



Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация Объединенных  
Наций

## Управление по оценке

**C 2015/4**

*Тридцать девятая сессия*

*Конференции*

*6-13 июня 2015 года*

**2015 год**

**Доклад об оценке Программы**

## Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций

### Управление по оценке (OED)

В электронном формате настоящий доклад доступен на сайте:  
<http://www.fao.org/evaluation>

• *Используемые обозначения и представление материала в настоящем информационном документе не означают выражения какого-либо мнения со стороны Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО) относительно правового статуса или уровня развития той или иной страны, территории, города или района, или их властей, или относительно делимитации их границ или рубежей. Упоминание тех или иных компаний или продуктов определенных производителей, независимо от того, запатентованы они или нет, не означает, что ФАО одобряет или рекомендует их, отдавая им предпочтение перед другими компаниями или продуктами аналогичного характера, которые в тексте не упоминаются.*

*Мнения, выраженные в настоящем информационном документе, являются мнениями автора (авторов) и не обязательно отражают точку зрения или политику ФАО.*

© ФАО, 2015

*ФАО поощряет использование, воспроизведение и распространение материалов, содержащихся в настоящем информационном документе. Если не указано иное, материалы можно копировать, скачивать и распечатывать для частного изучения, в научно-исследовательских и учебных целях, или для использования в некоммерческих продуктах или услугах при условии, что ФАО будет указана в качестве источника и обладателя авторских прав и что при этом не утверждается или иным образом не предполагается, что ФАО одобряет мнения, продукты или услуги пользователей.*

*Все запросы, касающиеся прав на переводы и адаптацию, а также права на перепродажу и других прав на коммерческое использование, следует направлять через сайт [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request) или на адрес электронной почты [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).*

За дополнительной информацией по настоящему докладу просьба обращаться по адресу:

Директор, OED  
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153  
Рим, Италия  
Эл. почта: [evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)

## Предисловие

Отчетный период 2013-2014 годов был периодом подготовки к проведению Международного года оценки 2015. Основополагающим течением за последние два десятилетия стало растущее признание, что процесс развития обеспечивается действиями всех – национальных правительств и негосударственных структур, включая гражданское общество и частный сектор, и что международная помощь может играть лишь вспомогательную роль, когда предпринимаются согласованные действия.

Соответственно, международные партнеры по развитию переосмысливали свои подходы к разработке программ и методики проведения оценок. Многие специализированные учреждения ООН в настоящее время сосредотачивают усилия на развитии потенциала. Появились новые методики оценки, особенно за последние несколько лет, которые лучше отражают этот подход. Управление ФАО по оценке также приступило к проведению реформы в 2014 году, сосредотачиваясь в большей степени на результатах, получаемых особенно на страновом уровне, и на внедрении современных методик оценки, которые иллюстрируются далее в докладе.

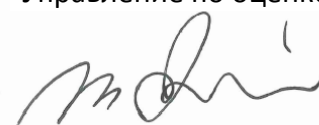
Специалисты по оценке развития действуют в настоящее время в среде, в которой основное внимание уделяется вопросам подотчетности государственного сектора в рамках стран и признается, что программы их учреждений должны оцениваться в более широком контексте воздействия национальной политики. Соответственно, идея проведения Международного года возникла в 2013 году в сети национальных ассоциаций по оценке, которым оказывали помощь международные партнеры. В начале 2014 года этой инициативе последовали специализированные учреждения ООН, а затем и структуры по оценке в рамках национальных правительств и наконец, она получила признание в декабре 2014 года на Генеральной Ассамблее ООН.

Внешние условия менялись одновременно с более широким процессом преобразований в ФАО, призванных обеспечить более эффективное удовлетворение потребностей стран-членов, в частности за счет децентрализации функций разработки программ и оказания технической помощи, делегируемых из штаб-квартиры в региональные и страновые отделения, и утверждения пересмотренной стратегической рамочной программы ФАО, на основании которой была подготовлена программа работы, предусматривающая решение пяти стратегических задач, отражающих глобальные тенденции и вызовы, а также учитывающих основные функции и сравнительные преимущества ФАО.

Проведение оценки в этом более широком контексте подразумевает активизацию диалога и эффективного сотрудничества с руководством и коллегами на всех уровнях, а также с заинтересованными сторонами в странах-членах и содействие значению и использованию оценок как непосредственно в структурах ФАО, так и на страновом уровне.

Управление по оценке надеется на продолжение сотрудничества со всеми нашими заинтересованными сторонами и членами ФАО в этом отношении.

Масахио Игараши  
Директор  
Управление по оценке





## Содержание

<b>1. Введение .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Основные выводы по результатам оценок .....</b>	<b>8</b>
2.1 Поддержка ФАО инвестиций в сельское хозяйство.....	8
2.2 Поддержка ФАО производства сельскохозяйственных культур .....	8
2.3 Деятельность ФАО по повышению устойчивости к внешним воздействиям и по оказанию помощи в чрезвычайных ситуациях.....	9
2.4 Региональные и субрегиональные отделения - децентрализация ФАО .....	10
2.5 Сотрудничество ФАО в странах со средним уровнем доходов .....	11
2.6 Независимый обзор реформ в области управления ФАО.....	12
2.7 Оценка проектов .....	12
2.8 Гендерные вопросы .....	13
2.9 Развитие потенциала .....	13
<b>3. Обновленное Управление ФАО по оценке .....</b>	<b>14</b>
3.1 Процесс реформ .....	14
3.2 Изменение направленности оценок и изменение баланса портфеля .....	15
3.3 Обеспечение согласованности методологий оценки и повышения квалификации персонала .....	15
3.4 Укрепление сотрудничества в рамках Организации .....	16
3.5 Финансовые ресурсы для оценки.....	17
<b>4. Сотрудничество с системой ООН .....</b>	<b>19</b>
4.1 Учреждения, расположенные в Риме .....	19
4.2 Группа Организации Объединенных Наций по вопросам оценки.....	19
4.3 Координация оценок реакции на чрезвычайные ситуации .....	20
<b>5. Программа оценок: обоснование и обзор.....</b>	<b>21</b>
<b>Приложение 1 – Краткие отчеты об оценке .....</b>	<b>24</b>
<b>Приложение 2 – Программа реформы Управления по оценке.....</b>	<b>56</b>
<b>Список сокращений.....</b>	<b>61</b>



## 1. Введение

1. В Докладе об оценке Программы за 2015 год освещаются основные выводы по результатам оценок, проведенных Управлением по оценке (OED) в течение двухгодичного периода 2013-2014 годов, и представлены деятельность Управления и реформы, проведенные в течение этого периода.

2. В течение этого периода Управление OED провело девять тематических и стратегических оценок<sup>1</sup>, четыре оценки страновых программ и 49 оценок проектов, а также подготовило два обобщения предыдущих оценок, касающихся стран со средними доходами (ССД) и процесса децентрализации подразделений. Кроме того, Управление OED поддержало независимый обзор реформы системы управления, проведенный после независимой внешней оценки (НВО) ФАО в 2007 году.

В разделе 2 содержатся некоторые основные выводы по результатам оценок. Раздел 3 посвящен описанию деятельности OED в течение двухгодичного периода и изменений, внесенных после прибытия нового директора в 2014 году, причем акцент делается на результатах, обеспечивающих более эффективную поддержку выполнению ФАО своего мандата. В разделе 4 речь идет о партнерских отношениях в области оценки, включая укрепление сотрудничества с системой ООН. Раздел 5 содержит краткое резюме предстоящей деятельности в течение двухгодичного периода 2015-2016 годов.

3. Приложение 1 посвящено краткому описанию тематических и стратегических оценок, а Приложение 2 представляет программу реформ Управления OED.

---

<sup>1</sup> Оценки:

- Роль и деятельность ФАО в уменьшении опасности бедствий в Азии и Латинской Америке и Карибском бассейне;
- Роль ФАО в инвестициях, направляемых на укрепление продовольственной и нутриционной безопасности и обеспечение развития сельского хозяйства и сельских территорий;
- Роль ФАО в поддержке производства сельскохозяйственных культур;
- Оценка деятельности ФАО, связанной с посткризисными переходными мерами;
- Региональное и субрегиональные отделения ФАО для Африки;
- Региональное и субрегиональное отделения ФАО для Европы и Центральной Азии;
- Региональное и субрегиональные отделения ФАО для Латинской Америки и Карибского бассейна;
- Региональное и субрегиональное отделения ФАО для Азии и Тихого океана; и
- Совместная оценка ФАО/ВПП координации кластера продовольственной программы в рамках гуманитарных действий.

## 2. Основные выводы по результатам оценок

4. Важные выводы и темы были определены на основе тематических и стратегических, страновых и проектных оценок, завершенных за этот период, как по отдельности, так и в межсекторальных областях<sup>2</sup>.

### **2.1 Поддержка ФАО инвестиций в сельское хозяйство**

5. Оценка роли ФАО в направлении инвестиций в повышение безопасности в области продовольствия и питания и в обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития показала, что работа Организации, направленная на оказание технической и экономической консультативной помощи правительствам по вопросам политики и законодательства, которые влияют на государственные и частные инвестиции, имела существенное значение на глобальном уровне. ФАО также продемонстрировала способность, с точки зрения привлечения широкого круга заинтересованных сторон, к участию в обсуждении платформ по аспектам инвестиций в сельское хозяйство, на страновом и региональном уровнях. Однако были сделаны рекомендации по укреплению потенциала Организации в децентрализованных отделениях на страновом уровне, в частности за счет адекватного обеспечения людских ресурсов и обеспечения взаимной поддержки деятельности ее политических и технических отделов. Работа ФАО в создании потенциала правительств в целях разработки стратегий и планов инвестиций в соответствии с приоритетами страны также требует укрепления с точки зрения инвестиций.

6. Оценка также показала высокие результаты деятельности ФАО в определении, распространении и отслеживании мер, направленных на принятие глобальных стандартов, касающихся обеспечения безопасности, качества и социально-экономической ценности инвестиций. ФАО также продемонстрировала хорошую работу, связанную с оказанием помощи в разработке и осуществлении инвестиций в сельское хозяйство в партнерстве с международными финансовыми учреждениями (МФУ), такими как Всемирный банк, региональные банки и МФСР. В ходе оценки было отмечено, что ФАО по-прежнему сохраняет за собой беспрецедентное преимущество: наследие навыков и знаний ее команды. Эти навыки, если они будут задействованы в полной мере, предоставляют Организации возможность сохранять главенствующую роль в поддержке инвестиций в развитие сельского хозяйства.

### **2.2 Поддержка ФАО производства сельскохозяйственных культур**

7. **Оценка роли ФАО в поддержке производства сельскохозяйственных культур** показала, что деятельность ФАО в этой области также получает высокую оценку со стороны стран-членов и партнеров. Оценка отметила, что деятельность ФАО в поддержку производства сельскохозяйственных культур только выиграла бы от

---

<sup>2</sup> Что касается тематических, стратегических и страновых обобщающих оценок, то более подробно они представлены в кратких отчетах, содержащихся в Приложении 1.



обеспечения баланса между требованиями о техническом опыте в области производства сельскохозяйственных культур с сохранением критической массы на глобальном уровне и укреплением стратегической ориентации и последовательности. Оценка показала, что деятельность ФАО в поддержку производства сельскохозяйственных культур утратила некоторые свои технические качества и рекомендовала, чтобы в этой приоритетной области ФАО следует оказывать поддержку проведению научных исследований в области сельского хозяйства, внедрению инноваций и техническому развитию для расширения производства сельскохозяйственных культур.

8. Отмечая, что 57% деятельности ФАО, касающейся производства сельскохозяйственных культур, осуществляется в рамках оказания чрезвычайной помощи, оценка предлагает, чтобы ФАО и далее увязывала свою работу в чрезвычайных ситуациях с ее деятельностью в области развития. ФАО следует выстраивать партнерские отношения, в том числе с КГМСХИ, в более стратегическом ключе.

### **2.3 Деятельность ФАО по повышению устойчивости к внешним воздействиям и по оказанию помощи в чрезвычайных ситуациях**

9. Управление по оценке (OED) провело ряд оценок деятельности, касающейся повышения устойчивости и реакции на чрезвычайные ситуации, охватывающей тематические области (переходный период, уменьшение опасности стихийных бедствий и координация деятельности в области продовольственной безопасности), или ситуацию в странах, переживающих кризис (Афганистан, Сомали). В целом, по результатам оценок, деятельность ФАО считается наиболее успешной, причем в ходе этих оценок был также сделан ряд рекомендаций по улучшению работы.

10. **Оценка вклада ФАО в содействие выходу из кризиса** показала, что ФАО движется в правильном направлении в области переходной деятельности, в которой Организация имеет сравнительное преимущество. ФАО обладает опытом, который позволяет ей осуществлять техническую поддержку работе на всех этапах кризиса, – как в случае непредвиденных, так и затяжных кризисов. Особенно в рамках своего нового мандата, касающегося "программы устойчивости", в рамках Стратегической цели 5, ФАО имеет сравнительные преимущества в преодолении разрыва между гуманитарными аспектами и проблемами развития в реакции на кризис. В ходе оценки была сформулирована рекомендация, в соответствии с которой ФАО следует расширить оказываемую ею техническую поддержку в переходный период, уделяя особое внимание самым бедным и уязвимым категориям населения. В оценке отмечается, что ФАО придерживается нейтрального с политической точки зрения подхода к вопросам, связанным с конфликтами и обеспечением мира, в то время как на самом деле в этих ситуациях работа по обеспечению продовольственной безопасности и наращиванию производства продовольствия может в значительной степени способствовать восстановлению стабильности и мира. В ходе оценки было также внесено предложение о дальнейшем совершенствовании рамочных страновых программ (РСП), с тем чтобы они могли обеспечить необходимую гибкость работы в переходный период в условиях кризиса.

11. **Оценка роли ФАО и работы по уменьшению опасности стихийных бедствий** позволила рекомендовать, чтобы ФАО проводила активную работу, направленную на укрепление своего потенциала по управлению рисками, связанными с бедствиями, особенно в страновых отделениях, чтобы стратегии уменьшения опасности бедствий в области сельского хозяйства стали занимать центральное место в рамках национальной политики, принимая во внимание потенциал партнеров правительств для обеспечения взаимодействия. ФАО стала принимать более активное участие в совместных механизмах координации и процессах Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР), а также принимает участие в ряде совместных программ по сокращению риска с другими учреждениями Организации Объединенных Наций. В Азии потенциал ФАО по увязыванию местного опыта для диалога по вопросам национальной политики получил высокую оценку со стороны стран-членов и партнеров.

12. **Совместная оценка ФАО/ВПП координации проблем продовольственной безопасности в рамках гуманитарной деятельности** показала, что координация деятельности приносит очевидные преимущества для гуманитарных организаций с точки зрения продовольственной безопасности, сокращения дублирования, внедрения стандартов, содействия сетям и укрепления доверия. Сбор, обмен и представление информации осуществляются хорошо, однако систему мониторинга следует усовершенствовать. Важным результатом является то, что совместные призывы и планы реагирования приобретают все более стратегический, всеобъемлющий и инклюзивный характер. Тем не менее, координация требует значительных инвестиций в плане ресурсов и времени, и в ходе оценки было установлено, что на национальном и глобальном уровнях не в достаточной степени обеспечиваются поддержка и потенциал.

13. Страновые оценки в **Афганистане** и **Сомали** показали актуальность программ ФАО. В Сомали программный подход ФАО, строящийся на основе совместного финансирования, был особо отмечен в качестве надлежащей практики и ФАО успешно расширяла масштабы своей программы, а также адаптировала ее в контексте низкого уровня формального управления, и обеспечивала планирование и принятие решений национальными и международными заинтересованными сторонами посредством анализа проблем и информации, касающихся продовольственной безопасности. В Афганистане проекты ФАО внесли существенный вклад в обеспечение продовольственной безопасности, производства продовольствия и повышения доходов получателей помощи. По Афганистану оценка показала, что программа развития потенциала ФАО оказалась недостаточной, а разработка рамочной программы ФАО по развитию сотрудничества в стране осуществлялась без надлежащего согласования с РПООНПР и с приоритетными программами правительства.

