



Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация Объединенных
Наций

Обзор ODG

Окончательный доклад – Резюме

19 марта 2010 года

Пояснительное резюме

Справочная информация

1. Канцелярия Генерального директора (ODG) является одним из ключевых подразделений в организационной структуре ФАО. В результате ряда обзоров, проведенных в 2006-2009 годах, было обнаружено, что взаимодействие между этим подразделением и другими административными и организационными подразделениями вспомогательного характера ведет к затягиванию процедурами, что, согласно собранному среди сотрудников ФАО мнениям, затрудняет выполнение ODG своей роли на эффективной и стратегической основе и вызывает необходимость совершенствования ряда функций и процедур, которые в настоящее время задействованы при осуществлении административной деятельности.
2. Обзор ODG преследует три основные цели: а) сокращение участия ODG и особенно Кабинета в административных процедурах; б) четкое определение ролей и обязанностей обоих DDG, Кабинета и ADG по корпоративному обслуживанию; и с) определение действий и мер, которые следует предпринять наряду с выполнением всеобъемлющей «дорожной карты».

Основные выводы и рекомендации

Структура и должности ODG

3. По-видимому, внутри ФАО нет единого мнения о том, что представляет собой ODG и каков его состав. Многие считают аббревиатуру «ODG» и термин «Кабинет» взаимозаменяемыми. В действительности же до конца 2009 года ODG состоял из DG и его личной канцелярии, Кабинета, секретариата, Группы административного обеспечения (ODGX), канцелярии DDG и Группы стратегического планирования (ODGS), причем эта последняя занималась вопросами, касающимися партнерских отношений с частным сектором. По состоянию на 2010 год ODG включает только DG и его личную канцелярию, Кабинет, секретариат и ODGX. Как показано в таблице ниже, число бюджетных должностей в ODG сократилось с 35 в конце 2009 года до 24 в 2010 году. Канцелярии двух DDG теперь действуют вне структуры ODG, а ODGS объединилась с Управлением по вопросам деятельности ООН по координации и достижению ЦРДТ (UNC) и Отделом коммуникации (KCI), которые в совокупности образовали Управление коммуникации и внешних связей (OCE). Поскольку сокращение персонала было запланировано еще до завершения работы над настоящим обзором, вместо 27 должностей, существовавших в этих подразделениях вплоть до конца 2009 года, с начала 2010 года в ODG в составе тех же подразделений насчитывается уже 24 должности.

Таблица А. Должности и структура ODG

Структура ODG		
Функция/должность	ПРБ на 2008-09 Бюджетные должности	ПРБ на 2010-11 Предложение
1. Личная канцелярия		
Ген директор	1	1
Категория специалистов	3	2
Категория общего обслуживания	2	2
Итого	6	5
2. Кабинет		
Уровень Д-1 и выше	2	2
Категория специалистов	5	4
Категория общего обслуживания	6	6
Итого	13	12
3. Секретариат		
Категория общего обслуживания	5	4
Итого	5	4
4. ODGX (Группа административного обеспечения)		
Категория специалистов	1	1
Категория общего обслуживания	2	2
Итого	3	3
Итого 1 - 4	27	24
5. DDG		
Уровень Д-1 и выше	1	
Категория специалистов	1	
Категория общего обслуживания	2	
Итого	4	
6. ODGS (Группа стратег. планирования)		
Уровень Д-1 и выше	1	
Категория специалистов	1	
Категория общего обслуживания	2	
Итого	4	
Итого 5-6	8	
Всего	35	

