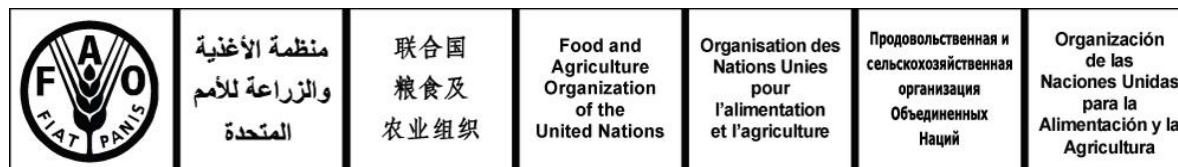


Октябрь 2011 года

R



## СОВЕТ

### Сто сорок третья сессия

Рим, 28 ноября – 2 декабря 2011 года

### Доклад о ходе осуществления Плана неотложных действий

#### Резюме

- Настоящий документ содержит информацию о ходе осуществления Плана неотложных действий (ПНД) во втором полугодии 2011 года, обновленную в сравнении с информацией по вопросам достижений и выгод, количественного прогресса, управления процессом изменений и финансовых результатов, представленной в июле 2011 года 37-й Конференции ФАО. Более детальная оценка предстоящего вклада основных мероприятий ПНД в концепцию реформы, рисков, связанных с указанными основными мероприятиями, и прогресса на пути реализации выгод от реформы по состоянию на конец 2011 года будет представлена в 2012 году.
- Принимая во внимание, что Организация подходит к завершению третьего года осуществления ПНД, информация о ключевых достижениях приводится в контексте концепции реформы и ожидаемых выгод, в соответствии с положениями доклада, представленного Совету в ноябре 2010 года (документ CL 140/14):
  - *направлять все свои мероприятия на достижение четко обозначенных результатов для формирования мира, свободного от голода, и содействия устойчивому повышению уровня жизни. Это будет обеспечиваться за счет совершенствования методов управления, чтобы четко представлять нужды членов и совершенствовать практику внутреннего управления для осуществления деятельности с учетом этих потребностей;*
  - *обеспечивать, чтобы все ее ресурсы в любом географическом месте использовались на основе эффекта синергии и в производительном партнерстве с внешними участниками, чтобы обеспечить максимальное воздействие;*
  - *иметь сбалансированную и мотивированную рабочую силу, работающую в благоприятных условиях, обладающую необходимыми знаниями и опытом, чтобы лучше выполнять работу по осуществлению мандата Организации;*
  - *использовать свои вспомогательные службы, которые будут ориентированы на содействие получателям, будут иметь упорядоченную структуру, и смогут предоставлять своевременную и достоверную информацию по финансовым и другим ресурсам самым эффективным образом.*
- Каждый элемент этой концепции связан с той или иной тематической областью и с выгодами, которые должны принести относящиеся к ней мероприятия ПНД. Настоящий

доклад отражает прогресс и достижения по каждому из таких основных мероприятий.

- Комплексная программа осуществления ПНД включает 272 мероприятия, 143 из которых на конец 2010 года были завершены. Таким образом, на начало 2011 года не были завершены 129 мероприятий. В 2011 году также был достигнут значительный прогресс. Сводные количественные данные по статусу мероприятий ПНД по состоянию на конец октября 2011 года приведены в [веб-приложении А](#) (CL 143/10 Web Annex). В годовой отчет о ходе осуществления ПНД за 2011 год войдет раздел, посвященный количественным показателям, где для каждого мероприятия ПНД по отдельности будут во всех подробностях отражены количественные показатели с указанием статуса каждого мероприятия ПНД, включая как завершённые, так и продолжающиеся осуществлением мероприятия ПНД.
- Руководство подтверждает расчеты, согласно которым примерно 20% от общего числа мероприятий ПНД будет перенесено на 2012-2013 годы. Однако это составляет 40% с точки зрения дополнительных усилий, времени и затрат: многие мероприятия, включенные в программу на 2010-2011 годы, являются масштабными и комплексными, поэтому их осуществление будет продолжено в 2012-2013 годах. С учетом комплексного характера указанных мероприятий, существующих проблем и зависимости от других мероприятий ПНД, их успешное осуществление представляет собой непростую задачу в плане управления. Кроме того, данным мероприятиям присущ наиболее высокий уровень риска, но при этом они потенциально способны внести наиболее весомый вклад в концепцию реформирования ФАО и в соответствующие выгоды. Руководство осуществляет активный мониторинг и оценивает изменения ключевых факторов, включая риски, реализацию выгод и разъяснительную работу.
- В плане рисков, Руководство определило 27 основных мероприятий ПНД, осуществление которых принесет ряд наиболее значимых выгод от реформирования ФАО, но при этом сопряжено с большим количеством крупных рисков. Эти 27 мероприятий стали предметом повторного анализа рисков, предполагающего не просто переоценку существующих факторов риска, а повторение всего процесса выявления рисков. В результате будет определен всеобъемлющий набор рисков, в отношении которых будут разработаны меры по смягчению. Результаты этой работы будут отражены в следующем докладе о ходе осуществления ПНД.
- Что касается реализации выгод, в предыдущих докладах Руководство четко провело линию между формальным завершением мероприятия ПНД (проставлением «галочки») и обеспечением полной реализации соответствующих выгод. Чтобы представить Руководству рекомендации по действиям, необходимым для максимизации выгод от реформирования ФАО, Канцелярией Генерального инспектора был заказан общеорганизационный обзор управления процессом изменений. Выполнение поручения начато в октябре 2011 года и, согласно графику, должно завершиться к декабрю 2011 года.
- Что касается разъяснительной работы, в настоящем документе освещены результаты впервые проведенного опроса сотрудников Организации и отражены меры, принимаемые Руководством по результатам опроса. Результаты опроса были доведены до всех сотрудников. Был также согласован комплекс мероприятий общеорганизационного характера. К моменту завершения подготовки настоящего доклада соответствующие мероприятия на уровне департаментов и региональных отделений находились на этапе реализации.
- В дополнение к письменным сообщениям, направленным по электронной почте и размещенным в сети интранет ФАО, Советом по программе ПНД были проведены неформальные коммуникационные мероприятия, предполагающие личное общение с сотрудниками штаб-квартиры и децентрализованных отделений в формате «утреннего кофе». Проведение таких мероприятий продолжается, их участники сообщают, что им стал понятнее процесс обновления, и что они высоко оценили возможность обсудить

вопросы перемен непосредственно с представителями Руководства.

- В плане финансов, валовой бюджет ПНД на 2001 год составлял 28,93 млн. долл. США. На конец сентября 2011 года сумма расходов ПНД (учтенные расходы и обязательства) составила 18,76 млн. долл. США. Таким образом, неизрасходованный остаток составил 10,17 млн. долл. США. Указанная сумма должна быть израсходована до конца 2011 года.
- По результатам обсуждений с руководителями проектов ПНД и пересмотра действующих планов работы предполагается, что на конец 2011 года образуется неизрасходованный остаток средств в размере около 3,5 млн. долл. США. Эта сумма образуется как за счет регулярных расходов ПНД, так и за счет единовременных вложений. 37-я сессия Конференции ФАО утвердила использование неизрасходованного остатка средств, ассигнованных на 2010-2011 годы, в целях полного осуществления ПНД, включая покрытие единовременных вложений в финансовый период 2012-2013 годов<sup>1</sup>.
- Полный финансовый отчет за 2010 и 2011 годы будет представлен в рамках годового доклада о ходе осуществления ПНД за 2011 год, который будет представлен руководящим органам в 2012 году.

#### **Предлагаемые действия Комитета по программе, Финансового комитета и Совета**

- Комитету по программе предлагается рассмотреть ход осуществления ПНД в части разработки программ и установления приоритетов (пункты 18, 20, 21) и оценки (пункт 66).
- Финансовому комитету предлагается рассмотреть ход осуществления ПНД в части управления общеорганизационными рисками (пункт 25), людских ресурсов (пункты 31-40), реформы систем административного и оперативного управления (пункты 41-53), аудита (пункт 65), управления общеорганизационными изменениями (пункты 74-83), финансирования и расходования средств в рамках ПНД (пункты 102-109).
- Совместному совещанию предлагается рассмотреть ход осуществления ПНД в части достижений и выгод (пункты 10-13), управления, направленного на достижение конкретных результатов (пункты 14-25), единства действий (пункты 26-30), изменения общеорганизационной культуры (пункты 54-59), эффективного руководства и надзора (пункты 60-68); количественного прогресса (пункты 69-73); разъяснительной работы и обеспечения вовлеченности сотрудников (пункты 84-101).
- Совету предлагается принять к сведению информацию, представленную в документе CL 143/10, и обзор Комитета по программе и Финансового комитета, и дать по этому вопросу такие руководящие указания, которые он сочтет необходимыми.

*Вопросы по существу положений настоящего документа следует направлять по адресу:*

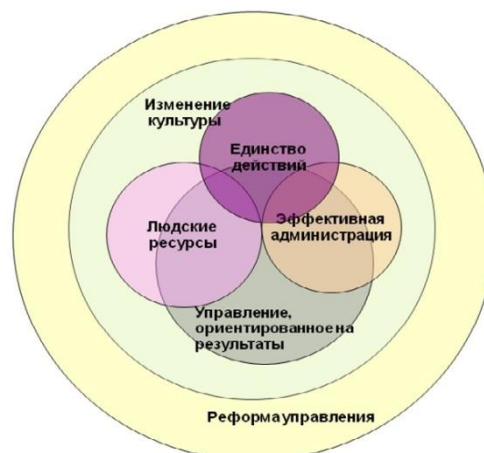
г-ну Дэвиду Бенфилду,  
директору Группы по управлению программой ПНД  
Тел.: +3906 5705 4508

<sup>1</sup> С 2011/REP – Резолюция 5/2011 «Бюджетные ассигнования на 2012-2013 годы», пункт 2

## I. Введение

1. Цель настоящего доклада – изложить обновленную информацию о ходе осуществления Плана неотложных действий по обновлению ФАО (ПНД) в течение четырех месяцев с июня по сентябрь 2011 года, чтобы помочь членам в выполнении обязанностей по надзору и оперативному контролю. Предыдущий доклад о ходе осуществления ПНД был представлен 37-й сессии Конференции ФАО в июне-июле 2011 года (документ С 2011/7). Доклад отразил прогресс в осуществлении ПНД и ход дискуссий по связанным с ПНД вопросам за период до мая 2011 года.
2. Первый в 2012 году доклад о ходе осуществления ПНД будет годовым докладом, отражающим ход осуществления ПНД в 2011 году. Согласно просьбам членов, в годовом докладе будут отражены все подробности мероприятий ПНД с указанием, какие мероприятия на конец 2011 года завершены, и какие не завершены. По всем незавершенным мероприятиям ПНД будет указано, имело ли место отставание в их осуществлении, и если да, то было ли такое отставание значительным или незначительным. Кроме того, годовой доклад будет содержать информацию о финансах ПНД на конец 2011 года и подробности по всем аспектам финансирования.
3. При этом принимается во внимание, что Организация подходит к завершению третьего года осуществления ПНД, и настоящий доклад рассматривает ход осуществления ПНД в контексте концепции реформы и ожидаемых выгод. В части количественных показателей и финансовых результатов осуществления ПНД доклад содержит прогноз ситуации на конец 2011 года. Первый доклад о ходе осуществления ПНД в 2012 году будет содержать информацию об осуществлении ПНД в течение всего 2011 года. В частности, в нем будут отражены должным образом измененные количественные и финансовые показатели, приводимые в настоящем докладе в качестве прогнозных.
4. В соответствии с Резолюцией 6/2011 Конференции, настоящий доклад представляется как документ Совета, однако он был также рассмотрен членами Финансового комитета и Комитета по программе в ходе совместного совещания обоих комитетов в ноябре 2011 года. Это было сделано с тем, чтобы члены Совета получили и могли учесть технические рекомендации, сделанные Финансовым комитетом и Комитетом по программе и содержащиеся в докладах указанных комитетов 143-й сессии Совета.
5. Как обычно, при подготовке настоящего доклада о ходе осуществления ПНД представленная информация была организована в соответствии с шестью тематическими областями, которые определяют облик пореформенной ФАО (см. рис. 1).

