



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

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

## КОНФЕРЕНЦИЯ

**Тридцать восьмая сессия**

**Рим, 15-22 июня 2013 года**

**Итоговый доклад руководства об осуществлении ПНД и процессе реформирования ФАО**

### Резюме

- Настоящим докладом руководство представляет обзор реформы ФАО за период с 2005 по 2012 год. В докладе рассматривается история реформы, приводится информация о ходе выполнения Плана неотложных действий (ПНД), описывается воздействие реформы, и указываются последующие действия по организации работы в 2013 году в контексте непрерывного комплексного реформирования Организации. Ввиду широкого охвата настоящего документа было подготовлено его резюме (пункты 1-69), которое является неотъемлемой частью доклада.

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

- **Финансовому комитету** предлагается рассмотреть информацию финансового характера, приводимую в подразделе «Финансирование ПНД» (пункты 105-119) раздела I и в подразделе «Финансирование ПНД в 2013 году» (пункты 256-261) раздела III, а также в соответствующих приложениях.
- **Совместному совещанию Комитета по программе и Финансового комитета** предлагается рассмотреть доклад и представить Совету рекомендации, которые будут сочтены необходимыми.
- **Совету** предлагается принять к сведению информацию, представленную в докладе, и обзор Финансового комитета и Комитета по программе, и представить 38-й сессии Конференции рекомендации, которые будут сочтены целесообразными.
- **Конференции** предлагается одобрить Итоговый доклад руководства об осуществлении Плана неотложных действий и процессе реформирования ФАО.

*По существу содержания настоящего документа обращаться к  
Дэвиду Бенфилду (David Benfield)  
Директору Группы по управлению программой ПНД*

Тел.: +39 06570 54508

Для ознакомления с этим документом следует воспользоваться матричным 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 познакомиться на сайте [www.fao.org](http://www.fao.org)



---

Содержание	
Резюме	4
Введение	16
I. Реформа ФАО	16
Историческая перспектива	16
Количественные результаты	21
Финансирование ПНД	24
Ассигнования в 2012 году	26
Основные области ассигнований	26
II. Воздействие реформы	29
Матрица положительных результатов ПНД	29
Классификация положительных результатов	32
Планирование	32
Практическая деятельность	35
Оценка	46
Управление	50
III. После реформы	53
Последующие мероприятия по завершении осуществления ПНД	53
Мероприятия ПНД, не завершённые на конец 2012 года	53
Положительные результаты от осуществления ПНД, не достигнутые полностью на конец 2012 года	60
Мониторинг хода работы после Конференции 2013 года	63
Финансирование ПНД в 2013 году	63
<i>Приложения</i>	66
Приложение I: Взносы в Целевой фонд ПНД (долл. США)	67



## Резюме

1. Выполнение Плана неотложных действий (ПНД) началось в 2009 году и завершилось в декабре 2012 года. В настоящем докладе содержится обзор реформы ФАО, включая ее историю, информацию о ходе выполнения ПНД, воздействие реформы и организацию текущей работы в условиях продолжающейся комплексной реформы.

### Краткая история

2. Реформа началась в ноябре 2005 года, когда Совет ФАО дал старт Независимой внешней оценке (НВО) Организации, вероятно *"...крупнейшей и наиболее амбициозной оценке, которую когда-либо пытались проводить во всемирной межправительственной организации"*<sup>1</sup>. В техническом задании указывалось, в частности, что эта оценка должна *...проложить путь вперед, с тем чтобы более уверенно встречать вызовы будущего в условиях постоянно меняющегося мира, включая удовлетворение вновь появившихся потребностей стран-членов, а также найти для ФАО место, подходящее ей с учетом ее сильным сторонам и относительных преимуществ... (Оценка) должна помочь сплотить и нацелить членов Организации, а также подготовить ФАО к двадцать первому веку и грядущим вызовам"*<sup>2</sup>.

3. В докладе по итогам НВО содержится 109 рекомендаций, разбитых на 330 компонентов, требующих принятия мер. В докладе делается вывод, что миру, несомненно, нужна ФАО, а ФАО незамедлительно нужны серьезные перемены, которые подготовят ее к 21-му веку и к грядущим вызовам. В докладе говорится, что ФАО необходима новая стратегическая рамочная программа, которая позволит направить усилия на совершенствование управления, изменение общеорганизационной культуры и реформирование административно-управленческих систем, а также провести реструктуризацию в интересах повышения эффективности и действенности работы как в штаб-квартире, так и на местах.

4. Конференция ФАО одобрила в 2007 году<sup>3</sup> доклад по итогам ПНД и сформировала Конференционный комитет по последующей деятельности по итогам НВО (КоК-НВО) для разработки Плана неотложных действий (ПНД), который позволил бы устранить слабые места, выявленные в ходе НВО. В течение 2008 года КоК-НВО работал в жестких временных рамках при поддержке руководства и сотрудников всех уровней в Организации, с тем чтобы завершить разработку Плана неотложных действий. Менее чем через 11 месяцев после принятия доклада по итогам НВО был подготовлен доклад о ПНД, содержащий 238 мероприятий ПНД, который затем был одобрен специальной сессией Конференции в 2008 году<sup>4</sup>.

5. В ходе НВО было отмечено<sup>5</sup>, что ФАО имеет громоздкий и дорогостоящий механизм с обременительными финансовыми и административными службами, причем особо были отмечены косвенные "скрытые" расходы, которые ложились на сообщество потребителей услуг Организации. В докладе было рекомендовано<sup>6</sup> всесторонне проанализировать все аспекты административно-управленческой деятельности, связанной с людскими и финансовыми ресурсами Организации. Для проведения такого обзора была привлечена независимая организация<sup>7</sup>, заключительный доклад которой был опубликован в апреле 2009 года. В 2009 году в ПНД были включены рекомендации по итогам

<sup>1</sup> Пункт 1 Доклада о выполнении ПНД, С2007/7А.1

<sup>2</sup> Доклад Совету Межсессионной рабочей группы по Независимой внешней оценке (НВО), CL 129/10. С2007/5

<sup>3</sup> Резолюция 1/2008 Конференции.

<sup>4</sup> Пункт 1221 Доклада по итогам НВО

<sup>5</sup> Рекомендация 8.1

<sup>6</sup> Эрнст энд Янг

всестороннего обзора, а также ряд других мероприятий неотложного и иного характера<sup>8</sup>, в результате чего был создан комплексный ПНД, содержащий 274 мероприятия.

#### Осуществление ПНД

6. Осуществление ПНД началось в 2009 году, и в течение 2009 года руководство применило подход "быстрой победы" для решения наиболее легких и наименее комплексных задач, в результате чего к декабрю 2009 года было успешно выполнено 118 мероприятий по ПНД. Однако руководство указало членам, что, хотя почти 50% из 238 включенных в первоначальный вариант ПНД мероприятий было выполнено, это означает выполнение приблизительно 20% программы реформирования ФАО, поскольку программа ПНД, которую предстояло выполнить, включала множество масштабных или комплексных проектов, которые потребуют много времени и будут весьма непростыми для осуществления.

7. Действительно, в течение двухгодичного периода 2010-2011 годов выполнение намеченных задач шло полным ходом по всей программе ПНД, причем существенный прогресс был достигнут в реализации более крупных и комплексных проектов. К концу 2011 года было выполнено 218 мероприятий по ПНД и на 2012-2013 годы оставалось 56 мероприятий.

8. В начале 2012 года вновь избранный Генеральный директор заявил, что он преисполнен решимости успешно завершить процесс обновления ФАО, отметив при этом, что Организация не может реформироваться вечно. Процесс обновления необходимо как можно скорее довести до логического завершения, причем мероприятия по ПНД, завершаемые в течение 2012 года, должны быть "встроены" в работу Организации. Он обозначил новое направление обновления ФАО, ориентированное на необходимость ускорения процесса реформ, на то, чтобы сосредоточиться не на темпах завершения, а на выгодах, а также на "встраивании" мероприятий, предусмотренных в ПНД, в работу Организации.

9. Декабрь 2012 года ознаменовался завершением выполнения программы ПНД после того, как были завершены 252 предусмотренных ПНД мероприятия. Из оставшихся 22 мероприятий по ПНД лишь по семи еще предстоит проделать существенную работу, еще по семи мероприятиям имеется небольшое отставание, однако они будут завершены к Конференции 2013 года, три мероприятия по просьбе членов в 2012 году были отложены на неопределенное время, три мероприятия должны быть завершены самими членами, и два мероприятия по своей сути (проведение обзора и контроль за процессом реформ) не могут быть завершены до окончания всех мероприятий по ПНД.

#### Встраивание

10. Встраивание представляет собой процесс, с помощью которого 22 предусмотренных в ПНД мероприятия и связанные с ними позитивные результаты интегрируются в текущую деятельность Организации, обеспечивая тем самым поддержание на должном уровне обязанностей и ответственности за завершение мероприятий. С этой целью необходимые ресурсы, ранее фигурировавшие как "регулярные расходы по ПНД", были включены в соответствующие бюджеты на 2014-2015 годы. Соответствующие мероприятия и их результаты являются неотъемлемой частью итогов и результатов, а их эффективность будет измеряться в рамках общеорганизационной системы мониторинга эффективности.

11. Руководство не намерено представлять членам новые доклады по программе ПНД в целом, однако члены будут получать всю информацию о сроках завершения неоконченных мероприятий, о лицах, отвечающих за их завершение, о лицах, отвечающих за проведение мониторинга, а также информацию о каналах, по которым полученные результаты будут

---

<sup>8</sup> 3 "оперативных" мероприятия, касающихся ГД, 2 мероприятия по коммуникациям в ПНД, одно, связанное с назначением омбудсмана и одно, касающееся количества заседаний КоК-НВО в течение года.

доведены до сведения членов. В докладе содержится такая информация для членов по каждому из мероприятий, то есть незавершенные мероприятия полностью "встроены" в текущую деятельность Организации .

#### Финансирование ПНД

12. Выполнение ПНД началось в 2009 году, то есть в середине двухгодичного периода, и поэтому в течение первого года финансирование пришлось осуществлять за счет добровольных взносов. Был создан Целевой фонд, и членам было предложено делать взносы. Сумма поступивших взносов составила 9,15 млн. долл. США, что вместе с добровольными взносами из других источников позволило сформировать бюджет для выполнения ПНД в 2009 году в размере 12,37 млн. долл. США.

13. На 2010-2011 и 2012-2013 годы – ресурсы были обеспечены за счет начисленных взносов членов соответственно в размере 44,91 млн. долл. США на 2010-2011 годы и 49,69 млн. долл. США на 2012-2013 годы. Таким образом, общий объем средств, выделенных на осуществление программы ПНД составил 106,97 млн. долл. США. За счет программы ПНД удалось сэкономить в общей сложности 15,88 млн. долл.США, что позволило уменьшить чистый бюджет на выполнение ПНД на период с 2009 по 2013 год до 91,09 млн. долл. США.

14. По состоянию на конец 2012 года на программу ПНД было израсходовано 75,88 млн. долл.США. Если вычесть общую сумму расходов из валового бюджета (и учесть 3,45 млн. долл.США, которые представляют собой остаток, неизрасходованный на конец 2011 года, который не был перенесен на последующий период, а был учтен как экономия за счет повышения эффективности), получается сальдо в размере 27,64 млн. долл.США<sup>9</sup>, которое было полностью учтено в плане расходов по ПНД на 2013 год.

#### Влияние реформы

15. В ПНД признается<sup>10</sup> грандиозный характер рекомендованного начинания и отмечается, что большая часть программ по реформированию организаций проваливается и попросту и тихо забывается. Однако в нем отмечается, что успешная реализация этой программы позволит ФАО реально подготовиться к XXI веку и поднять на новую высоту планку для многонациональных организаций.

16. План неотложных действий состоит из четырех разделов, которые представляют собой прекрасную основу для плана действий по реформированию, однако такая структура не очень подходила для управленческих действий, поскольку руководству пришлось возлагать ответственность за руководство каждым из мероприятий ПНД на руководителей высшего звена, отвечающих за каждое функциональное направление. Поэтому руководство ФАО сгруппировало мероприятия по ПНД в 29 проектов, каждый из которых представлял отдельную функциональную область и осуществлялся по руководством руководителя высшего звена, отвечавшим за данную функциональную область.

17. Однако ни первоначальная структура ПНД, ни 29 проектов ПНД не обеспечивают надлежащую структуру для оценки позитивного воздействия этого плана с точки зрения реформирования Организации. Это объясняется тем, что мероприятие ПНД может фигурировать в одном разделе ПНД, а позитивное воздействие оказывать по другому разделу ПНД.

18. Возникла потребность в некой структуре, которая показывала бы работу, проводимую во всей Организации, таким образом, чтобы можно было описать позитивное воздействие этой работы на каждом этапе. Такой структурой стала матрица выгод, которая была построена в 2012 году (см. график) для того, чтобы описать процесс работы в целом по Организации.

<sup>9</sup> 106,97 млн. долл.США - 75,88 млн. долл.США - 3,45 млн. долл.США = 27,64 млн. долл.США

<sup>10</sup> Доклад по итогам НВО, пункты 119-120

## Матрица выгод



19. Матрица выгод включает четыре области (квадранта) деятельности, которые образуют цикл работы Организации:

- i) Планирование: как ФАО разрабатывает свои цели и планы работы;
- ii) Практическая деятельность: как ФАО использует свои активы и ресурсы (кадры, всемирный охват, знания, партнерские связи, административный ресурс, финансы) для оказания своих услуг;
- iii) Оценка: как ФАО осуществляет мониторинг своей деятельности и информирует об этом руководство и членов; и
- iv) Управление: каким образом члены ФАО осуществляют надзор и направляют деятельность Организации.

Планирование – как ФАО разрабатывает свои цели и планы работы

20. Главная цель реформы ФАО - превратить ее в такую организацию, где управление нацелено на достижение конкретных результатов. Для этого требуется точно формулировать цели, стоящие перед членами, а также определять и получить измеряемые результаты, оказывающие очевидное воздействие.

21. Если говорить о четком формулировании целей членов, то в 2009 году на Конференции для ФАО был разработан подход на основе результатов, включающий стратегические цели (результаты развития, способствующие достижению глобальных целей), функциональные цели (формирование благоприятной среды для деятельности ФАО), основные функции (средства, задействуемые ФАО для достижения результатов) и организационные результаты (результаты работы ФАО, измеренные с помощью индикаторов и целевых показателей).

22. Было признано, однако, что для осуществления преобразований такого масштаба и получения полноценных результатов потребуется больше времени, чем один двухгодичный период, поэтому пересмотр Стратегической рамочной программы ФАО является составной частью системы планирования и формирования программы и бюджета, принятой Конференцией на ее 36-й сессии в ноябре 2009 года<sup>11</sup>.

23. В 2012 году Генеральным директором был начат процесс "Стратегического анализа", позволивший проработать тенденции, которые, как ожидается, будут формировать условия развития сельского хозяйства в обозримом будущем, основные вызовы, которые могут возникнуть в свете этих тенденций, а также главные особенности, основные функции и сравнительные преимущества ФАО в свете основных вызовов. В результате, исходя из этих основных вызовов и с учетом результатов анализа сравнительных преимуществ ФАО, были разработаны пять стратегических целей будущей деятельности Организации. Этот процесс носил целостный и широкий характер и проходил с участием персонала и руководства штаб-квартиры и децентрализованных отделений и с проведением консультаций с широким кругом внешних партнеров. В основу всего процесса был положен активный диалог с членами ФАО через заседания руководящих органов, включая использование материалов региональных конференций, с тем чтобы в полной мере отразить региональные приоритеты.

24. В результате в настоящее время процесс разработки стратегических целей в ФАО основан на глобальных тенденциях и вызовах, входящих в сферу ее полномочий, отражает региональные приоритеты и учитывает технические возможности и сравнительные преимущества ФАО. Точно определив ограниченное число приоритетов и четко сформулировав цели и функции ФАО может в настоящее время более эффективно ориентировать свою работу на достижение результатов, которые ожидают от нее члены, действуя таким образом, чтобы продукты и услуги, предлагаемые ФАО, приносили бенефициарам Организации конкретную и измеримую пользу.

25. После того как определены цели, необходимо разработать планы, которые отражали бы реальный и измеримый вклад ФАО в достижение этих целей с учетом имеющихся ресурсов. Это требует более целостного подхода ко всем источникам финансирования, с тем чтобы при разработке годовых планов в ПРБ в полном объеме учитывались и начисленные, и добровольные взносы.

26. В 2010 году был перестроен цикл формирования программы и бюджета и изменен порядок проведения заседаний руководящих органов, с тем чтобы вписать их в новый график принятия решений. Для того чтобы обозначить приоритетные направления работы, для которых изыскивается добровольное финансирование, было введено понятие "области целенаправленного воздействия". На 2014-2015 годы такими областями целенаправленного воздействия для мобилизации ресурсов станут сами стратегические цели.

27. Для того чтобы трансформировать пересмотренную стратегическую рамочную программу в продуманный и измеряемый набор результатов, который предполагается получить на национальном, региональном и глобальном уровне, ФАО в процессе постоянного самосовершенствования принимает институциональные меры с целью завершения перехода от формулирования результатов с применением статической логической матрицы к более стратегическому подходу, основанному на принципе "управления на результат".

---

<sup>11</sup> Резолюция 10/2009 Конференции.



Практическая деятельность – как ФАО использует свои активы и ресурсы (кадры, всемирный охват, знания, партнерские связи, административный ресурс, финансы) для оказания своих услуг

28. Улучшение работы и повышение ее полезности являются результатом более целенаправленного использования активов Организации – ее кадров, всемирного охвата, партнерских связей, знаний, административного ресурса и финансов.
29. Для того чтобы ФАО могла лучше решать поставленные перед ней задачи, необходимо, чтобы ее сотрудники работали в благоприятных условиях и обладали необходимыми знаниями и опытом.
30. Преобразования, которые удалось провести благодаря ПНД, имели целью превращение ФАО в организацию, которая финансируется, управляется и оценивается в зависимости от того ощутимого вклада, который она внесла в достижение своих стратегических целей, для чего требуется благоприятная рабочая среда, сформированная с учетом стратегических целей. Группа по изменению общеорганизационной культуры работала с сотрудниками всех подразделений Организации с целью разработки "внутренней концепции" той благоприятной среды, в которой сотрудники хотели бы работать, после чего были внесены изменения в программу изменения общеорганизационной культуры на 2013 год, с тем чтобы лучше сочетать параметры рабочей среды с матрицей результатов, а также увязать изменение общеорганизационной культуры с новыми методами работы, которые необходимы для более эффективного достижения стратегических целей.
31. Для повышения уровня знаний и квалификации персонала было предпринято множество шагов, включая выделение дополнительных ресурсов на профессиональную подготовку, набор молодых специалистов и внедрение системы оценки эффективности работы персонала, которой был охвачен весь персонал, причем оценка работы персонала была привязана к стратегическим целям Организации. Однако потребуются дополнительные меры по улучшению ситуации, с тем чтобы приспособиться к изменяющейся среде, в которой работает ФАО, адаптироваться к новой системе матричного управления, распространить практику формирования многопрофильных групп, а также ценить индивидуальные результаты; кроме того, информация об оценке эффективности персонала должна учитываться при принятии административных решений, с тем чтобы признавать и отмечать высокие результаты, а также принимать меры в случае недостаточной эффективности работы.
32. В результате принятия перечисленных выше мер персонал стал лучше понимать, каков его вклад в достижение целей Организации, а использование Системы служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) позволило повысить уровень личной ответственности за результаты. Благодаря приему молодых специалистов удалось снизить средний возраст новых сотрудников, улучшить гендерный и географический баланс, кроме того благодаря сокращению директорских должностей удалось понизить общую иерархию.
33. Разработка матрицы компетентности, которая служит основой для структурированного развития персонала и повышения эффективности затянулась, причем это является одним из невыполненных в 2012 году мероприятий по ПНД в кадровой сфере. Кроме того, хотя число сотрудников, участвующих в ротации, вышло на намеченный уровень, т.е. было удвоено по сравнению с периодом до принятия ПНД, а подготовка проекта политики ротации кадров была завершена, разработка матрицы будет закончена с приходом нового Директора Управления кадров, как ожидается, в начале 2013 года.
34. В целом, в кадровой сфере был достигнут существенный прогресс и получены соответствующие результаты, однако прогресс этот был не столь быстрым, как первоначально планировалось, ввиду того, что с персоналом и с объединениями персонала проводились продолжительные, но при этом необходимые консультации, в ходе которых

обсуждалось то, каким образом преобразования повлияют на персонал ФАО. Как следствие, некоторые результаты оказались не достигнуты, включая повышение квалификации персонала за счет ротации между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями, сокращение времени, необходимого на прием на работу, а также совершенствование механизма принятия решений о найме и назначении на другую должность с учетом навыков и компетенций, необходимых на каждой должности, как указывается в описаниях должностей, составленных с учетом компетенций.

35. Для придания деятельности Организации всемирного характера были осуществлены серьезные преобразования, направленные на повышение результативности работы децентрализованных отделений ФАО.

36. Серьезные меры были предприняты с целью модернизации телекоммуникационного оборудования и оборудования для проведения видеоконференций, и теперь ФАО получила возможность работать более комплексно по всем географическим точкам при полном участии РП/ПГД в процессах принятия общеорганизационных решений. Это, наряду с повышением роли региональных конференций, позволило более полно учитывать, а также лучше балансировать и сочетать глобальные, региональные, субрегиональные и национальные интересы.

37. В разделы Руководства, регулирующие порядок закупок в чрезвычайных ситуациях и направление писем о согласии, были внесены изменения, еще более расширяющие права "полевых" отделений, в частности увеличивающие число полномочий, подлежащих делегированию, а кроме того в ДО была начата комплексная программа обучения персонала с целью наращивания потенциала "полевых" отделений и обеспечения надлежащего проведения новой политики.

38. Децентрализация управления ПТС дала ожидаемые результаты, позволив сократить время утверждения и лучше увязывать проекты ПТС с национальными приоритетами.

39. Когда в середине 2013 года страновые отделения будут включены в единую общеорганизационную административную систему (ГСУР), эти отделения получат доступ к более точной, своевременной и актуальной оперативной и финансовой информации, которая позволит повысить эффективность работы ФАО на местах.

40. Сотрудничество между тремя расположенными в Риме учреждениями ООН активизировалось в четырех областях по приоритетным направлениям, зафиксированным в совместной стратегии сотрудничества "Направления сотрудничества между расположенными в Риме учреждениями".

41. Для активизации административного сотрудничества между расположенными в Риме учреждениями ООН была создана Совместная группа по закупкам, которая не только позволила добиваться экономии денежных средств, объединив закупочные возможности трех организаций, но и укрепила партнерские отношения между расположенными в Риме учреждениями, а также открыла возможности для обмена новаторскими идеями и стратегиями.

42. ПНД также содержит призыв к ФАО сформировать новые или возобновить имевшиеся ранее партнерские отношения; в этой связи ПНД предусматривает оказание поддержки с целью повышения потенциала ФАО в области работы с негосударственными субъектами на уровне стран. Получил поддержку и Альянс против голода и недоедания, который стал предоставлять, при необходимости, безвозмездные ссуды средних размеров перспективным национальным альянсам против голода и недоедания, а также на цели создания региональных альянсов.

43. В результате ФАО в настоящее время действенно работает над достижением запланированных итоговых результатов своей деятельности, используя механизмы партнерства с расположенными в Риме учреждениями, учреждениями системы ООН, гражданским обществом и частным сектором и опираясь на их сравнительные

преимущества и конкретные цели ФАО, которые эти партнёры разделяют. Кроме того, в результате улучшения сотрудничества между расположенными в Риме учреждениями снизились административные издержки.

44. Важнейшим достижением в административной области стало создание Глобальной системы управления ресурсами (ГСУР), объединяющей пять элементов:

- i)* технологическую платформу, с помощью которой ФАО могла бы выполнять требования Международных стандартов финансовой отчётности общественного сектора (МСФО ОС);
- ii)* переход на более современную систему административного управления организацией, с помощью которой можно было бы оптимизировать процессы управления (например системы электронного утверждения документов вместо бумажного документооборота);
- iii)* прекращение использования отдельных систем бухгалтерского учёта в штаб-квартире и в страновых отделениях;
- iv)* новую технологическую платформу и компьютеризованную систему, обеспечивающую совершенствование системы оформления служебных поездок по линии ФАО; и
- v)* обновление системы "Oracle" ФАО до самой свежей версии, полностью поддерживаемой корпорацией "Oracle".

45. В результате этих мероприятий создана единая общеорганизационная административная система, обеспечивающая сравнимую и точную оперативно-финансовую информацию. Она будет доступна всем подразделениям Организации к середине 2013 года, когда будет завершена модернизация телекоммуникационной инфраструктуры ФАО.

46. Однако ряд рекомендаций ПНД не был выполнен, и работу по их выполнению ещё предстоит завершить. Одним из важнейших механизмов, обеспечивающих понятность административных процедур и регламентов для сотрудников является Руководство ФАО по административным вопросам. Руководство ФАО обращало внимание членов Организации<sup>12</sup> на то, что поскольку многие положения Руководства носят межучрежденческий характер и затрагивают комплексные вопросы, к любым инициативам, направленным на их "переписывание" и упрощение, следует подходить со всей осторожностью. Однако государства-члены, признавая озабоченности юридического характера со стороны Секретариата, потребовали провести радикальный пересмотр Руководства ФАО по административным вопросам и просили учесть в ходе такой переработки опыт других организаций и правительств, например опыт правительства Мексики в деле повышения эффективности управления государственной службой.

47. Помимо качественных изменений, оптимизация административной деятельности позволила добиться существенной экономии средств, причём за период 2009-2013 годов общий объём экономии средств по регулярной программе ПНД составил 15,88 млн. долл. США. Наибольшая экономия средств в рамках ПНД была достигнута в следующих областях:

- i)* закупки – сэкономлено 4,6 млн. долл. США в первую очередь в результате сокращения расходов в штаб-квартире на закупку товаров и оплату контрактов совместно с другими расположенными в Риме учреждениями;
- ii)* делопроизводство – сэкономлено 3,5 млн. долл. США главным образом за счёт автоматизации процессов и сокращения должностей в связи с этим;

---

<sup>12</sup> CL 145/10, пункт 18.

- iii)* официальные поездки – сэкономлено 2,3 млн. долл. США в первую очередь за счёт совершенствования порядка оформления командировок и сокращения путевых и гостиничных расходов на основе единого с остальными расположенными в Риме организациями подхода.

48. Помимо экономии средств по регулярной программе ПНД, средства были сэкономлены ещё в двух областях, которые не были отражены как таковые.

- i)* Это дало существенную экономию, поскольку в штаб-квартире было сокращено в общей сложности 40 должностей директорского уровня. За период 2009-2013 годов экономия за счёт повышения эффективности в результате такого сокращения должностей директорского уровня составила 37,9 млн. долл. США. Эта экономия называется экономией за счёт повышения эффективности, поскольку, с согласия государств-членов эти сэкономленные средства используются в других технических программах Организации;
- ii)* децентрализация Программы технического сотрудничества. Объём средств, сэкономленных за счёт децентрализации ПТС, которая заключалась в перераспределении должностей в штаб-квартире между регионами и штаб-квартирой, составил 0,9 млн. долл. США. Эта экономия называется экономией за счёт повышения эффективности, поскольку эти сэкономленные средства используются в других технических проектах ПТС;

49. Таким образом, главными финансовыми результатами являются: экономия по регулярной программе в объёме 15,88 млн. долл. США и экономией средств за счёт повышения эффективности в объёме 38,8 млн. долл. США в связи с мероприятиями, сэкономленные средства по которым были направлены на реализацию других программ.

Оценка: как ФАО осуществляет мониторинг своей деятельности и информирует об этом руководство и членов

50. Контроль исполнения охватывает механизмы, с помощью которых ФАО обеспечивает целенаправленное использование активов и ресурсов с целью выполнения поставленных перед Организацией задач. С учётом того, что общей целью реформирования ФАО является преобразование Организации в такую организацию, которая организует работу с прицелом на результат, "Оценка" представляет собой процесс мониторинга и отчетности о показателях деятельности Организации.

51. В плане мониторинга показателей деятельности, внедрение Системы служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) позволило увязывать показатели работы сотрудников с организационными целями и периодическим мониторингом выполнения плана работы; этим занимаются все руководители для того, чтобы выявить риски и улучшить осуществление программ. Оценка результатов работы в связи с завершением двухгодичного периода 2010-2011 год, включённая в Доклад об осуществлении программы за 2010-2011 годы, представляет собой всесторонний анализ достижений и выявленных возможностей для улучшения работы организации.

52. Серьёзное расширение Комплексной системы управленческой информации позволило повысить качество и доступность данных об оперативной деятельности ФАО, причём со многими докладами, которые раньше готовились в ручную со множеством ошибок, можно ознакомиться в онлайн-режиме; доклады распорядителей бюджета отделений на местах теперь доступны для децентрализованных подразделений, что способствует улучшению бюджетного надзора за регулярной программой и мероприятиями за счёт внебюджетных средств.

53. Кроме того, улучшилась форма представления информации по результатам мониторинга, и улучшились возможности Организации по мониторингу результатов в рамках механизма, ориентированного на получение результатов. Сотрудники лучше

представляют себе свой личный вклад в достижение результатов и свою ответственность за это, что способствует принятию решений на местах.

54. Однако в ходе внутриорганизационного обзора Системы управления на основе результатов (СУОР), проведённого в конце 2011 года, выяснилось, что несмотря на то, что она принесла положительные результаты, необходимо укрепить систему организационных результатов. Обзор показал, что многие организационные результаты и показатели их выполнения в среднесрочном плане, не возможно выразить в количественных показателях; поэтому было рекомендовано поднять уровень отчетности организационных подразделений с уровня общих результатов до уровня итоговых результатов, что вписывается в общую направленность отхода от сложившейся в организации культуры разобщенной работы.

55. СУОР – это процесс наработки опыта, и внутриорганизационный обзор предоставляет возможности для этого и для совершенствования работы. Ведётся работа по повышению степени достоверности количественных показателей работы с целью повышения достоверности отчетности о полученных результатах, а также укрепления увязки средств и целей за счёт обеспечения финансовой достижимости ожидаемых результатов, что должно соответствовать рекомендациям по результатам внутриорганизационного обзора. На разработку и реализацию изменений такого масштаба потребуется значительное время, в Среднесрочном плане на 2014-2017 годы прописан обновлённый механизм осуществления этих усилий.

56. Два важных мероприятия в рамках ПНД, способствующих повышению эффективности мониторинга результатов работы (соблюдение положений МСФО ОС управления общеорганизационными рисками), не закончились в конце 2012 года, и основные их результаты ещё не реализованы. Финансовая информация в соответствии с МСФО ОС (когда она начнёт поступать) обеспечит улучшение финансового мониторинга, принятия решений и планирования, а также совершенствование финансового контроля и управления активами Организации. Более действенный мониторинг показателей работы Организации на основе полного обобщения опыта оценки рисков будет реализован по завершении этой работы в 2013 году.

57. В плане отчётности о показателях работы, функция оценки была организационно оформлена в виде оперативно независимого подразделения, бюджет которого вырос в соответствии с поставленными перед ними задачами, а сфера работы Канцелярии Генерального инспектора была расширена для того, чтобы охватить все главные области общеорганизационных рисков на основе усовершенствованного процесса планирования с учётом рисков.

58. В результате этого выросли авторитет, область охвата и независимость Управления по оценке и в целом оценочной функции ФАО, а система отчётности о показателях работы Организации подкреплена всесторонними аудитами основных областей оперативной деятельности с учётом рисков, которые проводит Канцелярия Генерального инспектора.

59. Усовершенствована также структура Доклада об осуществлении программы (ДОП); ДОП за 2010-2011 годы был первым, составленным на основе новой системы отчётности на основе результатов. В декабре 2012 года Совет приветствовал ДОП за 2010-2011 годы и поручил подготовить более краткий и предметный ДОП, а также рекомендовал внести ряд дополнительных усовершенствований будущие ДОП в рамках процесса непрерывного совершенствования.

#### Управление: каким образом члены ФАО осуществляют надзор и направляют деятельность Организации.

60. Отдача от реформирования системы общего управления Организацией – это та область, где оценкой должны заниматься государства-члены, а не руководство Секретариата; мероприятие ПНД (2,74) предусматривает, что Конференция должна

рассмотреть ход реформы управления с учётом выводов независимого обзора. Однако как и в отношении других областей механизма реализации выгод, руководство комментирует достижения в ходе реформирования системы общего руководства Организацией, а также полученные в результате такого реформирования выгоды.

61. К числу достижений в определении общего направления работы относятся изменения структуры повесток дня Конференции, технических комитетов и региональных конференций с целью обеспечения того, чтобы эти органы систематически рассматривали общее состояние дел и давали рекомендации относительно того, в каких областях необходимо действовать на общеорганизационном уровне ФАО. Были конкретизированы функции и порядок подчинённости региональных конференций: они докладывают Совету<sup>13</sup> по вопросам программы и бюджета и Конференции по вопросам политики и нормативного регулирования. Это обеспечило укрепление вклада регионов в формировании ПРБ и учёт мнений регионов при обсуждении важнейших вопросов общей политики. Подобным же образом, роль и подчинённость технических комитетов были также усилены с тем, чтобы они в большей степени участвовали в определении приоритетов ФАО на Совете и в обсуждении вопросов политики и нормативного регулирования на Конференции.

62. Это позволило обеспечить большую согласованность директивной деятельности в отношении состояния в области продовольствия и сельского хозяйства в мире, поскольку руководящие органы ФАО более эффективно работают в плане рассмотрения тем, имеющих прямое отношение к общеорганизационному управлению в области продовольствия и сельского хозяйства; кроме того, общеполитическая повестка дня, которую руководящие органы ФАО формируют для Организации, более эффективна на глобальном уровне. Кроме того, региональные конференции и технические комитеты более действенно обеспечивают выполнение ФАО поставленных перед ней задач.

63. В плане повышения доверия и взаимного уважения, повышения открытости и подотчётности как между государствами-членами, так и между государствами-членами и руководством, на заседаниях Финансового комитета (ФК), Комитета по программе (КП) и Комитет по уставным и правовым вопросам (КУПВ) теперь присутствуют наблюдатели без права на выступление; кроме того, Независимый председатель Совета играет активную роль в проведении консультаций между государствами-членами.

64. В плане надзора за общеполитическим управлением, к числу достижений относятся уточнение функций различных руководящих органов, изменение сроков проведения совещаний руководящих органов с целью повышения эффективности планирования работы, разработка Многолетних программ работы основных руководящих органов, а также совершенствование формы и содержания докладов ФК, ПК, Совета и Конференции, что обеспечивает более ясное изложение их выводов и решений.

65. В результате этого повысилась эффективность и действенность программного цикла ФАО за счёт оптимизации сроков проведения совещаний руководящих органов, повышения эффективности работы руководящих органов ФАО по обеспечению выполнения Организацией поставленных перед ней задач за счет более четкой проработки их круга ведения и обязанностей, а также лучшего планирования программ работы.

#### Резюме положительных результатов

66. В ПНД определено более 300 индивидуальных положительных результатов<sup>14</sup>, однако суть реформирования ФАО сводится к ограниченному числу ключевых мероприятий ПНД и их результатов. Их общая результативность превышает сумму индивидуальных результатов – их совокупность закладывает надёжную основу для

<sup>13</sup> Через Комитет по программе и Финансовый комитет

<sup>14</sup> Изложено в вэб-приложении VIII к докладу.

реформы. Они подкрепляют друг друга, и их совокупность даёт эффект мультипликатора результатов.

- i)* формирование механизма, нацеленного на получение конкретных результатов, включая разработку (с участием заинтересованных сторон и на основе сотрудничества с ними) стратегических целей исходя из реальных потребностей, региональных приоритетов и сравнительных преимуществ ФАО;
- ii)* механизм, нацеленный на получение конкретных результатов, который диктует необходимость реализации этих стратегических целей в виде осязаемых результатов деятельности Организации;
- iii)* целенаправленное использование ресурсов ФАО с целью достижения этих результатов за счёт полной отдачи и вовлечения её сотрудников; при этом необходимо полностью задействовать возможности общемирового охвата и действовать в партнёрстве с другими субъектами;
- iv)* мониторинг и оценка показателей деятельности Организации по достижению этих результатов; и
- v)* действенная отчётность о том, в какой степени эти осязаемые результаты достигнуты.

