

**Обзор укомплектования кадрами, месторасположения и охвата  
децентрализованных отделений**

**Введение**

1. На совместном заседании Рабочих групп I, II и III Конференционного комитета по независимой внешней оценке (КоК-НВО) 17 апреля 2009 года члены обсуждали документ «Обзор укомплектования кадрами, месторасположения и охвата децентрализованных отделений». При рассмотрении этого документа члены затребовали разъяснений, которые руководство с удовольствием предоставляет в настоящем документе. Документ разделен на два раздела: первый раздел, имеющий название «Обзор странового охвата ФАО» рассматривает вопросы, связанные со структурным недостатком в сети представительств ФАО (ПФАО), а во втором разделе под названием «Единство функционирования» рассматривается (i) нынешняя ситуация с децентрализованными представительствами (ДП) на уровне стран, субрегионов и регионов; (ii) внешняя среда, с которой сталкиваются ДП; (iii) кадровое укомплектование представительств на уровне стран, субрегионов и регионов; (iv) компетенции и подготовка; (v) ключевые проблемы децентрализации.
2. Когда 17 апреля 2009 года Рабочие группы обсуждали обзор странового охвата, на критерии СПД были высказаны различные точки зрения. *«Некоторые члены считали, что критерии СПД не подходят для предоставления основы для изменений в страновом охвате. Некоторые другие члены считали, что критерии СПД, в случае их гибкого применения, могли бы предложить руководству полезную отправную точку для разработки предложений, касающихся эффективного странового охвата».* (Памятная записка председателя, параграф 9). В то же время, *«руководству было предложено изучить различные пути преодоления структурного бюджетного дефицита в отношении сети представительств ФАО, включая дальнейшую проработку критериев СПД для их использования в отношении страновых подразделений гибким образом».* (Памятная записка председателя, параграф 11)
3. Первый раздел данного документа «Обзор странового охвата ФАО» сообщает о мерах, предпринятых руководством для устойчивого решения структурного дефицита без использования любых сетевых перемещений нынешних ресурсов из центрального учреждения. В дополнение в разделе сообщается о дальнейшей работе над критериями, как это было предложено членами.
4. На совещании 17 апреля 2009 года руководство также сообщило о реализации Матрицы действий СПД, относящейся к децентрализации. На совещании, так же как и на неофициальном совещании по децентрализации с постоянными представителями 7 апреля 2007 года, было затребовано больше информации о том, как СПД связана с текущими изменениями, в особенности теми, которые произошли в результате Независимой оценки 2004 года в отношении децентрализации деятельности ФАО, и с другими текущими инициативами. Подобная информация поможет согласовать предпринимаемые действия и гарантировать скоординированность децентрализации ФАО с изменениями, которые происходят в других местах системы ООН. Также была запрошена информация по определению факторов для успешного процесса децентрализации, таких как сильные и слабые стороны ДО, их потенциал для выполнения дополнительных обязанностей, требования для успешного принятия методов управления, ориентированных на конечные результаты, совершенствование

сетей обеспечения знаний, а также более четкая согласованность их деятельности с национальными, субрегиональными и региональными программами развития.

5. Второй раздел «Единство функционирования» предоставляет обзор нынешней структуры сети децентрализованных представительств ФАО, кадрового укомплектования, компетенции и подготовки, а также основных изменений, некоторые из которых связаны с получаемой этими представительствами поддержкой и финансированием.

## **Раздел 1: Обзор странового охвата ФАО**

### **А. Возможные срочные меры по решению структурного дефицита**

6. Как было упомянуто в документе, представленном Рабочим группам КоК-НВО 17 апреля 2009 года, разница в сумме, предусмотренной в бюджете на сеть представительств ФАО и стоимости содержания всех должностей, занимаемых в течение года, составляет 2,7 миллиона долларов США в год. В этом разделе сообщается о ряде мер, которые намерено предпринять руководство для решения структурного дефицита в сети ПФАО.

7. **Параллельный взнос правительства наличными:** Многие принимающие страны имеют договор с ФАО о покрытии некоторой части или всех расходов, связанных с представительством. Во многих случаях это включает не только бесплатное предоставление помещения, национального персонала и тому подобного, но и денежные взносы на общие расходы. Эти параллельные взносы правительства наличными (ПВПН), в случае их полной выплаты, могут покрыть почти четыре процента всех расходов на сеть ПФАО за последние пять лет. Однако не все страны платят согласованные суммы в срок. Например, в 2008 году из согласованной суммы в 757 тысяч долларов США было получено только две трети (503 тысячи долларов США). В выражении накопившегося общего размера невыплаченных ПВПН взносов на апрель 2009 года общая сумма задолженности превышает 6 миллионов долларов США, из которых 5,3 миллиона долларов США представляют задолженности с задержкой больше года. Руководством прилагаются особые усилия по получению задолженных ПВПН. Однако успех этих усилий будет зависеть от ответной реакции имеющих к этому отношение стран-членов, и предоставить достоверный расчет суммы, которую можно получить в краткие сроки, не представляется возможным.