Рисунок 1. Схема элементов реформы ФАО



6. Доклад содержит пять разделов. **Раздел II «Достижения и выгоды»** дает представление о качественных параметрах прогресса, достигнутого за четырехмесячный отчетный период, в контексте концепции реформирования ФАО. Он организован по тематическим областям. В разделе описаны основные выгоды, ожидаемые по результатам осуществления ПНД, достигнутый прогресс и текущая деятельность, направленная на достижение указанных выгод через реализацию предусмотренных планом основных этапов в течение летнего периода.

7. **Раздел III «Количественный прогресс»** освещает показатели количественного характера, предоставляя членам информацию о мероприятиях, завершенных на октябрь 2011 года, и о мероприятиях, на основании оценок руководителей проектов ПНД запланированных к завершению до конца года. В Годовом докладе о ходе осуществления ПНД в 2011 году, который будет представлен руководящим органам в 2012 году, будут учтены обновленные расчеты руководителей проектов, и будет отражена полная картина хода осуществления ПНД в течение года.

8. По мере осуществления ПНД члены и Руководство уделяли и уделяют повышенное внимание вопросам вызовов и рисков программы ПНД и нестыковок во мнениях, которые нередко возникают как следствие несовпадения надежд заинтересованных сторон на немедленное улучшение показателей эффективности в результате осуществления важных перестроечных инициатив, и временных рамок, которые обычно требуются для того, чтобы от начального этапа «сбоя» перейти к зрелому этапу, на котором можно будет получать отдачу в устойчивом режиме. **Раздел IV «Управление общеорганизационными изменениями»** содержит обновленные сведения по вопросам управления рисками, разъяснительной работы и вовлечения сотрудников, что является залогом успешного управления процессом изменений в рамках программ комплексных общеорганизационных изменений. Кроме того, раздел содержит обновленную информацию для членов о результатах опроса сотрудников и основанных на этих результатах последующих действиях.

9. Программа осуществления Плана неотложных действий рассчитана на пятилетний период 2009-2013 годов. Для ее успеха необходимо, чтобы прогресс на основных направлениях сопровождался надлежащим оперативным финансовым контролем, поэтому в **Разделе V «Финансирование и расходы ПНД»** представлены обновленные данные по финансовым аспектам ПНД на конец сентября 2011 года.

## II. Достижения и выгоды

10. Несмотря на то, что настоящий доклад содержит обновленную информацию за четыре месяца, прошедшие после 37-й сессии Конференции ФАО, следует принять во внимание, что Организация подходит к завершению третьего года осуществления ПНД, и поэтому настоящий доклад, обращаясь назад, рассматривает концепцию реформирования Организации и ожидаемые выгоды, равно как достигнутый прогресс и текущую деятельность, направленную на достижение указанных выгод.

11. Концепция и общие выгоды от реформирования ФАО были представлены КоК-НВО на его совещании 20 октября 2010 года<sup>2</sup> и 140-й сессии Совета, прошедшей в ноябре-декабре 2010 года (см. документ [CL 140/14](#)). Документом было указано, что пореформенная ФАО будет:

- *направлять все свои мероприятия на достижение четко обозначенных результатов для формирования мира, свободного от голода, и содействия устойчивому повышению уровня жизни. Это будет обеспечиваться за счет совершенствования методов управления, чтобы четко представлять нужды членов и совершенствовать практику внутреннего управления для осуществления деятельности с учетом этих потребностей;*

<sup>2</sup> Ссылка на основной документ: <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K9238R.pdf>

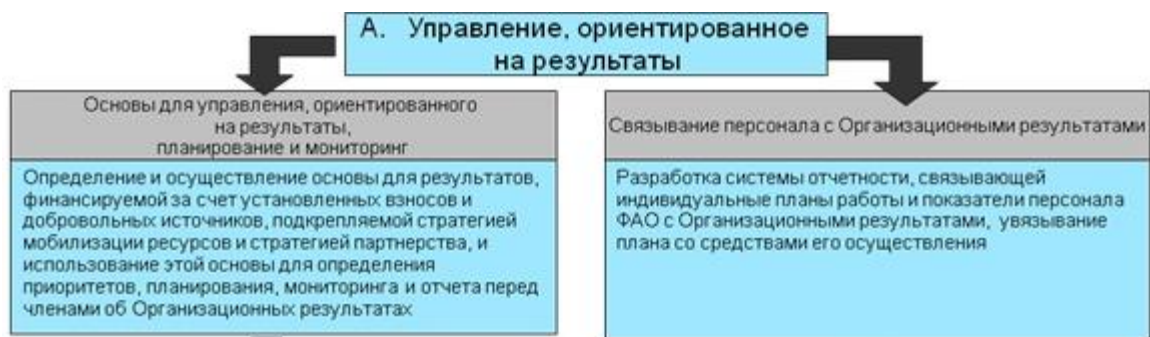
- *обеспечивать, чтобы все ее ресурсы в любом географическом месте использовались на основе эффекта синергии и в производительном партнерстве с внешними участниками, чтобы обеспечить максимальное воздействие;*
- *иметь сбалансированную и мотивированную рабочую силу, работающую в благоприятных условиях, обладающую необходимыми знаниями и опытом, чтобы лучше выполнять работу по осуществлению мандата Организации;*
- *использовать свои вспомогательные службы, которые будут ориентированы на содействие получателям, будут иметь упорядоченную структуру, и смогут предоставлять своевременную и достоверную информацию по финансовым и другим ресурсам самым эффективным образом.*

12. Каждый элемент концепции реформирования связан с той или иной тематической областью либо с тем или иным основным мероприятием ПНД. Ниже прогресс в каждой тематической области и в осуществлении предусмотренных ПНД мероприятий рассматривается с точки зрения реализации запланированных этапов и соответствующих достижений. Где это необходимо, раздел содержит снабженные ссылками на соответствующие файлы сноски на все существенные документы по имеющим отношение к ПНД вопросам, представленные состоявшемуся 20 октября 2011 года совместному совещанию Финансового комитета и Комитета по программе.

13. Первый в 2012 году доклад о ходе осуществления ПНД будет содержать полный отчет о ходе осуществления ПНД на конец декабря 2011 года. В нем будет дана более детальная оценка предстоящего вклада основных мероприятий ПНД в концепцию реформы, рисков, связанных с указанными основными мероприятиями, и прогресса на пути реализации выгод от реформы.

#### **Управление, направленное на достижение конкретных результатов**

14. Ключевой выгодой для тематической области «Управление, направленное на достижение конкретных результатов», являются четко определенное и согласованное на основе консенсуса воздействие Организации на получателей благ и поддающиеся измерению средства для его достижения. Всеобъемлющая цель реформы ФАО заключается в преобразовании Организации в такую Организацию, где управление направлено на достижение конкретных результатов. Для этого необходимо успешно внедрить два элемента: четкую постановку задач перед членами, и в этом контексте – определение и достижение поддающихся измерению результатов, эффект от воздействия которых очевиден.



15. Для реализации четко определенного и согласованного на основе консенсуса воздействия Организации на получателей выгод и обеспечения поддающихся измерению средств для его достижения необходимо добиться, чтобы работа ФАО, независимо от источника средств, систематически планировалась, реализовывалась, измерялась и контролировалась с использованием основ и принципов управления с ориентацией на конкретные результаты (УОКР), включая соответствующую стратегию мобилизации, распределения и рационального использования партнерских ресурсов на согласованные приоритетные цели. Ниже приводится обновленная информация о ходе достижения

указанных выгод посредством реализации мероприятий ПНД в рамках трех проектов, отнесенных к данной тематической области.

16. Работа по всестороннему формированию планов, определению приоритетов и мобилизации ресурсов продолжается, но ее осязаемые выгоды в целом ряде случаев будут получены только по истечении четырехлетнего периода, отведенного в Среднесрочном плане (ССП) на закрепление методики ориентации на конкретный результат, что дает возможность организовать непрерывный мониторинг и отчетность по согласованным показателям их достижения.

17. В рамках проекта *Аспекты реформы, касающиеся программы, бюджетного процесса и ориентации оперативного управления на достижение конкретных результатов*, на основе рекомендаций, полученных в течение 2010 и в начале 2011 годов, Руководством был подготовлен документ «Среднесрочный план на 2010-2013 годы (*пересмотренный вариант*)/Программа работы и бюджет на 2010-2013 годы», который был рассмотрен Комитетом по программе и Финансовым комитетом и Советом в марте-апреле 2011 года и утвержден Конференцией в июне-июле 2011 года. В соответствии с новым циклом разработки программы работы и бюджета, была проведена корректировка ПРБ на 2012-2013 годы на основании решений Конференции, принятых в июле. Скорректированный документ должен быть рассмотрен и утвержден Комитетом по программе и Финансовым комитетом и Советом в ноябре-декабре 2011 года.

18. Все департаменты и отделы ФАО вели работу по подготовке планов работы на 2012-2013 годы на основании усовершенствованного процесса, расширяющего междисциплинарное сотрудничество и обеспечивающего более сильную причинную связь планов работы с Организационными результатами через введение понятия междисциплинарных «Итогов деятельности для Организации» взамен ранее использовавшегося подхода, основанного на «Результатах подразделений».

19. Внедрение ПЕМС в масштабах Организации послужило целям проекта *Связь персонала с Организационными результатами*. ПЕМС способствует реализации задачи усиления подотчетности и совершенствования деятельности всей ФАО, поскольку она позволяет руководителям и сотрудникам отчитываться за результаты и за достижение именно тех стандартов, которые предусмотрены в системе квалификационных требований. Кроме того, ПЕМС укрепляет связь планов работы и эффективности служебной деятельностью каждого сотрудника с Организационными результатами, способствуя точному уяснению руководителями среднего звена и их сотрудниками важности индивидуального вклада в работу Организации. Раздел настоящего доклада, посвященный вопросам людских ресурсов, содержит обновленную информацию о достижениях в части внедрения ПЕМС.

