



**Всемирная  
организация здравоохранения**

**КОМИТЕТ ИСПОЛКОМА ПО ПРОГРАММНЫМ,  
БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ**  
Тридцать третье совещание  
Пункт 2.1 предварительной повестки дня

**ЕВРВАС33/2  
4 января 2021 г.**

---

## **Доклад Независимого консультативного надзорного комитета экспертов**

Генеральный директор имеет честь препроводить Комитету Исполкома по программным, бюджетным и административным вопросам для рассмотрения на его тридцать третьем совещании доклад, представленный Независимым консультативным надзорным комитетом экспертов (см. приложение).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ДОКЛАД НЕЗАВИСИМОГО КОНСУЛЬТАТИВНОГО НАДЗОРНОГО КОМИТЕТА ЭКСПЕРТОВ КОМИТЕТУ ПО ПРОГРАММНЫМ, БЮДЖЕТНЫМ И АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ, январь 2021 г.

#### СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1. Независимый консультативный надзорный комитет экспертов (НКНКЭ) был учрежден Исполнительным комитетом в мае 2009 г. резолюцией EB125.R1, в соответствии с которой его круг ведения заключается в оказании консультативной помощи Комитету по программным, бюджетным и административным вопросам (КПБАВ) и через него Исполнительному комитету по тематике, предусмотренной его мандатом, в первую очередь по следующим вопросам:

- анализ финансовых отчетов ВОЗ и значимых вопросов, касающихся финансовой отчетности;
- предоставление рекомендаций в отношении **качества систем внутреннего контроля и управления рисками Организации;**
- анализ **проводимой руководством оценки рисков** и полноты текущих процессов управления рисками;
- анализ эффективности действующих в Организации **функций внутренней и внешней ревизии, функции расследований и функции оценки;**
- контроль за своевременным, действенным и надлежащим **выполнением всех заключений и рекомендаций по итогам ревизий.**

2. В настоящем докладе рассматриваются результаты работы тридцать первого и тридцать второго совещаний НКНКЭ, состоявшихся соответственно 30 июня – 1 июля 2020 г. и 3–6 ноября 2020 г., последнее из которых было посвящено Европейскому региональному бюро ВОЗ и особенно страновому бюро ВОЗ в Турции. В связи со сложившейся вследствие пандемии COVID-19 ситуацией в области здравоохранения, оба совещания проходили в виртуальном формате. Из числа членов НКНКЭ в этих двух совещаниях участвовали г-н Кристоф Габриэль Мэтце (председатель), г-н Джаянтилал Кариа и г-н Дж. Кристофер Мим.

3. Комитет получил от руководства поддержку, необходимую для выполнения им своей работы.

4. Комитет выражает искреннюю признательность директору Европейского регионального бюро, страновому отделению в Турции и Министерству здравоохранения Турции за то, что они выделили достаточное время и предоставили необходимую справочную информацию для этого совещания.

## ОБЗОР ВОЗ

5. В связи с пандемией COVID-19 и ввиду усиления функций Комитета по надзору за условиями деятельности ВОЗ в ходе своих совещаний в июле и ноябре Комитет получил обновленную информацию от высшего руководства ВОЗ. Было отмечено, что в ноябре 2020 г. около 350 сотрудников ВОЗ работали, физически находясь в штаб-квартире в Женеве, а остальные сотрудники работали удаленно. За время работы в удаленном режиме с технической точки зрения рабочие процессы были хорошо отлажены; однако в ВОЗ, как и в большинстве организаций, в течение длительного времени работающих удаленно, наблюдаются признаки ухудшения самочувствия сотрудников, их мотивации и общего психического состояния. Тяготы и неудобства, испытываемые сотрудниками на индивидуальном уровне, вкуче с сузившимися возможностями для межличностного и группового общения усугубляют риски для здоровья. В этой связи **высшему руководству предлагается рассмотреть альтернативные и/или более эффективные способы решения проблем, связанных с удаленной работой, усталостью персонала и его ментальным здоровьем.**

6. Комитет выражает признательность за недавно введенные брифинги по COVID-19, которые позволяют получать обновленную информацию о событиях и развитии ситуации в ВОЗ вне цикла совещаний. Что касается последствий для обязательных и добровольных взносов в случае изменения членского состава, то он отмечает конструктивные мероприятия ВОЗ по планированию сценариев. Комитет **рекомендует высшему руководству постоянно обновлять планы сценариев; если и когда появляется новая информация и насколько это возможно в разумных пределах, планы сценариев должны включать возможные вторичные эффекты помимо финансовых последствий.**

