

## **Записка для КоК-НВО о результатах выполнения СПД 21 января 2009 года**

### **Введение**

1. На своей 35-й сессии, состоявшейся 18-22 ноября 2008 года, Конференция утвердила Срочный план действий (СПД), направленный на обновление ФАО, учредила Конференциальный комитет (КОК-НВО) с временным мандатом для продолжения работы по реализации итогов Независимой внешней оценкой ФАО и постановила, что выполнение СПД в 2009 году потребует финансирования за счет внебюджетных средств, в то время как финансирование в 2010-2011 годах будет осуществляться в рамках Программы работы и бюджета.

### **Последовательность и приоритетность действий**

2. Для обеспечения эффективной и последовательной реализации СПД мероприятия, предусмотренные в его рамках<sup>1</sup>, были сведены в 14 основных проектов, а проекты аналогичного или связанного между собой характера объединены в пять тематических групп (см. приложение 1). Реализация каждого проекта будет осуществляться под руководством члена персонала, который является экспертом в данной области, в то время как деятельность в рамках тематических групп будет осуществляться в случае необходимости под руководством пользователей услуг, чтобы обеспечить учет позиции клиентов, а также с участием представителей децентрализованных отделений.
3. Реализационные меры ориентированы на необходимость обеспечения надлежащих консультаций с персоналом, эффективной реализации проектов, комплексного мониторинга проектов, эффективного принятия решений и своевременного распространения информации среди членов.
4. В приложении 2 представлена информация о способах учета данных факторов в предлагаемых реализационных мерах для обеспечения эффективной реализации, надзора, мониторинга, коммуникаций и отчетности. Руководство назначило старших сотрудников на ключевые руководящие должности в Группе по поддержке реформы, в тематических группах и проектах.
5. Одна из первых задач руководителей проектов будет заключаться в составлении детальных проектных планов с указанием детальных данных о связанных с ними затратах, чтобы проверить или изменить первоначальные оценки и представить их в марте этого года на рассмотрение Комитета по финансам. Эти планы позволят осуществить детальный анализ последовательности осуществления проектов и взаимозависимости между ними.
6. Руководство придает значение первоочередной важности матрицам действий в СПД по «Стратегическим рамкам ФАО и новой структуре с ориентиром на конечные результаты» и «Реформе программирования и бюджетирования и мониторингу по результатам» как самому важному элементу в процессе реформ и в середине декабря 2008 года приступило к реализации смежного проекта по реализации УПР<sup>2</sup>. Самое приоритетное внимание уделяется также организационной перестройке, суть которой должна быть сформулирована к апрелю этого года, чтобы ею можно было руководствоваться в процессе осуществления проекта по реализации УПР.
7. Конференция согласовала стандартный формат представления стратегических и функциональных целей и связанных с ними организационных результатов в среднесрочном плане (СП) и в Программе работы и бюджете (ПРБ), и этот формат служит основой для рамок, основанных на результатах, которые готовит руководство. Процессы планирования СП и ПРБ нацелены на доработку и завершение формата представления результатов по

<sup>1</sup> Включая доскональный обзор и все остальные неразрешенные вопросы, связанные со срочными мерами, принятыми Генеральным директором

<sup>2</sup> Управление по результатам

каждой стратегической и функциональной цели и предусматривают проведение всесторонних консультаций с соответствующим персоналом и отделами. Новые Стратегические рамки, СП на 2010-2013 годы и ПРБ на 2010-2011 годы будут представлены в одном документе по планированию, который будет подготовлен для рассмотрения руководящими органами к концу июля 2009 года. Общий график этого процесса представлен в приложении 3<sup>3</sup>.