8. **Фактор отклонения:** В подсчете бюджетных требований к штатным должностям применяется «фактор отклонения». Он представляет собой вычет из начисленного бюджета, обосновывающийся тем, что некоторые должности будут вакантными в течение некоторого времени по причине движения и смены штата. Вариации в методах являются общими в системе ООН, что частично ведет происхождение от формирования бюджета на базе взносов, нежели рассмотрения выполнения программ или базы результатов. НВО обнаружила, что фактор отклонения рассчитывается исходя из неверного посыла, заключающегося в том, что программа работы, которая может быть выполнена, не сокращается, если должность вакантна. На практике руководителю будет необходимо задействовать консультантов или временных сотрудников для выполнения работы, которая в ином случае выполнялась штатным сотрудником. Вычет рассчитывается на уровне каждой программы и таким образом передается во все подразделения вне зависимости от того, имеют они вакантные должности или нет. На практике фактор отклонения приводит к 2,5

процентному снижению расходов членов на сотрудников категории специалистов и 1,7 процентному на сотрудников категории общего обслуживания (ОО).

9. Это является особой проблемой для сети ПФАО, в которой работа должна производиться на непрерывной базе и не представляется целесообразным «поглощать» фактор отклонения в каждом из представительств. НВО и СПД определили «структурный дефицит» исходя из сохранения всех должностей в сети ПФАО, занятых всё время, который оценивается в 2,7 миллиона долларов США. НВО рекомендовало, что фактор отклонения должен быть устранен<sup>1</sup>, и это было поддержано руководством<sup>2</sup>. Удаление фактора отклонения из бюджета сети ПФАО сократит структурный дефицит приблизительно на 0,9 миллиона долларов США до уровня 1,8 миллионов долларов США.

10. **Другие меры:** Другие меры, которые руководство намерено предпринять для решения дефицита в сети ПФАО, включают:

- i. Назначение координаторов действий в чрезвычайных ситуациях (КЧС) в качестве сотрудников, исполняющих обязанности руководителей представительств ФАО (ИОРП-ПФАО) в странах, в которых действия в чрезвычайных ситуациях являются большей частью рабочей программы ФАО и КЧС является старшим и опытным сотрудником. Это будет соответствовать комплексному подходу по формированию бюджета, одобренному Организацией.
- ii. Откомандирование технических сотрудников из региональных отделений (РО) в качестве представителей ФАО или помещение нынешних представителей ФАО на вакантные должности технических сотрудников в РО.
- iii. Понижение разряда некоторых должностей в РП там где это возможно.

11. Меры, указанные в параграфах 10 с i) по iii) приведут к экономии в расходах, которая может полностью покрыть структурный дефицит в 1,8 миллионов долларов США (после удаления фактора отклонения). Дальнейшие сбережения могут быть возможны, если главные технические советники (ГТС) крупных региональных и субрегиональных проектов могут также назначаться ИОРП-ПФАО, по примеру модели для КЧС из параграфа 10i) выше.

## **В. Изменения в использовании критериев**

12. Во время обсуждения критериев были высказаны предложения по изменению применения некоторых критериев. В частности некоторыми странами было предложено, чтобы были пересмотрены два из пяти критериев:

- Что касается критерия а) отношения программы ФАО к стоимости представительств, *«некоторые члены считали, что проекты чрезвычайного характера будут осуществляться главным образом посредством подразделений в штаб-квартире и поэтому их не следует включать в анализ».* (Памятная записка председателя, параграф 10). Анализ вследствие этого должен только учитывать проекты и программы развития.

<sup>1</sup> С 2007/2 А.1, рекомендация 7.3, параграф 1207

<sup>2</sup> С 2007/3 РВВ 2008-09, параграф 248

- Что касается критерия е) потенциал для сельского хозяйства в экономическом развитии, некоторые страны считали, что проводившийся на настоящий момент анализ, который рассматривает вклад сельского хозяйства в ВВП и прошлые темпы роста, был слишком нединамичным и отсталым. Пересмотренный анализ должен поэтому обратить внимание на такие факторы как неиспользуемая земля и потенциал для увеличения урожайности.

13. **Новое определение критерия а):** Включая только часть работы ФАО на местах, касающуюся развития, существует только 18 стран, которые отвечают этому критерию (а) – в противоположность 42 странам, которые отвечают этому критерию в том случае, если принимается в расчет вся работа ФАО на местах (развитие и чрезвычайные ситуации). Краткое сравнение представлено в Таблице 1 ниже:

*Таблица 1. Количество стран, отвечающих критерию (а) с различным определением программы работы на местах*

	Количество стран по типу охвата			Все
	ПФАО	ВТС (внештатные технические сотрудники)	Другие	
Всего стран	73	9	63	145
Соотношение 3:1 (развитие и чрезвычайные ситуации)	36	2	4	42
Соотношение 3:1 (только развитие)	15	2	1	18

Поступательно применяя другие четыре критерия, только четыре страны отвечают всем пяти критериям – в противоположность пяти странам, если программы работы на местах определяются как развитие и чрезвычайные ситуации. Количество стран, которые поступательно отвечают пяти критериям при двух различных определениях программы работы на местах, показаны в Приложении 2 (Таблицы 1 и 2).

