



**Всемирная
организация здравоохранения**

**СЕМЬДЕСЯТ ПЯТАЯ СЕССИЯ
ВСЕМИРНОЙ АССАМБЛЕИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
Пункт 24.1 предварительной повестки дня**

**A74/35
16 мая 2022 г.**

Отчет внешнего ревизора

Доклад Генерального директора

Генеральный директор имеет честь препроводить семьдесят пятой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения отчет внешнего ревизора о финансовых операциях Всемирной организации здравоохранения за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2021 г. (см. приложение).

ПРИЛОЖЕНИЕ

**Управление Контролера и
Генерального ревизора Индии**

Целью проведенной нами ревизии является предоставление независимого подтверждения достоверности представленной в финансовых отчетах информации и оказание содействия повышению эффективности деятельности Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) посредством выработки конструктивных рекомендаций.

Контактные данные для получения дополнительной информации:

г-н К. Субраманиам
Директор внешней ревизии (ВОЗ)
Управление Контролера и Генерального ревизора Индии
Эл. почта: ksubramaniam@who.int

**Ревизия Всемирной организации
здравоохранения (ВОЗ) за финансовый год,
закончившийся 31 декабря 2021 г.**

Содержание	Стр.
РЕЗЮМЕ.....	5
A. ВВЕДЕНИЕ: МАНДАТ, ОБЪЕМ И МЕТОДОЛОГИЯ	8
B. ФИНАНСОВАЯ РЕВИЗИЯ: ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	9
1. Статус выполнения рекомендаций внешней ревизии за прошлые годы.....	9
2. Финансовый обзор	9
3. Изменения, внесенные в финансовые отчеты в ходе проведения ревизии.....	11
4. Управление инвестициями: хеджирование	11
C. РЕВИЗИЯ ХОДА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ВОЗ: ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	12
5. Оценка направлений работы и инициатив в области преобразований.....	13
D. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕВИЗИИ ОДНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО И ОДНОГО СТРАНОВОГО БЮРО	45
6. Региональное бюро ВОЗ для стран Западной части Тихого океана (ЗТОРБ).....	46
7. Страновое бюро ВОЗ, Камбоджа	55
E. ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ	60
ДОБАВЛЕНИЯ	61
Добавление 1.....	61
Добавление 2.....	106
Добавление 3.....	107
Добавление 4.....	110

РЕЗЮМЕ

Отчет внешнего ревизора

1. Настоящий отчет внешнего ревизора о ревизии финансовых отчетов и операций Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) был подготовлен в соответствии с положением XIV Положений о финансах ВОЗ и препровождается через Исполнительный комитет семьдесят пятой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения.

2. Общая цель ревизии заключается в том, чтобы предоставить государствам-членам независимое подтверждение достоверности представленной в финансовых отчетах информации, способствовать повышению прозрачности и укреплению подотчетности, а также улучшению эффективности и результативности операционной деятельности внутри Организации и посредством внешнего ревизионного процесса содействовать достижению Организацией своих целей. В данном отчете мы подробно описали финансовые вопросы и вопросы управления, на которые, по нашему мнению, следует обратить внимание Всемирной ассамблеи здравоохранения.

Общий результат ревизии

3. На основании нашего мандата мы провели ревизию финансовых отчетов ВОЗ в соответствии с Положениями о финансах и Международными стандартами аудита (МСА), выпущенными Комитетом по международным стандартам аудита и подтверждения достоверности информации (КМСАДИ).

4. Мы пришли к выводу, что финансовые отчеты достоверно представляют во всех существенных аспектах финансовое положение ВОЗ за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2021 г., а также ее финансовую деятельность, изменения в чистых активах/собственном капитале, движение денежных средств и сверку бюджетных и фактических сумм в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе (МСУГС). На основе сделанного вывода мы вынесли безоговорочно положительное аудиторское заключение в отношении финансовых отчетов Организации за финансовый год, закончившийся 31 декабря 2021 г.

5. Мы также пришли к заключению, что принципы учетной политики применялись на той же основе, что и в предыдущем году, а операции ВОЗ, о которых нам стало известно в ходе ревизии или которые мы проверили в ходе ревизии финансовой отчетности, во всех существенных отношениях соответствуют Положениям о финансах и решениям директивных органов ВОЗ.

6. В дополнение к ревизии финансовых отчетов в штаб-квартире ВОЗ мы также провели ревизии Регионального бюро ВОЗ для стран Западной части Тихого океана (ЗТОРБ) в Маниле и Бюро ВОЗ в Камбодже. Кроме того, в целях совершенствования финансового управления и руководства в ВОЗ мы провели ревизию хода преобразований в ВОЗ. Результаты проведенной ревизии в данных областях и бюро были доведены до сведения руководства ВОЗ посредством писем с рекомендациями и освещаются в настоящем отчете.

7. Ревизии ЗТОРБ в Маниле и Бюро ВОЗ в Камбодже, а также ревизия хода преобразований в ВОЗ были проведены в удаленном режиме из Индии ввиду ограничений на поездки и сопутствующих ограничений, введенных в результате вспышки коронавирусной инфекции (COVID-19). Однако ревизия финансовых отчетов была проведена на месте в штаб-квартире ВОЗ.

8. Я хотел бы поблагодарить государства-члены за предоставленную возможность выступить в качестве внешнего аудитора ВОЗ.

Аудиторское заключение

9. Мы вынесли безоговорочно положительное аудиторское заключение в отношении финансовых отчетов за указанный период.

Основные выводы по итогам ревизии

Ревизия хода преобразований в ВОЗ

(a) Принятие системы результатов (модель «промежуточные результаты/конечные результаты/воздействие») для управления деятельностью было крайне необходимой и важной реформой. Доверие к системе результатов зависит от качества данных, на основе которых рассчитываются показатели эффективности. Мы отметили некоторые пробелы в данных, используемых для этой цели, и их недостатки. Получение качественных данных для составления ключевых показателей имеет важное значение с точки зрения обеспечения доверия к системе показателей деятельности.

(b) Большое значение в рамках трансформации в ВОЗ придается реформам управления людскими ресурсами, и в данной функциональной области были приняты соответствующие инициативы (создание возможностей для карьерного роста, обеспечение гибкого режима работы, реализация политики глобальной трудовой мобильности). Мы отметили медленный прогресс и неспособность достичь на начальном этапе некоторых из заявленных целей. Многие из этих инициатив взаимосвязаны, и их осуществление также зависит от внедрения новой системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) (системы управления деятельностью, СУД), что может сказываться на их реализации.

(c) Различные принятые инициативы о проведении реформ для усиления мобилизации ресурсов, помимо медленных темпов их осуществления, указывают на то, что достижение существенного увеличения гибкого, предсказуемого и устойчивого финансирования будет оставаться проблематичным, по крайней мере в краткосрочной перспективе.

(d) Важным элементом преобразований являются преобразования в цифровой сфере, призванные обеспечить создание цифрового инструментария для оснащения рабочих мест и автоматизацию документооборота (электронный документооборот). Управление множественными платформами электронного документооборота в рамках Организации и их интеграция с новой системой ОПР представляются сложной задачей. Учитывая, что новая система будет внедрена только в 2023 г., пройдет время, прежде чем станут заметны первые результаты преобразований в цифровой сфере.

Региональные и страновые бюро: Региональное бюро ВОЗ для стран Западной части Тихого океана в Маниле и Бюро ВОЗ в Камбодже

(e) ВОЗ разрабатывает для каждой страны стратегию странового сотрудничества (ССС), которая служит стратегическим планам работы ВОЗ в данной стране. Мы отметили, что в случае 28 стран ЗТОРБ существующие СССР еще не согласованы с Тринадцатой общей программы работы ВОЗ (ОПР-13) на 2019-2023 гг., так как они не пересматривались в соответствии с руководящими принципами ВОЗ 2020 г.

(f) Мы отметили, что некоторые из методов закупочной деятельности в региональных и страновых бюро находятся не в полном соответствии с принципами публичных закупок. Это, в частности, использование фирменных наименований и спецификаций и осуществление неконкурентных закупок.

Основные рекомендации

(a) ВОЗ рекомендуется продолжать совершенствовать систему результатов, в особенности карту оценки промежуточных результатов, с тем чтобы обеспечить большую объективность, измеримость, понятность и простоту в использовании.

(b) ВОЗ рекомендуется принять меры для обеспечения потребностей в кадрах и ресурсах и отдать приоритет осуществлению инициатив, взаимосвязанных с инициативой по созданию возможностей для карьерного роста, а также устранению выявленных препятствий достижению намеченных преимуществ.

(c) Руководящему комитету по управлению информацией и информационным технологиям (РКУИТ) рекомендуется обеспечить использование инструментария (электронный документооборот и электронные подписи) во всех бюро и регионах.

(d) ЗТОРБ рекомендуется разработать план актуализации Стратегии странового сотрудничества для всех стран Региона с учетом их национальных процедур и в максимально возможной степени согласовать его с ОПР-13.

(e) ЗТОРБ рекомендуется при проведении конкурсов на закупку изделий или услуг избегать использования типовых спецификаций и фирменных наименований. При наличии достаточных оснований для закупки изделий определенных фирменных наименований рекомендуется использовать процедуру закупок от одного поставщика с соблюдением надлежащих мер предосторожности.

А. ВВЕДЕНИЕ: МАНДАТ, ОБЪЕМ И МЕТОДОЛОГИЯ

1. Семьдесят вторая сессия Всемирной ассамблеи здравоохранения назначила своей резолюцией WHA72.11 (2019 г.) внешним ревизором ВОЗ на четырехгодичный период 2020–2023 гг. Контролера и Генерального аудитора Индии. Круг ведения, определяющий порядок проведения внешних ревизий, установлен в положении XIV Положений о финансах ВОЗ и конкретизируется в дополнении к ним. Согласно Положениям, внешний ревизор представляет Всемирной ассамблее здравоохранения отчет о результатах ревизии ежегодной финансовой отчетности и другую информацию, которая должна быть доведена до сведения Всемирной ассамблеи здравоохранения в соответствии с положением 14.3 и Дополнительным кругом ведения.

2. Наша ревизия заключается в независимом изучении фактических данных, лежащих в основе сумм и информации, приведенных в финансовых отчетах. Она также включает оценку соблюдения ВОЗ Положений о финансах и решений директивных органов.

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

4. Аналогичным образом мы провели ревизию финансовых отчетов и операций пяти размещенных в ВОЗ структур, а именно Международного агентства по изучению рака (МАИР), Международного вычислительного центра Организации Объединенных Наций (МВЦ), Фонда медицинского страхования сотрудников (МСС), Объединенной программы Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДУ (ЮНЭЙДС) и ЮНИТЭЙД. Отчеты для руководящих органов этих структур были подготовлены отдельно.

5. 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, а также улучшению эффективности и результативности операционной деятельности внутри Организации и посредством внешнего ревизионного процесса содействовать достижению Организацией своих целей.

6. При рассмотрении операций ВОЗ в соответствии с выполненной нами оценкой риска мы сосредоточили внимание на оценке механизмов контроля в ходе проведения оперативных и функциональных процессов в областях и бюро, ставших объектами ревизии. Мы также проанализировали механизмы управления, осуществление деятельности по управлению рисками, включая системы внутреннего контроля и процессы для определения их эффективности.

7. В 2021 финансовом году мы, в дополнение к проверке финансовых отчетов штаб-квартиры, провели ревизии Регионального бюро для стран Западной части Тихого океана в Маниле и Бюро ВОЗ в Камбодже, а также ревизию хода преобразований в ВОЗ. Ревизия финансовых отчетов была проведена на месте в штаб-квартире ВОЗ, а остальные ревизии — в удаленном режиме из Индии ввиду ограничений на поездки и

сопутствующих ограничений, введенных в результате вспышки коронавирусной инфекции (COVID-19).

8. В настоящем отчете отсутствуют комментарии в отношении финансовых отчетов Панамериканской организации здравоохранения (ПАОЗ) — Регионального бюро для стран Америки, — проверка которой проводится Национальным ревизионным управлением (НРУ) Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии. Мы доверяем результатам их ревизии, отраженным в Письме с изложением оценки от 18 марта 2022 г. Национальное ревизионное управление Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии проинформировало нас, что проводимая им ревизия за 2021 г. на настоящий момент не выявила никаких существенных ошибок, искажений или каких-либо иных фактов, которые могли бы отрицательно повлиять на заключение о ревизии в финансовых отчетах ПАОЗ.

9. Во избежание необоснованного дублирования усилий мы согласовали запланированные области ревизии с Бюро служб внутреннего контроля (БСВК). Кроме того, в целях повышения эффективности нашей ревизионной деятельности мы сотрудничали с Независимым консультативным надзорным комитетом экспертов (НКНКЭ).

10. Мы продолжали сообщать о результатах ревизии руководству ВОЗ, направляя ему меморандумы и письма с подробным изложением замечаний и рекомендаций. В течение 2021 финансового года мы составили 10 писем с рекомендациями для руководителей бюро ВОЗ и различных размещенных в ВОЗ структур. Такая практика позволяет нам поддерживать постоянный диалог с руководством ВОЗ.

В. ФИНАНСОВАЯ РЕВИЗИЯ: ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Статус выполнения рекомендаций внешней ревизии за прошлые годы

11. На период, закончившийся 31 декабря 2020 г., имелось 68 невыполненных рекомендаций, из которых 23 были выполнены, а остальные ожидали выполнения или находились на этапе выполнения (статус рекомендаций, ожидающих выполнения, отражен в **добавлении 1**).

2. Финансовый обзор

12. Поступления ВОЗ в 2021 г. оставались почти на том же уровне, что и в 2020 г. (небольшое уменьшение на 5%, или 233 млн долл. США). Доля обязательных взносов в поступлениях увеличилась с 10,8% в 2020 г. до 13,5% в 2021 г., что, главным образом, было связано с динамикой обменных курсов. С другой стороны, доля добровольных взносов в поступлениях несколько уменьшилась, с 86% в 2020 г. до 83% в 2021 г.

13. Общие расходы в процентном отношении к поступлениям выросли с 83% в 2020 г. до 91% в 2021 г. Самой крупной статьей расходов в 2021 г. были расходы на услуги по контрактам, которые в совокупности составили 1330 млн долл. США (32,71% от всех поступлений), что на 35% больше, чем в 2020 г. Второй по величине статьей расходов были расходы на персонал, размер которых в процентном отношении к совокупным поступлениям несколько уменьшился, с 32% в 2020 г. до 29% в 2021 г., что, главным образом, было связано с актуарными результатами.

14. По состоянию на 31 декабря 2021 г. общая сумма активов ВОЗ составила 7,21 млрд долл. США, что на 77,5 млн долл. США больше, чем по состоянию на 31 декабря 2020 г. Рост был преимущественно обусловлен увеличением краткосрочных вложений денежных средств, сумма которых выросла на 683 млн долл. США. Доля денежных средств и их эквивалентов в совокупных активах существенно сократилась, с 13% в 2020 г. до 5% в 2021 г.

15. Начисленные обязательства по расчетам с персоналом в размере 1386 млн долл. США, представляющие собой крупнейшую статью обязательств, сократились по сравнению с 2020 г. на 473,6 млн долл. США. Главным образом это было связано с увеличением актуарной оценки обязательств по медицинскому страхованию персонала.

16. Мы проанализировали состояние ликвидности ВОЗ, с тем чтобы оценить возможности Организации выполнять свои краткосрочные обязательства и обеспечивать свои операционные потребности, и установили, что в последние четыре года оно было надежным. Коэффициент срочной ликвидности и коэффициент текущей ликвидности за четыре года показывают, что текущие активы, денежные средства и их эквиваленты в Организации более чем в два раза превышают потребности для выполнения краткосрочных обязательств (таблица 1).

Таблица 1

	2021 г.	2020 г.	2019 г.	2018 г.
Коэффициент срочной ликвидности (краткосрочные активы/текущие обязательства)	3,32	2,93	2,75	2,81
Коэффициент текущей ликвидности (текущие активы/текущие обязательства)	3,48	3,05	2,82	2,85

17. Коэффициент дебиторской задолженности по взносам за последние четыре года показан ниже (таблица 2).

Таблица 2

	2021 г.	2020 г.	2019 г.	2018 г.
Полученные взносы ¹ (в млн долл. США)	3 914,52	4 170,17	2 982,11	2 791,67
Средний размер дебиторской задолженности по взносам (текущий)	1 264,60	1 244,88	1 153,89	1 188,51
Коэффициент дебиторской задолженности по взносам (1/2)	3,09	3,35	2,58	2,36
Количество дней, потраченных на взыскание дебиторской задолженности	118	109	141	155

18. Мы отмечаем уменьшение коэффициента дебиторской задолженности по взносам за 2021 г. в сравнении с 2020 г., что свидетельствует о том, что затраты времени на взыскание дебиторской задолженности в этом году были большими, чем в предыдущем

¹ Исключая добровольные взносы в натуральной форме и в форме услуг.

году. Средние затраты времени на взыскание дебиторской задолженности в 2021 г. составили 118 дней против 109 дней в 2020 г.

19. Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов и срок оборачиваемости товарно-материальных запасов в днях показаны ниже (таблица 3). В 2021 г. расходы на приобретение изделий и материалов медицинского назначения уменьшились в сравнении с предыдущими годами. Однако в процентном отношении к общим поступлениям они оставались приблизительно такими же, как и в 2020 г. (12%). Средняя стоимость товарно-материальных запасов по состоянию на 31 декабря 2021 г. была приблизительно на 66 млн долл. США выше, чем в 2020 г. Мы отмечаем, что оборачиваемость товарно-материальных запасов в 2021 г. была более медленной, чем в 2020 г. Средний срок, в течение которого материалы находились в запасах, в 2021 г. составил 123 дня против 71 дня в 2020 г., что указывает на более медленную оборачиваемость материалов. Это произошло главным образом по причине задержек в поставке материалов (в состав товарно-материальных запасов входят также транзитные грузы).

Таблица 3

Статья/позиция	2021 г.	2020 г.	2019 г.	2018 г.
Закупки материалов (в млн долл. США)	497,30	523,59	259,39	176,69
Средний размер товарно-материальных запасов (в млн долл. США)	167,37	101,75	48,33	40,56
Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов	2,97	5,15	5,37	4,36
Срок оборачиваемости товарно-материальных запасов (в днях)	123	71	68	84

3. Изменения, внесенные в финансовые отчеты в ходе проведения ревизии

20. С учетом наших замечаний и рекомендаций в финансовые отчеты ВОЗ были внесены необходимые изменения. Они касались:

- (i) неправильной классификации расходов в размере 11,73 млн долл. США на закупку кислородных концентраторов;
- (ii) завышения обязательств на сумму 11,03 млн долл. США вследствие применения неверного обменного курса к кредиторской задолженности по расходам на командирование сотрудников; и
- (iii) ошибки в 90,9 млн шведских крон (приблизительно 10 млн долл. США) в представленных данных по стоимости финансовых инструментов.

4. Управление инвестициями: хеджирование

21. Мы отмечаем, что политика и руководящие принципы ВОЗ по хеджированию были сформулированы в 2013 г. Эти руководящие принципы не полностью отражают существующую практику применения операций валютного хеджирования в целях минимизации валютных рисков для Организации взамен механизма компенсации колебаний курсов валют путем реализации валютной прибыли и убытков.

22. В своем ответе ВОЗ указала, что был составлен проект изменений и дополнений к Положениям о финансах и Финансовым правилам для представления Комитету по программным, бюджетным и административным вопросам. Исполнительный комитет и Всемирная ассамблея здравоохранения информированы о данном изменении в управлении валютными рисками.

23. Начиная с 2019 г. ВОЗ в целях повышения доходности портфеля, в дополнение к хеджированию срочных депозитов в долларах США, осуществляет хеджирование срочных депозитов и в других валютах. Существующие стандартные операционные процедуры (СОП) для хеджирования срочных депозитов (FIN.SOP. X.061) не содержат процедуры хеджирования срочных депозитов в других валютах, кроме долларов США. Таким образом, требуется актуализация СОП для обеспечения возможности хеджирования срочных депозитов в других валютах, кроме долларов США.

24. В своем ответе ВОЗ указала, что СОП для хеджирования срочных депозитов будут обновлены для обеспечения их полной актуальности.

Рекомендация 1. ВОЗ рекомендуется актуализировать СОП, с тем чтобы они охватывали хеджирование всех срочных депозитов, и проводить такие операции в полном соответствии с СОП

С. РЕВИЗИЯ ХОДА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ВОЗ: ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

25. В 2017 г. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) начала процесс крупных организационных преобразований с целью изменить порядок ее функционирования для того, чтобы она могла оказывать большее воздействие на страновом уровне и полностью отвечала поставленным задачам в условиях новых вызовов. Преобразования должны были стать интегрированным процессом для обеспечения перемен на всех трех уровнях Организации — штаб-квартира, региональные бюро и страновые бюро — посредством комплекса из 40 крупных инициатив, сгруппированных по семи направлениям работы.

26. Цель преобразований в ВОЗ отражена в трех стратегических целях:

- первая цель согласуется с Тринадцатой общей программой работы на 2019-2023 гг. (ОПР-13) и состоит в том, чтобы сосредоточить деятельность ВОЗ на обеспечении воздействия на страновом уровне и воплотить ее миссию и стратегию в повседневной работе и культуре организации;
- вторая цель заключается в создании организации, полностью отвечающей поставленным задачам, для реализации миссии и стратегии ВОЗ, закрепленных в новых методах работы, обеспечиваемых самыми передовыми процессами и реализуемых посредством трехуровневой согласованной операционной модели;
- третья цель призвана помочь задействовать потенциал партнеров ВОЗ и мирового сообщества для улучшения показателей здоровья и включает новые инициативы по созданию партнерств и мобилизации ресурсов.

27. Три стратегические цели отражены в семи основных направлениях работы, включающих 40 инициатив, следующим образом:

- внедрение и практическое осуществление стратегии, ориентированной на воздействие и опирающейся на данные — 5 инициатив;
- внедрение самых передовых методов в области технической деятельности, внешних связей и повседневной работы — 12 инициатив;
- новая согласованная трехуровневая модель работы — 3 инициативы;
- новый подход к партнерствам — 4 инициативы;
- новая культура результативности, сотрудничества и гибкости — 3 инициативы;
- обеспечение предсказуемого и **стабильного** финансирования ВОЗ — 3 инициативы;
- формирование мотивированных и соответствующих своему назначению трудовых ресурсов — 10 инициатив.

28. Через два года после начала реформ на осуществлении некоторых из инициатив в области преобразований сказалась разразившаяся пандемия COVID-19. ВОЗ должна была сосредоточить все свои усилия на принятии мер реагирования на пандемию, и несмотря на то, что ВОЗ продолжила осуществление реформ, пандемия, тем не менее, повлияла на ход их осуществления в некоторых областях.

29. Мы провели данную ревизию хода преобразований для оценки прогресса в осуществлении различных инициатив, связанных с преобразованиями, а также для определения того, осуществляются ли они в правильном направлении (согласно поставленным задачам) и дают ли они желаемый результат. В то время как мы даем высокую оценку усилиям, предпринимаемым Группой по преобразованиям и сотрудниками ВОЗ, и осознаем многочисленные трудности, возникающие в ходе преобразований, мы выявили некоторые пробелы в процессе преобразований, из чего, как мы надеемся, руководством будут извлечены соответствующие уроки, и оно внесет необходимые коррективы.