Участие ODG в административной деятельности

- При обзоре ODG было выявлено примерно 100 административных процедур, осуществляемых в настоящее время при участии ODG. Одни из этих процедур являются важными, поскольку они связаны с обеспечением бесперебойности внутреннего функционирования ФАО, другие же носят более рутинный характер. Порядка 50 % тех административных функций, в которых было выявлено участие ODG, относились к сферам коммуникации и людских ресурсов.
- Часть исследования была посвящена анализу всех административных процедур, требующих участия ODG, и, прежде всего, Кабинета, и внесению предложений о перераспределении ролей и обязанностей. Для большинства рассматриваемых административных процедур были предложены новые схемы принятия решений, которые обсуждались с заинтересованными сторонами. В результате такого интерактивного подхода несколько новых предложенных процедур либо уже были согласованы с ФАО и внедрены в ходе подготовки настоящего обзора с июля 2009 года, либо вскоре начнут претворяться в жизнь («Краткосрочные»). «Эрнст энд Янг» считает целесообразным внести еще ряд предлагаемых изменений, однако для их осуществления требуется больше времени («Долгосрочные»).
- Общие результаты обследования, которое охватывало указанные 100 видов административных процедур, можно в целом охарактеризовать как сокращение числа этапов при принятии того или иного решения и, следовательно, уменьшение трудоемкости наряду с активизацией процесса выработки административных задач. Повышение эффективности составляет не менее 38%, а в случае реализации более радикальных преобразований, предложенных компанией «Эрнст энд Янг» на более длительный срок («Долгосрочные»), достигать 50%. Значительные улучшения (из процесса принятия решения исключается от 2 до 4 этапов) отмечаются в 17-25% случаев. Степень участия

Кабинета в административной деятельности была сокращена примерно в 46% случаев. Кроме того, в интересах всех участников процесса была обеспечена полная гласность процедур, сопровождающих принятие решений ODG. Следует отметить, что в целях упорядочения и рационализации этапов принятия решений примерно в 10% случаев были предложены изменения в сторону увеличения числа этапов, которые предусматривались в процессе принятия решений, учитывая новую иерархическую структуру аппаратов двух DDG.

7. В ходе анализа этих административных процедур и упорядочения этапов процесса принятия решений применялись четыре руководящих принципа:
1. *принцип субсидиарности*: делегирование полномочий по выполнению той или иной задачи на максимально низовой уровень;
 2. *принцип отчетности о проделанной работе*: назначение лица/подразделения, ответственного перед Генеральным директором за определенную задачу и ее выполнение;
 3. *принцип консультативности*: возможность консультироваться с другими сотрудниками, неся при этом всю полноту ответственности за принятие решения;
 4. *принцип коллегиальности*: необходимость налаживания отношений сотрудничества между различными частями организации во избежание разрозненности действий.

Перечень административных процедур, которые больше не требуют участия Кабинета, приводится ниже.

Таблица В. Административные процедуры, более не требующие участия Кабинета

Сфера деятельности	Пересмотренные административные процедуры
Комитеты	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение протоколов совещаний Инвестиционного комитета ФАО • Рассмотрение протоколов и предложений Консультативного комитета ФАО по инвестициям • Рассмотрение предложений о назначении Председателя, Секретаря и членов Инвестиционного комитета ФАО • Назначение Председателя и/или членов или Секретаря для: а) Рабочей группы по вознаграждению и пособиям для сотрудников категории специалистов, б) Консультативного комитета по подготовке кадров вне Организации, с) комитета ФАО/ВПП по пенсионному обеспечению персонала, d) Объединенного комитета по кооперативным магазинам, е) Объединенного комитета по услугам в сфере питания, f) Консультативного комитета по технике безопасности и гигиене труда. • Рассмотрение доклада и действий Комитета в соответствии с рекомендациями для: а) Рабочей группы по вознаграждению и пособиям для сотрудников категории специалистов; б) Консультативного комитета по подготовке кадров вне Организации, с) Объединенного комитета по кооперативным магазинам; d) Консультативного комитета по вопросам передачи в дар предметов искусства; е) Объединенного комитета по услугам в сфере питания; f) Консультативного комитета по технике безопасности и гигиене труда. • Рассмотрение докладов комитетов по ИС/ИТ
Коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • Выпуск бюллетеней Генерального директора • Выпуск административных циркулярных писем • Выпуск новых и доработанных разделов Руководства по административным вопросам • Выпуск правил о персонале (после одобрения DG соответствующих мер политики)

