



Реформа ВОЗ

План осуществления на высоком уровне и доклад

Доклад Генерального директора

1. На своей Шестьдесят пятой сессии Всемирная ассамблея здравоохранения предложила Генеральному директору¹ представить через Исполнительный комитет на его Сто тридцать второй сессии доклад для Шестьдесят шестой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения о ходе осуществления реформы ВОЗ на основе механизма мониторинга и реализации. В настоящем докладе представлен всесторонний обзор прогресса, достигнутого до конца первого квартала 2013 г. в трех широких областях реформы ВОЗ, а именно: программы и установление приоритетов; стратегическое руководство; и управление, а также план осуществления реформы на высоком уровне (см. Приложение 1). Всеобъемлющий, подробный и заложенный в бюджет план осуществления является основой для управления преобразованиями, мониторинга прогресса и мобилизации ресурсов для финансирования предложенных мероприятий по реформе. Структурно план и доклад построены вокруг 12 элементов реформы, определенных в механизме мониторинга и осуществления, который был рассмотрен на Шестьдесят пятой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения², и включают дополнительный элемент управления преобразованиями. Доклад содержит описание действий, предпринятых в каждой из областей, и обновленную информацию о достижении промежуточных результатов и ключевых конечных результатов.

2. Реформа ВОЗ преследует следующие цели³:

(1) Улучшение медико-санитарных результатов при одновременном удовлетворении ВОЗ ожиданий государств-членов и партнеров в отношении согласованных приоритетов глобального здравоохранения, уделяя особое внимание тем действиям и областям, в которых Организация наделена

¹ См. решение WHA65(9).

² См. документ A65/INF.DOC./6.

³ См. документ EBBSS/2/2.

исключительными функциями или обладает сравнительным преимуществом и финансируется таким образом, чтобы способствовать этому (Реформа программ).

(2) Бóльшая согласованность в глобальном здравоохранении, где ВОЗ играет ведущую роль, обеспечивая возможности для многих различных участников играть активную и эффективную роль в укреплении здоровья всех народов (Реформа стратегического руководства).

(3) Организация, которая стремится к совершенству; Организация, являющаяся эффективной, результативной, оперативно реагирующей, объективной, транспарентной и подотчетной (Реформа управления).

3. За последние два года посредством принятия резолюций и решений руководящих органов государства-члены одобрили свыше 40 конкретных предложений в трех широких областях реформы. Еще ряд предложений в настоящее время находится в процессе обсуждения.

РЕФОРМА ПРОГРАММ

4. Центральным аспектом реформы программ служит разработка ряда согласованных приоритетов в области глобального здравоохранения, которые будут определять работу Организации на предстоящие годы. Разработка этих приоритетов осуществлялась посредством диалога между государствами-членами, включая совещание по программам и приоритетам, состоявшееся в феврале 2012 г., а также обсуждений руководящих органов ВОЗ и дополнялась неофициальными обмнами мнениями и рядом Интернет-консультаций. На своей Шестьдесят пятой сессии Всемирная ассамблея здравоохранения приветствовала критерии установления приоритетов наряду с шестью категориями деятельности для организации будущей работы ВОЗ, предложенными Исполнительным комитетом, а именно: инфекционные болезни; неинфекционные заболевания; содействие охране здоровья на протяжении всей жизни; системы здравоохранения; обеспечение готовности, эпиднадзор и ответные действия; корпоративные службы и функции по обеспечению возможностей. Ассамблея здравоохранения также просила Генерального директора при составлении проекта двенадцатой общей программы работы и предлагаемого программного бюджета на 2014-2015 гг. воспользоваться согласованным механизмом и руководящими указаниями, предоставленными на Шестьдесят пятой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения, особенно в отношении детерминантов здоровья и равноправия¹.

5. Итогом этой работы стала новая форма представления предлагаемого программного бюджета² и добавление шести программных "приоритетов в области

¹ См. решение WHA65(9).

² Документ A66/7.

лидерства" в проект двенадцатой общей программы работы¹. Проект общей программы работы и предлагаемый программный бюджет на 2014-2015 гг. будут рассмотрены на Шестьдесят шестой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения.

6. Приоритеты в области лидерства будут оказывать влияние на ход выполнения работы на различных уровнях Секретариата и между ними. Они очерчивают области, в которых ВОЗ стремится оказать свое воздействие на положение дел в области глобального здравоохранения. К приоритетам в области лидерства относятся: продвижение вперед в деле обеспечения всеобщего охвата здравоохранением; ускорение работы по реализации Целей тысячелетия в области развития, связанных со здоровьем; решение проблемы неинфекционных заболеваний; осуществление Международных медико-санитарных правил; расширение доступа к основной, высококачественной и приемлемой по цене медицинской продукции; и решение проблем, связанных с экономическими, социальными и экологическими детерминантами здоровья. Их дополняют два приоритета для лидерства в сфере реформы: укрепление роли ВОЗ в области стратегического руководства и реформирование политики, систем и практических методов управления.

7. В проекте общей программы работы предлагаются конкретные результаты с индикаторами и целями, которые позволят продемонстрировать вклад Организации в процесс улучшения здоровья населения. Эти результаты станут основным мерилom прогресса в реформе программ ВОЗ.

РЕФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА

8. Бóльшая согласованность в глобальном здравоохранении является одним из приоритетов в области лидерства в проекте двенадцатой общей программы работы. Это включает в себя содействие улучшению охраны здоровья в результате глобальных, региональных и национальных процессов, а также улучшению координации работы многочисленных организаций, действующих в области глобального здравоохранения. В обеих областях ВОЗ играет все более активную роль, особенно в отношении приоритетов в области лидерства в программной сфере. В качестве примера можно сослаться на следующее:

- Государства – члены ВОЗ и Секретариат сыграли ключевую роль в обеспечении того, чтобы здравоохранение заняло заметное место в итоговом документе конференции "Рио+20"². В последующий период ВОЗ в сотрудничестве с ЮНИСЕФ и правительствами Ботсваны и Швеции возглавила процесс консультаций в секторе здравоохранения по повестке дня в области развития на период после 2015 г., кульминацией которого стало проведение в марте 2013 г. совещания на высоком уровне в Ботсване.

¹ Документ A66/6.

² Будущее, которое мы хотим. Резолюция 66/288 Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций, Приложение.

- Прогресс в деле обеспечения всеобщего охвата здравоохранением является приоритетом для многих стран. Благодаря тесному сотрудничеству между ВОЗ и группой стран, объединившейся вокруг инициативы "Внешняя политика и глобальное здравоохранение", в декабре 2012 г. Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций приняла резолюцию "Здоровье населения мира и внешняя политика", в которой она подчеркнула важность обеспечения всеобщего охвата здравоохранением и рекомендовала считать эту задачу частью повестки дня на период после 2015 года¹.
- В соответствии с мандатом, предоставленным Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в 2011 г., государства-члены ВОЗ провели переговоры по всестороннему глобальному механизму мониторинга неинфекционных заболеваний, проект которого будет рассмотрен Шестьдесят шестой сессией Всемирной ассамблеи здравоохранения². Это демонстрирует роль ВОЗ в деле создания международных механизмов и заключения соглашений на основе единого видения ожидаемых результатов и наличия четких индикаторов для отслеживания прогресса.

9. На своей Сто тридцать второй сессии, состоявшейся в январе 2013 г., Исполнительный комитет рассмотрел вопрос о партнерствах, в отношении которых ВОЗ выполняет функции принимающей стороны, и принял меры по гармонизации соглашений для принимаемых партнерств. В решении EB132(10) он просил Генерального директора разработать операционные рамки для Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам для его регулярного обзора программного взаимодействия и условий размещения индивидуальных партнерств. Первый из таких обзоров будет представлен Исполнительному комитету в январе 2014 года. Секретариат также проводит изучение фактических расходов на размещение таких партнерств, чтобы обеспечить полное возмещение таких расходов.

10. В результате обсуждения Исполнительным комитетом вопроса о разработке политики взаимодействия с неправительственными организациями, в частности, было решено³: (1) представить на рассмотрение Исполнительного комитета на его Сто тридцать третьей сессии в мае 2013 г. общие принципы взаимодействия ВОЗ с негосударственными субъектами, с определением отдельных оперативных процедур как для неправительственных организаций, так и для частных коммерческих организаций; и (2) согласовать разработку документа о политике взаимодействия с неправительственными организациями с разработкой документа о взаимодействии ВОЗ с частными коммерческими организациями, руководствуясь при этом принципами, заявленными на Шестьдесят пятой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения⁴. Это поручение и дальнейшие консультации будут способствовать разработке проектов

¹ Резолюция A/67/L.36 Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций.

² Документ A66/8.

³ Решение EB132(11).

⁴ См. решение WHA65(9).

документов о политике взаимодействия с неправительственными организациями и с частными коммерческими организациями, которые будут представлены Исполнительному комитету на его Сто тридцать четвертой сессии в январе 2014 года.

11. Исполнительный комитет поручил провести углубленный анализ вариантов упорядочения и укрепления отчетности государств-членов по данным о здравоохранении, политике в области здравоохранения, законам и положениям и по выполнению резолюций, а также по связи между государствами-членами и Секретариатом. Предложения на этот счет будут представлены Исполнительному комитету на его Сто тридцать четвертой сессии в январе 2014 года.

12. На своей Сто тридцать первой сессии в мае 2012 г. Исполнительный комитет принял пересмотренный круг ведения Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам в целях укрепления его надзорной функции. Надзорная функция Исполнительного комитета также была усилена путем включения требования о представлении ему докладов шести региональных комитетов, которые впервые были получены в январе 2013 г. от всех шести региональных комитетов.

13. Ассамблея здравоохранения и Исполнительный комитет также приняли меры по усовершенствованию своих методов работы. Это включало в себя обеспечение строгого соблюдения установленного регламента выступлений и укрепление роли Президиума Исполнительного комитета в формировании и стратегической ориентации повестки дня Исполнительного комитета. Исполнительный комитет также просил секретариат изучить меры по улучшению доступа к совещаниям руководящего органа с использованием электронных средств и сведению к минимуму использования бумажных документов с целью повышения эффективности и результативности совещаний. Соглашение по вопросу о внесении предложенных секретариатом изменений в Правила процедуры Исполнительного комитета пока еще не достигнуто, и Исполнительный комитет просил провести исследование правовых последствий возможных изменений этих Правил процедуры. Результаты обоих этих исследований будут представлены Исполнительному комитету на его Сто тридцать четвертой сессии в январе 2014 года. Чтобы повысить стратегическую сфокусированность своих обсуждений, Исполнительный комитет также просил Генерального директора представить для рассмотрения на его Сто тридцать третьей сессии варианты критериев для включения пунктов в предварительную повестку дня, их переноса на другие сессии или их исключения из повестки дня.

РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ

Поддержка государств-членов

14. В декабре 2012 г. Группа по глобальной политике создала Целевую группу с целью решения вопроса о недостаточной ясности в отношении распределения ролей и функций каждого из трех уровней ВОЗ. Отсутствие определенности в этом вопросе может приводить к дублированию работы и отсутствию координации между тремя уровнями, снижая эффективность деятельности ВОЗ и оставляя пробелы в удовлетворении потребностей государств-членов. Целевая группа разработала

всеобъемлющие рамки деятельности Организации, распределяющие шесть основных функций ВОЗ по трем уровням Организации, которые были затем применены к предлагаемому программному бюджету на 2014-2015 годы. Это позволило описать механизм преобразования этих функций в набор конкретных результатов по каждому уровню ВОЗ, которые в совокупности способствуют достижению в рамках всей Организации результатов, позволяющих определять эффективность работы ВОЗ. Целевая группа также подчеркнула важное значение сетей по категориям и предложила придать им официальный статус посредством разработки круга ведения и стандартных оперативных процедур. Речь идет о внутренних сетях, которые были созданы с целью планирования, координации и контроля деятельности ВОЗ в рамках каждой из шести категорий работы в предлагаемом программном бюджете на 2014-2015 годы. В будущем они призваны играть решающую роль в обеспечении согласованного вклада каждого из уровней. Группа по глобальной политике также приняла решение о проведении обзора организационной структуры, для того чтобы эта структура соответствовала функциям и приближала ВОЗ к внедрению более эффективной матричной системы управления на уровне всей Организации. Этот обзор будет проведен позднее в 2013 г. в рамках подготовки к исполнению программного бюджета в период 2014-2015 годов.

15. Повышение эффективности работы ВОЗ на страновом уровне в значительной степени зависит от активного лидерства страновых бюро. С этой целью в 2010 г. на конкурсной основе был составлен реестр квалифицированных кандидатов на должности руководителей бюро ВОЗ в странах, районах и территориях. Реестр был значительно расширен и в настоящее время включает более 200 кандидатов. Для всех руководителей бюро ВОЗ проводится усиленный вводный курс обучения, охватывающий вопросы эффективного управления и подотчетности, и все они обязаны пройти обучение навыкам дипломатии в сфере здравоохранения.

16. Общедоступная база данных ВОЗ о ресурсах и информационных продуктах под названием Институциональный репозиторий для обмена информацией (IRIS) теперь доступна на всех шести официальных языках в сети Интернет и содержит более 50 000 материалов, включая последнюю документацию руководящих органов, резолюции и доклады¹. Эта база данных активно использовалась, и с даты ее запуска в июне 2012 г. было зарегистрировано более 12 миллионов посещений. Базу данных продолжают расширять с целью включения всех резолюций и информационных продуктов Всемирной ассамблеи здравоохранения и Исполнительного комитета, а также документов региональных бюро.

Кадровые ресурсы

17. На своей Сто тридцать второй сессии Исполнительный комитет утвердил предложенные Генеральным директором изменения к Правилам о персонале, основанные на проекте политики в области назначений, с целью содействия гибкому использованию трудовых ресурсов.

¹ www.who.int/iris.

18. Для рационализации процессов найма на работу и отбора кандидатов были приложены значительные усилия, благодаря которым среднее время от первоначального объявления вакансии до принятия решения сократилось с 5,9 месяца в 2010 г. до 4,2 месяца в 2012 году.

19. Было выпущено руководство для управляющего персонала по применению компетенций ВОЗ в отношении эффективности работы. В самое ближайшее время будет издана политика по вопросам вознаграждения сотрудников и их поощрения. Кроме того, близка к завершению разработка руководства для руководителей по вопросам оценки эффективности работы подчиненных им сотрудников.

20. В сентябре этого года заработает глобальная платформа электронного обучения e-Learning. В настоящее время изучаются предложения по разработке программы развития навыков управления.

21. Регион Западной части Тихого океана ввел в действие систему мобильности для сотрудников категории специалистов. На основе этого опыта системы мобильности были введены в нескольких других региональных бюро, и в настоящее время разрабатывается глобальная система мобильности персонала.

Финансы

22. Доклад о предложениях по улучшению финансирования ВОЗ¹, представленный внеочередному заседанию Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам в декабре 2012 г., выявил ряд проблем в действующей модели финансирования ВОЗ, а именно: несогласованность между средствами и приоритетами, недостаток предсказуемости, уязвимость, недостаточная транспарентность и недостаточная гибкость финансирования ВОЗ. На основе этой оценки Комитет по программным, бюджетным и административным вопросам, в частности, рекомендовал Всемирной ассамблее здравоохранения утвердить программный бюджет в целом и провести диалог по вопросам финансирования для обеспечения лучшего распределения ресурсов по организационным приоритетам, а также просил Секретариат изучить механизмы, призванные упростить получение средств, которые добровольно перечисляются в дополнение к обязательным взносам; изучить возможности расширения донорской базы ВОЗ; и принять меры по укреплению координации в области мобилизации ресурсов, управления ресурсами, внутреннего финансового контроля и отчетности.

23. Для содействия разработке и осуществлению этих предложений Группа по глобальной политике учредила целевую группу ВОЗ по мобилизации ресурсов и стратегиям управления в целях вынесения рекомендаций Генеральному директору относительно мер по дальнейшему укреплению общеорганизационной мобилизации ресурсов и управления ими.

¹ Документ ЕВРВАС/ЕХО2/2.

24. Недавно проведенное обследование административных и управленческих расходов ВОЗ будет представлено для рассмотрения руководящим органам, и подходы к повышению прозрачности и устойчивости финансирования этих важных областей потребуют дальнейшего обсуждения.

Подотчетность и прозрачность

25. Проект двенадцатой общей программы работы и предлагаемый программный бюджет на 2014-2015 гг. были разработаны на основе новой цепочки результатов, представленной Шестидесятой пятой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения. Предлагаемый программный бюджет на 2014-2015 гг. определяет конкретные результаты для каждого уровня Организации, которые совместно будут способствовать достижению 82 промежуточных результатов в 30 программных областях. Эти промежуточные результаты определяют ответственность и подотчетность Секретариата и совместно с деятельностью государств-членов и других партнеров будут содействовать достижению поддающихся оценке результатов здравоохранения в каждой программной области за шестилетний период осуществления общей программы работы. Эти промежуточные результаты, в свою очередь, будут в конечном итоге способствовать достижению восьми конечных целей по улучшению здравоохранения населения, имеющих измеримые контрольные показатели.

26. Для Исполнительного комитета был разработан общеорганизационный механизм управления рисками и реестр рисков, который будет представлен Комитету по программным, бюджетным и административным вопросам и Исполнительному комитету в мае 2013 года¹. В Канцелярии Генерального директора была учреждена Группа по соблюдению требований, управлению рисками и этике, и в настоящее время она укомплектовывается штатами. Это новое подразделение возьмет на себя ответственность за обеспечение и мониторинг общеорганизационного механизма управления рисками.

Оценка

27. Меры по укреплению потенциала ВОЗ в области оценки привели к принятию Исполнительным комитетом в 2012 г. политики в области оценки, а также разработке дополнительного Руководства ВОЗ по вопросам оценки, в котором содержатся руководящие принципы проведения оценок в соответствии с этой политикой, а также укреплению за счет набора дополнительного персонала потенциала проведения внутреннего аудита и внутренних оценок. В целях содействия развитию культуры оценки, укрепления потенциала и совершенствования механизмов контроля качества была учреждена Глобальная сеть по оценке, в состав которой вошли представители трех уровней Организации. Разрабатывается общеорганизационный план оценки, а база данных оценок ВОЗ с возможностью поиска будет поддерживать механизм наблюдения за ходом осуществления рекомендаций, вынесенных по итогам оценки. Укреплению центральной функции оценки также будет способствовать

¹ Документ EB133/10.

запланированный рост потенциала в области внутреннего аудита и оценки за счет набора дополнительных кадров в 2013 и 2014 годах.

28. Всемирной ассамблее здравоохранения на ее Шестьдесят пятой сессии был представлен доклад о первом этапе проведения внешней оценки реформы ВОЗ, и был разработан порядок действий на втором этапе. Рекомендации, вынесенные по итогам первого этапа оценки, будут выполняться в контексте проведения реформы (как об этом сказано в Приложении 2). В целях обеспечения надзора за вторым этапом внешней оценки, результаты которого будут представлены Исполнительному комитету в январе 2014 г., Исполнительный комитет учредил Группу по управлению оценкой, в состав которой вошли должностные лица Исполнительного комитета. Цель второго этапа оценки заключается в том, чтобы оценить стратегию осуществления реформы ВОЗ и готовность Организации к реализации процесса реформ.

29. В декабре 2012 г. Объединенная инспекционная группа Организации Объединенных Наций опубликовала два доклада, касающиеся: децентрализации в ВОЗ; и обзора вопросов управления и административного руководства в ВОЗ. Эти доклады были обсуждены на Сто тридцать второй сессии Исполнительного комитета, а рекомендации были включены в настоящий план осуществления реформы (см. Приложение 3).

30. В 2013 г. оценка деятельности ВОЗ также проводится Сетью по оценке эффективности работы многосторонних организаций (МОПАН). Оценка охватывает штаб-квартиру, региональные бюро и шесть страновых бюро: в Гватемале, Индонезии, Мозамбике, Пакистане, Шри-Ланке и Эфиопии. Она проводится в четырех стратегических измерениях – стратегическое и оперативное управление и управление взаимодействием и знаниями – в целях оценки эффективности деятельности организации. Впервые в ходе оценки будет проанализирован вклад ВОЗ в достижение результатов на страновом уровне (включая прогресс к выполнению ЦТР). Это четвертая оценка ВОЗ, проводимая МОПАН, и ее результаты будут доступны к концу 2013 г., что позволит получить независимую оценку эффективности работы Организации.

Коммуникация

31. Создание центральной группы ВОЗ по вопросам коммуникаций наряду с расширением подготовки в области коммуникаций для персонала и существенным ростом использования социальных средств массовой информации значительно укрепили потенциал и эффективность коммуникации. Эти новые подходы к коммуникации позволили задействовать особенно эффективные средства быстрой связи, включая микроблог ВОЗ в системе Твиттер, который имеет более 700 000 пользователей.

32. В 2012 г. было проведено глобальное обследование общественного восприятия, в ходе которого была собрана информация о мнениях об Организации 3500 внешних заинтересованных сторон и сотрудников ВОЗ. Результаты были опубликованы на веб-

сайте ВОЗ¹ и будут использованы при разработке глобальной стратегии ВОЗ в области коммуникации. Это обследование будет повторяться каждые два года и будет также давать информацию для оценки прогресса по нескольким аспектам реформы ВОЗ.

