

## Введение

1. Настоящий доклад о ходе осуществления ПНД является первым в серии из пяти докладов, запланированных на 2010 год. Доклады будут составляться по итогам каждого из совещаний КоК-НВО, намеченных на 8 апреля, 23 июня и 20 октября, а также совещаний Совета 17-21 мая и 29 ноября – 3 декабря.
2. Формат отчетного доклада разработан в ответ на запросы членов, касавшиеся регулярных докладов о планах и достигнутых успехах, а также информации о существенных достижениях и последствиях реформирования.
3. Этот первый доклад за 2010 год значительно объемнее последующих докладов, поскольку он – первый отчетный доклад 2010 года. В этом качестве он включает раздел, представляющий собой основную часть, и приложение, которое является заключительным докладом 2009 года. Далее в нем содержатся два приложения с полным описанием ПНД на 2010-2011 годы, охватывающим запланированные мероприятия, сроки их реализации, выделенные бюджеты, целевые нормативы и риски на проектном уровне. Кроме того, в приложениях дается оценка достижений за нынешний отчетный период в сравнении с запланированными мероприятиями и описываются плановые мероприятия на следующий отчетный период.
4. Хотя последующие отчетные доклады будут намного короче, в них будет приводиться информация, которую не удалось включить в настоящий доклад.
5. На 137-й сессии Совета в сентябре 2009 года упоминалось об изменении роли КоК-НВО и Совета, особенно о том, что *«обязанности членов изменятся с непосредственного участия на наблюдение и мониторинг, и что особое внимание будет уделяться элементам риска при осуществлении ПНД»*. В обоснование этого утверждения в первой половине 2010 года будет проведена **оценка риска** всей программы ПНД, а в последующих отчетных докладах членам будет представлена информация о рисках программы ПНД и о предпринятых руководством мерах по уменьшению этих рисков.
6. Обеспечение деятельного участия персонала является одним из жизненно важных элементов реформы ФАО; поэтому в течение 2010 года будет проводиться **обследование персонала**, которое обеспечит эмпирические ориентиры для содействия в разработке схемы коммуникативных связей между сотрудниками и программы проведения преобразований. Результаты обследования и планы проведения преобразований и коммуникативных связей персонала будут освещены в последующих отчетных докладах для КоК-НВО.
7. В программе ПНД на 2010-2011 годы предусмотрено 154 мероприятия по ПНД, и подробная регулярная отчетность по каждому мероприятию без выделения главных из них может являться не вполне подходящим способом отчетности о проделанной работе для оказания членам содействия в выполнении их наблюдательных функций. В течение второго квартала 2010 года руководители проектов проведут обзор всех мероприятий в рамках ПНД, чтобы выявить ту категорию видов деятельности, которые обеспечивают наиболее существенный вклад в реформу ФАО. Будут рассмотрены и смежные мероприятия; они будут сгруппированы и снабжены сроками реализации, а данные о ходе их осуществления будут непосредственно излагаться в последующих отчетных докладах в целях предоставления краткой

информации о проделанной работе по ключевым мероприятиям в рамках ПНД, которые наиболее существенно способствуют проведению реформы ФАО.

8. Программа ПНД – это одно из крупных направлений деятельности Организации с двухлетним объемом бюджетных ассигнований, равным 39,61 млн. долл. США. Бюджетные средства были выделены руководителям проектов на 2010 год, и в последующие доклады для КоК-НВО будут включаться резюме расходов, произведенных в рамках выделенных средств по каждому отдельному проекту.
9. Настоящий первый отчетный доклад включает два раздела и три приложения:

***Раздел 1. Достижения в рамках ПНД в 2009 году*** содержит информацию о результатах, достигнутых в реализации ПНД в 2009 году. Кроме того, в нем приводится резюме расходов по проектам ПНД за 2009 год в разбивке по источникам финансирования (полный финансовый отчет по ПНД за 2009 год будет представлен в апреле на совещании Финансового комитета).

***Раздел 2. Программа ПНД на 2010-2011 годы*** содержит описание программы ПНД на двухгодичный период 2010-2011 годов и ее планируемых результатов. В нем также представлены управленческие механизмы, созданные для содействия реализации ПНД и выделения бюджетных средств на нужды проектов.

***Приложение I. Мероприятия по ПНД, реализованные в 2009 году***  
представляет комментарии руководителей проектов по всем мероприятиям в рамках ПНД, которые были осуществлены в 2009 году. Для удобства ознакомления эта информация представлена в шаблонном формате, предусмотренном резолюцией 1/2008 Конференции. Мероприятия в рамках ПНД, реализованные в 2009 году, представляют собой лишь одно направление деятельности руководителей проектов в 2009 году, поскольку многие из мероприятий, получивших развитие в течение 2009 года, планировалось завершить не в 2009 году, а в 2010-2011 годах. Поэтому в приложении 1 также даются комментарии руководителей проектов по этой текущей работе, которая в 2009 году существенно продвинулась. В заключительной части приложения приводится информация о планах руководителей проектов на первый отчетный период текущего двухлетия – с января по март 2010 года.

***Приложение II. Программа ПНД на 2010-2011 годы*** включает составленное руководителями проектов описание мероприятий в рамках ПНД, которые должны быть реализованы по каждому проекту в 2010-2011 годах. Руководители проектов также производят оценку своих результатов за первый отчетный период – январь-март 2010 года – и дают описание планируемых мероприятий по каждому проекту на следующий отчетный период с апреля по июнь 2010 года, раскрывая при этом промежуточные показатели и риски на проектном уровне.

