

## Доклад об осуществлении мероприятий, предусмотренных СПД, при условии обеспечения финансирования

### Введение

1. В соответствии с требованиями СПД, необходим рассчитанный на три года всеобъемлющий пакет взаимосвязанных мер, направленных на: повышение уровня целенаправленных действий Организации и ее воздействия посредством ориентированного на результаты процесса разработки программ; совершенствование ее потенциала для обеспечения единства действий; повышение эффективности посредством реформы административной и управленческой систем; достижение мотивированной и эффективной рабочей силы; и повышение эффективности ее механизмов управления и контроля. Осуществление мероприятий началось во всех областях, однако достигнутый прогресс имеет неравномерный характер.

### Прогресс

2. В рамках СПД насчитывается в общей сложности 264 мероприятия, объединенных в 14 проектов. Из этих 264 мероприятий СПД 197 мероприятий (75%) не требуют никакого увеличения внешних затрат, в то время как 67 мероприятий (25%) будут связаны с повышением внешних затрат. Это важно, поскольку Организация сможет добиваться прогресса в осуществлении СПД во многих областях, не прибегая к высокому уровню финансирования, однако ряд наиболее важных и существенных мероприятий СПД действительно требуют внешнего финансирования.
3. Кроме того, как в штаб-квартире, так и в децентрализованных подразделениях широко привлекается персонал для проведения эффективных консультаций, коммуникации и обеспечения поддержки, хотя это и не требует внешнего финансирования. Процесс реформ требует от персонала Организации значительных усилий, учитывая необходимость выполнения им параллельных обязательств, связанных с осуществлением Программы работы на 2008-09 годы.
4. Персонал ФАО в полной мере привержен осуществлению СПД и в рамках значительного количества мероприятий был достигнут существенный прогресс. Несмотря на то, что осуществление СПД рассчитано на три года, а в марте исполнилось лишь три месяца с начала его реализации, работа не началась лишь в отношении 45% (119) мероприятий СПД, в то время как осуществляются уже 51% (135) мероприятий, а 4% (10) мероприятий СПД уже завершены (см. рисунок 1). Подробное описание статуса мероприятий в рамках каждого проекта СПД приводится в приложении 1.

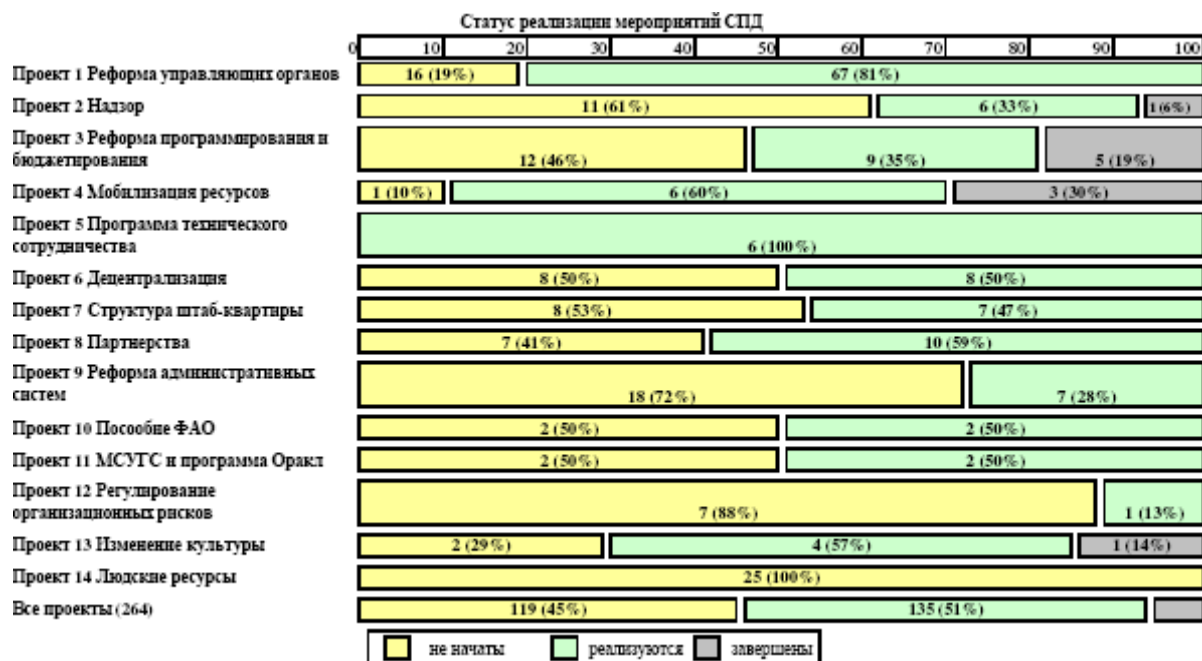
### Коммуникация

5. Процесс коммуникации с целью информирования членов о прогрессе в осуществлении СПД обеспечивается непрерывно в рамках совещаний КоК-НВО, руководящих органов, неофициальных семинаров, а в последнее время и посредством издания информационного бюллетеня «*Новейшая информация об обновлении ФАО*». Продолжается процесс консультаций с персоналом по целому ряду проектов, причем усилия направляются на формулирование основ стратегических и функциональных задач, ориентированных на конечные результаты. В децентрализованные и страновые подразделения ФАО направлен ряд бюллетеней об осуществлении СПД.

**Трудности с финансированием**

6. Руководители проектов провели детальное изучение и внесли изменения в сметные затраты на СПД, представленные на Конференции. В результате этого сметные затраты на осуществление СПД в 2009 году сократились с 25,76 млн. долл. США до 22,80 млн. долл. США, а потребности в добровольном финансировании в 2009 году сократились с 21,8 млн. долл. США (23,39 млн. долл. США, включая 7% затрат на обеспечение проектов) до 18,6 млн. долл. США (19,9 млн. долл. США включая 7% затрат на обеспечение проектов).

Рисунок 1 – Статус осуществления мероприятий СПД по проектам



7. Вместе с тем, сохраняется значительный разрыв между сметными затратами и имеющимися добровольными финансовыми средствами, и по состоянию на 17 марта 2009 года в Целевой фонд на осуществление СПД поступили взносы на общую сумму в 3.130.265 долл. США, а подтвержденные обязательства сделаны на сумму в 6.252.030 долл. США.
8. На своем совещании 9-10 марта Комитет по финансам в принципе поддержал осторожный подход руководства к расходованию средств и отметил минимальный уровень расходов, сделанных до настоящего времени из Целевого фонда. Однако в соответствии с этим осторожным подходом, некоторые сметные затраты по СПД считаются «отмеченными» с целью оказания поддержки процессу осуществления:
- Последующая деятельность руководящего органа СПД, охватывающая затраты на письменный и устный перевод для сессий КоК-НВО, а также другие связанные с этим расходы (1,6 млн. долл. США), из которых 0,3 млн. долл. США покрывается за счет неизрасходованного остатка на сумму в 4 млн. долл. США, ассигнованных в 2008-09 годах в целях финансирования осуществления Резолюции о последующих действиях в связи с НВО;

- Последующая деятельность в области управления СПД, охватывающая внешних консультантов, нанимаемых для оказания поддержки в осуществлении мониторинга СПД и обеспечения коммуникации с персоналом, а также консультантов, нанимаемых для выполнения обязанностей персонала, высвобождаемого на условиях полного рабочего времени для содействия осуществлению СПД (1,3 млн. долл. США);
  - Изменение культуры, охватывающее назначение внешнего посредника, консультантов для выполнения обязанностей персонала, входящего в состав Группы по изменению культуры, а также соответствующие проездные расходы для взаимодействия с децентрализованными подразделениями (1,52 млн. долл. США), из которых 0,31 млн. долл. США покрываются за счет взноса Испании, предназначенного на единовременное покрытие затрат переходного периода в процессе осуществления реформ.
9. Общая сумма этих затрат составляет 3,8 млн. долл. США и с учетом низкого уровня финансирования Целевого фонда она не обеспечивает достаточной гибкости для финансирования мероприятий и проектов, которые входят в состав других существенных элементов СПД.
10. Выполнение некоторых мероприятий вскоре будет обусловлено финансированием. К проектам, которые требуют рассмотрения вопроса об отсрочке осуществления некоторых мероприятий в связи с отсутствием финансирования, относятся:
- Людские ресурсы, при смете расходов на 2009 год, превышающей 7 млн. долл. США, включая принятие пакета мер, направленных на активизацию подготовки персонала и руководства (2,6 млн. долл. США) и рационализацию использования пенсионеров ФАО (1,0 млн. долл. США). В частности для создания Системы управления показателями (PEMS), которая необходима для ориентированной на результаты разработки программ, потребуется 0,4 млн. долл. США уже к маю, чтобы установить модуль в системе Oracle в поддержку PEMS в рамках всей Организации, а также 1 млн. долл. США к июлю для обеспечения широкой учебной программы, охватывающей все подразделения, которые не принимали участия в экспериментальном проекте;
  - Проект Программы технического сотрудничества (ПТС), в рамках которого мероприятия, запланированные уже с мая 2009 года, потребуют покрытия затрат на сумму в 0,5 млн. долл. США;
  - Децентрализация, по оценкам, в 2009 году потребует затрат на сумму в 1,6 млн. долл. США, включая внедрение системы отчетности и мониторинга, основанной на показателях работы, для децентрализованных подразделений (0,4 млн. долл. США), а также развертывание вспомогательных систем, в том числе обучение персонала и обновление информационных систем ИТ (1,1 млн. долл. США);
  - Реформа административных и управленческих систем, которая потребует в 2009 году инвестиций на сумму около 5 млн. долл. США, хотя эти сметные затраты, в частности, могут быть изменены в связи с представлением в середине апреля доклада о втором этапе досконального обзора, поскольку в нем будут содержаться пересмотренные данные о затратах на этот обзор и оценочные данные об экономии средств.
  -

**Риски и следующие шаги**

11. На данном этапе к рискам, связанным с осуществлением СПД, относятся трудности, которые процесс реформ создает для персонала Организации, учитывая необходимость выполнения обязательств по Программе работы на 2008-09 годы наряду с мероприятиями СПД, не требующими внешнего финансирования, а также активизацию участия персонала в ряде существенных областей деятельности, которые ранее не планировались, таких как надлежащее участие во внутренней и внешней коммуникации.
12. Однако ключевой риск, связанный с осуществлением СПД, заключается в текущем уровне добровольного финансирования, который составляет лишь часть потребностей, определенных в последнее время, на 2009 год, составляющих 19,9 млн. долл. США. Этот значительный разрыв между оценочными потребностями в финансировании и имеющимися средствами создает существенные трудности для руководства, особенно в связи с тем, что СПД представляет собой единый пакет мер и его воздействие существенным образом ослабляется, если осуществление не ведется по широкому фронту. В этой связи Конференция призвала обеспечить осуществление СПД за счет добровольного финансирования. Комитет по финансам на своем совещании в начале этого месяца вновь подтвердил значение того, чтобы были изучены все различные пути определения возможностей для финансирования, однако он отметил, что до настоящего времени в рамках регулярного бюджета не было достигнуто никакой экономии средств и не были высвобождены какие бы то ни было ресурсы. Комитет по финансам рекомендовал, чтобы больше государственных членов заявило о своих обязательствах, демонстрируя общую ответственность и приверженность делу осуществления СПД.