5. Оценка направлений работы и инициатив в области преобразований

30. Цель по осуществлению преобразований в ВОЗ подразделяется на три основные стратегические задачи. В рамках программы преобразований определены семь основных направлений работы, отражающих три стратегические задачи. Осуществление этих направлений работы является важнейшим условием достижения цели преобразований. По нашим наблюдениям, основными ограничениями, влияющими на реализацию этих направлений работы и тем самым на процесс преобразований, являлись нехватка персонала, недофинансирование и недостаточное внедрение информационно-технологических систем. Многие из этих инициатив были связаны между собой, и прогресс в осуществлении одной инициативы зависел от хода выполнения другой инициативы. Еще одной нерешенной задачей является окончательное обеспечение совместимости платформ информационно-технологической поддержки этих

направлений деятельности с программным обеспечением для общеорганизационного планирования ресурсов — Системой управления деятельностью (СУД), которая будет поэтапно вводиться в эксплуатацию к 2023–2024 гг.

31. Важным условием выполнения стратегических задач в области преобразований является успешное поэтапное осуществление инициатив в рамках семи направлений работы. Мы отметили, что в целом инициативы по реформированию осуществляются в предусмотренном направлении, однако темпы их осуществления нуждаются в ускорении. ВОЗ необходимо продолжать свои усилия по мобилизации поддержки персонала и изменению организационной культуры, поскольку в этой области все еще сохраняются недостатки. Наибольшее количество инициатив по реформированию реализуется в сфере кадрового управления, где возникают сложности с соблюдением намеченных сроков. ВОЗ необходимо провести анализ и вновь определить приоритетность инициатив, реализация которых наталкивается на препятствия. По мере закрепления результатов реформ их необходимо непрерывно корректировать и адаптировать, а эффективность инициатив с точки зрения их конечных результатов и воздействия станет очевидной лишь спустя некоторое время. Ниже представлена информация о состоянии каждого из этих направлений работы и инициатив и факторах, ограничивающих их осуществление.

Направление работы 1. Внедрение и практическое осуществление стратегии, ориентированной на воздействие и опирающейся на данные

32. Основная задача данного направления работы заключается в том, чтобы привести повседневную работу ВОЗ в соответствие с ее миссией и стратегией. Это предполагает: обеспечение полноценного учета в планах работы ВОЗ стратегических изменений, предусмотренных ОПР-13; увязку повседневной деятельности с конкретными промежуточными результатами ОПР-13; и разработку и внедрение механизмов мониторинга и управления для достижения результатов. Ключевой задачей преобразований в ВОЗ является оказание измеримого воздействия на здоровье людей.

(а) Внедрение и практическое осуществление стратегии, ориентированной на воздействие и опирающейся на данные

33. Наиболее важным элементом проекта по преобразованию ВОЗ является внедрение системы управления эффективностью, опирающейся на четко определенные ключевые показатели измерения эффективности. В целях управления эффективностью ВОЗ как многосторонняя публичная организация приняла модель «вводимые ресурсы — промежуточные результаты — конечные результаты» (систему результатов), которая призвана привести повседневную работу ВОЗ в полное соответствие с ее миссией и стратегией. Данная модель была внедрена в качестве направления работы 1 под названием «Выработка стратегии, ориентированной на воздействие и опирающейся на результаты», а для ОПР-13 ВОЗ на период 2019–2023 гг. была разработана система результатов. Система результатов ОПР-13 была апробирована в 34 страновых бюро.

34. В основе системы лежат 64 показателя эффективности, большая часть из которых выбрана из числа показателей достижения Целей в области устойчивого развития (ЦУР), при этом некоторое количество показателей было определено по решению Ассамблеи здравоохранения. Три основные цели ВОЗ (цели «трех миллиардов») в совокупности образуют собой желаемое воздействие, с которым сопоставлены 10 показателей

достижения конечных результатов и 42 показателя достижения промежуточных результатов. Эти показатели отслеживаются при помощи панели показателей достижения целей «трех миллиардов», которая была представлена в ноябре 2020 г. и на которой отображаются страновые и региональные данные по всем показателям за несколько лет. ВОЗ получает исходные данные для панели показателей достижения целей «трех миллиардов» из информации, публикуемой в Глобальной базе данных по показателям достижения ЦУР Статистического отдела Организации Объединенных Наций.

35. Элемент «вводимые ресурсы» в системе результатов обеспечивается двухгодичным программным бюджетом. В **добавлении 2** для удобства приводится наглядная схема процесса.

36. Разработка системы управления эффективностью сопровождалась рядом беспрецедентных трудностей, поскольку стандартную систему результатов было необходимо адаптировать к особенностям ВОЗ. Конечный результат и воздействие, достигаемые в рамках целей «трех миллиардов»¹, нельзя объяснить исключительно вложением ресурсов ВОЗ, поскольку они достигаются также за счет ресурсов и усилий со стороны государств-членов и партнеров. Показатели достижения конечных результатов и воздействия отражают эффективность работы не только ВОЗ, но и государств-членов. По этой причине эффективность самой ВОЗ оценивалась на основе показателей достижения промежуточных результатов в увязке с картой оценок промежуточных результатов. По каждому из 42 показателей достижения промежуточных результатов в системе результатов ВОЗ разработала карту оценок для анализа эффективности работы каждой группы ВОЗ, отвечающей за достижение данного промежуточного результата. Оценка эффективности производится по двум категориям — техническая функция и вспомогательная функция — и, по аналогии с системой сбалансированных показателей, имеет комплексный характер. Каждая из категорий оценивается при помощи шести аспектов (параметров), при этом каждому аспекту на основании таблицы баллов присваивается значение по четырехбалльной шкале. Данная процедура выполняется сотрудниками индивидуально, а также в группах, когда члены группы или отдела, отвечающего за достижение определенного промежуточного результата (области здравоохранения), совместно обсуждают свою эффективность и присваивают баллы группе или отделу.

37. Шестиаспектная карта оценок промежуточных результатов уже внедрена, и в целях ее дальнейшего совершенствования, если оно потребуется, осуществляется анализ отзывов сотрудников. Согласно полученным отзывам, многие сотрудники считают, что нынешняя процедура оценки является сложной и субъективной, а баллы по параметрам/аспектам присваиваются исходя из их понимания и интерпретации персоналом.

38. Достоверность системы результатов зависит от качества данных, используемых для расчета показателей эффективности. В используемых для этого данных нами были отмечены некоторые пробелы и недостатки. По 14 из 64 показателей, в частности по

¹ Цели «трех миллиардов» представляют собой широкомасштабную инициативу по укреплению здоровья миллиардов людей к 2023 г. Они являются основой Тринадцатой общей программы работы ВОЗ на 2019–2023 гг. (ОПР-13) и служат как механизмом оценки, так и политической стратегией.

ключевым показателям, имеющим отношение к здоровью, а также показателям, установленным Ассамблеей здравоохранения, данные были недоступны.

39. Мы также обратили внимание на то, что данные по ряду отображаемых в панели показателей не обновлялись. В ходе контрольной проверки шести страновых бюро мы отметили, что актуальные данные за 2020–2021 гг. в среднем имелись только по пяти показателям. Данные по примерно 16 показателям имелись только за 2019 г. По 19 показателям имеющиеся данные были получены до 2019 г., то есть за период с 2015 по 2018 г. Эти информационные пробелы вынуждают ВОЗ при сопоставлении с базовым 2018 г. прибегать к устаревшим или экстраполированным/прогнозным данным. Мы констатировали, что отсутствие данных или нехватка полных/актуальных данных по показателям порождает риск неверной оценки достижения намеченных конечных результатов и воздействия.

40. В своем ответе ВОЗ заявила, что обновление данных панели зависит в первую очередь от скорости актуализации данных странами и во вторую очередь — от скорости обработки поступающих данных техническими программами. Было также отмечено, что ВОЗ координирует действия с государствами-членами в целях дальнейшего совершенствования национальных систем медико-санитарной информации (например, с помощью пакета технических инструментов ВОЗ по статистике здравоохранения SCORE) и что все обновленные данные будут доступны в Глобальном централизованном хранилище медико-санитарных данных.

41. Мы полагаем, что внедрение системы результатов является шагом в правильном направлении, а стратегия, ориентированная на воздействие и опирающаяся на данные, может способствовать согласованию намерений и выработке целенаправленного подхода, обеспечивающего эффективность работы ВОЗ по решению глобальных проблем в сфере здравоохранения и выполнению ее нормативных функций. ВОЗ следует продолжать корректировать систему результатов, делая ее более эффективной, измеримой и простой.

Рекомендация 2. ВОЗ рекомендуется в процессе консультаций с государствами-членами определить конкретные факторы, затрудняющие сбор данных, и убедить государства-члены предоставлять обновленные данные.

Рекомендация 3. ВОЗ рекомендуется продолжать корректировать систему результатов, особенно в части карты оценок промежуточных результатов, с тем чтобы она стала более объективной, измеримой, простой и удобной для пользователя.

Направление работы 2. Внедрение самых передовых методов в области технической деятельности, внешних связей и повседневной работы

42. Основная задача данного направления работы заключается в том, чтобы в рамках всех основных бюро ВОЗ ранжировать по приоритетности, оптимизировать и гармонизировать ключевые процессы, имеющие важнейшее значение для осуществления предусмотренных ОПП-13 стратегических приоритетов.

43. Реструктуризация рабочих процессов является одним из ключевых компонентов преобразований. В целях максимального совершенствования процедурной стороны работы за счет внедрения наиболее передовых процессов ВОЗ приступила к реформе процессов, относящихся к ряду важных направлений деятельности в рамках различных функций. Цель заключается в том, чтобы выработать более рациональные, простые и качественные процессы, позволяющие повысить эффективность и результативность организации труда. Ниже приводятся результаты нашей оценки работы по реструктуризации процессов. Мы отметили, что большинство инициатив по реструктуризации рабочих процессов осуществляются в увязке с проводимыми в настоящее время мероприятиями по модернизации системы общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР), и по этой причине их полноценная реализация займет некоторое время.

(а) Реструктуризация процессов кадрового управления

44. Важное значение в контексте преобразования ВОЗ уделяется реформированию кадрового управления, и в этой функциональной области было начато примерно девять инициатив. По нашим наблюдениям, на начальном этапе они осуществлялись медленно и не смогли выполнить некоторые из заявленных задач. Многие из этих инициатив связаны между собой, и их реализация также зависит от сроков внедрения новой системы ОПР (СУД), которые могут повлиять на ход работы. Поскольку управление кадрами непосредственно затрагивает персонал, задержки и сбои в осуществлении этих инициатив в области кадрового управления могут негативно сказаться на их поддержке сотрудниками.

Процесс найма персонала и типы контрактов

45. Инициатива по реструктуризации процесса найма персонала призвана укрепить позиции ВОЗ на динамично развивающемся рынке труда. В качестве основного изменения предполагалось сократить длительность цикла найма сотрудников с нынешних 156 рабочих дней до 80 рабочих дней (112 календарных дней). Инициатива должна ускорить процесс найма сотрудников ВОЗ за счет более четкого планирования, более широкого поиска кандидатов, упорядочения проверки претендентов, повышения эффективности работы комиссий/проведения собеседований и освоения новых технологий.

46. Инициатива была начата 1 января 2019 г. Мы обратили внимание на то, что данная инициатива не имеет конечного срока завершения ее реализации, который остается открытым.

47. В начале 2019 г. ВОЗ начала апробацию инициативы по найму персонала на уровне штаб-квартиры, поставив перед собой цель сократить общую длительность цикла найма до 112 календарных дней. Данную задачу не удалось выполнить в 2019 г., в течение которого средняя продолжительность процесса найма по-прежнему составляла в среднем 160 календарных дней и варьировалась от 64 до 376 дней. По мнению ВОЗ, невыполнение этой задачи в 2019 г. объяснялось реструктуризацией и приостановками найма новых сотрудников.

48. Ситуация улучшилась в 2020 г., когда средняя продолжительность найма была сокращена до 126 календарных дней. ВОЗ сообщила, что целевых показателей не

удалось достичь по причине переориентации работы в связи с пандемией COVID-19, реструктуризации кадровой службы и сокращения числа сотрудников, занимающихся наймом персонала.

49. Еще в феврале 2017 г. ВОЗ ввела в действие новую систему найма под названием Stellis, которая должна была ускорить процесс привлечения сотрудников и их оформления на должности. Мы проанализировали данные, имеющиеся в системе Stellis, за период с 1 февраля 2017 г. по 30 сентября 2021 г. и изучили 5784 заявки на оформление новых сотрудников, поданные в течение этого периода. Нами было отмечено несколько недостатков. В Stellis не регистрируется дата завершения этапа предварительного отбора кандидатов. В 96% случаев (5575 дел) не регистрировалась дата первого совещания комиссии. В 92% случаев (5311 дел) Департамент кадровых ресурсов, согласно данным в системе, не указывал дату начала письменных испытаний, а в 97% случаев (5635 дел) — дату начала собеседований. В 71% случаев (4115 дел) в системе отсутствовала дата вынесения рекомендации об одобрении выбранных кандидатов, а в 71% случаев (4131 дел) не была зарегистрирована дата вынесения решения о выборе кандидата. Случаи отсутствия ключевых данных в системе Stellis свидетельствуют о недостаточно эффективных механизмах внутреннего контроля и ограниченной автоматизации задач по вводу данных в систему. Отсутствие дат основных этапов процесса найма не позволяет в полной мере обеспечить непредвзятость процесса. Параллельно ВОЗ пользовалась системой отслеживания дат, вручную вводимых в Excel, что полностью лишает смысла использование электронной системы найма.

50. В своем ответе ВОЗ заявила, что основные даты вводятся вручную и этот процесс не автоматизирован, однако предусмотрены компенсирующие меры контроля в виде параллельных систем, которые будут автоматизированы на этапе внедрения новой систем ОНР в ВОЗ.

51. Дополнительно ВОЗ отметила, что регистрация каждого этапа процесса найма в системе Stellis не является обязательной и поэтому Stellis не используется в качестве штатного средства отслеживания дат письменных испытаний и дат начала собеседований. Вместе с тем Организация ожидает, что к концу 2023 г. в рамках новой системы ОНР будет реализована новая система найма с необходимыми улучшениями.

52. Для обеспечения более конкурентного и удачного отбора сотрудников на контракты перестройка системы найма предусматривала введение новых и более разнообразных типов контрактов. По состоянию на октябрь 2021 г. целевая группа по типам контрактов, сформированная в ноябре 2020 г., еще не представила свой доклад, который изначально предполагалось выпустить во втором квартале 2021 г., а теперь предполагается представить в первой половине 2022 г.

53. На этапе внедрения инициативы по глобальной географической мобильности (о которой говорится в пункте 146) предполагалось, что мобильность персонала в сочетании с более широким использованием реестров позволит сократить количество индивидуальных процедур найма. Намеченный на конец 2019 г. ввод в действие обязательной политики в отношении географической мобильности был отложен. ВОЗ объясняет данную задержку затянувшимся процессом консультаций с Ассоциацией персонала, которая потребовала до начала действия политики в отношении мобильности провести ее имитационную оценку.

54. Мы отметили задержку с вводом в действие новых и оптимизированных типов контрактов. Своевременный переход на новые типы контрактов в сочетании с мобильностью персонала способствовал бы упорядочению процесса найма.

Рекомендация 4. ВОЗ рекомендуется обеспечить, чтобы конфигурация системы Stellis позволяла регистрировать все ключевые данные по основным этапам процесса найма персонала и тем самым повышала пригодность данных для отслеживания, принятия необходимых корректирующих мер и повышения качества работы функции по найму персонала.

Управление эффективностью работы сотрудников

55. Начатая 7 января 2018 г. инициатива по реформированию процесса управления эффективностью направлена на повышение качества работы персонала за счет перестройки процесса укрепления потенциала, согласования целей, индивидуального обучения и оценки эффективности. Внедрение инициативы предполагается полностью завершить к декабрю 2022 г. ВОЗ сообщила, что в январе 2019 г. было начато согласование индивидуальных задач сотрудников с промежуточными результатами программного бюджета. По итогам ревизии функции по управлению эффективностью работы сотрудников ВОЗ, которая должна была быть проведена внешним учреждением и завершена к четвертому кварталу 2021 г., планировалось выработать показатели эффективности. Мы обратили внимание на то, что объявление о сборе предложений для выбора внешнего исполнителя предполагаемой ревизии было выпущено только в августе 2021 г. (через три года после начала инициативы). Таким образом, с учетом нынешних темпов работы ВОЗ для полноценной реализации инициативы к намеченному сроку в декабре 2021 г. ее приоритетность необходимо повысить.

56. В своем ответе ВОЗ указала, что новые методы управления эффективностью будут учитываться в ходе оптимизации рабочих процессов при разработке новой системы ОПР. ВОЗ отметила также, что для перехода на новый инструмент управления эффективностью будет необходимо внедрить новую систему управления деятельностью (СУД). Поэтому завершение реализации данной инициативы зависит от сроков выполнения проекта по замене ОПР на СУД.

57. Предполагалось, что начиная с марта 2019 г. в рамках создания новой системы управления эффективностью будут регулярно (каждые два месяца) проводиться совещания группы по поддержке персонала и диалоги об эффективности между сотрудниками и руководством. За период с 2017 по 2019 г. было проведено только три официальных семинара. Мы получили информацию о том, что при этом не ведется сбор данных о календарных совещаниях и датах проведения индивидуальных собеседований руководителей с сотрудниками. В ответ ВОЗ сообщила, что проведение регулярных семинаров и групповых совещаний оказалось невозможным в силу нехватки персонала. Вместе с тем Департамент кадровых ресурсов и развития кадрового потенциала в рабочем порядке оказывает непрерывную поддержку всем сотрудникам на индивидуальной основе.

58. В марте 2019 г. кадровой службе было также предложено проводить семинары для оказания помощи сотрудникам в разработке плана повышения эффективности деятельности (ППЭД) — онлайн-инструмента, предназначенного для устранения недостатков в работе. Мы обратили внимание на то, что инструмент ППЭД

используется, однако намеченных кадровой службой семинаров по оказанию помощи не проводится. ВОЗ сообщила, что в силу нехватки сотрудников регулярные семинары по оказанию помощи не проводились, но поддержка оказывается на индивидуальной основе.

59. ВОЗ заявила, что запланированная ревизия управления служебной деятельностью еще не проведена, поскольку по причине нехватки ресурсов первоочередное внимание уделяется другим ключевым инициативам в области преобразований. Кроме того, у региональных бюро и Глобального центра обслуживания (ГЦО) в Куала-Лумпуре не имеется достаточных возможностей поддержать инициативы в области управления эффективностью работы.

(b) Реструктуризация процесса выработки норм и стандартов

60. Выработка норм и стандартов (НиС) входит в число ключевых функций ВОЗ. В соответствии с ОПР-13 реструктуризация сквозных процессов в отношении НиС охватывает такие области, как выбор приоритетных НиС, их разработка, обеспечение качества, распространение и внедрение. Для этого необходимо следующее:

- (i) создание трехуровневого механизма для определения приоритетности всех предложений по разработке норм и стандартов;
- (ii) разработка стандартизированных методов выработки норм и стандартов, которые могут быть адаптированы с учетом особенностей типологии документов; и
- (iii) формирование органа по нормам и стандартам, полностью отвечающего за процесс разработки НиС и оказывающего поддержку группам, реализующим проекты по составлению НиС.

61. Цель заключалась в том, чтобы функция по разработке НиС осуществлялась в соответствии с потребностями государств-членов в необходимых им документах и тем самым усиливала реальное воздействие на ситуацию в странах.

62. Мы отметили, что к декабрю 2018 г. планировалось завершить несколько задач в рамках этой работы, в частности, составление предварительной схемы сквозного процесса разработки НиС, окончательную валидацию новых процессов и создание вспомогательных структур/механизмов. Эти задачи, однако, не удалось выполнить к намеченной дате. Не были созданы ключевые информационно-технологические системы, необходимые для дальнейшего продвижения вперед. Согласно проектному документу, внедрение нового процесса разработки норм и стандартов в рамках всех структур ВОЗ предполагалось завершить к 2020 г., однако этого не удалось сделать в полной мере. По нашим наблюдениям, преобразование функции ВОЗ по выработке норм и стандартов осуществляется с отклонением от намеченного графика.

63. На данное замечание ревизоров было получен ответ, согласно которому общеорганизационный процесс разработки НиС будет внедрен в 2022–2023 гг. Такое продление сроков было необходимо потому, что в 2020 г. почти 80–90% трудозатрат департамента было связано с борьбой с пандемией COVID-19. Кроме того, нехватка

ресурсов в Департаменте кадровых ресурсов привела к задержкам в привлечении и оформлении важнейших сотрудников.

(с) Реструктуризация процесса исследований

64. Функция ВОЗ по проведению исследований неразрывно связана с функцией по разработке норм и стандартов. Реструктуризация процесса проведения исследований включает в себя следующие элементы:

(i) создание новой структуры, полностью отвечающей за реализацию сквозного процесса в рамках функции проведения исследований. В задачи этой структуры будет входить контроль за формированием функционирующей исследовательской сети на уровне штаб-квартиры и регионов, позволяющей ВОЗ распределять свой исследовательский потенциал в соответствии с потребностями стран; и

(ii) разработка стандартизированных методов проведения исследований различных продуктов;

65. Мы отметили, что в реализации данной инициативы возникли трудности, связанные с тем, что в двух региональных бюро из-за нехватки персонала и дефицита ресурсов были ликвидированы исследовательские отделы. Инициатива была начата в январе 2018 г. и до сих пор реализована лишь частично, а отсутствие необходимых ресурсов ограничивает возможности для ее повсеместной реализации. Запросы на проведение исследований удовлетворяются лишь частично. Кроме того, по нашим наблюдениям, сложная и громоздкая классификация исследований приводит к отсутствию четкого понимания сотрудниками сути научно-практических разработок для глобального общественного здравоохранения.

66. В ответ на замечание ревизоров руководство согласилось с тем, что научно-практические разработки для глобального общественного здравоохранения зачастую понимаются неправильно. В силу разнообразия потребностей и способов их удовлетворения на региональном и страновом уровне выработка единой программы научных исследований никогда не была практически осуществимой задачей. По сообщению руководства, тремя факторами, замедляющими реализацию процесса выработки норм и стандартов на трех уровнях ВОЗ, являются информационно-технологические системы, кадровые ресурсы и финансирование.

Рекомендация 5. ВОЗ рекомендуется принять меры по выделению финансирования и кадровых ресурсов, позволяющих своевременно осуществлять преобразования в рамках деятельности по выработке норм и стандартов, особенно в региональных бюро.

(d) Реструктуризация процесса инноваций

67. Преобразование процесса инноваций призвано изменить методы управления инновациями в Организации. К важным принципам предусмотренного нового подхода относятся:

- (i) ВОЗ руководствуется систематическим подходом к отбору, продвижению, совместной разработке и масштабному внедрению инноваций исходя из потребностей стран;
- (ii) применяется сбалансированный и последовательный порядок оценки инноваций с оказанием дальнейшей институциональной поддержки;
- (iii) все сотрудники имеют доступ к архитектуре инноваций, которая способствует укреплению их потенциала и расширению возможностей; и
- (iv) создана система инноваций в области здравоохранения, позволяющая отмечать заслуги новаторов, демонстрировать и распространять знания в различных условиях.

