

Рассмотрение элементов проекта Стратегических рамок и Среднесрочного плана**Функциональные цели****Исполнительное резюме**

С учетом замечаний, высказанных на предыдущих совещаниях Рабочей группы I, а также на недавно завершившихся сессиях Комитетов по программе и финансам (май 2009 г.), на рассмотрение Рабочей группы I представляются пересмотренные тексты двух выявленных Функциональных целей (ФЦ X и ФЦ Y), наряду с более полным обоснованием их аргументации.

Исходная информация

1. На своем совещании 16 апреля 2009 г. Рабочая группа I КоК-НВО рассмотрела документ: *Обсуждение проекта рамок результатов (Стратегические цели и Функциональные цели)*, включая рабочие тексты Функциональных целей X (Эффективное сотрудничество с государствами-членами и заинтересованными сторонами) и Y (Эффективное и результативное административное управление). Рабочая группа сделала вывод, в частности, что Членам требуется дополнительная информация для лучшего понимания аргументации Функциональных целей и внесения вклада в выработку окончательного текста. Кроме того, Члены конкретно просили о пересмотре целей гендерного и странового представительства в рамках Функциональной цели Y.
2. На совместном совещании Комитетов по программе и финансам (13 мая 2009 г.) также были пересмотрены проекты текстов двух Функциональных целей и было выражено ожидание дальнейших улучшений, с учетом выводов Всестороннего обзора деятельности.
3. Целью настоящего документа является разъяснение цели и охвата Функциональных целей и представление формулировок на пересмотр Рабочей группы I.

Цель и охват Функциональных целей

4. Функциональные цели охватывают *то, как* работает ФАО - разрешающая среда и средства действий – для эффективного и результативного достижения *того, что* Организация обязуется предоставить Членам – Организационные результаты Стратегических целей. В Функциональных целях применяются основанные на результатах рамки для руководства и административных служб и в отношении восьми основных функций, выделенных в ПНД. Целью здесь является обеспечение корпоративного подхода к реализации этих функций и услуг, одновременно предоставляя основу для конкретной оценки результатов.

5. Руководство применило набор руководящих принципов¹ к формулированию Функциональных целей и связанным с ними Организационным результатам и показателям следующим образом:

- определять четкие, поддающиеся конкретной оценке результаты и показатели во всех случаях применения ресурсов, в частности для функций поддержки и тех, кто управляет существенными вкладом и подходами или координирует их;
- предоставлять поддающиеся конкретной оценке результаты и показатели, касающиеся стратегического и согласованного применения основных функций по всей Организации;
- проводить различие между административной и другой “накладной” деятельностью (ФЦ-У), а также деятельностью по сотрудничеству, ведущей к созданию благоприятной среды для эффективной работы Организации (ФЦ-Х);
- консолидировать и фокусировать результаты для охвата областей, в которых, по заключению НВО, требуются улучшения.

Функциональные цели – Обзор

6. В соответствии с руководящими принципами определение руководством того, что должно быть охвачено в рамках Функциональных целей, началось с базового требования, чтобы вся работа Организации, включая функции поддержки и другие поперечные области, включалась в основанные на результатах рамки. Это обуславливалось характером работы, проводимой в рамках определенных Стратегических целей, а также необходимостью отдельно определять административный бюджет.

7. Функциональная цель У предусматривает *эффективное и результативное административное руководство* при проведении работы ФАО. В ней устанавливаются ожидаемые улучшения в услугах, предоставляемых всем организационным подразделениям в областях финансов, людских ресурсов, административных служб и служб инфраструктуры. Это позволит улучшить контроль и отчетность по административным службам и сопутствующим расходам, постоянно повышать уровень обслуживания и выявлять возможную экономию и повышать эффективность работы. ФЦ-У также определяет административный бюджет, к чему призывает План неотложных действий, и это потенциально может быть включено в специальную Главу в новой структуре РВВ. Дальнейшее обсуждение возможной новой структуры Главы и соответствующей резолюции об ассигнованиях состоится на сессии Комитета по финансам в июле 2009 года.

8. Функциональная цель Х предусматривает *эффективное сотрудничество с государствами-членами и заинтересованными сторонами* с охватом широкого диапазона функций в четырех Организационных результатах:

(Х1) Эффективные программы, учитывающие первоочередные потребности Членов, разрабатываются, обеспечиваются ресурсами, контролируются и подлежат отчетности на глобальном, региональном, национальном уровнях посредством: определения приоритетных областей для поддержки ФАО и их воплощения в эффективные программы на всех уровнях, обеспечивая прочную базу

¹ Документ руководства “Возможные Функциональные цели и Организационные результаты для ФАО”, который рассматривался на совещании РГ I 28 июля 2008 года.

