



## **Вопросы подотчетности**

1. На своем тридцать втором совещании в октябре 2020 г. Комитет Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам принял к сведению доклад, в котором представлен общий обзор организационной системы подотчетности ВОЗ<sup>1</sup>.
2. В настоящем докладе содержится обновленная информация о прогрессе, достигнутом с тех пор в деле укрепления институциональной подотчетности. В нем освещаются меры, принятые для укрепления ряда ключевых функциональных подразделений ВОЗ, отвечающих за добросовестное ведение деятельности<sup>2</sup>, и усилия, приложенные для обеспечения согласованного и целостного подхода к обеспечению подотчетности в организации.
3. Пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) оказала значительное воздействие на все аспекты работы ВОЗ на всех трех уровнях Организации, включая ее функции по обеспечению добросовестного ведения деятельности. Пандемия высветила острую необходимость в создании надежного и гибкого механизма обеспечения подотчетности, способного максимально повышать воздействие в странах, обеспечивать эффективность, предоставлять возможности и гарантии для сотрудников, содействовать организационному обучению, способствовать управлению рисками, усиливать соблюдение требований и поддерживать основные ценности ВОЗ. Пандемия не только создала проблемы, но и открыла возможности для пересмотра политики, практики и административных правил и процедур ВОЗ, в том числе тех, которые связаны с функциями по обеспечению добросовестного ведения деятельности, и для выявления новаторских, согласованных решений. Цель заключается в том, чтобы на основе извлеченных уроков укрепить механизм обеспечения подотчетности ВОЗ, способный

---

<sup>1</sup> Документ ЕВРАС32/3; см. также документ ЕВ147/2.

<sup>2</sup> В настоящем документе в качестве функциональных подразделений, отвечающих за добросовестное ведение деятельности, рассматриваются: Бюро по оценке; Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике; Бюро служб внутреннего контроля и Бюро омбудсмена. Эти функциональные подразделения работают совместно с операционными подразделениями ВОЗ, в том числе с кадровыми службами. Кроме того, дополнительную консультативную функцию по обеспечению добросовестного ведения деятельности выполняет Бюро юрисконсульта

обеспечивать непрерывность деятельности в периоды кризисов, и подготовить ВОЗ к потенциальным потрясениям в будущем.

## **АКЦЕНТ НА ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЯХ ВОЗ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ДОБРОСОВЕСТНОГО ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

4. **Оценка.** Информационной основой для работы Бюро по оценке и проведения независимых общеорганизационных и децентрализованных оценок служит политика ВОЗ в области оценки (2018 г.) – механизм укрепления функции оценки и организационного обучения в ВОЗ<sup>1</sup>. Бюро по оценке продолжает использовать этот механизм, который охватывает шесть основных направлений деятельности: формирование благоприятной среды и стратегическое руководство; потенциал и ресурсы для проведения оценки; план работы, сфера охвата и методы оценки; рекомендации по результатам оценки и ответные меры руководства; организационное обучение; и распространение информации о работе по оценке.

5. Секретариат твердо намерен сохранять устойчивую культуру оценки, в соответствии с которой рекомендации, вынесенные по результатам оценки, выполняются на основе непрерывного обучения и совершенствования, а извлеченные уроки используются при разработке политики и принятии решений. Что касается рекомендаций по итогам оценок, ответных мер руководства и организационного обучения, то выводы и рекомендации по итогам завершенных общеорганизационных и децентрализованных оценок постоянно отслеживаются<sup>2</sup> в целях повышения эффективности деятельности и информационного обеспечения основных процессов принятия решений и планирования. В знак признания важности этих областей в июле 2020 г. был назначен старший советник по вопросам организационного обучения для обеспечения контроля за выполнением рекомендаций и укрепления процесса организационного обучения.

6. Помимо выполнения своего основного плана работы, касающегося оценки деятельности ВОЗ, Бюро по оценке в партнерстве с подразделениями по оценке других организаций принимает участие в проведении совместных оценок в некоторых областях, представляющих взаимный стратегический интерес существенной значимости. Эти оценки не только способствуют укреплению подотчетности и накоплению стратегического опыта в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, но и служат примером того, как ВОЗ стремится к выполнению своих организационных обязательств с помощью экономически эффективных общесистемных подходов при наличии таких возможностей.