14. **Новое определение критерия е):** Определение потенциала для роста сельского хозяйства остается комплексным, так как он зависит от политик, наличия инвестиций и природных ресурсов. После обсуждения со отделом статистики для анализа были отобраны два показателя. Эти два показателя следующие: количество неиспользуемой пахотной земли, которая может показывать потенциал для расширения территории для возделывания, а также недостаток урожая основных зерновых культур, который может показывать потенциал для увеличения урожая. Рассмотренные 145 стран были распределены на три группы по базису потенциала для расширения территории и урожая. 48 стран имеет одинаково высокий потенциал как для расширения территории, так и для увеличения урожая. Это сравнивается с 31 страной, которые в соответствии с предыдущим анализом были определены как имеющие высокий потенциал, так как они имеют высокую долю сельского хозяйства в общем ВВП и быстро развивались в течение последних нескольких лет. Краткое сравнение обоих подсчетов представлено в Таблице 2 ниже:

Таблица 2. Количество стран, отвечающих критерию (е) с различным определением сельскохозяйственного потенциала

Критерий	Количество стран по типу охвата			Все
	ПФАО	ВТС (внештатные технические сотрудники)	Другие	
Всего стран	73	9	63	145
Потенциал для сельского хозяйства (вклад в ВВП и последние экономические показатели)	24	1	6	31
Потенциал для сельского хозяйства (потенциал для роста территории и урожая)	40	3	5	48

Основываясь на критериях (а) и (е), существует пять стран, отвечающих пяти критериям по двум различным определениям, проанализированным на настоящий момент. Количество стран, которые поступательно отвечают пяти критериям по двум различным определениям программы работы на местах, представлены в Приложении 2 (Таблица 3). Следует обратить внимание на то, что какое бы определение не применялось, окончательное количество стран, отвечающих пяти критериям, в обоих случаях равняется пяти, однако конкретные страны различаются.

### С. Общие выводы

15. Как было указано выше, руководство в состоянии решить структурный дефицит путем принятия ряда мер, включая фактор отклонения, которые находятся в полномочиях Генерального директора. В то же время члены могут захотеть продолжить дискуссию в своих соответствующих региональных группах по путям оптимизации странового охвата, принимая во внимание специфику различных регионов и субрегионов.

1

## Задолженные ПВПН сроком больше года и суммы задолженностей

Страна-член	Сумма задолженности сроком больше года (в тыс. долларов США)
Чили	5.0
Гондурас	259.1
Венесуэла (Боливарианская Республика)	20.8
Перу	6.0
Непал	0.6
Кот-д'Ивуар	150.6
Гвинея	609.9
Гаити	33.9
Бенин	33.4
Мали	102.3
Нигер	368.3
Того	21.3
Барбадос	50.3
Нигерия	8.4
Пакистан	4.9
Китай	6.9
Гана	720.0
Индонезия	5.3
Ирак	1.5
Кения	8.6
Малави	405.0
Мозамбик	26.8
Намибия	665.0
Гамбия	18.1
Филиппины	822.7
Судан	0.2
Уганда	0.2
Йемен	271.8
Замбия	0.3
Сомали	190.0
Сирийская Арабская Республика	35.2
Мьянма	174.4
Шри-Ланка	5.1
Эфиопия	298.5
ВСЕГО	5330.3

## Раздел 1, Приложение 2

Таблица 1. Количество стран, отвечающих пяти примененным критериям (критерий (а) включающий развитие и чрезвычайные ситуации)

Критерий	Количество стран по типу и охвату			
	ПФАО	ВТС	Другие	Все
	73	9	63	145
(а) Соотношение 3:1 (развитие и чрезвычайные ситуации)	36	2	4	42
(b) Национальные среднесрочные приоритетные рамки	30	1	2	33
(c) Размер и уровень бедности	13		1	14
(d) Наименее развитые страны	10			10
(e) Потенциал для сельского хозяйства (прошлый рост и вклад в ВВП)	5			5

Таблица 2. Количество стран, отвечающих пяти примененным критериям (критерий (а) включающий только проекты и программы развития)

Критерий	Количество стран по типу и охвату			
	ПФАО	ВТС	Другие	Все
	73	9	63	145
(а) Соотношение 3:1 (только развитие)	15	2	1	18
(b) Национальные среднесрочные приоритетные рамки	14	1	0	15
(c) Размер и уровень бедности	10	0	0	10
(d) Наименее развитые страны	8	0	0	8
(e) Потенциал для сельского хозяйства (прошлый рост и вклад в ВВП)	4			4

Таблица 3. Количество стран, отвечающих пяти примененным критериям (критерий (е) основанный на неиспользуемой пахотной земле и различии в урожаях)

