

Отчетный доклад об осуществлении ПНД за 2009 год

Пояснительное резюме

Введение

1. ПНД – это широкомасштабный план коренных преобразований во всей Организации, а также предварительный проект проведения самого всеобъемлющего процесса реформ, через который до настоящего времени проходила какая-либо организация системы Организации Объединенных Наций.
2. Цель настоящего документа – представить доклад о прогрессе, который достигнут в 2009 году в осуществлении Плана неотложных действий (ПНД), утвержденного резолюцией 1/2008 тридцать пятой (специальной) сессии Конференции ФАО.
3. В этом докладе приводится обзор достигнутых за год успехов с прогнозом развития ситуации до конца 2009 года. В нем также отражены достижения 2009 года и намечен дальнейший путь в свете изменений в процессе реформирования ФАО, связанных с переходом в следующее двухлетие.

Справочная информация

4. Члены Организации согласовали План неотложных действий (ПНД) как основу для реформирования ФАО в ответ на рекомендации Независимой внешней оценки (НВО) и создали наблюдательный орган - Конференционный комитет по последующей деятельности в связи с НВО.
5. ПНД представляет собой последовательный комплекс из 235 мероприятий и многочисленных вспомогательных мер, который требует всеобъемлющего подхода. Согласование этих действий направлено на достижение основной цели – трансформирования ФАО для такого регулирования результатов ее деятельности, при котором ФАО четко расставляет цели перед ее государствами-членами, обеспечивает поддающиеся измерению результаты, имеющие конкретные последствия, функционирует как одно целое во всех сферах своей деятельности, оптимизирует использование людских ресурсов, является эффективной в предоставлении услуг и отчитывается перед своими членами о достигнутых результатах. Система управления, ориентированная на результат, и связанные с ней мероприятия образуют ядро реформы ФАО и ее главный приоритет.
6. Чтобы поставить перемены во главу угла, сосредоточиться на результативности и быстро добиваться успеха в реализации многих целей ПНД, руководство Организации распределило все мероприятия по 14 проектам, а эти 14 проектов свело в пять тематических кластеров, чтобы наладить связь между данными проектами и мандатом ФАО и обеспечить межпроектную интеграцию, и возложило руководство проектами на главных тематических специалистов.
7. Некоторые из предусмотренных в ПНД мероприятий требуют анализа и рассмотрения политических вопросов руководством; в этой связи была создана Межведомственная группа по поддержке реформы (ГПР), призванная проводить обзор политических документов до их рассмотрения Главной руководящей группой по ПНД (ГРГ-ПНД). Она является основным директивным органом по вопросам ПНД,

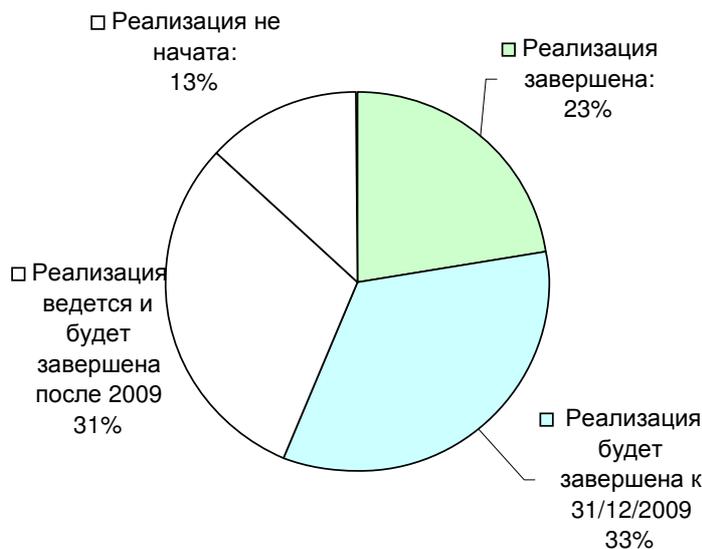
возглавляется заместителем Генерального директора и действует под общим руководством Генерального директора.

Прогресс

8. Руководство добилось значительного прогресса в реализации мероприятий ПНД, осуществив по состоянию на 31 августа 2009 года 53 таких мероприятия (что составляет 23 % от 235 мероприятий, изначально предусмотренных в ПНД) и запланировав реализовать к концу 2009 года 132 мероприятия, или 56 % от общего числа мероприятий ПНД (см. рисунок 1).

