

Ответ руководства в связи с заключительным докладом о результатах всестороннего обзора

Введение

Фирма «Эрнст энд Янг» представила аналитическое резюме заключительного доклада о результатах всестороннего обзора (ВО) 17 апреля 2009 г., а подробный доклад – 23 апреля. Обзор проводился по просьбе, сформулированной в ходе НВО, и рассматривался в качестве важнейшего средства рационализации административно-финансовых систем ФАО, повышения ее эффективности и сокращения затрат. Консультанты начали свою работу в июне 2008 г., а в сентябре 2008 г. был представлен первоначальный доклад (этап 1), в котором основное внимание было уделено выполнению анализа деятельности высшего руководства и определению основных проблемных областей.

В заключительном докладе (этап 2) использованы основные выводы первоначального доклада с уделением основного внимания совершенствованию общеорганизационных услуг, относящихся к пяти направлениям работы: финансы и бюджет; людские ресурсы; закупки; информационные технологии (ИТ); и прочие административные услуги. В рекомендациях доклада указаны возможности совершенствования работы в основном по штаб-квартире. Вместе с тем ряд предлагаемых изменений, например касающихся закупок и ИТ, скажутся непосредственно на деятельности децентрализованных подразделений (ДП). В доклад включена смета капиталовложений и регулярных затрат, которые потребуются для выполнения этих рекомендаций, а также данные о предполагаемой экономии за пятигодичный период (2009-2013 гг.).

Общие замечания

Руководство ФАО приветствует этот доклад и отмечает, что в нем содержится ряд полезных и прагматичных рекомендаций, многие из которых дополняют и подтверждают целесообразность проводимой в настоящее время работы в рамках Срочного плана действий. Руководство планирует в кратчайшие по возможности сроки выполнить большую часть этих рекомендаций. Одни из них потребуют дополнительного согласования и обсуждения внутри Организации, а другие - проведения консультаций и заинтересованного отношения со стороны партнерских учреждений и их управляющих органов – например МФСР и ВПП в том, что касается совместных закупок.

Проведение ВО является полезным вкладом в продолжающиеся усилия по достижению одной из главных целей в процессе обновления ФАО путем усиления ориентации на нужды пользователей и повышения эффективности ее административных служб и, на этой основе, также и дееспособности ФАО и умения правильно реагировать на потребности наших государств-членов. Ряд содержащихся в докладе рекомендаций подтверждают необходимость преобразований, запланированных в сфере административного управления ФАО с целью усиления гласности и отчетности и оптимального учета мнения пользователей в работе по административному обслуживанию. Предлагаемые меры согласуются и с усилением внимания к результатам нашей работы в рамках всей Организации, о чем свидетельствуют новый среднесрочный план и стратегические рамки. Что касается целого ряда поднятых в ходе ВО вопросов, то соответствующие результаты предусмотрены в рамках функциональной задачи Y, касающейся повышения оперативности и эффективности административного управления. Усиление

ориентации административных служб на нужды пользователей также является одним из жизненно важных аспектов процесса изменения организационной культуры ФАО.

В дополнение к представленным ниже ответам по пяти направлениям работы руководство хотело бы довести до сведения КоК свои соображения по перечисленным ниже ключевым позициям, которые могут оказаться полезными по мере дальнейшей реализации::