8. Несмотря на заблаговременное начало проекта по реализации УПР, его осуществление зависит от ряда других взаимосвязанных мер, без своевременного осуществления которых данный проект не сможет быть полностью завершен. Они включают, кроме организационной перестройки, внедрение системы управления эффективностью деятельности и другие кадровые реформы.
9. Помимо проекта по реализации УПР и связанных с ним мер, руководство определило и другие высокоприоритетные области. Они включают реформу в области децентрализации, изменения в области людских ресурсов, административных и управленческих систем и изменение культуры. Эти области тесно взаимосвязаны и не могут рассматриваться в отдельности, так как для успешной реализации мероприятий в их рамках требуется комплексный подход.
10. Тем временем руководство добивается прогресса в как можно большем числе областей, не требующих высоких затрат. К таким областям относятся в частности:
  - **изменение культуры:** группа по изменению культуры организовала целенаправленные групповые обсуждения, открытые ознакомительные сессии как в штаб-квартире, так и в децентрализованных отделениях, завершила разработку стратегии коммуникации и открыла веб-страницу;
  - **людские ресурсы:** экспериментальный проект Системы аттестации и управления эффективностью деятельности (САУЭД) должен быть завершен в конце января и будет проанализирован в течение февраля 2009 года; на основе полученных результатов эта система будет адаптирована с целью распространения опыта и подготовки персонала в рамках всей Организации в течение 2009 года, чтобы обеспечить ее полное внедрение в двухлетний период 2010-2011 годов; завершается подготовка политики в таких областях, как ротация и мобильность персонала, Программа для младших специалистов, использование услуг пенсионеров, набор консультантов и гендерные аспекты в области людских ресурсов;
  - **изменения в уставных документах:** готовится ряд документов, касающихся в основном Устава и Общих правил Организации для направления в КУПВ;
  - **децентрализация:** пересматривается Циркуляр о взаимоотношениях и обязанностях в целях передачи главной ответственности за деятельность децентрализованных технических отделений помощнику Генерального директора/региональным представителям (ПГД/РП); в настоящее время ПГД/РП принимают участие во всех совещаниях старшего руководящего звена, проводимых по видеосвязи, и региональные отделения, как правило, привлекаются к политическим совещаниям высокого уровня, касающимся приоритетных действий, таких как ИБРЦП<sup>4</sup>, управление кризисными ситуациями и ГПР<sup>5</sup>;
  - **децентрализация Программы технического сотрудничества (ПТС):** в ноябре прошлого года был выпущен проект плана осуществления этой деятельности;
  - **партнерство:** осуществляется подготовка стратегий, касающихся частного сектора, гражданского общества, системы ООН и учреждений, расположенных в Риме;
  - **упорядочение администрации:** выполняется ряд мероприятий.

Полный отчет о ходе осуществления СПД будет представлен на следующем совещании КоК-НВО.

---

<sup>3</sup> Вклад руководства приводится обычным шрифтом, а меры, связанные с обзором руководства, выделены курсивом.

<sup>4</sup> Инициатива по борьбе с ростом цен на продовольствие (ИБРЦП)

<sup>5</sup> Группа по поддержке реформы

## **Наличие средств**

11. Руководство приняло ряд мер для обеспечения эффективного и скоординированного осуществления СПД. Оно наметило ключевые приоритетные области и приступило по мере возможности к реализации мер. Руководство назначило управляющих старшего звена на ответственные посты и будет проводить работу в целях проверки первоначальных смет расходов. Оно действует инициативно и приступило к осуществлению проекта по реализации УПР, а также добилось прогресса в ряде областей, не связанных с высокими затратами. В настоящее время оно в полной мере готово приступить к реализации всей программы по СПД при условии наличия финансовых средств.
12. Конференция настоятельно призвала все государства-члены внести предварительно намеченные внебюджетные ресурсы на сумму в 21,8 млн. долл. США на 2009 год в специальный Целевой фонд, созданный в этих целях. По состоянию на середину января были получены обязательства о финансовой поддержке на общую сумму в 4,2 млн. долл. США, а получено пока в общей сложности 1,2 млн. долл. США.

Приложение 1 – Группирование вопросов, связанных со СПД, рекомендациями авторов досконального обзора и другими нерешенными вопросами, вытекающими из срочных мер, принятых Генеральным директором, по проектам, тематическим группам и матрицам действий<sup>6</sup>

**Тематическая группа 1 – Более совершенное удовлетворение потребностей членов посредством эффективного руководства и надзора**

**Проект 1 – Реформа руководящих органов**

Приоритеты в области руководства ( СПД 2.1 – 2.4)  
Конференция (СПД 2.5 – 2.13)  
Совет (СПД 2.14 – 2.25)  
Независимый председатель Совета (СПД 2.26 – 2.34)  
Комитеты по программе и финансам (СПД 2.35 – 2.47)  
Комитет по уставным и правовым вопросам (СПД 2.48 – 2.51)  
Региональные конференции (СПД 2.52 – 2.55)  
Технические комитеты (СПД 2.56 – 2.65)  
Совещания на уровне министров (СПД 2.66 -2.67)  
Уставные органы, конвенции, договоры, Кодекс и т.п. (СПД 2.68 – 2.69)  
Дальнейшие действия по повышению эффективности руководства ФАО (СПД 2.70 – 2.76)  
Назначение и срок полномочий Генерального директора (СПД 2.95 – 2.101)

