



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

R

# КОНФЕРЕНЦИЯ

**Тридцать девятая сессия**

**Рим, 6-13 июня 2015 года**

**Сводные итоги оценки работы  
региональных и субрегиональных отделений ФАО**

## Резюме

На своей 149-й сессии Комитет "подчеркнул важность сводного аналитического доклада по итогам пяти проведенных оценок региональных и субрегиональных отделений, который Совет направит на рассмотрение Конференции в 2015 году".

Настоящий документ содержит резюме данного доклада; с его полным текстом можно ознакомиться по адресу: <http://www.fao.org/evaluation/oed-home/en/>.

## Рекомендации для Совместного совещания Комитета по программе и Финансового комитета, Совета и Конференции

- Совместному совещанию предлагается принять рассмотреть содержание настоящего доклад наряду с мнениями руководства и, при необходимости, дать свои замечания.
- Совету предлагается рассмотреть содержание доклада и мнения руководства и дать соответствующие руководящие указания и замечания, в частности по трем рекомендациям, содержащимся в докладе.
- Конференции предлагается принять настоящий доклад, мнения руководства и доклад Совета к сведению и, при необходимости, дать руководящие указания.

*Запросы по существу содержания настоящего документа можно направлять:*

Масахиро Игараси (Masahiro Igarashi),  
директору Управления по оценке  
тел.: +39 065705 3903

Для ознакомления с этим документом следует воспользоваться QR-кодом на этой странице; данная инициатива ФАО имеет целью минимизировать последствия ее деятельности для окружающей среды и сделать информационную работу более экологичной. С другими документами можно ознакомиться на сайте [www.fao.org](http://www.fao.org).



mm797r

### Исходные сведения и методика

ES 1. Настоящий доклад содержит сводные итоги пяти оценок региональных и субрегиональных отделений, проведенных в период 2009-2013 годов. Он был подготовлен силами Управления по оценке в конце 2014 года по поручению ноябрьской, 2012 года, сессии Комитета по программе. Доклад выносится на рассмотрение Совместного совещания Комитета по программе и Финансового комитета и Совета в марте 2015 года и должен быть представлен Конференции в июне 2015 года.

ES 2. Для того чтобы приводимые сводные данные были ориентированы на перспективу и принесли пользу, в основу синтеза были положены три вопроса, имеющие стратегическое значение для членов и руководства.

- A. Привел ли процесс децентрализации к более полному удовлетворению потребностей стран в плане странового охвата?
- B. Были ли механизмы установления приоритетов, планирования и практической реализации программ адаптированы к потребностям более децентрализованной ФАО?
- C. Укрепился ли потенциал децентрализованных отделений применительно к удовлетворению потребностей членов посредством децентрализованных операций?

ES 3. Приведенные сводные итоги, в принципе, базируются на информации и выводах пяти оценок региональных и субрегиональных отделений. Поскольку эти оценки были проведены в различное время в период с 2009 по 2013 год, некоторые сведения были обновлены для обеспечения сравнимости между регионами. Данный период также характеризовался ускорением процессов децентрализации с внедрением ряда методических и структурных изменений, в связи с чем некоторые из результатов оценок утратили актуальность. В этой связи, в целях подтверждения или обновления результатов был предпринят новый цикл обзора документации, а также проведены интервью и анкетирование представителей внутренних заинтересованных сторон.

### Выводы и рекомендации

ES 4. Сводные итоги показали, что в масштабе всей Организации – от штаб-квартиры до страновых отделений – был достигнут прогресс в развитии более инклюзивной и гармоничной модели управления. Тем не менее на повестке дня остается серьезная задача: найти верный баланс между глобальными и локальными потребностями и ожиданиями 197 членов – полноправных участников организации, являющейся проводником знаний, с нормативным и операционным мандатами по широкому спектру технических отраслей в непрерывно меняющемся мире.

### **А. Привел ли процесс децентрализации к более полному удовлетворению потребностей стран в плане странового охвата?**

ES 5. Проведенные оценки выявили прогресс в удовлетворении страновых потребностей в целом и, в частности, в отношении некоторых стран Центральной Азии и Центральной Америки. Об этом свидетельствуют такие факты, как рост показателей реализации полевых программ, а также повышение уровня удовлетворенности и спроса на продукцию и услуги ФАО со стороны государственных и других партнерских структур. В достижение данного прогресса внесли вклад следующие факторы: расширение сети децентрализованных отделений с охватом большего числа стран; перевод национальных корреспондентов в статус помощников Представителей ФАО и перевод технических сотрудников / Представителей ФАО – в статус полноправных Представителей ФАО; совершенствование процесса отбора кандидатов на посты Представителей ФАО.