финансирования с использованием стратегии мобилизации ресурсов, которая ведет к увеличению неспециального финансирования и улучшению целевых приоритетов, согласованные корпоративные рамки для обеспечения того, чтобы штаб-квартира и полевые подразделения работали вместе как одна организация, включая в основную деятельность практику, основанную на результатах, по всей ФАО и корпоративные рамки для обеспечения должного качества;

(X2) Эффективное и согласованное выполнение основных функций ФАО и оказание результативных услуг в отношении всех Организационных результатов, содействуя применению междисциплинарных подходов для достижения результатов, обеспечивая согласованность применения по всем Стратегическим целям основных функций ФАО с охватом: защиты интересов и связи; информации, знаний и статистики; технических, политических и правовых консультаций; поддержки создания потенциала и поддержки разработки международных договоров. X2 связана со стратегией и связанными с этим подходами, средствами и методами для каждой из этих основных функций, например:

- будет создан мощный центр политической помощи для обеспечения согласованной, скоординированной и высококачественной политической помощи;
- Организация будет распространять информацию в отношении наилучшей практики в законодательстве в управлении сельским хозяйством и природными ресурсами;
- будет подготовлен корпоративный статистический план и будут осуществляться стратегия для создания статистического потенциала и соответствующие руководящие принципы;
- для обеспечения оптимального использования своих технических экспертных знаний в областях сравнительных преимуществ ФАО будет проводить политику аутсорсинга некоторых видов технических консультативных услуг партнерам, которые соблюдают технические стандарты ФАО, – на страновом, субрегиональном и региональном уровнях;
- будут улучшаться системы управления информацией, а также генерирования и распространения информации, позволяющие внутренним и внешним заинтересованным сторонам иметь доступ к интегрированной информации.

(X3) Ключевые партнерства и союзы, которые стимулируют и дополняют работу ФАО и партнеров через посредство общеорганизационной стратегии для содействия более системному использованию и облегчения выбора, приоритизации, развития партнерств и руководства ими. ФАО будет продвигать и усиливать свои партнерства с системой ООН, в т.ч. через посредство процесса реформы ООН и в контексте *Единства действий*. Особый упор делается на партнерства с МФСР и ВПП. ФАО будет разрабатывать и реализовывать соглашения о сотрудничестве с гражданским обществом, включая организации фермеров и иных людей, учебно-научные центры, а также региональные организации и международные финансовые учреждения. ФАО будет также разрабатывать и осуществлять соглашения о сотрудничестве с частным сектором;

(X4) Эффективное направление организации благодаря улучшению управления и надзора, т.е. эффективное обслуживание руководящих и уставных органов ФАО и

выполнение их решений оперативным и прозрачным образом, надзор над программами и оперативной деятельностью ФАО с применением систематического, дисциплинированного подхода для оценки и повышения эффективности управления рисками, процессов контроля и внутреннего управления и содействия созданию среды добропорядочности во всей деятельности Организации посредством создания этической функции.

9. Для содействия последовательности и признания взаимозависимости в отношении областей работы, охватываемых Функциональными целями, было необходимо значительно консолидировать Организационные результаты, как было первоначально представлено в ПНД. Эта консолидация работы неизбежно вела к повышению числа показателей – особенно в случае ФЦ X – если сравнивать с числом показателей в рамках Стратегических целей. В соответствии с замечаниями, полученными от Рабочей группы I и совместного совещания, Руководство пересмотрело текст ФЦ X следующим образом:

- i) были скорректированы показатели и определены цели по мере возможности;
- ii) число показателей было сокращено с двадцати восьми (28) до двадцати семи (27) в нынешнем черновом варианте;
- iii) были улучшены названия Организационных результатов и Основных средств;
- iv) был значительно скорректирован текст Вопросов и проблем, причем он был более тесно увязан с четырьмя Организационными результатами.

10. Хотя ФЦ X в целом не имеет четкой учрежденческой базы, как и другие Стратегические цели и Функциональная цель Y, ответственность на уровне ОР официально возложена на ADG, TC (X1), ADG, KC (X2, X4) и ADG, UNC (X3). Крупной проблемой для Функциональной цели X остается достижение согласованности в основанном на результатах формулировании разнообразного набора областей, в частности то, как Основные функции могут быть адекватно представлены и конкретно оценены при помощи основных средств и показателей в рамках Организационного результата X2.

Следующие шаги в процессе формулирования

11. С учетом того, что основная часть работы, охватываемой Функциональными целями, проводится как внутренняя поддержка менеджеров Стратегических целей, формулировки ФЦ потребуют дополнительного вклада от групп по Стратегическим целям – процесс, который начался для Функциональной цели Y. При продвижении вперед существует необходимость обеспечения адекватного и надлежащего фокусирования в рамках ФЦ X, с утверждением путем консультаций со Стратегическими группами, на улучшении подхода Организации к применению Основных функций по всем Стратегическим целям.

