



## **Вопросы обеспечения соблюдения, управления рисками и этики: ежегодный доклад**

### **Доклад Секретариата**

1. Секретариат подтверждает свое твердое намерение способствовать повышению подотчетности и прозрачности посредством обеспечения соблюдения нормативных требований и этических принципов и управления рисками на всех уровнях Организации. В данном докладе представлена обновленная информация о работе, которую Секретариат проделал с января 2016 г.<sup>1</sup> в следующих областях: (1) разработка стратегий, процедур и методов повышения подотчетности в Организации за использование ресурсов и достижение результатов; (2) обеспечение соблюдения высочайших организационных стандартов, кодексов поведения и основных ценностей; (3) укрепление использования механизмов внутреннего контроля и их интеграция во все стратегии и управленческие решения; (4) содействие систематическому выявлению общеорганизационных рисков и принятию ответных мер.

### **ПОДОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ**

2. ВОЗ определяет подотчетность как обязанность каждого члена персонала Организации держать ответ за свои действия и решения и готовность нести за них ответственность. Подотчетность является неотъемлемым элементом структуры ВОЗ, ее принципов деятельности и процедур<sup>2</sup>. Каждый член персонала ВОЗ играет значительную роль в том, что касается достижения результатов и распоряжения ресурсами на основе принципов этики и прозрачности. Секретариат продолжает работать над созданием культуры подотчетности и прозрачности, для того чтобы

---

<sup>1</sup> См. документ ЕВРВАС23/4.

<sup>2</sup> В Рамочном механизме обеспечения подотчетности ВОЗ (2015 г.) установлена цепочка подотчетности внутри Организации: от кого исходят полномочия, к кому, с какой целью и как. (Этот документ имеется по адресу: [http://www.who.int/about/who\\_reform/managerial/accountability-framework.pdf](http://www.who.int/about/who_reform/managerial/accountability-framework.pdf) (по состоянию на 9 марта 2017 г.)). Рамочный механизм обеспечения подотчетности способствует реализации в ВОЗ подхода, ориентированного на результаты, и применяется вместе с Рамочным механизмом ВОЗ по управлению рисками и Рамочными положениями о механизмах внутреннего контроля.

деятельность Организации, использование ресурсов, достижение результатов и разработка и применение новых стратегий и методических документов были более эффективными, результативными и в большей степени соответствовали этическим принципам.

3. Через сеть координаторов по вопросам соблюдения нормативных требований штаб-квартира и региональные бюро оказывают поддержку на всех трех уровнях Организации по укреплению подотчетности за использование ресурсов и достижение результатов, а также по укреплению механизмов внутреннего контроля. В 2016-2017 гг. Бюро по обеспечению соблюдения нормативных требований, управлению рисками и этики несколько раз проводило встречи координаторов, состоящих в этой сети, для обмена передовым опытом и повышения эффективности и согласованности работы в регионах.

4. На уровне региональных бюро были приняты меры по повышению подотчетности и прозрачности. Во всех региональных бюро ВОЗ были учреждены должности ответственных за обеспечение соблюдения нормативных требований, в чьи обязанности, в частности, входит проверка транзакций страновых бюро в одних регионах и выполнение мониторинга и надзора в других. В региональных бюро используется широкий спектр механизмов и инструментов обеспечения подотчетности. К примерам инициатив в этой сфере относятся: проект по подотчетности и внутреннему контролю в Африканском регионе; отчетность по вопросам подотчетности и соблюдения нормативных требований Постоянному комитету при Европейском региональном комитете; создание «панелей управления» по вопросам соблюдения нормативных требований («compliance dashboard») и «щитка приборов» для обеспечения подотчетности («accountability cockpit») в Регионе Восточного Средиземноморья; создание в ПАОЗ Постоянного комитета по управлению рисками; выполнение обзоров административной деятельности и управления программами в Регионе Юго-Восточной Азии; подготовка Региональным бюро для стран Западной части Тихого океана дорожной карты обеспечения подотчетности в вопросах прямого финансового сотрудничества, заключения соглашений о выполнении работ, представления отчетности донорам, оценки и повышения результативности членов персонала, управления кадровыми ресурсами и материальными активами. На уровне штаб-квартиры Бюро по обеспечению соблюдения нормативных требований, управлению рисками и этики ведет работу по гармонизации политики, инструментов и методов мониторинга систем для повышения уровня соблюдения нормативных требований и применения механизмов внутреннего контроля и подотчетности по всей Организации.

