

Проведение реформа по итогам НВО – Положение дел с проведением предварительных мероприятий

Под «предварительными мероприятиями» подразумеваются направления работы, по которым Генеральный директор уполномочен предпринимать действия до начала проведения управляющими органами всестороннего обзора положений проекта плана безотлагательных действий. Руководство уделяет пристальное внимание проведению всех предварительных мероприятий с тем, чтобы они способствовали динамичной последующей деятельности по реализации итогов НВО. Проведение предварительных мероприятий требует коммуникации и консультаций, выработки доверия и привлечения рабочих групп, организаций персонала и в целом всех сотрудников. В отдельных случаях необходимо менять процедуры; совершенствовать программы, используемые в компьютерных системах, привлекать консультантов-экспертов, организовывать подготовку персонала, проводить опытные работы и экспериментальную проверку новых процедур. Несмотря на эти сложности, из 117 предварительных мероприятий 80% либо завершены (27%), либо реализуются по плану (53%), а 20% отстают от графика либо приостановлены из-за отсутствия финансирования или по другим причинам. Все мероприятия, не завершённые до начала Конференции 2008 года, будут включены в план безотлагательных действий вместе с мероприятиями руководства, вытекающими из итогов всеобъемлющего обзора. Ниже приводятся краткие данные о состоянии дел по предварительным мероприятиям:

Согласно докладу НВО отдельные меры по совершенствованию *Административного управления* могут быть предприняты по инициативе Генерального директора. Первым крупным шагом стало проведение всестороннего обзора административного управления и вспомогательных служб. В мае 2008 г. состоялся конкурсный отбор консультирующей организации для проведения этого обзора. Практическим итогом его первого этапа должна стать модель деятельности ФАО по достижению поставленных целей в штаб-квартире и децентрализованных подразделениях. Модель была представлена в конце сентября 2008 г. После ее рассмотрения руководством и Управляющим органом консультирующая фирма в рамках второго этапа продолжит ее доработку, детализирует необходимые организационные преобразования, подготовит проекты по их практическому осуществлению и представит детальную оценку предстоящих расходов и возможной экономии средств.

<i>МЕРОПРИЯТИЕ</i>	<i>ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ</i>
Проведение всеобъемлющего обзора (два этапа)	Этап 1 (подготовка модели деятельности высокого уровня) завершен в соответствии с графиком, а его итоги переданы на рассмотрении руководства.
	Этап 2 (детальная проработка модели) – намечен к началу в середине октября и завершению в апреле 2009 г.

В области Людских ресурсов в докладе по НВО Организации было рекомендовано объединить критерии найма, повышения квалификации и продвижения по службе в единую согласованную структуру принципов кадровой политики. В апреле 2008 г. на рассмотрение Рабочей группы вынесен документ по стратегии и политике кадрового управления, и предприняты либо предпринимаются следующие меры:

- с апреля 2008 г. полномочия по назначению сотрудников категории специалистов и национальных сотрудников переданы руководителям департаментов, региональных и самостоятельных подразделений;
- в области регулирования эффективности начато апробирование методики “полной обратной связи”. Она занимает центральное место в концепции управления по результатам и

увязывает планы работы сотрудников с общеорганизационными целями. Новый подход будет распространен на всю Организацию, начиная с заместителя Генерального директора;

- разработан план обеспечения гендерного равенства в сфере кадровой политики, требующий комплексного подхода к найму и закреплению женских кадров и, в частности, соблюдения баланса между трудовой и личной жизнью;
- подготовлены и переданы на внутреннее согласование директивные предложения по программе молодых специалистов;
- проект предложения о политике кадровой ротации разработан и проходит согласование внутри ФАО;
- проведена работа по перераспределению учебных средств в соответствии с рекомендацией НВО о направлении учебных ресурсов на освоение передовых методов формулировки и мониторинга практических итогов и результатов;
- в 2008 г. программа совместного центра ФАО/МСФР/ВПП по повышению квалификации руководителей будет расширена и обеспечит охват сотрудников с управленческими функциями, в том числе ниже уровня директора.