Состояние промежуточных результатов реформы ВОЗ

33. В Приложении 1 приводятся подробные сведения о прогрессе в осуществлении конкретных промежуточных результатов и ключевых конкретных результатов по каждому из 12 элементов реформы с использованием следующих обозначений:

Состояние промежуточного результата	Значение
Предстоит начать	Запланированные мероприятия еще не начаты
Работа продолжается	Запланированные мероприятия начаты, но не завершены
Завершено	Запланированные мероприятия завершены, и достигнут промежуточный результат
Постоянно	Запланированные мероприятия были начаты и были включены в основную деятельность ВОЗ
Частично достигнуто	Запланированные мероприятия были начаты, но не были завершены в изначально планируемый срок

34. Из 51 промежуточного результата, включенного в настоящее время в план осуществления, 5 планировалось завершить или включить в основную деятельность к 2012 г., 23 – к концу 2013 г., 14 – к концу 2014 г. и 9 – к концу 2015 года. К концу марта 2013 г. 12 (24%) промежуточных результатов были завершены или включены в основную деятельность ВОЗ.

Таблица: Состояние промежуточных результатов в плане осуществления реформы (на конец марта 2013 г.)

Состояние промежуточного результата	Число
Завершено	3
Постоянно	8
Частично достигнуто	1
Работа продолжается	33
Предстоит начать	6
Итого	51

ДЕЙСТВИЯ АССАМБЛЕИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

35. Всемирной ассамблее здравоохранения предлагается принять настоящий доклад к сведению.

¹ http://www.who.int/about/who_reform/change_at_who/who_perception_survey/en/index.html.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПЛАН ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕФОРМЫ ВОЗ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ И ДОКЛАД

1. Этот план осуществления на высоком уровне и доклад отражают текущее состояние различных предложений по реформе и будут и впредь регулярно обновляться для рассмотрения руководящими органами. Четырехмесячные доклады о ходе работы будут представляться Независимому консультативному надзорному комитету экспертов. План осуществления и доклад также были изменены, с тем чтобы включить в Приложения 2 и 3 рекомендации первого этапа оценки и рекомендации Объединенной инспекционной группы Организации Объединенных Наций, соответственно. План осуществления на высоком уровне и доклад содержат подробную информацию о конечных результатах и их индикаторах, промежуточных результатах, ключевых конкретных результатах и бюджетах на уровне промежуточных результатов. Более подробный и полный план осуществления и доклад, содержащий ожидаемые конечные и промежуточные результаты с подробным описанием мероприятий, расходов, обязанностей, ориентиров и показателей, будут в наличии на веб-сайте, посвященном реформе ВОЗ¹.

Области реформы ВОЗ	Элементы реформы ВОЗ
1. Реформа программ	1.1 Программные приоритеты
2. Реформа стратегического руководства	2.1 Надзор со стороны руководящих органов 2.2 Гармонизация и согласование руководящих органов ² 2.3 Принятие решений руководящими органами 2.4 Упорядочение национальной отчетности ³ 2.5 Привлечение заинтересованных сторон
3. Реформа управления	3.1 Поддержка государств-членов 3.2 Кадровые ресурсы 3.3 Кадровые ресурсы 3.4 Подотчетность и транспарентность 3.5 Подотчетность и транспарентность 3.6 Коммуникации
4. Управление преобразованиями	4.1 Управление преобразованиями

¹ См. http://www.who.int/about/who_reform/en/index.html.

² Области реформы 2.2 Планирование и согласование работы руководящих органов и 2.3 Гармонизация руководящих органов были объединены с целью лучшего отражения обсуждения и решений руководящих органов.

³ Область реформы 2.4.4 Упорядочение национальной отчетности в соответствии со Статьями 61-65 Устава ВОЗ с помощью современных средств было повышено до отдельной области реформы 2.4 с учетом расширения ключевых конкретных результатов.

Предположения, риски и взаимозависимости

2. Успешному осуществлению предложений по реформе будет способствовать уточнение предположений, на основе которых были разработаны эти предложения, преодоление и ослабление потенциальных рисков, которые могут создать угрозу достижению результатов, а также определение взаимозависимостей между различными предложениями в отношении реформы.

3. Оценка рисков основана на принятом ВОЗ Механизме преодоления рисков, включающем: выявление и категоризацию внешних рисков; оценку и приоритизацию рисков; ослабление; осуществление ослабления рисков; мониторинг и обзор риска. Внешние риски, описанные в таблице ниже, имеют особенное отношение к реформе ВОЗ и наивысший приоритет с точки зрения преодоления и ослабления.

4. Многие из предложенных реформ являются взаимосвязанными и взаимозависимыми. Выявление взаимозависимостей имеет важное значение для управления рисками и эффективностью деятельности, так как прогресс в одной области реформ может значительно усилить или ограничить достижение результатов в другой. Взаимозависимости, показанные в следующей таблице, подчеркивают самые важные взаимосвязи.

Область реформы	Основные предположения	Риск	Взаимозависимости
Реформа программ			
1.1 Программные приоритеты	Работа ВОЗ оказывает значительное воздействие на конечные результаты здравоохранения на глобальном, региональном и национальном уровнях	Катастрофическое глобальное политическое, экономическое или эпидемиологическое событие (например, вспышка заболевания)	Способность более эффективно реализовать программные приоритеты зависит от всех других аспектов реформы стратегического руководства и управления
Реформа стратегического руководства			
2.1 Надзор	Усиленный надзор со стороны руководящих органов будет способствовать большей организационной эффективности	Отсутствие консенсуса в отношении четких надзорных функций различных руководящих органов и Генерального директора	2.3 Принятие решений 2.4. Упорядочение национальной отчетности 3.4 Подотчетность 3.5 Оценка
2.2 Гармонизация и согласование	Повышение гармонизации и согласования между региональными и глобальными руководящими органами будет способствовать формированию консенсуса по ключевым решениям и укреплять руководящие органы	Несогласованность позиций государств-членов в региональных и глобальных руководящих органах	2.3 Принятие решений

Область реформы	Основные предположения	Риск	Взаимозависимости
2.3 Принятие решений	Нынешнее бремя работы для руководящих органов является чрезмерным, ослабляя процесс принятия решений и ограничивая участие некоторых государств-членов, имеющих недостаточные ресурсы	Неспособность достичь консенсуса по более коротким и более стратегическим повесткам дня для совещаний руководящих органов	2.1 Надзор 2.2 Гармонизация и согласование 3.4 Подотчетность
2.4. Упорядочение национальной отчетности	Упорядочение национальной отчетности обеспечит лучшие основания для принятия национальных и глобальных решений	Сложность и расходы на улучшение отчетности и коммуникации	2.1. Надзор 3.6. Коммуникации
2.5 Привлечение к сотрудничеству	Нынешнее состояние глобального здравоохранения является сложным и беспорядочным, что делает особенно трудной работу в этой области для стран с незначительными ресурсами	Неспособность справиться с основными конфликтами интересов	3.1 Поддержка государств-членов 3.4 Подотчетность
Реформа управления			
3.1 Поддержка государств-членов	ВОЗ необходимо перестать быть организацией, достигающей отдельные промежуточные результаты с помощью технических программ, и стать взаимосвязанной сетью подразделений, оказывающих эффективную поддержку государствам-членам	Неспособность достичь общего понимания сравнительных преимуществ различных организаций, работающих в области глобального здравоохранения	3.2 Кадровые ресурсы 3.3 Финансы 3.4 Подотчетность 3.5 Оценка
3.2 Кадровые ресурсы	ВОЗ – это организация, которая основана на знаниях и зависит от высококвалифицированного, универсального и мотивированного персонала	Неадекватная реформа кадровых ресурсов в общей системе Организации Объединенных Наций	3.1 Поддержка государств-членов 3.3 Финансы
3.3 Финансы	Большая предсказуемость, гибкость, стабильность и прозрачность финансирования позволят лучше реализовывать приоритеты	Продолжительный глобальный экономический кризис	1.1 Программные приоритеты 3.1 Поддержка государств-членов 3.2 Кадровые ресурсы 3.4 Подотчетность 3.5 Оценка
3.4 Подотчетность	Прозрачность и подотчетность формируют ответственность и доверие, которые укрепляют финансирование и создают возможности для большей эффективности и результативности	Недостаточная согласованность механизма внутренней подотчетности	3.2 Кадровые ресурсы 3.3 Финансы

Область реформы	Основные предположения	Риск	Взаимозависимости
3.5 Оценка	Культура оценки имеет важное значение для реформы	Неспособность увязать результаты оценки с обучением в организации	3.4 Подотчетность
3.6 Коммуникация	Быстрый технологический прогресс и расширенный доступ к информации требуют радикального изменения способов коммуникаций ВОЗ с общественностью	Неудача в преодолении несправедливого доступа к информации и Интернету	2.4. Национальная отчетность 3.1 Поддержка государств-членов
Управление преобразованиями			
4.1 Управление преобразованиями	Организационная реформа требует планового подхода к управлению преобразованиями	Нехватка финансирования	3.1 Поддержка государств-членов

Управление эффективностью и отчетность

5. Три задачи реформы ВОЗ, о которых говорится в пункте 2 настоящего доклада, отражают желаемое "воздействие" реформы в недавно принятой цепочке результатов для ВОЗ. Прогресс в выполнении этих задач будет измеряться следующим образом:

Показатель целей реформы ВОЗ	Средства проверки
Прогресс в выполнении показателей воздействия здравоохранения, принятых в двенадцатой общей программе работы	Промежуточная оценка в 2016 г., основанная на (а) втором этапе оценки и (б) двухгодичных докладах об оценке эффективности деятельности ВОЗ Окончательная оценка в 2020 г., основанная на оценке двенадцатой общей программы работы
Процент представителей государств-членов и других заинтересованных сторон, оценивающих результативность и эффективность работы ВОЗ как великолепные или хорошие	Второе и последующие глобальные обследования восприятия ВОЗ
Качественная оценка согласованности в глобальном здравоохранении	Промежуточная оценка в 2016 г., основанная на втором этапе оценки и втором глобальном обследовании восприятия ВОЗ Окончательная оценка в 2020 г., основанная на оценке двенадцатой общей программы работы
Эффективность работы Организации; сводная оценка достижения запланированных промежуточных результатов	Двухгодичные доклады об эффективности работы ВОЗ

6. Прогресс в осуществлении реформ, получении промежуточных результатов и достижении желаемых конечных результатов требует системы и механизма мониторинга, чтобы регулярно оценивать прогресс по отношению к данному плану

осуществления; выявления узких мест и принятия соответствующих исправительных мер; и проверки достижений.

7. На основе механизма мониторинга регулярно будут составляться доклады о ходе работы и представляться для проверки в Независимый консультативный надзорный комитет экспертов. Эти материалы будут использованы при составлении регулярных докладов для руководящих органов.

8. При составлении настоящего плана осуществления и доклада использовались первый этап независимой оценки ВОЗ, проведенной по просьбе государств-членов, и доклады Объединенной инспекционной группы Организации Объединенных Наций по вопросам администрации и децентрализации в ВОЗ. Второй этап независимой оценки будет способствовать этому процессу путем оценки стратегии осуществления реформы ВОЗ и готовности Организации к осуществлению процесса реформы.

Управление преобразованиями

9. Эффективные коммуникации и привлечение к сотрудничеству внутренних и внешних заинтересованных сторон являются важной функцией управления преобразованиями, связанными с реформой, и, следовательно, коммуникационная стратегия является ключевым компонентом процесса управления преобразованиями. Формирование информированности и понимания, формирование приверженности и создание возможностей для участия помогают создать среду, в которой преобразования не отвергаются, а скорее приветствуются.

