

Приоритеты и установление последовательности действий руководства по осуществлению СПД при условии наличия фондов

Введение

1. На совещании Конференциального комитета по последующей деятельности в связи с независимой внешней оценкой (КоК-НВО) 21 января 2009 года члены высоко оценили механизмы, внедренные руководством для реализации СПД, и попросили руководство представить документацию на следующем совещании 27 февраля, содержащую четкие указания на приоритеты, последовательность действий, график работы и расходы.
2. В целях оказания поддержки взаимодополняемости работы КоК-НВО и Комитета по финансам в настоящем документе излагаются приоритеты, последовательность действий и график реализации СПД. Руководство представит Комитету по финансам подробную информацию о пересмотренных сметных расходах для его совещания, которое будет проводиться 9-10 марта.

Приоритезация

3. В докладе авторов Независимой внешней оценки (НВО) указывается, что обновление ФАО потребует реализации широкого комплекса взаимосвязанных мер. Поэтому сфера охвата СПД очень широка и включает внедрение изменений в многочисленных областях, начиная с реформы руководства и до приоритетов и программ Организации, реформы систем, программирования и бюджетирования, изменения культуры и организационной перестройки. Реформы, проводимые в других организациях ООН, как правило, не включают такого широкого комплекса мер. Реализация всех мер, предусмотренных в СПД, необходима для обновления ФАО, а сам СПД представляет собой чрезвычайно обширный комплексный ряд мер, подлежащих полной реализации в течение предстоящих трех лет.
4. Соединение этих взаимосвязанных мер представляет собой комплексный подход к управлению, нацеленному на результат, посредством которого ФАО четко формулирует потребности членов, функционирует как единая Организация в ориентировании своих программ и мероприятий на удовлетворение потребностей членов, оптимизирует использование людских ресурсов, обеспечивает эффективность формирования результатов и представляет ясную и четкую отчетность членам о достигнутых эффективных результатах.
5. Внедрение культуры управления, нацеленного на результат, является долгосрочным циклическим процессом, предусматривающим введение целого комплекса мер, включая новую структуру программирования, мониторинга, представления отчетности и мобилизации ресурсов по результатам; проведение досконального обзора; регулирование организационных рисков; внедрение кадровой политики и практики; децентрализацию; перестройку штаб-квартиры; налаживание партнерств; и реформу руководства (см. рисунок 1).

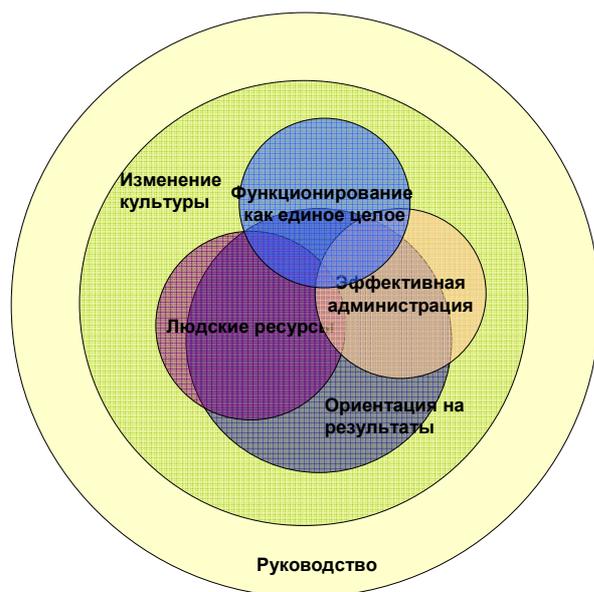
Организация и установление последовательности

6. Мероприятия в этих областях необходимо осуществлять упорядоченным и последовательным образом, чтобы обеспечить достижение эффективных результатов. Руководство подразделило мероприятия в рамках СПД вместе с рекомендациями авторов Досконального обзора (этап 1) на 14 основных проектов,

Приоритеты и установление последовательности действий руководства по осуществлению СПД при условии наличия фондов

сгруппированных по темам, для формирования структуры, обеспечивающей эффективную реализацию деятельности и значимый механизм отчетности. Кроме того, на совещании, проводившемся 21 января, руководству было предложено представить список руководителей проектов и тематических групп. Данная структура и имена и фамилии руководителей приводятся в приложении 1.

Рисунок 1



7. Руководство в состоянии принять более оперативные меры для реализации мероприятий, которые могут быть осуществлены в рамках утвержденной программы работы на 2009 год и не требуют поэтому дополнительных внешних расходов. Они составляют более 50% от общего числа мероприятий. Кроме того, говоря о мероприятиях, предусматривающих внешние расходы, следует отметить, что руководство желает придать наивысший приоритет срочным и важным мероприятиям по внедрению и осуществлению нашего подхода к «управлению, нацеленному на результат».
8. В приложении 2 приводится планово-контрольный график реализации данных мероприятий, сопровождаемый временными рамками. Запланированные сроки реализации мероприятий приводятся по первоначальному СПД, утвержденному Конференцией, за исключением тех, которые помечены звездочкой, означающей, что они были изменены соответствующим руководителям проекта.
9. Мероприятия, не требующие дополнительных внешних расходов в 2009 году, отнесены к категории «N» и окрашены зеленым цветом, тогда как те мероприятия, которые предусматривают внешние расходы в 2009 году, но касаются подхода к «управлению, нацеленному на результат», включены в категорию «R» и окрашены голубым цветом.
10. В течение 2009 года руководство будет продолжать реализацию всех мероприятий, не требующих «дополнительных расходов», и всех мероприятий,

Приоритеты и установление последовательности действий руководства по осуществлению СПД при условии наличия фондов

предусматривающих внешние расходы, которые являются частью «управления, нацеленного на результат».