- **Обеспечение согласованности с мерами, принимаемыми в рамках реформы ФАО.** Рекомендации по итогам ВО затрагивают ряд вопросов, которые на протяжении последних 18 месяцев в рамках ФАО всесторонне анализируются в контексте рассмотрения итогов НВО и осуществления СПД. В докладе по итогам ВО руководству рекомендуется определить приоритеты в реализации различных инициатив и наладить независимый внешний контроль и координацию мер, принимаемых с целью реформы. Руководство считает, что Срочный план действий, утвержденный Конференцией ФАО, служит важным ориентиром в определении приоритетных областей в процессе обновления ФАО. Руководство, в частности, полагает, что при рассмотрении конкретных рекомендаций внимание нужно в первую очередь уделить тем областям, по которым в контексте КоК-НВО не проводилось всестороннего обсуждения, таким как закупки, информационные технологии и прочие административные услуги, а не вопросам, которым КоК-НВО уделил значительное время, таким как бюджет, людские ресурсы и высший уровень организационной структуры штаб-квартиры. Руководство считает, что согласование приоритетов и накопление опыта реализации продолжают на постоянной основе и что наиболее эффективным средством для этого является обеспечение их логически четкой структуры и стратегичности на основе их согласования и определения очередности соответствующих действий в контексте других задач и мер, связанных с СПД и с формированием стратегических рамок и среднесрочного плана, а также в контексте определения рамок оценки результатов. В этой работе свою роль сыграет и требование согласованности с отдельными общесистемными инициативами Организации Объединенных Наций.
- **Взаимодействие с другими базирующимися в Риме учреждениями ООН.** На первом этапе ВО было рекомендовано обеспечить широкое взаимодействие с другими римскими учреждениями ООН в том, что касается закупок, управления объектами и прочих видов административного обслуживания. Во втором докладе основное внимание уделено осуществлению совместных закупок в интересах взаимодействия римских учреждений ООН. ФАО проводит независимую оценку взаимодействия с другими римскими учреждениями ООН в таких областях, как людские ресурсы; управление объектами; почтовые отправления и распределение; информационные технологии и управление знаниями; финансы, а также поездки. Перечисленные направления составят основу для подготовки доклада, который в июле 2009 г. будет представлен участникам совместного совещания Комитетов по программе и финансам.
- **Дальнейшая аналитическая работа и согласование.** При подготовке ВО основные усилия были сконцентрированы на изучении общеорганизационных мероприятий по обслуживанию штаб-квартиры. Одновременно с этим было отмечено, что, согласно выводам «Эрнст & Янг», повышение эффективности в деятельности штаб-квартиры благотворно скажется и на деятельности децентрализованных подразделений. Руководство отмечает, что проведенные группой по ВО консультации с децентрализованными подразделениями и техническими департаментами носили ограниченный характер, а это может

снизить эффективность отдельных рекомендаций. Возможно, необходимо провести дополнительный анализ для уяснения в полном объеме воздействия предложенных мер на отношения между штаб-квартирой и подразделениями на местах и для выявления возможностей совершенствования административного управления в децентрализованных подразделениях. В докладе по итогам ВО отмечено, что дополнительный анализ необходим и в плане согласования административных мероприятий, предусмотренных канцелярией Генерального директора, а также соответствующих функций, обязанностей и числа центров совместного обслуживания.

- **Договора о техническом обслуживании.** Целый ряд рекомендаций предусматривает переход на заключение договоров о техническом обслуживании (ДТО), в которых подробно оговаривается содержание оказываемых административных и вспомогательных услуг. Руководство решительно поддерживает эти рекомендации и считает принципиально важным распространить их общее применение на широкий спектр административных и вспомогательных услуг с тем, чтобы: 1) в ДТО четко указывались оказываемые услуги; 2) на основе регулярного опроса пользователей административных услуг обеспечивалось соответствие этих услуг меняющимся потребностям пользователей и 3) на содержание этих услуг на постоянной и регулярной основе пересматривалось с учетом потребностей Организации.
- **Финансирование осуществления СПД.** В докладе об итогах ВО признается, что в настоящее время на осуществление СПД не выделяется достаточных средств и что это может воспрепятствовать усилиям по достижению приведенных в докладе показателей экономии наличных средств и роста эффективности. Руководство согласно с данной оценкой и, в частности, отмечает, что предлагаемый в докладе по итогам ВО и в СПД процесс реформ намечено провести в кратчайшие сроки, а для этого необходимо своевременно получить ресурсы.
- **Затраты и экономия средств.** По представленным в ходе ВО оценкам, в течение 2009-2013 гг. объем инвестиций должен составить примерно 1,9 млн долл., а их освоение за тот же период позволит на регулярной основе обеспечивать чистую экономию в размере примерно 37,5 млн долл. Опираясь на ранее подготовленный для Комитета по финансам отдельный доклад о смете затрат и экономии средств, руководство считает, что отдельные важные статьи расходов не были учтены, и предлагает проявлять осторожность в оценках чистой экономии. В докладе не учтены затраты, необходимые на передислокацию сотрудников в результате предлагаемых мер по сокращению либо перемещению персонала в связи с созданием для римских учреждений ООН совместного агентства по закупкам, а также в связи с инвестиционными затратами по новой модели подготовки планов и бюджета. В первоначальном докладе по итогам ВО был внесен ряд предложений о затратах и экономии, но в общей смете заключительного доклада эти предложения не учтены. В связи с этим руководство сейчас проводит собственный обзор и обсудит с «Эрнст & Янг» вопрос о том, какие из этих предложений следует включить в общее резюме по второму этапу.