5. В 2016 г. Генеральный директор заключила со своими помощниками соглашения о подотчетности. В этих соглашениях прописаны конкретные цели в области руководства и управления. Их текст опубликован на веб-сайте ВОЗ. В них также содержатся основные показатели результативности для отслеживания прогресса в области подотчетности, управления рисками, управления кадровыми и финансовыми ресурсами, а также своевременной подготовки документации руководящих органов. Данные по этим показателям ежеквартально собираются и анализируются и

используются при обсуждении результативности деятельности помощников Генерального директора между ними и Генеральным директором.

6. Теперь на веб-сайте ВОЗ ежегодно публикуется информация о делегировании полномочий и письмах-представлениях, касающихся директоров региональных бюро. В 2017 г. в документы о делегировании полномочий Генерального директора региональным директорам был включен ряд показателей в области управления.

7. Ведется работа по объединению в единый комплекс широкого круга мероприятий по обеспечению подотчетности, которые в настоящее время проводятся на уровне штаб-квартиры, региональных бюро и страновых бюро, для чего идет создание общеорганизационного плана обеспечения подотчетности. Цель плана – повысить согласованность мероприятий по обеспечению подотчетности на уровне штаб-квартиры, региональных и страновых бюро и обозначить основные области подотчетности, в которых может осуществляться мониторинг и оценка прогресса.

8. В ноябре 2016 г. в соответствии с принятым обязательством по повышению прозрачности ВОЗ присоединилась к Международной инициативе по повышению прозрачности помощи, которая представляет собой добровольную многостороннюю инициативу, направленную на повышение прозрачности сотрудничества в области развития и повышение его эффективности в борьбе с бедностью<sup>1</sup>. Секретариат в настоящее время готовится впервые представить информацию для платформы Международной инициативы по повышению прозрачности помощи. Публикация этой информации запланирована на конец первого квартала 2017 года.

9. Очередным свидетельством приверженности Секретариата делу обеспечения прозрачности является принятие новой политики в области раскрытия информации, призванной обеспечить, чтобы информация, касающаяся деятельности ВОЗ, становилась достоянием общественности, прежде всего, посредством публикации на веб-сайтах Организации. Внедрение этой политики, предусматривающей различные категории информации, в разной степени подлежащей раскрытию, будет поэтапным и займет два года.

## ЭТИКА

10. С момента представления прошлогоднего доклада о соблюдении нормативных требований, управлении рисками и этике<sup>2</sup> Секретариат вел работу по: (1) осуществлению политики в отношении информирования о нарушениях и защиты информаторов от преследований<sup>3</sup>; (2) консультированию всех сотрудников, включая высшее руководство, по вопросам этики и конфликтов интересов (включая

---

<sup>1</sup> <http://www.aidtransparency.net/about> (по состоянию на 10 марта 2017 г.).

<sup>2</sup> Документ А69/4.

<sup>3</sup> Имеется по адресу: <http://www.who.int/about/ethics/WHOwhistleblowerpolicy.pdf> (по состоянию на 10 марта 2017 г.).

консультирование относительно деклараций интересов сотрудников и запросов на разрешение ведения внеслужебной деятельности), и консультированию относительно деклараций интересов, поданных внешними экспертами; (3) разработке политики и повышению осведомленности.

11. В рамках политики в отношении информирования о нарушениях и защиты информаторов от преследований, которая была внедрена в марте 2015 г., в июле 2016 г. начала работать телефонная служба ВОЗ для приема сообщений о нарушениях. По всей Организации была развернута информационная работа по популяризации этого нового инструмента<sup>1</sup>. Телефонная служба носит глобальный характер и может быть использована всеми членами персонала и общественностью. По состоянию на 31 декабря 2016 г. было получено 21 сообщение об инцидентах, и Секретариат отреагировал на 20 из них. Семь сообщений были анонимными. Из 21 полученного сообщения семь касались конфликтов интересов, четыре – нарушения Положений о персонале ВОЗ, Правил о персонале или политики ВОЗ в отношении сотрудников, три – нарушения кодекса поведения ВОЗ, три – проблем в области управления кадровыми ресурсами, два – преследований, одно – дискриминации. Одно сообщение относилось к категории «прочее». Рассмотрение 11 из 21 сообщения было официально закрыто. По восьми из 10 незакрытых дел ожидается решение, а по двум было начато разбирательство.

