



Ежегодный доклад по вопросам обеспечения соблюдения, управления рисками и этики

Доклад Секретариата

1. Секретариат твердо намерен обеспечивать более эффективное соблюдение требований, управление рисками, а также соблюдение этических принципов в своих бюро во все мире. В 2015 г. Секретариат продолжил работу по разработке политики, процедур и средств, способствующих систематическому выявлению общеорганизационных рисков, проведению периодического обзора и оценки соблюдения мер внутреннего контроля и их интеграции во все меры политики и управленческие решения, а также соблюдению высочайших организационных стандартов, кодексов поведения и основных ценностей.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОБЛЮДЕНИЯ

2. Функции обеспечения соблюдения являются важным элементом второй линии обороны в модели, включающей «три линии обороны»¹. Региональные бюро ВОЗ создали подразделения по обеспечению соблюдения, наделенные полномочиями, которые включают проверку операций страновых бюро в некоторых регионах, а также проведение анализа, мониторинга и надзора в других. В штаб-квартире и на глобальном уровне Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике служит центром передового опыта и обеспечивает гармонизацию мер политики, инструментов и систем мониторинга для более полного соблюдения и использования мер внутреннего контроля и механизмов подотчетности в рамках всей Организации.

Усиление внутренней подотчетности и контроля

3. Целью Секретариата является обеспечение подотчетности за ресурсы, а также за результаты, а также усиление мер внутреннего контроля. Для достижения этого Секретариат в течение 2015 г. ввел в действие инструменты управления для

¹ В порядке осуществления внутреннего контроля установлены три линии обороны: первая линия – оперативное управление, вторая линия включает функции консультирования по вопросам контроля и третья линия – внутренняя ревизия.

внутреннего контроля, включая контрольный перечень вопросов по самооценке и руководство для сотрудников руководящего звена в целях обеспечения понимания руководителями адекватности средств и методов контроля в их бюджетных центрах; выявления сильных и слабых сторон; и также содействия в определении приоритетности действий для усиления системы контроля в бюджетном центре. Проводимая оценка рисков, пробелов и слабых сторон с помощью применения контрольного перечня вопросов для самооценки позволяет получать информацию для процесса управления рисками и обновления или формирования новых мер контроля, включая политику и процедуры в основных областях, таких как управление служебной деятельностью, закупочная деятельность, контракты с внештатными сотрудниками и прямое финансовое сотрудничество.

4. В региональных бюро были приняты меры по усилению мер внутреннего контроля, а также повышению подотчетности и транспарентности, включая введение в действие панелей управления в региональных бюро для стран Африки, Юго-Восточной Азии, Европы, Восточного Средиземноморья и Западной части Тихого океана и создание сети координаторов по обеспечению соблюдения в Региональном бюро для стран Восточного Средиземноморья.

5. В Региональном бюро для стран Африки проект усиления подотчетности и мер внутреннего контроля в рамках Преобразовательной повестки дня регионального бюро, выполнение которого было начато в феврале 2015 г., включает дополнительные инициативы на региональном и страновом уровнях. В этом проекте используется интерактивный веб-сайт, предоставляющий легкий доступ к правилам, положениям, политике, стратегиям, рамочным документам и стандартным операционным процедурам, а также к информации по аудиту, обеспечению соблюдения, управлению рисками и предупреждению недобросовестных действий. Мониторинг обеспечения соблюдения и обеспечения качества осуществляется группой по обеспечению соблюдения, которая проводит обзор операций, выявляет примеры передового опыта в страновых бюро и обеспечивает обмен ими, а также проводит анализ системных недостатков мер контроля и принимает меры по их устранению. Были введены основные показатели результатов деятельности для объективной количественной оценки деятельности отдельных бюджетных центров, руководителей и сотрудников.

Обзоры административных и программных вопросов

6. Был разработан региональный подход к повышению эффективности и результативности деятельности страновых бюро и введена в действие методология проведения управленческих обзоров административных и программных вопросов. С момента представления Комитету последнего доклада Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике¹ были проведены четыре обзора – в Индонезии, Мьянме, Непале и Украине. Лидирующее положение в выполнении рекомендаций занимает Региональное бюро для стран Юно-Восточной, а Региональное бюро для стран Африки приступило к использованию этой методологии как основы для

¹ Документ ЕВРВАС21/5.