#### **2.4 Региональные и субрегиональные отделения – децентрализация ФАО**

14. В целом, ФАО добилась хорошего прогресса в создании более комплексной и согласованной модели управления во всей Организации, начиная со штаб-квартиры

вплоть до страновых отделений. Укрепление сети децентрализованных отделений ФАО после 2010 года привело к улучшению качества услуг, оказываемых государствам-членам. Вопросы по-прежнему остаются в отношении расположения некоторых региональных и субрегиональных отделений, а также в отношении адекватности соглашений, заключаемых со страной пребывания в странах с высокими доходами и с доходами выше среднего уровня.

15. Тем не менее, наиболее сложной задачей по-прежнему остается нахождение надлежащего баланса между глобальными приоритетами и местными потребностями и ожиданиями 197 членов ФАО. В качестве как акционеров Организации глобальных знаний с широким техническим мандатом, так и получателей или гарантов технической поддержки ФАО на страновом уровне, члены Организации часто имеют конфликтующие приоритеты, в зависимости от контекста. Тем не менее, оценки показали, что недавние корпоративные реформы и совершенствование институциональных процедур способствовали укреплению согласованности. Следует продолжать работу, направленную на совершенствование качества рамочных страновых программ для достижения стратегической согласованности между глобальным и страновым уровнями.

16. Постепенный рост технического и финансового потенциала децентрализованных отделений способствовал обеспечению более своевременной и адекватной помощи, хотя прогресс не был равномерным среди регионов. Достижение желаемого уровня и набора профессиональных навыков, а также надлежащего потенциала в области мобилизации ресурсов по-прежнему является серьезной проблемой.

## **2.5 Сотрудничество ФАО в странах со средним уровнем доходов**

17. Обобщение оценок сотрудничества ФАО с Арменией, Вьетнамом, Колумбией и Шри-Ланкой подчеркивает, что ФАО высоко ценят за ее технический потенциал и качество ее нормативной продукции. Программы являются актуальными и соответствуют приоритетам правительств, и проекты оказываются эффективными с точки зрения достижения запланированных результатов. ФАО реагирует на некоторые вопросы, выявленные в рамках обобщения, такие как профиль представителей ФАО в различных странах и недостаточное делегирование полномочий и ресурсов страновым отделениям. В соответствии с рекомендациями в обобщении, страновые отделения должны обеспечивать более эффективную интеграцию глобальных целей ФАО в свои программы и укреплять политическое влияние и развитие потенциала.

18. Поскольку ресурсы ФАО позволяют обеспечивать только ограниченный состав основных сотрудников, то страновые отделения стремились изыскать внебюджетные средства, чтобы стать более "заметными". Эта тенденция привела к тому, что они начали слишком много проектов, бюджеты и оперативные аспекты которых превалировали над целями оказания технической помощи и помощи в области политики. Страны, выплачивающие взносы, обладают собственным оперативным потенциалом и будут получать более значительные выгоды от высокого уровня политической и технической поддержки. Реагируя на запросы правительств или на

приоритеты стран-доноров, с тем чтобы расширить портфель проектов и обеспечить их значимость и авторитет, они не всегда были способны обеспечить общее стратегическое воздействие.

## **2.6 Независимый обзор реформ в области управления ФАО**

19. После Независимой внешней оценки ФАО 2007 года Конференция ФАО утвердила План неотложных действий по обновлению ФАО (ПНД), который включал серию реформ системы управления ФАО. Независимый обзор этих реформ проводился в соответствии с планом в течение 2014 года с целью оценки изменений в функционировании руководящих органов ФАО, их программы работы, их затрат и их контрольных функций, наряду с другими аспектами. Было отмечено, что достигнут значительный прогресс и что 102 мероприятия ПНД выполнены. Определение круга обязанностей и объема работы руководящих органов сейчас является более четким в уставных документах ФАО, а проводимые совещания имеют лучшую структуру. Подотчетность Секретариата перед членами укрепилась и в основном восстановлено доверие между ними, а также между самими членами. Обзор показал, что ФАО необходим более сконцентрированный подход к ее глобальной роли. Он также показал, что региональные конференции, выполняющие новые для себя функции руководящих органов, должны сосредоточиться на определении приоритетов на более высоком уровне Стратегической рамочной программы и опираться на более детальную информацию о достигнутых результатах и имеющихся ресурсах. Техническим комитетам нужны более сильные бюро и руководящие комитеты, которые проводили бы более активную работу в межсессионный период.

## **2.7 Оценка проектов**

20. В целом, оценка проектов показала, что они являются актуальными, а их деятельность сосредоточена на выполнении их соответствующих планов и рамочных программ. В среднем процесс выполнения проектов представляется удовлетворительным, обеспечивающим достижение ожидаемых результатов и итогов. Несмотря на зачастую слабую разработку, проекты позволяют достигать намеченных целей. Почти половина из них получила оценки "хорошо" или "отлично" с точки зрения полученных результатов и итогов, а также в плане устойчивости и фактического или потенциального вклада в достижение целей ФАО. Большинство проектов оказались удовлетворительными в областях развития потенциала, обеспечения основанных на правах подходов ФАО, а также партнерства и союзов.

21. Что касается областей, требующих совершенствования, то в ходе оценки отмечалось, что качество логических рамок не всегда было адекватным, особенно при разработке проектов, включая слабое теоретическое обоснование изменений, ненадлежащие сроки и неадекватный бюджет. Другие области, требующие улучшений, включают: разработку и осуществление стратегий выхода; своевременность осуществления проектов; экономическая и финансовая устойчивость; отсутствие обратной связи в отношении использования и воздействия нормативных продуктов и

продуктов, основанных на знаниях; интеграция устойчивости окружающей среды; и развитие потенциала на организационном уровне и на уровне формирования благоприятной среды; а также учет гендерных проблем.

## **2.8 Гендерные вопросы**

22. С 2013 года Управление ОЕД проводит внутренние коллегиальные обзоры своих оценок проблем гендерного равенства и на ежегодной основе подводило итоги работы в области обеспечения гендерного равенства. Такое подведение итогов должно вносить вклад в оценку Общесистемного плана действий по вопросам учета гендерных проблем и расширения прав и возможностей женщин (UNSWAP)<sup>3</sup>; делать выводы и извлекать уроки относительного гендерного равенства при проведении оценок; а также оценивать уровень гендерного равенства в деятельности ФАО. В конце 2014 года Управление ОЕД приняло пять принципов политики в области гендерного равенства в качестве стандартного критерия для оценки уровня гендерного равенства.

23. Процесс коллегиального обзора гендерных проблем в рамках Управления ОЕД позволил уделить больше внимания вопросам гендерного равенства при проведении оценок. В настоящее время это включено в круг ведения оценок и в составляемые доклады. По результатам оценки была подготовлена рекомендация о необходимости уделения первоочередного внимания гендерной проблематике, которая получила широкую поддержку, и на ее основании были предприняты меры по обеспечению учета гендерной проблематики в деятельности ФАО<sup>4</sup>, в том числе при проведении оценки; исполнение этой рекомендации следует продолжить.

## **2.9 Развитие потенциала**

24. По сравнению с предыдущими двухгодичными периодами, вопросы развития потенциала включались в оценку на более систематизированной основе, что отражает постепенную институционализацию подхода ФАО к развитию потенциала в рамках всех стратегических целей, программ и проектов. Вместе с тем, несмотря на достигнутый прогресс, оценка результатов развития потенциала все еще сопряжена с трудностями.

25. На страновом уровне ФАО воспринимают как техническую организацию и заинтересованные стороны обычно ожидают поддержки по "техническим вопросам", а не по проблемам функционирования и показателей деятельности организации (например, полномочия министерств и т.п.). Кроме того, в рамках проектов продолжительностью в два-три года, акцент, как правило, делается на развитии потенциала на индивидуальной основе. Поэтому включение деятельности, направленной на укрепление институтов и формирование благоприятной среды, все еще связано с трудностями.

---

<sup>3</sup> UNSWAP представляет собой план, направленный на повышение гендерного равенства и расширение прав женщин во всей системе ООН.

<sup>4</sup> Меры оценивались исходя из принципов гендерной политики ФАО.

26. ФАО разработала ряд передовых практических методов развития потенциала и ей следует содействовать их распространению при разработке проектов и программ. Это включает, например, систематическую интеграцию в проекты ситуативной оценки потенциала, а также интеграцию основанной на потенциале стратегии выхода для обеспечения устойчивости.

### 3. Обновленное Управление ФАО по оценке

#### 3.1 Процесс реформ

27. Этот двухгодичный период стал переходным периодом для Управления ФАО по оценке в связи с приходом нового директора. Под его руководством Управление приступило к осуществлению процесса реформы, на основе консультаций с высшим руководством и под эгидой Комитета по программе, в целях повышения полезности и логичности своих оценок, и повышения эффективности работы по наращиванию потенциала ФАО, необходимого для достижения ее целей. Это включает в себя более жесткую нацеленность на оценку результатов и лучшее согласование результатов оценки с корпоративной Стратегической рамочной программой.

28. В качестве первого шага в процессе реформ Управление по оценке разработало программу реформы<sup>5</sup> и определило ее общую цель:

*ФАО и ее партнеры эффективно содействуют обеспечению устойчивого сокращения масштабов нищеты и голода, в соответствии с согласованными целями и Стратегическими целями ФАО. С этой целью Управление стремится дать достоверные, полезные и строящиеся на основе конкретных данных оценки, которые вносят вклад в политику и практику ФАО и ее партнеров.*

29. Для достижения этой цели, Управление стремится к получению трех основных результатов:

- i) *сотрудники Управления разрабатывают, направляют и обеспечивают использование большинства оценок тематических и страновых программ;*
- ii) *сотрудники Управления разрабатывают и осуществляют все свои оценки с прицелом на конечные результаты;*
- iii) *сотрудники Управления надлежащим образом и систематически привлекают заинтересованные стороны, в том числе национальные правительства, к оценке страновых программ и основных проектов.*

30. Управление определило ряд планируемых результатов и мероприятия для достижения этих результатов. Приоритетами на 2014 год стали изменение баланса в портфеле оценок, обеспечение согласованности методологии оценок и укрепление потенциала персонала.

---

<sup>5</sup> См. более подробное изложение в Приложении 2.

### **3.2 *Изменение направленности оценок и изменение баланса портфеля***

31. В соответствии с информацией, представленной Комитету по программе на его сессии в ноябре 2014 года, одна из ключевых реформ заключалась в изменении баланса и набора мер в портфеле оценок, чтобы повысить качество и улучшить сроки предоставляемой для Организации и руководящих органов информации. Кроме того, большинству тематических оценок, начатых в 2014 году, было предоставлено дополнительное время, для того чтобы в большей степени сориентироваться на результаты, что требует проведения дополнительных исследований на местах.

32. Управление проводит растущее количество страновых оценок, признавая, что результаты достигаются на национальном уровне, будь то посредством осуществления проектов на местах или за счет использования глобальных общественных благ, предоставляемых ФАО. Оно предпринимает согласованные меры по повышению достоверности данных на основе анализа влияния на конечных получателей помощи и на национальные учреждения. Оценки страновых программ (ОСП) в настоящее время подстраиваются под сроки, соответствующие циклу разработки и выполнения страновых программ. Две цели проведения оценок страновых программ заключаются в том, чтобы обеспечить поддержку подотчетности ФАО перед правительством, партнерами в области развития и получателями помощи и внести свой вклад в обучение на страновом, региональном и корпоративном уровнях. При проведении оценок анализировались результаты, достигнутые на страновом уровне, и стратегическая значимость страновых программ ФАО. Это будет способствовать более эффективной разработке новых страновых программ. Значительные усилия направляются также на содействие участию заинтересованных сторон и расширение ответственности на национальном уровне, особенно в области оценки подразделений в рамках правительства.

33. Для укрепления этой работы по оценке страновых программ, Управление разработало руководящие указания, которые проходят проверку в рамках страновых оценок, проводимых в 2014-2015 годах.

### **3.3 *Обеспечение согласованности методологий оценки и повышения квалификации персонала***

34. Одна из основных задач в первый год реформы состояла в том, чтобы обновить и усовершенствовать методологии, используемые для оценок, обеспечить их согласованность между собой и обновить знания и навыки проводящих оценки сотрудников для их применения. Для ее решения в качестве первого шага в мае 2014 года был организован двухдневный рабочий семинар в рамках Управления для его сотрудников, чтобы добиться понимания ими необходимости методологической модернизации и согласованности, интернализации процесса реформы и разработки плана действий.

35. Впоследствии, начиная с июня 2014 года, каждые два-три месяца организуется неделя обучения, в течение которой все сотрудники принимают участие в конкретно обозначенных видах учебной деятельности, включая некоторые виды учебной

деятельности, организованные совместно с другими расположенными в Риме учреждениями. На этих учебных неделях рассматривались следующие темы:

- Гендерный анализ в процессе оценки развития сельского хозяйства и обеспечения продовольственной безопасности и положения в области питания (совместная профессиональная подготовка с сотрудниками подразделений оценки МФСР, ВПП и КГМСХИ)<sup>6</sup>;
- Оценка гуманитарных действий (совместное мероприятие в области подготовки персонала с подразделением по оценке ВПП);
- Новая методология оценки комплексных мер: сбор итоговых результатов (совместное обучение с подразделением МФСР по оценке);
- Страновые оценки: процесс и методология;
- Оценка в сельских районах на основе участия: методы оценки качественного воздействия;
- Методы оценки количественного воздействия;
- Перспективы развития интеграционного потенциала в процессе оценок;
- Практические инструменты для анализа заинтересованных сторон; и
- Развитие навыков межличностного общения для проведения оценки и привлечения всех заинтересованных сторон.

36. Была завершена подготовка нового пособия Управления по оценке, которое было распространено среди сотрудников подразделений оценки в августе 2014 года. Этот документ регулярно пересматривается на основе знаний, получаемых в результате учебной деятельности.

37. Управление совершенствует подготовку докладов о принятии последующих мер по осуществлению рекомендаций по итогам оценки. В целях повышения согласованности действий был внедрен инструмент для отслеживания прогресса в деле осуществления рекомендаций. Была добавлена система учета "управленческих действий", строящаяся на подсчете баллов, дополняющая информацию обязательного характера, включаемую в доклады о последующей деятельности, чтобы обеспечить согласование информации и улучшение усвоения уроков.

38. Оценки проектов, которые до сих пор занимают самое большое место в портфеле с точки зрения количества оценок, связаны также и координируются, по мере возможности, с тематическими, стратегическими и страновыми оценками.

### **3.4 Укрепление сотрудничества в рамках Организации**

39. После принятия программы реформ Управление по оценке сотрудничает со всеми подразделениями Организации и с Управлением Генерального инспектора, чтобы не допустить дублирования усилий и эффективно использовать ресурсы в рамках надзорной функции Организации. Управление по оценке расширило сотрудничество с

---

<sup>6</sup> <http://www.fao.org/evaluation/video/en/>



рядом отделов, чтобы заручиться корпоративной поддержкой для достижения результатов, а также с персоналом в децентрализованных отделениях, занимающимся вопросами мониторинга и оценки.

40. В частности, будет продолжено сотрудничество с Управлением поддержки децентрализации, направленное на обеспечение согласования действий и достижение эффекта синергии между циклами планирования и отчетности при использовании рамочных страновых программ и проводимыми в странах оценками; и с Управлением стратегического планирования по различным аспектам руководства и методов управления на основе результатов, а также мониторинга и отчетности. Обмен мнениями по вопросам контента также был начат с группами по Стратегическим целям, чему способствовало назначение координаторов как в рамках Управления по оценке, так и в самих группах по Стратегическим целям. Этот аспект деятельности будет укрепляться и приобретать более систематизированный характер в следующий двухгодичный период.

41. Кроме того, прилагаются усилия к тому, чтобы взаимодействовать со страновыми отделениями и Представителями ФАО не только по вопросам, касающимся непосредственно оценок. В 2014 году Управление по оценке предприняло согласованные усилия для расширения сотрудничества с децентрализованными отделениями посредством обмена информацией на более систематизированной основе с сетью специалистов по вопросам мониторинга и оценки, базирующихся в региональном, субрегиональных и страновых отделениях ФАО в Африке, напрямую привлекая их через презентации и диалог. Управление по оценке также предпринимает попытки выявить лидеров и координаторов в области оценки в децентрализованных отделениях за пределами африканского региона.

42. Четкая и систематическая координация действий с Канцелярией Генерального инспектора, осуществление которой началось в течение прошлого двухгодичного периода, продолжалась и в 2013-2014 годах на основе систематического обмена рабочими планами, стратегической информацией и дальнейшими планами по расширению сотрудничества и консультаций.