Дополнительный анализ детальных оценок экономии необходим, в частности, в плане распределения сэкономленных средств между мероприятиями по регулярной программе и внебюджетным источникам. Кроме того, на отдельных направлениях размеры экономии будут зависеть и от реализации других мер,

таких как создание агентства по совместным закупкам. В последнем случае успех будет определяться не только действиями других римских учреждений ООН, но и активной поддержкой со стороны государств-членов. При этом руководство отмечает, что предполагаемый объем чистой экономии в размере 1-2% бюджета ФАО соответствует достигнутой за последнее время экономии за счет повышения эффективности ФАО. Руководство отмечает, что по ряду инвестиционных мер, предложенных в рассматриваемом докладе, регулярное сбережение средств в период после 2012/13 г. могло бы стать надежной долгосрочной основой для реализации ряда инвестиционных предложений, прозвучавших в рассматриваемом докладе.

Резюме по бюджету и финансам

В сфере финансов и бюджета «Эрнст & Янг» рекомендует внедрить новую модель подготовки планов и бюджета, включая пересмотренную версию Программы работы и бюджета (ПРБ) и новые процедуры ежегодного планирования работы, увязывающие в одно целое все организационные мероприятия и обеспечивающие непосредственную привязку предоставляемых ресурсов к результатам и итоговым мероприятиям. Руководство в целом поддерживает эти рекомендации, отмечая, что они согласуются с предусмотренной в СПД ориентацией программирования, бюджетирования и контроля на конечные результаты и помогут в ее осуществлении.

В целом эти предложения, представленные в контексте модели высокого уровня, существенно меняют сложившуюся практику. Руководство согласно с выводом «Эрнст & Янг» о необходимости значительной дополнительной проработки деталей и подготовки рабочей модели новых процессов и процедур, функций и обязанностей, а также конкретных характеристик и порядка реализации новых систем, соответствующей подготовки кадров и т.д.

Руководство согласно с «Эрнст & Янг» в том, что технические возможности для полного развертывания новой модели программы и бюджета «в значительной мере определяются результатами других крупных текущих проектов, оказывающих воздействие как на выбор сроков, так и на масштабы организационных усилий, необходимых для реализации всех сколь-нибудь значимых инициатив по преобразованию деятельности». Для этих крупных проектов, включая осуществление управления по результатам, МСУГС, замену FAS (система бухгалтерского учета на местах) и создание комплексной и всемирно доступной общеорганизационной информационной системы, необходимо четко определить приоритеты, подготовить соответствующие планы и обеспечить необходимое финансирование. Учитывая сроки, поставленные для реализации этих проектов, руководство полагает, что осуществление в полном объеме предложенной модели планирования и бюджетирования, согласующейся с предусмотренной в СПД структурой программирования по результатам, будет обеспечено на протяжении нескольких двухгодичных периодов. В заключение руководство отмечает, что в докладе «Эрнст & Янг» не содержится каких-либо смет по затратам на осуществление этой новой модели подготовки планов и бюджета.

Краткие сведения в отношении кадровой работы

Руководство всецело поддерживает предлагаемые меры по значительной перестройке работы в рамках концепции «деловые партнеры». В такой организации, как ФАО, где вся деятельность опирается на знания и где главным активом являются сотрудники, составляющие существенную часть ее ресурсов, функциональное подразделение,

ведущее кадрами, призвано стать одним из главных “деловых партнеров” , обеспечивая этим возможности эффективной мобилизации трудовых ресурсов в поддержку выполнения программы и реализации общеорганизационных и стратегических задач.