68. В настоящее время процесс инноваций апробируется в рамках отдельных инновационных кластеров. По нашим наблюдениям, во внедрении нового подхода к инновациям достигнут крайне ограниченный прогресс. К наиболее серьезным из выявленных проблем/ограничений относятся:

- (i) нехватка кадровых и финансовых ресурсов для ведения инновационной деятельности на трех уровнях ВОЗ;
- (ii) необходимость повышения осведомленности сотрудников ВОЗ, укрепления их потенциала, знаний и навыков в области инновационной деятельности;
- (iii) необходимость применения Механизма взаимодействия с негосударственными структурами (FENSA) в процессе работы с новаторами и внешними партнерами; и
- (iv) нехватка финансовых средств для масштабного внедрения инноваций в странах. Было принято решение возложить задачу по привлечению ресурсов и кадров для осуществления данных преобразований на региональные бюро. Региональные бюро пока не смогли выполнить эту задачу.

Рекомендация 6. ВОЗ рекомендуется в кратчайшие сроки устранить нехватку кадровых и финансовых ресурсов для ведения инновационной деятельности, с тем чтобы реализовать преимущества, ожидаемые от этой инициативы.

(e) Сквозной процесс работы с данными

69. Цель данной инициативы заключается в том, чтобы реорганизовать и укрепить существующие в ВОЗ сквозные внутренние процессы и соответствующие системы для достижения оптимальной эффективности работы. Она предполагает совершенствование процедур сбора, обобщения и анализа данных, составления оценок, управления данными, а также мониторинга и оценки.

70. В октябре 2017 г. ВОЗ привлекла компанию McKinsey для содействия Организации в проектировании и определении общей архитектуры преобразований, в том числе подхода к реструктуризации процессов. Затем, в октябре 2018 г., для выработки предложений относительно вариантов создания современных сквозных внутренних процессов и систем для работы с данными была привлечена компания

Deloitte. Впоследствии для содействия реализации различных мероприятий данной инициативы привлекалась еще одна консультативная структура.

71. В процессе принятия общих решений, касающихся всей модели работы, ВОЗ создала новое подразделение — Управление по сбору и анализу данных и информационному обеспечению (DDI). Консультанты выявили 21 недостаток в существующей системе и вынесли 17 рекомендаций по устранению таких проблем. Данные рекомендации находятся на различных стадиях выполнения.

72. К важным промежуточным результатам этой инициативы относится укрепление потенциала стран в части работы с данными и систем медико-санитарной информации, а также создание Глобального централизованного хранилища медико-санитарных данных. Важной составляющей этой работы стала безвозмездная партнерская помощь, которая была оказана компанией Microsoft в марте 2020 г. и позволила выделить значительные ресурсы на создание Глобального централизованного хранилища медико-санитарных данных. Вместе с тем в достижении намеченных промежуточных результатов не было достигнуто существенного прогресса. Так, не удалось в ускоренном порядке достичь нижеуказанных четырех результатов.

- (i) ВОЗ формирует техническую бригаду быстрого реагирования для оказания поддержки странам.
- (ii) Партнеры и страны высоко оценивают работу ВОЗ по упорядочению хранилищ данных.
- (iii) Инвентаризация опросных мероприятий позволяет в короткие сроки сократить нагрузку на страны.
- (iv) Создана многоуровневая группа для рассмотрения всех предложений, касающихся сбора данных.

73. Данную инициативу было предложено осуществить к 2025 г. С учетом того, что работа в рамках инициативы была начата в 2017 г. с привлечения первой консультативной структуры, восьмилетний срок реализации столь важной инициативы представляется нам слишком длительным.

74. ВОЗ заявила о том, что весь предусмотренный набор решений будет реализован к июню 2022 г., а дальнейшие разработки будут направлены на совершенствование их функций. Полноценный ввод в действие сквозного процесса с учетом всех рекомендаций и выявленных проблем ожидается до наступления 2025 г.

(f) Процесс внешних коммуникаций

75. Инициатива по внешним коммуникациям (январь 2018 г.) призвана преобразовать практику управления коммуникационной работой ВОЗ с внешними заинтересованными сторонами и аудиторией. Ее планировалось осуществлять на основе согласованного общеорганизационного плана с разбивкой на годовые планы. Такие планы предполагалось разработать совместными усилиями семи основных бюро.

76. Планировалось сформировать новую специализированную группу для разработки цифровых материалов с повышенной долей страновой информации. Такая группа до сих пор не создана, в основном, по причине отсутствия дополнительных ресурсов. В ходе контрольной проверки шести выбранных нами страновых бюро было установлено, что только три страны (Камбоджа, Нигерия и Пакистан) получают поддержку в виде цифровых материалов о характерных для этих стран заболеваниях. ВОЗ сообщила внешнему ревизору, что для продолжения работы по осуществлению преобразований в этой области ей срочно требуются ресурсы. Нынешняя группа по подготовке онлайн-материалов по своему составу меньше группы, которая имела у Организации 10 лет назад.

(g) Процесс внутренних коммуникаций

77. Данная инициатива направлена на расширение упорядоченной двусторонней коммуникации между сотрудниками и старшим руководством на всех трех уровнях. Согласно плану ВОЗ, по состоянию на март 2019 г. семь основных бюро должны были разрабатывать единый годовой план коммуникаций с указанием всех первоочередных задач по рассылке внутренних сообщений, проведению кампаний и основным коммуникационным мероприятиям в соответствии с общеорганизационными приоритетами ОПР-13. Такой план коммуникаций, однако, разработан не был по причине нежелания региональных бюро следовать единому общеорганизационному плану внутренних коммуникаций. До сих пор (по состоянию на 8 октября 2021 г.) не сформирована официальная глобальная группа по взаимодействию с персоналом, которая должна была содействовать выполнению функций по внутренней коммуникации в ВОЗ и выносить рекомендации по улучшению работы.

78. ВОЗ заявила, что наиболее важная информация распространяется по электронной почте (в том числе в виде электронных сообщений Генерального директора), а также путем проведения онлайн-семинаров и общих собраний. Мы, однако, отметили, что сотрудники не открывают поступающие к ним электронные письма. Сотрудниками открывается только 23% электронных сообщений, рассылаемых Генеральным директором, в то время как целевой показатель должен был составить «в 2020 г. в среднем 30%». Аналогичным образом, по целевому показателю «в среднем 25% сотрудников посещают (или просматривают в записи) общеорганизационные семинары для сотрудников и общие собрания» фактическая посещаемость таких мероприятий крайне низка (семинары для сотрудников — 6%, общие собрания — 13%, совещания «Задать вопрос специалисту» — 1%). В результате большое количество сотрудников не получают важную информацию.

79. ВОЗ заявила, что такая низкая посещаемость вызвана отсутствием глобального календаря таких мероприятий, с которым мог бы легко ознакомиться каждый сотрудник. Кроме того, игнорирование сотрудниками электронных сообщений Генерального директора, возможно, объясняется их неудобным форматированием из соображений кибербезопасности. В отсутствие функционирующей глобальной интранет-платформы ВОЗ организует внутреннюю коммуникацию при помощи приложения Workplace. ВОЗ сообщила также, что региональные бюро не считают Workplace приоритетом и не прилагают активных усилий для его продвижения среди сотрудников, а ПАОЗ запретила своему персоналу пользоваться данной платформой.

80. Согласно представленным ответам руководства, высокопоставленные сотрудники ВОЗ не используют Workplace в качестве платформы для взаимодействия с коллективом. Кроме того, существующая платформа интранет устарела, и при попытке отобразить на ней календарь общеорганизационных мероприятий у ВОЗ возникли проблемы с интеграцией данной функции.

81. Таким образом, для улучшения внутренней коммуникации безусловно требуется глобальная интранет-платформа, однако ее разработка все еще находится на начальном этапе. ВОЗ, согласившись с данным замечанием, отметила, что привлечение ресурсов для обеспечения внутренней коммуникации остается трудной задачей и что за исключением штаб-квартиры и региональных бюро для стран Европы и Америки другие регионы и страны не имеют сотрудников, занимающихся исключительно вопросами внутренней коммуникации.

(h) Стратегический политический диалог

82. Данная инициатива имеет целью повысить значимость позиций ВОЗ по ключевым вопросам на самом высоком политическом уровне и тем самым придать импульс стратегическим реформам, которые будут иметь наибольшее воздействие на состояние здравоохранения в странах. Инициатива была начата 7 января 2018 г., и ее осуществление должно оцениваться по количеству стран, с которыми ВОЗ наладила стратегический политический диалог. Цель заключалась в том, чтобы к концу 2021 г. начать стратегический политический диалог более чем с тремя странами. Однако для успешного взаимодействия со странами в этой области ВОЗ все еще требуется обеспечить согласованность концепции стратегического политического диалога и порядка его ведения с другими общеорганизационными процессами. Так, для ведения стратегического политического диалога было необходимо адаптировать Глобальный план действий по проведению консультаций со странами. Для определения приоритетов стран в ходе подготовки такого диалога необходимо проводить анализ данных о стране. По нашим наблюдениям, однако, страновые данные, представленные в информационной панели «трех миллиардов» ВОЗ, страдают ограниченностью и неполнотой. В ответ на это ВОЗ заявила, что наладила взаимодействие с сетью подразделений по поддержке стран в каждом регионе в целях укрепления национальных систем медико-санитарной информации, поскольку это является неизменным приоритетом ВОЗ. Постепенное устранение случаев нехватки данных будет способствовать дальнейшему укреплению процесса стратегического политического диалога.

Рекомендация 7. ВОЗ рекомендуется в приоритетном порядке согласовать концепцию и процедуру стратегического политического диалога и другие общеорганизационные процессы, а также укреплять системы медико-санитарной информации в странах, с тем чтобы обеспечить наличие полных и актуальных данных, позволяющих выбирать страны для ведения стратегического политического диалога.

(i) Техническое сотрудничество

83. Инициатива предполагает существенную реструктуризацию процесса технического сотрудничества, с тем чтобы он отражал ведущую роль региональных и страновых бюро в оказании странам технической помощи со стороны ВОЗ. Такая

реструктуризация позволяет создать механизм контроля, отслеживания и обеспечения качества действий, предпринимаемых ВОЗ в ответ на запросы стран. Инициатива была начата 7 января 2018 г. и даже спустя более двух лет не подкреплялась какими-либо показателями выполнения либо контрольными этапами или запланированными результатами. Кроме того, в качестве контрольных параметров осуществления и мониторинга технического сотрудничества ВОЗ были определены стратегии странового сотрудничества (ССС), планы страновой поддержки и система результатов и карта оценок промежуточных результатов ОПП-13. Мы отметили, что, по данным глобальной информационной панели для отслеживания состояния стратегий странового сотрудничества, действующие СССР имеются по 116 странам и структурам из 220 указанных в панели. Мы также обратили внимание на то, что, согласно документу «Присутствие ВОЗ в странах, территориях и районах: доклад за 2021 г.», только 50% страновых бюро (75 из 149 страновых бюро) имели действующие СССР, а в 23% страновых бюро (34 бюро) СССР находились в процессе разработки или обновления. В 23% из этих 73% страновых бюро, в которых имелась действующая или разрабатываемая СССР, планы страновой поддержки не были согласованы с СССР. Отсутствие СССР на страновом уровне препятствует Организации отслеживать достигнутый прогресс.

84. ВОЗ согласилась с тем, что отсутствие действующей СССР затрудняет мониторинг, и отметила, что в настоящее время принимаются меры для сокращения числа недействующих СССР. Процедура выработки СССР предусмотрена в новой системе ОПП (СУД).

Рекомендация 8. ВОЗ рекомендуется продолжать усилия по принятию всеми страновыми бюро действующих стратегий странового сотрудничества (ССС), надлежащим образом согласованных с планами страновой поддержки и тем самым позволяющих объективно оценивать результативность технического сотрудничества.

(j) Управление системой снабжения

85. Управление системой снабжения вошло в число функций, в отношении которых в рамках направления работы 2 по реализации самых передовых процессов была предусмотрена реструктуризация процессов. Изначально (в октябре 2017 г.) для содействия данному процессу преобразований, который предусматривал реформирование методов закупочной деятельности и управления системой снабжения, была привлечена компания McKinsey (в качестве консультанта). В апреле 2018 г. консультант представил проект документа, в котором были определены проблемы и недостатки системы ВОЗ по закупкам и снабжению и приведены доводы в пользу полной реорганизации системы. Среди конкретных недостатков консультант отметил нечеткость технических условий на продукцию и бессистемный характер технической проверки запросов, а для устранения этих недостатков было предложено 12 мер (инициатив). Предполагалось, что 80% объема закупок будет осуществляться на основе долгосрочных соглашений и каталогов, с тем чтобы устранить необходимость проведения полномасштабной конкурсной процедуры по каждой закупке. Это позволило бы крайне эффективно осуществлять закупки в условиях чрезвычайных ситуаций.

86. Сроки завершения этих проектов (кроме одного) не были указаны и были оставлены открытыми.

87. В 2019 г. на основе отдела по закупкам, который подчинялся Оперативно-хозяйственному департаменту, был сформирован отдельный Департамент закупок и снабжения, для руководства которым была создана новая должность директора.

88. Затем, в 2020 г., для разработки и представления эффективных решений в области закупок и управления системой снабжения была привлечена консалтинговая компания VCG.

89. Руководство ВОЗ сообщило нам, что намеченные инициативы по преобразованию управления системой снабжения были приостановлены до середины 2021 г., с тем чтобы иметь возможность создать новую должность директора.

Направление работы 3. Новая согласованная трехуровневая модель работы

90. Основной целью данного направления работы является оптимизация организационного уклада ВОЗ во всех ее основных бюро и на трех уровнях, которая позволит ей осуществлять ОПР-13 и обеспечивать функционирование новых и реорганизованных процессов. Такой организационный уклад включает совокупность ролей, функциональных возможностей и структур, благодаря которым Организация может осуществлять свою деятельность.

91. В январе 2018 г. Группа по глобальной политике определила шесть основных изменений, необходимых для того, чтобы модель работы ВОЗ в целом позволяла добиваться реальных результатов на уровне стран. Для осуществления этих основных изменений было необходимо согласовать деятельность всех основных бюро Организации с новой моделью работы. Усилия в этой области были в основном направлены на конкретизацию функций и сфер ответственности на всех трех уровнях ВОЗ и на реализацию улучшений, помогающих преодолеть изоляцию структурных подразделений друг от друга и позволяющих внедрить методы, обеспечивающие более слаженный и гибкий режим работы при надлежащем делегировании полномочий. Данное направление работы предусматривало осуществление трех инициатив:

- согласование деятельности всех основных бюро с новой трехуровневой моделью работы;
- внедрение пригодной для выполнения поставленных задач модели работы ВОЗ в странах;
- реализация новых моделей работы в области оказания услуг.

92. Согласование деятельности всех основных бюро с новой трехуровневой моделью работы ВОЗ уже завершено. Преимущества данной инициативы станут очевидны только после реализации других компонентов преобразований. Сама по себе структура не изменит ситуацию; достижению намеченных результатов будут способствовать организационная культура, процессы и более эффективные методы работы.

93. Мы получили информацию о том, что для приведения страновой модели работы ВОЗ в соответствие с задачей по усилению воздействия на уровне стран региональные бюро провели анализ деятельности 80 страновых бюро, после чего в отдельных страновых бюро была проведена внешняя оценка. Это помогло выявить практические трудности, примеры передового опыта и имеющиеся возможности. Было также предложено применять более системный подход к финансированию страновых бюро. Мы отметили, что работа в рамках данной инициативы главным образом сводилась к начальному изучению и оценке ситуации. Конкретный план действий пока не разработан.

94. На этапе реализации находятся новые модели обслуживания, предназначенные для оказания важнейших вспомогательных общеорганизационных услуг (например, в области кадровых ресурсов) и внедряемые для усиления ориентации услуг на потребности клиентов и создания возможностей для осуществления программ. Внедрение одной из этих моделей обслуживания (в области закупок) зависит от формирования структуры управления системой снабжения, а поскольку реформирование системы снабжения приостановлено, прогресс данной инициативы также находится под вопросом.

95. Уже реализована инициатива по согласованию деятельности всех основных бюро с новой трехуровневой моделью работы. Остальные две инициативы выполнены частично и зависят от успешного осуществления других направлений работы.

96. Успех новой модели работы, как и многих других инициатив в области преобразований, зависит от успешной реализации изменений в области управления кадрами и финансирования. Ограниченный прогресс в этих областях реформирования затрудняет успешное внедрение новой модели работы.

Направление работы 4. Новый подход к партнерствам

97. Основная цель данного направления работы заключается в модернизации подхода ВОЗ к созданию внешних партнерств. Оно предусматривает выработку подхода к взаимодействию на высоком политическом уровне и ведению информационно-просветительской работы по вопросам здравоохранения, работу по повышению эффективности управления совместными действиями для достижения связанных со здоровьем ЦУР, работу по укреплению лидерства и взаимодействия с Организацией Объединенных Наций, в том числе в рамках реформы Организации Объединенных Наций, и работу по углублению существующих отношений и формированию новых инновационных партнерств для содействия укреплению здоровья и деятельности ВОЗ.

(а) Укрепление лидерских позиций ВОЗ и взаимодействие с системой Организации Объединенных Наций

98. Нередко на совещаниях Секретариата Организации Объединенных Наций и ее органов разрешается присутствовать только делегатам высокого уровня (уровень помощника Генерального директора и выше), уполномоченным полноценно участвовать в выработке политики. В силу данного требования о статусе делегата ВОЗ зачастую не была представлена на такого рода совещаниях Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке и тем самым не имела возможности участвовать в разработке политики в системе Организации Объединенных Наций и влиять на этот процесс.

В рамках данной инициативы на должность руководителя Бюро ВОЗ при Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке был назначен помощник Генерального директора, что позволило укрепить связи между ВОЗ и органами Организации Объединенных Наций и способствовало развитию партнерств и повышению осведомленности о работе ВОЗ в системе Организации Объединенных Наций. В своем ответе ВОЗ также сообщила нам о необходимости назначить представителя Генерального директора по вопросам реформы Организации Объединенных Наций, а также об организации присутствия ВОЗ в Вашингтоне, штат Колумбия, для содействия выполнению задач, связанных с укреплением позиций ВОЗ на политической арене.

(b) Мобилизация высоких политических кругов в поддержку вопросов охраны здоровья

99. До 2017 г. ВОЗ не применяла системный подход к многостороннему взаимодействию, а на уровне штаб-квартиры отсутствовало четкое понимание того, кто отвечает за решение этих задач. В марте 2019 г. Генеральный директор учредил должность Посланника Генерального директора по вопросам многосторонних отношений, которая предполагает взаимодействие с более широким кругом ключевых многосторонних групп. В августе 2021 г. в результате перевода занимающего эту должность лица на работу в Академию ВОЗ данная позиция освободилась. Согласно информации, полученной от Бюро Посланника Генерального директора по вопросам многосторонних отношений, финансирование деятельности Посланника осуществляется в ограниченном объеме. Кроме того, по нашим наблюдениям, продолжается доработка многосторонней стратегии, направленной на укрепление поддержки вопросов охраны здоровья на высоком политическом уровне.

(c) Глобальное руководство усилиями по достижению связанных со здоровьем ЦУР

100. Глобальный план действий по обеспечению здорового образа жизни и благополучия для всех (ГПД) — инициатива, призванная содействовать странам в ускорении прогресса в деле выполнения связанных со здоровьем задач в рамках ЦУР. По состоянию на май 2021 г. он осуществлялся в 37 странах, а к ноябрю 2021 г. охватил 51 страну. В докладе об осуществлении ГПД (май 2021 г.) было продемонстрировано, что уже на момент принятия ГПД в 2019 г. прогресс в достижении связанных со здоровьем ЦУР был недостаточным, а к настоящему времени отставание только увеличилось. В своем ответе ВОЗ пояснила, что отставание темпов объясняется пандемией COVID-19, и представила дополнительную информацию о приоритетах ГПД и предусмотренных им направлениях деятельности. Мы также получили информацию о том, что в ноябре 2021 г. главы учреждений, курирующих осуществление ГПД ЦУР3, подготовили план действий по укреплению сотрудничества и ускорению прогресса.

(d) Углубление отношений с существующими партнерами и налаживание инновационных партнерств для содействия укреплению здоровья и деятельности ВОЗ

101. Данная инициатива была направлена на укрепление отношений ВОЗ с партнерами для более эффективного привлечения имеющихся государственных и частных ресурсов в поддержку достижения цели «трех миллиардов» ОПР-13. Несмотря на заявление о том, что инициатива полностью реализована, мы обратили внимание на ряд задач, которые

не выполнены до сих пор. ВОЗ подготовила обзор внешнего взаимодействия и партнерств, в котором в качестве руководства к действию и для справки представлена основная концептуальная модель. Данный документ находится на стадии проекта, поскольку его внутреннее рассмотрение (по состоянию на октябрь 2021 г.) еще не закончено. Штаб-квартира завершила работу над соответствующим вопросником и планирует распространить его сначала в экспериментальном порядке среди координаторов по внешним связям уровня штаб-квартиры и региональных бюро, а затем, более широко, — среди всех бюджетных центров. С учетом внутренних приоритетов, а также диалога с другими учреждениями и отзывов, полученных от внешних партнеров ВОЗ, штаб-квартира ВОЗ намерена разработать первые три стратегии взаимодействия, а именно для неправительственных организаций/гражданского общества, частного сектора (включая коммерческие ассоциации) и парламентских органов.

102. В январе 2018 г. в целях укрепления сотрудничества с гражданским обществом Генеральный директор учредил целевую группу ВОЗ по взаимодействию с гражданским обществом. В ноябре 2018 г. целевая группа рекомендовала обновить имеющиеся стратегические руководящие принципы и создать всеохватную надзорно-консультативную группу и консультативный комитет. ВОЗ сообщила о том, что для оказания поддержки ВОЗ по вопросам взаимодействия с гражданским обществом на глобальном, региональном и национальном уровнях и предоставления ей соответствующих рекомендаций будет создана комиссия по вопросам гражданского общества.

103. ВОЗ сообщила нам, что разработка трех стратегий взаимодействия будет завершена ко второму кварталу 2022 г.

Направление работы 5. Новая культура результативности, сотрудничества и гибкости

104. Главная цель данного направления работы состоит в том, чтобы содействовать укреплению организационной культуры результативности, сотрудничества и гибкости во всех подразделениях ВОЗ, в том числе в основных бюро и на трех уровнях Организации. Приоритетные задачи инициатив, включенных в это направление работы, заключаются в укреплении сотрудничества на каждом из трех уровней Организации и между ними; освоении и масштабном внедрении в практику новых инструментов, позволяющих повышать эффективность коммуникации и взаимодействия с персоналом; выработке новых и более гибких методов работы; и продвижении и интеграции ценностей ВОЗ в рамках всех аспектов ее работы.