В предыдущем докладе для КоК-НВО, охватывающем вопросы приоритетов и последствий (от 27 февраля 2009 года), указывалось, что сметные затраты, связанные с деятельностью в 2009 году, направленной на реализацию всех мероприятий, касающихся «управления результатами», составят примерно 16 млн. долл. США.

13. Руководство пересмотрит эти сметы на 2009 год после получения доклада о втором этапе досконального обзора в конце апреля. В зависимости от наличия средств и имеющихся возможностей для финансирования, руководство представит пересмотренный план определения приоритетов действий в 2009 году и отложит осуществление остальных до 2010-11 годов.

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

### Тематическая группа 1 – Более четкое формулирование потребностей членов посредством осуществления эффективного руководства и надзора

#### Проект 1 – Реформа управляющих органов

##### Цели

Реорганизация роли, функций и методов работы управляющих органов

##### Ожидаемые достижения

Укрепление роли, повышение действенности и улучшение эффективности управляющих органов в управлении Организацией и в осуществлении надзора за ее деятельностью

**Большинство мероприятий почти не сопряжено с дополнительными расходами в 2009 году, и поэтому их можно осуществлять в соответствии с графиком реализации СПД. В их число входят мероприятия, касающиеся:**

- *приоритетов руководства* (мероприятия 2.1 - 2.4);
- *Конференции* (мероприятия 2.5 - 2.11 и 2.13);
- *Совета* (мероприятия 2.14 - 2.21 и 2.23 - 2.25);
- *Независимого председателя Совета* (мероприятия 2.26 - 2.34);
- *комитетов по программе и финансам* (мероприятия 2.35 - 2.47);
- *Комитета по уставным и правовым вопросам* (мероприятия 2.48 - 2.51);
- *региональных конференций* (мероприятия 2.52 - 2.55);
- *технических комитетов* (мероприятия 2.56 - 2.65);
- *дальнейших мер по повышению эффективности руководства ФАО* (мероприятия 2.73 и 2.75);
- *назначения и срока полномочий Генерального директора* (мероприятия 2.95 - 2.101).

**Реализация некоторых мероприятий, связанных с финансовыми последствиями или запланированных для фактической реализации в период после 2009 года, может быть отложена. В их число входят мероприятия, касающиеся:**

- *перевода стенограмм Конференции и Совета* (мероприятия 2.9, 2.12 и 2.22);
- *проведения дополнительных сессий Совета* (мероприятия 2.19 и 2.20);
- *совещаний на уровне министров* (мероприятие 2.67);
- *уставных органов, конвенций и т.д.* (мероприятия 2.68 и 2.69);
- *многолетней программы работы Совета, комитетов Совета и региональных конференций* (мероприятия 2.70-2.72).

Мероприятия, включенные в проект 1, которые нацелены на проведение реформ управляющих органов, относятся **главным образом к сфере компетенции членского состава**. Поэтому их реализация тесно увязана с решениями членов и зависит от этих решений, которые должны приниматься Конференциальным комитетом в течение 2009 года и Конференцией в ноябре 2009 года по рекомендациям и руководящим указаниям Совета и Конференциального комитета. Поскольку, однако, данные реформы уже

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

согласованы членским составом в рамках СПД, ожидается, что члены будут оказывать содействие их реализации.

Учитывая вышеизложенное, следует предполагать, что в 2009 году реализация большинства мероприятий, включенных в проект 1, не будет сопровождаться никакими особыми трудностями.

### **Проект 2 – Надзор**

#### **Цели**

Укрепление функций надзора в Организации

#### **Ожидаемые достижения**

Службе оценки и Управлению Генерального инспектора будет предоставлена большая самостоятельность в выполнении их соответствующих функций и обязанностей по осуществлению надзора за программами и функционированием Организации. Кроме того, Управление Генерального инспектора будет осуществлять более комплексный план проверок на основе оценки риска, учитывающий все основные организационные риски. Это повысит подотчетность перед Генеральным директором и управляющими органами и улучшит представление им отчетности.

**Большинство мероприятий почти не сопряжено с дополнительными расходами в 2009 году.** Некоторые из них уже завершены. Следует проводить различие между оценкой и аудитом.

### **Оценка**

**В СПД содержатся в основном три задачи, требующие наиболее срочных мер** (т.е. они должны быть завершены в первые шесть месяцев 2009 года). Ниже приводится положение дел с осуществлением каждой из них:

**2.77 - Учреждение отдельного и функционально независимого отдела по оценке.** В СПД выполнение этой задачи было намечено на январь 2009 года, но она пока еще не завершена. Ожидается, что отдел будет официально учрежден к июню 2009 года.

**2.79 - Набор на должность директора Отдела по оценке (Д-2).** Набор на эту должность был санкционирован решением Комитета по программе на его сессии в октябре 2008 года. Было широко распространено сообщение о вакансии со сроком ее закрытия 20 ноября. Комитет по оценке ратифицировал процесс отбора кадров 13 февраля, и этот процесс проводится в настоящее время. Ожидается, что он будет завершен ко времени следующего совещания Комитета по программе в мае 2009 года.

**2.84 - Утверждение Советом комплексной оценочной политики, включенной в Устав.** Проект обсуждался с членами Комитета по программе в октябре 2008 года. Пересмотренный проект будет представлен Комитету по программе на его сессии в мае 2009 года и будет, как ожидается, утвержден Советом в июне 2009 года.

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

### Аудит

Большинство мероприятий уже завершено, как изложено ниже:

**2.91 – Расширение сферы деятельности Управления Генерального инспектора с целью охвата всех основных областей организационного риска.** Комитет по аудиту осуществил рекомендацию, но следует отметить, что его возможности последовательно осуществлять рекомендацию на ежегодной основе будут в большой мере зависеть от наличия фондов. Как указывается в плане реализации СПД, необходимо будет увеличить сумму средств, ежегодно выделяемых Комитету по аудиту, примерно на 150 000 долл. США, чтобы позволить ему нанимать консультантов-специалистов для работы в областях, в которых он не располагает необходимыми экспертными знаниями. В период 2009 года Комитет по аудиту смог финансировать эти потребности из своего существующего бюджета, поскольку средства были высвобождены за счет нескольких финансируемых должностей, которые оставались вакантными большую часть года, но без увеличения объема средств, выделяемых Комитету по аудиту, он не сможет гарантировать наличие фондов для осуществления рекомендации.

**2.92 – Назначение членов Комитета по аудиту.** Мероприятие полностью выполнено.

**2.93 - Представление ежегодного доклада Совету через Комитет по финансам.** Мероприятие полностью выполнено.

В случае мероприятия **2.94**, касающегося ответственности Внешнего аудитора за *проведение аудита личной канцелярии Генерального директора*, следует отметить, что выполнение этой рекомендации будет в большой мере зависеть от согласия на это Внешнего аудитора.

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

### **Тематическая группа 2 – Нацеленность на удовлетворение потребностей членов посредством программирования, мониторинга, отчетности и мобилизации ресурсов по результатам**

#### **Проект 3 - Реформа программирования, бюджетирования и мониторинга по результатам**

##### **Цели**

Программирование, бюджетирование, управление и отчетность по результатам содействуют более эффективному и действенному обеспечению выгод для членов.

##### **Ожидаемые достижения**

2009 год: подготовлены Стратегические рамки, среднесрочный план на 2010-2013 годы и Программа работы и бюджет на 2010-2011 годы с использованием новой структуры с ориентиром на конечные результаты

2010-2011 годы: полностью внедрены управление, мониторинг и отчетность по результатам

##### **Мероприятия, завершённые в 2008 году**

Конференция, утверждая СПД в ноябре 2008 года, приняла шесть существенных решений относительно мероприятий в рамках данного проекта. Таким образом данные мероприятия считаются завершёнными:

- 1.1 - Принятие решения о применении структуры, ориентированной на конечные результаты
- 1.2 - Принятие решения о концепции и глобальных целях
- 1.3 - Принятие решения в принципе о стратегических целях, функциональных задачах и ключевых функциях
- 1.4 - Утверждение в принципе формы представления стратегических целей и организационных результатов
- 2.56 – Технические комитеты подотчетны Совету по вопросам бюджета ФАО и приоритетов и стратегий программ
- 3.5 – Отмена подготовки резюме Программы работы и бюджета

##### **Мероприятия, проведенные в 2009 году**

Большинство мероприятий в рамках проекта 3 не сопряжены с дополнительными расходами в 2009 году и реализуются в соответствии с графиком выполнения СПД в трех основных областях, содействуя управлению по результатам:

- Пересмотренная документация по программе и бюджету
  - 1.7 - Разработка окончательного варианта Стратегических рамок, среднесрочного плана на 2010-2013 годы и Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы
  - 3.1 - Представление пересмотренной документации по программе и бюджету
  - 3.2 – Подготовка Стратегических рамок
  - 3.3 – Подготовка среднесрочного плана
  - 3.4 – Подготовка Программы работы и бюджета
  - 5.32 – Модель бюджетирования, разработанная с учетом результатов досконального обзора



## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

3.11 - Внедрение положений о переводе до 5% средств установленного бюджета из одного двухлетнего периода в другой

1.5 - Разработка областей целенаправленного воздействия

- Разработка и подготовка системы мониторинга по результатам  
1.6 и 3.6 – Разработка системы мониторинга по результатам  
5.34 – Усовершенствование и повышение действенности мониторинга по результатам на основе итогов досконального обзора.