***Приложение III. Список мероприятий по программе ПНД и бюджеты на 2010-2011 годы*** содержит список всех планируемых мероприятий в рамках ПНД на 2010-2011 годы в разбивке по проектам с указанием сроков начала и завершения и объемов бюджетного финансирования по каждому мероприятию в рамках ПНД для первого года текущего двухгодичного периода.

## **Раздел I. Достижения в рамках ПНД в 2009 году**

### **Введение**

10. В 2009 году с завершением большого числа мероприятий в рамках ПНД был достигнут ощутимый прогресс. В своей резолюции 4/2009 в 2009 году Конференция с удовлетворением отметила, что в течение 2009 года достигнут значительный прогресс в реализации целого ряда мероприятий по ПНД, а также соответствующих рекомендаций из Всестороннего обзора административных процедур.
11. Выбывающий Независимый председатель Совета профессор Нури Наини в числе значимых достижений отметил создание системы управления, ориентированного на результат, начало преобразований на пути к результативному управлению, продвижение по пути децентрализации и прогресс в деле передачи полномочий, в реструктуризации и упорядочении деятельности Организации, уделение повышенного внимания совершенствованию управления людскими ресурсами и внедрение более эффективной системы управления.
12. Он также упомянул о других успешных итогах года, таких, как заявление с изложением внутренней концепции, показавшее, что сотрудники «горды тем, что работают в ФАО». Он подчеркнул, что столь значимого прогресса никогда не удалось бы достичь без доверительных отношений и развития сотрудничества между членами и руководством ФАО в деле совместного проведения реформы Организации.
13. На сессии Совета в октябре 2009 года руководящим органам был представлен Отчетный доклад за 2009 год (CL 137/8) с прогнозом о том, какие мероприятия будут завершены к концу года. Теперь, по окончании 2009 года, представлена обновленная информация о завершенных мероприятиях с обзором основных достижений.

### **Основные достижения в 2009 году**

14. Первоочередная цель реформирования ФАО заключается в том, чтобы превратить ее в организацию, **управление которой ориентировано на результат**. Для этого необходимо успешно внедрить два элемента: четкую постановку задач перед ее членами и в этом контексте – достижение поддающихся измерению результатов, эффект от которых очевиден.
15. В 2009 году ФАО предприняла значительные шаги в этом направлении. Ее члены и руководство выработали систему оценки результативности, в которую входят концепция ФАО, три глобальные цели членов Организации и 11 связанных с ними стратегических целей, а также методы работы, ориентированные на две функциональные цели и восемь основных функций. Среднесрочный план на 2010-2013 годы и План работы и бюджет на 2010-2011 годы были составлены на основе этой рамочной системы оценки результатов и одобрены на 36-й Конференции ФАО в ноябре 2009 года; в них были включены ресурсы из начисленных и ожидаемых добровольных взносов. Принятая новая система оценки результативности легла в основу документа об обосновании расходов, изданного в декабре 2009 года, и связанной с ним процедуры оперативного планирования. Эта наработка

представляет собой убедительный пример применения рамочной системы оценки для получения ощутимого результата и является одним из главных итогов реформы в 2009 году (С 2009/15). На базе принятой рамочной системы были произведены ассигнования, озвученные в декабре, а также мероприятия по планированию, начатые вскоре после Конференции.

16. Одним из основных факторов, влияющих на измеряемую результативность Организации, является ее способность «функционировать как единое целое» - **обеспечивать единство действий**, и это стало второй ключевой областью достижений. Единство действий достигается по нескольким направлениям: (i) корректировка организационных структур, сфер ответственности и мобильности персонала в штаб-квартире и в отделениях на местах в соответствии с динамикой результатов согласованной рамочной оценки, (ii) расширение общности взглядов между руководством и членами и (iii) организации со штаб-квартирой в Риме и другие партнерские организации. Преобладающее толкование этого принципа – функционировать в качестве одной *команды* на основе единства целей, уделяя особое внимание тем областям, где стратегические цели Организации могут максимально способствовать решению приоритетных задач ее членов на глобальном, региональном и страновом уровнях.
17. Что касается *единства действий персонала штаб-квартиры и децентрализованных отделений*, то в этом смысле более активную роль в принятии решений стали играть региональные отделения. Региональные представители через видеоконференции начали регулярно участвовать в совещаниях высшего руководства и других важных мероприятиях, определяющих политику Организации; тем самым они способствуют применению сбалансированного подхода к проблемам глобального, регионального, субрегионального и странового уровней. Региональные представители в консультации с другими децентрализованными отделениями сыграли главенствующую роль в подготовке бюджетных предложений на двухгодичный период 2010-2011 годов как для своих отделений, так и для соответствующего региона в целом. Принято решение о том, что региональные представители будут нести всю полноту ответственности за бюджет и программы технических специалистов в регионе, а также будут контролировать выполнение представительствами ФАО технической и основной работы.
18. Другим важным элементом обмена знаниями внутри организации и обеспечения единства действий является увеличение численности сотрудников, обладающих опытом работы и в штаб-квартире, и на местах. ПНД предусматривает выработку стимулирующей политики ротации персонала между штаб-квартирами и децентрализованными отделениями и ее эффективное претворение в жизнь. В соответствии с этой целью были разработаны два направления кадровой политики. Первое из них, основанное на принципе мобильности персонала внутри организации, нацелено на обеспечение ротации сотрудников между различными постами и/или местами службы на период более одного года. Предлагаемую политику планируется проводить поэтапно и выйти в текущем двухлетии на плановый показатель в 50 организованных перемещений в год. Второе направление, касающееся сотрудников в командировках или на временных контрактах, предусматривает обеспечение мобильности персонала на периоды не более 11 месяцев. Оба эти направления кадровой политики способствуют карьерному росту, укреплению взаимодействия между различными службами и отделениями ФАО и

развитию более гибкого, мобильного и многопрофильного штата сотрудников. Их проведение в жизнь внесет существенный вклад в повышение мобильности персонала ФАО и, следовательно, в обмен знаниями и опытом между сотрудниками во всех местах службы и в обеспечение единства их действий. В августе 2009 года был начат процесс официальных консультаций по обоим указанным проектам, который продолжается и в настоящее время.