9. Мероприятия, которые были реализованы в рамках ПНД, охватывают широкий спектр видов деятельности, многие из которых незамысловаты, но некоторые – трудоемки и сложны, например ориентированная на результат документация по планированию (Стратегические рамки, ССП и ПРБ) и Всесторонний обзор. С более подробной информацией о фактической и планируемой реализации каждого мероприятия, утвержденного резолюцией 1/2008, можно ознакомиться в Приложении 1, где приведены одобренные Конференцией схемы действий, заимствованные из документа С 2008/4. Столь позитивные результаты являются свидетельством приверженности Секретариата и членов Организации целям реформы ФАО.

Рисунок 1 - Состояние мероприятий ПНД (резолюция 1/2008)
Всего мероприятий: 235



Достижения

10. В дополнение к рассмотрению количества реализованных мероприятий в рамках ПНД целесообразно проанализировать существенные элементы этих мероприятий, поскольку они указывают на результаты, достигнутые в 2009 году на пути к проведению реформы ФАО.

11. Как отмечено в пункте 5 выше, основная цель реформы ФАО заключается в том, чтобы трансформировать Организацию таким образом, чтобы она регулировала результаты своей деятельности. Для этого требуется успешно решить две задачи:

обеспечить четкую координацию целей, стоящих перед членами Организации, и в этом контексте добиваться измеримых результатов с конкретными последствиями.

12. В 2009 году ФАО предприняла ряд крупных шагов в указанном направлении. Ее члены и руководство разработали новую систему оценки результатов, которая включает концепцию ФАО, три глобальные цели членов Организации и одиннадцать вспомогательных стратегических целей, а также средства действия через выполнение двух функциональных целей и восьми основных функций. На основе этой системы оценки результатов были составлены Среднесрочный план на 2010-2013 годы и ПРБ на 2010-2011 годы, которые должны рассматриваться на тридцать шестой Конференции ФАО в ноябре 2009 года и в рамках которых объединены ресурсы из начисленных и ожидаемых взносов. Это – убедительный пример применения системы оценки результатов для получения весомого показателя результативности и один из главных итогов 2009 года в области реформы (С 2009/15).

13. В число основных элементов достижения измеримых результатов входит способность Организации функционировать как одно целое, и это – второй из рассматриваемых ключевых факторов. Принцип «функционировать как одно целое» охватывает множество направлений: персонал штаб-квартиры и региональных отделений, руководство и члены Организации, ФАО и другие партнерские организации. Основное толкование этого принципа – функционирование как одна команда, с ясностью и согласованным стремлением способствовать достижению стратегических целей Организации. В этом контексте более активная роль в принятии решений была возложена на региональные отделения. Региональные представители (РП) стали через видеоконференции регулярно принимать участие в совещаниях высшего руководства и других важных мероприятиях по вопросам политики Организации; они способствуют применению более сбалансированного подхода к проблемам глобального, регионального, субрегионального и странового уровня. РП в консультации с другими отделениями на местах сыграли главенствующую роль в разработке бюджетных предложений на двухлетие 2010-2011 годов как для их отделений, так и для соответствующего региона в целом. К 1 января 2010 года РП также будет известен полный объем бюджета и круг обязанностей технических сотрудников в рамках программ по региону. При этом они будут постепенно осуществлять наблюдение за технической и существенной работой представительств ФАО. В значительной степени изменились роль и функции субрегиональных отделений, и теперь субрегиональные многодисциплинарные группы (внутри которых представители ФАО сотрудничают с субрегиональными техническими сотрудниками) набирают силу, превращаясь в мощную и эффективную команду.

14. ПНД по обновлению ФАО содержит призыв к проведению стимулирующей политики ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и региональными отделениями. Для выполнения этой задачи были разработаны два дополнительных проекта по вопросам кадровой политики. Первый из них – проект по внедрению политики мобильности персонала внутри Организации – направлен на стимулирование перемещений сотрудников между различными постами и/или местами службы на период более одного года. Предлагаемую политику предусматривается проводить поэтапно, ориентируясь на ежегодное осуществление 50 организованных перемещений в течение двухлетия 2010-2011 годов. Второй проект – политика в области командировок или временного прикомандирования – нацелена на обеспечение мобильности персонала для выполнения заданий на срок не более одиннадцати месяцев. Цель обоих политических проектов – способствовать карьерному росту, активизировать сотрудничество между

различными службами и отделениями ФАО развивать гибкость, мобильность и многопрофильность штата сотрудников. Их проведение в жизнь послужит значительным вкладом в повышение мобильности персонала ФАО и, следовательно, в обмен знаниями и опытом между сотрудниками на всех местах службы. В августе 2009 года был начат процесс официальных консультаций по обоим политическим проектам, который продолжается и в настоящее время.