---

<sup>1</sup> A framework for strengthening evaluation and organizational learning in WHO. Geneva: World Health Organization; 2018 ([http://who.int/about/who\\_reform/documents/framework-strengthening-evaluation-organizational-learning.pdf](http://who.int/about/who_reform/documents/framework-strengthening-evaluation-organizational-learning.pdf), по состоянию на 12 апреля 2021 г.).

<sup>2</sup> A report on corporate and decentralized evaluations: findings, recommendations, actions and learning, May 2021. Geneva: World Health Organization; 2021. Доклад на английском языке будет доступен только на веб-страницах Бюро ВОЗ по оценке (<https://www.who.int/about/what-we-do/evaluation>).

7. **Управление рисками и обеспечение соблюдения.** Для достижения амбициозных целей ВОЗ, выдвинутых в Тринадцатой общей программе работы на 2019–2023 гг., разрабатывается усовершенствованный подход к управлению рисками. В рамках этого подхода Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике и региональная сеть координаторов ВОЗ по обеспечению соблюдения и управлению рисками воспользовались возможностью, возникшей во время пандемии COVID-19, для проведения ряда мероприятий по наращиванию потенциала и повышению осведомленности в целях дальнейшего укрепления культуры управления рисками в рамках Организации.

8. В результате пандемии COVID-19 и мероприятий и инициатив, осуществляемых в рамках борьбы с ней, ВОЗ сталкивается с многочисленными рисками, которые могут оказать значительное воздействие на ее стратегию, репутацию или ситуацию с финансированием. Кроме того, с учетом растущей роли ВОЗ в оказании комплексных услуг в условиях чрезвычайных ситуаций в области здравоохранения сотрудникам необходимо оперативно принимать решения на всех уровнях. Эта ситуация обуславливает более настоятельную необходимость того, чтобы Организация, опираясь на уроки, извлеченные за последние несколько лет, разработала всеобъемлющий механизм определения приемлемых рисков. Определение такого всеобъемлющего механизма должно позволить сотрудникам на всех уровнях Организации понять границы, в которых они должны действовать, что позволит им быстро принимать решения и идти на риск осознанно. Уровень приемлемого риска является ключевым элементом архитектуры управления рисками, и его необходимо будет пересмотреть при активном участии старшего руководства и поддержке с его стороны. Работа на местах в целях пересмотра механизма определения приемлемых рисков началась с обсуждения при участии старших руководителей на региональном уровне и уровне штаб-квартиры и обзора совокупности (таксономии) рисков ВОЗ и соответствующего управления.

9. В настоящее время Секретариат проводит обзор своей глобальной архитектуры соблюдения требований в целях обеспечения эффективного учета извлеченных уроков, применения передовой практики на глобальном уровне и своевременного устранения пробелов. Ожидается, что результаты этого обзора лягут в основу глобальной стратегии ВОЗ по обеспечению соблюдения требований и механизма определения приемлемых рисков в целях обеспечения того, чтобы в отношении различных связанных с соблюдением требований рисков, возникающих в связи с пандемией COVID-19, принимались эффективные и последовательные меры в рамках всей ВОЗ для успешного достижения целей на страновом уровне.

10. **Этика.** ВОЗ усилила меры по предупреждению и пресечению оскорбительного поведения в рамках своей политики по предупреждению и пресечению оскорбительного поведения, включая притеснения, сексуальные домогательства, дискриминацию и злоупотребление полномочиями. Эта политика, доработанная совместными усилиями Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике и Департамента кадровых ресурсов и развития кадрового потенциала, расширяет проект политики в отношении сексуальных домогательств, разработанный в 2019 г., на основе вклада технических департаментов, специализирующихся в смежных областях, функций

Секретариата по предотвращению и урегулированию конфликтов в рамках всей Организации и участия ассоциаций персонала ВОЗ.

11. Секретариат твердо намерен проявлять абсолютную нетерпимость к сексуальной эксплуатации и насилию и создал Независимую комиссию по рассмотрению предполагаемых случаев сексуальной эксплуатации и насилия в Демократической Республике Конго в ходе борьбы с десятой вспышкой болезни, вызванной вирусом Эбола.

12. ВОЗ принимала активное участие на уровне старших должностных лиц в подготовке доклада о миссии Межучрежденческого постоянного комитета в Демократическую Республику Конго в целях укрепления сети по предупреждению сексуальной эксплуатации и насилия в стране, разработки общесистемной стратегии предупреждения сексуальной эксплуатации и насилия и поддержки сети путем привлечения к работе координатора в Гоме.

