



## **Вопросы, возникшие по итогам работы Гибкой целевой группы государств-членов по усилению управления бюджетом, программами и финансами ВОЗ**

### **План Секретариата по осуществлению реформ**

#### **Доклад Генерального директора**

1. План Секретариата по осуществлению реформ был представлен 152-й сессии Исполнительного комитета в качестве документа ЕВ152/34 и одобрен Исполкомом в решении ЕВ152(16) (2023 г.). Предыдущие доклады о ходе выполнения этого плана были рассмотрены на тридцать седьмой и тридцать восьмой сессиях Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам<sup>1</sup>, Исполнительным комитетом на его 152-й сессии в январе 2023 г.<sup>2</sup> и на семьдесят шестой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения в мае 2023 г.<sup>3</sup>.

2. Мероприятия в рамках реформ, предусмотренные планом по осуществлению, входят в компетенцию Секретариата и направлены на дальнейшее повышение эффективности его работы и укрепление его бюджетных, программных, финансовых, управленческих процессов и подотчетности. Эти мероприятия и их результаты обеспечивают дополнение и взаимоусиление 11 рекомендаций и 27 вспомогательных мероприятий, содержащихся в докладе Гибкой целевой группы государств-членов по усилению управления бюджетом, программами и финансами ВОЗ<sup>4</sup>, которые относятся к сфере совместной ответственности государств-членов и Секретариата. Прогресс в деятельности Секретариата по содействию в выполнении конкретных рекомендаций Целевой группы, изложенных в решении ЕВ152(15) (2023 г.), отражен в докладе, изданном в качестве документа ЕВ154/33, и в трех дополнительных документах ЕВ154/33 Add.1, ЕВ154/33 Add.2 и ЕВ154/33 Add.3. Кроме того, Секретариат подготовил еще один соответствующий документ ЕВ154/34 Add.1, в котором содержится

---

<sup>1</sup> Документы ЕВ152/4 и ЕВ153/2.

<sup>2</sup> Документ ЕВ152/34; см. также протоколы заседаний 152-й сессии Исполнительного комитета, четырнадцатое заседание.

<sup>3</sup> Документ А76/31.

<sup>4</sup> Документ ЕВ152/33.

обновленная информация о выполнении пункта (10) решения WHA69(8) (2016 г.), связанная с частью рекомендации T5 Целевой группы.

3. Принимая меры по осуществлению реформ, Секретариат внимательно изучает вопрос о том, как обеспечить максимальную синергию с другими существующими направлениями работы для укрепления своих систем, включая те, которые первоначально предусматривались инициативой по преобразованиям и планом действий по обеспечению воздействия на страновом уровне, подготовленном Группой по осуществлению действий, ориентированных на результаты (ARG)<sup>1</sup>. Кроме того, план по осуществлению опирается на предоставленные Секретариату резолюции, решения и рекомендации руководящих органов ВОЗ и дополняет их, а также включает в себя приобретенный опыт и анализ недостатков, содержащийся в материалах целого ряда оценочных мероприятия, ревизий и внешних оценок (более подробную информацию см. в документе EB152/34, пункты 9-13). Следует отметить, что различные мероприятия и рекомендации, содержащиеся в плане по осуществлению, отличаются от мероприятий и рекомендаций, подготовленных Целевой группой, как по степени их ожидаемого воздействия, так и по масштабу усилий и срокам, которые необходимы для их практической реализации. Они также различаются по степени зависимости от других связанных с ними деловых операционных систем обеспечения эффективности.

4. План по осуществлению также содержит 13 мероприятий, непосредственно касающихся предупреждения и пресечения сексуальной эксплуатации, насилия и домогательств (ППСЭНД), с уделением особого внимания таким вопросам, как подотчетность, меры политики, потенциал в области проведения расследований, профессиональная подготовка, специально выделенные кадры, оказание поддержки жертвам и потерпевшим и изменение культуры. Секретариат обеспечивает согласованность и последовательность между планом по осуществлению и трехлетней стратегией по предупреждению и пресечению противоправных действий сексуального характера на 2023–2025 гг.<sup>2</sup>, а также с механизмами сбора ежегодных результатов мониторинга и оценки применения этой стратегии<sup>3</sup>, с Планом принятия организационных и практических мер на уровне руководства ВОЗ, завершившегося в декабре 2022 г.<sup>4</sup>, и с другими рекомендациями руководящих органов, предоставленными Секретариату в отношении предупреждения и пресечения противоправных действий сексуального характера.

---

<sup>1</sup> См. документ EB152/2, пункт 59.