### **Мероприятия, подлежащие реализации в 2010-2011 годах**

Два ряда мероприятий будут осуществляться только в 2010 году на основе определения последовательности мероприятий:

- Цикл подготовки решений и их принятия управляющими органами  
3.7 - 3.10 Пересмотр цикла  
(подлежит внедрению в 2010 году)
- Публикация материалов на всех языках Организации – мероприятия 3.55 – 3.58

### **Проект 4 – Мобилизация ресурсов и управление ими**

#### **Цели**

Повышена прозрачность и предсказуемость всех ресурсов и уровней финансирования, обеспечиваемого членами и донорами, и осуществляется отход от практики целевого финансирования

#### **Ожидаемые достижения**

Оказание содействия управлению и обеспечение большей целенаправленности и действенности новой модели программирования, ориентированной на достижение конкретных результатов, путем интеграции внебюджетных ресурсов

### **Завершенные мероприятия**

- Меры, стимулирующие своевременную выплату взносов и предотвращение задолженностей  
3.18 -- меры, поощряющие членов своевременно выплачивать свои взносы. Все меры в рамках полномочий Генерального директора систематически излагаются в письмах-напоминаниях, рассылаемых членам. Реализация данного мероприятия требует еще представления документа Конференции, чтобы она пересмотрела обобщенный комплект предложений, представленных Комитетом по финансам в последние два года.  
3.19 – проведение Советом ежегодного обзора. Сейчас такой обзор проводится на регулярной основе путем включения раздела о последствиях просроченных платежей и задолженностей для ликвидности ФАО в представляемый Совету доклад о просроченных платежах и задолженностях.  
3.20 – широкое освещение на основном открытом сайте ФАО положения дел с выплатой взносов в разбивке по странам. Такая информация доступна сейчас по следующему адресу: <http://www.fao.org/about/country-contributions/en/>.  
3.21 – проведение политики ответственного заимствования средств.

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

### **Мероприятия, реализуемые в 2009 году**

Приводимые ниже мероприятия не предполагают почти никаких расходов в 2009 году, и они реализуются в соответствии с графиком выполнения СПД:

- Пересмотр документации, касающейся программирования и бюджетирования – в тесной координации с реализацией проекта 3:  
3.12 -- установленные взносы и прогнозируемые внебюджетные ресурсы интегрированы в процесс программирования и бюджетирования, включая области целенаправленного воздействия. В том, что касается внебюджетных ресурсов, следует отметить, что недавно был начат циклический и консультативный процесс в рамках процесса подготовки среднесрочного плана/программы работы и бюджета с участием держателей бюджета, целевых групп по проектам, ведущих технических отделов и стратегических групп, и в настоящее время на начальном этапе этого процесса проводится привязка существующих и запланированных проектов к организационным результатам. Необходимо еще окончательно сформулировать и внедрить стратегию мобилизации ресурсов.  
1.5 – разработка областей целенаправленного воздействия для включения в проект среднесрочного плана с целью проведения их обзора рабочими группами КоК и членами. После проведенной на прошлой неделе ярмарки организационных результатов руководителям областей целенаправленного воздействия было предложено приступить к формулированию этих областей и к выявлению организационных результатов, требующих дополнительного финансирования.  
3.13 -- рассмотрение Советом вопроса о выделении ресурсов для реализации среднесрочного плана и для программы работы и бюджета.
- Структура руководства – главным образом в рамках проекта 7:  
3.14 – внедрение структуры управления внебюджетными ресурсами и стратегии мобилизации ресурсов установленных взносов и оказание поддержки децентрализованным структурам. Данное мероприятие обсуждается в рамках структуры Проекта и штаб-квартиры и при функциональном вкладе, который обеспечивает работа по реализации настоящего проекта.
- Новые партнерства  
3.15 – активное налаживание новых партнерских связей. Данный аспект будет включен в стратегию мобилизации ресурсов в качестве одного из ее элементов, однако существенная работа проводится в рамках проекта 8 (при регулярном представлении отчетности).
- Меры по возмещению расходов и по повышению эффективности  
3.16 – расходы на вспомогательные услуги по проектам, финансируемым за счет внебюджетных ресурсов – ФАО представит принципы политики возмещения расходов, пересмотренные в соответствии с итогами исследования, проведенного межучрежденческой рабочей группой Комитета высокого уровня по вопросам управления - Группой Организации Объединенных Наций по вопросам развития, для их изучения Комитетом по финансам.

### **Мероприятия, подлежащие реализации в период 2010-2011 годов**

- Пересмотр документации, касающейся программирования и бюджетирования – в тесной координации с реализацией проекта 3:

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

3.12 -- установленные взносы и прогнозируемые внебюджетные ресурсы интегрированы в процесс программирования и бюджетирования, включая области целенаправленного воздействия. Разработка системной поддержки реализационного цикла будет осуществляться в период 2010-2011 годов.

- Обзор договоров и конвенций

3.17 – представление доклада Комитету по финансам запланировано на май 2011 года.

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

### **Тематическая группа 3 – Функционирование в качестве единой организации посредством приведения структур, функций и обязанностей в соответствие со структурой, ориентированной на конечные результаты**

#### **Проект 5 – Программа технического сотрудничества**

##### **Цели**

Децентрализация управления Программой технического сотрудничества (ПТС) и утверждение проектов к январю 2010 года, за исключением проектов по оказанию чрезвычайной помощи и межрегиональных проектов.

##### **Ожидаемые достижения**

1. Ресурсы ПТС будут выделены регионам под ответственность региональных представителей, за исключением 15%, предназначенных для проектов по оказанию чрезвычайной помощи, и 3%, предназначенных для межрегиональных проектов.
2. Комитет по программе и Совет пересмотрят в 2009 году руководящие принципы реализации ПТС, включая критерии утверждения проектов, требования о представлении минимальной информации, проектный цикл и график реализации каждого этапа.
3. Будет разработано Руководство к новой модели и обеспечено обучение на всех уровнях.

##### **Предлагаемый план работы и график его реализации**

- ноябрь 2008 года по март 2009 года: проведение консультаций с субъектами деятельности о модели децентрализации в штаб-квартире и в децентрализованных структурах;
- 25 марта 2009 года: крайний срок подачи документа в Комитет по программе касательно проектного цикла ПТС и руководящих принципов утверждения проектов, требований о представлении минимальной информации, пояснения обязанностей, связанных с каждым этапом, и графика работы (мероприятия 3.24 - 3.28);
- март – апрель 2009 года: проведение оценки объема работы и определение потребностей в персонале в штаб-квартире и в децентрализованных структурах с учетом мероприятий, включенных в проект 6 по реализации СПД;
- 11 - 15 мая 2009 года: совещание Комитета по программе;
- 15 - 19 июня 2009 года: совещание Совета – изучение доклада Комитета по программе;
- июнь 2009 года: завершение работы над проектом Руководства (мероприятия 3.22 и 3.24 - 3.28);
- май – июль 2009 года: завершение подготовки учебного материала;

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

- сентябрь – ноябрь 2009 года: проведение 10 учебных семинаров: пяти в региональных организациях, четырех в субрегиональных организациях и одного в штаб-квартире;
- декабрь 2009 года – январь 2010 года: передача полномочий децентрализованным структурам;
- 2010 год: создание службы помощи и продолжение реализации программы подготовки кадров.

### **Положение дел и финансовые последствия**

К настоящему времени проект осуществляется по графику, но мероприятия, запланированные на период, начинающийся с мая 2009 года, будут сопряжены с расходами (530 000 долл. США) по найму консультантов для разработки учебного материала и по проведению учебных семинаров. Необходимо будет гарантировать финансирование, чтобы обеспечить полную реализацию проекта. На период 2010 года предусмотрены инвестиционные расходы в сумме 280 000 долл. США для продолжения подготовки кадров и функционирования службы помощи в штаб-квартире. Эти расходы будут, возможно, компенсированы за счет экономии средств в 900 000 долл. США, намеченной на двухлетний период 2010-2011 годов и обеспеченной за счет упразднения должностей в штаб-квартире.

### **Проект 6 – Децентрализация**

#### **Цели**

**Цели: Ускорение реализации мероприятий 3.77 – 3.90 и 3.95 СПД**

#### **Ожидаемые достижения**

**Утверждение Советом и Конференцией пересмотренной политики децентрализации**

После назначения двух со-руководителей проекта (Дауд Хан, руководитель Службы координации, и Деодоро Рока, субрегиональный координатор, Субрегиональное отделение для Латинской Америки, Панама) все помощники Генерального директора на периферии и в штаб-квартире назначили членов проектной группы.

### **Начатые мероприятия**

В рамках проекта 6 большинство мероприятий не предусматривает никаких прямых дополнительных расходов в 2009 году (кроме времени работы персонала). В число данных мероприятий входят следующие:

3.77 - Помощники Генерального директора (ПГД) / региональные представители принимают участие в работе совещаний руководителей старшего звена с помощью видеосвязи

3.78 – Перевод ответственности региональных технических сотрудников за представление отчетности из технических отделов в ведение региональных представителей

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

- 3.79 – Переход к всестороннему участию ПГД / региональных представителей в бюджетировании процесса программирования
- 3.80 - Перевод программной и бюджетной ответственности за региональных технических сотрудников из технического отдела в ведение регионального представителя
- 3.81 – Перевод функции надзора Управления по координации нормативной, оперативной и децентрализованной деятельности за сетью представителей ФАО в ведение региональных представителей
- 3.84 – Рационализация сферы деятельности страновых отделений
- 3.85 – Состав навыков региональных и субрегиональных отделений
- 3.86 – Сфера деятельности Регионального отделения по Ближнему Востоку; и
- 3.95 - Передача функций Управления по координации нормативной, оперативной и децентрализованной деятельности региональным отделениям и группе в отделе заместителя Генерального директора, отвечающем за операции.