### **3.5 Финансовые ресурсы для оценки**

43. В представленной ниже таблице показаны затраты на проведение тематических и стратегических оценок в течение периода 2013-2014 годов<sup>7</sup>. Финансовые ресурсы в основном берутся из доли Управления по оценке в чистых ассигнованиях Организации, в то время как оценки деятельности ФАО в области уменьшения опасности стихийных бедствий и работы ФАО, касающейся посткризисного перехода, финансировались из целевого фонда оценки в чрезвычайных ситуациях. Приведенные ниже цифры не включают затраты персонала Управления по оценке, связанные с управлением и проведением оценок.

---

<sup>7</sup> Этот запрос был конкретно сформулирован на Конференции государств-членов в 2013 году.

**Таблица 1. Финансирование оценок, представленных руководящим органам**

<b>ОЦЕНКИ В 2013-2014 ГОДАХ</b>	<b>Долл. США</b>
Оценка роли ФАО в обеспечении инвестиций в повышение безопасности в области продовольствия и питания и обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития	490 000
Оценка деятельности ФАО, направленной на уменьшение опасности стихийных бедствий в Азиатско-Тихоокеанском регионе и в Латинской Америке и Карибском бассейне	610 000
Оценка Регионального и субрегиональных отделений ФАО для Африки	486 584
Оценка Регионального и субрегиональных отделений ФАО для Азиатско-Тихоокеанского региона	497 431
Оценка Регионального и субрегиональных отделений ФАО для Латинской Америки и Карибского бассейна	527 592
Оценка деятельности ФАО, направленной на устойчивую интенсификацию производства сельскохозяйственных культур	490 000
Совместная оценка ФАО/ВПП координации группы вопросов продовольственной безопасности в рамках гуманитарных действий*	162 000
Оценка деятельности ФАО, связанной с посткризисными переходными мерами	560 000
Независимый обзор реформ в области управления ФАО**	153 000

\* Это составляет 50% от общих затрат на оценку; остальные 50% предоставляются Управлением по оценке ВПП.

\*\* Бюджет для независимого обзора реформы в области управления ФАО был утвержден Советом на его 148-й сессии в декабре 2013 года.

44. В ноябре 2013 года пересмотренная политика получила поддержку и была интегрирована в руководство по новому проектному циклу ФАО, содержащее положения об оценке инициатив, финансируемых на добровольной основе. Как и прогнозировалось в рамках этой политики, существующие два целевых фонда для оценки в чрезвычайных ситуациях и для проведения операций по восстановлению и инициатив в области развития были объединены в 2014 году в единый целевой фонд для оценки. С декабря 2014 года из общего числа в 574 действующих проектов, финансируемых за счет добровольных взносов, с бюджетом свыше 200 000 долл. США: в рамках 230 инициатив были ассигнования для проведения отдельных оценок, 222 инициативы имели ассигнования для вклада в целевой фонд, 53 проекта не соблюдали положения этой политики, а остальные 69 проектов не требовали проведения оценки. Эта тенденция отражает существенный рост охвата оценками инициатив, финансируемых за счет добровольных средств. Однако она демонстрирует также необходимость расширения сотрудничества с рядом партнеров, обладающих ресурсами, для реализации этих новых договоренностей.

## 4. Сотрудничество с системой ООН

### 4.1 Учреждения, расположенные в Риме

45. Весной 2013 года был подписан меморандум о взаимопонимании между подразделениями по оценке трех расположенных в Риме учреждений ООН и Механизмом независимой оценки КГМСИ, который заложил широкую основу для содействия более тесному сотрудничеству между четырьмя подразделениями. Это привело к выработке совместного заявления с обязательством:

- обмениваться передовой практикой и содействовать ей в отношении преодоления трудностей, связанных с оценкой деятельности в области сельского хозяйства и продовольствия в контексте развития и гуманитарной деятельности;
- добиваться повышения эффективности;
- повышать эффективность, включая расширение возможного воздействия преобразований, проводимых на основе работы по оценке; и
- реагировать на запросы руководящих органов о более тесном сотрудничестве между четырьмя учреждениями.

46. Кроме того, были определены некоторые формы сотрудничества, такие как коллегиальный обзор, для повышения авторитетности оценок и обеспечения возможности для изучения внешних перспектив и достижения прогресса в согласовании методов проведения оценок.

47. Новые формы сотрудничества между учреждениями позволили выступить с рядом совместных инициатив, включая проведение совместных оценок и обобщение результатов оценок<sup>8</sup>; повышение профессиональной подготовки и проведение совместных мероприятий; и совместное участие в организации технического семинара в Риме для оценки 2015 года, цель которого заключалась в том, чтобы "повысить значимость Цели 2 в области устойчивого развития".

### 4.2 Группа Организации Объединенных Наций по вопросам оценки

48. Принципы Группы Организации Объединенных Наций по вопросам оценки (UNEG), а также ее нормы и стандарты лежат в основе Устава Управления по оценке. Миссия UNEG заключается в следующем: i) содействовать независимости, достоверности и полезности функции оценки и самой оценки в рамках всей системы ООН; ii) выступать в поддержку важности оценки для процесса обучения, принятия решений и подотчетности; и iii) оказывать поддержку сообществу оценки в системе ООН и за ее пределами.

---

<sup>8</sup> В 2014 году ВПП и ФАО завершили совместную оценку кластера проблем продовольственной безопасности; ФАО и МФСР приступили к совместному обобщению действий МФСР/ФАО в области развития пастбищного хозяйства (2003-2013 годы); а ФАО, ВПП, ЮНИСЕФ и ВОЗ провели совместную оценку возобновленных усилий, направленных на борьбу с голодом и недоеданием детей (REACH).

49. В 2013 и 2014 годах Управление по оценке вносило активный вклад в работу UNEG посредством прямого участия в выполнении следующих задач и в работе рабочих групп: i) завершение составления руководящих указаний UNEG по воздействию оценки; ii) завершение составления руководящих указаний UNEG по оценке нормативной работы; iii) завершение составления руководящих указаний UNEG по правам человека и гендерному равенству в области оценки; iv) коллегиальный обзор для совершенствования функции оценки в ООН; v) повышение профессионального уровня функции оценки; vi) расширение использования оценок для принятия стратегических решений и организационного обучения; и vii) организация мероприятий высокого уровня в поддержку Международного года оценки. Управление по оценке также вносит вклад в работу проводимых на ежегодной основе семинаров и совещаний UNEG по оценке.

#### **4.3 Координация оценок реакции на чрезвычайные ситуации**

50. Управление по оценке активно привлекается к проведению межучрежденческих оценок гуманитарной ситуации (МУОГ), проводимых Управлением по координации гуманитарных вопросов (УКГВ) в контексте программы преобразований Межучрежденческого постоянного комитета (МПК). Эта программа преобразований изменила способы проведения гуманитарных оценок – от принципа оценки в режиме реального времени отказались в пользу двух отдельных видов деятельности: i) оперативный коллегиальный обзор, проводимый в течение трех месяцев после объявления о чрезвычайной ситуации третьего уровня (L3); и ii) межучрежденческие гуманитарные оценки, которые должны совершаться через 12 месяцев после объявления чрезвычайной ситуации L3. Управление по оценке принимало участие в работе руководящей и управленческой групп межучрежденческой гуманитарной оценки, в частности при осуществлении оценки на Филиппинах (единственная оценка, которая проводилась в 2014 году), и пришло к выводу, что поскольку оценка касалась в основном процедурных и координационных вопросов, то все еще требуется межучрежденческая оценка реакции ФАО. Управление по оценке все еще продолжает активно участвовать в процессах межучрежденческих гуманитарных оценок и будет вносить вклад в пересмотр руководящих принципов в 2015-2016 годах.

51. Управление по оценке продолжало оставаться координационным центром ФАО в рамках сети активного обучения в интересах подотчетности гуманитарной деятельности и повышения ее эффективности (ALNAP) и принимало участие в ежегодных совещаниях, представляя результаты некоторых своих работ в области оценки. В течение этого двухгодичного периода основные усилия были направлены на то, чтобы другие группы ФАО в штаб-квартире и децентрализованных отделениях стали также принимать более активное участие в совместной учебной и исследовательской деятельности ALNAP, а также участвовали в работе ежегодных совещаний.

## 5. Программа оценок: обоснование и обзор

52. Скользящий план работы по оценке на 2015-2017 годы<sup>9</sup>, утвержденный Комитетом по программе в конце 2014 года, отражает программу реформы Управления по оценке – предоставлять Комитету и другим заинтересованным сторонам в Организации больше информации и аналитических материалов о результатах, полученных на местах и на страновом уровне. Тематические оценки будут увязываться со Стратегическими целями Организации, причем рассматриваться будет одна Стратегическая цель каждые полгода. В рамках новой серии оценок страновых программ больше внимания будет уделяться достижению результатов, определенных в рамочных страновых программах, причем планируется ежегодно проводить по пять-семь таких оценок. Межучрежденческие оценки в гуманитарной области дополняются анализом воздействия помощи ФАО в чрезвычайных ситуациях. Управление по оценке будет активно участвовать в проведении совместных оценок каждый раз, когда будут предоставляться такие возможности. Наконец, в соответствии с полномочиями руководящих органов, в 2015-2016 годах будет проводиться независимая оценка функции оценки ФАО.

53. Ниже в двух таблицах представлен ориентировочный план оценок на предстоящие четыре года (2015-2018 годы), который включает все категории оценок. Комитет по программе поддержал этот план проведения оценок в течение двухгодичного периода 2015-2016 годов.

---

<sup>9</sup> PC 116/5; CL 150/5.

**Таблица 2. Оценки для Комитета по программе**

Тематические и стратегические оценки	Год(ы) проведения
<b>Весенняя сессия 2015 года</b>	
Сводный доклад об оценке региональных и субрегиональных отделений	2014
<b>Осенняя сессия 2015 года</b>	
Оценка вклада ФАО в распространение знаний в области продовольствия, сельского хозяйства и природных ресурсов	2014-2015
Оценка вклада ФАО в адаптацию к изменению климата и смягчение его последствий	2014-2015
Оценка вклада ФАО в сохранение и устойчивое использование генетических ресурсов для производства продовольствия и ведения сельского хозяйства	2014-2015
<b>Весенняя сессия 2016 года</b>	
<b>Осенняя сессия 2016 года</b>	
Оценка вклада ФАО в создание более широких по охвату и более эффективных сельскохозяйственных и продовольственных систем (СЦ 4)	2015-2016
Оценка функции оценки ФАО	2015
<b>Весенняя сессия 2017 года</b>	
Оценка вклада ФАО в искоренение голода и решение проблемы отсутствия продовольственной безопасности и недоедания (СЦ 1)	2015-2016
<b>Осенняя сессия 2017 года</b>	
Оценка вклада ФАО в повышение устойчивости средств к существованию перед угрозами и кризисом (СЦ 5)	2016-2017
<b>Весенняя сессия 2018 года</b>	
Оценка вклада ФАО в комплексное управление природными ресурсами для устойчивого ведения сельского хозяйства (СЦ 2)	2016-2017
Обобщение итогов осуществления рамочных страновых программ	2017
<b>Осенняя сессия 2018 года</b>	
Оценка вклада ФАО в сокращение масштабов нищеты в сельских районах (СЦ 3)	2016-2017

**Таблица 3. Другие виды оценок, проводимых в 2015 и последующие годы**

Оценки	Год(ы) проведения
<b>Оценки страновых программ</b>	
Оценка страновой программы в Буркина-Фасо	2014-2015
Оценка страновой программы в Гайане	2015
Оценка страновой программы в Кыргызстане	2015
Оценка страновой программы в Лаосской НДР	2014-2015
Оценка страновых программ в отдельных странах Карибского бассейна (предварительное название)	2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ежегодно планируется проводить по пять-семь оценок страновых программ. Страны будут ежегодно отбираться из числа тех, которые завершают цикл рамочных страновых программ, на основе консультации с соответствующими отделениями.</li> </ul>	
<b>Межучрежденческие гуманитарные оценки и оценки последующих действий со стороны Управления по оценке<sup>10</sup></b>	
Межучрежденческая гуманитарная оценка и оценка последующих действий со стороны Управления по оценке в связи с чрезвычайными операциями, проводимыми в связи тайфуном Хайян	2014-2015
Межучрежденческая гуманитарная оценка и оценка последующих действий со стороны Управления по оценке в связи с чрезвычайными операциями, проводимыми в Южном Судане	2015
Межучрежденческая гуманитарная оценка и оценка последующих действий со стороны Управления по оценке в связи с чрезвычайными операциями, проводимыми в Центральноафриканской Республике	2015-2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>Эти оценки вызваны провозглашением чрезвычайных ситуаций в рамках всей системы, которые не поддаются прогнозу. Однако Управление по оценке готово принимать участие ежегодно в одной-трех таких оценках с различным уровнем активности.</li> </ul>	
<b>Совместные и другие оценки</b>	
Оценка укрепления работы Секретариата Международной конвенции по карантину и защите растений (МККЗР)	2014
Совместная обобщенная оценка МФСР-ФАО развития пастбищных хозяйств	2014-2015
Совместная оценка партнерства ООН для обновления усилий по борьбе с голодом и недоеданием среди детей (REACH)	2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>Эти оценки проводятся по запросам со стороны или в результате межучрежденческих консультаций и, соответственно, их трудно прогнозировать заранее. Однако Управление по оценке готово проводить или оказывать помощь в проведении одной или двух таких оценок в год.</li> </ul>	
<b>Оценки проектов</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ежегодно планируется проводить примерно 30-40 оценок проектов. Эти оценки проводятся по запросам/требованиям со стороны подразделений по программе.</li> </ul>	

<sup>10</sup> Решения о проведении межучрежденческих гуманитарных оценок и о проведении OED оценок последующих действий будут приниматься на индивидуальной основе после объявления уровня 3 в странах, где ФАО проводит широкую программу ответных мер.

# Справка ОЕД: Оценка роли ФАО в инвестициях, направляемых на укрепление продовольственной и нутриционной безопасности и обеспечение развития сельского хозяйства и сельских территорий

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>

## Общая информация

Настоятельная необходимость в увеличении объема продовольствия и повышении продовольственной безопасности для растущего глобального населения в контексте высоких и колеблющихся цен на продовольствие еще более подчеркивает потребность в увеличении объема инвестиций в сельское хозяйство. Новые и старые стороны в этом процессе изыскивают новые способы преодоления острых проблем, связанных с устойчивым повышением доступа к продовольствию на 50% до 2020 года, при одновременном сокращении масштабов нищеты в сельских районах, стремлении искоренить голод и повысить продовольственную безопасность. Инвестиции в сельское хозяйство таким образом повышаются и ФАО наделена полномочиями оказывать поддержку этим усилиям. Учитывая это, Комитет по программе на своей 108-й сессии в октябре 2011 года обратился с просьбой к Организации осуществить оценку своей прошлой деятельности и текущей потенциальной роли в оказании поддержки инвестициям в сельское хозяйство.

## Сфера охвата и методология

В рамках этой оценки рассматривается роль ФАО в целом с точки зрения оказания поддержки инвестициям. Однако эта оценка ограничивает сферу расследования только поддержкой, которую ФАО оказывает или должна оказывать инвестициям со стороны правительств, международных финансовых учреждений и корпоративного частного сектора, направляемым на повышение продовольственной безопасности и обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития (FNSARD). В рамках этого анализа особое внимание уделяется Отделу инвестиционного центра ФАО (TCI), который играет ключевую роль в оказании поддержки ФАО инвестициям, а также тому факту, что он никогда ранее не был предметом оценки ФАО. В этом смысле оценка была сосредоточена на институциональных процессах – роли, организации, потенциале и способах, посредством которых ФАО оказывает поддержку инвестициям.



## Справка ОЕД по результатам оценки

Оценка опирается на различные методологии, включая обзор документации, собеседования с широким кругом ключевых заинтересованных сторон, обзоры заинтересованных сторон, а также посещение децентрализованных отделений в 12 странах.

### Выводы и заключения

Оценка показала, что прогресс и показатели ФАО в области оказания поддержки инвестициям, направляемым на повышение безопасности в области продовольствия и питания, а также на обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития, имели смешанный характер.