67. Достижения и положительные результаты отмечены во всех упомянутых выше областях. Однако серьёзные изменения даются нелегко, и руководство ФАО осознаёт, что Организация учится по ходу работы, поэтому для завершения работы потребуется не один двухлетний период. В частности, переход к новому ориентированному на результат механизму, который занял во всех организациях более одного двухлетнего периода, и изменения, затрагивающие сотрудников, в силу их характера, требуют больше времени и консультаций для их завершения.

68. Однако многие главные элементы нового направления деятельности, изложенные в ССП на 2014-2017 годы и ПРБ на 2014-2015 годы, стали возможны благодаря работе в рамках ПНД, которая легла в основу преобразования Организации которая финансируется, управляется и оценивается в зависимости от того осязаемого вклада, который она внесла в достижение своих стратегических целей.

69. НВО отмечает, что в случае успешной реализации этой программы ФАО будет реально подготовлена к XXI веку и позволит разработать новый набор стандартов, которые послужат ориентиром для международных организаций. Руководство не считает, что ФАО задала новый стандарт совершенства работы международных организаций... пока. Напротив, руководство считает, что реформирование ФАО принесло осязаемые конкретные результаты и выгоды, которые создают все условия для поступательного движения ФАО по пути реализации программы преобразований, по завершении которой она станет примером для международных организаций.

## Введение

71. Настоящий доклад представляет собой резюме всей программы реформ ПНД с 2009 по 2012 годы. Он состоит из трех разделов.

- i)* **Раздел I** содержит информацию о программе **реформы ФАО** в целом, включая ее историю и прогресс, достигнутый в разработке, финансировании и завершении мероприятий, связанных с реформой;
- ii)* **Раздел II** содержит информацию о **воздействии реформы**, включая сведения о достижениях и положительных итогах, чтобы члены могли оценить воздействие программы реформ;
- iii)* **Раздел III** содержит информацию о том, что будет происходить **после реформы**, включая описание того, как мероприятия ПНД, не завершённые к концу 2012 года, а также еще не реализованные положительные результаты ПНД будут встраиваться в работу Организации и как об этом будут информировать членов.

## I. Реформа ФАО

72. Настоящий раздел содержит информацию об истории проведения реформы ФАО и о прогрессе, достигнутом в разработке, финансировании и завершении мероприятий, связанных с реформой.

73. Цель состоит в том, чтобы обеспечить обзор реформы ФАО в целом, а также представить данные, на фоне которых члены могли бы оценить то, какое воздействие реформы ФАО оказали на Организацию, о чем идет речь в разделе II. Настоящий раздел состоит из трех частей:

- i)* **Историческая перспектива**, цель которой заключается в том, чтобы представить краткую историю реформы ФАО от ее начала в 2005 году до завершения в 2012 году, когда закончилось осуществление Плана неотложных действий;
- ii)* **Количественные результаты**, цель которой заключается в том, чтобы представить информацию о завершении мероприятий ПНД, чтобы члены могли выполнять свои надзорные функции;
- iii)* **Финансирование ПНД**, цель которой заключается в том, чтобы обеспечить финансовую информацию за период 2009-2013 годов, наряду с детальной информацией, имеющейся на проектном уровне ПНД и на уровне мероприятий ПНД.

### Историческая перспектива

74. Процесс реформы ФАО можно разделить на четыре основных этапа:

- i)* **НВО** - от решения о проведении независимой внешней оценки (НВО) в 2004 году до принятия доклада НВО на Конференции ФАО в ноябре 2007 года<sup>15</sup>;
- ii)* **Разработка ПНД** - период в течение 2008 года с момента принятия доклада НВО до определения "пути вперед", т.е. принятия Плана неотложных действий (ПНД) в ноябре 2008 года на специальной сессии Конференции;
- iii)* **Осуществление ПНД** - период с 2009 по 2011 годы, когда члены и руководство осуществляли мероприятия ПНД (включая интеграцию

<sup>15</sup> Резолюция Конференции С2007/5.



результатов Всестороннего обзора в апреле 2009 года, что привело к созданию Комплексной программы ПНД);

- iv) **Новое направление** - период в течение 2012 года, когда программа ПНД осуществлялась ускоренными темпами и была завершена в декабре 2012 года.

#### НВО (2004-2007 годы)

75. На сессии Совета в ноябре 2004 года было принято решение о проведении независимой оценки ФАО. Причины, которые побудили государства-члены ФАО начать проведение НВО, в целом объясняются необходимостью *"... укрепления и совершенствования ФАО, принимая во внимание показатели деятельности ФАО, связанной с осуществлением ее мандата. При этом процесс оценки представлял собой вклад ФАО в общие усилия международного сообщества по укреплению системы ООН через соответствующие реформы ..."*<sup>16</sup>.

76. В ноябре 2005 года Совет ФАО впервые в истории дал старт Независимой внешней оценке Организации, которая, вероятно, представляла собой *"... крупнейшую и наиболее амбициозную оценку, которую когда-либо пытались проводить во всемирной межправительственной организации"*<sup>17</sup>. В техническом задании НВО содержалось четкое положение о том, что эта работа должна идти гораздо дальше традиционных оценок (ориентируясь в основном на результаты, показатели и т.д.), так как она должна быть направлена на определение характера самой Организации. В частности, техническое задание содержало поручение о проведении оценки:

*"...проложить путь вперед, с тем чтобы более уверенно встречать вызовы будущего в условиях постоянно меняющегося мира, включая удовлетворение вновь появившихся потребностей стран-членов, а также найти для ФАО место, подобающее ей с учетом ее сильных сторон и относительных преимуществ... (Оценка) должна помочь сплотить и нацелить членов Организации, а также подготовить ФАО к двадцать первому веку и грядущим вызовам"*<sup>18</sup>.

77. Круг ведения включал четыре взаимосвязанных компонента, представляющие концептуальную основу для анализа:

- i) **техническая работа**, включающая нормативную, оперативную и техническую деятельность ФАО;
- ii) **управление, администрация и организация**, охватывающие все аспекты, связанные с разработкой планов и программ, бюджета, административных и финансовых систем, организационной структуры (в том числе децентрализованных структур), осуществлением контроля и оценки, обеспечением корпоративной культуры, управлением людскими ресурсами и их расстановкой, управлением знаниями и рисками, а также с проведением политики и практики в области подотчетности;
- iii) **руководство**, охватывающее функции, эффективность и действенность руководящих органов в: i) обеспечении глобального управления для производства продовольствия и ведения сельского хозяйства; и ii) направлении работы Секретариата ФАО;
- iv) **роль ФАО в многосторонней системе**, ставящая вопрос о соответствующей роли ФАО в международной архитектуре развития, которая стала сильно отличаться от того, что было в 1945 году, когда была создана ФАО, а также об абсолютных и динамичных сравнительных преимуществах Организации и ее способности вступать в союзы и способствовать реформированию ООН и

<sup>16</sup>CL127REP, пункт 113.

<sup>17</sup> Пункт 1 Доклада об НВО, С2007/7А.1

<sup>18</sup> Доклад Совету, представленный Межсессионной рабочей группой по независимой внешней оценке ФАО (НВО), CL 129/10.

более широкой международной системы.

78. Работа консультантов НВО началась в апреле 2006 года, а проект заключительного доклада был написан в июне-июле 2007 года. В докладе по итогам НВО содержится 109 рекомендаций, разбитых на 330 компонентов, требующих принятия мер. В ноябре 2007 года Конференция ФАО приняла окончательный доклад, главный вывод которого был заявлен в трех словах: "реформа в сочетании с ростом". Кроме того, как говорится в заключительном докладе<sup>19</sup>, задача, которая была поставлена перед НВО, и ответы, полученные по итогам оценки, можно было бы свести к базовым понятиям в том смысле, что НВО было поручено дать ответы на три основных вопроса:

- i) "Нужна ли ФАО миру?" - *Ответ НВО: Да, и без сомнения;*
- ii) "Нужны ли ФАО перемены, которые подготовят ее к XXI веку и к грядущим вызовам?" - *Ответ НВО: Да, незамедлительно нужны срочные перемены; и*
- iii) "Что необходимо сделать?" - *Ответ НВО: Многие.... в четырех кластерных областях - i) новая Стратегическая рамочная программа; ii) инвестирование средств в руководство; iii) изменение организационной культуры и реформа административной системы и системы управления; и iv) изменение структуры с целью повышения эффективности и действенности как в штаб-квартире, так и на местах.*

79. Резолюция С2007/5 Конференции приветствовала заключительный доклад НВО и содержала решение о создании на определенный срок Конференционного комитета по последующей деятельности по итогам независимой внешней оценки ФАО (КоК-НВО), которому поручалась разработка Плана неотложных действий (ПНД), направленного на устранение слабых мест, установленных в результате НВО. ПНД должен был рассматриваться на специальной сессии Конференции ФАО, которая должна была состояться в ноябре 2008 года.

#### Разработка ПНД (2008 год)

80. Сразу же после конференции 2007 года КоК-НВО провел свое совещание и принял решение о процедуре, которой необходимо следовать, чтобы представить ПНД на специальной сессии Конференции в 2008 году. Были созданы три рабочие группы КоК-НВО<sup>20</sup> наряду с Бюро и председателями. Были также определены заместители председателей, членский состав, методы работы, расписание совещаний и результаты работы для каждой рабочей группы.

81. Было также принято решение о том, что Комитет будет осуществлять обзор осуществления первоначальной серии мероприятий, обеспечивающих получение "быстрых побед", а также других мероприятий, проводимых в соответствии с решениями Генерального директора (оперативные мероприятия Генерального директора), в качестве непосредственной последующей деятельности по итогам НВО, проводимой в областях, относящихся к его сфере полномочий.

82. Были также определены механизмы координации и поддержки, которые должен был обеспечить Секретариат, и была учреждена Группа по реформе, состоящая из высокопоставленных представителей департаментов и управлений штаб-квартиры (в том числе из децентрализованных отделений). Группа должна была координировать и контролировать осуществление оперативных мероприятий Генерального директора, обеспечивающих "быстрые победы", и подготовить любую информацию, запрашиваемую КоК-НВО. Ответственность за осуществление мероприятий, обеспечивающих "быстрые

<sup>19</sup> С2007/7А.1, Доклад НВО, Резюме, п. XV.

<sup>20</sup> Миссия ФАО и программные приоритеты (РГ-I КоК-НВО); Реформа в сфере общего руководства (РГ-II КоК-НВО) и Реформа систем, изменение культуры деятельности и структуры Организации (РГ-III КоК-НВО).

победы", и за поддержку Плана неотложных действий была возложена на соответствующих Помощников Генерального директора.

83. Параллельно с деятельностью по разработке ПНД началась также работа в ключевых областях, определенных в докладе по итогам НВО для дальнейших действий, а именно - обзор внешним агентством, специализирующимся на институциональном анализе и реформе организационной культуры, деятельности ФАО в таких областях, как административное управление, людские ресурсы и финансы, чтобы изменить культуру преодоления рисков ФАО и обеспечить более эффективное и действенное административное управление. Осуществление этого "всестороннего" обзора началось в июне 2008 года.

84. В течение 2008 года члены, руководство и сотрудники на всех уровнях Организации работали, пытаясь уложиться в жесткие сроки, чтобы завершить подготовку ПНД, внести вклад во всесторонний обзор и подготовиться к специальной сессии Конференции. Менее чем через 11 месяцев после принятия доклада по итогам НВО было согласовано 238 мероприятий ПНД между государствами-членами и руководством с помощью очень эффективного процесса посредничества, основанного на принципах сотрудничества.

#### Осуществление ПНД - (2009-2011 годы)

85. В апреле 2009 года 29 мероприятий<sup>21</sup>, разработанных по итогам всестороннего обзора, были добавлены к 238 ранее принятым и 7 другим мероприятиям<sup>22</sup>, что позволило создать "Сводный ПНД", содержащий 274 мероприятия. Сводный План неотложных действий потребовал разработки механизма реализации, который гарантировал бы установление для каждой группы мероприятий ПНД соответствующих обязанностей в области управления, чтобы обеспечить осуществление этих 274 мероприятий самыми высокими темпами, но в организованном порядке. Руководство ФАО построило ПНД в виде 29 "проектов"<sup>23</sup>, каждый из которых представляет определенную функциональную область и возглавляется руководителем старшего звена, отвечающим за эту функциональную область.

86. Процедура отчетности о ходе осуществления этих 274 мероприятий, организованных в 29 проектов, оказалась сложной, и для целей отчетности эти 274 мероприятия были организованы в 6 тематических областей<sup>24</sup> и отчет о достигнутом прогрессе в их осуществлении представлялся по проектам и по тематическим областям. На этом этапе реализации руководство информировало КоК-НВО о ходе осуществления на регулярной основе, причем в 2010 году КоК-НВО были представлены три доклада руководства и в 2011 году - также три доклада о ходе работы. КоК-НВО представлял собой временный орган и в июне 2011 года на Конференции был представлен его заключительный доклад.

87. В течение 2009 года осуществление ПНД финансировалось за счет добровольных взносов, которые были сделаны в течение года. Руководству необходимо было увязать осуществление с наличием средств и поэтому был принят подход, направленный на получение "быстрых побед", с помощью которого выполнялись в первую очередь самые простые, не требующие больших затрат, и наименее сложные мероприятия. В течение двухгодичного периода 2010-11 годов финансирование обеспечивалось за счет

<sup>21</sup> Охватывающих пять основных направлений работы, включая управление финансами и бюджетом, людские ресурсы, закупки, информационные технологии и другие административные услуги.

<sup>22</sup> Три оперативных мероприятия Генерального директора, два мероприятия по связи ПНД, одно мероприятие по назначению Омбудсмена и одно мероприятие по количеству совещаний КоК-НВО в год. Более подробную информацию см. в разделе о количественных результатах.

<sup>23</sup> Первоначально было 16, а затем стало 29, чтобы лучше сосредоточиться на работе.

<sup>24</sup> Управление, ориентированное на результаты; Единство действий; Эффективное управление; Людские ресурсы; Изменение культуры; и Реформа руководства.

начисленных взносов и осуществление велось полным ходом в рамках всего ПНД, включая более крупные, более дорогостоящие и более сложные проекты.

88. Помимо выполнения отдельных мероприятий ПНД, были приняты меры для решения проблем на уровне программы ПНД и руководство провело большую работу по оценке рисков, связанных с этими крупными программными изменениями. Результаты этой работы побудили руководство укрепить внутреннее управления ПНД и был создан Программный совет ПНД. Было усилено подразделение по управлению программой ПНД, ответственное за мониторинг и координацию действий, и были определены уровни рисков для всех проектов ПНД и определены меры по их преодолению.

89. Руководство также упростило и оформило программу ПНД в качественном выражении с точки зрения ощутимых положительных результатов. Были определены основные положительные результаты, которые были связаны с успешным выполнением основных мероприятий ПНД. Эволюция этого подхода, ориентированного на получение положительных результатов, в полном объеме представлена в разделе II настоящего доклада.

90. Эффективная коммуникация сотрудников является важным компонентом управления организационными изменениями, и в январе 2011 года началось обследование среди всех сотрудников ФАО. Это обследование было открыто для всех сотрудников, независимо от типа контракта или места службы, и осуществлялось на всех языках ФАО. Был отмечен очень высокий уровень участия (77 процентов), причем свой вклад в эту работу внесли более 4700 сотрудников. Эти материалы были проанализированы, а результаты доведены до сведения всех сотрудников и членов. Были проведены корпоративные мероприятия для решения поднятых сотрудниками вопросов, а для решения вопросов местного значения были согласованы консультативные и открытые процедуры в отношении мероприятий, которые могут проводиться на уровне департаментов или на уровне региональных отделений.

#### Новое направление - (2012 год)

91. В своих обращениях к 143-й сессии Совета<sup>25</sup> и к сотрудникам ФАО<sup>26</sup> вновь избранный Генеральный директор заявил, что он преисполнен решимости успешно завершить процесс обновления ФАО и признал, что это является важным вкладом в претворение ФАО в более эффективную Организацию. Он отметил, что Организация не может реформироваться вечно и процесс обновления необходимо как можно скорее довести до логического завершения, причем большинство мероприятий ПНД, завершаемых в течение 2012 года, должны быть "встроены" в работу Организации.

92. В январе 2012 года Генеральный директор представил новое направление обновления ФАО, базирующееся на трех основных направлениях деятельности, которые взаимосвязаны и дополняют друг друга. Они сосредоточены на необходимости ускорения процесса реформ за счет концентрации усилий не на темпах завершения, а на положительных результатах, а также на "встраивании" мероприятий, предусмотренных в ПНД, в работу Организации.

93. Первоначально сроки осуществления реформы ФАО должны были составить три года, с 2009 года по 2011 год. После обсуждения в 2009 году<sup>27</sup> последствий трехлетнего срока для бюджета 2010-11 годов, члены согласились продлить реализацию до пяти лет, с 2011 по 2013 год. В связи с тем, что в конце 2011 года было завершено более 80 процентов мероприятий программы обновления, Генеральный директор решил ускорить выполнение оставшихся мероприятий и завершить как можно больше мероприятий в течение 2012 года. Вместе с тем, руководство признало, что ряд мероприятий по обновлению не будет завершен к концу 2012 года. Это объясняется тем, что выполнение небольшого числа

<sup>25</sup> Выступление Генерального директора в Совете 1 декабря 2011 года, утреннее заседание.

<sup>26</sup> Выступление Генерального директора перед персоналом ФАО 10 января 2012 года.

<sup>27</sup> См. CL 137/9.

крупных мероприятий невозможно было ускорить, чтобы завершить их к концу 2012 года, поскольку за завершение выполнения некоторых мероприятий несут ответственность члены, а не руководство, а некоторые мероприятия, в связи с их характером (обзор и надзор), не могут быть завершены до полного выполнения программы ПНД.

94. Посредством нового направления Генеральный директор также стремился довести процесс обновления до успешного завершения, перенацеливая Организацию с осуществления ПНД на реализацию положительных результатов. Новый акцент на достижение положительных результатов был принят в 2012 году, чтобы определять и сообщать о получаемых и накопленных положительных результатах, связанных с реализацией программы ПНД. В рамках этих целенаправленных действий было определено небольшое количество ключевых положительных результатов устойчивого характера, связанных с ПНД, которые составляют основу реформы ФАО, усиливая друг друга и обеспечивая мультипликационный эффект с точки зрения их воздействия. Результаты этой инициативы представлены в настоящем докладе в разделе II - Воздействие реформы.

95. В дополнение к этому акценту на положительные результаты деятельность по обновлению должна стать неотъемлемой частью повседневной работы ФАО, причем инициативы в области обновления должны быть встроены в регулярную деятельность и планы работы ФАО, чтобы более эффективным образом ориентироваться на достижение результатов в нашей работе и содействовать деятельности ФАО в ключевых областях. Меры, направленные на обеспечение такого встраивания, рассматриваются в настоящем докладе в разделе III - После реформы.

### Количественные результаты

96. Цель этого раздела заключается в обобщении информации количественного характера, которая требуется членам для выполнения своих надзорных функций. Общее количество мероприятий ПНД, содержащихся в сводной программе ПНД, равно 274, источники и исторические корни которых приведены в таблице 1 ниже.

Таблица 1: Исторические корни и источники количества мероприятий ПНД:

Описание	Число	Примечания
Конференция 2008 года - Док. С2008/4	238	Разработаны по четырем областям <sup>28</sup>
Всесторонний обзор	29	Мероприятия, пронумерованные от 7.0 до 7.28
"Оперативные мероприятия" ГД <sup>29</sup>	3	
Мероприятия, включенные в документ Конференции 2009 года (Дополнение 2 к Документу С2009/7 - Сводный ПНД)	<u>270</u>	
Добавление двух мероприятий <sup>30</sup> :	2	Информация представлена в апреле 2010 года в докладе для КоК-НВО <sup>31</sup>
Добавление двух мероприятий <sup>32</sup> :	2	Информация представлена Совету в веб-приложении к документу CL143/10 2011 года)
<b>Заключительная сводная программа ПНД</b>	<b><u>274</u></b>	

<sup>28</sup> *Приоритеты и программы Организации*: 8 мероприятий; *Реформа общего руководства*: 101 мероприятие; *Реформа систем, планирования и бюджетного процесса, изменение культуры деятельности и структуры Организации*: 118 мероприятий; и *Осуществление Плана неотложных действий*: 11 мероприятий.

<sup>29</sup> Мероприятия 6.2 (5% бюджета для междисциплинарной работы ЗГД), 6.4 (Совместный отдел ФАО/МАГАТЭ) и 6.5 (Синергия и партнерство).

<sup>30</sup> 3.36a - Назначение Омбудсмана и 4.6a - проведение до трех совещаний КоК-НВО в год в течение 2010-11 годов

<sup>31</sup> <http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20III.pdf>

<sup>32</sup> (4.9a и 4.9b) Разъяснительная работа с сотрудниками и членами, соответственно.

### Ход осуществления и даты завершения

97. Информация о прогрессе в осуществлении мероприятий ПНД содержалась в ежегодных докладах, представляемых на ежегодной основе государствам-членам<sup>33</sup>. В этих докладах сообщалось о прогрессе в осуществлении посредством определения статуса, который периодически пересматривался и обновлялся<sup>34</sup> в соответствии с требованием о совершенствовании их определения и значения, и к которому также добавлялись показатели, содержащие дополнительную информацию об указанном статусе<sup>35</sup>. В показатели статуса также вносились изменения в связи с добавлением статуса "отложенных" мероприятий после обсуждения на осенней сессии руководящих органов в 2012 году<sup>36</sup> и на неофициальном семинаре с членами, состоявшемся 22 ноября 2012 года.

98. По состоянию на декабрь 2012 года были завершены 252 мероприятия ПНД, 19 мероприятий остаются открытыми и три мероприятия отложены, как показано в таблице 2, в которой эта информация приводится в разбивке.

Таблица 2 – Краткая информация о ходе выполнения ПНД по состоянию на конец 2012 года

Статус	Количество мероприятий ПНД	Описание
<b>Завершены</b>	<b>252<sup>37</sup></b>	
	118	Завершены в 2009 году
	24	Завершены в 2010 году
	76	Завершены в 2011 году
	34	Завершены в 2012 году
<b>Открыты</b>	<b>19</b>	
	7 <sup>38</sup>	Мероприятия по существенным направлениям деятельности, завершающиеся к концу 2013 года.
	7 <sup>39</sup>	Мероприятия, которые будут завершены до или не позже 38-й сессии Конференции ФАО.

<sup>33</sup> См. документ С2011/7, веб-приложение, и CL144/10.

<sup>34</sup> Информация о последнем крупном обновлении содержится в веб-приложении к документу [CL 143/10](#), подготовленному по итогам обзора Счетной палаты правительства США.

<sup>35</sup> Эти сведения дополняются данными о годе завершения (2009, 2010, 2011, 2012 гг.), а также сведениями о том, что мероприятие подлежит «процедуре непрерывного совершенствования».

<sup>36</sup> См. CL145/10, Приложение 1.

<sup>37</sup> Количество завершенных мероприятий, сообщаемых по годам, может несколько отличаться в различных докладах, в связи с тем, что руководство, как сообщалось на сессии Совета в декабре 2012 года (см. пп. 21-27 документа CL145/10 и Приложение 1 к документу CL145/10), приняло решение «вновь открыть» небольшое количество мероприятий, которые ранее указывались в качестве завершенных.

<sup>38</sup> **Мероприятие 7.24** Реализация МФСО ОС. **Мероприятие 7.2** Разработка новой модели планирования и бюджетного процесса... **Мероприятие 3.54** Внедрение в полном объеме структуры и системы общеорганизационного управления рисками. **Мероприятие 3.88** Внедрение для децентрализованных отделений контрольных параметров, системы отчетности и текущего контроля за результатами работы, а также системы мониторинга. **Мероприятие 3.32** Изменение культуры. **Мероприятие 7.22** Осуществить полный пересмотр Руководства ФАО. **Мероприятие 3.109** Обеспечить оперативное функционирование и реализацию обновленной стратегии партнерства с гражданским обществом и частным сектором.

<sup>39</sup> **Мероприятие 3.42** Разработка и внедрение полевой версии системы Oracle, адаптированной к потребностям представителей ФАО. **Мероприятие 3.66** Пересмотр квалификационных требований ко всем категориям должностей, включая региональных представителей, субрегиональных координаторов и представителей ФАО, включая навыки поддержки управленческих и директивных функций. **Мероприятие 3.103** Пересмотр реорганизации с целью дальнейшего совершенствования. **Мероприятие 7.19** Изменение модели Службы письменного перевода. **Мероприятие 3.36а** Назначение Омбудсмана. **Мероприятие 3.61** Разработать основанную на системе стимулов и на четких критериях политику ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями. **Мероприятие 4.1** Поручить Совету контроль за ходом реализации ПНД и подготовку соответствующего доклада для 36-й (2009 г.) и 37-й (2011 г.) сессий Конференции. В этой работе Совет должен опираться на поддержку Комитета по программе и Финансового комитета и использовать отчеты руководства.

		3 <sup>40</sup>	Мероприятия, за которые несут ответственность члены.
		2 <sup>41</sup>	Мероприятия, которые по своему характеру не могут быть завершены до полного выполнения программы ПНД.
Отложены	3		
		3 <sup>42</sup>	Мероприятия с отложенным статусом, завершение которых предусмотрено в 2013 году.
Итого	274		

99. В разделе III (После реформы) настоящего доклада содержится подробная информация о том, когда предполагается завершить 19 открытых и три отложенных мероприятия, и как они будут встроены в работу Организации. В нем также содержится информация для членов о том, каким образом руководство будет сообщать о прогрессе в осуществлении этих мероприятий после сессии Конференции в июне 2013 года.

100. В Приложении VII (Информация о ходе выполнения мероприятий ПНД) содержится подробная информация о каждом мероприятии ПНД на индивидуальной основе, охватывающая статус мероприятий ПНД для всей программы ПНД. В веб-приложении IX эта информация представлена в последовательности исходной программы ПНД, а также содержатся уточняющие сведения.

#### Свидетельство о закрытии

101. По мере осуществления ПНД и в рамках внутреннего процесса управления ПНД, Группа управления программой ПНД запрашивала у руководители проектов ПНД документацию, свидетельствующую о статусе всех мероприятий ПНД, которые были обозначены как закрытые.

102. Такими документами, свидетельствующим о закрытии, которые поступают от руководителей проектов, служат документы руководящих органов, бюллетени Генерального директора, протоколы совещаний, другие данные общего характера, содержащие доказательную базу, или заявления руководителей проектов, указывающие, почему данное мероприятие ПНД следует считать завершенным.

103. Группа управления программой рассматривала эту документацию на предмет полноты и достоверности и впоследствии просила Управление Генерального инспектора осуществить независимую оценку для обоснования доказательств, представленных руководителями проектов ПНД. Результаты обзора Генерального инспектора будут представлены в соответствии с практикой работы Управления Генерального инспектора.

104. Информация о типе доказательной документации, представленной руководителями проектов ПНД, также содержится в веб-приложении IX.

<sup>40</sup> **Мероприятие 2.100, с)** Конференция ФАО рассмотрит с целью утверждения необходимые квалификационные требования к кандидатам на замещение должности ГД. **Мероприятие 4.4** Изменения в размере и региональном представительстве членского состава Совета. **Мероприятие 2.18** Совет вносит на рассмотрение Конференции четкие рекомендации относительно Резолюции о Программе и бюджете, включая объем бюджета

<sup>41</sup> **Мероприятие 2.74** Конференция будет проводить оценку эффективности реформ руководства, в том числе роли и функционирования региональных конференций, а проведение независимого обзора станет одним из вкладов в этот процесс. **Мероприятие 2.83** Проведение каждые шесть лет независимой проверки выполнения функции оценки и представление доклада руководству и Совету с рекомендациями Комитета по программе.

<sup>42</sup> **Мероприятие ПНД 3.71** Введение двойной градации для постов С5/Д1 и Д1/Д2. **Мероприятия 3.55** Предусмотреть в бюджете ассигнования на публикацию (в печатной форме и на сайте) технических материалов на всех языках ФАО; и **3.57** Будут разработаны отдельные веб-сайты на арабском и китайском языках, зеркально отражающие веб-сайт ФАО.

## Финансирование ПНД

105. В настоящем разделе Руководство представляет членам ФАО обобщённую и подробную информацию о бюджете и ассигнованиях на реализацию ПНД. По всему разделу даются ссылки на приводимую ниже таблицу 3, где излагаются бюджеты и ассигнования на реализацию ПНД за период 2009-2013 годов.

### Общий объём бюджета и ассигнований на реализацию ПНД

106. Реализация ПНД за период 2009-2013 годов финансировалась за счёт двух источников: i) добровольных взносов членов ФАО; и ii) начисленных взносов на реализацию регулярной программы. Финансирование осуществлялось в течение трёх финансовых периодов: 2009 года; двухгодичного периода 2010-2011 годов; и двухгодичного периода 2012-2013 годов.

Таблица 3: Резюме финансирования ПНД за 2009 – 2013 годы (в млн. долл. США)

		А	В	С	D	E
		Имеющиеся средства (брутто)	Экономия	Имеющиеся средства (нетто) (колонка А-В)	Ассигнования	Неизрасходованный остаток (колонка А-D)
<b>2009</b>						
<b>1</b>	Добровольные взносы 2009 г. (бюджет)	12.37	0.02	12.35	9.29	3.08
<b>2010-2011 (всего)</b>						
<b>2</b>		<b>47.99</b>	<b>5.31</b>	<b>42.68</b>	<b>43.51</b>	<b>0.00</b>
<b>3</b>	Начисленные взносы	44.91	5.31	39.60	40.43	4.48 **
<b>4</b>	Перенос на будущие периоды неизрасходованных добровольных взносов за 2009 год	3.08	0.00	3.08	3.08	0.00
<b>2012-2013 (всего)</b>						
<b>5</b>		<b>50.72</b>	<b>10.55</b>	<b>40.17</b>	<b>23.08</b>	<b>27.64</b>
<b>6</b>	Начисленные взносы	49.69	10.55	39.14	22.05	27.64
<b>7</b>	Перенос на будущие периоды неизрасходованных добровольных взносов за 2010-2011 годы	1.03	0.00	1.03	1.03	0.00
<b>8</b>	Всего (брутто) выделено средств (ряд 1 + ряд 3 + ряд 6)	<b>106.97</b>				
<b>9</b>	Всего экономия (ряд 1 + ряд 2 + ряд 5)		<b>15.88</b>			
<b>10</b>	Всего (нетто) выделено средств (ряд 8 - ряд 9)			<b>91.09</b>		
<b>11</b>	Всего ассигнования (ряд 1 + ряд 2 + ряд 5)				<b>75.88</b>	
<b>12</b>	Остаток по 2013 году (ряд 8 - ряд 11 - 3,45 млн. долл. США экономия за счет повышения эффективности)					<b>27.64</b>

\*\* 4,48 млн. долл. США недорасход в 2010-2011 г.г. - 1,03 млн. долл. США, перенесены на 2012-2013 г.г., и 3,45 млн. долл. США экономии за счет повышения эффективности.

### 2009 год (ряд 1 таблицы 3)

107. Поскольку на 2009 год пришлось середина двухгодичного периода, было решено финансировать работу в тот год за счёт добровольных взносов, а основную часть мероприятий по реализации ПНД, запланированных на 2010-2013 годы, финансировать за счёт начисленных взносов. Конференция приняла решение финансировать ПНД в 2009 году за счёт добровольных взносов, и было получено 12,37 млн. долл. США из следующих трёх источников:

- i) Целевой фонд ПНД<sup>43</sup>, который был создан для получения добровольных взносов от государств-членов. По этой линии было получено в общей сложности 9,15 млн. долл. США<sup>44</sup>;

<sup>43</sup> Подробная информация о взносах приводится в Приложении I.



- ii) взносы Испании<sup>45</sup> на общую сумму 2,38 млн. долл. США;
- iii) средства, предназначенные для мероприятий по выполнению рекомендаций КоК в соответствии с резолюцией Конференции 3/2007 в 2008-2009 годах, в объеме 0,84 млн. долл. США.

108. Взносы в Целевой фонд поступали в течение всего года и по состоянию на конец года было освоено 9,29 млн. долл. США из общей суммы добровольных взносов 12,37 млн. долл. США. Остаток в 3,08 млн. долл. США был перенесен на двухгодичный период 2010-2011 годов.

#### 2010-2011 годы (ряды 3 и 4 таблицы 3)

109. Утвержденный валовой уровень ПРБ на 2010-2011 годы составил 44,91 млн. долл. США, а за вычетом экономии в результате реализации ПНД в размере 5,31 млн. долл. США остающиеся чистые ассигнования составили 39,60 млн. долл. США<sup>46</sup>. Кроме того, в 2010-2011 годах использовался неизрасходованный остаток средств добровольного финансирования за 2009 год в объеме 3,08 млн. долл. США, что дало общую (валовую) сумму финансирования на период 2010-2011 годов 47,99 млн. долл. США.

110. Общий объем ассигнований на осуществление ПНД в 2010-2011 годах составил 43,51 млн. долл. США, в связи с чем недорасход составил 4,48 млн. долл. США. В соответствии с решением Конференции<sup>47</sup>, принятым в июле 2011 года, этот неизрасходованный остаток средств был перенесён на двухгодичный период 2012-2013 годов для целей осуществления ПНД.

#### 2012-2013 годы (ряды 6 и 7 таблицы 3)

111. Утвержденная ПРБ на 2012-2013 годы в объеме 49,69 млн. долл. США брутто за вычетом 10,55 млн. долл. США экономии средств в результате реализации ПНД составляет 39,14 млн. долл. США чистых ассигнований.

112. Из 4,48 млн. долл. США, неизрасходованных в 2010-2011 годы, 1,03 млн. долл. США были перенесены на 2012-2013 годы и добавлены к сумме ассигнований на выполнение ПНД, что дало итоговую сумму (брутто) на 2012-2013 годы 50,72 млн. долл. США. Оставшаяся от 4,48 млн. долл. США, неизрасходованных в 2010-2011 годы, сумма в 3,45 млн. долл. США была использована для частичной компенсации капитальных затрат, что способствовало выполнению организационной цели повышения эффективности и разовой экономии в соответствии с поручением июльской Конференции 2011 года<sup>48</sup>.

113. Общий объем бюджета, предусмотренного для осуществления реформы ФАО на период 2009-2013 годов, составил 106,97 млн. долл. США, что, за вычетом 15,88 млн. долл. США экономии по ПНД, дало чистую сумму бюджета реализации ПНД из всех источников в 91,09 млн. долл. США<sup>49</sup>. Общая сумма расходов на осуществление ПНД за период 2009-2012 годов<sup>50</sup> составила 75,88 млн. долл. США.

114. Фактический объем средств для финансирования мероприятий по осуществлению ПНД в 2013 году составляет 27,64 млн. долл. США, и эта сумма получена путём вычета из общей валовой суммы бюджета на 2009-2013 годы в 106,97 млн. долл. США общей суммы

<sup>44</sup> За вычетом 7% сбора на покрытие расходов на обслуживание проектов (РОП), объем имеющихся средств сократился с 9,15 млн. долл. США до 8,55 млн. долл. США.

<sup>45</sup> Взносы Испании были получены из испанского целевого фонда, созданного для оказания поддержки реформирования административно-управленческих систем ФАО.

<sup>46</sup> 38,6 млн. долл. США (см. таблицу 3 в документе С2009/15) плюс увеличение расходов на 1,0 млн. долл. США (документ С 2009/REP – Резолюция 3/2009, пункт 1b)).

<sup>47</sup> С2011/REP - Резолюция 5/2011, пункт 2)

<sup>48</sup> Пункт 3 Резолюции 5/2011 – документ С2011/REP.

<sup>49</sup> Ряды 8, 9 и 10 таблицы 3.

<sup>50</sup> Ряд 11 таблицы 3.

ассигнований за период 2009-2012 годов в 75,88 млн. долл. США и 3,45 млн. долл. США на мероприятия по экономии за счет повышения эффективности<sup>51</sup>.

### Ассигнования в 2012 году

115. Общая сумма ассигнований в 2012 году составила 23,08 млн. долл. США; её распределение по проектам приводится в таблице 4 ниже. Подробная информация об ассигнованиях в 2012 году с разбивкой по мероприятиям, предусмотренным в ПНД, приводится в Приложении II.