(а) Укрепление сотрудничества на каждом из трех уровней ВОЗ и между ними

105. В рамках данной инициативы рассматривалась возможность создания Группы по координации стратегических приоритетов (ГКСП), которая занималась бы вопросами стратегического контроля. За планирование, осуществление, мониторинг и представление промежуточных результатов должны были отвечать группы по достижению промежуточных результатов, действующие на оперативном уровне. Согласование вопросов технического характера должны были обеспечивать сети технических экспертов.

106. Мы получили информацию о том, что создание Группы по координации стратегических приоритетов (Сети «трех миллиардов»), которая должна была контролировать достижение первых трех стратегических приоритетов ОПП-13, было отложено. Это объяснялось одновременным внедрением большого числа новых общеорганизационных процессов. Подготовительная работа была также замедлена повторным рассмотрением вопроса о целесообразности Сети «трех миллиардов», поскольку многие из функций этой новой сети уже выполняются существующими сетями высокого уровня. В ответ на наше замечание о том, что отсутствие стратегического контроля со стороны ГКСП (Сети «трех миллиардов») может негативно сказаться на достижении целей «трех миллиардов», ВОЗ заявила, что отсутствие ГКСП не имеет отрицательных последствий для достижения целей «трех миллиардов», поскольку такие же функции уже выполняются другими сетевыми структурами высокого уровня, в частности Группой по глобальной политике. Вышеуказанные факты свидетельствуют о том, что предложенная консультантами структура контроля не была продумана должным образом.

107. Согласно информации, полученной от ВОЗ, в рамках 12 программных областей было создано 12 сетей технических экспертов (по состоянию на март 2021 г). В рамках остальных 24 программных областей выполнение функций сетей технических экспертов было поручено группам по достижению промежуточных результатов в дополнение к их собственным обязанностям.

Рекомендация 9. ВОЗ рекомендуется довести до конца повторную оценку дополнительных преимуществ Группы по координации стратегических приоритетов (Сети «трех миллиардов») и принять соответствующее решение по итогам такой повторной оценки, позволяющее сохранить надлежащие темпы выполнения общей задачи по введению в действие новых горизонтальных и вертикальных сетей для содействия осуществлению ОПП-13.

(b) Новые гибкие методы работы

108. Инициатива по выработке новых и гибких методов работы должна была обеспечить реформирование традиционного фрагментированного подхода ВОЗ к организации труда, ограничивающего коллективную подотчетность за изменение ситуации и достижение результатов. Она была направлена на внедрение и организационное закрепление гибких методов и принципов организации труда в ВОЗ. Данной инициативой, которая была начата в январе 2018 г. и намечена к завершению к декабрю 2023 г., занималась консалтинговая компания VCG. В декабре 2018 г. было проведено ознакомление всех руководителей старшего звена ВОЗ с концепцией и методами обеспечения гибкости. Для продвижения принципов гибкости в декабре 2019 г. была проведена работа по сокращению количества иерархических уровней в организационных структурах.

109. Отметив прогресс в осуществлении этой инициативы, мы, тем не менее, обратили внимание на ряд указанных ниже негативных факторов. Для полноценного достижения цели этой базовой инициативы необходимо устранить следующие ограничения:

- применяемая в настоящее время модель укомплектования кадров недостаточно способствует внедрению гибких методов работы;

- понятия, связанные с гибкой организацией труда, пока не нашли отражения в культуре Организации; сохраняются трудности, связанные с нехваткой ресурсов; и
- ограничены возможности для направления сотрудников на выполнение гибких проектов, которые финансируются за счет целевых средств/целевых взносов.

110. В своем ответе ВОЗ заявила, что многие из выявленных ограничений устраняются в рамках других инициатив в области преобразований, в частности в области кадровых ресурсов, устойчивого финансирования и изменения организационной культуры.

111. Мы обратили внимание на то, что угроза несвоевременного осуществления некоторых из инициатив, упомянутых в ответе руководства, может сказаться и на данной инициативе.

(с) Цифровые преобразования в ВОЗ

112. Инициатива была начата в январе 2020 г. Она направлена на обеспечение сотрудников новыми цифровыми рабочими инструментами и услугами, позволяющими упростить и ускорить ключевые рабочие и административные процессы.

113. В рамках инициативы реализуется план по переходу на новую и более совершенную систему ОПР, которая называется «система управления деятельностью» (СУД) и должна быть поэтапно внедрена в 2023–2024 гг. Нам сообщили о том, что уже завершены процедуры сбора конкурсных заявок, их отбора и заключения договоров с поставщиками различных решений, а также приема на работу ключевых сотрудников соответствующей группы. Разработка системы продолжается.

114. В марте 2020 г. в целях автоматизации ряда ключевых процессов ВОЗ ввела в действие новую платформу обработки задач. Обработка задач охватывает три потока работ:

- (а) электронный документооборот. Мы получили информацию о том, что электронный документооборот полноценно применяется только в штаб-квартире и Региональном бюро для стран Африки и не практикуется в Региональном бюро для стран Америки. Остальные четыре региональных бюро пользуются им только в части сквозных потоков задач, охватывающих всю Организацию. Таким образом, на трех уровнях Организации не имеется единого порядка ведения электронного документооборота;
- (б) Комитет по рассмотрению контрактов (КРК). Электронный документооборот в КРК не является обязательным и применяется в штаб-квартире, при этом некоторые запросы в КРК до сих пор представляются в бумажном виде;
- (с) электронные расписки. Электронные расписки, обработка которых предусмотрена в системе общеорганизационного планирования ресурсов, применяются только в штаб-квартире и при работе с контрактами на сумму свыше 50 000 долл. США.

115. В июне 2020 г. в эксплуатацию был введен ключевой компонент системы электронной обработки задач — платформа электронных подписей, призванная ускорить процесс принятия решений и выдачи разрешений, особенно при заключении контрактов. По нашим наблюдениям, функция электронных подписей пока не интегрирована в систему электронной обработки задач, а информационно-технологические службы ВОЗ не ведут учет данных о том, для каких конкретных целей используются подписи в страновых бюро. Это позволяет сделать вывод о том, что практика применения электронных подписей для заверения внешних юридически обязательных договоров по-прежнему мало распространена.

116. В качестве одной из проблем ВОЗ отметила необходимость поддержания работы целого ряда платформ электронной обработки задач в различных подразделениях Организации, а в своих ответах на замечания заявила, что основное внимание будет уделяться их интеграции с новыми платформами, совместимыми с СУД.

117. Принятая в 2017 г. стратегия ВОЗ в области управления информацией и информационных технологий предусматривала сокращение расходов на физическое оборудование и техническое обслуживание и повышение уровня кибербезопасности. Мы получили информацию том, что информационно-технологические службы не отслеживают совокупные расходы на физическое оборудование и техническое обслуживание и что каждое из основных бюро отвечает за управление связанными с этим расходами и данными. По нашему мнению, наличие сводных данных о физическом оборудовании и техническом обслуживании является условием мониторинга и контроля расходов.

118. В стратегии 2017 г. по информационным технологиям предусматривалось также повышение уровня кибербезопасности. За период 2016–2017 гг. по 2020–2021 гг. (до сентября 2021 г.) ВОЗ выделила на противодействие кибератакам средства на сумму 6,97 млн долл. США. За 2020 г. количество кибератак, имеющих целью сотрудников и системы, выросло пятикратно; также возросло число случаев мошенничества с использованием электронной почты, направленных против обычных пользователей. По этой причине для отслеживания, сдерживания, выявления и отражения кибератак и восстановления работоспособности систем требуются надежные технологии обеспечения кибербезопасности.

Рекомендация 10. Руководящему комитету по управлению информацией и информационным технологиям рекомендуется обеспечить применение соответствующих инструментов (электронная обработка задач и электронная подпись) во всех бюро и регионах.

Направление работы 6. Обеспечение предсказуемого и стабильного финансирования ВОЗ

119. Основной целью данного направления работы является повышение качества, предсказуемости и стабильности финансирования ВОЗ. Одной из важных задач, в частности, является обеспечение ВОЗ достаточными ресурсами для достижения стратегических приоритетов ОПП-13 и связанных со здоровьем ЦУР. Данная работа также направлена на укрепление финансовой стабильности ВОЗ в условиях современной, нередко неопределенной финансовой конъюнктуры за счет повышения

качества и гибкости имеющихся ресурсов и диверсификации источников финансирования.

120. Одной из наиболее трудных из стоящих перед ВОЗ проблем является финансирование ее деятельности. По наблюдениям различных комитетов и экспертов, на ВОЗ возлагаются большие ожидания и ей приходится выполнять широкий фронт работ в условиях нехватки финансирования. В ходе обзора работы Регионального бюро для стран Африки было отмечено, что в ближайшие два года для достижения всеобщего охвата услугами здравоохранения и выполнения задач в рамках ЦУР страновым бюро, подчиняющимся Региональному бюро для стран Африки, потребуется увеличить объем кадровых ресурсов на 56% и изыскать дополнительное финансирование на сумму 131 млн долл. США.

121. Мы отметили восходящую тенденцию поступления основных добровольных взносов, для которых характерен средний уровень гибкости. Нисходящая тенденция наблюдалась в случае обязательных взносов государств-членов, которые являются полностью или в значительной степени гибкими и позволяют лучше распределять ресурсы в рамках работы ВОЗ. Налицо постепенное снижение доли обязательных взносов с 20% поступлений в 2016 г. до 11% поступлений в 2020 г. С другой стороны, неуклонно растет доля добровольных взносов: с 73% поступлений в 2016 г. до 85% поступлений в 2020 г. Объем целевых добровольных взносов (в том числе на осуществление базовых программ, специальных программ, реагирование на вспышки и кризисы и т.д.), гибкость распоряжения которыми минимальна, в последние годы увеличивался и резко вырос в 2020 г. в ответ на пандемию COVID-19. Аналогичным образом, объем взносов со стороны других доноров увеличился с 1,08 млрд долл. США в 2017 г. до 1,66 млрд долл. США в 2020 г. Крупнейшим донором добровольных взносов, на которого приходится почти половина их объема, являются государства-члены.

122. Обязательные взносы государств-членов имеют крайне важное значение для обеспечения гибкого, предсказуемого и стабильного финансирования. Объем обязательных взносов в последние несколько лет сохранялся на примерно одном и том же уровне. В своем ответе ВОЗ подробно описала свою текущую работу, направленную на то, чтобы убедить государства-члены/других доноров в необходимости повышения количества и качества взносов. Мы приняли к сведению усилия ВОЗ по формированию Рабочей группы государств-членов по устойчивому финансированию, которые должны быть продолжены.

123. В рамках процесса преобразований ВОЗ начала осуществление указанных ниже пяти основных инициатив, направленных на более эффективное привлечение ресурсов. Нами были рассмотрены четыре из этих инициатив.

- Новая стратегия мобилизации ресурсов
- Обоснование инвестиций для привлечения взносов
- Создание Фонда ВОЗ
- Управление взаимодействием с донорами
- Комитет по распределению ресурсов

(а) Новая стратегия мобилизации ресурсов

124. Представленная в декабре 2019 г. новая стратегия мобилизации ресурсов направлена не только на увеличение объема финансирования, но и на повышение его качества для обеспечения большей предсказуемости и гибкости поступлений. В качестве основных источников финансирования были определены государственные партнеры, благотворительные организации; международные фонды и банки развития, многосторонние учреждения, инновационное финансирование и деятельность, приносящая доход.

125. Цель новой стратегии мобилизации ресурсов заключалась в изучении и освоении новых возможностей для получения финансирования, в том числе за счет доходной деятельности. Вместе с тем объем поступлений из таких альтернативных источников сохранялся на низком уровне и в 2017–2020 гг. составил примерно 1,5% от совокупных поступлений.

(b) Обоснование инвестиций

126. Существует два основных источника финансирования программного бюджета — целевые добровольные взносы и гибкое финансирование. На целевые добровольные взносы приходится 78% поступлений. ВОЗ столкнулась с ситуацией, при которой совокупный объем ресурсов без разбивки по направлениям превышает утвержденный бюджет, однако финансовые средства могут использоваться только в рамках достижения определенных целей, в результате чего многие программы и направления хронически недофинансируются. По этой причине ВОЗ подготовила обоснование инвестиций — документ с аргументами в пользу повышения объема финансирования и обеспечения качества поступлений с точки зрения их соответствия имеющимся потребностям, предсказуемости, гибкости и стабильности.

127. В обосновании инвестиций (по состоянию на сентябрь 2018 г.) была поставлена цель в период 2019–2023 гг. привлечь 14,1 млрд долл. США. Мы отметили, что общий объем поступлений, привлеченных в течение периода 2019–2024 гг., составляет 11,48 млрд долл. США.

128. В обосновании инвестиций был предусмотрен целевой показатель, согласно которому к маю 2019 г. предполагалось привлечь средства, полностью покрывающие потребности Программного бюджета на 2018–2019 гг.; и не менее 60% потребностей Программного бюджета на 2020–2021 гг. По 16 из 31 программы/направления деятельности обеспеченность финансированием составила менее 90% (по состоянию на 31 декабря второго года двухгодичного периода). В том что касается целевого показателя по финансированию 60% Программного бюджета на двухгодичный период 2020–2021 г. к маю 2019 г., то по нескольким промежуточным результатам/регионам обеспеченность финансированием до второго квартала 2021 г. составляла всего лишь от 15% до 55%.

129. По нашим наблюдениям, в пяти из шести отобранных для анализа стран 25 направлений деятельности были обеспечены финансированием на уровне менее 60% даже до второго квартала 2021 г. Согласно докладу Генерального директора об устойчивом финансировании (январь 2021 г.), в силу ограниченности сумм обязательных взносов или гибкого финансирования достижение подлинного баланса

между недофинансируемыми и надлежащим образом финансируемыми направлениями деятельности невозможно, и пока доля стабильно поступающих в ВОЗ средств будет оставаться на уровне 17–20%, такие «очаги бедности» будут сохраняться и, по всей вероятности, расширяться.

(с) Фонд ВОЗ

130. Одной из ключевых реформаторских инициатив ВОЗ в рамках направления работы по обеспечению предсказуемого и стабильного финансирования ВОЗ стало создание Фонда ВОЗ, который представляет собой отдельное юридическое лицо, служащее механизмом привлечения финансирования со стороны субъектов, с которыми ВОЗ не имеет возможности взаимодействовать в силу своей структуры (например, состоятельных частных лиц, корпоративных структур и т.д.). ВОЗ тесно взаимодействует с Фондом ВОЗ для обеспечения финансированием приоритетных направлений своей работы. Фонд был учрежден в мае 2020 г., однако руководство и правление Фонда ВОЗ считают годом его основания 2021 г., исходя из времени приема на работу первого штатного сотрудника на полную ставку, который приступил к выполнению обязанностей 1 января 2021 г. В мае 2020 г. между ВОЗ и Фондом ВОЗ было подписано соглашение о присоединении филиала (меморандума о взаимопонимании), устанавливающее условия поддержания отношений между ними.

131. В соответствии со статьей 12.1 заключенного ВОЗ и Фондом ВОЗ соглашения о присоединении Фонд ВОЗ обеспечивает предоставление ВОЗ от 70% до 80% всех сумм, привлеченных в течение любого двухгодичного периода. Мы отметили, что в 2020 г. ВОЗ не получила никаких финансовых средств от Фонда ВОЗ, поскольку большая часть поступлений в размере 2,01 млн долл. США была направлена на покрытие оперативно-хозяйственных расходов, а общее превышение поступлений над расходами составило всего 19 677 долл. США (примерно 1%). Это объяснялось главным образом тем, что в 2020 г. объем привлеченных средств был ниже намеченного показателя (5 млн долл. США), а оперативно-хозяйственные расходы превысили параметры, прогнозируемые в экономическом обосновании создания Фонда ВОЗ (в июне 2019 г.). В своем ответе ВОЗ заявила, что оперативно-хозяйственные расходы были значительными в первый год и, как ожидается, будут со временем уменьшаться.

132. В 2021 г. Фонд ВОЗ привлек на реализацию программ более 10 млн долл. США, в том числе 8,5 млн долл. США для Фонда солидарности для борьбы с COVID-19.

133. В ходе оценки, проведенной правлением Фонда ВОЗ, также отмечалась обеспокоенность недостижением намеченных параметров притока средств. В протоколах совещаний правления (от 16 февраля 2021 г. и 15 апреля 2021 г.) отмечается, что «очевидна срочная необходимость в привлечении средств» и что «в настоящее время денежные поступления находятся на низком уровне». В протоколах отмечается также, что объем подтвержденных обязательств доноров составляет всего лишь 3,1 млн долл. США. Соответственно, возникает опасность того, что суммы, получаемые ВОЗ от Фонда ВОЗ, будут меньше запланированных.

134. Фонд солидарности для борьбы с COVID-19 был учрежден ВОЗ 13 марта 2020 г. для содействия глобальным мерам реагирования на пандемию. ВОЗ управляла его работой в течение одного года и 13 марта 2021 г. передала функции управления Фонду ВОЗ. По полученной нами информации от ВОЗ, в 2021 г. Фонд ВОЗ должен был

привлечь в Фонд солидарности более 10 млн долл. США, которые должны были быть переданы ВОЗ к ноябрю 2021 г. Мы отметили, что в 2021 г. ВОЗ получила от Фонда ВОЗ на нужды Фонда солидарности 8,3 млн долл. США.

135. Нами была получена информация о том, что ВОЗ и Фонд ВОЗ каждые две недели проводят совещания для обеспечения полной прозрачности и согласования подходов доноров. ВОЗ отметила также, что для более эффективного согласования работы двух организаций предлагается внедрить маркетинговое информационно-технологическое решение (Salesforce).

136. Мы отметили также, что до сих пор не созданы планово-координационный комитет ВОЗ и Фонда ВОЗ и другие консультативные органы, предусмотренные соглашением о присоединении. По утверждению ВОЗ, планово-координационный комитет будет учрежден в 2022 г.

(d) Управление взаимодействием с донорами

137. В качестве одной из приоритетных задач ВОЗ было определено обеспечение своевременного доступа к информации о возможностях для привлечения финансирования, которой можно руководствоваться при взаимодействии с потенциальными донорами. С этой целью в октябре 2019 г. была начата разработка новой системы управления взаимодействием с донорами (УВД). Ее предполагалось создать на основе популярного программного обеспечения Salesforce, предназначенного для управления взаимодействием с клиентами. В ответ на рекомендацию, вынесенную в отчете внешнего ревизора за 2019 г. (рекомендация S1 № 65 в добавлении 1), ВОЗ заявила, что система УВД будет в марте 2021 г. внедрена в штаб-квартире и Африканском регионе, а к маю–июню 2021 г. — во всех остальных бюро.

138. Мы приняли к сведению, что система УВД начала работать в штаб-квартире и Африканском регионе в июне 2021 г. В момент проведения ревизии (ноябрь 2021 г.) ее внедрение в других подразделениях ВОЗ еще не было завершено. УВД стала первой онлайн-платформой, реализованной в качестве компонента системы управления деятельностью (СУД). Для повышения удобства работы пользователей в систему, в соответствии отзывами сотрудников и в пределах имеющихся бюджетных возможностей, постоянно вносятся улучшения. С 31 марта 2022 г. было прекращено выполнение соответствующих задач в ручном режиме. Преобразование системы мобилизации ресурсов также имело целью обеспечить надлежащее финансирование ОПР-13 для достижения целей «трех миллиардов». Систему УВД, которая была признана ключевым инструментом мобилизации ресурсов, удалось полноценно внедрить лишь в конце 2021 г., по истечении более чем половины периода действия ОПР-13.

Направление 7. Формирование мотивированных и соответствующих своему назначению трудовых ресурсов

139. Основная цель данного направления работы заключается в формировании мотивированного и умеющего выполнять поставленные задачи контингента кадров различного профиля для осуществления ОПР-13 в контексте ЦУР и реформы Организации Объединенных Наций. Оно включает в себя такие задачи, как создание и улучшение схем карьерного продвижения в ВОЗ; создание возможностей для обучения,

развития и наставничества; выработка механизмов поддержки географической мобильности кадров; совершенствование условий труда и типов контрактов; а также профессионализация обучения штатных сотрудников ВОЗ.

(а) Схемы карьерного продвижения

140. Данная инициатива направлена на введение четких и основанных на принципе равноправия вариантов карьерного продвижения сотрудников ВОЗ, в том числе на расширение возможностей для обучения и развития. Она была начата в 2019 г. путем создания целевой группы, которая представила свой доклад в 2020 г., а в целях дальнейшей проработки вынесенных рекомендаций сформировала основную группу, работа которой координируется Департаментом кадровых ресурсов. Основная группа наметила до конца 2020 г. провести этап планирования инициативы, а к декабрю 2021 г. завершить этап ее осуществления. По причине сложности и масштабности запланированных мероприятий работа по определению схем карьерного продвижения продолжилась и в 2022 г., и ее результаты будут учтены при разработке соответствующих модулей для новой системы ОПР, особенно в части организационной структуры и управления кадровым резервом. На 2022 г. поставлены задачи завершить детальную проработку «семейств» должностей и соответствующих функций в рамках двух основных должностных категорий — общественное здравоохранение и оперативно-хозяйственная деятельность — и использовать данную информацию при стандартизации и гармонизации описаний служебных обязанностей.

141. Инициатива по выработке схем карьерного продвижения сводит воедино целый ряд инициатив, а именно касающихся процесса найма персонала, типов контрактов, заключаемых при приеме на работу, гибкого графика работы, географической мобильности, процесса управления эффективностью, обучения и повышения квалификации, обучения по вопросам глобального лидерства и управления, а также работы Академии ВОЗ. По этой причине задержки в осуществлении этих смежных инициатив негативно сказываются на ходе инициативы по схемам карьерного продвижения. Ее осуществление также зависит от внедрения соответствующих модулей в новой системе ОПР (СУД), которое начнется только в 2024 г.

(b) Гибкий график работы

142. Инициатива по внедрению гибкого графика работы (ГГР) призвана модернизировать подходы ВОЗ к расширению прав и возможностей персонала с учетом имеющегося передового опыта и извлеченных уроков. Инициатива была начата 10 января 2020 г. и должна была завершиться в июле 2021 г. В сентябре 2020 г. была сформирована целевая группа по ГГР. В заключительном докладе целевой группы было рекомендовано применять шесть типов гибкого графика работы. По состоянию на октябрь 2021 г. был сформулирован проект правил применения ГГР, предусматривающий пять вариантов гибкого графика.

143. Задача целевой группы по ГГР заключалась в подготовке системы глобальных принципов в сочетании с показателями мониторинга будущего осуществления инициативы. Основные бюро на трех уровнях Организации должны были использовать данную систему глобальных принципов при разработке собственных правил в отношении ГГР с учетом особенностей их работы. Основные бюро все еще ожидают завершения работы над правилами глобального уровня и пока не выработали

собственные конкретные подходы к организации ГГР. Хотя инициатива уже завершена, новые глобальные правила пока не выпущены, при том что с марта 2020 г. Организация работает в режиме гибкого графика, введенного в связи с пандемией COVID-19.

(с) Новые правила в отношении краткосрочных заданий для повышения квалификации

144. Одним из направлений инициативы по внедрению схем карьерного продвижения было введение новых правил в отношении выдачи краткосрочных заданий для повышения квалификации (КЗПК). Инициатива призвана дать возможность сотрудникам знакомиться с непривычными для них условиями работы. Инициатива была начата 3 января 2018 г., с тем чтобы опубликовать пересмотренные правила в отношении КЗПК к четвертому кварталу 2021 г. Мы получили информацию о том, что правила в отношении КЗПК обновлялись в марте 2019 г., августе 2020 г. и еще раз в октябре 2021 г. и были представлены на утверждение Глобального комитета по управлению кадрами.