Критерий	Количество стран по типу и охвату			
	ПФАО	ВТС	Другие	Все
	73	9	63	145
(а) Соотношение 3:1 (только развитие)	15	2	1	18
(b) Национальные среднесрочные приоритетные рамки	14	1	0	15
(c) Размер и уровень бедности	10	0	0	10
(d) Наименее развитые страны	8	0	0	8
(e) Потенциал для сельского хозяйства (неиспользуемая пахотная земля и различие в урожаях)	5			5

## Секция 2. Единство функционирования

### А. Нынешняя структура децентрализованных представительств

16. Нынешняя структура ДП ФАО получила свою форму благодаря реформе ФАО, которая была одобрена Конференцией 2005 года и сессиями Совета в ноябре 2006 года, июне и ноябре 2007 года. Реформа стала реакцией на независимую оценку 2004 года по вопросам децентрализации ФАО, которая посчитала, что структура на местах, если она важна для ФАО, требует развития в соответствии с национальными и региональными нуждами и приоритетами. В качестве части реформы 2005 года были последовательно уточнены назначение, ответственности и работа ДП и было предпринято много шагов для того, чтобы сфокусировать внимание на назначении РО и субрегиональных отделений (СРО), передавая полномочия ДП и предоставляя им более прямой доступ к ресурсам программы.

17. В настоящее время все ДП имеют цель представлять Организацию, отстаивая её политические установки, передавая её послания; поддерживая продовольственную обеспеченность, усилия по сельскому развитию и развитию сельского хозяйства; развивая стратегии, планирование и координацию помощи на необходимом уровне; поддерживая обмен знаниями и информацией; руководя выполнением программы работы на местах / действий в рамках проектов; гарантируя безопасность персонала. Более подробно:

- **Представительства ФАО:** проводят реагирование ФАО на приоритеты страны в контексте ориентированных на общеорганизационные результаты ФАО рамок; содействуют стране / странам их аккредитации в развитии национального потенциала, мобилизации ресурсов, развитию партнерства и обмена знаниями и информацией на пользу пищевого, сельскохозяйственного и сельского развития. Они также поддерживают страну / страны их аккредитации в получении от ФАО и других партнеров своевременной помощи в соответствии с согласованными приоритетами. Они являются держателями бюджета по национальным проектам развития (главные технические советники (ГТС) часто являются держателями бюджета по проектам государственной чрезвычайной ситуации). Функцию первого помощника в осуществлении технического содействия выполняет субрегиональное отделение / междисциплинарная команда (СРО-МДК), техническая поддержка осуществляется из РО или из центрального учреждения.
- **СРО-МДК<sup>3</sup>:** проводят реагирование ФАО на субрегиональные приоритеты и поддерживают субрегиональные организации. Они являются первым помощником в осуществлении технического содействия странам в субрегионе (посредством ПФАО). Те запросы, по которым они не могут предоставить необходимую консультацию, направляются в РП или центральную организацию. Они являются держателями бюджета по субрегиональным проектам развития (главные технические советники (ГТС) часто являются держателями бюджета по проектам государственной чрезвычайной ситуации); содействуют коллективной работе субрегиональных технических сотрудников; предоставляют техническую и

---

<sup>3</sup> СРО и МДК, совмещенные с РО, имеют совершенно одинаковые функции и обычно одинаковое штатное укомплектование (один сотрудник по инвестициям, один сотрудник по выработке политики, и пять технических сотрудников, один из которых также является субрегиональным координатором).

политическую поддержку субрегиональным организациям по интеграции. Субрегиональным отделениям /МДК в значительной мере предоставляется помощь в соответствии с тем, что представители ФАО в субрегионе работают часть своего времени в качестве технических сотрудников СРО-МДК, таким образом, значительно расширяя фонд технических ресурсов имеющихся в распоряжении СРО для обслуживания стран, которые находятся в сфере их деятельности.

- **РО:** ответственны за проведение реагирования ФАО на региональные приоритеты и контакты с организациями в масштабах региона. Для выполнения своей работы они обладают значительным штатом технического и другого персонала. Они являются держателями бюджета на региональные проекты развития (ГТС – по проектам региональной чрезвычайной ситуации) и руководят СРО-МДК. Заместители Генерального директора / региональные представители (ЗГД / РП) участвуют во всех главных совещаниях по управлению.
- **Центральное учреждение:** ответственно за проведение развития ориентированных на общеорганизационные результаты структур и проведение реагирования ФАО на глобальные приоритеты. Сотрудники в центральном учреждении в основном являются получателями бюджетных средств на глобальные проекты развития, тогда как ГТС берут на себя ответственность получателей бюджетных средств на широкомасштабные или комплексные проекты по чрезвычайным ситуациям.

18. При подготовке ПРБ на 2010-11 годы, РО и СРО-МДК, впервые ответственны за планирование и составление программы по ресурсам для технической и политической работы в их (суб)регионе. В начале двухлетнего периода 2010-11 годов они полностью возьмут на себя ответственность по бюджету и программе для технических отделений.

19. Модель децентрализации ФАО с её множественными слоями спроектирована для содействия диалогу по продовольствию и сельскому хозяйству на всех уровнях, будь то правительства или иные заинтересованные государственные стороны, региональные экономические организации по интеграции, другие региональные организации или глобальный форум.