## ВНУТРЕННИЙ НАДЗОР

7. На тридцать первом совещании Комитету была представлена обновленная информация о функциях внутреннего надзора. Комитет отметил ограниченные возможности для проведения расследований и **рекомендует утвердить три должности** (руководитель службы расследований – руководитель группы по проведению расследований, руководитель группы по оказанию поддержки в проведении расследований) в целях осуществления независимого надзора и немедленно приступить к процессу приема на работу. Что касается не выполненных в срок, но остающихся актуальными рекомендаций, то НКНКЭ подчеркивает сохраняющуюся необходимость усиления надзора со стороны руководства за своевременным принятием мер по исправлению положения и **настоятельно рекомендует выделить дополнительные проектные ресурсы с ограничением по срокам для решения проблемы отставания в проведении расследований, а также разработать поэтапный план для этого проекта.** Кроме того, необходимо в приоритетном порядке выстроить системы управления, стратегии и процедуры в Фонде ВОЗ, включая своевременное выполнение рекомендаций по надзору в рамках договора высших руководителей с Генеральным директором, для обеспечения их полной подотчетности в целях защиты ВОЗ от потенциальных репутационных рисков.

## СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ИТ, КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ, «ДОРОЖНАЯ КАРТА» И ЕЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

8. В связи с постоянно растущей важностью ИТ и кибербезопасности НКНКЭ усилил надзор за этими критически важными функциями в ВОЗ. Получив от ВОЗ обновленную информацию об общей стратегии в области ИТ, «дорожной карте» и ее реализации, а также о проблемах кибербезопасности, Комитет отмечает, что ВОЗ значительно повысила уровень своей готовности в области кибербезопасности и активно осуществляет свою «дорожную карту» в целях достижения наивысшего уровня ИТ-безопасности. НКНКЭ отметил прогресс, достигнутый в осуществлении этой «дорожной карты», и **вновь заявил, что инвестиции в кибербезопасность должны быть продолжены, несмотря на то, что такие инвестиции могут показаться нерентабельными.** Кроме того, НКНКЭ рекомендует провести анализ общих расходов на ИТ по отношению к доходам в рамках общего цикла планирования, а также сопоставить расходы на ИТ в рамках сценария «управлять ВОЗ» с расходами в рамках сценария «преобразовать ВОЗ» и рассмотреть дополнительные инвестиции в «преобразование». И наконец, НКНКЭ рекомендует использовать в процессе модернизации Глобальной системы управления ВОЗ имеющиеся системы и платформы других организаций системы Организации Объединенных Наций, а также рассмотреть возможность комплексной интеграции общеорганизационного планирования ресурсов (систем ОНР) с другими организациями системы Организации Объединенных Наций, а не частей ОНР с общим использованием некоторых функциональных возможностей.

## РАБОТА ПО БОРЬБЕ С МОШЕННИЧЕСТВОМ В ВОЗ

9. После обращения КПБАВ, в котором он «...просил Независимый консультативный надзорный комитет экспертов провести оценку деятельности по противодействию мошенничеству и коррупции в ВОЗ»<sup>1</sup>, был проведен анализ системы противодействия мошенничеству, мер политики, руководящих принципов и их комплексного применения по трем «линиям обороны», а также на трех уровнях Организации. Аналогичная оценка работы ВОЗ по борьбе с коррупцией будет проводиться на совещаниях НКНКЭ в будущем.

10. Бюджетные центры ВОЗ в рамках своей текущей работы по управлению рисками указали следующие причины как наиболее часто связанные с мошенничеством: отсутствие достаточного контроля и мониторинга; ненадлежащее использование прямого осуществления и/или прямого финансового сотрудничества; отсутствие гарантий в отношении использования средств партнерами-исполнителями; организация наличных денежных расчетов на местах. С учетом этого на своем тридцать первом совещании НКНКЭ обсудил и поставил под сомнение корректность применения правил, связанных с мошенничеством, с представителем ВОЗ в Сирийской Арабской Республике и специалистом по финансовым вопросам из Регионального бюро ВОЗ для стран Африки

---

<sup>1</sup> См. документ ЕВ 146/3, пункт 11.

и отметил надлежащее понимание и внимание к мерам по противодействию мошенничеству.

11. Было отмечено, что наиболее высокие риски мошенничества с ущербом для ВОЗ возникают в чрезвычайных ситуациях; еще одной областью повышенного риска стала, после увеличения в связи с COVID-19 объема закупочных операций, сфера закупочной деятельности ВОЗ: по-прежнему сложно обеспечивать приемлемый компромисс между необходимостью действовать оперативно, сложностью чрезвычайных ситуаций и строжайшим применением правил противодействия мошенничеству.