ФАО не играет ведущую роль в развитии новых партнерских отношений и игнорирует ту важную роль, которую играет частный сектор. Учитывая ее полномочия и нынешние условия развития глобальных государственно-частных партнерских отношений и платформ в рамках обеспечения безопасности в области продовольствия и питания, а также сельскохозяйственного и сельского развития, ФАО все еще отстает с точки зрения ее конструктивной роли в формировании заинтересованных партнерских отношений, способствующих инвестициям. Тем не менее, ФАО демонстрирует способность объединения некоторых заинтересованных сторон для участия в дискуссионных платформах по различным аспектам обеспечения безопасности в области продовольствия и питания, а также сельскохозяйственного и сельского развития на страновом и региональном уровнях.

Деятельность Организации, направленная на проведение технических и экономических консультаций для правительств по вопросам политики и законодательства, которые влияют на государственные и частные инвестиции, хоть и являлась значительной на глобальном уровне, все-таки оставалась недостаточной в рамках децентрализованных отделений на страновом уровне. Из-за ограничений в области людских ресурсов и слабого взаимодействия между политическими и техническими подразделениями Организации, деятельность ФАО, направленная на формирование потенциала правительств для разработки и реализации многосекторных стратегий и инвестиционных планов, привязанных к приоритетам стран, была удовлетворительной лишь частично.

Вместе с тем, оценка показала серьезные результаты деятельности ФАО в области определения, распространения и отслеживания принятия глобальных стандартов, касающихся безопасности, качества и социально-экономического значения инвестиций. Несмотря на некоторые внутренние недостатки, ФАО также продемонстрировала удовлетворительную работу, касающуюся формирования и реализации инвестиций в обеспечение безопасности в области продовольствия и питания, а также в сельскохозяйственное и сельское развитие, в частности инвестиций, поддерживаемых международными финансовыми учреждениями.

Тем не менее, ФАО все еще пользуется неоспоримым преимуществом, связанным с наследием знаний и навыков, которыми она располагает. Эти навыки, если их задействовать в полной мере, обеспечат Организации возврат к исключительной позиции, обеспечивающей поддержку инвестиций в сельскохозяйственное развитие.

### Рекомендации

Опираясь на свои организационные и оперативные сильные стороны, ФАО следует проводить работу по пяти основным рекомендациям оценки в рамках внутренней реформы, которая проводится в настоящее время в Организации. Пять основных рекомендаций, которые получили широкую поддержку в рамках Комитета по программе, в основном касаются требований об укреплении ФАО своей стратегии, формировании потенциала и партнерских отношений для обеспечения безопасности в области продовольствия и питания, а также сельскохозяйственного и сельского развития.

## Справка ОЕД по результатам оценки

- 1) Разработка корпоративной стратегии на основе принципов партнерства для поддержки инвестиций, в которой ставятся четкие цели расширения и повышения эффективности государственных и частных инвестиций, направляемых на повышение безопасности в области продовольствия и питания, а также в обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития.
- 2) Формирование сильных внешних стратегических и оперативных партнерских отношений с частным сектором и международными финансовыми учреждениями, чтобы оказывать более мощную поддержку инвестициям, направляемым на повышение безопасности в области продовольствия и питания, а также в обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития.
- 3) Укрепление взаимодействия между подразделениями для проведения работы как "Единая ФАО", в поддержку инвестиций, направляемых на повышение безопасности в области продовольствия и питания, а также в обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития. Эти действия должны включать поддержку инвестициям в обеспечение ключевых функций, совершенствование механизмов планирования внутренней работы и устранение финансовых и иных барьеров, препятствующих взаимодействию между подразделениями.
- 4) Укрепление работы по повышению потенциала стран во всех аспектах инвестиционного цикла, направленного на повышение безопасности в области продовольствия и питания, а также на обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития.
- 5) Расширение и укрепление роли Отдела Инвестиционного центра ФАО в поддержку инвестиций, направляемых на повышение безопасности в области продовольствия и питания, а также в обеспечение сельскохозяйственного и сельского развития.

# Справка ОЕД: Оценка роли ФАО в поддержке производства сельскохозяйственных культур

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>

## Общая информация

Оказание поддержки производству сельскохозяйственных культур представляет собой важный элемент усилий ФАО, направленных на достижение своих глобальных целей. Эта оценка первоначально подразумевала рассмотрение показателей деятельности Организации в поддержку производства сельскохозяйственных культур согласно предыдущей стратегической рамочной программе, а более конкретно Стратегической цели А: "Устойчивая интенсификация растениеводства". Однако с тех пор как государства-члены обратились с просьбой о проведении этой оценки в 2010 году, в ФАО произошли существенные изменения, в том числе принятие новой Стратегической рамочной программы, которая включает все виды производственной деятельности (земледелие, животноводство, лесное и рыбное хозяйство) в рамках более комплексного экосистемного подхода<sup>11</sup>.

В рамках этой оценки анализируется поддержка ФАО производству сельскохозяйственных культур и используется предоставляемая в этой связи возможность представить рекомендации по реализации новой концепции ФАО по оказанию технической помощи на местах. Оценка предполагает, что представленные рекомендации являются актуальными не только для деятельности ФАО в области растениеводства, но также и для работы в других технических областях.

## Сфера охвата и методология

Оценка представляет собой обучающий анализ, который проходит параллельно с текущим процессом, посредством которого ФАО преобразует свою стратегическую рамочную программу. Для целей этой оценки взят термин "сельскохозяйственные культуры", включающий все виды деятельности, связанной с растениеводством (производительность сельскохозяйственного производства, защита сельскохозяйственных культур, управление биоразнообразием и экосистемными услугами, а также укрепление средств к существованию), причем акцент делается на формировании благоприятной среды на глобальном и страновом уровнях и на обеспечении политической поддержки. Оценка охватывает период 2007-2013 годов.

<sup>11</sup> Этот подход воплощен в Стратегической цели 2 ФАО: "Повышение продуктивности и устойчивости сельского, лесного и рыбного хозяйства".

## Справка ОЕД по результатам оценки

Оценка опирается на различные методологии, включая обзор ключевых документов и прошлых оценок, посещение восьми стран, в которых проводились конкретные исследования, распространение вопросника среди членов персонала ФАО и внешних заинтересованных сторон, а также посещение ключевых доноров и двусторонних и многосторонних агентств сотрудничества и беседы с ними.

### Выводы и заключения

Несмотря на то, что оценка показала, что деятельность ФАО, направленная на поддержку производства сельскохозяйственных культур, в основном хорошо воспринимается государствами-членами и партнерами, более внимательное рассмотрение программы поддержки производства сельскохозяйственных культур продемонстрировало, что деятельность ФАО, направленная на поддержку производства сельскохозяйственных культур, имеет фрагментарный характер и требует повышения стратегической направленности и последовательности.

Оценка также продемонстрировала растущую озабоченность тем, что деятельность ФАО, направленная на поддержку производства сельскохозяйственных культур, в значительной степени утратила техническое качество, которое ее ранее характеризовало, особенно в связи с существенным ухудшением положения с поддержкой, оказываемой ФАО национальным сельскохозяйственным научно-исследовательским институтам в области производства сельскохозяйственных культур, распространением знаний и внедрением инновационных систем за последнее десятилетие. Оценка показала, что ФАО необходимо пересмотреть свою поддержку сельскохозяйственным исследованиям, научно-техническим разработкам по вопросам производства сельскохозяйственных культур, а также определить приоритеты в формировании технического потенциала своей базы людских ресурсов.

Кроме того, оценка показала, что ФАО упускает возможности, не в полной мере эксплуатируя некоторые направления своей работы и свои ресурсы. Это относится, в частности, к деятельности в чрезвычайных ситуациях; несмотря на то, что 57% деятельности ФАО в сфере растениеводства осуществляется за счет средств, предназначенных для финансирования чрезвычайных ситуаций, Организация не в полной мере использует этот аспект в своей деятельности в области развития. Более того, ФАО следует повышать стратегическое использование своих широких партнерских связей, а также более тесно взаимодействовать с КГМСХИ.

Роль ФАО с точки зрения оказания поддержки производству сельскохозяйственных культур необходимо более четко выделить в ее глобальных целях, в частности в рамках Стратегической цели 2 ФАО (СЦ 2): "Повышение продуктивности и устойчивости сельского, лесного и рыбного хозяйства". Это имеет существенное значение для согласования оперативной деятельности ФАО и может способствовать формированию руководящих принципов для восстановления требуемого технического потенциала и формирования стратегий более эффективного производственного партнерства на национальном, региональном и глобальном уровнях.

# Справка ОЕД по результатам оценки

## Рекомендации

Из восьми сделанных рекомендаций были приняты следующие три<sup>12</sup>:

- 1) Для того чтобы укрепить свои возможности оказания услуг государствам-членам в развитии растениеводства, ФАО необходимо разработать четкую среднесрочно-долгосрочную стратегию развития людских ресурсов, непосредственно связанную с "теорией перемен". Следует более стратегически подходить к определению профессиональной структуры персонала и считать приоритетной задачей создание "технических сетей", с целью формирования внутри Организации объединений, занимающихся повышением уровня теоретических знаний и практических навыков;
- 2) ФАО должна играть более активную роль в своих отношениях и во взаимодействии с КГМСХИ. Обеим организациям следует лучше эксплуатировать свои общие цели и взаимодополняющие факторы для мобилизации знаний, технологий и инноваций в поддержку сельскохозяйственного развития;
- 3) В рамках всего процесса перехода Организации к повсеместному принятию "полной устойчивости", в качестве базовой цели сельскохозяйственного и сельского развития, ФАО следует определить ключевую последовательность перемен и соответствующих мер, что очень важно для обеспечения переходного процесса. Это включает определение ключевых точек (технических, институциональных, политических) на различных этапах "перехода" и для различных типов фермерских хозяйств и фермерских систем (например, натуральные хозяйства в отличие от хозяйств рыночного типа) и прогнозирование их возможного воздействия, компромиссов, а также затрат и выгод.

---

<sup>12</sup> Частично принятые и отвергнутые рекомендации можно найти в ответе руководства на оценку.

# Справка ОЕД: Оценка вклада ФАО в посткризисный переходный период: увязывание чрезвычайной помощи с развитием

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- *Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>*

## Общая информация

По своему основному назначению ФАО является технической организацией, сосредотачивающей свои усилия на оказании поддержки устойчивому развитию продовольственного и сельскохозяйственного секторов. При выполнении своего мандата она со временем и из необходимости разработала широкий круг навыков, связанных с выполнением функции оказания технической помощи во всех типах обстоятельств, включая реакцию на кризис. Оценка позволила проанализировать потенциал ФАО реагировать на кризисные ситуации с самого начала осуществления мероприятий чрезвычайного характера, которые тесно связаны с ее ролью в области развития, а также проводить работу в области развития в условиях кризиса, которая весьма чувствительна к рискам, связанным с кризисом.

Основная цель оценки заключалась в том, чтобы проанализировать характер и эффективность роли ФАО с точки зрения обеспечения эффективной связи между краткосрочными и долгосрочными целями в рамках реакции на чрезвычайные ситуации. В отчете рассматриваются сравнительные преимущества ФАО в среде, характеризующейся кризисом, анализируется воздействие ФАО на качество и темпы перехода, уровень ее помощи в увязывании усилий в области преодоления бедствий и обеспечения развития, а также ее потенциал для эффективной мобилизации ее финансовых средств.

## Сфера охвата и методология

Вместо того чтобы рассматривать только данные о прошлой работе ФАО в кризисных ситуациях, в рамках оценки был осуществлен анализ текущих изменений, направленных на достижение разумных заключений на будущее. В оценке использовались как первичные, так и вторичные данные и мета-анализ прошлых оценок ФАО по темам, касающимся деятельности ФАО в условиях перехода. Оценка проводилась на основе широких консультаций с различными заинтересованными сторонами во многих странах как в рамках ФАО, так и за ее пределами. Были рассмотрены современная литература и дискуссии по этой теме, а также подходы, используемые другими учреждениями или международными организациями системы ООН. В рамках оценки был рассмотрен период с 2007 по 2014 годы, изучены кризисные ситуации, начиная от стихийных бедствий до сложных чрезвычайных ситуаций и затяжных кризисов в уязвимых государствах.

# Справка ОЕД по результатам оценки

## Выводы и заключения

Оценка показала, что ФАО не может быть в полной мере эффективной в проведении работы, направленной на оказание помощи населению, затронутому проблемами отсутствия продовольственной безопасности или бедности, и не сможет выполнить в полной мере свой мандат и стратегическую программу, если она не сможет активизировать свою работу в условиях перехода. Действительно, учитывая ее мандат, ФАО неизбежно проводит работу в растущем количестве ситуаций, связанных с кризисом. В связи с этим ФАО должна выходить за рамки обычного поиска технических решений для материальных аспектов уязвимости и помочь формировать трудные социально-экономические реалии. В ФАО разработан специальный набор навыков в области развития, которые помогают ей оказывать техническую поддержку на различных фазах кризиса как в самом начале, так и в любой момент затяжного кризиса. Эти навыки четко разработаны и признаются в рамках Стратегической цели 5 ФАО. Особенно в рамках своего нового мандата, касающегося "устойчивости", ФАО должна играть важную роль в координации ответных мер на чрезвычайные ситуации и использовать свои сравнительные преимущества как ключевого участника в преодолении разрыва между гуманитарными проблемами и проблемами в области развития.

Как одна из ведущих организаций кластера по вопросам глобальной продовольственной безопасности, ФАО располагает мощной платформой для выступлений в пользу того, чтобы реакция на чрезвычайные ситуации включала концепцию долгосрочного характера. Однако оценка показала, что необходимо менять культуру в рамках самой Организации, чтобы обеспечить полную интеграцию программ чрезвычайных действий и мер в области развития.

Оценка продемонстрировала, что потенциал ФАО для технического вклада в контексте перехода используется не в полной мере. Кроме того, она показала, что ФАО пытается уклониться от чувствительных политических вопросов, связанных с проблемами конфликта и мира, хотя фактически в данных ситуациях помощь не может иметь нейтральный характер. Работа по обеспечению продовольственной безопасности и наращиванию производства продовольствия может в значительной степени способствовать восстановлению стабильности и мира в условиях конфликта. Выводы по итогам оценки говорят о необходимости контекстуального подхода при планировании работы в переходный период, поскольку используемые рамочные страновые программы ограничивают возможности гибкой разработки программ и не предполагают в достаточной мере проведение анализа обстановки, особенно когда речь идет об обстановке, чреватой кризисными ситуациями.

## Рекомендации

По результатам оценки выработаны три основные рекомендации, которые были приняты руководством и в целом одобрены Комитетом по программе.

### 1) Переход для кого?

- ✓ Деятельность ФАО в условиях перехода **должна реагировать, прежде всего, на потребности бедных слоев населения, которые не имеют продовольственной безопасности и остаются уязвимыми**. ФАО должна соизмерять свою работу в кризисных ситуациях и отчетываться о ней с точки зрения воздействия на эти пострадавшие слои населения. Это должно включать анализ более долгосрочного воздействия на средства к существованию, на гендерное равенство и на другие формы неравенства.
  - Для этого и чтобы иметь возможность реагировать гибким образом на быстро меняющиеся обстоятельства, ФАО следует проводить непрерывный контекстуальный анализ.

## Справка ОЕД по результатам оценки

- Кроме того, при разработке страновых рамочных программ в условиях острого кризиса, уязвимых государств и затяжных кризисов, ФАО следует включать особые положения для страновых рамочных программ целевого назначения и использовать крайне гибкий подход к планированию на страновом уровне.

### 2) Роль ФАО в условиях перехода

- ✓ ФАО представляет собой организацию, занимающуюся вопросами развития и обладающую исключительным потенциалом для быстрого реагирования на кризис. В этом качестве ФАО **следует решительно выступить за признание своей роли** как технического учреждения с сильным сравнительным преимуществом в области поддержки перехода в связи с кризисом.
  - ФАО должна повсюду распространить послание, что для наиболее эффективной реакции на чрезвычайные ситуации вам необходимо такое учреждение, как ФАО, которая представляет собой учреждение в области развития, обладающее полным потенциалом для эффективного гуманитарного реагирования, но за счет вклада, ориентированного на обеспечение *устойчивости*.
  - Как одной из ведущих организаций в кластере проблем глобальной продовольственной безопасности ФАО следует активно выступать за более широкую интеграцию долгосрочного мышления и планирования в этой кластерной системе.
  - Руководству ФАО необходимо осуществить *культурные перемены* в отношении работы, связанной с чрезвычайными ситуациями. Политика ФАО в области развития должна определяться кризисным планированием в странах, подверженных кризисным ситуациям.
  - Руководство должно также найти способ для распространения позитивного воздействия Протокола об "Уровне-3" для мобилизации персонала, занимающегося вопросами развития, для участия в работе, связанной с чрезвычайными ситуациями, чтобы обеспечить осуществление такой мобилизации также в кризисных ситуациях, которые еще не относятся к "Уровню-3".