Таблица 4: Ассигнования в 2012 году по проектам (млн. долл. США)

Проект		Проект	
1. Реформа руководящих органов	0,46	19. Улучшение возможностей связи с ДО	2,46
2. Аудит	0,16	20. Oгасle версии 12	3,29
3. Оценка	1,13	21. Прочие мероприятия в области ИТ	1,15
4. Вопросы этики	0,33	22. Управление общеорганизационными рисками	0,36
5. Реформа планирования, бюджетного процесса и мониторинг	0,89	24. ПЕМС	0,70
7. Мобилизация ресурсов и управление ими	0,61	25. Система квалификационных требований	1,46
12. Партнерские отношения	0,80	26. Мобильность	1,32
13. Закупки	0,98	27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов	3,53
14. Служебные поездки	0,14	28. Группа по управлению программой ПНД	1,63
15. Письменный перевод и типографские работы	0,01	29. Вопросы коммуникации в рамках деятельности по реализации ПНД	0,33
16. Делопроизводство	1,34		
		<b>Итого</b>	<b>23,08</b>

116. Объём средств, перенесённых в середине двухгодичного периода с 2012 на 2013 год, составил 2,29 млн. долл. США, что ниже изначально заложенной в смету суммы в 3,5 млн. долл. США<sup>52</sup>. Перенос на будущие периоды суммы в 1,07 млн. долл. США для найма сотрудников по закупкам в отделениях на местах был отложен с 2012 на 2013 год.

### Основные области ассигнований

117. На две основные области ассигнований (людские ресурсы и информационные технологии) приходится более 50% общих расходов по ПНД за период 2009-2012 годов в объёме 75,88 млн. долл. США. На проекты в области людских ресурсов<sup>53</sup> было израсходовано 21,48 млн. долл. США, а на проекты в области ИТ<sup>54</sup> было израсходовано 18,48 млн. долл. США, что составило в общей сложности 39,96 млн. долл. США, или 52 процента.

<sup>51</sup> Ряд 12 таблицы 3.

<sup>52</sup> См. CL145/7, пункт 18 с).

<sup>53</sup> Проекты: 24 – ПЕМС, 25 – Система квалификационных требований, 26 – Мобильность и 27 – Прочие мероприятия в области людских ресурсов

<sup>54</sup> Проекты: 19 – Улучшение возможностей связи с ДО, 20 – Oгасle версии 12 и 21 – Прочие мероприятия в области ИТ.

118. В 2009-2012 годах по 12 мероприятиям ПНД ассигнования превысили 2 млн. долл. США, о чем более подробно говорится ниже.

- i) Мероприятие 3.90 ПНД (*Модернизация инфраструктуры ИКТ и повышение уровня функциональной поддержки информационных систем децентрализованных отделений*) – по состоянию на конец 2012 года ассигнования составили 8,34 млн. долл. США и эти средства были израсходованы на улучшение возможностей связи с ДО, совершенствование Интернет-услуг, установку спутниковых антенн, прокладку оптоволоконных кабелей и закупку телекоммуникационного оборудования, а также на оплату людских ресурсов и подготовку кадров.
- ii) Мероприятие 7.25 ПНД (*Повысить до уровня требований ПНД функциональность системы Oracle в части, касающейся планирования общеорганизационных ресурсов*). Ассигнования по состоянию на конец 2012 года общим объемом 5,67 млн. долл. США и средства были использованы для обеспечения реализации ГСУР в штаб-квартире и децентрализованных отделениях<sup>55</sup>.
- iii) Мероприятие 4.9 ПНД (*ii- экспертные рабочие группы, в том числе по проведению всестороннего обзора и по изменению культуры, в составе представителей всех структур и уровней штаб-квартиры и децентрализованных отделений Организации*) – общая сумма ассигнований по состоянию на конец 2012 года составила 5,35 млн. долл. США. Примерно 50 процентов этих средств использованы для оплаты заработной платы сотрудников Группы по управлению программой ПНД. Оставшиеся средства использованы для финансирования консультативной помощи и контрактов консультантов (например "Нау Групп", Группы "Маннет") в поддержку мероприятий по управлению программами.
- iv) Мероприятие 3.60 ПНД (*Реализация комплекса мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области управления*) – общая сумма ассигнований по состоянию на конец 2012 года составила 4,52 млн. долл. США. Средства были использованы для финансирования контрактов с внешними фирмами и консультантами, осуществляющими подготовку кадров в рамках Учебной программы по вопросам оперативного управления и руководства (ПОУР).
- v) Мероприятие 3.70 ПНД (*Внедрение ПЕМС*) – общая сумма ассигнований по состоянию на конец 2012 года составила 4,38 млн. долл. США. Средства были использованы на внедрение Системы служебной аттестации и управления эффективностью работы в ФАО.
- vi) Мероприятие 7.26 ПНД (*Разработка УИС*) – общая сумма ассигнований по состоянию на конец 2012 года составила 4,06 млн. долл. США. Средства были использованы на продолжение развития бизнес-аналитики и приобретение дополнительных лицензий на программное обеспечение.
- vii) Мероприятие 7.16 ПНД (*Подготовить план решения вопросов, связанных с делопроизводством, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов*). Общая сумма ассигнований по состоянию на конец 2012 года составила 3,87 млн. долл. США. Средства были использованы на модернизацию политики, процедур управления делопроизводством и архивными службами и автоматизацию делопроизводства.

<sup>55</sup> Бюджет ГСУР финансируется главным образом из средств Фонда капитальных расходов (см. документ FC 148/13).

- viii) Мероприятие 3.61 ПНД (*Разработать основанную на системе стимулов и на четких критериях политику ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями*). Общий объем ассигнований на повышение мобильности составил 3,52 млн. долл. США и связан с переездами сотрудников в рамках реализации программы географической мобильности.
- ix) Мероприятие 3.62 ПНД (*Сформировать единую последовательную систему набора и повышения квалификации молодых специалистов, особенно из развивающихся стран*). Ассигнования по состоянию на конец 2012 года общим объемом 3,49 млн. долл. США использованы для покрытия ежемесячных расходов по программе молодых специалистов в штаб-квартире ФАО.
- x) Мероприятие 7.27 ПНД (*Определить, в чем должна заключаться новая роль службы людских ресурсов, и предложить новую трактовку основных квалификационных требований и основ подотчетности*). Ассигнования по состоянию на конец 2012 года общим объемом 3,30 млн. долл. США использованы для укрепления функции управлению людскими ресурсами за счёт найма дополнительных квалифицированных ресурсов.
- xi) Мероприятие 3.32 ПНД (*Осуществление концепции*). Ассигнования по состоянию на конец 2012 года общим объемом 2,30 млн. долл. США использованы для оплаты работы первой и второй групп по изменению общеорганизационной культуры, для завершения разработки концептуального документа и для обеспечения деятельности, осуществляемой группами по изменению организационной культуры в подразделениях.
- xii) Мероприятие 2.78 ПНД (*Бюджет мероприятий по оценке*). Ассигнования по состоянию на конец 2012 года общим объемом 2,17 млн. долл. США использованы для покрытия текущих расходов в связи с осуществлением функции оценки. Ассигнования по этой статье ежегодно увеличиваются по мере постепенного увеличения бюджета для проведения оценки, как это предусмотрено в ПНД.

119. Подробная бюджетная информация по проектам и мероприятиям ПНД за период 2009-2013 годов и об ассигнованиях за период 2009-2012 годов приводится для справки в Приложении IV.

## II. Воздействие реформы

### Матрица положительных результатов ПНД

120. План неотложных действий включал четыре раздела: i) Приоритеты и программы Организации, ii) Реформа управления, iii) Реформа систем, программирования и бюджетирования, изменение организационной культуры и организационная перестройка, iv) Механизмы последующей деятельности по реализации Плана неотложных действий.
121. Это была отличная основа для плана действий по реформированию, однако такая структура не очень подходила с точки зрения управленческих действий, поскольку общее руководство каждым из мероприятий ПНД приходилось возлагать на управленцев высшего звена, которые отвечали за все функциональные области.
122. Поэтому руководство ФАО сгруппировало мероприятия по ПНД в 29 проектов, каждый из которых представлял отдельную функциональную область и осуществлялся под общим руководством руководителя высшего звена, отвечавшего за данную функциональную область.
123. Однако ни первоначальная структура ПНД, ни 29 проектов ПНД не обеспечивают надлежащую структуру для оценки позитивного воздействия этого плана с точки зрения реформирования Организации. Это объясняется тем, что мероприятие ПНД может фигурировать в одном разделе ПНД, а позитивное воздействие оказывать по другому разделу ПНД. Так, согласно структуре ПНД, мероприятие 3.42 (Разработка и развертывание версии Ogasle, адаптированной к потребностям ПрФАО на местах) отнесено к разделу "Реформа административной и управленческой систем". Однако его основное позитивное воздействие состоит в том, что Организация получает возможность делегировать полномочия страновым отделениям, повышается потенциал работы на местах, совершенствуется предоставление отчетности руководящим органам.
124. Исходя из этого, представляется неверным относить положительное воздействие к той же структурной единице Плана. Вместо этого необходима структура, которая показывала бы работу, проводимую во всей Организации, таким образом, чтобы можно было описать позитивное воздействие этой работы на каждом этапе.
125. Такой структурой стала матрица положительных результатов ПНД, разработанная в 2012 году (см. рисунок 1), чтобы описать процесс работы в целом по Организации. Матрица положительных результатов включает четыре сектора: управление, планирование, практическая деятельность и оценка. Каждому сектору соответствуют определенные области положительных результатов, описание которых приводится рядом с соответствующим сектором, а положительные результаты, заложенные в ПНД, привязаны к соответствующим областям положительных результатов.

Рисунок 1. Матрица положительных результатов ПНД



### Планирование

126. Первый сектор, "Планирование", отражает процессы и процедуры, посредством которых ФАО определяет собственные стратегии и приоритетные направления деятельности, реализуемые в рамках среднесрочных и краткосрочных планов. Предусмотренные ПНД улучшения имели своей целью разработку стратегий и планов решения глобальных проблем и удовлетворения региональных потребностей в порядке приоритетности и с получением требуемых результатов. Сектору планирования соответствуют две области положительных результатов:

- i) стратегический анализ, то есть определение стратегических целей ФАО, основанных на приоритизированных потребностях глобального, регионального и национального уровней;
- ii) планирование с учетом приоритетов, то есть составление планов, отражающих реальные, действенные и измеряемые вклады ФАО в достижение стратегических целей в пределах имеющихся ресурсов.

### Практическая деятельность

127. Второй сектор, "Практическая деятельность", отражает механизмы, за счет которых ФАО добивается максимально полной степени использования собственных ресурсов в целях совершенствования практической деятельности. Задуманные улучшения были нацелены на совершенствование практической деятельности ФАО в целом за счет оптимизации управления активами и ресурсами Организации, позволяющей достичь максимального воздействия оказываемых услуг. Сектору практической деятельности соответствуют шесть областей положительных результатов:

- i) кадры – достижение совершенства в практической деятельности через высокое качество оказываемых сотрудниками ФАО услуг. Сотрудники ФАО должны работать в благоприятных условиях, привлекать необходимые знания и опыт для более качественного выполнения мандата организации;

- ii)* всемирный охват – совершенствование практической деятельности через максимально эффективное использование возможностей всемирной сети децентрализованных отделений ФАО;
- iii)* партнерские связи – совершенствование практической деятельности за счет максимально эффективного использования возможностей партнерских связей с другими учреждениями системы ООН, в том числе находящимися в Риме, то есть ВПП и МФСР, с кооперативами и организациями производителей, с исследователями и научными кругами, организациями гражданского общества, частным сектором, организациями производителей и кооперативами;
- iv)* знания – совершенствование практической деятельности за счет оптимизации механизмов, используемых ФАО, чтобы донести знания до получателей;
- v)* администрация – совершенствование практической деятельности через административную поддержку услуг, ориентированных на клиента и оптимизированных с целью достижения их максимальной эффективности;
- vi)* финансы – совершенствование практической деятельности посредством экономии финансовых средств в рамках всей деятельности Организации по поддержке, за счет чего объем ресурсов, необходимых для ведения деятельности, будет увеличиваться.

### Оценка

128. Третий сектор, "Оценка", отражает процессы мониторинга и обратной связи, посредством которых информацию о результатах практической деятельности получает как руководство, совершенствующее с ее учетом процессы осуществления, так и руководящие органы, осуществляющие на основании полученных сведений собственные надзорные функции. Задуманные улучшения были нацелены на расширение возможностей руководства в части осуществления мониторинга эффективности практической деятельности, а также на обеспечение высокого качества, своевременности и прозрачности информации, предоставляемой в целях совершенствования внутреннего руководства и содействия руководящим структурам в осуществлении их надзорных и руководящих функций. Сектору оценки соответствуют две области положительных результатов:

- i)* мониторинг эффективности – расширение распространения и доступности инструментов измерения, мониторинга и оценки эффективности, более эффективное и рациональное внутреннее руководство, лучшее понимание сотрудниками собственного личного вклада и собственной подотчетности перед Организацией;
- ii)* информирование о результатах работы – более своевременная, достоверная и важная информация в отношении эффективности практической деятельности, позволяющая усовершенствовать управление за счет принятия руководящими органами обоснованных решений.

### Управление

129. Круг замыкает четвертый сектор, "Управление". Он отражает руководство деятельностью ФАО со стороны членов Организации, оценку данных об эффективности, обеспечение надзора со стороны руководства и формирования руководящих указаний в отношении процесса планирования. Предусмотренные ПНД улучшения включали перестройку системы руководства работой ФАО посредством обеспечения большей слаженности в деятельности всех руководящих органов, укрепления политической воли, углубления доверия и прозрачности, а также всестороннего повышения эффективности работы руководящих органов. Сектору управления соответствуют три области положительных результатов:

- i)* глобальная направленность – достижение политической слаженности, укрепление политической воли и поддержки, совершенствование уровня технической компетентности;
- ii)* общая ответственность – рост доверия и взаимоуважения, повышение уровня прозрачности, ответственности и подотчетности, расширенное информирование по вопросам управления;
- iii)* надзор – совершенствование структуры руководящих органов, многолетние программы работы, ориентированные на конкретную деятельность документы и доклады, расширение доступа к информации по вопросам управления через вебсайт постоянных представителей и веб-страницы руководящих и уставных органов.

### **Классификация положительных результатов**

130. Члены Организации обратились с просьбой представить обобщенный доклад об основных выводах, вытекающих из практической деятельности по осуществлению программы ПНД. Структура доклада организована по четырем секторам матрицы положительных результатов. По каждому сектору рассматриваются важнейшие инициативы и ожидаемое воздействие Плана неотложных действий, а также достижения и связанные с ними положительные результаты, являющиеся результатом осуществления ПНД. Кроме того, даются ссылки на результаты Независимой внешней оценки ФАО (НВО), поскольку именно на основании этих результатов был разработан ПНД.

131. Члены Организации обратились с просьбой представить также полный отчет по всем положительным результатам ПНД. Как уже сообщено членам Организации, было выявлено более трехсот положительных результатов, полный перечень которых, согласно их просьбе, представлен в Веб-приложении VIII. Положительные результаты, получаемые в результате осуществления ПНД, классифицированы по следующим категориям:

- i)* воздействие – положительные результаты, отнесенные к соответствующей области матрицы положительных результатов, описывающей построение и ход работы Организации в целом, с тем чтобы можно было описать построение и ход работы на каждом этапе;
- ii)* тип – каждый отдельный положительный результат от осуществления ПНД был подвергнут классификации по признаку того, в какой мере он проясняет задачу, укрепляет структуры, способствующие практической деятельности, либо непосредственно улучшает практическую деятельность, а также насколько он создает условия для совершенствования предоставления исходных ресурсов, оптимизации деятельности, обеспечивающей достижение итогов, либо содействует достижению Организацией положительных результатов деятельности.

### **Планирование**

132. Первый сектор, "Планирование", включает две области положительных результатов – стратегический анализ и планирование с учетом приоритетов.

#### Стратегический анализ

133. Ожидаемое воздействие стратегического анализа заключается в определении стратегических целей ФАО, основанных на приоритизированных потребностях глобального, регионального и национального уровней.

134. По результатам НВО было отмечено, что<sup>56</sup> ФАО не имела всячески необходимой для ведения практической деятельности стратегической рамочной программы, ни каких-

---

<sup>56</sup> Пункт 59а)



либо оснований для составления среднесрочных планов, и что ясного ответа на вопрос "Куда идет ФАО?" не существовало. Было рекомендовано<sup>57</sup>, чтобы ФАО разработала четко сформулированную стратегию в отношении всего диапазона продуктов Организации на срок до 2015 года. Такая стратегия должна быть понятной всем членам ФАО и разделяться ими, должна однозначно определять требования в отношении целей и средств их достижения.

135. В ПНД содержатся рекомендации<sup>58</sup> ФАО определить собственную концепцию и глобальные цели, наметить стратегические и функциональные цели и основные функции, выработать формат представления стратегических целей и организационных результатов и, основываясь на новой модели, разработать и принять стратегическую рамочную программу, ССП и ПРБ.

136. На этом пути имел место ряд достижений: в ходе осуществления ПНД была определена Стратегическая рамочная программа Организации, фокус и приоритеты которой обусловлены целями членов ФАО и обеспечивают им требуемый для обеспечения подотчетности уровень прозрачности.

137. В частности, в 2009 году были сформулированы одиннадцать Стратегических целей, содействующих достижению Глобальных целей. Были также сформулированы две функциональные цели, обеспечивающие благоприятные условия работы ФАО, и организационные результаты, определяющие итоги работы ФАО по каждой стратегической и функциональной цели.

138. Определение стратегических целей, однако, представляет собой процесс познания, а чтобы разработать и ввести в практику изменения такого порядка, требуются сроки, превышающие двухгодичный период. Пересмотр Стратегической рамочной программы ФАО является частью устоявшейся системы планирования и подготовки программы и бюджета, введенной Конференцией на ее 36-й сессии в ноябре 2009 года<sup>59</sup>. В 2012 году Генеральный директор инициировал более совершенный механизм определения Стратегических целей ФАО – процесс стратегического анализа. Этот процесс позволил выявить одиннадцать глобальных тенденций, которые, как ожидается, будут формировать условия развития сельского хозяйства в обозримом будущем, семь основных вызовов, вытекающих из этих тенденций, а также основные особенности, основные функции и сравнительные преимущества ФАО в свете основных вызовов. В результате, исходя из выявленных основных вызовов и с учетом результатов анализа сравнительных преимуществ ФАО, были разработаны пять стратегических целей будущей деятельности Организации.

139. Этот процесс носил целостный и широкий характер, его отличительными чертами стали вовлечение сотрудников и руководства штаб-квартиры и децентрализованных отделений и проведение консультаций с широким кругом внешних партнеров. В основу процесса был положен активный диалог с членами ФАО через заседания руководящих органов, включая использование материалов региональных конференций, с тем чтобы в полной мере отразить региональные приоритеты.

140. Основные положительные результаты, заключенные в достижениях Организации и в дальнейшем развитии событий, состоят в том, что:

- i)* ФАО теперь обладает процессом определения стратегических целей на основе глобальных тенденций и вызовов в сфере, очерченной мандатом Организации;
- ii)* стратегические цели ФАО в полной мере отражают приоритеты отдельных регионов и стран;

---

<sup>57</sup> Рекомендация 7.1

<sup>58</sup> Рекомендации 1.2, 1.3, 1.4 и 1.7

<sup>59</sup> Резолюция 10/2009 Конференции

- iii) стратегические цели ФАО в полной мере учитывают техническую компетентность и сравнительные преимущества Организации;
- iv) ФАО имеет ограниченное число конкретных приоритетов, ясно определенные цели и функции;
- v) в результате ФАО в настоящее время может более эффективно ориентировать свою работу на достижение результатов, которые ожидают от Организации ее члены, действуя таким образом, чтобы воздействие продуктов и услуг ФАО было для бенефициаров Организации конкретным и измеримым.

141. Деятельность в данной сфере представляет собой процесс познания и совершенствования, и здесь наиболее сильно ощущается, что воздействие ПНД значительно изменило ситуацию в сравнении с тем, что имело место до проведения НВО.

#### Планирование с учетом приоритетов

142. Ожидаемое воздействие состоит в своевременном и эффективном составлении планов, отражающих действенный и измеряемый вклад ФАО в достижение стратегических целей в пределах имеющихся ресурсов. Это предусматривает, в частности, наличие более целостного подхода ко всем источникам финансирования, с тем чтобы при разработке планов на двухгодичные периоды в ПРБ в полном объеме учитывались и начисленные, и добровольные взносы.

143. По результатам НВО было отмечено<sup>60</sup>, что, хотя система бюджетирования по регулярной программе представлялась логичной, а структура бюджета вполне прочной, в том виде, в каком система существовала, она не обладала должной функциональностью. Было высказано мнение, что способы применения процессов утверждения программы и бюджета были слишком тяжеловесными и ресурсоемкими, а деление на этапы процессов и решений было некорректным. Исходя из этого, была проработана программа на основании нескольких различных сценариев, однако последовавшее решение Конференции было принято без учета результатов такой проработки, вследствие чего составление программы пришлось начать заново. Кроме того, больше половины суммарного объема ресурсов программы и бюджета (а именно внебюджетные взносы) пришлось исключить из процесса, работа по ним шла отдельно. В результате система осталась по сути нефункциональной, а архитектура процесса, позволяющего определить направление движения Организации и средства достижения поставленных целей, получилась неполной, утяжеленной, затратной, рваной и с трудом поддающейся управлению.

144. Было рекомендовано, чтобы ФАО в рамках ПНД приняла решение о внедрении системы, основанной на конечных результатах, разработала и утвердила окончательный вариант Стратегической рамочной программы, Среднесрочного плана и Программы работы и бюджета на основе новой модели. Было рекомендовано пересмотреть документы по программе и бюджету, отказаться от резюме ПРБ, пересмотреть цикл подготовки бюджета и изменить сроки проведения сессий руководящих органов. Кроме того, было рекомендовано определить области целенаправленного воздействия, учесть в рамках программы и бюджета дополнительные начисленные взносы и прогнозируемые внебюджетные ресурсы.

145. Имели место следующие достижения: в 2010 году был перестроен цикл формирования программы и бюджета и изменен порядок проведения заседаний руководящих органов, с тем чтобы вписать их в график принятия решений. Срок проведения Конференции был сдвинут с декабря на июнь, что должно было сделать возможной переработку программ с учетом согласованного уровня бюджета задолго до начала нового двухгодичного периода. Кроме того, были изменены сроки проведения региональных конференций, что обеспечило своевременное получение исходных данных (хотя в этой части на начальном этапе имели место определенные проблемы).

---

<sup>60</sup> Пункты 1095 и 1096

146. Были проведены мероприятия с участием доноров, в рамках которых были представлены области целенаправленного воздействия, требующие финансирования на среднесрочный период 2010-2013 годов. Если говорить о добровольном финансировании, в первые восемь месяцев 2012 года на поддержку программ ФАО было мобилизовано 538 млн долларов США, что на 28 процентов больше, чем за аналогичный период предыдущего года<sup>61</sup>. В плане практической деятельности следует отметить формирование базы для укрепления партнерских связей ФАО в области ресурсов и расширение видов и наращивание объемов партнерского взаимодействия. Активнее шла мобилизация ресурсов со стороны стран со средним уровнем доходов, фондов, Глобального экологического фонда (ГЭФ), а также по линии Совместных программ. Сегодня широко применяется Программа мониторинга содействия сельскохозяйственному развитию, помогающая страновым группам ФАО в выборе стратегий мобилизации ресурсов в дополнение к механизмам страновых программ.

147. Основные положительные результаты, заключенные в перечисленных достижениях, состоят в том, что:

- i)* ФАО теперь располагает более последовательной политикой планирования финансовых ресурсов;
- ii)* программа и бюджет ФАО обрели большую прозрачность, стали еще доступнее для понимания членами Организации и донорами;
- iii)* планы ФАО строятся на более целостном подходе к источникам финансирования и учитывают как начисленные, так и добровольные взносы;
- iv)* система подготовки программы и бюджета ФАО обеспечивает большую полноту, своевременность и эффективность;
- v)* в результате ПРБ более эффективно нацелена на итоги, содействующие достижению Организацией запланированных результатов.

### **Практическая деятельность**

148. Второй сектор – "Практическая деятельность". Совершенствование практической деятельности стало результатом более эффективного и целенаправленного использования активов Организации. Исходя из этого, данный сектор поделен на шесть областей положительных результатов, отражающих шесть основных активов Организации – кадры, всемирный охват, партнерские связи, знания, услуги по поддержке и финансы.

#### Кадры

149. Ожидаемое воздействие состоит в достижении совершенства в практической деятельности через высокое качество оказываемых сотрудниками ФАО услуг. Сотрудники ФАО должны работать в благоприятных условиях, привлекать необходимые знания и опыт для более качественного выполнения мандата ФАО.

150. Большая часть доклада о результатах НВО была посвящена вопросам, связанным с кадрами:

- i)* было отмечено, что условием успеха реформы является перестройка организационной культуры, и было рекомендовано разработать всеохватывающую программу изменения организационной культуры;
- ii)* в плане необходимых знаний и опыта в докладе о результатах НВО было указано<sup>62</sup>, что существующий в ФАО процесс найма сотрудников слишком затянут, сложен и излишне централизован, исходя из чего было рекомендовано

---

<sup>61</sup> При этом признается, что причиной увеличения объемов внебюджетного финансирования мог стать целый ряд внешних факторов

<sup>62</sup> Пункт 1243

передать больший объем полномочий на более низкие уровни. В докладе было отмечено<sup>63</sup>, что до середины 1990-х годов бюджетная поддержка обучения и повышения квалификации персонала была сравнительно слабее, чем в других учреждениях системы ООН, и было рекомендовано увеличить общий объем ресурсов, выделяемых на подготовку кадров. Кроме того, в докладе была выражена поддержка<sup>64</sup> предложению ФАО о разработке новой системы управления эффективностью работы, и было рекомендовано внедрить такую систему в кратчайшие сроки. ФАО также рекомендовалось<sup>65</sup> набирать более молодых сотрудников и ускорить ротацию технического персонала.

151. В ПНД кадровым вопросам также уделяется важное место:

- i) в плане необходимости создания благоприятных условий ПНД, как и НВО, рассматривал перестройку организационной культуры как фундаментальную предпосылку успешного реформирования ФАО. План неотложных действий рекомендовал учредить Группу по изменению организационной культуры, которая должна была разработать и воплотить в жизнь внутреннюю концепцию благоприятных условий. Кроме того, было рекомендовано ввести позицию сотрудника по вопросам этики и учредить Комитет по вопросам этики;
- ii) в части мер по совершенствованию знаний и опыта сотрудников ПНД включал целый ряд мероприятий, в том числе:
  - более широкое делегирование имеющихся у канцелярии Генерального директора кадровых полномочий;
  - увеличение объема ресурсов, выделяемых на обучение;
  - пересмотр должностных инструкций на основе квалификационных требований;
  - разработка системы найма молодых сотрудников категории специалистов;
  - внедрение основанной на стимулах политики кадровой ротации, а также
  - внедрение системы объективной аттестации персонала.

152. Говоря о достижениях в части создания благоприятных условий, следует указать на учреждение Группы по изменению организационной культуры. В рамках процесса, отличительной чертой которого стало широкое участие сотрудников всех подразделений Организации, Группа разработала внутреннюю концепцию. Эта концепция (см. рисунок 2) описывает благоприятные условия, в которых сотрудники, по их собственному утверждению, хотели бы работать.

**Рисунок 2. Внутренняя концепция**

*Мы стремимся к созданию мира, свободного от голода и недоедания, в котором производство продовольствия и сельское хозяйство вносят вклад в повышение уровня жизни всех, в особенности беднейших слоев населения, на экономически, социально и экологически устойчивой основе.*

*Мы привержены делу достижения результатов и оказания качественных услуг членам Организации.*

*Вместе с партнерами мы придерживаемся самых высоких стандартов добросовестности и прозрачности, руководствуемся уважением к другим и к миру, в котором мы живем.*

*ФАО как организация ценит разнообразие идей и людей и содействует созданию рабочей среды, построенной на уважении. Суть наших подходов составляют коллективная работа,*

<sup>63</sup> Пункт 1280

<sup>64</sup> Пункт 1279

<sup>65</sup> Пункт 1345

*распространение знаний и обучение.*

*Все наши действия основываются на прочных этических стандартах.*

*Мы осознаем серьезный и важный характер нашего мандата, горды тем, что работаем в ФАО, и до конца привержены миссии Организации по строительству для сегодняшнего и будущих поколений мира, где царит продовольственная безопасность.*

#### **Ценности**

*Сотрудники ФАО разделяют следующие основные ценности: приверженность, добросовестность, уважение.*

153. Изменение организационной культуры должно идти и снизу вверх, и сверху вниз. В настоящий момент создано 20 групп по изменению организационной культуры – 11 в децентрализованных отделениях и 9 в штаб-квартире. Местные группы уже добились успехов: более открытым становится стиль коммуникации, убираются барьеры между людьми, создаются крепкие неформальные связи между различными категориями сотрудников. Все это содействует созданию обстановки большего доверия и мотивации коллег.

154. Внутренняя концепция несет в себе очень широкую и амбициозную цель, а мероприятие ПНД по реализации внутренней концепции не будет завершено в 2012 году: дата его завершения не установлена, поскольку мероприятие получило статус постоянной задачи в целях развития, предполагающей широкое вовлечение персонала, руководства и ассоциаций сотрудников.

155. Были реализованы усовершенствования в части информационных систем для распространения знаний и коллективной работы. Мероприятия по результатам проведенного в 2011 году опроса сотрудников повысили степень открытости диалога между сотрудниками и руководителями. Среди достижений в других областях деятельности по созданию благоприятных условий следует отметить упразднение большого числа должностей уровня директора, позволившее упростить иерархию ФАО, назначение сотрудника по вопросам этики и учреждение Комитета по вопросам этики. При этом назначение Омбудсмана своевременно произведено не было, эта задача должна быть завершена в 2013 году.

156. Многими достижениями характеризуется деятельность по расширению знаний и опыта сотрудников: это более широкая передача полномочий в рамках процесса найма, внедрение автоматизированной системы найма персонала (i-Recruitment), выделение большего объема средств на обучение, наем молодых сотрудников категории специалистов и внедрение системы оценки эффективности работы персонала (ПЕМС).

157. Одна из сильных сторон внедренной системы ПЕМС состоит в том, что после многих десятилетий, когда оценки были неполными и неэффективными, сегодня оценке подвергается эффективность работы всех сотрудников Организации, независимо от уровня должности и места службы. Кроме того, впервые осуществлена привязка работы сотрудников к стратегическим целям Организации. При этом, однако, система должна совершенствоваться, чтобы она полностью соответствовала меняющейся среде, в которой осуществляет свою деятельность ФАО. Такое совершенствование должно обеспечить достижение следующих целей:

- i) укрепление в системе ПЕМС связей между эффективностью работы отдельных сотрудников, результатами подразделения и организационными результатами, и адаптация ПЕМС к новой системе матричного управления;*
- ii) отражение в системе междисциплинарных методов коллективной работы с учетом эффективности работы каждого отдельного сотрудника;*
- iii) обеспечение связи с системой признания, поощрений и санкций, дополнение информации об эффективности работы сотрудников административными*

решениями о признании и поощрении достигнутых высоких результатов в части эффективности, а также последующих действий в случаях, когда эффективность работы сотрудника недостаточно высока;

- iv) обеспечение связи с другими взаимосвязанными системами, включая квалификационные требования, механизмы подотчетности, обучение и повышение квалификации персонала.

158. Разработка квалификационных требований, которые служат основой для структурированного повышения квалификации персонала, уточнения должностных инструкций и повышения эффективности, затянулась, причем это является одним из невыполненных в 2012 году мероприятий по ПНД в кадровой сфере. Хотя число сотрудников, участвующих в ротации, вышло на намеченный уровень, т.е. было удвоено по сравнению с периодом до принятия ПНД, а проект политики ротации кадров был подготовлен, работа будет завершена только с приходом нового директора Управления кадров, как ожидается, в начале 2013 года.

159. В целом, в кадровой сфере был достигнут существенный прогресс и получены соответствующие результаты, однако прогресс этот был не столь быстрым, как первоначально планировалось, ввиду того, что с сотрудниками и с объединениями сотрудников проводились продолжительные, но при этом необходимые консультации, в ходе которых обсуждалось, каким образом преобразования повлияют на персонал ФАО.

160. Признается, что работе в этом направлении следует уделить особое внимание, но уже и на сегодняшний день обеспечен целый ряд **значительных положительных результатов**:

- i) ясное понимание сотрудниками собственного вклада в достижение целей Организации, что стало результатом внедрения системы ПЕМС, и чему содействовала внутренняя концепция;
- ii) личная ответственность за результаты и признание эффективности работы, чему также дало толчок внедрение системы ПЕМС;
- iii) сокращение среднего возраста нанимаемых сотрудников, улучшение дел в части гендерного и странового баланса;
- iv) сокращение сроков процедуры найма, что стало возможным благодаря внедрению автоматизированной процедуры найма;
- v) совершенствование распространения информации и потока знаний Организации, что было достигнуто за счет автоматизации делопроизводства;
- vi) упрощение иерархии за счет упразднения должностей уровня директора, что ускорило работу механизмов утверждения и повысило личную ответственность за достижение результатов;
- vii) улучшение взаимодействия между штаб-квартирой и ДО, чему способствовало совершенствование средств видеоконференцсвязи;
- viii) расширение диалога между сотрудниками и высшим руководством штаб-квартиры и ДО за счет проведения неформальных брифингов, встреч в формате "утреннего кофе" и платформы FAO in Touch.

161. Кроме того, **ряд положительных результатов еще только предстоит обеспечить**. Речь идет о положительных результатах, связанных с не завершенными реализацией мероприятиями ПНД:

- i) расширение опыта сотрудников за счет ротации между штаб-квартирой и ДО после намеченного на 2013 год введения в действие политики ротации;
- ii) дальнейшее сокращение сроков оформления найма сотрудников и совершенствование решений по найму и передислокации с учетом опыта и

компетентности, необходимых для занятия той или иной должности согласно требованиям должностной инструкции, что будет обеспечено по завершении мероприятия по квалификационным требованиям в 2013 году;

- iii) повышение уровня ответственности и подотчетности руководителей ФАО за эффективность их работы в части защиты Организации от значительных рисков, что станет реальностью по завершении в конце 2013 года мероприятия по системе управления общеорганизационными рисками.

**Всемирный охват** (*совершенствование практической деятельности через максимально эффективное использование возможностей всемирной сети децентрализованных отделений ФАО*)

162. По итогам НВО было отмечено<sup>66</sup>, что ФАО необходимо ощутимое присутствие вне Рима, но существующая инфраструктура Организации, нацеленная на обеспечение такого присутствия, не работает должным образом. Было рекомендовано<sup>67</sup> восстановить баланс между штаб-квартирой и отделениями на местах, в том числе радикальным образом изменить институциональную структуру, модель деятельности и процессы принятия решений ФАО, с тем чтобы обеспечить Организации новое позиционирование и более эффективную и действенную связь со странами и регионами.

163. В ПНД подчеркнута важность ощутимого децентрализованного присутствия в плане обеспечения гибкости услуг, оказываемых членам ФАО в рамках механизма работы по результатам. Рекомендовано внести изменения в порядок подотчетности представителей ФАО, расширить делегирование полномочий штаб-квартирой децентрализованным отделениям и обеспечить оценку эффективности работы штаб-квартиры, децентрализованных отделений и сотрудников по достигнутым результатам.