20. Независимая внешняя оценка ФАО 2007 года (НВО) выявила, что многие изменения находились в стадии реализации в контексте реформы ФАО, и что некоторые из них шли в правильном направлении. Она заключила, что ФАО необходимо иметь сильные структуры за пределами Рима, но структура на местах была раздроблена, не имела достаточно ресурсов и не обладала единой структурной программой, а также то, что порядок подчиненности не был четким. С целью улучшения общей стратегической направленности ДП, НВО предложила, что: (i) региональные отделения сконцентрируют внимание на региональной политике и анализе и будут нести основную ответственность за разработку стратегий и программ в своих регионах; (ii) СРО/МДК будут служить элементом технической поддержки ФАО в соответствующих субрегионах; и (iii) страновые отделения должны быть критически рассмотрены в контексте сравнительного анализа показателей и норм рентабельности. Таким образом, это было признано основными элементами реформы ФАО 2005 года, в особенности сосредоточение внимания на РО и СРО/МДК.

## **В. Внешняя среда, с которой сталкиваются ДП**

21. Внешние события приводят к возникновению больших потребностей в ДП. Наиболее важные из них включают: (i) Парижскую декларацию по повышению эффективности помощи (вторично подтвержденную в Аккрской программе действий в 2008 году), которая особо выделила вопросы собственности, согласованности, гармонизации с концентрацией внимания на результаты и взаимную подотчетность; (ii) реформы ООН, направленные на большую согласованность в оперативных действиях по развитию, которые включают, в числе других, инициативу «Единство действий» (ЕД) в восьми пилотных странах, последовавшую за докладом Группы Генерального секретаря высокого уровня по повышению согласованности действий системы ООН, опубликованным в 2006 году; и (iii) особое внимание на сотрудничество с другими учреждениями, находящимися в Риме, и подготовку совместной стратегии, которая бы направляла координацию на глобальном, региональном, национальном и местном уровне.

22. На общеорганизационном уровне ФАО координировало свои собственные действия с этими реформами. Конференция ФАО одобрила две резолюции – одну в 2005 году и другую в 2007 году (Резолюции 13/2005 и 2/2007) для выполнения Резолюций Генеральной Ассамблеи (59/250 и 62/2008), которые касались Трехлетнего всеобъемлющего обзора политики (ТВОП) и предлагали всем учреждениям системы ООН работать в направлении более согласованного развития деятельности на уровне стран. В этом контексте ФАО также работает вместе с другими агентствами по «Системе управления и финансовой отчетности развития ООН и системе координаторов-резидентов», которая определяет линии финансовой отчетности для координаторов-резидентов, членов страновых групп (СГ) ООН и групп региональных директоров (ГРД). ФАО предпринимает усилия по согласованию своей деятельности с повесткой реформ ООН, например, будет участвовать на пилотной основе в ГРД, которые составлены из региональных директоров / представителей организаций системы ООН в регионе, и являются ключевым механизмом в региональной структуре системы ООН.

## **С. Укомплектование кадрами**

### **Страновые отделения**

23. В настоящее время 235 сотрудников категории специалистов и 480 сотрудников категории общего обслуживания работают в страновых отделениях в рамках финансирования Регулярной программы. Все полноценные ПФАО возглавляются международным сотрудником из категории специалистов, Представителем ФАО, которому помогают один или, во многих случаях, два международных сотрудника из категории специалистов (помощник по программе Представителя ФАО во всех отделениях и помощник администрации Представителя ФАО в некоторых отделениях). Остальными членами штата являются сотрудники категории общего обслуживания программы и административной секции или по материально-техническому обеспечению. В некоторых странах часть сотрудников категории общего обслуживания (и в немногих случаях также специалисты) предоставляется правительством в качестве вклада в натуральном выражении. В целом количество персонала ФАО, финансируемого из Регулярной программы, варьируется от минимального числа в шесть до максимального в тринадцать человек.

24. Представительства ФАО не имеют специально предназначенных технических сотрудников. В странах с большими программами на местах, международный и/или национальный технический персонал может приниматься на работу временно на проект. В настоящее время ФАО также имеет страновые группы по координации в чрезвычайных ситуациях в около 40 странах. Однако технический персонал и персонал по чрезвычайным ситуациям может посвятить только ограниченную часть своего времени поддержке программы развития или такой деятельности как информационно-пропагандистская, поддержка общей политики или деятельность по подготовке созыва собраний заинтересованных сторон, работающих в сельском хозяйстве или сельском развитии. Для того чтобы получить техническую поддержку в дополнении к той, которая предоставляется от СРО/ МДК, РО или центральные учреждения, Представители ФАО могут также нанимать (обычно национальных) консультантов для технической работы через систему программы технической кооперации (это требует разрешения правительства). В дополнение они могут использовать свою долю покрытия административных и оперативных вспомогательных затрат в соответствии с колебаниями рабочей нагрузки путем найма временного национального персонала.