### 3) Деятельность ФАО в условиях конфликтов

- ✓ В своей деятельности в условиях конфликтов или в ситуациях, чреватых конфликтами, ФАО **следует первоочередное внимание уделять тому, как продовольственная безопасность и сельское хозяйство соотносятся с конфликтом и разрешением конфликта.** Деятельность ФАО должна всегда начинаться с контекстуального анализа.
  - Этот анализ должен включать сильный политико-экономический аспект и тщательный анализ конфликта. Контекстуальный анализ должен в полной мере интегрироваться со стратегией развития, постановкой целей, разработкой мер, планированием, осуществлением и мониторингом для каждой среды перехода.
  - ФАО не может обладать всей информацией и всеми навыками, необходимыми для проведения анализа, и поэтому необходимо будет тесно взаимодействовать с другими заинтересованными сторонами.



# Справка ОЕД: Оценка роли и деятельности ФАО с точки зрения уменьшения опасности бедствий в Азии и в Латинской Америке и Карибском бассейне

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- *Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>*

## Общая информация

Оценка роли и деятельности ФАО с точки зрения уменьшения опасности бедствий осуществлялась по запросу Комитета по программе ФАО, сделанному в октябре 2011 года, и была предпринята в 2012 году. Оценка была направлена на предоставление руководству ФАО, странам-членам и заинтересованным сторонам отчетности о показателях деятельности Организации и представление рекомендаций, основанных на достоверных данных и извлеченных уроках.

## Сфера охвата и методология

Оценка охватывала весь круг мер ФАО, направленных на обеспечение предупреждения, смягчения последствий и поддержку готовности к бедствиям в Азии и Латинской Америке и Карибском бассейне (LAC). Она проводилась на основе анализа 32 проектов, которые представлялись актуальными в двух регионах, обзора 27 оценок проектов, программ и тематических областей, имеющих отношение к уменьшению рисков бедствий, обзора 17 нормативных документов, подготовленных ФАО (руководящих принципов, пособий, технических докладов, баз данных и политических кратких отчетов), а также обзора других публикаций, таких как технические отчеты и аналитические материалы.

## Выводы и заключения

### Меры ФАО, направленные на уменьшение опасности бедствий и нормативная работа

В целом в рамках оценки был сделан вывод, что показатели деятельности, касающейся уменьшения риска бедствий, можно существенным образом улучшить с точки зрения показателей оперативной деятельности ФАО. Анализ мер в этой области за оценочный период показал сдвиг от почти исключительной направленности этих мер на преодоление чрезвычайных ситуаций до мер более интегрированного характера и целостного подхода. Несмотря на это, большинство мер страдает от отсутствия четкого подхода и реалистичной программной логики относительно того, каким образом такие меры могут уменьшить риски для целевых групп населения. Что касается нормативной работы, то ФАО добилась четкого прогресса с точки зрения включения элементов мер по уменьшению опасности бедствий в свои публикации и нормативные продукты.

# Справка ОЕД по результатам оценки

## Включение мер по уменьшению опасности бедствий

ФАО ведет борьбу за включение мер по уменьшению опасности бедствий в национальную политику по целому ряду причин, включая: i) недостаточный институциональный потенциал в страновых отделениях ФАО; и ii) ограниченное внимание, уделяемое способности коллег из правительств воспринимать проблемы, связанные с разработкой программ ФАО. Примеры из Перу и Бангладеш свидетельствуют о том, что когда ФАО обладает достаточным потенциалом, а условия в стране-партнере являются благоприятными, то ФАО в самом деле может опираться на свой опыт на местах и эффективно взаимодействовать на политическом уровне.

## Институциональный потенциал ФАО

Оценка показала, что в связи с недостаточным уровнем персонала и опыта в области уменьшения опасности бедствий можно было бы предоставлять руководящие указания и поддержку со стороны штаб-квартиры и региональных отделений ФАО для представительств ФАО. Кроме того, оценка показала, что ФАО все еще необходимо порвать со своей вертикальной структурой и разработать программы, имеющие более междисциплинарный характер, которые единообразным образом охватывали бы многочисленные причинно-следственные связи и коренные причины отсутствия продовольственной безопасности.

## Развитие потенциала

Оценка показала, что слабые институты, а также стремление развивать индивидуальные навыки вместо того, чтобы создавать институциональный потенциал, ставят под угрозу эффективность и устойчивость принимаемых мер. Небольшая продолжительность проектов, отсутствие возможностей для развития потенциала в области мониторинга, а также недостаточный уровень руководящих указаний со стороны штаб-квартиры, региональных и страновых отделений ограничивают эффективность принимаемых мер.

## Партнерство и сотрудничество

ФАО расширила сотрудничество с другими учреждениями ООН за оценочный период, стала активнее участвовать в работе совместных координационных механизмов и в процессах Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР). Это вылилось в ряд совместных программ, связанных с уменьшением опасности бедствий, в частности в Азии, где был использован более единообразный и междисциплинарный подход. В Азии, где НПО тесно взаимодействуют с ФАО в качестве партнеров или субподрядчиков, высоко оценили способность ФАО увязывать опыт, полученный на местном уровне, с национальным политическим диалогом.

## Гендерные вопросы

Группа по оценке пришла к выводу, что в Азии, а также в Латинской Америке и Карибском бассейне вопросам гендерного равенства еще уделяется недостаточно внимания при разработке и осуществлении проектов и что персонал на проектах обычно неправильно понимает или воспринимает вопросы программ, имеющие чувствительный с точки зрения гендерного равенства характер. В тех страновых отделениях, где были созданы посты координаторов персонала по гендерным вопросам (например, в Никарагуа, Боливии и Эквадоре), это немедленно сказалось на информированности персонала относительно деликатных гендерных вопросов, касающихся разработки программ.

# Справка ОЕД по результатам оценки

## Охрана здоровья животных – высокопатогенный грипп птиц (ВПГП)

В рамках оценки был осуществлен анализ роли ФАО в обеспечении реакции на высокопатогенный грипп птиц в Азии в качестве примера мер Организации в области охраны здоровья животных. Несмотря на отсутствие общей стратегической направленности в рамках поддержки, оказываемой в этой области, эти меры продемонстрировали способность ФАО реагировать на чрезвычайные ситуации и развивать национальный потенциал, способный выполнять другие ключевые функции с точки зрения предупреждения и готовности реагировать на возникающие болезни животных. Относительный успех в борьбе с гриппом птиц объясняется тем фактом, что было обеспечено многолетнее участие со значительными уровнями финансирования, которые позволили ФАО как адаптироваться со временем к меняющимся потребностям, так и принимать на работу квалифицированный технический персонал для проведения оперативной деятельности на различных уровнях.

## Рекомендации

Из шести представленных рекомендаций были приняты следующие четыре<sup>13</sup>:

- 1) Рекомендуется, чтобы ФАО изменила направленность своего подхода к уменьшению опасности бедствий за счет включения этой проблематики в ключевые виды деятельности Организации в области развития, так как это позволит обеспечить более согласованный и технически обоснованный вклад в уменьшение рисков, а в потенциале будет способствовать адаптации к изменению климата, в соответствии с пересмотренной Стратегической целью 5 Организации и ее акцентом на обеспечение устойчивости;
- 2) Рекомендуется, чтобы ФАО разработала многодисциплинарные логические рамки, четко определяющие причинно-следственные связи между ключевыми мерами ФАО, продовольственной безопасностью, уменьшением опасности бедствий, изменением климата и устойчивостью;
- 3) Рекомендуется, чтобы ФАО существенным образом укрепила свой институциональный потенциал, чтобы концептуально и технически усилить меры по уменьшению опасности бедствий, принимаемые в штаб-квартире и в ключевых региональных и некоторых страновых отделениях, включая более активный акцент на чувствительные гендерные вопросы в области разработки программ;
- 4) Оценка рекомендует, чтобы ФАО расширила свой диалог в отдельных странах и чтобы в нем участвовали не только министерства сельского хозяйства, но и другие стратегические партнеры по уменьшению опасности бедствий, такие как министерства по окружающей среде, финансам и планированию.

---

<sup>13</sup> Частично принятые и отвергнутые рекомендации можно найти в ответе руководства на оценку.

# Справка ОЕД: Совместная оценка координации общего кластера по вопросам продовольственной безопасности в рамках гуманитарных действий

Управление ФАО по оценке

ДОП 2015

- Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>

## Общая информация

Глобальный кластер по вопросам продовольственной безопасности, возглавляемый совместно ФАО и ВПП, был создан в 2010 году для координации мер в области продовольственной безопасности в чрезвычайных ситуациях. Координация, как ожидается, должна повышать потенциал гуманитарных организаций реагировать стратегическим и согласованным образом и сокращать количество накладок и дублирования, и, в конечном счете, способствовать улучшению обслуживания населения, затронутого кризисами и чрезвычайными ситуациями.

## Сфера охвата и методология

Оценка кластера по вопросам продовольственной безопасности осуществлялась Управлениями по оценке ФАО и ВПП и была направлена на обеспечение подотчетности и оказание поддержки обучению. Осуществлялся сбор данных посредством восьми страновых тематических исследований, проведения собеседований с 483 носителями ключевой информации, а также с помощью электронного обзора среди участников, осуществляющих координацию в области продовольственной безопасности в 43 странах. В рамках оценки был осуществлен анализ следующих вопросов:

1. Воздействие координации на уровне страны и на местном уровне на гуманитарные организации и их деятельность;
2. Воздействие глобального кластера по вопросам продовольственной безопасности на координацию на уровне страны и на местном уровне; и
3. Потенциальное воздействие на затронутое население, подкрепляемое данными об изменении уровня охвата гуманитарными услугами и мониторингом воздействия на получателей помощи.

## Выводы и заключения

В целом, в ходе оценки было установлено, что координация действий по обеспечению продовольственной безопасности оказывала позитивное воздействие на участвующие организации. Результаты обследований и ключевых информативных собеседований показали, что, несмотря на различные показатели среди стран, механизмы координации, по которым проводилась оценка, обеспечивали последовательный и позитивный вклад, содействуя созданию сетей и оказанию помощи.

## Справка ОЕД по результатам оценки

Группы по координации и партнеры направляли значительные усилия в рамках общесистемных стратегических процессов, таких как совместные призывы или стратегические планы действий, что позволило бы готовить более инклюзивные и комплексные процессы и документы. Вместе с тем, эти процессы занимали доминирующее место в программе координации на протяжении многих месяцев, отвлекая учреждения от выполнения важнейших оперативных обязанностей, а во многих случаях, по которым проводилась оценка, и в ущерб кластерной оперативной поддержке.

В большинстве случаев механизмы координации деятельности на страновом уровне не в достаточной мере удовлетворяли оперативные потребности членов, особенно в том, что касается координируемой оценки потребностей; анализа реакции и недостатков в выполнении; использования информации для планирования операций и извлечения уроков из передовых методов практической деятельности; и укрепления планирования деятельности на случай чрезвычайных ситуаций и готовности к чрезвычайным ситуациям.

В соответствии с руководящими принципами Межучрежденческого постоянного комитета (МПК) кластеры должны играть определенную роль в обеспечении готовности к ним. В Бангладеш Комитет по продовольственной безопасности сосредоточил свои усилия почти исключительно на обеспечении готовности к стихийным бедствиям, что и показало многообещающие результаты. Во всех других рассмотренных случаях механизмы координации проблем продовольственной безопасности уделяют очень мало внимания обеспечению готовности к стихийным бедствиям и даже не обеспечивают четкого понимания того, какие механизмы координации будут задействованы при различных сценариях.

Помимо представления отчетности, оценка не позволила выявить какие-либо усилия со стороны механизмов координации проблем продовольственной безопасности для укрепления потенциала в области контроля и оценки последствий для затронутого населения.

### **Факторы, влияющие на эффективность координации проблем продовольственной безопасности**

В ходе оценки были определены четыре основных фактора, объясняющие эти ограничения: i) интенсивные по времени процессы и требования общесистемного характера, ведущие к игнорированию оперативной цели координации; ii) ограниченный характер привлечения и участия правительств, национальных и местных организаций, а также нетрадиционных источников гуманитарной помощи; iii) различная степень приверженности и потенциала ведущих учреждений, наряду с несоответствием приверженности доноров и поддержки в области координации продовольственной безопасности; и iv) недостаточная ясность в отношении роли, круга обязанностей и границ действий механизма координации.

### **Анализ затрат и выгод**

В то время как количественный анализ затрат и выгод от координации проблем продовольственной безопасности не представляется возможным, ориентировочные предварительные показатели свидетельствуют о том, что инвестиции в механизм координации проблем продовольственной безопасности в целом были не напрасными: i) прямые расходы на координацию составляли всего лишь незначительную часть общего бюджета в области продовольственной безопасности; ii) в двух случаях обеспечения альтернативных, осуществляемых на международном уровне мер координации (Ливан и Турция/северная часть Сирийской Арабской Республики) гуманитарные организации очень скоро обратились к формированию систем кластерного типа, обладающих конкретным потенциалом в области координации и наделенных более четко определенными функциями, обязанностями и процессами; и iii) подавляющее большинство респондентов считают оправданными инвестиции в координацию действий в области продовольственной безопасности.

# Справка ОЕД по результатам оценки

## Рекомендации

Из семи представленных рекомендаций, были приняты следующие шесть<sup>14</sup>:

- 1) Повысить эффективность наставничества для групп по координации и укрепить их потенциал, чтобы сосредоточить внимание на проведении актуальных мероприятий оперативного характера.
- 2) Укрепить потенциал групп глобальной поддержки (GST) и совершенствовать подготовку развернутых групп с целью укрепления потенциала в области координации.
- 3) Усилить на национальном уровне механизмы координации и/или расширить участие правительственных структур в деятельности механизмов координации в области продовольственной безопасности для повышения национальной самостоятельности и обеспечения устойчивости.
- 4) Привлекать национальные и местные организации гражданского общества и нетрадиционных участников гуманитарных операций к более тесному сотрудничеству в области координации проблем продовольственной безопасности.
- 5) Принять меры к обеспечению более последовательной приверженности ведущих учреждений оказанию поддержки обеспечению координации проблем продовольственной безопасности и укреплению их потенциала в этих целях и проводить информационно-пропагандистскую работу для повышения приверженности доноров обеспечению координации проблем продовольственной безопасности.
- 6) Проводить работу с МПК, УКГВ и другими кластерными группами с целью уточнения функций и обязанностей в области архитектуры координации и содействия созданию более эффективных механизмов координации.

---

<sup>14</sup> Частично принятые и отклоненные рекомендации можно найти в ответе руководства на оценку.

# Справка ОЕД: Оценка Регионального и субрегиональных отделений ФАО для Африки

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>

## Общая информация

В октябре 2011 года Комитет по программе рекомендовал провести оценку деятельности региональных и субрегиональных отделений во всех регионах<sup>15</sup>, охватывающую их деятельность за два предстоящих года. Оценка должна была представить руководству и членам ФАО независимый анализ:

- i) прогресса, достигнутого Организацией в деле выполнения корпоративных решений о делегировании своих функций в регион; и
- ii) результатов работы ФАО по вопросам децентрализации политики и делегирования процедур выполнения корпоративных программ своим членам в регионе.

## Сфера охвата и методология

Эта оценка охватывала: Региональное отделение для Африки (RAF) и субрегиональные отделения для Центральной, Восточной, Южной и Западной Африки, а также субрегиональные отделения по чрезвычайным ситуациям (SREO), расположенные в Кении, Сенегале и Южной Африке. В целях надлежащего понимания работы и показателей деятельности всей децентрализованной структуры, в оценку был также включен ряд страновых отделений (СО). В ходе оценки был осуществлен анализ политики, действий, проведенных реформ и трансформационных изменений, которые оказали существенное влияние на функции и обязанности сети децентрализованных отделений ФАО различного уровня, от регионального до странового уровня, а также взаимосвязь между ними. В ходе оценки был проведен также анализ процесса децентрализации за весь период 2005-2012 годов, с особым упором на изменения, произошедшие после 2010 года.