12. Отзывы на формулировки ФЦ Y пока были в целом позитивными, хотя были предложены некоторые улучшения в название и показатели Организационного результата Y3 на основе результатов дискуссии в Комитете по финансам по документу FC 126/16 “*Отчет о ходе реализации управления людскими ресурсами*”, с тем чтобы лучше отразить важное значение надлежащей кадровой политики.

13. На основании вышеупомянутого процесса и вклада, полученного от Членов, руководство будет продолжать дорабатывать структуру, содержание и формулировки

Функциональных целей и связанных с ними Организационных результатов, показателей и основных средств.

14. Основанные на результатах формулировки двух Функциональных целей в стандартном формате презентации ПНД приводятся в Приложении, включая разъяснение показателей и целей в отношении улучшения гендерного и странового представительства в рамках Функциональной цели Y.

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ X – ЭФФЕКТИВНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО С
ГОСУДАРСТВАМИ-ЧЛЕНАМИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ
СТОРОНАМИ**

Вопросы

Организация опирается на разнообразные службы, работающие как внутри Организации, так и в сотрудничестве с Членами и внешними Партнерами для достижения результатов. Многие из этих служб выходят далеко за рамки чистой администрации, затрагивая элементы, непосредственно связанные с улучшением стратегического направления, стимулированием сравнительных преимуществ и фокусированием на них, а также с надлежащим управлением всей оперативной деятельностью ФАО и надзором над ней. В новой результативной иерархии ФАО эти службы обеспечивают благоприятную среду, без которой нельзя эффективным образом достичь конечных результатов в отношении Организационных результатов в рамках Стратегических целей.

Было выявлено четыре комплекса услуг, затрагивающих сотрудничество с широким кругом организационных подразделений и применяемых на всех уровнях работы ФАО для обеспечения того, чтобы:

- на глобальном, региональном и национальном уровнях разрабатывались, обеспечивались ресурсами, контролировались и подлежали отчетности эффективные программы, учитывающие приоритетные потребности Членов
- в отношении всех Организационных результатов происходило эффективное и последовательное выполнение основных функций ФАО и предоставление разрешающих услуг
- поддерживались ключевые партнерства и союзы, которые стимулируют и дополняют работу ФАО и партнеров
- осуществлялось эффективное руководство организацией посредством улучшения управления и надзора

Эти четыре комплекса услуг определяются как Организационные результаты в рамках этой функциональной цели.

Допущения и риски

- Допущение того, что сохраняется приверженность всех заинтересованных сторон и партнеров к миссии Организации в обстановке прозрачности и доверия между Членами и секретариатом
- Допущение того, что широкий круг организационных подразделений будет сотрудничать эффективно и плодотворно

Организационный результат 1: Эффективные программы, учитывающие первоочередные потребности Членов, разрабатываются, обеспечиваются ресурсами, контролируются и подлежат отчетности на глобальном, региональном, национальном уровнях

Проблема состоит в том, чтобы обеспечить эффективное стимулирование ФАО в отношении имеющихся ресурсов – как оцениваемых, так и добровольных – для решения вопросов, с которыми сталкиваются Члены в областях ее мандата. Это требует того, чтобы программы ФАО базировались на систематическом выявлении приоритетов Членов на глобальном, региональном и национальном уровнях, наряду с тщательным

анализом сравнительных преимуществ и возможностей ФАО сопоставительно с другими учреждениями ООН и партнерами по развитию. Новый базирующийся на результатах подход предоставляет рамки и средства для усиления фокусирования оперативной деятельности Организации и улучшения обучения по организационным вопросам для повышения доверия среди Членов и других заинтересованных сторон.	
Показатель	Цель (4 года)
X.1.1 Количество удовлетворенных просьб о помощи политического характера.	+20% в отношении линии отсчета
X.1.2 Количество стран с принятыми среднесрочными приоритетными рамками, базирующимися на результатах.	50 стран
X.1.3 Количество регионов, в которых сформулированы приоритетные планы действий	Все пять регионов разрабатывают региональный приоритетный план действий для обсуждения на Региональных конференциях.
X.1.4 Сотношение мобилизованных нецелевых финансовых средств и всех внебюджетных мобилизованных финансовых средств	+ 20% внебюджетных ресурсов, мобилизованных на ОЦВ (линия отсчета: 0)
X.1.5 Общая тенденция финансирования ФАО в сравнении с тенденцией других специализированных учреждений ООН.	Макс. 5-процентное отклонение от тенденции специализированных учреждений с наилучшими показателями деятельности в мобилизации внебюджетных ресурсов
X.1.6 Процентная доля децентрализованных офисов, охваченных системой контрольных показателей и определения результатов деятельности	75% децентрализованных офисов, охваченных за четыре года
X.1.7 Доля подразделений, соблюдающих установленные корпоративные нормативы для мониторинга деятельности и оперативного планирования	70% подразделений
X.1.8 Доля финансируемых донорами проектов/программ (включая ПТС), отвечающих корпоративным качественным нормативам ФАО во время осуществления и на выходе.	80%.
<p>Основные средства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определяемая спросом помощь политического характера на всех уровнях (национальном, субрегиональном, региональном и глобальном) в соответствии с приоритетными потребностями Членов; 2. Базирующиеся на результатах национальные среднесрочные приоритетные рамки для сосредоточения усилий ФАО на национальных потребностях, с соответствующим информированием и согласованием в отношении Организационных результатов и Стратегических целей; 3. Структурированная и консультативная идентификация, в т.ч. посредством Региональных конференций, областей приоритетных действий на субрегиональном и региональном уровнях; 4. Стратегия мобилизации ресурсов посредством подхода двойного пути на глобальном 	