20. Был достигнут определенный прогресс в деятельности по установлению приоритетов для технической работы на 2010-2011 годы. В ходе этой деятельности руководство высказалось в поддержку результатов обсуждений, состоявшихся в технических комитетах, на региональных конференциях, в Комитете по программе и Совете. В целом, учитывая создание новых руководящих структур и вновь созданную систему управления с ориентацией на конкретные результаты, Руководство и члены согласились, что применение нового подхода все еще находилось «на этапе развертывания», и что цикл планирования на 2014-2015 годы подлежит дальнейшему совершенствованию. Комитет по программе и Финансовый комитет рассмотрят процесс пересмотра Стратегической рамочной программы и подготовки ССП на 2014-2017 годы в ходе совместного совещания, намеченного на ноябрь 2011 года, что соответствует новому циклу разработки программы и бюджета.

21. На своей 108-й сессии в октябре 2010 года Комитет по программе рассмотрел документ «Руководящие принципы механизма страновых программ» ([РС 108/2](#)), отражающий политику и принципы, лежащие в основе процесса *разработки страновых программ ФАО* и определяющие основные выгоды, и обращающий внимание на необходимость привлечения членов к указанному процессу. Руководящие указания Комитета по программе представлены 143-й сессии Совета.

22. Что касается проекта *Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими*, создан общеорганизационный веб-сайт, посвященный вопросам мобилизации ресурсов. Продолжается разработка инструмента для картирования помощи в целях сельскохозяйственного развития (ADAM), который накануне запланированного запуска получит дружественный интерфейс. Разработка инструмента ADAM позволит штаб-квартире и децентрализованным отделениям картировать приоритеты партнеров в сфере ресурсов с учетом страновых приоритетов, что даст возможность расширить усилия по мобилизации ресурсов.
23. При содействии заинтересованных сторон, представляющих различные подразделения Организации, подготовлена всеобъемлющая общеорганизационная «Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими и план работы в этой области». Соответствующий документ ([JM 2011.2/4](#)) представлен совместному совещанию Комитета по программе и Финансового комитета в октябре 2011 года.
24. Разработан план разъяснительной работы, направленный на уточнение областей целенаправленного воздействия. Предпринимаются усилия по ускорению наращивания потенциала в сфере мобилизации ресурсов на различных уровнях децентрализованных отделений, готовятся стратегии регионального и субрегионального уровня, распространяется соответствующий учебный модуль. Пробные занятия по учебному модулю прошли в Аккре в рамках реализации комплексного подхода к вопросам эффективного механизма страновых программ. В ходе занятий были успешно опробованы как сама программа обучения, так и разработанные в рамках модуля учебные материалы. Участники обучения, включая помощников представителей ФАО, выразили глубокое удовлетворение учебным курсом, расширившим их знания в сфере планирования и осуществления мобилизации ресурсов. Завершается окончательное определение прозрачного механизма ассигнования средств, поступающих в виде добровольных взносов.
25. В Организации выросло осознание важности управления рисками и связанных с ним выгод, равно как и стремление применять его на практике. Это результат процесса всеобъемлющей оценки рисков, связанных с деятельностью ФАО в функциональном, организационном и стратегическом плане. Группа по проекту в сфере управления общеорганизационными рисками (УОР) завершила подготовку проекта политики в области УОР и оказывала содействие реализации процессов оценки рисков. Были определены, документированы и в настоящее время опробуются процессы оценки рисков с использованием специальных форм (т.е. не требующие внешнего содействия). Такие процессы позволят проектной группе по УОР осуществлять собственные функции более гибко. Начата работа по определению главного базового уровня рисков в масштабе Организации, то есть с учетом как штаб-квартиры, так и децентрализованных отделений. Это важнейший шаг к управлению рисками, с которыми ФАО сталкивается на общеорганизационном уровне.

#### **Единство действий**

26. Основная выгода от обеспечения единства действий Организации заключается в том, что все ресурсы Организации во всех географических точках ее деятельности используются на взаимоувязанной и взаимодополняющей основе, *преодолевая географические границы* во имя достижения Организационных результатов, гарантируя в то же время, что эти результаты будут вносить оптимальный вклад в решение приоритетных задач членов на региональном, субрегиональном и страновом уровнях. Синергетический эффект достигается, *преодолевая географические границы*, и при взаимодействии с внешними партнерскими организациями на основе использования сравнительных преимуществ.





27. В части мероприятий ПНД, направленных на *преодоление географических границ*, Руководство представило состоявшемуся в октябре 2011 года совместному совещанию Комитета по программе и Финансового комитета документ [JM 2011.2/3](#) по вопросам последующих действиях в отношении мероприятий, направленных на преодоление разрывов, вызовов, рисков и проблем, связанных с концепцией децентрализации.

28. Введенные в январе 2010 года новые процессы и процедуры, связанные с децентрализацией управления Программой технического сотрудничества (ПТС), подверглись оптимизации, и ныне все увереннее применяются децентрализованными отделениями Организации. Старт в начале 2010 года был небыстрым, но затем ритм подготовки и утверждения проектов ПТС ускорился, было достигнуто ожидавшееся сокращение временного интервала между подачей государствами-членами заявок на предоставление помощи и утверждением соответствующих проектов.

29. При этом более широкое вовлечение находящегося в стране персонала ФАО в процесс подготовки проектов расширило возможности установления более прямых контактов с учреждениями-получателями и другими заинтересованными сторонами страны и более точного определения потребностей в помощи. Выгода правительств-получателей состоит в более быстром получении помощи в рамках ПТС. Кроме того, с течением времени проекты будут все в большей степени отвечать их приоритетам в области развития. Доклад о ходе осуществления ПТС был представлен совместному совещанию Комитета по программе и Финансового комитета, проводившемуся в октябре 2011 года (документ [JM 2011.2/6](#)).

30. В части мероприятий ПНД, направленных на *преодоление институциональных границ*, члены Комитета по программе и Финансового комитета на своем совместном совещании в октябре 2011 года рассмотрели доклад о ходе осуществления стратегии в отношении партнерских связей с частным сектором (документ [JM 2011.2/5](#)). Проект стратегии учитывает рекомендации членов, а также результаты широких международных консультаций внутри ФАО и мнение Комитета по партнерству под председательством Генерального директора. Отдельные элементы проекта стратегии уже внедряются или внедрены. В частности, это относится к процессу надлежащей экспертизы предполагаемых партнерских отношений ФАО с представителями частного сектора. Стратегическая программа взаимодействия ФАО с частным сектором будет дополнена планом ее осуществления и программой действий, направленных на многогранное взаимодействие с частным сектором.

### **Людские ресурсы**

31. Ключевая выгода в области людских ресурсов заключается в том, чтобы создать трудоспособный, эффективный и мотивированный трудовой коллектив, лучше подготовленный для выполнения мандата ФАО. Для этого *кадровый состав* ФАО необходимо сбалансировать по демографическому, национальному и гендерному признакам, а его *знания и опыт* следует совершенствовать и направлять на достижение согласованных Организационных результатов.



32. Работа, проводимая в рамках Программы для молодых специалистов (ПМС), направлена на достижение выгод, связанных с большей демографической *сбалансированностью*. Ожидаемые выгоды состоят в омоложении кадрового состава ФАО за счет найма более молодых специалистов из непредставленных и недопредставленных развивающихся стран, а также в приоритетном внимании к преодолению гендерного дисбаланса, что уже нашло отражение в улучшении статистических показателей по результатам внедрения новых процедур отбора.

33. Получению основных выгод в сфере расширения *знаний и опыта* способствует постепенное увеличение ресурсов, направляемых на подготовку сотрудников, особенно в области оперативного управления. Этому будут способствовать окончательная доработка системы квалификационных требований, улучшение организации набора персонала, внедрение эффективных систем и процедур, позволяющих оперативно регулировать результативность работы, и более интенсивная ротация сотрудников между различными подразделениями и функциональными направлениями ФАО.

34. За отчетный период в области людских ресурсов был отмечен ряд важнейших достижений в контексте «Стратегической рамочной программы и плана действий в области людских ресурсов». Они раскрывают стратегическую цель и концепцию кадровой работы и служат планом действий по осуществлению ПНД. Документ [FC 140/11](#), представленный 140-й сессии Финансового комитета, включает отдельный раздел, посвященный достижениям и выгодам по пяти проектам ПНД<sup>3</sup> и по соответствующим мероприятиям в отдельных тематических областях. Ниже описаны их основные аспекты.

35. Процесс отбора первой группы молодых специалистов в рамках Программы для молодых специалистов завершен, в июле 2011 года группа влилась в коллектив ФАО. Все молодые специалисты завершили вводно-ознакомительные занятия, и сегодня работают в подразделениях и отделах, за которыми закреплены.

36. В ходе отчетного периода наблюдался устойчивый рост числа «мобильных» назначений в соответствии с временными руководящими принципами относительно обеспечения мобильности. Около 80 должностей в рамках регулярной программы в настоящее время включены в сводный список, и почти 90 сотрудников зарегистрированы в реестре кандидатов. На конец июля 2011 года с начала двухгодичного периода было обработано 91 географическое перемещение, 65 из которых были осуществлены между должностями в рамках регулярной программы, а 26 – между должностями, финансируемыми в рамках проектов. Были приняты активные меры – и продолжается широкомасштабная информационно-пропагандистская кампания, – чтобы повысить интерес к этой программе и обеспечить достижение цели на уровне 100 управляемых географических назначений в течение двухгодичного периода 2010-2011 годов.

37. По-прежнему ожидается, что общеорганизационная политика мобильности будет введена к концу 2011 года. В настоящее время этот проект находится на стадии обычных консультаций, в частности, продолжается обсуждение с органами, представляющими

<sup>3</sup> Проект 10: Структура штаб-квартиры; 24: ПЕМС; 25 Система квалификационных требований; 26 Мобильность, и 27: Прочие мероприятия в области людских ресурсов.

персонал. Уделяя особое внимание конкретным группам должностей, для которых мобильность считается ключевым элементом с точки зрения потребностей Организации, эта политика – в соответствии с руководящими указаниями Конференции, данными в ходе ее 37-й сессии – отражает подход к мобильности, в котором элемент обязательности обозначен более четко.

38. Был подготовлен всеобъемлющий анализ цикла ПЕМС 2010 года и информации, полученной от сотрудников в рамках обратной связи. В настоящее время цикл ПЕМС 2011 года подошел к середине, уровень участия сотрудников достиг установленной цели. Почти все сотрудники прошли базовое обучение по ПЕМС и получают индивидуальную помощь в подготовке собственных планов ПЕМС.

39. Проект по системе квалификационных требований осуществляется в установленные сроки, система должна быть готова к концу 2011 года. Первый проект был разработан и распространен среди соответствующих заинтересованных сторон, чьи отзывы используются для того, чтобы усовершенствовать систему до начала завершающего этапа валидации.