145. Мы отметили, что в 2019–2020 гг. по сравнению с 2018 г. произошло сокращение как числа, так и типологии КЗПК, выдаваемых сотрудникам ВОЗ. Процентная доля сотрудников, получающих КЗПК, снизилась с 0,72% в 2018 г. до 0,56% в 2019 и 2020 гг. (взятых в совокупности). В своем ответе ВОЗ заявила, что уменьшение показателей вызвано приостановкой КЗПК в связи с пандемией COVID-19. Нам также сообщили, что КЗПК находятся в исключительном ведении каждого из основных бюро и централизованной информации по всей ВОЗ не имеется, что затрудняет отслеживание данного процесса.

146. Мы отметили, что с октября 2018 г. по сентябрь 2021 г. количество КЗПК составило 83 задания. При этом 27 вакансий на выполнение КЗПК по различным причинам не были заполнены: в 10 случаях не удалось отобрать подходящих кандидатов; семь КЗПК были отменены до начала отбора кандидатов, а в семи случаях выдача КЗПК была приостановлена; в двух случаях подбор персонала осуществлялся в другой форме, а в одном случае не было получено ни одной заявки.

147. Одним из ожидаемых преимуществ новых правил в отношении КЗПК, которые вступили в силу в марте 2019 г., была возможность привлечения сотрудников для выполнения временных задач и реагирования на чрезвычайные ситуации на срок не более шести месяцев в качестве альтернативы найму временных сотрудников. Мы отметили, что с 30 января 2020 г. (когда распространение COVID-19 было объявлено чрезвычайной ситуацией) и по сентябрь 2021 г. в целях оказания чрезвычайной помощи/работы в кризисной ситуации было представлено 18 запросов на привлечение сотрудников на условиях КЗПК. Тем не менее все эти 18 должностей были замещены в рамках обычного найма с размещением объявлений о вакансиях и отбором кандидатов (с публикацией объявлений о вакантных должностях). Более быстрый и эффективный режим замещения этих должностей в режиме КЗПК использован не был.

Рекомендация 11. ВОЗ рекомендуется в приоритетном порядке реализовать инициативы, от которых зависит выполнение инициативы по внедрению схем карьерного продвижения, и устранить выявленные препятствия к достижению намеченных преимуществ.

Рекомендация 12. Рекомендуется опубликовать и применять пересмотренные правила в отношении краткосрочных заданий для повышения квалификации, с тем чтобы сотрудники ВОЗ имели возможность ознакомиться с непривычными для них условиями работы.

(d) Глобальная программа стажировок

148. Глобальная программа стажировок — инициатива, которая должна сделать ВОЗ привлекательным работодателем для молодых специалистов в области здравоохранения. Она была начата в марте 2018 г. В своей резолюции WHA71.13 (2018 г.) семьдесят первая сессия Всемирной ассамблеи здравоохранения установила целевой показатель, в соответствии с которым к 2022 г. не менее 50% стажеров, допущенных к участию в программе, должны представлять страны с низким и средним уровнем доходов (развивающиеся страны). Мы отметили, что за период 2017–2020 гг. общая процентная доля стажеров из развивающихся стран выросла с 25% в 2017 г. до 34% в 2020 г. За этот период увеличилось количество стажеров из развивающихся стран в штаб-квартире, а Европейский регион и Регион Западной части Тихого океана не смогли достичь целевого показателя на уровне 50%. Целевые показатели были достигнуты в регионах Африки и Юго-Восточной Азии. В июле 2020 г. в связи с обстановкой, вызванной пандемией COVID-19, и соответствующими ограничениями программа была приостановлена и до сих пор временно не осуществляется.

149. В своем ответе ВОЗ заявила, что пандемия COVID-19 оказала серьезное влияние на программу стажировок и что необходимо отслеживать факторы, которые могут затруднить повсеместное достижение целевого показателя к 2022 г.

(e) Глобальная географическая мобильность

150. ВОЗ обнародовала политику в отношении географической мобильности в январе 2016 г. Цель политики заключается в формировании более подготовленных и способных к выполнению поставленных задач кадров различного профиля путем предоставления сотрудникам возможности получать новый опыт в новых местах службы. В апреле 2019 г. ВОЗ создала целевую группу для подготовки наиболее передовых руководящих принципов по этим вопросам. Подготовленные целевой группой руководящие принципы были утверждены в феврале 2020 г. При этом целевая группа предложила провести также имитационную оценку для апробации руководящих принципов и политики перед ее внедрением на практике. Имитационная оценка была начата ВОЗ в октябре 2020 г. и завершена в декабре 2021 г. К участию в имитационной оценке были приглашены все 1066 международных сотрудников категории специалистов, стаж которых по состоянию на 1 октября 2020 г. достиг стандартной продолжительности службы. На долю штаб-квартиры пришлось 64% таких международных сотрудников категории специалистов. Вместе с тем в имитационной оценке приняло участие только 12% международных сотрудников категории специалистов, соответствующих принятым критериям. Это может свидетельствовать о низкой степени поддержки инициативы сотрудниками.

151. В рамках преобразований было предложено в ходе отбора кандидатов для повышения по службе до уровней P5, P6, D1 и D2 уделять больше внимание мобильности и ротации сотрудников, стаж работы которых в местах с трудными условиями службы превысил стандартную продолжительность службы (СПС).

Мы отметили, что по состоянию на 1 января 2020 г. период СПС был превышен у 1017 сотрудников, в том числе у 98 сотрудников в местах с трудными условиями службы и 919 сотрудников в местах, не отнесенных к этой категории. ВОЗ заявила, что, хотя сотрудники, работающие в местах с трудными условиями службы, имеют возможность подавать заявки на замещение должностей в других местах, истечение СПС не означает автоматического перебазирования сотрудника.

152. Мы отметили, что, согласно докладу по итогам обследований схем карьерного продвижения (февраль/март 2020 г.), большинство респондентов, участвовавших в опросе персонала, за время работы в ВОЗ находились только в одном месте несения службы и надеются, что ВОЗ будет обеспечивать мобильность упорядоченным образом, способствующим развитию их карьеры. Это также подкреплялось тем обстоятельством, что доля перебазированных (сменивших место службы) сотрудников категории специалистов и выше сократилась с 9,3% в 2017 г. до 6,8% в 2021 г. ВОЗ объяснила такое замедление пандемией COVID-19 и отметила, что данный показатель возрос во второй половине 2021 г.

153. В рекомендации за номером R011 доклада внешнего ревизора за 2019 г. ВОЗ было предложено содействовать проведению политики мобильности путем ускорения процесса создания Консультативного совета по вопросам мобильности (КСМ) и Группы по непрерывным улучшениям (ГНУ). Согласно полученной нами информации, КСМ был создан, однако ГНУ, которая должна проводить обзоры и оценку по вопросам мобильности, еще не сформирована. Аналогичным образом, в своем докладе в мае 2021 г. компания DeftEdge также рекомендовала «содействовать мобильности и ротации персонала при назначении на все новые должности и замещении вакансий». ВОЗ согласилась с этой рекомендацией, но заявила, что это может быть «начато в течение двухгодичного периода 2022–2023 гг.». Таким образом, инициатива в области глобальной географической мобильности пока не была введена в действие. ВОЗ признала, что возможность карьерного продвижения не является стимулом к мобильности.

(f) Создание Академии ВОЗ

154. Создание Академии ВОЗ было призвано коренным образом изменить практику непрерывного повышения квалификации сотрудников ВОЗ, руководителей и миллионов работников медицинской сферы и общественного здравоохранения. Ее цель заключается в оказании современных образовательных услуг в соответствии с квалификационными требованиями. Инициатива была начата 6 января 2019 г. Хотя подготовительная стадия (2020–2021 гг.) была завершена, запланированное строительство Академии ВОЗ все еще находилось на начальных этапах, а процесс укомплектования постоянных должностей в Академии даже не начинался. Кроме того, в третьем квартале 2021 г. было запланировано представить первую серию из 15 практически ориентированных учебных программ. Из них к третьему кварталу 2021 г. было выпущено только четыре программы. До 2025 г. Академия планирует повысить квалификацию в области здравоохранения 10 миллионов человек. Мы отметили, что ВОЗ до сих пор не разработала конкретного плана действий по достижению этой цели.

155. В своем ответе ВОЗ заявила, что строящийся комплекс объектов Академии предполагается официально открыть в 2024 г., укомплектование кадров планируется

завершить в ближайшие четыре месяца, а обновленный план деятельности Академии на 2022–2025 гг. должен быть доработан к декабрю 2021 г.

(g) Обучение по вопросам глобального лидерства и управления

156. Инициатива в области обучения по вопросам глобального лидерства и управления имеет целью внедрить стандартный подход к формированию навыков лидерства и управления в ВОЗ. Инициатива была начата 11 января 2018 г. в рамках разработанной Региональным бюро для стран Африки учебной программы «Пути формирования руководящих кадров», которая в настоящее время внедряется в масштабах всей Организации. В своем ответе ВОЗ пояснила, что в дополнение к программе «Пути формирования руководящих кадров» Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций предлагает еще несколько курсов по формированию навыков лидерства. Мы отметили, что до сих пор не разработаны показатели эффективности для оценки качества обучения, поскольку данная инициатива связана с еще не завершенной инициативой по выработке схем карьерного продвижения.

Оценка процесса и концепции преобразований

(a) Взаимодействие с государствами-членами и донорами

157. С сентября 2017 г. по декабрь 2019 г. было проведено несколько мероприятий в области взаимодействия с государствами-членами по ключевым элементам преобразований, в частности 56 неофициальных брифингов и 12 официальных брифингов для представительств государств-членов. Информация о конечных целях преобразований была представлена государствам-членам в Тринадцатой общей программе работы на 2019–2023 гг. (ОПР-13), а также путем рассылки вербальной ноты с изложением плана обсуждений и консультаций и конкретных механизмов взаимодействия для подготовки ключевых инициатив. Тем самым ВОЗ создала предпосылки для поддержки успешных преобразований государствами-членами.

(b) Поддержка со стороны сотрудников и изменение организационной культуры

158. Крайне важным условием успеха процесса преобразований являются его полноценная поддержка и деятельное участие со стороны персонала, четко понимающего преимущества изменений и убежденного в их необходимости. Изменение мышления и культурных установок в соответствии с направленностью организационных изменений является непростой задачей. Для укрепления понимания и поддержки со стороны персонала проводились и проводятся различные информационно-разъяснительные мероприятия, такие как совещания, общие собрания и использование интерактивных платформ. ВОЗ заявила, что наладила беспрецедентно тесный диалог с персоналом (так, в исходном опросе участвовало более 5600 сотрудников), в ходе которого применялись такие интерактивные формы работы,

как семинары для сотрудников с использованием технологии Slido¹, мероприятия в рамках «Недели целей» и «Бесед о ценностях»² (с участием 2700 сотрудников).

159. Для оценки степени поддержки со стороны персонала и динамики организационной культуры время от времени проводились обследования. В 2017 г. компания McKinsey Consulting провела обследование, посвященное организационной культуре, после чего в 2020 г. в рамках независимой оценки преобразований в ВОЗ компания DeftEdge провела еще одно обследование по данной тематике. В обследовании 2020 г. использовались те же самые 28 вопросов, которые задавались в рамках предыдущего обследования компании McKinsey Consulting. По результатам этих опросов мы отметили, что с 2017 по 2020 г. произошли положительные изменения по 17 аспектам культуры (соответствующим ключевым вопросам анкеты). Вместе с тем по 11 параметрам произошли отрицательные изменения (повышение доли несогласных сотрудников) (**добавление 3**). Кроме того, такое несогласие было весьма существенным по ряду важных параметров. Например, в 2020 г. 61% респондентов не согласились с утверждением о том, что Организация предоставляет самые привлекательные возможности для карьерного роста наиболее эффективным сотрудникам и что служебный рост сотрудников зависит от их заслуг. Только 26% сотрудников дали положительный ответ (выразили согласие) по этим двум параметрам. Аналогичным образом, 44% сотрудников не согласились с тем, что Организация последовательно внедряет новые и более эффективные способы деятельности, а 48% сотрудников (практически такая же доля) дали положительный ответ на этот вопрос. Сорок три процента респондентов посчитали, что культура Организации не оказывает положительного влияния на поведение людей, а еще 46% респондентов признали положительное влияние организационной культуры на поведение.

160. Как показало обследование 2020 г. (проведенное DeftEdge), к благоприятным для преобразований факторам, которые необходимо усилить, относятся четкое донесение концепции преобразований, изменение организационной культуры, делегирование полномочий и возможность самостоятельного принятия решений, вознаграждение заслуг эффективных сотрудников и возможность постоянно внедрять новые методы работы.

161. В дополнение к обследованиям среди сотрудников, проводимым внешними учреждениями, ВОЗ проводила периодические опросы персонала. В ходе первого опроса персонала, проведенного в апреле 2019 г., были выявлены пробелы в оказании поддержки сотрудникам, в связи с чем были приняты меры по устранению недостатков. Еще один опрос был проведен в июле 2019 г. и позволил установить, что по сравнению с предыдущим опросом, проведенным в апреле 2019 г., доля сотрудников, понимающих цели преобразований, сократилась с 72% до 66% (на 6 процентных пунктов). Кроме того, с мая 2019 г. и по настоящее время не проводились запланированные ежемесячные опросы персонала. В своем ответе ВОЗ заявила, что сбор данных о мнениях сотрудников ведется посредством других каналов, таких как Slido, семинары для персонала и

¹ Slido — простая в использовании платформа для проведения опросов и изучения мнений. Она позволяет максимально повысить эффективность совещаний и мероприятий, ликвидируя барьер между выступающим и его аудиторией.

² Проводимые в рамках «Бесед о ценностях» опросы и изучение мнений позволяют руководству получать отзывы сотрудников в режиме реального времени.

непосредственные совещания с отдельными группами, в связи с чем дальнейшие периодические опросы персонала не проводились.

162. «Неделя целей» — интерактивное мероприятие, которое проводится для обеспечения увязки работы сотрудников с концепцией и стратегией ВОЗ (в рамках ОПР-13). По информации ВОЗ, отзывы, полученные о «Неделе целей» в 2017 г., свидетельствовали о том, что 47% сотрудников могли проследить непосредственную связь между своей работой и стратегией ВОЗ или ОПР-13. В 2019 г. увязать свою работу напрямую с ОПР-13 могли 74% сотрудников. Это свидетельствовало об углублении понимания конечных целей ОПР-13 персоналом.

163. Мы признаем и высоко оцениваем текущие усилия по укреплению поддержки со стороны персонала и изменению организационной культуры и считаем, что ВОЗ следует повторить последнее обследование 2020 г. для оценки результатов этих усилий.

Рекомендация 13. ВОЗ рекомендуется вновь провести предыдущее обследование 2020 г. для оценки степени поддержки со стороны персонала и изменений в организационной культуре и при необходимости произвести корректировку курса.

(с) Быстрые шаги

164. Одним из способов обеспечения успеха проекта в области организационных преобразований является реализация «быстрых шагов» (первоочередное достижение легко осуществимых задач или результатов), которые дают толчок проекту, демонстрируя его осуществимость и ценность. В случае крупного проекта с более длинным графиком быстрые шаги позволяют сразу добиться полезного результата, выполнив ту или иную задачу. Быстрые шаги помогают мобилизовать поддержку проекта и вселить в Организацию уверенность в своих силах.

165. В ноябре 2017 г. ВОЗ определила 27 быстрых шагов на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу; перечень этих шагов приводится в **добавлении 4**. К ним относится 13 краткосрочных шагов, которые подлежали выполнению к маю 2018 г. По сообщению ВОЗ, на октябрь 2021 г. только один быстрый шаг из 13 еще не был выполнен, а еще один шаг (делегирование полномочий страновым и региональным бюро) был переведен в категорию среднесрочных приоритетов. К другим важным быстрым шагам, выполнение которых было продемонстрировано, относятся реклассификация всех представителей ВОЗ в странах с должности уровня Р6 на уровень D1 и повышение верхнего предельного уровня бюджета страновых бюро. В 2018 г. численность штатов Программы ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения была увеличена на 6% по сравнению с 2017 г. на страновом уровне, на 1% на уровне региональных бюро, а на уровне штаб-квартиры сокращена на 7%.

166. Один из быстрых шагов в краткосрочной перспективе заключался в принятии мер по активизации прямого участия страновых бюро в процессе преобразований. Этот результат, согласно полученной информации, был достигнут в 2018 г. В 2020 и 2021 гг. мы провели ревизию пяти страновых бюро и одного регионального бюро и оценили уровень участия основных бюро как низкий. Эти бюро не представили никаких статистических данных, информации или ответов на вопросы ревизоров и заявили, что

управление преобразованиями осуществляется непосредственно группой по преобразованиям в штаб-квартире.

167. В качестве уже выполненных быстрых шагов была указана также активизация участия представителей ВОЗ в работе региональных комитетов, Ассамблеи здравоохранения и Исполнительного комитета. По нашим наблюдениям, показатели участия представителей ВОЗ в сессиях региональных комитетов четырех из пяти регионов остались в целом неизменными. За последние годы практически по всем регионам за исключением Европейского региона не изменилось представительство стран в Ассамблее здравоохранения и Исполнительном комитете.

168. Изначально ВОЗ определила 10 краткосрочных приоритетных задач, которые предполагалось выполнить в течение 12 месяцев, то есть к ноябрю 2018 г. По состоянию на октябрь 2021 г. было выполнено лишь пять из этих приоритетных задач.

169. Она также утвердила четыре долгосрочные приоритетные задачи, которые предполагалось выполнить в ближайшие 12–24 месяца, то есть к ноябрю 2019 г. Ни одна из четырех долгосрочных приоритетных задач пока не выполнена. Впоследствии некоторые из краткосрочных и все четыре долгосрочные приоритетные задачи были включены в основные инициативы по преобразованиям.

(d) Мониторинг и оценка

170. Мы отметили, что группа высшего руководства отслеживает осуществление различных инициатив, выдавая необходимые руководящие указания и по мере необходимости принимая меры по корректировке курса. ВОЗ также разработала и внедрила инструмент, позволяющий осуществлять мониторинг хода преобразований и распространять соответствующую информацию в виде интерактивных таблиц с данными о состоянии инициатив в области преобразований. Мы отметили наличие механизма, позволяющего измерять, отслеживать и оценивать результаты преобразований. Он, однако, нуждается в укреплении в части координации с региональными и страновыми бюро.

(e) Механизм управления

171. В целях руководства процессом преобразований Организация создала механизм управления. Структурой самого высокого уровня является Группа по глобальной политике (ГГП), возглавляемая Генеральным директором и отвечающая за выполнение решений, правил и стратегий ВОЗ на всех уровнях Организации. Работающая в штаб-квартире Глобальная группа по преобразованиям (ГГПП) координирует разработку, коммуникационную поддержку и мониторинг всего процесса преобразований, согласовывая действия координаторов в региональных и страновых бюро.

D. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕВИЗИИ ОДНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО И ОДНОГО СТРАНОВОГО БЮРО

172. Мы провели финансовую ревизию и ревизию на предмет нормативно-правового соответствия деятельности Регионального бюро Всемирной организации здравоохранения для стран Западной части Тихого океана, Манила, (ЗТОРБ) и бюро ВОЗ в Камбодже за 2021 г.

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

Стратегии странового сотрудничества

173. Для каждой страны ВОЗ разрабатывает стратегию странового сотрудничества (ССС) — стратегический план, которым руководствуется ВОЗ при работе в данной стране. Этот инструмент разрабатывается совместно ВОЗ и государством-членом и помогает ВОЗ выстраивать свою работу в стране в соответствии с приоритетами и потребностями последней. В соответствии с преобразованной операционной моделью ВОЗ Тринадцатая общая программа работы на 2019–2023 гг. (ОПР-13) и Программный бюджет на 2020–2021 гг. должны реализовываться на основе СССР, которые содержат информацию о конкретных действиях, искомых результатах и показателях эффективности. В 2020 г. ВОЗ опубликовала руководство по подготовке СССР в контексте реализации ОПР-13.

174. Мы отметили, что СССР по 28 странам еще не приведены в соответствие с ОПР-13, поскольку они не были пересмотрены в свете руководства от 2020 г.

175. ЗТОРБ сообщило, что большинство СССР в Регионе были подготовлены и утверждены до принятия ОПР-13. Кроме того, в руководстве также не указано, что в связи с утверждением новой ОПР СССР подлежат систематическому пересмотру. Поэтому появление новой ОПР само по себе не рассматривалось как основание для пересмотра или разработки СССР. Поскольку разработка СССР требует значительных усилий и времени со стороны ВОЗ, а также национальных коллег и партнеров, в условиях реагирования на пандемию COVID-19 выполнить эту работу не представлялось возможным. ЗТОРБ также сообщило о планах по возобновлению работы над СССР в 2022 г.

Рекомендация 14. ЗТОРБ может подготовить план обновления стратегий странового сотрудничества в отношении всех стран Региона, учитывая национальные процедуры и обеспечивая по возможности согласованность стратегий с ОПР-13.

Управление программным бюджетом

176. Мы отметили, что из 29 бюджетных центров в странах, находящихся в ведении ЗТОРБ, в 15 бюджетных центрах уровень освоения бюджета составил 70% и выше (зеленая зона), в семи бюджетных центрах — 60–70% и в шести странах — менее 60%. В одном бюджетном центре был отмечен перерасход бюджетных средств в размере 2386 долл. США. Аналогичным образом, в том, что касается бюджета Регионального бюро, из 11 бюджетных центров в шести уровень освоения бюджетных средств превысил 70%, в трех — составил от 60% до 70% и в одном — менее 60%. В одном бюджетном центре было сделано ассигнование в размере 220 000 долл. США, однако средства освоены не были. В целом по состоянию на 31 августа 2021 г. в 48% бюджетных центров в странах в ведении ЗТОРБ и 45% бюджетных центров в Региональном бюро уровень освоения средств находился ниже 70% (зеленый уровень).

177. По данным электронного инструмента бизнес-аналитики, общий показатель освоения средств всеми бюджетными центрами ЗТОРБ по состоянию на 30 сентября 2021 г. составил 69%.

178. В своем ответе ЗТОРБ заявило о наличии в бюро развитой культуры управления программным бюджетом, в том числе в таких областях, как ассигнование ресурсов, исполнение программного бюджета и мониторинг исполнения программного бюджета, который осуществляется в течение двухгодичного периода Программным комитетом Регионального бюро. В отношении стран с низким уровнем освоения средств было заявлено, что 19 из них — небольшие тихоокеанские островные государства, в большинстве которых ВОЗ не представлена, и что на их долю приходится только около 7% (32,4 млн долл. США) от общего ассигнованного программного бюджета (470 млн долл. США).

179. Мы признаем наличие механизма управления программным бюджетом, в том числе в таких областях, как ассигнование ресурсов, исполнение программного бюджета и мониторинг исполнения программного бюджета. Тем не менее, принимая во внимание, что речь шла о последнем квартале двухгодичного периода 2020–2021 гг., проблема наличия неосвоенных средств требует неотложного внимания, особенно в отношении средств, которые должны были быть освоены до конца двухгодичного периода.