19. В русле полной реструктуризации штаб-квартиры, начатой в 2009 году, были внесены изменения в порядок отчетности представительств ФАО, чтобы прояснить и усовершенствовать взаимоотношения между отделениями в странах и соответствующими регионами.
20. Децентрализация ПТС относилась к числу ключевых рекомендаций, выполненных в 2009 году, а в 2010 году сотрудники децентрализованных отделений прошли подготовку по самостоятельному осуществлению ПТС.
21. В области обеспечения *единства действий между руководством и членами* благодаря реформе в 2009 году удалось расширить взаимопонимание между членами и руководящими органами и повысить уровень активности и согласованности в вопросах стратегии будущего управления Организацией. В ходе Конференции, состоявшейся в ноябре 2009 года, был отмечен дух сотрудничества и доверия, установившийся в отношениях между членами ФАО и ее руководством в ходе совместного проведения реформы, который характеризуется всесторонней вовлеченностью и интерактивным участием членов Организации при постоянной поддержке Генерального директора, а также деятельным вкладом со стороны представительных органов персонала и всех сотрудников Организации.
22. Что касается *обеспечения единства действий между ФАО и другими партнерскими организациями*, то совместными усилиями ФАО, ВПП и МФСР был разработан документ «Руководящие принципы сотрудничества между учреждениями, находящимися в Риме», который затем был одобрен руководителями этих трех учреждений и обсуждался на совместном совещании Комитета по программе и Финансового комитета ФАО в июле 2009 года. В сентябре 2009 года этот документ был вынесен на рассмотрение Исполнительного совета МФСР, а в ноябре 2009 года - Исполнительного совета ВПП.
23. Один из основных факторов обеспечения единства действий в ориентированной на результативность среде заключается в оптимизации использования **людских ресурсов**; это направление стало третьей ключевой областью достижений в 2009 году. В июле 2009 года была разработана, а затем одобрена на 137-й сессии Финансового комитета Концепция политики и стратегии управления людскими ресурсами, которая служит основой для будущих мероприятий в области людских ресурсов.
24. В 2009 году была завершено опытное внедрение Системы служебной аттестации и организации работы (САОР) с охватом более 500 сотрудников. САОР обеспечивает основополагающую связь в сфере отчетности между Стратегической рамочной программой, результатами деятельности Организации, результатами работы подразделений и результативностью отдельных сотрудников и является одним из ключевых элементов управления, ориентированного на результат.

25. В ПНД подчеркивалась необходимость повышения профессионального уровня руководящего состава; в этой связи был усовершенствован трехучрежденческий центр по развитию управления (ФАО, ВПП и МФСР), чтобы уделять повышенное внимание оценке управленческой квалификации через САОР, а для содействия результативности управления были организованы курсы повышения квалификации персонала.
26. Наряду с этим в 2009 году были достигнуты успехи в формировании благоприятной рабочей среды и восстановлении демографического равновесия. Были введены гибкие трудовые соглашения для персонала и разработаны планы дальнейшего набора и повышения квалификации молодых специалистов (Программа для стажеров и молодых специалистов). В противоположной возрастной категории были проведены мероприятия по рациональному использованию сотрудников, вышедших на пенсию.
27. Четвертой ключевой областью достижений в 2009 году является **повышение эффективности работы административных служб**. В 2009 году был завершен Всесторонний обзор, касающийся проблем административной эффективности. На основе предложенных по его итогам рекомендаций в 2010 году намечаются существенные административные преобразования, которые были добавлены к первоначальному списку мероприятий ПНД, тем самым превратив его в Комплексный ПНД.
28. В результате применения системы задержки одна треть директорских постов в Организации была сокращена, что позволило высвободить значительные средства, которые были переориентированы на технические программы ФАО, и сделать структуру управления более упрощенной и не столь иерархичной. Применение системы задержки сочеталось с внесением предложенных изменений в порядок осуществления технических и управленческих функций. Одним из проводников таких изменений является Департамент экономического и социального развития (ЭСР), развертывающий в порядке эксперимента структурную модель, в соответствии с которой службы упраздняются, а в отделах создаются ориентированные на результат группы для выполнения конкретных задач.
29. Хотя первоочередным показателем и основой эффективности реформы ФАО является реализация программы ПНД и, в частности, мероприятий, относящихся к четырем вышеназванным ключевым областям, «расстановка галочек» в программе ПНД вряд ли позволит провести реальную, устойчивую реформу. Успех реформы зависит от эффективной реализации мероприятий в рамках ПНД при поддержке и деятельном участии персонала ФАО, опирающегося на процесс изменения культуры внутри Организации.
30. В 2009 году Группа по изменению культуры приступила к широкомасштабному охвату персонала в штаб-квартире и децентрализованных отделениях, проведя консультации более чем с 1000 сотрудников во всей Организации и применяя при этом различные формы сотрудничества. В 2009 году она добилась высоких результатов в разработке внутренней концепции и предложений относительно карьерного роста, поощрения и стимулирования, а также в формировании активной трудовой среды.