Сфера деятельности	Пересмотренные административные процедуры
	<ul style="list-style-type: none"> • Выпуск концептуальных документов (после одобрения DG соответствующих мер политики) • Рассмотрение отчетов о командировках ADG • Рассмотрение резюме совещаний комитетов Конференции и Совета • Инструктаж для брифингов/презентаций • Вопросы, касающиеся соглашений с принимающей страной • Инструктаж для сотрудников, отвечающих за проведение сессий Конференции и Совета и совещаний высокого уровня • Рассмотрение ключевой документации руководящего органа • Заявки на проведение благотворительных акций в помещениях Организации
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> • Ежемесячный отчет по бюджету • Распоряжения о списании сумм свыше 5 000 долл. США (ADG, КС испрашивает разрешение DG на списание сумм свыше 20 000 долл. США) • Периодический доклад о внутриорганизационных расходах, произведенных от имени ODG • Утверждение выплат из фондов социального обеспечения персонала (ФСОП) в кассу взаимопомощи персонала • Заявки на проведение межучрежденческих игр и выплаты из ФСОП на нужды МУИ • Утверждение счетов ФАО на двухгодичный период • Поправки к Уставу Кредитного союза • Рассмотрение подробного отчета о внешней ревизии и соответствующий официальный ответ внешнему ревизору
Людские ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> • Публикация объявлений о вакансиях во внешних СМИ • Поправки к процедуре делегирования полномочий • Назначение членов Комитета по вопросам персонала категории общего обслуживания • Ходатайства об отмене обязательного шестимесячного перерыва в работе для сотрудников, вышедших на пенсию • Разрешение об однократном повторном приеме на работу бывшего сотрудника категории Д-1 и выше
ИТ	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение карманных и телефонных справочников
Совещания	<ul style="list-style-type: none"> • Создание и упразднение междепартаментских рабочих групп • Подготовка Региональной конференции (вопросы существа, насколько это возможно, рассматривают DDG) • Принятие решения о составе Секретариата Региональной конференции • Разрешение о проведении в помещениях ФАО совещаний, организуемых по линии других организаций
Закупки	<ul style="list-style-type: none"> • Аренда помещений для представительств ФАО • Обзор контрактов с поставщиками • Обзор писем о соглашении
Командировки	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение группы технических сотрудников для командирования на Региональную конференцию • Командировки региональных ADG

Группа высшего руководства

8. Как указано в рекомендациях, изложенных во Всестороннем обзоре и докладе КоК-НВО, для содействия DG необходима Группа высшего руководства (ELT). Эта группа приступила к своим обязанностям с января 2010 года и проводит регулярные совещания. Она действует под председательством DG и включает обоих DDG и руководителя Кабинета. Одна из ее основных целей – оказывать поддержку DG в осуществлении стратегического управления и координации деятельности ФАО на общеорганизационном уровне.
9. ELT проводит регулярные совещания (раз в неделю), а для рассмотрения важнейших или неотложных вопросов - специальные совещания. Если кто-либо из членов ELT отсутствует в штаб-квартире, ELT проводит совещание под председательством DG с использованием видео- или телеконференции.
10. Практику проведения совещаний руководящих сотрудников (SMM) с участием ADG и под председательством DG следует сохранить. Они являются весьма эффективным средством профилактики разрозненности действий и формирования единой рабочей среды, обеспечивая обмен информацией и получение данных из разных частей Организации. В отсутствие DG совещания SMM следует проводить под председательством самого старшего по должности сотрудника.
11. Поскольку ELT имеет все шансы стать одним из ключевых механизмов стратегического управления Организацией и координации ее деятельности, мы подчеркиваем значимость проведения через 6-12 месяцев оценки и обзора Группой высшего руководства результатов совещаний руководящих сотрудников. Это будет способствовать уточнению круга ее ведения, а также позволит ELT рассмотреть вопросы усовершенствования взаимодействия между ELT и SMM.