<p>и децентрализованном уровнях в поддержку среднесрочных приоритетных рамок;</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Распределение ресурсов из всех источников согласно корпоративным стратегиям и приоритетам; 6. Создание эффективных и действенных рабочих договоренностей сети ФАО полевых офисов и подразделений штаб-квартиры; 7. Осуществление базирующихся на результатах оперативного планирования, мониторинга и отчетности и создание необходимого кадрового потенциала для ведения такой деятельности; 8. Рамки обеспечения корпоративного качества, включая совершенствование мониторинга, а также оценки и освоения уроков.
<p>Организационный результат X2 - Эффективное и согласованное выполнение основных функций ФАО и оказание результативных услуг в отношении всех Организационных результатов</p>
<p>Проблема состоит в том, чтобы добиваться того, чтобы накопленные в мире знания в области продовольствия и сельского хозяйства были доступны тем, кто в них нуждается, причем в форме, которая позволяет доступ и использование. ФАО должна поэтому подчеркивать свою двойственную роль как провайдера знаний и как распространителя знаний в глобальном сообществе. В этих целях Организация должна эффективно выполнять свои основные функции – крайне важное средство действий, воплощающих сравнительные преимущества ФАО, – в отношении Стратегических целей. Это потребует согласованных подходов, взаимной учебы и стремления к совершенству.</p> <p>Организация нуждается в согласованном подходе к <i>статистике</i>, что призывалось делать в недавней оценке, и должна принимать адекватные меры для достижения этого. <i>Связь и отстаивание интересов</i> лежат в основе функций ФАО как Организации знаний. Организация должна общаться во внутренних и внешних структурах оперативным и последовательным образом на глобальном, региональном и страновом уровнях – демонстрируя лидерство и мобилизуя поддержку для деятельности в глобальном масштабе по искоренению голода. Это должно привести к улучшению понимания директивными органами необходимости <i>политики в области развития</i>, которая содействует развитию сельского хозяйства и сельского сектора и ведет к уменьшению продовольственной небезопасности и бедности, включая необходимость мобилизации все большего объема ресурсов. Существует также необходимость добиваться того, чтобы роль и вклад ФАО признавались директивными органами и теми, кто может на них воздействовать, включая общественность. <i>Информационные системы и технология</i> должны помогать Организации в достижении ее целей посредством улучшения систем генерирования и распространения информации, позволяющих внутренним и внешним заинтересованным сторонам иметь доступ к соответствующей интегрированной информации и глобальный охват.</p> <p>Организация должна играть роль катализатора в партнерстве с национальными и международными участниками, обеспечивая высококачественную интегрированную поддержку <i>Создания/наращивания потенциала</i>, базирующуюся на национальных, региональных и глобальных планах, которые сочетают в себе нормативную, оперативную и созывающую деятельность. Руководствуясь корпоративной стратегией создания/наращивания потенциала, ФАО будет содействовать созданию устойчивой базы потенциала в странах-членах и регионах в отношении продовольственной безопасности, сельского хозяйства и развития сельских районов.</p> <p>ФАО должна эффективно использовать знания, имеющиеся в Организации, а также у ее партнеров для поддержки Членов и их Организаций региональной экономической интеграции (ОРЕИ) в областях политических консультаций, создания потенциала в выработке и проведении политики, усиления и перестройки организационно-правовых структур, сбора сведений и информирования о политике стран, политического контроля и разработки полевых программ. Для обеспечения последовательной, скоординированной и высококачественной <i>политической помощи</i> требуется корпоративный подход при поддержке надлежащих механизмов для активизации межведомственного сотрудничества. Важным средством проведения политики является <i>законодательство</i> – и Организация признала необходимость улучшений в отношении согласованности, последовательности и своевременности правовых консультаций и юридических услуг, предоставляемых руководящим органам и механизмам</p>