13. В соответствии с решением EB148(4) (2021 г.) о предупреждении сексуальной эксплуатации, насилия и домогательств одной из первоочередных задач Организации остается укрепление потенциала функционального звена по вопросам этики в ВОЗ. Секретариат твердо намерен осуществлять это решение.

14. **Бюро служб внутреннего контроля.** Бюро служб внутреннего контроля осуществляет независимую и объективную деятельность по подтверждению достоверности информации и оказанию консультативной помощи в целях повышения эффективности и улучшения деятельности Организации в качестве надежного делового партнера. Применяя систематический и упорядоченный подход, оно помогает Организации выполнять стоящие перед ней задачи посредством оценки и повышения эффективности процессов, регулирующих управление рисками, внутренний контроль и стратегическое руководство, на основе его оценок деятельности страновых бюро, технических подразделений в штаб-квартире и региональных бюро, а также деятельности в смежных областях, представляющих общий интерес. Такой комплексный подход к подтверждению достоверности информации призван способствовать укреплению доверия у доноров и заинтересованных сторон путем предоставления информации об областях, сопряженных с наиболее высокими остаточными рисками, и информирования уполномоченных органов, а также повышению эффективности оперативной деятельности и формированию культуры высокой производительности. В этом контексте в рамках своего гибкого плана работы на 2020 г., в котором основное внимание уделялось рискам, связанным с пандемией COVID-19, Бюро расширило использование методов анализа данных и выполнило три задания консультативного характера (в отношении практики телеработы в штаб-квартире, безвозмездных (натурой) взносов на борьбу с COVID-19 и документа «Административные руководящие принципы для бюро по борьбе со вспышкой новой коронавирусной инфекции (COVID-19) – система управления персоналом Всемирной организации здравоохранения») в целях содействия управлению во время пандемии COVID-19.

15. Основные выводы, сделанные Бюро служб внутреннего контроля в 2020 г., свидетельствуют о том, что необходимы более целенаправленные межсекторальные

усилия по совершенствованию механизмов внутреннего контроля в отношении повторяющихся системных проблем, особенно в страновых бюро, работающих в сложных условиях. Одной из приоритетных задач для достижения устойчивого прогресса является дальнейшее укрепление операционной поддержки страновой деятельности со стороны штаб-квартиры и региональных бюро при уделении особого внимания деятельности в условиях чрезвычайных ситуаций.

16. В контексте расследования сообщений о предполагаемых случаях неправомерного поведения Бюро служб внутреннего контроля провело оценку существующей практики, процедур и структуры подразделений по проведению расследований с учетом передового опыта в этой области и разработало подход к введению в действие предлагаемой «образцовой» структуры. В настоящее время Бюро пересматривает свою политику и процедуры и укрепляет ресурсную базу в целях более своевременного рассмотрения дел и отправления правосудия в отношении причастных к ним лиц. На момент подготовки настоящего доклада этот план был утвержден и велась работа по осуществлению программы укрепления функции расследований в целях обеспечения дополнительных ресурсов, соизмеримых с усилиями, требующимися для рассмотрения текущего объема дел, и отдельного временного резервного потенциала для устранения отставания в рассмотрении старых дел, с тем чтобы в идеале сделать это в течение следующих 12 месяцев.

17. **Канцелярия омбудсмена и посреднических услуг.** Омбудсмен играет основную роль в неформальном урегулировании споров в ВОЗ. Основной функцией Канцелярии является оказание сотрудникам помощи в решении связанных с работой проблем неофициальным путем и, соответственно, предотвращение развития конфликтов и предложение альтернативных способов решения проблем. Кроме того, омбудсмен отслеживает тенденции в целях раннего выявления потенциально важных проблем и информирует старшее руководство; поддерживает превентивные действия; и содействует формированию профессиональной среды, базирующейся на фундаментальных ценностях ВОЗ, таких как уважительные отношения на рабочем месте.