<i>МЕРОПРИЯТИЕ</i>	<i>ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ</i>
Назначение сотрудников категории специалистов и национальных сотрудников	Соответствующие полномочия делегированы руководителям департаментов/подразделений в апреле 2008 г.
Регулирование эффективности по принципу полной обратной связи	Применение на пробной основе началось в апреле 2008 г. Поэтапное развертывание в рамках всей ФАО намечено с середины 2009 г.
План обеспечения гендерного равенства в сфере кадровой политики	Проект плана находится на рассмотрении после проведения предварительных консультаций с заинтересованными сторонами
Программа молодых специалистов	Проект директивного документа разработан и передан на внутреннее согласование
Политика ротации кадров	Проект директивного документа разработан и передан на внутреннее согласование
Распределение учебных средств	Учебные средства перераспределены в соответствии с рекомендацией доклада НВО
Центр по повышению квалификации руководящего состава	Программа центра расширена на сотрудников ниже уровня директора, выполняющих управленческие обязанности

Финансы. Организация признала важную роль Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС) в качестве средства согласования и реформы практики ведения деятельности в системе ООН. Стандарты будут использованы для повышения эффективности систем финансовой отчетности, финансового руководства и поддержки принятия решений. Руководство учитывает, что в течение 2008-2009 гг. соблюдение графика будет в значительной степени зависеть от наличия необходимых кадров, за привлечение которых одновременно конкурируют несколько крупных инициатив ФАО. Поэтому в настоящее время совет проекта изучает вопрос о том, насколько вероятно получение к 2010 г. предусмотренных графиком результатов.

МЕРОПРИЯТИЕ	ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
Переход к МСУГС (Международные стандарты учета в государственном секторе)	Продолжается – В настоящее время в связи с осуществлением в ФАО сразу нескольких инициатив совет проекта пересматривает ранее намеченную дату завершения (2010 г.).
Подготовка предложения о переводе средств	Продолжается – На своей 123-й сессии в октябре 2008 г. Комитет по финансам рассмотрит соответствующее предложение о поддержке в принципе механизма «переноса» средств между двухлетними периодами.
Продолжение финансирования долгосрочных обязательств в отношении вышедших в отставку сотрудников	Продолжается – Комитет по финансам получил обновленные отчеты об обязательствах Организации в отношении вышедших в отставку сотрудников и о недостающих объемах финансирования. На своей сессии в мае 2009 г. Комитет по финансам проведет обзор актуарной оценки 2008 г. и внесет в Совет рекомендацию о финансировании в 2010-2011 гг. обязательств Организации в отношении вышедших в отставку сотрудников.

Изменение культуры деятельности требует особого внимания, поэтому в помощь Организации заключен контакт с консультантом. Координация группы по изменениям, сформированной в сентябре 2008 г., поручена внештатному консультанту.

МЕРОПРИЯТИЕ	ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
Изменение культуры деятельности	Группа по изменениям создана в сентябре 2008 г. и приступила к работе.

Предварительные мероприятия, касающиеся **Видения и программных приоритетов ФАО**, обеспечивают подготовку комплексной структуры управления, ориентированной на конкретные изменения, благодаря которым ФАО будет в своей деятельности переносить акцент с того, что она намеревается сделать с начисленными взносами, на то, чего она планирует достигнуть, используя начисленные взносы и внебюджетные ресурсы. Такая структура закладывает прочную основу для «реформы, сопровождающейся ростом»; для определения приоритетов и приведения содержания работы в соответствие с потребностями членов и для четкого уяснения взаимосвязей «средство – цель», с учетом которых ФАО будет вносить вклад в работу по согласованным областям воздействия внутри и в интересах стран-членов, опираясь на систему соподчиненности Глобальных целей, Стратегических целей и Организационных результатов, а также Основных функций, являющихся для ФАО основным средством достижения результатов и опирающихся на ее сравнительные преимущества.

Руководство активно поддерживает дискуссию по **конкретному содержанию формулировки соподчиненных результатов** путем подготовки сжатых проектов стратегических документов по сельскохозяйственным культурам, животноводству, рыбному хозяйству, лесному хозяйству, созданию потенциала, управлению по результатам, привлечению ресурсов, осуществлению партнерских связей, управлению знаниями, разъяснительной работе и коммуникации, базовым данным и статистике, инвестиционной поддержке, чрезвычайным ситуациям и восстановлению, оказанию помощи в формулировке политики и стратегии, а также по экономической, социальной политике и директивным мерам в сфере продовольствия и питания; по обеспечению гендерного равенства во всей деятельности, а также расширению прав и возможностей женщин; по охране окружающей среды, изменению климата и рациональному использованию природных ресурсов. В итоге Конференционный комитет рекомендовал утвердить комплексную структуру управления по результатам и три Глобальные цели и утвердить в принципе 11 Стратегических и две Функциональные цели, а также восемь Основных функций.