<p>международных договоров. <i>Междисциплинарная работа</i> проводится по всей сети географических мест (штаб-квартира, региональные, субрегиональные, страновые и контактные офисы), требуя должного внимания комплексным мерам, одновременно допуская достаточную автономию и реактивность на всех уровнях. По аналогии, <i>техническая поддержка</i> предоставляется из наиболее эффективного источника, в т.ч. путем аутсорсинга в соответствии со сравнительными преимуществами.</p>	
Показатель	Цель (4 года)
X.2.1 Процентная доля ресурсов, развернутых через организационные границы	Еще не установлено
X.2.2 Доля полевых проектов/программ, технический надзор над которыми был делегирован децентрализованным офисам	30%
X.2.3 Доля деятельности по технической поддержке и обеспечению качества, переданной в ведение должным образом уполномоченных партнеров	10%
X.2.4 Процентная доля результатов в отношении управления информацией и знаниями, включая статистические данные, и связанных с этим информационных систем, внедряемых в соответствии с корпоративной стратегией ФАО	Еще не установлено
X.2.5 Процентная доля ИТ-инициатив, внедряемых в соответствии со стратегией информационной технологии	80%
X.2.6 Месячный и годовой поток на WWW.FAO.ORG	Еще не установлено
X.2.6 Процентная доля результатов создания потенциала, реализуемых в соответствии с корпоративной стратегией ФАО	Еще не установлено
X.2.8 Процентная доля результатов политической помощи, реализуемых в соответствии с корпоративным подходом ФАО	Еще не установлено
X.2.9 Процентная доля результатов в отношении предоставления юридических консультаций и законодательной помощи в соответствии с корпоративными программами.	Еще не установлено
<p>Основные средства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Средства для обеспечения междисциплинарных подходов 2. Надлежащая техническая поддержка посредством оптимального использования внутренних и внешних ресурсов 3. Разработка и продвижение корпоративных подходов в областях управления информацией и знаниями, статистических данных, информационных систем и технологии 4. Стратегия и средства для обеспечения согласованного подхода в областях коммуникации и защиты интересов 5. Согласованные и эффективные программы связи и защиты интересов, реализуемые на всех уровнях 6. Корпоративные стратегия, средства и методика для наращивания поддержки ФАО дела создания потенциала на глобальном, региональном и национальном уровнях 7. Согласованная и хорошо скоординированная политическая помощь странам-членам и Организациям региональной экономической интеграции 	

<p>8. Программы для усиления координации и последовательности в предоставлении консультаций правового и законодательного характера</p> <p>9. Средства сбора, сохранения и распространения информации о подготовке, контроле и использовании международных договоров</p>	
<p>Организационный результат X3: Ключевые партнерства и союзы, которые стимулируют и дополняют работу ФАО и партнеров</p>	
<p>Проблема состоит в том, чтобы мобилизовать наилучшие знания и потенциал в мире для поддержки лидирующей роли ФАО в международном управлении сельским хозяйством и сельскохозяйственным развитием. Такие знания и потенциал имеются не только в ФАО и требуют эффективной связи и сотрудничества различных соответствующих учреждений в поддержку совместных целей. Способность ФАО выполнять свой мандат может стимулироваться партнерствами, которые повышают степень доверия к ней как организации знаний и повышают ее статус на глобальных форумах, внося добавленную стоимость благодаря объединению усилий. Для удовлетворения потребностей своих Членов ФАО должна знать, где можно найти знания для надежного руководства в областях продовольствия, сельского хозяйства и питания и как к ним можно получить доступ на глобальном, региональном, национальном и местном уровнях. Это может быть достигнуто лишь посредством удачно структурированных, прочных и устойчивых стратегических партнерств. Партнерства также генерируют потенциал для экономии расходов и экономии масштаба, особенно в нынешней меняющейся обстановке помощи.</p>	
Показатель	Цель (4 года)
X.3.1 Количество основных средств в Стратегических целях, которые используют партнерства.	Еще не установлено
X.3.2 Доля программ и проектов ФАО (выходные величины подразделений), реализованных в партнерствах на глобальном, региональном, субрегиональном и страновом уровнях.	Еще не установлено
X.3.3 Усиление партнерства с системой ООН, включая активизацию сотрудничества с базирующимися в Риме учреждениями: ВПП и МФСР.	Еще не установлено
X.3.4 Число негосударственных заинтересованных сторон, участвующих в мероприятиях ФАО на всех уровнях.	Еще не установлено
<p>Основные средства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия партнерства в рамках всей Организации и конкретные виды стратегии партнерства, разработанные и осуществленные на корпоративном, а также на региональном, субрегиональном и страновом уровнях. 2. Руководящие принципы для официальных и неофициальных партнерств с включением усвоенных уроков. 3. Участие в работе по усилению согласованности системы ООН на всех уровнях, в т.ч. на глобальных директивных форумах высокого уровня и вклад ФАО в формулирование ЮНДАФ в рамках страновых групп ООН и в совместном программировании и совместных программах. 4. Совместный документ, озаглавленный “Руководство для сотрудничества базирующихся в Риме учреждений” и связанные с этим планы реализации. 5. Партнеры, включая гражданское общество и частный сектор, вовлечены через посредство новых консультативных механизмов. 6. Представительство ФАО на внешних совещаниях. 	