11. Мероприятия, предусматривающие внешние расходы в 2009 году и не являющиеся одним из важных компонентов «управления, нацеленного на результат», будут осуществляться по мере поступления ресурсов. Они отнесены к категории «О» и окрашены в красный цвет. В их число входят, кроме всего прочего, рекомендации, вытекающие из доклада о проведении этапа 1 досконального обзора, реализацию которых предлагается отсрочить до апреля 2009 года, поскольку в апреле должны быть обнародованы более подробные рекомендации по результатам этапа 2, которые могут заменить или видоизменить рекомендации по результатам этапа 1. Запланированные сроки реализации данных мероприятий категории О могут изменяться в зависимости от наличия средств.
12. Сметные расходы по реализации в 2009 году всех мероприятий, связанных с «управлением, нацеленным на результат», составляют примерно 16 млн. долл. США, тогда как общая сметная стоимость мероприятий, реализация которых зависит от наличия средств, составляет примерно 6 млн. долл. США.
13. Это представляет собой первый шаг цикла в плане реализации СПД; в этот план будут вноситься изменения по мере расширения границ реализации и появления возможности более эффективного учета взаимозависимости реализуемых мероприятий.

Ход выполнения работы

14. Руководство приступило к реализации проектов, связанных с «управлением, нацеленным на результат», в декабре 2008 года, но их полное осуществление зависит от последовательности мер по осуществлению СПД, которые будут реализованы в 2009 году и в 2010–2011 годах, как излагается ниже.

Меры, завершённые в 2008 году

Конференция, утверждая СПД в ноябре 2008 года в своей резолюции 2008/1, приняла шесть существенных решений, позволяющих руководству осуществлять первые меры по подготовке новой структуры, ориентированной на конечные результаты. Она приняла решение о применении структуры, ориентированной на конечные результаты (1.1), концепции и глобальных целях (1.2), стратегических целях, функциональных целей и основных функций в принципе (1.3), формате представления стратегических целей и организационных результатов (1.4), требованиях о том, чтобы технические комитеты представляли доклады непосредственно Конференции по вопросам глобальной политики и правового регулирования, а Совету – по вопросам программы и бюджета (2.56), отмене требования о подготовке резюме Программы работы и бюджета (3.5) и принципиальной форме верхней части структуры департаментов штаб-квартиры и старшего исполнительного руководства (3.97).

Меры, которые должны быть приняты в 2009 году

Приоритеты и установление последовательности действий руководства по осуществлению СПД при условии наличия фондов

Основные меры, принимаемые в 2009 году, связаны с подготовкой пересмотренной документации по программе и бюджету (включая Стратегические рамки, среднесрочный план и Программу работы и бюджет), разработкой и подготовкой системы мониторинга по результатам и внедрением Системы аттестации и управления эффективностью деятельности персонала. Данные меры не только взаимосвязаны, но и зависят от завершения и освоения рекомендаций авторов досконального обзора, начала обучения персонала методам управления по результатам, разработки структуры штаб-квартиры и принятия решения о ней и распределения обязанностей и подотчетности на всех объектах.

Меры, которые должны быть приняты в 2010-2011 годах

В 2010-2011 годах будет осуществлено первое полное внедрение нового цикла подготовки и процесса принятия решений управляющими органами, а также системы мониторинга и отчетности по результатам. Начатые в 2009 году меры, связанные с «управлением, нацеленным на результат», включая ответственность и подотчетность, подготовку кадров, мониторинг по результатам, аттестацию персонала, управление организационными рисками и последующую деятельность по результатам досконального обзора, носят взаимосвязанный характер, и их реализация будет продолжаться. Начало работы будет зависеть от объема результатов, достигнутых в 2009 году.

Практические результаты

15. Руководство будет обеспечивать достижение практических результатов по СПД в соответствии с согласованными планами работы КоК-НВО и других совещаний управляющих органов. В число таких практических результатов входит изменение уставных документов (начиная с февраля), стратегия управления людскими ресурсами (март), проект матриц результатов – стратегические цели (март-июнь), организационные изменения (март-июнь), области целенаправленного воздействия (апрель), обзор кадрового обеспечения, мест расположения и сферы охвата децентрализованных структур (апрель-сентябрь), доскональный обзор – последующая деятельность по итогам окончательного доклада (май), реформы людских ресурсов (май), Устав Управления по оценке (май) и проект Стратегических рамок – среднесрочный план на 2010-2013 годы и Программа работы и бюджет на 2010-2011 годы (май-сентябрь).

Расходы

16. Руководители проектов проанализировали первоначальные сметы расходов «снизу-вверх» на основе их собственных оценок возможных дополнительных внешних расходов. В результате итоговая сметная стоимость реализации СПД оказалась в тех же пределах, что и первоначальная смета, причем смета на 2009 год была несколько сокращена, а сметные расходы на 2010-2011 годы оказались аналогичными первоначальному. Данные пересмотренные сметы будут подробно представлены Комитету по финансам на его сессии в марте. В эти сметные расходы будут вноситься дальнейшие изменения по мере начала реализации других проектов и подтверждения или изменения связанных с ними расходов. Руководство будет регулярно представлять членам информацию об изменении смет и о результатах сравнения сметных и фактических расходов по завершении проектов.

Приоритеты и установление последовательности действий руководства по осуществлению СПД при условии наличия фондов

Риски

17. Для эффективной реализации СПД, как указывается выше, требуется своевременное обеспечение полного объема финансирования. Сейчас, однако, Организация завершает второй месяц периода реализации, финансируемого за счет добровольных взносов 2009 года, и из общего объема финансирования в 21,8 млн. долл. США, ориентировочно установленного во время разработки СПД, обязательствами обеспечено только 5,5 млн. долл. США, из которых фактически получено 3 млн. долл. США.
18. Положение дел с Целевым фондом будет обсуждаться на сессии Комитета по финансам в марте, но дефицит финансирования уже вызывает проблемы, поскольку со стороны руководства было бы неразумно начинать реализацию мер, не обеспеченных финансированием. Кроме того, меры, которые приходится постоянно начинать и прекращать из-за финансовой неопределенности, оборачиваются значительной неэффективностью.
19. Руководство желает подчеркнуть свою приверженность обновлению Организации и полной реализации СПД. Оно внедрило управленческие механизмы, мобилизовало персонал и установило приоритетность мероприятий в рамках ключевого проекта по реализации СПД и зависящих от него работ.
20. К совещанию КоК-НВО, которое будет проводиться в марте, руководство составит прогноз будущих финансовых потребностей на период 2009 года и выявит финансовые ограничения, препятствующие полной реализации запланированных мероприятий в рамках СПД.