<sup>2</sup> Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025. Geneva: World Health Organization; 2023 (<https://www.who.int/publications/i/item/9789240069039>, по состоянию на 11 апреля 2023 г.).

<sup>3</sup> Preventing and responding to sexual misconduct: WHO's three-year strategy 2023–2025: Monitoring and evaluation framework: Year-1 implementation plan. Geneva: World Health Organization; 2023 (<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/366298/WHO-DGO-PRS-2023.3-eng.pdf>, по состоянию на 11 апреля 2023 г.).

<sup>4</sup> WHO Implementation Plan. Geneva: World Health Organization; 2023 (<https://www.who.int/publications/m/item/WHO-Implementation-Plan>, по состоянию на 11 апреля 2023 г.).

5. Осуществляя свою деятельность, Секретариат по-прежнему уделяет большое внимание обеспечению своевременности, эффективности и устойчивости ее результатов. Кроме того, он провел анализ основных рисков на пути к достижению успеха, связанных с выполнением растущего числа подчас конкурирующих задач без привлечения дополнительных ресурсов (кадровых и финансовых), а также рисков, связанных с реагированием на непредвиденные события. К основным факторам, связанным с этими рисками, относятся: отсутствие отдельных ассигнований на выполнение плана по осуществлению и беспрецедентное увеличение числа переговоров руководящих органов, совещаний межправительственных органов, консультаций и информационных брифингов для государств-членов.

6. Для решения этих задач Секретариат разработал различные стратегии смягчения последствий, в том числе: периодическое ведение информационно-разъяснительной работы среди государств-членов, чтобы учитывать их мнения при определении приоритетности мероприятий и рекомендаций, связанных с планом по осуществлению, наряду с рассмотрением рекомендаций и поручений для Секретариата со стороны других государств-членов; определение уровня приоритетности и обеспечение согласованности, последовательности, эффективности и взаимодополняемости всех усилий по проведению внутренних реформ (например таких, как работа над планом по осуществлению, поддержка работы Целевой группы, усилия по проведению преобразований, принятие мер в области предупреждения и пресечения противоправных действий сексуального характера, сотрудничество с ARG и текущие крупные системные разработки, такие как проект по улучшению системы управления деятельностью); определение дополнительных потребностей Секретариата в ресурсах и разработка плана финансирования, который будет представлен руководящим органам.

7. Для содействия расстановке приоритетов и обеспечению внутренней согласованности Секретариат провел перекрестный анализ комплексов мероприятий и рекомендаций, которые содержатся в плане по осуществлению, которые подготовлены Целевой группой и которые включены в инициативу по преобразованию и план действий ARG; в них насчитывается соответственно 96, 38, 40 и 95 отдельных мероприятий. Благодаря этому анализу Секретариат расширил свои возможности в сфере координации деятельности по осуществлению реформ, задействуя общеорганизационный системный потенциал, опирающийся на сближение позиций и взаимодополняемость усилий, что обеспечивает эффективность совершенствования ключевых систем. Итоговое воздействие отражает совокупный характер всех приложенных усилий, а не ограничивается эффектом от отдельных мероприятий по осуществлению, тем самым укрепляя системы Организации по следующим ключевым направлениям:

- (a) функции и системы подотчетности, включая ревизию, оценку, управление рисками и расследование/надзор;
- (b) воздействие на уровне отдельных стран, согласованность действий на всех трех уровнях Организации и укрепление бюро в странах, территориях и районах;
- (c) финансирование, включая возмещение затрат и финансовое руководство;

- (d) управление, включая реформу функций и процессов руководящих органов, документацию и расчет расходов на выполнение резолюций и решений;
- (e) кадровые ресурсы, включая управление кадрами, совершенствование процедур набора персонала, расширение разнообразия, управление служебной деятельностью персонала, внедрение политики мобильности и публикацию обновлений организационной структуры;
- (f) программный бюджет, включая разработку бюджета, повышение прозрачности информационных и консультативных процессов, определение приоритетов, распределение ассигнований, обеспечение эффективности и отчетность о результатах;
- (g) мобилизация ресурсов, включая средства осуществления, обоснование инвестиций и оценку осуществимости инвестиционного раунда; и
- (h) рабочие процессы, такие как система управления деятельностью и системы закупок, коммуникаций, исследований, данных и инноваций; а также партнерские связи, включая участие в процессе реформы Организации Объединенных Наций и действиях по достижению целей в области устойчивого развития.