Представление первого доклада Рабочей группе III КоК-НВО предусмотрено 16-17 апреля для рассмотрения результатов *Обзора кадрового состава, места расположения и сферы деятельности децентрализованных структур*, т.е. пунктов 3.84 - 3.86. В качестве последующей деятельности по результатам работы данного совещания необходимо будет принять решение о наиболее рациональных способах реализации мероприятия 3.76 (Комитеты по программе и финансам будут оказывать Совету поддержку в осуществлении политического наблюдения за всеми аспектами децентрализации).

### **Мероприятия, реализация которых еще не начиналась**

Реализация некоторых мероприятий, не менее важных, чем те, что перечислены выше, пока еще не начиналась. Она зависит от постепенного проведения досконального обзора, результаты которого станут известны в апреле 2009 года, и/или от дальнейшего развития политики в рамках проекта 9 по реформе административной и управленческой систем.

- 3.82 - Пересмотр полномочий и процедур контроля, делегированных децентрализованным структурам
- 3.83 - Отмена административных функций субрегиональных отделений
- 3.87 - Пересмотр должностных инструкций, профиля компетенций, процедур найма и аттестации для руководителей децентрализованных структур; и
- 3.89 - Укрепление системы подготовки персонала.

### **Мероприятия, для реализации которых необходимы финансовые ресурсы**

**3.88 - Внедрение исходных показателей и системы отчетности и мониторинга по результатам деятельности для децентрализованных структур.** Реализация данного мероприятия сопряжена с подготовкой систем, сбором данных и согласованием процедур представления отчетности. Для осуществления работы потребуются специализированные навыки, которые будут обеспечиваться путем заключения контрактов с консультантами.

**3.90 – Внедрение систем поддержки (включая подготовку кадров и модернизацию информационных систем ИТ).**

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

Децентрализованные структуры способны эффективно использовать информацию и информационные системы благодаря усовершенствованной телекоммуникационной сети и поддержке.

### Ожидаемые достижения

- 1) представители ФАО способны эффективно использовать программу Оракл, хранилище данных, интрасеть /приложение Интач и средства совместной работы;
- 2) региональные и субрегиональные отделения умеют пользоваться широкополосными приложениями, включая приложения с речевым интерфейсом, видеоконференцсвязь и воспроизведение потокового видео;
- 3) обеспечение своевременной поддержки децентрализованным структурам за счет оказания им расширенной помощи.

Реализация данного мероприятия еще не начиналась. Для его завершения в запланированные сроки необходимо, чтобы к концу марта было принято решение о дальнейшей реализации данного проекта, поскольку выполнение необходимых подготовительных заданий, включая мобилизацию некадровых ресурсов, и период разработки, необходимой для внесения изменений в процесс реализации после издания приказа, займут, как ожидается, три месяца.

### Ожидаемые проблемы

На данном этапе никаких серьезных проблем не предвидится.

## **Проект 7 – Структура штаб-квартиры**

### **Цели**

Разработка новой структуры штаб-квартиры Организации

### **Ожидаемые достижения**

Создание новой структуры, которая облегчит работу Организации по достижению ее целей и будет отличаться усовершенствованной структурой руководства, более тесной интеграцией штаб-квартиры и децентрализованных подразделений и большей гибкостью и действенностью

### **Начатые мероприятия**

В рамках настоящего проекта мероприятия будут осуществляться в соответствии со сложной **матрицей действий**, включающей мероприятия 3.91 - 3.103. Мероприятия, реализация которых проводится на текущий момент, не предусматривают расходов.

Группа была учреждена и приступила к изучению вопроса об учреждении отделов:

- стратегии, планирования и управления ресурсами (3.91),
- оценки (3.92),
- по правам и этике (3.93) и
- наиболее соответствующих организационных функций и структуры для корпоративных коммуникаций, партнерств и межучрежденческой деятельности (3.94).

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

Группа изучила вопрос передачи функций Управления по координации нормативной, оперативной и децентрализованной деятельности региональным / субрегиональным отделением и координационной группе в отделе, отвечающем за операции (3.95).

Результаты сокращения должностей уровня Д (3.96) были учтены при разработке проекта структуры штаб-квартиры.

Было разработано предложение относительно верхнего уровня структуры штаб-квартиры, подлежащее дальнейшему изучению после окончательной разработки среднесрочного плана и завершения досконального обзора (3.98).

Мероприятия 3.99 - 3.103 представляют собой последующие меры, проводимые после принятия решений по мероприятиям 3.91 - 3.98.

### **Состояние реализации**

На текущий момент не отмечено никаких задержек. Требуются указания КоК-НВО относительно продолжения работы.



## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

### Проект 8 - Партнерства

#### **Цели**

Ускорение реализации мероприятий 3.104 - 3.118 в СПД и разработка функциональной цели X для включения аспекта Партнерств в структуру с ориентиром на конечные результаты и способов включения основной функции *«реализация работы на основе прочных партнерств и союзов в случаях необходимости приложения совместных усилий»* в новые Стратегические

#### **Ожидаемые достижения**

Проектная группа по партнерству провела свое первое совещание 13 февраля 2009 года (Руководитель Проектной группы г-жа Мариам Ахмед, Отдел по координации в системе ООН и последующей деятельности по итогам Оценки экосистем на пороге тысячелетия, и заместитель Председателя г-н Томас Прайс, Отдел стратегического планирования в Управлении Генерального директора). Членский состав включает представителей Отдела по координации в системе ООН и последующей деятельности по итогам Оценки экосистем на пороге тысячелетия, Отдела стратегического планирования в Управлении Генерального директора, Департамента сельского хозяйства, Департамента экономического и социального развития, Департамента рыболовства и аквакультуры, Департамента знаний и коммуникаций, Департамента управления природными ресурсами и охраны окружающей среды, Управления по координации нормативной, оперативной и децентрализованной деятельности, Департамента технического сотрудничества и Регионального отделения для стран Азии и Тихого океана. Краткий отчет о работе совещания был распространен и направлен также для информации Группе по поддержке реформы.

Совещание предоставило хорошую возможность для обмена весьма полезной информацией по широкому кругу партнерских отношений, участником которых является ФАО. Это включает большой объем совместной деятельности, проводимой с Консультативной группой по международным сельскохозяйственным исследованиям (КГМСХИ), включая Глобальный форум по сельскохозяйственным исследованиям (ГФСХИ), что составляет весьма значительную долю всех партнерских связей ФАО. Совещание позволило также осветить ряд конкретных типов партнерских отношений, которые еще не нашли своего отражения в СПД, включая партнерства с целью обеспечения *Образования для сельского населения (ОСН)*; партнерские отношения и союзы в рамках Программы децентрализованного сотрудничества; и инициативы, направленные на повышение осведомленности общественности и пропагандистскую деятельность, включая партнеров по программам Всемирного дня продовольствия, специальных мероприятий и программ Телефуд.

- Меры в Матрице действий по осуществлению СПД, которые уже реализуются, включают подготовку стратегических записок (перечислены ниже) по различным категориям партнерств:
  - партнерские связи с системой Организации Объединенных Наций;
  - стратегическая записка и совместный документ о сотрудничестве между расположенными в Риме учреждениями *«Направления сотрудничества между учреждениями, расположенными в Риме»*

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

- партнерские отношения с организациями гражданского общества (ОГО) и неправительственными организациями (НПО); и
- партнерские отношения с частным сектором.

Подгруппы по развитию сотрудничества с ОГО/НПО и с частным сектором уже действуют. Инвестиционные затраты на проведение этих мероприятий в 2009 году оцениваются примерно в 400 000 долл. США, в то время как текущие расходы в двухлетний период 2010-2011 годов составят примерно 940 000 долл. США. Эти сметные расходы включают также разработку учебной программы, разработку и поддержание веб-сайта по тематике партнерских отношений и создание механизма мониторинга для обеспечения обратной связи и непрерывного совершенствования партнерской деятельности и стратегий ФАО. Документ о сотрудничестве между учреждениями, расположенными в Риме, предполагается представить на совместном совещании комитетов по программе и финансам в июле 2009 года.

Перечисленные выше стратегические записки, включая записку о Стратегии партнерства в масштабе всей Организации, которая была одобрена на совместном совещании Рабочих групп 1 и 3 КоК-НВО, состоявшемся 16 мая 2008 года, были переданы Группе по поддержке реформы (ГПР) для рассмотрения и последующей передачи Группе старшего руководства для реализации СПД (ГСР-СПД). Группа по поддержке реформы проанализировала и одобрила стратегические записки на своем совещании 13 марта 2009 года, учитывая при этом активный и широкий процесс консультаций, которым сопровождалась их подготовка, и рекомендовала ГСР-СПД утвердить их. При этом ГПР отметила, что партнерства сопряжены как с инвестированием средств, так и с расходами, но что отдача на инвестиции, безусловно, высока. ГПР также признала, что дальнейшее развитие стратегий и их включение в руководящие принципы политики и в директивные указания сопряжено с существенными расходами в плане как людских, так и финансовых ресурсов.

- С Проектной группой также проводятся консультации относительно разработки Функциональной цели X новых Стратегических рамок, в частности в связи с включением аспекта партнерства в новую структуру с ориентиром на конечные результаты. Эта работа связана с формулированием итогового заявления о партнерстве, первичных инструментов и соответствующих индикаторов. Другим важным элементом являются средства интеграции ключевой функции.
- Руководитель Проектной группы участвовал в работе совещаний подгруппы Группы по поддержке реформы, занимающейся вопросами распространения информации о СПД, которые были посвящены вопросу передачи информации о деятельности по налаживанию партнерств в рамках СПД как постоянным сотрудникам, так и членскому составу.
- Регулярные отчеты о прогрессе в этой области направляются в Систему планирования и мониторинга проектов Управленческой информационной системы для СПД, а также распространяются на еженедельном совещании с руководителем Тематической группы.