ES 6. Что касается общей структуры сети, уникальных и наилучших локализаций для региональных и субрегиональных отделений не было определено. Тем не менее было найдено, что в ряде случаев преобладали традиционные подходы, что приводило к нерациональной организации поездок в страны, где выполнялась преобладающая часть работы, а также к низкой эффективности в сфере координации и сотрудничества с партнерами. Примером системного подхода к принятию решений по локализации является программа ООН-женщины.

ES 7. В то же время многие члены стремительно меняют свои ожидания и потребности. Это следует учитывать при планировании локализации региональных и субрегиональных бюро и на средне- и долгосрочный периоды. В этом контексте были также рассмотрены функции представительств в странах с высоким и средне-высоким уровнями доходов.

**Вывод 1. Усиление сети децентрализованных отделений ФАО, проведенное за период с 2010 года, позволило повысить уровень услуг, предоставляемых государствам-членам. Остаются нерешенными вопросы о локализации отдельных региональных и субрегиональных отделений, а также об адекватности организационных условий в принимающих странах с высоким и средне-высоким уровнем доходов.**

#### **Рекомендация 1. Государствам-членам и руководству ФАО**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Государствам-членам и руководству ФАО следует рассмотреть возможность пересмотра типов и охвата представительств в странах и о локализации региональных и субрегиональных отделений. Если будет принято решение приступить к осуществлению данного мероприятия, обсудить набор критериев для использования в процессе пересмотра. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **В. Были ли механизмы установления приоритетов, планирования и практической реализации программ адаптированы к потребностям более децентрализованной ФАО?**

ES 8. Некоторые недавние улучшения рабочих процессов и инициативы реформ на корпоративном уровне, не всегда имевшие прямое отношение к процессу децентрализации, начали оказывать положительное влияние на согласованность глобальных, региональных и страновых программ. Важную роль в установлении

корпоративных приоритетов теперь играют Региональные конференции. Региональные представители более активно участвуют в корпоративных процессах принятия решений. Что касается технических уровней, с начала 2013 года в процессе составления рабочих планов по достижению стратегических целей участвуют координаторы региональных и субрегиональных отделений. Такое участие повысило уровень понимания новых концепций, заложенных в пересмотренной Стратегической рамочной программе, и обеспечивает более полноценное руководство на региональном уровне, например через механизм региональных инициатив. В то же время были выявлены некоторые упущенные возможности для расширения участия страновых отделений в работе по установлению приоритетов, что указывает на вероятность неполного отражения национальных приоритетов в данном процессе.

ES 9. Был достигнут значительный прогресс в повышении уровня согласованности программ в странах благодаря принятию Механизмов страновых программ. Систематическое развертывание данного процесса начиная с 2012 года открыло возможности для повышения актуальности и эффективности работы Организации, выявления синергии и налаживания партнерских отношений с широким кругом заинтересованных сторон, в соответствии с региональными и глобальными приоритетами. Нарастающими темпами проводится работа по обеспечению согласованности Механизмов страновых программ с пересмотренной Стратегической рамочной программой, особенно в период проведения годовых или среднесрочных обзоров данных механизмов. Эти усилия следует всячески поддерживать, поскольку они имеют решающее значение для обеспечения устойчивой согласованности между корпоративными целями и страновыми программами, а также актуальности последних применительно к национальным планам развития.

ES 10. Было показано, что качество Механизмов страновых программ весьма неравномерно по таким аспектам, как система оценки результатов, учет гендерной проблематики, оценка потребностей в ресурсах и связанные с ней планы действий по мобилизации ресурсов. Для укрепления вышеперечисленных компонентов требуются более активное и раннее участие и поддержка на различных технических уровнях Организации.