Порядок подчинения высшего руководства

12. На следующем этапе будет крайне важно установить порядок деятельности руководителей высшего звена ФАО, чтобы обеспечить оптимальное использование профессиональных знаний и опыта руководителей высшего ранга, быстрое принятие решений и оперативное урегулирование проблем и кризисных ситуаций. С учетом этих соображений было представлено описание трех различных подходов (сценариев) построения взаимоотношений в высшем эшелоне Организации – между DG, двумя DDG и ADG с изложением главных достоинств и недостатков каждого сценария.
13. Мы признаем, что, согласно Уставу ФАО, DG обладает всей полнотой власти и полномочий для руководства работой Организации при общем контроле со стороны Конференции и Совета, и что персонал Организации несет ответственность перед DG. Из этого следует, что высшее руководство ФАО (т.е. заместители и помощники DG) должны отчетливо отвечать непосредственно перед DG за выполнение своих функций.
14. Таким образом, на основе нашей оценки наиболее эффективным представляется сценарий, по которому DG может быть избавлен от необходимости осуществлять ежедневный контроль за работой ADG, а соответствующие DDG получают возможность координировать деятельность тех секторов, за которые они отвечают без добавления в структуру ФАО еще одного иерархического уровня для всех функций, выполняемых ADG.
15. Следовательно, предпочтительным сценарием порядка подчинения является тот, при котором ADG будут напрямую подчинены соответствующим DDG, осуществляющим ежедневный контроль, и опосредованно подотчетны DG, перед которым они несут ответственность за результаты своей работы.

16. Мы рекомендуем, чтобы в этом случае DDG курировали работу ADG в целях завершения программной интеграции и обеспечения координации и слаженности при осуществлении тех видов деятельности, которые требуют сотрудничества между различными департаментами. При этом ADG будут оставаться подотчетными DG по основным мероприятиям в своих подсекторах и смогут напрямую отчитываться перед DG по вопросам, в связи с которыми было решено, что дополнительный иерархический уровень приведет к избыточной бюрократизации. DG будет полностью отвечать за прием на работу ADG и нести ответственность за их служебную аттестацию, опираясь на информацию от соответствующих DDG. Кроме того, DG сможет поддерживать контакты с ADG и напрямую обмениваться с ними информацией, в том числе на совещаниях SMM.