40. Были введены новые процедуры отбора, удовлетворяющие требованию об отборе наиболее квалифицированных кандидатов при должном учете гендерной и географической представленности. В результате Организация достигла поставленных на 2011 год целей в области гендерного и географического представительства: на 30 июня 2011 года доля женщин среди сотрудников категории специалистов достигла 36 процентов, а среди сотрудников на уровне директора – 22 процентов. За тот же период доля справедливо представленных стран возросла с 61% до 65%, а доля граждан излишне представленных стран резко сократилась с 37% до всего лишь 18%.

#### **Реформа административной и управленческой систем - эффективная администрация**

41. Основная выгода реформы систем административного и оперативного управления состоит в оказании технических услуг ФАО путем ориентации процедур административного управления на потребности получателя и их рациональной организации, повышения ценности и актуальности информации о финансовых и других ресурсах и использования новых способов административного обслуживания.



42. Для обеспечения этой общеорганизационной выгоды необходимо добиться успехов в трех областях. Нужны эффективные *административные процессы*, обеспечиваемые на основе более четкого увязывания административных услуг с поддержкой, требуемой для более эффективного оказания технических услуг; *административная информация* должна обеспечить наличие более точных и более полных сведений о финансовых и прочих ресурсах; *методы оказания административных услуг* должны обеспечить внедрение инновационных механизмов предоставления административных услуг, повышающих их эффективность.

43. Данная тематическая область охватывает крупные и комплексные проекты программы ПНД. К ней же принадлежат проекты, включающие менее масштабные мероприятия, которые были успешно завершены в установленные сроки.

44. Что касается проекта по внедрению МСУГС и переходу на Oracle версии 12, завершён этап разработки программы высокого уровня, подготовлены документы, на

высоком уровне описывающие решения в части процессов и систем, которые могли бы быть реализованы в рамках программы. Такие документы необходимы в качестве основы для детального определения рамок программы. Окончена разработка плана реализации этапа «рабочего проекта» программы, мобилизованы необходимые ресурсы.

45. Группа, ведущая проект по внедрению МСУГС и переходу на Oracle версии 12, работала в контакте с проектной группой по управлению общеорганизационными рисками (УОР), что позволило ей построить собственные методы и практические приемы управления рисками в соответствии с базовыми положениями УОР. Был подготовлен план действий в непредвиденных ситуациях, который даст возможность принимать меры управляющего воздействия при потенциальном росте уровня рисков по программе. В частности, он предполагает корректировку плана действий по одновременному добавлению нового функционала в различные версии ПО, что позволит достичь цели внедрения систем, совместимых с МСУГС, в 2012 году, и выпуска отчетности, соответствующей требованиям МСУГС, в 2013 году. Доклад о ходе осуществления данного проекта, содержащий более подробную информацию, был представлен 140-й сессии Финансового комитета (документ [ФС 140/12](#)).

46. В течение четырехмесячного отчетного периода были отмечены значительные достижения в плане информационных технологий. В частности, была увеличена пропускная способность сети в 14 страновых отделениях (СО). Это очередной шаг на пути обеспечения децентрализованным отделениям (ДО) лучшего доступа к общеорганизационным системам и инструментам. Еще в 30 СО были расширены открытые каналы доступа в Интернет. За счет этого ДО получают возможность более быстрого доступа к множеству приложений нового поколения, требующих большей пропускной способности каналов связи, включая проведение видеоконференций и использование средств для обмена опытом и коллективной работы. Еще в восьми странах установлено оборудование для проведения видеоконференций, что способствует расширению обмена информацией между отделениями.

47. Разрабатывается модель глобальной поддержки информационно-коммуникационных технологий, которая обеспечит сотрудникам ФАО своевременный доступ к услугам по поддержке информационно-коммуникационных технологий независимо от географического положения, часового пояса и языка общения. Уже организованы и функционируют в полном масштабе три из пяти региональных центров поддержки: для Латинской Америки и стран Карибского бассейна, для Азиатско-Тихоокеанского региона и для Африки.

48. В июле 2001 года Бюллетень Генерального директора №2011/40 «Управление информационными технологиями и рациональным использованием знаний и стратегия в области информационных технологий» представил новые механизмы управления информационными технологиями и рациональным использованием знаний. Полным ходом идет создание новых структур управления. Были подготовлены материалы для повышения осведомленности, в сентябре 2011 года началось проведение консультативных совещаний, призванных обеспечить на общеорганизационном уровне понимание новых задач и структур управления информационными технологиями и рациональным использованием знаний и доработать процессы рабочего уровня для заинтересованных сторон, вовлеченных в деятельность в сфере информационных технологий и рационального использования знаний.

49. Важных достижений добился проект по закупкам: завершено мероприятие ПНД 3.38, с 1 июля 2011 года введен в действие раздел 507 Руководства, касающийся письменных соглашений (ПС). Раздел впервые очертил четкие рамки ответственности за подготовку, обеспечение качества, утверждение ПС и управление ими. Новый раздел Руководства расширил объем полномочий в части ПС, делегируемых ДО, до того же уровня, что и в сфере прямых закупок, и включил нормы, допускающие передоверие делегированных полномочий. Для ДО будет развернута всеобъемлющая программа обучения, основанная на подходе «учись учить», предусматривающей подготовку преподавателей. Кроме того, к намеченному сроку (июль 2011 года) успешно завершено осуществление мероприятия 7.7 ПНД «Разработать порядок решения вопросов, связанных с зарегистрированными продавцами, в

целях активного регулирования контактов с поставщиками (принципы партнерского взаимодействия)». Новые процессы внедряются в повседневную деятельность Организации, в том числе в рамках введения МСУГС.

50. В странах, где ФАО в значительных объемах осуществляет закупки в рамках проектов чрезвычайной помощи, а именно в Гаити, Пакистане и Чаде, дополнительно начали работу три сотрудника по международным закупкам. Ранее такие должности были созданы в Судане, Сомали и Демократической Республике Конго. Был нанят сотрудник по международным закупкам для работы в Бангладеш. Он должен оказывать помощь в реализации крупномасштабной программы Всемирного банка, осуществляемой ФАО в этой стране. Таким образом, число сотрудников по международным закупкам на местах вдвое превысило число их коллег в штаб-квартире.

51. Что касается проекта совершенствования делопроизводства, подготовлен проект новой политики в области делопроизводства, определены новые процедуры и технологии, которые обкатываются в режиме пробного внедрения. Кроме того, была утверждена реструктуризация персонала службы делопроизводства. Проведение реструктуризации, в том числе сокращения должностей в период 2010-2011 годов, проходит успешно.

52. В рамках проекта, направленного на совершенствование порядка выполнения печатных работ и распространения печатной продукции (мероприятие 7.17), успешно завершено объединение соответствующих групп (отвечающих за выполнение печатных работ и распространение печатной продукции силами Организации и с привлечением внешних исполнителей). Развернута новая система рассылки. Система развивается, в нее добавляется новый функционал, обеспечивающий доступ на уровне подразделений. Кроме того, реализуется ряд мероприятий, направленных на постоянное совершенствование внедрения новых процедур и выявление проектов, способствующих оптимизации. Во втором квартале 2011 года экономический эффект от этой работы составил почти 20 000 долларов США.

53. В рамках проекта по Руководству ФАО создан Совет проекта, организована консультативная группа, которая призвана сыграть важнейшую роль в разработке новой структуры Руководства. Определенные в качестве пилотных разделы были пересмотрены и изложены более простым языком. Было налажено эффективное сетевое взаимодействие с другими учреждениями системы ООН, что позволило ФАО обеспечить соответствие собственных технологий, структур и подходов технологиям, структурам и подходам других учреждений системы ООН: это вклад в будущее объединение усилий и распространение передового опыта.

### Изменение общеорганизационной культуры

54. Ключевая выгода изменения общеорганизационной культуры состоит в том, что создается благоприятная и способствующая вовлечению сотрудников рабочая среда, в основе которой лежат концепция и ценности ФАО, что позволяет Организации лучше осуществлять свой мандат и оптимально использовать способности собственных сотрудников.



55. *Привлечение старших руководящих сотрудников к осуществлению изменения общеорганизационной культуры* повлечет за собой повышение уровня осведомленности о

новых подходах, средствах и методах руководства, что будет способствовать внедрению новой, современной практики управления и, в конечном итоге, приведет к формированию более действенной и эффективной Организации. *Создание и укрепление групп по изменению культуры на местах* позволит разработать новые, основанные на модели изменения общеорганизационной культуры методы работы персонала ФАО в штаб-квартире и в ДО, включая создание междисциплинарных групп, обмен знаниями и непрерывное обучение.

56. Стратегия и план действий ФАО в области изменения общеорганизационной культуры, составляющие основу изменения культуры Организации, были утверждены старшим руководством ФАО и представлены Консультативному совету по вопросам программы и политики (КСПП) под председательством Генерального директора. Аналогичная презентация была проведена для региональных представителей и субрегиональных координаторов ФАО, находившихся в Риме по случаю проведения Конференции ФАО. Рамочная стратегия и план действий, направленных на совершенствование групповой работы и сотрудничества внутри ФАО, были представлены и одобрены заместителем Генерального директора (Знания), который выступает в роли официального спонсора этой области изменения культуры.

57. В штаб-квартире и на местах были учреждены дополнительные группы по изменению культуры. Группа содействия изменению культуры способствовала проведению обучения участников таких групп: в организованном ею рабочем совещании приняли участие представители 22 групп по изменению культуры из разных уголков мира. Они получили возможность познакомиться друг с другом, обменяться взглядами и передовым опытом. На обновленном сайте в сети интранет Организации, посвященном вопросам изменения культуры, был открыт электронный форум, позволяющий, вопреки трудностям, связанным с большими географическими расстояниями и разницей часовых поясов, поддержать дальнейший диалог и обмен опытом между участниками групп изменения культуры на местах.

58. Был подготовлен проект Круга полномочий Группы содействия изменению культуры. Этот документ предназначен для сведения тех, кто непосредственно осуществляет перемены, и для формирования представлений спонсоров осуществляемых изменений. Разработан проект рамочной стратегии мониторинга изменения культуры. Сегодня проект, вместе с комментариями внешних специалистов в области мониторинга и оценки, рассматривается руководством ФАО. Намечено проведение рабочего совещания по результатам опроса сотрудников ФАО, на основании которых подготовлен проект предложения по мероприятиям общеорганизационного уровня, затрагивающим области, в отношении которых сотрудниками ФАО была выражена существенная озабоченность.

59. Указанные достижения обеспечили более высокий уровень информированности старшего руководства ФАО и всех сотрудников в штаб-квартире и во всем мире. Они начинают более ясно понимать собственную роль в изменении культуры, в большей мере вовлекаются в процесс изменения культуры Организации.