Приоритеты и установление последовательности действий руководства по осуществлению СПД при условии наличия фондов

Приложение 1. Руководители тематических групп и проектов

<u>СПД</u>	<u>Тематические группы</u>	<u>Проекты</u>
СПД (свыше 200 мероприятий)	<p>1. Более четкое формулирование потребностей членов за счет эффективного руководства и надзора Руководитель тематической группы: Жан-Франсуа Пульвенис</p>	<p>1. Реформа управляющих органов Руководитель проекта: Али Мекоуар</p>
	<p>2. Нацеленность на удовлетворение потребностей членов посредством программирования, мониторинга, отчетности и мобилизации ресурсов по результатам Руководитель тематической группы: Ютта Краузе</p>	<p>2. Надзор Руководитель проекта: Джим Батлер</p> <p>3. Реформа программирования, бюджетирования и мониторинга по результатам Руководитель проекта: Бойд Хайт</p>
	<p>3. Функционирование в качестве единой организации посредством приведения структур, функций и обязанностей в соответствие со структурой, ориентированной на конечные результаты Руководитель тематической группы: Шиваджи Пандей</p>	<p>4. Мобилизация ресурсов и управление ими Руководители проекта: Мина Довлатчай / Роберто Саманез</p>
<p>5. Программа технического сотрудничества Руководитель проекта: Андре Юпэн</p>		
<p>6. Децентрализация Руководители проекта: Дауд Хан / Деодоро Рока</p>		
<p>7. Структура штаб-квартиры Руководитель проекта: Джим Батлер</p>		
плюс	<p>4. Эффективное использование взносов членов посредством реформы административных и управленческих систем Руководитель тематической группы: Фернанда Гуэрриери</p>	<p>8. Партнерства Руководитель проекта: Мариам Ахмед</p>
Меры, связанные с этапом 1 досконального обзора		<p>9. Реформа административных и управленческих систем Руководитель проекта: Тереза Пануччо</p>
		<p>10. Справочное пособие ФАО Руководитель проекта: Серж Накоузи</p>
		<p>11. Международные стандарты учета в государственном секторе и программа Оракл</p>

Приоритеты и установление последовательности действий руководства по осуществлению СПД при условии наличия фондов

		Руководители проекта: Ник Нельсон / Ясуко Ханаока
плюс	5. Оптимизация людских ресурсов посредством изменения кадровой политики и практики и организационной культуры Руководитель тематической группы: Лоран Тома	12. Регулирование организационных рисков Руководители проекта: Джим Батлер / Амалия Ло Фасо
Незавершенные предварительные мероприятия Генерального директора		13. Изменение культуры Руководители проекта: Лилиан Камбриджи / Эгле де Ангелис
		14. Людские ресурсы Руководитель проекта: Тони Алонци

№ ссылки	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011			
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		1. Более четкое формулирование потребностей членов посредством эффективного руководства и надзора;												
		1. Реформа управляющих органов												
		Приоритеты в сфере руководства												
2.1	N	*Проведение систематических обзоров глобальной ситуации с целью повышения согласованности политики и изучения систем нормативно-правового регулирования												
2.2	N	*Учет политических вопросов и документов, касающихся производства продовольствия и ведения сельского хозяйства, которые разрабатываются на других форумах, помимо ФАО, и выработка рекомендаций для этих форумов												
		Конференция												
2.5	N	*На каждой сессии Конференции будет, как правило, рассматриваться, одна основная тема, согласованная Конференцией												
2.6	N	*На Конференции больше внимания будет уделяться изучению вопросов глобальной политики												
2.7	N	*Совещания Конференции будут проводиться в июне второго года двухлетнего периода												
2.8	N	*Конференция будет утверждать приоритеты, стратегию и бюджет на основе рекомендаций Совета												
2.9	N	*В докладах Конференции основное внимание будет уделяться формулировке выводов и решений												
2.10	N	*Работа официальных пленарных заседаний станет более целенаправленной												
2.11	N	*Проведение дополнительных мероприятий будет обеспечивать форум для неформальных обменов												
2.12	R	*Внесение изменений, в частности в методы работы и порядок подчинённости												
2.13	N	*Внесение изменений в уставные документы, касающиеся функций												
		Совет												
2.14	N	*Функции Совета будут уточнены												
2.18	N	*Совет вырабатывает для Конференции четкие рекомендации по Программе и бюджету												
2.19	N	*Совет будет проводить сессии по более гибкому графику и различной продолжительности, сообразуясь с требованиями повестки дня												
2.20	N	*Будут проводиться: i) короткая сессия (минимум два дня) после каждой сессии комитетов по программе и финансам												
2.21	N	*ii) сессии Совета по подготовке сессий Конференции, по крайней мере, за два месяца до их начала, чтобы можно было учитывать предлагаемые рекомендации и также рекомендовать Конференции окончательную повестку дня для окончательного утверждения												
2.22	N	*Доклады Совета будут состоять из выводов, решений и рекомендаций												
2.23	N	*Совет не будет впредь обсуждать вопросов глобальной политики и регулятивных вопросов												
2.24	N	*В практику Совета будут внесены изменения, в том числе касательно методов работы и порядка подотчетности												
2.25	N	*В уставные документы будут внесены изменения касательно функций и порядка подотчетности												
	N	Независимый председатель Совета												
2.26	N	*Проведение пересмотра уставных документов с целью конкретного определения его/ее инициативной роли фасилитатора в сфере руководства ФАО												
	N	Комитеты по программе и финансам												
2.35	N	*Уточнение функций и методов работы будет незамедлительно внедрено в практику												
2.36	N	<i>*В функциях Комитета по программе будут особо подчеркнуты программные приоритеты, стратегии, бюджет и оценка</i>												
2.37	N	<i>*Комитет по финансам будет рассматривать все аспекты администрации, обслуживания и людских ресурсов, а также финансов</i>												
2.38	N	<i>*Комитеты будут проводить сессии по более гибкому графику и различной продолжительности, сообразуясь с требованиями повестки дня</i>												