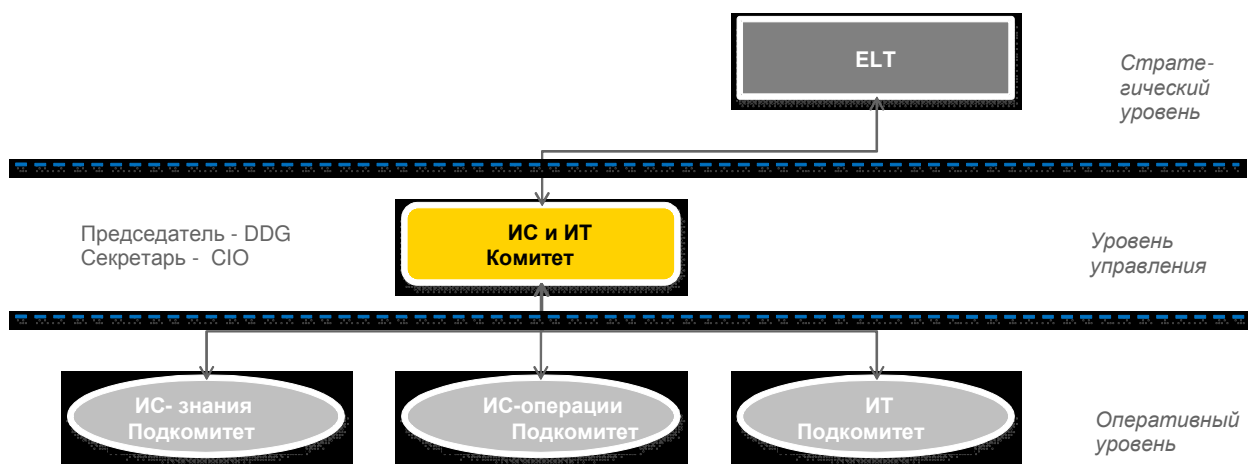
Внутренние консультативные комитеты

17. Особое внимание было уделено работе внутренних консультативных комитетов в структуре ФАО. В целом такие комитеты могут позитивно влиять на корпоративный дух и широкое участие в принятии решений в той или иной организации. Однако существует опасность, что внутренние комитеты будут размывать индивидуальную ответственность за принимаемые решения и в силу этого снизят уровень отчетности персонала. В случае ФАО внутренние комитеты из-за их многочисленности превратились для нее в балласт и несут угрозу процессу принятия решений. Это замечание уже звучало в докладе НВО, а позднее упоминалось в докладе о Всестороннем обзоре, где отмечалась необходимость оптимизировать количество консультативных комитетов в административной сфере. В частности, нужно выделить, по крайней мере, две категории, которые заслуживают пристального внимания: комитеты по ИТ и комитеты по кадровым вопросам.
18. В ходе обзора ODG было установлено, что в настоящее время в сфере корпоративного обслуживания действует 24 консультативных комитета, 10 из которых связаны с ИТ. В материалах Всестороннего обзора компания «Эрнст энд Янг» дала рекомендации относительно управления сектором ИТ в структуре ФАО, которые были приняты ее руководством. Приведенный ниже анализ основан на итогах этой работы.
19. Многие из упомянутых комитетов по ИТ не имеют четко оговоренного круга ведения или выполняют дублирующие функции. В одних из них есть специалисты с обширным техническим опытом, но при этом без достаточных властных полномочий, необходимых для достижения результата, тогда как в состав других входят члены, у которых есть требуемый статус, но не имеется нужного технического опыта. Кроме того, существуют отдельные комитеты, занимающиеся разработкой и реализацией проектов по ИС/ИТ, в связи с которыми встают две основные проблемы:
 - a) опыт, приобретенный в ходе разработки какого-либо проекта по ИС/ИТ, утрачивается из-за того, что реализация данного проекта передается новому комитету;
 - b) сложно спрогнозировать объем работ и инвестиций, который потребуется для осуществления тех или иных проектов по ИТ.

В целом же, как представляется, порядок деятельности комитетов по ИТ не выверен и не обеспечивает тех результатов, которые необходимы для содействия эффективному достижению целей, поставленных перед этой важной сферой.

20. Рекомендуется покончить с раздробленностью комитетов по ИТ, объединив их в один комитет (Комитет по ИС/ИТ), который будет опираться на три подкомитета: первый из них будет заниматься информационной технологией, а два других – информационными системами (ИС) в области знаний и операций соответственно. Этот Комитет по ИС/ИТ будет осуществлять контроль и выполнять управленческие функции. Обязанности его секретаря будут возложены на Директора по информатике (CIO), а председателем может стать один из DDG. Комитет по ИС/ИТ будет представлять свои предложения непосредственно ELT. Предлагаемая структура приведена на схеме ниже.

Схема А. Предлагаемая структура ИС/ИТ



21. Создание Комитета по людским ресурсам (HRC), наделение его необходимыми полномочиями и применение принципа subsidiarity позволит упорядочить процесс выработки кадровой политики и тем самым сократить сроки разработки и принятия мер политики в области людских ресурсов, а также повысить эффективность контроля за управлением людскими ресурсами. Таким образом, располагая членским составом из 10 сотрудников и при использовании Отдела людских ресурсов в качестве Секретариата Комитета, HRC стал бы оптимальным форумом для обсуждения и рассмотрения кадровых проблем/аспектов на всеобъемлющей основе. Благодаря такому подходу удалось бы не только ускорить принятие решений по кадровым вопросам, но и снять часть связанной с этим нагрузки с ODG.

Управление стратегии, планирования и рационального использования ресурсов (OSP)

22. Управление стратегии, планирования и рационального использования ресурсов создано в начале 2010 года в рамках проекта по изменению структуры штаб-квартиры, одобренного в ПНД. В целом круг его ведения можно охарактеризовать следующим образом:
- консультирование по вопросам стратегии и политики, связанным с организационными целями и ориентированными на достижение результата программами, бюджетами и мобилизацией ресурсов;
 - курирование разработки политики и процедур управления, направленного на достижение конкретных результатов;
 - координация подготовки планов ФАО, касающихся стратегии, программ и бюджетов;
 - контроль за исполнением программ и бюджетов и представление отчетов.

Мы полагаем, что такой круг ведения в полной мере отвечает стоящим перед этим новым Управлением задачам при том понимании, что передача функций финансового контроля за расходованием выделенных средств, которая рекомендовалась во Всестороннем обзоре, откладывается на конец 2011 года.

