращивания производства продуктов питания и доступа к этим продуктам питания тех людей, которые более всего в них нуждаются. Сюда входит оказание поддержки разработке основных политических рамок и созданию национального организационного потенциала. На этом же уровне происходит конкретизация работы ФАО в таких важных регулятивных областях, как достижение продовольственной обеспеченности. Достижение организационных результатов будет охватывать также итоги использования как установленных, так и добровольных взносов.

7) Для области организационных результатов разрабатываются сейчас целевые задачи и индикаторы, позволяющие проводить оценку прогресса, и будет также внедрена система мониторинга, ориентированная на конечные результаты. Эта же система и данные будут также облегчать проведение посредством анализа оценки воздействия на уровне целей. Такая

существенная рационализация способов планирования, реализации и оценки работы ФАО будет, кроме того, содействовать процессу принятия управленческих решений и будет облегчать задачу управляющих органов по проведению надзора как за тем, чтобы все ресурсы использовались в соответствии с согласованными приоритетами, так и за обеспечением их эффективности в плане формирования выгод для отдельных стран-членов и глобального сообщества.

8) В процессе дальнейшей разработки в течение 2009 года приоритетов для среднесрочного плана на 2010-13 годы и программы работы и бюджета на 2010-11 годы члены будут тесно сотрудничать с руководством в рамках Сопроводительного комитета (создание которого предусмотрено планом) в проведении анализа потребностей стран-членов. Эта задача будет совмещена с проведением структурного анализа потенциальных возможностей использования сильных сторон Организации, воплощенных в основных функциях, каждая из которых подкреплена стратегией, чтобы обеспечивать применение согласованных и совместных подходов среди организационных подразделений и достижение наивысших показателей. Анализ включает такие факторы, как организационная эффективность в каждой области работы; существующий технический потенциал, в том числе междисциплинарность; и интеграция сильных сторон в областях информационно-пропагандистской деятельности, нормативной работы и технического сотрудничества. В ходе такого анализа будет признаваться факт существования областей, в которых ФАО необходимо будет наращивать свой потенциал по оказанию услуг. Учитывая широту мандата ФАО и ограниченность ресурсов, соображения будут включать такие аспекты, как доступность для стран-членов альтернативных источников поставок услуг или продуктов и сравнительные преимущества ФАО. Важным моментом является избежание дублирования работы и совместная партнерская деятельность, особенно с другими организациями в системе ООН, но также и с субъектами, не входящими в эту систему, как в государственном, так и в частном секторах.

Концепция и глобальные цели ФАО. Концепция ФАО состоит в видении мира, свободного от голода и недоедания, где продовольствие и сельское хозяйство¹ способствуют улучшению условий жизни всех, особенно самых бедных, экономически, социально и экологически устойчивым способом. Для содействия реализации этой концепции и Целей развития на тысячелетие ФАО будет способствовать тому, чтобы продовольствие и устойчивое ведение сельского хозяйства вносили постоянный вклад в достижение трех глобальных целей:

- сокращение абсолютного числа людей, страдающих от голода, постепенно обеспечивая такое положение в мире, когда все люди во все времена имеют достаточно безопасного и питательного продовольствия, которое удовлетворяет их пищевые потребности и пищевые предпочтения для ведения активного и здорового образа жизни;
- ликвидация бедности и содействие развитию экономического и социального прогресса для всех при увеличении производства продовольствия, ускорении развития сельских районов и обеспечении устойчивых средств к существованию;
- устойчивое регулирование и использование природных ресурсов, включая землю, воду, воздух, климат и генетические ресурсы, на благо нынешнего и будущих поколений.