Руководство одобряет предложения по рационализации процессов выработки кадровых решений и оптимизации планирования и информационного взаимодействия в кадровой сфере. С другой стороны, предложение о делегировании директору AFH полномочий по принятию решений в сфере кадровой политики требует дополнительного согласования, учитывая общеорганизационный характер и масштаб принимаемых на этой основе директивных мер и ту роль, которую надлежит играть группе старших руководителей согласно первоначальному докладу по итогам ВО, а также и соответствующие полномочия, закрепленные за Генеральным директором согласно базовым документам ФАО. Опираясь на эту рекомендацию, руководство подготавливает планы по дальнейшей унификации объявлений о постах и вакансиях, более широкому использованию объявлений о заполнении вакансий действующими сотрудниками в целях обеспечения мобильности и продвижения по службе, а также по разработке системы IRecruitment (кадровое комплектование с использованием Интернета). Предложение об учреждении единого комитета по отбору на посты категории специалистов будет рассматриваться исходя из необходимости гибкого подхода к обеспечению своевременных назначений, а процедуры отбора будут меняться с учетом различных потребностей Организации, в том числе касающихся работы на местах.

Руководство одобряет предложение о создании в рамках AFHT новой функции по обеспечению карьерного роста сотрудников. Развитие карьеры является одной из главных функций, уже называвшейся в качестве жизненно важной в контексте инициативы по изменению организационной культуры. В настоящее время с объединениями персонала уже проводится обсуждение соответствующих вопросов. Руководство согласно и с предложением о перестройке работы AFH по оптимизации служебной деятельности и профподготовке.

Руководство принимает рекомендации о пересмотре квалификационных требований к кадровикам среднего руководящего звена, повышении их профессионализма и об изменении сложившегося в кадровой сфере соотношения между численностью сотрудников категории специалистов и категории общего обслуживания, исходя из будущих потребностей. В 2010/11 гг. вакантные должности специалистов и сотрудников общего обслуживания будут заполняться с учетом данного предложения, прозвучавшего в ходе ВО.. Руководство также будет добиваться оптимального соотношения между численностью кадровиков и всего персонала, причем здесь, возможно, целесообразнее сравнить сложившуюся ситуацию с практикой других межправительственных организаций, в которых применяют те же правила общей системы ООН и решают аналогичные вопросы, вытекающие из требования о соблюдении многообразия.

Что касается перечня мер переходного периода (таблица 2-5), то руководство согласно с их общей направленностью и детально изучит их на предмет их постепенного осуществления. Вместе с тем важно отметить, что сроки, предложенные для утверждения этих новых рабочих процессов и их перестройки при одновременном сокращении удельного веса кадровиков, требуют основательной переработки, поскольку на данный момент общие рамки кадровой стратегии предусматривают весьма значительные объемы кадровой работы. Следует также отметить, что отдельные инициативы и соответствующие капиталовложения, предусмотренные в первоначальном докладе, не были отражены в рекомендациях заключительного доклада ВО, и причины этого до сих пор не указаны.

Резюме по закупкам

Руководство в принципе согласно с рекомендациями по закупкам. В соответствии с ними Организация уже добивается прогресса на аналогичных направлениях в рамках других и схожих инициатив.

В целом сложилось единство мнений о том, что деятельность AFSP должна иметь более стратегический характер, а ее роль на этапе планирования проектов должна быть более значительной. AFSP согласно, что выполнение этой более активной роли – вместо создания «новой» функции - станет частью обязанностей сотрудников по закупкам и будет включено в их круг ведения, что позволит им участвовать в разработке проектов, представляя информацию, необходимую для доработки плана закупок. Деятельность этих сотрудников будет считаться частью «коллективного» подхода к формулированию и осуществлению проектов, ориентированных на обслуживание.

Руководство приветствует рекомендацию об увеличении совместных закупок, выполняемых базирующимися в Риме учреждениями, а FAO уже начала договариваться о выработке тремя римскими учреждениями ООН плана совместных закупок (2009-2010 гг.). Создание подразделения по совместным закупкам станет шагом вперед в этом взаимодействии и, возможно, устранил сохраняющееся дублирование в деятельности этих трех учреждений ООН.