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году

Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»

Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылок	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011					
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2.39	N	<i>*Оба комитета будут проводить больше совместных совещаний</i>														
2.40	N	<i>*Комитеты должны будут вносить четкие рекомендации и уделять больше внимания вопросам политики стратегии и приоритетов</i>														
2.41	N	<i>Комитет по финансам будет согласовывать и утверждать критерии, по которым будут отбираться для его рассмотрения документы Всемирной продовольственной программы</i>														
2.42	N	<i>*Внесение изменений в практику, в том числе в методы работы</i>														
2.43	N	<i>*Внесение изменений в уставные документы, касающихся функций комитетов</i>														
2.44	R	Членский состав комитетов по программе и финансам, председатели и наблюдатели														
2.45		<i>*Совет будет выбирать председателей, основываясь на их индивидуальной квалификации</i>														
2.46		<i>*Членский состав каждого комитета будет расширен</i>														
2.47		<i>*Совещания комитетов, включая их совместные совещания, будут открыты для наблюдателей, чье участие ограничивается молчаливым присутствием</i>														
	N	Комитет по уставным и правовым вопросам (КУПВ)														
2.48	N	<i>*В уставные документы будут внесены изменения, в том числе касательно избрания членов</i>														
2.49	N	<i>*Совет будет выбирать Председателя Комитета по уставным и правовым вопросам из числа членов этого Комитета</i>														
2.50	N	<i>*В состав Комитета войдет семь членов, выдвинутых каждым из регионов и утвержденных Советом</i>														
2.51	N	<i>*Совещания КУПВ будут открыты для наблюдателей, чье участие ограничивается молчаливым присутствием</i>														
	N	Региональные конференции - Изменение порядка подотчетности, функций и методов работы														
2.52	N	<i>*Внедрение изменений в практику до их отражения в уставных документах</i>														
2.55	N	<i>*Внесение в уставные документы изменений, касающихся статуса, функций, порядка подотчетности</i>														
		Технические комитеты														
2.56	N	<i>*Комитеты будут впредь отчитываться перед Конференцией по вопросам глобальной политики, а перед Советом по вопросам бюджета ФАО, приоритетов и стратегий</i>														
2.64	N	<i>*Внесение в уставные документы изменений, касающихся функций, порядка подотчетности и т.д.</i>														
2.65	N	<i>*Внесение в уставные документы изменений, касающихся функций, порядка подотчетности и т.д.</i>														
		Совещания на уровне министров														
2.66	R	<i>*Внесение в уставные документы изменений для конкретного указания того, что Конференция или Совет могут созывать совещание на уровне министров</i>														
2.67	N	<i>*Доклады о работе совещаний на уровне министров рассматриваются, как правило, непосредственно Конференцией</i>														
		Уставные органы, конвенции, договоры, Кодекс Алиментариус и т.д.														
2.68	N	<i>*Конференции сторон договоров, конвенций и соглашений, таких как Кодекс Алиментариус и Международная конвенция по защите растений, могут представлять вопросы вниманию Совета и Конференции через соответствующие технические комитеты</i>														
2.69	N	<i>*Проведение обзора с тем, чтобы обеспечить уставным органам более широкие финансовые и административные полномочия и возможности мобилизовать дополнительные средства</i>														
		Дальнейшие меры по повышению эффективности руководства ФАО														
2.71	R	<i>*Совет и все другие управляющие органы будут готовить многолетнюю программу работы, рассчитанную по крайней мере на четыре года</i> <i>а) один раз в течение двухлетнего периода готовить многолетнюю программу работы, рассчитанную не менее чем на четыре года, которую будет рассматривать Совет и / или Конференция (согласно их соответствующему порядку подчиненности)</i>														
2.73	N	<i>*Определение термина «управляющие органы», желательного в уставных документах</i>														
2.74	N	<i>*Конференция будет проводить оценку эффективности реформы руководства</i>														

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году
 Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»
 Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылк	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011					
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2.75	N	*Генеральный директор будет отчитываться перед Советом и совместными совещаниями комитетов по финансам и программе и поддерживать с ними диалог														
2.76	R	*Проведение пересмотра уставных документов, касающихся всех управляющих органов														
		Назначение и срок полномочий Генерального директора														
2.95	N	*Введение процедуры и внесение изменений в уставные документы для укрепления возможностей членов ФАО проводить оценку кандидатов														
2.100	N	*Разработка необходимых квалификационных требований для должности Генерального директора, которые Конференция рассмотрит с целью утверждения														
2.101	N	*Внесение изменений в уставные документы о том, что срок полномочий Генерального директора составляет четыре года с возможностью его однократного возобновления еще на четыре года														
	N	2. Надзор														
		Оценка														
2.77	N	*Учреждение отдельного подразделения по оценке														
2.78	N	*Увеличение доли средств Регулярной программы, ассигнуемых на проведение оценки														
2.79	N	*Подготовка процедур назначения Директора и персонала отдела по оценке														
2.81 & 2.82	N	*Обеспечение высокого качества и непрерывного укрепления функции оценки														
2.84	N	*Утверждение Советом комплексной оценочной политики, включенной в Устав														
2.90	N	*Отражение в уставных документах положений об оценке, утвержденных в Уставе														
		Аудит														
2.91	R	*Расширение сферы действия управления Генерального инспектора с целью включения в нее основных областей организационного риска														
2.92	N	*В состав Комитета по аудиту будут входить только внешние специалисты, утвержденные Советом по рекомендации Комитета по финансам														
2.93	N	*Комитет по аудиту будет представлять ежегодный доклад Совету через Комитет по финансам														
2.94	N	На внешнего аудитора будет возложена ответственность за проведение аудита личной канцелярии Генерального директора														
		2. Нацеленность на удовлетворение потребностей членов посредством программирования, мониторинга, отчетности и мобилизации ресурсов по результатам														
		3. Реформа программирования, бюджетирования и мониторинга по результатам														
		Приоритеты и программы Организации														
1.1	N	*Принятие решения о применении новой структуры, ориентированной на конечные результаты														
1.2	N	* Принятие решения о концепции и глобальных целях ФАО														
1.3	N	*Принятие решения в принципе о стратегических целях, функциональных целях и основных функциях														
1.4	N	* Утверждение в принципе формы представления стратегических целей и организационных результатов														
1.5	N	*Разработка областей целенаправленного воздействия														
1.6	R	*Разработка системы мониторинга, ориентированного на результаты														
1.7	N	*Разработка полных Стратегических рамок, среднесрочного плана и Программы работы и бюджета														
1.8	N	*Подготовка первого доклада об организационной эффективности на основе новой системы, ориентированной на результаты, в двухлетний период 2010-2011 гг. (в 2012 г.)														