18. Одной из приоритетных задач Канцелярии омбудсмена и посреднических услуг является активизация усилий по расширению использования неформального урегулирования споров в рамках всей ВОЗ. С этой целью Канцелярия стремилась:

(a) взаимодействовать с сотрудниками либо в индивидуальном порядке, в рамках их групп и/или департаментов, либо в контексте вводных курсов для новых сотрудников, с тем чтобы напомнить им о важности решения проблем, связанных с неэффективным функционированием или формированием общих условий работы на надлежащем уровне, в том числе при содействии омбудсмена, прежде чем эти проблемы обострятся;

(b) регулярно консультироваться и координировать свою деятельность с другими вспомогательными службами, такими как Департамент кадровых ресурсов и развития кадрового потенциала; Служба охраны здоровья и благополучия персонала; Департамент по обеспечению соблюдения требований,

управлению рисками и этике; и Ассоциации персонала ВОЗ, в целях решения проблем, вызывающих озабоченность, и обмена информацией;

(с) информировать старшее руководство о тенденциях и системных проблемах в рамках своей регулярной работы; и

(d) укреплять сотрудничество с региональными омбудсменами в целях обеспечения равного доступа к неформальному урегулированию проблем и применения аналогичных профессиональных стандартов в рамках всей ВОЗ, укрепляя тем самым сеть омбудсменов ВОЗ.

19. Как указывается в последнем докладе омбудсмена Исполнительному комитету<sup>1</sup>, пандемия COVID-19 изменила методы работы Организации, выдвинув новые задачи в контексте усилий по обеспечению благоприятных условий труда и уважительных отношений на рабочем месте. Канцелярия омбудсмена и посреднических услуг стремилась решать эти задачи следующим образом:

(a) применяя более инициативный подход к работе с сотрудниками путем проведения вебинаров и презентаций для групп и департаментов в целях оценки текущих проблем и обсуждения возможных вариантов их решения;

(b) работая в тесном сотрудничестве с другими вспомогательными службами, в частности со Службой охраны здоровья и благополучия персонала, в целях решения потенциальных проблем на раннем этапе с уделением особого внимания воздействию сложившейся ситуации на психическое здоровье сотрудников;

(с) доводя до сведения руководства вопросы, вызывающие озабоченность, подчеркивая важность открытого и доверительного общения в этот трудный период; и

(d) активизируя усилия по взаимодействию с региональными партнерами Канцелярии омбудсмена и посреднических услуг, прежде всего в области решения системных проблем, выявляемых повсеместно в результате пандемии.

## **РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ «ПОДОТЧЕТНОСТЬ 2.0»**

20. Как отмечается в обзоре вопросов подотчетности, представленном Комитету Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам на его тридцать втором совещании<sup>2</sup>, ВОЗ поручила провести внешнюю независимую оценку своих функциональных подразделений, отвечающих за добросовестное ведение деятельности, для вынесения рекомендаций в отношении того, каким образом эти подразделения могут наилучшим образом взаимодействовать в целях максимального повышения общего воздействия и эффективности. В своем докладе тридцать третьему совещанию Комитета Исполкома по программным, бюджетным и административным

---

<sup>1</sup> Документ EB148/INF./2.

<sup>2</sup> Документ ЕВРАС32/3.

вопросам Независимый консультативный надзорный комитет экспертов ВОЗ выразил поддержку такому структурированному обзору в качестве логического продолжения работы, проводимой в рамках программы преобразований ВОЗ<sup>1</sup>.

21. Выводы внешней оценки рассматриваются Секретариатом в целях выявления возможностей для более эффективного согласования процессов и сотрудничества между функциональными подразделениями ВОЗ, отвечающими за добросовестное ведение деятельности. Кроме того, были завершены или начинают проводиться углубленные обзоры деятельности всех этих подразделений, в том числе в рамках передовых исследований. На регулярных совещаниях директоров подразделений ВОЗ, осуществляющих функции по обеспечению подотчетности, систематически проводится углубленный обзор тематических и сквозных вопросов и осуществляется контроль за выполнением рекомендаций, вынесенных по итогам завершенных и текущих обзоров. Особое внимание также уделяется практическому применению новой политики ВОЗ «Предупреждение и пресечение злоупотреблений – политика и процедуры, касающиеся притеснений, сексуальных домогательств, дискриминации и злоупотребления полномочиями».

22. Несколько инициатив в рамках программы преобразований ВОЗ также направлены на создание более широких (общесистемных) механизмов, необходимых для содействия внедрению в ВОЗ более совершенной модели и культуры подотчетности. Примеры приводятся ниже.