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

### Тематическая группа 4 – Эффективное использование взносов членов за счет проведения реформы административных и управленческих систем

#### Проект 9 – Реформа административной и управленческой систем

##### **Цели**

Проект 9 включает длинный список инициатив, обобщенных под одним заголовком. Их основная цель состоит в усовершенствовании методов руководства административными и вспомогательными службами ФАО для повышения эффективности, действенности и осовременения Организации и реализации ее бизнес-процессов на основе передовых методов. Принципы, лежащие в основе проекта 9, заимствованы непосредственно из результатов НВО – делегирование полномочий, контроль по факту вместо предварительного контроля, субсидарность, расширение прав и возможностей персонала, оптимизация процессов, повышение эффективности и действенности

##### **Ожидаемые достижения**

Инициативы в рамках проекта 9 нацелены на повышение эффективности и действенности во всех областях административной поддержки, включая службы закупок, и устранение излишних административных процессов и оптимизацию повседневной работы. Мы также ожидаем, что в делегировании полномочий, оптимизации процесса принятия решений и в модернизации наших бизнес-процессов найдут отражение самые рациональные методы ведения дел. Кроме того, переход от строгого предварительного контроля к проведению обзоров по фактам также поможет мотивировать персонал, повысит подотчетность и ускорит процессы работы

Большинство мероприятий связано с проведением досконального обзора, и как таковые они будут предметом обзора и пересмотра сразу же после завершения второго этапа досконального обзора в середине апреля. План реализации рекомендаций также будет завершен в конце апреля или в начале мая после того, как руководство проведет их анализ и даст свои заключения. Тем не менее определенная работа уже началась:

**5.22 - Передача Центру общего обслуживания (ЦОО) видов деятельности с низкой добавленной/транзакционной стоимостью** – к настоящему времени в ЦОО было переведено в 2009 году четыре должности по закупкам. Проводится обзор и оценка текущей модели ЦОО.

**5.51 - Превращение практики управления зарегистрированными продавцами в практику активного управления поставщиками (принципы партнерства).**

Осуществление этого мероприятия началось с разработки проектного плана и практических результатов на период 2009 и 2010 годов.

**5.48 - Выявление и использование взаимодействия с другими учреждениями ООН в целях проведения совместных закупок общих товаров/услуг для штаб-квартиры** – три учреждения согласовали план совместных закупок на 2009-2010 годы.

**Проект 10 – Пособие ФАО**

**Цели**

**Рационализация набора политических мер и процедур в Организационном пособии ФАО и учреждение Отдела регулирования/обеспечения соблюдения в рамках Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы**

**Ожидаемые достижения**

**Создание оптимизированного и простого в использовании Административного пособия как для ФАО, так и для ВПП.**

**Создание Отдела регулирования/обеспечения соблюдения, которому будет поручено обеспечение постоянного обновления Административного пособия и принятие инициативных мер для обеспечения соблюдения персоналом должностных обязанностей и трудовой дисциплины**

Проект включает три компонента:

**5.8 - Рационализация набора политических мер и процедур в Пособии, которая будет заключаться в проведении обзора и оптимизации положений и процедур в Административном пособии, касающихся политики**

**5.10 - Разработка и внедрение функций и обязанностей нового Отдела обеспечения соблюдения, что создаст структуру и определит условия деятельности нового Отдела регулирования/обеспечения соблюдения; и**

**5.11 – Учреждение Отдела регулирования/обеспечения соблюдения, что также повлечет за собой фактическое создание и организационное оформление нового Отдела обеспечения соблюдения в рамках Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы.**

***График реализации проекта и используемый подход***

Предусматривается, что проект будет реализован в период с апреля 2009 года по декабрь 2011 года.

Для реализации проекта будет учреждена проектная группа. В ее состав войдут все субъекты деятельности, которые в настоящее время отвечают за различные главы Административного пособия (а именно: Управление по правовым вопросам, Финансовый отдел, Отдел управления людскими ресурсами, Центр общего обслуживания, Служба обеспечения закупок для программы Оракл, Отдел по вопросам обслуживания Конференции и Совета и протокольным вопросам и Управление помощника Генерального директора), а также ВПП (Отдел управления людскими ресурсами), представители технических департаментов для представления позиции клиентов/потребителей (включая в частности Отдел по чрезвычайным операциям и восстановлению), Группа по изменению культуры (для представления позиции этой Группы) и представители органов, представляющих персонал. Группа будет, безусловно, включать Председателя и руководителя группы.

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

Проект будет осуществляться в три этапа, как показано ниже:

а) этап концептуальной разработки. После официального учреждения проектной группы будет запущен первый этап проекта в начале второго квартала 2009 года (6 апреля 2009 года) с целью определения пересмотренной структуры Административного пособия и согласования материала, который должен оставаться в разделах Пособия, пересмотренного формата Пособия, объема изложения политики, увязки с процедурами и корпоративными руководящими принципами и необходимой платформы ИТ для обеспечения более удобной для пользователя и упорядоченной структуры пособия. В течение этого первого этапа рабочей группе будет также поручено определить концептуальную форму Отдела регулирования/обеспечения соблюдения и условий его функционирования (т.е. функции и обязанности). После разработки этой концепции проектная группа обеспечит также предварительные сведения о предусмотренном необходимом эквиваленте полной занятости для обеспечения эффективности работы этого подразделения, чтобы можно было включить соответствующую рекомендацию в предложения по Программе работы и бюджету на 2010-2011 годы. Этот первый этап должен быть завершен в четвертом квартале 2009 года;

б) этап обзора и оптимизации. Рабочая группа (координируемая Председателем) проведет тщательный обзор всех глав Административного пособия и его основных разделов. На этом этапе рабочей группе будет поручено согласовать формат и содержание пересмотренных разделов Пособия. Реализация этого этапа потребует более продолжительного времени и наверняка продлится в 2011 году. Координация выполнения этой задачи будет поручена как Председателю, так и Отделу обеспечения соблюдения (если в следующем двухлетнем периоде такой отдел будет учрежден);

с) этап разработки и осуществления. Этот этап будет накладываться на описанный выше второй этап, поскольку будет разрабатываться надлежащая платформа ИТ для обеспечения функционирования нового пересмотренного Пособия в онлайн-режиме. По мере формулирования пересмотренных разделов Пособия они будут на этом этапе переводиться в новую структуру электронного дизайна. На этом этапе будет также учрежден Отдел регулирования/обеспечения соблюдения. Этот этап будет также включать учреждение создания Подразделения по регулированию/соблюдению.

### *Положение дел на текущий момент*

Подготовительная работа по реализации этого проекта началась с проведения раундов консультаций для определения членского состава проектной группы. Проектная группа должна быть официально создана к первой неделе апреля. Затем можно было бы приступить к реализации первого этапа. В идеале для реализации первого этапа этого проекта необходимо было бы, как предусмотрено, привлечь внешних консультантов, но его осуществление можно начинать и без затребованных дополнительных ресурсов. Однако такие ресурсы будут иметь решающее значение для реализации второго и третьего этапов проекта.

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

### Проект 11 – Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС) и программа Оракл

#### **Цели**

МСУГС. Цель проекта по внедрению МСУГС заключается в том, чтобы, начиная с 2012 года, обеспечить подготовку годовых финансовых отчетов в соответствии со стандартами, изложенными в МСУГС.

Программа Оракл. Обновление информационных систем в поддержку реализации мероприятий по осуществлению СПД и совершенствования доступа к информации для эффективного принятия решений и обработки административных данных.

#### **Ожидаемые достижения**

МСУГС. Проект МСУГС будет способствовать повышению качества финансовой отчетности и принесет выгоды, которые дает руководство эффективностью и активами, в новые или обновленные бизнес-процессы, необходимые для принятия МСУГС.

Программа Оракл. Системы управления административными ресурсами ФАО отвечают новым и пересмотренным требованиям в области управления персоналом, расширенного использования децентрализованных подразделений и т. п. Утверждена структура Управленческой информационной системы для формализации и облегчения управления данными и выдачи данных, подготовки отчетов в реальном времени и ретроспективных отчетов и подготовки других продуктов на основе анализа данных, необходимых как на корпоративном уровне, так и на уровне отделов.

Проект состоит из трех мероприятий.

#### **5.26 – Внедрение МСУГС**

#### **5.38 – Обновление программы Оракл для управления персоналом и инфраструктуры ИТ в дисковой операционной системе**

Мероприятие планируется начать в 2010 году на основе полного финансирования в рамках СПД и в соответствии с определенными и подтвержденными потребностями Организации, включая последствия реализации мероприятий, связанных с СПД, для существующей конфигурации информационной системы. В 2009 году усилия будут направлены на внедрение изменений, внесенных в систему Оракл, непосредственно связанных с основными мероприятиями по реализации СПД, включая Систему управления качеством работы персонала и организационные изменения, о которых сообщается в отчетности по данным мероприятиям.

На 2010-2011 годы запланированы следующие мероприятия:

- 1) включение в систему Оракл дополнительных модулей для Организации
- 2) более эффективное внедрение новых модулей и обновление системы Оракл, в частности посредством формализации/автоматизации процесса обновления (автоматические приборы и процессы обеспечения качества)

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

- 3) расширение функциональных возможностей посредством собственных разработок для удовлетворения особых организационных потребностей, включая модификацию, связанную с реализацией мероприятий по осуществлению СПД.

Предполагается, что до конца 2009 года будут определены более детальные требования, что позволит улучшить планирование.

Часть, касающаяся телекоммуникаций, содержится в мероприятии 3.90

### 5.40 – Разработка Управленческой информационной системы (УИС)

Данная мера включает реализацию мероприятий, финансируемых за счет капитальных расходов и также в рамках СПД.

Мероприятие охватывает три аспекта функционирования УИС:

- 1) закупка и внедрение бизнес-аналитической (БА) платформы;
- 2) внедрение структуры УИС;
- 3) разработка выходных данных УИС (БА контента).

По завершении этого мероприятия в 2011 году Организация будет располагать

- БА платформой;
- структурой классификации данных (в том числе владение данными и обеспечение безопасности и использования данных и т.д.);
- корпоративными отчетами, «приборными досками» и оценочными карточками для административных функций.

Работа в 2009 году будет представлять собой продолжение реализации пункта 1) и начало реализации пункта 2), которые покрываются за счет капитальных расходов на 2008-2009 годы, а также часть реализации пункта 2) за счет средств в рамках СПД. Реализацию мероприятий, финансируемых в рамках СПД, планируется начать в июле 2009 года.

Работа в 2010-2011 годах будет сосредоточена на реализации пунктов 2) и 3). В плане на 2010-2011 годы установлены весьма высокие уровни в связи с тем, что конкретные требования Организации к производительности УИС еще не были определены в количественном выражении. Внедрение БА-платформы и последующая подготовка в течение 2009 года авторов контента позволит с большей эффективностью определить и подтвердить эти требования и представить более точные сметы расходов.