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году
 Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»
 Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылок	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011							
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
		Реформа программирования, бюджетирования и мониторинга по результатам	[Timeline bar]															
3.1	R	*Представление пересмотренной документации по программе и бюджету	[Timeline bar]															
3.6	N	Внедрение перестроенной системы управленческого мониторинга, ориентированного на результаты реализационной деятельности	[Timeline bar]															
		<i>Система мониторинга</i>	[Timeline bar]															
		<i>Представление управляющим органам первого доклада об организационной эффективности за двухлетний период 2010-2012 годов (в 2012 г.)</i>	[Timeline bar]															
3.7	N	Внедрение обновленного цикла подготовки и процесса принятия решений управляющими органами	[Timeline bar]															
		<i>Проведение сессий Совета за два месяца до сессии Конференции</i>	[Timeline bar]															
		<i>Новый цикл проведения совещаний управляющих органов</i>	[Timeline bar]															
3.10	N	Внесение необходимых изменений в уставные документы касательно цикла Программы и бюджета, включая сроки проведения сессий управляющих органов	[Timeline bar]															
3.11	N	*Внедрение положений о переводе до 5% средств установленного бюджета из одного двухлетнего периода в другой	[Timeline bar]															
		Публикация материалов на всех языках Организации	[Timeline bar]															
3.55	N	*В бюджете предусмотрены ассигнования для технической публикации материалов на всех языках ФАО	[Timeline bar]															
3.56	N	*Увеличен объем печатной технической документации для наименее развитых стран	[Timeline bar]															
3.57	N	*Созданы отдельные зеркальные сайты ФАО на арабском и китайском языках	[Timeline bar]															
3.58	N	Обеспечение более качественного и оперативного письменного перевода при наименьших возможных затратах	[Timeline bar]															
5.31		11. Разработка новой модели планирования и бюджетирования, которая будет использоваться для управления регулярной программой и внебюджетными фондами	[Timeline bar]															
5.32	R	*Руководство целенаправленно уделяет внимание доработке проекта элементов Стратегической структуры, среднесрочного плана действий и Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы и оптимизации процесса планирования, включая обобщение добровольных взносов	[Timeline bar]															
5.33		12. Выявление областей, которые необходимо усовершенствовать, и определение мероприятий по оптимизации управления по результатам	[Timeline bar]															
5.34	R	*Руководство целенаправленно уделяет внимание доработке проекта элементов Стратегической структуры, среднесрочного плана действий и Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы и оптимизации процесса планирования, включая обобщение добровольных взносов	[Timeline bar]															
6.1		6.16 Междисциплинарность	[Timeline bar]															
6.2	N	Выделение 5% бюджета заместителя Генерального директора для проведения междисциплинарной работы	[Timeline bar]															
		4. Мобилизация ресурсов и управление ими	[Timeline bar]															
		Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими	[Timeline bar]															
3.12	N	Интеграция внебюджетных ресурсов в процесс программирования и бюджетирования, включая формулирование областей целенаправленного воздействия	[Timeline bar]															
3.13	N	*Первое рассмотрение Советом планов комплексного использования и результативности внебюджетных ресурсов	[Timeline bar]															
3.14	N	*Внедрение структуры управления внебюджетными ресурсами и установленными взносами	[Timeline bar]															
3.17	N	*Проведение обзора договоров, конвенций, соглашений и аналогичных органов и документов, учрежденных в соответствии со статьями VI, XIV и XV Устава ФАО, и представление доклада Совету и сторонам таких соглашений	[Timeline bar]															
3.18	N	Введение мер для поощрения своевременных выплат и избежания задолженностей, а также для регулирования доступности ресурсов	[Timeline bar]															
3.19	N	<i>Проведение Советом первого обзора положения дел с просроченными взносами и с задолженностью по взносам на основе доклада Комитета по финансам</i>	[Timeline bar]															
3.20	N	<i>Начало широкого освещения на основном открытом сайте ФАО положения дел со своевременной выплатой взносов</i>	[Timeline bar]															