Был использован широкий набор количественных и качественных средств, опираясь, по мере возможности, на те из них, которые использовались в ходе предыдущих и текущих оценок децентрализованных отделений, с тем чтобы способствовать сопоставимости между регионами. Они включали в себя: поездки в страны; частично структурированные интервью со старшим руководством, сотрудниками, представителями членов и партнерами ФАО; обзор всех страновых рамочных программ и корпоративных данных о людских ресурсах, финансовых услугах и миссиях в страны; сравнение с другими учреждениями Организации Объединенных Наций; и распространение вопросников среди членов и сотрудников ФАО. В общей сложности, в ходе оценки были изучены мнения на основе более чем 500 собеседований с членами персонала ФАО и партнерами в Африке.

<sup>15</sup> За исключением Регионального отделения для Ближнего Востока, оценка деятельности которого была проведена ранее в 2011 году.

# Справка ОЕД по результатам оценки

## Выводы и заключения

В ходе оценки был установлен обнадеживающий прогресс в двух областях: определение приоритетов и стратегическое планирование и партнерство. В некоторых случаях обнадеживающие результаты были получены в ряде страновых отделений в результате интеграции чрезвычайных ответных мер в программы в области развития. Успех в других областях деятельности ФАО в регионе не был столь очевиден, в частности это относится к разработке и осуществлению программ и оказанию технической поддержки странам со стороны Регионального и субрегиональных отделений; учету гендерной проблематики и мобилизации ресурсов. Необходимо сосредоточить усилия на укреплении потенциала в рамках каждого типа децентрализованного отделения, в том числе по вопросам администрации и управления, и уточнении взаимосвязи между различными структурными уровнями. Кроме того, больше внимания необходимо было бы уделять работе, проводимой Региональным и субрегиональными отделениями, и изменению организационной культуры, которая предполагает, что помощь должна, прежде всего, оказываться на страновом уровне. Наконец, но не в последнюю очередь, децентрализованные отделения нуждаются в сильном управлении и руководстве для создания производительной рабочей среды.

## Рекомендации

Признавая, что потребности и ресурсы различаются на страновом уровне, в рамках оценки были определены два условия для укрепления страновых отделений в рамках имеющихся бюджетных ресурсов: i) страны, где отмечается существенная потребность в восстановлении и развитии и где добровольные взносы являются одним из возможных источников поддержки программ в области развития; и ii) страны, в которых поступление существенных добровольных взносов маловероятно, но где требуются поддержка политики, адаптация нормативных актов и стандартов и проведение стратегических технических мероприятий. В отношении этих двух стратегических моделей, были сформулированы следующие рекомендации.

Из 15 рекомендаций были приняты следующие 11<sup>16</sup>:

- 1) Каждое страновое отделение должно осуществлять внутренний обзор для определения того, какая из двух стратегий является наиболее подходящей для их конкретных условий, и разработать план действий по укреплению воздействия ФАО;
- 2) В поддержку этого подхода, предлагаемого каждым страновым отделением, и принимая во внимание оценку потенциала, предпринятую в 2011 и 2012 годах в регионе Африки, следует создать корпоративную программу профессиональной подготовки. Элементы такой подготовки должны включать мобилизацию ресурсов, разработку проекта и составление бюджета, связи, управление и финансы и ориентированный на результаты мониторинг;
- 3) Страновые отделения должны участвовать в разработке национальных компонентов субрегиональных, региональных и глобальных программ и брать на себя прямую ответственность за их реализацию в стране, либо используя полномочия, делегируемые им распорядителями бюджета, либо реализуя отдельный мини-проект под эгидой некой центральной координирующей структуры, с тем чтобы консолидировать деятельность ФАО в стране и создать эффект синергии между зачастую разрозненными элементами;

---

<sup>16</sup> Частично принятые и отвергнутые рекомендации можно найти в ответе руководства на оценку.



## Справка ОЕД по результатам оценки

- 4) Осуществить анализ организации работы и производительности Регионального отделения для Африки, с тем чтобы улучшить существующий потенциал в подразделениях, занимающихся административными и оперативными вопросами, для более эффективного и действенного обслуживания;
- 5) Увеличить размеры субрегиональных технических групп и повысить в них количество различных компетентных специалистов;
- 6) Укрепить управленческую структуру технической группы;
- 7) Установить более широкие технические сети, которые включали бы в себя весь технический опыт ФАО, в регионе и расширить их использование;
- 8) Пересмотреть и упорядочить процедуры программного цикла;
- 9) Упорядочить процессы установления приоритетов и планирования деятельности;
- 10) Предоставить руководящие принципы на едином веб-сайте по самым актуальным вопросам текущей политики, процедур, функций, связанных с деятельностью отделений и осуществлением программы на местах;
- 11) За счет более эффективного планирования замещения должностей, введения политики мобильности и упразднения политики управления вакансиями в качестве бюджетной стратегии стремиться к тому, чтобы решить вопросы обеспечения надлежащего профессиональной структуры и сокращения долгое время не заполняемых вакансий в регионе, наличие которых подрывает потенциал децентрализованных отделений.

# Справка ОЕД: Оценка Регионального и субрегионального отделений для Европы и Центральной Азии

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>

## Общая информация

В октябре 2011 года Комитет по программе рекомендовал провести оценку деятельности региональных и субрегиональных отделений во всех регионах<sup>17</sup>, охватывающую их деятельность за два предстоящих года. Оценка была направлена на обеспечение руководства и членского состава ФАО независимым анализом:

- i) прогресса, достигнутого Организацией, в деле выполнения корпоративных решений о делегировании своих функций в регион; и
- ii) результатов работы ФАО по вопросам децентрализации политики и делегирования процедур выполнения корпоративных программ своим членам в регионе.

## Сфера охвата и методология

Оценка охватывала Региональное отделение для Европы и Центральной Азии (REU) и Субрегиональное отделение для стран Центральной Азии (SEC). Ограниченное число страновых отделений в регионе привело к принятию решения о включении в эту оценку также сотрудничества ФАО с Арменией в качестве углубленного тематического исследования механизма наличия странового отделения с представителем ФАО, который не является резидентом. В ходе оценки был осуществлен анализ политики, действий, проведенных реформ и трансформационных изменений, которые существенно повлияли на функции и обязанности децентрализованной сети ФАО на различных уровнях - от регионального до странового уровня, а также взаимосвязь между ними. В ходе оценки был проведен также анализ процесса децентрализации за весь период 2004-2012 годов, с особым упором на изменения, произошедшие после 2010 года.

Был использован широкий набор количественных и качественных инструментов, в том числе: поездки в страны; частично структурированные интервью со старшим руководством, сотрудниками, представителями членов и партнерами ФАО; обзор всех страновых рамочных программ и корпоративных данных о людских ресурсах, финансовых услугах и миссиях в страны; сравнение с другими учреждениями Организации Объединенных Наций; и распространение вопросников среди членов и сотрудников ФАО. В общей сложности, в ходе оценки были собраны материалы на основе примерно 450 собеседований с членами персонала и партнерами ФАО в Европе и Центральной Азии. Оценка также включала углубленный анализ деятельности, проводимой в регионе в секторах сельского хозяйства, животноводства и здравоохранения. Из-за особенностей структуры управления ФАО в регионе в оценку также был включен детальный анализ этого аспекта.

<sup>17</sup> За исключением Регионального отделения для Ближнего Востока, оценка деятельности которого была уже проведена ранее в 2011 году.

# Справка ОЕД по результатам оценки

## Выводы и заключения

ФАО предпринимает усилия по улучшению поддержки стран-членов в регионе Европы и Центральной Азии с 2004 года: i) создание Субрегионального отделения для стран Центральной Азии (SEC) позволило повысить внимание к странам-членам, которые до этого времени не были одним из приоритетов в данной Организации; ii) увеличение ресурсов на программу работы для всех децентрализованных отделений в регионе; и iii) использование Программы технического сотрудничества (ПТС) для компенсации нехватки добровольных фондов в некоторых странах. Одной из причин стало то, что корпоративное решение ФАО о децентрализации не было четко разработано и продумано на основе конкретной модели присутствия на страновом уровне в Европе и Центральной Азии. Поэтому прогресс в деле осуществления, по умолчанию, имел частичный характер и страдал от неэффективности процедур и механизмов реализации. В то же время, нет никаких данных, свидетельствующих об "усиленном осуществлении" программы в регионе. Оказание помощи со стороны ФАО государствам-членам в регионе на момент проведения оценки характеризовалось такими же сильными и слабыми сторонами, которые отмечались до и после волны политики децентрализации 2010 года. Кроме того, в рамках оценки были выявлены конкретные недостатки в области учета гендерных аспектов как на программном уровне, так и в штатном расписании.

## Рекомендации

Из восьми рекомендаций были приняты следующие шесть<sup>18</sup>:

- 1) Региональное отделение ФАО (REU), в сотрудничестве с государствами-членами, должно завершить работу над правилами процедуры для Региональной конференции ФАО для Европы (ERC), которые должны быть представлены на ее 29-й сессии в 2014 году. Независимо от содержания правил процедуры, должно быть осуществлено следующее: а) краткие доклады региональных технических комиссий должны стать постоянным пунктом повестки дня РКЕ; б) Секретариат РКЕ должен играть более активную роль в определении приоритетов для региона и его субрегионов;
- 2) Для проведения информационно-пропагандистской работы по обеспечению гендерного равенства в институтах управления для региона Европы и Центральной Азии: Региональное отделение для Европы (REU), Субрегиональное отделение для Центральной Азии и Отдел гендерной проблематики, вопросов равенства и занятости в сельских районах должны подготовить предложение о наиболее эффективном с точки зрения затрат способе обеспечения того, чтобы гендерные аспекты и вопросы социальной интеграции в полной мере учитывались в деятельности ФАО в регионе. Прогресс, достигнутый в учете гендерной проблематики и вопросов социальной интеграции в работе Организации в регионе, должен стать постоянным пунктом повестки дня РКЕ;

---

<sup>18</sup> Частично принятые и отвергнутые рекомендации можно найти в ответе руководства на оценку.

## Справка ОЕД по результатам оценки

- 3) По вопросу о присутствии ФАО на страновом уровне в Европе и Центральной Азии:
  - а) представитель ФАО, не являющийся резидентом, должен назначаться с аккредитацией одновременно в Армении и Грузии; помощники представителей ФАО на страновом уровне должны быть наделены достаточными полномочиями для управления программой в целом и должны представлять ФАО в рамках Организации Объединенных Наций;
  - б) представитель ФАО, не являющийся резидентом, должен назначаться с аккредитацией одновременно в Албании и Республике Молдова;
  - в) предполагаемые посты в программе и партнерстве в области развития на страновом уровне могут быть эффективными, если будут укомплектованы сотрудниками с соответствующим уровнем стажа работы;
  - г) недавно созданный пост в Региональном отделении для Европы сотрудника по вопросам партнерства в области развития должен обеспечивать тесное сотрудничество с Бюро по связям, чтобы обеспечивать поддержку развитию партнерства между Региональным отделением для Европы и Центральной Азии и учреждениями Европейского союза для региона Европы и Центральной Азии;
- 4) Повысить качество технической работы и распространения нормативных продуктов посредством инвестирования средств в перевод публикаций и других нормативных продуктов на русский язык;
- 5) Инвестировать средства в развитие координации между техническими департаментами и персоналом в децентрализованных отделениях. Методы достижения этих целей должны включать:
  - а) ежегодные совещания сотрудников ФАО с целью поддержания и укрепления технических связей между сотрудниками, работающими в децентрализованных отделениях и в штаб-квартире;
  - б) создание механизма обмена информацией во всех технических департаментах;
  - в) обеспечение как минимум одного месяца периода адаптации в штаб-квартире для новых технических сотрудников;
- 6) Провести комплексный анализ адекватности системы договорных отношений с внештатными сотрудниками в целом и применительно к страновым отделениям в регионе, в частности проанализировать условия и процедуры, а также вопросы повышения качества информации и коммуникации. Такой подход позволит также проанализировать общие условия привлечения местного персонала к участию в проектах.

# Справка ОЕД : Оценка Регионального и субрегиональных отделений ФАО для Азии и Тихого океана

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- 
- Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>
- 

## Общая информация

В октябре 2011 года Комитет по программе рекомендовал провести оценку деятельности региональных и субрегиональных отделений во всех регионах<sup>19</sup>, охватывающую их деятельность за два предстоящих года. Оценка должна была обеспечить для руководства и членского состава ФАО независимый анализ прогресса, достигнутого Организацией, в деле выполнения корпоративных решений о:

- i) децентрализации своих функций в регион; и
- ii) результатах политики и процедур ФАО по вопросам децентрализации выполнения корпоративных программ своим членам в регионе.

## Сфера охвата и методология

Оценка охватывала Региональное отделение для Азии и Тихого океана (RAP) и Субрегиональное отделение для Тихого океана (SAP). В ходе оценки был проведен также анализ процесса децентрализации за весь период 2004-2012 годов, с особым упором на изменения, произошедшие после 2010 года. В ходе оценки был осуществлен анализ политики, действий, проведенных реформ и трансформационных изменений, которые существенно повлияли на функции и обязанности децентрализованной сети ФАО на различных уровнях - от регионального до странового уровня, а также взаимосвязь между ними.

Был использован широкий набор количественных и качественных инструментов, в том числе: поездки в страны; частично структурированные интервью со старшим руководством, сотрудниками, представителями членов и партнерами ФАО; обзор всех страновых рамочных программ и корпоративных данных о людских ресурсах, финансовых услугах и миссиях в страны; сравнение с другими учреждениями Организации Объединенных Наций; и распространение вопросников среди членов и сотрудников ФАО. Оценка включала также углубленный анализ деятельности в регионе в секторе животноводства и здравоохранения.

## Выводы и заключения

---

<sup>19</sup> За исключением Регионального отделения для Ближнего Востока, оценка деятельности которого была уже проведена ранее в 2011 году.

## Справка ОЕД по результатам оценки

Повысилась независимость страновых отделений за счет более широкого делегирования полномочий в области закупок, набора персонала и определения приоритетов. Программа внедрения Глобальной системы управления ресурсами (ГСУР), осуществление которой началось в момент проведения оценки, представляется многообещающим средством, которое позволит делегировать еще больше полномочий. Кроме того, потенциал и наглядность деятельности ФАО на страновом уровне укрепились в результате объединения групп по оказанию чрезвычайной помощи и по восстановлению в рамках представительств ФАО. В ходе оценки было установлено, что ФАО добились прогресса в передаче функций из штаб-квартиры в Региональное отделение для Азии и Тихого океана (RAP), но в значительно меньшей степени – на страновой уровень. Региональное отделение RAP, как представляется, играет скорее роль центрального контролирующего органа, и в меньшей степени – центра связи между страновыми отделениями и штаб-квартирой.

В целом, эта оценка позволила выявить данные, свидетельствующие о повышении актуальности и качества осуществления программы; однако данные, свидетельствующие о повышении эффективности и воздействии, еще не просматриваются. С точки зрения обеспечения гендерного равенства, существует значительный дисбаланс между количеством занятых женщин и постами, которые они занимают.

### Рекомендации

Из девяти рекомендаций были приняты следующие семь<sup>20</sup>:

- 1) i) Должны быть созданы конкретные механизмы для активного и организованного участия глав всех децентрализованных отделений ФАО, включая региональные, субрегиональные и страновые отделения, в определении и разработке иерархии основанных на результатах стратегических рамочных программ; и ii) процесс разработки страновых рамочных программ должен включать в себя с самого начала углубленные консультации между представителями ФАО, региональными отделениями и многоотраслевыми группами, а также в технических подразделениях штаб-квартиры;
- 2) i) Имеющаяся информация об административной и операционной поддержке (АОП) должна быть согласована во всех существующих в Организации системах; ii) расходы на обслуживание проекта (РОП) и политика административной и операционной поддержки должны лучше доводиться до сведения страновых отделений и центров технической помощи для оказания помощи в этом вопросе; iii) информация об административной и операционной поддержке (АОП) должна быть доступна для всех пользователей в соответствии с доступным для общественности графиком; и iv) должен быть создан механизм для обеспечения того, чтобы финансовые взносы и взносы натурой в децентрализованных отделениях в области управления и осуществления региональных и глобальных проектов возмещались на справедливой основе;
- 3) Два отделения должны нести ответственность за: i) поддержку и обслуживание децентрализованных отделений в регионе для разработки и осуществления их стратегий мобилизации ресурсов; ii) разработку стратегии мобилизации ресурсов сообщества практики, в рамках их сферы влияния; iii) оказание поддержки децентрализованным отделениям в разработке планов коммуникации и предоставлении гарантий качества в ходе осуществления;

---

<sup>20</sup> Частично принятые и отвергнутые рекомендации можно найти в ответе руководства на оценку.