10. К ключевым элементам коммуникации и стратегии привлечения к участию относятся анализ заинтересованных сторон, план привлечения и коммуникаций и план осуществления реформы. Стратегия коммуникаций и привлечения к сотрудничеству не охватывает формальные процессы консультаций и документирования реформы ВОЗ; управление этими элементами происходит в соответствии с обычными процедурами ВОЗ.

11. Для осуществления реформ ВОЗ нет необходимости создавать новые структуры помимо конкретно созданных в результате реформ, таких как Бюро по соблюдению требований, управлению рисками и этике (CRE). Существующие департаменты, структуры и бюро, имеющие полномочия и несущие ответственность за конкретную область реформы, будут продвигать дальше работу в этой области.

12. Генеральный директор, заместитель Генерального директора и региональные директора в качестве Группы по глобальной политике несут ответственность за обеспечение направления Организации и надзора за ее деятельностью и отчитываются перед государствами-членами. Заместитель Генерального директора руководит работой по управлению преобразованиями и по мере необходимости формирует специальные группы для разработки конкретных предложений по реформе.

13. Помощники Генерального директора и директора программного управления отвечают за надзор за осуществлением реформ ВОЗ и отчетность в своих кластерах или

регионах. Их работа координируется с помощью совещаний помощников Генерального директора и совещаний заместителей директоров региональных бюро/директоров программного управления.

14. Директора департаментов и руководители бюро ВОЗ в странах, территориях и районах, являясь руководителями бюджетных центров в ВОЗ, отвечают за осуществление реформ в своих областях ответственности и подотчетности.

15. Группа поддержки реформ в Канцелярии Генерального директора оказывает поддержку Генеральному директору, заместителю Генерального директора, Группе по глобальной политике и подразделениям посредством содействия разработке плана осуществления и системы мониторинга, обновления плана и системы мониторинга и составления докладов о ходе работы.

1.1 РЕФОРМА ПРОГРАММ: ПРИОРИТЕТЫ

16. Четкое установление приоритетов находится в центре реформы ВОЗ; с годами Организация эволюционировала и выросла и сейчас оказалась в ситуации чрезмерных обязательств и чрезмерного напряжения. Установление приоритетов не является ни стратегическим, ни целенаправленным. Окончательное выражение приоритетов ВОЗ на конкретный двухгодичный период содержится в двухгодичном программном бюджете. Этот бюджет определяется стратегическим направлением, содержащимся в общей программе работы, на которую, в свою очередь, влияют задачи и функции, изложенные в Уставе ВОЗ. Поэтому разработка двенадцатой общей программы работы (2014-2019 гг.) и проектов программных бюджетов на этот период является главным средством выражения реформы установления приоритетов в ВОЗ.

Конечный результат 1.1 Приоритеты ВОЗ определены и выполняются систематическим, транспарентным и целенаправленным образом и финансируются в соответствии с согласованными приоритетами

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Показатели достижения конечных результатов, принятые в общей программе работы		

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
1.1.1 Видение и приоритеты для глобального здравоохранения на 2014-2019 гг. с определенными видами воздействия и конечными результатами, представленными в проекте двенадцатой общей программы работы для одобрения государствами-членами на Шестьдесят шестой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения	2013 г.	Работа продолжается	160
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• На совещании государств-членов достигнут консенсус в отношении критериев для установления приоритетов и программных категорий работы ВОЗ	Февраль 2012 г.	Завершено	
• Пересмотренный проект двенадцатой общей программы работы после рассмотрения региональными комитетами в 2012 г.	Январь 2013 г.	Завершено	
• Пересмотренный проект двенадцатой общей программы работы после рассмотрения Исполнительным комитетом на его Сто тридцать второй сессии	Май 2013 г.	Завершено	
1.1.2 Охват работы ВОЗ на 2014-2015 гг. с определенными промежуточными результатами, увязанными с конечными результатами, представленными в предлагаемом программном бюджете на 2014-2015 гг., для утверждения государствами-членами на Шестьдесят шестой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения	2013 г.	Работа продолжается	—

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Консенсус в отношении основных программных областей работы ВОЗ 	Февраль 2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Пересмотренный проект предлагаемого программного бюджета на 2014-2015 гг. после рассмотрения региональными комитетами представлен на рассмотрение Исполнительному комитету на его Сто тридцать второй сессии 	Январь 2013 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Пересмотренный проект предлагаемого программного бюджета на 2014-2015 гг. после рассмотрения Исполнительным комитетом на его Сто тридцать второй сессии представлен на рассмотрение Шестьдесят шестой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения 	Май 2013 г.	Работа продолжается	

2.1 РЕФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА: НАДЗОР

17. Всемирная организация здравоохранения осуществляет надзор с помощью своих руководящих органов; Всемирной ассамблеи здравоохранения, Исполнительного комитета, региональных комитетов и соответствующих подкомитетов, созданных каждым из этих органов. Исполнительный комитет и его Комитет по программным, бюджетным и административным вопросам играют особенно важную роль и поэтому находятся в центре реформ, направленных на усиление надзорной функции Организации.

Конечный результат 2.1 Усиление надзора со стороны руководящих органов

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Процент представителей государств-членов, удовлетворенных стратегическим руководством ВОЗ		Постепенное улучшение

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
2.1.1 Усиленный Комитет по программным, бюджетным и административным вопросам с расширенными функциями для включения надзора, мониторинга и оценки программного и финансового исполнения на трех уровнях Организации	2013 г.	Постоянно	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Пересмотренный круг ведения Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам	Январь 2012 г.	Завершено	
• Доклады Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам для Исполнительного комитета отражают расширение функций	Январь 2012 г.	Постоянно	
2.1.2 Усиленная стратегическая, исполнительная и надзорная функция Исполнительного комитета	2013 г.	Постоянно	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Доклад Исполкома для Всемирной ассамблеи здравоохранения отражает усиление стратегической, исполнительной и надзорной функции Исполкома	Начиная с мая 2013 г.	Постоянно	
2.1.3 Усиленная надзорная функция региональных комитетов и вспомогательных органов	2013 г.	Постоянно	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Доклады региональных комитетов для Исполкома отражают расширение надзорной функции комитетов	Начиная с января 2013 г.	Постоянно	

Примечания: Показатель достижения конечного результата будет оцениваться с помощью глобального обследования восприятия ВОЗ, которое будет проводиться на двухгодичной основе. Показатели достижения промежуточных результатов будут основаны на качественных оценках, содержащихся в докладах Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам, Исполнительного комитета и региональных комитетов.

2.2 РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ: ГАРМОНИЗАЦИЯ И СОГЛАСОВАНИЕ

18. Руководящие органы работают не в изоляции друг от друга; их взаимосвязи описаны в Уставе ВОЗ. Для эффективного и согласованного функционирования необходим рациональный график работы с согласованными пунктами повесток дня, чтобы содействовать достижению консенсуса и надлежащему принятию решений на каждом уровне.

Конечный результат 2.2 Гармонизация и согласование процессов стратегического руководства

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Согласование повесток дня совещаний руководящих органов ВОЗ по соответствующим вопросам		Постепенное согласование
Согласованные правила процедуры глобальных и региональных руководящих органов	4 региона*	100%-ное согласование

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
2.2.1 Рациональный график совещаний руководящих органов	2013 г.	Завершено	–
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Решение по графику проведения совещаний руководящих органов 	Январь 2013 г.	Завершено	
2.2.2 Расширение связей между региональными комитетами и глобальными руководящими органами	2012 г.	Постоянно	–
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Региональные комитеты комментируют и вносят вклад во все глобальные стратегии, политику и правовые документы, такие как конвенции, правила и кодексы 	Начиная с мая 2012 г.	Постоянно	
<ul style="list-style-type: none"> Ассамблея здравоохранения передает конкретные вопросы региональным комитетам с целью получить преимущества в результате представления различных региональных перспектив 	Начиная с мая 2012 г.	Постоянно	
<ul style="list-style-type: none"> Региональные комитеты надлежащим образом приспособливают и осуществляют глобальные стратегии 	Начиная с мая 2012 г.	Постоянно	
<ul style="list-style-type: none"> Председатели региональных комитетов регулярно представляют Исполкому краткие доклады о результатах обсуждений в комитетах 	Начиная с мая 2012 г.	Постоянно	
2.2.3 Гармонизация практики всех региональных комитетов в отношении выдвижения кандидатур на пост регионального директора, рассмотрения полномочий и участия наблюдателей	2012 г.	Частично достигнуто	–

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Доклады региональных комитетов для Исполкома отражают расширение надзорной функции комитетов 	2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Назначены комитеты по проверке полномочий или рассмотрение полномочий поручено должностным лицам региональных комитетов 	2012 г.	Частично достигнуто*	
<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение наличия в правилах процедуры соответствующих положений, которые дают возможность региональным комитетам приглашать наблюдателей на свои сессии, включая, в соответствующих случаях, государства-члены из других регионов, межправительственные и неправительственные организации 	2012 г.	Частично достигнуто*	

* См. документ EВ132/5 Add.3: за исключением Регионального комитета для стран Африки и Регионального комитета для стран Юго-Восточной Азии (у которых этот пункт находится на повестке дня их региональных комитетов на 2013 г.), все остальные региональные комитеты гармонизировали свою практику рассмотрения полномочий делегатов и участия наблюдателей в работе комитетов, как это было предложено Ассамблеей здравоохранения.

2.3 РЕФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

19. При обсуждении реформ процессов стратегического руководства государства-члены определили ряд важных шагов по усилению принятия стратегических решений руководящими органами. Они включают: приведение повесток дня руководящих органов в соответствие с согласованными приоритетами Организации, отраженными в общей программе работы и программном бюджете; более дисциплинированное проведение прений по пунктам повестки дня; стандартизацию подходов к резолюциям; улучшение поддержки государств-членов со стороны Секретариата при подготовке совещаний руководящих органов в результате своевременного представления документов и организации инструктажей для государств-членов; и укрепление и упрощение национальной отчетности.