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году
 Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»
 Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылк	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011			
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		3. Функционирование в качестве единой организации посредством приведения структур, функций и обязанностей в соответствие со структурой, ориентированной на конечные результаты												
		5. Программа технического сотрудничества												
		Программа технического сотрудничества												
3.22	O	*Передача ресурсов, выделяемых для регионов в рамках ПТС, в ведение региональных представителей												
3.24	N	*Проведение обзора проектного цикла в рамках ПТС и руководящих указаний по утверждению ПТС												
		6. Децентрализация												
		Децентрализация												
3.76	N	Комитеты по программе и финансам будут оказывать Совету поддержку в осуществлении политического наблюдения												
3.77	N	*Организация совещаний руководителей старшего звена таким образом, чтобы помощники Генерального директора (ПГД) / региональные представители могли принимать в них участие с помощью видеосвязи												
3.78	N	*Передача региональным представителям основной ответственности за децентрализованных технических сотрудников в региональных отделениях												
3.79	N	Обеспечение всестороннего участия ПГД / региональных представителей в разработке программы и бюджета												
3.80	N	Передача региональным представителям (ПГД) функций технических сотрудников региональных отделений в отношении программы и бюджета												
3.81	N	Передача региональным представителям (ПГД) основной ответственности за технические и материально-технические аспекты надзора за деятельностью представителей ФАО												
3.82	N	Пересмотр всех полномочий, делегированных децентрализованным структурам, и процедур контроля												
3.83	N	Отмена административных функций субрегиональных отделений												
3.84	N	*Рационализация сферы деятельности страновых отделений с использованием согласованных критериев												
		Проведение обзора												
		Проведение рационализации												
3.85	N	Приведение кадрового состава субрегиональных и региональных отделений в соответствие с приоритетными потребностями												
		Пересмотр состава												
		Введение изменений												
3.86	N	Уточнение сферы деятельности Регионального отделения по Ближнему Востоку												
3.87	R	Внедрение пересмотренных должностных инструкций, профиля компетенций (включая политическую компетентность), процедур найма и аттестации												
3.88	R	Внедрение исходных показателей и системы отчетности и мониторинга по результатам деятельности для децентрализованных подразделений												
3.89	N	*Укрепление системы подготовки персонала												
3.90	R	*Формирование систем поддержки												
3.95	N	Передача функций Управления по координации нормативной, оперативной и децентрализованной деятельности региональным / субрегиональным отделениям и координационной группе в отделе, отвечающем за операции												
		7. Структура штаб-квартиры												
		Структура штаб-квартиры												

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году
 Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»
 Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылк	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011					
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.91, 3.92 & 3.93	N	*Создание отделов: стратегии, планирования и управления ресурсами; оценки; и подразделения по этике при Управлении по правовым вопросам														
3.94	N	*Изучение наиболее соответствующих организационных функций и структуры для корпоративных коммуникаций, партнерств и межкультурной деятельности														
3.96	N	*Сокращение ряда должностей уровня Д														
3.98	R	*Проведение всестороннего функционального анализа работы департаментов штаб-квартиры и окончательная доработка планов их реорганизации														
3.99	N	*Утверждение на Конференции пересмотренной структуры штаб-квартиры в рамках Программы работы и бюджета на 2010-2011 гг.														
3.100	N	*Назначение группы старшего исполнительного руководства, включающей также двух заместителей Генерального директора														
3.101	N	*Внедрение новой структуры штаб-квартиры														
3.102	N	*Реорганизация круга обязанностей старшего руководящего звена, включая стратегические цели и ключевые функции														
3.103	N	Пересмотр реорганизации в целях дальнейшего совершенствования														
5.18		7. Проведение обзора функций внутренних комитетов и сокращение их числа														
5.19	O	*Анализ способов рационализации числа существующих внутренних комитетов														
5.20	N	*Руководство организует проведение в 2009 году обзора внутренних комитетов и вариантов их замены путем наделения руководителей более широкими полномочиями. В круг полномочий таких руководителей будут в соответствующих случаях внесены изменения														
5.35		13. Укрепление руководства информационными технологиями. Все функции должны быть четко согласованы с формальными процессами, например, с процедурами подачи заявки на проект/внесение изменений, с процессами управления проектами и их разработки														
5.36	O	В 2009 году будут запланированы необходимые кадровые меры для укрепления руководства информационными технологиями в качестве вклада в Программу работы и бюджет на 2010-2011 годы														
		8. Партнерства														
		Партнерства														
3.104	N	*Завершение разработки и распространение руководящих корпоративных принципов														
3.108	N	* Характер роли ФАО будет меняться в зависимости от различных партнерств, в которые она вступает. Организация может играть ведущую роль или выступать в качестве фасилитатора в некоторых из них, либо просто участника														
3.109	R	*Проведение анализа партнерств														
3.110	R	*Подготовка краткосрочной программы инициатив														
3.111	N	*Дальнейшее налаживание партнерств с учреждениями ООН, находящимися в Риме														
3.116	N	*Рассмотрение Советом достигнутых результатов и предложений на основе рекомендаций, подготовленных с учетом выводов комитетов по программе и финансам														
3.117	R	*Создание механизма мониторинга для обеспечения обратной связи и итеративного улучшения партнерского сотрудничества и стратегии ФАО														
3.118	N	*Передача вопросов партнерских отношений в ведение координационных центров														
6.3		3.13 Совместная работа с Международным агентством по атомной энергии (МАГАТЭ)														
6.4	N	Совместный отдел ФАО/МАГАТЭ														
6.5	N	Взаимодействие и партнерства														
		4. Эффективное использование взносов членов за счет проведения реформы административных и управленческих систем														