Число незаполненных вакансий

180. Наличие высококвалифицированной и мотивированной рабочей силы является важнейшим условием выполнения ЗТОРБ своего мандата и задач, в том числе в области реагирования на чрезвычайные ситуации и бесперебойного осуществления различных программ в сфере здравоохранения.

181. Мы отметили, что вакантными оставались 82 должности различного уровня, то есть 24% от общего числа 340 утвержденных должностей (335 по срочным контрактам и пять по временным контрактам). Из них 30 — должности, вакантные более шести месяцев, 17 — вновь учрежденные должности и 12 — давно существующие, но не замещенные должности.

182. ЗТОРБ проинформировало нас о том, что им предпринимаются шаги по заполнению вакантных должностей: из 82 вакантных должностей уже замещены шесть, идет процесс оформления новых сотрудников на девять должностей, идет активный отбор кандидатов на 20 должностей, поданы запросы на набор новых сотрудников на четыре должности, по краткосрочному контракту замещена одна должность, вакантными остаются 42 должности.

183. Мы высоко оцениваем инициативы, предпринятые ЗТОРБ в области управления кадровыми ресурсами. Однако мы отмечаем, что большое число незаполненных должностей может подорвать процесс достижения определенных результатов в рамках различных программ в области здравоохранения и серьезно затруднить реагирование на чрезвычайные ситуации.

Гендерное равенство

184. Согласно разделу 1.1 Административной инструкции ООН №ST/AI/99/9 от 21 сентября 1999 г., «Генеральной Ассамблеей была поставлена цель достичь к 2000 г. гендерного распределения сотрудников в соотношении 50:50 на всех должностях

категории специалистов и выше, как в целом, так и в рамках каждого класса, включая должности класса D1 и выше».

185. В этой связи мы отметили, что в ЗТОРБ, насчитывающем 258 штатных сотрудников всех классов, работают 86 сотрудников мужского пола и 172 — женского пола. Кроме того, мы отметили, что среди 24 новых сотрудников, принятых на работу в 2021 г., соотношение женщин и мужчин составило 2:1. Что касается сотрудников категории специалистов и выше, мы отметили, что доля сотрудников женского и мужского пола составляет соответственно 56% и 44%.

186. Мы высоко оцениваем позицию ЗТОРБ в отношении гендерного распределения персонала.

Управление закупками

Недостатки в закупке и распределении холодильного оборудования для хранения вакцин

187. Для расширения мощностей для хранения вакцин против COVID-19 на районном уровне Национальный институт гигиены и эпидемиологии (НИИЕ), Вьетнам, обратился к ВОЗ (5 ноября 2020 г.) с просьбой предоставить 212 холодильников для хранения вакцин. В запросе также указывалась конкретная марка холодильников объемом 240 литров и временем автономного сохранения холода 77,3 часа.

188. На основе вышеуказанного предложения 6 ноября 2020 г. ЗТОРБ была начата срочная процедура закупки в чрезвычайном порядке. Приглашение к участию в торгах было направлено шести поставщикам, ответы были получены от четырех претендентов. Предложение компании А было признано соответствующим с технической точки зрения, остальные три предложения были отклонены на технических основаниях, поскольку оборудование не соответствовало указанным спецификациям. Был выбран поставщик А, хотя предлагаемая им цена была самой высокой и в четыре раза превышала самую низкую цену, предложенную участниками торгов. Компании А был направлен заказ на поставку на сумму 811 061,12 евро. В этом контексте можно сделать следующие замечания.

189. Поскольку в запросе была указана конкретная торговая марка холодильников, в приглашении к участию в торгах также содержалось указание технических характеристик продукции этой марки. Указание требуемых технических характеристик конкретного товара конкретного производителя благоприятствовало выбору конкретной модели холодильников. Это также привело к дополнительным расходам в размере примерно 736 901 долл. США при покупке 212 холодильников в нарушение принципа рационального использования ресурсов — основного принципа, регулирующего закупочную деятельность ВОЗ.

190. ЗТОРБ обосновало выбор поставляемых компанией А холодильников указанной марки тем, что система холодовой цепи Расширенной программы иммунизации (РПИ) при Национальном институте гигиены и эпидемиологии на всех уровнях оснащалась продукцией компании А в течение последних 25 лет, и местный персонал уже много лет проходит обучение по работе с изделиями этой торговой марки. ЗТОРБ также заявило, что изменение устоявшейся практики было бы связано с существенным риском и могло бы нарушить надежность всей холодовой цепи. Сохранение существующей системы

позволило бы минимизировать затраты на техобслуживание и гарантировало бы более качественную послепродажную поддержку. Мы считаем, что закупка товаров одного и того же производителя не на конкурентной основе в течение нескольких лет сопряжена с риском возникновения корыстных интересов и не является гарантией более качественного обслуживания. Кроме того, ВОЗ, будучи межправительственным учреждением, обязана придерживаться основных принципов государственных закупок.

191. В направленном поставщикам приглашении к участию в торгах в качества срока поставки на условиях франко-борт/франко-перевозчик (пункт погрузки на судно или самолет) была указана дата 31 декабря 2020 г. Также было указано, что неисполнение срока поставки будет основанием для отмены заказа. Важным фактором, который учитывался при выборе в пользу компании А, была ее способность гарантировать поставку холодильников до конца декабря 2020 г., что считалось критически важным критерием в контексте обеспечения готовности к внедрению вакцинации против COVID-19 в начале 2021 г. Тем не менее, ВОЗ направила заказ на поставку компании А только 6 января 2021 г., причем дата поставки холодильников была установлена на 10 февраля 2021 г. (то есть через пять недель с даты размещения заказа). После получения заказа на поставку поставщик сообщил, что не сможет обеспечить поставку товара в указанный срок и что оптимальной датой поставки будет 12 марта 2021 г. Фактическая поставка товара на условиях франко-борт состоялась 16 марта 2021 г., то есть более чем через девять недель после размещения заказа. Груз был доставлен грузополучателю 26 июня 2021 г., то есть почти через шесть месяцев с даты размещения заказа на поставку. Задержка поставки со стороны компании представляла собой нарушение контракта, и компания была обязана возместить ущерб.

192. ЗТОРБ заявило, что процесс установки оборудования был сильно подорван из-за четвертой волны COVID-19 во Вьетнаме. ЗТОРБ также сообщило, что из 212 холодильников было поставлено 210, из которых 112 были установлены. Остальные 98 установлены не были, а доставка двух холодильников в два районных медицинских центра не состоялась из-за режима самоизоляции, введенного местными властями. Поскольку завершение установки холодильников было запланировано на ноябрь 2021 г., цель закупки оборудования в чрезвычайном порядке достигнута не была.

193. Что касается задержек в доставке товаров, ЗТОРБ заявило, что причиной задержек было множество факторов, независящих от ВОЗ, таких как работа транспортных компаний, сроки таможенного оформления, ограничения на транспортное сообщение и т.д. ЗТОРБ также сообщило, что процессы поставки и установки оборудования будут объектом тщательного мониторинга.

Отклонение от правил совершения закупок при закупке услуг по предоставлению доступа к сети Интернет

194. В рамках закупки услуг по предоставлению доступа к сети Интернет в бюро ВОЗ на Соломоновых островах коммерческие предложения были запрошены у трех потенциальных поставщиков. Контракт был присужден компании В на основании соответствия ее предложения требованиям, предъявляемым ЗТОРБ к указанному типу услуг. Также было заявлено, что эта компания представила наиболее конкурентоспособное предложение, поскольку в течение предыдущих пяти лет она непрерывно предоставляла услуги по доступу к сети Интернет высокого качества, в том числе обеспечивая оперативную техническую поддержку. Соответственно, с

компанией В был заключен договор на оказание услуг сроком на три года, с 1 января 2021 г. по 31 декабря 2023 г., стоимостью 3600 долл. США в месяц.

195. Мы отметили, что хотя коммерческие предложения были получены от трех поставщиков, их сравнение с технической точки зрения не выполнялось, поскольку сведения о технических параметрах, таких как пропускная способность, скорость обмена данными и т.п., были предоставлены только компании В, но не двум другим поставщикам услуг. Непредоставление технических требований всем поставщикам услуг противоречило положениям пункта 1.4.2 руководства по закупкам и нарушало корректность процедуры закупки. По правилам должной осмотрительности три поступивших коммерческих предложения должны были быть предметом объективной оценки с использованием критериев качества и цены. То обстоятельство, что компания В в прошлом оказывала высококачественные услуги, могло быть зафиксировано в процессе оценки. В отсутствие такой оценки у ЗТОРБ нет фактических подтверждений того, что предложение компании В было лучшим из представленных.

196. ЗТОРБ заявило, что поскольку в это время в стране стандарт 4G только внедрялся, первоначальной целью был сбор информации со стороны трех работающих в стране телекоммуникационных компаний о предоставляемых ими пакетах услуг/тарифных планах/скорости связи/пропускной способности, которые они могли бы предложить в 2021 г. Поэтому двум другим поставщикам не было предоставлено никаких конкретных сведений о технических требованиях.

197. По нашему заключению, ответ ЗТОРБ не объясняет пробелы в соблюдении принципов должной осмотрительности при закупке услуг по предоставлению доступа к сети Интернет.

Закупка амплификатора для диагностики методом полимеразной цепной реакции с обратной транскрипцией (ПЦР)

198. ЗТОРБ предложила оказать поддержку Национальному центру по гриппу, Фиджи, в укреплении потенциала в области лабораторной диагностики гриппа для обеспечения своевременного и устойчивого эпиднадзора за этим заболеванием. Для этого ЗТОРБ решило закупить ПЦР-амплификатор.

199. Мы отметили, что несмотря на то, что стоимость закупки превышала 25 000 долл. США, конкурсные торги не объявлялись. Вместо этого у двух поставщиков (компания С и компания D) были запрошены коммерческие предложения. Компания С — местный поставщик/дистрибьютор, базирующийся на территории страны; а компания D — глобальный производитель медицинского оборудования. Было выбрано коммерческое предложение компании С, поскольку в нем был указан товар торговой марки CFX96 производства компании M/s BioRad. Коммерческое предложение второго поставщика было отклонено, поскольку в нем компания указала не прибор торговой марки CFX96, а предложила продукцию собственного производства. С компанией С был заключен договор на поставку на сумму 54 455 долл. США. Выбор CFX96 был обоснован тем, что Департамент здравоохранения Фиджи имеет обширный и успешный опыт работы с этой маркой.

200. Мы отмечаем, что закупка ПЦР-амплификатора была произведена без соблюдения нормативов ВОЗ по конкурсным закупкам и с указанием конкретной торговой марки

(с предоставлением образцовых спецификаций), а не технических или эксплуатационных характеристик требуемого товара.

201. В своем ответе ЗТОРБ заявило, что персонал Национального центра по гриппу обучен работе и знаком только с прибором CFX96. Переход на оборудование другой торговой марки потребовал бы организации дополнительного обучения персонала, внесения изменений в методы ПЦР-тестирования и закупки других реагентов, а также обновления стратегий тестирования, что было бы сопряжено со значительными временными и финансовыми затратами. ЗТОРБ также заявило, что в данном случае запрос на закупку необходимо рассматривать как оправданный с точки зрения поиска оптимального результата для ВОЗ в условиях сжатых сроков. Далее ЗТОРБ отметило необходимость проведения на общеорганизационном уровне обсуждения вопроса о том, при каких обстоятельствах может допускаться указание конкретной торговой марки, что позволит обеспечить согласованность практики в рамках всей Организации.

202. Утверждение ЗТОРБ о том, что приобретение оборудования марки CFX96 позволит исключить необходимость организации обучения персонала и избежать других сопутствующих расходов, является несостоятельным, поскольку договор, заключенный с компанией С, предполагал оплату расходов на обслуживание, установку и обучение персонала в размере 30 000 долл. Фиджи в год. Во-вторых, речь не идет об уникальном продукте, как это было заявлено. Данные приборы выпускаются не двумя, а несколькими компаниями. В-третьих, данная закупка не носила чрезвычайный характер, и поэтому вопрос о сжатых сроках закупки не фигурировал в отчете о присуждении контракта.

Рекомендация 15. ЗТОРБ может воздержаться от использования образцовых спецификаций или фирменных наименований при проведении конкурсных закупок товаров или услуг. При наличии веских оснований для закупки продукции конкретной торговой марки или конкретной модели может допускаться закупка на неконкурсной основе у одного поставщика при условии принятия мер должной осмотрительности.

Задержки поставок

203. Обеспечение своевременной поставки товаров и услуг — важнейший элемент процесса закупки. Задержки поставок, особенно в условиях чрезвычайной ситуации, противоречат целям закупки. Мы проанализировали все выполненные заказы на поставку (по состоянию на 4 октября 2021 г.) за двухгодичный период 2020–2021 гг. в ЗТОРБ. Мы отметили, что из 573 заказов на поставку на сумму 18,24 млн долл. США с задержкой было выполнено 478 заказов (83%) на сумму 15,76 млн долл. США (86,39%). В 248 случаях задержка составляла до 30 дней, в 151 случае — от 31 до 90 дней, в 57 случаях — от 91 до 180 дней и в 22 случаях — более 180 дней.

204. Из 478 случаев задержки 89 относятся к категории экстренных закупок на общую сумму 13,08 млн долл. США, что составляет 83% от всех задержанных поставок.

205. В своем ответе ЗТОРБ отметило, что пандемия COVID-19 серьезным образом нарушила глобальные цепочки поставок в 2020–2021 гг. По независящим от ВОЗ причинам в течение всего периода 2020–2021 гг. отмечались аномальные задержки в поставке товаров.

Оценка эффективности поставщиков

206. Мы отметили, что в более чем 50% случаев оценка эффективности поставщиков не проводилась, несмотря на наличие такого требования в практическом руководстве по закупкам.

Управление товарно-материальными запасами

207. Меры по управлению товарно-материальными запасами позволяют обеспечивать контроль и учет запасов. Для ВОЗ этот вопрос имеет особенно большое значение, поскольку большинство покупаемых ей товаров — это лекарственные средства и материалы медицинского назначения с ограниченным сроком годности.

Запасы с истекшим сроком годности и их списание

208. Было установлено, что по состоянию на 31 августа 2021 г. на складах хранились лекарственные средства с истекшим сроком годности на сумму 8274 долл. США. Мы отметили, что несмотря на выданное разрешение на списание семи из 19 наименований лекарственных препаратов с истекшим сроком годности по состоянию на 12 октября 2021 г. их списание проведено не было.

Товары, отпущенные со складов непосредственно перед истечением срока годности

209. Помимо этого, в период с 1 января 2021 г. по 31 августа 2021 г. также истек срок годности лекарственных средств, приобретенных в период с января 2020 по сентябрь 2020 г. на общую сумму 44 661 долл. США. ЗТОРБ заявило, что вышеуказанные товары были отпущены получателям до истечения срока годности. Мы отметили, что средний срок хранения до истечения срока годности на момент отправки товаров получателям составлял 52 дня. В 10 случаях товары были отправлены со склада всего за месяц до истечения срока годности.

210. Кроме того, было отмечено, что комплекты для диагностики японского энцефалита (88 комплектов), закупленные в период с февраля по апрель 2020 г., были отпущены со складов в январе 2021 г. Отпуск товара имел место всего за 7–14 дней до истечения срока годности.

211. В своем ответе ЗТОРБ указало, что комплекты ИФА для диагностики японского энцефалита предназначались для бюро ВОЗ в Лаосской Народно-Демократической Республике, но ввиду пандемии COVID-19 количество грузовых рейсов было ограничено, поэтому возможность отправить эти комплекты в Лаосскую Народно-Демократическую Республику отсутствовала. В итоге они были отправлены на Филиппины, где было получено согласие принять эти комплекты.

Товары, закупленные в экстренном порядке, но до сих пор не отпущенные

212. Мы отметили, что 18 282 товарные единицы на общую сумму 4 242 317 долл. США, приобретенные в рамках экстренных закупок в период с ноября 2014 по май 2021 г., до сих пор не отпущены со складов. В своем ответе ЗТОРБ указало, что закупленные в 2014 г. средства индивидуальной защиты (СИЗ) были предназначены для обеспечения готовности на уровне региона и стран к чрезвычайной ситуации,

связанной с Эболой (чрезвычайная ситуация 3-й категории). Товар будет отпускаться странам по мере поступления соответствующих запросов.

213. Этот объем товаров включает 2500 упаковок СИЗ, закупленных в мае 2020 г. на сумму 151 078 долл. США, которые так и не были отпущены и срок годности которых истек в мае-июне 2021 г.

214. В своем ответе ЗТОРБ указало, что с технической точки зрения эти товары не являются просроченными, поскольку при отгрузке со склада на них будут выдаваться сертификаты о продлении срока годности. Тем не менее, товарные единицы продолжают фигурировать как товары с истекшим сроком годности в Глобальной системе управления товарно-материальными запасами (ГСУТМЗ). По нашему мнению, данные ГСУТМЗ должны своевременно обновляться для обеспечения их достоверности.

Товары, закупленные в стандартном порядке, но до сих пор не отпущенные

215. Мы отметили, что до сих пор со складов не отпущены товары объемом 1641 товарной единицы на общую сумму 29 821 долл. США, приобретенные в рамках стандартных закупок в период с декабря 2010 по июнь 2020 г. К этим товарам относятся 107 товарных единиц лекарственных средств и материалов медицинского назначения.

216. Мы не выявили в системе ГСУТМЗ никакого механизма, который позволял бы обеспечивать учет сроков годности и отпуска лекарственных средств. В своем ответе ЗТОРБ указало, что в ГСУТМЗ содержится информация, касающаяся сроков годности. Мы отметили, что в 13 случаях дата закупки и в 62 случаях сроки годности не были указаны. Кроме того, в других случаях такая информация была предоставлена в разрозненном виде после многочисленных запросов. Если бы данные о сроке годности фигурировали в ГСУТМЗ, их можно было бы предоставить во всех случаях сразу по получении соответствующего запроса. В отсутствие полной информации мы не имели возможности проанализировать соответствующие балансовые позиции.

217. Мы не обнаружили в системе общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) (инструмент бизнес-аналитики) никаких отчетов, в которых бы указывались даты получения, даты выдачи и даты истечения срока годности по всем товарным позициям лекарственных препаратов. Даже ответы, полученные по различным аудиторским запросам, были неполными. Когда мы направили запрос о предоставлении аналогичной информации по поставкам, связанным с COVID-19, в своем ответе руководство сообщило о том, что «предоставить полный набор информации по всем заказам на поставку очень сложно, поскольку ни один из наших инструментов отчетности не позволяет получить такую информацию». Кроме того, в ГСУТМЗ регистрируются данные только в отношении поставок, поступающих на склады. ЗТОРБ/ВОЗ не располагают системой учета лекарственных средств/материалов медицинского назначения, непосредственно получаемых министерствами здравоохранения государств-членов.

Ошибочные записи в ГСУТМЗ

218. Мы обнаружили, что срок годности двух лекарственных препаратов (всего около 700 единиц) истек 31 марта 2021 г. и 31 августа 2020 г. соответственно. Однако в системе

они были зарегистрированы как отпущенные со склада 26 августа 2021 г., соответственно, спустя почти пять месяцев и один год после истечения срока годности.

219. ЗТОРБ ответило, что вышеуказанные лекарственные средства были отгружены в июне/июле 2020 г. до истечения их срока годности, но соответствующие записи были внесены в систему с опозданием в связи со сменой сотрудников склада. Мы отметили, что, согласно СОПам, касающимся регистрации поступления, отгрузки, передачи и выбытия в ГСУТМЗ, движение материальных запасов должно регистрироваться в ГСУТМЗ в течение пяти рабочих дней. Наличие таких ошибочных записей в системе указывает на пробелы в системном контроле и нарушение СОП.

220. ЗТОРБ согласилось и ответило, что в условиях изменения масштаба мер реагирования и увеличения запасов на складах назрела необходимость совершенствования процедур управления материальными запасами, в связи с чем ЗТОРБ будет работать над тем, чтобы текущие объемы запасов соответствовали запланированным потребностям. ЗТОРБ также заявило, что в рамках внедрения нового поколения системы общеорганизационного планирования ресурсов (программа BMS, которая в настоящее время находится на стадии реализации) акцент будет делаться на совершенствовании процедур/инструментов для обеспечения возможности комплексного управления системой снабжения с охватом всех этапов: планирования закупок, процесса закупок, оплаты, доставки, складирования и отправки конечным получателям.

Прочие вопросы

Представление отчетов донорам

221. Мы отметили, что из 209 отчетов, подлежащих представлению донорам по состоянию на 31 августа 2021 г., 119 (57%) были представлены в срок, а 90 (43%) отчетов были либо представлены с опозданием, либо еще не представлены. С опозданием было представлено 36 из этих 90 отчетов.

Управление активами: пробелы в реестре учета основных фондов

222. Мы установили, что в реестре основных фондов 479 единицам имущества (балансовой стоимостью 1 093 564 долл. США) не было присвоено физическое местонахождение. В реестре основных фондов не были указаны серийные номера 51 единицы имущества (стоимостью 69 035 долл. США). Одна единица имущества фигурировала с серийным номером «0». В 321 случае (общая стоимость 768 585 долл. США) отсутствовал номер заказа на поставку. В отсутствие серийного номера и указания физического местоположения руководство не может отслеживать и контролировать движение активов и устанавливать ответственность в случае хищения или мошенничества.

223. ЗТОРБ ответило, что по большинству случаев были приняты корректирующие меры (по состоянию на октябрь 2021 г.).

Выбытие устаревшего имущества

224. Двести семнадцать единиц ИТ-оборудования (ноутбуки, настольные компьютеры, принтеры, микрофоны) были идентифицированы как подлежащие списанию, однако в течение 2021 г. было списано только 66 единиц. Остальное оборудование в количестве 151 единицы еще не списано. Мы установили, что среди единиц оборудования, подлежащих списанию, насчитывались изделия, находившиеся в эксплуатации с 1996 г. Анализ срока эксплуатации этого оборудования показал, что по состоянию на 31 января 2021 г. из вышеуказанных 217 единиц оборудования 156 (72%) были изготовлены более шести лет назад, а 57 еще находились в эксплуатации согласно реестру учета основных фондов. Это однозначно говорит о том, что в эксплуатации находится оборудование, устаревшее с моральной и технической точек зрения.

225. Большинство из этих единиц — ноутбуки и прочее ИТ-оборудование. Использование устаревшего оборудования и технологий может негативно сказываться на результативности персонала, поскольку большая часть работы в Организации выполняется с помощью компьютеров и ноутбуков.

226. Согласившись с нашими аудиторскими замечаниями, ЗТОРБ заявило, что по несоответствиям, установленным в ходе ревизии, меры либо уже приняты, либо находятся в процессе принятия. В будущем ЗТОРБ продолжит обеспечивать учет и контроль движения активов в соответствии с требованиями СОП.

Рекомендация 16. ЗТОРБ надлежит укрепить систему мониторинга и учета движения активов.

7. Страновое бюро ВОЗ, Камбоджа

227. Мы провели финансовую ревизию и ревизию на предмет нормативно-правового соответствия деятельности странового бюро ВОЗ в Камбодже за 2021 г.

