Всемирная
организация здравоохранения

ШЕСТЬДЕСЯТ ВОСЬМАЯ СЕССИЯ
ВСЕМИРНОЙ АССАМБЛЕИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ A68/41
Пункт 22.1 предварительной повестки дня 8 мая 2015 г.

Отчет Внешнего ревизора

Доклад Секретариата

Генеральный директор имеет честь препроводить Шестьдесят восьмой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения отчет Внешнего ревизора о финансовых операциях Всемирной организации здравоохранения за финансовый период, закончившийся 31 декабря 2014 г. (см. Приложение).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Республика Филиппины
КОМИССИЯ ПО АУДИТУ
Кесон-Сити

Отчет Внешнего ревизора Шестьдесят восьмой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения о финансовых операциях Всемирной организации здравоохранения

За финансовый период, закончившийся 31 декабря 2014 г.

ОТЧЕТ ВНЕШНЕГО РЕВИЗОРА ШЕСТЬДЕСЯТ ВОСЬМОЙ СЕССИИ ВСЕМИРНОЙ АССАМБЛЕИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ О ФИНАНСОВЫХ ОПЕРАЦИЯХ ВСЕМИРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ЗА ФИНАНСОВЫЙ ПЕРИОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2014 г.

Содержание

Основные положения 7

A. Мандат, объем и методология ревизии 11

B. Результаты ревизии 13

1. Финансовые вопросы 13

1.1 Проверка финансовых отчетов 13

1.2 Учет поступлений 14

1.3 Классификация доходов в целях финансовой отчетности 15

1.4 Учет взносов в натуральной форме – бесплатное использование служебных помещений 15

1.5 Учет взносов в натуральной форме – медицинские материалы и вакцины 16

1.6 Стандартные операционные процедуры (СОП), касающиеся писем-соглашений (ПС) 17

1.7 Стандартные операционные процедуры относительно выбытия материальных запасов с истекшим сроком использования 17

1.8 Прямое финансовое сотрудничество (ПФС) 18

1.9 Глобальный центр обслуживания (ГЦО) 19

2. Вопросы управления 20

2.1 Управление программами 20

2.2 Управление кадровыми ресурсами 32

2.3 Управление рисками 44

3. Деятельность региональных и страновых бюро 46

3.1 Региональное бюро ВОЗ для стран Восточного Средиземноморья (ВСРБ) 46

3.2 Региональное бюро ВОЗ для стран Западной части Тихого океана (ЗТОРБ) 47

3.3 Страновое бюро ВОЗ в Пакистане 50

3.4 Страновое бюро ВОЗ во Вьетнаме 51

C. Информация, раскрытая руководством 52

D. Выполнение рекомендаций внешней ревизии 53

E. Выражение признательности 54

Приложение A Статус выполнения рекомендаций внешней ревизии в предыдущие годы 55

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

AAR	Заявка на активацию использования выделенных средств
APW	Соглашение о выполнении работ
CRE	Бюро по вопросам обеспечения соблюдения, управления риском и этики
DHR	Департамент кадровых ресурсов
GSC	Глобальный центр обслуживания
HQ	Штаб-квартира
HR	Кадровые ресурсы
HSE	Кластер по безопасности здоровья и окружающей среде
HTM	Кластер по ВИЧ/СПИД, туберкулезу, малярии
IOAD	Отдел внутреннего аудита и контроля
IRPF	Комплексный механизм оценки результатов и показателей эффективности работы
LEG	Канцелярия юрисконсульта
PEC	Кластер по полиомиелиту, чрезвычайным ситуациям и сотрудничеству со странами
PMDS	Система обеспечения эффективности и развития персонала
PO	Заказ на поставку
PTAEO	Проект, задача, выделение средств, тип расходов, организация
SMART	Конкретный, измеримый, достижимый, актуальный и имеющий установленные сроки
ToR	Круг ведения
АМРБ	Региональное бюро для стран Америки
АПБО	Африканская программа борьбы с онхоцеркозом
АФРБ	Региональное бюро для стран Африки
БСВК	Бюро служб внутреннего контроля
ВАЗ	Всемирная ассамблея здравоохранения
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВП	Выходное пособие
ГГП	Группа по глобальной политике
ГЗС	Глобальные закупки и снабжение
ГКО	Глобальный комитет по вопросам обучения
ГОУ	Группа по вопросам общего управления
ГСПР	Глобальный совет персонала/руководства и забытым тропическим болезням
ГСУ	Глобальная система управления
ГФ	Глобальное финансирование
ДС	Долгосрочное соглашение
ЗОС	Запрос на оценку стоимости

ЗТОРБ	Региональное бюро для стран Западной части Тихого океана
КИ	Комитет по инвентаризации
МАИР	Международное агентство по изучению рака
МВК	Механизм внутреннего контроля
МВЦ	Международный вычислительный центр
МСС	Медицинское страхование сотрудников
МСУГС	Международные стандарты учета в государственном секторе
НКНКЭ	Независимый консультативный надзорный комитет экспертов
ОВО	Общее внешнее обслуживание
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ООН	Организация Объединенных Наций
ОПО	Оперативная поддержка и обслуживание
ОРПБ	Оценка результатов осуществления программного бюджета
ПАОЗ	Панамериканская организация здравоохранения
ПБ	Программный бюджет
ППП А	Проект по подотчетности правительственного аппарата
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
ПРР	Планирование, координация ресурсов и мониторинг результатов деятельности
ПС	Письмо-соглашение
СБ ВОЗ	Страновое бюро ВОЗ
СОП	Стандартная оперативная процедура
СПО	Сети по программным областям
ССО	Среднесрочный обзор
ССП	Среднесрочный стратегический план
ССУ	Специальные соглашения о предоставлении услуг
СТО	Соглашение о техническом обслуживании
СФК	Специальный фонд для компенсации
СЭД	Система электронного документооборота
УОР	Управление, ориентированное на результаты
ЦТР	Цели тысячелетия в области развития
ЮВАРБ	Региональное бюро для стран Юго-Восточной Азии
ЮНИТЭЙД	Международный механизм для закупок лекарственных средств
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Введение

1. Настоящий отчет Внешнего ревизора о ревизии финансовых отчетов и операций **Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ)** выпускается в соответствии с Положением XIV Положений о финансах ВОЗ и препровождается Шестьдесят восьмой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения через Исполнительный комитет.

2. Данный документ является третьим развернутым отчетным докладом для Всемирной ассамблеи здравоохранения, подготовленным Председателем Ревизионной комиссии Республики Филиппины, которая была назначена Шестьдесят четвертой сессией Всемирной ассамблеи здравоохранения в качестве Внешнего ревизора ВОЗ на финансовый период 2012-2015 годов. Цель ревизии заключается в предоставлении государствам-членам независимого подтверждения достоверности представленной в финансовых отчетах информации, в повышении транспарентности и укреплении подотчетности внутри Организации и в оказании поддержки целям работы Организации посредством внешнего ревизионного процесса. В данном отчете мы подробно описали финансовые вопросы и вопросы управления, на которые, по нашему мнению, Всемирной ассамблее здравоохранения следует обратить внимание.

Общий результат ревизии

3. В соответствии с нашим мандатом мы провели ревизию финансовых отчетов ВОЗ в соответствии с Положениями о финансах и Международными стандартами аудита, выпущенными Комитетом по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации.

4. По итогам проведенной нами ревизии мы вынесли безоговорочное аудиторское заключение в отношении финансовых отчетов Организации за период, закончившийся 31 декабря 2014 года. Мы пришли к выводу о том, что финансовые отчеты достоверно представляют по всем существенным аспектам финансовое положение ВОЗ за финансовый период, закончившийся 31 декабря 2014 г., а также ее финансовую деятельность, изменения в чистых активах/собственном капитале, движение денежных средств и сверку бюджета с фактическими суммами в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС).

5. Мы также пришли к выводу о том, что в рассматриваемый период методы ведения бухгалтерского учета применялись таким же образом, что и в предыдущем году, и операции ВОЗ, которые стали объектом нашего внимания или которые мы проверили в рамках ревизии финансовой отчетности, во всех существенных отношениях соответствуют Положениям о финансах и решениям директивных органов ВОЗ.

6. Мы также рассмотрели вопросы, касающиеся управления программами, кадровыми ресурсами и рисками, а также операций в странах и финансового контроля. Мы выдвинули существенные рекомендации по повышению эффективности и результативности управления, оказанию поддержки целям работы ВОЗ, повышению

подотчетности и прозрачности, а также совершенствованию и повышению эффективности методов финансового руководства и управления ВОЗ.

Краткое изложение рекомендаций

7. По итогам ревизии Руководству ВОЗ были представлены следующие рекомендации, подробно изложенные в настоящем отчете:

a. применять и поддерживать централизованный механизм для отслеживания соглашений с донорами и пожертвований в натуральной форме, отражать в финансовых отчетах за соответствующий финансовый период все взносы в натуральной форме, стоимость которых в денежном выражении превышает установленный порог, сформулировать стандартные оперативные процедуры в отношении писем-соглашений, сформулировать глобальные стандартные оперативные процедуры по списанию материальных запасов с истекшим сроком использования для повышения эффективности системы управления материальными запасами и обеспечения соответствия требованиям по ПФС в целях дальнейшего сокращения числа опозданий в представлении отчетов ПФС (пп. 30, 32, 35, 40, 44, 49, 53);

b. продолжить запланированную трансформацию ГСУ в целях повышения качества источников данных и эффективности системных процессов, а также решить проблемы, отмеченные по итогам ревизии Глобального центра обслуживания (п. 55);

c. подготовить Официальный круг ведения (TOR) Сетей по категориям и Сетей по программным областям в целях обеспечения наличия формальных механизмов по коммуникации, содействию, мониторингу и оценке результатов деятельности Сетей по категориям и Сетей по программным областям, в установленный срок закончить создание Механизма мониторинга программ, непрерывно совершенствовать наименования элементов цепочки результатов для большей гармонизации ее представления в ПБ на 2016-2017 гг. и совершенствовать типовую форму отчета о среднесрочном обзоре программ для более ясного сопоставления фактических результатов работы с запланированными (пп. 63, 68, 74, 78, 83, 89 и 93);

d. выявить и осуществить надлежащие мероприятия по созданию потенциала и инициативы в области обучения для всех программ в целях укрепления возможностей по анализу, обзору и представлению результатов, наращиванию деятельности по мониторингу состояния выполнения задач каждого плана работы и обеспечения согласования финансовых и бюджетных цифр до начала процесса оценки с тем, чтобы эти данные в большей степени соответствовали заявленным результатам деятельности (пп. 96, 103 и 108);

e. принять официальную стратегию по управлению преобразованиями в рамках осуществления пересмотренной Стратегии в области кадровых ресурсов, разработать план действий/осуществления, подготовить надежный механизм управления осуществлением Стратегии в области кадровых ресурсов и провести всеобъемлющую оценку рисков для реализации Стратегии в области кадровых ресурсов в целях содействия ее осуществлению, мониторингу и измерению результатов, а также для обеспечения подотчетности за их достижение (пп. 116, 120, 124 и 127);

f. обеспечить взаимодействие Департамента кадровых ресурсов с кадровыми службами, отвечающими за набор временных сотрудников, для обеспечения фактического соблюдения принципов прозрачности, гендерного паритета и географической представленности, взаимодействовать с членами группы по отбору кандидатов, отделами по найму сотрудников и группами по набору персонала в целях составления оптимального графика выполнения технической и квалификационной оценки и обеспечения его соблюдения, продолжать повышать эффективность работы по проверке рекомендаций кандидатов и оптимизировать использование инструмента отслеживания работы в области кадровых ресурсов в целях дальнейшего совершенствования процедур набора персонала (пп. 131, 135, 139 и 143);

g. разработать модель планирования трудовых ресурсов в соответствии с рекомендацией Всемирной ассамблеи здравоохранения и внедрить надлежащие инструменты, такие как составление квалификационного перечня сотрудников, выполнение анализа пробелов в укомплектовании кадрами и в представленных специальностях и проведение оценки рисков, связанных с трудовыми ресурсами, включая разработку политики планирования замещения освобождающихся должностей, которую необходимо внедрить в рамках текущего цикла планирования трудовых ресурсов (пп. 149 и 155);

h. разработать стратегии передачи знаний с опорой на передовую практику и подготовить план по их осуществлению, включить в электронную систему *e*PMDS+ четкие требования относительно мероприятий, промежуточных и конечных результатов и показателей эффективности по каждой из целей, разработать механизм контроля качества для системы *i*Learn, в который должны быть включены процедуры систематического измерения результатов, возможность сравнения их со стандартом, средства мониторинга процессов и соответствующий механизм обратной связи, обеспечивающий достижение общеорганизационных целей в области обучения (пп. 59, 163 и 168);

i. продолжать работу по внедрению методов управления рисками в деятельность Организации и рассмотреть вопрос об укреплении временного механизма управления рисками (п. 176); и

j. принять меры для того, чтобы руководители ВСРБ и ЗТОРБ, а также руководители страновых бюро в Пакистане и Вьетнаме рассмотрели вопрос об улучшении работы в областях, обозначенных в ходе ревизии соответствующих бюро, в целях дальнейшего укрепления внутреннего контроля и повышения прозрачности и подотчетности (п. 213)

Выполнение рекомендаций Внешнего ревизора, сделанных в предыдущие годы

8. Мы подтвердили выполнение рекомендаций внешней ревизии, содержащихся в отчетах о ревизиях за предыдущие годы. Мы отметили, что из 31 рекомендации 13 (42%) были выполнены, 13 (42%) все еще находятся в процессе выполнения, 4 (13%) были сняты, поскольку они охвачены последними рекомендациями, и одна рекомендация (3%) была снята, поскольку руководство доказало ее невыполнимость. Выполнение 13 рекомендаций, которые на текущий момент находятся в процессе выполнения, будет подтверждено в отчетном докладе за следующий финансовый период. В **Приложении А** представлен детальный анализ хода выполнения рекомендаций.

A. МАНДАТ, ОБЪЕМ И МЕТОДОЛОГИЯ РЕВИЗИИ

Мандат

9. Председатель Комиссии по аудиту Республики Филиппины была назначена Внешним ревизором ВОЗ в мае 2011 г. Шестьдесят четвертой сессией Всемирной ассамблеи здравоохранения согласно резолюции WHA64.23 для ревизии финансовых отчетов за финансовые периоды 2012-2015 годов. Порядок проведения внешних ревизий определен в Положении XIV Положений о финансах ВОЗ и Дополнении к ним. Согласно Положениям о финансах Внешний ревизор обязан представлять Всемирной ассамблее здравоохранения доклад о результатах ревизии ежегодной финансовой отчетности и другую информацию, которая должна быть доведена до сведения Ассамблеи здравоохранения в соответствии с Положением 14.3 и Дополнительным техническим заданием.

Объем и цели ревизии

10. Наша ревизия представляет собой независимое рассмотрение фактической информации, подтверждающей суммы и данные, содержащиеся в финансовых отчетах. Она также включает в себя оценку соблюдения ВОЗ Положений о финансах и решений директивных органов. Основные цели ревизии заключаются в предоставлении независимого заключения по следующим вопросам:

a. достоверно ли финансовые отчеты отражают финансовое положение ВОЗ, результаты ее финансовой деятельности, изменения в чистых активах/собственном капитале, движение денежных средств и сверку фактических сумм с бюджетом за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2014 г., в соответствии с МСУГС;

b. применялись ли основные принципы учетной политики, изложенные в Примечании 2 к финансовым отчетам, так же как и в предыдущем финансовом периоде;

c. соответствовали ли во всех существенных отношениях операции, которые стали объектом нашего внимания или которые мы проверили в рамках ревизии финансовых отчетов, Положениям о финансах и решениям директивных органов.

11. Мы также выполнили проверку операций ВОЗ на предмет их соответствия Положению о финансах 14.3, согласно которому от Внешнего ревизора требуется представить замечания об эффективности финансовых процедур, системы учета, внутреннего финансового контроля и в целом административного руководства и управления операциями ВОЗ.

12. В целом задача ревизии заключается в том, чтобы предоставить государствам-членам независимое подтверждение достоверности представленной в финансовых отчетах информации, способствовать повышению прозрачности и укреплению подотчетности внутри Организации и, таким образом, посредством внешнего ревизионного процесса содействовать достижению Организацией своих целей.

Методология и ответственность ревизора

13. Мы проводили ревизию в соответствии с Международными стандартами аудита. Согласно этим стандартам, мы должны планировать и проводить ревизию таким образом, чтобы получить разумную уверенность в том, что финансовая отчетность не содержит существенных искажений. Ревизия включает изучение фактической информации, подтверждающей указанные суммы, и выборочную проверку данных финансовых отчетов. Ревизия также предполагает анализ использованных принципов учета и существенных оценок, сделанных Руководством, а также оценку формы представления финансовой отчетности в целом.

14. Для ревизии финансовых отчетов был принят метод, основанный на учете факторов риска. Этот метод требует выполнения оценки риска наличия существенных искажений в финансовых отчетах и в утверждениях на основе надлежащего понимания субъекта и условий его деятельности, включая его механизмы внутреннего контроля.

15. Обязанность ревизора заключается в том, чтобы выразить мнение о представленной финансовой отчетности на основе проведенной ревизии. Ревизия проводится с целью получить разумную, но не абсолютную уверенность в том, что финансовая отчетность не содержит существенных искажений, в том числе являющихся следствием недобросовестных действий или ошибок.