Стратегические задачи ФАО:

- устойчивая интенсификация производства сельскохозяйственных культур
- расширение устойчивого животноводческого производства
- устойчивое регулирование и использование рыбных ресурсов и ресурсов аквакультуры
- устойчивое управление лесами и деревьями
- устойчивое управление земельными, водными и генетическими ресурсами и более эффективное реагирование на глобальные экологические проблемы, затрагивающие продовольствие и сельское хозяйство
- повышение качества и безопасности продовольствия на всех этапах продовольственной цепи
- создание стимулирующей среды, позволяющей использовать рынки для улучшения условий жизни
- повышение продовольственной обеспеченности и улучшение питания
- повышение готовности и эффективное реагирование в случаях возникновения угроз и чрезвычайных ситуаций в области производства продовольствия и ведения сельского хозяйства
- обеспечение гендерной справедливости в доступе к ресурсам, товарам, услугам и принятию решений в сельских регионах
- увеличение и повышение эффективности государственных и частных инвестиций в сельское хозяйство и развитие сельских районов

Главные из основных функций:

- мониторинг и оценка долго- и среднесрочных тенденций и перспектив
- сбор и распространение информации, знаний и статистических данных
- разработка международной политики, норм и стандартов
- политические и законодательные варианты и рекомендации
- техническая поддержка доступа к техническим знаниям и созданию потенциала
- пропаганда и коммуникации

¹ Сельское хозяйство охватывает все аспекты сельскохозяйственных культур, животноводства, лесного хозяйства и рыбного хозяйства.

- 9) В число руководящих принципов корректировки программ ФАО будут входить следующие:
- a) оказание поддержки странам в выработке политики и создании потенциала для принятия мер в областях, которые могут стимулировать устойчивое развитие производства продовольствия, продовольственную обеспеченность и экономический рост в интересах беднейшего населения;
 - b) оказание содействия прогрессу в глобальных и региональных условиях для развития через посредство политики, нормативной согласованности и наличия информации с целью оказания поддержки национальному развитию; и
 - c) оказание помощи глобальному сообществу и отдельным странам-членам в решении возникающих вопросов, таких как вопросы изменения климата и высоких цен на продовольствие.
- 10) Другие основные инструменты, которые будут ориентировать разработку организационных результатов и стратегических целей, включают:
- a) национальные структуры среднесрочных приоритетов, разработанные совместно с отдельными правительствами, для ориентирования усилий ФАО на реализацию национальных потребностей; и
 - b) разработка субрегиональных и региональных областей принятия приоритетных мер.
- 11) **Области целенаправленного воздействия** содействуют реализации стратегических задач и достижению организационных результатов. Они будут:
- a) содействовать мобилизации ресурсов для приоритетных групп результатов, достижению которых может помочь дополнительное финансирование, и станут таким образом основным средством, обеспечивающим инструмент пропаганды и коммуникаций для более эффективного привлечения добровольных внебюджетных ресурсов и налаживания партнерств, дополняющих утвержденные взносы;
 - b) постепенно обеспечивать совмещение и большую гибкость финансирования за счет добровольных внебюджетных взносов;
 - c) главным образом обеспечивать решение вопросов приоритетности для развивающихся стран с уделением внимания созданию потенциала и упорядочению политических рамок; и
 - d) облегчать работу управляющих органов по надзору за использованием внебюджетных ресурсов в соответствии с согласованными приоритетами.
- 12) **Функциональные цели.** Были установлены две функциональные цели для обеспечения разработки всех аспектов работы Организации в рамках структуры, ориентированной на конечные результаты, включая ее администрацию и процессы. Для определения прогресса в их реализации будут разработаны целевые задачи и индикаторы, и они будут помогать Организации постоянно повышать не только актуальность и результативность ее технической работы, но и ее эффективность и вклад в выполнение стратегических задач:
- a) эффективное сотрудничество с государствами-членами и с другими субъектами деятельности, такими как исследовательские, профессиональные организации и организации гражданского общества (партнерство и связь); и
 - b) эффективная и действенная администрация.

Улучшение руководства и надзора

- 13) Важные изменения предусмотрены в функционировании руководящих органов ФАО для:
- a) обращения более пристального внимания на вопросы укрепления глобальной и региональной политики и нормативной согласованности и для решения возникающих вопросов;
 - b) повышения значимости участия членов в выработке политики и контроле за работой Организации, включая большую сопричастность к собственным программам;

- c) сведения к минимуму дублирования работы, прояснения обязанностей и разделения труда между Конференцией, Советом и комитетами, и в том числе включения региональных конференций в структуру руководства;
- d) повышения гибкости и оперативности методов работы;
- e) улучшения качества информации, доступной членам для принятия решений об избрании Генерального директора; и
- f) оказания содействия проведению более эффективной оценки и аудита.