Организационный результат Х4: Эффективное направление организации благодаря улучшению управления и надзора	
<p>Проблема состоит в том, чтобы эффективно обслуживать руководящие и уставные органы ФАО и выполнять их решения оперативным и прозрачным образом. Программы и оперативная деятельность ФАО требуют надзора для того, чтобы помогать Организации в достижении ее целей с применением систематического, дисциплинированного подхода для оценки и повышения эффективности управления рисками, процессов контроля и внутреннего управления. Обстановка добропорядочности во всей деятельности Организации утверждается посредством выявления, расследования и предотвращения мошенничества и неудовлетворительного поведения, внедрения усвоенных уроков, а также изменений процедурного и политического характера, необходимых для усиления порядочности в рамках ФАО.</p>	
Показатель	Цель (4 года)
Х.4.1 Процентная доля бюджета Организации (регулярная программа и внебюджетные средства), приходящаяся на функцию оценки	0.8 – 1%
Х.4.3 Процентная доля рекомендаций по оценке, осуществленных в согласованные сроки	80%
Х.4.3 Процентная доля рекомендаций аудита, принятых и осуществленных руководством	90%
Х.4.4 Процентная доля всех жалоб/утверждений в отношении мошенничества и проступков, которые рассматриваются и/или расследуются в установленные сроки.	80%
Х.4.5 Процентная доля мер, принятых по решениям Конференции и Совета в установленные сроки.	85%
Х.4.6 Процентная доля документов, подготовленных в соответствии с уставными требованиями.	75%
<p>Основные средства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Хартия функции оценки в ФАО 2. Разработка и осуществление всеобъемлющего базирующегося на рисках аудиторского плана 3. Выявление, рассмотрение и/или расследование своевременным образом всех жалоб на мошенничество и проступки в рамках программ и оперативной деятельности Организации 4. Всеобъемлющий план удовлетворительного обслуживания и прозрачного проведения совещаний Руководящих и Уставных органов 5. Своевременная реализация поправок в Основные документы, касающиеся роли Руководящих органов 	

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ Y - ЭФФЕКТИВНОЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНОЕ
АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Вопросы и проблемы

НВО охарактеризовала ФАО как громоздкий и дорогостоящий бюрократический аппарат со свойственной ему перегруженностью процедурами контроля за транзакциями, высоким уровнем совпадения сфер работы и дублирования и низким уровнем делегирования полномочий. Было отмечено, что административная структура ФАО чрезмерно сосредоточена на предполагаемых результатах мер контроля и не поощряет делегирования полномочий, что приводит к негативному воздействию на эффективность работы и мотивацию персонала. ФАО справится со стоящими перед ней задачами, если будет принят более гибкий подход благодаря более ясно выраженной работе по оценке риска, что потребует изменения ее методов работы. Поэтому требуются значительные изменения в форме работы ФАО. Управленческие и административные службы должны отвечать высоким требованиям эффективности и качества и при этом отказаться от своих опекунских функций. Необходимо провести четкое разграничение полномочий, обязанностей и подотчетности, особенно в условиях, когда использование ресурсов – и решения об их распределении – все в большей степени становятся децентрализованными и передаются на места осуществления программ и проектов. Являясь организацией знаний, ФАО должна привлекать и удерживать высококвалифицированный и мотивированный персонал, обеспечивая такую среду обучения, в которой люди могут развиваться и повышать свои профессиональные и управленческие навыки и умения.

Допущения и риски

- Проекты, касающиеся реформирования административных и управленческих систем в соответствии с Планом неотложных действий обеспечены ресурсами и выполнены.
- Недостаточная обеспеченность ресурсами может затормозить процесс реализации
- Способность ФАО осуществить перемены в ответ на НВО и достичь Функциональной цели Y потребует значительного изменения культуры организации и методов работы ФАО. Ожидание немедленных перемен может превысить возможности Организации в их осуществлении.
- В условиях ограниченных ресурсов потребуются приоритизация различных процессов и определение их взаимозависимости, а также осторожность в управлении потенциально конфликтными ситуациями.
- Замкнутое мышление, закоренелые взгляды, инерция и раздробленность процессов могут подавить способность к переменам.
- В ходе корпоративных преобразований будут интегрированы службы, которые ранее были раздельными. Это повлечет за собой расходы в переходный период, которые необходимо свести к минимуму.
- Финансирование в переходный период в объемах, недостаточных для покрытия издержек на совершенствование административных служб, может стать крупным фактором риска.