**Проект 2 – Надзор**

Оценка (СПД 2.77 – 2.90)  
Аудит (СПД 2.91 – 2.94)

**Тематическая группа 2 – Нацеленность на удовлетворение потребностей членов посредством программирования, мониторинга, отчетности и мобилизации ресурсов по результатам**

**Проект 3 – Реформа программирования, бюджетирования и мониторинга по результатам**

Стратегические цели ФАО и новая структура с ориентиром на конечные результаты (СПД 1.1- 1.8)  
Реформа программирования, бюджетирования и мониторинга по результатам (СПД 3.1 – 3.11)  
Выпуск публикаций на всех языках Организации (СПД 3.55 – 3.58)  
Разработка новой модели планирования и бюджетирования, которая обеспечит управление как регулярной программой, так и внебюджетными фондами (Доскональный обзор (ДО) - 11)  
Выявление областей для совершенствования и мер по повышению уровня управления по результатам (УПР) (ДО -12)  
Междисциплинарность (ГД – СМ)

**Проект 4 – Мобилизация ресурсов и управление ими**

Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими (СПД 3.12 – 3.21)

**Тематическая группа 3 – Функционирование в качестве единой организации посредством приведения структур, функций и обязанностей в соответствие со структурой, ориентированной на конечные результаты**

**Проект 5 – Программа технического сотрудничества**

Программа технического сотрудничества (СПД 3.22 – 3.29)

**Проект 6 - Децентрализация**

Децентрализация (СПД 3.76 – 3.90, 3.95)

<sup>6</sup> Цифры в скобках: СПД – ссылки на Срочный план действий, ЛО – ссылки на Аналитическое резюме итогов досконального обзора, ГД-СМ – ссылки на срочные меры Генерального директора.

**Проект 7 – Структура штаб-квартиры**

Структура штаб-квартиры (СПД 3.91 – 3.94, 3.96 -- 3.103)  
Обзор функций внутренних комитетов и сокращение их количества (ДО - 7)  
Укрепление руководства ИТ (ДО – 13)

**Проект 8 – Партнерство**

Партнерство (СПД 3.104 - 3.118)  
Совместная работа с МАГАТЭ (ГД – СМ)

**Тематическая группа 4 – Эффективное использование взносов членов посредством реформы административных и управленческих систем****Проект 9 – Реформа административных и управленческих систем**

Реформа административных и управленческих систем (СПД 3.37 - 3.42)  
Изменение уставных документов (СПД 3.43)  
Меры по итогам досконального обзора (СПД 3.44 – 3.48)  
Приведение задач вспомогательных функций в соответствие со стратегическими целями Организации, определение ключевых задач в области эффективности и достижение согласия на уровне служб (ДО -2)  
Пересмотр функций секретариата Генерального директора, касающихся административной деятельности (ДО - 5)  
Передача ЦСУ видов деятельности с низкой добавленной/транзакционной стоимостью и рассмотрение вопроса о проведении оценки текущего руководства (ДО - 8)  
Выявление и использование взаимодействия с другими специализированными учреждениями ООН в области закупки общих товаров и услуг (Закупки для штаб-квартиры) и объединения служб по управлению объектами (ДО - 18)  
Привлечение Службы закупок и контрактов на начальных этапах деятельности, связанной с закупками (Закупки для проектов) (ДО - 19)  
Превращение практики управления зарегистрированными продавцами в практику активного управления поставщиками (принципы партнерства) (ДО – 20)  
Упорядочение логистики и процедур доставки (ДО - 21)  
Дальнейшее расширение полномочий региональных и местных отделений в области управления местными закупками (ДО – 22)  
Определение плана для управления регистрационными записями и изучение вопроса о переходе к электронным формам записи, а также к аутсорсингу ресурсов (ДО – 23)  
Определение подхода к стилю коммуникации и документации, чтобы сократить потребности в печатных работах и хранении (ДО – 24)

**Проект 10 – Справочное пособие ФАО**

Упорядочение набора политик и процедур в организационной работе ФАО (Справочное пособие) (ДО - 3)  
Создание отдела регулирования (ДО – 4)