проведения управленческого обзора административных и программных вопросов в страновых бюро в Камеруне, Мали и Южном Судане.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

7. Целью управление рисками является обеспечение более целостного стратегического подхода в масштабе всей Организации¹ путем соблюдения последовательной и согласованной методологии в процессах управления рисками на всех уровнях Организации и путем создания общеорганизационного реестра рисков высшего уровня².

Политика в отношении рисков

8. Подход ВОЗ к управлению рисками преследует две цели: обеспечение поддержки информированного принятия решения и включение управления рисками в корпоративные операционные процессы. Для этого Секретариат проводит корпоративную политику управления рисками, которая предоставляет инструменты для выявления, оценки, отслеживания и реагирования на риски упорядоченным, системным и оперативным образом.

9. Эта политика предусматривает применение планового подхода к управлению рисками, включая определение степени допустимого риска, и устанавливает четкие структуры руководства и подотчетности в отношении рисков. Она обеспечивает предоставление старшему руководству соответствующей информации о рисках и устанавливает эффективный процесс представления отчетности. Данная политика обеспечивает также неукоснительное включение управления рисками в процессы стратегического и операционного планирования и циклы бюджетирования ВОЗ, а также в механизмы обеспечения подотчетности и внутреннего контроля. Ежегодный доклад в отношении рисков предоставляется Генеральному директору и государствам-членам через Исполнительный комитет.

10. Политика корпоративного управления рисками дополняет этап выявления рисков и приоритизации по принципу «снизу-вверх» этапом валидации и эскалации проблемы (передачи на рассмотрение более высокой инстанции) по принципу «сверху-вниз».

Валидация

11. Этап валидации включает рассмотрение рисков, выявленных бюджетными центрами, соответствующими старшими менеджерами, в том числе: пересмотр формулировок рисков (добавление, дополнение или перефразирование описания рисков); корректировку ранжированного уровня рисков; и точное регламентирование предлагаемых ответных действий.

¹ См. документ А67/4, пункт 23.

² См. документ ЕВ133/10, пункт 2.

Эскалация проблемы

12. Процесс эскалации призван обеспечивать, чтобы решения в отношении мер реагирования на риски принимались на соответствующем уровне полномочий в ВОЗ. В этих целях он должен обеспечивать систематическую передачу рисков на рассмотрение более высокой инстанции в соответствии с их уровнем. Значительные риски должны передаваться на рассмотрение региональных директоров или помощников Генерального директора, а решения о мерах в отношении наиболее серьезных рисков должны приниматься Генеральным директором.

13. Риски самого высокого уровня передаются на рассмотрение более высокой инстанции (эскалируются), независимо от корректировок, сделанных на этапе валидации, в то время как риски более низкого уровня могут эскалироваться на более высокий уровень полномочий по требованию бюджетных центров. Это относится также к рискам, которые являются общими и касаются разных бюджетных центров или основных бюро, в связи с чем требуют внимания вышестоящей инстанции.

Реестр рисков

14. В Реестр корпоративных рисков заносятся риски, выявленные бюджетными центрами в рамках всей ВОЗ. По состоянию на конец октября 2015 г. реестр рисков был введен в действие в два этапа: этап оценки рисков руководителями бюджетных центров по принципу «снизу-вверх» и этап валидации по принципу «сверху-вниз», который завершился 14 октября 2015 года.

15. Региональные бюро оказывали содействие во введении реестров рисков в действие. Несколько региональных бюро, включая Региональное бюро для стран Восточного Средиземноморья, создали сети риск-координаторов с участием разных страновых бюро, а в Региональном бюро для стран Африки был создан комитет по аудиту, обеспечению соблюдения и управлению рисками в целях усиления мониторинга адекватности и эффективности систем внутреннего контроля и мер снижения рисков, используя информацию, позволяющую выявлять приоритеты для оказания содействия страновым бюро в будущем и определять потребности в корректирующих действиях.

16. Управление рисками является итеративным процессом обучения, и для повышения уровня понимания рисков во всей Организации важнейшее значение имеет обучение. Были расширены масштабы проведения учебных мероприятий в целях ознакомления сотрудников с политикой в области управления корпоративными рисками и ее последствиями.