Вся экономия средств на этом направлении будет достигаться на основе реализации предложения об организации римскими учреждениями ООН совместных закупок, причем объемы экономии, по мнению руководства, являются весьма ориентировочными, поскольку для получения таких результатов необходимо заручиться согласием других учреждений. 10%-15%-ный показатель возможной экономии рассчитывался "вприкидку", без анализа рыночной конъюнктуры Рима.

Руководство поддерживает рекомендуемое расширение прав и возможностей децентрализованных подразделений и считает, что недавно предложенный пересмотр раздела 502 о закупках Руководства FAO является шагом в этом направлении в поддержку названной рекомендации. В частности, можно расширить полномочия по обычным и специальным закупкам, считая, что под «специальными» подразумеваются закупки ресурсов, которые могут быть приобретены только на местах ввиду их особых свойств (например, посевной материал, отдельные виды ручных орудий производства) либо сложившихся условий (например, ограничений, касающихся ввоза или связанных с лицензированием). AFSP продолжает работу в этом направлении, а в докладе по итогам ВО содержатся дополнительные стимулы к дальнейшей децентрализации и расширению полномочий по закупкам на местах.

Резюме по информационным технологиям

В докладе по итогам ВО говорится, что информационные системы (ИС) и средства управления информацией (УИ) FAO раздроблены и дублируют друг друга, а соответствующие мероприятия разбросаны по многочисленным подразделениям, что ухудшает возможности FAO по выполнению ее программы. Отдел информационных технологий (КСТ), входящий в структуру ИС, вместе с другими общеорганизационными службами был охарактеризован как недостаточно ориентированный на нужды пользователей.

Одна из главных рекомендаций нацелена на преодоление раздробленности и дублирования путем передачи всей деятельности по инфосистемам в ведение одного отдела («CIO») под руководством главного сотрудника по информации (CIO), который

бы нес ответственность за работу информационных систем (ИС) и услуги в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и отчитывался бы за эту деятельность. Руководство одобряет предлагаемый принцип создания единой службы. Отдел СІО отчитывался бы непосредственно перед первым заместителем Генерального директора по оперативным вопросам, что стало бы признанием ключевой роли СІО во всей Организации. Его сотрудники занимались бы оптимизацией концепции и архитектуры информационных систем и разработкой концепции управления информационными системами, причем Организация обеспечивала бы эффективное проведение консультаций, взаимодействие и поддержку в выработке логически четких единых подходов. Отдел СІО будет принимать оптимальные решения по формированию единой инфраструктуры ИКТ и по разработке, совершенствованию и технической поддержке единых для ФАО программных продуктов, гарантирующих совместимость с другими внутриорганизационными системами. Потребности технических департаментов и децентрализованных подразделений в информационных системах будут обеспечиваться на основе тесного взаимодействия сотрудников, ведающих ИТ/ИС с техническими экспертами. Откомандированные сотрудники по вопросам ИТ будут отчитываться перед отделом СІО, ежедневно и тесно взаимодействуя с тем подразделением, к которому они прикомандированы. Эта рекомендация по итогам ВО схожа с рекомендацией 8.11 СПД. Руководство поддерживает данную рекомендацию, но отмечает, в частности, что в качестве альтернативы соглашениям о техническом обслуживании сотрудники СІО могли бы направляться в распоряжение профильных департаментов.

Согласно рекомендации доклада по итогам ВО, вспомогательные сотрудники по вопросам ИТ в региональных и субрегиональных подразделениях должны считаться прикомандированными сотрудниками отдела СІО, что сохранит подотчетность за функционирование мировой сети ФАО, частью которых являются их соответствующие подразделения. Кроме того, этих сотрудников предлагается рассматривать как основное звено оперативной поддержки по информационным технологиям также и в страновых подразделениях соответствующего региона/субрегиона. Руководство поддерживает эту рекомендацию.

Руководство согласно с тем, что в рамках обширной деятельности по управлению информацией отделу СІО необходимо поручить планирование, проработку и оптимизацию аспектов управления данными, имеющих отношение к информационным системам и технологиям, чтобы на уровне всей ФАО гарантировать защищенность, комплексность, совместимость, безопасность и доступность во всех областях работы с административной и технической информацией. Отдел СІО будет тесно взаимодействовать со специалистами по хозяйственной и тематической информации, чтобы повышать уровень соответствующих программных пакетов по оптимизации информационного взаимодействия и по сбору, обработке и анализу информации. В целом основные обязанности и ответственность в том, что касается данных, информационных систем и рабочих процессов, останутся за департаментами. Ответственность за оптимизацию конечного продукта и информационного наполнения остается за техническими департаментами, которые будут анализировать потребности и сообщать результаты в отдел СІО, взаимодействовать с разработчиками соответствующей продукции и после ее получения рассматривать ее на предмет утверждения.