В настоящее время с целью составления в 2009 г. полного среднесрочного плана готовятся дополнительные всеобъемлющие стратегические документы. **Основные функции** освещаются в

стратегии усиления работы по базовым данным и статистике с учетом проведенной независимой оценки работы ФАО в этой области; в стратегии партнерских связей, где даны руководящие указания для подразделений и партнеров ФАО с уделением особого внимания урокам взаимодействия в рамках существующих механизмов и факторам успеха; в стратегии коллективного управления знаниями внутри ФАО и в рамках взаимодействия с членами и внешними партнерами, а также в новом документе ФАО о политике и стратегии коллективной коммуникации и разъяснительной работы, включая стратегию совместной коммуникации с Римскими учреждениями.

Стратегические цели и подчиненные им **Организационные результаты:** разработка стратегических планов по рыбному хозяйству и аквакультуре идет по намеченному на 2008 г. плану. В 2008 г. подготовлен пересмотренный проект стратегии ФАО по лесному хозяйству. В нынешнем году в партнерстве с другими учреждениями ООН начато составление межсекторальных программ по изменению климата, мониторингу и оценке состояния окружающей среды и по биоэнергетике. В ходе разработки стратегии инвестиционной поддержки проводятся консультации с заинтересованными сторонами и намечаются новые области деятельности. В 2008 г. намечено постепенно завершить работу по всем пилотным проектам специальной программы по продовольственной безопасности и перенести усилия на поддержку широких национальных и региональных программ в этой области. В четыре раза увеличена доля централизованных ресурсов, используемых для обеспечения гендерного равенства во всей деятельности, а также для расширения прав и возможностей женщин. В мероприятиях по вопросам питания акценты вновь переносятся с работы в рамках общин на создание организационного потенциала и интеграцию директивных положений по вопросам питания в программные документы по продовольствию и сельскому хозяйству. Сделаны первые шаги по налаживанию нового механизма сотрудничества с Международным агентством атомной энергии (МАГАТЭ).

МЕРОПРИЯТИЕ	ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
Комплексная структура программирования по результатам	Структура утверждена «в принципе» в КоК-НВО и намечена к утверждению на Конференции 2008 г.
Основные функции	Утверждены «в принципе» в КоК-НВО; намечены к утверждению на Конференции 2008 г. Будут дополнительно уточнены и окончательно доработаны ко времени проведения Конференции 2009 г.
Стратегические цели и Функциональные цели	Утверждены «в принципе» в КоК-НВО; намечены к утверждению на Конференции 2008 г. Будут дополнительно уточнены и окончательно доработаны ко времени проведения Конференции 2009 г.
Организационные результаты	Достигнут значительный прогресс в подготовке определения результатов и соответствующих заданий и показателей. Будут дополнительно уточнены и окончательно доработаны ко времени проведения Конференции 2009 г. в рамках Среднесрочного плана на 2010-2013 гг. и Программы работы и бюджета на 2010-2011 гг.
Новые механизмы сотрудничества с МАГАТЭ	Будут окончательно сформулированы в течение 2009 г. в рамках подготовки и согласования полного текста Среднесрочного плана на 2010-2013 гг. и Программы работы и бюджета на 2010-2011 гг.

Взаимодействие с системой ООН и внешними партнерами. В настоящее время подготавливаются проекты стратегии партнерских связей с ООН и взаимодействия с Римскими учреждениями. Будут решаться и вопросы сотрудничества с гражданским обществом и частным сектором, Всемирным банком и международными финансовыми учреждениями (МФУ), Консультативной группой по международным сельскохозяйственным исследованиям (КГМСИ) и Всемирной организацией здоровья животных (ВОЗЖ).

МЕРОПРИЯТИЕ	ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
Партнерские отношения с ООН	30 июля 2008 г. завершена доработка проекта элементов стратегии. В настоящее время подготавливается записка по вопросам стратегии.
Взаимодействие с Римскими учреждениями	Близкий к завершению окончательный вариант распространен. В настоящее время подготавливается записка по вопросам стратегии.