16. При рассмотрении операций ВОЗ в соответствии с выполненной нами оценкой риска мы сосредоточили внимание на следующих аспектах:

a. управление программами;

b. управление кадровыми ресурсами; и

c. управление рисками.

17. На протяжении 2014 финансового года мы провели ревизию штаб-квартиры (ШК), Глобального центра обслуживания (ГЦО), двух региональных бюро (РБ), а именно: Регионального бюро для стран Западной части Тихого океана (ЗТОРБ) и Регионального бюро для стран Восточного Средиземноморья (ВСРБ), а также двух страновых бюро (СБ): в Пакистане и Вьетнаме.

18. Мы также выполнили проверку финансовых отчетов шести неконсолидированных субъектов, а именно: Африканской программы борьбы с онхоцеркозом (АПБО), Целевого фонда для Объединенной программы Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС), Международного вычислительного центра Организации Объединенных Наций (МВЦ), Международного агентства по изучению рака (МАИР), Международного механизма закупки лекарств (ЮНИТЭЙД) и Фонда страхования здоровья сотрудников (ФСЗС). Для руководящих органов этих субъектов подготовлены отдельные отчетные доклады.

19. В настоящем отчете отсутствуют какие-либо замечания в отношении финансовых отчетов Панамериканской организации здравоохранения (ПАОЗ) и Регионального

бюро для стран Америки (АМРБ), проверка которых проводится Счетной палатой Испании. Мы доверяем их ревизии, основываясь на письме-подтверждении от 9 марта 2015 года.

20. Мы согласовали запланированные объекты ревизии с Бюро служб внутреннего контроля (БСВК), чтобы избежать излишнего дублирования усилий и определить, в какой мере мы можем полагаться на работу БСВК. Мы также сотрудничали с Независимым консультативным надзорным комитетом экспертов (НКНКЭ) с целью повышения эффективности нашей ревизионной деятельности.

21. Мы продолжали сообщать о результатах ревизии Руководству ВОЗ, направляя ему письма и замечания о ходе ревизии с подробным изложением наших рекомендаций. Такая практика позволила нам поддерживать постоянный диалог с Руководством.

B. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕВИЗИИ

22. В данном отчете представлена информация, которую, по мнению Внешнего ревизора, необходимо довести до сведения Всемирной ассамблеи здравоохранения. Руководству ВОЗ была дана возможность представить комментарии относительно наших ревизионных замечаний. Представленные Руководству рекомендации призваны поддержать ВОЗ в достижении уставных целей, а также улучшить и повысить эффективность финансового руководства и управления в Организации.

1. ФИНАНСОВЫЕ ВОПРОСЫ

1.1 Проверка финансовых отчетов

23. Мы признаем усилия Руководства по выполнению ряда рекомендаций, вынесенных в ходе промежуточной и итоговой ревизий финансовых отчетов ВОЗ за 2014 финансовый год и касающихся необходимости более точного представления остатков средств на указанных счетах и повышения степени соблюдения требований по форме представления отчетности и раскрытию информации в соответствии с МСУГС. Руководство внесло коррективы в балансы ряда счетов и добавило дополнительные примечания в финансовые отчеты за период, закончившийся 31 декабря 2014 года.

24. Мы сделали безоговорочное аудиторское заключение в отношении представления финансовых отчетов ВОЗ. Таким образом, мы пришли к выводу, что финансовая отчетность по всем существенным аспектам верно отражает финансовое положение ВОЗ за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2014 г., результаты ее финансовой деятельности, изменения в чистых активах/собственном капитале, движение денежных средств и сверку бюджета с фактическими суммами в соответствии с МСУГС, как это указано в Примечании 2 к финансовым отчетам.

25. В соответствии с требованиями Положений о финансах ВОЗ мы пришли к заключению о том, что принципы учета применялась таким же образом, как и в предыдущем году. Кроме того, мы пришли к выводу, что те операции Всемирной организации здравоохранения, о которых нам стало известно или которые были

проверены нами в ходе ревизии, соответствуют во всех существенных аспектах Положениям о финансах и решениям директивных органов ВОЗ.

26. Вместе с тем, мы отметили ряд других финансовых вопросов, которые должны быть рассмотрены Руководством в целях дальнейшего улучшения учета и обработки финансовых операций и составления отчетности, а также обеспечения достоверного представления финансовых отчетов за следующий отчетный период. Руководство признает необходимость принятия мер в отношении таких вопросов, как своевременный учет взносов в денежной и натуральной формах, процедуры, связанные с письмами-соглашениями, прямое финансовое сотрудничество, отслеживание ведущегося строительства, инвентаризация и выбытие материальных запасов с истекшим сроком использования. Данные вопросы были изложены в письме Руководству от 31 марта 2015 года.

1.2 Учет поступлений

27. Проведенная нами проверка показала, что 14 соглашений с донорами на сумму не менее 1,77 млн. долл. США, подписанные и вступившие в силу в 2014 г., не были отражены в отчетности за 2014 г., поскольку Заявки на активацию использования выделенных средств (AAR) были получены или обработаны в ГСУ после 29 января 2015 г., то есть после граничной даты регистрации операций за истекший финансовый год. AAR по этим соглашениям были получены Глобальным центром обслуживания в феврале 2015 г., и, таким образом, доходы и дебиторская задолженность в соответствии с политикой в отношении соглашений с донорами и учета доходов Организации не могли быть отражены в отчетности, поскольку в ГСУ модуль «Дебиторская задолженность» за 2014 г. был уже закрыт.

28. В нашем промежуточном отчете о ревизии мы рекомендовали – и Руководство согласилось с нашей рекомендацией – использовать централизованный инструмент отслеживания соглашений с донорами в целях своевременного сбора точной и достоверной информации о соглашениях с донорами и решения проблемы учета выделенных донорами средств, особенно в преддверии граничной даты регистрации операций за истекший финансовый год.

29. В комментарии Руководства говорилось, что по состоянию на 13 марта 2015 г. шел завершающий этап подготовки официального проектного предложения по созданию рекомендованного инструмента и что было выполнено исходное проектирование большинства необходимых функций и рабочих процессов. Планируется, что новый инструмент будет протестирован в мае 2015 г. и введен в эксплуатацию в сентябре 2015 года. В комментарии также сообщалось, что инструмент отслеживания соглашений с донорами станет элементом более крупной информационной системы «Инструмент управления глобальным взаимодействием».

30. **Мы рекомендовали – и ВОЗ согласилась – продолжать плановое использование и поддержку централизованного инструмента отслеживания соглашений с донорами для их учета на ранних этапах и своевременного сбора информации о заключенных соглашениях, что будет способствовать**

отслеживанию поступающих средств и, как следствие, учету поступлений и дебиторской задолженности.

1.3 Классификация доходов в целях финансовой отчетности

31. В ходе проверки и анализа графика добровольных взносов за 2014 г. и соответствующих соглашений с донорами нами была выявлена ошибка в отражении верных сроков платежей при создании и валидации в ГСУ записей о выделенных средствах, что привело к неверной регистрации частичных платежей на общую сумму 10,96 млн. долл. США по шести группам выделенных средств, которые в соответствии с платежными условиями подлежали получению в 2015 г., однако были отражены как подлежащие получению в 2014 г., что привело к неверной классификации текущих поступлений и поступлений будущего периода. Несмотря на то, что FNM/ACT уже внесли соответствующие коррективы в остатки на соответствующих счетах, данная ошибка указывает на необходимость точного отражения платежных условий при создании учетных записей о выделенных средствах и их валидации в ГСУ.

32. **Мы рекомендовали – и ВОЗ согласилась – повысить точность регистрации информации в учетных записях о выделенных средствах посредством точного отражения в ГСУ платежных условий по каждому соглашению с донорами.**

33. Поскольку Руководство признает большую важность точной обработки отдельных операций, ответственность за последовательное выполнение установленных процедур по правильному учету выделенных средств будет лежать на группах сотрудников, отвечающих за создание и изменение учетных записей о выделенных средствах. Руководство также напомнит лицам, ответственным за проверку новых учетных записей и изменений, что необходимо проверять в полном объеме все данные об условиях и сроках выплаты, созданном разделении счетов на оплату и примечаний. Кроме того, будет выполняться более тщательная проверка сумм дебиторской задолженности на предмет обеспечения их регистрации в соответствии с подтвержденными платежными условиями.

1.4 Учет взносов в натуральной форме – бесплатное использование служебных помещений

34. Несмотря на рост зарегистрированных поступлений и расходов, связанных с бесплатным использованием служебных помещений, с 3,6 млн. долл. США в 2013 г. до 12,6 млн. долл. США в 2014 г., то есть на 251 процент, мы отметили, что эквивалентная условная арендная плата по девяти соглашениям о бесплатном использовании служебных помещений не была отражена в отчетности за 2014 г., поскольку по состоянию на дату закрытия счетов за 2014 г. соответствующие электронные группы расходов в ГСУ либо не были созданы, либо были созданы с задержкой. С другой стороны, поступления и расходы от бесплатного пользования служебными помещениями на четырех объектах в 2013 г. с эквивалентной условной арендной платой в размере 5,2 млн. долл. США фигурировали в финансовых отчетах за 2014 год.

35. **Мы рекомендовали – и ВОЗ согласилась – исправно отражать в отчетности за соответствующий финансовый период все поступления и расходы, связанные с бесплатным использованием недвижимости, сумма которых превышает установленный пороговый уровень, исходя из обновленной расчетной рыночной стоимости аренды недвижимости, предоставленной на безвозмездной основе принимающими странами.**

36. Руководство обязалось напомнить распорядителям/управляющим выделенными средствами, Региональным бюро, Страновым бюро и ГЦО/AWC об их обязанности обеспечивать полную и точную регистрацию поступлений и расходов, связанных со взносами в натуральной форме, в отчетности за тот финансовый период, к которому относятся эти поступления или расходы.

1.5 Учет взносов в натуральной форме – медицинские материалы и вакцины

37. Мы отметили, что в товарные запасы на конец 2014 г. были включены безвозмездно переданные со складов медицинские материалы и вакцины на сумму 444 969 долл. США. Таким образом, эта сумма была включена в чистое движение товарных запасов и отражена на балансе следующих счетов: Расходы на медицинские принадлежности и материалы, Корректировка стоимости запасов и Поступления будущего периода.

38. Выполненная нами проверка подтверждающих документов по электронным группам расходов, созданным в конце 2014 финансового года, также показала, что предоставленные на безвозмездной основе лекарственные средства на сумму 453 000 долл. США, которые были приняты получателями в 2013 г., были включены в поступления и расходы будущего периода, то есть 2014 года. Несмотря на периодические напоминания и повторные замечания, направленные всем Региональным бюро и распорядителям/управляющим выделенными средствами, о необходимости своевременного учета пожертвований в натуральной форме или в форме услуг, по итогам выборочной проверки нами было установлено, что технические подразделения/Региональные бюро не зарегистрировали электронные группы расходов на сумму 1 426 205 долл. США до граничной даты регистрации доходов и расходов за 2014 год.

39. В ходе промежуточной ревизии было также отмечено, что один из департаментов (Департамент по борьбе с забытыми тропическими болезнями) отслеживает добровольные пожертвования в натуральной форме или учитывает ожидаемую дату их приемки государством-получателем на основе заказов на поставку или счетов, выставленных донорами. Эта информация служит основой для дальнейшего отслеживания и облегчает учет взносов в натуральной форме.

40. **Мы рекомендовали – и ВОЗ согласилась – установить четкие правила относительно того, кто должен отвечать за учет пожертвований в натуральной форме, остающихся на складе по состоянию на граничную дату регистрации операций за истекший финансовый год, и разработать инструмент отслеживания**

пожертвований в натуральной форме для регистрации информации, необходимой для надлежащего мониторинга и своевременного их учета.

41. В комментарии Руководства сообщалось, что работа по созданию процедур учета движения предоставленных на безвозмездной основе товаров медицинского назначения и вакцин, включенных в товарно-материальные запасы, будет завершена к июлю 2015 года.

1.6 Стандартные операционные процедуры (СОП), касающиеся писем-соглашений (ПС)

42. Расходы по ПС были отнесены к категории перечислений и грантов контрагентам. В последние три года отмечается тенденция к росту сумм, выплаченных Организацией по ПС (4,87 млн. долл. США в 2012 г., 13,56 млн. долл. США в 2013 г. и 41,04 млн. долл. США в 2014 г.).

43. При этом мы отметили отсутствие СОП по ПС, несмотря на то, что в рамках соглашений данного типа Организация расходует существенные суммы. Без СОП отсутствуют четкие критерии и этапы процесса оценки и отбора получателей грантов и оценки обоснованности и экономической целесообразности заявок на получение финансирования, как это требуется согласно положениям Раздела XVI.3 электронного справочника ВОЗ. Принимая во внимание тот факт, что выплаты по ПС о грантах могут совершаться в размере до 100% без санкции Контролера или DAF, в отличии от соглашений о ПФС, по которым платежи в полном объеме без одобрения DAF невозможны, в СОП следует также прописать надлежащие процедуры контроля и четко распределены обязанности с тем, чтобы грантовое финансирование представляло собой рациональный способ использования ресурсов Организации.

44. **Мы рекомендовали – и ВОЗ согласилась – сформулировать СОП в отношении ПС с четким указанием критериев, этапов процесса, распределения обязанностей и процедур контроля.**

45. В комментарии Руководства сообщалось, что СОП по ПС, включая четкое указание, при каких обстоятельствах может использоваться данный вид соглашений, будут сформулированы в течение 2015 г. в сотрудничестве со службой закупок.

1.7 Стандартные операционные процедуры относительно выбытия материальных запасов с истекшим сроком использования

46. Мы отметили тот факт, что существующие СОП по управлению материальными запасами и их учету, касающиеся выбытия материальных запасов с истекшим сроком использования, содержат только описание круга обязанностей Комитета по инвентаризации (КИ), штаб-квартиры (ШК) – Директора, службы OSS, РБ и DAF. Однако соответствующие процедуры в СОП не указаны. Очень важно обеспечить наличие и надлежащее использование общих процедур выбытия материальных запасов. Это будет подтверждением того, что ресурсы Организации являются объектом эффективного управления и контроля.

47. В ходе нашей проверки мы выяснили, что компания PSR Logistics, которая осуществляет управление запасами департамента HSE на складе, принадлежащем компании Sauvin Schmidt, располагает собственными процедурами в отношении выбытия всех типов материальных запасов, находящихся в ее управлении. ВСРБ также подтвердило наличие у него собственных процедур. Как правило, решения о выбытии принимаются министерствами здравоохранения стран, однако это делается с учетом мнения соответствующего технического отдела ВСРБ о выполнении соответствующих руководящих принципов и предварительных требований по списанию товаров, установленных самими поставщиками.

48. Мы также отметили наличие на складах материальных запасов с истекшим сроком использования на сумму 9,15 млн. долл. США по состоянию на отчетный финансовый период 2014 года. Мы подтвердили факт наличия на складе HSE, принадлежащем компании Sauvin Schmidt, партии таблеток Тамифлю с истекшим сроком годности и отметили, что распоряжение об их утилизации было сделано уже два года назад. Менеджер компании Sauvin Schmidt по работе с крупными клиентами сообщил нам, что на остающиеся на складе материальные запасы с истекшим сроком использования приходится 60 из 114 грузовых поддонов и что с хранением этих запасов связаны дополнительные расходы. Задержки с выбытием материальных запасов с истекшим сроком использования были также отмечены в подразделении ESR ЗТОРБ. Продолжительное хранение материальных запасов с истекшим сроком использования может привести к их накоплению на складах, и Руководство будет продолжать нести расходы, связанные с их хранением и обслуживанием.

49. **Мы рекомендовали – и ВОЗ согласилась – сформулировать глобальные стандартные оперативные процедуры по выбытию материальных запасов с истекшим сроком использования, находящихся на хранении на всех складах, в целях повышения эффективности системы управления материальными запасами, а после этого принять меры, способствующие выбытию материальных запасов с истекшим сроком использования во избежание необоснованных расходов, связанных с платой за их хранение и прочие услуги.**

50. В комментарии OSS/AMG сообщалось о планах по совершенствованию действующих СОП по управлению материальными запасами посредством разработки в сотрудничестве с техническими подразделениями процедур, в которых будут обозначены роли и обязанности в ситуациях, когда срок использования материальных запасов подходит к концу и требуется обеспечить их списание.

1.8 Прямое финансовое сотрудничество (ПФС)

51. Доклад о мониторинге прямого финансового сотрудничества за период с 1 января по 31 декабря 2014 г. свидетельствует о значительном сокращении числа не представленных вовремя отчетов с 3234 по состоянию на 31 декабря 2013 г. до 1287 по состоянию на 31 декабря 2014 г., то есть на 60%. Информация, полученная от ревизионных групп в ВСРБ и ЗТОРБ, позволила подтвердить заявленное сокращение числа не представленных вовремя отчетов в вышеназванных региональных бюро. Мы признаем усилия Руководства в этом отношении.

52. Руководство сообщило, что по-прежнему высокое число не представленных вовремя отчетов по ПФС может отчасти быть связано с недостаточной подготовкой пользователей ГСУ, неверно регистрирующих контракты в системе. В комментарии FMN/ACT говорилось о планах продолжать тесное взаимодействие с партнерами в Региональных бюро с тем, чтобы в 2015 г. добиться дальнейшего сокращения числа не представленных вовремя отчетов.