164. В ходе осуществления ПНД в указанных областях имели место следующие достижения:

- i) консолидация ведущей роли региональных отделений в надзоре за деятельностью децентрализованных отделений и программных структур в регионах, в установлении региональных приоритетов и в участии в общеорганизационных процессах принятия решений. Наряду с усилением роли региональных конференций, это позволяет более целенаправленно и сбалансированно обеспечивать оптимальную взаимосвязку глобальных, региональных, субрегиональных и страновых вопросов;
- ii) были скорректированы разделы "Руководства" по вопросам закупок в чрезвычайных ситуациях и писем-соглашений, что через более широкое делегирование полномочий дало возможность расширить круг ответственности отделений на местах. Была развернута всеохватывающая программа обучения для сотрудников ДО, что позволило уделить особое внимание вопросу развития потенциала в отделениях на местах и обеспечить правильное осуществление новых политик;
- iii) децентрализация управления ПТС по субглобальным проектам в области развития дала ожидаемые результаты, позволив сократить в среднем с шести до четырех месяцев время утверждения проектов и лучше увязывать проекты ПТС с национальными приоритетами;
- iv) были завершены консультации с другими учреждениями системы ООН, штаб-квартирой, заинтересованными сторонами и отдельными сотрудниками децентрализованных отделений (ДО) по вопросам сравнительного анализа

---

<sup>66</sup> Пункты 1034-1036

<sup>67</sup> Рекомендация 6.19

эффективности деятельности ДО, но завершение мероприятия в целом было сдвинуто на более поздний срок в 2013 году.

165. Кроме того, с целью поднять значение роли региональных отделений в принятии решений была значительно усовершенствована коммуникационная инфраструктура. Развертывание единой общеорганизационной административной системы (ГСУР) в страновых отделениях, намеченное на первую половину 2013 года, также укрепит потенциал ФАО в части практической деятельности на местах за счет предоставления достоверной, своевременной и актуальной финансовой информации.

166. **Основные положительные результаты**, заключенные в перечисленных достижениях, состоят в том, что:

- i) в результате изменения порядка подотчетности децентрализованные отделения получили возможность с большей эффективностью и более своевременно реагировать на региональные приоритеты;
- ii) сократились задержки в закупке товаров и услуг, что позволило ускорить реагирование на чрезвычайные ситуации на страновом уровне;
- iii) результатом делегирования полномочий стало повышение эффективности и действенности проектов ПТС, их более полное соответствие нуждам стран;
- iv) совершенствование средств связи позволило ФАО в большей мере интегрировать деятельность по всем местам расположения отделений.

167. **Ожидаемые, но еще не достигнутые положительные результаты:**

- i) после развертывания ГСУР ДО смогут с большей эффективностью осуществлять мониторинг операций на местах и более эффективно использовать ресурсы, так как получат более совершенные средства для реализации делегированных им функций и поддержку в виде своевременных, полных и точных данных;
- ii) также в результате развертывания ГСУР страновые отделения смогут принимать более эффективные решения, основанные на своевременной, надежной, авторитетной и актуальной информации, чем будут способствовать совершенствованию оперативной деятельности децентрализованных отделений;
- iii) после внедрения основанной на стимулах политики кадровой ротации станет выше уровень компетентности сотрудников и руководства ФАО, то есть Организация будет располагать кадрами, обладающими более широкими знаниями и опытом в различных областях деятельности ФАО, а также будут обеспечены широкие возможности для повышения профессиональной квалификации и карьерного роста.

**Партнерские связи** (*совершенствование практической деятельности за счет максимально эффективного использования возможностей партнерских связей с другими учреждениями системы ООН, частным сектором, организациями гражданского общества, организациями производителей и кооперативами*)

168. Вопросу партнерских связей в докладе по результатам НВО отведен отдельный раздел. Отмечено<sup>68</sup>, что ФАО обладает широким кругом партнеров, но партнерские отношения неравные, причем в большинстве случаев такие связи были установлены с родственными учреждениями системы ООН. Отмечалось также, что партнерские связи с частным сектором и партнерские связи на страновом уровне были очень слабы, и что у ФАО не существовало ни стратегии, ни особых планов в части партнерских связей, и что в этой области сотрудники практически не получали руководящих указаний.

---

<sup>68</sup> Пункты 869-871



169. В рамках ПНД было рекомендовано разработать руководящие принципы установления партнерских связей, провести инвентаризацию существующих партнерских связей, подготовить мероприятия в области партнерских связей на краткосрочный период и реализовать меры по расширению существующих механизмов партнерства с учреждениями, расположенными в Риме.

170. Если говорить о достижениях, в начале 2011 года были одобрены и распространены Общеорганизационная стратегия партнерского взаимодействия и его руководящие принципы, а к концу 2011 года окончательно подготовлены Стратегия ФАО по оживлению сотрудничества с учреждениями системы ООН и повестка соответствующих действий. Были разработаны стратегии и руководящие принципы партнерского взаимодействия, которые использовались при подготовке обновленной стратегии ФАО в части партнерских связей с неправительственными организациями и организациями гражданского общества, стратегии партнерского взаимодействия с частным сектором и с учреждениями, расположенными в Риме. В 2012 году дискуссия по этим стратегиям была продолжена.

171. Сотрудничество трех расположенных в Риме учреждений системы ООН расширилось. На этом пути был достигнут значительный прогресс, в том числе:

- i) был учрежден Глобальный кластер по продовольственной безопасности, лидирующую роль в котором играют ФАО и ВПП. Кластер призван повысить эффективность мер по обеспечению продовольственной безопасности при проведении гуманитарных операций;
- ii) ФАО систематически, активно и последовательно участвует в работе по повестке развития ООН после 2015 года и по реализации мер по итогам конференции Рио+20;
- iii) совместно с ВПП ФАО играет лидирующую роль в организации и проведении глобальных тематических консультаций по вопросам голода, продовольственной и пищевой безопасности, тесно сотрудничает с МФСР, Биоверсити интернешнл и Специальным представителем Генерального секретаря по вопросам продовольственной и пищевой безопасности;
- iv) в каждом учреждении назначены координаторы, в чьи задачи входит определение совместных приоритетов учреждений ООН, расположенных в Риме;
- v) в духе расширения сотрудничества между учреждениями ООН, расположенными в Риме, Организация является одним из лидеров инициативы по определению и поощрению коллективов страновых отделений, добившихся наибольших успехов;
- vi) согласованы коллективные подходы к решению ряда вопросов административного и общего обслуживания.

172. Для активизации административного сотрудничества между расположенными в Риме учреждениями ООН была создана Совместная группа по закупкам, что позволило не только добиваться экономии денежных средств, объединив возможности трех организаций в части закупок, но и укрепить партнерские отношения между расположенными в Риме учреждениями, открыть возможности для обмена новаторскими идеями и стратегиями.

173. ПНД также содержит призыв к ФАО сформировать новые или возобновить существовавшие ранее партнерские связи. В этой связи ПНД предусматривает оказание поддержки с целью расширения потенциала ФАО в области работы с негосударственными субъектами на уровне от странового и выше. Были разработаны страновые стратегии, стимулирующие организации производителей к тому, чтобы в отдельных странах они становились поставщиками справедливых, предусматривающих широкое участие и эффективных услуг. Получил поддержку и Альянс против голода и недоедания, который по запросам стал предоставлять безвозмездные ссуды средних размеров перспективным

национальным альянсам против голода и недоедания, а также на цели создания региональных альянсов.

174. Эти достижения обеспечили четыре важных положительных результата:

- i) ФАО характеризуют исповедуемые сотрудниками подходы, обеспечивающие поддержку партнерскому взаимодействию с другими субъектами, включение вопроса о партнерских связях в пересмотренную Стратегическую рамочную программу как ключевой функции, организационная культура, содействующая развитию партнерств;
- ii) на основе работы, начатой в рамках осуществления Плана неотложных действий, и импульса, порожденного приверженностью Генерального директора партнерскому взаимодействию с другими субъектами, Организация продолжает работу по расширению и укреплению партнерских связей, включая, в том числе:
  - сотрудничество Юг-Юг;
  - укрепление партнерского взаимодействия с организациями производителей и кооперативами;
  - разработку стратегии партнерского взаимодействия с научными кругами;
  - создание специальных инструментов для укрепления навыков сотрудников в части установления эффективных партнерских связей;
  - назначение в штаб-квартире и децентрализованных отделениях координаторов по вопросам партнерских связей;
- iii) ФАО работает над достижением запланированных результатов своей деятельности, используя механизмы партнерства с другими учреждениями системы ООН, в том числе расположенными в Риме (ВПП и МФСР), организациями гражданского общества и частным сектором, опираясь на их сравнительные преимущества и конкретные цели ФАО, которые эти партнеры разделяют;
- iv) в результате расширения сотрудничества между расположенными в Риме учреждениями снизились административные издержки.

**Знания** (*совершенствование практической деятельности за счет оптимизации механизмов, используемых ФАО, чтобы донести знания до получателей*)

175. По результатам НВО было рекомендовано<sup>69</sup>, чтобы ФАО играла политическую роль в отыскании баланса интересов между генерированием знаний, которые часто остаются во владении частного сектора, и обеспечением всеобщей доступности знаний, особенно в наименее развитых странах, а также способствовала распространению знаний.

176. Было также рекомендовано<sup>70</sup> выпускать для наименее развитых стран, где до сих пор существуют проблемы с доступом к интернету и компьютерам, больше печатных публикаций. Рекомендовано было глубже изучить модель осуществления языковой политики, предполагающую раздельное выделение бюджетных средств по каждому языку и вопрос об учреждении группы пользователей, принимающих решение о выделении средств на выполнение переводов. Кроме того, было высказано предположение, что создание отдельных зеркальных сайтов на китайском и арабском языках могло бы заключать в себе определенные преимущества.

---

<sup>69</sup> Пункт 604

<sup>70</sup> Пункт 612

177. ПНД отражает указанные рекомендации, а также содержит требование об усовершенствовании процесса выполнения переводов, чтобы при наименьших затратах добиваться повышения качества и оперативности письменных переводов.

178. В плане достижений, в 2010 году стартовала кампания по увеличению числа официальных библиотечных складов ФАО в наименее развитых странах, что упростило доступ наименее развитых стран к техническим публикациям ФАО.

179. Разработан, и в первом квартале 2013 года будет внедряться по всей Организации, инструмент планирования издательской деятельности, который, прежде всего, обеспечит заблаговременное выявление потребностей в публикации всех документов на тех или иных языках.

180. Были созданы возможности для осуществления реферативного машинного перевода в онлайн-режиме с централизованным функционалом поиска и ознакомления с содержанием документов. Была рассмотрена роль многоязычного тезауруса, инфраструктура хранилища технических данных пополнилась программным обеспечением для машинного перевода, доступного для тех, кто размещает материалы в интернете. Предусматривается дальнейшее расширение проводимой при финансировании по линии ПНД совместной работы различных подразделений ФАО по вопросам машинного перевода.

181. В 2010 году была разработана и утверждена Советом новая оперативная модель совершенствования лингвистических услуг.

182. В результате перечисленных достижений технические документы ФАО вносят более весомый вклад в достижение запланированных Организацией результатов. Ожидается, что дальнейшего повышения экономической эффективности публикаций можно достичь при условии изначального определения требований в отношении перевода, что станет возможным в первом квартале 2013 года с внедрением инструмента планирования издательской деятельности.

**Администрация** *(совершенствование практической деятельности через административную поддержку услуг, ориентированных на клиента и оптимизированных с целью достижения их максимальной эффективности)*

183. В докладе по результатам НВО было отмечено<sup>71</sup>, что в части финансов, кадров и общей администрации ФАО с высокой эффективностью обеспечивала применение утвержденных систем, правил, положений и процедур, но достигалось это за счет слишком сложной и дорогостоящей бюрократии, причем финансовые и административные услуги ФАО были дорогими, особенно в части "скрытых" затрат, которые приходилось нести сообществу пользователей. Было рекомендовано<sup>72</sup> всесторонне проанализировать все аспекты административно-управленческой деятельности, связанной с людскими и финансовыми ресурсами Организации.

184. Согласно ПНД, было рекомендовано делегировать полномочия в части ряда решений по вопросам кадров и закупок, децентрализовать ответственность в части закупок для помощи в чрезвычайных ситуациях и конкретизировать положения в отношении официальных поездок. Кроме того, было рекомендовано разработать версию общеорганизационной административной системы для применения в страновых отделениях. В ПНД отражена и данная по результатам НВО рекомендация о пересмотре административной работы и проведении силами внешней компании или внешних консультантов всестороннего обзора<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Пункт 1221

<sup>72</sup> Рекомендация 8.1

<sup>73</sup> В дальнейшем эта работа была поручена компании «Эрнст энд Янг»

185. Результаты всестороннего обзора показали<sup>74</sup>, что в областях административной деятельности и поддержки ясно ощущался недостаток эффективности и ориентации на оказание услуг. Было отмечено, что медленные процессы принятия решений увеличивали время до начала осуществления мобилизации ресурсов, что было источником дополнительной нагрузки как на уровне штаб-квартиры, та и на уровне региональных и местных операций. Было также отмечено, что была выявлена потребность в большей прозрачности и подотчетности в части управления процессами, что требовало от Организации введения ключевых показателей эффективности, соглашений об уровне обслуживания и систем мониторинга, содействующих внедрению системы управления, основанной на результатах. Были даны рекомендации в отношении внедрения новой системы планирования и бюджетирования и совершенствования деятельности в части финансов, кадров, управления, закупок, информационных технологий, делопроизводства, переводов и изготовления печатной продукции.

186. Достижения и положительные результаты в плане администрации описаны в других частях настоящего доклада, поскольку позитивное воздействие совершенствования административной работы ощущается в других областях практической деятельности, в первую очередь через экономию финансовых средств и совершенствование возможностей в части оценки и планирования.

187. В данном разделе описываются только те достижения и положительные результаты, которые оказывают непосредственное воздействие исключительно на административную службу, а не на другие службы Организации.

188. Важнейшим достижением в административной области стало создание ГСУР. Система объединяет пять ключевых элементов:

- i)* она создает технологическую платформу, с помощью которой ФАО сможет обеспечить соответствие требованиям Международных стандартов финансовой отчетности общественного сектора (МСФО ОС);
- ii)* она обеспечивает переход на более современную систему административного управления организацией, с помощью которой возможно оптимизировать процессы управления (например, система электронного утверждения документов вместо бумажного документооборота);
- iii)* она позволяет отказаться от использования страновыми отделениями отдельных систем учета;
- iv)* она обеспечивает технологическую платформу, позволяющую усовершенствовать существующую в ФАО систему оформления служебных поездок;
- v)* она позволяет ФАО обновить систему Oracle до самой свежей версии, полностью поддерживаемой Oracle Corporation.

189. Имели место достижения и в части разработки соглашений об уровне обслуживания, определяющих взаимоотношения в рамках оказания услуг и ожидаемый уровень оказываемых административных услуг, и в части обеспечения соответствия раздела "Руководства ФАО", регламентирующего процесс закупок, потребностям технических департаментов и децентрализованных отделений.

190. Положительные результаты, заключенные в этих достижениях, состоят в том, что:

- i)* в результате внедрения ГСУР во всех отделениях и совершенствования телекоммуникационной инфраструктуры ФАО, единая общеорганизационная административная система стала доступна всей Организации, за счет чего обеспечивается последовательность и точность финансовой информации;

---

<sup>74</sup> Доклад по результатам всестороннего обзора, пункт 4

- ii) административные услуги в большей мере соответствуют потребностям Организации.

191. Следует, однако, указать, что на данный момент рекомендации ПНД выполнены не полностью, по завершении их выполнения ожидаются еще и другие положительные результаты.

192. Одним из важнейших механизмов, обеспечивающих понятность административных процедур и регламентов для сотрудников, является "Руководство ФАО по административным вопросам". Руководство ФАО обращало внимание членов Организации<sup>75</sup> на то, что, поскольку многие положения "Руководства" носят межучрежденческий характер и затрагивают комплексные вопросы, к любым инициативам, направленным на их "переписывание" и упрощение, следует подходить с крайней осторожностью. Однако государства-члены, признавая указанные Секретариатом факторы, вызывающие озабоченность юридического характера, потребовали провести радикальный пересмотр "Руководства ФАО" по административным вопросам и просили учесть в ходе такой переработки опыт других организаций и правительств, например, опыт правительства Мексики в деле повышения эффективности управления государственной службой.

193. Данное мероприятие было включено в программу по ПНД на 2013 год. Ожидается, что по его завершении будут получены следующие дополнительные **положительные результаты**:

- i) дальнейшая оптимизация административных процессов;
- ii) более полное понимание сотрудниками административных процессов и положений, регулирующих их поведение.

**Финансы** (*совершенствование практической деятельности посредством экономии финансовых средств в рамках всей деятельности Организации по поддержке, за счет чего объем ресурсов, необходимых для ведения деятельности, будет увеличиваться*)

194. Всесторонний обзор административной работы показал, что оптимизация административных процессов может обеспечить Организации значительную экономию средств. В целом экономия средств по регулярной программе за период 2009-2013 годов составила 15,88 млн долл. США, в том числе 0,02 млн долл. США в 2009 году, 5,31 млн долл. США за период 2010-2011 годов и 10,55 млн долл. США за период 2012-2013 годов<sup>76</sup>. Речь идет лишь об экономии текущих затрат, подробная и полная информация о достигнутой в результате осуществления ПНД экономии средств по регулярной программе приводится в Приложении V.

- i) Наибольшая экономия средств в результате осуществления мероприятий ПНД была достигнута в следующих областях:
- ii) закупки – сэкономлено 4,6 млн долл. США, в первую очередь в результате сокращения расходов штаб-квартиры на закупку товаров и услуг, что теперь делается совместно с другими расположенными в Риме учреждениями;
- iii) делопроизводство – сэкономлено 3,5 млн долл. США, главным образом за счет автоматизации процессов и сокращения должностей в связи с этим;
- iv) официальные поездки – сэкономлено 2,3 млн. долл. США, в первую очередь за счет совершенствования порядка оформления командировок и сокращения путевых и гостиничных расходов на основе разработанного совместно с остальными расположенными в Риме учреждениями подхода.

<sup>75</sup> CL 145/10, п 18

<sup>76</sup> С2013/3 (Среднесрочный план на 2014-2017 годы и Программа работы и бюджет на 2014-2015 годы), пункт 257, таблица 5

195. Помимо экономии средств по регулярной программе ПНД, еще в двух областях был обеспечен рост эффективности затрат, не отраженный как экономия средств:

- i) сокращение директорских должностей в штаб-квартире – это дало существенную экономию, поскольку в штаб-квартире было сокращено в общей сложности 40 должностей директорского уровня. За период 2009-2013 годов экономия за счет повышения эффективности в результате такого сокращения должностей директорского уровня составила 37,9 млн долл. США. Эта экономия классифицируется как рост эффективности затрат, поскольку, с согласия членов Организации, сэкономленные средства используются в других технических программах Организации;
- ii) децентрализация Программы технического сотрудничества. Объем средств, сэкономленных за счет децентрализации ПТС, которая заключалась в перераспределении должностей в штаб-квартире между регионами и штаб-квартирой, составил 0,9 млн долл. США. Эта экономия классифицируется как повышение эффективности затрат, поскольку сэкономленные средства используются в других технических проектах ПТС.

196. Таким образом, главными положительными результатами финансового характера являются экономия по регулярной программе в объеме 15,88 млн долл. США и повышение эффективности затрат в объеме 38,8 млн долл. США в связи с мероприятиями, сэкономленные средства по которым были направлены на реализацию других программ.

197. Кроме того, во многих случаях (сокращение затрат на закупки, на официальные поездки и пр.) положительные результаты от экономии средств по регулярной программе порождают аналогичные положительные результаты по проектам, финансируемым из внебюджетных источников. Оценка воздействия экономии средств по регулярной программе на проекты, финансируемые из внебюджетных источников, проводилась компанией "Эрнст энд Янг" в рамках всестороннего обзора административной деятельности. Было установлено, что в целом экономия делится между регулярной программой и внебюджетными проектами в соотношении, составляющем приблизительно 63:37. Качественно речь идет об увеличении объемов деятельности с одновременным сокращением затрат, однако дать точную количественную оценку экономии внебюджетных средств затруднительно, ибо такие средства не поддаются измерению, а приведенные данные являются расчетными. Исходя из этого, экономия внебюджетных средств не была включена в общую сумму экономии.

### Оценка

198. Сектор "Оценка" включает две области положительных результатов – мониторинг эффективности и информирование о результатах работы.

199. В докладе по итогам НВО было отмечено<sup>77</sup>, что доля бюджета ФАО, выделяемая на аудит, оценку и надзор значительно больше, чем в бюджетах других учреждений системы ООН. При этом, однако, отмечалось<sup>78</sup>, что система мониторинга и оценки в целом страдала от наличия слабых мест и не работала как единое целое, т.е. с требуемой слаженностью. Было рекомендовано в рамках стратегии ФАО<sup>79</sup> установить целевые показатели эффективности и результаты, в достижении которых Организация должна была отчитываться. Кроме того, было рекомендовано как можно скорее внедрить систему оценки эффективности работы, которая должна была играть центральную роль в системе управления по результатам<sup>80</sup>.

<sup>77</sup> Пункт 1154

<sup>78</sup> Пункт 1194

<sup>79</sup> Рекомендация 7.1

<sup>80</sup> Рекомендация 8.6

**Мониторинг эффективности** (*расширение распространения и доступности инструментов измерения, мониторинга и оценки эффективности, включая оценку рисков, более эффективное и рациональное внутреннее руководство, лучшее понимание сотрудниками собственного личного вклада и собственной подотчетности перед Организацией*)

200. ПНД было рекомендовано внедрить механизм работы по результатам, в рамках которого ФАО должна осуществлять мониторинг достигаемых результатов в сопоставлении со стратегическими целями Организации, и пересмотренную, основанную на результатах систему мониторинга эффективности осуществления. Для мониторинга и подготовки докладов о рисках, связанных с достижением намеченных результатов, было рекомендовано предпринять всеохватывающее исследование в области управления общеорганизационными рисками (УР). По результатам всестороннего обзора было рекомендовано в целях совершенствования внутреннего управления пересмотреть роли внутренних комитетов и сократить их число. Кроме того, в рамках ПНД было рекомендовано внедрить систему объективной оценки, привязав эффективность работы сотрудников к достижению стоящих перед Организацией целей.

201. Достижения на этом направлении включают увеличение емкости хранилища данных ФАО и системы управленческой информации, что позволило повысить качество и упростить доступ к оперативным данным ФАО, а также обеспечить онлайн-генерацию отчетов, для составления которых ранее применялись трудозатратные и не исключающие ошибок методы. Для децентрализованных отделений были разработаны шаблоны отчетов распорядителей бюджетов отделений на местах, что упростило мониторинг исполнения бюджетов по регулярной программе и внебюджетным проектам. По завершении внедрения элемента ГСУР, обеспечивающего совместимость с МСФО ОС, финансовая и управленческая информация, равно как и система мониторинга, станут еще более совершенными.

202. Мониторинг и отчетность по ПРБ осуществлялась руководителями всех подразделений посредством периодического мониторинга выполнения плана работы, что позволяло выявить риски и оптимизировать практическую деятельность по программам работы. Кроме того, проводились среднесрочные обзоры, позволявшие руководителям подразделений и групп по разработке стратегии получить качественную оценку хода достижения результатов подразделений и организационных результатов. В конце года была начата оценка на конец двухгодичного периода 2010-2011 годов, позволившая выполнить всеобъемлющий анализ достижения результатов подразделений и организационных результатов и выявить возможности повышения эффективности деятельности Организации.

203. В плане управления общеорганизационными рисками был подготовлен проект политики УР, определены, документированы и опробованы в пилотном режиме процессы оценки рисков. В плане внутреннего руководства были проведены обзор и оптимизация всех внутренних комитетов с целью повышения их эффективности и обеспечения соответствия их состава и методов работы новой организационной структуре.

204. Состоявшееся в 2012 году полное внедрение ПЕМС увязало показатели работы сотрудников с целями Организации на основании целевых показателей эффективности и критериев оценки.

205. **Основные положительные результаты**, заключенные в перечисленных достижениях, состояли в том, что:

- i) стала более доступной информация финансового и оперативного характера, что позволило поднять эффективность оперативной деятельности и принятия решений на местах;
- ii) отчеты и информационные панели улучшили представление материалов мониторинга;

- iii) в результате совершенствования мониторинга результатов в рамках механизма работы по результатам выросла эффективность деятельности Организации;
- iv) выросла эффективность внутреннего управления ФАО в части мониторинга и оценки;
- v) глубже стало понимание сотрудниками их персонального вклада в работу Организации и ответственности за достижение результатов.

206. При этом, однако, предпринятый в конце 2011 года внутренний обзор системы управления по результатам выявил, что, несмотря на достижение определенных положительных результатов<sup>81</sup>, для получения дальнейших положительных результатов требуется укрепление ориентировочных результатов ФАО, что позволит обеспечить измеримость организационных результатов и показателей их достижения и основывать результаты подразделений не на итогах, а на результатах. В настоящий момент такое укрепление осуществляется, это ключевой элемент текущей деятельности по преобразованию Организации.

207. Кроме того, два важных мероприятия в рамках ПНД, способствующих повышению эффективности мониторинга результатов работы (обеспечение соответствия положениям МСФО ОС и управление общеорганизационными рисками), на конец 2012 года не были завершены, и основные положительные результаты в этих областях еще не достигнуты.

208. Соответственно, налицо ряд **ожидаемых, но еще не достигнутых положительных результатов** осуществления ПНД:

- i) повышение отдачи от мониторинга эффективности работы Организации за счет внесения изменений в механизм управления по результатам и, в частности, перехода от итогов к результатам в части определения предполагаемых результатов и обеспечения измеримости организационных результатов в плане оказываемого ими воздействия;
- ii) совершенствование поддержки финансового мониторинга, принятия решений и планирования за счет более достоверной, своевременной, актуальной и соответствующей требованиям МСФО ОС финансовой информации, совершенствование финансового контроля и управления активами Организации;
- iii) повышение эффективности мониторинга показателей работы Организации на основе полного обобщения опыта оценки рисков.

**Информирование о результатах работы** (*более своевременная, достоверная и важная информация в отношении эффективности практической деятельности, позволяющая усовершенствовать управление за счет принятия руководящими органами обоснованных решений*)

209. В рамках ПНД было рекомендовано включить в механизм работы по результатам пересмотренную и основанную на результатах систему отчетности об эффективности деятельности по осуществлению. Кроме того, было рекомендовано учредить функцию оценки в форме отдельного и оперативно независимого управления с увеличенным бюджетом, а деятельность функции аудита расширить таким образом, чтобы она охватывала все зоны основных рисков.

210. Была усовершенствована структура Доклада об осуществлении программы, а ДОП за 2010-2011 годы был первым докладом, составленным на основе новой системы планирования, мониторинга и отчетности по программе на основе результатов. В нем был представлен ход достижения 54 организационных результатов, предусмотренных ПРБ на

---

<sup>81</sup> В частности, в отношении пересмотра числа организационных результатов и их описания, улучшения коммуникационного взаимодействия между штаб-квартирой и подразделениями на местах, а также повышения информированности сотрудников о внешних условиях работы Организации



2010-2011 годы, и его оценка на основе фактических и целевых показателей. Срок публикации доклада был сдвинут на пять месяцев вперед, что позволило более своевременно представить информацию руководству и руководящим органам Организации. В докладе были яснее описаны проблемы, с которыми пришлось столкнуться, а для улучшения читаемости были приведены конкретные примеры и использованы вставки, содержащие обобщающую информацию. Текст содержал объяснение процесса сбора данных, замечания в отношении их качества, детальные данные по эффективности были представлены через сопоставление фактических достижений и целей, была приведена информация по затратам.

211. Функция оценки была учреждена в форме оперативно независимого управления, бюджет которого был увеличен до 0,7 процента от суммы бюджета регулярной программы, а в результате последнего увеличения должен достичь 0,8 процента от суммарного бюджета регулярной программы, определенного ПРБ на 2014-2015 годы.

212. Круг деятельности Канцелярии Генерального инспектора был расширен таким образом, чтобы он охватывал все основные области организационных рисков согласно расширенному процессу планирования с учетом результатов анализа рисков. По результатам проведенного внешним экспертом рассмотрения принятой OIG методики планирования и проведения аудиторских проверок с учетом результатов анализа рисков было оформлено заключение об общем соответствии OIG международным профессиональным стандартам.

213. **Основные положительные результаты**, заключенные в перечисленных достижениях, состояли в том, что:

- i)* ФАО получила возможность более действенно доказывать и отчитываться об эффективности собственной работы, совершенствовать процессы принятия решений руководством и членам Организации, повышать уверенность членов ФАО и доноров в экономической эффективности своей деятельности;
- ii)* укрепились доверие к Управлению по оценке и его независимость, расширился охват деятельности Управления, укрепились функция оценки ФАО;
- iii)* отчетность по вопросам эффективности деятельности Организации стала более полной за счет проведения основанного на результатах оценки рисков аудита ключевых областей деятельности.

214. При этом, однако, признается, что структура ДОП подлежит постоянному совершенствованию: в декабре 2012 года Совет призвал к тому, чтобы сделать ДОП более сжатым и конкретным, и рекомендовал ряд усовершенствований. Кроме того, на конец 2012 года не было завершено внедрение элемента ГСУР, обеспечивающего совместимость с МСФО ОС.

215. Таким образом, в данных областях ожидается получение следующих **связанных с вышеизложенным положительных результатов**:

- i)* ФАО получит возможность более убедительно доказывать и отчитываться об эффективности собственной работы на основании установленных целевых показателей, используя для этого анализ факторов, содействующих повышению эффективности, оценку вопросов сквозного характера, концентрируясь на основных результатах оценки и на сопоставлении фактических и целевых показателей, четко очерчивая приоритеты, устанавливаемые в начале периода, и фактические достижения в сопоставлении с установленными результатами;
- ii)* финансовые отчеты будут соответствовать требованиям согласованных на международном уровне стандартов (МСФО ОС), что позволит лучше информировать членов Организации и укреплять доверие доноров (после внедрения элемента ГСУР, обеспечивающего совместимость с МСФО ОС).

## Управление

216. Четвертый сектор, "Управление", включает три области положительных результатов – глобальная направленность, общая ответственность и надзор. По результатам НВО было сделано заключение<sup>82</sup>, согласно которому в ФАО существовала серьезная проблема в плане управления, а система руководства организацией не обладала достаточными характеристиками, которые позволили бы ей выполнять собственные функции. Были рекомендованы меры, направленные на восстановление доверия, определение ролей в руководстве и управлении, повышение эффективности работы ФАО в части обеспечения глобальной политической слаженности, международных договоров и соглашений.

217. В ПНД реформе управления посвящен целый раздел, с ней связаны почти третья часть<sup>83</sup> мероприятий ПНД. В рамках Плана неотложных действий были даны рекомендации, затрагивающие все аспекты управления ФАО: приоритеты в сфере управления, Конференция, Совет, Комитет по программе и Финансовый комитет, Комитет по уставным и правовым вопросам, региональные конференции, технические комитеты, совещания на уровне министров, уставные органы и конвенции, Независимый председатель Совета и меры по повышению эффективности руководства Организацией.

218. В плане оценки достижений и положительных результатов, в данной области необходим скорее не отчет руководства, а оценка со стороны членов Организации. Так, мероприятие 2.74 ПНД указывает на необходимость проводить в ходе сессий Конференции оценку эффективности реформы общего руководства, в том числе роли и функционирования региональных конференций, и в качестве вклада в эту работу проводить независимое рассмотрение соответствующих вопросов. Это одно из мероприятий, не завершаемых осуществлением на конец 2012 года, его завершение было намечено на 2015 год. В бюджет ПНД на 2013 год заложены средства на поддержку данного мероприятия. В 2013 году руководство, через структуры Независимого председателя Совета, будет работать с членами Организации по вопросу разработки механизма для проведения упомянутого рассмотрения.

219. Однако, как и в части других областей матрицы положительных результатов, руководство излагает собственные комментарии в отношении достижений на пути реформирования системы общего руководства Организацией и соображения относительно положительных результатов, которые могут быть таким образом достигнуты.

### Глобальная направленность

220. Задача глобальной направленности состоит в достижении большей политической слаженности, укреплении политической воли и поддержки, повышении уровня технической компетентности.

221. К числу достижений в этой области относятся более четкое определение ролей отдельных руководящих органов ФАО и изменения, подлежащие внесению в повестки дня Конференции, технических комитетов и региональных конференций, чтобы эти органы систематически рассматривали состояние дел в мире и давали рекомендации, какие направления требуют действий со стороны Организации.

222. Были определены функции региональных конференций, а порядок их подотчетности Совету<sup>84</sup> по вопросам программы и бюджета и Конференции по вопросам политики и нормативного регулирования стал основой для формализации механизмов, посредством которых региональные приоритеты отражаются в стратегических целях ФАО. Это обеспечило укрепление вклада регионов в подготовку ССП и ПРБ и учет мнений

---

<sup>82</sup> Пункт 668

<sup>83</sup> 76 из 238 мероприятий ПНД

<sup>84</sup> Через Комитет по программе и Финансовый комитет

регионов при обсуждении важнейших вопросов политического характера. Так, в 2010-2011 годах региональные конференции рассмотрели концепцию структуры и работы децентрализованных отделений и области приоритетных действий для регионов на следующий двухгодичный период.

223. Шире стала роль технических комитетов, что упростило их участие в определении приоритетов и политики ФАО; КПСТ, КЛХ, КРХ и КСХ привлечены к рассмотрению вопросов и событий политического характера.

224. **Положительные результаты**, заключенные в перечисленных достижениях, состоят в том, что:

- i)* обеспечена большая согласованность директивной деятельности в приложении к положению в области продовольствия и сельского хозяйства в мире, поскольку руководящие органы ФАО с большей целенаправленностью работают по направлениям, оказывающим непосредственное воздействие на глобальное руководство в области продовольствия и сельского хозяйства, а общеполитическая повестка дня, которую руководящие органы ФАО формируют для Организации, обладает большей эффективностью на глобальном уровне;
- ii)* приоритеты в планировании определяются более четким пониманием задач, поскольку Комитет по программе и Финансовый комитет дают более ясные и развернутые рекомендации и уделяют больше внимания вопросам стратегии, политики и приоритетов в рамках направления деятельности Совета, за счет чего делают еще более четкими приоритеты и поставленные задачи;
- iii)* региональные конференции и технические комитеты более действенно определяют цели и обеспечивают выполнение ФАО поставленных перед ней задач.

#### Общая ответственность

225. Ожидаемое воздействие в плане общей ответственности состоит в достижении в среде членов Организации, так и между членами и руководством ФАО, доверия и взаимного уважения, большей прозрачности, ответственности и подотчетности.

226. Достижения в данной области включают имеющий место с 2010 года допуск на сессии ФК, КП и КУПВ наблюдателей без права выступления, активную роль Независимого председателя Совета, посещающего сессии Финансового комитета, Комитета по программе, КПСТ, КСХ, КРХ, КЛХ, региональные конференции и содействующего проведению неформальных консультаций членов Организации в межсессионные периоды, а также увеличение объема информации управленческого характера, доступной через вебсайт постоянных представителей.

227. Ежеквартальные неформальные брифинги, проводимые руководством для членов ФАО, также стимулируют открытую дискуссию и совместное обсуждение ключевых вопросов руководством и членами Организации.

228. **Положительные результаты**, заключенные в этих достижениях, состоят в том, что:

- i)* создана атмосфера большего доверия, единства целей, между членами Организации, а также между членами и руководством ФАО, поддерживаются непрерывные отношения;
- ii)* система общего руководства ФАО обрела большую прозрачность.

#### Надзор

229. В плане надзора ожидаемое воздействие состоит в совершенствовании архитектуры руководящих органов и используемых ими процессов и процедур.

230. К числу достижений в этой области относятся уточнение функций различных руководящих органов, изменение сроков проведения совещаний руководящих органов с целью повышения эффективности планирования работы (например, созыв конференции не в ноябре, а в июне второго года каждого двухгодичного периода), разработка Многолетних программ работы основных руководящих органов, утверждение Советом повестки дня своей следующей сессии, а также совершенствование формы и содержания докладов ФК, КП, Совета и Конференции, что обеспечивает более четкий фокус на выводах и решениях.

231. Результатом перечисленных достижений стало получение ряда **положительных результатов**:

- i)* политическая повестка ФАО приобрела большую действенность на глобальном уровне, поскольку Конференция стала уделять больше внимания вопросам глобальной политики;
- ii)* в результате пересмотра последовательности проведения сессий руководящих органов повысилась действенность и эффективность цикла подготовки программ ФАО;
- iii)* руководящие органы ФАО с большей эффективностью определяют общую политику организации и осуществляют надзор за достижением намеченных результатов, чему способствуют наличие более четко очерченных областей их деятельности и ответственности и более тщательное планирование их программ.