## Справка ОЕД по результатам оценки

- 4) ФАО и Региональное отделение RAP должны: i) разработать более комплексную и гибкую систему для опоры на технический опыт в рамках Организации и в регионе для дополнения существующего потенциала Регионального отделения RAP; ii) внимательно следить за показателями работы ведущих технических сотрудников (LTO) в соответствии с новым руководством проектного цикла и позволять обеспечивать обратную связь и открывать обсуждения среди ключевых игроков по возникающим на систематической основе узким местам и возможным путям продвижения вперед; и iii) обеспечивать, чтобы проекты и программы ФАО соответствовали стандартам качества проектирования и разработки;
- 5) i) Технические сотрудники в штаб-квартире и Региональном отделении RAP ФАО должны всегда взаимодействовать с соответствующими страновыми отделениями, в момент первоначального планирования любой инициативы с участием страны; ii) определение и разработка региональных программ – как программ технического сотрудничества (ПТС), так и программ, финансируемых из внебюджетных средств – должны осуществляться с учетом приоритетов в работе, которые определяются техническими региональными комиссиями; и iii) представители ФАО должны участвовать в руководимом Региональным отделением RAP процессе выявления и отбора региональных программ технического сотрудничества и других региональных и глобальных проектов;
- 6) Региональное отделение RAP должно незамедлительно предпринять шаги для найма экспертов по гендерным вопросам с большим опытом в области гендерных проблем и вопросов сельского/социального развития в целях поддержки региональной сети координационных центров по гендерным вопросам. При рассмотрении вопроса о вероятной задержке в заполнении постов, Региональному отделению RAP следует также обеспечивать наличие персонала, обладающего необходимыми техническими знаниями, на краткосрочной основе;
- 7) i) Существует срочная необходимость в надежном плане последующего развертывания; ii) основные пользователи должны быть размещены в рамках децентрализованной сети, где они могут лучше всего обслуживать проводимые операции; iii) всем децентрализованным отделениям следует предоставить расширенный и открытый доступ к функциям отчетности в рамках ГСУР; iv) следует пересмотреть некоторые элементы иерархии утверждения; и v) следует внести ясность в круг обязанностей ГСУР, с тем чтобы обеспечить своевременное и эффективное выполнение мер в поддержку оперативной деятельности.

# Справка ОЕД: Оценка Регионального и субрегиональных отделений ФАО для Латинской Америки и Карибского бассейна

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>

## Общая информация

В 2012 году Управление по оценке провело оценку децентрализованных структур ФАО в странах Латинской Америки и Карибского бассейна. Оценка включала анализ новой институциональной среды, созданной в результате выполнения ФАО новой стратегической рамочной программы и Среднесрочного плана на 2014-2017 годы. В ходе оценки был осуществлен перспективный анализ потенциала ФАО в области создания стратегических партнерских отношений в целях повышения его эффективности и мобилизации национальных, региональных и международных ресурсов для обеспечения устойчивого присутствия в регионе.

## Сфера охвата и методология

Цели оценки заключались в том, чтобы предоставить ФАО и странам-членам независимую оценку: i) прогресса, достигнутого Организацией, в деле выполнения корпоративных решений по децентрализации своих функций и роли в регионе; и ii) результатов политики и процедур ФАО, направленных на децентрализацию выполнения корпоративных программ странами-членами. Анализ охватывал период с 2004 по 2012 годы, с особым акцентом на период после 2010 года, когда впервые начал осуществляться процесс децентрализации. В рамках оценки были рассмотрены вопросы управления в децентрализованных отделениях и их потенциал для решения стратегических и программных приоритетных вопросов. Для проведения оценки были использованы различные методы, включая исследования, частично структурированные интервью, поездки в страны, отбор проектов, подготовку страновых рамочных программ, веб-статистику, а также вопросники. Поскольку оценка проводилась в период перестройки Отдела по чрезвычайным ситуациям и восстановительным работам (ТСЕ), то рассматривались только проекты технического сотрудничества.

## Выводы и заключения

В ходе оценки было установлено четкое повышение эффективности, о чем свидетельствует увеличение присутствия и масштабов деятельности ФАО в регионе в период с 2008 по 2012 годы. Кроме того, отмечается значительный рост в мобилизации внебюджетных средств. Это возобновленное обязательство в отношении добровольных взносов свидетельствует о том, что Организация предоставляет соответствующие и эффективные решения проблем развития региона и получает высокую оценку со стороны стран-членов.

Вместе с тем, в ходе оценки были выявлены потери в области эффективности на нескольких фронтах. Во-первых, в ходе оценки было установлено, что политика децентрализации не смогла обеспечить успех в деле доведения до странового уровня ответственности за принятие решений. Децентрализация определила роли и обязанности для трех типов децентрализованных отделений,



## Справка ОЕД по результатам оценки

но эти роли не являются четкими и иногда перекрываются. Кроме того, передача полномочий не включает в себя передачу технических сотрудников и не подразумевает увеличение объема ресурсов. Региональное руководство не установило четкий и упрощенный механизм для выделения ресурсов из программы технического сотрудничества и нет никакой взаимосвязи между социально-экономическими критериями (например, отсутствием продовольственной безопасности и сельской бедностью) и распределением средств. С точки зрения обеспечения гендерного равенства, существует значительный дисбаланс между количеством занятых женщин и теми должностями, которые они занимают. Не было обнаружено никаких усилий, направленных на то, чтобы шире привлекать женщин путем адаптации проектных действий.

### Рекомендации

Из восьми подготовленных рекомендаций были приняты следующие шесть <sup>21</sup>:

- 1) Старшие руководящие сотрудники в штаб-квартире и на уровне Регионального отделения ФАО должны консолидировать присутствие ФАО в регионе. Для этого необходимо принять новые рабочие модели с целью адаптации к финансовой реальности и потребностям Организации в оказании эффективных и действенных услуг странам-членам в Латинской Америке и Карибском бассейне;
- 2) Рекомендуются, чтобы старшие руководящие сотрудники ФАО быстро внедрили исчерпывающий процесс для уточнения масштабов децентрализации среди своих сотрудников в регионе, включая роль и ответственность, разделяемые между тремя уровнями, существующими в регионе Латинской Америки и Карибского бассейна (региональным, субрегиональным и национальным), и штаб-квартирой;
- 3) Старшие должностные лица на уровне штаб-квартиры и Регионального отделения должны шире использовать страновые рамочные программы как главный инструмент для создания рабочих механизмов и определения приоритетов в странах;
- 4) Старшие должностные лица на уровне штаб-квартиры и на региональном уровне должны укреплять региональную сферу действий в качестве приоритетного посредника между определением приоритетов и планированием на страновом и глобальном уровнях, а также для принятия некоторых мер по повышению эффективности в рамках этих процессов;
- 5) Региональному руководству следует совершенствовать процесс разработки и осуществления оценки проектов на местах, а также механизмов их осуществления в целях совершенствования управления знаниями и нормативной продукции, создаваемой в децентрализованных отделениях;
- 6) ФАО следует сразу же разработать план действий для ликвидации существующего гендерного неравенства, включающий конкретные цели, задачи, сроки и ресурсы. Следует существенным образом увеличить количество женщин, представляющих страны, причем заработная плата женщин должна достичь самого высокого уровня в шкале окладов (при условии, что они обладают соответствующей квалификацией).

---

<sup>21</sup> Частично принятые и отвергнутые рекомендации можно найти в ответе руководства на оценку.

# Справка ОЕД : Эффективность деятельности ФАО на страновом уровне – обобщение оценок сотрудничества ФАО с четырьмя странами со средним уровнем доходов (Армения, Вьетнам, Колумбия и Шри-Ланка)

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

- Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>

## Общая информация

В октябре 2011 года Комитет ФАО по программе обратился с просьбой к Управлению по оценке (ОЕД) провести оценки в странах со средними доходами (ССД), чтобы проанализировать то, каким образом Организация удовлетворяет потребности и ожидания стран. За период 2012-2014 годов оценки были проведены в четырех странах: Армении, Вьетнаме, Колумбии и Шри-Ланке. В настоящем отчете обобщаются выводы этих четырех оценок. В нем отмечаются схожие черты в работе ФАО в этих четырех странах, представляются заключения и дается одна рекомендация для руководящего звена ФАО относительно лучшей ориентации будущего подхода Организации.

## Сфера охвата и методология

Это обобщение основывается на детальном обзоре выводов, вытекающих из работы ФАО, взятых исключительно из четырех отчетов об оценке. Страны отбирались в соответствии с набором стандартных параметров, включая: социально-экономические индикаторы актуальности для продовольственной безопасности и сельского хозяйства, масштабы программы ФАО на местах за предыдущие два двухгодичных периода как в области чрезвычайных действий, так и в сфере развития, а также региональный баланс. Страновая оценка Армении выполнялась в контексте оценки Регионального и Субрегионального отделений ФАО для Европы и Центральной Азии. Колумбия отбиралась, чтобы построить оценку на основе выполнения страновой рамочной программы, завершение которой пришлось на середину 2014 года. Кроме того, работа над обобщением включала анализ масштабов и особенностей программы ФАО на местах в странах-членах, которые классифицировались как страны со средним уровнем доходов в течение двух двухгодичных периодов 2004-2005 и 2012-2013 годов.

## Выводы и заключения

В 2014 году в членский состав ФАО входила 101 страна со средними доходами, что составляет крупнейшую группу стран-членов с точки зрения экономического развития. Эти страны достигли значительных результатов в улучшении экономических и социальных условий своего населения и

## Справка ОЕД по результатам оценки

потенциала своих институтов. Правительства и институты в странах со средними доходами становятся все более квалифицированными, разборчивыми и требовательными и надеются на получение более эффективной, чем в прошлом, помощи со стороны ФАО, направленной на развитие потенциала в области нормативной деятельности, политики и организации. Одновременно с этим все еще требуются проекты на местном уровне, так как они вносят вклад в процесс формирования знаний, а также в повышение наглядности деятельности различных институтов и их авторитета. Следует рассмотреть два типа поддержки, которые имеют взаимодополняющий характер и используются для достижения эффекта синергии, удовлетворяя запросы и потребности, предлагая вместе с тем инновации и развитие потенциала.

Обобщенный анализ показал ряд сильных и слабых сторон помощи, оказываемой ФАО этим странам. С точки зрения сильных сторон, ФАО высоко ценят как партнера за предоставляемый технический потенциал, а также за качество ее нормативных продуктов. Программы считаются актуальными, соответствующими правительственным приоритетам, и их высоко ценят правительственные партнеры. Проекты в целом определяются спросом и являются эффективными с точки зрения получения запланированных результатов. Оценка также обнаружила добрые отношения, которые были установлены и поддерживались с партнерами по развитию, а также присутствие приверженного и компетентного национального персонала ФАО.

Были также и повторяющиеся слабые места, которые относились к разработке программы, стратегическому осуществлению и бизнес-модели ФАО. В трех из этих стран разработка программы и управление ею страдали от нехватки высококвалифицированного представителя, что еще более усугублялось неравномерной поддержкой со стороны региональных отделений и штаб-квартиры. Кроме того, недостаточный уровень делегирования полномочий страновым отделениям оказал влияние на эффективность оперативной деятельности. Следует отметить, что значительные улучшения в решении административных вопросов в Колумбии последовали после внедрения в 2013 году Глобальной системы управления ресурсами (ГСУР).

Еще четыре слабых места были обнаружены на уровне разработки программы. Во-первых, политическое влияние и развитие потенциала на институциональном и организационном уровнях были оценены как ограниченные. Далее, страновые рамочные программы оказались слабыми с точки зрения анализа, стратегии, определения приоритетов, а также, в значительной мере, привлечения других партнеров в ходе подготовительного процесса. В-третьих, оценка показала, что вклад в достижение глобальной цели ФАО по сокращению масштабов нищеты и голода или в обеспечение устойчивости окружающей среды имел ограниченный характер. Наконец, интеграция вопросов гендерного равенства повсеместно имела низкий уровень.

Анализ показал, что до настоящего времени ФАО не изменила свою бизнес-модель в соответствии с меняющимися обстоятельствами и ожиданиями национальных правительств. Финансовые ресурсы покрывают только штатный персонал представительства ФАО. Подавляющее большинство наемных работников принимаются на работу за счет внебюджетных средств непосредственно в качестве проектного персонала или косвенно в счет доли расходов на административную и операционную поддержку (АОП) в общих затратах на поддержку проекта. Требование о том, чтобы внебюджетные ресурсы «были видимыми», привело к тому, что ФАО стала участвовать в слишком многих проектах, в которых оперативные элементы местного уровня превалировали над мерами по оказанию технической и политической помощи. Что касается последнего, то здесь польза, приносимая ФАО, и ее сравнительные преимущества оказались не очень значительными. Страны со средними доходами обладают собственным потенциалом для реализации и в первую очередь нуждаются в квалифицированных рекомендациях по политическим и техническим вопросам. Реакция на запросы правительств или на приоритеты доноров обеспечивает актуальность и наглядность, но не всегда это обеспечивает стратегическое воздействие. Вместе с тем, проведение политики диалога и оказание консультативных услуг связано с более высокими требованиями и имеет менее нейтральный характер.

## Справка ОЕД по результатам оценки

Обобщение предлагает два возможных решения. Первое заключается в том, чтобы создать единое страновое отделение и разработать единую страновую стратегию для всех учреждений ООН, занимающихся вопросами продовольствия, опираясь на сравнительные преимущества каждого учреждения. Альтернативное решение состояло бы в том, чтобы назначить представителей, не являющихся резидентами, в страны со средними доходами, в которых уже может и нет необходимости в полноценном представительстве. В последнем случае необходимо обеспечить регулярное взаимодействие с субрегиональным и региональным отделениями и поддержку с их стороны. Все эти вопросы говорят о необходимости принятия конкретной бизнес-модели, которая включала бы следующее: ориентировочные параметры представителя ФАО, делегирование полномочий, потенциал для получения срочной поддержки со стороны других подразделений Организации, а также национальные стратегии мобилизации ресурсов, меняющиеся по мере изменения среды финансовых ресурсов.

### Рекомендации

На основе обобщения была сделана только одна рекомендация для руководящего состава ФАО относительно стратегии Организации в странах со средними доходами:

ФАО следует разработать всеобъемлющую стратегию своего сотрудничества со странами со средними доходами, направленную на совершенствование выполнения основных функций Организации и осуществление ее мандата. Эта стратегия должна: i) обеспечивать руководство и направление по основным проблемам, сфере применения и условиям корпоративной поддержки; и ii) определить новую бизнес-модель для своих страновых отделений и общеорганизационной сети вспомогательных структур.

# Справка ОЕД : Независимый обзор связанной с ПНД реформы системы управления

Управление ФАО по оценке

ДОП-2015

---

*Все материалы, содержащие оценку и ответы руководства, являются открытыми документами и размещены на сайте: <http://www.fao.org/evaluation/oed/en/>*

---

## Общая информация

В 2008 году состоялась специальная конференция ФАО для утверждения Плана неотложных действий (ПНД) по обновлению ФАО в соответствии с рекомендациями проведенной в 2007 году независимой внешней оценки (НВО). План неотложных действий по обновлению ФАО включал 274 мероприятия, 102 из которых были сосредоточены на реформе управления. Одно из рекомендованных мероприятий предусматривало, чтобы Конференция оценила прогресс реформы ПНД в 2015 году на основе независимого обзора. Совет на своей 148-й сессии в декабре 2013 года утвердил меры по проведению независимого обзора и назначил независимую группу из двух внешних консультантов, которым должно было оказывать поддержку Управление ФАО по оценке (ОЕД).

## Сфера охвата и методология

Процесс независимого обзора имел всеобъемлющий характер и включал обсуждения с членами на различных форумах и на различных этапах процесса управления, а также со старшими должностными лицами Секретариата. Группа по независимому обзору использовала четыре критерия для оценки осуществления реформы в области управления: охват, эффективность, действенность и воздействие. Отчет содержит широкий обзор деятельности руководящих органов ФАО: Конференции, Совета, Комитета по программе, Финансового комитета, Совместного совещания Комитета по программе и Финансового комитета, Комитета по уставным и правовым вопросам, а также пяти региональных конференций и четырех технических комитетов<sup>22</sup>. Независимая группа изучила функции каждого из руководящих органов и их надзорную роль. Она также рассмотрела затраты, связанные с механизмом управления, многолетней программой работы (МПР), совещаниями на уровне министров, уставными органами, оценкой, аудиторской проверкой и действиями, связанными с функциями Генерального директора.