Планирование деятельности и управление программами*Механизм оценки результатов и воздействия*

228. Для оценки достигнутых промежуточных и конечных результатов, проверяемых с помощью индикаторов, установленных в системе результатов, мы запросили у бюро в Камбодже копию доклада о среднесрочном обзоре за двухгодичный период 2020-2021 гг. Страновое бюро ответило, что среднесрочный обзор, включая заполнение карты оценки промежуточных результатов, выполняется на уровне регионального бюро специалистами ЗТОРБ.

229. Мы считаем, что агрегированная оценка результатов и показателей результативности на уровне регионального бюро и отсутствие оценки результатов на уровне страновых бюро противоречат цели новой операционной модели, в рамках которой акцент переносится на обеспечение воздействия на страновом уровне.

230. В ответ на замечание ревизоров страновое бюро заявило, что основной целью введения карты оценки промежуточных результатов было обеспечение прозрачности

отчетности за счет надлежащего обеспечения ответственности, участия и вовлечения всех сотрудников, которые участвуют в достижении результатов.

231. Мы высоко оцениваем наличие системы мониторинга, позволяющей измерять результативность и ход работы в бюро ВОЗ в Камбодже. Однако карта оценки промежуточных результатов является неотъемлемой частью системы результатов, то есть Механизма оценки воздействия ВОЗ, предусмотренного в ОПП-13.

Рекомендация 17. ВОЗ может рассмотреть возможность раскрытия информации о рейтингах эффективности/докладов об оценке воздействия по каждому страновому бюро ВОЗ, поскольку основной целью преобразований ВОЗ является обеспечение мониторинга воздействия на страновом уровне.

Управление кадровыми ресурсами

Незамещенные вакантные должности

232. Наличие высококвалифицированной и мотивированной рабочей силы является важнейшим условием выполнения страновыми бюро своего мандата и задач, в том числе в области реагирования на чрезвычайные ситуации и бесперебойного осуществления различных программ в сфере здравоохранения.

233. Мы проанализировали штатную численность и ситуацию с вакантными должностями в бюро ВОЗ в Камбодже и отметили, что из общего числа 50 утвержденных должностей вакантными были семь должностей различных уровней (две должности уровня P5, четыре должности уровня P4 и одна должность уровня G5), и, таким образом, общая доля вакантных должностей составляет 14%. Из этих семи вакантных должностей три оставались незамещенными более шести месяцев.

234. В своем ответе бюро заявило, что из семи вакантных должностей четыре должности оставались незамещенными менее трех месяцев и что на две из них уже началась процедура найма. Ввиду финансовых трудностей две вакантные должности могут остаться незамещенными. В настоящее время идет работа по поиску возможностей привлечения финансирования для решения этой проблемы.

235. В отношении трех должностей, остававшихся незаполненными более шести месяцев, бюро заявило, что отбор кандидатов на две вакантные должности пока не дал результатов. Эти должности были предложены двум кандидатам, которые отказались ввиду рисков, связанных с пандемией. Бюро также заявило, что идет процесс публикации новых объявлений о вакансиях и что будут приложены все усилия для замещения всех трех вакантных должностей в ближайшем будущем.

Гендерное равенство

236. Мы отметили, что среди всех сотрудников странового бюро женщины составляют 45% и мужчины — 55%, что более или менее соответствует целевому показателю 50:50, установленному для страновых бюро.

Управление закупками

Задержка с закупкой комплекта для тестирования на COVID-19 методом ОТ-ПЦР

237. Для помощи правительству Камбоджи в организации диагностики COVID-19 бюро ВОЗ в Камбодже заказало в октябре 2020 г. праймеры и контрольные образцы (зонды) для ОТ-ПЦР (мишень — ген E) у компании TIBMolBiol через портал закупок средств для борьбы с COVID-19. Заказанные комплекты (260 штук) были доставлены в Камбоджу в марте 2021 г. Срок годности комплектов истекал 5 мая 2021 г. Министерство здравоохранения Камбоджи отказалось принимать поставленную партию товара ввиду короткого срока годности (истекшего приблизительно через полтора месяца). Таким образом, вся партия объемом 260 комплектов (24 960 тестов) и стоимостью 46 911 долл. США была закуплена напрасно.

238. Мы отметили, что на момент размещения заказа страновым бюро в Камбодже в октябре 2020 г. эти праймеры и зонды уже находились на складе в штаб-квартире ВОЗ в Женеве. Однако груз был отправлен только 1 февраля 2021 г., несмотря на полную осведомленность сторон о скоро истекающем сроке годности. Груз прибыл на территорию Камбоджи 12 марта 2021 г. Причины задержки отправки груза штаб-квартирой ВОЗ не установлены.

239. Мы также отметили, что бюро ВОЗ в Камбодже закупило 10 мая 2021 г. 60 комплектов для ОТ-ПЦР Invitrogen SuperScript на сумму 146 312 долл. США. Комплекты должны были быть переданы министерству здравоохранения Камбоджи для срочной организации лабораторной диагностики COVID-19. Продукция Invitrogen SuperScript используется с праймерами и зондами компании TIBMolBiol. В обосновании экстренной закупки страновое бюро указало, что комплекты Invitrogen SuperScript планировалось использовать вместе с комплектами праймеров и зондов для ОТ-ПЦР производства компании TIBMolBiol, уже имеющимися на складе министерства здравоохранения Камбоджи. При этом к моменту принятия решения о закупке комплектов Invitrogen SuperScript (10 мая 2021 г.) срок годности комплектов TIBmolbiol уже истек (5 мая 2021 г.). Также страновое бюро в Камбодже знало о том, что правительство Камбоджи ранее отказалось принимать эти комплекты. Каким образом комплекты Invitrogen SuperScript будут использоваться в отсутствие праймеров и зондов, неизвестно.

Телевизионная информационная кампания программы иммунизации

240. Национальный центр охраны здоровья матери и ребенка, Камбоджа, обратился к ВОЗ (14 апреля 2020 г.) с просьбой оказать поддержку в проведении информационной кампании национальной программы иммунизации. В рамках кампании планировалась трансляция рекламных роликов на каналах телерадиовещания.

241. В соответствии с запросом, бюро ВОЗ в Камбодже пригласило пять местных телекомпаний принять участие в тендере на трансляцию телевизионных роликов. Три компании, а именно компания А, компания В и компания С, представили свои коммерческие предложения. Компания В предложила трансляцию 138 роликов в месяц по цене 50,72 долл. США за одну трансляцию. Компания А предложила трансляцию 82 роликов в месяц по цене 407,88 долл. США за одну трансляцию. Зона вещания компании А охватывала 25 провинций, тогда как компания В вещала в 23 провинциях

страны. Коммерческие предложения оценивались по четырем критериям: стоимость, качество, надежность и возможность соблюдения сроков ВОЗ. Оценка проводилась по 20-балльной шкале, причем по каждому из критериев максимальная оценка составляла пять баллов. Две компании — А и В — получили по 18 баллов, третья — компания С — 17 баллов. Компании А и В набрали по 18 баллов; компания А была признана победителем на том основании, что она располагала более широкой зоной вещания, охватывавшей всю территорию страны (все 25 провинций и муниципалитетов), а также пользовалась большей популярностью у населения. Принцип рационального использования ресурсов заключается в приобретении товара нужного качества, по справедливой цене и в нужное время. Мы заключили, что в данном случае в процессе закупки принцип рационального использования ресурсов соблюден не был, поскольку:

(а) при оценке критерия стоимости баллы были присвоены некорректно. Принимая во внимание, что стоимость одной трансляции в предложении компании В составляла 50,72 долл. США, а в предложении компании А — 407,88 долл. США, корректными оценками были бы оценка 5 для компании В и оценка 0,62 для компании А (а не 3). Таким образом, компания В должна была бы получить первое место с 18 баллами, а компания А — второе место с оценкой 15,62 балла. При проведении оценки указанным выше образом контракт должен был быть присужден компании В, поскольку ее коммерческое предложение в наибольшей степени соответствовало принципу рационального использования ресурсов, что отражается в итоговой оценке. Присуждение контракта компании В позволило бы сэкономить 26 446 долл. США.

(б) Такой параметр как широта зоны вещания не был включен в качестве критерия для объективной оценки/присвоения баллов, но использовался субъективно уже после выставления оценок. Такой подход некорректен. В силу важности этого критерия его следовало учитывать при выставлении оценок.

(с) Если при принятии решения в пользу компании А учитывалась более широкая географическая зона вещания компании А, то следовало учесть и тот факт, что компания А предлагала трансляцию только 82 роликов в месяц, тогда как компания В — 138. Понятие охвата аудитории также подразумевает учет количества трансляций рекламных роликов (интенсивности охвата).

(д) Уместно отметить, что компания В была дочерней компанией по отношению к компании А. Предложения об участии в торгах были направлены пяти компаниям, из которых ответили три, причем две из них были аффилированными сторонами. Компания А (головная компания) предложила цену в восемь раз превышающую предложенную компанией В, предлагая при этом на 40% меньше эфирного времени. Приведенные выше факты свидетельствуют о том, что закупка не проводилась на действительно конкурентной основе и сопровождалась риском сговора двух аффилированных структур. ВОЗ как межгосударственное учреждение должно с осторожностью относиться к подобной практике.

Задержки поставок

242. Обеспечение своевременной поставки товаров и услуг — важнейший элемент процесса закупки. Задержки поставок, особенно в условиях чрезвычайной ситуации, противоречат целям закупки. Мы проанализировали все выполненные заказы на

поставку (по состоянию на 2 ноября 2021 г.) за двухгодичный период 2020–2021 гг. в бюро ВОЗ в Камбодже. Данные были извлечены из системы бизнес-аналитики Business Intelligence (раздел «Источники снабжения» (sourcing of goods), данные о датах закупки и поставки).

243. Мы отметили, что до 2 ноября 2021 г. было выполнено в общей сложности 166 заказов на поставку на сумму 1,75 млн долл. США. Из них с задержкой было выполнено 128 заказов на поставку (77%) на сумму 1,49 млн долл. США (84,95%). Таким образом, в срок было выполнено только 38 заказов на поставку (15,05%) на очень незначительную сумму — всего 0,26 млн долл. США.

244. Мы отметили задержку в выполнении заказов на поставку, в том числе в рамках экстренных закупок. Из 128 случаев задержки в выполнении заказов на поставку 38 относятся к категории экстренных закупок на общую сумму 607 602 долл. США, что составляет 41% от стоимости всех заказов, выполненных с задержкой.

245. Мы отметили, что выбор поставщиков определялся сроками выполнения заказов, указанными ими в их коммерческих предложениях. Но после выдачи заказов на поставку сроки поставки поставщиками не соблюдались.

246. Бюро ответило, что пандемия создала большую напряженность на мировых рынках и оказала крайне негативное влияние на процессы закупки товаров. Накоплению задержек в поставках способствовали два основных фактора: возросшая конкуренция на рынках (со стороны покупателей) и задержки в отгрузке, связанные с аналогичными причинами, а также с ограничительными противоэпидемическими мерами, введенными на производственных или транспортных объектах.

247. Мы считаем, что сроки выполнения заказа предлагались поставщиками с учетом сложившейся ситуации, и выбор поставщиков делался на основе их коммерческих предложений. Таким образом, исходные сроки поставки должны были соблюдаться. Кроме того, бюро должно было установить сроки выполнения поставок в соответствии со своими потребностями/степенью срочности и указать их заранее в качестве одного из критериев отбора в ходе конкурсных торгов, с тем чтобы участвовать в конкурсе могли только те поставщики, которые были бы способны обеспечить поставку товаров в соответствии с установленным графиком.

Оценка эффективности поставщиков

248. Руководство предоставило список 335 заказов на поставку (154 договора на поставку товаров и 181 договор на оказание услуг), которые были выполнены в период с 1 января 2020 г. по 31 октября 2021 г. Из этого списка мы проанализировали 80 крупных заказов на поставку, на долю которых приходилось 71% от общей суммы расходов.

249. Оценка эффективности поставщиков в 60% случаев не проводилась, в том числе в отношении экстренных закупок. Оценка эффективности поставщика носит факультативный характер в случае, если речь идет об экстренных закупках на суммы ниже определенного порога, однако именно в этом контексте такая оценка приобретает особенно важное значение, поскольку ввиду чрезвычайных обстоятельств допускается отход от стандартной процедуры закупок или ее смягчение. В чрезвычайных ситуациях

поставщики с хорошей деловой репутацией и гарантированным качеством услуг могут без промедлений рассматриваться в качестве кандидатов на заключение контрактов. Напротив, с поставщиками с неблагоприятной деловой репутацией в том, что касается качества, количества, соблюдения сроков, цены, доставки и т.д., заключения контрактов можно избежать. Поэтому рекомендацию относительно оценки эффективности поставщиков в контексте экстренных закупок, изложенную в электронном руководстве ВОЗ, следует интерпретировать в правильном ключе.

250. Недостаточный уровень выполнения оценки эффективности поставщика может повредить интересам Организации и нанести ей экономический ущерб, ущерб в виде низкого качества полученных услуг и возникновения неоправданных правовых обязательств. Поэтому такая оценка должна быть элементом процесса закупок.

251. Признав важность проведения оценки эффективности поставщиков, руководство заявило, что оценка эффективности выполнения контрактов на оказание услуг уже проводится (о чем свидетельствует 40% случаев, попавших в выборку ревизоров). При этом страновое бюро подтвердило, что в этой области потребуется приложить дополнительные усилия.

Е. ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

252. Мы хотели бы выразить признательность ВОЗ, ее высшему руководству и персоналу за сотрудничество и помощь, оказанную группе ревизоров в ходе ревизии.

**Контролер и Генеральный ревизор Индии
Гириш Чандра Мурму**

13 апреля 2022 г.

ДОБАВЛЕНИЯ

ДОБАВЛЕНИЕ 1

СТАТУС ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ЗА ФИНАНСОВЫЙ ПЕРИОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 г.

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
1	2021	R001	Продумать способ отражения статей «денежные средства и эквиваленты денежных средств» и «краткосрочные инвестиции» в отчете о финансовом положении отдельной строкой без ущерба для эффективности и преимуществ, создаваемых системой единого казначейства.	Казначейство согласилось с рекомендацией, после чего 10 ноября было проведено соответствующее обсуждение с ревизором, на рассмотрение которого был предложен проект пояснительного примечания. Начиная с 2021 г. эти показатели для ВОЗ будут раскрываться в примечании к счетам в виде ориентировочной арифметической оценки суммы денежных средств и денежных инвестиций исходя из данных об остатках по операциям между структурами. Данные о том, на какой основе были рассчитаны эти показатели, также будут раскрываться в следующей формулировке: «Средства размещенных в ВОЗ структур объединены со средствами ВОЗ в рамках показателей общей суммы денежных средств и краткосрочных инвестиций. Если предположить, что пропорции денежных средств и краткосрочных инвестиций для всех размещенных структур одинаковы, то денежные средства и краткосрочные инвестиции, относящиеся к остаткам	Продумать способ отражения статей «денежные средства и эквиваленты денежных средств» и «краткосрочные инвестиции» в отчете о финансовом положении отдельной строкой без ущерба для эффективности и преимуществ, создаваемых системой единого казначейства.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				по операциям между структурами, для каждой размещенной структуры будут рассчитываться следующим образом...».					
2	2021	R002	Раскрывать в финансовых отчетах данные об управлении ВОЗ долгосрочными фондами МСС для более удобного понимания финансовых отчетов.	Ревизоры рекомендовали включить в примечание 4.2 «Реинвестиции» конкретную информацию о том, что ВОЗ управляет долгосрочными фондами МСС в размере 1,17 млрд долл. Необходимая информация была раскрыта в финансовых отчетах за 2020 г. и согласуется с финансовыми отчетами за 2021 г. Данную рекомендацию предложено закрыть.	Глава управления фондами предоставил копии примечаний к финансовым отчетам за 2020 и 2021 гг. Данная рекомендация закрыта.	X			
3	2021	R003	Оптимизировать товарно-материальные запасы для обеспечения эффективности затрат, внедрив широко применяемые инструменты управления товарно-материальными запасами, такие как модель «экономически целесообразный объем» пополнения запасов (ЭЦО).	С внедрением новой системы ОПР и управления цепочкой поставок станет достижимым применение передовых видов практики, таких как ЭЦО.	Учитывая важность этого аспекта, ход его осуществления будет отслеживаться в рамках новой системы ОПР.		X		
4	2021	R004	Обеспечить, чтобы в любой момент в ГСУТМЗ имелись своевременные, актуальные и точные данные.		В ожидании ответа.			X	
5	2021	R005	Вести перечень международных цен на все лекарственные средства и изделия	Хотя мы согласны с тем, что ценовые перечни или базы данных были бы полезны, меры по подготовке, ведению и использованию таких	Мы выяснили, что в настоящее время реализуются три инициативы, которые направлены на решение	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			медицинского назначения, который мог бы использоваться в качестве ориентира при закупках.	перечней сопряжены со сложностями. Зачастую не имеется необходимых параметров, отсутствует стандартизация, например размеров упаковки или единиц измерения, а также существуют страновые и региональные различия, которые делают сравнение или ссылки для целей ценообразования недействительными. Постоянное обеспечение актуальности цен для целей их сопоставления и сравнительного анализа потребует больших затрат времени и ресурсов. Поскольку нам известно, что еще одна группа ВОЗ, занимающаяся лекарственными препаратами и медицинской продукцией, работает над систематизацией справочных цен и что аналогичная инициатива реализуется Глобальным фондом, мы скорее будем отслеживать информацию об этих инициативах, нежели открывать новый проект в рамках СЗС. Помимо вышеупомянутых аспектов, группа снабжения в Куала-Лумпуре подготовила стандартный перечень регулярно закупаемых товаров с указанием ориентировочных цен, а использование данных о прошлых закупках для обеспечения обоснованности цен уже является стандартной практикой.	поднятого нами вопроса. Мы можем получать информацию о ходе их осуществления, чтобы ее можно было использовать при проведении ревизии для справочных целей. Рекомендация закрыта.				

Sl №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
6	2021	R006	В приглашениях к участию в торгах указывать способ оценки конкурсных заявок (исходя из общей цены или из цен на каждый товар в отдельности).		В ожидании ответа.			X	
7	2021	R007	Документировать в полном объеме всю процедуру закупок, как это предусмотрено в пункте 2.5 Руководства ВОЗ по осуществлению закупок, для соблюдения принципа прозрачности и обеспечения возможности проверок. Внешнему ревизору следует предоставлять полный доступ к электронным досье, содержащим всю документацию по закупкам.	<p>В Руководстве по осуществлению закупок отражены два различных аспекта, касающихся документации.</p> <p>(1) Досье закупок, которое ведется и содержит всю документацию, относящуюся к процессу закупок, то есть отражает всю процедуру торгов, включая оценку, предложения, рассмотрение усилиями КРК, утверждение со стороны ПГД и т.д.</p> <p>(2) Документация, прилагаемая к каждому заказу на закупку. Запрашивающее подразделение прилагает только те документы, которые относятся к конкретному заказу на закупку. Например, служба поставок не требует от запрашивающих подразделений прилагать всю документацию, касающуюся приглашения к участию в торгах, когда они составляют заявку на закупку для того или иного каталожного изделия, поскольку это налагало бы на запрашивающие подразделения излишнюю административную нагрузку и не способствовало бы соблюдению требований. Кроме того,</p>	В последние годы ревизоры указывали на проблему, связанную с неадекватностью документации. Нам сообщили, что документы по закупкам загружены в систему управления информационными ресурсами (ЕСМ). Ревизоры будут следить за тем, как ЕСМ внедряется в новую систему СУД.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				<p>сопроводительные документы для долгосрочных соглашений (ДСС) загружаются на портал управления контрактами eTender (Intend). ГСУ не поддерживает загрузку документации по ДСС, хотя такое требование предусмотрено в новой системе ОПР.</p> <p>Таким образом, будущая система СУД будет обеспечивать и поддерживать более централизованное управление и сопоставление документов.</p>					
8	2021	R008	Создать систему управления цепочками поставок, которая может вводиться в действие при наступлении чрезвычайных ситуаций. Порядок действий в чрезвычайных ситуациях и целесообразные меры стимулирования следует предусматривать в контрактах с поставщиками, перевозчиками и подрядчиками в сфере логистики.	Новая система ОПР подтолкнет нас к переходу на более интегрированную, чем сейчас, модель цепочки поставок. Секретариат занимается формированием рабочего процесса в области снабжения, и в текущих планах развертывания предусмотрено появление в 2023 г. новых функциональных возможностей для управления логистикой, доставкой и складированием. Эти новые функциональные возможности будут поддерживать чрезвычайные операции и укреплять интегрированный подход к снабжению.	Поскольку этот аспект важен, его реализация с помощью новой системы ОПР должна отслеживаться в процессе ревизии.		X		
9	2021	R009	При осуществлении всех закупок результаты технической и финансовой оценки следует документировать в соответствии с	Данный вывод по итогам ревизии относится к закупкам в чрезвычайных ситуациях, проводимых с применением процедур закупок, которые предусмотрены для чрезвычайных	Поскольку руководство предприняло в этом направлении соответствующие действия, рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			положениями Руководства ВОЗ по осуществлению закупок.	ситуаций. Чтобы обеспечить выполнение этой рекомендации ревизора, СЗС будут взаимодействовать с соответствующими оперативными подразделениями для руководства закупками и поставками, которые осуществляются в ходе объявленной чрезвычайной ситуации. После утверждения со стороны Генерального директора в рамках подхода к работе с контрагентами было принято решение об учреждении в системе снабжения должностей ведущих специалистов по закупкам в чрезвычайных ситуациях. Благодаря этим мерам лица, осуществляющие закупки от имени групп по чрезвычайному реагированию (ОПЛ), получают полную информацию и подготовку по надлежащему процессу закупок.					
10	2021	R010	Закключать ДСС сроком на три года или более. Для учета изменения цен с течением лет в ДСС можно включить подходящую оговорку об изменении цен, предусматривающую индексацию цен с учетом рыночных цен на сырье и материалы.	Новые ДСС теперь заключаются на три года, и мы включили в новые ДСС в связи с COVID-19 пункт, позволяющий поставщикам представить свои аргументы в пользу повышения цен при соблюдении определенных критериев, таких как документальное подтверждение существенного роста цен.	Учитывая ответ и действия, предпринятые руководством, этот вопрос будет решен с помощью новой системы управления деятельностью. Таким образом, данная рекомендация утратила свою актуальность.				X