Управление коммуникации и внешних связей (ОСЕ)

23. В отношении Управления коммуникации и внешних связей (ОСЕ) мы полностью признаем, что сосредоточение всех внешних связей в ведении одного управления, как это предусмотрено в новой структуре штаб-квартиры, сулит многие выгоды. Единый канал для всего спектра внешних сношений позволит обеспечивать более успешную координацию, слаженность и использование опыта и наработок на более эффективной основе. Выстраивание партнерских отношений как с частным сектором, так и с гражданским обществом/НПО входит в число стратегических задач ФАО. С одной стороны, партнерские отношения открывают широкие возможности, а с другой – они могут быть чреваты серьезным риском для всей Организации, и поэтому они нуждаются во всестороннем и стратегическом планировании и тщательном контроле. В этой связи, мы приветствуем создание Комитета по вопросам партнерства, который будет вовлекать ключевые заинтересованные стороны внутри Организации в налаживание партнерских отношений; при этом ОСЕ будет выполнять функции его Секретариата, а Генеральный директор – функции Председателя.
24. Что касается внешних коммуникаций, то, хотя мы осознаем важность разработки стратегии коммуникационной и информационно-пропагандистской деятельности совместно с партнерами, мы озадачены выбором в пользу слияния управлений по вопросам коммуникации и по вопросам партнерства. В результате бесед с сотрудниками бывшего Управления по вопросам деятельности ООН по координации и достижению ЦРДТ (UNC) и бывшего Отдела коммуникации (KCI) становится ясно, что квалификационные требования к сотрудникам этих двух подразделений могут существенно различаться. Наряду с этим было отмечено, что в большинстве учреждений/организаций системы Организации Объединенных Наций, сопоставимых по величине и структуре, службы по вопросам коммуникации и партнерства не объединены в одно управление.
25. Вызывает озабоченность и тот факт, что создаваемое новое Управление будет иметь внушительные размеры. Его штат (после слияния ODGS, UNC и ОК) будет состоять из 57 сотрудников в рамках Регулярной программы (33 должности С/Д и 24 должности ОО) при ограниченном объеме ресурсов, не связанных с персоналом. Кроме того, мы считаем возможным дальнейшее совершенствование системы управления коммуникацией и внешними связями ФАО.
26. Таким образом, ФАО имеет возможность рассмотреть альтернативные организационные модели, которые способны сделать управление коммуникациями более эффективным и экономичным; в их число может входить более активное использование внешнего опыта (субподряд), который обогатит Организацию оптимальными видами практики в сфере коммуникаций и в то же время обеспечит снижение затрат благодаря сокращению персонала и сделает всю структуру ОСЕ более легкой в управлении.

Роль Кабинета в рассмотрении документации

27. Комитет расходует значительную часть своего времени на рассмотрение документов (например, официальной переписки), которые готовятся различными департаментами и требуют подписи DG. Когда такие документы составлены ненадлежащим образом, сотрудники Кабинета переделывают их, чтобы они по своей форме и содержанию соответствовали задачам и стратегии ФАО. Вследствие этого департаменты зачастую не чувствуют ответственности за подготовку таких документов и составляют проекты в надежде на то, что Кабинет займется их рассмотрением и доработкой. Поэтому мы рекомендуем вывести некоторые функции из сферы прямой ответственности Кабинета и вновь возложить их на департаменты. Хотя образцы таких документов и инструкции по их оформлению уже имеются, их нужно сделать доступными через Интернет.

Децентрализация

28. Децентрализация является одной из важнейших задач, и для ее эффективного претворения в жизнь необходима координация усилий по целому ряду направлений ПНД. Рекомендуется, чтобы ФАО внимательно проанализировала систему управления процессом децентрализации, ибо переход к децентрализованной модели функционирования требует всестороннего стратегического подхода, не ограничивающегося лишь перераспределением обязанностей между подразделениями. Рекомендуется создать группу, уполномоченную предпринимать все необходимые шаги, и возложить на DDG по операциям функции куратора процесса децентрализации.