Конечный результат 2.3 Усиление принятия стратегических решений руководящими органами

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Степень согласования повесток дня руководящих органов с общей программой работы и программным бюджетом и их гармонизация	Не применимо	Постепенное улучшение
<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение документов руководящих органов на всех официальных языках в указанные сроки 	60%*	100%

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
2.3.1 Руководящие органы рассматривают резолюции и ограничивают требования и сроки для отчетности	2013 г.	Постоянно	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Исполнительный комитет ограничивает число проектов резолюций, на основе оценки стратегической ценности, финансовых и административных последствий, а также требований к отчетности и сроков 	2013 г.	Постоянно	
2.3.2 Улучшенные методы работы Исполнительного комитета и Ассамблеи здравоохранения, включая стандартизованные подходы к резолюциям/решениям	2013 г.	Работа продолжается	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Более дисциплинированные прения, чтобы избежать длинных национальных докладов и сосредоточиться на существе вопроса 	Начиная с 2011 г.	Постоянно	
<ul style="list-style-type: none"> Система «светофора» и соблюдение председателями ограничений во времени 	Постоянно	Постоянно	

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<ul style="list-style-type: none"> Должностные лица Исполкома используют критерии, в том числе примененные для установления приоритетов в проекте общей программы работы, при рассмотрении вопросов для включения в повестку дня Исполкома 	2013 г.	Постоянно	
<ul style="list-style-type: none"> Исполком рассматривает поправки своих Правил процедуры, чтобы предотвратить позднее представление проектов резолюций 	Постоянно	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Руководящие органы лучше используют резюме Председателя, содержащиеся в официальных отчетах, при понимании того, что они не заменяют официальные резолюции 	2013 г.	Постоянно	
<ul style="list-style-type: none"> Укрепление потенциала и подготовка для новых членов и должностных лиц Исполкома 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Варианты критериев включения пунктов в предварительную повестку дня Исполнительного комитета, их отсрочки или исключения из нее 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Предложены варианты для возможных изменений, которые необходимо внести в правила процедуры руководящих органов, чтобы ограничить число пунктов повестки дня и число резолюций 	2013 г.	Работа продолжается	
2.3.3 Усиленная поддержка государств-членов при подготовке и участии в работе руководящих органов в сотрудничестве с региональными бюро, обращая особое внимание на своевременное предоставление качественной документации на всех официальных языках	2014 г.	Работа продолжается	100
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Руководство по процедурным вопросам для инструктажа председателей Исполнительного комитета и председателей комитетов ассамблеи здравоохранения 	2012 г.	Частично достигнуто	
<ul style="list-style-type: none"> Инструктажи миссий до совещаний руководящих органов 	Постоянно	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Улучшение доступа к совещаниям и документации руководящего органа с использованием электронных средств на основе регистрации 	Начиная с 2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Проведение исследования, включающего рассмотрение вариантов практической возможности проведения заседаний Исполнительного комитета и Всемирной ассамблеи здравоохранения с минимальным использованием печатных документов 	Январь 2014 г.	Работа продолжается	

* База – Сто тридцать вторая сессия Исполнительного комитета, январь 2013 г.

2.4 РЕФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА: УПОРЯДОЧЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

20. Предоставление информации государствами-членами является основополагающим фактором в работе Организации. В связи с этим государства-члены обратились к Секретариату с просьбой предложить варианты способов модернизации, совершенствования и упорядочения отчетности на основе подробного анализа действующей практики представления отчетности, учитывая ее сильные и слабые стороны и издержки. При этом внимание будет уделено трем аспектам – данным, касающимся здравоохранения, политике в области здравоохранения, а также резолюциям и решениям руководящих органов. Кроме того, будут сделаны первые шаги по созданию экстранет-платформы для официальных связей между всеми тремя уровнями Секретариата и государствами-членами, которая будет доступна всему Секретариату и национальным координаторам государств-членов.

Промежуточный результат 2.4. Упорядоченное предоставление отчетности государств-членов и связь с ними

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Доля государств-членов предоставляющих отчетность по минимальному набору данных, касающихся здравоохранения, национальному законодательству, политиках и осуществлении резолюций Ассамблей	0	Будет определено
Число государств-членов регулярно использующих экстранет-платформу	0	Будет определено

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
2.4.1 Упорядоченная национальная система отчетности о данных, касающихся здравоохранения; политики в области здравоохранения и законодательство; и исполнение решений руководящих органов	2014 г.	Работа продолжается	130
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Предложения по упорядочению национальной отчетности и связь с государствами-членами, включая соответствующую финансовую информацию	Январь 2014 г.	Работа продолжается	
• Определение минимального набора данных и показателей, касающихся здравоохранения, а также формирование рекомендуемого дополнительного набора данных и показателей в контексте результатов подробного анализа существующей практики отчетности.	Январь 2014 г.	Работа продолжается	
• Механизм отчетности о национальной политике и законодательстве в области здравоохранения	Январь 2014 г.	Работа продолжается	

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<ul style="list-style-type: none"> Реалистичный механизм отчетности о выполнении резолюций и решений руководящих органов 	Январь 2014 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Рассылка единого ежегодного вопросника, охватывающего все аспекты регулярной необходимой отчетности, и сокращение числа других рассылаемых вопросников 	Январь 2014 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Унифицированная платформа для всей отчетности, а также сетевое хранилище информации, где будут размещаться все необходимые и значимые доклады государств-членов, которыми они могут обмениваться 	Январь 2014 г.	Работа продолжается	
2.4.2 Платформа для связи с государствами-членами	2014 г.	Работа продолжается	50
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Разработка и пробное введение в действие экстранет-платформы для официальных связей между всеми тремя уровнями Секретариата и государствами-членами 	Январь 2014 г.	Работа продолжается	

2.5 РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

21. Увеличение числа организаций, работающих в области здравоохранения, привело к необходимости более четких определений ответственности, лучших правил в отношении привлечения к сотрудничеству и создания для многочисленных участников возможностей проведения диалога по вопросам глобального здравоохранения с целью согласования приоритетов и ускорения прогресса в направлении достижения национальных, региональных и глобальных целей. Государства-члены подчеркнули, что работа с другими заинтересованными сторонами должна определяться следующим: (i) межправительственный характер процесса принятия решений в ВОЗ сохраняет первостепенную значимость; (ii) разработка норм, стандартов, политики и стратегий, которая находится в центре работы ВОЗ, должна по-прежнему основываться на систематическом использовании фактических данных и быть защищенной от влияния любой формы корыстных интересов; (iii) любые новые инициативы должны иметь четкие преимущества и дополнительную ценность в отношении улучшения политики или усиления национального потенциала с точки зрения общественного здравоохранения; (iv) использование существующих механизмов должно превалировать над созданием новых форумов, совещаний или структур с четким анализом того, каким образом любые дополнительные расходы могут обеспечить лучшие результаты¹.

Конечный результат 2.5 Более эффективное привлечение к сотрудничеству других заинтересованных сторон

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Доля стран, где ВОЗ воспринимается как основной источник поддержки координации правительства/партнеров в области здравоохранения	80%	85%

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
2.5.1 Привлечение к сотрудничеству и, в случае необходимости, обеспечение руководства и координации в системе Организации Объединенных Наций других международных учреждений по вопросам, влияющим на здоровье	2015 г.	Работа продолжается	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Вопросы здоровья занимают стратегическое положение в повестке дня на период после 2015 г.	2015 г.	Работа продолжается	
• Выполнение решений Совещания высокого уровня Организации Объединенных Наций по профилактике неинфекционных заболеваний и борьбе с ними	Постоянно	Работа продолжается	

¹ См. решение EBSS2(2).

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<ul style="list-style-type: none"> Повестка дня для обеспечения всеобщего охвата здравоохранением 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Выполнение положений Международных медико-санитарных правил (ММСП, 2005 г.) 	2015 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Расширенный доступ к основным, высококачественным и доступным по цене медицинским продуктам 	2015 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Рассмотрение социальных, экономических и экологических детерминант здоровья 	2015 г.	Работа продолжается	
2.5.2 Принципы, политика и оперативные процедуры для привлечения к сотрудничеству негосударственных субъектов	2014 г.	Работа продолжается	80
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Проект документа о политике привлечения к сотрудничеству с ВОЗ неправительственных организаций подготовлен Исполнительным комитетом на его сто тридцать второй сессии 	Январь 2013 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Проект принципов и оперативных процедур для привлечения к сотрудничеству негосударственных субъектов основывается на консультациях с государствами-членами для Сто тридцать третьей сессии Исполкома 	Май 2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Политика привлечения к сотрудничеству неправительственных организаций основывается на консультативном процессе с государствами-членами и НПО 	Январь 2014 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Политика взаимоотношений ВОЗ с частными коммерческими структурами основывается на консультативном процессе с государствами-членами и частными коммерческими структурами. 	Январь 2014 г.	Предстоит начать	
2.5.3 Более активное участие государств-членов в работе с партнерами и надзор за деятельностью партнеров	2015 г.	Предстоит начать	50
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Подготовлены доклад об организации размещения в ВОЗ партнерств в области здравоохранения и предложения о гармонизации работы с принимаемыми партнерствами для рассмотрения Исполнительным комитетом на его сто тридцать второй сессии 	Январь 2013 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Механизм обзора размещенных партнерств 	Январь 2014 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Обзор размещенных партнерств руководящими органами 	Начиная с января 2015 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Изучение реальных расходов на размещение партнерств 	Январь 2014 г.	Предстоит начать	

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
2.5.4 Усиление согласованности действия в сфере глобального здравоохранения	2015 г.	Работа продолжается	–
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Доклад об управлении глобальным здравоохранением для рассмотрения Исполнительным комитетом на его сто тридцать второй и сто тридцать третьей сессии 	Май 2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Изучение вариантов механизма для руководства взаимодействием между всеми заинтересованными сторонами, активно работающими в области здравоохранения¹ 	2015 г.	Предстоит начать	

¹ См. решение EBSS2(2), подпункт (2)(i).

3.1 РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ: ПОДДЕРЖКА ГОСУДАРСТВ-ЧЛЕНОВ

22. Цель этого элемента реформы состоит в обеспечении организации и проведения работы Секретариата таким образом, чтобы удовлетворять изменяющимся потребностям государств-членов. Это включает наиболее эффективное использование децентрализованной структуры Организации; определение ролей различных уровней таким образом, чтобы избежать дублирования; и разработку управленческих систем, облегчающих доступ к знаниям и опыту во всех технических и организационных областях.