В докладе по итогам ВО также рекомендуется улучшить и унифицировать взаимодействие СІО с потребителями. Это предложение касается и пользователей, а также и отношений между клиентами и поставщиками. Руководство всецело поддерживает эту рекомендацию, успешное осуществление которой является главным условием выполнения предыдущих рекомендаций. Руководство в целом

поддерживает и дополнительные меры/позиции, требующие изучения. при этом в отношении практической меры «Объединить службы, ведающие услугами интернета и интранета в одно отдельное подразделение по веб-публикациям», руководство считает, что в этом контексте неверно использован термин «веб-публикации» и что деятельность единого контактного центра касается систем, методов и инструментария, поэтому закрепленные на данный момент обязанности тематических экспертов по публикациям в интернете следует сохранить.

Резюме по административному обслуживанию

Ведение реестра. По общему мнению, принятый в ФАО порядок ведения реестра и регистрационных записей нуждается в основательном пересмотре, и руководство удовлетворено тем, что этому вопросу уделяется внимание. Как указано в заключительном докладе по итогам ВО, ФАО по-прежнему необходимо проделать большую работу по разъяснению и согласованию методик, а также по совершенствованию соответствующих систем. В докладе рекомендуется ввести в действие во всей ФАО единую систему регистрационных записей, что сократит численность необходимого персонала на 60%. В принципе руководство поддерживает предлагаемое в докладе общее направление действий, но отмечает необходимость доработки ряда элементов этого предложения. Кроме того, смета затрат по реализации представляется недостаточной, особенно если учесть необходимые затраты на передислоцирование либо сокращение постов. Руководство не согласно с рекомендацией о передаче регистрационной функции в ведение нового отдела СЮ и полагает, что по мере формирования соответствующей электронной системы и решения связанных с этим вопросов информатики повседневное осуществление станет частью дополнительных услуг в рамках департамента людских ресурсов, ИТ, финансов и общеорганизационных услуг.

Перевод. В докладе рекомендуется ввести в действие модель, предусматривающую новый механизм финансирования услуг ФАО по переводу, обеспечивающий снижение затрат за счет сокращения переводческих работ внутри Организации (и концентрации усилий на редактировании и вычитке корректуры) и увеличения доли внешних переводов (вплоть до 90% по сравнению с нынешними 50%). Внутренняя служба будет отвечать в основном за контроль качества (все внешние переводы будут редактироваться внутри Организации), терминологическую работу и учет вольнонаемных переводчиков, причем численность соответствующего персонала составит 50% от нынешней (один-два переводчика и один сотрудник категории общего обслуживания на группу по каждому языку). Руководство согласно с предложением доклада о пересмотре существующей системы получения компенсационных выплат за расходы по состоявшимся переводческим услугам с целью урегулирования проблем, возникающих из-за понижательного воздействия такой системы на ставки оплаты перевода. Определенные возможности для увеличения объема внешних переводческих работ существуют, но у ФАО объемы такой деятельности уже самые высокие среди сопоставимых организаций ООН.. Дополнительный рост удельного веса внешних переводов в сочетании с предлагаемым сокращением соответствующего персонала может серьезно ослабить потенциал Организации, необходимый для выполнения срочных переводов (в том числе в период проведения сессионных заседаний) и качественного редактирования, необходимого для обработки внешних переводов. Руководство согласно с рекомендацией о том, чтобы КССМ совершенствовал и расширял свою терминологическую базу, которая в целом уже введена в действие и находится в открытом доступе. Руководство также согласно с тем, что централизованный реестр внешних переводчиков был бы полезен Организации и должен быть создан.