12. Секретариат требует от всех членов персонала, относящихся к определенным категориям, ежегодно подавать декларацию интересов<sup>2</sup>. Цель подачи такой декларации заключается в том, чтобы обеспечить отсутствие непосредственных или мнимых конфликтов интересов у отдельных членов персонала ВОЗ, которые могли бы поставить под угрозу авторитет, компетентность и независимость их самих и Организации в целом. На данный момент подавать декларацию интересов обязаны старшие должностные лица (уровня P5 и выше), сотрудники, ответственные за совершение закупок, и другие сотрудники, чьи должностные обязанности имеют стратегически важный характер (начиная с уровня G5 и выше). Информация о наличии интересов проверяется, и соответствующие сотрудники, при необходимости, получают рекомендации относительно урегулирования конфликтов интересов. За 2016 г. было получено 579 деклараций, в 39 из которых присутствовала информация о потенциальных конфликтах интересов, требующих особого рассмотрения и рекомендаций. В дополнение к этому 2016 г. было получено 87 индивидуальных заявок и запросов на разрешение ведения внеслужебной деятельности, 64 из которых были удовлетворены по состоянию на 31 декабря 2016 года.

13. Секретариат предоставляет техническим департаментам рекомендации о конфликтах интересов, которые могут возникать в случае приглашения внешних экспертов или консультантов для участия в рабочих группах или предоставления экспертных заключений по темам, касающимся общественного здравоохранения. В 2016 г. Бюро по обеспечению соблюдения нормативных требований, управлению

---

<sup>1</sup> Имеется по адресу: <http://www.who.int/about/ethics/en/> (по состоянию на 15 марта 2017 г.).

<sup>2</sup> В соответствии со Статьей 110.7.2 Правил о персонале и разделом II.5.910 Руководства ВОЗ.

рисками и этике рассмотрело более 500 деклараций интересов, представленных внешними экспертами. Бюро регулярно предоставляет информацию и поддержку по соответствующим вопросам техническим департаментам всей Организации, и в сотрудничестве с техническими отделами ведется работа по созданию централизованной платформы для регистрации решений, принимаемых по декларациям интересов<sup>1</sup>.

14. Секретариат завершает разработку ряда мер, которые должны вступить в силу в первой половине 2017 г.: свод норм и правил профессиональной этики; политика и процедуры по предупреждению сексуальной эксплуатации и злоупотреблений и принятию мер реагирования; свод норм и правил ответственного ведения научной работы и процедуры реагирования на случаи нарушения норм ведения научной работы. Все эти меры лягут в основу комплекта обязательных учебных материалов, подготовка которого запланирована на вторую половину 2017 года.

### **СОБЛЮДЕНИЕ НОРМАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ**

15. В соответствии с Механизмом подотчетности Секретариат укрепляет контрольные мероприятия, направленные на устранение общеорганизационных и/или системных слабых мест. Соблюдение нормативных требований и подотчетность тесно связаны друг с другом и взаимозависимы: подотчетность – это ключевая составляющая механизмов внутреннего контроля, а наличие механизмов внутреннего контроля – важнейшее условие обеспечения подотчетности в Организации.

16. Для оценки общей эффективности механизмов внутреннего контроля и выявления рисков, пробелов и слабых мест в существующих механизмах внутреннего контроля все бюджетные центры проводят ежегодную оценку механизмов внутреннего контроля с использованием стандартного формуляра – контрольного перечня для самооценки, представленного в Рамочных положениях о механизмах внутреннего контроля. Контрольный перечень содержит упорядоченный список опорных вопросов, призванных сориентировать руководителей и помочь им лучше понять условия, в которых они осуществляют свои управленческие полномочия, и операционную деятельность. Перечень дополняет собой другие механизмы обеспечения подотчетности, такие как соглашение о подотчетности, оценка системы управления рисками, обзоры выполнения нормативных требований и ревизии.