53. **Мы рекомендовали – и ВОЗ согласилась – продолжать обеспечивать строгое выполнение требований по отчетности в отношении ПФС в целях сокращения числа не представленных вовремя отчетов по ПФС, а также обеспечить надлежащую подготовку пользователей ГСУ в страновых бюро относительно этапов процесса обработки поступающих отчетов по ПФС.**

1.9 Глобальный центр обслуживания (ГЦО)

54. Выполненная нами ревизия GSC указала на наличие недостатков, которые будет необходимо устранить и которые подробно описаны в Письме Директору ГЦО от 27 марта 2015 года. К числу отмеченных недостатков относятся:

a. Неучет расходов в отчетности за соответствующий финансовый период в результате отсутствия четких принципов регистрации полученных товаров в ГСУ.

b. Отсутствие сверки между процессом выдачи расписок в получении и процессом автоматической оплаты принимаемых товаров (ERS), что может приводить к выдаче нескольких расписок в получении одного и того же предмета поставки, несмотря на то, что в таком случае общее полученное количество будет превышать объем поставки, указанный в заказе на поставку (PO). Так, нами был зафиксирован случай тройного платежа по одному и тому же контракту ПФС.

c. Наличие, согласно ведомости сроков кредиторской задолженности по состоянию на 31 декабря 2014 г., непогашенной кредиторской задолженности перед поставщиками, срок которой превышает один год, на общую сумму 337 268 долл. США, что на 213 938 долл. США выше аналогичной суммы по состоянию на 31 декабря 2013 года.

d. Несоответствия между положениями Электронного руководства и применяемой в ГСУ формулой расчета надбавки за работу в неблагоприятных условиях.

e. Пробелы в оформлении авансовых платежей в качестве транзакций, обработанных GFI, в результате несистематического соблюдения стандартов, прописанных в Электронном руководстве, Положении VII Положений о финансах и FIN.SOP.X.030.

f. Невыполнение запланированного внесения поправки в FIN.SOP.XII.004 в отношении начислений по товарам, оплаченным без выставления счетов на оплату.

g. Необходимость в сотрудничестве с директором Департамента кадровых ресурсов обеспечить автоматическую передачу в ГСУ информации о надбавках за мобильность и надбавках в связи с неполным переездом.

h. Несистематическое предоставление или несистематическая загрузка в СЭД подтверждающих документов и отсутствие стандартных принципов и процедур формирования выборки для проверки качества постфактум.

i. Оформление в ГСУ расписки в получении без приложения копий подтверждающих документов, предусмотренных контрактами и подлежащих загрузке в СЭД, таких как технический отчет, финансовый отчет или отчет по ПФС.

55. **Мы рекомендовали ВОЗ продолжить плановую трансформацию ГСУ в целях повышения качества источников данных и эффективности системных процессов, а также решить проблемы, отмеченные по итогам ревизии GSC.**

2. ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

56. Поскольку согласно нашему мандату от нас требовалось представить замечания об эффективности финансовых процедур, системы учета, внутреннего финансового контроля и, в целом, административного руководства и управления операциями ВОЗ в соответствии с Положением 14.3 Положений о финансах ВОЗ, мы провели проверку в областях программного управления, управления кадровыми ресурсами и управления рисками. Ниже изложены переданные Руководству и обсужденные с ним рекомендации, направленные на обеспечение эффективного и результативного управления Организацией:

2.1 Управление программами

57. Наша проверка управления программами ВОЗ является ключевым аспектом нашей ревизионной деятельности, поскольку мы стремимся сделать так, чтобы результаты нашей работы способствовали реализации принципов Организации, изложенных в Двенадцатой общей программе работы: повышение глобальных результатов в сфере охраны здоровья, повышение подотчетности, эффективность и результативность. Неизбежная сложность задачи по достижению конкретных результатов в рамках реализации отдельных программ повышает уязвимость Организации, в частности перед лицом внешних условий, в которых осуществляются эти программы. Принимая во внимание существенные финансовые и кадровые ресурсы, выделяемые на решение этой задачи, и трудности, характерные для управления программами Организации, мы сочли необходимым уделить более пристальное внимание важным аспектам реализации программ, таким как подотчетность, риски и системы контроля. Рассмотрение этих аспектов позволило нам обеспечить ту ценность ревизии, к которой мы изначально стремились.

58. Ответственность за достижение запланированных результатов деятельности ВОЗ распределена по трем уровням Организации. Для измерения эффективности

достижения результатов и для отчетности по принятым обязательствам необходимо вести мониторинг прогресса в сравнении с установленными ранее целевыми показателями. Это сравнение позволит судить об успехе или неудаче программ ВОЗ.

59. Наша проверка промежуточных результатов осуществления программ проводилась исходя из этих ожиданий. В объем проверки нами были включены программы Категорий 1 и 5, поскольку на них приходится наибольшая доля программного бюджета (ПБ) текущего двухгодичного периода и в силу их зависимости от Планирования, координации ресурсов и мониторинга результатов деятельности (ПРР). Мы признаем прогресс, достигнутый ПРР и соответствующими сетями в области управления программами и в выполнении среднесрочного обзора, принимая во внимание то обстоятельство, что текущий двухгодичный период является переходным в новой цепочке результатов. В ходе нашей проверки управления программами мы выявили ряд возможностей по его улучшению, которые подробно изложены ниже с текстом соответствующих рекомендаций:

2.1.1 Программное руководство

Официальный круг ведения для Сетей по категориям и Сетей по программным областям

60. Мы отметили, что Сети по категориям (СК) и Сети по программным областям (СПО) играют все большую роль в руководстве процессом подготовки программ посредством обеспечения соответствия всех планов работы бюджетных центров промежуточным, конечным и конкретным результатам, указанным в ПБ на 2014-2015 гг., включая анализ потребностей в кадровых и прочих ресурсах и планирование поступлений. Региональные бюро и кластеры отвечают за надзор за бюджетными ассигнованиями и подготовку рабочих планов в рамках своих полномочий и действуют с опорой на рекомендации, выданные СК и СПО.

61. Принимая во внимание важную роль СК и СПО, их необходимо наделить официальной и зафиксированной в письменном виде нормативной базой для принятия будущих решений и закрепления или формирования общего понимания их круга ведения всеми заинтересованными сторонами, поскольку это имеет решающее значение при подготовке ПБ. В последнее время были проведены пересмотр и уточнение состава СК и СПО. Это было сделано в ответ на рекомендацию, представленную Целевой группой (о ролях и функциях трех уровней Организации) Группе по глобальной политике (ГГП) и посвященную руководству и надзору за деятельностью СК и СПО. Таким образом, абсолютной необходимостью является разработка Круга ведения (ToR), который будет официальным инструментом самого высокого уровня, описывающим порядок организации коммуникации, содействия, мониторинга и оценки результатов СК и СПО. В ответ на наш запрос из ПРР нам сообщили об отсутствии на текущий момент официального круга ведения. Тем не менее, нас проинформировали о том, что в настоящее время в ГГП идут дискуссии и готовится решение о круге ведения для СК и СПО, что отражено в официальных докладах о соответствующих совещаниях. По мнению ПРР, подготовка и публикация

официального круга ведения действительно могла бы укрепить работу сетей, однако до тех пор решения ГГП также следует рассматривать как официальные.

62. Подготовка подробного круга ведения является важнейшим этапом для обеспечения высокоэффективной оценки ролей, функций и конкретных результатов работы сетей. В этом документе будут заданы основы для организационных механизмов работы сетей на всех трех уровнях Организации и определены параметры, относительно которых будет возможно оценивать успех осуществления деятельности в рамках каждой из сетей.

63. **Мы рекомендовали ПРР в сотрудничестве с ГГП ВОЗ и сетями по категориям и по программам взять на себя инициативу по разработке Круга ведения, в котором будет подробно указан порядок определения, оформления и проверки объема работы, задач и структуры сетей по категориям и программам, что позволит обеспечить наличие формального механизма, описывающего порядок организации коммуникации, содействия, мониторинга и оценки результатов работы СК и СПО.**

2.1.2 Управление программами, основанное на результатах (УОР)

Гармонизация формулировок конечных результатов и соответствующее представление программных продуктов и услуг

64. Мы отметили, что ВОЗ приняла новый механизм УОР в целях программного и бюджетного планирования. Согласно пояснению в ПБ, внедрение четкой цепочки результатов, основанной на стандартной терминологии, является еще одним ключевым элементом реформы, связанным с ПБ. В рамках нового механизма УОР цепочка результатов обеспечивает наличие связи между работой Секретариата (промежуточные результаты) и соответствующими позитивными изменениями в том, что касается уровня здоровья и развития как в странах, так и на глобальном уровне (конечные результаты и показатели воздействия).

65. Принятая в ВОЗ цепочка результатов является ясной, и в ней также ясно указано, что промежуточные результаты – это продукты и услуги, находящиеся в сфере ответственности Секретариата, а конечные результаты – это объект совместной ответственности государств-членов и Организации. Тем не менее, промежуточные результаты, установленные в рамках программ, относятся к продуктам или услугам, требующим взаимодействия с государствами-членами. Некоторые промежуточные результаты могут выглядеть как конечные результаты, однако они не отражают изменения, достигнутые в получающих помощь странах. В Двенадцатой общей программе работы конечные результаты определяются как изменения в странах, которые должны быть достигнуты благодаря работе Секретариата.

66. Поскольку Организация обязана отчитываться об использовании вверенных ей финансовых средств, чрезвычайно важно обеспечить надлежащее распределение ответственности за результаты. Необходимо выносить в отдельную категорию те промежуточные результаты, которые предполагается достигать за счет деятельности

стран или совместной работы Организации и государств-членов и партнеров, которая не может быть профинансирована за счет собственных ресурсов Организации. То, что на Организацию возложена задача по проведению преобразований в тех сферах, в которых она делит ответственность с другими субъектами, создает риск невозможности достижения ряда промежуточных результатов, поскольку некоторые составляющие этих результатов, от которых зависит успех ожидаемых преобразований, находится вне власти Организации.

67. Руководство согласилось с тем, что наименования некоторых промежуточных результатов в утвержденном Программном бюджете на 2014-2015 гг. требуют доработки, и были предприняты координированные действия с тем, чтобы в Предлагаемом программном бюджете на 2016-2017 гг. качество этих формулировок было более высоким.

68. **Мы рекомендовали ПРР принять меры для постоянного совершенствования наименований элементов цепочки результатов в целях поддержки гармонизации ее представления в ПБ на 2016-2017 гг. и обеспечения последовательного применения наименований компонентов отдельных промежуточных результатов в рамках всех категорий и Организации в целом.**

Выявление допущений и рисков по всем конечным, промежуточным и конкретным результатам и создание стратегий снижения рисков в рамках Комплексного механизма оценки результатов и показателей эффективности работы.

69. Согласно определению ВОЗ, управление риска является средством выявления, оценки, приоритизации и регулирования рисков в масштабах организации, включая ее программы и проекты, вкупе с координированным и рациональным использованием ресурсов в целях снижения, мониторинга и регулирования вероятности и/или последствий неблагоприятных событий или максимального использования имеющихся возможностей. На данный момент программы осуществляются в условиях, которые не находятся под полным контролем структур ВОЗ, ответственных за осуществление программ. Поэтому определение допущений и рисков следует выполнять на всех уровнях результатов. Для эффективного управления программными рисками в рамках каждой программы необходимо выявить потенциальные риски, оценить их возможное воздействие и разработать стратегии по снижению или ликвидации этого воздействия.

70. Мы отметили, что несмотря на содержащееся в Пошаговом руководстве по оперативному планированию ПБ на 2014-2015 гг. требование к СК и СПО сделать допущения и выявить риски, связанные с достижением конечных, промежуточных и конкретных результатов, и внести их в Комплексный механизм оценки результатов и показателей эффективности работы (IRPF), по программам категорий 1 и 5 допущения и риски были определены в IRPF не для всех конечных, промежуточных и конкретных результатов.

71. Мы также отметили, что несмотря на составление бюджетными центрами требуемых реестров рисков с указанием программных рисков и стратегий их снижения, риски не были представлены в реестрах в разбивке по конечным, промежуточным и

конкретным результатам. Поэтому реестры рисков не могли быть использованы для решения проблемы отсутствия в IRPF стратегий снижения рисков, поскольку представленные в реестрах сведения не были соотнесены с конкретными конечными и промежуточными результатами.

72. Руководство согласилось, что эффективность выявления допущений и рисков по всем уровням результатов нуждается в дальнейшем повышении, отметив, что эта работа ведется на постоянной основе и что отсутствуют лишь некоторые элементы.

73. Невыявление допущений и рисков по всем конечным, промежуточным и конкретным результатам на текущий момент затрудняет процесс принятия решений руководителями программ, в частности, по вопросам снижения рисков. В условиях отсутствия стратегий снижения рисков будет отсутствовать план действий, или не будут приняты меры по сокращению рисков и предотвращению их возможного возникновения.

74. **Мы рекомендовали ПРР в сотрудничестве с Бюро по вопросам обеспечения соблюдения, управления риском и этики (CRE) разработать классификацию рисков на программном уровне, которая позволит выявлять программные риски в разбивке по конечным, промежуточным и конкретным результатам с их отражением в соответствующих реестрах рисков.**

2.1.3 Механизм мониторинга программ

Завершение разработки более стабильного механизма мониторинга программ

75. Мы отметили, что ВОЗ признает необходимость ведения мониторинга и оценки эффективности осуществления программ в целях надлежащего выполнения ПБ и обеспечения достижения результатов согласно принятым обязательствам. В ПБ ВОЗ на текущий двухгодичный период указано, что мониторинг будет выполняться на основе систематической оценки прогресса в достижении результатов, указанных в ПБ. Несмотря на то, что в рамках текущего ПБ будут использоваться процедуры оценки и мониторинга, существующие на данный момент, планируется применение новых точных инструментов и процессов, обеспечивающих еще более систематический характер мониторинга и оценки. В ПБ также указано, что для текущего двухгодичного периода существующий механизм мониторинга будет пересмотрен с целью более детального определения порядка измерения промежуточных результатов осуществления программ. Ожидается, что в новом механизме мониторинга будут прописаны индикаторы, базовые и целевые показатели, порядок их измерения и средства проверки индикаторов, базовых и целевых показателей, а также того, в какой степени каждый из уровней Организации вносит или внес вклад в достижение результатов.

76. Мы получили от ПРР рабочий проект общего описания IRPF ВОЗ. Мы отметили, что в ожидании окончательной доработки IRPF и в условиях подготовки среднесрочного обзора (СО) ПРР выпустила инструкции по пользованию ГСУ в части, касающейся соответствующих процессов в отношении промежуточных результатов,

рабочих планов и основных задач, включая обзор процесса и графика работы. Мы также отметили, что программы категорий 1 и 5 располагают собственными механизмами мониторинга и сбора данных, хотя они и носят фрагментированный и менее официальный характер.

77. Хотя нами было получено заверение от ПРР в том, что работа над механизмом мониторинга будет закончена до Оценки результатов осуществления программного бюджета (ОРПБ), возникают вопросы в связи со сроками завершения этой работы, так как первая половина двухгодичного периода уже подошла к концу. Принимая во внимание тот факт, что существенное число целевых показателей по установленным в ПБ промежуточным результатам подлежит достижению к 2015 г., механизм мониторинга становится неотложной необходимостью. Из ПРР нам также сообщили о том, что в настоящее время механизм мониторинга имеется, однако согласились с тем, что он требует актуализации и дальнейшего совершенствования с учетом преобразований, сделанных в рамках программной реформы.

78. **Мы рекомендовали ПРР обеспечить завершение работы по созданию запланированного механизма мониторинга программ в установленные сроки, поскольку этот механизм необходим для принятия дальнейших решений и извлечения выводов в свете результатов осуществления программ.**

2.1.4 Среднесрочный обзор программ

Увязка заявленных достижений/промежуточных результатов с продуктами, услугами и конкретными результатами

79. Мы отметили, что при составлении планов работы некоторые программы были связаны с конкретными результатами посредством 5-разрядного числового кода. В подразделе Среднесрочного обзора «Прогресс и проблемы на региональном и глобальном уровнях» указано, что он посвящен некоторым «основным» видам глобальных или региональных общественных благ, которые содействуют достижению промежуточных результатов.

80. Нами также было установлено, что некоторые из промежуточных результатов программ были указаны с пометкой «По графику», однако без подробной информации о том, каким образом на достижении промежуточных результатов отразится наличие продуктов и услуг, на которые не выделено финансирование, по которым не была начата работа или которые, согласно планам работы, находятся в зоне риска или рассматриваются как проблематичные.

81. Руководство проинформировало нас о том, что коды соответствия в ГСУ присваиваются системой по умолчанию и что работа по товарам и услугам (указанным в планах работы) не может быть профинансирована, пока не будет сделана привязка всего плана работы к конкретному промежуточному результату. Тем не менее, Руководство согласилось, что наличие таких привязок должно быть объектом более подробного разъяснения на момент составления отчетности (то есть вне ГСУ).