Осуществляется постепенная реализация мероприятий, финансируемых за счет капитальных расходов, хотя и возникают некоторые задержки, вызванные внешними факторами. Для выполнения работы в сроки, о которых говорится выше, необходимо до конца марта обеспечить принятие решения о ее продолжении, чтобы располагать достаточным временем для набора соответствующего штатного персонала.

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

### Проект 12 – Регулирование организационных рисков

#### **Цели**

Проведение оценки текущего подхода Организации к управлению рисками и разработка и внедрение (в зависимости от случая) комплексной структуры управления рисками в масштабе предприятия или организации для более эффективного выявления, приоритизации, мониторинга и регулирования рисков, которым они подвергаются и которые могли бы препятствовать или мешать достижению Организацией своих бизнес-целей.

#### **Ожидаемые достижения**

Создание и внедрение в Организации устойчивой, надежной структуры управления рисками в масштабе всей Организации. Эта структура управления рисками позволит Организации лучше выявлять все риски и оценивать способы, которыми руководство будет регулировать или смягчить эти риски с учетом склонности Организации к рискам, корпоративной миссии, стратегии, ожиданий субъектов деятельности и структуры руководства.

Выгоды, получаемые за счет комплексного подхода к управлению рисками в масштабе всего предприятия или Организации, будут заключаться в следующем:

- повышение вероятности достижения Организацией своих бизнес-целей
- оказание помощи руководству в улучшении результатов производственной деятельности
- оказание важной поддержки реализации проектов по реформе в рамках СПД и всем остальным проектам в рамках СПД
- нацеленность на создание устойчивой конкурентоспособности
- демонстрация повышения важности участников проекта
- создание Организации, осознающей, а не неприемлющей риски

Для полной реализации Проекта 12 потребуется 2,5 млн. долл. США, и поэтому его успешное осуществление будет в значительной мере зависеть от наличия средств в 2009 году и в 2010-2011 годах, обеспечиваемых как из внебюджетных источников, так и за счет регулярной программы. Полная реализация проекта имеет решающее значение для успешного проведения всей реформы, так как регулирование организационных рисков (РОР) представляет собой важнейший компонент всех остальных проектов по реформе в рамках СПД.

При подготовке проекта по РОР Отдел Генерального инспектора наладил партнерские связи с ведущей консалтинговой фирмой по управлению рисками Долоитте с целью проведения оценки организационных рисков (ООР). ООР позволяет выявлять и устанавливать приоритетность рисков в Организации и обеспечивает информацию о существующих возможностях Организации регулировать приоритетные риски. Это будет служить основой для внедрения специализированной системы РОР в Организации в рамках СПД. Полная стоимость системы РОР (200 000 долл. США) покрывается за счет Отдела Генерального инспектора и не включена в матрицу СПД. Внедрение системы РОР будет завершено к 30 июня 2009 года.

Проект 12 СПД будет завершен в два этапа. На этапе I в рамках проекта будет проведена оценка и разработка соответствующей структуры регулирования организационных рисков. Это включает разработку и тестирование стратегии



## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

внедрения структуры ROP, специально разработанной для Организации, и составление плана внедрения ROP, согласно которому будет осуществляться полное внедрение структуры ROP в масштабе всей Организации на этапе II реализации проекта. Затраты на проведение этапа I составят в общей сложности 1,0 млн. долл. США, которые будут покрываться как в 2009, так и в 2010 годах. На этапе II проекта, который будет завершен в 2011 году, предусматриваются расходы в 1,5 млн. долл. США. Статус реализации проекта по этапам представлен ниже:

### **Этап I – Структура регулирования организационных рисков**

#### **3.49 - Согласование в Комитете по финансам круга полномочий для проведения комплексного исследования по теме регулирования организационных рисков.**

Круг полномочий для проведения исследования (этап I) составлен и будет представлен Комитету по финансам на его сессии в мае или июле 2009 года.

**3.50 - Заключение внешнего контракта на проведение исследования.** Контракт на проведение исследования (этап I) будет заключен сразу же после рассмотрения круга полномочий в Комитете по финансам. При наличии средств предполагается, что контракт будет заключен в сентябре или в октябре 2009 года.

#### **3.51 - Рассмотрение руководством, Советом и Комитетом по финансам итогового доклада о результатах исследования.**

Мероприятие будет завершено в 2010 году

#### **3.52 - Разработка плана последующих действий (план внедрения структуры ROP)**

Должна быть завершена в 2010 году

#### **3.53 - Рассмотрение Советом и Комитетом по финансам Плана последующих действий**

Должно быть завершено в 2010 году

#### **3.54 – Полное внедрение структуры регулирования организационных рисков**

Будет завершено позже

### **Этап II – Практическое проведение регулирования организационных рисков**

Будет завершено после завершения этапа I в 2011 году

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

### Тематическая группа 5 – Оптимизация людских ресурсов посредством изменения кадровой политики и практики и организационной культуры

#### Проект 13 – Изменение культуры

##### **Цели**

Введение концепции изменения организационной культуры; ускорение изменения культуры за счет широкомасштабного привлечения к работе персонала штаб-квартиры и также децентрализованных подразделений.

##### **Ожидаемые достижения**

Проведение кампании повышения осведомленности (фаза I из IV уже завершена); завершена разработка и внедрена внутренняя концепция организационной культуры; утверждены и переданы для реализации предложения по изменению культуры; информационно-просветительская работа с региональными отделениями (2 мероприятия из 5 уже завершены)

Проект 13 включает два основных мероприятия, а именно: изменение организационной культуры и этику. Если первое мероприятие проводится под руководством Группы по изменению культуры, то вопросы, связанные с назначением сотрудника по вопросам этики, и другие соответствующие процедуры входят в круг обязанностей Управления по правовым вопросам и осуществляются под надзором помощника Генерального директора и Департамента знаний и коммуникаций.

В рамки мероприятия по изменению организационной культуры включено три основных мероприятия, и ниже приводится краткий отчет о ходе их реализации.

**Мероприятие 3.30** было завершено в 2008 году. Оно включало:

- *разработку круга полномочий*
- *назначение внешнего фасилитатора*
- *подбор членов Группы по изменениям (15)*

**Мероприятие 3.31 31** представляет собой разработку внутренней концепции. Эта работа почти завершена. Группа по изменению культуры (ГИК) в начале октября 2008 года составила проект формулировки концепции, по которому состоялся широкий обмен мнениями с персоналом, как в штаб-квартире, так и на местах. Он был также размещен на веб-сайте ГИК в период его выпуска в январе 2009 года с просьбой ко всем представить свои отклики и предложения. ГИК направила всем представителям ФАО электронное послание с информацией о создании веб-сайта и конкретной просьбой представить свои замечания и предложения по формулировке концепции, разработанной ГИК. Крайний срок представления замечаний установлен на 6 марта. После этого ГИК окончательно оформит формулировку концепции, включив в нее все полученные замечания с целью дальнейшего ее представления на рассмотрение совещания старшего руководства.

**Мероприятие 3.32** представляет собой «Внедрение концепции». После создания ГИК в середине сентября 2008 года она проводила консультации с персоналом, используя различные методы, в частности:

## Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД

- мероприятия «открытых дверей»
- целенаправленные групповые обсуждения
- выездные сессии (на четырех языках: английском, испанском, итальянском и французском)
- поездки на места в децентрализованные подразделения

Вскоре начнутся также электронные обсуждения веб-сайта по изменению культуры. Посредством этих консультативных процессов ГИК разработала три предложения по начальной реализации процесса изменения культуры в Организации. Они сосредоточены на следующих областях:

развитие карьеры и продвижение по службе  
формирование всеобъемлющей производственной среды  
признание заслуг и вознаграждение

Эти предложения на английском языке размещены на веб-сайте в конце февраля и вскоре там будут размещены версии на арабском, испанском и французском языках. Персоналу предлагается представлять свои мнения для усиления предложений. К концу марта 2009 года они будут окончательно доработаны и представлены на утверждение совещания старшего руководства.

Процесс консультаций будет продолжен наряду с поездками членов ГИК в другие региональные отделения и в некоторые страновые отделения. Устанавливается взаимосвязь с другими мероприятиями по проведению реформы в рамках Организации. В предстоящие месяцы будут разработаны другие предложения по внедрению внутренней концепции.

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

### **Проект 14 – Людские ресурсы**

#### **Цели**

Закрепление за ФАО репутации работодателя, применяющего передовые методы управления эффективностью деятельности и людскими ресурсами, приверженного повышению профессионального уровня ее сотрудников и оптимально использующего разнообразие ее трудовых ресурсов.

#### **Ожидаемые достижения**

1. Создание условий для достижения сотрудниками наивысшего уровня квалификации и высокой производительности
2. Придание отделу управления людскими ресурсами статуса стратегического партнера в руководстве корпорацией
3. Обеспечение эффективной и действенной кадровой поддержки реализации программы

### **Мероприятия по реализации СПД**

**3.62** - Формирование единой последовательной системы набора и повышения квалификации молодых специалистов, особенно из развивающихся стран, включая программу стажировки

**3.71** - Введение двойной градации должностей С5 / Д1 и Д1 / Д2

**3.61** - Внедрение стимулирующей политики ротации в штаб-квартире и между штаб-квартирой и децентрализованными подразделениями и разработка для нее четких критериев

### **Результаты**

Формирование структуры градаций и кадровой политики, стимулирующих развитие карьеры, снижение возрастного состава Организации и содействие популяризации более широкого межорганизационного обмена знаниями и опытом

### **Порядок действий**

- Разработка структуры основных принципов кадровой политики, способствующих найму младших сотрудников, более активному накоплению опыта на основе мобильности и карьерному росту прилежных сотрудников, в том числе путем применения методов менее жесткой градации должностей.
- Пересмотр структуры градаций в департаментах для выборочного учреждения должностей более низкой градации
- Нацеленность на набор младших сотрудников категории специалистов для снижения существующего в настоящее время повышенного возрастного состава рабочей силы ФАО
- Внедрение политики ротации и мобильности персонала для регулирования перемещений персонала с одной должности на другую в одном и том же месте

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

работы и между разными местами работы, например при перемещении между штаб-квартирой и периферийными подразделениями

- Оказание содействия межучрежденческой мобильности персонала

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

Разработана Программа для младших сотрудников категории специалистов, предусматривающая введение в ФАО должностей категории С-1 и С-2. Проект политики был распространен среди представителей персонала и департаментов в рамках обычного консультативного процесса.