**Проект 11 – Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС) и программа Оракл**

Осуществление МСУГС в качестве ключевой инициативы для Отдела финансов и для ФАО в целом (ДО – 9)  
Обновление программы Oracle для управления персоналом, а также инфраструктуры ИТ в децентрализованных отделениях (ДО – 14)  
Разработка системы управления информацией (ДО -15)

**Проект 12 – Управление рисками на предприятиях**

Рамки для управления рисками на предприятиях (СПД 3.49 -3.54)  
Осуществление управления рисками на предприятиях (УРП) (ДО – 10)

**Тематическая группа 5 – Оптимизация людских ресурсов посредством изменения кадровой политики и практики и организационной культуры**

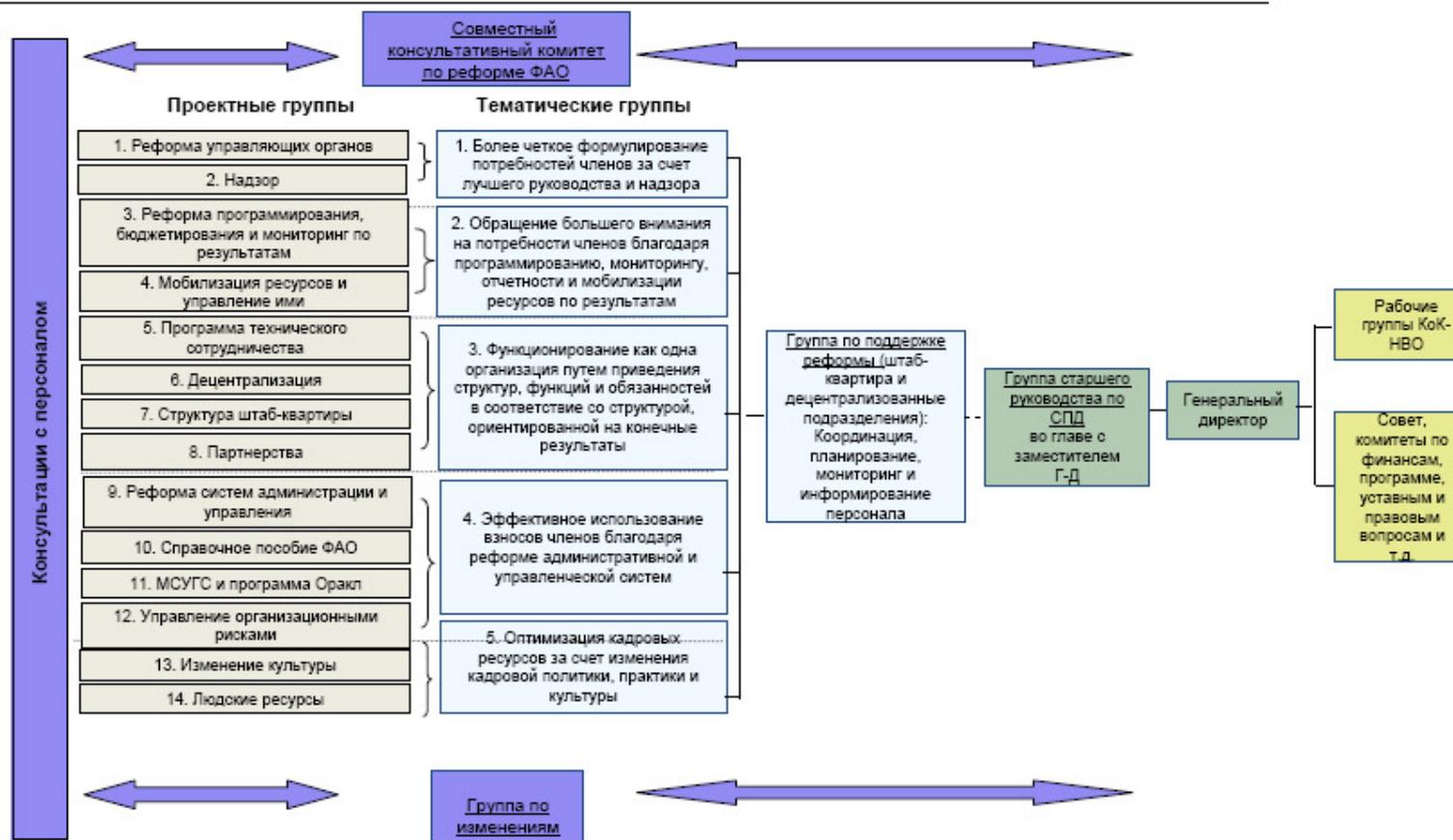
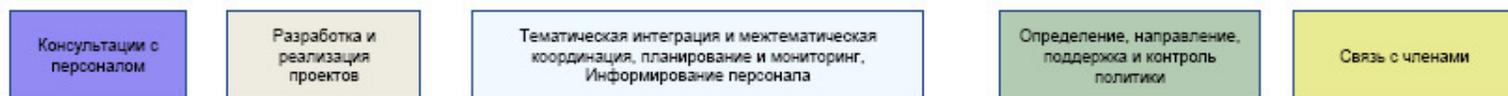
**Проект 13 – Изменение культуры**