82. Если целью среднесрочного отчета является отражение основных продуктов и услуг, программам необходимо определить и использовать один и тот же набор продуктов и услуг по каждому конкретному результату на всех этапах от планирования операций до мониторинга и оценки результатов, что облегчит процесс соотнесения продуктов и услуг с соответствующими конкретными и промежуточными результатами. Напротив, отчеты о прогрессе в достижении промежуточных результатов без систематического указания продуктов и услуг в разбивке по конкретным результатам не будут способствовать анализу и количественной оценке достижения промежуточных результатов.

83. **Мы рекомендовали ПРР доработать при тесном взаимодействии с сотрудниками, ответственными за осуществление программ, типовую форму среднесрочного обзора в целях обеспечения более наглядного сопоставления фактических конкретных результатов с запланированными.**

Измерение прогресса в достижении промежуточных результатов с использованием обновленных индикаторов, базовых и целевых показателей и показателей программных рисков

84. Мы отметили, что оценке прогресса в достижении промежуточных результатов предшествует ряд предварительных этапов, подробная информация о которых была приведена ПРР в инструкции по использованию ГСУ в части выполнения среднесрочных обзоров в отношении основных задач, планов работы и промежуточных результатов. Согласно инструкции в отношении промежуточных результатов, значения индикаторов подлежат обновлению с указанием в примечаниях сведений о фактическом прогрессе в достижении результатов, описываемых этими индикаторами, с сопоставлением фактического значения с исходным. Мы также отметили наличие требования указывать в подразделе среднесрочного обзора «Риски и допущения», в частности, информацию о не поддающихся контролю факторах и событиях, перечисленных в реестре рисков, повлиявших или могущих повлиять на достижение конкретных и промежуточных результатов, и о стратегиях, которые использовались или будут использоваться для снижения рисков.

85. Наш анализ имеющихся в наличии среднесрочных обзоров по Категориям 1 и 5 показал, что все промежуточные результаты сопровождались пометкой «По графику». За исключением Программы по борьбе с туберкулезом, которая обновила значение целевого показателя «Число стран, внедряющих рекомендованные ВОЗ тесты для экспресс-диагностики туберкулеза и туберкулеза с лекарственной устойчивостью», ни одна программа не обновила свои целевые показатели в середине отчетного периода. Руководители программ сообщили нам, что использование индикаторов при представлении отчетности о прогрессе в достижении промежуточных результатов в рамках среднесрочного обзора является обязательным только в рамках ОРПБ и не требуется при проведении среднесрочных обзоров.

86. Согласно полученным от ПРР комментариям, при представлении отчетности о вкладе программ в достижение промежуточных результатов ответственные сотрудники программ будут должны учитывать всю структуру результатов со всеми ее составными

элементами и осуществлять количественную оценку этих результатов. Нас также проинформировали, что обновление значений целевых показателей промежуточных результатов не является обязательным, однако от программ ожидается оценка прогресса в достижении этих целевых показателей. Тем не менее, программы могут по собственной инициативе отчитываться о достижении своих целевых показателей по соответствующему промежуточному результату, если это необходимо в интересах внутреннего управления на уровне программ. Руководство также сообщило нам, что, хотя оно согласно с тем, что некоторые индикаторы в ПБ на 2014-2015 гг. следовало бы обновить, им были приняты меры для представления более точной и полной информации в предлагаемом ПБ на 2016-2017 годы.

87. Обновление значений целевых показателей позволит программам более точно оценивать прогресс в достижении своих промежуточных результатов. Принимая во внимание тот факт, что исходные значения по некоторым индикаторам отсчитываются от 2010-2012 гг., выполнение среднесрочного обзора является своевременным моментом для обновления как целевых, так и исходных показателей на основе имеющихся и проверенных статистических данных.

88. Мы подчеркиваем, что невыполнение обновления исходных и целевых показателей хотя бы в рамках среднесрочного обзора может лишить программы возможности своевременно оценивать вероятность возникновения проблем с достижением своих промежуточных результатов, выявлять риски и принимать меры по их сокращению. Таким же образом, могут возникнуть трудности с донесением до высшего руководства информации о проблемах, для преодоления которых требуются его решения или действия. Кроме того, отсутствие обновления данных о рисках лишит программы информации о том, представляют ли выявленные ранее риски угрозу для достижения промежуточных результатов и есть ли новые угрозы, которые следует учитывать при анализе прогресса в достижении промежуточных результатов.

89. **Мы рекомендовали ПРР поручить сотрудникам, ответственным за осуществление программ, рассмотреть вопрос об обновлении исходных и целевых показателей при проведении среднесрочного обзора и использовать эти показатели при оценке прогресса в достижении промежуточных результатов в ССО; усовершенствовать типовую форму ССО, исходя из требования к сотрудникам, ответственным за осуществление программ, учитывать при оценке прогресса в достижении промежуточных результатов соответствующие выявленные риски и сопоставлять эти риски с внесенными в реестр; поручить сотрудникам, ответственным за осуществление программ, обновить информацию о рисках для достижения промежуточных результатов и использовать обновленную информацию о рисках при анализе прогресса в достижении промежуточных результатов.**

Использование показателей финансового исполнения при подготовке отчетности об осуществлении программ

90. Мы отметили, что в рамках ССО требуется представлять отчеты о среднесрочном финансовом исполнении программ с занесением соответствующей информации в

рубрику «Сводные данные о финансовом исполнении». В целях заполнения программами данного раздела ПРР была разработана форма отчета о финансовом мониторинге. При заполнении рубрики «Сводные данные о финансовом исполнении» от программ требуется указание следующих сведений: (a) основные проблемы в области финансового исполнения в том, что касается соответствия утвержденного ПБ средствам, выделенным на программные области по основным бюро и на программные области в целом; (b) проблемы финансового исполнения, отражающиеся на достижении результатов программ; (c) принятые меры по повышению эффективности.

91. Наш анализ отчетов о финансовом мониторинге показал, что они были основаны на расчетных показателях осуществления по состоянию на 31 декабря 2014 г., то есть на конец первого года двухгодичного периода (ССО выполнялся с охватом периода по 31 декабря 2014 г. включительно). В ССО были представлены расчетные показатели осуществления в процентах в сравнении с пересмотренным бюджетом, утвержденным бюджетом и выделенными финансовыми ресурсами. Тем не менее, в инструкциях по заполнению формы ССО отсутствует четкое требование к программам указывать процентные показатели при внесении информации о финансовом осуществлении.

92. Руководство проинформировало нас о том, что на момент начала ССО работа велась на основе самой последней финансовой информации. Поскольку информация за истекший год поступает с задержкой около двух месяцев, применялись расчетные показатели осуществления, которые на более позднем этапе ССО (то есть в марте 2015 г.) были заменены на фактические показатели за истекший год.

93. **Мы рекомендовали ПРР усовершенствовать типовую форму ССО путем четкого указания в инструкции по ее заполнению или в самой форме пояснений относительно того, какую финансовую информацию необходимо заносить в форму ССО; обеспечить использование фактической финансовой информации по состоянию на 31 декабря при выполнении ССО по всем категориям.**

Качество анализа и обзора результатов программ и представления соответствующей отчетности

94. Мы отметили прогресс в том, что касается мониторинга осуществления ПБ и представления соответствующей отчетности с опорой на предоставленные ПРР инструкции и инструменты, однако ряд аспектов нуждается в улучшении. В частности, это касается качества анализа, обзора и отчетности о прогрессе в достижении намеченных результатов и о том, каким образом промежуточные результаты деятельности Организации способствуют достижению конечных результатов.

95. Для представления отчетности, ориентированной на результаты, необходимо обеспечить сбор информации и анализ прогресса в достижении запланированных результатов с использованием показателей результативности деятельности. Кроме того, необходимо по-другому подходить к самому понятию результатов. ССО является основной отправной точкой для принятия решений относительно дальнейших программных мероприятий, поэтому по итогам ССО должна быть собрана информация, аналитические выводы и другие данные, которые позволят программам внести вклад в

надежную и объективную оценку продвижения Организации к намеченным результатам. По признанию ПРР и некоторых программ, ввиду того, что Организация впервые использовала новую цепочку результатов при представлении отчетности, ощущается потребность в укреплении кадрового потенциала в отношении УОР, анализа, обзора и отчетности о достигнутых результатах.

96. **Мы рекомендовали ПРР в сотрудничестве с Департаментом кадровых ресурсов обеспечить планирование и принятие надлежащих мер по укреплению потенциала и обучению сотрудников всех программ, что позволит укрепить их возможности по выполнению анализа и обзора результатов и представления соответствующей отчетности.**

2.1.5 Мониторинг рабочих планов программ

Представление отчетности о статусе основных задач и статусе выполнения планов работы

97. Согласно процедурам, установленным в PRP.SOP.II.012, в рамках мониторинга мероприятий (компонентов задач), продуктов и услуг (основных задач) и планов работы от сотрудников, ответственных за выполнение задач, требуется анализ прогресса выполнения технических аспектов задачи, финансового осуществления, статуса выполнения плана работы и статуса выполнения задач по всем компонентам плана работы. Эта деятельность осуществляется в рамках выборочного мониторинга. На основе результатов этого анализа сотрудник, ответственный за выполнение задач, вводит комментарии по итогам мониторинга, обновляет и загружает в систему статус выполнения задачи («Не начато», «В процессе выполнения», «Завершено», «Приостановлено») и статус выполнения плана работы («По графику», «Под угрозой» или «Имеются трудности») в отношении мероприятий или продуктов, за которые он несет ответственность.

98. При рассмотрении полученных из ГСУ данных мы обнаружили примеры ситуаций, в которых, несмотря на наличие задач с пометкой «Не начато», в рубрике «Статус выполнения плана работы» указывалось «По графику». Мы также отметили наличие задач со статусом «Не начато», по которым были тем не менее зарегистрированы обязательства и расходы.

99. Согласно пояснению ПРР, в электронной системе пометки «Не начато» и «По графику» присваиваются по умолчанию в рубриках «Статус выполнения задачи» и «Статус выполнения плана работы» соответственно. Тем не менее, мы отметили, что, хотя эти статусы и являются системными значениями по умолчанию, они теряют смысл, если мероприятия были уже проведены, а конкретные результаты программ отражены в отчетности.

100. Мы также обнаружили примеры ситуаций, в которых статус основных задач был отмечен пометкой «В процессе выполнения», в рубрике «Статус выполнения плана работы» значилось «По графику», однако все компоненты задач фигурировали в системе с пометкой «Не начато». По нашему мнению, если выполнение задачи не было

начато, ее статус не может сопровождаться пометкой «По графику» ввиду отсутствия конкретных результатов. Аналогичным образом, основная задача не может сопровождаться пометкой «В процессе выполнения» и «По графику», если не было начато выполнение всех соответствующих компонентов этой задачи. В том что касается даты обновления статуса выполнения, мы отметили, что ряд отделов/подразделений, осуществляющих проекты по категориям 1 и 5, не обновили статус выполнения некоторых основных задач.

101. Мы подчеркиваем, что все продукты и услуги, указанные в планах работы, вносят существенный вклад в достижение результатов программ. Необходимо обеспечивать всю полноту информации о статусе выполнения программ, поскольку она является основой для принятия дальнейших решений. Поэтому данные о статусе выполнения задач в рамках программ должны, по меньшей мере, быть полными и регулярно обновляться.

102. Эти замечания уже делались нами по итогам предыдущей ревизии, и то, что сегодня мы по-прежнему отмечаем наличие аналогичных проблем, ставит под вопрос эффективность механизмов мониторинга данных в ГСУ. Несмотря на то, что руководители программ не рассматривают ГСУ как средство управления программами, сведения, которые вводятся в эту систему, должны быть точными и полными.

103. **Мы рекомендуем руководителям программ/сотрудникам, ответственным за осуществление программ, категорий 1 и 5 повысить эффективность мониторинга мероприятий по оценке статуса выполнения всех задач и каждого плана работы с тем, чтобы данные, которые вводятся в ГСУ, точно отражали реальное положение с осуществлением той или иной программы в каждый отдельно взятый момент времени.**

Обязательства и расходы, превышающие объем выделенных средств или не обеспеченные выделенными средствами

104. Мы отметили, что при осуществлении планов работы требуется проверять соответствующие финансовые операции, включая обязательства и расходы, и корректировать все несоответствия в том, что касается обязательств, расходов и имеющихся средств, а также сборов РТАЕО. Сумма расходов не может превышать объем выделенных средств.

105. Тем не менее, анализируя информацию из ГСУ, мы выявили 23 основные задачи в рамках категорий 1 и 5, обязательства и расходы по которым превышали объем выделенных средств. Мы также выявили одну основную задачу без указания запланированной сметы и выделенного бюджета, но с указанием обязательств и расходов. Ниже, в Таблицах A и B, в обобщенном виде приводится информация, соответственно, о расходах, превышающих выделенный бюджет, и обязательствах/расходах, не обеспеченных выделенными средствами.

Таблица A: Обязательства и расходы, превышающие выделенный бюджет на уровне задач в рамках программ категорий 1 и 5 (долл. США)

Программа	Запланированная смета (a)	Выделенный бюджет (b)	Обязательства и расходы (c)	Сальдо (b-c)
1.01	9 915 127,98	5 013 961,00	6 367 700,44	(1 353 739,44)
1.02	9 910 092,72	5 856 314,00	6 104 378,15	(248 064,15)
1.03	434 487,00	394 603,00	399 378,59	(4 775,59)
1.04	3 016 810,00	1 531 251,00	1 791 693,76	(260 442,76)
1.05	4 811 250,00	3 117 670,00	3 617 995,71	(500 325,71)
5.01	4 905 885,42	2 788 732,00	2 818 521,23	(29 789,23)
5.03	100 850,00	97 541,00	112 670,76	(15 129,76)
5.04	1 067 000,00	365 134,00	701 866,00	(148 782,17)
5.05	5 582 417,00	2 872 514,00	3 173 809,00	(301 295,00)
5.06	1 863 885,42	954 614,00	981 074,17	(26 460,17)

Таблица B: Обязательства и расходы программ категорий 1 и 5, не обеспеченные выделенными средствами (долл. США)

Программа	Запланированная смета	Выделенный бюджет	Обязательства и расходы
1.01	392 490,00	0	318 779,02
1.04	382 000,00	0	144 886,00
5.01	2 300 000,00	0	14 139,43
5.03	1 000,00	0	452,83
5.05	1 050 000,00	0	1 231 232,19
5.06	4 208 750,00	0	73 819,04

106. Нам сообщили, что ГСУ не блокирует обработку расходов, если выделенный бюджет достаточен на уровне плана работы, но не достаточен на уровне задачи. При пересмотре плана работы система следит за тем, чтобы запланированная в плане работы смета оставалась в рамках общего объема выделенного бюджета, и, если общий объем выделенных средств превысит сумму, указанную в смете на уровне проекта, запрос на внесение изменений будет отклонен.

107. Мы признаем, что в связи с меняющимися обстоятельствами может возникать необходимость пересмотра сметы и объема выделяемых средств. Тем не менее, мы хотели бы подчеркнуть, что любое перенаправление финансирования с одного проекта/задачи на другой может негативно отразиться на достижении конкретных результатов в рамках каждой задачи и особенно тех, которые стали объектом сокращения финансирования. Кроме того, решение руководителей проектов о перенаправлении средств с осуществления одних мероприятий на осуществление других создает риск того, что выделенные средства будут использованы в нарушение соглашения с донором или не по исходному назначению. Отмеченные нами сохраняющиеся недостатки в планах работы должны были быть устранены посредством более эффективного и регулярного мониторинга планов работы.

108. **Мы рекомендовали руководителям программ/сотрудникам, ответственным за осуществление программ обеспечить согласование финансовых и бюджетных данных до начала циклов периодической оценки, что позволит повысить степень их соответствия заявленным результатам работы.**

2.2 Управление кадровыми ресурсами

109. Управление кадровыми ресурсами придает необходимый импульс для интеграции направлений деятельности и стратегий Организации на всех организационных уровнях и в условиях самых различных культур, контекстуальных факторов и результатов. Сочетание эффективных мер политики, структурных и культуральных особенностей усиливает благоприятные условия, которые способствуют достижению высоких стандартов деятельности при управлении кадровыми ресурсами в рамках Организации. Поскольку Организация приступает к реформированию системы управления своими кадровыми ресурсами с помощью пересмотренной стратегии в области кадровых ресурсов, мы полагаем, что преобразования, связанные с введением новой стратегии и соответствующим сложным характером объекта наибольших инвестиций Организации, требуют более тщательного контроля.

2.2.1 Положительные тенденции в развитии системы управления кадровыми ресурсами

110. Мы отмечаем факт введения пересмотренной стратегии в области кадровых ресурсов, которая согласована с проводимой реформой ВОЗ. Данная стратегия предусматривает два направления деятельности. Первое направление включает три основных компонента, которые обеспечивают основу для: (a) привлечения одаренных людей; (b) управления этим творческим потенциалом; и (c) создание благоприятных условий труда. Второе направление обеспечивает соблюдение четырех общих принципов, в число которых входит обеспечение гендерного баланса, многообразие, сотрудничество и подотчетность. Двухэтапный процесс реализации пересмотренной стратегии в области кадровых ресурсов начинается с этапа разработки и создания, который намечено осуществить в период с 2013 по 2015 год; он будет завершен на втором этапе реализации, который планируется на период 2016-2020 годов.