Анализ рисков

17. Анализ, содержащийся в этом докладе, основывается на 2348 полностью завершенных, подвергнутых оценке и валидированных описаний рисков, полученных по состоянию на 14 октября 2015 г., когда был завершен этап валидации. Все

210 бюджетных центров¹ выявили свои риски, провели их оценку и определили уровни рисков, присвоив каждому риску от одного до пяти баллов, характеризующих его воздействие и вероятность. Им было предложено распределить эти риски по шести категориям - финансовый, политический/в области стратегического управления, репутационный, кадровый/системный и структурный, стратегический и технический/в области общественного здравоохранения - используя 39 конкретных наименований рисков².

18. Все риски были валидированы, и меры реагирования на риски были определены для 98% соответствующих рисков. Еще слишком рано комментировать результаты применения мер реагирования на риски, поскольку в большинстве случаев эта работа продолжается; однако осуществление мер снижения рисков на этапе валидации уже позволило отнести 41% рисков к более низкому уровню пирамиды рисков.

19. Разбивка рисков на категории в рамках всей Организации показывает, что 37% рисков касаются персонала, систем и структур, 24% представляют финансовые риски, 12% – технические/относящиеся к общественному здравоохранению риски, 11% – стратегические риски и по 8% – репутационные риски и политические риски/риски, относящиеся к стратегическому руководству.

20. Исходя из анализа средних уровней рисков после валидации (функция выраженных в баллах вероятности и воздействия каждого риска, указанного бюджетными центрами), тремя наиболее серьезными рисками для Организации в целом являются: неспособность выполнить долгосрочные обязательства; ощущение того, что независимость ВОЗ ставится под сомнение; и неэффективное управление проектами и программами. Последующими рисками с наибольшими баллами являются в порядке убывания значимости: выполнение важной технической работы лицами, которые не являются сотрудниками Организации (например, на основе специальных соглашений о предоставлении услуг); отсутствие эффективного внутреннего сотрудничества; слишком небольшое число правильных схем распределения функций и обязанностей и отсутствие согласованности между ними в рамках всей Организации; отсутствие уверенности в способности ВОЗ решать крупные глобальные задачи в области здравоохранения; отсутствие устойчивого и долгосрочного финансирования; нехватка кадров или технических знаний и опыта для надлежащего выполнения работы; непринятие во внимание потребностей стран и целевых групп населения в процессе планирования.

21. Характер рисков в основных бюро может быть разным, при этом бюджетные центры во всех региональных и страновых бюро сообщают о наличии рисков наивысшего уровня в следующих областях: неспособность выполнить долгосрочные

¹ Все страновые бюро и все отделы в региональных бюро (за исключением Регионального бюро для стран Америки/Панамериканской организации здравоохранения) и штаб-квартира ВОЗ.

² Опираясь на описания рисков, полученных от центров деятельности до срока завершения первого этапа, список из 48 наименований рисков, который содержится в документе ЕВ133/10, был пересмотрен, чтобы точнее отразить риски, указанные бюджетными центрами, и обеспечить условия для систематического представления отчетности. Этот список был сокращен до 37 наименований.

обязательства; ощущение того, что независимость ВОЗ ставится под сомнение; и выполнение важной технической работы лицами, которые не являются сотрудниками. За ними в порядке убывания следуют: неэффективное управление проектами и программами; недостаточная безопасность (персонала и помещений); недобросовестные действия и коррупция; и отсутствие уверенности в способности ВОЗ решать крупные глобальные задачи в области здравоохранения.

22. В штаб-квартире бюджетные центры сообщали о наличии рисков следующих пяти основных категорий: неспособность выполнить долгосрочные обязательства; неправильная оценка чрезвычайной ситуации в области общественного здравоохранения и/или неправильное реагирование на нее; недостаточная безопасность (персонала и помещений); неэффективность внутренних процессов, что затрудняет деятельность ВОЗ; и нехватка кадров или технических знаний и опыта для надлежащего выполнения работы.

Дальнейшие действия

23. Секретариат продолжает работу по передаче на рассмотрение вышестоящих инстанций рисков самого высокого уровня, общих рисков для всех подразделений, а также рисков, требующих более высокого уровня полномочий для принятия решений об ответных мерах. Подробная информация о результатах деятельности по управлению рисками будет представлена Генеральному директору. Секретариат будет продолжать представлять доклады Комитету Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам.