Организационный результат Y1: Предоставляемые ФАО вспомогательные услуги признаются как ориентированные на клиента, эффективные, результативные и хорошо организованные

Показатель**Цель (4 года)**

Y.1.1 Процентная доля корпоративных услуг, охватываемых Соглашениями об уровне обслуживания

40%

(СУО).	
Y.1.2 Доля услуг в отношении которых проводится сопоставительный анализ (бенчмаркинг)	40%
Y.1.3 Процентная доля оптимизированных процессов и процедур	40%
Y.1.4 Введение формальной внутренней контрольной отчетности	Введение формальной внутренней контрольной отчетности
Y.1.5 Повышение уровня удовлетворенности клиентов	75% удовлетворены
Основные средства	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективный и действенный мониторинг всех контрактов по обслуживанию с внешними поставщиками. 2. Эффективный и действенный мониторинг за всеми внутренними услугами. 3. Обучение персонала соблюдению Соглашений об уровне обслуживания (СУО), проведению опросов клиентов и сбору информации для сопоставительного анализа. 4. Эффективное общение с клиентами. 5. Наличие экспертных знаний, облегчающих сбор информации для базы данных по сопоставительному анализу. 6. Механизмы применения полученной от пользователей информации и внедрение в практику извлеченных уроков. 7. Внедрение передовых методов работы и общепризнанных стандартов с целью непрерывного совершенствования процессов. 8. Ежегодные опросы клиентов. 	
Организационный результат Y2: ФАО является признанным поставщиком всеобъемлющей, достоверной и актуальной управленческой информации	
Показатель	Цель (4 года)
Y.2.1 ФАО получает мнение без оговорок ежегодной внешней аудиторской проверки	Мнение без оговорок ежегодного внешнего аудита
Y.2.2 Увеличение процентной доли организационных подразделений заинтересованных сторон, которые используют информацию, получаемую на регулярной основе из корпоративной административно-управленческой информационной системы.	80% административно-управленческой информации, запрашиваемой заинтересованными сторонами, доступно через корпоративную систему управленческой информации.
Y.2.3 Повышение способности составлять заключительные отчеты с корпоративной информацией на основе применения стандартных методов отчетности.	Сокращение числа отчетов, которые изменяются для одноразового пользования (в зависимости от установленного базового уровня)
Основные средства	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка и предоставление на постоянной основе необходимой и своевременной информации о результатах финансовой деятельности менеджерам, членам и донорам. 2. Корпоративная система управленческой информации. 3. Процедуры управления административной информацией, отражающей мнения 	

<p>пользователей.</p> <p>4. Создание необходимой институциональной финансовой политики и процедур в соответствии с требованиями МСУГС.</p> <p>5. Точное, полное и своевременное внесение бухгалтерской и финансовой информации в счета ФАО.</p>	
<p>Организационный результат Y3: ФАО является работодателем, признанным за внедрение передового опыта в управление эффективностью деятельности и людскими ресурсами, привержена делу развития персонала и использует преимущества различий своих сотрудников</p>	
Показатель	Цель (4 года)
Y.3.1 Процентное увеличение числа менеджеров, закончивших программу обучения ФАО основным навыкам управления (% всех P5 и выше).	50%
Y.3.2 Коэффициенты повышения компетенций (на основе рейтинга, полученного в ходе аттестации и управления эффективностью деятельности - САУЭД)	90% сотрудников участвуют в САУЭД; 50% увеличение рейтинга за компетенции
Y.3.3 Процентное увеличение мобильности сотрудников	Процент сотрудников, грейд или должность которых не изменялись за последние 8 лет: сокращение на 11%
Y.3.4 Повышение уровня гендерного представительства на всех уровнях	Сотрудники женского пола по категориям: категория общего обслуживания - 50%; категория специалистов - 35%; категория директоров - 20%
Y.3.5 Процентное увеличение числа стран, представленных на справедливой основе	70%
Y.3.6 Увеличение удовлетворенности клиентов кадровой политикой	75%
<p>Основные средства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Программа обучения основным навыкам управления для всех менеджеров ФАО, которые должны пройти обучение в течение 24 месяцев после приема на работу. Программа включает разделы: развитие, управление, лидерство и наставничество. 2. Система аттестации персонала увязана с планами работы, компетенциями, системой вознаграждения и поощрения. 3. Стратегия коммуникации для сотрудников и менеджеров. 4. Функция и система для мониторинга, осуществления и сообщения всем Департаментам/Офисам о передвижениях сотрудников. 5. Кадровая политика, способствующая внедрению передовых методов работы в управление персоналом. 6. Периодические опросы клиентов. 	

Показатели и цели в отношении гендерного и странового представительства

С учетом пересмотра Функциональной цели Y на совещании, состоявшемся 16 апреля 2009 г., в памятную записку Председателя были внесены следующие замечания:

- *следует тщательно пересмотреть и скорректировать показатели и цели в отношении гендерного и странового представительства. Кроме того, было предложено, чтобы Руководящие органы приняли решение о пересмотре гендерной цели в 35%, которая была поставлена ранее Конференцией. Руководство обязалось представить базовые данные в отношении этого показателя в ближайшем будущем и проявило готовность продемонстрировать посредством прогнозирования и экстраполяции, почему не были возможны существенные изменения из года в год.*

В нижеследующих пунктах излагаются аргументы и данные, использованные для выработки вышеупомянутых гендерных и географических целей на четырехлетний период.