111. Мы также отмечаем и даем высокую оценку деятельности Департамента управления кадровыми ресурсами (HRD) в связи с достигнутыми им успехами в реализации данной стратегии, в особенности в отношении ее трех основных компонентов и соблюдения общих принципов. Следует отметить успехи этого департамента в проведении предварительной работы, направленной на введение новой системы приема на работу и совершенствование должностных инструкций, а также институционализацию процесса отбора руководителей бюро ВОЗ (HWO).

112. В области управления творческим потенциалом и карьерным ростом, мы особо отмечаем значительную работу, проведенную HRD в отношении планирования преемственности должностей в масштабах всей Организации, совершенствования электронной системы повышения эффективности персонала (ePMDS+), продвижения

Общеорганизационного механизма обучения и повышения квалификации, а также введения в действие системы ВОЗ по управлению обучением, известной как *i*Learn.

113. В соответствии с целью нашей ревизии, заключающейся в дальнейшем усилении системы контроля и подотчетности в области управления кадровыми ресурсами в Организации, мы выявили возможности улучшения, предлагаемые ВОЗ для рассмотрения. Они приводятся ниже:

2.2.1 Стратегическое руководство и управление преобразованиями в области кадровых ресурсов

Официальная стратегия управления преобразованиями в рамках реализации стратегии в области кадровых ресурсов

114. Для повышения эффективности стратегического руководства организации должны располагать эффективными мерами политики и процедурами внутреннего стратегического руководства, а также необходимыми мерами обеспечения безопасности, позволяющими устранять недостатки этого процесса. Они будут зависеть от того, как эти процессы разработаны, как осуществляется делегирование функций и обязанностей и как устанавливаются протоколы. Сложный характер стратегического руководства кадровыми ресурсами становится еще более выраженным при осуществлении преобразований или реформ.

115. В отношении реализации стратегии в области кадровых ресурсов мы отметили отсутствие официальной стратегии управления преобразованиями, которая могла бы оказать поддержку в реальном проведении преобразований. Хотя мы отмечаем, что департамент HRD функционирует и выполняет свои функции, несмотря на такие трудности, как отсутствие ресурсов, сохраняется потребность в наличии хорошо продуманных и функциональных систем и процедур для более эффективного руководства преобразованиями. Инициативы продолжают претерпевать изменения даже в ходе их реализации и, таким образом, следует методически и систематически устранять любые препятствия на пути к успешной адаптации к этим преобразованиям.

116. **Мы рекомендуем ВОЗ применять официальную стратегию управления преобразования и принимать меры по реализации пересмотренной стратегии в области кадровых ресурсов с тем, чтобы планируемые «преобразования», в том числе в отношении рисков и устойчивости, строго контролировались.**

План реализации стратегии в области кадровых ресурсов

117. В ходе реализации стратегии, планы и результаты работы претерпевают изменения. Затрагиваемые процессы и информация в связи с этим должны обязательно отражать эти изменения и получать соответствующее утверждение или разрешение, что должно быть задокументировано. Надлежащий план действий или план реализации обеспечивает введение стратегии в действие, указывая процесс или этапы для достижения ее целей, определяя сферы ответственности и подотчетности за результаты и согласованные обязательства.

118. Поэтапная реализация пересмотренной стратегии в области кадровых ресурсов в период с 2013 по 2020 год осуществляется на основе плана действий с учетом обновленных рекомендаций, принятых на 12-м совещании Глобального совета персонала/руководства (ГСПР) в октябре 2013 года. Указанный план действий охватывает также действия, предусмотренные этими рекомендациями, выполнение которых ожидается в 2014-2015 годах.

119. Проведенное нами изучение плана действий показало, что он все еще нуждается в доработке в отношении полноты информации о том, что должно быть сделано, когда/как это должно быть сделано, кто это должен сделать, какие ресурсы требуются, как будет отслеживаться ход работы и как будут оцениваться результаты. Являясь основным инструментом, используемым в операционализационных стратегиях, план действий служит важнейшим документом, который должен содержать необходимую информацию для принятия обоснованных решений. Общий план реализации стратегии, из которого будет выделен двухгодичный или многолетний план, необходим для проведения обзора реализации стратегии. При его отсутствии отслеживание хода работ и принятие решений будут оставаться сложной задачей.

120. **Мы рекомендуем ВОЗ разработать план действий или план реализации стратегии в области кадровых ресурсов, который будет способствовать ее осуществлению, мониторингу и оценке результатов, а также обеспечит подотчетность за результаты, что в будущем станет важным подспорьем при принятии решений.**

Четко определенная структура управления реализацией стратегии в области кадровых ресурсов

121. Реализация стратегии в области кадровых ресурсов является общей обязанностью департамента управления кадровыми ресурсами, руководства и персонала. Успешная реализация стратегии зависит от деятельности подразделения по кадровым ресурсам, которое располагает потенциалом и возможностями для оказания поддержки руководству и персоналу в целях внесения вклада в достижение общего успеха реформы ВОЗ. Реализация имеет важнейшее значение ввиду многоуровневой структуры Организации.

122. Мы отметили, что официальные механизмы управления для реализации каждой из инициатив в рамках данной стратегии отсутствуют. При планировании преемственности данные основных бюро в отношении выхода на пенсию, решений по должностям и действий по вакантным постам должны предоставляться в департамент управления кадровыми ресурсами для принятия обоснованных решений по данной инициативе, мониторинга и представления отчета о достигнутом прогрессе. Хотя целью этой инициативы является реализация на глобальном уровне, в штаб-квартире нет сотрудника, отвечающего за получение и мониторинг глобальных результатов. Было установлено, что порядок взаимодействия, сотрудничества и подчиненности также четко не определен.

123. Поскольку реализация стратегии предусматривает участие и ответственное отношение персонала на всех уровнях Организации во всем мире, чрезвычайно важно, чтобы роли, сферы ответственности и подотчетности каждого участника или содействующего партнера были определены, что будет способствовать достижению успеха стратегии. Из этого следует, что для эффективного и действенного руководства и мониторинга реализации стратегии в целом необходимо конкретно определить сферы ответственности и подотчетности субъектов деятельности и основных участников.

124. **Мы рекомендуем ВОЗ: a) представить на рассмотрение соответствующего органа/подразделения рациональный и надежный механизм управления в отношении стратегии в области кадровых ресурсов, который, в частности, определяет роли, обязанности и порядок сотрудничества между участвующими сторонами, требования к данным, а также систему мониторинга и отчетности для обеспечения надлежащего осуществления и мониторинга стратегии в области кадровых ресурсов; b) указать, как будут регулироваться отношения сотрудничества в рамках стратегии в области кадровых ресурсов, в том числе процесс принятия решений, окончательная ответственность за решения, делегирование полномочий, включая критерии и кому они предоставляются, а также механизмы, которые должны быть созданы для обеспечения подотчетности всех участвующих сторон; и c) разработать и ввести в действие механизм представления информации об ответственности в отношении стратегии в области кадровых ресурсов и обеспечения взаимосвязи с управлением программами и служебной деятельностью.**

Всестороннее выявление рисков

125. В пересмотренной стратегии в области кадровых ресурсов признается наличие внутренних рисков, связанных с ее реализацией, таких как отсутствие ресурсов для мобилизации различных инициатив в области кадровых ресурсов, неадекватный характер существующих систем и средств, отсутствие поддержки ее реализации всеми участвующими сторонами, изменение приоритетов и необходимость оправдывать ожидания. Признавая наличие рисков, департамент управления кадровыми ресурсами должен располагать эффективными возможностями управления ими.

126. Мы отметили, что хотя осуществление каждой инициативы предполагает угрозу воздействия нескольких рисков, для каждой из инициатив были выявлены только один риск и одна ответная мера. Это дает неполную картину структуры рисков по каждой инициативе даже на уровне стратегии. Недостаточный объем информации о рисках снижает степень гарантии в том, что результаты могут быть достигнуты в установленные сроки, что, в конечном итоге, оказывает влияние на получение ожидаемых результатов реализации стратегии.

127. **Мы рекомендуем ВОЗ провести всесторонний анализ рисков, связанных с реализацией стратегии в области кадровых ресурсов, и официально документировать их в отношении каждой инициативы в рамках стратегии для обеспечения надлежащего принятия мер по их снижению.**

2.2.3 Прием на работу

Наличие отборочной комиссии в процессе набора персонала

128. По результатам проведенного нами анализа данных об отобранном/принятом на работу персонале в 2014 г. и соответствующей документации мы отметили, что 55% фактических процессов отбора кадров при найме персонала за период с 15 марта 2014 г. соответствовали целевому показателю, установленному в рамках гармонизированного процесса отбора. Этот показатель был всего на 10% ниже, чем целевой уровень 65% к концу декабря 2014 года. Принимая во внимание продолжительность подготовительного периода процесса отбора, который был начат в ноябре 2014 г., и сравнивая его с показателями предыдущего процесса отбора, полученные результаты заслуживают одобрения.

129. В то же время мы отметили, что имелись недостатки в отношении наличия менеджера по набору персонала, отборочной комиссии и других сторон, которые принимают участие в процессе отбора в течение определенного временного периода. Это обычно происходит в тех случаях, когда соответствующие сотрудники имеют конкурирующие приоритеты. Задержки в процессе отбора наблюдались также, когда менеджеры по набору персонала задерживали передачу документов, требующих их решения/утверждения.

130. Мы подчеркиваем, что наличие менеджера по набору персонала, отборочной комиссии и других сторон, принимающих участие в процессе отбора, имеет важное значение для соблюдения сроков, предусмотренных процессом набора персонала. Для решения этой проблемы функциям всех членов отборочной комиссии в отношении приема на работу должно придаваться важное значение и, таким образом, следует выделять определенное время на обеспечение взаимодействия и присутствия его членов, чтобы решить проблему затягивания процесса приема на работу.

131. **Мы рекомендуем департаменту управления кадровыми ресурсами тесно взаимодействовать с членами отборочной комиссии, подразделениями, осуществляющими набор сотрудников, и группами набора персонала для определения оптимальных сроков проведения технической оценки и профессиональной аттестации и обеспечивать соблюдение согласованных сроков, чтобы сократить случаи задержек в процессах набора и отбора персонала в будущем.**

Проведение проверки рекомендаций и послужного списка в процессе приема на работу

132. При проведении анализа процесса отбора персонала мы отметили, что некоторые запросы на проведение проверки рекомендаций и послужного списка проводились с запозданием и почти одновременно с датой утверждения рекомендации отборочной комиссии лицом, принимающим решение. Представленный список завершенных процессов отбора в штаб-квартире также показал, что некоторые запросы на проверку

рекомендаций направлялись после утверждения отчета о результатах отбора лицом, принимающим решение.

133. Из общего числа 99 кандидатов, принявших участие в гармонизированном процессе отбора в период с марта по декабрь 2014 г., мы выявили 15 случаев, когда проверка рекомендаций и послужного списка проводилась после утверждения рекомендаций о приеме на работу лицом, принимающим решение. Запоздалые проверки могут создать проблемы в процессе отбора, поскольку имелись подтвержденные случаи отрицательных отзывов, которые могли повлиять на принятые решения или даже затормозить весь процесс приема на работу.

134. Проверка рекомендаций и послужного списка обеспечивает прием на работу и отбор Организацией наиболее квалифицированных кандидатов для конкретной вакантной должности. Проводя своевременную проверку рекомендаций и послужного списка, Организация может избежать расходов, связанных с неудовлетворительным завершением испытательного срока и низкой эффективностью деятельности, что может оказать влияние на предоставление услуг заинтересованным сторонам и нанести ущерб имиджу или репутации Организации в целом.

135. **Мы рекомендуем ВОЗ продолжать усиливать деятельность по осуществлению контроля и проверки рекомендаций и послужного списка, обеспечивая выполнение этих процедур на ранней стадии процесса приема на работу для снижения риска затягивания этого процесса.**

Участие Департамента управления кадровыми ресурсами (HRD) в процессе отбора временного персонала

136. Мы отметили, что в процессе отбора временного персонала, требующем объявления о вакансии, наиболее важные действия возлагались, в основном, на подразделение, осуществляющее набор персонала. Менеджер по набору персонала оценивает кандидатов, используя средства, которые считаются наиболее надлежащими для этой цели. Как минимум, проводились собеседования с кандидатами из короткого списка (по телефону или путем видеоконференций), могли применяться также письменные тесты. Этот процесс целиком направлялся подразделением, осуществляющим набор кадров, что мы считаем не самым лучшим средством контроля.

137. При проведении анализа процесса отбора в отношении временных контрактов на срок более шести месяцев мы установили, что один из сотрудников, ранее выполнявший эти же функции на временной основе, подавая заявление о приеме на работу по срочному контракту имел лучшие шансы и более высокую вероятность быть отобранным для приема на должность по срочному контракту. Это объяснялось высокой квалификацией данного сотрудника, приобретенной за период работы на этом месте во временном качестве. Такой подход к найму персонала непреднамеренно оказывает непосредственное влияние на соблюдение требований об обеспечении гендерного равенства и сбалансированной географической представленности при отборе и приеме на работу сотрудников по срочным контрактам. По своему характеру

данная политика не способствует реализации стратегии, поддерживаемой департаментом HRD, в связи с чем она должна быть изменена.

138. По мнению департамента HRD, с которым мы согласны, улучшению внутреннего контроля будет способствовать участие департамента HRD в обсуждениях с менеджерами по набору персонала следующих вопросов: a) составление короткого списка кандидатов для обеспечения широкой географической представленности при приеме на работу по временным контрактам, особенно граждан развивающихся стран; и b) письменный тест и вопросы для собеседования, служащие ориентиром и направляющие процесс приема на работу, обеспечивая при этом порядок действий и их транспарентность. При наборе персонала по временным контрактам можно также рассмотреть возможность изменения состава отборочной комиссии, чтобы в нее входили не только работники подразделения, осуществляющего набор.

139. **Мы рекомендуем, чтобы ВОЗ через департамент HRD осуществляла активное взаимодействие с департаментами, набирающими персонал, и обеспечивала соответствие применяемой политики найма на работу с общей стратегией в области кадровых ресурсов, что будет способствовать эффективному соблюдению требований о транспарентности, гендерном равенстве и географической представленности.**

Оптимальное использование механизма отслеживания кадровых ресурсов для дальнейшего совершенствования процесса набора персонала

140. Одним из многих преимуществ системы отслеживания кадровых ресурсов является проведение анализа и координация деятельности по набору персонала – осуществление руководства концептуальной структурой, известной как человеческий капитал. Этот механизм обычно используется для сбора данных, поиска данных, статистики и составления отчетности. Мы отметили, что этот механизм способствует распределению работы по отбору кандидатов между работниками отдела кадров и помощниками.

141. Проведенный нами анализ механизма отслеживания, однако, показал его большие потенциальные возможности по обеспечению дополнительной важной информации в соответствии с требованиями процесса приема на работу, например, автоматический расчет продолжительности процесса приема на работу, причины наличия вакансии, время начала процесса приема на работу и информация о статусе штатной должности, гендерной и географической представленности.

142. Департамент HRD согласился с тем, что необходимы улучшения в работе для оптимизации использования механизма отслеживания кадровых ресурсов. Департаменту HRD следует предоставлять более качественную информацию в качестве основы для принятия решений, и руководство ВОЗ должно способствовать этому.

143. **Мы рекомендуем ВОЗ осуществлять активное участие в трансформации механизма отслеживания с тем, чтобы он способствовал и обеспечивал**

возможность полного мониторинга, составления отчетности и проведения оценки процесса приема на работу.

2.2.4 Планирование трудовых ресурсов

Принятие структурированной модели планирования трудовых ресурсов в соответствии с требованием Всемирной ассамблеи здравоохранения

144. Планирование трудовых ресурсов является одной из наилучших стратегий совершенствования организационной деятельности, поскольку оно позволяет организации планировать использование кадровых ресурсов в соответствии с ее целями и задачами. Это процесс определения потребностей организации в кадровых ресурсах и разработки плана, обеспечивающего удовлетворение этих потребностей.

145. Мы отметили, что модель планирования трудовых ресурсов не была принята и не использовалась для разработки стратегии и руководства ее реализацией. Вместо этого был представлен рабочий документ, который, согласно HRD, содержит описание структуры стратегии.

146. Мы также установили, что разработка перечня профессиональных навыков, ранее указанного в документе A65/5 от 25 апреля 2012 г., до настоящего времени не была осуществлена. Мы также отметили, что анализ пробелов в укомплектовании персоналом еще не был проведен, но его проведение планируется позднее, в идеале, когда система мобильности будет внедрена на глобальном уровне и данный механизм будет полностью введен в действие. Кроме того, мы отметили, что оценка риска, связанного с трудовыми ресурсами, для получения данных, необходимых для планирования трудовых ресурсов и разработки стратегии, также не была проведена.

147. Мы были информированы о том, что рекомендации в отношении инициатив, касающихся стратегии в области кадровых ресурсов, принятых по результатам 12-го совещания Глобального совета персонала/руководства (ГСПР) 8-10 октября 2013 г., уже являются частью плана реализации. В то же время мы установили, что такие материалы не могут быть приняты в качестве плана реализации стратегии и являются лишь информационным ресурсом для процесса реализации.

148. Децентрализация условий деятельности и непредсказуемый характер финансирования в рамках Организации усиливают потребность в планировании трудовых ресурсов. Первоначальные процессы, необходимые для формулирования стратегий с тщательно разработанным планом и необходимыми инструментами, требуют полной поддержки со стороны руководства.