31. Успехи в реализации мероприятий в рамках ПНД в четырех указанных ключевых областях и прогресс в изменении культуры достигаются на фоне реформы управления, которая призвана увенчать собой процесс реформирования ФАО. Одним из значительных достижений в этой сфере явилось согласование целого ряда поправок к основным документам ФАО, необходимых для осуществления ПНД, при участии Комитета по уставным и правовым вопросам, КоК-НВО и Совета с их последующей передачей Конференции для окончательного утверждения в 2009 году.
32. На рисунке 1 представлены четыре указанные ключевые области реформы ФАО с упором на изменение культуры в условиях реформирования внутреннего и внешнего управления.

*Рис. 1 – Схема элементов реформы ФАО*



33. Приложение 1 дополняет доклад о достижениях за 2009 год. В нем содержится список всех мероприятий в рамках ПНД, завершенных в 2009 году, с описанием достигнутых результатов и текущей работы, которая в 2009 году была отмечена ощутимыми успехами. Кроме того, в нем изложены планируемые мероприятия руководителей проектов на первый отчетный период текущего двухлетия – на январь-март 2010 года.

#### ***Финансирование и расходование средств в рамках ПНД в 2009 году***

34. В 2008-2009 годах многие из мероприятий ПНД были реализованы без каких-либо потребностей в дополнительном финансировании сверх утвержденного бюджета регулярной программы. В 2007 году на Конференции было предусмотрено 4 млн. долл. США дополнительных ресурсов для бюджета регулярной программы Организации на 2008-2009 годы в целях финансирования выполнения резолюции о последующих мерах в связи с НВО, включая расходы на КоК-НВО и

первоначальную подготовительную работу над новой стратегической рамочной программой.

35. Для дополнительного финансирования ПНД в 2009 году имелись три источника: неосвоенный остаток финансирования в объеме 4 млн. долл. США, выделенного в рамках Регулярной программы для последующих действий в связи с НВО (размер остатка – 0,84 млн. долл. США); взнос Испании (2,38 млн. долл. США) и Целевой фонд ПНД (8,63 млн. долл. США). Взносы членов в Целевой фонд облагались 7-процентным вычетом на расходы по поддержке проектов, и общая полученная сумма за вычетом на проектные расходы составила 8,07 млн. долл. США. Таким образом, общий объем средств, поступивших из всех источников на нужды финансирования ПНД в 2009 году, составил 11,29 млн. долл. США (2,38 + 0,84 + 8,07 млн. долл. США).
36. Суммарный объем расходов по проектам ПНД в 2009 году, покрытых за счет этих дополнительных ассигнований, оказался равен 8,21 млн. долл. США, в результате чего образовался остаток неосвоенных средств в размере 3,08 млн. долл. США (см. таблицу 1).

*Таблица 1. Источники финансирования и расходы по ПНД в 2009 году*

| <b>Источник финансирования</b>  | <b>млн. долл. США</b> |               |                |
|---|-----------------------|---------------|----------------|
|   | <b>Наличие</b>        | <b>Расход</b> | <b>Остаток</b> |
| Взнос Испании   | 2.38                  | 2.38          | 0              |
| Резолюция 3/2007 Конференции: на последующие действия в связи НВО, проект 1AA01 | 0.84                  | 0.84          | 0              |
| Целевой фонд ПНД на 2009 год  | 8.07                  | 4.99          | 3.08           |
| <b>Итого</b>  | <b>11.29</b>          | <b>8.21</b>   | <b>3.08</b>    |

### **Целевой фонд ПНД**

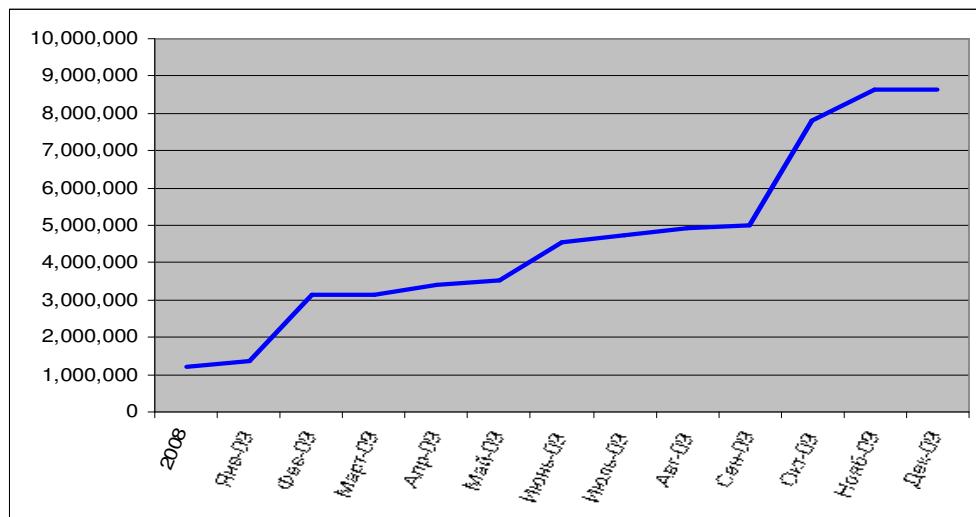
37. Как видно из таблицы 1, финансирование за счет взноса Испании и средств, выделенных в соответствии с резолюцией 3/2007 Конференции на последующие действия в связи с НВО, было полностью освоено к концу 2009 года. Это в основном объяснялось наличием значительного периода ожидания между сроками предоставления или получения средств и сроками реализации соответствующих мероприятий в рамках ПНД. Остаток в размере 3,08 млн. долл. США<sup>1</sup>, зафиксированный на конец 2009 года, полностью находился в Целевом фонде ПНД.
38. Как отмечалось в течение 2009 года, организация не может нести внебюджетные расходы до фактического получения соответствующего финансирования. Динамика поступлений в Целевой фонд ПНД отражена на рис. 2; следует подчеркнуть, что значительная часть этих средств была получена ближе к концу года. Фактически по состоянию на конец сентября 2009 года было получено 5,01 млн. долл. США, то есть примерно столько же, сколько было в общей сложности истрачено целевым фондом три месяца спустя.
39. Позднее поступление средств в Целевой фонд создало для руководителей многих проектов по ПНД трудности в покрытии расходов в 2009 году. Однако, оглядываясь