(a) В соответствии с целью преобразований, направленной на обеспечение того, чтобы деятельность ВОЗ сохраняла в полной мере целенаправленность и согласованность для достижения измеримого воздействия, в настоящее время ведется работа по внедрению более совершенной культуры подотчетности за результаты. Это нашло свое отражение в договорах, заключенных с руководящей группой ВОЗ, в новых документах о делегировании полномочий и в поставленных перед всеми сотрудниками задачах, связанных напрямую с промежуточными результатами программного бюджета (через Систему управления служебной деятельностью и повышения квалификации персонала).

(b) Совершенствование процесса управления служебной деятельностью в ВОЗ способствует укреплению ценностей и культуры, необходимых для обеспечения безопасных и благоприятных условий для сотрудников ВОЗ. Это в сочетании с расширенным проведением учебных мероприятий по вопросам лидерства и управления позволяет руководителям среднего звена ВОЗ овладевать знаниями и практическими методиками, необходимыми для оказания поддержки их сотрудникам в соответствии с этими ценностями.

(c) Новые инструменты и платформы, внедряемые в целях упрощения методов работы, такие как платформы электронного документооборота и электронной подписи, упрощают и ускоряют многие ключевые рабочие и административные

---

<sup>1</sup> Документ ЕВРВАС33/2.

процессы ВОЗ. Они также обеспечивают повышение прозрачности и отслеживаемости механизмов внутреннего контроля в рамках процессов утверждения.

(d) Инициативы, выдвигаемые сотрудниками в рамках программы преобразований, такие как мероприятие под названием «От слов к делу – шагай смело», и инициативы по формированию уважительных отношений на рабочем месте способствуют практической реализации Хартии ценностей ВОЗ и созданию более благоприятных условий работы, основанных на сотрудничестве и уважении.

(e) Недавно созданный отдел по вопросам многообразия, справедливости и интеграции занимается широким кругом аспектов, ведущих к дискриминации и отчуждению (таких как пол, раса, инвалидность, сексуальная ориентация, уровень образования и возраст), и работает над тем, чтобы сотрудники ВОЗ чувствовали, что их ценят и уважают, и испытывали чувство сопричастности.

23. Все проблемы, отмеченные в обзоре вопросов подотчетности, представленном Комитету на его тридцать втором совещании<sup>1</sup>, сохраняют свою актуальность и сегодня, и для реализации амбициозной концепции «Подотчетность 2.0» их необходимо решать. Основные проблемы, которые необходимо решать, включают:

(a) внедрение согласованного подхода к управлению рисками, соблюдению требований и подтверждению достоверности информации на всех трех уровнях Организации для достижения устойчивых улучшений в областях, в которых периодически возникают системные проблемы;

(b) интеграция эффективных механизмов внутреннего контроля при разработке оптимизированных рабочих процессов в рамках нового проекта общеорганизационного планирования ресурсов;

(c) дальнейшее укрепление функции оценки на всех трех уровнях Организации на основе результатов передового исследования и разрабатываемой в настоящее время системы децентрализованных оценок;

(d) создание открытой и прозрачной институциональной культуры, в рамках которой коллеги могли бы свободно выражать свою озабоченность, решать проблемы, связанные с неэффективным функционированием, или участвовать в усилиях по решению проблем, не опасаясь преследований;

(e) более эффективное согласование усилий и методов в целях неформального урегулирования споров в рамках Организации; и

---

<sup>1</sup> Документ ЕВРАС32/3.



(f) разработка и внедрение образцов передового опыта для административных служб оказания поддержки на местах при проведении операций в условиях чрезвычайных ситуаций.

24. Пандемия COVID-19 навсегда изменила глобальное здравоохранение, что, в свою очередь, открывает возможности для изменения методов работы ВОЗ. Функциональные подразделения ВОЗ, отвечающие за добросовестное ведение деятельности, адаптируются к этой новой реальности, с тем чтобы Организация соответствовала стоящим перед нею целям. Настало время использовать эти изменения для создания наилучших в своем классе стандартов и подходов к обеспечению организационной подотчетности ВОЗ на всех трех уровнях Организации.

**ДЕЙСТВИЯ КОМИТЕТА ПО ПРОГРАММНЫМ, БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ**

25. Комитету предлагается принять настоящий доклад к сведению.

= = =