Типографские работы. Руководство в целом поддерживает рекомендации по типографским работам, предусматривающие слияние в одно новое подразделение трех функций, в настоящее время выполняемых отделом внутренних типографских работ, отделом внешних типографских работ и отделом распределения. Новое подразделение по типографским работам и распределению обеспечит сокращение затрат благодаря оптимальному планированию, использованию общемировых внешних поставщиков типографских услуг и местных возможностей по распределению, а также за счет сокращения нереализованных складских запасов публикаций и сокращения численности соответствующего персонала в результате усиления координации. Дополнительную экономию средств можно обеспечить, улучшив распределение и сократив объем работ, выполняемых многофункциональными типографскими машинами. Руководство изучит вопрос о том, где должно быть размещено новое подразделение, исходя из соответствующих решений по организационной структуре.

Поездки. Руководство может в целом принять рекомендуемые ВО новые процедуры в отношении поездок. В докладе по итогам ВО для оформления поездок рекомендуется составлять подробные ежеквартальные либо месячные планы и использовать ставки, применяемые при заблаговременном бронировании, а также цены воздушных билетов с ограниченным объемом услуг, что уже применяется в ФАО. С другой стороны, руководство не согласно со следующими позициями: (i) в докладе предлагается привлекать заместителей Генерального директора к утверждению всех поездок, в то время как в настоящее время в целом эти полномочия делегируются; (ii) в докладе предлагается передать конечную ответственность за утверждение поездок от тех, кто ведает бюджетом, и контрольных органов в ведение SSC, хотя при этом не создается дополнительной стоимости. Эти предложения отвергаются, поскольку они не соответствуют принципу subsidiarity (взаимодополняемости), увеличивают объемы административной работы (особенно в том, что касается электронной переписки без использования интернета между подразделениями, ведающими бюджетом, и SSC) и увеличивают запаздывание операций.

Руководство признает наличие возможностей для экономии, но отмечает, что такие возможности необходимо изыскивать на иной основе, поскольку в докладе по итогам ВО внимание уделено только поездкам сотрудников штаб-квартиры причем сделано это с позиций сотрудников, не работающих с пользователями (турагентства) и без анализа поездок по всем странам, включающего изучение ситуации с поездками в децентрализованных подразделениях. Кроме того, в докладе не анализируются непредусмотренные потребности, связанные с практикой оперативной деятельности. Например, в статистике по турагентству штаб-квартиры показано, что в 2% случаев в штаб-квартире для ФАО не предоставляются оптимальные ставки, но при этом в докладе не проанализированы реальные причины, зачастую связанные с характером деятельности ФАО, а именно с работой в чрезвычайных ситуациях (связанных с неблагоприятными погодными явлениями, гражданскими беспорядками, вводом в действие вновь утвержденных проектов и т.д.); требованиями, складывающимися под влиянием выдвигаемых донорами условий, и другими факторами, в том числе прочими, более высокими и не связанными с билетами затратами, о которых турагентству, возможно, ничего неизвестно.

Дальнейшие шаги

В настоящем ответе руководства указан ряд областей, в которых сотрудникам «Эрнст & Янг» необходимо тщательно изучить поставленные вопросы и подготовить на этой основе заключительный согласованный текст резюме о предполагаемых затратах и возможной экономии (по регулярной программе и внебюджетным мероприятиям). Руководство организует проведение соответствующих встреч и подготовит

доработанный анализ затрат и экономии средств для рассмотрения в КоК. После этого рекомендации по итогам ВО будут рассматриваться вместе с мероприятиями в рамках СПД для определения общих приоритетов деятельности в 2009 г. в пределах имеющихся в целевом фонде средств либо в 2010/11 гг. при наличии возможностей финансирования в рамках Программы работы и бюджета на 2010/11 гг.

Руководство уже вводит в действие организационную структуру для руководителей проектов по 14 предусмотренным СПД проектам, поэтому рекомендации по итогам ВО будут детально согласованы и приведены в соответствие с каждым из этих проектов СПД, а обязанности по осуществлению каждой согласованной рекомендации будут закреплены за соответствующими руководителями проектов. Руководство считает, что такая методика включения мер по итогам ВО в структуру СПД обеспечивает оптимальный механизм эффективной реализации, поскольку рекомендации по итогам ВО увязываются с предусмотренными СПД мероприятиями и оптимально реализуются параллельно с ними.