Определена кандидатура внешнего консультанта и разработан круг полномочий, чтобы он мог приступить к разработке новых структурных моделей и составлению инструкций по двойной градации должностей.

См. выше: Программа для младших сотрудников категории специалистов.

Завершено составление проекта программы мобильности персонала ФАО. В январе 2009 года предварительный проект был направлен для справки органам, представляющим персонал. В настоящее время определяются категории должностей, к которым следует применять требование об обязательной мобильности персонала.

ФАО выполняет функции Председателя рабочей группы Координационного совета руководителей системы Организации Объединённых Наций по вопросам межучрежденческой мобильности. Сейчас проводится обзор существующей структуры (соглашение по вопросам межучрежденческой мобильности) для ее полного одобрения и утверждения всеми участвующими организациями. Пока что ФАО утвердила существующую структуру.

### **Мероприятия по реализации СПД**

**3.59** – Сохранение основного критерия отбора персонала и консультантов на основе их достоинств и внедрение эффективной политики, гарантирующей географическое и гендерное представительство, особенно в отношении развивающихся стран

**3.64** – Более широкая публикация информации о вакансиях ФАО

**3.65** – Разработка, опубликование и осуществление процедур по обеспечению полной прозрачности при отборе и найме старших руководителей и представителей ФАО

**3.67** – Внедрение политики обеспечения прозрачности и конкурентности при найме консультантов, включающей принятие мер, которые способствуют привлечению внимания к аспекту географической и гендерной сбалансированности

**3.72** - Модернизация систем Оракл, чтобы i) облегчить извлечение и анализ данных и ii) содействовать управлению оперативным персоналом вместо простой обработки операций

### **Результаты**

Формирование благоприятной рабочей среды, укрепляющей возможности Организации по привлечению, найму и удержанию сотрудников, обладающих теми

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

профессиональными качествами и навыками, которые необходимы в постоянно меняющихся условиях. environment.

### **Порядок действий**

- Завершение разработки системы управления персоналом для оказания содействия более эффективному кадровому планированию
- Введение мер инициативного набора персонала с ориентацией на источники высококвалифицированных кандидатов и создание Интернет-реестра таких кандидатов
- Переход к маю 2009 года на гибкую организацию работы, способствующую согласованию профессиональных и личных аспектов жизни
- Продолжение изыскания возможностей организации в помещениях ФАО учреждения по уходу за детьми
- Делегирование руководителям департаментов, региональных и независимых подразделений полномочий по набору сотрудников категории специалистов, начиная с 1 мая 2008 года.

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

Почти завершена разработка инструмента для представления информационных отчетов по управлению людскими ресурсами на базе программы Оракл, и на 90% завершена разработка более 300 стандартных отчетов.

- i) Продолжается составление базы данных по специализированным учреждениям и веб-сайтам для обеспечения более широкого распространения информации о вакансиях в ФАО с ориентиром на непредставленные и недопредставленные страны.
- ii) Консультант занимается сейчас разработкой Интернет-реестра кандидатов, экспериментальное внедрение которого запланировано на январь 2010 года.

В марте 2009 года в штаб-квартире ФАО и во всех периферийных отделениях намечено ввести новый гибкий рабочий график.

В 2010 году Отдел административных служб планирует открыть учреждение по уходу за детьми.

1 апреля 2008 года введено делегирование полномочий по назначению сотрудников категории специалистов (с С-1 по С-5 для должностей, финансируемых в рамках Программы работы и бюджета, а также должностей национальных сотрудников с НС-1 по НС-4). В результате сроки назначения сократились в среднем с трех месяцев до десяти дней.

### **Мероприятия по реализации СПД**

**3.56** - Реализация комплекса мер по расширению подготовки персонала, в том числе в области управления

**3.89** – Децентрализация/Укрепление системы подготовки персонала

**3.66** – Пересмотр профиля компетенций региональных представителей, субрегиональных координаторов и представителей ФАО, включая способности оказания управленческой и политической поддержки

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

**3.87** – Пересмотр должностных инструкций, профиля компетенций (включая политические компетенции), процедур найма и аттестации (на открытой и конкурсной основе) для региональных ПГД, субрегиональных координаторов и представителей ФАО

**3.70** – Внедрение системы объективной аттестации сотрудников, связывающей показатели работы сотрудников с организационными задачами и опирающейся на реалистичные целевые ориентиры работы и объективные критерии оценки

### **Результаты**

Достижение сотрудниками высоких уровней компетентности и результативности и освоение ими необходимых навыков для оказания Организации помощи в достижении ее корпоративных целей, включая формирование штата руководителей с хорошим уровнем подготовки, которые с удовольствием берут на себя более широкие обязанности и принимают решения по управлению своим персоналом, и способны добиваться более высокой эффективности и действенности своих групп в реализации порученных им программ.

### **Порядок действий**

- Применение справедливой, равноправной, прозрачной и измеримой системы управления эффективностью деятельности в целях оказания содействия формированию управленческой культуры ответственности и подотчетности на основе реализации новой системы управления эффективностью деятельности, которая сначала будет опробована в 2008 году не менее чем в двух подразделениях штаб-квартиры и в одном регионе, а в 2009 году будет развернута в масштабах всей Организации
- Обеспечение консультативной поддержки руководителям по вопросам эффективности деятельности.
- Включение недавно разработанных квалификационных требований к руководителям, представителям ФАО, сотрудникам категории специалистов, общего обслуживания и основному составу в каждый из соответствующих модулей системы управления персоналом и обучение руководителей и сотрудников пользованию ими в масштабе всей службы по управлению людскими ресурсами
- Разработка серии стимулов для поощрения хорошей работы сотрудников, начиная с 2009 года, первоначально уделяя особое внимание нефинансовым стимулам
- Увеличение доли общих ассигнований, выделяемых для повышения квалификации персонала, чтобы можно было расширить Центр повышения квалификации руководителей с целью привлечения в него большего числа сотрудников категории С-5. Расширение существующих программ повышения квалификации с целью включения в них оценки на соответствие управленческим компетенциям, разработанным ФАО, и формирование на основе ее результатов адресных планов подготовки кадров
- Учреждение структуры подотчетности и ответственности руководителей

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

В 2009 году запланировано внедрение объективной системы аттестации и управления эффективностью деятельности персонала, связывающей выполнение индивидуальных и общеорганизационных задач.

В 2008 году было успешно начато экспериментальное внедрение системы, завершившееся в январе 2009 года. В нем принимало активное участие 95% сотрудников, привлеченных к эксперименту, в том числе весь персонал Департамента лесного хозяйства; руководители Управления по программе, бюджету и оценке и Отдела управления людскими ресурсами, децентрализованных подразделений Регионального отделения для Европы и Субрегионального отделения для Европы, а также участники совещания старших руководителей, включая заместителя Генерального директора.

На первом этапе развертывания Системы аттестации и управления эффективностью деятельности в нее включено дополнительно 450 членов персонала: сотрудники прошли подготовку и примут участие в цикле развертывания Системы в 2009 году, включая директоров/руководителей Департамента знаний и коммуникаций, Департамента сельского хозяйства, Департамента экономического и социального развития, Управления по правовым вопросам, Управления Генерального инспектора и департаменты/отделы Департамента кадровых, финансовых и технических ресурсов, а также всех сотрудников Центра общего обслуживания в штаб-квартире и в Будапеште и весь штат Отдела управления людскими ресурсами и Отдела экономики сельского хозяйства и развития.

К концу 2009 года Системой аттестации и управления эффективностью деятельности будет охвачено примерно 600 сотрудников.

Создана сеть из 100 координационных центров Системы (в том числе в 10 децентрализованных подразделениях), персонал которых прошел подготовку для участия в цикле развертывания Системы в 2009 году и оказания ему поддержки. Участникам экспериментального этапа развертывания Системы была оказана посредническая помощь и с ними также проводились инструктажи.

Разработан проект, реализацию которого намечено начать в апреле 2009 года.

В консультации с Группой по изменению культуры разрабатывается программа признания заслуг и материального поощрения. Разработана опытная программа, в которой сотрудники примут участие на экспериментальной основе.

Увеличение ассигнований на программу повышения квалификации руководящего состава помогло расширить деятельность Центра повышения квалификации руководителей, что позволило 49 руководителям пройти подготовку в Центре в 2008 году (вместо намеченных 40), а в 2009 году планируется охватить подготовкой 55 руководителей.

В целях дальнейшего укрепления управленческого потенциала в настоящее время разрабатываются на основе компетенций курсы руководства и управления. Экспериментальные программы будут проводиться в течение 2009 года.

Обзор данного вопроса проводит компания Эрнст и Янг в рамках этапа 2 досконального обзора.



## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

### **Мероприятия по реализации СПД**

#### **5.41 – Завершение разработки системы компетенций**

**5.43 и 5.17** – Руководство продолжит разработку необходимой базы и средств для позиционирования кадровой службы на соответствующую стратегическую основу в Организации. Руководство подготовило план обеспечения практических результатов на 2009 год, в котором основное внимание будет первоначально уделено реализации крупных кадровых инициатив, которым в СПД придана большая приоритетность. К их числу в порядке приоритетности относятся: система управления эффективностью деятельности; система компетенций; система представления отчетности по управлению людскими ресурсами и мероприятия по повышению квалификации руководящего состава. Инициативы второго порядка включают политику мобильности и ротации, программу для молодых специалистов и двойную градацию должностей.

**3.87** – Децентрализация/пересмотр должностных инструкций, профиля компетенций (включая политические компетенции), процедур найма и аттестации (на открытой и конкурсной основе) для региональных ПГД, субрегиональных координаторов и представителей ФАО (см. также мероприятие 3.66)

**5.15** - Определение новой роли для кадровой службы

**5.7** – Упорядочение набора политик и процедур в организационной работе ФАО (справочное пособие)

**5.12** – Руководство включит вопрос создания Группы обеспечения соблюдения в процесс планирования Программы работы и бюджета на 2010-2011 годы. Основной целью работы Группы обеспечения соблюдения будет оптимизация и упрощение справочного пособия Организации и обеспечение инициативным образом соблюдения персоналом должностных обязанностей.