### Ш. После реформы

#### Введение

232. В настоящем разделе для членов ФАО раскрывается информация в отношении основных последующих мероприятий. Особое внимание уделено мероприятиям ПНД, которые на 31 декабря 2012 года имели статус "открыто" или "отложено", и областям, где положительные результаты от мероприятий ПНД достигнуты еще не в полной мере.

#### **Последующие мероприятия по завершении осуществления ПНД**

233. Последующие мероприятия по завершении осуществления ПНД предполагают идентификацию ответственных за выполнение незавершенной работы, дальнейшее представление членам Организации докладов о ходе осуществления незавершенной работы по мере продвижения к ее завершению, а также определение ответственности руководства, осуществляющего мониторинг с целью обеспечения выполнения незавершенной работы. Это соответствует поручению, данному членами Организации на сессии Совета в декабре 2012 года: *"в контексте продолжения комплексного реформирования представить в 2013 году доклад о последующих мероприятиях после осуществления ПНД"*<sup>85</sup>.

234. В приводимых ниже подразделах описаны последующие действия руководства, призванные обеспечить, чтобы мероприятия ПНД, не завершённые на декабрь 2012 года, были завершены своевременно и в полном объеме, чтобы не достигнутые еще положительные результаты были полностью достигнуты, чтобы руководство осуществляло всеохватывающий мониторинг хода осуществления мероприятий, и чтобы члены Организации получали через существующие механизмы отчетности руководящих органов полные отчеты о ходе осуществления мероприятий. В данном контексте ФК, КП и Совет, возможно, пожелают внести изменения в собственные МПР, с тем чтобы в рамках своей пореформенной деятельности получать доклады по незавершённым мероприятиям ПНД и должным образом учитывать соответствующую информацию.

#### **Мероприятия ПНД, не завершённые на конец 2012 года**

235. Как отмечено в разделе 1, на конец 2012 года 22 мероприятиям ПНД был присвоен статус "открыто" или "отложено". Из указанных 22 мероприятий по семи для завершения требуется выполнить значительные объемы работы, семь будут завершены до начала 38-й Конференции ФАО в июне 2013 года или в ходе ее проведения, завершение трех мероприятий относится к области ответственности членов Организации, три мероприятия имеют статус "отложено", а два по своему характеру не могут быть завершены до завершения осуществления ПНД.

236. Ниже приводится информация по указанным мероприятиям: предположительные сроки завершения, лицо, ответственное за успешное завершение мероприятия, и руководящий орган, через который членам ФАО будут представляться доклады о ходе осуществления мероприятия. Где это применимо, информация о ходе осуществления мероприятий дополнена ссылками на соответствующие части Среднесрочного плана на 2014-2017 годы и Программы работы и бюджета на 2014-2015 годы.

#### Мероприятия, по которым необходимо выполнить значительные объемы работ

- i) **Завершение перехода на МСФО ОС (мероприятие 7.24)** – Обеспечение соответствия требованиям Международных стандартов финансовой отчетности общественного сектора (МСФО ОС) является составной частью проекта ГСУР. Представленный 148-й сессии Финансового комитета доклад о ходе

---

<sup>85</sup> CL145REP, п. 11d)

осуществления проекта ГСУР<sup>86</sup> подтвердил основные этапы на пути к составлению первых финансовых отчетов, соответствующих требованиям МСФО ОС. Ответственность за завершение данного мероприятия возложена на заместителя Генерального директора (Операции), предполагаемый срок завершения – январь 2014 года. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

- ii) Разработка новой модели планирования и составления бюджета (мероприятие 7.2)* – Данное мероприятие запланировано во исполнение рекомендации по результатам всестороннего обзора о внедрении новой модели планирования и составления бюджета. Частично результаты осуществления данного мероприятия были использованы при составлении ССП на 2014-2017 годы и ПРБ на 2014-2015 годы. В 2013 году, после намеченного на июнь полного развертывания ГСУР, будет вестись дальнейшая работа по интеграции информации, содержащейся в различных компьютерных сетях, что позволит повысить эффективность оперативного планирования, бюджетирования, мониторинга и отчетности в штаб-квартире и во всех отделениях на местах. Ответственность за осуществление данного мероприятия соответственно делят между собой Финансовый отдел и Управление стратегии, планирования и управления ресурсами. Личную ответственность за завершение мероприятия несет директор OSP. Ориентировочный срок завершения – декабрь 2013 года, после чего результаты мероприятия будут в полной мере внедрены в деятельность соответствующих подразделений. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через совместные совещания Финансового комитета и Комитета по программе.
- iii) Ввести в практику необходимые контрольные показатели и систему контроля и учета в рамках децентрализованных структур (мероприятие 3.88)* – Данное мероприятие укрепляет функции мониторинга и надзора в децентрализованных отделениях, в плане систем поддержки оно привязано к завершению мероприятия 7.2 (см. выше). В ПРБ на 2014-2015 годы<sup>87</sup> отмечено, что измерение эффективности ключевых бизнес-процессов на страновом уровне (напр., мобилизации ресурсов, обеспечения безопасности и управления проектами) обладает фундаментальным значением для успеха механизма страновых программ. Ответственность за завершение данного мероприятия возложена на директора OSD, предполагаемый срок завершения – декабрь 2013 года. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через совместные совещания Финансового комитета и Комитета по программе.
- iv) Внедрение УР в полном объеме (мероприятие 3.54)* – В докладах, представленных руководящим органам в 2012 году<sup>88</sup>, отмечалось, что в январе 2012 года этот проект был временно приостановлен с целью переоценки в свете опыта, накопленного в части процесса интеграции вопросов общеорганизационного управления рисками в систему управления на основе результатов, и с учетом результатов недавних обзоров, проведенных Канцелярией Генерального инспектора. Ожидается, что мероприятие будет завершено до конца 2013 года. Ответственность за завершение данного мероприятия возложена на директора OSP, предполагаемый срок завершения – декабрь 2013 года. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

---

<sup>86</sup> См. CL148/13

<sup>87</sup> См. С2013/3, п. 249

<sup>88</sup> См. FC 143/10 и CL144/10, п. 15

- в) **Изменение организационной культуры** (*мероприятие 3.32*) - До 2012 года подход к изменению организационной культуры основывался на создании центральных групп, призванных продвигать процесс изменения организационной культуры. Такой подход оправдывал себя на ранних этапах, когда необходимо было наладить взаимодействие с сотрудниками и сформировать внутреннюю концепцию. Группы по изменению организационной культуры, созданные в поддержку достижения указанных результатов, однозначно справились с возложенной на них миссией.

Однако устойчивое изменение организационной культуры возможно только при условии, что сотрудники всех уровней, и в том числе высшие руководители, будут в полной мере вовлечены в процесс, который должен стать частью работы всех подразделений ФАО, а старшее руководство будет играть в этом процессе ведущую роль и нести соответствующую ответственность.

В 2012 году деятельность руководства определялась задачей осуществления перемен, которые Генеральный директор считал необходимыми для достижения ясного понимания направления дальнейшей работы ФАО.

В течение двухгодичного периода 2012-2013 годов велась работа по преобразованию ФАО, нацеленному на то, чтобы в 2014-2015 годах работа Организации строилась на новой, межсекторальной основе. Выполнение программы работы на 2014-2015 годы потребует фундаментальных сдвигов в практике работы и в организационной культуре, преодоления сегодняшней организационной раздробленности. Последующие мероприятия<sup>89</sup> нацелены на осуществление перехода от управления ресурсами Организации на основании организационной структуры (по департаментам) к управлению ресурсами на уровнях штаб-квартиры и децентрализованных отделений на основании стратегических целей Организации. Сосредоточение деятельности на уровне децентрализованных отделений представляет собой один из наиболее инновационных аспектов организационной культуры, который должен быть воспринят как отражение нацеленной на более далекую перспективу стратегии децентрализации Организации.

Практическая реализация этого шага за рамками этапа ПРБ представляет собой задачу, решение которой будет обусловлено поддержкой в форме деятельности по изменению организационной культуры в 2013 году. Изменение организационной культуры должно быть теснее увязано со стратегическими целями, соответствующая программа должна учитывать вызовы, которые могут возникнуть при переходе ФАО к новому образу действий, и содействовать необходимым изменениям в поведении на всех уровнях Организации.

Учитывая стратегическую важность изменения организационной культуры в этом отношении, ответственность за координацию деятельности, направленной на изменение организационной культуры, возложена на Директора Кабинета. Какой-либо срок завершения деятельности по изменению организационной культуры не установлен. Доклады о ходе осуществления деятельности по изменению организационной культуры члены Организации будут получать через совместные совещания Финансового комитета и Комитета по программе.

На своей сессии, состоявшейся в декабре 2012 года, Совет призвал в кратчайшие сроки предоставить в распоряжение сотрудников и государств-членов документ, содержащий информацию о пересмотренном подходе к изменению организационной культуры. Указанный документ приведен в Приложении VI к настоящему докладу.

---

<sup>89</sup> С2013/3, пункты 196-200

- vi) **Проведение масштабной переработки "Руководства ФАО"** (*мероприятие 7.22*) – По результатам обсуждения в рамках состоявшихся осенью 2012 года сессий руководящих органов, опасения юридического характера в отношении переработки "Руководства по административным вопросам" с целью его упрощения были преодолены, и было принято решение<sup>90</sup> осуществить данное мероприятие, "придерживаясь того же подхода, что и правительство Мексики". По итогам рассмотрения уже внесенных<sup>91</sup> в "Руководство" изменений и обсуждений с делегацией правительства Мексики было принято решение возобновить осуществление проекта и зарезервировать средства, с тем чтобы "Руководство ФАО по административным вопросам" было обновлено к декабрю 2013 года.

Ответственность за завершение данного мероприятия возложена на помощника Генерального директора, СС. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через совместные совещания Финансового комитета и Комитета по программе.

- vii) **Развертывание и осуществление обновленной стратегической программы партнерского взаимодействия с гражданским обществом и стратегии партнерского взаимодействия с частным сектором** (*мероприятие 3.109*) – В 2012 году члены и руководство ФАО согласились с тем, что для достижения стратегических целей Организации стратегически необходимо поддерживать значимое взаимодействие с партнерами. В результате имело место укрепление и консолидирование потенциала ОСР в части партнерских отношений и информационно-просветительской деятельности. Еще одним средством укрепления и поддержки потенциала в части партнерского взаимодействия стала инициированная в начале 2013 года Генеральным директором "Программа поддержки ключевых глобальных партнерств", основные цели которой заключаются в расширении диалога с заинтересованными сторонами через укрепление их представительства в ФАО и на национальном, региональном и международном уровнях, осуществление пилотных инициатив и программ в сфере партнерского взаимодействия, обеспечение генерации и распространения знаний.

Ответственность за завершение мероприятия по партнерскому взаимодействию к декабрю 2013 года возложена на помощника директора ОСР. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через совместные совещания Финансового комитета и Комитета по программе.

#### Мероприятия, подлежащие завершению до начала 38-й Конференции ФАО или в ходе ее проведения

237. На семь рассмотренных выше мероприятий ПНД приходится наибольший объем работы по осуществлению мероприятий ПНД, не завершенных на декабрь 2012 года. Ниже рассматриваются еще семь мероприятий, по которым работа будет завершена до начала в июне 2013 года Конференции ФАО или в ходе ее проведения.

- i) **Разработка и развертывание на местах версии Oracle, адаптированной к потребностям ПрФАО** (*мероприятие 3.42*) – Цель данного мероприятия состоит в замене существующей системы учета на местах в рамках программы ГСУР. Доклад о ходе внедрения ГСУР, представленный 148-й сессии Финансового комитета<sup>92</sup>, подтверждает, что за имевшим место 6 ноября 2012 года вводом новой системы в эксплуатацию в штаб-квартире и

<sup>90</sup> См. CL145 REP п. 12 а)

<sup>91</sup> Наиболее крупные разделы «Руководства», подвергшиеся пересмотру, относятся к вопросам, связанным с закупками (MS502 «Закупки», MS705 «Письменные соглашения») и с проектом по модернизации системы управления архивами (MS601 «Архивы» и MS340 «Личные дела»)

<sup>92</sup> См. FC148/13



региональных отделениях последовало ее развертывание в семи пилотных отделениях. Развертывание ГСУР в 32 страновых отделениях первой очереди намечено завершением на начало марта 2013 года, в отделениях второй и третьей очереди – на апрель и май 2013 года соответственно.

Ответственность за завершение данного мероприятия возложена на DDG-О. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

- ii) **Пересмотр квалификационных требований к региональным представителям, субрегиональным координаторам и представителям ФАО** (*мероприятие 3.66*) – Данное мероприятие обусловлено завершением мероприятия по квалификационным требованиям. Некоторая задержка в его осуществлении была вызвана разработкой типовых должностных инструкций (ТДИ) по каждой категории должностей ФАО, что является частью указанного мероприятия. В представленном 148-й сессии Финансового комитета докладе об осуществлении плана действий в области людских ресурсов<sup>93</sup> отмечено, что в течение первого квартала 2013 года будет проводиться работа по включению в ТДИ новых квалификационных требований, и что осуществляется существенный объем работы по должностям и штатным расписаниям различных подразделений Организации.

Ответственность за завершение данного мероприятия возложена на директора ОНР, предполагаемый срок завершения – апрель 2013 года. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

- iii) **Рассмотрение итогов реорганизации для внесения дополнительных корректив** (*мероприятие 3.103*) – В докладе сессии Совета, состоявшейся в декабре 2012 года, руководство отметило<sup>94</sup>, что данное мероприятие было запланировано завершением на 2012 год, однако по результатам критического рассмотрения структура штаб-квартиры была перестроена. Тем не менее, поскольку рассматриваются дальнейшие изменения, информация о которых представлена членам Организации в ПРБ на 2014-2015 годы и в документе С2013/3, под ответственность директора OSP срок завершения данного мероприятия был сдвинут на первую половину 2013 года. Оно будет закрыто в июне 2013 года по завершении рассмотрения Конференцией ПРБ на 2014-2015 годы.

- iv) **Изменение модели организации услуг письменного перевода** (*мероприятие 7.19*) – Как было указано в докладе, представленном 145-й сессии Совета<sup>95</sup>, данное мероприятие будет закрыто после включения в ПРБ одобренных Советом на его 140-й сессии в декабре 2010 года мер в отношении новой оперативной модели, нацеленной на совершенствование лингвистического обслуживания. Указанные меры включены<sup>96</sup> в ПРБ на 2014-2015 годы. Таким образом, мероприятие будет считаться закрытым после одобрения соответствующих мер в рамках ПРБ, что должно произойти в июне на сессии Конференции. Ответственность за завершение данного мероприятия возложена на директора СРА.

- v) **Назначение Омбудсмена** (*мероприятие 3.36a*) – Организация предпринимает шаги по назначению Омбудсмена. В 2012 году имела место в дальнейшем наиверстанная задержка в осуществлении данного мероприятия, связанная изучением возможности существования единой функции Омбудсмена для ФАО

<sup>93</sup> См. FC 148/12

<sup>94</sup> CL145/10, п. 9 – ix)

<sup>95</sup> См. CL 145/10 Sup. 1, п. 4, табл. 1

<sup>96</sup> См. С2013/3, п. 281

и ВПП и с ожиданием получения результатов обзора, предпринятого с целью рационализации и оптимизации ряда связанных с кадрами функций, борьбы с дублированием усилий и неэффективным использованием ресурсов.

Ответственность за завершение данного мероприятия возложена на директора ОНР. Поставлена задача назначить Омбудсмана к июню 2013 года. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

**vi) Разработка основанной на стимулах политики ротации**

*(мероприятие 3.61)* – Генеральный директор рассматривает эффективную политику ротации в качестве фактора, имеющего для Организации важнейшее значение. Актуальная информация по данному вопросу была представлена 148-й сессии Финансового комитета<sup>97</sup>. Было указано, что принято решение оставить существующую на сегодня политику в статусе проекта до тех пор, пока новый директор Управления кадров (ОНР) не рассмотрит его при участии Генерального директора и не определит, какое место должно уделяться вопросам мобильности в общих рамках управления людскими ресурсами ФАО.

Исходя из вышесказанного, ответственность за завершение данного мероприятия оставлена за директором ОНР, предполагаемый срок завершения – июнь 2013 года. Доклады о ходе осуществления данного мероприятия члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

**vii) Осуществление Советом оперативного контроля за ходом реализации ПНД и представление докладов 36-й (2009 год) и 37-й (2011 год) сессиям Конференции. В этой работе Совет должен опираться на поддержку Комитета по программе и Финансового комитета и использовать отчеты руководства**

*(мероприятие 4.1)* – По своему характеру данное мероприятие было призвано обеспечить всеобъемлющий мониторинг хода осуществления ПНД со стороны Совета и представление соответствующих докладов 36-й и 37-й сессиям Конференции. Намеченные на март 2013 года сессия Финансового комитета и совместное совещание Финансового комитета и Комитета по программе рассмотрят Итоговый доклад руководства об осуществлении ПНД и представят сессии Совета, намеченной на апрель 2013 года, рекомендации технического характера. 38-я сессия Конференции ФАО также рассмотрит упомянутый доклад руководства с учетом рекомендаций Совета.

С учетом вышеизложенного мероприятие, ответственность за которое возложена на директора СРА, будет закрыто в ходе намеченной на июнь 2013 года сессии Конференции ФАО.

Менее значительные мероприятия, по результатам состоявшихся осенью 2012 года сессий руководящих органов получившие статус "отложено"

238. По результатам дискуссий на сессиях руководящих органов, проведенных осенью 2012 года, члены и руководство Организации согласились присвоить трем мероприятиям ПНД статус "отложено". Руководству было предложено в дальнейшем продолжить работы по этим мероприятиям. Ниже приводится актуальная информация о мерах, предпринятых руководством.

**i) Введение двойной градации должностей С-5/Д-1 и Д-1/Д-2**

*(мероприятие 3.71)* – Данному мероприятию статус "отложено" был присвоен ввиду стремления обеспечить большую гибкость в вопросе о классификации должностей. Исходя из этого, данный вопрос будет рассмотрен новым директором ОНР, которая может принять решение о необходимости тех или иных действий. Ответственность за завершение данного мероприятия

<sup>97</sup> См. FC 148/12, пункты 15-16

возложена на директора ОНР, предполагаемый срок завершения – декабрь 2013 года. Доклады директора ОНР члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

- ii) **Включение в бюджет ассигнований на публикацию (в печатной форме и на сайте) технических материалов на всех языках ФАО (мероприятие 3.55)** – Данному мероприятию статус "отложено" присвоен с тем, чтобы дать руководству возможность продолжить работу по обеспечению языкового баланса<sup>98</sup>. Руководство рассмотрело итоги проделанной работы и пробелы в обеспечении языкового баланса. В распоряжение Управления общеорганизационных коммуникаций предоставлен специально созданный фонд в размере 250 000 долл. США, который будет распределяться в рамках системы продвижения с целью обеспечения языкового баланса при выпуске отдельных особо значимых общеорганизационных продуктов высокого уровня.

Проект будет реализован в тестовом режиме в течение 2013 года, его итоги подвергнутся оценке. Ответственность возложена на директора ОСР. Доклад по итогам реализации тестового проекта члены Организации получают через Финансовый комитет.

- iii) **Разработка отдельных зеркальных сайтов ФАО на арабском и китайском языках (мероприятие 3.57)** – Данному мероприятию также был присвоен статус "отложено", руководство было настоятельно призвано продолжить тестирование системы машинного перевода на качество. Выполнение этой работы взяло на себя Управление общеорганизационных коммуникаций, срок завершения – декабрь 2013 года. Ответственность возложена на директора ОСР, доклад которого будет представлен через Финансовый комитет.

Мероприятия, которые по своему характеру не могут быть завершены до завершения осуществления ПНД

- i) **Проведение в ходе сессий Конференции оценки эффективности реформы общего руководства, в том числе роли и функционирования региональных конференций, и в качестве вклада в эту работу проведение независимого рассмотрения соответствующих вопросов (мероприятие 2.74)** – Результаты оценки подлежат рассмотрению 39-й сессией Конференции в 2015 году. Чтобы выдержать установленный срок, необходимо заблаговременно определить рабочие механизмы. В этом плане руководство готово предоставить необходимую поддержку в организации, проведении и подготовке доклада по результатам оценки. При этом кажется целесообразным, чтобы члены Организации высказались в отношении подхода, который они намереваются использовать, в частности, намерены ли они провести независимый обзор.

Исходя из вышесказанного, предлагается, чтобы директор СРА поддерживал связи с уходящим Независимым председателем Совета и его приемником на этом посту, чтобы на основании рекомендации совместного совещания Финансового комитета и Комитета по программе к намеченной на апрель 2013 года сессии Совета было принято окончательное решение, которое в июне 2013 года будет рассмотрено Конференцией.

- ii) **Проведение раз в шесть лет независимой проверки осуществления функции оценки и подготовка для руководства и Совета соответствующего доклада вместе с рекомендациями Комитета по программе (мероприятие 2.83)** – Поскольку мероприятие 2.83 предполагает шестилетнюю периодичность проведения проверки, подтверждается, что данное мероприятие

---

<sup>98</sup> См. CL145REP п. 12d)

подлежит завершению в декабре 2016 года. Ответственность возложена на Директора кабинета, доклады будут представляться через Комитет по программе.

Мероприятия, завершение которых относится к области ответственности членов Организации

239. Как было отмечено в докладе, представленном состоявшейся в декабре 2012 года сессии Совета<sup>99</sup>, три мероприятия ПНД остаются открытыми. Эти мероприятия должны стать предметом внимания членов Организации.

- i) Подготовка Советом для Конференции четкой рекомендации относительно резолюции о программе и бюджете, включая уровень бюджета (мероприятие 2.18)* – Конечный срок реализации данного мероприятия был перенесен с июня 2011 года на июнь 2013 года (и приурочен к сессии Совета, предшествовавшей 38-й сессии Конференции ФАО) в силу того, что мероприятие не было завершено в 2011 году, поскольку Совет не представил рекомендацию по уровню бюджета в адрес 37-й сессии Конференции. Согласно предложению 144-й сессии Совета, проект Программы работы и бюджета на 2014-2015 годы был представлен членам Организации в начале февраля, с тем чтобы Финансовый комитет, Комитета по программе и их совместное совещание смогли его рассмотреть и удачно завершить данное мероприятие в ходе 146-й сессии Совета, намеченной на апрель 2013 года.
- ii) Рассмотрение Конференцией ФАО с целью утверждения желаемых квалификационных требований к кандидатам на должность Генерального директора, разработанных КоК-НВО в 2009 году (мероприятие 2.100, с)* – Так как мероприятие не было осуществлено в 2009 году ввиду отсутствия среди членов Организации консенсуса по данному вопросу, конечный срок реализации был смещен на 30 июня 2013 года. Следует напомнить, что на своей 144-й сессии Совет принял решение о необходимости завершения данного мероприятия. Независимый председатель Совета обеспечивает содействие процессу разработки и рассмотрения членами предложений по желательным квалификационным требованиям к кандидатам на должность Генерального директора. Для успешного осуществления данного мероприятия в ходе 38-й сессии Конференции ФАО необходимо, чтобы в ходе 146-й сессии Совета был достигнут консенсус по этому вопросу.
- iii) Любые необходимые изменения в численности членов Совета и в составе представляемых ими регионов (мероприятие 4.4)* – Так как мероприятие не было осуществлено в 2009 году ввиду отсутствия среди членов Организации консенсуса по данному вопросу, конечный срок реализации был смещен на 30 июня 2013 года. Осуществление мероприятия было возобновлено в 2010 году, в 2011 году переговоры продолжились, но в ходе 37-й сессии Конференции ФАО консенсус достигнут не был. Для успешного осуществления данного мероприятия на 38-й сессии Конференции ФАО необходимо, чтобы на 146-й сессии Совета по этому вопросу был достигнут консенсус.

**Положительные результаты от осуществления ПНД, не достигнутые полностью на конец 2012 года**

240. В разделе II настоящего доклада описаны основные положительные результаты, достигнутые в результате осуществления ПНД. Там же упомянуты ожидаемые, но еще не

---

<sup>99</sup> См. CL145/10, п. 28

достигнутые положительные результаты. В настоящем разделе описываются последующие мероприятия в отношении пока не достигнутых положительных результатов ПНД.

241. Ниже приводится информация по указанным положительным результатам: лицо, ответственное за обеспечение их достижения, и руководящий орган, через который членам ФАО будут представляться доклады о ходе работы по достижению положительных результатов. Положительные результаты сгруппированы по соответствующим секторам и областям положительных результатов (см. матрицу положительных результатов).

#### Практическая деятельность – кадры

242. До сих пор не достигнутые положительные результаты в кадровой области связаны с до сих пор открытыми мероприятиями ПНД в сфере людских ресурсов. Это:

- i)* расширение опыта сотрудников за счет ротации между штаб-квартирой и ДО после намеченного на 2013 год введения в действие политики ротации;
- ii)* дальнейшее сокращение сроков оформления найма сотрудников, обеспечение большей прозрачности процедуры найма старших руководителей на основании их технических навыков, компетентности в сфере управления и заслуг, совершенствование решений по найму и передислокации с учетом опыта и компетентности, необходимых для занятия той или иной должности согласно требованиям должностной инструкции, что будет обеспечено по завершении мероприятия по квалификационным требованиям в 2013 году;
- iii)* после назначения Омбудсмана – содействие внедрению более высоких этических стандартов, укреплению моральных качеств сотрудников и повышению производительности их труда.

243. Все указанные положительные результаты относятся к кадровой области, ответственность за их достижение возложена на директора ОНР. Члены организации будут получать информацию о ходе работы по достижению положительных результатов через Финансовый комитет.

#### Практическая деятельность – всемирный охват

244. Ответственность за достижение двух указанных ниже положительных результатов возложена на директора OSD, доклады о ходе работы по их достижению члены Организации будут получать через совместные совещания Финансового комитета и Комитета по программе:

- i)* после развертывания ГСУР ДО смогут с большей эффективностью осуществлять мониторинг операций на местах и более эффективно использовать ресурсы, так как получают более совершенные инструменты для реализации делегированных им функций и поддержку в виде своевременных, полных и точных данных;
- ii)* также в результате развертывания ГСУР страновые отделения смогут принимать более эффективные решения, основанные на своевременной, надежной, авторитетной и актуальной информации, чем будут способствовать совершенствованию оперативной деятельности децентрализованных отделений.

245. Ответственность за достижение указанного ниже положительного результата возложена на директора OSD, доклады о ходе работы по его достижению члены Организации будут получать через Финансовый комитет:

- i)* после внедрения основанной на стимулах политики кадровой ротации станет выше уровень компетентности сотрудников и руководства ФАО, то есть Организация будет располагать кадрами, обладающими более широкими знаниями и опытом в различных областях деятельности ФАО, а также будут

обеспечены широкие возможности для повышения профессиональной квалификации и карьерного роста.

#### Практическая деятельность – всемирный охват

246. Ответственность за достижение положительных результатов по сокращению неучтенных дополнительных издержек на выполнение переводов после внедрения в январе 2014 года новой оперативной модели совершенствования лингвистических услуг возложена на директора СРА. Соответствующий доклад члены Организации получают через Финансовый комитет.

247. Ответственность за повышение экономической эффективности публикаций за счет изначального определения требований в отношении перевода, что станет возможным в первом квартале 2013 года с внедрением инструмента планирования издательской деятельности возложена на директора СРА. Соответствующую информацию члены Организации будут получать также через Финансовый комитет.

#### Практическая деятельность – администрация

248. Ответственность за достижение перечисленных ниже положительных результатов по мероприятию ПНД, предполагающему пересмотр "Руководства ФАО", возложена на помощника Генерального директора, СС. Ее/его доклады о ходе работы по достижению данного положительного результата члены Организации будут получать через Финансовый комитет:

- i) дальнейшая оптимизация административных процессов, более полное понимание сотрудниками административных процессов и положений, регулирующих их поведение.

#### Оценка – мониторинг эффективности

249. Ответственность за достижение двух указанных ниже положительных результатов возложена на директора OSD, доклады о ходе работы по их достижению члены Организации будут получать через Комитет по программе и Финансовый комитет, а по вопросам более значимого общеорганизационного характера – через их совместные совещания:

- i) повышение эффективности мониторинга деятельности Организации за счет внесения изменений в механизм управления по результатам и, в частности, перехода от итогов к результатам в части определения предполагаемых результатов подразделения и обеспечения измеримости организационных результатов в плане оказываемого ими воздействия;
- ii) повышение эффективности мониторинга показателей работы Организации на основе полного обобщения опыта оценки рисков.

250. Ответственность за совершенствование поддержки финансового мониторинга, принятия решений и планирования за счет более достоверной, своевременной, актуальной и соответствующей требованиям МСФО ОС финансовой информации, совершенствование финансового контроля и управления активами Организации возложена на директора CSF. Соответствующую информацию члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

#### Оценка – информирование о результатах работы

251. Ответственность за обеспечение для ФАО возможности более убедительно доказывать и отчитываться об эффективности собственной работы на основании установленных целевых показателей, используя для этого анализ факторов, содействующих повышению эффективности, оценку вопросов сквозного характера, основных функций и мобилизации ресурсов, концентрируясь на основных результатах оценки и на сопоставлении фактических и целевых показателей, четко очерчивая

приоритеты, устанавливаемые в начале периода, и фактические достижения в сопоставлении с установленными результатами, возложена на директора OSP. Соответствующие доклады члены Организации будут получать через совместные совещания Комитета по программе и Финансового комитета.

252. Ответственность за обеспечение соответствия финансовых отчетов требованиям согласованных на международном уровне стандартов (МСФО ОС) после внедрения элемента ГСУР, обеспечивающего совместимость с МСФО ОС, что позволит лучше информировать членов Организации и укреплять доверие доноров, возложена на директора CSF. Соответствующую информацию члены Организации будут получать через Финансовый комитет.

### **Мониторинг хода работы после Конференции 2013 года**

253. Выше показано, каким образом последующие мероприятия по завершению мероприятий ПНД, не завершенных на конец 2012 года, и достижению еще не достигнутых положительных результатов ПНД вписываются в деятельность Организации.

254. До декабря надзор со стороны руководства и мониторинг осуществления программы ПНД осуществлялись силами Совета по ПНД в составе старших руководителей Организации при поддержке ГУП. Поскольку последующие мероприятия стали частью деятельности ФАО, представляется целесообразным также рассмотреть вопрос об ответственности в части надзора и мониторинга их осуществления. После сессии Конференции 2013 года Совет по ПНД будет расформирован, а ответственность за осуществление мониторинга будет возложена на Управление стратегии, планирования и управления ресурсами (OSP).

255. ГУП представляет собой небольшое временное подразделение в составе трех сотрудников, которое по плану должно было быть расформировано по завершении выполнения программы ПНД в декабре 2012 года. Однако срок его существования был продлен до середины 2013 года, с тем чтобы ГУП смогла подготовить итоговый доклад руководства по ПНД и обновлению ФАО. В середине 2013 года директор ГПУ выходит в отставку, но два остающиеся сотрудника, работавшие в составе ГПУ в течение всего периода осуществления ПНД, будут переведены на работу в OSP, что гарантирует последовательность и наличие дополнительных ресурсов для мониторинга завершения до сих пор открытых мероприятий ПНД и достижения пока не достигнутых положительных результатов.

### **Финансирование ПНД в 2013 году**

256. В настоящем разделе представляется общее резюме порядка финансирования ПНД в 2013 году.

#### План ассигнований на 2013 год

257. В разделе I доклада приводится разбивка утвержденного бюджета на 2012-2013 годы в объеме 50,72 млн долл. США (брутто), что за вычетом сэкономленных средств в размере 10,55 млн долл. США дает чистую сумму бюджета на 2012-2013 годы в объеме 40,17 млн долл. США.

258. Далее в разделе I сообщается, что общий объем ассигнований по состоянию на декабрь 2012 года составил 23,08 млн долл. США, т.е. по состоянию на эту дату остаток составил 27,64 млн долл. США. Этот остаток будет использован для финансирования деятельности по ПНД в 2013 году.

#### Инвестиционные расходы, связанные с осуществлением незавершенных мероприятий ПНД

259. Ниже приводится смета расходов на 2013 год по основным незавершенным мероприятиям ПНД, осуществление которых продолжается в 2013 году.

- i) **Разработка новой модели планирования и подготовки бюджета** (*мероприятие 7.2*) – Сметные затраты на осуществление данного мероприятия к декабрю 2013 года составят 1 млн долл. США. Расходы будут связаны с разработкой новой модели и соответствующей компьютерной системы, которая будет реализована после полного введения в строй ГСУР.
- ii) **Введение контрольных показателей и системы отчетности по результатам для децентрализованных отделений** (*мероприятие 3.88*) – Сметные затраты по осуществлению этого мероприятия до декабря 2013 года составят 0,77 млн долл. США. Смета предусматривает ресурсы, выделяемые на разработку процедур, брифинги для пользователей и их обучение, а также разработку системы внедрения обзоров контрольных показателей.
- iii) **Изменение организационной культуры** (*мероприятие 3.32*) – Сметные затраты на осуществление этого мероприятия до декабря 2013 года составляют 1,5 млн долл. США. Смета предусматривает осуществление плана действий, изложенного в Приложении VI к настоящему докладу, в частности, для покрытия расходов на информационные технологии и подготовку вспомогательного персонала для обеспечения обмена знаниями и работы технических сетей, для обеспечения виртуального сотрудничества и формирования единого рабочего пространства, а также для обучения членов Наблюдательного совета по общеорганизационной программе и прочих мероприятий по повышению квалификации сотрудников.
- iv) **Развертывание и осуществление обновленной стратегической программы партнерского взаимодействия с гражданским обществом и стратегии партнерского взаимодействия с частным сектором** (*мероприятие 3.109*) – На 2013 год предусматривается два крупных мероприятия, сметные затраты по которым составляют 2,15 млн долл. США. На осуществление Программы поддержки ключевых глобальных партнерств, уже упомянутой в настоящем докладе, потребуется 1,03 млн долл. США, а на финансирование полного развертывания стратегий в отношении частного сектора и гражданского общества будет израсходовано 1,12 млн долл. США.
- v) **Радикальная переработка "Руководства ФАО"** (*мероприятие 7.22*) – На радикальную переработку "Руководства ФАО" бюджетом предусмотрена сумма в 0,65 млн долл. США.
- vi) **Пересмотр квалификационных требований к региональным представителям, субрегиональным координаторам и представителям ФАО** (*мероприятие 3.66*) – 1,2 млн долл. США выделяются на финансирование четырех перечисленных ниже основных мероприятий: i) руководитель проекта для этапа II: включение типовых должностных инструкций в систему квалификационных требований; ii) руководитель проекта для этапа III: интеграция системы квалификационных требований по всем кадровым функциям; iii) обучение по вопросам проведения собеседований для определения уровня квалификации; iv) повышение осведомленности в вопросах системы квалификационных требований и ее использования.

#### Текущие затраты

260. Из 27,64 млн долл. США по плану ассигнований на 2013 год, порядка 17 млн долл. США приходится на текущие расходы. Ниже приводится описание основных мероприятий ПНД с указанием сметы текущих расходов, если они превышают 1 млн долл. США.

- i) **Программа молодых специалистов** (*мероприятие 3.62*) – В 2013 году 2,97 млн долл. США будет выделено на покрытие расходов по заработной плате молодых сотрудников категории специалистов.



- ii) Модернизация инфраструктуры ИКТ и повышение уровня функциональной поддержки информационных систем децентрализованных отделений (мероприятие 3.90) – 2,50 млн долл. США* будет выделено на оплату контрактов с поставщиком Интернет-услуг, обеспечение доступа к линиям связи и оборудование, а также на оплату вспомогательных текущих расходов по обеспечению работоспособности каналов подключения к сетям поставщиков Интернет-услуг.
- iii) Разработка основанной на стимулах политики ротации в штаб-квартире (мероприятие 3.61) – В 2013 году 1,40 млн долл. США* будет выделено на покрытие расходов, связанных с ротацией сотрудников по 25 из 50 запланированных на 2013 год должностей.
- iv) Определение новой роли кадровой службы (мероприятие 7.27) – На оплату расходов по семи финансируемым из средств ПНД должностям кадровой службы* будет выделено 1,35 млн долл. США.
- v) Бюджет мероприятий по оценке: увеличение доли средств, направляемых на цели оценки, до 0,8% (мероприятие 2.78) – На оплату гонораров и путевых расходов консультантов и сотрудников Управления по оценке в связи с проведением оценок региональных и субрегиональных отделений ФАО в Азиатско-Тихоокеанском регионе и в регионе Латинской Америки и Карибского бассейна* будет выделено 1,01 млн долл. США.