### **Региональные и субрегиональные отделения**

25. В настоящее время 253 сотрудника категории специалистов и 303 сотрудника категории общего обслуживания работают в РО/СРО в рамках финансирования Регулярной программы. В контексте подготовки к ПРБ на 2010-11 годы в стадии реализации находится обзор набора квалифицированных кадров в РО или СРО/ МДК для лучшего соответствия укомплектования персонала функциям и задачам. При осуществлении этого должны быть тщательно сбалансированы потребности и приоритеты, предполагаемые результаты, децентрализованный потенциал и наличие ресурсов. Руководящую роль в этом играют региональные отделения. Региональными отделениями представляются письменные документы по основным приоритетным сферам, касающимся стратегических целей. Окончательные предложения по набору квалифицированных кадров планируется подготовить до конца июня 2009 года.

26. Субрегиональные отделения / МДК выполняют функцию первого помощника в обеспечении технической поддержки странам и их субрегиональным организациям (кроме стран Ассоциации регионального сотрудничества стран Южной Азии (СААРК) и Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), в которых отделения помощника регионального представителя обеспечивают эту функцию там, где нет СРО/МДК). Среднее количество технических должностей в СРО/МДК составляет семь человек, из которых один возглавляет отделение, и обеспечивать все необходимые области экспертизы не всегда представляется возможным. Вследствие этого СРО/МДК будут продолжать также опираться на помощь РО и центральных учреждений для производства специализированных экспертиз, на координаторов по чрезвычайным ситуациям, технический персонал проектов и внештатные ресурсы для гибкого увеличения своего технического потенциала.

27. Что касается административной работы, РО имеют административный отдел для обслуживания как РО, так и совмещенной МДК, если такая существует. В тех случаях, если СРО не совмещены с РО, административная ответственность ограничена обслуживанием непосредственных потребностей СРО, принимающей страны или соответствующего проекта. Эти отделения не выполняют никаких функций административной поддержки по сравнению с представительствами ФАО в субрегионе.

Кроме этого, и это относится ко всем ДП, многие из их административных дел проводятся соответствующими станциями сводного Центра совместного обслуживания, что высвобождает время СРО/МДК для того, чтобы сконцентрироваться на технической работе.

## **С. Компетенции и подготовка**

### **Система компетенций**

28. В 2006 году в результате широкого внутреннего консультативного процесса ФАО определила квалификации, знания и качества, которые должен иметь персонал для успешного функционирования в дополнение к его техническим знаниям. Была также разработана специальная система компетенций для Представителей ФАО, которая тесно связана с базовыми и управленческими качествами Организации. Тот факт, что в настоящее время большинство руководителей ДП обладают предыдущим опытом работы в ФАО, гарантирует, что эти наборы навыков взаимно усиливаются.

### **Подготовка**

29. Руководствуясь определением компетенций Междепартаментская рабочая группа сформулировала всестороннюю программу подготовки для Представителей ФАО. Эта программа имеет целью создать специальные компетенции с концентрацией внимания на функцию представительства ФАО; гарантировать эффективную программу работы на местах; обеспечивать проведение мероприятий и координации в чрезвычайных ситуациях; обеспечивать руководство страновым отделом. Подготовка проводится на базе интенсивного инструктажа, предоставляемого всем руководителям ДП до того, как они занимают свою должность. Для тех Представителей ФАО, которые до этого не работали в ФАО, первоначальный инструктаж проходит в течение четырех недель в Риме, за ним следует одна неделя в соответствующем РО и два-три дня в соответствующем СРО. Приблизительно через один год после первого назначения Представители ФАО, как правило, приглашаются в центральное учреждение на недельные курсы усовершенствования, на которых даются последние сведения по возникающим вопросам, продвинутая подготовка по представительству ФАО, материально-техническому обеспечению и эффективным связям. Они также участвуют в Центре по повышению квалификации руководящего состава, организованном ФАО совместно с МФСР и МПП. В последнее время также проводится подготовка / семинары по таким темам как реагирование в чрезвычайных ситуациях. Подготовка не ограничивается руководителями ДП. Национальные сотрудники категории специалистов и сотрудники категории общего обслуживания также получают связанную с работой подготовку на местах, финансируемую из фондов повышения квалификации и участвуют в подготовительных программах на региональном или глобальном уровне. Финансирование подготовки персонала в ДП из Регулярной программы очень ограничено (180 тысяч долларов США в год для всего персонала ПФАО – включая персонал, предоставляемый государствами). Хотя спонсорское финансирование позволило усилить подготовительные программы в последние годы, нехватка предсказуемых фондов затрудняет планирование и создание программ.

30. В настоящее время Отдел управления кадрами готовит план подготовки для всего персонала, включая специальный модуль для руководителей ДП. Он будет включать базовую подготовку по управлению, ориентированному на результаты

деятельности. Отдел по координации и децентрализации и Отделение повышения квалификации персонала также работают над развитием виртуальной академии: комплексной платформы для предоставления интерактивных курсов, которые дадут возможность персоналу в ДП создавать индивидуальные учебные планы, основываясь на определенных с помощью Системы аттестации и управления эффективностью деятельности сильные и слабые стороны. Интерактивное обучение будет сочетаться с наставничеством и возможностями для форм обучения при непосредственном общении с преподавателем как в РО, так и СРО/МДК.