8. В рамках неофициального процесса расстановки приоритетов в марте-апреле 2023 г. Секретариат разослал государствам-членам опрос с целью определения приоритетности неосуществленных мероприятий, предусмотренных в плане по осуществлению реформ. Эта процедура, проведение которой следует периодически повторять, была разработана для обеспечения ясности и содействия реалистичному планированию действий по осуществлению. Секретариат подготовит и представит оценку своих потребностей в ресурсах, в частности для обеспечения выполнения функций подотчетности, на сороковом совещании Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам и на 155-й сессии Исполнительного комитета в мае 2024 г.

### **Обновленная информация о плане Секретариата по осуществлению реформ**

9. Государства-члены имеют доступ к специальной информационной панели портала государств-членов на веб-сайте ВОЗ по отслеживанию выполнения плана по осуществлению и транспарентной передаче данных о достигнутом прогрессе<sup>1</sup>. Аналогичным образом, ход выполнения предоставленных Секретариату рекомендаций Целевой группы и руководящих органов можно отслеживать с помощью второй информационной панели, доступной на этом портале.

10. После выхода документа EB152/34 прогресс носил устойчивый характер. В период с января по ноябрь 2023 г. количество осуществленных мероприятий постепенно увеличилось с 38 в январе до 42 в марте 2023 г. С марта текущего года Секретариатом было проведено еще 25 мероприятий. На сегодняшний день их общее число

---

<sup>1</sup> См. [https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal/tracking-secretariat-implementation-plan-\(sip\)-actions](https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal/tracking-secretariat-implementation-plan-(sip)-actions) (по состоянию на 23 ноября 2023 г.).

составляет 67, что соответствует показателю осуществления на уровне 70%. При этом число мероприятий в категориях «В процессе осуществления» или «Должно начаться» сократилось с 59 в январе до 54 в марте 2023 г. и в настоящее время составляет 29. Кроме того, одно мероприятие было переведено из категории «Осуществлено» в категорию «Осуществляется» для более точного отражения его статуса (доработка круга ведения функционального звена по вопросам этики).

11. Основные элементы осуществленных мероприятий описаны ниже.

(а) **Программный бюджет:** формирование пересмотренного, расширенного, более транспарентного консультативного процесса разработки и представления программного бюджета. Это предполагает более четкое установление приоритетов внутри Организации и более строгую согласованность с общей программой работы, а также разработку и запуск ряда цифровых платформ, сопровождающих предлагаемый Программный бюджет на 2024-2025 гг.<sup>1</sup>. Представленная информация включает подробные данные о приоритизации промежуточных результатов в разбивке по странам; калькуляцию расходов на достижение промежуточных результатов; пояснения о том, как распределяются обязательные взносы (и основные показатели эффективности для измерения последствий увеличения обязательных взносов), как в ВОЗ осуществляется управление с ориентацией на конкретные результаты и как ведутся расчеты расходной части программного бюджета. Секретариат также разработал принципы, которыми следует руководствоваться при распределении увеличенных обязательных взносов и представлении руководящим органам докладов об эффективности.

(б) **Транспарентность:** принятие активных мер по повышению уровня транспарентности, обмену информацией и отслеживанию прогресса. Специальный портал государств-членов на веб-сайте ВОЗ включает в себя восемь информационных панелей/платформ, охватывающих основные направления деятельности, отраженные в плане по осуществлению и в рекомендациях Целевой группы. К ним относятся панели, посвященные Тринадцатой общей программе работы на 2019–2025 гг. (включая панель информации о достижении целей «трех миллиардов»), программному бюджету (его разработке и осуществлению), отчетности о результатах, финансированию, мобилизации ресурсов, кадровым ресурсам и закупкам, а также информационные панели для отслеживания состояния плана по осуществлению и статуса расширенных рекомендаций. Среди других мер по расширению транспарентности следует упомянуть распространение через веб-сайт ВОЗ<sup>2</sup> обновлений организационной структуры штаб-квартиры ВОЗ.

(с) **ППСЭНД:** меры по укреплению систем предупреждения и пресечения сексуальной эксплуатации, насилия и домогательств/противоправных действий сексуального характера; все 11 осуществленных мероприятий нашли отражение в

---

<sup>1</sup> См. <https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal> (по состоянию на 23 ноября 2023 г.).

<sup>2</sup> См. [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/about-us/who-hq-organigramme.pdf?sfvrsn=6039f0e7\\_35](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/about-us/who-hq-organigramme.pdf?sfvrsn=6039f0e7_35) (по состоянию на 24 ноября 2023 г.).

Плане принятия организационных и практических мер на уровне руководства ВОЗ и в последующей трехлетней стратегии на 2023–2025 гг. (см. пункт 5 выше), а также в усилиях по наращиванию потенциала в области расследований<sup>1</sup>.