Поддержка развивающихся стран. В центр внимания в первую очередь выносятся вопросы, касающиеся национальных планов по осуществлению среднесрочных приоритетов (НПОСП) в отношении наименее развитых стран (НРС) Африки. Для восьми пилотных стран, где реализуется подход «Единство действий», НПОСП разрабатываются при активном участии государственных и негосударственных субъектов и партнеров в области развития и включаются в общий процесс РПООНПР. В 2009 г. будет завершена оценка НПОСП. В настоящее время ведется разработка приоритетных национальных и субрегиональных рамочных программ и соответствующих программ работы субрегиональных междисциплинарных групп. Продолжается пересмотр руководящих принципов НПОСП и процедур формулировки, управления, координации и мониторинга НПОСП, учитывающих новые условия оказания помощи и механизмы работы на уровне стран. Проводятся учебные занятия для представителей ФАО и сотрудников децентрализованных подразделений. В рамках программы технического сотрудничества продолжается децентрализация административного управления. С этой целью разрабатываются соответствующие процедуры, руководящие указания и учебные занятия.

МЕРОПРИЯТИЕ	ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
НПОСП для НРС Африки	Продолжается; в африканских НРС завершена работа по пяти НПОСП. По состоянию на сентябрь 2008 г. завершена подготовительная работа еще по 12 странам этой категории.
Подготовка национальных и субрегиональных приоритетных рамочных программ	Продолжается. Оказывается поддержка присоединению новых стран. В 2008 г. намечено подготовить НПОСП для развертывания работы примерно в 25 странах. Осуществляется взаимодействие с соответствующими представителями ФАО. В июне 2008 г. началась работа по составлению НПОСП для Тихоокеанского региона.
Децентрализация административного управления в рамках программы технического сотрудничества (ПТС)	В случае утверждения на ноябрьской Конференции системы распределения региональных ассигнований на цели ПТС и управления этими средствами, указанная система найдет отражение в программе работы и бюджете на 2010-11 гг. В течение 2009 года будут постепенно реализованы новые механизмы утверждения индивидуальных проектов, разработаны соответствующие процедуры и руководящие принципы, укреплены отдельные децентрализованные подразделения и осуществлена соответствующая учебная программа.
Страны, в которых реализуется подход «Единство действий»	Продолжается. В восьми пилотных странах, реализующих подход «Единство действий», под руководством представителей ФАО и при активном участии государственных, негосударственных субъектов и партнеров по развитию подготовлены НПОСП (за исключением Албании, где ФАО не имеет представителя и ведущую роль выполняет субрегиональное бюро и штаб-квартира). Подготовленные НПОСП интегрируются в общий процесс. Эта работа продолжается в контексте РПООНПР 2008 г. и сопровождается организацией учебных занятий и подготовкой к совместному программированию.

Общее управление и надзор. Управление генерального инспектора (AUD) завершит проведение всеобъемлющей оценки осуществления нынешнего подхода Организации к регулированию риска. По состоянию на 2008 г. Комитет по аудиту полностью укомплектован внешними сотрудниками. В 2007 г. проведен внешний коллегиальный обзор функции внутреннего аудита. Отныне он будет проводиться раз в пять лет. Пересмотренный устав управления генерального инспектора, в котором разъясняется порядок обеспечения прямого доступа генерального инспектора к работе Комитета по

финансам, будет опубликован после рассмотрения в Комитете по финансам в октябре 2008 г. Проект устава управления по оценке, определяющий директивную структуру и организационные механизмы отдельного подразделения ФАО по оценке, имеющего автономный статус деятельности, рассмотрен Комитетом по программе в октябре 2008 г. и при необходимости будет пересматриваться. В 2009 г. в рамках организационной перестройки в случае принятия соответствующего решения на Конференции 2008 г. в штаб-квартире будет введена должность сотрудника по этике. Начиная с 2006 г., подготавливаются переходящие многолетние планы по оценке, обеспечивающие соответствие проводимой оценки потребностям руководящих органов и руководства и охватывающие все значимые направления работы и области наибольшего риска. Генеральный директор продолжит проведение максимально открытых семинаров по ключевым вопросам, представляющим основной интерес для членов.