Конечный результат 3.1 Эффективная техническая и политическая поддержка для всех государств-членов

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Ряд стратегий сотрудничества со странами, отвечающих современным требованиям и согласованных с национальными политиками, стратегиями и планами в области здравоохранения	X (2013 г.)	129 (2015 г.)
Число квалифицированных кандидатов в реестре на должность руководителей бюро ВОЗ	219	300

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
3.1.1 Более высокая степень соответствия странового присутствия ВОЗ потребностям и приоритетам стран	2015 г.	Предстоит начать	200
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Обновленные или разработанные стратегии сотрудничества со странами во всех странах, основанные на пересмотренном механизме согласования с потребностями и приоритетами стран 	2015 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Планы укомплектования кадрами и выделения ресурсов для каждого странового бюро согласованы со стратегией сотрудничества со странами 	2015 г.	Предстоит начать	
3.1.2 Усиление страновых бюро	2015 г.	Постоянно	593
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Реестр квалифицированных кандидатов для конкурентного отбора руководителей бюро ВОЗ в странах, районах и территориях 	Начиная с 2012 г.	Постоянно	
<ul style="list-style-type: none"> Усиленный вводный курс обучения для руководителей бюро ВОЗ, охватывающий навыки дипломатии в сфере здравоохранения, управленческие навыки и вопросы подотчетности 	Начиная с 2012 г.	Постоянно	
3.1.3 Содействие согласованности, синергизму и сотрудничеству во всей Организации	2014 г.	Работа продолжается	450

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Целевая группа ВОЗ по функциям и обязанностям различных уровней Организации 	Май 2013 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Усиленный потенциал и функции подразделений по поддержке стран в штаб-квартире и региональных бюро в соответствии с рекомендациями Объединенной инспекционной группы 	2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Пересмотр организационной структуры в целях усиления управления и эффективности деятельности в соответствии с рекомендациями Объединенной инспекционной группы 	2014 г.	Предстоит начать	
3.1.4 Улучшение управления знаниями	2015 г.	Работа продолжается	730
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Открытая для публики база данных ВОЗ о ресурсах и продуктах в области знаний 	2015 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Политика и стратегия ВОЗ в области управления знаниями 	2015 г.	Предстоит начать	
3.1.5 Усиление технического совершенства	2014 г.	Предстоит начать	200
<ul style="list-style-type: none"> Создание целевой группы по укреплению технического совершенства 	2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Разработка стратегии укрепления технического совершенства 	2014 г.	Предстоит начать	

3.2 РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ: КАДРОВЫЕ РЕСУРСЫ

23. Являясь Организацией, основанной на знаниях, ВОЗ полагается на высококвалифицированный, гибкий и мотивированный персонал. Способности ВОЗ поддерживать такие трудовые ресурсы препятствуют зачастую устаревшие организационная политика и практика, которые, а также финансирование по типу краткосрочных проектов, которое часто не согласовано с более долгосрочным программным характером значительной части работы ВОЗ. Реформа кадровых ресурсов основана на принятой для всей Организации стратегии кадровых ресурсов, которая приведет к упорядоченным процессам отбора и приема на работу, упростит контракты сотрудников, укрепит управление эффективностью работы и подотчетность, повысит мобильность во всей ВОЗ и усилит компетенции посредством обучения и повышения квалификации.

Конечный результат 3.2 Согласованность укомплектования кадрами с потребностями на всех уровнях Организации

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Доля процессов найма на работу, завершенных в течение 180 дней	65% (2013 г.)	90% (2015 г.)

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
3.2.1 Стратегия в области кадровых ресурсов, охватывающая модель стратегического планирования трудовых ресурсов и карьерного роста	2013 г.	Работа продолжается	229
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Пересмотренная стратегия ВОЗ в области кадровых ресурсов	2013 г.	Работа продолжается	
• Предложенные изменения в Правила о персонале, основанные на проекте политики в области назначений с целью содействия гибкому использованию трудовых ресурсов, для рассмотрения Исполнительным комитетом на его Сто тридцать второй сессии	Январь 2013 г.	Завершено	
• План кадровых ресурсов, включающий нормы и базовые показатели укомплектования штатами для каждого основного бюро	2014 г.	Предстоит начать	
3.2.2 Упорядоченные процессы отбора и приема на работу	2014 г.	Работа продолжается	150
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Гармонизированная политика и практика приема на работу во всех основных бюро	2013 г.	Работа продолжается	
• Стандартные должностные инструкции для основных категорий сотрудников, включая: административных сотрудников, эпидемиологов, технических координаторов в области здравоохранения и специалистов по распространению информации о чрезвычайных ситуациях в области здравоохранения	2013 г.	Работа продолжается	

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<ul style="list-style-type: none"> Глобальные реестры предварительно отобранных сотрудников вышеперечисленных категорий, основанные на стандартных уведомлениях о вакансиях и конкурентном отборе 	Начиная с 2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Меры по укреплению гендерного баланса и доклад о ходе работы на совещаниях руководящих органов 	2014 г.	Предстоит начать	
3.2.3 Система мобильности и ротации	2013 г.	Работа продолжается	70
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Глобальная система мобильности и ротации, основанная на опыте применения региональных систем и на глобальном планировании трудовых ресурсов 	Начиная с 2013 г.	Работа продолжается	
3.2.4 Повышение эффективности работы по обучению и повышению квалификации сотрудников	2013 г.	Работа продолжается	481
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Глобальная платформа электронного обучения, включающая систему управления процессом обучения (СУПО) и основанная на методе комбинированного обучения 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Программа развития навыков управления 	2013 г.	Работа продолжается	
3.2.5 Улучшенные процессы управления эффективностью деятельности сотрудников	2013 г.	Работа продолжается	278
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Новые система и инструмент повышения эффективности и управления эффективностью деятельности сотрудников 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Политика в отношении (а) вознаграждений и поощрения и (б) повышения эффективности деятельности сотрудников 	2013 г.	Предстоит начать	
3.2.6 Повышение эффективного отправления правосудия	2014 г.	Предстоит начать	50
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Исследование по вопросу об отправлении правосудия в ВОЗ 	2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Пересмотр системы отправления правосудия 	2014 г.	Предстоит начать	

3.3 РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ: ФИНАНСЫ

24. С самого начала реформы ВОЗ два основных вопроса определяли дискуссию, касающуюся финансирования ВОЗ: как наилучшим образом согласовать приоритеты, принятые руководящими органами ВОЗ, с денежными средствами, имеющимися для их финансирования; и как обеспечить большую предсказуемость и стабильность финансирования для содействия более реалистичному и основанному на результатах планированию, эффективному управлению ресурсами и повышению транспарентности и подотчетности. Несмотря на то, что улучшенное финансирование лежит в основе оптимального выполнения работы ВОЗ, особенно на страновом уровне, также признано, что повышение эффективности работы ВОЗ является одним из средств улучшения финансирования ВОЗ. Поэтому реформа финансирования ВОЗ сосредоточена на следующем: мерах по увеличению транспарентности, предсказуемости и гибкости финансирования; укреплению основанного на результатах планирования и составления бюджетов; лучшей координации усилий по мобилизации ресурсов; возмещении издержек административной деятельности и управления; и транспарентности распределения ресурсов.

Конечный результат 3.3 Финансирование и распределение ресурсов согласованы с приоритетами

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Доля программного бюджета по категориям и основным бюро, обеспеченная финансированием на начало двухгодичного периода	55% (2013 г.)	Минимум 70% (2015 г.)
Согласование поступлений и расходов с утвержденным программным бюджетом по категориям и основным бюро	Не полностью согласовано	100% согласовано

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
3.3.1 Повышение транспарентности, предсказуемости и гибкости финансирования ВОЗ	2013 г.	Работа продолжается	1230
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Внеочередное совещание Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам для обсуждения финансирования ВОЗ 	Декабрь 2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Принятие Ассамблеей здравоохранения общей программы работы и программного бюджета для содействия согласованию ресурсов и приоритетов 	Май 2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Диалог о финансировании для поощрения предсказуемости финансирования и сокращения целевого выделения средств 	Июнь-декабрь 2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Веб-портал для отслеживания и отчетности в режиме реального времени потоков ресурсов и результатов 	Июнь 2013 г.	Работа продолжается	

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<ul style="list-style-type: none"> Изучение с заинтересованными странами возможности дополнения обязательных взносов на добровольной основе 	2013 г.	Работа продолжается	
3.3.2 Механизм планирования и составления бюджетов на базе конкретных результатов, основанный на новой цепочке результатов	2013 г.	Работа продолжается	652
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Новая цепочка результатов 	2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Методология стандартной калькуляции расходов достижения конечного результата 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Методология оценки вклада промежуточных результатов в конечные результаты и конечных результатов в воздействие 	2013 г.	Работа продолжается	
3.3.3 Последовательность планирования с учетом потребностей стран	2015 г.	Предстоит начать	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Пересмотренный процесс организационного планирования 	2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Предлагаемый проект программного бюджета на 2016-2017 гг. на основе нового процесса 	2015 г.	Предстоит начать	
3.3.4 Улучшенная мобилизация ресурсов для всей Организации	2013 г.	Работа продолжается	457
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Целевая группа ВОЗ по мобилизации ресурсов и управлению ресурсами для предложения политики в области управления ресурсами 	Май 2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> План мобилизации ресурсов для всей Организации 	2013 г.	Работа продолжается	
3.3.5 Улучшенное финансирование административных и управленческих расходов	2014 г.	Работа продолжается	394
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Изучение административных и управленческих расходов в ВОЗ 	Март 2013 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Пересмотр подхода к финансированию административных и управленческих расходов в ВОЗ 	Май 2014 г.	Работа продолжается	
3.3.6 Новый механизм распределения ресурсов	2014 г.	Работа продолжается	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Принципы транспарентного распределения 	Май 2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Применение принципов распределения в программном бюджете на 2014-2015 гг. 	2014 г.	Предстоит начать	

3.4 РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ: ПОДОТЧЕТНОСТЬ И ТРАНСПАРЕНТНОСТЬ

25. Государства-члены ожидают большей подотчетности за результаты и ресурсы с более строгой оценкой эффективности работы и большей транспарентностью. Следовательно, улучшение подотчетности и транспарентности является фундаментальным элементом почти всех предложений о реформе. Помимо укрепления потенциала Организации в отношении ревизии и надзора, конкретные области улучшения подотчетности и транспарентности включают: разработку подхода к планированию на основе результатов и потребностей стран; улучшенную систему внутреннего контроля, поддерживаемую Бюро по соблюдению требований, управлению рисками и этике (CRE); разработку общего для всей Организации подхода к управлению рисками; принятие политики в области разглашения информации; и усиленное управление в области конфликта интересов.

Конечный результат 3.4 Управленческая подотчетность, транспарентность и управление рисками

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Доля организационных рисков с утвержденными и осуществленными планами реагирования	Не применимо	100% (2015 г.)

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
3.4.1 Улучшенная система подотчетности и внутреннего контроля	2015 г.	Работа продолжается	1844
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Стандартные оперативные процедуры для административных процессов; командировок, кадровых ресурсов, финансов и закупок 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Мониторинг эффективности и соблюдения, основанный на стандартных метриках и управленческой информации 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Создание Бюро по соблюдению требований, управлению рисками и этике (CRE) 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Стандартизованные соглашения о передаче полномочий и эффективности работы для сотрудников старшего уровня 	2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Полная независимая оценка Глобальной системы управления в масштабах всей Организации 	2015 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Долгосрочная стратегия в отношении функций и операций Глобального центра обслуживания 	2014 г.	Предстоит начать	
3.4.2 Улучшенная система управления рисками	2013 г.	Постоянно	
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<ul style="list-style-type: none"> Система управления рисками с надзором со стороны Бюро по соблюдению требований, управлению рисками и этике (CRE) 	2013 г.	Постоянно	Внесено в бюджет в рамках 3.4.1 – Бюро CRE
<ul style="list-style-type: none"> Общеорганизационный реестр рисков 	2013 г.	Постоянно	
3.4.3 Политика в отношении разглашения информации	2013 г.	Работа продолжается	–
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Проект политики о разглашении информации, основанной на наилучшей практике в международных организациях, для рассмотрения руководящими органами 	2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Пересмотренные системы управления документами и политика сохранения информации в поддержку политики в отношении разглашения информации 	2013 г.	Работа продолжается	
3.4.4 Повышение эффективности управления конфликтами интересов	2013 г.	Работа продолжается	–
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Ревизия политики в отношении декларации интересов 	2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Пересмотренная политика в отношении декларации интересов, основанная на рекомендациях ревизии 	2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Создание Бюро по соблюдению требований, управлению рисками и этике (CRE) 	2013 г.	Работа продолжается	Внесено в бюджет в рамках 3.4.1 – Бюро CRE
3.4.5 Повышенный потенциал для ревизий и надзора	2012 г.	Завершено	2734
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Прием на работу дополнительных сотрудников для внутренней ревизии 	2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Прием на работу дополнительных сотрудников для проведения расследований 	2012 г.	Завершено	

3.5 РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ: ОЦЕНКА

26. Оценка является чрезвычайно важной функцией и проводится на всех уровнях ВОЗ, усиливая подотчетность перед основными заинтересованными сторонами и содействуя институциональному и индивидуальному обучению. Государства-члены подчеркнули необходимость создания в ВОЗ "культуры оценки", ведущей к разработке и осуществлению политики в области оценки с надзором со стороны руководящих органов. Кроме того, они предложили провести независимую оценку работы ВОЗ, распределенную на несколько этапов¹, а также обратились к Объединенной инспекционной группе Организации Объединенных Наций с просьбой обновить два более ранних доклада о децентрализации в ВОЗ и об управлении и административном руководстве в ВОЗ².