(d) **Финансирование:** первые за последнее десятилетие поправки к Положениям о финансах и Финансовым правилам, основанные на обзоре передовой практики в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, были доработаны и приняты Ассамблеей здравоохранения<sup>2</sup>.

(e) **Подотчетность:** в соответствии с рекомендациями Объединенной инспекционной группы системы Организации Объединенных Наций и передовой практикой учреждений Организации Объединенных Наций приняты меры по укреплению систем подотчетности и Бюро служб независимого контроля и его потенциала в области расследований, а также введена новая политика, предусматривающая ограничение сроков полномочий руководителя надзорной службы и руководителя функционального звена по вопросам этики. Подготовленная Секретариатом стратегия управления рисками на основе нового заявления о приемлемом общеорганизационном уровне рисков была завершена, утверждена Группой по глобальной политике и представлена на тридцать восьмом совещании Комитета по программным, бюджетным и административным вопросам<sup>3</sup>; кроме того, в настоящее время принимаются дальнейшие меры по итогам оценки системы управления с ориентацией на конкретные результаты (2023 г.) и внутренней ревизии служебной деятельности в отношении отчетности о результатах, которая включает пересмотр системы результатов в рамках разработки проекта четырнадцатой общей программы работы.

(f) **Мобилизация ресурсов:** меры по укреплению процессов мобилизации ресурсов и разработке целесообразного подхода к инвестиционному раунду.

(g) **Воздействие на страновом уровне:** прогресс в осуществлении мер по улучшению воздействия на страновом уровне, в том числе в отношении отбора и назначения руководителей страновых бюро и пересмотра вопроса о делегировании полномочий страновым бюро.

(h) **Управление:** усиление поддержки управления, включая дальнейшую разработку методов расчета расходов на выполнение резолюций и обзор передового опыта управления в рамках всей системы Организации Объединенных Наций в целях подготовки документа с изложением вариантов для государств-членов<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Дополнительную информацию о ходе работы см. в документах EB154/30, A76/39, EBPBAC38/3 и EB152/31.

<sup>2</sup> См. резолюцию WHA76.9 (2023 г.) и документы A76/20 и A76/45.

<sup>3</sup> Документ EBPBAC38/5.

<sup>4</sup> Документ EB154/33 Add.1.

12. Полноценное осуществление некоторых из 29 мероприятий категории «В процессе осуществления», в частности тех, которые связаны с рекомендациями Целевой группы, включая восемь мероприятий в области управления, зависит от действий/решений государств-членов. Для принятия мер по изменению культуры в целях предупреждения и пресечения сексуальной эксплуатации, насилия и домогательств потребуется больше времени в силу специфики этой проблемы. Другие мероприятия, например подготовка инвестиционного обоснования, зависят от завершения смежных процессов, таких как разработка проекта четырнадцатой общей программы работы.

13. Поскольку план по осуществлению реформ представляет собой актуализируемый документ, в процессе дальнейшей работы Секретариат регулярно обновляет его с целью отражения достигнутого прогресса и с учетом возникающих потребностей и направлений деятельности, а также резолюций и решений руководящих органов. Предлагается поручить Секретариату представлять через Комитет по программным, бюджетным и административным вопросам свой годовой доклад Исполнительному комитету и, при необходимости, Ассамблее здравоохранения, с тем чтобы государства-члены могли продолжать следить за ходом выполнения плана по осуществлению.

14. Все усилия Секретариата направлены на то, чтобы обеспечить способность ВОЗ выполнять свой мандат для решения нынешних и будущих задач. Признавая, что проведение реформ — это долгий путь, Секретариат демонстрирует стремление к постоянному совершенствованию и принятию мер по активизации организационного обучения посредством документирования и применения опыта, приобретенного благодаря повышению эффективности и системным улучшениям.

15. Работа Секретариата над планом по осуществлению и рекомендациями Целевой группы в сочетании с другими текущими реформами и усилиями по общесистемному развитию способствует повышению подотчетности Организации, ее транспарентности, эффективности, системы внутреннего контроля и гарантий для сотрудников ВОЗ и бенефициаров помощи ВОЗ, наращиванию воздействия на страновом уровне и способности реагировать на приоритеты государств-членов и добиваться результатов. Прогресс, достигнутый к настоящему времени, способствовал укреплению бюджетных, программных, финансовых и управленческих процессов.

## **ДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА**

16. Исполнительному комитету предлагается принять доклад к сведению и представить руководящие указания по вопросам, изложенным ниже:

- Какие стратегии следует использовать для уменьшения рисков, связанных с ограниченным кадровым и финансовым потенциалом, при выполнении плана Секретариата по осуществлению реформ?
- Какие дополнительные решения могут быть предложены для противодействия выявленным проблемам?

= = =