149. **Мы рекомендуем ВОЗ: a) разработать модель планирования трудовых ресурсов с подробным описанием процессов, используемых для планирования трудовых ресурсов, в соответствии с требованием Всемирной ассамблеи здравоохранения; и b) разработать в оперативном порядке соответствующие инструменты, такие как перечень профессиональных навыков, анализы пробелов в укомплектовании персоналом и профессиональных навыках, а также оценка**

риска, связанного с трудовыми ресурсами, и использовать их для определения надлежащих стратегий в целях устранения пробелов и рисков;

150. **Мы рекомендуем также ВОЗ: a) внедрить структурированный процесс планирования реализации, учитывающий структуры руководства и отчетности, виды деятельности, выполняемые работы и сроки, конечные и промежуточные результаты, показатели эффективности деятельности, риски; а также мониторинг прогресса в реализации, представление соответствующих данных и подотчетность; и b) разработку в рамках структурированного процесса планирования реализации плана реализации/действий, который должен включать механизмы стратегического руководства, мониторинга и представления данных о получаемых результатах для более оптимального руководства.**

2.2.5 Планирование работы по замещению кадров

Политика планирования и план работы по замещению кадров

151. Определение важнейших штатных должностей для обеспечения непрерывного предоставления услуг и достижения организационных целей и задач, а также установление квалификационных требований для этих должностей являются основными процессами для планирования преемственности. Для внедрения этих процессов в любой организации следует руководствоваться политикой, которая будет обеспечивать концептуальную основу для работы организации, определять, что должно быть сделано и как следует это делать.

152. Процесс планирования работы по замещению кадров для лиц, выходящих на пенсию, в штаб-квартире был начат в ноябре 2013 г. и был расширен для использования в регионах; однако мы не обнаружили политики планирования и плана работы по замещению кадров среди планируемых результатов инициативы по планированию преемственности. Работа по планированию преемственности уже начата, однако без наличия руководства в виде политики и плана. Департамент HRD подтвердил отсутствие политики и плана в отношении преемственности.

153. На основании предоставленного нам департаментом HRD отчета о планировании преемственности в штаб-квартире, озаглавленного «Планирование преемственности в рамках ВОЗ», а также таблицы замещения кадров, подготовленной Департаментом HRD, нами были отмечены следующие области, вызывающие значительную озабоченность:

a. из 112 постов, являющихся уже вакантными или которые должны стать вакантными по сравнению с периодом 2012-2014 гг., 78 или 69,64% являются основными должностями или должностями, имеющими важное значение для выполнения Организацией своего мандата, а 77 или 65,81% из 117 постов, которые станут вакантными после 2015-2016 гг., также являются основными;

b. из 75 постов, ставших вакантными после выхода сотрудников на пенсию в 2014 г. и планируемых к объявлению с теми же или пересмотренными

описаниями должностных обязанностей, которые должны быть заполнены путем перевода сотрудников без повышения в должности, прикомандирования или межучрежденческого перевода, лишь шесть постов были заполнены, в отношении двух был завершен процесс отбора, а процесс приема на работу в отношении еще двух в настоящее время продолжается;

c. срок службы 17 сотрудников, выходящих на пенсию, был продлен сверх возраста обязательного выхода на пенсию на период от шести месяцев до более чем одного года, при этом 12 из них занимают основные должности, а пять – вспомогательные;

d. из 117 сотрудников, выходящих на пенсию в 2015-2016 гг., 44 сотрудника достигают возраста обязательного выхода на пенсию или окончания периода продления срока службы в ближайшие шесть месяцев или до мая 2015 г., включая девять сотрудников, срок службы которых был продлен сверх возраста обязательного выхода на пенсию; и

e. возраст 469 сотрудников из всех основных бюро, занимающих должности на уровне от P2 до P6, а также на уровне неклассифицируемых должностей, уже составляет 53-57 лет, что указывает на старение трудовых ресурсов на должностях высокого уровня.

154. Мы также отметили, что процесс отбора не был инициирован в течение шести месяцев до предполагаемого выхода на пенсию в отношении тех должностей, которые не требовали пересмотра должностных обязанностей. В отношении тех должностей, которые требовали пересмотра должностных обязанностей, сроки начала процесса отбора не были определены, что создает возможность затягивания процесса.

155. **Мы рекомендуем ВОЗ выработать политику планирования преемственности и соответствующий план, реализовать стратегию в отношении преемственности и включить ее в текущую программу планирования трудовых ресурсов, уделяя особое внимание: a) прогнозированию вакансий и выявлению потенциальных преемников, являющихся «следующими по очереди»; b) выявлению потребностей в повышении квалификации руководящих кадров и принятию мер для удовлетворения этих потребностей путем обучения, инструктирования и наставничества для карьерного роста и продвижения сотрудников; и c) созданию объединенного резерва перспективных кадров и подбору кандидатур для включения в него в целях обеспечения наличия кадров для заполнения вакансий по мере их появления.**

Отсутствие стратегий и официального плана передачи знаний

156. Когда наиболее опытные и квалифицированные сотрудники покидают Организацию, они берут с собой накопленные знания или опыт работы. Если уходящие с работы сотрудники обладают высокой квалификацией и знаниями, которые нелегко заменить, организации наносится ущерб. Таким образом, передача знаний

является одним из важнейших аспектов планирования преемственности или одним из основных приоритетов в работе Организации, которая основывается на знаниях.

157. Мы отметили, что Организация реально осознает значение отсутствия планирования преемственности для выполнения ею своего мандата, в связи с тем пересмотренная стратегия в области кадровых ресурсов поддерживает планирование преемственности. В то же время в ней не упоминаются стратегии передачи знаний. Таким образом, не был подготовлен четкий официальный план сохранения, приобретения и передачи знаний между сотрудниками Организации, особенно на должностях, требующих высокого уровня квалификации.

158. Департамент HRD информировал нас о том, что в настоящее время стратегии передачи знаний отсутствуют, поскольку планирование преемственности было введено в действие недавно. Передача знаний входит в обязанности руководителя каждого подразделения, который принимает решение о том, когда и как следует обеспечить сохранение и поддержание накопленного институционального опыта и знаний. Однако такой порядок не обеспечивает в полной мере поддержку передачи знаний, поскольку отсутствуют конкретные стратегии и план, которым могут следовать руководители старшего звена.

159. **Мы рекомендуем департаменту HRD разработать стратегии передачи знаний на основе передового опыта, а также план их реализации для создания объединенного резерва новых руководящих кадров на дальнейшую перспективу.**

2.2.6 Управление эффективностью деятельности

Обеспечение согласованности между пересмотренной и расширенной системой ePMDS+ и предлагаемым Механизмом организации и развития служебной деятельности (PMDF)

160. Механизм PMDF определяет основные принципы, функции и обязанности в области организации и развития служебной деятельности, циклы управления эффективностью деятельности и электронные средства системы организации и развития служебной деятельности (ePMDS). Он предусматривает, что в рамках пересмотренной стратегии в области кадровых ресурсов в управлении эффективностью деятельности участвуют как руководители, так и рядовые сотрудники для достижения как индивидуальных, так и групповых целей. Одним из его основных принципов является обеспечение согласованности между индивидуальными и групповыми целями, с одной стороны, и целями организации/отдела/кластера/подразделения, с другой, что способствует усилению мотивации и трудовой дисциплины.

161. Мы отметили, что в пересмотренной и расширенной системе ePMDS+ групповая цель теперь является факультативной. Возможность наличия до двух дополнительных факультативных групповых целей для межфункциональных групп была исключена. Вклад сотрудника в достижение групповых целей не принимается во внимание в общей оценке. Этот подход не позволяет оценивать взаимосвязь между целями отдельного сотрудника и целями группы/подразделения/кластера/отдела. Это также привело к

разрыву вертикальной цепочки целей, которые вносят свой вклад в достижение общей цели Организации. Поскольку вклад отдельного сотрудника в достижение групповых целей не оценивается, этот сотрудник не несет ответственности за обеспечение достижения указанных целей.

162. Кроме того, мы отметили, что хотя пересмотренная расширенная форма ePMDS+ включает формулировки целей СМАРТ, в ней конкретно не требуется указывать действия, которые предпринимают сотрудники для достижения определенных целей. Без информации о действиях сотрудника в отношении его/ее целей нет возможности оценить, как этот сотрудник сможет достичь определенных целей, а также определить значимость этих действий для таких целей.

163. **Мы рекомендуем департаменту HRD: a) включить в ePMDS+ четкое требование указать действия, промежуточные и конечные результаты, а также показатели результатов деятельности для каждой цели сотрудников, чтобы продемонстрировать связь функций и обязанностей отдельных сотрудников с программой, в выполнении которой он участвует, и с целями более высокого уровня; и b) сделать обязательным требование об указании групповой цели в ePMDS+ и принимать ее во внимание при оценке деятельности сотрудников.**

2.2.7 Обучение и повышение квалификации

Система обеспечения качества для iLearn

164. Система *i*Learn предназначена для эффективной поддержки Общеорганизационного механизма обучения и повышения квалификации (CFLD) путем организации и своевременного проведения централизованного и диверсифицированного обучения; содействия использованию социального обучения в онлайновом режиме; и предоставления надлежащих средств мониторинга и отчетности. Она позволяет обучающимся осуществлять поиск в каталоге онлайновых курсов, записываться на курсы, заполнять онлайновые опросники и отслеживать ход своего обучения.

165. Департамент HRD информировал нас о том, что в *i*Learn используются учебные курсы как разработанные внутри организации, так и закупленные на рынке. При оценке и отборе учебных курсов, закупаемых на рынке для размещения в системе *i*Learn, принимались во внимание такие соображения, как намеченные основные аспекты/критерии и контрольный перечень вопросов. Таким образом, решения не основывались на результатах оценки потребностей в обучении, анализа пробелов в квалификации, служебной аттестации, а также установленных обязательных курсов обучения.

166. Нами были отмечены недостатки в архитектуре *i*Learn в отношении, в частности, проведения анализа при определении потребностей в обучении; скрининга и сохранения информации или полной оценки учебных модулей; оценки воздействия курса электронного обучения; коммуникационных потоков и структуры отчетности; а также возможных вариантов обучения.

167. Принимая во внимание большое число положений, планов, руководящих принципов и даже наличие контрольного перечня вопросов, составленного HRD для проведения электронного обучения в целях усиления архитектуры *i*Learn, существует внутренняя потребность в механизме контроля, который поможет избежать упущений в программах обучения и предоставлении услуг пользователям, а также повысить уровень его качества или хотя бы поддерживать его. Управление качеством призвано обеспечить уверенность в соблюдении требований в отношении качества продуктов и услуг, предоставляемых системой *i*Learn, и подтвердить приверженность повышению качества обучения. Таким образом, механизм управления качеством обеспечивает скрининг, мониторинг и оценку продуктов *i*Learn в соответствии с организационными целями обучения, что усиливает отдельные элементы архитектуры *i*Learn.

168. **Мы рекомендуем ВОЗ разработать механизм обеспечения качества для *i*Learn, предусматривающий процессы систематической оценки, сравнение со стандартом, мониторинг процессов и соответствующую цепь обратной связи для достижения организационных целей обучения.**

2.3 Управление рисками

169. Мы рассматривали вопросы осуществления мер управления рисками ВОЗ на ежегодной основе, поскольку мы считаем риски одним из основных элементов надлежащего стратегического руководства и подотчетности. Управление рисками повышает эффективность деятельности путем усиления доверия заинтересованных сторон, устранения «разрозненных» операций и расширения мер снижения рисков. Наша цель заключается в оказании ВОЗ содействия во внедрении мер управления рисками во все направления деятельности и обеспечении их фактической эффективности. В то же время Бюро по вопросам обеспечения соблюдения, управления рисками и этики (CRE) обратилось к нам с просьбой повторно провести ежегодный обзор, чтобы дать руководству достаточно времени для внедрения планируемых в настоящее время мер. Мы рассмотрим эту просьбу в рамках ревизии за 2015 год.

170. Мы признаем, что Организация придает важное значение управлению рисками, в связи с чем в октябре 2013 г. было создано Бюро по вопросам обеспечения соблюдения, управления рисками и этики (CRE). Создание этого бюро будет способствовать более широкому использованию общеорганизационного подхода к управлению рисками. Таким образом, ожидается, что процесс управления рисками будет тщательно продуман.

171. Мы также отмечаем, что CRE в настоящее время придерживается подхода «постепенных шагов» для внедрения мер управления рисками в процессы, а также решения, принимаемые Организацией. Мы даем высокую оценку проводимой CRE в настоящее время работы в отношении управления рисками. Применяя такой подход, можно быстро добиться результатов и решения проблем, а гибкий характер осуществляемых мер позволяет CRE создать систему управления рисками с учетом ее высокой значимости и важности. Такие шаги предусмотрены Временным механизмом управления рисками.

172. В то же время включение мер управления рисками во все стратегии и программы организации зависит от действенности соответствующих мер политики и руководящих принципов. Поскольку управление рисками касается всех сотрудников организации, важнейшее значение имеет применение согласованной методологии для управления рисками и устранения уязвимых мест.

173. Мы отметили, что в проекте Временного механизма управления рисками ВОЗ подробно описаны основные термины, методика управления рисками, роли и обязанности, пути внедрения мер управления рисками в операционную деятельность, процессы эскалации, вопросы предоставления информации, коммуникации и повышения уровня осведомленности. В этом документе также описано взаимодействие различных систем, таких как система подотчетности и внутреннего контроля, с механизмом управления рисками. Мы также отметили, что во временном механизме приводится подробное описание разработки подхода ВОЗ к общеорганизационному управлению рисками путем оценки существующей практики, включая выработку единых формулировок в отношении рисков, информирования о рисках и предоставления технической помощи в рамках всей Организации, включая обучение.

174. Таким образом, поскольку в настоящее время CRE предпринимает конкретные шаги по принятию мер управления рисками, мы определили несколько потенциальных возможностей, которые мы считаем важным принять во внимание при последующей окончательной доработке механизма управления рисками ВОЗ, такие как: a) согласованность текстового описания механизма управления рисками и внутреннего контроля с его графическим представлением; b) определение готовности к принятию риска; c) соблюдение определенной структуры модели/категорий рисков; и d) включение процесса разработки показателей риска на основе прошлого опыта для выявления коренных причин событий, которые могут привести к возникновению событий, связанных с риском.

175. Механизм, который будет обеспечивать контроль за внедрением мер управления рисками в операционные процессы Организации, должен иметь структуру и дизайн, гарантирующие его эффективное внедрение. Качество управления рисками в рамках какой-либо организации зависит от качества самого механизма управления, что предполагает полную согласованность процессов, стандартов и мер политики для его функционирования так, как это планировалось.

176. **Мы рекомендуем ВОЗ, чтобы CRE продолжило работу по внедрению мер управления рисками в рамках Организации и рассмотрело возможность усиления своего временного механизма управления рисками путем: a) взаимодействия с консультантом кластера GMG для рассмотрения того, как подход к управлению рисками связан с системой обеспечения подотчетности; b) рассмотрения существующего подхода к управлению рисками и его сопоставления с существующими стандартами; c) рассмотрения и пересмотра существующих категорий рисков с более четким определением и более согласованной структурой; d) разработки предварительной модели рисков ВОЗ на основе результатов текущей работы по управлению рисками и соответствующего**

«словаря рисков»; и включения раздела по показателям рисков и их использованию в методологическую часть Механизма управления рисками.

3. Деятельность региональных и страновых бюро

177. В течение этого года мы посетили два региональных бюро, а именно Региональное бюро ВОЗ для стран Восточного Средиземноморья (ВСРБ) и Региональное бюро ВОЗ для стран Западной части Тихого Океана (ЗТОРБ), а также два страновых бюро – Страновое бюро ВОЗ в Пакистане и Страновое бюро ВОЗ во Вьетнаме. Основной целью этих посещений являлось изучение их операционной деятельности и системы финансового контроля, а также соблюдение ими положений, правил и политики ВОЗ. В письмах для руководства, направленных руководителям этих бюро, были подробно описаны возможности для улучшения и рекомендации по устранению недостатков, которые кратко представлены ниже:

3.1 Региональное бюро ВОЗ для стран Восточного Средиземноморья (ВСРБ)

178. В области управления программами мы отметили необходимость повышения достоверности представляемых результатов Среднесрочного обзора (СО), что связано с непредставлением данных о плановых расходах и бюджетах выделенных средств, непоследовательностью данных о статусе задач, статусе выполнения и финансовом исполнении, а также неполнотой или отсутствием пояснительных замечаний о достигнутом прогрессе. Дальнейшее усиление возможностей ВСРБ в отношении представления более точной и своевременной информации о состоянии дел в области выполнения программ может быть достигнуто с помощью инвестиций в меры, направленные на наращивание потенциала.

179. В отношении управления активами и товарно-материальными запасами, мы отметили недостатки, заключавшиеся в несвоевременном урегулировании расхождений, выявленных в ходе физической проверки активов и товарно-материальных запасов, а также в отсутствии инструкций в отношении выбытия товарно-материальных запасов с учетом региональной специфики. Создание механизма обратной связи по вопросам складской деятельности позволит оперативно получать информацию о положении дел и вести учет нестандартных операций для принятия решений. В то же время, специальные региональные инструкции в отношении выбытия товарно-материальных запасов с надлежащим учетом законов и положений конкретных стран будут способствовать обеспечению эффективности, экономичности и согласованности процессов выбытия запасов.