### **Е. Ключевые проблемы децентрализации**

31. Усилия ФАО по децентрализации сталкиваются с рядом проблем, и они будут вкратце обсуждены в следующих параграфах

#### **Концентрация внимания на результаты**

32. В текущем процессе подготовки ПРБ на 2010-11 годы, результаты подразделений РО и СРО/МДК находятся в связи с общими результатами Организации. В будущем для результатов подразделений ДП будет важным также быть напрямую связанными с повесткой децентрализованного развития, принимая во внимание Национальные среднесрочные приоритетные рамки (НСПР), приоритеты региональных и субрегиональных организаций и руководящие указания региональной Конференции. Совместные усилия страновых групп ООН на уровне стран по доступу к фонду глобальных целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, и совместные усилия ООН по мобилизации ресурсов в восьми странах пилотных проектов инициативы «Единства действий» предполагают, что интеграция процесса НСПР с Рамочной программой ООН по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР) становится все более важной для определения приоритета вопросов продовольствия и сельского хозяйства. Однако без поддающихся программированию базовых ресурсов и технической экспертизы внутри страны Представителям ФАО часто бывает трудно включать сельскохозяйственное и сельское развитие в повестку действий.

33. К 2010 году региональные Конференции начнут принимать на себя новую роль, включая предоставление руководства и консультации по программе ФАО по регионам, так же как и общей программе ФАО в той степени как она действует на регионы. Региональные отделения уже начали развитие региональных стратегических / приоритетных рамок, которые могут послужить основой обзора региональными конференциями региональной работы ФАО. Завершение этого процесса планирования снизу вверх, объединение его со стратегическими целями и организационными результатами и приведение в соответствие с глобальными целями будет ключевыми проблемами для ФАО. К хорошим примерам недавнего прогресса в этом направлении относится работа Комиссии высокого уровня (КВУ) по глобальному кризису в области продовольственной безопасности и ее глобальная информационно-пропагандистская деятельность по вопросам продовольственной безопасности и сельского хозяйства.

*Комиссия высокого уровня (КВУ), реагируя на глобальный продовольственный кризис, свела вместе агентства, расположенные в Риме, другие организации системы ООН, бреттон-вудские учреждения и других партнеров в подготовке Комплексных рамок действий (КРД). КВУ возглавляется Генеральным секретарем ООН, Генеральный директор ФАО является вице-председателем. В результате участия ФАО пересмотренные рекомендации для подготовки Рамочной программы ООН по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР) предусматривают, что страновые группы ООН решают вопросы продовольственного кризиса и 90 страновых групп ООН, которые готовят новую РПООНПР в течение 2009-2011 годов (в особенности те 30 приоритетных стран, определенных КВУ) должны оказывать надлежащее внимание вопросам продовольственной безопасности. Расположенные в Риме агентства тесно сотрудничают, совершенствуя свою взаимодополняемость. МПП повысило уровень реагирования на чрезвычайные ситуации для преодоления более высоких цен на продовольственную помощь. ФАО и МФСР предоставляют дополнительную помощь для поддержки сельскохозяйственных ресурсов. Внутри ФАО вопросы продовольственного кризиса решались на Совещании по выработке политики по Инициативе ФАО по резко растущим ценам на продовольствие и Заместители Генерального директора / региональные представители (ЗГД / РП) участвовали в этом совещании и играли активную роль в поддержке Комплексных рамок действий (КРД) в своих регионах. КРД были объединены с Инициативой ФАО по резко растущим ценам на продовольствие и являются также справочным документом для области целенаправленного воздействия ФАО на глобальный продовольственный кризис.*

#### **Сети обеспечения знаний и децентрализация**

34. С 1 января 2010 года весь децентрализованный технический персонал будет находиться под прямым управлением руководителей соответствующих РО / СРО. Для продолжения предоставления качественных технических консультаций децентрализованные технические отделения последовательно применяют общеорганизационные технические стандарты и политики; вносят свой вклад в общеорганизационное обучение положительному опыту; наделены надлежащими техническими полномочиями и ответственностью. Это предполагает усиление формальных сетей, что дает ответственность и отчетность персоналу в различных местах, так же как и неформальных обучающих сетей. Существует особая потребность развивать обучающие сети, которые способствуют обмену знаниями между ДП, центральным учреждением и внешними партнерами.