Конечный результат 3.5 Усиленная культура оценки

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Программы ВОЗ систематически оцениваются на предмет соответствия критериям и требованиям к качеству политики ВОЗ. Регулярное информирование об общеорганизационных планах работы по оценке и прогрессе в осуществлении выводов и результатов оценки	Не применимо	100%

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
3.5.1 Политика оценки, включая механизм для надзора за ходом оценки со стороны руководящих органов	2013 г.	Работа продолжается	921
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Принятие политики ВОЗ в отношении оценки руководящими органами	2012 г.	Завершено	
• Прием на работу дополнительных сотрудников для оценки	2013 г.	Работа продолжается	
• Ежегодный план работы по оценке представлен руководящим органам	Начиная с января 2013 г.	Постоянно	
• Основанный на веб-сайте перечень оценок ВОЗ	2013 г.	Работа продолжается	
• Содействие культуре оценки и укрепление потенциала во всей ВОЗ оперативной Глобальной сетью по оценке	2013 г.	Работа продолжается	
• Представление руководящим органам ежегодного доклада о деятельности по оценке, охватывающего усиленную подотчетность и усвоенные уроки	2014 г.	Постоянно	

¹ См. документ EB132/5 Add.7.

² См. документ EB132/5 Add.6.

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
3.5.2 Проведение независимой оценки ВОЗ	2014 г.	Работа продолжается	500
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Первый этап независимой оценки, состоящий из обзора существующей информации, обращая особое внимание на проблемы финансирования Организации, проблемы укомплектования кадрами и внутреннее стратегическое руководство ВОЗ государствами-членами 	2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Доклад о конкретных условиях второго этапа оценки для рассмотрения Исполнительным комитетом на его Сто тридцать второй сессии 	Январь 2013 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Доклад о втором этапе внешней оценки для рассмотрения руководящими органами 	Январь 2014 г.	Работа продолжается	
3.5.3 Обновление Объединенной инспекционной группой своих докладов (а) Децентрализация в ВОЗ и (б) Обзор вопросов управления и административного руководства в ВОЗ	2013 г.	Завершено	120
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Доклады Объединенной инспекционной группы о (а) Децентрализации в ВОЗ и (б) Обзоре вопросов управления и административного руководства в ВОЗ 	Декабрь 2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Рекомендации Объединенной инспекционной группы включены в план осуществления реформы 	Январь 2013 г.	Завершено	

3.6 РЕФОРМА УПРАВЛЕНИЯ: КОММУНИКАЦИЯ

27. Необходимости реформы работы ВОЗ в области коммуникаций способствует ряд факторов: быстрые изменения в информационной технологии; изменяющаяся картина в отношении участия организаций в глобальном здравоохранении; растущий спрос населения на информацию о здоровье и о работе ВОЗ; и возникновение новых задач в области здравоохранения. Реформа коммуникаций в ВОЗ направлена на решение этих вопросов посредством увеличения внутреннего коммуникационного потенциала; улучшения координации между различными уровнями ВОЗ; развития и использования эффективных с точки зрения затрат коммуникационных платформ, таких как социальные средства массовой информации; и регулярное измерение понимания общественностью работы Организации.

Конечный результат 3.6 Улучшенные стратегические коммуникации

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Процент представителей государств-членов и других заинтересованных сторон, оценивающих эффективность работы ВОЗ как великолепные или хорошие	77% (2013 г.)	85% (2015 г.)

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
3.6.1 Увеличенный потенциал коммуникаций	2013 г.	Работа продолжается	850
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Подготовка по вопросам коммуникаций для различных категорий сотрудников 	Начиная с 2012 г.	Постоянно	
<ul style="list-style-type: none"> Сеть прошедших предварительную подготовку специалистов по коммуникациям в условиях чрезвычайной ситуации, которая должна быть развернута в случае возникновения чрезвычайной ситуации 	2013 г.	Работа продолжается	
3.6.2 Усиленная координация в области коммуникаций	2013 г.	Работа продолжается	400
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Централизованная группа по вопросам коммуникаций в штаб-квартире 	2012 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> Стратегия ВОЗ в области коммуникаций 	2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Глобальный форум по вопросам коммуникаций для сотрудников ВОЗ, занимающихся вопросами коммуникаций, проводится один раз в каждые два года, а виртуальные координационные совещания – каждый квартал 	2013 г.	Предстоит начать	
<ul style="list-style-type: none"> Стратегия внутренних коммуникаций 	2013 г.	Предстоит начать	

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
3.6.3 Эффективные с точки зрения затрат платформы для коммуникаций	2014 г.	Работа продолжается	600
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Используемые в штаб-квартире и регионах социальные медиа-платформы	Начиная с 2011 г.	Постоянно	
• Разработанные видео-платформы	2013 г.	Постоянно	
• Улучшенный веб-сайт ВОЗ с лучшими возможностями для поиска и использования	2013 г.	Предстоит начать	
• Информационные технологии регулярно включаются в повестку дня Группы по глобальной политике и в ежегодный доклад Комитету по программным, бюджетным и административным вопросам	Начиная с 2014 г.	Предстоит начать	
3.6.4 Улучшенное понимание работы ВОЗ общественностью и заинтересованными сторонами	2015 г.	Постоянно	150
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Двухгодичное глобальное обследование восприятия заинтересованными сторонами	Начиная с 2012 г.	Постоянно	
3.6.5 Усиление политики и стратегии в области публикаций	2014 г.	Предстоит начать	50
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Оценка политики и практики ВОЗ в области публикаций	2014 г.	Предстоит начать	

4.1 УПРАВЛЕНИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ

28. Осуществление этих реформ продемонстрирует наилучшую практику управления преобразованиями с помощью: (а) четкого формулирования цели, охвата и показателей успеха реформы; (б) всестороннего планирования для достижения этих результатов; (с) системы мониторинга для измерения, оценки и сообщения о прогрессе; (д) коммуникационной стратегии для участия в работе совместно с государствами-членами, другими внешними заинтересованными сторонами и персоналом для поддержания информированности, доверия и приверженности; и (е) организационной системы управления преобразованиями.

Конечный результат 4.1 Скоординированное, контролируемое и оцененное осуществление реформы ВОЗ

Показатели достижения конечных результатов	База	Задание на 2015 г.
Процент выполненных или выполняемых промежуточных результатов принятого ВОЗ плана осуществления	25% (2013 г.)	100% (2015 г.)

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
4.1.1 Выполнение плана осуществления реформы ВОЗ	2013 г.	Работа продолжается	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> План осуществления на высоком уровне для представления Исполнительному комитету на его Сто тридцать второй сессии 	Январь 2013 г.	Завершено	
<ul style="list-style-type: none"> План осуществления с полной калькуляцией расходов имеется на веб-сайте ВОЗ и обновляется на основе решений руководящих органов 	Январь 2013 г.	Завершено	
4.1.2 Механизм мониторинга и отчетности для реформы ВОЗ	2013 г.	Работа продолжается	—
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> Механизм осуществления и мониторинга на высоком уровне 	Май 2012 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Четырехмесячные доклады об осуществлении представляются для рассмотрения и проверки Независимому консультативному надзорному комитету экспертов 	Начиная с февраля 2013 г.	Работа продолжается	
<ul style="list-style-type: none"> Регулярные доклады для руководящих органов 	Начиная с мая 2012 г.	Работа продолжается	
4.1.3 Стратегия коммуникаций и привлечения к сотрудничеству в реформе ВОЗ для государств-членов, других внешних заинтересованных сторон и сотрудников	Начиная с 2011 г.	Работа продолжается	140

Промежуточные результаты	Целевой срок	Состояние	Бюджет на 2012-2013 гг. (тыс. долл. США)
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Веб-сайт о реформе ВОЗ в сети Интернет и внутренней компьютерной сети	Начиная с 2011 г.	Постоянно	
• Информационный бюллетень о реформе ВОЗ; "Change@WHO" (3 выпуска в год)	Начиная с 2012 г.	Работа продолжается	
• Брифинги и консультации о реформе ВОЗ для государств-членов и сотрудников	Начиная с 2011 г.	Работа продолжается	
4.1.4 Поддержка и организационная структура управления преобразованиями	Начиная с 2011 г.	Работа продолжается	2800
<i>Ключевые конкретные результаты:</i>			
• Группа по поддержке реформы	Начиная с мая 2011 г.	Работа продолжается	
• Целевая группа ВОЗ по реформе управления	2011 г.	Завершено	

Бюджет для реформы ВОЗ на двухгодичный период 2012–2013 гг. (кроме расходов на поддержку программ в размере 13%) и соотнесение с 2014-2015 гг.

Область реформы	Предполагаемые расходы (тыс. долл. США) ¹ 2012-2013 гг.	Бюджетная строка ² 2014-2015 гг.
Реформа программ		
1.1 Программные приоритеты	160	6.3
Реформа стратегического руководства		
2.1 Надзор	–	6.1
2.2 Гармонизация и согласование	–	6.1
2.3 Принятие решений	100	6.1
2.4 Упорядочение национальной отчетности	180	6.1
2.5 Привлечение к сотрудничеству	130	6.1
Реформа управления		
3.1 Поддержка государств-членов	2 173	6.1
3.2 Кадровые ресурсы	1 258	6.4
3.3 Финансы	2 733	6.4
3.4 Подотчетность	4 578	6.2
3.5 Оценка	1 541	6.2
3.6 Коммуникации	2 050	6.5
Управление преобразованиями		
4.1 Управление преобразованиями	2 940	6.1
Итого	17 843	

¹ Не включены в первоначальный Программный бюджет на 2012-2013 гг.