<u>МЕРОПРИЯТИЕ</u>	<u>ХОД ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ</u>
Комитет по аудиту	Выполнено
Внешний коллегиальный обзор	Выполнено
Устав управления генерального инспектора	Проведен пересмотр проекта устава. В октябре 2008 г. проект представлен на рассмотрение Финансового комитета.
Устав управления по оценке	Подготовлен проект устава. В октябре 2008 г. проект представлен на рассмотрение Комитета по программе.
Учреждение должности сотрудника по этике	Руководство согласилось с учреждением должности сотрудника по этике и в настоящее время LEG и AUD разрабатывают для этой должности круг ведения.
Проведение всестороннего анализа нынешнего подхода Организации к регулированию риска	Контракт с организацией, предоставляющей услуги по регулированию риска, находится на завершающем этапе утверждения. Подрядчик должен приступить к проведению обзора до конца 2008 г.
Переходящие многолетние планы оценки	Ориентировочный переходящий план мероприятий по оценке стратегии и программы на 2009-2010 гг. подготовлен и представлен в Комитет по программе в октябре 2008 г.

Экономия средств за счет повышения эффективности

Руководство также предпринимает срочные меры в связи с бюджетными ассигнованиями на 2008-2009 гг., по которым Конференция провела голосование в ноябре 2007 г. Согласно утвержденному документу, в течение этого двухлетнего периода в рамках реализации программы работы предусмотрено получить дополнительные 22,1 млн долл. за счет экономии и повышения эффективности (помимо уже запланированной в программе работы и бюджете дополнительной суммы 13,3 млн долл. за счет повышения эффективности). В качестве стимула к внесению творческих предложений и для привлечения начального капитала в разработку перспективных новых идей предусмотрено создать инновационный фонд и программу финансовых льгот. Согласно сообщению Комитета по финансам, поступившему в мае 2008 г. (документ FC 122/12), подразделения ФАО внесли инновационные предложения, совокупный эффект от реализации которых в пяти перечисленных ниже крупных областях составит 18,1 млн долл. за счет экономии и повышения эффективности *на двухлетней основе*¹. При этом предложения по обеспечению 4 млн долл., не достающих до получения 22,1 млн долл., будут внесены в течение этого двухлетнего периода, в том числе в рамках всеобъемлющего обзора:

- *за счет снижения стоимости ресурсов (5,9 млн долл.), в том числе за счет: удешевления поездок благодаря переходу на менее дорогостоящий контракт по обслуживанию поездок; снижения затрат, связанных с предоставлением льгот по поездкам; переноса аудита на местный уровень; снижения затрат на связь благодаря внедрению новых технологий; удешевления общеорганизационного и индивидуального программного обеспечения в*

¹ Фраза на «двухлетней основе» подразумевает совокупную экономию за два года, начиная с даты осуществления.

рамках новой системы лицензирования деятельности предприятий; увеличения доли электронного распространения документов к совещаниям и публикаций и сокращения затрат на электроэнергию благодаря проведению межучрежденческого конкурса;

- *за счет рационализации административной деятельности и процессов оперативной поддержки (1,7 млн долл.), в том числе за счет: сокращения длительности заседаний Совета на один день и сокращения расходов по внешнему хранению;*
- *за счет выборочного упряднения должностных постов (3 млн долл.), в ходе которого намечено произвести сокращение либо понизить ранг по 13 должностям уровня D в штаб-квартире в рамках разукрупнения и реорганизации существующих направлений работы;*
- *за счет соответствующей комплектации кадрового состава (5,2 млн долл.) с целью увеличения доли ресурсов временных сотрудников, используемых для выполнения программы работы. Для этого будут определены 19 постов в категории специалистов и в категории общего обслуживания, которые намечено сократить либо понизить по должностному уровню в тех областях, где аналогичные услуги могут обеспечиваться дешевле за счет привлечения непостоянного состава;*
- *за счет расширения базы финансирования программы работы и бюджета (2,3 млн долл.) путем дополнительного привлечения внебюджетных ресурсов, в том числе за счет: возмещения расходов, которые ФАО несет в связи с обработкой запросов на визы и пропуска для других Римских учреждений; коллективного финансирования постов в тех случаях, когда соответствующие внебюджетные ресурсы используются непосредственно для целей программы работы, и за счет пересмотра мер по возмещению вспомогательных расходов в соответствии с рекомендацией 7.7 НВО, чтобы обеспечить компенсацию расходов, удовлетворяющих установленным критериям.*