ВОПРОСЫ ЭТИКИ

24. В настоящем докладе приводится обзор действий Секретариата в отношении: (i) осуществления политики в отношении информирования о нарушениях и защиты от преследований; (ii) консультирования по вопросам этики и конфликта интересов всех сотрудников, включая высшее руководство (декларации интересов для сотрудников и запросы в отношении внеслужебной деятельности), и декларации интересов для внешних экспертов; и (iii) повышения информированности и разработки политики.

Осуществление политики в отношении информирования о нарушениях и защиты от преследований

25. Новая политика в отношении информирования о нарушениях и защиты от преследований вступила в силу в марте 2015 года¹. В соответствии с этой политикой по состоянию на 20 октября 2015 г. Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике получило информацию и приняло меры в отношении 10 потенциальных случаев нарушений, включая одну внешнюю жалобу. Принятые меры включали направление четырех случаев на расследование и успешное

¹ См. <http://intranet-pdrive.who.int/public-drives/PubDept/DGO-CRE%20-%20Compliance,%20Risk%20Management%20and%20Ethics%20Office/Whistleblower/WHOwhistleblowerpolicy.pdf> (по состоянию на 19 ноября 2015 г.).

предупреждение возможного преследования в одном случае. В настоящее время создается внешняя «горячая линия» экстренной связи для информирования о нарушениях, которая будет введена в действие в начале 2016 года.

Консультирование по вопросам этики и конфликта интересов

26. К настоящему времени в 2015 г. Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике получило 26 индивидуальных просьб о получении рекомендаций и руководства по различным вопросам от 21 сотрудника (11 сотрудников категории специалистов и выше и 10 сотрудников категории общего обслуживания), трех интернов и двух консультантов. Секретариат осуществляет ежегодную программу декларирования интересов сотрудниками, целью которой является защита ВОЗ и отдельных сотрудников от конфликта интересов, который может отрицательно сказаться на доверии к Организации, ее компетентности и независимости. Сотрудникам старшего звена (на постах уровня Р6 и выше) и сотрудникам по закупкам (на постах уровня G5 и выше) предлагается заполнить бланк заявления об интересах, которое отражает как финансовые, так и личные интересы. Заявленные интересы рассматриваются, и, в соответствующих случаях, сотрудники информируются о мерах снижения рисков. В ходе работы, проведенной в 2015 г., декларации были представлены 290 сотрудниками, из которых в 21 случае было заявлено о наличии интересов, которые требовали конкретных консультаций. Кроме того, было получено 28 индивидуальных запросов в отношении внеслужебной деятельности, из которых по состоянию на 20 октября 2015 г. 24 были одобрены¹. В целях повышения эффективности управления конфликтами интересов в 2016 г. будет разработана политика в отношении декларации интересов сотрудников на основе предоставленных им полномочий.

27. Секретариат консультирует технические департаменты в отношении конфликтов интересов, которые могут возникнуть в тех случаях, когда внешним экспертам или консультантам предлагается участвовать в рабочих группах или дать свое экспертное заключение по вопросам общественного здравоохранения. По состоянию на 20 октября 2015 г. Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике рассмотрело 423 индивидуальные декларации интересов, представленные внешними экспертами. Технические департаменты ВОЗ регулярно предоставляют информацию и оказывают поддержку в отношении соответствующих вопросов. Проводится также работа по созданию платформы для регистрации решений по участию внешних экспертов в совещаниях.

Разработка политики

28. В настоящее время Секретариат разрабатывает политику в нескольких областях, включая политику защиты от сексуальной эксплуатации и злоупотреблений, а также политику в отношении декларации интересов для сотрудников и консультантов. Кроме

¹ В апреле 2015 г. Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике взяло на себя функцию выдачи разрешений на ведение внеслужебной деятельности сотрудниками, которую ранее выполнял Департамент кадровых ресурсов.

того, осуществляется пересмотр Кодекса этики. Ожидается, что новые и пересмотренные меры политики будут введены в действие в 2016 году. В настоящее время разрабатывается также пакет учебных материалов по вопросам этики; он будет отражать новые положения политики и дополнять существующую программу проведения вводного инструктажа для сотрудников ВОЗ.

ДЕЙСТВИЯ КОМИТЕТА ПО ПРОГРАММНЫМ, БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ

29. Комитету предлагается принять доклад к сведению.

= = =