### **Эффективность руководства и надзор**

60. Ключевой выгодой тематической области «Эффективность руководства и надзор» является более четкое определение потребностей членов, более высокий уровень доверия и последовательности действий как между членами, так и между членами и Руководством, и совершенствование практики внутреннего руководства, направленное на более эффективное достижение Организационных результатов.



61. Для достижения полного успеха, процесс реформирования ФАО должен опираться на более надежную систему управления, в рамках которой *реформа руководящих органов* позволит обеспечить всеобъемлющую, открытую и пользующуюся доверием систему управления со стороны членов при поддержке деятельности по *внутреннему управлению*, которая обеспечит усиление системы внутреннего надзора и управления в целях совершенствования управления ресурсами и повышения эффективности.

62. В отчетном периоде был завершен ряд мероприятий проекта 1 *Реформа руководящих органов*. Речь идет, в основном, о мероприятиях, имеющих отношения к работе Конференции и завершенных в рамках 37-й сессии Конференции, прошедшей в июне-июле 2011 года. На своей 108-й сессии Комитет по программе рассмотрел результаты предварительного обзора уставных органов (документ [PC 108/10](#)), в первую очередь в части их подотчетности ФАО. Комитет по уставным и правовым вопросам (КУПВ) рассмотрел собственную многолетнюю программу работы (МПР) (документ [CCLM 93/4](#)). Решения Комитета представлены 143-й сессии Совета. Аналогичным образом Комитет по всемирной продовольственной безопасности (КВПБ) в ходе своей 37-й сессии (17-21 октября 2011 года) рассмотрел матрицу результатов Комитета, на основании которой будет подготовлен и в 2012 году представлен 38-й сессии Комитета более подробный МПР.

63. Продолжается работа по мероприятию 4.4 в части «*всех необходимых изменений в численности членов Совета и в составе представляемых ими регионов и любых необходимых изменений в базовых документах, определенных на основе рекомендаций КУПВ для рассмотрения на сессии Конференции в 2009 году*». Поскольку в 2009 году данное мероприятие не было осуществлено вследствие отсутствия консенсуса, переговоры были продолжены в 2010-2011 годах. Тем не менее, на недавней сессии Конференции консенсуса достичь не удалось. Таким образом, рассмотрение данного вопроса переносится на следующий двухгодичный период.

64. В части *внутреннего управления* считается завершенной работа по мероприятию 7.25 и по соответствующему проекту 11: проведен обзор всех внутренних комитетов, никакой прочей деятельности в рамках указанного мероприятия не предвидится. Деятельность и состав внутренних комитетов подверглись обзору с целью повышения эффективности и степени интеграции путем оптимизации, с тем чтобы их состав и методы работы отражали новую организационную структуру.

65. Подтверждено, что к 31 декабря 2011 года будут завершены работы в рамках первого двухгодичного плана аудита с учетом факторов риска (ПАУР), подготовленного Канцелярией Генерального инспектора. Новая методология дала Канцелярии возможность расставить приоритеты собственной деятельности по аудиту в соответствии с наиболее значительными для Организации рисками. На данный момент проведен либо планируется к проведению до конца 2011 года аудит следующих областей, имеющих отношение к ПНД: управление общеорганизационными рисками, управление с ориентацией на конкретные результаты, система внутреннего контроля, децентрализация, непрерывность деятельности Организации, управление сферой ИТ, безопасность ИТ-сетей, наем специалистов, программа технического сотрудничества, закупки. Становится доступной обновленная информация о рисках по планам на двухлетний период 2012-2013 годов, которая уже отражается в результатах оценки в рамках системы управления общеорганизационными рисками.

66. 108-й сессии Комитета по программе был представлен ряд докладов об оценке. В рамках той же сессии Комитет обсудил представленный Управлением по оценке доклад об осуществлении решения Совета от июня 2007 года в отношении включения положений об оценке в проекты и программы, финансируемые за счет добровольных взносов (документ [РС 108/7](#)). Решения Комитета по программе по указанным вопросам представлены 143-й сессии Совета.

67. В ходе своей 93-й сессии КУПВ рассмотрел документ [CCLM 93/3](#) «Назначение внешних членов Комитета по вопросам этики». КУПВ определи шесть критериев, на основании которых должны рассматриваться вопросы о назначении членов Комитета. Кроме того, КУПВ рекомендовал, чтобы на три места Генеральный директор предложил, как минимум, семь кандидатур, то есть по одной кандидатуре от каждого региона ФАО. Наконец, КУПВ рекомендовал, чтобы предложение по кандидатурам было сделано с учетом гендерного паритета. Представленный Совету доклад 140-й сессии Финансового комитета содержит рекомендацию по тому же вопросу, а именно о назначении трех внешних членов.

68. В документе Финансового комитета [ФС 140/14](#) рассматривается ход осуществления Программы раскрытия финансовой информации. В частности, указывается, что в 2011 году Организация начала реализацию программы в пробном режиме: 60 штатных сотрудников представили декларации, которые в настоящее время рассматриваются внешним ревизором.

### III. Количественный прогресс

69. Комплексная программа ПНД включает 272 мероприятия, 118 из которых были завершены к 31 декабря 2009 года, а 154 – включены в программу на 2010-2011 годы<sup>4</sup>. В докладе, представленном Конференции в 2011 году, указывается,<sup>5</sup> что из 154 включенных в программу мероприятий 25 были завершены в 2010 году. Таким образом, на начало 2011 года число незавершенных мероприятий составляло 129. Работы по 102 мероприятиям из 129 шли по графику, они должны были завершиться в установленные сроки, в том числе 74 мероприятия – до конца 2011 года (см. рис. 2).

Рисунок 2. Статус мероприятий ПНД 2010-2011 годов по состоянию на 31 декабря 2010 года

Категория	Мероприятия		Описание категории
Завершены	25	16%	Осуществление данных мероприятий ПНД завершено
Выполняются	102	66%	Ход выполнения данных мероприятий ПНД соответствует намеченным срокам, а сдерживающие факторы и риски, как ожидается, не окажут значительного воздействия на их дальнейшее осуществление
Незначительное отставание	15	10%	Сроки выполнения данного мероприятия, предусмотренного ПНД, находятся под угрозой срыва, но для преодоления отставания, сдерживающих факторов и рисков предложены соответствующие меры
Значительное отставание	0		Сроки выполнения данного мероприятия, предусмотренного ПНД, находятся под серьезной угрозой срыва из-за сдерживающих факторов либо рисков, которые, как ожидается, значительно повлияют на осуществление
Прочие случаи	12	8%	Мероприятие проводится на постоянной основе,

<sup>4</sup> См. Приложение III к Докладу о ходе осуществления ПНД, представленному КоК-НВО в апреле 2010 года: <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K7607R.pdf>.

<sup>5</sup> С 2011/7, пункты 13-15, веб-приложение 3.



			мероприятие невыполнимо или имеет иной статус
Итого	154	100%	

70. В приведенной выше разбивке категории «Незначительное отставание» и «Значительное отставание» указывают скорее не на предполагаемое отставание во времени завершения мероприятия относительно установленного срока, а на то, насколько серьезна сама угроза срыва сроков. Данная проблема была рассмотрена Руководством, на основании чего была разработана пересмотренная схема оценки статуса мероприятий ПНД (см. рис. 3), предусматривающая привязку статусов «Выполняются», «Незначительное отставание» и «Значительное отставание» к первоначально установленным срокам. В соответствии с новой схемой, статус «Незначительное отставание» указывает на то, что новый срок завершения мероприятия сдвинут относительно первоначально установленного не более чем на шесть месяцев, а статус «Значительное отставание» – на то, что новый срок завершения мероприятия сдвинут относительно первоначально установленного более чем на шесть месяцев.

Рисунок 3. Статус мероприятий ПНД (пересмотренная схема)

Категория	Описание категории
Выполняются	Мероприятие ПНД осуществляется по графику и будет завершено к установленному сроку
Незначительное отставание	Мероприятие ПНД не будет завершено к установленному сроку, предполагаемое отставание составит не более 6 месяцев
Значительное отставание	Мероприятие ПНД не будет завершено к установленному сроку, предполагаемое отставание составит более 6 месяцев

71. Категория «Прочие случаи» была введена Руководством в 2010 году. К ней были отнесены 12 мероприятий, по которым у руководителей проектов возникли трудности в плане определения статуса. Это было связано с тем, что мероприятия проводились на постоянной основе, либо с тем, что члены не смогли прийти к консенсусу, либо с тем, что завершение мероприятия было предусмотрено в срок «после 2013 года», либо с тем, что мероприятие было предложено к исключению из плана, на что требовалось одобрение со стороны членов. Теперь Руководство отказалось от статуса «Прочие случаи» и предложило руководителям проектов присвоить таким мероприятиям статус в привязке к первоначально установленным срокам завершения и дополнительно представить уточнения и комментарии руководителей проектов, отражающие причины предполагаемого отставания.

72. В 2011 году достигнут заметный прогресс, и Руководство подтверждает расчеты, согласно которым на 2012-2013 годы будет перенесено примерно 20% от общего числа мероприятий ПНД. Это составляет 40% с точки зрения дополнительных усилий, времени и затрат: многие мероприятия, включенные в программу на 2010-2011 годы, являются масштабными и комплексными, поэтому их осуществление будет продолжено в 2012-2013 годах. С учетом комплексного характера указанных мероприятий, существующих проблем и зависимости от других мероприятий ПНД, их успешное осуществление представляет собой основную задачу в плане управления. Кроме того, данные мероприятия характеризует наиболее высокий уровень риска, но при этом они потенциально способны внести наиболее весомый вклад в концепцию реформирования ФАО и в получение соответствующих выгод.

73. Сводная информация о статусе мероприятий ПНД в соответствии с новой схемой оценки статуса, а также сделанный в конце октября 2011 года расчетный прогноз по количественным показателям на конец 2011 года, приведены в [веб-приложении А](#). В годовой

отчет о ходе осуществления ПНД за 2011 год будет включен раздел, посвященный количественным показателям, где для каждого мероприятия ПНД по отдельности будут во всех подробностях отражены количественные показатели с указанием статуса каждого мероприятия ПНД, включая как завершенные, так и незавершенные мероприятия ПНД.

#### **IV. Управление организационными изменениями**

74. В своем докладе 37-й сессии Конференции КоК-НВО и Руководство подчеркнули важность процесса управления организационными изменениями с точки зрения адекватного решения вопросов, связанных с проблемами и последствиями воздействия программ крупных преобразований, в том числе программы реформирования ФАО и ПНД, на эффективность работы Организации. Сводная информация по этим вопросам была представлена членам в виде «J-кривой» с соответствующими пояснениями<sup>6</sup>.

75. Основные процессы управления изменениями, необходимые для сокращения периода нарушений, ограничения краткосрочных негативных последствий в плане эффективности и достижения ощутимых выгод, предусмотренного программой ПНД, суть эффективное управление рисками, вовлечение персонала и действенная разъяснительная работа. Ниже описан ряд достижений в указанных областях.