17. В двухгодичные периоды 2015-2016 гг. и 2016-2017 гг. была проведена оценка механизмов внутреннего контроля во всей Организации<sup>2</sup>. В ходе первой оценки все регионы ВОЗ и все кластеры штаб-квартиры заполнили контрольные перечни, то есть

---

<sup>1</sup> Инструмент управления глобальным взаимодействием содержит специальный модуль для внешних экспертов.

<sup>2</sup> Контрольные перечни для самооценки Рамочных положений о механизмах внутреннего контроля изначально создавались как инструмент, предназначенный для руководителей страновых бюро ВОЗ. В 2015 г. они были внедрены в регионах. В начале 2016 г., после внесения необходимых поправок, они были внедрены в штаб-квартире. С середины 2016 г. они применялись на всех уровнях Организации.

доля ответивших составила 100%. Доклад с агрегированными данными был распространен по Организации в июле 2016 г., для того чтобы (1) повысить во всей Организации согласованность подходов к улучшению мер внутреннего контроля и (2) содействовать разработке новых методических материалов, рекомендаций и учебных пособий. В конце 2016 г. для проведения второй оценки был внедрен онлайн-инструмент в целях повышения удобства использования и целостности структуры данных.

18. К приоритетным областям укрепления механизмов внутреннего контроля, выявленным в ходе первого цикла применения Рамочных положений о механизмах внутреннего контроля, относятся: систематическая передача вверх по руководящей цепочке информации о выявленных в ходе внутреннего контроля ошибках и слабых местах; разработка бюджетными центрами квартальных планов служебных командировок; создание потенциала для управления рисками и применения механизмов внутреннего контроля; повышение фактического уровня использования оценки результативности персонала и обеспечение своевременного ее выполнения; повышение качества финансовых отчетов и ликвидация опозданий с их представлением.

19. Государства-члены одним из важнейших приоритетов в рамках текущего процесса организационной реформы назвали обеспечение эффективности, результативности, оперативности действий и подотчетности страновых бюро ВОЗ. В этой связи Секретариат начал выполнение серии обзоров административной деятельности и управления программами в страновых бюро с особым вниманием на таких аспектах, как обеспечение руководящей роли, координация действий с другими партнерами и заинтересованными сторонами, внутреннее управление и организация, управление кадровыми и финансовыми ресурсами, управление рисками и подотчетность. В 2016 г. было проведено четыре обзора: в Кыргызстане, Лаосской Народно-Демократической Республике, на Мальдивских островах и Шри-Ланке. В дополнение к этому была проведена контрольная поездка для мониторинга осуществления рекомендаций, сделанных в рамках выполненного ранее обзора работы странового бюро в Индонезии. Под руководством Регионального бюро для стран Африки обзоры соблюдения нормативных требований были проведены в страновых бюро ВОЗ в Камеруне, Мали, Сенегале, Сьерра-Леоне и Южном Судане. Региональное бюро для стран Юго-Восточной Азии провело аналогичные обзоры в Бутане, Мьянме, Непале и Тимор-Лешти.

## **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

20. Подход Секретариата к вопросам управления рисками нацелен на выполнение двух основных задач: сделать так, чтобы работа по управлению рисками использовалась для информационного обеспечения и поддержки эффективного процесса принятия решений, а также встроить процедуры управления рисками в рабочие процессы, а именно в цикл управления, основанный на результатах (планирование, результативность, оценка и бюджетирование), и механизмы подотчетности и внутреннего контроля. Секретариат стремится к институционализации культуры управления рисками во всей Организации.

21. Общеорганизационная политика управления рисками вступила в силу в ноябре 2015 года. Первый полный цикл управления рисками был завершен в июне 2016 года. В докладе об управлении рисками, который вышел в августе 2016 г. и содержал общее описание рисков для всех основных бюро и страновых бюро, особое внимание было уделено 392 выявленным источникам риска, оцененным как серьезные, или источникам риска, требующим их передачи на рассмотрение Генерального директора. В частности, эти источники риска были связаны с «нехваткой устойчивого финансирования программ», «неэффективным реагированием на вспышки болезней и другие чрезвычайные ситуации», «отсутствием четкого распределения функций и обязанностей и/или отсутствие согласованности действий внутри ВОЗ».