«Дорожная карта»

29. В отношении вышеизложенных инициатив и связанных с ним мероприятий была составлена «дорожная карта», предусматривающая 18-месячный переходный период, в течение которого Организация сможет полностью провести указанные преобразования. Некоторые из предложенных изменений уже реализуются, начиная с января 2010 года, а завершить этап перехода планируется к июню 2011 года.

Таблица С. «Дорожная карта»

Мероприятие	№ вида деятельности	Описание	Срок	Примечания
1) Создание Группы высшего руководства	1	Утвердить круг ведения Группы высшего руководства и информировать о нем	Январь 2010 г.	ELT уже создана, ее круг ведения уточняется
2) Обзор деятельности консультативных комитетов	1	Провести обзор деятельности всех существующих консультативных комитетов и решить вопрос о возможном упразднении/слиянии некоторых из них	Июль 2010 г.	
	2	Внедрить предложенный новый подход к управлению комитетами по ИТ	Октябрь 2010 г.	После назначения СЮ и разработки процедуры, полностью раскрывающей новый процесс
	3	Создать комитет по людским ресурсам, способный координировать выработку кадровой политики и, следовательно, ускорять ее проведение	Июнь 2010 г.	Потребуется разработать процедуру, полностью раскрывающую новый процесс
3) Обзор административной деятельности и связанных с ней решений	1	Внедрить новые процедуры принятия решений, уже согласованные с ФАО («Краткосрочные»), и информировать о них	Июнь 2010 г.	В отдельных случаях некоторые из предложенных новых процедур уже приняты
	2	Внедрить новые процедуры принятия решений, уже предложенные компанией «Эрнст энд Янг» («Долгосрочные»)	Июнь 2011 г.	
4) Внешняя коммуникация	1	Составить ТЭО для проверки наиболее оптимальной модели функционирования	Июнь 2010 г.	
5) Обзор документации	1	Доработать и распространить образцы и инструкции по оформлению	Июнь 2010 г.	
6) Децентрализация	1	Провести оценку нынешнего состояния дел	Март 2010 г.	
	2	Составить подробный план работы	Апрель 2010 г.	
7) Мониторинг	1	Определить куратора и ресурсную базу в соответствии с потребностями	март 2010 г.	
	2	Вести регулярный мониторинг проводимых процессов	Июнь 2011 г.	
8) Оценка готовности Организации	1	Провести оценку положения дел в целях проверки готовности Организации ко 2-му этапу модернизации на основе «Долгосрочных» рекомендаций	Апрель 2011 г.	
	2	Составить план осуществления 2-го этапа долгосрочных рекомендаций, чтобы приступить к этому этапу в течение июля	Июнь 2011 г.	
9) Начало осуществления 2-го этапа	1	Начать осуществление рекомендаций для 2-го этапа при условии готовности Организации	Июль 2011 г.	
10) Система «быстрых результатов»	1	Принять и внедрять на постоянной основе «быстрые результаты», полученные в процессе обзора	В стадии осуществления	
11) Регулирование проведения изменений	1	Провести ряд мероприятий, способствующих изменениям в культуре	Июнь 2011 г.	

30. Все предложенные изменения требуют тщательного планирования, т.к. их реализация займет определенное время, в течение которого ФАО сможет адаптироваться к новым процедурам и структурам и играть активную роль в ходе проводимых преобразований. С другой стороны, предлагаемые мероприятия нуждаются в постоянном контроле, который позволит убедиться в том, что согласованные предложения эффективно и своевременно претворяются в жизнь. По приведенным выше соображениям целесообразно возложить функции по отслеживанию процесса преобразований на одного из высокопоставленных сотрудников.
31. Новые системы, новые процессы, новые роли и обязанности не приведут к повышению результативности Организации, если они не будут сопровождаться соответствующими переменами в управлении и если весь персонал полностью не проникнется идеями перемен. Мы рекомендуем уделять должное внимание данной стороне этого вопроса. Кроме того, это послужит обоснованием для предлагаемого подхода, согласно которому к реализации первоначального комплекса преобразований нужно приступать немедленно в тех структурах, где налицо общее согласие и поддержка со стороны ФАО; второй же комплекс мероприятий следует реализовывать в качестве последующего шага, когда Организация в целом достигнет готовности к их осуществлению.