261. Подробная информация по расходам и экономии средств по программе ПНД на 2013 год приводится в Приложении III.

## *Приложения*

**Приложение I: Взносы в Целевой фонд ПНД**

**Приложение II: Подробные данные об ассигнованиях на ПНД в 2012 году**

**Приложение III: Затраты по ПНД и экономия средств в 2013 году**

**Приложение IV: Подробные данные о бюджете ПНД на 2009-2013 годы и об ассигнованиях в 2009-2012 годах**

**Приложение V. Экономия средств регулярной программы за счет осуществления мероприятий ПНД**

**Приложение VI. Пересмотренный подход к изменению организационной культуры**

**Приложение VII: Информация о ходе выполнения мероприятий ПНД**

## *Веб-приложения*

[Веб-приложение VIII: Информация о положительных результатах ПНД, представленная в формате ПНД](#)

[Веб-приложение IX: Информация о ходе выполнения предусмотренных ПНД мероприятий, представленная в формате ПНД](#)

**Приложение I: Взносы в Целевой фонд ПНД (долл. США)**

<b>Страна</b>	<b>(Долл. США)</b>	<b>Страна</b>	<b>(Долл. США)</b>
Австрия	65 933	Литва	5 000
Австралия	111 900	Маврикий	5 000
Бразилия	100 000	Мозамбик	1 680
Бельгия	250 000	Нидерланды	400 000
Камерун	23 579	Нигерия	25 000
Чили	15 000	Новая Зеландия	70 000
Китай	200 000	Словакия	44 000
Кипр	9 186	Южная Африка	144 777
Эстония	4 000	Испания	795 888
ЕС	1 380 814	Швеция	164 090
Эквадор	3 202	Швейцария	301 434
Египет	20 273	Таиланд	50 000
Финляндия	557 880	Турция	60 000
Франция	900 000	Объединенная Республика Танзания	19 975
Германия	906 736	Соединенное Королевство	541 480
Греция	91 095	Соединенные Штаты Америки	500 000
Индонезия	24 705	Замбия	10 000
Италия	1 200 000	Перевод из Целевого фонда НВО	774
Ирландия	142 638		
Кения	1 616		
		<b>ИТОГО</b>	<b>9 147 655</b>

**Приложение II: Подробные данные об ассигнованиях на ПНД в 2012 году  
(млн. долл. США)**

<b>Проект</b>	<b>Сумма</b>
<b>1. Реформа руководящих органов</b>	<b>0,46</b>
Мероприятие 2.19: Совет будет проводить совещания по более гибкому графику и различной продолжительности, сообразуясь с требованиями повестки дня (как правило, не менее пяти сессий за двухлетие) - Раздел С, Таблица 1 Цикл планирования и пересмотра программы и бюджета:	0,14
Мероприятие 2.20: i) будут проводиться короткие совещания (минимум два дня) после каждой сессии Комитета по программе и Финансового комитета.	0,02
Мероприятие 2.32: f) принятие энергичных мер, направленных на постоянное повышение организационно-технического уровня, эффективности общего руководства ФАО и реальной заинтересованности членов в его результатах.	0,11
Мероприятие 2.47: iii) заседания комитетов, в том числе совместные, будут открыты для наблюдателей без предоставления им права голоса.	0,00
Мероприятие 2.52: Изменение порядка подотчетности, функций и способов осуществления работы будет незамедлительно осуществлено на практике, а затем изменения будут внесены в базовые документы, в том числе приобретение региональными конференциями статуса комитетов Конференции ФАО.	0,06
Мероприятие 2.66: Внесение в базовые документы изменения, согласно которому Конференция или Совет могут созывать совещание на уровне министров в тех случаях, когда вопросам, проработанным на техническом уровне, необходимо обеспечить политическую поддержку или обеспечить их более широкое освещение.	0,05
Мероприятие 2.71: а) один раз в течение двухлетнего периода подготавливать многолетнюю программу работы, рассчитанную не менее чем на четыре года, которую будет рассматривать Совет и / или Конференция (согласно их соответствующему порядку подчиненности);	0,04
Мероприятие 2.74: Конференция будет проводить оценку эффективности реформ руководства, в том числе роли и функционирования региональных конференций, а проведение независимого обзора станет одним из вкладов в этот процесс.	0,04
<b>2. Аудит</b>	<b>0,16</b>
Мероприятие 2.91: В соответствии с нынешней политикой сфера деятельности управления Генерального инспектора будет расширяться с целью охвата всех основных областей организационного риска с использованием в необходимых случаях услуг внешних экспертов.	0,16
<b>3. Оценка</b>	<b>1,13</b>
Мероприятие 2.78: Бюджет мероприятий по оценке: Доля средств, направляемых на цели оценки, в бюджете обычной программы будет увеличена до 0,8% (в течение двух двухлетних), и после принятия управляющими органами соответствующего решения в рамках утверждения программы работы и бюджета...	1,13
<b>4. Вопросы этики</b>	<b>0,33</b>
Мероприятие 3.33: Назначение сотрудника по этике, организация работы и подготовки персонала соответствующего подразделения	0,33
<b>5. Реформа планирования, бюджетного процесса и мониторинг на основе результатов</b>	<b>0,89</b>
Мероприятие 3.88: Внедрение для децентрализованных отделений контрольных параметров, системы отчетности и текущего контроля за результатами работы, а также системы мониторинга.	0,51

<b>Проект</b>	<b>Сумма</b>
Мероприятие 7.2: Разработка новой модели планирования и бюджетного процесса, определение новой структуры ПРБ, формирование новой стандартной, упорядоченной и логической основы для бюджетов "проектов", а также требований к новой системе стандартизированной отчетности.	0,38
<b>7. Мобилизация ресурсов и управление ими</b>	<b>0,61</b>
Мероприятие 3.12: В дополнение к обязательным взносам, при разработке программы и бюджета, в том числе в формулировке областей целенаправленного воздействия, будет учитываться и предполагаемый объем внебюджетных взносов при том понимании, что они не являются в полной мере прогнозируемыми...	0,17
Мероприятие 3.14: б) создание структуры управления для внебюджетных и обязательных взносов, в которой основная ответственность за общее управление и координацию мобилизации ресурсов, в том числе за связи с донорами по вопросам политики, возлагается на ...	0,44
<b>12. Партнерские отношения</b>	<b>0,80</b>
Мероприятие 3.109: Проведение "инвентаризации" партнерств, в том числе возможностей для расширения партнерских отношений с частным сектором. Проведение оценки и формирование или возобновление партнерских отношений, нацеленных на дальнейшие совместные действия и расширение сотрудничества с ...	0,55
Мероприятие 3.110: Подготовка краткосрочной программы инициатив (12 месяцев), которая поможет получить картину практических итогов и практических результатов и подготовить ...	0,25
<b>13. Закупки</b>	<b>0,98</b>
Мероприятие 7.14: Оперативная модель для осуществления партнерства в закупочной деятельности с другими учреждениями ООН.	0,10
Мероприятие 7.6: Новая модель закупок для управления начальными этапами закупочной деятельности	0,52
Мероприятие 7.8: Расширение прав и возможностей региональных и местных должностных лиц для управления закупками на местах	0,36
<b>14. Служебные поездки</b>	<b>0,14</b>
Мероприятие 7.15: Прочие мероприятия в рамках совместной инициативы по закупкам – Служебные поездки	0,14
<b>15. Письменный перевод и типографские работы</b>	<b>0,01</b>
Мероприятие 7.17: Предложение о новом Департаменте печати и распространения, включая внешние и внутренние типографские работы и распространение. Изменение процедуры типографских работ и распространения	0,01
<b>16. Реформа делопроизводства</b>	<b>1,34</b>
Мероприятие 7.16: Подготовить план решения вопросов, связанных с делопроизводством, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов	1,34
<b>19. Улучшение возможностей связи с ДО</b>	<b>2,46</b>
Мероприятие 3.90: Обновить инфраструктуру ИКТ и повысить уровень функциональной поддержки информационных систем ДО.	2,46
<b>20. Oracle версии 12</b>	<b>3,29</b>
Мероприятие 7.25: Повысить до уровня требований ПНД функциональность системы Oracle в части, касающейся планирования общеорганизационных ресурсов.	3,29

<b>Проект</b>	<b>Сумма</b>
<b>21. Прочие мероприятия в области ИТ</b>	<b>1,15</b>
Мероприятие 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.	0,13
Мероприятие 7.13: Внедрение и поддержание программы подготовки для сотрудников ИТО / ITSO децентрализованных отделений.	0,03
Мероприятие 7.26: Разработать управленческую информационную систему	1,00
<b>22. Управление общеорганизационными рисками</b>	<b>0,36</b>
Мероприятие 3.54: Внедрение в полном объеме структуры и системы управления общеорганизационными рисками (перевести УОР на институциональную основу).	0,36
<b>24. ПЕМС</b>	<b>0,70</b>
Мероприятие 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	0,70
<b>25. Система квалификационных требований</b>	<b>1,46</b>
Мероприятие 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	0,10
Мероприятие 7.27: Определение новой роли функции управления персоналом и пересмотр рамок компетентности и отчетности в области людских ресурсов.	1,36
<b>26. Мобильность</b>	<b>1,32</b>
Мероприятие 3.61: Разработать основанную на стимулах политику ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и ДО и установить для нее четкие критерии.	1,32
<b>27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов</b>	<b>3,53</b>
Мероприятие 3.59: Сохранение основного критерия отбора персонала и консультантов, исходя из их опыта и заслуг, эффективное обеспечение сбалансированного географического и гендерного представительства, особенно в отношении развивающихся стран.	0,07
Мероприятие 3.60: Реализовать комплекс мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области управления.	1,01
Мероприятие 3.62: Сформировать единую последовательную систему набора и повышения квалификации молодых специалистов, особенно из развивающихся стран. Включить в это направление программу стажировки.	2,28
Мероприятие 3.64: Более широкая публикация информации о вакансиях ФАО.	0,17
<b>28. Группа по управлению программой ПНД</b>	<b>1,63</b>
Мероприятие 4.9: ii) рабочие группы специалистов, в том числе для всестороннего обзора, и группу по изменениям в составе представителей всех подразделений и уровней Организации (децентрализованных и центральных).	1,63
<b>29. Вопросы коммуникации в рамках деятельности по реализации ПНД</b>	<b>0,33</b>
Мероприятие 4.9а: Разъяснительная работа по ПНД среди сотрудников	0,31
Мероприятие 4.9b: Разъяснительная работа по ПНД среди членов	0,02

**Приложение III. Затраты по ПНД и экономия средств в 2013 году (в млн. долл. США)**

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД, описание (сокращенное)	Инвестиционные	Текущие	Экономия	Перенос с 2012 года	Итого (нетто)	Итого (брутто)
<b>ВСЕГО</b>	<b>8,02</b>	<b>17,33</b>	<b>5,30</b>	<b>2,29</b>	<b>22,33</b>	<b>27,64</b>
<b>1. Реформа руководящих органов</b>	<b>0,10</b>	<b>0,61</b>			<b>0,71</b>	<b>0,71</b>
Совет						
2.19 – Совет будет проводить совещания по более гибкому графику и различной продолжительности в соответствии с требованиями повестки дня		0,10			0,10	0,10
2.20 – Будет предусмотрено проведение коротких сессий или неофициальных совещаний		0,05			0,05	0,05
Независимый председатель Совета						
2.32– f) Будет активно продвигаться непрерывное повышение эффективности, действенности...		0,35			0,35	0,35
Комитет по программе и Финансовый комитет						
2.47 – iii) Участие в заседаниях комитетов, в том числе совместных, наблюдателей без права на выступление		0,01			0,01	0,01
Региональные конференции						
2.52 – Положения, касающиеся подотчетности, функций и методов работы, будут немедленно реализованы...		0,05			0,05	0,05
Совещания на уровне министров						
2.66 – Конференция или Совет могут созывать совещания на уровне министров в тех случаях, когда для решения вопросов на техническом...		0,05			0,05	0,05
Дополнительные меры по повышению эффективности общего руководства ФАО						
2.74 – Проведение в ходе сессий Конференции оценки эффективности реформы общего руководства, в том числе роли...	0,10				0,10	0,10
<b>2. Аудит</b>		<b>0,18</b>			<b>0,18</b>	<b>0,18</b>
2.91 – В ведение управления Генерального инспектора будет передана работа...		0,18			0,18	0,18
<b>3. Оценка</b>		<b>1,01</b>			<b>1,01</b>	<b>1,01</b>
2.78 – Бюджет оценки: увеличение доли средств, направляемых на цели оценки, до 0,8% бюджета регулярной программы...		1,01			1,01	1,01
<b>4. Вопросы этики</b>		<b>0,68</b>		<b>0,14</b>	<b>0,82</b>	<b>0,82</b>
3.33 – Назначение сотрудника по этике, обеспечение функционирования управления и подготовки сотрудников		0,43		0,14	0,57	0,57
3.36а – Назначение Омбудсмана		0,25			0,25	0,25
<b>5. Реформа планирования, бюджетного процесса и мониторинг с ориентацией на конкретные результаты</b>	<b>1,37</b>			<b>0,40</b>	<b>1,77</b>	<b>1,77</b>
3.88 – Введение контрольных показателей и	0,37			0,40	0,77	0,77

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД, описание (сокращенное)	Инвестиционные	Текущие	Экономия	Перенос с 2012 года	Итого (нетто)	Итого (брутто)
системы отчетности по результатам для децентрализованных отделений						
7.2 – Разработать новую модель процесса разработки программы работы и бюджета, определить новую структуру ПРБ, наметить новую рациональную типовую логическую матрицу...	1,00				1,00	1,00
<b>6. Публикация материалов на всех языках</b>		<b>0,45</b>			<b>0,45</b>	<b>0,45</b>
3.55 – Предусмотреть в бюджете ассигнования на публикацию (в печатной форме и на сайте) технических материалов на всех языках ФАО		0,25				
3.57 – Разработать отдельные зеркальные сайты ФАО на арабском и китайском языках		0,20				
<b>7. Мобилизация ресурсов и управление ими</b>		<b>0,71</b>		<b>0,02</b>	<b>0,73</b>	<b>0,73</b>
3.12 – В работе по программе и бюджету, в том числе при формулировании областей целенаправленного воздействия...		0,16			0,16	0,16
3.14 – b) ввести в действие структуру управления внебюджетными ресурсами...		0,55		0,02	0,57	0,57
<b>12. Партнерские отношения</b>	<b>1,23</b>	<b>0,86</b>		<b>0,32</b>	<b>2,41</b>	<b>2,41</b>
3.109 – Развертывание и осуществление обновленной стратегической программы партнерского взаимодействия с гражданским обществом и стратегии партнерского...	1,23	0,60		0,32	2,15	2,15
3.110 – Развертывание и осуществление общеорганизационных стратегических программ партнерского взаимодействия в соответствии со Стратегической рамочной программой ФАО		0,24			0,24	0,24
3.117 – Формирование механизма оперативного контроля для обеспечения обратной связи и, на ее основе, последовательного и поэтапного совершенствования партнерского сотрудничества и стратегии ФАО		0,02			0,02	0,02
<b>13. Закупки</b>		<b>0,92</b>	<b>1,66</b>	<b>1,07</b>	<b>0,33</b>	<b>1,99</b>
7.6 – Разработать новую модель осуществления закупок для решения вопросов, связанных с их начальными этапами		0,55	0,03	0,33	0,84	0,88
7.8 – Расширять права и возможности сотрудников регионального и местного уровня по решению вопросов, связанных с закупками на местах		0,16	0,01	0,74	0,89	0,90
7.9 – Отнести вопросы, касающиеся операций по сделкам, к ведению ЦСС			0,14		-0,14	0,00
7.14 – Разработать модель операций для осуществления с другими учреждениями ООН партнерского взаимодействия в области закупок		0,21	1,47		-1,26	0,21
<b>14. Служебные поездки</b>		<b>0,15</b>	<b>0,99</b>		<b>-0,84</b>	<b>0,15</b>
7.15 – Прочие совместные инициативы учреждений, находящихся в Риме – служебные поездки		0,15	0,99		-0,84	0,15
<b>15. Письменный перевод и типографские работы</b>		<b>0,09</b>	<b>0,30</b>		<b>-0,21</b>	<b>0,09</b>



Проект ПНД, номер мероприятия ПНД, описание (сокращенное)	Инвестиционные	Текущие	Экономия	Перенос с 2012 года	Итого (нетто)	Итого (брутто)
7.17 – Предложение по созданию нового департамента типографских работ и распространения печатных материалов, включая функции по внешним заказам на типографские работы...		0,09	0,30		-0,21	0,09
<b>16. Делопроизводство</b>	<b>0,20</b>	<b>0,38</b>	<b>1,23</b>		<b>-0,66</b>	<b>0,58</b>
7.16 – Подготовить план решения вопросов, связанных с делопроизводством, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов	0,20	0,38	1,23		-0,66	0,58
<b>17. Модель административного обслуживания и "Руководство ФАО по административным вопросам"</b>	<b>0,65</b>				<b>0,65</b>	<b>0,65</b>
7.22 - Переработка "Руководства ФАО"	0,65					
<b>19. Улучшение возможностей связи с ДО</b>		<b>2,54</b>			<b>2,54</b>	<b>2,54</b>
3.90 – Повысить уровень функциональной поддержки децентрализованных отделений в части инфраструктуры ИКТ и информационных систем		2,54			2,54	2,54
<b>20. Oracle версии 12</b>	<b>0,60</b>				<b>0,60</b>	<b>0,60</b>
7.25 – Повысить до уровня требований ПНД функциональность системы Oracle в части, касающейся планирования общеорганизационных ресурсов	0,60					
<b>21. Прочие мероприятия в области ИТ</b>		<b>0,79</b>	<b>0,57</b>	<b>0,18</b>	<b>0,40</b>	<b>0,97</b>
7.0 – Укрепить систему управления ИТ. Все функции должны руководствоваться формализованными процессами...		0,15	0,38	0,11	-0,12	0,26
7.11 – Пересмотреть предложение о сокращении использования многофункциональных печатающих устройств			0,19		-0,19	0,00
7.13 – Поручить отделу директора по информатике профинансировать и выполнить программу обучения...		0,12		0,08	0,20	0,20
7.26 – Разработать управленческую информационную систему		0,52			0,52	0,52
<b>22. Управление общеорганизационными рисками</b>		<b>0,40</b>		<b>0,08</b>	<b>0,48</b>	<b>0,48</b>
3.54 – Внедрение в полном объеме структуры и системы управления общеорганизационными рисками		0,40		0,08	0,48	0,48
<b>23. Изменение организационной культуры</b>	<b>1,50</b>				<b>1,50</b>	<b>1,50</b>
3.32 – Осуществление предложенной концепции	1,50				1,50	1,50
<b>24. ПЕМС</b>		<b>0,70</b>			<b>0,70</b>	<b>0,70</b>
3.70 – Внедрение системы объективной оценки с привязкой эффективности работы сотрудников к достижению стоящих перед Организацией целей		0,70			0,70	0,70
<b>25. Система квалификационных требований</b>	<b>1,20</b>	<b>1,35</b>	<b>0,56</b>		<b>1,99</b>	<b>2,55</b>
3.66 – Пересмотреть квалификационные требования ко всем категориям должностей, включая региональных представителей...	1,20				1,20	1,20

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД, описание (сокращенное)	Инвестиционные	Текущие	Экономия	Перенос с 2012 года	Итого (нетто)	Итого (брутто)
7.27 – Определить, в чем должна заключаться новая роль функции управления людскими ресурсами, и предложить новую трактовку основных квалификационных требований и системы подотчетности		1,35	0,56		0,79	1,35
<b>26. Мобильность</b>		<b>1,40</b>		<b>0,08</b>	<b>1,48</b>	<b>1,48</b>
3.61 – Разработать систему стимулов, обеспечивающих ротацию в штаб-квартире и между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями, и установить для нее четкие критерии		1,40		0,08	1,48	1,48
<b>27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов</b>		<b>4,12</b>			<b>4,12</b>	<b>4,12</b>
3.59 – При отборе персонала и консультантов продолжать руководствоваться, в первую очередь, их профессиональными качествами и применять эффективные подходы, гарантирующие географическую...		0,14			0,14	0,14
3.60 – Реализовать комплекс мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области управления		0,80			0,80	0,80
3.62 – Сформировать единую последовательную систему набора и повышения квалификации молодых специалистов...		2,98			2,98	2,98
3.64 – Более широкая публикация информации о вакансиях в ФАО		0,20			0,20	0,20
<b>28. Группа по управлению программой ПНД</b>	<b>0,84</b>				<b>0,84</b>	<b>0,84</b>
4.9 – ii) Экспертные рабочие группы, в том числе по проведению всестороннего обзора и по изменению организационной культуры...	0,84			0,00	0,84	0,84
<b>29. Вопросы коммуникации в рамках деятельности по реализации ПНД</b>	<b>0,33</b>				<b>0,33</b>	<b>0,33</b>
4.9a – Разъяснительная работа по ПНД с сотрудниками	0,31				0,31	0,31
4.9b – Разъяснительная работа по ПНД с членами ФАО	0,02				0,02	0,02

**Приложение IV: Подробные данные о бюджете ПНД на 2009-2013 годы и об ассигнованиях в 2009-2012 годах (млн. долл. США)**

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД и описание (краткое)	Бюджеты 2009-2013 гг. (валовые)	Экономия в 2009-2013 гг.	Бюджеты 2009-2013 гг. (чистые)	Ассигнования в 2009-2012 гг.
<b>ИТОГО</b>	<b>106,97</b>	<b>15,88</b>	<b>91,09</b>	<b>75,88</b>
<b>1. Реформа руководящих органов</b>	<b>7,07</b>	<b>0,00</b>	<b>7,07</b>	<b>5,17</b>
<b>Совет</b>				
2.19 - Совет будет проводить совещания по более гибкому графику и различной продолжительности ...	1,95		1,95	1,53
2.20 - Будут проводиться дополнительные короткие сессии или неофициальные совещания.	1,05		1,05	1,07
2.22 - Доклад Совета будет состоять из выводов, решений и рекомендаций ..	0,25		0,25	0,19
<b>Независимый Председатель Совета</b>				
2.32: f) принятие энергичных мер, направленных на постоянное повышение организационно-технического уровня, эффективности общего руководства ФАО и реальной заинтересованности членов в его результатах.	0,60		0,60	0,11
<b>Комитет по программе и Финансовый комитет</b>				
2.47: iii) заседания комитетов, в том числе совместные, будут открыты для наблюдателей без предоставления им права голоса.	0,19		0,19	0,00
<b>Региональные конференции</b>				
2.52 - Изменение порядка подотчетности, функций и способов осуществления работы будет незамедлительно осуществлено на практике ...	0,65		0,65	0,41
<b>Технические комитеты</b>				
2.57 - а) Председатели будут продолжать выполнение своих должностных обязанностей в межсессионный период и будут представлять свои доклады Совету и Конференции;	0,30		0,30	0,00
<b>Совещания на уровне министров</b>				
2.66 - Внесение в базовые документы изменения, согласно которому Конференция или Совет могут созывать совещание на уровне министров в тех случаях, когда вопросам, проработанным на техническом уровне, необходимо обеспечить политическую поддержку или обеспечить их более широкое освещение.	0,15		0,15	0,05

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД и описание (краткое)	Бюджеты 2009-2013 гг. (валовые)	Экономия в 2009-2013 гг.	Бюджеты 2009-2013 гг. (чистые)	Ассигнования в 2009-2012 гг.
2.69 – Проведение обзора ситуации с тем, чтобы по его итогам уставные органы, если они того пожелают, могли пользоваться более широкими...	0,15		0,15	0,07
<b>Дополнительные меры по повышению эффективности управления ФАО</b>				
2.71 - а) подготовить многолетнюю программу работы, рассчитанную не менее чем на четыре года,...	0,10		0,10	0,06
2.74 - Конференция будет проводить оценку эффективности реформ руководства, в том числе роли и функционирования...	1,10		1,10	0,76
2.95 - Введение процедур и внесение изменений в базовые документы с целью расширения возможностей членов ФАО по оценке кандидатов на должность Генерального директора до проведения соответствующих выборов, в частности:	0,10		0,10	0,03
4.6а - Проведение до трех совещаний КоК-НВО в год в течение 2010-11 годов.	0,48		0,48	0,89
<b>2. Аудит</b>	<b>0,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,60</b>	<b>0,40</b>
2.91 - В соответствии с нынешней политикой сфера деятельности управления Генерального инспектора будет расширяться с целью охвата всех основных областей организационного риска...	0,60		0,60	0,40
<b>3. Оценка</b>	<b>3,11</b>	<b>0,00</b>	<b>3,11</b>	<b>2,17</b>
2.78 - Бюджет оценки: Доля средств, направляемых на цели оценки, в бюджете обычной программы будет увеличена до 0,8% ....	3,11		3,11	2,17
<b>4. Вопросы этики</b>	<b>2,63</b>	<b>0,00</b>	<b>2,63</b>	<b>1,24</b>
3.33 - Назначение сотрудника по этике, организация работы и подготовки персонала соответствующего подразделения	1,79		1,79	1,24
3.36а - Назначение Омбудсмана	0,84		0,84	0,00
<b>5. Реформа планирования, бюджетного процесса и мониторинг на основе результатов</b>	<b>3,24</b>	<b>0,00</b>	<b>3,24</b>	<b>1,46</b>
1.6 - Разработка системы текущего контроля, ориентированной на конкретные результаты.	0,69		0,69	0,54
3.88 - Внедрение для децентрализованных отделений контрольных параметров, системы отчетности и текущего контроля за результатами работы, а также системы мониторинга.	1,15		1,15	0,54

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД и описание (краткое)	Бюджеты 2009-2013 гг. (валовые)	Экономия в 2009-2013 гг.	Бюджеты 2009-2013 гг. (чистые)	Ассигнования в 2009-2012 гг.
7.2 - Разработка новой модели планирования и бюджетного процесса, определение новой структуры ПРБ, формирование новой стандартной, упорядоченной и логической основы...	1,40		1,40	0,38
<b>6. Публикация материалов на всех языках</b>	<b>0,38</b>	<b>0,00</b>	<b>0,38</b>	<b>0,40</b>
3.56 - Увеличение объема печатной технической документации для наименее развитых стран...	0,08		0,08	0,11
3.57 - Для арабского и китайского языков будут разработаны отдельные зеркальные сайты ФАО.	0,30		0,30	0,29
<b>7. Мобилизация ресурсов и управление ими</b>	<b>2,77</b>	<b>0,00</b>	<b>2,77</b>	<b>1,79</b>
3.12 - В дополнение к обязательным взносам, при разработке программы и бюджета, в том числе в формулировке областей целенаправленного воздействия, будет учитываться и предполагаемый объем внебюджетных взносов...	0,86		0,86	0,54
3.14 - b) создание структуры управления для внебюджетных и обязательных взносов ...	1,92		1,92	1,26
<b>8. Программа технического сотрудничества</b>	<b>0,28</b>	<b>0,90</b>	<b>-0,62</b>	<b>0,15</b>
3.22 - Выделение регионам ресурсов ПТС под ответственность региональных представителей...	0,28	0,90	-0,62	0,15
<b>9. Децентрализация</b>	<b>0,39</b>	<b>0,00</b>	<b>0,39</b>	<b>0,36</b>
3.81 - Передача региональным представителям основной ответственности за технические и материально-технические аспекты надзора за деятельностью представителей ФАО...	0,36		0,36	0,36
3.82 - Пересмотр всех делегированных децентрализованным отделениям полномочий и соответствующих контрольных процедур	0,03		0,03	0,00
<b>10. Структура штаб-квартиры</b>	<b>0,76</b>	<b>0,00</b>	<b>0,76</b>	<b>0,77</b>
3.101 - Внедрение новой структуры штаб-квартиры	0,48		0,48	0,49
7.3 - Реорганизация Канцелярии Генерального директора	0,13		0,13	0,13
3.103 Пересмотр реорганизации с целью дальнейшего совершенствования	0,15		0,15	0,15
<b>12. Партнерские отношения</b>	<b>3,66</b>	<b>0,00</b>	<b>3,66</b>	<b>2,17</b>
3.109 Обеспечить оперативное функционирование и реализацию обновленной стратегии партнерства с гражданским обществом и частным сектором.	2,39		2,39	1,32

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД и описание (краткое)	Бюджеты 2009-2013 гг. (валовые)	Экономия в 2009-2013 гг.	Бюджеты 2009-2013 гг. (чистые)	Ассигнования в 2009-2012 гг.
3.110 - Обеспечить оперативное функционирование и реализацию корпоративной стратегии партнерства в соответствии со Стратегической рамочной программы ФАО. Дальнейшее укрепление сотрудничества в рамках системы ООН ...	0,91		0,91	0,79
3.117 - Создание механизма текущего контроля для обеспечения обратной связи и регулярного цикла совершенствования сотрудничества и стратегии ФАО в отношении партнерств	0,12		0,12	0,07
<b>13. Закупки</b>	<b>7,41</b>	<b>4,60</b>	<b>2,81</b>	<b>5,40</b>
<b>Закупки</b>				
3.38 - Передача полномочий по закупкам и заключению соглашений на уровень отделов и децентрализованных подразделений;	0,42		0,42	0,47
7.6 - Новая модель осуществления закупок для управления начальными этапами закупочной деятельности	2,07	0,03	2,04	1,20
7.7 - Развитие системы управления зарегистрированными поставщиками для обеспечения активного управления поставщиками (принципы партнерства)	1,41		1,41	1,29
7.8 - Расширение прав и возможностей региональных и местных должностных лиц для управления закупками на местах	2,31	0,01	2,30	1,55
7.9 - Передача транзакционной деятельности Центру совместных служб	0,70	0,44	0,26	0,65
<b>Расположенные в Риме учреждения - Совместная инициатива в области закупок</b>				
7.14 - Оперативная модель для осуществления партнерства в закупочной деятельности с другими учреждениями ООН.	0,50	4,12	-3,62	0,24
<b>14. Служебные поездки</b>	<b>1,10</b>	<b>2,29</b>	<b>-1,19</b>	<b>0,77</b>
7.15 – Другие совместные инициативы расположенных в Риме учреждений – Официальные поездки	1,10	2,29	-1,19	0,77
<b>15. Письменный перевод и типографские работы</b>	<b>0,68</b>	<b>1,05</b>	<b>-0,37</b>	<b>0,47</b>
<b>Типографские работы и публикация на всех языках Организации</b>				
7.17 - Предложение о новом Департаменте печати и распространения, включая внешние типографские ...	0,65	1,05	-0,40	0,47
<b>16. Реформа делопроизводства</b>	<b>4,18</b>	<b>3,56</b>	<b>0,62</b>	<b>3,87</b>

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД и описание (краткое)	Бюджеты 2009-2013 гг. (валовые)	Экономия в 2009-2013 гг.	Бюджеты 2009-2013 гг. (чистые)	Ассигнования в 2009-2012 гг.
7.16 - Подготовить план решения вопросов, связанных с делопроизводством, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов	4,18	3,56	0,62	3,87
<b>17. Модель административного обслуживания и Руководство ФАО</b>	<b>0,36</b>	<b>0,00</b>	<b>0,36</b>	<b>0,36</b>
3.44 - Проведение всестороннего обзора	0,36		0,36	0,36
<b>19. Улучшение возможностей связи с ДО</b>	<b>11,33</b>	<b>0,00</b>	<b>11,33</b>	<b>8,34</b>
3.90 - Обновить инфраструктуру ИКТ и повысить уровень функциональной поддержки информационных систем ДО	11,33		11,33	8,34
<b>20. Oracle версии 12</b>	<b>5,51</b>	<b>0,00</b>	<b>5,51</b>	<b>5,67</b>
7.25 - Повысить до уровня требований ПНД функциональность системы Oracle в части, касающейся планирования общеорганизационных ресурсов	5,51		5,51	5,67
<b>21. Прочие мероприятия в области ИТ</b>	<b>5,54</b>	<b>1,80</b>	<b>3,74</b>	<b>4,47</b>
7.0 - Укрепить систему управления ИТ. По всем функциональным направлениям обеспечить соответствие установленным процессам...	0,54	1,23	-0,69	0,26
7.11 - Пересмотр сокращения многофункциональных принтеров	0,00	0,57	-0,57	0,03
7.13 – Отдел информатики (CIO) должен финансировать и осуществлять надлежащее проведение и и поддержание программы подготовки...	0,36		0,36	0,12
7.26 - Разработать управленческую информационную систему	4,59		4,59	4,06
<b>22. Управление общеорганизационными рисками</b>	<b>1,50</b>	<b>0,00</b>	<b>1,50</b>	<b>0,84</b>
3.50 - Разработка структуры проекта по осуществлению управления общеорганизационными рисками...	0,12		0,12	0,14
3.54 - Внедрение в полном объеме структуры и системы общеорганизационного управления рисками	1,38		1,38	0,70
<b>23. Изменение организационной культуры</b>	<b>5,10</b>	<b>0,00</b>	<b>5,10</b>	<b>2,30</b>
3.32 - Осуществить предложенную концепцию	5,10		5,10	2,30
<b>24. ПЕМС</b>	<b>5,20</b>	<b>0,00</b>	<b>5,20</b>	<b>4,38</b>
3.70 - Внедрение системы объективной аттестации, увязывающей показатели работы сотрудников с общеорганизационными задачами...	5,20		5,20	4,38
<b>25. Система квалификационных требований</b>	<b>6,76</b>	<b>1,68</b>	<b>5,08</b>	<b>3,52</b>

Проект ПНД, номер мероприятия ПНД и описание (краткое)	Бюджеты 2009-2013 гг. (валовые)	Экономия в 2009-2013 гг.	Бюджеты 2009-2013 гг. (чистые)	Ассигнования в 2009-2012 гг.
3.66 - Пересмотреть квалификационные требования ко всем категориям должностей, включая региональных представителей, субрегиональных координаторов и представителей ФАО...	2,00	1,68	0,32	0,21
<b>Роль ЛР</b>				
7.27 - Определение новой роли функции управления персоналом и пересмотр рамок компетентности и отчетности в области людских ресурсов.	4,60		4,60	3,30
<b>26. Мобильность</b>	<b>4,45</b>	<b>0,00</b>	<b>4,45</b>	<b>3,52</b>
3.61 - Разработать основанную на стимулах политику ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и ДО и установить для нее четкие критерии	4,45		4,45	3,52
<b>27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов</b>	<b>14,95</b>	<b>0,00</b>	<b>14,95</b>	<b>10,06</b>
3.59 - Сохранение основного критерия отбора персонала и консультантов, исходя из их опыта и заслуг, эффективное обеспечение сбалансированного географического и гендерного...	0,49		0,49	0,24
3.60 - Реализовать комплекс мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области управления	4,80		4,80	4,52
3.62 - Формирование единой последовательной системы набора и повышения квалификации молодых специалистов...	7,58		7,58	3,49
3.64 - Более широкая публикация информации о вакансиях ФАО	0,68		0,68	0,58
3.72 - Повысить технический уровень систем Oracle, чтобы i) облегчить получение и анализ данных и ...	1,00		1,00	1,23
<b>28. Группа по управлению программой ПНД</b>	<b>6,90</b>	<b>0,00</b>	<b>6,90</b>	<b>5,35</b>
<b>Управленческие меры для дальнейшей деятельности по итогам НВО</b>				
4.9 - ii) рабочие группы специалистов, в том числе для всестороннего обзора, и группу по изменениям ...	6,90		6,90	5,35
<b>29. Вопросы коммуникации в рамках деятельности по реализации ПНД</b>	<b>1,13</b>	<b>0,00</b>	<b>1,13</b>	<b>0,52</b>
<b>Управленческие меры для дальнейшей деятельности по итогам НВО</b>				
4.9a - Разъяснительная работа по ПНД среди сотрудников	0,85		0,85	0,35
4.9b - Разъяснительная работа по ПНД среди членов	0,273		0,273	0,162