15. В 2009 году было начато всеобъемлющее изменение структуры штаб-квартиры, которое должно завершиться в 2012 году; оно строится на принципах, предусмотренных в ПНД. В течение 2009 года вслед за назначением директора по вопросам проведения оценки было создано Управление по вопросам оценки. Были подготовлены изменения системы представления докладов представителями ФАО, направленные на прояснение и улучшение взаимосвязи между страновыми отделениями и соответствующими регионами, а сотрудники региональных отделений прошли подготовку по самостоятельному осуществлению ПТС в 2010 году.

16. Существенным достижением в области реформы управления явилось одобрение целого ряда поправок к Основным документам ФАО, необходимых для осуществления ПНД, которое было достигнуто на уровне Комитета по уставным и правовым вопросам, КоК НВО и Совета для их окончательного принятия на Конференции в 2009 году.

17. Еще одним весьма отрядным итогом многочисленных совещаний КоК НВО стало укрепление взаимоотношений между руководством и членами. Эти многочисленные совещания – как формальные, так и неформальные, - привели к более углубленному осознанию взаимных озабоченностей, сдерживающих факторов и устремлений, а также к установлению продуктивной и конструктивной рабочей атмосферы. Это достижение рассматривается как равнозначное тому прогрессу, который достигнут в реализации проектов ПНД, поскольку доверие и тесные рабочие отношения являются основой реформы ФАО. В самом деле, процесс реформы привел к повышению взаимопонимания между членами и руководством, а также к более высокой степени участия в дальнейшем стратегическом управлении Организацией и его совместного осуществления.

18. Что касается укрепления партнерских отношений ФАО, то 16 мая 2008 года на совместном совещании Рабочих групп I и III КоК НВО была полностью одобрена записка об общей стратегии Организации в области партнерства, и в 2009 году была начата работа над этой стратегией. Документ «Руководящие принципы сотрудничества между учреждениями, находящимися в Риме», совместно разработанный ФАО, МПП и МФСР, был одобрен руководителями этих трех учреждений и обсуждался 29 июля 2009 года на совместном совещании Комитета по программе и Финансового комитета ФАО. Кроме того, в сентябре 2009 года этот документ будет вынесен на рассмотрение Исполнительного совета МФСР, а в ноябре 2009 года – Исполнительного совета МПП.

19. Важным фактором функционирования как одно целое в ориентированной на результат среде является оптимизация использования людских ресурсов. В этой связи в 2009 году была разработана Концепция политики и стратегии управления людскими ресурсами и начато опытное внедрение Системы служебной аттестации и организации работы (САОР) с охватом более 500 сотрудников. САОР обеспечивает основополагающую связь в отчетности между стратегической концепцией, результатами деятельности Организации, результатами деятельности подразделения и итогами работы отдельных

сотрудников, представляя собой в этом качестве один из ключевых элементов ориентированности на результат.

20. Группа по вопросам культурных изменений проделала широкомасштабную работу среди персонала штаб-квартиры и отделений на местах, проведя консультации с более чем 1 000 сотрудников Организации и применяя при этом различные формы сотрудничества. В 2009 году она добилась высоких результатов в разработке своего концептуального подхода и предложений относительно карьерного роста, премирования и поощрения, а также формирования активной трудовой среды. Кроме того, была введена должность сотрудника по этическим вопросам.

21. Что касается профессионального уровня руководящего состава, то был усовершенствован Трехучрежденческий центр по развитию управления, чтобы проводить внешний анализ управленческого профессионализма, оцененного в рамках САОР; кроме того, проводились курсы повышения квалификации сотрудников в целях укрепления управленческой практики, ориентированной на результат.

22. Наряду с этим в 2009 году были достигнуты успехи в формировании благоприятной рабочей среды и восстановлении демографического равновесия. В 2009 году были введены гибкие трудовые соглашения для персонала, а также составлены планы дальнейшего набора и карьерного роста молодых сотрудников (Программа стажировок и профессионального обучения молодежи). В противоположной возрастной группе было начато проведение политики рационального использования сотрудников, вышедших на пенсию.

