

Март 2013 года



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**

### 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, 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>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.

<sup>1</sup> Пункт 1 Доклада о выполнении ПНД, C2007/7A.1

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

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 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

---

<sup>3</sup> С2007/5

<sup>4</sup> Резолюция 1/2008 Конференции.

<sup>5</sup> Пункт 1221 Доклада по итогам НВО

<sup>6</sup> Рекомендация 8.1

<sup>7</sup> Эрнст энд Янг

<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.

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 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

<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

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 некоей 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.

#### 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 измеряемую 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.

---

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

27. Для того чтобы трансформировать пересмотренную стратегическую рамочную программу в продуманный и измеримый 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".

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 компьютеризированную 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;
- iii)* официальные поездки – сэкономлено 2,3 млн. долл. США в первую очередь за счёт совершенствования порядка оформления командировок и сокращения путевых и

---

<sup>12</sup> CL 145/10, пункт 18.

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 Комитета 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 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;

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

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

- ii)* механизм, нацеленный на получение конкретных результатов, который диктует необходимость реализации этих стратегических целей в виде ощутимых 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 ощутимые 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 ощутимого 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 ощутимые 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.