**Вывод 2. Согласование приоритетов на корпоративном, региональном и страновом уровнях по-прежнему является актуальной задачей, однако совершенствование рабочих процессов и инициативы реформ стали важным шагом в ее решении. Все еще нуждаются в повышении как качество Механизмов страновых программ, так и уровень согласованности корпоративных и национальных приоритетов в рамках данных механизмов.**

#### **Рекомендация 2. Руководству ФАО**

Руководству ФАО следует принять дополнительные меры для повышения качества и эффективности Механизмов страновых программ, а также их согласованности с корпоративными приоритетами во всех странах. Для этого требуются более активное и раннее участие и поддержка на различных уровнях Организации.

**С. Укрепился ли потенциал децентрализованных отделений применительно к удовлетворению потребностей членов посредством децентрализованных операций?**

ES 11. Начиная с 2010 года децентрализованные отделения стали отвечать за оперативную деятельность, а в двухгодичном периоде 2012-2013 годов на них были возложены функции ведущего технического сотрудника, что приблизило ФАО к своим клиентам. В течение последнего десятилетия вслед за передачей управленческих функций отмечается устойчивый рост основных ресурсов и числа штатных должностей в категории специалистов для открытия новых и укрепления существующих децентрализованных отделений. Эти тенденции и меры, наряду с совершенствованием процесса отбора кандидатов на посты Представителей ФАО, расширили возможности многих децентрализованных отделений для предоставления более своевременной и актуальной помощи.

ES 12. Тем не менее, децентрализация неизбежно привела к определенному "распылению" ресурсов в глобальном масштабе. Сохраняется озабоченность по поводу технического потенциала децентрализованных отделений. Региональные и субрегиональные отделения не всегда обеспечивали техническую поддержку и содействие полевым программам в странах, зачастую вследствие дефицита оперативных возможностей. Речь идет не только о количественных показателях. Актуальной задачей для децентрализованных отделений остается достижение высокого уровня технической экспертизы и надлежащего сочетания профессиональных знаний и навыков персонала. Стратегическое планирование и определение оптимальных квалификационных профилей технического персонала региональных и субрегиональных отделений требует дальнейшего анализа распределения функций технической поддержки между штаб-квартирой и региональными и субрегиональными отделениями.

ES 13. Наличие вакансий и использование внештатных кадровых ресурсов обеспечивают необходимую гибкость для обеспечения необходимых квалификационных характеристик персонала в процессе децентрализации и в условиях финансовой непредсказуемости. Для этого вакансии требуют активного управления и не должны быть результатом неэффективности рабочих процессов, как это бывает в ряде случаев. Децентрализованные отделения в значительной мере опираются на внештатные людские ресурсы. Было показано, что ФАО не всегда выступает в качестве привлекательного работодателя на местном рынке для высококвалифицированных специалистов, что затрудняет формирование и удержание необходимых кадровых ресурсов. Децентрализованные отделения должны иметь более широкие полномочия для регулирования квалификационных уровней и структуры персонала, особенно на временных контрактах, с учетом местных условий.

ES 14. По-прежнему остается проблемой для децентрализованных отделений, особенно в некоторых регионах, мобилизация ресурсов для осуществления полевых программ. Децентрализованным отделениям необходима дальнейшая поддержка с использованием таких механизмов, как развитие сетей оперативно-аналитической информации о возможностях мобилизации ресурсов и проведение учебных мероприятий по данной тематике.

ES 15. В последнее время ФАО более активно использует возможности, обусловленные ростом числа правительств, заинтересованных в кооперации с ФАО с привлечением собственных финансовых ресурсов или через "Сотрудничество Юг-Юг". Поскольку в "Сотрудничестве Юг-Юг" участвует целый ряд стран, принесет пользу проактивная и координированная поддержка со стороны штаб-квартиры и региональных отделений.

**Вывод 3. Отмечен рост технического и финансового потенциала децентрализованных отделений, что позволяет им предоставлять более своевременную и надлежащую помощь странам. Однако этот прогресс является неравномерным среди регионов, и остаются проблемы в обеспечении оптимальных квалификационных уровней и структуры кадров, а также в вопросах мобилизации ресурсов.**

**Рекомендация 3. Руководству ФАО**

Руководству ФАО следует принять меры, направленные на дальнейшую поддержку и расширение полномочий децентрализованных отделений в целях достижения желаемого квалификационного уровня и структуры их кадровых ресурсов с учетом местных условий, а также на дальнейшее содействие и поддержку их усилий по мобилизации ресурсов.