23. Четвертой областью достижений является повышение эффективности в организации технических, управленческих и административных служб. В результате применения системы задержки одна треть директорских постов Организации была сокращена, что позволило сэкономить значительные средства, которые были переориентированы на технические программы ФАО, и сделать структуру управления более упрощенной и менее иерархичной.

24. Эта система задержки следует в русле предложенных изменений в методах выполнения технической и управленческой работы, и один из примеров этих предложенных изменений связан с Департаментом экономического и социального развития (ЭСР). Этот департамент испытывает экспериментальную модель, согласно которой службы упраздняются, а в отделах создаются целевые группы, ориентированные на результат, чтобы решать конкретные организационные задачи.

25. В сфере эффективности административной работы в 2009 году было завершено составление Всестороннего обзора (ВО). Изложенные в нем рекомендации нацелены на осуществление в 2010 году коренных административных изменений; они были добавлены к первоначальному перечню из 235 мероприятий ПНД, в результате чего был образован Комплексный ПНД из 270 мероприятий. Этот Комплексный ПНД подробно рассмотрен в Приложении 2 наряду со сметой расходов по каждому мероприятию на 2010-2011 годы.

Расходы в 2009 году

26. В течение 2009 года руководство анализировало смету расходов на осуществление ПНД, стремясь сокращать ее, где это возможно. Первоначальная работа была

сосредоточена на уточнении объема необходимых ресурсов, и были применены оригинальные методы с целью уменьшить объем требуемого внешнего финансирования на 2009 год путем перерасчета расходов на заполненные посты с обеспечением лишь фактически понесенных внешних расходов, перепланированием ряда мероприятий на 2010 год и привлечением финансирования из альтернативных источников. Благодаря применению вышеназванных мер объем средств, испрашиваемых для Целевого фонда ПНД, удалось снизить до 14,27 млн. долл. США¹.

27. Было принято решение выявить те мероприятия в рамках ПНД, которые лежат в основе всей деятельности по реформированию, и определить их как внеочередные, а затем наметить очередность других мероприятий по ПНД, которые можно выборочно начать в 2009 году сразу после изыскания средств. Объем расходов на внеочередные и очередные мероприятия по ПНД в 2009 году оценивается в 9,83 млн. долл. США².

28. По состоянию на 2 сентября 2009 года общая сумма объявленных взносов в Целевой фонд ПНД составляет 8,3 млн. долл. США, из которых уже внесено 5 млн. долл. США. Объемы расходов на внеочередные и очередные проекты, финансирование которых утверждено, приведены на рисунке 2.

29. Руководство составило предположение, что финансирование, которое необходимо для поддержки всех внеочередных и очередных мероприятий в рамках ПНД и общий объем которого равен 9,83 млн.,² будет получено в 2009 году. Финансирование проектов, не являющихся внеочередными или очередными, было включено в программу ПНД на 2010-2011 годы.

Рисунок 2 – Очередность мероприятий ПНД в 2009 году (млн. долл. США)

<u>Проект</u>	<u>Расходы в 2009</u>	<u>Очередность</u>	<u>Утвержден</u>
13. Культурные изменения	0.90	Внеочередной	Да
15. Мониторинг административного органа	1.30	Внеочередной	Да
16. Мониторинг управления	0.60	Внеочередной	Да
14. Кадры – САОР и подготовка по САОР	2.40	1	Да
6. Децентрализация	1.20	2	Да
14. Кадры – стратегия управления	0.50	3	
ВО-составл стратегии управления	0.30	3	
12. Снижение внутр рисков-контракт	0.50	4	
8. Партнерские отношения	0.16	5	
14. Кадры – другая управл подготовка	1.60	6	
ВО-новая роль кадровой политики	0.37	7	

Итого внеочередные/очередные проекты: 9.83 (10.51 млн., включая ВРП)

¹ 15,27 млн., включая 7% на вспомогательные расходы по проектам (ВРП)

² 10,51 млн., включая 7% на вспомогательные расходы по проектам (ВРП)

Задачи на 2010-2011 годы

30. В 2010-2011 годах проведение реформы ФАО будет охватывать ряд широкомасштабных и сложных мероприятий, которые затронут сотрудников ФАО на всех местах службы. Они будут связаны с внедрением новых способов управления (например, управление, ориентированное на результат, управление внутренними рисками, новая модель мониторинга планирования и осуществления), новых процессов организации труда (коренные изменения в административных процессах), новых административных служб (усовершенствование регистрационных процедур, печатные работы, снабжение), новой кадровой политики (ротация персонала, молодые специалисты) и новых систем и процедур оценки (САОР).