У.3.4 Улучшение гендерного представительства на всех уровнях

Настоящая поддержанная Конференцией корпоративная цель по гендерному представительству – это достижение 35% в отношении женщин категории специалистов. Это уже почти достигнуто, как показано на Рисунке 1. Генеральный директор привержен делу содействия гендерному равенству как в своей технической работе, так и в кадровой политике. Для достижения этого и выведения ФАО на уровень других организаций общей системы ООН разрабатывается гендерный план, а Конференции будет предложена новая цель гендерного баланса 50% в отношении представительства женщин для постепенного достижения на всех уровнях Организации.

Рисунок 1**Staff on PWB Posts By Gender, Location and Grade - Summary Table**

Including Professional and Above Staff on PWB Posts, and on Continuous or Fixed-Term Appointments, except DG, DDG and NPO's

	31 December															
	1994				2001				2005				2008			
	F	M	T	%F	F	M	T	%F	F	M	T	%F	F	M	T	%F
All Locations	216	991	1207	18%	261	828	1089	24%	314	821	1135	28%	305	696	1001	30%
D-1 and above	6	187	193	3%	20	153	173	12%	24	146	170	14%	23	129	152	15%
Professionals	210	804	1014	21%	241	675	916	26%	290	675	965	30%	282	567	849	33%

*Перевод содержания таблицы:*Персонал на должностях РВВ по признаку пола, местонахождения и грейда – обзорная таблица

включая сотрудников категории специалистов и выше на должностях РВВ и на должностях с постоянным и срочным наймом, за исключением ГД, ЗГД и NPO (сотрудников категории специалистов, нанимаемых на национальном уровне)

31 декабря

F - Ж

M - М

T - Итого

В колонке слева:

Все географические места

Категория D-1 (Директора-1) и выше

Сотрудники категории специалистов

В то время как доля сотрудников-женщин на должностях категории общего обслуживания значительно превышает 50-процентную цель², требуются значительные усилия для достижения прогресса на уровне директоров и сотрудников категории специалистов, в отношении чего были получены растяжимые цели.

На уровне директоров и сотрудников категории специалистов примерно 55 должностей, по-видимому, будет освобождено в ближайшие четыре года, их которых по меньшей мере 10 занимают женщины. Предполагается, что ежегодно будет заполняться 13 должностей и с учетом тенденций последнего времени примерно половина будет заполнена кандидатами извне. Для того чтобы Организация заполнила 5 из этих вакансий женщинами и с учетом того, что примерно три женщины будут покидать должности ежегодно, в чистом исчислении две женщины должны добавляться в эту категорию, изменив общее количество женщин с нынешнего показателя 23 (15%) до 27 (18%) за два года и 31 (20%) за четыре года в соответствии с предлагаемой целью в показателе Y.3.4.

В категории специалистов ожидается ежегодно заполнять в среднем 60 должностей, причем примерно 20 женщин покинут Организацию в ближайшие четыре года. Тенденция последнего времени показывает, что 30 из 60 должностей заполняется кандидатами извне, 8 из которых являются женщинами. Для увеличения количества

² С 2009/8 PIR 2006-07 пункт 341.

ежегодно принимаемых на работу женщин по меньшей мере до 15 (т.е. гендерный паритет в отношении приема на работу кандидатов извне) и с учетом того, что примерно 5 женщин будут покидать Организацию ежегодно, в чистом исчислении 10 женщин будут добавляться в эту категорию ежегодно, доведя общее количество женщин с нынешнего показателя 282 (33%) до 302 (36%) за два года и до 322 (38%) за четыре года в соответствии с предлагаемой целью в показателе Y.3.4.

Y.3.5 Процентное увеличение числа справедливо представленных стран

Из 68 стран-членов (примерно 30% от общего числа 191), которые в настоящее время не представлены или недостаточно представлены, примерно 40 стали бы справедливо представленными лишь благодаря одному назначению на должность. Для того чтобы Организация принимала на работу граждан по меньшей мере пяти стран, которые в настоящее время не представлены или недостаточно представлены, среди 30 кандидатов извне, назначаемых ежегодно, и с учетом того, что примерно две страны, которые представлены справедливо, могут изменить свой статус, в чистом исчислении три страны, которые в настоящее время не представлены или недостаточно представлены, могут добавляться в категорию справедливого представительства ежегодно, доведя нынешнее количество 118 (61%) до 124 (64%) за два года. В целях строго внедрения новых инициатив в отношении географического баланса (более широкое распределение вакансий; iRecruitment (Комплектование персоналом с использованием возможностей Интернета) и iRoster (компьютерный реестр); включение целей в САУЭД менеджеров) существует ожидание того, что в чистом исчислении пять стран могут быть справедливо представлены в последующие два года, доведя общий показатель до 134 (70%) через четыре года в соответствии с предлагаемой целью в показателе Y.3.5.