Изменение организационной культуры (СПД 3.30 – 3.32)  
Этика (СПД 3.33 – 3.36)

**Проект 14 – Людские ресурсы**

Кадровая политика и практика (СПД 3.59 – 3.77)  
Определение новой роли для кадровой службы (ДО – 6)  
Завершение работы над системой компетенций (ДО – 16)  
Обзор системы подотчетности в процессе управления кадрами в Отделе управления людскими ресурсами и в других подразделениях ФАО (другие департаменты, децентрализованные отделения, ЦСУ) (ДО – 17)

Приложение 2 – Предлагаемые реализационные меры по осуществлению СПД



**Группа старших управляющих по осуществлению СПД** (ГСУ-СПД) будет нести общую ответственность за осуществление СПД в течение 2009-2011 годов. Она будет обеспечивать политическое руководство, арбитраж и надзор, мобилизовать персонал и средства, необходимые для осуществления СПД, мобилизовать и обеспечивать применение финансовых ресурсов, требуемых для выполнения СПД, из всех источников (установленные взносы и добровольные вклады), а также оказывать помощь Генеральному директору в представлении докладов руководящим органам о результатах реализации СПД.

**Группа по поддержке реформы** будет содействовать ГСУ-СПД и способствовать выполнению СПД. Ее членами будут по одному руководящему работнику от каждого департамента и подразделения. Она будет осуществлять планирование и мониторинг, а также представлять доклады о ходе выполнения СПД для обеспечения единства действий, надлежащего определения приоритетов и последовательности деятельности, определять приоритетность и распределять между проектами средства, выделяемые на выполнение СПД под общим руководством со стороны ГСУ-СПД; она будет оказывать помощь проектам и тематическим группам в обеспечении взаимодействия и в преодолении препятствий на пути к эффективному осуществлению за счет укрепления координации между проектами и тематическими группами, а также за счет направления информационных потоков; она будет способствовать осуществлению на широкой организационной основе закупок посредством четких программ коммуникации и консультаций, содействовать межорганизационной групповой работе и получению обратной связи касательно реализации СПД, а также проводить консультации с персоналом и поддерживать с ним связь как в штаб-квартире, так и на местах, а кроме того будет на регулярной основе поддерживать связи с Группой по изменению культуры и с Совместным консультативным комитетом по реформе ФАО. Председатель ГПР является членом, который не будет руководить какой-либо командой или тематической группой. Он будет осуществлять надзор за работой различных групп, занятых выполнением СПД. Председатель будет на регулярной основе проводить совещания и дискуссии, пытаться выполнять арбитражные функции в случае конкретных разногласий, взаимодействовать по мере необходимости с руководством Группы по изменению культуры и Совместным консультативным комитетом по реформе ФАО, а также выступать в качестве основного партнера, взаимодействующего с ГСУ-СПД, представляя ей регулярные устные и письменные доклады. Председатель ГПР будет нести ответственность за бюджетные вопросы, связанные с Целевым фондом, предназначенным для выполнения СПД в 2009 году в целях обновления ФАО.

**Проектные группы** будут выполнять четко определенный круг мероприятий, установленных в рамках СПД. Они включают «поставщиков услуг», а также «клиентов», а в случае необходимости они могут привлекать и специалистов со стороны. В соответствующие проектные группы будут включаться представители персонала децентрализованных отделений. Они будут составлять и поддерживать планы для своих проектов, в которых должны быть четко определены основные вехи и получаемые результаты, график работы, затраты и риски; готовить или помогать готовить все существенные документы, такие как политические документы, циркуляры, руководящие указания, разделы пособий и изменения, касающиеся уставных документов, направленные на выполнение СПД; осуществлять управление фондами и отчитываться за их использование для конкретных проектов; проводить консультации с клиентами и другими членами персонала в целях поиска новаторских идей и решений, а также регулярно поддерживать связь с персоналом.