22. С опорой на опыт, полученный в рамках первого цикла составления реестра рисков, и с целью более полного встраивания управления рисками в рабочие процессы в сентябре 2016 г. в сотрудничестве с региональными координаторами был проведен пересмотр шаблона реестра рисков. В целях повышения синхронизации с процессами организационного планирования и обеспечения систематической передачи информации о рисках лицам, ответственным за планирование, реестр рисков позволяет бюджетным центрам выявлять риски для конкретных промежуточных результатов и программных областей программного бюджета и определять, требуется ли для коррекции этих рисков внесение изменений в планы осуществления деятельности и/или бюджет. Реестр рисков также позволяет вести более тщательный мониторинг принятия мер по коррекции выявленных рисков. По состоянию на декабрь 2016 г. бюджетные центры определили перечень мер, которые необходимо принять в отношении 96% критически важных рисков, выявленных за двухгодичный период 2015-2016 гг., 66% из которых уже были частично или полностью приняты.

23. Второй цикл управления рисками начался в сентябре 2016 года. Работа осуществлялась при активной поддержке со стороны региональных координаторов. По состоянию на 23 декабря 2016 г. бюджетные центры ВОЗ<sup>1</sup> всего выявили 2849 рисков, имеющих отношение к их повседневной работе, 537 из которых были признаны критически важными (то есть серьезными или значительными). По Организации в целом 28% выявленных рисков касаются персонала, систем и структур, 26% – финансовых вопросов, 15% – политических аспектов и аспектов стратегического руководства, 12% носят стратегический характер, 10% касаются технических вопросов и 8% относятся к репутационным рискам. Информация о наиболее серьезных источниках риска была передана высшему руководству для выработки надлежащих мер реагирования. Генеральный директор проведет обзор детальной информации об итогах цикла управления рисками.

24. В дополнение к описанному восходящему процессу Генеральный директор и директора региональных бюро провели нисходящий процесс для выявления основных рисков. В результате было выявлено семь общих основных рисков. Некоторые из этих самых критически важных рисков относятся к финансовой сфере, например:

---

<sup>1</sup> За исключением принимаемых партнерств и бюджетных центров ПАОЗ, которые имеют собственные процессы управления рисками.

(1) недостаточное финансирование Программного бюджета на 2016-2017 гг.; (2) неспособность обеспечить достаточное финансирование Программы ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения, что приводит к невозможности полного укомплектования новой программы кадрами и недостаточно эффективному реагированию на ряд приоритетных событий; и (3) возросшая уязвимость программ, которые в высокой степени зависят от кадровых и финансовых ресурсов, относящихся к искоренению полиомиелита (например, мероприятия по иммунизации и эпидемиологическому надзору). Полный перечень основных источников риска для деятельности ВОЗ (опубликованный на веб-сайте ВОЗ<sup>1</sup>) будет объектом регулярного мониторинга.

25. Поскольку управление рисками является цикличным процессом обучения на основе извлеченного опыта, учебная подготовка является важнейшим средством повышения осведомленности о рисках на всех уровнях Организации. Была повышена интенсивность учебных мероприятий, направленных на повышение осведомленности членов персонала о реестре рисков, действующей в Организации политике управления рисками и взаимосвязи вопросов управления рисками с подотчетностью, соблюдением нормативных требований и этикой. В дополнение к этому Секретариат планирует разработать онлайн-инструмент, предназначенный для поддержки использования реестра рисков и дальнейшего повышения синергии в целях повышения эффективности поиска, коррекции, осознания и мониторинга рисков бюджетными центрами.

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

26. Комитету предлагается принять настоящий доклад к сведению.

= = =

---

<sup>1</sup> Имеется по адресу: [http://www.who.int/about/finances-accountability/accountability/WHO\\_Principal\\_Risk\\_2017.pdf?ua=1](http://www.who.int/about/finances-accountability/accountability/WHO_Principal_Risk_2017.pdf?ua=1) (по состоянию на 10 марта 2017 г.).