<sup>1</sup> Расходная часть Целевого фонда ПНД включает фактические расходы и средства, выделенные до конца 2009 года, за вычетом ВРП.

назад, можно сказать, что эта ситуация не стала необоснованным препятствием на пути реализации ПНД. Эти средства ЦФ требуются в полном объеме для осуществления мероприятий ПНД в 2010-2011 годах; руководство произведет их перенос на следующий период, связавшись с соответствующими донорами.

40. Распыление финансирования ПНД по различным источникам затрудняет ведение прозрачного финансового управления программой ПНД. Финансирование в 2010-2011 годах полного объема деятельности в рамках ПНД за счет начисленных взносов существенно облегчит интеграцию управления и финансовой отчетности по ПНД в остальную программу работы ФАО.

*Рисунок 2. Сводные данные о поступлениях в Целевой фонд ПНД в 2009 году*



## Раздел II. Программа ПНД на 2010-2011 годы

### Введение

41. В настоящем разделе доклада КоК-НВО выделены основные мероприятия в рамках ПНД на двухгодичный период 2010-2011 годов. В нем описаны механизмы управления ПНД, созданные для содействия осуществлению ПНД и распределению средств из бюджета ПНД в течение первого года указанного двухлетия, то есть в 2010 году.
42. В 2009 году руководство завершило более 50% от первоначального числа мероприятий в рамках ПНД. Однако это соответствует примерно 20% реализованных мероприятий по программе реформы ФАО, т.к. программа ПНД, которую предстоит завершить, включает целый ряд сложных проектов, реализация которых будет связана с большими затратами времени и преодолением трудностей. Кроме того, в 2009 году в программу реформы были добавлены рекомендации, изложенные во Всестороннем обзоре управления, и многие из этих рекомендаций будут сложны и затруднительны для претворения в жизнь.
43. Этот оценочный показатель завершения реализации на 20% находит свое отражение как в сроках, так и в финансовых условиях. Осуществление ПНД представляет собой пятилетнюю программу на 2009-2013 годы, и один год из этой пятилетней

программы реформы был завершен. С точки зрения финансов бюджет на 2010-2011 годы (39,6 млн. долл. США) более чем втрое превышает объем средств на 2009 год, а бюджет на двухгодичный период 2012-2013 годов еще предстоит составить.

## **Программа ПНД на 2010-2011 годы**

44. В течение нынешнего двухлетия первоочередной целью реформы ФАО будет по-прежнему оставаться ее преобразование в такую организацию, управление которой ориентировано на результат. Как и в 2009 году, этот процесс будет опираться на ключевые области: единство действий, реформу людских ресурсов и эффективность административных служб. В основе этих мероприятий будет лежать программа изменения культуры и реформа руководящих органов. Ключевые виды деятельности в каждой из этих областей на 2010-2011 годы представлены ниже.

***Руководство, ориентированное на результаты – сосредоточение внимания на нуждах членов с помощью разработки результативных программ, мониторинга, отчетности и мобилизации ресурсов:***

- разработка и развертывание систем мониторинга и отчетности;
- внедрение системы служебной аттестации (САОР) в масштабах всей Организации, которая дополнит «связь в отчетности» между стратегическими целями ФАО и результатами работы ее отдельных сотрудников;
- обеспечение поддержки в уделении приоритетного внимания технической работе Организации;
- совершенствование методики мобилизации ресурсов и стратегии управления;

***Единство действий – приведение структур, ролей и обязанностей в соответствие с рамочной системой оценки результатов:***

- инвестирование в основную инфраструктуру, чтобы дать сотрудникам децентрализованных отделений возможность пользоваться тем же корпоративным арсеналом, что и их коллеги из штаб-квартиры;
- удвоение числа сотрудников, осуществляющих ротацию между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями;
- разработка средне- и долгосрочной концепции, касающейся структуры и функционирования сети децентрализованных отделений;
- укрепление партнерских связей ФАО путем активизации дальнейших совместных действий и механизмов сотрудничества с находящимися в Риме учреждениями и системой Организации Объединенных Наций, а также с частным сектором и общественными организациями.

***Людские ресурсы – оптимизация деятельности людских ресурсов Организации посредством преобразований в ее кадровой политике, практике и культуре:***

- прием на работу и повышение квалификации молодых специалистов;

- инвестирование в подготовку дополнительных профессиональных кадров Отдела управления людскими ресурсами для поддержания их роли как стратегических деловых партнеров Организации;
- проведение политики стимулируемой ротации персонала;
- внедрение объективной системы аттестации персонала.