14) **Конференция** как орган последней инстанции в Организации, принимающий решения, выполняет двойную функцию управления. Она решает глобальные вопросы, связанные с производством продовольствия и ведением сельского хозяйства, и осуществляет власть над самой Организацией. В последние несколько лет появилось ощущение, что Конференция концентрирует основное внимание на управлении Организацией вместо решения важных политических вопросов. В будущем в работу Конференции будут вносить вклады два лучше оформленных управленческих потока. Уделяя больше внимания популяризации вопросов глобальной и региональной политики и нормативной базы, она будет действовать на основе рекомендаций, разрабатываемых главным образом техническими комитетами и региональными конференциями. Для целей выполнения функции по управлению Организацией Совет будет разрабатывать для нее четкие рекомендации, ориентированные на действия. Вместо созыва сессии в ноябре второго года двухлетнего периода, как это происходило до сих пор, сессия Конференции будет проводиться в июне, чтобы обеспечивать более упорядоченное планирование процесса программ и бюджета ФАО и надзор за ним.

15) **Совет.** Совет, в полной мере соблюдая распределение обязанностей между руководством и управляющими органами, разработает собственную роль в плане исполнительного руководства, опираясь на конкретные рекомендации комитетов по программе и финансам. Он будет проводить совещания в гибком режиме и различной продолжительности, включая более оперативное составление графика своих сессий с учетом сессий Конференции и комитетов по программе и финансам. Он будет более эффективно осуществлять надзор за внебюджетными и кадровыми ресурсами и проводить их мониторинг. Кроме того, самому Совету необходимо будет также вырабатывать более конкретные рекомендации для Конференции, особенно в отношении программы работы и бюджета Организации.

16) **Выборы Генерального директора.** Срок полномочий Генерального директора будет изменен и составит четыре года с возможностью лишь однократного переизбрания. Процессы будут улучшены, чтобы представлять потенциальных кандидатов вниманию их соответствующих правительств и давать членам, участвующим в работе Совета и Конференции, больше возможностей оценивать кандидатов до проведения выборов.

17) **Оценка и аудит.** Рекомендуется также принятие определенных мер для обеспечения большей независимости и прозрачности функций оценки и аудита и расширения роли управляющих органов в отношении этих функций.

Повышение производительности

18) **Процесс программирования и бюджетирования и управление ресурсами.** Цикл совещаний управляющих органов будет скорректирован для создания цельного процесса на основе всесторонних консультаций, который позволит членам принимать четкие и своевременные решения по вопросам бюджета, приоритетов и ожидаемых организационных результатов. Намного более комплексный подход будет применяться к управлению фондами из различных источников, чтобы поощрять внесение добровольных взносов, содействующих реализации основных приоритетов и дополняющих установленные взносы, и обеспечивать управленческий надзор за такими фондами.

19) **Административные и управленческие системы.** Существует единство мнений о том, что строгий предварительный контроль и недостаточное делегирование полномочий отрицательно сказываются и на эффективности, и на мотивированности персонала. Уже был проведен ряд

непосредственных улучшений благодаря делегированию полномочий, и руководство принимает заблаговременные меры по ряду других предложений, которые входят в сферу полномочий Генерального директора. Доскональный обзор, проводимый одной из ведущих консультативных фирм по вопросам менеджмента, который будет завершен в 2009 году, обеспечит, как ожидается, основу для дальнейшего повышения эффективности и продуктивности административных функций.

20) **Политика и практика в области кадровых ресурсов.** В ходе реформ было признано, что персонал Организации является одним из ее основных активов, и была внедрена программа изменений, направленных на повышение прозрачности, профессионализма и конкуренции при наборе и продвижении сотрудников на всех уровнях, включая самых старших сотрудников и консультантов. Данные меры нацелены также на решение гендерных вопросов и вопросов географической сбалансированности в кадровой политике, и предусматривается поощрение мобильности и ротации сотрудников между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями. Рассматриваются также важные вопросы подотчетности и мотивированности сотрудников и разрабатывается политика аттестации сотрудников, основанная на реалистичных целевых задачах, связанных с организационными результатами, а также профили компетенций для должностей и критерии объективной оценки.