**Приложение V. Экономия средств регулярной программы за счет осуществления мероприятий ПНД**

Экономия средств регулярной программы за счет осуществления мероприятий ПНД, млн. долл. США		2009	2010-2011	2012-2013	Итого
		ЭКОНОМИЯ	ЭКОНОМИЯ	ЭКОНОМИЯ	ЭКОНОМИЯ
<b>ВСЕГО</b>		<b>0,02</b>	<b>5,31</b>	<b>10,55</b>	<b>15,88</b>
<b>8. Программа технического сотрудничества</b>		<b>0,00</b>	<b>0,90</b>	<b>0,00</b>	<b>0,90</b>
3,22	Ресурсы, выделяемые регионам в рамках ПТС, передать в ведение региональных представителей, за исключением 15% для чрезвычайных ситуаций, перечисляемых департаменту, отвечающему за техническое сотрудничество, и 3%, направляемых на реализацию межрегиональных проектов.		0,90		0,90
<b>13. Закупки</b>		<b>0,00</b>	<b>1,34</b>	<b>3,26</b>	<b>4,60</b>
7,6	Разработать новую модель закупок для решения вопросов, связанных с их начальными этапами		0,00	0,03	0,03
7,8	Расширять права и возможности сотрудников регионального и местного уровня по решению вопросов, связанных с закупками на местах		0,00	0,01	0,01
7,9	Отнести вопросы, касающиеся операций по сделкам, к ведению Центра совместных служб (ЦСС)		0,17	0,27	0,44
7,14	Разработать модель операций для осуществления с другими учреждениями ООН партнерских связей в области закупок		1,17	2,95	4,12
<b>14. Служебные поездки</b>		<b>0,02</b>	<b>0,30</b>	<b>1,97</b>	<b>2,29</b>
ВО	Внедрение заблаговременного бронирования	0,01			0,01
ВО	Использование авиатарифов с ограничениями	0,01			0,01
7,15	Прочие совместные инициативы учреждений, находящихся в Риме – служебные поездки		0,30	1,97	2,27
<b>15. Письменный перевод и типографские работы</b>		<b>0,00</b>	<b>0,45</b>	<b>0,60</b>	<b>1,05</b>
7,17	Подготовить предложение по организации нового департамента типографских работ и распространения печатной продукции, включая функции по внешним заказам на типографские работы, внутренним типографским работам и распространению печатной продукции. Внести соответствующие изменения в порядок выполнения типографских работ и распространения печатной продукции		0,45	0,60	1,05
<b>16. Делопроизводство</b>		<b>0,00</b>	<b>1,10</b>	<b>2,46</b>	<b>3,56</b>
7,16	Подготовить план для решения вопросов, связанных с делопроизводством, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов		1,10	2,46	3,56

Экономия средств регулярной программы за счет осуществления мероприятий ПНД, млн. долл. США		2009	2010-2011	2012-2013	Итого
					2009-2013
		ЭКОНОМИЯ	ЭКОНОМИЯ	ЭКОНОМИЯ	ЭКОНОМИЯ
<b>21. Прочие мероприятия в области ИТ</b>		<b>0,00</b>	<b>0,66</b>	<b>1,14</b>	<b>1,80</b>
7,0	Укрепление общего руководства в области ИТ. Все подразделения в своей работе должны руководствоваться установленными процедурами, в частности, процедурами подачи/изменения заявок, процессами управления проектами и разработки проектов		0,47	0,76	1,23
7,11	Пересмотреть ранее внесенное предложение о сокращении использования многофункциональных печатающих устройств		0,19	0,38	0,57
<b>25. Система квалификационных требований</b>		<b>0,00</b>	<b>0,56</b>	<b>1,12</b>	<b>1,68</b>
7,27	Определить, в чем должна заключаться новая роль функции управления людскими ресурсами, и предложить новую трактовку основных квалификационных требований и системы подотчетности		0,56	1,12	1,68

## **Приложение VI. Пересмотренный подход к изменению организационной культуры.**

### Введение – Изменение организационной культуры в свете нового общеорганизационного механизма

1. До 2012 года подход к изменению организационной культуры основывался на создании центральных групп, призванных содействовать реализации процесса изменения организационной культуры. Такой подход оправдывал себя на ранних этапах, когда необходимо было наладить взаимодействие с сотрудниками и сформировать внутреннюю концепцию. Группы по изменению организационной культуры, созданные в поддержку достижения указанных результатов, однозначно справились с возложенной на них миссией.
2. Однако устойчивое изменение организационной культуры возможно только при условии, что сотрудники всех уровней, и в том числе высшие руководители, будут в полной мере вовлечены в процесс, который должен стать частью работы всех подразделений ФАО, а старшее руководство будет играть в этом процессе ведущую роль и нести соответствующую ответственность.
3. В 2012 году подход к работе по изменению общеорганизационной культуры был изменен. В течение 2012 года деятельность руководства и членов Организации определялась задачей осуществления перемен, которые Генеральный директор счел необходимыми для осуществления своей концепции кампании пяти опор и достижения ясного понимания направления дальнейшей работы ФАО.
4. Концепция нашла отражение в документе С2013/3, ССП на 2014-2017 годы и ПРБ на 2014-2015 годы. Указанные документы не только определяют программу деятельности Организации, но и служат контекстом для механизма изменения организационной культуры, применяемого с целью осуществления концепции.
5. Начатое в 2012-2013 годах преобразование ФАО обеспечит в 2014-2015 годах переход к новому, межсекторальному построению работы Организации. Пересмотр Стратегической рамочной программы, выразившийся в сокращении числа стратегических целей и придании им сквозного характера, будет стимулировать ориентацию на достижение поставленных целей в рамках системы более жестких ориентировочных результатов, определенных Среднесрочным планом. Таким образом, для успешного выполнения Программы работы на 2014-2015 годы потребуются фундаментальный сдвиг в деловой практике, основанный на преодолении раздробленности и переходе к новому, межсекторальному построению работы Организации. Изменение деловой практики – это и изменение организационной культуры.
6. Задачи в плане изменения организационной культуры на 2013 год Описанные в документе 2013/3 дополнительные мероприятия<sup>100</sup> нацелены на осуществление перехода от управления ресурсами Организации на основании организационной структуры (по департаментам) к управлению ресурсами на уровнях штаб-квартиры и децентрализованных отделений на основании стратегических целей Организации. Сосредоточение внимания на уровне децентрализованных отделений представляет собой один из наиболее инновационных аспектов организационной культуры, которые следует воспринимать как отражение нацеленной на более далекую перспективу стратегии децентрализации Организации, что отражено в программных документах – ССП на 2014-2017 годы и ПРБ на 2014-2015 годы.

---

<sup>100</sup> С2013/3, пункты 196-200

7. Решение этой задачи за рамками этапа ПРБ определяет план работы по изменению организационной культуры (ИОК) на 2013 год. Успешное выполнение плана обеспечит изменение поведения на всех уровнях организации.

8. Важность ИОК как инструмента подчеркнута тем, что ответственность за руководство предпринимаемыми усилиями возложена на Директора кабинета, который стал лидером и координатором всех мероприятий по ИОК, осуществляемых в Организации. Однако всесторонний учет задач ИОК требует, чтобы соответствующие мероприятия и действия осуществлялись подразделениями, существующими в рамках постоянной структуры ФАО, поскольку в этом случае они могут использовать целевые средства, заложенные в бюджет ИОК, для получения практических результатов в форме продуктов и услуг, предусмотренных для данной области деятельности.

#### Меры по обеспечению всестороннего учета изменения организационной культуры

9. В целом мероприятия по ИОК должны быть теснее увязаны со стратегическими целями, соответствующая программа ИОК должна учитывать вызовы, которые могут возникнуть при переходе ФАО к новому образу действий. С этими проблемами и связанными с ними задачами столкнутся все подразделения ФАО, в их решении придется принять участие всем сотрудникам Организации. Им помогут мозговые штурмы и рабочие совещания, которые будут проводиться в ДО местными группами по изменению организационной культуры, а в штаб-квартире – группами по изменению организационной культуры, созданными в отдельных департаментах.

10. Если говорить более подробно, на 2013 год запланировано пять основных мероприятий по ИОК:

#### ***Воздействие на всех уровнях Организации***

11. На уровне штаб-квартиры кадровые и некадровые ресурсы, предназначенные для достижения пяти стратегических целей, будут контролироваться координаторами по СЦ, в то время как на региональных представителях возлагается ответственность за планирование, расходование и мониторинг, совместно с координаторами по СЦ, выделенных для региона ресурсов, в том числе в отношении деятельности ПрФАО, которые содействуют достижению пяти СЦ. Кроме того, мероприятия в рамках каждой СЦ должны обладать определенным приоритетом, установленным в соответствии с требованиями планов действий и с учетом соответствующих целевых показателей. Из сказанного вытекает необходимость в укреплении групп по изменению организационной культуры на местах (ГКМ) в поддержку новой Стратегической рамочной программы. В настоящее время в ФАО действуют 22 ГКМ, половина из которых работает в децентрализованных отделениях.

12. В своей работе ГКМ отдают приоритет проведению консультаций с многочисленными группами сотрудников по тем аспектам изменения организационной культуры, которые наиболее актуальны для местного уровня. В то же время ГКМ представляют собой сетевой механизм, обеспечивающий генерирование и обмен идеями и получение знаний для всех дисциплин ФАО во всех местах, где присутствует Организация.

13. Группы могут содействовать установлению и сами устанавливая связи между деятельностью по новой Стратегической рамочной программе и ежедневным обменом знаниями как в рамках отдельных дисциплин, так и в плане удовлетворения потребности в совместной работе, которую испытывают эксперты в узких областях знаний. Для получения финансирования из бюджета ПНД на 2013 год ГКМ должны представить координатору по ИОК конкретные проекты, отражающие стоящие перед группами проблемы и задачи. ***Ответственность за реализацию данного мероприятия возложена на координатора по изменению организационной культуры.***

### ***Междисциплинарная работа и матричный подход***

14. Для осуществления новой междисциплинарной Стратегической рамочной программы, основу которой составляют пять сквозных целей, абсолютно необходимо, чтобы Организация продолжила отход от принципов строгой иерархии, влекущей за собой раздробленность, в сторону новой организационной культуры, основанной на совместной работе и сотрудничестве, где управленческие структуры горизонтальны, а задачи решаются силами рабочих групп.

15. Таким образом, должны быть разработаны процессы и созданы информационные платформы, обеспечивающие поддержку обмена знаниями между сотрудниками и их работу в составе технических сетевых групп. Создание устойчивых благоприятных условий требует дальнейшей консолидации платформ для виртуального сотрудничества и совместных рабочих пространств (Sharepoint, сеть интранет ФАО и пр.). Кроме того, параллельно созданию совместных рабочих пространств можно было бы рассмотреть возможность развертывания разработанного ПРООН инструмента для создания общей рабочей среды Teamworks, который поддерживает коллективную работу и обеспечивает реализацию мероприятий междисциплинарного характера. ***Ответственность за реализацию данного мероприятия возложена на СЮ, ОСР, ОСС.***

### ***Мониторинг***

16. Документ 2013/3 признает важность<sup>101</sup> проведения эффективного мониторинга, в том числе по сквозным темам и основным функциям, и описывает<sup>102</sup> укрепление и реструктуризацию внутреннего потенциала. Лидирующую роль возьмет на себя вновь созданный Наблюдательный совет по общеорганизационной программе. Чтобы члены Совета могли выполнять собственные обязанности наилучшим образом, им необходимы обучение и поддержка. ***Ответственность за реализацию данного мероприятия возложена на ОНР.***

### ***Наращивание эффективности и действенности повышения квалификации сотрудников***

17. Нарращивание эффективности и действенности повышения квалификации сотрудников: в поддержку требуемого изменения поведения сотрудникам различных уровней и категорий необходимо предоставить адекватные возможности повышения квалификации. С этой точки зрения мероприятиям по повышению квалификации, включая обучение вновь принимаемых на работу сотрудников, необходимо уделять гораздо больше внимания. Эти мероприятия также должны основываться на стратегических целях. Кроме того, доступные сегодня онлайн-инструменты электронного обучения в интернете могут революционизировать деятельность по повышению квалификации сотрудников ФАО: это возможность более эффективного обучения с гораздо меньшими затратами. В этом плане отдельно может быть рассмотрена задача расширения языковых навыков сотрудников ФАО, принадлежащих к категории специалистов. Использование для ее решения средств электронного обучения выглядит крайне привлекательным и экономически эффективным. Для ускорения процесса могут выделяться средства из бюджета проекта по изменению организационной культуры. ***Ответственность за реализацию данного мероприятия возложена на ОНР.***

### ***Вовлечение сотрудников в деятельность по изменению организационной культуры и измерению достигнутых результатов***

18. Для того, чтобы организационная культура обеспечивала высокую эффективность деятельности, исключительно важно, чтобы лидеры, сотрудники, члены Организации и внешние партнеры наладили регулярный, прозрачный и достоверный обмен информацией.

---

<sup>101</sup> См. С2013/3, п. 50

<sup>102</sup> См. С2013/3, п. 51

В частности, сотрудникам необходимо знать, что их идеи ценятся, а организационная культура ФАО гарантирует, что их голос будет услышан. Важным инструментом для этого, доступным всем сотрудникам ФАО, стали сеть интранет ФАО и, в первую очередь, платформа In Touch.

19. Кроме того, проведенный в 2011 году опрос сотрудников позволил определить исходный уровень для измерения восприятия Организации сотрудниками. Ввиду этого было бы полезно и уместно провести в 2014 году новый аналогичный опрос, результаты которого показали бы, как изменились взгляды сотрудников, где был достигнут прогресс, а где требуются дополнительные усилия. В 2013 году будет проведена работа по подготовке к намеченному на 2014 год новому опросу сотрудников. ***Ответственность за реализацию данного мероприятия возложена на ОСП, ОСС.***

## Приложение VII: Информация о ходе выполнения мероприятий ПНД

### Краткая статистика:

Статус	Количество мероприятий ПНД	Описание	
<b>Завершено</b>	<b>252</b>	118	Завершены в 2009 году
		24	Завершены в 2010 году
		76	Завершены в 2011 году
		34	Завершены в 2012 году
		<b>Открыто</b>	<b>19</b>
		7	Мероприятия с существенной деятельностью
		7	Мероприятия, которые будут завершены до или не позже 38-й сессии Конференции ФАО
		3	Мероприятия, за которые несут ответственность члены
		2	Мероприятия, которые могут быть выполнены только после завершения программы ПНД
<b>Отложено</b>	<b>3</b>	3	Мероприятия с отложенным статусом, установленным по решению сессий руководящих органов, состоявшихся осенью 2012 года
		<b>Итого</b>	<b>274</b>

№ мероприятия ПНД и описание		Статус
<b>1. Реформа руководящих органов</b>		
<b>Приоритеты в области управления</b>		
2.1	Глобальная согласованность политики и нормативно-правовая база: систематическое проведение обзоров глобальной ситуации с целью определения вопросов, требующих реализации приоритетных инициатив для обеспечения большей согласованности политики, и изучение действующей нормативной базы для выявления областей, требующих ....	Завершено в 2009 году
2.2	В соответствующих случаях принимать во внимание политические вопросы и инструменты производства продовольствия и ведения сельского хозяйства, разрабатываемые на других форумах, помимо ФАО, и выработка рекомендаций для этих форумов.	Завершено в 2011 году
2.3	См. также ниже - функции различных управляющих органов	Завершено в 2011 году
2.4	Старшее руководство: Укрепление роли и сферы деятельности руководящих органов (см. ниже)	Завершено в 2011 году
<b>Конференция</b>		
2.5	На каждой сессии Конференции будет рассматриваться, как правило, одна основная утвержденная Конференцией тема, обычно по рекомендации Совета.	Завершено в 2009 году
2.6	Конференция будет уделять больше внимания глобальным политическим вопросам и международной законодательной базе (включая договоры, конвенции и нормативные положения), действуя, как правило, по рекомендациям технических комитетов и региональных конференций и, в соответствующих случаях, Совета...	Завершено в 2011 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
2.7	Конференция будет проводиться в июне второго года двухгодичного периода	Завершено в 2009 году
2.8	Конференция будет утверждать приоритеты, стратегию и бюджет, изучив предварительно рекомендации Совета (см. ниже процедуры составления программы и бюджета)	Завершено в 2009 году
2.9	В докладе Конференции основной упор будет сделан на заключениях и решениях, которые могут быть намечены в редакционных комитетах и "друзьями Председателя" (в зависимости от случая). Стенографические отчеты будут содержать все подробности выступлений и будут публиковаться на всех языках ФАО.	Завершено в 2011 году
2.10	На официальных пленарных заседаниях внимание будет более целенаправленно уделено обсуждению вопросов, имеющих важное значение для членов	Завершено в 2009 году
2.11	Будут разработаны дополнительные мероприятия с целью обеспечения форума для обмена информацией о проработке вопросов	Завершено в 2011 году
2.12	В практику будут внедрены изменения, в том числе в способы работы и в порядок подчиненности, как подробно излагается ниже в отношении каждого отдельного органа	Завершено в 2011 году
2.13	Внесение изменений в базовые документы относительно функций, порядка подотчетности, участия в формулировании рекомендаций для Конференции и т.д., как это подробно изложено в матрице действий	Завершено в 2009 году
	<b>Совет</b>	
2.14	Функции Совета будут уточняться по мере необходимости в уставных документах и будут включать: i) основная роль в принятии решений и консультировании относительно: - планирования работы и показателей эффективности для самого Совета и других...	Завершено в 2009 году
2.15	ii) мониторинг осуществления управленческих решений;	Завершено в 2009 году
2.16	iii) осуществление надзора для обеспечения того, чтобы: - Организация функционировала в своих финансовых и правовых рамках; - существовал прозрачный, независимый и профессиональный контроль и надзор за этикой; - проводилась прозрачная, профессиональная и независимая оценка...	Завершено в 2009 году
2.17	iv) мониторинг достигнутой эффективности работы руководства в сравнении с установленными заданиями	Завершено в 2011 году
2.18	Совет вносит на рассмотрение Конференции четкие рекомендации относительно Резолюции о Программе и бюджете, включая объем бюджета	Открыто
2.19	Совет будет проводить совещания по более гибкому графику и различной продолжительности, сообразуясь с требованиями повестки дня (как правило не менее пяти сессий за двухлетие) - Раздел С, Таблица 1 Цикл планирования и пересмотра программы и бюджета:	Завершено в 2011 году
2.20	Новое - i) Будут проводиться дополнительные короткие сессии или неофициальные совещания.	Завершено в 2011 году
2.21	ii) совещание Совета по подготовке сессии Конференции будет проводиться, по крайней мере, за два месяца до ее начала, чтобы можно было учитывать вносимые рекомендации и в том числе рекомендовать Конференции доработанную повестку дня для окончательного утверждения.	Завершено в 2009 году
2.22	Доклад Совета будет состоять из выводов, решений и рекомендаций (стенографические отчеты будут содержать все подробности и будут публиковаться на всех языках)	Завершено в 2011 году



<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
2.23	Совет впредь не будет обсуждать глобальные политические и нормативные вопросы, за исключением случаев, когда для этого существуют срочные причины (эти вопросы будут рассматривать технические комитеты и Конференция)	Завершено в 2009 году
2.24	В Совете будут внедрены изменения в практику, включая способы работы и порядок подчинённости (см. ниже ссылки на другие органы)	Завершено в 2009 году
2.25	Совет внесет изменения в базовые документы относительно функций, порядка подотчетности и т.д.	Завершено в 2009 году
<b>Независимый председатель Совета</b>		
2.26	Пересмотреть соответствующие базовые документы, четко указав в них, что независимый председатель Совета выполняет активную роль в сфере общего руководства ФАО, исключив всякую возможность конфликта с выполнением Генеральным директором управленческой роли и, в дополнение к выполнению роли Председателя совещаний Совета, включить:	Завершено в 2009 году
2.27	а) выполнение роли добросовестного посредника в достижении между членами консенсуса по вызывающим разногласия вопросам;	Завершено в 2009 году
2.28	б) поддержание связи с председателями Комитета по программе и Финансового комитета и КУПВ по вопросам, касающимся их рабочих программ, и, в соответствующих случаях, с председателями технических комитетов и региональных конференций, как правило, путем посещения заседаний Комитета по программе и Финансового комитета, а также региональных конференций;	Завершено в 2009 году
2.29	с) в тех случаях, когда он / она считает это целесообразным, созыв консультативных совещаний с представителями региональных групп по вопросам административного и организационного характера с целью подготовки и проведения того или иного заседания;	Завершено в 2009 году
2.30	д) осуществление связи со старшими руководителями ФАО по интересующим членов вопросам, высказанным на Совете и в его Комитете по программе и Финансовом комитете, а также на региональных конференциях;	Завершено в 2009 году
2.31	е) обеспечение своевременной осведомленности Совета о работе других форумов, имеющей важное значение для мандата ФАО, и, в соответствующих случаях, поддержание диалога с другими управляющими органами, в частности, с управляющими органами римских учреждений Организации Объединенных Наций по вопросам продовольствия и сельского хозяйства;	Завершено в 2009 году
2.32	ф) принятие энергичных мер, направленных на постоянное повышение организационно-технического уровня, эффективности общего руководства ФАО и реальной заинтересованности членов в его результатах.	Завершено в 2011 году
2.33	г) в базовых документах ФАО также надлежит указать:	Завершено в 2009 году
2.34	і) желательные квалификационные требования (области компетентности) применительно к должности независимого председателя Совета, разработку которых, в консультации с КУПВ, будет обеспечивать КоК-НВО, а соответствующее решение – Конференция 2009 года; іі) тот факт, что независимый председатель обязан находиться в Риме во время всех заседаний Совета и, как правило, будет обязан проводить в Риме не менее шести-восьми месяцев в году.	Завершено в 2009 году
<b>Комитет по программе и Финансовый комитет</b>		
2.35	Уточнение функций и способов работы будет незамедлительно реализовано на практике, а затем в базовые документы будут внесены соответствующие изменения, в том числе относительно уточнения функций:	Завершено в 2009 году
2.36	і) содержание функций Комитета по программе будет сконцентрировано на программных приоритетах, стратегии, бюджете и оценке, а также включает: изучение работы на местах и работы децентрализованных структур; изучение приоритетов, которые Организации следует осуществлять при обеспечении согласования и регулирования глобальной политики;	Завершено в 2011 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
2.37	ii) Финансовый комитет будет заниматься всеми аспектами административного руководства, оказания услуг и людских ресурсов, а также вопросами финансов, включая директивные указания и бюджет для этих областей работы, и будет именоваться Финансово-административным комитетом;	Завершено в 2011 году
2.38	iii) Комитеты будут более гибко определять график проведения заседаний и менять их продолжительность, соотносясь с требованиями повестки дня и обеспечивая соответствие циклу планирования и пересмотра программы и бюджета (см. Таблицу 1) – (как правило, не менее четырех заседаний за двухлетие);	Завершено в 2011 году
2.39	iv) Комитеты увеличат число совместных друг с другом заседаний. Прения будут проводиться в формате совместных заседаний во всех случаях, когда комитеты будут рассматривать частично совпадающие вопросы или когда вклад этих двух комитетов будет в значительной степени дополнять друг друга;	Завершено в 2011 году
2.40	v) Оба комитета будут призваны давать четкие рекомендации и больше внимания уделять мерам политики, стратегиям и приоритетам, чтобы эффективнее осуществлять надзор и энергичнее формулировать указания в адрес Совета; и	Завершено в 2011 году
2.41	vi) Финансовый комитет будет согласовывать и утверждать критерии, по которым будут отбираться на его рассмотрение документы Всемирной продовольственной программы.	Завершено в 2011 году
2.42	Внесение соответствующих изменений в практику, в том числе в способы выполнения работы (см. ниже)	Завершено в 2009 году
2.43	Внесение в базовые документы изменений, касающихся функций комитетов	Завершено в 2009 году
2.44	Членство в Комитете по программе и Финансовом комитете: - В базовые документы будут внесены изменения, в том числе относительно избрания членов. Членами Комитета будут являться страны, а не физические лица, но страны, назначая своих представителей, как ожидается, будут...	Завершено в 2009 году
2.45	i) председатели будут избираться Советом с учетом их личного опыта работы и не будут являться членами своих избирательных групп или представлять тот или иной регион или страну (при освобождении председательского поста его будет замещать один из заместителей председателя Комитета, избранный членами Комитета, до тех пор, пока Совет не сможет провести выборы для замены выбывшего председателя);	Завершено в 2009 году
2.46	ii) членский состав каждого комитета будет расширен, и в них, помимо председателя, будет входить по 12 представителей, причем регионы Африки, Азии, Латинской Америки и Карибского бассейна, Ближнего Востока и Европы будут иметь право каждый не более чем на два представителя, а регионы Северной Америки и юго-западной части Тихого океана – каждый на одного представителя, назначаемых соответствующим регионом и утверждаемых Советом (страны могут заменять представляющих их членов для работы на отдельно взятом заседании, либо на весь срок полномочий, тем самым обеспечивая заполнение всех мест)	Завершено в 2009 году
2.47	iii) заседания комитетов, в том числе совместные, будут открыты для наблюдателей без предоставления им права голоса.	Завершено в 2010 году
<b>Комитет по уставным и правовым вопросам (КУПВ)</b>		
2.48	В базовые документы будут внесены изменения, в том числе относительно избрания членов. Членами будут являться страны, а не физические лица, но страны, назначая своих представителей, как ожидается, будут предлагать представителей, имеющих необходимый опыт работы в соответствующей юридической области;	Завершено в 2009 году
2.49	Совет будет избирать председателя из числа членов Комитета по уставным и правовым вопросам с учетом его / ее личных заслуг (при освобождении председательского поста его будет замещать один из заместителей председателя Комитета, избранный членами Комитета, до тех пор, пока Совет не сможет провести выборы для замены выбывшего председателя);	Завершено в 2009 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
2.50	В состав Комитета будут входить семь членов, причем каждый регион имеет право быть представленным одним членом, кандидатуру которого вносит соответствующий регион, а утверждает Совет (страны могут заменять представляющих их членов для работы на отдельно взятом заседании, либо на весь срок полномочий, тем самым обеспечивая заполнение всех мест)	Завершено в 2009 году
2.51	Заседания КУПВ будут открыты для наблюдателей без предоставления им права голоса	Завершено в 2009 году
<b>Региональные конференции</b>		
2.52	Изменение порядка подотчетности, функций и способов осуществления работы будет незамедлительно осуществлено на практике, а затем изменения будут внесены в базовые документы, в том числе приобретение региональными конференциями статуса комитетов Конференции ФАО.	Завершено в 2012 году
2.53	а) функции будут включать: i) проработку вопросов с целью обеспечения согласованности региональной политики и выработки региональной позиции по проблемам и регулированию глобальной политики – с представлением их докладов на Конференции ФАО ii) проведение обзора и консультирование по вопросам, касающимся программы ФАО по соответствующему региону...	Завершено в 2011 году
2.54	б) способы работы - региональные конференции будут: i) созываться один раз в двухлетие по решению членов ФАО соответствующего региона и в рамках всестороннего согласования с членами вопросов повестки дня, формата, даты и продолжительности, а также вопроса о необходимости...	Завершено в 2011 году
2.55	Совет внесет изменения в базовые документы относительно функций, порядка подотчетности и т.д.	Завершено в 2009 году
<b>Технические комитеты</b>		
2.56	Комитеты будут отчетываться перед Советом по вопросам бюджета ФАО и приоритетов и стратегий в отношении соответствующих программ и непосредственно перед Конференцией ФАО – по проблемам и регулированию глобальной политики и будут иметь статус комитетов Конференции ФАО:	Завершено в 2009 году
2.57	а) Председатели будут продолжать выполнение своих должностных обязанностей в межсессионный период и будут представлять свои доклады Совету и Конференции;	Завершено в 2011 году
2.58	б) Способы работы – технические комитеты будут: i) соотносясь с потребностями, более гибко подходить к проведению заседаний в том, что касается продолжительности и частоты, организуя, как правило, одну сессию в каждый двухлетний период. Они будут рассматривать возникающие приоритетные вопросы, причем их заседания могут созываться именно с этой целью;	Завершено в 2011 году
2.59	ii) Председатель будет оказывать содействие проведению всесторонних консультаций с членами по вопросам повестки дня, формата и продолжительности;	Завершено в 2011 году
2.60	iii) шире будут использоваться параллельные заседания и дополнительные мероприятия, при этом следует обеспечивать надлежащее участие стран с немногочисленными делегациями (в работе неофициальных заседаний будут принимать участие НПО и частный сектор, включая представителей развивающихся стран);	Завершено в 2011 году
2.61	iv) Комитет по сельскому хозяйству в качестве отдельного пункта своей повестки дня будет рассматривать вопрос, касающийся домашнего скота, предусматривая для этого отдельный сегмент по домашнему скоту и отводя достаточное время на соответствующие прения;	Завершено в 2009 году
2.62	v) Комитет по проблемам сырьевых товаров укрепит взаимодействие с ЮНКТАД, ВТО и Общим фондом для сырьевых товаров;	Завершено в 2009 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
2.63	vi) Комитет по всемирной продовольственной безопасности (КВПБ) возобновит выполнение своей роли в плане текущего контроля и энергичного стимулирования прогресса в выполнении обязательств Всемирного продовольственного саммита и рассмотрения складывающейся в мире ситуации в связи с отсутствием продовольственной безопасности.	Завершено в 2009 году
2.64	Внедрение изменений в практику, включая способы работы и порядок подотчетности	Завершено в 2009 году
2.65	Внесение изменений в базовые документы относительно функций, порядка подотчетности и т.д.	Завершено в 2009 году
<b>Совещания на уровне министров</b>		
2.66	НОВОЕ - Конференция или Совет могут созывать совещание на уровне министров в тех случаях, когда вопросам, проработанным на техническом уровне, необходимо обеспечить политическую поддержку или обеспечить их более широкое освещение.	Завершено в 2011 году
2.67	Доклады о работе совещаний на уровне министров, как правило, будут рассматриваться непосредственно Конференцией.	Завершено в 2011 году
<b>Уставные органы, конвенции, договоры, кодексы и т.д.</b>		
2.68	Конференции сторон договоров, конвенций и соглашений, таких как Кодекс Алиментариус и Международная конвенция по защите растений (включенных в уставные документы ФАО), могут доводить вопросы до сведения Совета и Конференции через соответствующий технический комитет (изменение в базовых документах)	Завершено в 2011 году
2.69	Проведение обзора ситуации с тем, чтобы по его итогам уставные органы, если они того пожелают, могли пользоваться более широкими финансовыми и административными полномочиями и привлекали дополнительные средства среди своих членов, оставаясь в рамках структуры ФАО и сохраняя порядок подчиненности по отношению к ФАО	Завершено в 2012 году
<b>Дополнительные меры по повышению эффективности в сфере общего руководства ФАО</b>		
2.70	Совет, комитеты по программе и финансам, КУПВ, региональные конференции и технические комитеты будут каждый:	Завершено в 2012 году
2.71	а) один раз в течение двухлетнего периода подготавливать многолетнюю программу работы, рассчитанную не менее чем на четыре года, которую будет рассматривать Совет и / или Конференция (согласно их соответствующему порядку подчиненности);	Завершено в 2012 году
2.72	б) один раз в течение двухлетнего периода подготавливать доклад о результатах реализации программы работы, который также будет рассматривать Совет и / или Конференция.	Завершено в 2012 году
2.73	Термину "управляющие органы" необходимо будет дать определение, причем сделать это желательно в базовых документах	Завершено в 2009 году
2.74	Конференция будет проводить оценку эффективности реформ руководства, в том числе роли и функционирования региональных конференций, а проведение независимого обзора станет одним из вкладов в этот процесс.	Открыто
2.75	Для дополнительного обеспечения прозрачности и коммуникации Генеральный директор будет отчитываться перед Советом и совместным совещанием комитетов по программе и по финансам и будет взаимодействовать с ними по следующим вопросам: · Стратегическая рамочная программа и приоритеты среднесрочного плана...	Завершено в 2009 году
2.76	Расходы, связанные с пересмотром базовых документов в отношении всех управляющих органов: Юридический отдел и КУПВ займется работой по пересмотру базовых документов.	Завершено в 2009 году