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году
 Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»
 Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылк	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011			
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		9. Реформа административной и управленческой систем												
		Реформа административной и управленческой систем												
		Срочные меры, принимаемые руководством												
3.37	N	<i>*Делегирование полномочий Управления Генерального директора на решение кадровых вопросов</i>												
3.38	N	<i>*Делегирование полномочий на закупки и полномочий, касающихся писем-соглашений, на уровень отделов и децентрализованных подразделений</i>												
3.39	N	<i>*Упорядочение процедур оформления командировок</i>												
3.40	N	<i>*В условиях чрезвычайных ситуаций производство закупок на местах</i>												
3.41	N	<i>*Открытие на местах временных расчетных счетов денежной наличности</i>												
3.42	N	<i>*Создание и внедрение периферийного варианта программы Оракл, адаптированной к потребностям представителей ФАО</i>												
		Внесение изменений в уставные документы, способствующих делегированию полномочий												
3.43	N	<i>Внесение изменений в уставные документы, способствующих делегированию полномочий</i>												
		Последующая деятельность по итогам досконального обзора												
3.44	R	<i>Проведение досконального обзора</i>												
3.45	N	<i>*Рассмотрение руководством, Советом и Комитетом по финансам итогового доклада</i>												
3.46	N	<i>*Разработка плана последующих действий</i>												
3.47	N	<i>*Рассмотрение управляющими органами плана последующих действий</i>												
3.48	N	<i>*Реализация плана действий</i>												
5.4		2. Приведение задач вспомогательных функций в соответствие со стратегическими целями Организации, определение ключевых показателей эффективности и соглашений об уровне обслуживания (СУО) (модель обязательств)												
5.5	O	<i>*Проведение критического и комплексного обзора всех целей, определения СУО и «приборной панели»</i>												
5.6	N	<i>*Руководство должно руководствоваться в своей работе итогами этапа 2 доклада о доскональном обзоре, который будет опубликован в апреле 2009 года, и проведет оценку потребностей, внедрит формальные соглашения об уровне обслуживания, будет проводить периодические обзоры удовлетворенности клиентов и внедрит внутренние механизмы обратной связи с клиентами</i>												
5.13		5. Пересмотр функций секретариата Генерального директора (СГД), касающихся административной деятельности												
5.14	R	<i>*Пересмотр функций СГД будет включен в разработку организационных изменений, с учетом которых будут составляться Программа работы и бюджет на 2010-2011 годы</i>												
5.21		8. Передача Центру общего обслуживания (ЦОО) видов деятельности с низкой добавленной/транзакционной стоимостью и рассмотрение вопроса о проведении оценки текущего руководства												
5.22	O	<i>*Проведение оценки существующей модели</i>												
5.23	N	<i>*Завершение процесса передачи определенных видов деятельности ЦОО после проведения оценки</i>												
5.24	N	<i>*В 2009 году руководство проведет обзор механизмов управления Центром общего обслуживания и продолжит передачу ему мероприятий, связанных с закупками, но воздержится от дальнейшей передачи полномочий до появления доклада об этапе 2 досконального обзора</i>												
5.47		18. Выявление и использование взаимодействия с другими учреждениями ООН в целях проведения совместных закупок общих товаров/услуг (закупки для штаб-квартиры) и объединения служб по управлению объектами												
5.48	O	<i>*Руководство будет руководствоваться результатами доклада об этапе 2 досконального обзора, который будет выпущен в апреле 2009 года, и организует, начиная с 2009 года, разработку коммерческой аргументации альтернативных источников обеспечения услуг (офшоринг, ЦОО, аутсорсинг, партнерства и т.д.)</i>												

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году

Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»

Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылк	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011				
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
5.49		19. Задействование Службы закупок и контрактов в период реализации начальных этапов и мероприятий деятельности, связанной с закупками (закупки для проектов)													
5.50	N	*Реализация в 2009 году вместе с пересмотром/модернизацией проектных моделей и процессов													
5.51		20. Превращение практики управления зарегистрированными продавцами в практику активного управления поставщиками (принципы партнерства)													
	O	*Превращение практики управления зарегистрированными продавцами в практику активного управления поставщиками (принципы партнерства)													
5.52		21. Упорядочение логистики и процедур доставки													
	O	*Упорядочение логистики и процедур доставки													
5.53		22. Дальнейшее расширение полномочий региональных и местных отделений в области управления местными закупками													
	O	*Дальнейшее расширение полномочий региональных и местных отделений в области управления местными закупками													
5.54		23. Определение плана для управления регистрационными записями и изучение вопроса о переходе к электронным формам записи, а также к аутсорсингу ресурсов													
5.55	O	*Руководство будет руководствоваться результатами доклада об этапе 2 досконального обзора, который будет выпущен в апреле 2009 года, и организует, начиная с 2009 года, разработку коммерческой аргументации альтернативных источников обеспечения услуг (офшоринг, ЦОО, аутсорсинг, партнерства и т.д.)													
5.56		24. Определение подхода к стилю коммуникации и документации, чтобы сократить потребности в печатных работах и хранении													
5.57	O	*Руководство будет руководствоваться результатами доклада об этапе 2 досконального обзора, который будет выпущен в апреле 2009 года, и организует, начиная с 2009 года, разработку коммерческой аргументации альтернативных источников обеспечения услуг (офшоринг, ЦОО, аутсорсинг, партнерства и т.д.)													
		10. Справочное пособие ФАО													
5.7	N	3. Упорядочение набора политик и процедур в организационной работе ФАО (Справочное пособие)													
5.8	N	*Проведение обзора и оптимизации политик и процедур													
5.9	N	*Руководство включит вопрос создания Группы обеспечения соблюдения в процесс планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы. Основной целью работы Группы обеспечения соблюдения будет оптимизация и упрощение справочного пособия Организации и обеспечение инициативным образом соблюдения персоналом должностных обязанностей													
5.10	N	4. Необходимость создания отдела регулирования													
5.11	N	*Разработка и внедрение функций и обязанностей нового подразделения по обеспечению соблюдения													
5.12	N	*Руководство включит вопрос создания Группы обеспечения соблюдения в процесс планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы. Основной целью работы Группы обеспечения соблюдения будет оптимизация и упрощение справочного пособия Организации и обеспечение инициативным образом соблюдения персоналом должностных обязанностей													
		11. Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС) и программа Оракл													
5.25	N	9. Осуществление МСУГС в качестве ключевой инициативы для Отдела финансов и для ФАО в целом													
5.26	N	*МСУГС являются одним из предварительных требований для реализации многих других инициатив и системных изменений, поэтому их оперативное внедрение служит ключом к дальнейшей оптимизации и усовершенствованию процессов													
5.27	N	*Руководство отмечает, что структура проекта уже внедрена и обеспечена ресурсами на период 2008-2009 годов, и подтверждает, реализация мероприятий в рамках проекта по внедрению МСУГС будет продолжаться в соответствии с утвержденными планами. Внедрение МСУГС является значительным начинанием, которое должно быть завершено в течение четырех лет													
5.37	N	14. Обновление программы Оракл для управления персоналом, а также инфраструктуры ИТ в децентрализованных отделениях													
5.38	N	*Обновление программы Оракл и средств телекоммуникаций в децентрализованных отделениях, как конкретно предусмотрено в СПД													
5.39	N	15. Разработка системы управления информацией													
5.40	O	*Начальная фаза проекта (выявление потребностей) начнется в 2009 году													