21) **Перестройка штаб-квартиры и децентрализованных отделений.** Организационные изменения повысят эффективность децентрализации и реагирования на проблемы стран-членов. Будет изменен порядок подотчетности представителей ФАО в странах-членах и будет проведен обзор в 2009 году с целью повышения эффективности охвата отделений в странах. Ликвидация одного крупного департамента и дальнейшая интеграция различных организационных подразделений в штаб-квартире помогут демонтировать структуры бункеров и укрепить возможности междисциплинарной работы. Для выполнения такой работы будут специально выделены ресурсы. Ожидается значительная экономия средств на управленческом уровне вследствие слияния подразделений и сокращения числа уровней управленческой системы, а ресурсы будут перенаправлены на цели реализации приоритетной технической работы и укрепления экспертных знаний старшего руководящего звена на техническом уровне.

22) **Изменение культуры и партнерства.** Изменение культуры имеет важнейшее значение для успешного проведения реформы ФАО, и процесс, нацеленный на достижение этого, потребует высокого уровня участия и улучшения горизонтальных и вертикальных связей в Организации. Совещательный комитет приветствовал учреждение руководством группы по изменению культуры, а также запланированное назначение сотрудника по этике и создание Комитета по этике. Важным элементом изменения культуры является развитие большей готовности к сотрудничеству с другими организациями как для максимизации рентабельности услуг, оказываемых членам, так и для повышения деловой эффективности за счет совместного использования услуг. Управляющие органы и руководство будут стремиться к реализации возможностей налаживания партнерств с другими организациями, в частности с находящимися в Риме организациями, которые занимаются вопросами производства продовольствия и ведения сельского хозяйства, – Международным фондом сельскохозяйственного развития и Международной продовольственной программой. ФАО будет играть роль сотрудничающего партнера в общей реформе системы ООН.

Последующая деятельность и реализация Срочного плана действий

23) Специальной сессии Конференции 2008 года рекомендуется учредить Совещательный комитет, который будет работать в тесном сотрудничестве с Советом и комитетами по программе и финансам для завершения незаконченной работы по Срочному плану действий, включая окончательную доработку Стратегических рамок и среднесрочного плана, и последующую деятельность по результатам досконального обзора, касающимся всех административных аспектов.

24) Совет будет проводить мониторинг прогресса и обеспечит представление полной отчетности о реализации Срочного плана действий.

25) Руководство внедрило структуру управления и оказания поддержки принятию решений в помощь реализации Срочного плана действий и создало специализированную внутреннюю группу для реализации будущей программы действий, разработанной по результатам досконального обзора.

26) Изменения будут проводиться в срочном порядке, но их последовательность будет тщательно определена для скорейшего повышения производительности и достижения экономии, сохраняя при этом способность Организации обеспечивать конкретные результаты. В первый год (2009) начнется перестройка внутри Организации и проведение реформ в системах людских ресурсов и администрации. Будут подготовлены пересмотренные Стратегические рамки, среднесрочный план, программа работы и бюджет на 2010-2011 годы на основе сведения воедино установленных взносов и предполагаемых добровольных взносов. В том же 2009 году будут разработаны необходимые изменения уставных документов Организации для их утверждения всем членским составом Конференции в ноябре 2009 года. Полноценное начало нового управленческого цикла с перемещением сроков проведения сессии Конференции с ноября на июнь второго года двухлетнего периода и соответствующее изменение сроков проведения всех других совещаний управляющих органов предусмотрено на двухлетний период 2010-11 годов.

27) ФАО нужна как преобразованный, эффективный и действенный партнер в многосторонней системе, но изменения, изложенные выше, не могут быть реализованы без наличия ресурсов. Сэкономленные средства - в духе реформы, сопровождаемой ростом, - будут вновь направлены на осуществление программ Организации. Ресурсы необходимы для начала процесса; они обеспечат высокую окупаемость инвестиций, в частности за счет гарантирования членам быстрых выгод, которые принесет концентрация усилий на практическом осуществлении стратегических задач и быстрый прогресс организационной и административной реформы.