##### **Управление рисками**

76. Совет по ПНД и Группа по управлению программой ПНД (ГУП) уделяют приоритетное внимание управлению рисками по отдельным областям программы и по наиболее масштабным и сложным проектам ПНД, на которые уходит значительная доля выделяемых для осуществления ПНД финансовых ресурсов, и осуществление которых, как ожидается, будет продолжено в течение двухлетнего периода 2012-2013 годов. Такие проекты должны принести наиболее значимые выгоды от реформирования ФАО.

77. В докладе Конференции отмечается<sup>7</sup>, что Совет по ПНД провел обзор сохраняющейся разбивки мероприятий ПНД на 16 проектов, попытавшись выяснить, насколько целесообразной является их более глубокая разбивка. Совет по ПНД определил, что проект должен очерчивать вполне определенную область и решать четко определенные задачи, а не представлять собой объединение нескольких областей под руководством одного руководителя проекта. Таким образом, число проектов было увеличено до 29 (см. Приложение 1), что в большей мере отражает структуру, использовавшуюся в целях проводившегося в 2010 году анализа рисков.

78. В период подготовки доклада о ходе осуществления ПНД, представленного Конференции, Совет по ПНД уделял особое внимание вопросу внедрения в рамках программы ПНД адекватных стандартов управления проектами. Совет по ПНД основывался на критериях важности (в части финансов и ожидаемых выгод), рисков и сроков (проекты, осуществление которых продолжится в 2012-2013 годах). Было выделено 27 основных мероприятий, по которым руководителям проектов было поручено обеспечить регулярную отчетность более высокого уровня с включением ключевой информации по вопросам управления проектами.

79. На текущий момент процесс завершен. Руководители проектов работают в постоянном контакте с ГУП, предоставляют более подробные отчеты по целому ряду аспектов, включая ожидаемые выгоды, наиболее важные мероприятия, этапы, ключевую информацию финансового характера (бюджет, расходы, экономия) и риски. Означенные выше 27 мероприятий перечислены в Приложении 2.

80. Ясность стратегии осуществления и внимание к будущему также входят в число приоритетных для Совета по ПНД вопросов. Через Канцелярию Генерального инспектора Совет по ПНД разместил поручение на оказание консультационных услуг, направленных на

<sup>6</sup> С 2011/7: пункты 14-15; Приложение 3, пункты 42-56; Веб-приложение 3, пункты 67-71.

<sup>7</sup> С 2011/7, пункт 103, веб-приложение 3.

поддержку стратегии осуществления ПНД в течение наступающего двухгодичного периода. Поручение взялась выполнить консалтинговая компания «Маннет», обладающая обширнейшим опытом в сфере управления изменениями в системе ООН. В рамках выполнения предыдущих заказов компания «Маннет» имела возможность получить все необходимые знания о ФАО.

81. Результатом выполнения поручения должен стать нацеленный на перспективу обзор управления общеорганизационными изменениями, по результатам которого будет возможно с максимальной эффективностью использовать достигнутый на текущий момент прогресс в осуществлении ПНД. Обзор призван также поддержать инициативный подход старшего руководства, обеспечивающий получение максимальных выгод от реформирования ФАО. Выполнение поручения начато в октябре 2011 года. Согласно графику, доклад должен быть представлен к концу декабря 2011 года.

82. Как было указано в докладе, представленном сессии Конференции 2011 года, в отчетный период ГУП завершила обзор рисков по проектам, обозначенных в докладе по итогам оценки рисков, и представила свои выводы Совету по ПНД. Обзор подтвердил ранее определенную<sup>8</sup> модель рисков по проектам ПНД с преобладанием «красных»<sup>9</sup> факторов риска. В результате обсуждения, состоявшегося с руководителями проектов после проведения оценки, и принятия мер по смягчению рисков, число рисков сократилось относительно первоначально указанного в докладе по результатам оценки. Кроме того, понизился уровень критичности рисков, о чем свидетельствует позитивное изменение численного соотношения между «красными», «желтыми» и «зелеными» рисками.

83. Следуя стандартам передовой практики, Совет по ПНД принял решение о проведении повторного анализа по 27 означенным выше мероприятиям, по которым теперь требуется предоставлять более подробные отчеты. Повторный анализ предполагает не просто обновление реестров рисков, а повторение всего процесса выявления рисков. Выполнение повторного анализа начато в начале октября 2011 года. За счет партнерства с группой УОР, ГУП получила возможность воспользоваться существующей методологией и ресурсами, которые стали доступны благодаря проведению оценки рисков на общеорганизационном уровне. ГУП принимает участие в совещаниях, организуемых в рамках проведения повторного анализа. На основе методологии УОП, вводимой в Организации, Группа будет отслеживать управление реестрами рисков и осуществление мер по смягчению со стороны руководителей проектов. Совет по ПНД и члены ГУП предпримут оценку рисков на уровне программы и разработают меры по смягчению, подлежащие реализации на общеорганизационном уровне. Руководство намерено отчитаться о результатах в рамках годового доклада о ходе осуществления ПНД за 2011 год, который должен быть представлен на рассмотрение руководящих органов в 2012 году.

#### **Разъяснительная работа и вовлечение сотрудников в процесс преобразований**

84. Разъяснительная работа и обеспечение вовлеченности сотрудников являются одним из главных средств единого управления преобразованиями в рамках ПНД. Как отмечено в докладе, представленном Конференции<sup>10</sup>, чтобы поддержать усилия сотрудников по перестройке своей работы в соответствии с требованиями пореформенной ФАО, Организацией была разработана программа разъяснительной работы, опирающаяся на новую методологию ориентации управления на достижение конкретных результатов.

---

<sup>8</sup> С 2011/7, пункты 118-120.

<sup>9</sup> В ходе оценки риски были классифицированы по предполагаемому воздействию и вероятности наступления соответствующего события. По совокупности параметров им присвоены цветовые коды от красного (высший рейтинг) до зеленого (низший рейтинг).

<sup>10</sup> С 2011/7, пункт 121, веб-приложение 3.

Рисунок 4. Основы разъяснительной работы и вовлечения сотрудников



85. Как было отмечено в докладе, представленном Конференции<sup>11</sup>, программа делится на три основные области: *i) «Умение выслушать»* предполагает проведение мероприятий, цель которых – уяснить, как меняются знания, установки и готовность сотрудников к преобразованиям; *ii) «Умение проинформировать»* подразумевает целенаправленное информационное взаимодействие с сотрудниками, а не только размещение информации на сайте для ее пассивного созерцания; и *iii) «Умение работать коллективно»* означает перенос акцента в рамках всей Организации на диалог и совместное решение проблем с целью поддержки устойчивости преобразований.

86. В рамках первой из трех областей, «Умение выслушать», был проведен первый в истории опрос сотрудников Организации на тему обновления ФАО. Как отмечено выше, опрос, о начале которого Генеральный директор объявил 18 января 2011 года, помогает выработать внутренние и внешние контрольные параметры для отслеживания в предстоящие годы хода работы по ПНД.

#### *Результаты опроса*

87. В опросе приняли участие 77% сотрудников. Ранее Конференции были представлены<sup>12</sup> результаты «высокого уровня». Ниже результаты опроса приводятся более подробно. Целью опроса была количественная оценка мнений сотрудников в отношении четырех областей, отражающих эффективность ведущейся деятельности: ход обновления, разъяснительная работа в сфере обновления, вовлечение сотрудников и расширение возможностей сотрудников.

88. В целом, в части хода обновления итоги опроса свидетельствуют о том, что 88% сотрудников ФАО «верят в необходимость начатого ФАО процесса реформ». Кроме того, три четверти сотрудников уверены, что обновление «поможет ФАО добиваться оптимальных результатов и лучше обслуживать членов». Обновление ФАО не завершено, но некоторые сотрудники уже осведомлены о принятых мерах, ощущают их воздействие и считают, что основные мероприятия по ПНД дают положительный результат. Отмечается устойчивое стремление к преобразованиям: темпы преобразований в ФАО, по мнению более чем половины сотрудников, слишком низки. Сотрудники показали низкий уровень понимания результатов обновления ФАО и связанных с этим обновлением выгод.

89. Несмотря на то, что ФАО стремится превратиться в «высокоэффективную» организацию, в плане эффективности сотрудников она идет в ногу с другими организациями

<sup>11</sup> С 2011/7, пункты 123-124, веб-приложение 3.

<sup>12</sup> С 2011/7, пункты 126-127, веб-приложение 3.

как в частном, так и в некоммерческом секторах. В одной из важных областей результат ФАО оказался ниже внешнего контрольного показателя: организационная культура должна поддерживать и стимулировать «умение выслушать» сотрудников до принятия решений. В этой области результат Организации ниже внешнего контрольного показателя на 23 пункта<sup>13</sup>.

90. Результаты опроса указывают на удовлетворительный уровень вовлеченности сотрудников ФАО: сотрудники знают и поддерживают цели, концепцию и ценности ФАО, 83% из них заявили, что они «горды тем, что работают в ФАО».

91. Неплохо обстоят дела и в плане расширения возможностей сотрудников. Сотрудники ощущают, что они соответствуют занимаемым должностям. При этом, однако, лишь 54% сотрудников отметили, что у них «нет препятствий к оптимальному выполнению собственных функций». Сотрудники отметили слаженность работы в собственной «малой» команде. При этом, однако, необходимо проделать определенную работу в плане взаимодействия между подразделениями и получения высококачественной помощи от других подразделений Организации, от чего зависит работа подразделения, к которому принадлежит сотрудник.

92. Приводимая ниже таблица результатов показывает общие оценки ФАО (в процентах) по 16 темам в порядке от высшей оценки к низшей.

Рисунок 5. Результаты опроса сотрудников ФАО по вопросам обновления Организации, 2011 год



#### Публикация результатов опроса

93. Отчет, содержащий подробную разбивку результатов опроса всех сотрудников, был опубликован в сети интранет, на соответствующей странице сайта, посвященного обновлению ФАО. Сокращенный вариант отчета был оформлен в виде буклета на

<sup>13</sup> Hay Group, 2011 FAO Renewal Employee Survey 'Listening to you' Results Report.

английском, французском и испанском языках. Вместе с сопроводительным письмом Генерального директора буклет был разослан сотрудникам по электронной почте.

*Последующие действия по результатам опроса*

94. С учетом результатов опроса Руководство рассмотрело области, где ФАО как Организация действует успешно, и работа должна быть направлена на поддержание высоких результатов, равно как области, где, согласно результатам опроса, необходимы улучшения. Как показывают результаты опроса (рис. 5), озабоченность сотрудников вызывают поддержка со стороны ФАО общеорганизационной культуры, предполагающей доверие и справедливость, разъяснительная работа в сфере обновления Организации и понимание обновления.