12. НКНКЭ рекомендует, исходя из опыта других организаций системы Организации Объединенных Наций и частного сектора, **и в дальнейшем уделять приоритетное внимание борьбе с мошенничеством при закупках и предлагает регулярно обновлять соответствующие основанные на рисках стратегии по противодействию мошенничеству.** Комитет призывает высшее руководство систематически совершенствовать аналоговые и цифровые средства защиты от мошенничества и применять их на местах в страновых бюро, а также продолжать или наращивать усилия по формированию культуры абсолютной нетерпимости к мошенничеству, уделяя особое внимание профессиональной подготовке и обучению на страновом уровне.

13. Что касается денежных переводов на страновом уровне, то в ходе обсуждений со страновым бюро в Турции Комитет отметил, что ВОЗ активно работает с партнерами-исполнителями на севере Сирийской Арабской Республики и использует услуги сторонних наблюдателей для получения разумных гарантий в отношении проводимых мероприятий. Хотя ВОЗ не присоединилась к реализуемой другими учреждениями Организации Объединенных Наций инициативе «Согласованный подход к переводу денежных средств» (НАСТ), страновое бюро руководствуется принципами этого подхода. **НКНКЭ призывает ВОЗ рассмотреть возможность внедрения процедур НАСТ, применяемых в настоящее время другими организациями системы Организации Объединенных Наций.**

## **УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СИСТЕМАХ И ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ ВОЗ**

14. Для того чтобы понять связь между организационными целями и системой постановки целей на уровне сотрудников, НКНКЭ на своем тридцать втором совещании обратился к кадровым службам с просьбой провести брифинг по этому вопросу.

15. Комитет отметил, что ВОЗ располагает широким спектром систем, процессов и инструментов для управления служебной деятельностью, однако инструментарию уже больше 10 лет и его следует актуализировать в рамках модернизации системы ОНР. Однако общая структура управления служебной деятельностью не дает стимулов отдельным руководителям разных подразделений Организации обеспечивать необходимую обратную связь в целях повышения индивидуального и организационного развития и эффективности работы. Кроме того, Комитет признает, что создать согласованную систему конечных результатов, промежуточных результатов и целей,

объединяющую все три уровня Организации, как и механизм надлежащего разграничения ответственности, довольно сложно. Кроме того, отсутствует формальный механизм калибровки результатов для обеспечения единообразного применения систем оценки на всех уровнях Организации.

16. В этой связи Комитет предлагает высшему руководству рассмотреть вопрос о том, чтобы прописывать в контрактах сотрудников полностью согласованные индивидуальные и групповые задачи; внедрить формальный механизм калибровки результатов работы и, в частности, заменить действующую шкалу оценок от 1 до 5 более практической шкалой, учитывающей актуальные рабочие процессы; а также публиковать сводную информацию об оценках деятельности персонала ВОЗ в качестве ориентира для сотрудников и в целях повышения прозрачности.

## ПОДОТЧЕТНОСТЬ И ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

17. На своем тридцать первом совещании НКНКЭ был проинформирован о том, что после окончания официальной программы преобразований ВОЗ продолжит пересматривать и укреплять свои функции по обеспечению подотчетности.

18. НКНКЭ поддерживает запланированный структурированный обзор и расширение функций подотчетности в рамках всей Организации и согласен с тем, что сроки должны быть скорректированы с учетом пандемии COVID-19. Логическим продолжением программы преобразования с упором на программы и повышение эффективности работы на страновом уровне является укрепление функций подотчетности и обеспечение того, чтобы они играли важнейшую стимулирующую роль в достижении целей трех миллиардов.

19. НКНКЭ будет и впредь оказывать консультативную поддержку усилиям руководства на этом направлении и регулярно представлять доклады о ходе работы. **На страновом уровне Комитет рекомендует ВОЗ продолжать прилагать усилия для решения задач преобразования и, прежде всего, обеспечивать причастность к общему процессу и цели.** Он высоко ценит участие государств-членов ВОЗ в широких консультациях, но хотел бы призвать высшее руководство поддерживать постоянный двусторонний диалог с персоналом ВОЗ, с тем чтобы не утратить дух преобразований, и чтобы сотрудники на всех уровнях чувствовали себя причастными к этим преобразованиям и знали, что их озабоченность не будет оставлена без внимания.