180. В отношении закупок, мы предложили консолидировать требования в отношении товаров и услуг, необходимых для осуществления всех программ/проектов в регионе, в Годовой план закупок в целях эффективного ведения закупочной деятельности и руководства ею.

181. В области управления кадровыми ресурсами мы отметили возможности для улучшений, особенно в постановке задач *e*PMDS с учетом критериев СМАРТ. Проведение учебных мероприятий для обеспечения лучшего и ясного понимания

платформы, используемой для оценки эффективности деятельности, может способствовать процессу обучения.

182. В отношении командировок, мы отметили относительно частое несоблюдение требования об утверждении заявок на командировку в течение 10 дней. Мы отметили необходимость соблюдения бюджетными центрами циркулярного письма Регионального директора No. 1015 Rev. 3 для эффективного осуществления политики в отношении служебных командировок. В то же время системная ошибка конфигурации в ГСУ требует действий со стороны штаб-квартиры и ГСУ для решения проблемы непоследовательного отражения данных о состоянии заявок на возмещение дорожных расходов.

183. Наконец, в целях внедрения надежной системы управления рисками в Организации мы предложили ВСРБ продолжить взаимодействие с Бюро CRE в штаб-квартире и получить дополнительные разъяснения в отношении роли сотрудника по обеспечению соблюдения и управления рисками или регионального бюро в проведении обзора, валидации, анализа, митигации и мониторинга рисков и процессов управления рисками. Реестр рисков, являющийся действующим документом, должен постоянно обновляться для его максимально эффективного использования в качестве инструмента, способствующего организационному обучению, принятию решений и последующему планированию. Таким образом, введение в действие процедур управления рисками в соответствии с механизмом управления рисками, который все еще находится на стадии разработки, должно тщательно контролироваться, и этот процесс должен, соответственно, расширяться и обновляться с учетом накопленного опыта.

184. Принимая во внимание приверженность ВСРБ обеспечению подотчетности и транспарентности и признание им необходимости преобразований, данный регион уже находится на пути к значительному повышению эффективности деятельности в результате принятия необходимых изменений, рекомендуемых по итогам настоящей ревизии.

185. Мы с удовлетворением отмечаем оперативную реакцию руководства и принятие им незамедлительных действий в отношении рекомендованных мер, о чем мы получили сообщение 5 апреля 2015 г. в ответ на наше письмо руководству.

3.2 Региональное бюро ВОЗ для стран Западной части Тихого океана (ЗТОРБ)

186. В области управления денежными средствами и активами, мы отмечаем принятие ЗТОРБ незамедлительных мер в отношении случая неправомерного присвоения средств сотрудником одного из страновых бюро, возмещения неправомерно присвоенных средств и определения окончательной суммы ущерба. Мы также отмечаем усилия ЗТОРБ по обеспечению контроля за получением, отражением в учете и выбытием активов, и мы рекомендуем также продолжать осуществлять тщательный мониторинг для обеспечения своевременной, периодической и точной сверки остатков по реестру основных средств с предварительным бухгалтерским балансом по данным финансового отдела.

187. В области управления программами ЗТОРБ должно в координации со штаб-квартирой устанавливать базовые уровни, показатели и целевые задания в качестве основы для количественной оценки промежуточных результатов с точки зрения достижения конкретных результатов для регионального бюро. ЗТОРБ должно также принять меры для интеграции управления рисками в существующие управленческие процессы, такие как планирование, бюджетирование, управление эффективностью деятельности и оценка, в отношении конкретных программ и поддерживать эту взаимосвязь для обеспечения эффективного управленческого контроля за деятельностью по проекту и соответствующими денежными средствами.

188. Что касается управления выделенными средствами, ЗТОРБ постоянно предпринимало усилия по исправлению учетных записей или возмещению временно заимствованных средств с помощью группировки расходов в электронном виде. Мы рекомендовали обеспечить, чтобы расходы/затраты, переводимые через группы расходов, соответствовали назначению выделенных средств и чтобы они переводились как только финансовые средства будут иметься в наличии. Следует разработать систему для отслеживания всех временных выплат из суммы выделенных средств в целях обеспечения правильных корректировок/исправительных проводок, если финансирование соответствующей суммы выделенных средств уже предоставлено.

189. В отношении закупок товаров мы отметили, что ЗТОРБ следует усилить систему мониторинга и контроля, обеспечивая, чтобы цены и спецификации были одинаковыми для аналогичных закупаемых товаров, а также рассмотреть возможность планирования приобретений, как предусмотрено в Электронном справочнике ВОЗ, чтобы можно было осуществлять консолидацию закупок и получать их предварительное одобрение в соответствии с уровнями полномочий.

190. В отношении приобретения услуг мы отметили, что процесс отбора консультантов строго не соблюдался, в связи с чем необходимо усилить процесс отбора путем (a) проведения четкого и ясного сравнения кандидатов и описания причин, по которым данный кандидат был выбран, (b) обеспечения достоверности информации в целях недопущения противоречивости данных, и (c) документирования проведенного процесса консультаций.

191. В отношении отчетности перед донорами ЗТОРБ должно предоставлять актуальную информацию, чтобы предоставляемые донорам отчеты были информативными и полезными. Мы поддерживаем предложение руководства усилить систему отчетности. Мы рекомендуем руководству продолжить предлагаемую работу, уделяя должное внимание проведению необходимой подготовки пользователей, в частности менеджеров выделенных средств, и, в числе прочего, рассмотреть также следующие вопросы: (a) изменение запланированной даты представления отчета в случае не требующего затрат продления срока и/или внесения корректировок в сумму выделенных средств в связи с новыми требованиями к отчетности в ГСУ; (b) обеспечение своевременного представления отчетов донорам, чтобы способствовать получению недостающих сумм, в частности в отношении выделенных средств, получение которых обусловлено представлением отчетов, а также поддержание/улучшение корпоративной репутации и имиджа Организации и

установление долгосрочных отношений с донорами; и (c) использование функциональных возможностей ГСУ в качестве эффективного средства контроля в отношении отчетности перед донорами, средства коммуникации в рамках всей Организации, а также инструмента оценки и механизма мониторинга эффективности деятельности.

192. В области прямого финансового сотрудничества (ПФС) мы рекомендовали руководству (a) усилить деятельность по мониторингу путем проведения выборочных проверок или поездок на места в качестве мер борьбы с рисками в связи с выявлением таких рисков, как неосвоение средств/потеря неосвоенных ресурсов; (b) продолжить тщательный мониторинг статуса ПФС и ежемесячных отчетов по ПФС, а также продолжить проведение регулярных проверок для обеспечения своевременного представления надлежащих отчетов по ПФС; и (c) продолжать использование возмещения средств в качестве способа оплаты при предоставлении ПФС в случаях, когда отчеты по ПФС еще не представлены.

193. В отношении управления рисками мы отмечаем усилия руководства по выявлению рисков, связанных с приобретением услуг и ПФС, в рамках общеорганизационного реестра рисков. В настоящее время могут быть введены в действие стратегии снижения рисков, и мы считаем целесообразным продолжение дальнейшей работы по осуществлению мер управления рисками в региональном бюро. Мы предложили руководству рассмотреть возможность следующих действий для обеспечения эффективного управления рисками: (a) назначить сотрудника для работы в качестве координатора по обеспечению соблюдения и управлению рисками для ЗТОРБ; (b) поручить лицам, ответственным за риск, активно выявлять риски, с которыми сталкиваются их бюджетные центры, и разрабатывать стратегии по снижению рисков для управления ими; (c) в докладе Секретариата на Сто тридцать третьей сессии Исполнительного комитета придерживаться порядка рассмотрения по инстанциям, чтобы на рассмотрение CRE в штаб-квартире передавались только серьезные риски; (d) вести региональный реестр рисков, который будет являться хранилищем всех выявленных, оцененных и приоритизированных рисков в данном Регионе; и провести необходимое обучение всех лиц, участвующих в процессе управления рисками.

194. Принимая во внимание приверженность ЗТОРБ обеспечению подотчетности и транспарентности и признание им необходимости преобразований, данный регион уже находится на пути к значительному повышению эффективности деятельности в результате принятия необходимых изменений, рекомендуемых по итогам настоящей ревизии.

195. Мы с удовлетворением отмечаем оперативную реакцию руководства и принятие им незамедлительных действий в отношении рекомендованных мер, о чем мы получили сообщение 6 апреля 2015 г. в ответ на наше письмо руководству.

3.3 Страновое бюро ВОЗ в Пакистане

196. В отношении управления программами, мы отметили необходимость обеспечения последовательности в предоставляемой информации о статусе осуществления программ путем регулярного обновления данных о статусе задач и статусе выполнения, а также представления пояснительных замечаний о достигнутом прогрессе. Установление базовых уровней, показателей и целевых заданий для странового бюро будет способствовать оценке достижений странового бюро в выполнении поставленных задач, а документирование накопленного опыта будет содействовать обоснованному планированию и принятию управленческих решений.

197. Мы отметили наличие механизма устранения предполагаемых недостатков в привлечении партнеров для осуществления программ или проектов с помощью ПФС. Этот механизм предусматривал предоставление ПФС сторонам, не представившим отчеты в срок, при условии получения согласия регионального директора. Осуществление этого механизма контроля подвергается мониторингу путем ежемесячного анализа статистической выборки новых контрактов по ПФС; полученные результаты публикуются в ежемесячных отчетах по обеспечению соблюдения, предоставляемых менеджерам бюджетных центров.

198. В области управления денежными средствами, мы предложили усилить процессы представления отчетности и рассмотрения вопросов возврата подотчетных сумм, соответственно, страновым бюро и региональным бюро, чтобы обеспечить надлежащее соблюдение политики в отношении счетов авансовых выплат.

199. В области управления кадровыми ресурсами, необходимо решить проблему разрыва во времени между установленным сроком и фактической датой заполнения формы *e*PMDS.

200. В области управления активами и товарно-материальными запасами, мы выявили необходимость улучшения отчетности в отношении основных средств и товарно-материальных запасов. Мы предлагаем провести физическую проверку и сверку соответствующих отчетов, принимая во внимание возможность проведения сравнительного анализа стоимости основных средств и запасов. До завершения этой работы для усиления мер контроля в целях охраны эти ресурсов мы рекомендуем обеспечить страхование выявленных активов, если это целесообразно.

201. В отношении командировок, мы признаем необходимость улучшения общей системы надзорного контроля для предотвращения проблем в области планирования поездок, представления, создания и утверждения заявок на командировки, а также в отношении возмещения неиспользованных командировочных расходов и переплаченных суточных. Мы также отметили необходимость усиления возможностей ГСУ в плане правильного отражения всех утвержденных служебных командировок.

202. В отношении закупок товаров и услуг, мы рекомендовали руководству придерживаться требований и соблюдать соответствующую политику и процедуры, а также контрактные документы и сроки, требуемые Электронным справочником ВОЗ в

отношении Соглашений о выполнении работ и Специальных соглашений о предоставлении услуг, уделяя особое внимание эффективному использованию ресурсов. Мы также отметили преимущества, связанные с созданием всестороннего ежегодного плана закупок в качестве управленческого инструмента для эффективного руководства и осуществления деятельности по закупкам.

203. В отношении управления рисками мы предложили интегрировать управление рисками в важнейшие управленческие процессы Странового бюро ВОЗ в Пакистане и вести тщательно продуманный реестр рисков в соответствии с требованиями документа EB133/10 от 17 мая 2013 года.

204. Таким образом, Страновое бюро ВОЗ в Пакистане в тесном сотрудничестве с ВСРБ и его партнерами и принимая во внимание рекомендованные меры по улучшению положения располагает возможностями для внесения вклада в достижение глобальной цели ВОЗ в стране своей юрисдикции.

205. Мы с удовлетворением отмечаем оперативную реакцию руководства и принятие им незамедлительных действий в отношении рекомендованных мер, о чем мы получили сообщение 2 апреля 2015 г. в ответ на наше письмо руководству.

3.4 Страновое бюро ВОЗ во Вьетнаме

206. В области руководства программами мы подчеркнули важное значение проведения оценки эффективности деятельности с помощью конкретных показателей для данной страны на систематической основе, а не только отдельных программ, что позволит осуществлять контроль за получением конкретных результатов на протяжении всего процесса реализации и последующей оценки; а также значение усиления мер контроля для валидации и анализа данных, вводимых техническими сотрудниками, поскольку это позволит оценить прогресс в достижении ожидаемых результатов, обеспечивая достоверность и надежность информации в отчетах, подготавливаемых Страновым бюро. Мы также предложили Страновому бюро провести консультации с ответственными сотрудниками ЗТОРБ и штаб-квартиры по разработке стратегий для решения важнейших проблем в финансировании планируемых затрат по основным должностям сотрудников в Страновом бюро.

207. В отношении отчетности перед донорами мы предложили Страновому бюро обеспечить принятие техническими подразделениями коллективных усилий по подготовке отчетов в целях более своевременного предоставления отчетов донорам.

208. В области управления активами и товарно-материальными запасами мы предложили осуществлять координацию с ЗТОРБ для внесения поправок в реестр основных средств и отчет о товарно-материальных запасах в целях повышения точности информации о статусе этих активов.

209. В отношении приобретения услуг необходимо усилить деятельность по проведению управленческого анализа путем введения требования о том, чтобы все СВР были подписаны и датированы партнером по договору, и обеспечения соответствия подписанных контрактов с установленными сроками до планируемой даты начала

деятельности, чтобы не подвергать угрозе своевременность и качество ожидаемых конечных или конкретных результатов.

210. Наконец, в отношении командировок мы рекомендовали руководству продолжать соблюдать правило об утверждении заявок на командировки в течение 10 дней, чтобы избежать повторения частых случаев несоблюдения этого правила, что привело к ограничению возможностей командировок для руководства и негибкому использованию ресурсов.

211. Подводя итоги, Страновое бюро ВОЗ во Вьетнаме в тесном сотрудничестве с ЗТОРБ и ее партнерами и принимая во внимание рекомендованные меры по улучшению положения располагает возможностями для внесения вклада в достижение глобальной цели ВОЗ в стране своей юрисдикции.

212. Мы с удовлетворением отмечаем оперативную реакцию руководства и принятие им незамедлительных действий в отношении рекомендованных мер, о чем мы получили сообщение 31 марта 2015 г. в ответ на наше письмо руководству.

213. **Мы рекомендуем руководителям ВСРБ, ЗТОРБ, СБ ВОЗ в Пакистане и СБ ВОЗ во Вьетнаме рассмотреть указанные возможности улучшения дел для дальнейшего усиления мер внутреннего контроля, а также повышения уровня транспарентности и подотчетности в соответствующих бюро.**

C. ИНФОРМАЦИЯ, РАСКРЫТАЯ РУКОВОДСТВОМ

214. **Списание денежных средств.** По сообщению руководства, было утверждено списание общей суммы в размере 189 687 долл. США. Из этой суммы 188 298 долл. США касались авансов по заработной плате, авансов по арендной плате и невыплаченных пенсионных взносов бывших сотрудников, возврат которых представлялся невозможным, а сумма 1 389 долл. США касалась отказа правительства Непала в возмещении НДС.

215. **Добровольные выплаты**: В 2014 г. случаев добровольных выплат не отмечено.

216. **Случаи мошенничества и предполагаемого мошенничества:** БСВК сообщало о случаях мошенничества или предполагаемого мошенничества в одном региональном бюро и пяти страновых бюро. К числу случаев возможного мошенничества в связи с закупками относились: (a) наличие частных/личных взаимоотношений с владельцами компаний, регистрированных в качестве поставщиков ВОЗ; (b) необеспечение фактических поставок закупленных и оплаченных товаров поставщиками; (c) подписание, без соответствующего делегирования полномочий, поправок к существующему контракту; (d) направление заказа на информационное оборудование, которое впоследствии не было отражено в официальных данных учета товарно-материальных запасов и было предназначено для личного пользования; (e) предоставление продавцу предварительной информации по закупкам, а также получение и принятие услуг личного характера; (f) получение ложных ценовых предложений за закупку ноутбуков, мониторов, различных принадлежностей и офисного принтера; (g) несоблюдение требований в отношении процесса конкурсных

торгов при приобретении конференционных услуг; и (h) использование закупок от одного источника в ряде случаев без достаточного обоснования и получение услуг личного характера от агентства путешествий, назначенного ВОЗ.

217. Другие случаи включали финансовые нарушения и серьезные управленческие недостатки, такие как: (a) расхождения в данных учета отпусков и частых отсутствий по месту службы; (b) предполагаемое ненадлежащее использование фонда подотчетных сумм путем выдачи чеков к оплате на предъявителя и подделка подписи руководителя бюро на чеках; (c) использование мобильного телефона ВОЗ в период несанкционированного отсутствия; (d) декларирование неправильных данных учета отпусков в качестве основания для полагаемых выплат; и внедрение системы обработки и отражения данных о неиспользованных командировочных средствах и о средствах по линии прямого финансового сотрудничества, возвращенных после завершения работы на местах, которая противоречила процедурам ВОЗ.