## Выводы и заключения

В ходе независимого обзора был отмечен значительный прогресс. Все мероприятия ПНД процедурного характера были выполнены и получили высокую оценку со стороны стран-членов. Расширились возможности Совета устанавливать руководящие принципы и осуществлять надзор, а члены в целом удовлетворены той ролью, которую играет независимый Председатель Совета. Определения обязанностей и сферы деятельности руководящих органов стали в настоящее время

---

<sup>22</sup> Комитет по сельскому хозяйству, Комитет по лесному хозяйству, Комитет по рыбному хозяйству и Комитет по проблемам сырьевых товаров.

## Справка ОЕД по результатам оценки

более четкими, стала лучше структура их совещаний, а их отчеты стали более целенаправленными. Повысилась подотчетность Секретариата ФАО перед членами и в основном восстановлено доверие между членами и Секретариатом, а также между самими членами.

В ходе обзора отмечалось также, что Конференция еще не в полной мере играет свою роль в качестве высшего органа международной организации и еще многое предстоит сделать, чтобы последовательным и эффективным образом согласовать работу региональных конференций, технических комитетов и Конференции. В этом плане они должны осуществлять критический обзор глобальных вопросов и определять, каким образом обсуждать и проводить политику по выбранной теме для каждого двухгодичного периода в соответствии с новой стратегической рамочной программой ФАО. Тематический акцент еще более расширил бы возможности для проведения технически обоснованной корпоративной политики, учитывающей региональные особенности.

Кроме того, обзор показал, что ориентированное на результаты управление является составной частью ПНД, но все еще не выполняется в полной мере, частично из-за изменения стратегической рамочной программы. Поэтому, несмотря на то, что Секретариат в настоящее время добился значительного прогресса в разработке новой, ориентированной на результаты системы управления, руководящим органам предлагается играть более активную роль в обеспечении того, чтобы информация, представляемая им для выполнения ими своих надзорных функций, была ориентирована на результаты и отражала их потребности.

В ходе обзора было также отмечено, что Совет и его комитеты могут играть более активную роль с точки зрения консолидации своих позиций и повышения подотчетности Секретариата. Совет должен выступать за предоставление информации, ориентированной на достижение результатов, которая даст ему возможность разрабатывать эффективные руководящие указания и осуществлять надзор за деятельностью ФАО.

Наконец, в ходе обзора была отмечена новая роль региональных конференций как руководящих органов и подчеркивалось, что они добились заметного прогресса при выполнении своих как надзорных, так и международных функций. С другой стороны, технические комитеты должны конкретнее определить свои надзорные и международные функции и предусмотреть более четкую роль своих бюро, руководящих комитетов и обязанностей своих председателей. Как технические комитеты, так и региональные конференции должны иметь доступ к более подробной информации о результатах осуществления программы ФАО и об имеющихся ресурсах.

### Рекомендации

Независимая группа по обзору сделала 16 основных рекомендаций и предложила восемь мер, которые представляются на рассмотрение членов с целью совершенствования работы соответствующих руководящих органов:

- 1) Руководящим органам необходимо укреплять свой вклад в глобальные рамки согласования и регулирования политики посредством определения темы на двухгодичный период, по которой будут приниматься целенаправленные решения и разрабатываться политические меры;
- 2) Информация, представляемая Секретариатом на рассмотрение руководящих органов, должна быть в большей степени ориентирована на достижение конкретных результатов;
- 3) Ряд рекомендаций касаются роли Совета и того, каким образом он должен усовершенствовать свою надзорную функцию с помощью своих комитетов;
- 4) Технические комитеты должны вносить ясность в потенциальную роль и авторитет своих бюро и руководящих комитетов в течение межсессионного периода;

## Справка ОЕД по результатам оценки

- 5) Региональные конференции должны устанавливать свои приоритеты относительно результатов деятельности Организации, чтобы обеспечить более конкретные ориентиры для работы ФАО в предстоящий двухгодичный период;
- 6) Управление по оценке (ОЕД) должно сосредоточить свои тематические оценки на организационном уровне пересматриваемой стратегической рамочной программы;
- 7) По результатам обзора сделана рекомендация о том, чтобы был пересмотрен формат многолетней программы работы каждого руководящего органа, чтобы оптимизировать показатели их работы;
- 8) Что касается трех мероприятий ПНД, по которым не было достигнуто общее согласие между членами, то независимая группа по обзору рекомендовала закрыть мероприятия, касающиеся функции Совета, связанной с утверждением статей бюджета ФАО и желательной квалификации Генерального директора. Третье мероприятие, касающееся размера Совета, следует приостановить до тех пор, пока, по мнению Председателя Совета, не появится достаточный консенсус между членами.

## Приложение 2 – Программа реформы Управления по оценке на период 2014-2015 годов

### Цель

ФАО и ее партнеры эффективно содействуют обеспечению устойчивого сокращения масштабов нищеты и голода, в соответствии с согласованными целями и Стратегическими целями ФАО. С этой целью Управление стремится дать достоверные, полезные и строящиеся на основе конкретных данных оценки, которые вносят вклад в политику и практику ФАО и ее партнеров.

### Предполагаемые результаты на 2014-2015 годы

РЕЗУЛЬТАТЫ	Критерии успеха	Источники данных
<b>1. Повышение полезности и последовательности оценки в результате активного проведения оценок Управлением по оценке (OED).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Полезность оценок OED (т.е. нацеленность на стратегические вопросы, изменения, вносимые в ответ целевыми пользователями) отмечается ключевыми заинтересованными сторонами в беседах с лицами, проводящими оценку/обзор.</li> <li>Последовательный характер оценок OED (т.е. уменьшение различий между оценками и снижение количества суждений, не подкрепляемых надлежащими данными), установленный внешними участниками оценки/обзора.</li> </ul>	<p>Внешняя оценка OED (2015 год) и/или коллегиальный обзор функции оценки ФАО (2017-2018 годы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>беседы с ключевыми заинтересованными сторонами и целевыми пользователями оценок OED;</li> <li>обзор отдельных отчетов OED об оценке.</li> </ul>
<b>2. Оценки OED подкрепляются убедительными данными, основанными на результатах.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценки OED содержат достоверные данные, подкрепляющие выводы о вкладе ФАО в достижение корпоративных результатов и результатов на уровне страны, что установлено внешними участниками оценки/обзора.</li> </ul>	<p>Внешняя оценка OED (2015 год) и/или коллегиальный обзор функции оценки ФАО (2017-2018 годы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>обзор отдельных отчетов OED об оценке.</li> </ul>



РЕЗУЛЬТАТЫ	Критерии успеха	Источники данных
<p><b>3. Активное участие ключевых заинтересованных сторон, включая:</b></p> <p><b>а) национальные правительства и других партнеров для оценки страновых программ и основных проектов;</b></p> <p><b>б) руководителей старшего звена ФАО и членов руководящих органов для проведения тематических и стратегических оценок.</b></p>	<p>а) Национальные правительства и другие партнеры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• степень участия в оценке национального правительства;</li> <li>• уровень и степень участия национальных партнеров в семинарах-практикумах заинтересованных сторон.</li> </ul> <p>б) Руководители старшего звена ФАО и члены руководящих органов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень принятия рекомендаций;</li> <li>• уровень и степень участия в семинарах-практикумах заинтересованных сторон.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарантия качества <i>процесса</i> оценки.</li> <li>• Протоколы совещания; список участников.</li> <li>• Данные из отчетов об оценке.</li> <li>• Ответы руководства.</li> </ul>

### Результаты и соответствующие мероприятия

Результаты	Мероприятия
<p><b>1. Сотрудники Управления разрабатывают, направляют и обеспечивают использование большинства оценок тематических и страновых программ.</b></p>	<p>A1.1 Уточнение роли и обязанностей, связанных с оценкой.</p> <p>A1.2 Руководящие принципы, касающиеся конкретных областей, которые определены как необходимые, такие как написание рекомендаций.</p> <p>A1.3 Систематизация процесса набора консультантов.</p> <p>A1.4 Повышение квалификации персонала, в частности в области разработки оценки и написания отчета.</p> <p>A1.5 Использование в порядке эксперимента практики аутсорсинга с последующим ее расширением, чтобы упорядочить процесс оценки проектов и позволить персоналу Управления OED заниматься меньшим числом оценок, имеющих, однако, стратегический характер.</p> <p>A1.6 Разработка стандартной методологии оценки страновых программ и подготовка соответствующих материалов.</p>

Результаты	Мероприятия
<p><b>2. Персонал OED разрабатывает и проводит все оценки, ориентированные на результаты.</b></p>	<p>A2.1 Повышение квалификации персонала – методологии преодоления ситуаций, связанных с низким уровнем данных, ориентированных на результаты.</p> <p>A2.2 Строгое применение гарантий качества в отношении того, что выводы основаны на фактических данных.</p> <p>A2.3 Систематическое информирование и консультирование руководителей программ и проектов относительно сбора информации и данных, ориентированных на результаты, посредством мониторинга достижения результатов с самого начала оценки.</p> <p>A2.4 Более регулярное использование ресурсов ФАО помимо бюджета OED для поддержки проводимых OED оценок результативности работы и включение соответствующих тем в повестку дня очередного совещания Группы по оценке и в план повышения квалификации персонала.</p>
<p><b>3. Персонал OED привлекает заинтересованные стороны, включая национальные правительства, для оценки страновой программы и крупных проектов, на надлежащей и систематической основе.</b></p>	<p>A3.1 Надлежащее распространение информации о начале проведения оценки среди заинтересованных сторон.</p> <p>A3.2 Систематическое использование справочных групп при разработке и осуществлении оценок.</p> <p>A3.3 Систематическое использование семинаров-практикумов заинтересованных сторон для представления выводов и предварительных заключений, а также для обсуждения рекомендаций.</p> <p>A3.4 Руководящие принципы относительно протокола при привлечении национальных правительств и информирование Представителей ФАО в этих целях.</p> <p>A3.5 Разработка руководства по оценке страновых программ и проектов в тех случаях, когда сотрудники OED играют ведущую роль.</p> <p>A3.6 Подготовка стандартных информационных материалов и презентаций для региональных и страновых отделений для использования в ходе миссий.</p> <p>A3.7 Привлечение сетевых функций оценок в рамках национальных правительств и других соответствующих сетей в этой области.</p>

## Риски и меры по смягчению их последствий

Риски	Вероятность	Воздействие	Меры по смягчению последствий
<p><b>Результаты достижения цели:</b> лидеры и руководство ФАО не оказывают серьезной поддержки оценкам и использованию их результатов.</p>	**	***	<p>R.0 Продолжать осуществлять более достоверные, полезные и основанные на конкретных данных оценки для использования руководством, руководящими органами и иными ключевыми заинтересованными сторонами.</p> <p>R.1 Активизировать связи, чтобы повысить авторитет оценок и содействовать использованию результатов оценок.</p> <p>R.2 Активизировать контакты и диалог с заинтересованными сторонами для обеспечения достоверности и пользы.</p>
<p><b>Результаты достижения цели:</b> внешний авторитет падает в связи с отсутствием независимости в поведении персонала OED.</p>	**	***	<p>R.3 Обеспечить выполнение правила о недопущении конфликта интересов (например, при наборе консультантов).</p> <p>R.4 На систематической основе обеспечивать обратную связь и процесс консультаций для обсуждения рекомендаций, сделанных в рамках коллегиального обзора.</p> <p>R.5 Внешние эксперты проводят обзор, сосредоточенный на следующем: а) используется ли надлежащая методология и насколько четко объясняются ее положения; б) в достаточной ли степени строятся выводы и заключения на фактических данных; и с) основаны ли рекомендации на выводах и заключениях и не носят ли они слишком предписывающий характер.</p>

<p><b>Ожидаемые результаты и итоги:</b> востребованность персонала OED превышает его возможности.</p>	<p>**</p>	<p>**</p>	<p>R.6 Планирование консультативной работы Управления OED с целью обеспечения баланса между охватом, глубиной и качеством.</p> <p>R.7 Обеспечить проведение внутренних консультаций и коллегиальной поддержки в рамках Управления OED (как на специальных, так и на регулярных совещаниях Группы по оценке).</p> <p>A1.4, 2.1 Повышение квалификации персонала – темы, являющиеся актуальными для поддержки программы реформ.</p> <p>R.9 Передача на аутсорсинг оценки некоторых проектов и, в случае целесообразности, отдельных элементов оценок тематических или страновых программ.</p>
<p><b>Ожидаемые результаты и итоги:</b> низкий уровень управления и мониторинга, ориентированного на результаты, в рамках программ и проектов ФАО.</p>	<p>***</p>	<p>**</p>	<p>A2.1 Повышение квалификации персонала – методологии для рассмотрения ситуаций с низким уровнем ориентирования данных на результаты.</p> <p>R.10 Стратегия Управления OED "Содействие результатам" – например, установление сетевых контактов с функциями мониторинга и оценки программ и проектов, оказание поддержки проведению Управлением поддержки децентрализации (OSD) самостоятельной оценки своей деятельности, проведение систематических информационных сессий миссий на местах о необходимости сосредоточения на результатах и осуществлении мониторинга.</p>

ПРИМЕЧАНИЯ: \* низкая \*\* средняя \*\*\* высокая

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ALNAP	Сеть активного обучения в интересах подотчетности гуманитарной деятельности и повышения ее эффективности
ESW	Отдел гендерной проблематики, вопросов равенства и занятости в сельских районах (ФАО)
IPPC	Международная конвенция о защите растений
LAC	Латинская Америка и Карибский бассейн
LTO	Ведущий технический сотрудник
OED	Управление по оценке (ФАО)
OSD	Управление по поддержке децентрализации (ФАО)
PSC	Расходы на обслуживание проектов
RAF	Региональное отделение для Африки (ФАО)
RAP	Региональное отделение для Азии и Тихого океана (ФАО)
REU	Региональное отделение для Европы и Центральной Азии (ФАО)
SAP	Субрегиональное отделение для Тихоокеанских островов (ФАО)
SEC	Субрегиональное отделение для Центральной Азии (ФАО)
SFC	Субрегиональное отделение для Центральной Африки (ФАО)
SFE	Субрегиональное отделение для Восточной Африки (ФАО)
SFS	Субрегиональное отделение для Южной Африки (ФАО)
SFW	Субрегиональное отделение для Западной Африки (ФАО)
SREO	Субрегиональное отделение по чрезвычайным ситуациям
TCE	Отдел по чрезвычайным операциям и восстановлению (ФАО)
TCI	Отдел Инвестиционного центра (ФАО)
TCP	Программа технического сотрудничества (ФАО)
UNEG	Группа Организации Объединенных Наций по вопросам оценки
UNSWAP	Общесистемный план действий ООН
АОП	Административная и оперативная поддержка
БППСХСР	Безопасность в области продовольствия и питания, сельскохозяйственное и сельское развитие
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПГП	Высокопатогенный грипп птиц
ГПП	Группа глобальной поддержки
ГКПБ	Глобальный кластер по продовольственной безопасности
ГСУР	Глобальная система управления ресурсами
ДО	Децентрализованное отделение
КГМСИ	Консультативная группа по международным сельскохозяйственным исследованиям
МПР	Многолетняя программа работы
ММО	Межучрежденческая миссия по оценке
МПК	Межучрежденческий постоянный комитет
РСР	Рамочная страновая программа
МФСИ	Международный фонд сельскохозяйственных исследований
МФУ	Международные финансовые учреждения

НВО	Независимая внешняя оценка (ФАО)
НО	Независимый обзор
НПО	Неправительственная организация
ООН	Организация Объединенных Наций
ОСП	Оценка страновой программы
ПНД	План неотложных действий по обновлению ФАО
РГЕ	Региональная конференция для Европы (ФАО)
РПООНПР	Рамочная программа Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития
СО	Страновое отделение
СРО	Субрегиональное отделение
СРП	Стратегическая рамочная программа (ФАО)
ССД	Страна со средним уровнем дохода
УКГВ	Управление по координации гуманитарных вопросов (ООН)
УОСБ	Уменьшение опасности стихийных бедствий
ЮНИСЕФ	Детский фонд ООН



mn200