Возглавлять проектные группы будут члены персонала, являющиеся старшими техническими экспертами (уровня С5, Д1 или Д2) и обладающие существенными знаниями и техническим опытом в соответствующей области. Персонал, возглавляющий проектные группы, будет в случае необходимости освобождаться от своих обычных служебных обязанностей. Руководители проектных групп будут осуществлять надзор за подготовкой всех существенных документов, обеспечивать их рассмотрение, а также представление соответствующим органам для утверждения. Руководители проектных групп должны часто взаимодействовать друг с другом, а также с руководителями своих тематических групп в целях обеспечения согласованности действий, надлежащей их последовательности и эффективного выполнения.

КоК-НВО **Записка для КоК-НВО о результатах реализации СПД** на 21 января 2009 года

Приложение 3 –Общий график подготовки Стратегических рамок, СП на 2010-2013 годы и ПРБ на 2010-2011 годы

Этап	Процесс	Сроки	Действия
1	Создание стратегических групп (включающих персонал из штаб-квартиры и децентрализованных отделений)	До конца декабря 2008	ПГД, ответственный за стратегические и функциональные цели
2	Формулирование стратегических и функциональных целей, организационных результатов и показателей, включая использование ключевых функций, и областей целенаправленного воздействия	декабрь 2008 – март 2009	Стратегические группы
3	<i>Технические комитеты рассматривают проекты матриц результатов (по предложению Комитета по программе)</i>	март – апрель 2009	<i>Технические комитеты и ПГД, отвечающие за стратегические цели</i>
4	<i>Рабочая группа КоК-НВО рассматривает проект матриц результатов и применение ключевых функций</i>	март – апрель 2009	<i>Рабочая группа КоК-НВО и ПГД, ответственные за стратегические и функциональные цели</i>
5	Формулирование вклада конкретных подразделений в достижение организационных результатов (нужен проект новой организационной структуры)	Апрель – май 2009	Стратегические группы и соответствующие подразделения, включая децентрализованные отделения
6	Планирование результатов (комплексная оценка и добровольная оценка), исходя из организационных результатов	Апрель – май 2009	Стратегические группы, штаб-квартира и децентрализованные отделения
7	<i>Рабочая группа КоК-НВО рассматривает проект элементов Стратегических рамок и СП</i>	Май 2009	<i>Рабочая группа КоК-НВО и соответствующие ПГД</i>
8	<i>Первоначальный обзор ПК/ФК/Советом проекта матриц результатов, ключевых функций, основных областей целенаправленного воздействия и среднесрочного плана (СП)</i>	Май – июнь 2009	<i>ПК/ФК/Совет; ЗГД и ПГД</i>
9	Обзор, проверка качества, доработка матриц результатов и ресурсов, ключевых функций и основных областей целенаправленного воздействия в проекте документа по СП/ПРБ	Июнь – июль 2009	Стратегические группы совместно с подразделениями штаб-квартиры и децентрализованными отделениями
10	<i>Рабочая группа КоК-НВО рассматривает готовые матрицы результатов СП/ПРБ с ресурсами, исходными показателями и целями</i>	Июнь – июль 2009	<i>Рабочая группа КоК-НВО и соответствующие ПГД</i>
11	<i>ПК/ФК рассматривают полностью готовые матрицы результатов СП/ПРБ и элементы ПРБ, включая объем бюджета</i>	Июль 2009	<i>ПК/ФК; ГД, ЗГД и ПГД</i>
12	<i>Совет и КоК-НВО рассматривают и представляют рекомендации по Стратегическим рамкам, СП и ПРБ</i>	Сентябрь 2009	<i>Совет и КоК-НВО; ГД, ЗГД и ПГД</i>
13	Окончательная доработка для Конференции	Октябрь 2009	Управление по программе, бюджету и оценке на основе консультаций с соответствующими сторонами
14	<i>Окончательное утверждение на Конференции</i>	Ноябрь 2009	<i>Конференция, ГД, ЗГД и ПГД</i>