*Реформа административной и управленческой систем – для обеспечения эффективного использования взносов членов Организации:*

- проведение внутреннего обзора с целью активизации деятельности центров совместных служб и принятие решения о создании единого глобального центра совместных служб;
- пересмотр и дальнейшая автоматизация системы регистрации;
- создание нового отдела печатных работ и распространения документации;
- усовершенствование закупочных процедур для штаб-квартиры и на местах;
- ответные действия в связи с внешним обзором административной деятельности Канцелярии Генерального директора;
- осуществление мероприятий по закупкам в партнерстве с другими учреждениями ООН со штаб-квартирой в Риме

*Изменение культуры – жизненно важный элемент успешной реформы ФАО:*

- содействие и мониторинг интеграции основных ценностей во внутреннюю концепцию каждого проекта в рамках ПНД;
- обеспечение интеграции культурных изменений в общий процесс реформы;
- мониторинг и поддержка оценки предложений, касающихся карьерного роста, поощрения и стимулирования, а также формирования активной трудовой среды.

*Эффективное управление и контроль в целях более успешного учета потребностей членов:*

- дальнейшая активизация функции по проведению оценки;
- внедрение единого для всей Организации подхода к управлению внутренними рисками в рамках системы управления, ориентированной на результаты;
- разработка и подготовка многолетних программ работы для Совета, комитетов Совета и региональных конференций.

45. В приложении II к настоящему докладу представлена подробная информация о вкладе каждого руководителя проекта с описанием плановых мероприятий, которые будут проведены в текущем двухлетии, и выделены основные этапы и риски. Кроме того, каждый руководитель проекта сообщает о прогрессе и достижениях за первый отчетный период с января по март 2010 года, а также о мероприятиях, запланированных на второй отчетный период – апрель-июнь 2010 года.

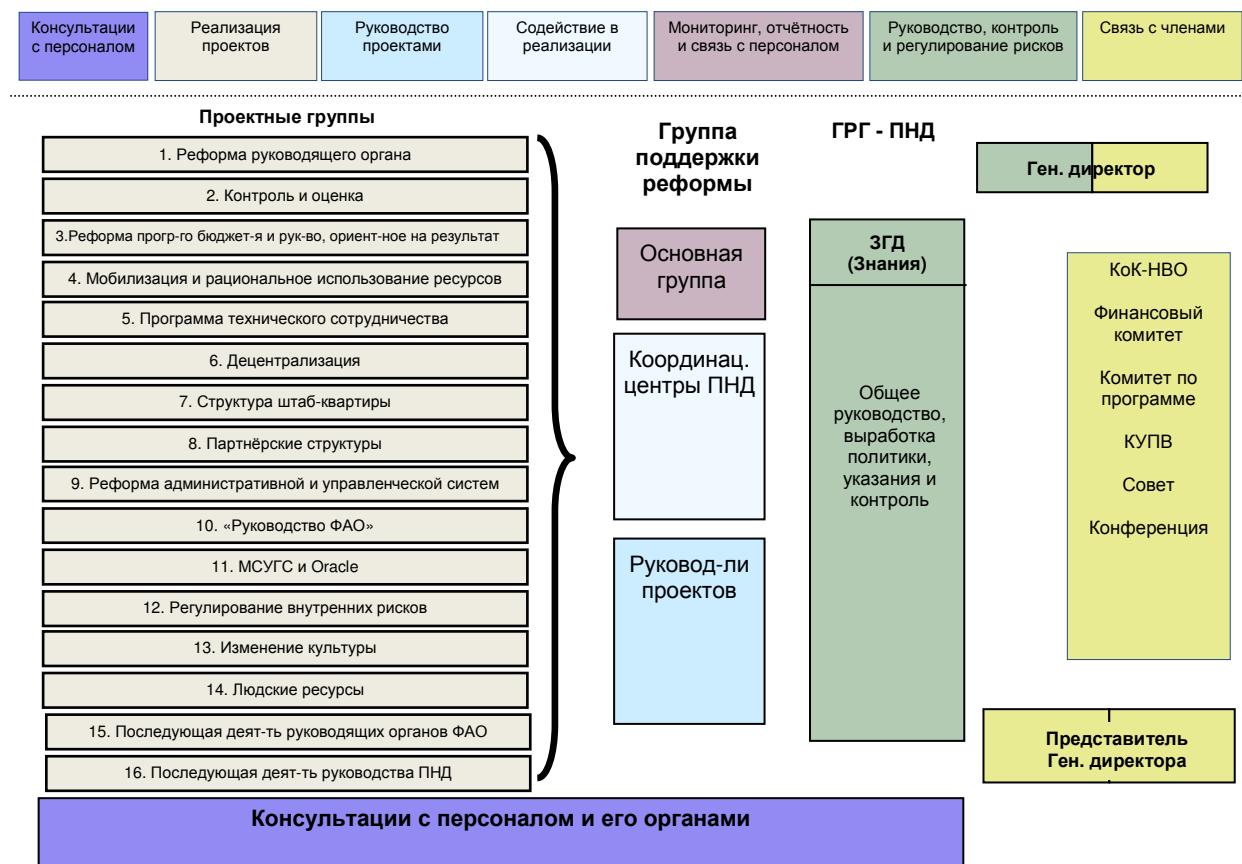
46. В приложении III содержится полная программа работы по реализации ПНД на 2010-2011 годы, включая планируемые сроки начала и завершения каждого мероприятия ПНД, и выделенные бюджеты по каждому проекту в рамках ПНД с более подробным изложением содержания мероприятий ПНД.

### Механизмы управления ПНД

47. Программа реформы ФАО на 2010-2011 годы включает 154 мероприятия в рамках ПНД, которые сведены в 16 проектов ПНД; каждый из них возглавляется руководителем проекта.