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году

Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»

Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылок	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011						
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
12. Регулирование организационных рисков																	
Структура регулирования организационных рисков																	
3.49	N	<i>*Согласование в Комитете по финансам круга полномочий для проведения комплексного исследования по теме регулирования организационных рисков</i>															
3.50	R	<i>*Заключение внешнего контракта на проведение исследования</i>															
3.51	N	<i>*Рассмотрение руководством, Советом и Комитетом по финансам итогового доклада</i>															
3.52	N	<i>*Разработка плана последующих действий</i>															
3.53	N	<i>*Рассмотрение Советом и Комитетом по финансам плана последующих действий</i>															
3.54	N	<i>*Внедрение в полном объеме структуры и систем регулирования организационных рисков</i>															
5.28	N	10. Внедрение регулирования организационных рисков (POP)															
5.29	N	<i>*POP – ключевой инструмент реализации, позволяющий находить точный баланс между стоимостью рисков и затратами на обеспечение контроля</i>															
5.30	N	<i>*Заказ в 2009 году исследования по вопросу регулирования организационных рисков</i>															
5. Оптимизация людских ресурсов посредством изменения кадровой политики и практики и организационной культуры																	
13. Изменение культуры																	
Изменение организационной культуры																	
3.30	R	<i>*Назначение внешнего координатора и группы по изменению организационной культуры</i>															
3.31	R	<i>*Разработка внутренней концепции</i>															
3.32	R	<i>*Начало воплощения концепции</i>															
Этика																	
3.33	O	<i>*Назначение сотрудника по этике, организация работы отдела и подготовка персонала</i>															
3.34	N	<i>*Обзор круга полномочий и предлагаемого членского состава Комитета по этике членами КУПВ и Комитета по финансам</i>															
3.35	N	<i>*Назначение членов и начало работы Комитета по этике</i>															
3.36	N	<i>*Рассмотрение доклада Комитета по этике, представляемого ежегодно или каждые два года</i>															
14. Кадровая политика и практика																	
Кадровая политика и практика																	
3.59	R	<i>*Отбор персонала и консультантов на основе их достоинств и при гарантировании географического и гендерного представительства</i>															
3.60	R	<i>*Реализация комплекса мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области управления</i>															
3.61	N	<i>*Внедрение стимулирующей политики ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и децентрализованными структурами и разработка для нее четких критериев</i>															
3.62	N	<i>*Формирование единой последовательной системы набора и повышения квалификации молодых специалистов</i>															
3.63	N	<i>*Обеспечение дальнейшей децентрализации и делегирования полномочий на принятие решений</i>															
3.64	R	<i>*Начало более широкой публикации информации о вакансиях ФАО</i>															
3.65	N	<i>*Разработка, опубликование и осуществление процедур по обеспечению полной прозрачности при отборе и найме старших руководителей и представителей ФАО</i>															
3.66	R	<i>*Пересмотр профиля компетенций региональных представителей, субрегиональных координаторов и представителей ФАО</i>															

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году
 Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»
 Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году

№ ссылк	Категори	Наименование мероприятия	2009				2010				2011					
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.67	R	*Внедрение политики обеспечения прозрачности и конкурсноности при найме консультантов														
3.68	N	*Рационализация использования сотрудников ФАО, вышедших на пенсию														
3.69	N	*Консультанты, включая вышедших на пенсию сотрудников ФАО, не будут использоваться для долгосрочного заполнения вакантных должностей в качестве меры экономии средств														
3.70	R	*Поэтапное внедрение системы объективной аттестации сотрудников в масштабе всей Организации														
3.71	N	*Введение двойной градации должностей С5 / Д1 и Д1 / Д2														
3.72	O	*Модернизация систем Оракл с целью i) облегчения извлечения и анализа данных и ii) оказания содействия управлению оперативным персоналом														
3.73	N	*Создание фонда передислокации персонала первоначально за счет внебюджетных ресурсов, а затем используя определенную долю средств, выделенных на расходы по персоналу														
3.74	N	*Расширение управленческого надзора за осуществлением всех аспектов кадровой политики через посредство Комитета по финансам, включая использование консультантов														
3.75	N	Принятие управляющими органами и руководством мер по внедрению изменений на уровне Общей системы ООН														
		<i>Разработка предложений по внедрению изменений Общей системы</i>														
		<i>Передача в ООН выработанных предложений</i>														
5.15		6. Определение новой роли для кадровой службы														
5.16	O	*Пересмотр и усовершенствование роли людских ресурсов и обеспечение для этого необходимой профессиональной структуры и надлежащих вспомогательных инструментов														
5.17	N	*В 2009 году руководство проведет обзор потенциала специалистов по кадрам и потребностей в таких специалистах в рамках планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы														
5.41		16. Завершение разработки системы компетенций														
5.42	O	*В 2009 году руководство проведет обзор потенциала специалистов по кадрам и потребностей в таких специалистах в рамках планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы														
5.43	N	*В 2009 году руководство проведет обзор потенциала специалистов по кадрам и потребностей в таких специалистах в рамках планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы														
5.44		17. Обзор системы подотчетности и четко обусловленное распределение ответственности за каждый процесс, связанный с ЛР, между Отделом управления людскими ресурсами и другими субъектами (другими департаментами, децентрализованными структурами, Центром общего обслуживания)														
5.45	O	*В 2009 году руководство проведет обзор потенциала специалистов по кадрам и потребностей в таких специалистах в рамках планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы														
5.46	N	*В 2009 году руководство проведет обзор потенциала специалистов по кадрам и потребностей в таких специалистах в рамках планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы														

Категория N - зеленый цвет = нулевые расходы в 2009 году
 Категория R - голубой цвет = сопряжена с расходами в 2009 году - часть «управления, нацеленного на результат»
 Категория O - красный цвет = сопряжена с прочими расходами в 2009 году