#### **«Единство действий Отдела производства и защиты растений» – тематическое исследование**

*После внутренних консультаций в 2007 году Отдел производства и защиты растений признал необходимость усовершенствованного обмена знаниями между центральным учреждением и персоналом ДП для того, чтобы гарантировать последовательное применение общеорганизационных стандартов производства и защиты растений и политики, вне зависимости от местонахождения, и постоянную информированность о соответствующем опыте на местах. Это включает информационные системы и инструменты для поддержки обмена опытом, но что более важно – изменения в областях культуры, поведения, структурны и управления.*

*Задачей является поддержка своевременного обмена существенной информацией, такой как посещенные страны, налаженные контакты, испытываемые проблемы и предлагаемые решения. Среди ожидаемых положительных результатов –*

*увеличение последовательности в работе ФАО по производству и защите растений, исключение ненужного дублирования усилий и более систематическое применение полученного опыта.*

*Начальная стадия предполагает, что как только программное обеспечение и средства могут быть быстро доставлены на место, более важной задачей является побудить персонал осознать тот факт, что время, потраченное на деятельность по обмену знаниями, напрямую влияет на качество результатов. Насколько позволяет общеорганизационная политика и ресурсы, отдел начинает решение этой задачи через подготовку, целевое увеличение времени поездки для того, чтобы выделить соответствующее время на личные встречи, ротацию должностей, поощрения для персонала, достигшего положительного опыта обмена знаниями и инструктаж персонала.*

35. Стратегия рационального использования информации и знаний находится в настоящее время в разработке, она может решить ряд стратегических вопросов в области управления знаниями в процессе децентрализации. По этой теме ведется самостоятельная работа, и обсуждение управляющими органами стратегии рационального использования информации и знаний будет проведено после завершения Программы работы и бюджета.

#### **Достаточные, предсказуемые и поддающиеся программированию фонды**

36. Для того чтобы эффективно участвовать в большом количестве инициатив, которые происходят на уровне страны, представительства ФАО должны руководить и принимать участие в большом количестве инициатив. Недостаток вспомогательного персонала по технической и программной работе в страновых отделениях усложняет выполнение всех ожиданий и запросов правительств принимающих стран, спонсоров, резидента-координатора ООН и страновых групп ООН. Однако большое участие представительств ФАО в деятельности внутри стран, активно поддерживаемое СРО, РО и центральным учреждением, привело к положительным сдвигам. Это привело к значительной мобилизации фондов в странах пилотных проектов инициативы «Единства действий», так же как и в других странах, имеющих отношение к первой цели в области развития, сформулированной в Декларации тысячелетия. Бюджетная доля ФАО в фонде ПРООН/Испании по достижению ЦТР составляет около девяти процентов (приблизительно 65 миллионов долларов США). Недавно был установлен фонд с участием многих доноров в 400 миллионов долларов США на 2009 и 2010 годы («Расширенное окно финансирования Единства действий»), через который нецелевые ресурсы будут доступны страновым группам ООН, следующим подходу «Единства действий» в подготовке их РПООНПР в 2009-11 годах. Руководящий комитет для этого нового фонда с участием многих доноров возглавляется с ФАО в качестве вице-председателя Группы развития ООН. Завершение работы по областям целенаправленного воздействия ФАО, включая стратегию мобилизации связи и ресурсов для каждой области целенаправленного воздействия поможет в дальнейшем региональным, субрегиональным и страновым отделениям работать вместе по мобилизации ресурсов.

#### **Гармонизация процесса бизнеса**

37. Более тесное сотрудничество системы ООН на страновом, субрегиональном и региональном уровнях становится важным для ФАО для обеспечения совместной

деятельности и эффективности, а также доступа к ресурсам, которые всё в ббльших количествах направляются на уровень страны через систему ООН. Однако сотрудничество также предполагает совместные административную, управленческую и отчетную системы. И в этом отношении был сделан прогресс. ФАО работает вместе с другими агентствами системы ООН по пересмотру своих средств и механизмов для проектной и программной работы; вносит активный вклад в гармонизацию руководящих принципов РПООНПР, развитию руководящих принципов для плана действий по РПООНПР (подход основан на лучших примерах единой программы) и единых бюджетных рамок; согласует свой стандартный проектный документ с лучшим опытом в системе ООН. ФАО также внедряет стандарты ООН для финансового участия с национальными партнерами, занимающимися реализацией, (гармонизированный подход к денежным переводам) на пилотной основе в восьми странах экспериментального проекта инициативы «Единства действий». «Документ по совместной стратегии» ФАО совместно с МФСР и МПП также включает административное сотрудничество в качестве одного из четырех столпов.

38. Следуя рекомендациям окончательного доклада по всестороннему обзору, руководство взяло обязательства содействовать передаче полномочий ДП в отношении закупок и в настоящее время происходит пересмотр соответствующих правил и требований.

#### **Сопоставительный анализ показателей и оценка результативности**

39. Сопоставительный анализ показателей и оценка, ориентированная на результат, является обязательным следствием системы управления, ориентированной на результат. Такая система для ДП должна предоставлять: (i) точку отсчета, от которой может определяться результативность ДП, используя показатели и сопоставительные анализы, выведенные из анализа сравниваемых организаций; (ii) процедуры и системы для измерения результативности по отношению к согласованным точкам отсчета; (iii) процесс принятия решения для определения и внесения необходимых улучшений. Хотя необходимо усиление внешней экспертизы по этой работе, уже подготовлены и рассматриваются некоторые предварительные положения.