20. На региональном и страновом уровнях в ходе обсуждений с Европейским региональным бюро ВОЗ, страновым бюро в Турции и Министерством здравоохранения Турции НКНКЭ с удовлетворением отметил, что подотчетность формируется на всех трех уровнях Организации. Об этом свидетельствует трансформация стратегических инициатив в практическую работу над моделью Европейского регионального бюро ВОЗ «от хорошего к отличному». Среди реализуемых инициатив можно отметить следующие: систематический поиск глубинных причин проблем; сосредоточение внимания не только на том, «что» произошло, но и «как»; использование мобилизующих возможностей ВОЗ; признание региональных различий и разработка субрегиональных инициатив (например, для стран Восточной Европы); систематический акцент на

эффективности; перевод сотрудников в страновые бюро; перевод процессов и работы в цифровой формат; наем регионального омбудсмена.

21. НКНКЭ высоко ценит начатую Европейским региональным бюро ВОЗ масштабную программу преобразований в условиях многообразия и признает, что страны со средним уровнем дохода систематически испытывают трудности с мобилизацией ресурсов, поскольку зачастую такие страны не входят в сферу интересов доноров, предоставляющих добровольные взносы. Он отметил, что совершенствование информационных систем здравоохранения является частью программы преобразований в регионе, в рамках которой проводится анализ системных пробелов и осуществляется переход от статических или устаревших данных к моделированию и прогнозированию.

22. Комитет отметил, что для оказания более действенной помощи министерствам здравоохранения ВОЗ должна будет действовать еще более гибко и иногда, особенно во время пандемии COVID-19, отдавать приоритет скорости, не пытаясь добиться идеального качества. Министерствам здравоохранения приходится в очень краткие сроки реагировать на требования властей, и ВОЗ должна быть готова действовать столь же быстро. **Комитет рекомендует, чтобы процедуры и процессы, связанные с реагированием на пандемию, предусматривали правильный баланс между качеством и оперативностью.**

## ДРУГИЕ ВОПРОСЫ

23. НКНКЭ обсудил с высшим руководством необходимость внесения поправок в круг своих полномочий в ходе тридцать первого и тридцать второго совещаний, а также после проведения Объединенной инспекционной группой обзора деятельности комитетов по ревизии и надзору в системе Организации Объединенных Наций<sup>1</sup>. Группа предложила более четко разграничить обязанности с Независимым надзорным и консультативным комитетом по Программе ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения во избежание дублирования надзорных функций. Высшее руководство согласилось представить письменные комментарии и работать со всеми соответствующими сторонами в периоды между официальными совещаниями НКНКЭ с целью завершить подготовку документов, необходимых для рассмотрения соответствующими директивными органами к середине 2021 г.

## РЕЗЮМЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

24. В условиях продолжающейся пандемии и работы по гибкому графику **высшему руководству предлагается рассмотреть альтернативные и/или более эффективные способы решения проблем, связанных с удаленной работой, усталостью персонала и его ментальным здоровьем.** Кроме того, в связи с обострением угроз в области кибербезопасности необходимо продолжать инвестиции в эту сферу.

---

<sup>1</sup> См. документ JIU/REP/2019/6.

25. На страновом уровне Комитет рекомендует ВОЗ продолжать прилагать усилия для решения задач преобразования и, прежде всего, обеспечивать причастность к общему процессу и цели. Высшему руководству предлагается поддерживать постоянный двусторонний диалог с персоналом ВОЗ, с тем чтобы не потерять дух преобразований.

26. Что касается внутреннего надзора, то НКНКЭ настоятельно рекомендует выделить дополнительные проектные ресурсы с ограничением по срокам для решения проблемы отставания в проведении расследований, а также разработать поэтапный план для этого проекта.

27. В области закупок НКНКЭ рекомендует и в дальнейшем уделять приоритетное внимание борьбе с мошенничеством при закупках и предлагает регулярно обновлять соответствующие стратегии. Комитет призывает ВОЗ систематически совершенствовать аналоговые и цифровые средства защиты от мошенничества и применять их на местах в страновых бюро, а также продолжать или наращивать усилия по формированию культуры абсолютной нетерпимости к мошенничеству.

28. В заключение НКНКЭ рекомендует, чтобы процедуры и процессы, связанные с реагированием на пандемию, предусматривали правильный баланс между качеством и оперативностью.

**Г-н Кристоф Габриэль Мэтце (председатель),  
г-н Джаянтилал Кариа, г-н Дж. Кристофер Мим**

= = =