95. Последующие действия по результатам опроса сотрудников предпринимаются на двух уровнях: это мероприятия общеорганизационного и местного характера. Для разработки общеорганизационных мероприятий Руководством создана представительная группа, куда включены сотрудники, представители организаций сотрудников и кадровой службы. Группа должна разработать варианты мероприятий общеорганизационного уровня, подлежащих реализации в рамках последующей деятельности по результатам опроса. На основании сделанных группой рекомендаций Руководство согласовало четыре мероприятия общеорганизационного уровня. Информация об указанных мероприятиях была направлена помощникам Генерального директора. При этом им были также направлены руководящие указания в отношении разработки к 31 октября 2011 года еще одного или двух мероприятий местного уровня, то есть уровня департамента и/или отдела. Мероприятия общеорганизационного уровня отвечают критериям осязаемости и реализуемости в кратчайшие сроки. Средством измерения их результатов являются вызванные осуществлением мероприятий изменения мнений сотрудников, которые можно будет измерить при проведении опросов сотрудников в будущем.

Мероприятия общеорганизационного уровня:

- Мероприятие 1: Совершенствование разъяснительной работы  
Сотрудники выразили желание быть глубже вовлеченными в деятельность по осуществлению изменений и иметь возможность более частого и открытого обмена мнениями с соответствующими помощниками Генерального директора и руководителями отделов. Исходя из этого, помощники Генерального директора должны осуществлять подход, обеспечивающий внутри каждого департамента максимально широкое участие в планировании деятельности, обеспечивать, под руководством Совета по ПНД, вовлечение сотрудников всех уровней.
- Мероприятие 2: Обеспечение успеха коллективной работы  
Сотрудники дали положительную оценку состоянию коллективной работы внутри подразделения, однако оценка сотрудничества с другими подразделениями не была такой позитивной. Исходя из этого, на общеорганизационном уровне должны быть выработаны базовые принципы и руководящие указания в сфере построения коллективной работы. Они должны основываться на деятельности и практике, уже принятых рядом департаментов и подразделений, с переносом такой деятельности и практики на общеорганизационный уровень.
- Мероприятие 3: Борьба с потерями и дублированием  
Ответы сотрудников, и в первую очередь сотрудников штаб-квартиры, на вопрос, насколько эффективно ФАО борется с потерями и дублированием, не были позитивны. Исходя из этого, на общеорганизационном уровне следует поддерживать «инициативу по рационализации рабочих процессов», стимулировать сотрудников к внесению соответствующих предложений по улучшению, что поможет рационализировать рабочие процессы ФАО.
- Мероприятие 4: Всеобщее обучение  
Самый низкий результат ФАО относится к сфере общеорганизационной культуры,

предполагающей доверие и справедливость. В рамках обратной связи независимая рабочая группа выступила с предложением обеспечить в среде сотрудников ощущение равенства в плане доступа к обучению и возможностей карьерного роста. Исходя из этого, на общеорганизационном уровне следует стремиться к тому, чтобы привить доверие и продемонстрировать справедливость. Сделать это поможет внедрение концепции «всеобщего обучения», предусматривающей в рамках рациональных методов работы прохождение каждым штатным сотрудником обучения в объеме одной недели в течение каждого двухгодичного периода (2,5 рабочих дня в год). Данное мероприятия направлено на решение вопросов, вызывающих озабоченность сотрудников, и должно поддерживать мероприятия, направленные на укрепление организационного потенциала и сравнительных преимуществ ФАО.

96. Что касается *умения проинформировать*, от имени Генерального директора (Знания) был подготовлен первый информационный бюллетень для сотрудников технических департаментов, которых можно без преувеличения назвать «сеятелями знаний» Организации. Информационный бюллетень отражает вопросы коллективной работы сотрудников и ее важности для достижения результатов. Информационный бюллетень – это один из элементов разъяснительной работы в русле концепции коллективной работы и сотрудничества как части изменения общеорганизационной культуры. Отзывы персонала были положительными, сотрудники выразили желание больше узнать о том, как следует применять концепцию коллективной работы в приложении к их собственным ролям.

97. В онлайн-журнале для сотрудников *FAO InTouch* было опубликовано одиннадцать статей и материалов по вопросам обновления ФАО. В статьях внимание привлекалось к видимым знакам перемен, в качестве примеров проводились обучение персонала всех ДО в сфере закупок, максимальное использование возможностей, заложенных в ПЕМС, работа Группы совершенствования деловых операций по упрощению административных процедур. Были опубликованы интервью руководителей, прошедших обучение по инновационным учебным программам.

98. Был выпущен в своем оригинальном формате информационный бюллетень *Обновленная информация для членов Организации – Обновление ФАО*, в котором представлена информация о решениях Конференции, имеющих отношение к обновлению ФАО, и приведены обновленные сведения о проведении первого всеобщего опроса сотрудников Организации. Совет по проектам ПНД утвердил новый формат информационного бюллетеня, который доставляется непосредственно в почтовые ящики электронной почты постоянных представителей. Теперь в нем больше статей, интервью и впечатляющих фотографий. Кроме того, Совет по ПНД утвердил создание нового внешнего веб-сайта, посвященного проблематике обновления ФАО. Там будут представлены справочные материалы, новости и соответствующие ссылки.

99. В плане *умения работать коллективно* с сотрудниками штаб-квартиры ежемесячно проводятся неформальные обсуждения вопросов обновления ФАО (в формате «утреннего кофе»), в которых принимают участие члены Совета по ПНД и руководители проектов. Это мероприятие по поддержанию контактов проводится на основании результатов опроса: сотрудники выразили желание общаться в Руководством более открыто и прямо. Кроме того, сотрудники, в первую очередь работающие в штаб-квартире, выразили желание узнавать о переменах, имеющих отношение к обновлению ФАО, из первых уст и в формате личных встреч. В ходе обсуждений, которые охватывают вопросы мобильности сотрудников, найма, ПЕМС, изменения общеорганизационной культуры и децентрализации, сотрудники задают многочисленные вопросы.

100. С сотрудниками ДО в регионах Азии и Тихого океана, Латинской Америки и Карибского бассейна, Европы и Центральной Азии и Ближнего Востока встречи по вопросам обновления ФАО в формате «утреннего кофе» проводятся в формате видеоконференции. По результатам таких встреч их участники сообщают, что им стал понятнее процесс обновления,

и что они высоко оценили возможность обсудить вопросы перемен непосредственно с представителями Руководства. По отдельным поднятым вопросам руководители предпринимали последующие действия, с тем чтобы позже представить отчет заинтересованным сотрудникам. В штаб-квартире проведен дискуссионный форум, посвященный ходу осуществления инициативы по изменению общеорганизационной культуры в рамках обновления ФАО. В ходе форума сотрудники могли поднимать любые вопросы.

101. Кроме того, в ходе подготовки к циклу планирования работы на 2012-2013 годы Руководство провело общее собрание сотрудников, на котором был представлен набор средств и инструментов управления с ориентацией на конкретные результаты. Сотрудники штаб-квартиры участвовали в собрании лично, сотрудники региональных отделений – в режиме видеоконференции, а сотрудники прочих отделений по всему миру могли наблюдать онлайн-трансляцию в сети интранет ФАО. Подобные мероприятия, когда Руководство и сотрудники посредством видеосвязи и средств онлайн-коммуникации встречаются и обмениваются информацией, становятся повседневной реальностью, знаменующей переход ФАО к новой культуре разъяснительной работы.

## **V. Финансирование и расходование средств в рамках ПНД**

102. В плане финансовых средств, осуществление ПНД в 2010-2011 годах финансировалось за счет бюджетных ассигнований, выделенных Конференцией на ПРБ (валовой бюджет в размере 44,91 млн. долл. США минус экономия в размере 5,31 млн. долл. США, итого чистые бюджетные ассигнования в размере 39,6 млн. долл. США). В добавление к указанной сумме имелся перенесенный на период 2010-2011 годов неизрасходованный остаток по Целевому фонду для осуществления ПНД за 2009 год (3,08 млн. долл. США). Таким образом, чистые бюджетные ассигнования по ПНД на двухгодичный период составили 42,68 млн. долл. США (валовой бюджет в размере 47,99 млн. долл. США минус экономия в размере 5,31 млн. долл. США). На конец 2010 года расходы по ПНД составили 19,06 млн. долл. США. Это означает, что был полностью израсходован неизрасходованный остаток по Целевому фонду для осуществления ПНД в размере 3,08 млн. долл. США, а также были израсходованы 15,98 млн. долл. США из валового бюджета ПРБ, составляющего 44,91 млн. долл. США. Таким образом, валовой бюджет на 2011 год составил 28,93 млн. долл. США.

### **Расходы 2011 года по состоянию на конец сентября 2011 года**

103. По состоянию на конец сентября 2011 года расходы по ПНД (учтенные расходы и обязательства), отнесенные на ПРБ, составили 18,76 млн. долл. США. Остаток неизрасходованных средств, которые должны быть израсходованы до конца 2011 года, составил 10,17 млн. долл. США (28,93 млн. долл. США минус 18,76 млн. долл. США).

104. Примерно 70% суммы неизрасходованного остатка по 2011 году в размере 10,17 млн. долл. США планируется израсходовать на осуществление перечисленных ниже мероприятий ПНД в следующих областях: информационные технологии, людские ресурсы, изменение общеорганизационной культуры. В состав основных элементов расходов входят:

- *Мероприятие 3.90 (Улучшение возможностей связи с децентрализованными отделениями)* – Обновление контрактов на предоставление услуг связи с ДО, затраты на предоставление доступа в интернет, затраты на установку спутниковых антенн, прокладку оптоволоконных кабелей и закупку телекоммуникационного оборудования, плюс затраты на людские ресурсы и обучение.
- *Мероприятие 7.26 (Разработка управленческой информационной системы)* – Затраты на поддержку управления данными и анализ коммерческой информации в части управления специальными данными, обучение, привлечение экспертов для подготовки рекомендаций в отношении применяемых технологий.



- *Мероприятие 3.61 (Мобильность)* – Отнесение на ПНД затрат на ротацию персонала выше уровня 2008-2009 годов (44).
- *Мероприятие 3.62 (Программа для молодых специалистов)* – Ежемесячные затраты на молодых специалистов, которые продолжают работу до конца 2011 года.
- *Мероприятия 3.60 и 3.59 (Прочие мероприятия в области людских ресурсов)* – Затраты по контрактам с внешними фирмами и консультантами, предоставляющими обучение в рамках программы по обучению руководителей. Публикация (через рекламного агента) в местной прессе развивающихся, непредставленных и недопредставленных стран рекламных материалов в поддержку политики равной географической и гендерной представленности.
- *Мероприятие 3.32 (реализация концепции изменения общеорганизационной культуры)* – Рабочее совещание по вопросам системы мониторинга плана реализации, ведение и обновление вебсайта, посвященного изменению общеорганизационной культуры, и разработка набора средств, поддержка инициатив Групп по изменению общеорганизационной культуры на местах, реализуемых на уровне департамента или подразделения, поддержка пробного проекта в сфере управления с ориентацией на конкретные результаты, осуществляемого региональным отделением ФАО для Африки, представление Общеорганизационной стратегии ФАО в рамках проведения Дня персонала, поощрение членов Групп по изменению общеорганизационной культуры. Решение по вопросу обучения высшего руководства отложено на 2012 год.