² Расходы на реформу в 2014-2015 гг. были запланированы и заложены в бюджет в рамках предлагаемого программного бюджета на 2014-2015 гг.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ВКЛЮЧЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПЕРВОГО ЭТАПА ВНЕШНЕЙ ОЦЕНКИ ВОЗ

В ноябре 2011 г. на своей специальной сессии, посвященной реформе, Исполнительный комитет принял решение провести независимую оценку предложений по реформе ВОЗ, использовавшихся при проведении реформы ВОЗ, в качестве первого из двух этапов процесса¹. Первый этап оценки был сосредоточен на том, выявили ли предложения по реформе ВОЗ достаточное количество вопросов, которые необходимо рассмотреть в процессе реформы, и дал ряд рекомендаций, которые были внедрены и внесены в план осуществления реформы следующим образом:

Рекомендация	Соответствующий элемент плана осуществления реформы ВОЗ
1 Необходимо тщательно выстроить взаимосвязи между руководящими органами в штаб-квартире и региональными бюро, так как это будет иметь далеко идущие серьезные последствия для организационной согласованности и обеспечит Организации стратегическую направленность.	2.2.2.
2 Необходимо переработать структуры подотчетности и ответственности для трех уровней стратегического руководства, т.е. страновых бюро, региональных бюро и глобального головного бюро, с учетом нового программного подхода, механизма распределения ресурсов и страновой нацеленности на планирование и осуществление программ. Необходимые связи может обеспечить функциональная система управления, основанного на результатах, и эффективная система управления и развития эффективности деятельности.	3.1.3.; 3.3.2.
3 Страновая нацеленность представляется сквозным аспектом предложения о реформе, начиная от формулировки программ до распределения ресурсов для их осуществления. Необходимо разработать детальную стратегию, которая бы увязала различные аспекты предлагаемых изменений со структурными и процедурными потребностями.	3.1.
4 Для обеспечения гарантий о деятельности Организации обязательным является создание механизма обратной связи. Для проведения оценок программ на регулярной основе ВОЗ должна иметь политику оценки с четкими конкретными результатами.	3.5
5 Такие широкомасштабные преобразования требуют утверждения на различных уровнях. Для осуществления плана действий после его утверждения соответствующим органом потребуется план информационно-разъяснительной деятельности для разъяснения последствий стратегии преобразований, определение агентов преобразований и подробный план управления преобразованиями.	4.1
6 Существующие внутренние процедуры потребуют доработки и корректировки для внедрения предлагаемых преобразований, и это будет иметь особенно важное значение при осуществлении областей реформы в рамках "реформы управления".	4.1

¹ См. решение EBSS2(3).

-
- 7 Известно, что работа по предложению о реформе еще не закончена, так как различные составляющие предложения находятся на различных стадиях рассмотрения. Тем не менее, первостепенное значение имеет определение желаемых промежуточных и конечных результатов и воздействия, разработка показателей для их измерения, а также внедрение механизма контроля и обратной связи. 4.1.1; 4.1.2
- 8 Организация предлагает всестороннюю программу реформы, включающую действия по большому количеству направлений. Для обеспечения плавного и постепенного перехода рекомендуется подготовить план приоритизации. Этот план также может проводить различие между элементами предложенных преобразований, исходя из уровня, на котором они должны быть утверждены. 4.1.1.
- 9 Стратегия осуществления должна указывать потребности в ресурсах в финансовом, кадровом, временном и техническом выражении. 4.1.1
- 10 Может быть рассмотрен вопрос о консультациях с донорами, не входящими в число государств-членов с целью понять их интересы. Эта обратная связь может сыграть важную роль для подготовки реалистичной стратегии. 3.3.1
- 11 Успех предложения также будет зависеть от внедрения изменений в кадровые политики. С учетом того, что кадровым политикам присуща внутренняя жесткость, ВОЗ может потребоваться прибегнуть к новаторским решениям. Рекомендуется рассмотреть передовую практику в равнозначных организациях. 3.2
- 12 Успех любой стратегии преобразований напрямую зависит от понимания ее выгод заинтересованными сторонами. Рекомендуется поддерживать регулярную связь со всеми сторонами, заинтересованными в продвижении предложения по реформе, что будет содействовать созданию благоприятных условий для ее осуществления. 4.3.1
- 13 Компоненты выдвинутого предложения по реформе в значительной степени взаимосвязаны, и для достижения успеха в этом процессе потребуется признать и воплести эту взаимозависимость в стратегию осуществления. 4.1.1; 4.1.2

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**ВКЛЮЧЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ОБЪЕДИНЕННОЙ ИНСПЕКЦИОННОЙ
ГРУППЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ ПО ВОПРОСАМ
УПРАВЛЕНИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В ВОЗ**

В соответствии с просьбой Исполнительного комитета, высказанной на его специальной сессии, посвященной реформе, в ноябре 2011 г., Объединенная инспекционная группа Организации Объединенных Наций подготовила и обновила доклады, касающиеся (а) Децентрализации организаций системы Организации Объединенных Наций – Часть III: Всемирная организация здравоохранения; и (б) Обзора управления и административного руководства во Всемирной организации здравоохранения¹. Рекомендации Объединенной инспекционной группы были включены и привязаны к плану осуществления реформы следующим образом:

Рекомендация		Соответствующий элемент плана осуществления реформы ВОЗ
АДМИНИСТРАЦИЯ		
1	Генеральному директору следует провести обзор существующей организационной структуры штаб-квартиры в целях укрепления управления и эффективности деятельности в соответствии с изменениями, которые будут одобрены в текущем процессе реформ.	3.1.3
2	В ходе текущей управленческой реформы Генеральному директору следует пересмотреть количество должностей уровня помощника Генерального директора, составить описания их должностных обязанностей и проинформировать Исполнительный комитет о мерах по повышению прозрачности процесса отбора кандидатов и их назначения на должности этого уровня.	3.2.2
3	Генеральный директор должен обеспечить дальнейшее развитие Глобальной системы управления на основе всесторонней, общеорганизационной и независимой оценки структуры, практического опыта и извлеченных уроков.	3.4.1
4	Генеральному директору следует обеспечить дальнейшее развитие Глобальной системы управления на основе всесторонней, общеорганизационной и независимой оценки ее конфигурации, практического опыта и извлеченных уроков.	3.4.1
5	Генеральному директору следует организовать проведение внешней оценки подготовки публикаций в ВОЗ.	3.6.5
6	Генеральному директору следует принять меры для усиления централизованного управления и владения контентом внутренней компьютерной сети ВОЗ и обеспечить более эффективное информирование сотрудников и предоставление им лучшего доступа к профессиональной информации, имеющейся в Организации.	3.6.2
7	Генеральному директору следует разработать конкретный план действий для обеспечения лучшего контроля и более последовательного осуществления кадровой политики во всей Организации.	3.2.1

¹ См. решение EBSS2(3).

- | | | |
|----|--|--|
| 8 | Генеральному директору следует представить модель найма сотрудников, адекватно отражающую изменяющиеся потребности в персонале и учитывающую существующие финансовые условия. | 3.2.1 |
| 9 | В консультации с региональными директорами Генеральному директору следует разработать и содействовать применению общеорганизационной политики мобильности на всех трех уровнях организации с указанием конкретных целей и набором отслеживаемых показателей. | 3.2.4 |
| 10 | Совместно с соответствующими региональными директорами Генеральному директору следует разработать план действий для улучшения гендерного баланса с контрольными целями и показателями и сообщать о его осуществлении Исполнительному комитету в своих очередных докладах о кадровой ситуации. | 3.2 |
| 11 | Исполнительному совету следует рекомендовать государствам-членам поддерживать усилия Генерального директора, направленные на повышение предсказуемости финансирования, в том числе посредством предоставления более гибких и многолетних добровольных взносов. | 3.3.1 |
| 12 | Генеральному директору следует создать надлежащий формальный механизм процесса распределения ресурсов в целях повышения транспарентности и участия различных подразделений Организации. | 3.3.6 |
| 13 | Генеральному директору следует обеспечить интеграцию механизмов проверки исполнения и контроля различных уровней в согласованную и всестороннюю систему внутреннего контроля. | 3.4.1 |
| 14 | Генеральному директору следует обеспечить разработку долгосрочной политики эксплуатации зданий и ее осуществление при помощи общеорганизационных стандартов и руководящих указаний. | Не является частью реформы и будет доложено через |
| 15 | Всемирной ассамблее здравоохранения следует провести обзор долгосрочной политики эксплуатации зданий и обеспечить необходимое финансирование для ее осуществления. | Генеральный план капитальных затрат |
| 16 | Генеральному директору следует включать глобальные программы в области информационных технологий в повестку дня Группы по глобальной политике, с тем чтобы обеспечить необходимую поддержку и финансирование. | 3.6.3 |
| 17 | Генеральному директору следует инициировать проведение ГООНО коллегиального обзора функции ВОЗ в области оценки, с тем чтобы воспользоваться наиболее эффективной проверенной практикой системы Организации Объединенных Наций и в полной мере согласовать функцию оценки ВОЗ с нормами и стандартами ГООНО, а также представить этот коллегиальный обзор Исполнительному комитету не позднее 2014 года. | В настоящее время ОИГ проводит оценку в Организации Объединенных Наций |

Соответствующий элемент плана осуществления реформы ВОЗ

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

- | | | |
|---|--|-------|
| 1 | В контексте текущего процесса реформы ВОЗ Исполнительному комитету следует завершить всесторонний обзор процесса стратегического управления на региональном уровне и выдвинуть конкретные предложения по улучшению функционирования региональных комитетов и подкомитетов, а также завершить гармонизацию их правил процедуры для рассмотрения региональными комитетами. | 2.3.1 |
| 2 | В консультации с помощниками Генерального директора и региональными директорами Генеральному директору следует контролировать создание и функционирование сетей и ежегодных совещаний с помощью технических и административных подразделений на трех уровнях Организации. | 3.1.3 |

- | | | |
|---|---|-------|
| 3 | Генеральному директору и региональным директорам следует согласовать в консультации с государствами-членами критерии для минимального полноценного присутствия в странах. Также следует разработать критерии и процедуры для открытия и закрытия подразделений с учетом меняющихся потребностей. | 3.1.1 |
| 4 | Генеральному директору и региональным директорам следует принять соответствующие меры для более эффективного стратегического размещения подразделений/функций по поддержке стран в штаб-квартире и регионах, укрепления их потенциала и повышения их роли в деле гармонизации и принятия решений. | 3.1.3 |
| 5 | В консультации с Группой по глобальной политике Генеральному директору следует пересмотреть существующие категории, уровни и делегирование полномочий главам страновых бюро в зависимости от величины, потенциала и оперативных потребностей страновых бюро. | 3.1.1 |
| 6 | Генеральному директору и региональным директорам следует включить в свои программные бюджеты и планы работы конкретные цели, мероприятия и индикаторы, способствующие межстрановому и межрегиональному сотрудничеству, и обеспечивать выделение надлежащего финансирования для их осуществления. | 3.1.3 |

= = =