### **Результаты**

Разработаны последовательные и более гибкие стратегические рамки управления людскими ресурсами, включающие сжатые и четко сформулированные стратегические задачи отдела людских ресурсов, сопровождаемые измеримыми целями и индикаторами.

### **Порядок действий**

- Согласование к ноябрю 2008 года с основными субъектами деятельности общей стратегии и политики управления людскими ресурсами в качестве основы для формирования благоприятных и стимулирующих условий управления кадрами, способствующих возникновению управленческой культуры, основанной на результатах
- Пересмотр порядка заключения контактов с целью расширения полномочий и гибкости руководителей среднего звена и решения вопросов, вызываемых изменяющимся характером рабочей силы (например, сокращение числа основных сотрудников и увеличение доли неосновного персонала)
- Разработка и внедрение эффективной коммуникационной стратегии, содействующей применению более клиентоориентированного подхода к разработке и обеспечению кадрового обслуживания

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

- Пересмотр административного пособия и упрощение его положений, делая их более понятными для пользователя, и извлечение всех процедурных положений (для их включения в отдельное пособие)

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

В 2008 году разработана Общая стратегия и политика управления персоналом. В 2009 году этот документ был пересмотрен и пересматривается постоянно с целью надлежащего отражения в нем непрерывного процесса организационных реформ.

Для отделов разработаны инструкции по найму консультантов. В них подтверждается принцип, согласно которому внештатный персонал не должен выполнять функции штатных сотрудников Организации, равно как и функции, закрепленные за штатными должностями.

Продолжается внедрение функции кадровых коммуникаций, призванной обеспечить инициативное общение с персоналом в соответствии с инициативой по изменению культуры.

Пересмотр формата Административного пособия находится на этапе подготовки проекта с целью обеспечения удобства его применения в онлайн-режиме.

### **Результаты**

Создание мотивированного и продуктивного персонала путем тесной увязки управления по результатам и управления людскими ресурсами.

### **Порядок действий**

- Обеспечение, начиная с 2008 года, поэтапной увязки системы компетенций с потребностями, возникающими в связи с функционированием организационных подразделений и с полученными итогами и результатами
- Разработка системы управления эффективностью деятельности, в которой общеорганизационные задачи увязаны с индивидуальными планами работы и которая позволяет налаживать обратную связь и обеспечивает подотчетность за достижение программных результатов, начиная разработку такой системы с экспериментального проекта в 2008 году
- Определение сферы охвата и содержания программы обучения управлению по результатам; обеспечение специализированной подготовки для развития управленческих навыков; разработка основных методик управления по результатам и распространение их в технических и административных департаментах

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

Подготовлен проект по описанию стандартных должностных инструкций, и выявляются кандидатуры внешних консультантов для оказания содействия реализации данной инициативы.

Разработана Система аттестации и управления эффективностью деятельности для увязывания организационных целей с индивидуальными планами работы, опираясь на

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

управление по результатам и планы работы подразделений, и для обеспечения обратной связи и подотчетности

В 2008 году завершено базовое обследование знаний и навыков использования методов управления по результатам.

В настоящее время оказываются вспомогательные консультативные услуги Стратегическим группам, формулирующим стратегические и функциональные цели.

В настоящее время разрабатывается комплексная программа обучения управлению по результатам с целью ее экспериментальной реализации в мае 2009 года, вслед за чем будет учреждена сеть поддержки.

Подход с позиций управления по результатам будет учитываться во внедряемых впредь новых программах повышения квалификации и обучения персонала.

### **Результаты**

Оказание содействия изменению организационной культуры, в том числе достижению прогресса в обеспечении более справедливого географического представительства и полного гендерного равенства

### **Порядок действий**

- Сотрудничество с группой по изменениям в рамках реализации аспекта инициативы по изменению культуры, касающегося усовершенствования службы по управлению людскими ресурсами
- Окончательная доработка плана действий по обеспечению гендерного равенства в области кадров для приведения задач ФАО в плане гендерной сбалансированности в соответствие с задачами других организаций общей системы ООН
- Установление целевых задач по достижению географического и гендерного баланса и возложение на руководителей департаментов/управлений ответственности за их выполнение

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

По итогам участия в нескольких открытых дискуссиях, проведенных группой по изменениям, будущую открытую дискуссию планируется посвятить вопросу восприятия аспекта людских ресурсов. Ее итоги станут платформой для выработки политики, инструкций, оптимальных процессов и т.д.

Разработан план действий по обеспечению гендерного равенства, содержащий анализ положения дел в области гендерной сбалансированности в ФАО. В 2009 году будет разработана кадровая стратегия по достижению гендерного равенства.

Географические и гендерные целевые задачи сообщены руководителям департаментов/управлений. Мониторинг хода работы проводится на ежеквартальной основе.

### **Мероприятия по реализации СПД**

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

**5.21** – Передача Центру общего обслуживания (ЦОО) видов деятельности с низкой добавленной/транзакционной стоимостью и рассмотрение вопроса о проведении оценки текущего руководства

### **Результаты**

Усиление ориентации кадровой службы на интересы клиентов, исходя из того, что ее главная роль заключается в подготовке для руководителей старшего и среднего звена и штатных сотрудников стратегических и политических рекомендаций, обеспечивающих им возможность выполнения своих функций с использованием новейших технологий вместо концентрации внимания на обработке операций.

### **Порядок действий**

- Расширение охвата ценностно актуальных процессов в областях, относящихся к стратегии управления кадрами и к консультативным услугам, включая кадровое планирование, комплектование кадрами, организационное проектирование, управление коммуникациями и информацией. Такой подход позволяет в полном объеме внедрять процессы, предусмотренные в модели управления людскими ресурсами
- Взаимодействие с проведением досконального обзора с целью дальнейшего совершенствования кадровой функции и организационных механизмов по оказанию услуг
- Оптимизация порядка обработки утверждений с ограничением числа уровней инициирования и утверждения по различным кадровым операциям. Исключение излишних или затратных этапов инициирования и утверждения на основе оценки операционных рисков и анализа эффективности затрат
- Сведение воедино различных поставщиков кадровых услуг и внедрение системы самообслуживания штатных сотрудников и руководства в целях обеспечения более эффективного обслуживания департаментов и клиентов

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

Для руководителей департаментов и Организации в целом был разработан проект структуры планирования в качестве руководства по эффективному планированию трудовых ресурсов, обеспечивающий также на каждом уровне надлежащие гарантии эффективной, действенной и экономичной реализации мероприятий.

В настоящее время в рамках второго этапа досконального обзора подготавливаются документы по существующим и планируемым трудовым процессам.

Проводится обобщение различных инициатив по оптимизации. Начинается проведение анализа итогов этой работы и определение дальнейших мер.

В рамках новой модели управления людскими ресурсами оказание услуг обобщено на уровне центра общего обслуживания. Центр, являясь частью первого уровня обслуживания департаментов, уделяет сейчас основное внимание оптимизации существующих процессов.

**Мероприятия по реализации СПД 3.63** – Децентрализация и делегирование полномочий на принятие решений в рамках четких принципов и требований, включая

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

дальнейшее делегирование полномочий от канцелярии Генерального директора и старшего руководства.

**3.37** – Делегирование полномочий Управления Генерального директора на решение кадровых вопросов

**5.44** – Проведение обзора системы подотчетности и обеспечение четкого распределения ответственности по каждой кадровой процедуре между Отделом управления людскими ресурсами и другими подразделениями (другими департаментами, децентрализованными подразделениями, центром общего обслуживания)

### **Результаты**

Расширение прав и возможностей руководителей среднего звена в штаб-квартире и на местах, а также административных сотрудников отдела кадров за счет усиления их полномочий, ответственности и подотчетности, чтобы в максимальной степени избегать принципов управления, не приемлющего рисков.

### **Порядок действий**

- Постепенное делегирование полномочий в области людских ресурсов руководителям среднего звена, подготовленным надлежащим образом и снабженным необходимыми средствами, и сотрудникам кадровых отделов на основе принципа субсидарности (см. **приложение А**)
- Создание эффективного механизма мониторинга и усиление контроля по факту в поддержку делегирования полномочий

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

В рамках второго этапа делегирования подготовлены предложения по дополнительной передаче полномочий на основе опыта, накопленного с мая 2008 года.

В настоящее время проводится обзор докладов по фактическим результатам, представленных подразделениями, которым были делегированы полномочия.

### **Мероприятия по реализации СПД**

**5.5** – Проведение критического и комплексного обзора всех целей, определения соглашения об уровне обслуживания и «приборной панели».

**3.111** – Дальнейшее налаживание партнерств с учреждениями ООН, находящимися в Риме, с целью согласования усилий, ведущих к приросту и повышению эффективности и использованию в полном объеме сравнительных преимуществ этих трех организаций в рамках их соответствующих мандатов.

### **Результаты**

Повышение качества кадрового обслуживания, включая внедрение поддающихся измерению уровней услуг (соглашения об уровне услуг) и средства представления информационных отчетов по управлению людскими ресурсами, обеспечивающего высокое качество кадровой отчетности.

## **Приложение 1 – Резюме результатов реализации проектов по осуществлению СПД**

### **Порядок действий**

- Изменение кадровой структуры с целью ее оптимизации, разукрупнения и усиления ориентации на нужды клиентов и заключение к 31.12.08 по меньшей мере трех соглашений об уровне услуг
- Разработка и совершенствование системы управления персоналом на базе программы Оракл в качестве единого источника кадровых данных в масштабе ФАО и обеспечение высокого качества информационных отчетов по управлению людскими ресурсами

### **Положение дел на конец февраля 2009 года**

В целях обеспечения более эффективного выполнения кадровых функций был подготовлен проект типового соглашения об уровне услуг. В настоящее время он рассматривается с учетом опыта, накопленного Центром общего обслуживания в рамках аналогичной деятельности.

Проводится рассмотрение возможности заключения соглашения об уровне услуг между отделами кадров ФАО и ВПП в целях надлежащего управления оказанием услуг в рамках обеих организаций.

В феврале 2009 года проведено собеседование с кандидатами на предмет консультирования дальнейшей разработки системы управления персоналом на основе программы Оракл.