**Потенциальный неизрасходованный остаток по итогам 2011 года и последствия его наличия для бюджета на 2012-2013 годы.**

105. По результатам обсуждений с руководителями проектов ПНД и пересмотра действующих планов работы предполагается, что на конец 2011 года образуется неизрасходованный остаток средств в размере около 3,5 млн. долл. США. Эта сумма образуется как за счет регулярных расходов ПНД, так и за счет единовременных вложений.

106. 37-я сессия Конференции ФАО утвердила использование неизрасходованного остатка средств, ассигнованных на 2010-2011 годы в целях полного осуществления ПНД, включая покрытие единовременных вложений в финансовый период 2012-2013 годов<sup>14</sup>.

107. Перенос каких-либо неизрасходованных остатков по бюджету ПНД на 2010-2011 годы на бюджет программы ПНД на 2012-2013 годы будет рассмотрен руководством по двум указанным ниже категориям:

*1) Единовременно выделяемые средства по мероприятиям, запланированным на 2010-2011 годы, но перенесенным на 2012 год, будут также перенесены и включены в бюджет ПНД на 2012-2013 годы.*

*2) Не израсходованные в 2010-2011 годах средства для финансирования регулярных расходов, по которым предусмотрено финансирование на 2012-2013 годы, будут использованы для увеличения суммы единовременно выделяемых средств по мероприятиям ФАО в 2012-2013 годах.*

108. Следующему совещанию руководящего органа, которое пройдет в 2012 году, Руководство представит полный и подробный финансовый отчет за двухгодичный период 2010-2011 годов.

109. По мере дальнейшего осуществления ПНД руководство с нетерпением ожидает продолжения активных партнерских отношений с членами и выражает надежду, что План неотложных действий будет полностью интегрирован в пореформенную Организацию в течение 2011 года и на протяжении двухгодичного периода 2012–2013 годов.

---

<sup>14</sup> С 2011/REP – Резолюция 5/2011 «Бюджетные ассигнования на 2012-2013 годы», пункт 2

*Приложение 1: Список проектов ПНД*

1 – Реформа руководящих органов
2 – Аудит
3 – Оценка
4 – Этика
5 – Разработка программ, бюджетов и мониторинг с ориентацией на конкретные результаты
6 – Публикация материалов на всех языках
7 – Мобилизация и рациональное использование ресурсов
8 – Программа технического сотрудничества
9 – Децентрализация
10 – Структура штаб-квартиры
11 – Внутреннее управление
12 – Партнерские структуры
13 – Закупки
14 – Официальные поездки
15 – Переводы и печатные работы
16 – Реформа делопроизводства
17 – Модель административного обслуживания и Руководство ФАО
18 – МСУГС (и изменение системы учета на местах)
19 – Обеспечение связи с децентрализованными отделениями
20 – Ogasle версии 12
21 – Прочие мероприятия в области ИТ
22 – Система управления общеорганизационными рисками
23 – Изменение общеорганизационной культуры
24 – ПЕМС
25 – Система квалификационных требований
26 – Мобильность персонала
27 – Прочие мероприятия в области людских ресурсов
28 – Последующая деятельность Руководства
29 – Разъяснительная работа по ПНД

## **Приложение 2: Список 27 основных проектов ПНД**

### **Тематическая область «Управление, направленное на достижение конкретных результатов»**

#### **Проект 5 – Реформа систем разработки программ, бюджетов и мониторинг с ориентацией на конкретные результаты**

- 3.88 Ввести для ДО контрольные показатели и систему отчетности и оперативного контроля, опирающуюся на показатели эффективности.
- 3.6 Ввести в действие пересмотренную систему мониторинга процесса управления эффективностью осуществления с ориентацией на достижение конкретных результатов и подготавливать соответствующий доклад. Каждый доклад должен охватывать предыдущее двухлетие и содержать информацию о выполнении, о целевых уровнях и показателях результатов, а также о показателях экономической эффективности по соответствующим функциональным целям. Доклад по этой форме должен заменить нынешний «Доклад об осуществлении программы»
- 7.2 Разработать новую модель процесса разработки программы работы и бюджета, определить новую структуру ПРБ, наметить новую рациональную типовую логическую матрицу «проектных» бюджетов и требования к новой системе типовой отчетности

#### **Проект 7 – Мобилизация и рациональное использование ресурсов**

- 3.12 В работе по программе и бюджету, в том числе при формулировании областей целенаправленного воздействия, начисленные взносы рассматривать в единстве с суммой предполагаемых внебюджетных поступлений, учитывая при этом отсутствие полной предсказуемости суммы внебюджетных поступлений (также пп. 8 и 33) и:
- 3.14 б) сформировать систему рационального использования внебюджетных ресурсов и начисленных взносов, и с этой целью передать вопросы общей стратегии, политики, оперативного управления и координации действий по мобилизации ресурсов, в том числе отношения с донорами по вопросам программных мер, в ведение центрального Управления стратегии, планирования и управления ресурсами, обеспечить децентрализацию обязанностей и передачу их на все уровни координируемой системы мобилизации ресурсов, в частности, на уровень регионов и стран, и в том числе предусмотреть создание в департаменте Организации, занимающемся вопросами технического сотрудничества, небольшого подразделения для поддержки ДО и оперативных подразделений в их отношениях с донорами

#### **Проект 12 – Управление общеорганизационными рисками**

- 3.54 В полном объеме реализовать структуру и системы управления общеорганизационными рисками (перевести УОР на институциональную основу)

### **Тематическая область «Единство действий»**

#### **Проект 9 – Децентрализация**

- 3.84 Четко разграничивать вопросы, касающиеся прочно сформировавшихся подразделений, и планы по созданию дополнительных новых подразделений; по результатам обзора с использованием согласованных критериев определить оптимальную сферу охвата деятельности страновых отделений, учитывая их существующее и возможное местоположение, экономическую эффективность, планируемую экономию средств и результаты анализа экономической целесообразности. Выполнение рекомендаций обзора призвано, как минимум, обеспечить преодоление структурного дефицита в плане присутствия

(представителей ФАО) в странах путем использования его альтернативных форм, учитывая необходимость дальнейшего сокращения затрат для высвобождения ресурсов на совершенствование работы ДО. В этой работе надлежит применять следующие критерии:

- a) объем программы ФАО (примерное отношение затрат на подразделение к стоимости соответствующей программы должно составлять 1:3);
- b) обязательства, принимаемые по национальным среднесрочным рамочным программам приоритетных задач по мере их формирования совместно с ФАО;
- c) масштабы бедности и численность бедного населения, зависящего от сельского хозяйства;
- d) приоритетность деятельности по наименее развитым странам;
- e) возможности сельского хозяйства в плане обеспечения экономического роста;
- f) отсутствие препятствий к обслуживанию с территории другой страны;
- g) возможности по организации совместных или полностью объединенных представительств с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций, особенно с учреждениями, находящимися в Риме, и, где это целесообразно, с другими региональными организациями; и
- h) готовность правительств покрывать расходы, связанные с присутствием ФАО в их странах.

### **Проект 12 – Партнерские структуры**

- 3.109 Развертывание и осуществление обновленной стратегической программы партнерского взаимодействия с гражданским обществом и стратегии партнерского взаимодействия с частным сектором. Провести анализ и инвентаризацию партнерских связей с гражданским обществом и частным сектором, в том числе возможностей их расширения. Сформировать новые или возобновить имевшиеся ранее партнерские отношения в целях использования возможностей для дальнейших совместных мероприятий и механизмов сотрудничества с частным сектором и организациями гражданского общества

## **Тематическая область «Реформа в области людских ресурсов»**

### **Проект 24 – ПЕМС**

- 3.70 Ввести в действие систему объективной аттестации сотрудников, увязывающую показатели работы сотрудников с организационными задачами и опирающуюся на реалистичные планы работы и объективные критерии оценки.

### **Проект 25 – Система квалификационных требований**

- 3.66 Пересмотреть квалификационные требования ко всем категориям должностей, включая региональных представителей, субрегиональных координаторов и представителей ФАО, в том числе касающиеся компетентности в сфере оперативного управления и умения обеспечивать выполнение программных мер.
- 3.87 Пересмотреть должностные инструкции, квалификационные требования (включая компетентность в вопросах, касающихся программных мер), порядок набора персонала и аттестации (на открытой конкурсной основе) для региональных ПГД, субрегиональных координаторов и представителей ФАО (см. также 3.66).

### **Проект 26 – Мобильность**

- 3.61 Разработать основанную на стимулах политику ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и ДО и установить для нее четкие критерии.

**Проект 27 – Прочие мероприятия в области людских ресурсов**

- 3.60 Реализовать комплекс мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области управления.
- 3.62 Сформировать единую последовательную систему набора и повышения квалификации молодых специалистов, особенно из развивающихся стран. Включить в это направление программу стажировки.

**Тематическая область «Реформа административной и управленческой систем»****Проект 13 – Закупки**

- 7.6 Разработать новую модель осуществления закупок для решения вопросов, связанных с их начальными этапами.
- 7.14 Разработать модель операций для осуществления с другими учреждениями Организации Объединенных Наций партнерских связей в области закупок.

**Проект 14 – Официальные поездки**

- 7.15 Прочие мероприятия в рамках совместной инициативы по закупкам – Официальные поездки

**Проект 16 – Реформа делопроизводства**

- 7.16 Подготовить план решения вопросов, связанных с делопроизводством, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов.

**Проект 18 – МСУГС (и изменение системы учета на местах)**

- 3.42 Ввести в действие новые либо улучшенные вспомогательные рабочие процессы регистрации, бухгалтерского учета, контроля и подготовки отчетности по финансовым операциям в ДО. К рабочим процессам относится разработка программных мер, процедур и систем, в целом обеспечивающих соблюдение внутриорганизационных требований к обработке финансовых операций в ДО.
- 7.24 Завершить переход на МСУГС, считая это направление ключевым в работе Финансового отдела и в целом ФАО.

**Проект 19 – Улучшение возможностей связи с ДО**

- 3.90 Обновить инфраструктуру ИКТ и повысить уровень функциональной поддержки информационных систем ДО.

**Проект 20 – Oracle версии 12**

- 7.25 Повысить до уровня требований ПНД функциональность системы Oracle в части, касающейся планирования общеорганизационных ресурсов.

**Проект 21 – Прочие мероприятия в области ИТ**

- 7.0 Укрепить систему управления ИТ. По всем функциональным направлениям обеспечить соответствие установленным процессам, в частности, процедурам подачи/изменения заявок, процессам управления проектами и разработки проектов.
- 7.26 Разработать управленческую информационную систему.

**Тематическая область «Изменение общеорганизационной культуры»****Проект 23 – Изменение организационной культуры**

- 3.32 Осуществить предложенную концепцию.

## **Последующие действия руководства в связи с ПНД**

### **Проект 29 – Разъяснительная работа по ПНД**

- 4.9a Разъяснительная работа по ПНД с сотрудниками.
- 4.9b Разъяснительная работа по ПНД с членами.