31. Осуществление этих масштабных и сложных мероприятий наверняка будет идти параллельно с реализацией комплексной программы работы в рамках коренного обновления организационной структуры, а также сопровождаться текущими мероприятиями ФАО – такими, как МСУГС³. Эти обстоятельства обостряют риск возникновения сложных хитросплетений и состязания за управленческие и трудовые ресурсы, связанные с реализацией ПНД. Руководство приняло корректирующие меры, сократив бюджет ПНД на 2010-2011 годы с 59,8 до 38,6 млн. долл. США, чтобы расширить сроки и отодвинуть стартовые даты для некоторых из этих параллельных проектов, тем самым уменьшив опасность такого рода.

32. Мероприятия по ПНД в 2010-2011 годах будут сосредоточены главным образом на следующих четырех темах:

- Управление для достижения результатов, в рамках которой Организация будет разрабатывать системы мониторинга и отчетности для предоставления своим членам ключевой информации о результатах своей деятельности, готовить новую модель планирования и бюджетирования, уменьшения рисков и стандартную модель представления докладов. В 2010-2011 годах *во всей Организации* будет внедрена система служебной аттестации персонала (САОР), которая дополнит «связь в отчетности» между Стратегическими целями ФАО и результатами работы ее отдельных сотрудников.
- Функционирование как одно целое, в рамках которой Организация будет инвестировать средства в основную инфраструктуру, чтобы сотрудники отделений на местах имели возможность пользоваться теми же корпоративными инструментами и механизмами, что и их коллеги из штаб-квартиры. Кроме того, Организация удвоит численность персонала, подлежащего ротации между штаб-квартирой и региональными отделениями, в целях обеспечения полноценного обмена знаниями и опытом между отделениями и для обогащения опыта и знаний своих сотрудников.
- Кадровая реформа, в рамках которой Организация укрепит свой потенциал в сфере руководства людскими ресурсами через разработку комплексной, последовательной и ориентированной на результат Концепции стратегии и политики управления людскими ресурсами. Планируется, что шесть основных

³ Финансируется через Счет капитальных расходов.

мероприятий, предусмотренных в этой концепции (служебная аттестация, подготовка в области управления/руководства, представление управленческой информации, новаторская кадровая политика, содействие инициативам по структуризации и упорядочению), в течение двухлетия 2010-2011 годов будут полностью реализованы и в этой связи станут основными опорами кадровой реформы ФАО.

- Административная реформа, в ходе которой будет претворен в жизнь ряд инициатив, рекомендованных во всестороннем обзоре. К ним относятся обзор и дальнейшая автоматизация процедур регистрации, новое подразделение по печатным работам и распространению, обслуживание командировок и широкий спектр мер по усовершенствованию системы снабжения, включая создание на базе одного из находящихся в Риме учреждений отдела снабжения, который занимался бы совместным обеспечением товарами и услугами штаб-квартир всех трех учреждений, которые находятся в Риме.

Дальнейшие шаги

В 2009 году были достигнуты заметные успехи в осуществлении целого ряда мероприятий ПНД. В течение всего года движущей силой проведения реформы ФАО служили более тесное взаимодействие и повышенное взаимопонимание между руководством и сотрудниками. В 2010 году следует продвинуться еще дальше по пути реализации мероприятий ПНД, отдельные из которых будут сложными и окажут значительное воздействие на персонал. Перевод деятельности Организации на более оперативные рельсы потребует внесения изменений в ее механизмы поддержки с целью сохранения их эффективности, включая переориентацию системы отчетности на «концепцию результативности». Руководящий состав будет прибегать к использованию внешнего опыта в тех случаях, когда необходимый уровень квалификации не удастся обнаружить среди собственного персонала. Механизмы поддержки будут в значительной степени сосредоточены на коммуникации – как на внутренней, так и на внешней. Будет продолжаться как формальный, так и неформальный диалог между руководством и членами Организации.

Осуществление этой программы реформы в течение следующего двухлетия обеспечит прочную основу для официально оформленного процесса постоянного повышения эффективности и результативности Организации.