48. Поскольку проблемам реализации уделялось особое внимание, одной из первоочередных задач на 2010-2011 годы стало включение мероприятий по реализации ПНД в планы работы отделов и департаментов по всей Организации и подтверждение или усовершенствование механизмов поддержки управления и контроля за управлением (см. рис. 3).

Рис. 3 Механизмы общего управления реформой ФАО



49. Генеральный директор несет всю полноту ответственности за успешное проведение реформы и отчет по ней, обеспечивает общее политическое руководство и при содействии своего представителя по реформе ФАО (помощника Генерального директора, КС) осуществляет контакты с членами, посвященные проблемам реформы.

50. Заместитель Генерального директора (Знания) (ЗГДЗ) уполномочен Генеральным директором осуществлять руководство реформой ФАО и обеспечивать успешную реализацию программы ПНД, отвечая при этом за контроль над руководством программой ПНД, регулирование рисков, координацию взаимодействия персонала и управление преобразованиями. Принятие решений по вопросам реализации ПНД являются прерогативой ЗГДЗ, если они не носят более серьезного политического характера; в этом случае он запрашивает указания Генерального директора. ЗГДЗ распоряжается бюджетом по программе ПНД.

51. При выполнении этих функций ЗГДЗ опирается на ГРГ-ПНД, председателем которой он является. В состав ГРГ-ПНД входят помощники Генерального директора из штаб-квартиры и региональных отделений и начальники децентрализованных отделений; они оказывают ЗГДЗ содействие в контроле над управлением программой и регулированием рисков.

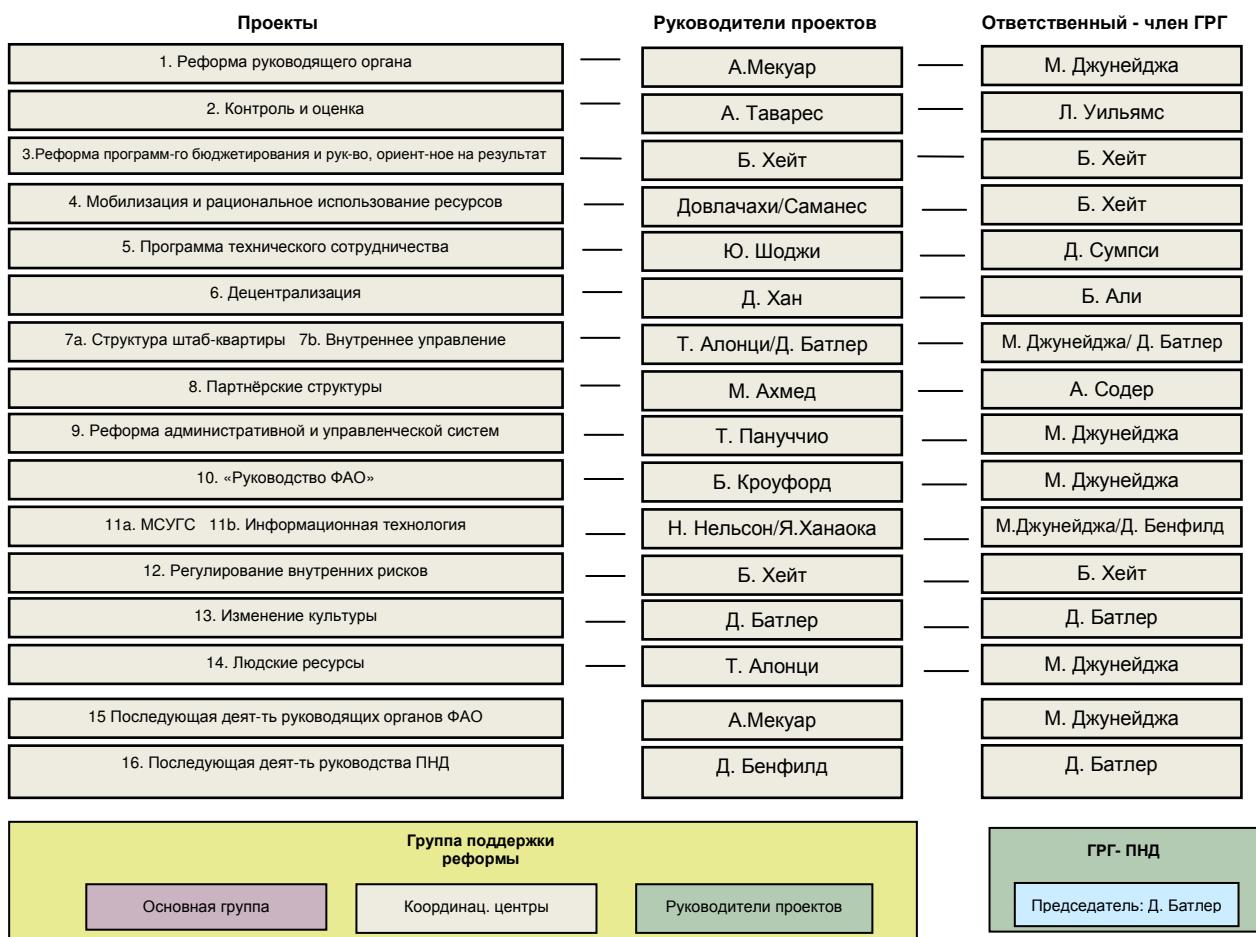
52. ЗГДЗ также опирается на группу поддержки реформы под председательством г-на Бенфилда, в которую входят три элемента:

- *Основная группа*, координирующая работу руководителей проектов для целей мониторинга и отчетности. Она оказывает руководителям проектов помощь в формулировании программы ПНД, выявляет и регулирует риски, связанные с общей реализацией программы ПНД, и обеспечивает взаимодействие персонала.
- *Координационные центры*, которые предоставляют практическую поддержку руководителям проектов, особенно в областях материально-технического обеспечения, профессиональной подготовки и обмена опытом между сотрудниками. Они также демонстрируют выгоды от преобразований и способствуют распространению программы организационной реформы ФАО в их департаменте/отделении.
- *Руководители проектов*, которые несут ответственность за эффективную и своевременную реализацию своих проектов по ПНД. Они распоряжаются бюджетами по проектам ПНД и в соответствующих случаях отчитываются перед КоК-НВО, Финансовым комитетом, Комитетом по программе и КУПВ о прогрессе в существенной и финансовой сторонах осуществления возложенных на них проектов по ПНД.

53. На рис. 4 представлены все уровни ответственности внутри Организации за осуществление проектов в рамках ПНД наряду с назначенными руководителями проектов. Как показано на рис. 4, поскольку руководители проектов несут ответственность за реализацию возложенных на них проектов по ПНД, при выполнении своих руководящих функций они непосредственно подчинены соответствующему ПГД и руководителю децентрализованного отделения, который также является ответственным членом ГРГ. Это – один из результатов более

активной интеграции мероприятий по ПНД в общие планы работы отделов и департаментов.

Рис. 4. Осуществление ПНД: порядок ответственности и ответности по проектам



### Распределение бюджета на 2010 год

54. Общая смета расходов по комплексной программе ПНД на 2010-2011 годы составляет 39,6 млн. долл. США (38,6 млн. плюс 1,0 млн. на рост издержек). Из этого показателя удержанна сумма в 5,31 млн. долл. США, которую планируется сэкономить в ходе реализации программы ПНД в 2010-2011 годах.<sup>2</sup>
55. В начале 2010 года было произведено перемещение мероприятий ПНД между проектами, чтобы обеспечить более полное согласование и интеграцию мероприятий ПНД в функциональные обязанности департаментов и отделов. В результате состоялось перераспределение бюджетов ПНД между проектами в рамках того же общего бюджета программы ПНД.

<sup>2</sup> Следует напомнить, что этот показатель был рассчитан на основе предположения руководства о том, что финансирование, которое необходимо для поддержки всех внеочередных и очередных мероприятий в рамках ПНД и общий объем которого равен 9,83 млн. долл. США (за вычетом ВРП), будет получено в 2009 году (CL 137/8, пункт 29).

56. В таблице 2 отражены последствия этих перемещений для распределения бюджетов по проектам ПНД в рамках того же объема общего бюджета программы ПНД, составляющего 38,61 млн. долл. США, который предусмотрен в ПРБ на 2010-2011 годы (см. С2009/15, таблица 3).

57. Кроме того, в начале текущего двухлетия руководство распределило между руководителями проектов бюджеты по проектам ПНД на 2010 год, объем которых в валовом исчислении составил 21,98 млн. долл. США.

58. Руководство будет представлять регулярные доклады о произведенных расходах в сопоставлении с этими пересмотренными бюджетами по проектам ПНД, начиная со второго доклада за 2010 год, запланированного на июнь 2010 года.

*Таблица 2. Бюджет ПНД на 2010-2011 годы и распределение средств на 2010 год*

| Проект ПНД   | млн. долл. США    |                  |                    |
|--|-------------------|------------------|--------------------|
|  | 2010-11<br>бюджет | 2010<br>выделено | 2010-11<br>остаток |
| Проект 1. Реформа руководящего органа  | 3.82              | 1.96             |                    |
| Проект 2. Контроль   | 2.40              | 1.10             |                    |
| Проект 3. Реформа систем программирования, бюджетирования и мониторинга результативности | 1.00              | 0.60             |                    |
| Проект 4. Мобилизация и рациональное использование ресурсов                              | 1.40              | 0.717            |                    |
| Проект 5. Программа технического сотрудничества  | -0.62             | 0.28             | -0.90              |
| Проект 6. Децентрализация  | 0.40              | 0.60             |                    |
| Проект 7а. Структура штаб-квартиры   | 0.25              | 0.075            |                    |
| Проект 7б. Внутреннее управление   | 0.00              | 0.00             |                    |
| Проект 8. Партнерские структуры  | 1.18              | 0.59             |                    |
| Проект 9. Реформа административной и управленческой систем                               | 1.31              | 2.25             | -3.19              |
| Проект 10. «Руководство ФАО»   | 0.00              | 0.00             |                    |
| Проект 11а. МСУГС  | 0.00              | 0.00             |                    |
| Проект 11б. Информационная технология  | 9.24              | 4.75             | -0.66              |
| Проект 12. Регулирование внутренних рисков   | 1.30              | 0.50             |                    |
| Проект 13. Изменение культуры  | 2.30              | 1.15             |                    |
| Проект 14. Людские ресурсы   | 11.47             | 5.68             | -0.56              |
| Проект 15. Последующая деятельность руководящих органов по реализации ПНД                | 0.00              | 0.15             |                    |
| Проект 16. Последующая деятельность по управлению ПНД                                    | 3.16              | 1.58             |                    |
| <b>Итого</b>   | <b>38.61</b>      | <b>21.98</b>     | <b>-5.31</b>       |

59. Подробное распределение средств по мероприятиям ПНД представлено в приложении III.