№ мероприятия ПНД и описание		Статус
	<b>Назначение и срок полномочий Генерального директора</b>	
2.95	Введение процедур и внесение изменений в базовые документы с целью расширения возможностей членов ФАО по оценке кандидатов на должность Генерального директора до проведения соответствующих выборов, в частности:	Завершено в 2011 году
2.96	а) Кандидаты на пост Генерального директора должны будут выступить на Конференции, в ходе которой проходят выборы на этот пост. Члены будут иметь возможность задать кандидатам вопросы (расходы кандидатов будут покрываться за счет бюджета ФАО);	Завершено в 2011 году
2.97	б) кандидаты на должность Генерального директора будут выступать на сессии Совета ФАО не позднее чем за 60 дней до Конференции, в ходе которой проходят выборы на соответствующий пост. На этой сессии как члены, так и наблюдатели в Совете будут иметь...	Завершено в 2011 году
2.98	а) Выдвижение кандидатов на должность Генерального директора странами-членами должно заканчиваться не позднее 60 дней до вышеназванной сессии Совета;	Завершено в 2011 году
2.99	б) Объявление о намечающейся вакансии на должность Генерального директора будет публиковаться не менее чем за 12 месяцев до окончания срока подачи заявлений с указанием, что за выдвижение всех кандидатур полностью отвечают страны-члены;	Завершено в 2009 году
2.100	с) Конференция ФАО проведет рассмотрение с целью утверждения необходимых квалификационных требований к кандидатам на замещение должности Генерального директора, которые будут разработаны КоК-НВО в 2009 году.	Открыто
2.101	Внесение в базовые документы изменений в отношении срока пребывания в должности Генерального директора на срок до четырех лет с возможностью однократного возобновления полномочий на четыре года	Завершено в 2009 году
	<b>Последующая деятельность руководящих органов</b>	
4.0	Последующие мероприятия по осуществлению Плана неотложных действий:	Завершено в 2009 году
4.1	<b>Совет</b> будет осуществлять текущий контроль за осуществлением Плана неотложных действий и представит Конференции доклад по этому вопросу на ее 36-й (2009 г.) и 37-й (2011 г.) сессиях. В этой работе Совет будет опираться на поддержку Комитета по программе и Финансового комитета и на доклады руководства.	Открыто
4.2	В соответствии со статьей VI Устава ФАО для работы в 2009 г. над незавершенными разделами Плана неотложных действий (см. ниже) будет учрежден Конференционный комитет (см. ниже). Он представит свой доклад 36-й сессии Конференции ФАО.	Завершено в 2009 году
4.3	- Новая рамочная стратегия, Среднесрочный план на 2010-13 годы и Программу работы и бюджет на 2010-11 годы, предлагаемые руководством вместе с новой системой работы по результатам. Эти рекомендации будут разработаны Конференционным комитетом...	Завершено в 2009 году
4.4	- любые необходимые изменения в численности членского состава Совета, представленности в нем регионов и, в рамках консультаций с КУПВ, предложения в адрес сессии Конференции 2009 г. о всех необходимых изменениях в базовых документах;	Открыто
4.5	- дальнейшие меры по реформе систем; изменения, касающиеся культуры деятельности и структуры Организации, включая: - последующие действия в связи с докладом по итогам всестороннего обзора (17 апреля 2009 г.), - предложение о подготовке и рассмотрении доклада по итогам исследования, нацеленного на формирование общеорганизационной системы оценки и регулирования риска...	Завершено в 2009 году
4.6	ii) обеспечивать директивный надзор и руководство процессом пересмотра базовых документов в соответствии с изменениями, предусмотренными в Плане	Завершено в 2009 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
	неотложных действий (и предлагать внесение необходимых изменений в доклад Конференции). Эта работа будет проводиться ...	
4.6а	Проведение до трех совещаний КоК-НВО в год в течение 2010-11 годов.	Завершено в 2011 году
4.10	Учредить целевой фонд и определить размер расходов по осуществлению в 2009 году	Завершено в 2009 году
4.11	Обеспечивать внесение вкладов в целевой фонд.	Завершено в 2009 году
<b>2. Аудит</b>		
<b>Аудит</b>		
2.91	В соответствии с нынешней политикой сфера деятельности управления Генерального инспектора будет расширяться с целью охвата всех основных областей организационного риска с использованием в необходимых случаях услуг внешних экспертов.	Завершено в 2011 году
2.92	Комитет по аудиту будет: а) назначаться Генеральным директором и иметь в составе только внешних специалистов, утвержденных Советом по рекомендации Финансового комитета;	Завершено в 2009 году
2.93	б) представлять ежегодный доклад Совету через Финансовый комитет.	Завершено в 2009 году
2.94	Внешний ревизор будет нести ответственность за проведение ревизорских проверок в отношении собственно управления Генерального директора в дополнение к регулярным ревизорским проверкам, проводимым Генеральным инспектором	Завершено в 2009 году
<b>3. Оценка</b>		
<b>Оценка</b>		
2.77	<b>Учреждение в структуре секретариата ФАО отдельного и функционально независимого отдела по оценке</b> , подотчетного Генеральному директору и Совету через Комитет по программе.	Завершено в 2009 году
2.78	<b>Бюджет оценки:</b> Доля средств, направляемых на цели оценки, в бюджете обычной программы будет увеличена до 0,8-1,0% (в течение двух двухлетних), и после принятия соответствующего решения в рамках утверждения программы работы и бюджета...	Завершено в 2012 году
2.79	<b>Кадровое обеспечение в сфере оценки:</b> а) Набор сотрудника на должность директора (Д-2). Группа в составе представителей Генерального директора и управляющих органов, а также специалистов по оценке из других учреждений ООН пересмотрит круг ведения и квалификационные требования...	Завершено в 2009 году
2.80	б) все назначения на должности сотрудников и консультантов, связанные с оценкой, будут проводиться на основе прозрачных и профессиональных процедур, одним из главных критериев которых является техническая компетентность, но при этом следует также уделять внимание аспектам регионального и гендерного баланса. Директор ...	Завершено в 2009 году
2.81	<b>Обеспечение качества и дальнейшее укрепление функции оценки:</b> а) усиление существующих процедур независимой коллегиальной оценки по основным докладам	Завершено в 2009 году
2.82	б) проведение небольшой независимой группой коллег на двухлетней основе проверки соответствия работы по оценке передовой практике и стандартам – представление доклада руководству и одновременно Совету с рекомендациями Комитета по программе	Завершено в 2009 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
2.83	с) проведение каждые шесть лет независимой проверки выполнения функции оценки – представление доклада руководству и одновременно Совету с рекомендациями Комитета по программе.	Открыто
2.84	Утверждение Советом комплексной политики в сфере оценки, изложенной в Уставе, включая все приведенное выше, и а) Комитет ФАО по внутренней оценке будет взаимодействовать в соответствующих случаях с Комитетом по программе;	Завершено в 2010 году
2.85	б) управляющие органы будут по-прежнему утверждать переходящий план оценки после консультаций с Комитетом по внутренней оценке;	Завершено в 2010 году
2.86	с) последующая деятельность в связи с оценкой будет в полном объеме переведена на официальную основу, включая независимую систему контроля и отчетности перед Комитетом по программе;	Завершено в 2010 году
2.87	д) все доклады об оценке, меры руководства и доклады о последующей деятельности будут по-прежнему считаться открытыми документами, в полном объеме доступными для всех членов ФАО. В рамках консультативных групп и семинаров по индивидуальной оценке будет усилена работа по обсуждению докладов и ознакомлению с ними всех соответствующих членов управляющих органов;	Завершено в 2010 году
2.88	е) отдел по оценке будет выполнять при руководстве официальную консультативную роль в том, что касается управления, программирования и бюджетирования по результатам, а также укрепления обратной связи и цикла обучения;	Завершено в 2010 году
2.89	ф) оценка будет надлежащим образом координироваться в рамках системы ООН с учетом работы, проводимой Объединенной инспекционной группой, и отдел по оценке будет продолжать тесное сотрудничество с Группой Организации Объединенных Наций по оценке.	Завершено в 2009 году
2.90	а) положения об оценке, утвержденные в Хартии, будут отражены в уставных документах	Завершено в 2010 году
<b>4. Вопросы этики</b>		
<b>Вопросы этики</b>		
3.33	Назначение сотрудника по этике, организация работы и подготовки персонала соответствующего подразделения	Завершено в 2011 году
3.34	Рассмотрение круга ведения и предлагаемого членского состава Комитета по этике, КУПВ и Финансового комитета	Завершено в 2011 году
3.35	Назначение членов и начало работы Комитета по этике	Завершено в 2011 году
3.36	Рассмотрение Советом годовых и двухлетних докладов Комитета по этике на основе выводов и рекомендаций КУПВ и Финансового комитета	Завершено в 2012 году
3.36а	Назначение Омбудсмана	Открыто
<b>5. Реформа планирования, бюджетного процесса и мониторинг на основе результатов</b>		
<b>Стратегические цели ФАО и новые, ориентированные на конкретные результаты, рамки</b>		
1.1	Принятие решения о применении новых рамок, ориентированных на результат	Завершено в 2009 году
1.2	Принятие решения о миссии и глобальных целях ФАО	Завершено в 2009 году
1.3	Принятие решения в принципе о стратегических целях, функциональных целях и основных функциях	Завершено в 2009 году

№ мероприятия ПНД и описание		Статус
1.4	Утверждение в принципе формы для представления стратегических целей и организационных результатов	Завершено в 2009 году
1.5	Разработка областей целенаправленного воздействия, содержащих ориентировочный список целей и рамок для дальнейшего развития	Завершено в 2009 году
1.6	Разработка системы текущего контроля, ориентированной на конкретные результаты.	Завершено в 2011 году
1.7	Утверждение окончательной формулировки рамочной стратегии, среднесрочного плана и программы работы и бюджета, применяющих новую модель	Завершено в 2009 году
1.8	Подготовка первого доклада об организационной эффективности деятельности на основе новой системы, ориентированной на конкретные результаты, за двухгодичный период 2010-11 годов	Завершено в 2012 году
3.88	Внедрение для децентрализованных отделений контрольных параметров, системы отчетности и текущего контроля за результатами работы, а также системы мониторинга.	Открыто
<b>Реформа планирования, бюджетного процесса и мониторинг на основе результатов</b>		
3.1	<b>Представление пересмотренной документации по программе и бюджету</b> , состоящей из следующих разделов, которые могут быть изложены в одном документе во избежание повторов и с целью получения полной картины (первое утверждение в полном объеме в 2009 году на двухлетие 2010-11 гг.):	Завершено в 2009 году
3.2	i) <b>Стратегическая рамочная программа</b> на 10-15 летний период, пересматриваемая каждые четыре года, и включающая: - анализ проблем, затрагивающих производство продовольствия, развитие сельского хозяйства и сельских районов, а также сферы соответствующих интересов, включая потребителей; - Стратегическая миссия ...	Завершено в 2009 году
3.3	ii) <b>Среднесрочный план</b> на четыре года, пересматриваемый каждое двухлетие, включающий: - стратегические цели, в соответствии со Стратегической рамочной программой, должны быть достигнуты государствами-членами и международным сообществом при поддержке ФАО...	Завершено в 2009 году
3.4	iii) <b>Программа работы и бюджет</b> , в которых рассматривается один двухлетний период, а бюджет состоит из административной и программной частей, изложен в соответствии с системой работы по результатам и отражает: - систему результатов работы Организации (практические итоги), ...	Завершено в 2009 году
3.5	iv) Подготовка резюме программы работы и бюджета будет отменена с учетом того, что управляющие органы продолжают взаимодействие в рамках разработки программы.	Завершено в 2009 году
3.6	<b>Переход на новую систему текущего контроля эффективности в рамках УОР и представления доклада:</b> Каждый доклад будет охватывать предыдущее двухлетие и содержать информацию о выполнении, целях и показателях, характеризующих каждый результат, а также о показателях...	Завершено в 2011 году
7.1	Определение областей совершенствования и мер по укреплению управления ориентированного на результаты (УОР)	Завершено в 2012 году
3.7	<b>Переход на новый цикл подготовки и процесса принятия решений управляющими органами (см. последовательность мероприятий ниже на графике 1). С 2011 года проведение Конференции ФАО переносится на июнь с соответствующим переносом сроков всех других совещаний...</b>	Завершено в 2011 году
3.8	i) Год 1 двухлетия (не менее двух совещаний Совета): - Технические комитеты проводят рассмотрение и в рамках своей сферы компетенции представляют рекомендации, касающиеся: итогов деятельности ФАО с точки зрения вклада в достижение результатов...	Завершено в 2011 году



<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.9	ii) Год 2 двухлетия (как минимум, два и, по всей вероятности, три совещания Совета): - В течение года комитеты по программе и по финансам и Совет будут рассматривать и принимать решения о любых уточнениях, которые необходимо внести в Программу работы и бюджет...	Завершено в 2011 году
3.10	Представление необходимых изменений в базовые документы для цикла Программы и бюджета, включая сроки сессий управляющих органов	Завершено в 2009 году
3.11	В дополнение к имеющимся положениям о перечислении средств для счетов основного капитала и ПТС будет допускаться перечисление между двухлетиями до пяти процентов бюджета за счет суммы обязательных взносов, чтобы увязать поступления с расходами и тем самым сократить объемы расточительных и неэффективных операций.	Завершено в 2012 году
<b>Разработка новой модели подготовки программы и бюджета</b>		
7.2	Разработка новой модели планирования и бюджетного процесса, определение новой структуры ПРБ, формирование новой стандартной, упорядоченной и логической основы для бюджетов "проектов", а также требований к новой системе стандартизированной отчетности.	Открыто
<b>Междисциплинарный характер</b>		
6.2	5% бюджета на ЗГД выделяется на междисциплинарную работу	Завершено в 2012 году
<b>6. Публикация материалов на всех языках</b>		
<b>Публикация материалов на всех языках Организации</b>		
3.55	В бюджете будут предусмотрены ассигнования для технической публикации (в печатной форме и на веб-сайте) материалов на всех языках ФАО. Группа пользователей технической документации на каждом языке будет принимать решение о распределении средств на письменный перевод (в дополнение к имеющимся средствам...	Отложено
3.56	Увеличение объема печатной технической документации для наименее развитых стран, причем решения о приоритетных документах будут приниматься вышеуказанной группой	Завершено в 2011 году
3.57	Для арабского и китайского языков будут разработаны отдельные зеркальные сайты ФАО.	Отложено
<b>7. Мобилизация ресурсов и управление ими</b>		
<b>Стратегия мобилизации ресурсов и управления ими</b>		
3.12	В дополнение к обязательным взносам, при разработке программы и бюджета, в том числе в формулировке областей целенаправленного воздействия, будет учитываться и предполагаемый объем внебюджетных взносов при том понимании, что они не являются в полной мере прогнозируемыми...	Завершено в 2011 году
3.13	а) рассмотрение Советом планов комплексного использования и результатов привлечения внебюджетных ресурсов на основе выводов и рекомендаций комитетов по программе и по финансам и обеспечение того, чтобы ресурсы...	Завершено в 2009 году
3.14	б) создание структуры управления для внебюджетных и обязательных взносов, в которой основная ответственность за общее управление и координацию мобилизации ресурсов, в том числе за связи с донорами по вопросам политики, возлагается на центральное бюро...	Завершено в 2011 году
3.15	с) энергичное расширение новых партнерских связей, в том числе с частными фондами;	Завершено в 2011 году
3.16	д) осуществление постоянного контроля за мерами по обеспечению эффективности и затратами на вспомогательные услуги в отношении работ, финансируемых из внебюджетных средств, чтобы избежать между источниками их взаимного субсидирования.	Завершено в 2009 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.17	Обзор договоров, конвенций, соглашений и аналогичных установлений и правовых актов, разработанных в соответствии со статьями VI, XIV и XV Устава ФАО, с целью их доработки и достижения на этой основе высокой степени самофинансирования за счет средств их членов (см. также 2.69)...	Завершено в 2011 году
3.18	Введение мер поощрения своевременной выплаты и недопущения задолженности, а также мер по регулированию ресурсной поддержки с учетом рекомендаций Финансового комитета, и в том числе:	Завершено в 2009 году
3.19	а) проведение Советом ежегодного обзора на основе доклада Финансового комитета о положении с задержкой взносов и задолженностью, а также об их последствиях для наличных средств Организации;	Завершено в 2009 году
3.20	б) широкое освещение на основном открытом сайте ФАО ситуации с просрочкой платежей и задолженности конкретных стран;	Завершено в 2009 году
3.21	с) продолжение нынешней политики ответственного заимствования для обеспечения бесперебойного потока наличных средств	Завершено в 2009 году
<b>8. Программа технического сотрудничества</b>		
<b>Программа технического сотрудничества</b>		
3.22	Выделение регионам ресурсов ПТС под ответственность региональных представителей, за исключением 15%, передаваемых в ведение департамента, отвечающего за техническое сотрудничество, для использования в чрезвычайных ситуациях, и 3%, направляемых на межрегиональные проекты.	Завершено в 2011 году
3.23	Проведение Советом каждые четыре года в соответствии с циклом среднесрочного планирования согласования следующей схемы распределения средств по регионам: Африка – 40%; Азиатско-Тихоокеанский регион – 24%; Латинская Америка и Карибский бассейн – 18%; Европа – 10%; Ближний Восток – 8%...	Завершено в 2009 году
3.24	Согласование в 2009 году проектного цикла ПТС и принципов утверждения с целью подтверждения приоритетности наименее развитых стран; стран с низким уровнем доходов и дефицитом продовольствия; малых островных и не имеющих выхода к морю развивающихся стран, дополнительного уточнения принятых руководящих принципов Совета и определения ...	Завершено в 2009 году
3.25	а) критериев утверждения, в том числе с учетом сближения потребностей стран, и согласованных Организацией стратегических целей и организационных результатов;	Завершено в 2009 году
3.26	б) минимального объема информации, требуемого от стран для рассмотрения заявок;	Завершено в 2009 году
3.27	с) конкретных параметров проектного цикла с указанием этапов и ответственных лиц, упрощенного порядка утверждения на каждом этапе и полномочий, делегируемых децентрализованным подразделениям вплоть до рядовых сотрудников;	Завершено в 2009 году
3.28	д) конкретных сроков каждого этапа для надлежащей подотчетности руководителей среднего звена;	Завершено в 2009 году
3.29	В отношении доли средств ПТС, направляемой на региональные или субрегиональные проекты, универсальных критериев не предусмотрено, поскольку она может варьироваться от региона к региону.	Завершено в 2009 году
<b>9. Децентрализация</b>		
<b>Децентрализация</b>		
3.76	Комитет по программе и Финансовый комитет будут оказывать Совету поддержку в осуществлении директивного надзора за всеми аспектами децентрализации, включая, в частности, выполнение Плана неотложных действий	Завершено в 2012 году
3.77	Проведение совещаний руководителей старшего звена и обеспечение участия в них ПГД и региональных представителей с помощью видеосвязи	Завершено в 2009 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.78	Установление подотчетности технических сотрудников региональных отделений в первую очередь региональным представителям (ПГД) либо, в соответствующих случаях, сотрудникам субрегионального уровня и субрегиональным координаторам	Завершено в 2009 году
3.79	Обеспечение всестороннего участия ПГД / региональных представителей в разработке программы и бюджета (см. также 3.14)	Завершено в 2009 году
3.80	Передача региональным представителям (ПГД) функций технических сотрудников региональных отделений в отношении программы и бюджета	Завершено в 2009 году
3.81	Передача региональным представителям (ПГД) основной ответственности за технические и материально-технические аспекты надзора за деятельностью представителей ФАО и в соответствующих случаях введение для них обязанности отчитываться непосредственно перед ПГД через субрегионального координатора.	Завершено в 2010 году
3.82	Пересмотр всех делегированных децентрализованным отделениям полномочий и соответствующих контрольных процедур (см. также выше)	Завершено в 2010 году
3.83	Прекращение административных и управленческих функций в отношении субрегиональных отделений, чтобы позволить им в полной мере функционировать в качестве подразделений технической поддержки в странах субрегиона	Завершено в 2009 году
3.84	Четкое разграничение между созданными и планируемыми подразделениями. Рационализация охвата страновых отделений по результатам соответствующего обзора с использованием согласованных критериев и с учетом существующих и потенциальных мест расположения ...	Завершено в 2012 году
3.85	Приведение кадрового состава субрегиональных и региональных отделений в соответствие с приоритетными потребностями согласно практике отделений системы ООН	Завершено в 2009 году
3.86	Уточнение сферы ведения регионального отделения по Ближнему Востоку	Завершено в 2010 году
3.95	с) передача региональным / субрегиональным отделениям и координационному бюро в отделе, отвечающем за операции, функции управления по координации нормативной, оперативной и децентрализованной деятельности (OCD);	Завершено в 2010 году
<b>10. Структура штаб-квартиры</b>		
<b>Структура штаб-квартиры</b>		
3.91	а) создание отделов: i) стратегии, планирования и управления ресурсами;	Завершено в 2009 году
3.92	ii) оценки	Завершено в 2009 году
3.93	iii) по правовым вопросам и этике	Завершено в 2009 году
3.94	б) определение надлежащих организационных функций и партнерств и межучрежденческой деятельности;	Завершено в 2009 году
3.96	д) сокращение ряда постов уровня D (27 постов за 2010-11 гг.).	Завершено в 2009 году
3.97	Утверждение в принципе в ходе Конференции верхней части пересмотренной структуры департаментов штаб-квартиры и старшего руководящего звена (врезка 5) для реализации в 2010 г. при учете всех возможных корректив по итогам приводимого ниже функционального анализа	Завершено в 2009 году
3.98	Проведение всестороннего функционального анализа работы департаментов штаб-квартиры и доработать планы по их реорганизации, а также подробно сформулировать их полномочия: - для технических департаментов – в свете среднесрочного плана; - для оперативных функций – в свете среднесрочного плана...	Завершено в 2009 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.99	Утверждение на Конференции пересмотренной структуры штаб-квартиры в рамках Программы работы и бюджета на 2010-11 годы	Завершено в 2009 году
3.100	Назначение группы старших руководителей, в том числе двух заместителей Генерального директора	Завершено в 2009 году
3.101	Внедрение новой структуры штаб-квартиры	Завершено в 2010 году
3.102	Реорганизация круга обязанностей старшего руководящего звена, включая стратегические цели и ключевые функции	Завершено в 2010 году
3.103	Пересмотр реорганизации с целью дальнейшего совершенствования.	Открыто
<b>Роль Канцелярии Генерального директора</b>		
7.3	Повторно определить роль Канцелярии Генерального директора, касающуюся административной деятельности. Не выполняется потому, что руководство предложило сосредоточить внимание на корпоративных услугах, но этот вопрос по-прежнему входит в сферу компетенции и настоятельно рекомендуется для руководства.	Завершено в 2011 году
<b>11. Внутреннее управление</b>		
<b>Внутренние комитеты</b>		
7.5	Пересмотр роли внутренних комитетов и сокращение их количества. Выполнено в рамках деятельности, определяющей направления работы. Этап 2 усиливает эту рекомендацию.	Завершено в 2011 году
<b>12. Партнерские отношения</b>		
<b>Партнерские отношения</b>		
3.104	Завершение разработки и распространение "постоянно развивающихся" общеорганизационных принципов партнерских отношений, в которых, в частности, указывается, что развитие партнерств:	Завершено в 2011 году
3.105	а) не является самоцелью, а служит средством более эффективной поддержки общего руководства в сфере сельского хозяйства и сельскохозяйственного развития на международном уровне и претворяет в жизнь цели и приоритеты, зафиксированные в рамочной стратегии Организации..	Завершено в 2011 году
3.106	б) основано на сравнительных преимуществах партнеров и направлено на достижение конкретных целей ФАО, разделяемых партнерами; и	Завершено в 2011 году
3.107	с) в целом опирается на постоянное взаимодействие.	Завершено в 2011 году
3.108	Характер роли ФАО будет меняться в зависимости от различных партнерских отношений, в которых она участвует, и Организация может играть ведущую роль или выступать в качестве посредника, либо просто участника. ФАО должна неизменно сохранять нейтральность и беспристрастность	Завершено в 2011 году
3.109	НОВОЕ - Встроить, обеспечить оперативное функционирование и реализацию обновленной стратегии партнерства с гражданским обществом и стратегии ФАО в отношении партнерства с частным сектором, включая наращивание потенциала всех сотрудников ФАО ...	Открыто
3.110	НОВОЕ - Обеспечить оперативное функционирование и реализацию корпоративной стратегии партнерства в соответствии со Стратегической рамочной программой ФАО. Дальнейшее укрепление сотрудничества в рамках системы ООН, в том числе между расположенными в Риме учреждениями ООН ...	Завершено в 2012 году
3.111	Дальнейшее осуществление партнерских контактов с римскими учреждениями ООН с целью координации действий и тем самым повышения как эффективности, так и результативности, при всестороннем использовании сравнительных преимуществ этих трех организаций в рамках их соответствующих полномочий, особенно в том, что касается:	Завершено в 2012 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.112	а) смыкающихся и пересекающихся областей технических аспектов программы как в сфере нормотворчества, так и в сфере развития;	Завершено в 2012 году
3.113	б) общих административных и иных служб (принимая к сведению выводы всестороннего обзора);	Завершено в 2012 году
3.114	с) совместного осуществления функции надзора, включая оценку.	Завершено в 2012 году
3.115	Руководство трех организаций будет регулярно проводить совместные совещания с членами для обзора достигнутого прогресса	Завершено в 2012 году
3.116	Совет будет на ежегодной основе рассматривать ход работы и предложения по осуществлению рекомендаций Комитета по программе и Финансового комитета	Завершено в 2012 году
3.117	Создание механизма текущего контроля для обеспечения обратной связи и регулярного цикла совершенствования сотрудничества и стратегии ФАО в отношении партнерств.	Завершено в 2012 году
3.118	Определение сферы ответственности координационных центров по партнерским связям	Завершено в 2009 году
<b>Совместная работа с МАГАТЭ</b>		
6.4	Совместный отдел ФАО / МАГАТЭ	Завершено в 2010 году
6.5	Взаимодействие и партнерство	Завершено в 2010 году
<b>13. Закупки</b>		
<b>Закупки</b>		
3.38	Передача полномочий по закупкам и заключению соглашений на уровень отделов и децентрализованных подразделений;	Завершено в 2011 году
3.40	В условиях чрезвычайных ситуаций производство закупок непосредственно на местах;	Завершено в 2010 году
3.41	Открытие на местах временных оперативных счетов наличных средств;	Завершено в 2009 году
7.6	Новая модель закупок для управления начальными этапами закупочной деятельности	Завершено в 2011 году
7.7	Развитие системы управления зарегистрированными поставщиками для обеспечения активного управления поставщиками (принципы партнерства)	Завершено в 2011 году
7.8	Расширение прав и возможностей региональных и местных должностных лиц для управления закупками на местах	Завершено в 2012 году
7.9	Передача транзакционной деятельности Центру совместных служб	Завершено в 2011 году
<b>Расположенные в Риме учреждения - Совместная инициатива в области закупок</b>		
7.14	Оперативная модель для осуществления партнерства в закупочной деятельности с другими учреждениями ООН.	Завершено в 2011 году
<b>14. Служебные поездки</b>		
7.15	НОВОЕ НАЗВАНИЕ: Другие совместные инициативы расположенных в Риме специализированных учреждений - Официальные поездки	Завершено в 2012 году
7.21	Пересмотр процедуры утверждения официальных поездок	Завершено в 2009 году
<b>15. Письменный перевод и типографские работы</b>		
<b>Типографские работы и публикация на всех языках Организации</b>		

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.58	В соответствии с выводами всестороннего обзора будут внесены улучшения с целью обеспечения качественного и своевременного письменного перевода при наименьших возможных затратах	Завершено в 2010 году
7.17	Предложение о новом Департаменте печати и распространения, включая внешнюю печать, внутреннюю печать и распространение. Изменение процедуры печатания и распространения	Завершено в 2011 году
7.18	Изменение модели Службы письменного перевода. Укрепление терминологической службы и делопроизводства.	Завершено в 2010 году
7.19	Изменение модели Службы письменного перевода. Служба перевода будет финансироваться за счет Регулярной программы	Открыто
7.20	Пересмотр модели службы письменного перевода.	Завершено в 2010 году
<b>16. Реформа делопроизводства</b>		
<b>Делопроизводство</b>		
7.16	Подготовить план решения вопросов, связанных с делопроизводством, с учетом перехода на электронные средства обработки информации и внешние подряды в части ресурсов	Завершено в 2012 году
<b>17. Модель административного обслуживания и Руководство ФАО</b>		
<b>Модель административного обслуживания</b>		
7.10	Приведение целей вспомогательных функций в соответствие со стратегическими целями организации, определяющими основные цели в области эффективности и соглашения об уровне обслуживания - СУО (модель приверженности). Преобразовано в один из факторов, определяющих ценность, для содействия реформе ...	Завершено в 2012 году
7.23	Создание подразделения по совершенствованию деловой активности, включая упорядочение и совершенствование процедур, полный пересмотр Руководства ФАО (см. выше), а также другие инициативы по улучшению деловой активности.	Завершено в 2010 году
<b>Руководство ФАО</b>		
3.43	Внести в базовые документы изменения, предусматривающие, что в соответствии с согласованным принципом делегирования полномочий на более низкий уровень, Генеральный директор может делегировать окончательные полномочия и ответственность в конкретных областях работы и деятельности назначенным ...	Завершено в 2009 году
7.22	Осуществить полный пересмотр Руководства ФАО, анализ и публикацию упрощенного варианта, чтобы сотрудники во всех местах службы могли понимать и выполнять нормы и правила ФАО.	Открыто
<b>Последующая деятельность по итогам всестороннего обзора</b>		
3.44	Проведение всестороннего обзора	Завершено в 2009 году
3.45	Рассмотрение руководством, Советом и Финансовым комитетом итогового доклада	Завершено в 2009 году
3.46	Разработка плана последующих действий	Завершено в 2009 году
3.47	Рассмотрение руководящими органами Плана последующих действий	Завершено в 2009 году
3.48	Осуществление Плана действий	Завершено в 2012 году
<b>18. МСФО ОС (и изменение системы учета на местах)</b>		
<b>МСФО ОС</b>		

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.42	Создание на базе Oracle и развертывание на местах сети связи, рассчитанной на потребности представителей ФАО. Примечание: некоторые предварительные мероприятия будут завершены ко времени проведения специальной сессии Конференции; другие крупные мероприятия, которые повлекут расходы сверх предусмотренных в отношении Конференции, представлены ниже	Открыто
7.24	Внедрение МСФО ОС в качестве ключевой инициативы финансового отдела и ФАО в целом.	Открыто
<b>19. Улучшение возможностей связи с децентрализованными отделениями</b>		
3.90	Модернизация инфраструктуры ИКТ и повышение уровня функциональной поддержки информационных систем децентрализованных отделений.	Завершено в 2011 году
<b>20. Oracle версии 12</b>		
7.25	Повысить до уровня требований ПНД функциональность системы Oracle в части, касающейся планирования общеорганизационных ресурсов.	Завершено в 2012 году
<b>21. Прочие мероприятия в области ИТ</b>		
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.	Завершено в 2012 году
7.4	Обязанности и функции, связанные с ИТ, должны быть объединены в рамках одного подразделения по информатике	Завершено в 2011 году
7.11	Пересмотр сокращения многофункциональных принтеров	Завершено в 2011 году
7.12	Увеличение спектра вспомогательных услуг и разработок программного обеспечения, осуществляемых центром управления информационными системами и ИКТ в Бангкоке	Завершено в 2011 году
7.13	Отдел информатики (CIO) должен финансировать и осуществлять надлежащее проведение и поддержание программы подготовки для сотрудников ИТО/ITSO децентрализованных отделений, которая должна включать в себя периодические посещения штаб-квартиры, чтобы обеспечить формирование потенциала сотрудников Отдела информатики в децентрализованных отделениях и ....	Завершено в 2011 году
7.26	Разработать управленческую информационную систему	Завершено в 2012 году
<b>22. Система управления общеорганизационными рисками</b>		
<b>Система управления общеорганизационными рисками</b>		
3.49	Согласование в Финансовом комитете круга ведения для проведения всеобъемлющего исследования вопроса об управлении общеорганизационными рисками, затрагивающего все виды рисков, включая финансовые риски, но не ограничиваясь ими.	Завершено в 2009 году
3.50	Разработка структуры проекта по осуществлению управления общеорганизационными рисками (УОР) внутренними силами, т. е. формирование проектной группы и определение ее круга ведения, получение необходимой подготовки и внешнего руководства, по мере необходимости, разработка плана работы и т.д.	Завершено в 2010 году
3.51	Разработка соответствующей модели УОР, чтобы создать индивидуальные основы УОР для организации, при поддержке внешних консультантов по управлению рисками. Основы УОР должны включать в себя ключевые компоненты, касающиеся целей, стратегии, организации ....	Завершено в 2011 году

<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.52	Осуществление пилотной проверки основ УОР прежде чем начать масштабную реализацию.	Завершено в 2011 году
3.53	На основе результатов пилотного проекта, разработать комплексный план для полной реализации УОР во всей Организации.	Завершено в 2011 году
3.54	Внедрение в полном объеме структуры и системы общеорганизационного управления рисками	Открыто
<b>23. Изменение организационной культуры</b>		
<b>Изменение организационной культуры</b>		
3.30	Разработка круга ведения и назначение внешнего координатора и группы по изменению организационной культуры	Завершено в 2009 году
3.31	Разработка внутренней концепции	Завершено в 2009 году
3.32	Осуществление концепции	Открыто
<b>24. ПЕМС</b>		
3.70	Внедрение системы объективной аттестации сотрудников, увязывающей показатели работы сотрудников с организационными задачами и опирающейся на реалистичные задания и объективные критерии оценки.	Завершено в 2011 году
<b>25. Система квалификационных требований</b>		
3.66	НОВОЕ - Пересмотр квалификационных требований ко всем категориям должностей, включая региональных представителей, субрегиональных координаторов и представителей ФАО, включая навыки поддержки управленческих и директивных функций.	Открыто
3.87	Пересмотр должностных и квалификационных требований (в том числе к компетентности по директивным вопросам), процедур найма и аттестации (на открытой и конкурсной основе) для региональных ПГД, субрегиональных координаторов и представителей ФАО (см. также 3.66).	Завершено в 2012 году
7.27	Определение новой роли функции управления персоналом и пересмотр рамок компетентности и отчетности в области людских ресурсов.	Завершено в 2011 году
<b>26. Мобильность</b>		
3.61	Разработать основанную на стимулах политику ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и ДО и установить для нее четкие критерии.	Открыто
<b>27. Прочие мероприятия в области людских ресурсов</b>		
3.37	Делегирование полномочий Канцелярии Генерального директора по вопросам людских ресурсов;	Завершено в 2010 году
3.59	Сохранение основного критерия отбора персонала и консультантов, исходя из их опыта и заслуг, эффективное обеспечение сбалансированного географического и гендерного представительства, особенно в отношении развивающихся стран.	Завершено в 2011 году
3.60	Реализация комплекса мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области управления.	Завершено в 2011 году
3.62	Формирование единой последовательной системы набора и повышения квалификации молодых специалистов, особенно из развивающихся стран. Включение в это направление программы стажировки.	Завершено в 2011 году
3.63	Децентрализация и делегирование полномочий на принятие решений в рамках четких принципов и требований, включая дальнейшее делегирование полномочий от Канцелярии Генерального директора и старшего руководства	Завершено в 2010 году



<b>№ мероприятия ПНД и описание</b>		<b>Статус</b>
3.64	Более широкая публикация информации о вакансиях ФАО.	Завершено в 2011 году
3.65	Разработка, опубликование и осуществление процедур по обеспечению полной прозрачности при отборе и найме старших руководителей и представителей ФАО	Завершено в 2010 году
3.67	Обеспечение прозрачности и конкурентной политики для найма консультантов наряду с мерами по обеспечению географического и гендерного баланса	Завершено в 2009 году
3.68	Рациональное использование сотрудников ФАО, вышедших в отставку, и восприятие их найма в течение не менее чем шести месяцев после выхода в отставку	Завершено в 2009 году
3.69	Консультанты, включая вышедших в отставку сотрудников ФАО, не будут использоваться для долгосрочного заполнения вакантных постов в качестве меры экономии средств	Завершено в 2009 году
3.73	Создание фонда передислокации персонала первоначально за счет внебюджетных средств, а затем с привлечением соответствующей доли расходов по персоналу	Завершено в 2009 году
3.74	Усиление надзора со стороны старших руководителей за осуществлением кадровой политики с использованием возможностей Финансового комитета, включая использование консультантов	Завершено в 2009 году
3.71	Ввести посты с двойной градацией P5 / D1 и D1 / D2	Отложено
3.72	Повысить технический уровень систем Oracle, чтобы i) облегчить получение и анализ данных; и ii) обеспечивать решение вопросов, касающихся управления персоналом, а не просто обработку транзакций	Завершено в 2011 году
3.75	Принятие управляющими органами и руководством мер по обеспечению перемен на уровне Общей системы ООН а) разработка предложений по осуществлению изменений в рамках Общей системы; б) передача в ООН предложений об осуществлении изменений	Завершено в 2012 году
3.89	Укрепление системы подготовки персонала (см. также 3.60)	Завершено в 2011 году
<b>28. Группа по управлению программой ПНД</b>		
<b>Управленческие меры для дальнейшей деятельности по итогам НВО</b>		
4.7	Установить внутренние управленческие механизмы, в том числе:	Завершено в 2009 году
4.8	i) группу поддержки реформ;	Завершено в 2009 году
4.9	ii) экспертные рабочие группы, в том числе по проведению всестороннего обзора и по изменению культуры, в составе представителей всех структур и уровней штаб-квартиры и децентрализованных отделений Организации.	Завершено в 2012 году
7.28	Выбор и определение приоритетности текущих инициатив	Завершено в 2009 году
<b>29. Вопросы коммуникации в рамках деятельности по реализации ПНД</b>		
<b>Вопросы коммуникации в рамках деятельности по реализации ПНД</b>		
4.9a	Разъяснительная работа по ПНД среди сотрудников	Завершено в 2012 году
4.9b	Разъяснительная работа по ПНД среди членов	Завершено в 2012 году

## Список сокращений

<b>ПГД</b>	Помощник Генерального директора
<b>КУПВ</b>	Комитет по уставным и правовым вопросам
<b>КПСТ</b>	Комитет по проблемам сырьевых товаров
<b>КСХ</b>	Комитет по сельскому хозяйству
<b>КоК-НВО</b>	Конференционный комитет по последующей деятельности по итогам независимой внешней оценки ФАО
<b>КРХ</b>	Комитет по рыбному хозяйству
<b>КЛХ</b>	Комитет по лесному хозяйству
<b>СS</b>	Департамент общеорганизационного обслуживания, людских ресурсов и финансов
<b>CSF</b>	Финансовый отдел
<b>ЗГД-О</b>	Заместитель Генерального директора (Операции)
<b>ПФАО</b>	Представитель ФАО
<b>ГАО</b>	Счетная палата правительства (США)
<b>ГСУР</b>	Глобальная система управления ресурсами
<b>НВО</b>	Независимая внешняя оценка ФАО
<b>МФСР</b>	Международный фонд сельскохозяйственного развития
<b>ПНД</b>	План неотложных действий по обновлению ФАО
<b>МСФО ОС</b>	Международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора
<b>ИТ</b>	Информационные технологии
<b>НРС</b>	Наименее развитые страны
<b>ССП</b>	Среднесрочный план
<b>ОСР</b>	Управление по вопросам коммуникации, партнерских отношений и пропагандистской деятельности
<b>ODG</b>	Канцелярия Генерального директора
<b>ОHR</b>	Управление кадров
<b>OSP</b>	Управление стратегии, планирования и управления ресурсами
<b>ПЕМС</b>	Система служебной аттестации и управления эффективностью работы
<b>ДОП</b>	Доклад об осуществлении программы
<b>РОП</b>	Расходы на обслуживание проектов
<b>ПРБ</b>	Программа работы и бюджет
<b>УОР</b>	Управление, ориентированное на результаты
<b>РП</b>	Региональный представитель
<b>СЦ</b>	Стратегическая цель
<b>SSC</b>	Центр совместных служб
<b>ПТС</b>	Программа технического сотрудничества
<b>ВПП</b>	Всемирная продовольственная программа