218. Мы отметили, что Бюро служб внутреннего контроля приняло надлежащие меры в отношении этих случаев. Мы с удовлетворением отмечаем меры, принятые руководством. Мы предлагаем устранить недостатки в системе внутреннего контроля и проявлять большую бдительность в отношении выявления и предупреждения возможных случаев мошенничества.

219. Наконец, мы считаем очень своевременной публикацию 6 марта 2015 г. новой политики ВОЗ в отношении сообщений о нарушениях и защиты от преследований. Эта политика будет способствовать внутреннему информированию о нарушениях без страха преследования и позволит ВОЗ своевременно реагировать на формы поведения, которые создают значительные риски для деятельности ВОЗ и выполнения ею своего мандата.

D. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНЕШНЕЙ РЕВИЗИИ

220. Мы подтвердили выполнение рекомендаций внешней ревизии, содержащихся в отчетах о ревизиях за предыдущие годы. Мы отметили, что из 31 рекомендации 13, или 42%, были выполнены, 13, или 42%, еще находятся в процессе выполнения, 4, или 13%, закрыты в связи с тем, что они охвачены последующими рекомендациями, а 1, или 3%, была закрыта ввиду полученного от руководства сообщения о том, что ее выполнение более не представляется возможным. Статус 13 рекомендаций, которые находятся в процессе выполнения, будет подтвержден, и информация о них будет представлена в следующем отчетном финансовом периоде. В **Приложении A** представлен детальный анализ выполнения рекомендаций.

221. Мы отмечаем прогресс, достигнутый ВОЗ в выполнении рекомендаций, и призываем ВОЗ как можно быстрее завершить их выполнение путем подготовки плана работы с тем, чтобы в полном объеме выполнить все рекомендации за предыдущие годы.

E. ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

222. Мы хотели бы выразить признательность за сотрудничество и помощь, оказанную нашим сотрудникам Генеральным директором, заместителем и помощниками Генерального директора, региональными директорами, директорами штаб-квартиры, контролером, представителями в странах и их сотрудниками в ходе нашей ревизии.

223. Мы также выражаем нашу признательность Всемирной ассамблее здравоохранения за ее поддержку и проявленный интерес к нашей работе.

Аудиторская комиссия
Республика Филиппины
Внешний ревизор

8 апреля 2014 г.
Кесон-Сити, Филиппины

ПРИЛОЖЕНИЕ А

СТАТУС ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНЕШНЕЙ РЕВИЗИИ (A64/30, A65/32, A66/34 и A67/45)

No.	Рекомендация	Подтверждение Внешним ревизором
	A67/45	
1.	***Прямое финансовое сотрудничество (ПФС)*** Укрепить потенциал региональных/страновых бюро в области проведения оценок рисков и подтверждения достоверности информации в отношении ПФС, а также применения стратегий мониторинга. Региональным/страновым бюро следует прилагать больше усилий для обеспечения своевременного представления отчетов контрагентами. (Пункт 46)	**В процессе выполнения** Мы отметили, что в настоящее время происходит официальное оформление политики по оценке рисков в отношении ПФС, а также наращиваются усилия по подтверждению достоверности информации в отношении деятельности, финансируемой в рамках ПФС как во время реализации проектов, так и постфактум. Руководство предложило ввести два усовершенствования данной системы в целях дальнейшего улучшения рабочего процесса и размещения отчетов о ПФС в ГСУ. Было также отмечено сокращение числа просроченных отчетов о ПФС по состоянию на 31 декабря 2014 г. по сравнению с предыдущим финансовым периодом.
2.	***Окончательные удостоверенные финансовые отчеты для доноров (ОУФО)*** Призвать все соответствующие бюро, ответственные за подготовку и выпуск Окончательных удостоверенных финансовых отчетов донорам (ОУФО), повысить своевременность представления отчетности донорам. (Пункт 50)	**В процессе выполнения** Мы провели проверку 31 ОУФО, предоставленного донорам в 2014 г., и отметили, что 10 из них были выпущены с опозданием. Руководство сообщило, что в ближайшее время распорядителям и администраторам выделенных средств будут автоматически направляться напоминания с момента, когда задержка в предоставлении ОУФО донорам превысит три месяца, что должно повысить своевременность представления отчетности. Кроме того, ACT/FNM ежемесячно осуществляет плановый контроль в отношении непредставленных отчетов в случае неиспользования части выделенных средств.
3.	**Глобальный центр обслуживания Centre (GSC)** Устранить недостатки, отмеченные в отношении заказов на покупку, обработки данных, документации в отношении операций и событий, а также финансовой информации и отчетности в целях повышения	**В процессе выполнения** Мы отметили, что GSC в настоящее время проводит успешную работу по усилению мер контроля, повышению качества данных и эффективности процессов. Девять из 33 рекомендаций находятся еще в процессе выполнения.

No.	Рекомендация	Подтверждение Внешним ревизором
	качества источников информации и эффективности системных процессов в ГСУ. (Пункт 53)	
4.	**Система подотчетности** Пересмотреть и переработать директивный документ по системе подотчетности в начале двухгодичного периода 2014-2015 гг. и незамедлительно обеспечить его исполнение в целях укрепления культуры подотчетности и прозрачности в рамках Организации. (Пункт 58)	**В процессе выполнения** После получения сообщения о завершении подготовки директивного документа по системе подотчетности будет проведена его валидация.
5.	**Политика в отношении информирования о нарушениях** Усилить и обновить политику и процедуры в отношении информирования о нарушениях путем сопоставления их с международным передовым опытом в отношении политики информирования о нарушениях. (Пункт 61)	**Выполнена** Политика опубликована в сети Интранет ВОЗ и уже введена в действие.
6.	**Политика по учету активов** Усовершенствовать политику ВОЗ по учету активов, включив в нее следующие процедуры: (i) критерии, определяющие различные обстоятельства, связанные с выбытием актива; (ii) руководящие принципы документирования выбытия актива; и (iii) уровни административной и бюджетной ответственности для каждого вида обстоятельств, определенных как причина выбытия актива. (Пункт 65)	**В процессе выполнения** В настоящее время процедуры рассматриваются департаментами штаб-квартиры и региональными бюро для определения наилучших путей включения их в Электронный справочник и, при необходимости, в Правила о персонале.
7.	**Управление закупочной деятельностью** Пересмотреть систему управления закупочной деятельностью в целях включения в нее принципов и процедур стратегического планирования закупочной деятельности, «зеленых» закупок, долгосрочных соглашений, обратной связи с конечными потребителями, жалоб и претензий поставщиков, а также утверждения поставщиков с тем, чтобы улучшить и укрепить свою систему закупок. (Пункт 87)	**В процессе выполнения** Стратегия в отношении закупок должна быть представлена ВАЗ в мае 2015 года.

No.	Рекомендация	Подтверждение Внешним ревизором
8.	**Повышение эффективности работы** Проводить служебные аттестации на всех уровнях Организации, с тем чтобы обеспечить достижение поставленных целей работы путем содействия выполнению всеми сотрудниками требований ePMDS; упростить заполнение форм в установленные сроки; и формулировать цели работы сотрудников согласно модели СМАРТ. (Пункт 95)	**Выполнена** Была введена в действие новая форма ePMDS. Степень соответствия новой ePDMS рассматривался в рамках текущей ревизии.
9.	**Представление результатов** Улучшить организацию представления отчетности в будущем путем представления результатов работы в тот период, к которому они относятся, в целях обеспечения правильного учета. Кроме того, мы рекомендовали до включения результатов, полученных в предыдущем двухгодичном периоде, в ССО представлять соответствующие пояснения, с тем чтобы эта информация могла быть использована надлежащим образом. (Пункт 101)	**Закрыта – обновлена в рамках текущей ревизии**
10.	**Общеорганизационное управление рисками** Обеспечить создание и введение в действие механизма ОУР в 2014 г., с тем чтобы дополнить текущие достижения в создании механизмов подотчетности и внутреннего контроля ВОЗ. (Пункт 104)	**Выполнена** Этот механизм управления рисками уже внедряется в рамках всей организации. Однако мы сделали новое замечание в отношении структуры этого механизма. В качестве постоянной темы нашей ревизии, необходимо в кратчайшие сроки провести анализ корпоративного реестра, включая валидацию процедур, выполняемую CRE.
11.	**Система внутреннего контроля** Внедрить в 2014 г. систему внутреннего контроля наряду с разработанными инструментами на всех уровнях Организации, в том числе в бюро на местах, в целях получения долгосрочных преимуществ от эффективной системы внутреннего контроля. (Пункт 110)	**В процессе выполнения** Мы приняли к сведению действия, предпринимаемые руководством по завершению создания системы внутреннего контроля для внедрения в 2015 году.
	A66/34	
12.	***Отчет V – Сравнение бюджетных и фактических сумм*** Осуществлять координацию с соответствующими департаментами/бюро, отвечающими за подготовку и мониторинг	**Закрыта - не выполнена** Мы приняли к сведению пояснения руководства, почему нельзя было выразить утвержденный двухгодичный бюджет в годичной форме. Тем не менее, мы продолжаем считать, что истинным

No.	Рекомендация	Подтверждение Внешним ревизором
	Программного бюджета по стратегическим целям, представленного в Отчете V, с тем чтобы создать прочную основу для выражения утвержденного двухгодичного бюджета в годичной форме. (Пункт 39)	представлением информации на сопоставимой основе является сравнение бюджета с фактическими суммами (результатами исполнения бюджета) за тот же период.
13.	***Обновление Стандартных операционных процедур ВОЗ для действий в чрезвычайных ситуациях*** Включить конкретные операционные стандарты в области логистики в Механизм реагирования на чрезвычайные ситуации, принимая во внимание требование подотчетности при управлении ресурсами и риски, связанные с конкретными соглашениями с поставщиками и донорами. (Пункт 64.a)	**В процессе выполнения** Обновление СОП планируется в 2015 году.
14.	***Стратегия и механизм ВОЗ для реагирования на чрезвычайные ситуации*** Разработать такие стратегии развертывания запасов, которые поддерживают равновесие между *Беспроигрышной политикой*, ожиданиями заинтересованных сторон и оптимальным управлением материальными запасами в целях недопущения использования просроченных лекарственных средств. (Пункт 64.b)	**В процессе выполнения** Мы отметили работу, проведенную руководством по выполнению этой рекомендации. Подтверждение будет сделано после получения сообщения о завершении требуемых действий для выполнения этой рекомендации.
15.	***Глобальная система управления товарно-материальными запасами*** Разработать глобальную систему управления запасами, которая будет иметь характеристики, общие для всех пользователей, и в то же время удовлетворять конкретным потребностям соответствующих департаментов при должном учете требований в отношении финансовой отчетности и характера деятельности каждого соответствующего департамента при разработке новой системы. (Пункт 76.a)	**В стадии выполнения** Мы отметили, что разработка глобальной системы управления товарно-материальными запасами продолжается. Эта система является одним из модулей на базе Oracle, и она будет непосредственно связана с ГСУ. Тестирование глобальной системы управления товарно-материальными запасами на приемлемость для пользователя планируется провести с мая по июль 2014 г., а ее внедрение в складских помещениях и хранилищах в штаб-квартире начнется с августа 2015 года.
16.	Обеспечить, чтобы новая система управления запасами была интегрирована в ГСУ или, по крайней мере, содержала системный интерфейс	

No.	Рекомендация	Подтверждение Внешним ревизором
	для обеспечения удобства пользования и последовательности финансовой отчетности, и рассматривать вопрос ее разработки в качестве одного из наивысших приоритетов, учитывая ее высокую значимость. (Пункт 76.b)	
17.	***Механизм ОУР и соответствующая деятельность*** Официально закрепить с помощью письменно оформленной политики принятие предпочтительного и наиболее оптимального механизма ОУР, применимого в ВОЗ, для обеспечения целостного подхода к управлению рисками. (Пункт 87.a)	**Выполнена** Мы отметили, что данная рекомендация выполнена.
18.	Включить в механизм ОУР четкие руководящие принципы и предоставить важную и подробную информацию о подобных видах деятельности с указанием конкретных сроков и конечных результатов, а также механизмов обратной связи для всех компонентов процесса управления рисками. (Пункт 87.b)	**Выполнена** Мы отметили, что данная рекомендация выполнена.
19.	**Управление на основе результатов** Способствовать проведению конкретной оценки потребностей технических департаментов в управлении программами на всех этапах от планирования до мониторинга и отчетности и провести анализ используемых в настоящее время систем и средств, включая ГСУ, в качестве одного из компонентов новой цепочки результатов и системы мониторинга и оценки. (Пункт 137)	**Выполнена** Мы отметили, что данная рекомендация выполнена.
19.	**Управление кадровыми ресурсами** Обеспечить, чтобы реализация закрепленных в ней стратегических направлений / инициатив производилась в рамках соответствующего структурированного планового процесса осуществления с учетом: a. структур руководства и отчетности b. конкретных видов деятельности, ожидаемой отдачи/результатов,	**Закрыта – обновлена в рамках текущей ревизии.**

No.	Рекомендация	Подтверждение Внешним ревизором
	показателей эффективности, сроков и ответственных сотрудников c. определения потребностей и ограничений в ресурсах d. управления рисками e. мониторинга прогресса в осуществлении и соответствующей отчетности. (Пункт 142)	
20.	Незамедлительно разработать всестороннюю согласованную политику и согласованные процессы приема на работу на основе компетенции в целях их применения на глобальном уровне в рамках всей Организации для обеспечения единообразия процессов приема на работу. (Пункт 146)	**Выполнена** Согласованная политика в отношении приема на работу уже разработана. Процессы и процедуры рассмотрены в рамках текущей ревизии.
21.	Оценить эффективность стратегии приема на работу и ее соответствие существующей ситуации в ВОЗ в отношении обеспечения гендерного равенства и справедливой географической представленности. (Пункт 157)	**Выполнена** Согласованная политика в отношении приема на работу в настоящее время учитывает ранее затронутые проблемы.
22.	***Система организации и развития служебной деятельности*** Усилить контроль за соблюдением PDMS для обеспечения надлежащей оценки всех сотрудников. (Пункт 162)	**Закрыта – аналогичный вопрос охвачен рекомендацией No. 8, выше**
23.	***Региональное бюро ВОЗ для стран Африки*** Улучшить финансовый и административный контроль и процедуры, касающиеся счетов расчетов по авансам, деятельности в рамках ПФС, закупок, включая контракты на обслуживание, управления товарно- материальными запасами и активами, поездок в связи со служебными командировками и отчетности перед донорами. (Пункт 171)	**В процессе выполнения** Были отмечены улучшения в процедурах и процессах финансового и административного контроля в Региональном бюро для стран Африки, особенно в отношении управления счетами расчетов по авансам и ПФС. Однако действия руководства в отношении 10 из 33 рекомендаций еще продолжаются.
	A65/32	
25.	***Общеорганизационное управление рисками*** Продолжить работу в целях принятия соответствующей системы общеорганизационного управления рисками. (Пункт 24)	**Выполнена** Мы отметили действия, предпринятые CRE для дальнейшего развития системы управления рисками в рамках ВОЗ. Валидация реестра рисков будет проведена в ходе будущей ревизии.

No.	Рекомендация	Подтверждение Внешним ревизором
26.	***Информационные технологии*** Рассмотреть возможность перевода Центра восстановления данных после аварии/вторичных данных в какое-либо иное место за пределами Женевы. (Пункт 89)	**В процессе выполнения** Мы приняли к сведению действия руководства, которые еще не завершены. В настоящее время изучаются оптимальные сроки получения конкурсных предложений. Руководство обратится с просьбой к МВЦ ООН представить варианты перевода служб восстановления данных после аварии в один из центров обработки данных МВЦ ООН за пределами Швейцарии.
27.	***АМРБ ВОЗ*** Тесно сотрудничать с АМРБ в процессе разработки системы ПРП, с тем чтобы обеспечить передачу дезагрегированных данных из АМРБ через более короткие интервалы времени. (Пункт 99)	**Выполнена** Мы приняли к сведению, что руководство продолжает тесно сотрудничать с ПАОЗ в разработке новой системы, которую планируется ввести в действие с января 2016 года.
	A64/30	
28.	***Банковские счета, денежные средства и расчеты по авансам*** Составлять ведомости банковских сверок по всем счетам в месяц, следующий за месяцем, к которому они относятся, и приложить усилия к урегулированию по остаткам, которые остаются непогашенными длительное время. (Пункт 51)	**Выполнена** Мы приняли к сведению усилия, предпринимаемые руководством для обеспечения своевременного завершения сверок банковских счетов наряду с урегулированием выявленных при сверке расхождений. Мы также отметили, что региональные бюро осуществляют ежемесячный контроль и подготавливают ежеквартальные отчеты для представления информации о состоянии всех счетов расчетов по авансам и результатов сверки счетов в штаб-квартире.
29.	Строго соблюдать все предписанные процедуры хранения, использования и регистрации наличных средств. (Пункт 53)	
30.	Согласовать по состоянию на сегодняшний день неурегулированные статьи по счетам электронной системы расчетов по авансам и как можно скорее завершить необходимую работу по совершенствованию системы. (Пункт 57)	
31.	***Управление товарно-материальными запасами*** В целях создания эффективной системы управления товарно-материальными запасами усилить меры внутреннего контроля в отношении регистрации, оценки, физической проверки и хранения материальных ценностей. (Пункт 70)	**Закрыта – обновлена в рамках текущей ревизии**

= = =