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
11	2021	R011	Утвердить прозрачный и объективный критерий распределения заказов на поставку между разными компаниями, включенными в короткий список.	<p>Такая практика отчасти уже существует, и мы продолжим применение следующих подходов при принятии решений о распределении заказов.</p> <p>(1) Поставки комплектов по каталогу: мы проводим мини-конкурс среди участников ДСС, применяя критерии в порядке приоритетности, как указано ниже: экстренный заказ на закупку: доставка → приемлемый срок хранения → цена стандартный заказ на закупку: цена → приемлемый срок хранения → доставка. Критерии и результаты сопоставления по каждому заказу на закупку документируются и загружаются в ЕСМ. Эти же критерии были объявлены участникам ДСС.</p> <p>(2) Заказы на закупку некомплектов по каталогу: мини-конкурс не проводится, распределение основывается на наименьшей предложенной стоимости решения (включая транспортировку) и возможности консолидированной отгрузки заказа. Экстренный заказ на закупку основывается на самом быстром обеспечении наличия/доставки.</p>	Учитывая ответ и действия, предпринятые руководством, данная рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
12	2021	R012	Обратиться к ЮНИСЕФ с просьбой выставлять счета по мере осуществления частичных поставок, а ВОЗ следует должным образом корректировать суммы предоплаты.		В ожидании ответа.			X	
13	2021	R013	Учитывая рост числа случаев ненадлежащего поведения, ВОЗ следует повысить эффективность своих дисциплинарных и профилактических мер. Необходимо сократить задержки в проведении расследований и применении мер дисциплинарного воздействия, с тем чтобы своевременные и соразмерные меры дисциплинарного воздействия служили сдерживающим фактором.		В ожидании ответа.			X	
14	2021	R014	Применять основанный на учете рисков подход к профилактике, выявляя бюро и отделы, для которых характерен высокий риск ненадлежащего поведения сотрудников, и сосредоточить свои усилия на информационно-		В ожидании ответа.			X	

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			разъяснительной работе и повышении эффективности механизмов контроля в этих бюро. Поскольку наибольшая доля поступающих сообщений касается мошенничества, следует направить усилия на повышение осведомленности сотрудников о мошенничестве и механизмах предупреждения мошенничества. ВОЗ необходимо повысить эффективность профилактических мер, таких как проверка прошлого опыта кандидатов при найме персонала, проверка сотрудников на благонадежность при повышении их в должности и ротация персонала на особо ответственных должностях.						
15	2021	R015	Обеспечить в кратчайшие сроки разработку новых ССС для Афганистана, Эфиопии, Ирака и Южного Судана в соответствии с новыми рекомендациями.		В ожидании ответа.			X	

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
16	2021	R016	Принять меры по обеспечению в кратчайшие сроки завершения разработки и внедрения системы результатов в страновых бюро в Афганистане, Эфиопии, Ираке и Южном Судане.	Ввиду того, что данная рекомендация требует участия четырех страновых бюро, она была разделена соответствующим образом в системе SharePoint внешнего ревизора для сбора ответов.	Поскольку в настоящее время работа над системой результатов продолжается, данная рекомендация находится в процессе выполнения.		X		
17	2021	R017	Направить дополнительные усилия на минимизацию числа вакансий в страновых бюро, особенно тех, которые открыты уже более шести месяцев, и принять в этой связи необходимые меры по предотвращению недофинансирования.	Кадровый план ВОЗ по Афганистану претерпел значительные изменения в связи с чрезвычайной ситуацией в Афганистане. Кадровый план был изменен (расширен), а число должностей увеличено. В прилагаемой сводке отражено состояние вакантных должностей: как можно видеть, страновое бюро в Афганистане приложило все возможные усилия, и в общем числе должностей (164) насчитывается 51 вакансия, причем все они заполнены и/или объявлены и находятся в процессе замещения, кроме девяти должностей (что составляет 17%), в отношении которых страновое бюро изыскивает финансирование для их соответствующего объявления. На момент проведения ревизии среди общего количества должностей (131) насчитывалось 26 вакансий, которые не были объявлены или обработаны.	Ввиду усилий, предпринятых ВОЗ для сокращения числа вакансий, данная рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
18	2021	R018	При закупке нескольких товаров одной крупной партией предложенные цены следует оценивать исходя из общей цены партии, и это может быть изначально и четко указано в приглашении к участию в торгах. Разделение заказов между несколькими участниками торгов следует осуществлять только в том случае, если выбранный поставщик не имеет возможности поставить необходимые объемы.		В ожидании ответа.			X	
19	2021	R019	Страновым бюро ВОЗ следует применять процедуру открытых конкурсных торгов во всех случаях, а в исключительных ситуациях — при проведении торгов с ограниченным числом участников — список потенциальных поставщиков следует составлять на основе заранее установленных и должным образом задокументированных критериев.		В ожидании ответа.			X	

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
20	2021	R020	Не допускать указания конкретных торговых марок при закупках.		В ожидании ответа.			X	
21	2021	R021	Метод оценки конкурсных предложений (оценка исходя из общей цены или из цены каждого товара в отдельности) следует четко указывать в приглашении к участию в торгах и последовательно соблюдать при проведении оценки.		Эта рекомендация относится к страновому бюро ВОЗ в Эфиопии. В ожидании ответа.			X	
22	2021	R022	В отчетах с результатами технической оценки следует указывать объективные и поддающиеся проверке конкретные причины, по которым предложенные товары были приняты или отклонены. Техническая оценка должна проводиться строго с учетом технических характеристик и критериев, указанных в приглашении к участию в торгах.	Критерии отбора и исключения товаров разъясняются поставщикам в конкурсной документации и строго соблюдаются в ходе оценки.	Ввиду полученного ответа руководства и выпущенных циркулярных инструкций данная рекомендация закрыта.	X			
23	2021	R023	Оценка цен должна осуществляться исходя либо из общей цены, либо из цен на каждый товар в отдельности. Какой бы метод оценки ни был выбран, его следует заранее четко указывать в	Если товары связаны между собой, это четко указывается в листе требований и соблюдается при проведении оценки и присуждении контракта. Если оценка будет проводиться по общей стоимости, мы указываем это в критериях отбора (присуждение по	Ввиду полученного ответа и действий, предпринятых руководством, данная рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			приглашении к участию в торгах, а не оставлять на усмотрение лиц, проводящих оценку.	принципу «все или ничего»); однако это делается лишь в весьма специфических случаях, например для ИТ-оборудования в целях обеспечения совместимости. В новом шаблоне ИТВ для R08.2 это четко показано.					
24	2021	R024	Страновым бюро ВОЗ следует применять процедуру открытых конкурсных торгов во всех случаях, а в исключительных ситуациях – при проведении торгов с ограниченным числом участников, – список потенциальных поставщиков следует составлять с помощью заранее установленных и должным образом задокументированных критериев.		В ожидании ответа.			X	
25	2021	R025	Страновым бюро ВОЗ следует периодически актуализировать свою политику в области информационной безопасности (ИБ), проводить периодические учения по послеаварийному восстановлению и оценивать уязвимость ИКТ и приложений.	Страновое бюро ВОЗ не несет ответственности за политику по обеспечению ИБ и следует корпоративной политике ИБ. Это замечание в соответствующих случаях следует адресовать ВОЗ на глобальном и региональном уровне.	Поскольку страновое бюро является частью ВОЗ, оно должно поднять этот вопрос в своем подразделении ИТ/ИБ штаб-квартиры и сообщить о достигнутых наработках.			X	

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
26	2021	R026	Прилагать усилия для уменьшения доли выплат, осуществляемых без использования МПВ.	В ноябре и декабре 2021 г. охват МПВ резко увеличился; в декабре этот показатель составил 98%, что соответственно привело к снижению доли платежей, осуществляемых без использования МПВ. Продолжаются усилия по достижению 100%-ного охвата МПВ, что приведет к нулевой доле платежей, осуществляемых без использования МПВ.	Ввиду полученного ответа и действий, предпринятых руководством, данная рекомендация закрыта.	X			
27	2021	R027	Наращивать усилия для расширения охвата и повышения качества МДИ, с тем чтобы ускорить ликвидацию полиомиелита и не допустить повторных вспышек вируса.	Действуя в координации с органами здравоохранения Афганистана и партнерами-исполнителями, ВОЗ оказала программе содействие в пересмотре ежегодного Национального плана действий в чрезвычайных ситуациях (для окончательного утверждения на совещании Технической консультативной группы), который ориентирован на решение проблем, связанных с реализацией программы в стране, и направлен на постепенное расширение охвата мероприятиями по дополнительной иммунизации с целью окончательной ликвидации полиомиелита. План включает в себя компонент мониторинга и оценки, который обеспечивает периодический анализ хода реализации, а также подлежит независимому рассмотрению и экспертному заключению со стороны Технической консультативной группы по ликвидации полиомиелита. Рекомендация находится в процессе выполнения.	Ввиду полученного ответа и действий, предпринятых руководством, данная рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
28	2021	R028	Принять срочные надлежащие меры по сдерживанию распространения дикого полиовируса типа 1 и циркулирующего полиовируса вакцинного происхождения, в особенности через трансграничную передачу.	ВОЗ в координации с органами здравоохранения Афганистана и другими партнерами-исполнителями тесно сотрудничает с Пакистанской программой по ликвидации полиомиелита (учитывая массовые трансграничные перемещения населения между двумя странами) для совместного проведения трансграничной вакцинации в официальных и неофициальных пунктах пересечения границы. Кроме того, в рамках реализуемой в Афганистане программы в международных аэропортах и крупных городах были развернуты вакцинационные бригады для вакцинации иностранных пассажиров в соответствии с рекомендациями Международных медико-санитарных правил (2005 г.) (например, вакцинация мусульманских паломников, совершающих хадж, вакцинация пассажиров для поездки в Индию в качестве визового требования и т.д.). Эти мероприятия направлены на предупреждение международного распространения диких полиовирусов и полиовирусов вакцинного происхождения и включены в Национальный план действий в чрезвычайных ситуациях. Данную рекомендацию предлагается закрыть.	Ввиду полученного ответа и действий, предпринятых руководством, данная рекомендация закрыта.	Да			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
29	2021	R029	Принять меры для обеспечения того, чтобы для всех товарно-материальных запасов медицинского назначения был указан срок годности, с тем чтобы в конечном итоге в составе запасов не имелось изделий без указанного для них срока годности.		В ожидании ответа.			X	
30	2021	R030	Страновому бюро рассмотреть вопрос о внедрении механизма для контроля за использованием средств грантополучателем, с тем чтобы обеспечить расходование средств в соответствии с согласованными условиями. Руководству ВОЗ следует проявлять больше осмотрительности при осуществлении выплат грантополучателю.	Страновое бюро действительно имеет надежный механизм мониторинга проектов, осуществляемых неправительственными организациями, которые становятся объектом мероприятий по проверке, включая мониторинговые поездки на места и ревизии. В бюро ВОЗ работают шесть региональных координаторов и три технических сотрудника для поддержки деятельности по мониторингу и оценке. ВОЗ проводит регулярные мониторинговые поездки на объекты, управляемые ее партнерами, в том числе департаментами здравоохранения. Координаторы ВОЗ на уровне провинций регулярно посещают различные проектные мероприятия, чтобы убедиться в качестве предоставления услуг, а также в своевременном и эффективном использовании средств. Также проводятся дополнительные посещения в целях мониторинга и	Ввиду полученного ответа и действий, предпринятых руководством, данная рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				оценки. Составляются подробные отчеты о мониторинге, которые доводятся до сведения всех заинтересованных сторон с использованием стандартных инструментов ВОЗ. В дополнение к этим усилиям по мониторингу и оценке проводятся внутренние совещания по мониторингу грантов для улучшения надлежащего и своевременного использования средств. В настоящее время ведется дальнейшая деятельность по обеспечению гарантий: профессиональная аудиторская фирма проводит анализ проектов, реализованных в 2020 г.					
31	2021	R031	Завершить разработку Механизма оценки воздействия ОПР-13 в рамках Системы результатов ВОЗ на приоритетной основе, с установлением конкретных сроков, чтобы ВОЗ могла оценить свой вклад в достижение конечных результатов и оказываемое воздействие.		В ожидании ответа.			X	
32	2021	R032	Установить сроки для подачи, обработки и проверки данных на панели информации о достижении целей «трех миллиардов» и обеспечить соблюдение этих сроков.		В ожидании ответа.			X	

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
33	2021	R033	Изучить взаимосвязь между тремя индексами, входящими в состав индекса защиты от чрезвычайных ситуаций в области здравоохранения, и скорректировать их, с тем чтобы их влияние на показатели достижения цели «защиты еще одного миллиарда человек при чрезвычайных ситуациях в области здравоохранения» и на индекс защиты от чрезвычайных ситуаций в области здравоохранения коррелировало и позволяло получать надежную и достоверную информацию.		В ожидании ответа.			X	
34	2021	R034	Рассмотреть в приоритетном порядке исходные данные и целевые значения для показателей достижения промежуточных результатов программного бюджета.		В ожидании ответа.			X	

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
35	2021	R035	Принять меры для совершенствования существующих и внедрения новых процессов, представленных в обновленной информации (документ EB148/27), с тем чтобы добиться улучшения ситуации с финансированием и запланированного расходования средств в течение и к концу двухгодичного периода.		В ожидании ответа.			X	
36	2021	R036	Принять меры для обеспечения всестороннего соблюдения указаний, содержащихся в руководстве по внедрению среднесрочной отчетности по программному бюджету на 2020–2021 гг., в целях улучшения прозрачности и оценки отчетности по достигнутым результатам.		В ожидании ответа.			X	
37	2021	R037	Пересмотреть свои стратегии, направленные на получение помощи доноров в целях обеспечения стабильного финансирования операций при	Основанием для данной рекомендации послужил тот факт, что средства ФЧС использовались для финансирования мер реагирования на вспышку Эболы в Северном Киву Демократической Республики Конго в течение двух лет	Ввиду полученного ответа и действий, предпринятых руководством, данная рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			<p>чрезвычайных ситуациях в области здравоохранения и для устранения проблемы недофинансирования на критически важных этапах. ФЧС следует использовать для финансирования операций по реагированию на начальном этапе развития кризисной ситуации и в течение ограниченного периода времени, а также в ответ на эскалацию затяжного кризиса или возникновение новых ситуаций в ходе такого кризиса, как это предусмотрено в соответствующем руководстве.</p>	<p>(2018–2020 гг.), причем на начальном этапе из ФЧС было выделено порядка 100 млн. долл. США, но в большей степени эти средства использовались для восполнения недофинансирования на важнейших оперативных этапах ввиду нехватки донорских средств. Хотя это шло вразрез с руководящими принципами ФЧС (осуществлять финансирование только при возникновении острых ситуаций и в течение короткого периода времени), старшее руководство по проблемам ЧСЗ решило отступить от них, чтобы продолжить принятие мер реагирования и спасение жизней. Хотя ФЧС будет по-прежнему использоваться в основном как инструмент для первоначального реагирования в течение ограниченного времени (как это в основном и происходило в последний двухгодичный период), из этого правила могут допускаться необходимые исключения, о которых следует прямо сообщать государствам-членам. Кроме того, поскольку государства-члены настаивают на укреплении потенциала ВОЗ по обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям и реагированию на них, а в этой связи – и на увеличении устойчивого финансирования Организации, возможно появление</p>					

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				большого числа рычагов для получения донорских ресурсов, необходимых для поддержания критически важных операций в будущем.					
38	2020	R001	Способствовать тому, чтобы сотрудники, занимающиеся обработкой операций по закупкам, а также лица, утверждающие проекты в штаб-квартире, региональных и страновых бюро, прошли соответствующие разделы учебной программы по закупочной деятельности на платформе iLearn и периодически возвращались к этой программе, чтобы обновить знания и получить полное представление о процессах минимизации и даже полного устранения возможных ошибок в обработке операций, приводящих к неверной классификации счетов в финансовых отчетах.	На данный момент всем сотрудникам, отвечающим в ГСУ за закупки, предложено пройти обучение по программе для лиц, выполняющих административные функции, чтобы они могли сохранить эти полномочия. Сроки выполнения данной рекомендации оказались несколько сдвинуты из-за кризиса, вызванного COVID-19, однако в административной записке, ожидающей утверждения со стороны помощника Генерального директора, будет установлен новый окончательный срок прохождения обучения – 30.09.2020 г. Что касается сотрудников, выполняющих другие функции (технические сотрудники/лица, ответственные за осуществление программ; сотрудники, ответственные за контроль качества/утверждение проектов категории 1; и руководители/сотрудники, ответственные за утверждение проектов категорий 2-6), то специализированные учебные программы для них подготовлены и размещены в свободном доступе на общеорганизационной платформе iLearn. Департамент снабжения	Рекомендация находится в процессе выполнения, поскольку прохождение других учебных программ сотрудниками, выполняющими или запрашивающими соответствующие функции в ГСУ, пока не приобрело обязательного статуса. Сведения об отвечающих в ГСУ за закупки сотрудниках, прошедших подготовку по учебной программе для выполняющих административные функции лиц, были запрошены, но пока не предоставлены. Копия утвержденной помощником Генерального директора административной записки, устанавливающей окончательный срок для прохождения этого обучения, была запрошена, но пока не предоставлена. На данный момент рекомендация находится в процессе выполнения.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				подал запрос о возможности того, чтобы для сотрудников, выполняющих или запрашивающих соответствующие функции в ГСУ, в качестве обязательных были предусмотрены другие учебные программы. Дальнейшие обсуждения по вопросу осуществления будут проведены с помощником Генерального директора по Управлению административно-финансового обеспечения (ВОС). Важно отметить, что Департамент снабжения не может самостоятельно придать такому обучению статус обязательного: инициатива должна исходить от старшего руководства.					
39	2020	R002	Учитывать и сообщать последствия ошибок, допущенных в предыдущем периоде, в соответствии с МСУГС-3 для обеспечения правильности сальдо по счету поступлений и достоверного представления счета в отчетный период.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.			X	
40	2020	R003	Осуществлять в рамках недавно разработанной функции ГСУ проверку качества до начала прямого финансового сотрудничества (ПФС) и прямого осуществления (ПО) и принять общую методику во всех	Возможность предварительного проведения проверки качества появилась в декабре 2019 г., когда соответствующая функция была внедрена в штаб-квартире. Во всех регионах, за исключением ВСРБ, проверки качества были введены в первой половине 2020 г. (см. прилагаемые электронные письма).	Информация о статусе выполнения рекомендации в ВСРБ не была предоставлена. На данный момент рекомендация находится в процессе выполнения.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			регионах для обеспечения полного соблюдения требований в отношении ЗЗ в рамках ПФС и ПО.	ВСРБ приступит к внедрению проверок качества до конца года. Проверки качества проводятся в рамках ПФС, писем-соглашений (ПС) о грантах и заказов на закупку с использованием подотчетных сумм (ЗЗПС), в том числе ЗЗПС по линии ПФС.					
41	2020	R004	Уделять должное внимание соответствующим положениям, согласно которым в исключительных случаях требуется утверждение Контролера, и неукоснительно выполнять их на уровне страновых бюро, а также на уровне ГЦО (подразделения, занимающегося оформлением и выдачей ЗЗ в рамках ПФС и ЗЗПС по линии ПО).	Требование заключается в том, что для ПО и ПФС в случае предложения использовать форму РТАЕО, которая не относится к страновому бюро, осуществляющему эту деятельность, за утверждением следует обращаться к директору Отдела административно-финансового обеспечения или к Контролеру (а не только к Контролеру). Напоминание об этом было направлено страновому бюро. В ГСУ имеется всплывающее окно с напоминанием об этом требовании. Кроме того, с мая 2020 г. предварительное проведение проверок качества (в рамках которых проверка на соответствие требованиям СОП проводится до того, как лица, утверждающие проекты, утвердят ЗЗ) было внедрено для ПФС, ПО и связанных с грантами ПС во всех регионах (кроме ВСРБ, где это будет сделано в ближайшее время). Если информация о таком утверждении не приложена, то ЗЗ отклоняется. В результате число случаев неполучения такого утверждения сократилось до минимума.	Информация о статусе выполнения рекомендации в ВСРБ не была предоставлена. На данный момент рекомендация находится в процессе выполнения.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
42	2020	R007	Создать надежную систему отслеживания результатов деятельности в рамках Глобальной системы закупок и логистики и Отдела глобального финансирования для получения всестороннего представления о деятельности основных служб, которая могла бы предоставлять руководству полезную информацию для принятия более обоснованных решений и выявления ключевых областей для улучшения, и продолжать повышать качество и своевременное оказание услуг ВОЗ и организациям-партнерам.	В соответствии с этой рекомендацией внешнего ревизора и аналогичной рекомендацией внутреннего ревизора Отдел глобального финансирования (GFI) совместно с Глобальной системой закупок и логистики (GPL) и Департаментом информационного обслуживания и технологий (ИТ) оценил возможность электронного отслеживания выполнения соглашения об уровне обслуживания. Было подготовлено экономическое обоснование, которое в настоящее время дорабатывается для представления на рассмотрение руководства. Экономическое обоснование было представлено руководству на рассмотрение. Рекомендацию предлагается закрыть.	Из сообщения об экономическом обосновании следовало, что, учитывая расходы на выполнение рекомендации и предложение о создании новой системы ОНР, данная рекомендация не была выполнена. Поскольку новую систему ОНР еще только предстоит создать, статус выполнения рекомендации может быть оценен в ходе следующей ревизии.		X		
43	2020	R008	Провести оценку или анализ целесообразности в целях разработки системы автоматизации процесса выплат выходных пособий, которая обеспечит для соответствующих пользователей как в ГЦО, так и за его пределами необходимые функциональные возможности.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
44	2020	R009	Обновить стратегию в области кадровых ресурсов с учетом программы преобразований ВОЗ.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		
45	2020	R010	Пересмотреть программу обучения и повышения квалификации в свете преобразований и в соответствии со стратегией в области кадровых ресурсов в целях оптимизации общих возможностей и профессиональных способностей персонала.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		
46	2020	R011	Содействовать проведению политики мобильности путем уделения приоритетного внимания учреждению КСМ и ГНУ и разработке их соответствующих кругов ведения (КВ).	КСМ был учрежден, его круг ведения составлен. В сентябре 2020 г. были проведены совещания с координаторами ассоциации персонала КСМ и координаторами администрации КСМ, чтобы дать пояснения относительно моделирования мобильности и их ожидаемой роли в ходе такого моделирования. В декабре 2020 г. состоялось новое совещание, посвященное представлению обновленных данных о числе добровольных участников моделирования и просьбах об отсрочке (по личным, организационным или медицинским причинам). В феврале 2021 г. было проведено совещание с подкомитетом КСМ для рассмотрения просьб об отсрочке и формулирования рекомендаций по ним. Состоялось также совещание с	Данное замечание/рекомендация включена в отчет о ревизии процесса преобразований за 2022 г. Рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				SHW относительно их роли в консультировании КСМ без разглашения конфиденциальной информации. В четвертом квартале 2021 г. мы переходим к этапу согласования с функциональными техническими экспертами. Политика мобильности будет пересмотрена после получения отчета о проведении моделирования мобильности. Мероприятия по моделированию мобильности должны завершиться к концу 2021 г./в первом квартале 2022 г. ГНУ будет проинформирована по завершении моделирования мобильности.					
47	2020	R012	Пересмотреть согласованный процесс отбора кандидатов для дальнейшей адаптации контрольных вопросов к специфическим требованиям в целях повышения эффективности процедуры предварительной проверки.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		
48	2020	R013	Предусмотреть обзор и со временем возможный пересмотр критериев оценки, состоящей из этапов предварительной проверки и углубленной оценки, в целях сокращения излишних операций.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
49	2020	R014	Предоставлять сообщения об окончательных решениях по результатам отбора представителям Ассоциации персонала и другим членам группы по отбору и обеспечивать, чтобы это последовательно осуществлялось и предусматривалось в отношении всех завершенных процессов приема на работу.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		
50	2020	R015	Создать реестр/пост координатора для сбора, обработки и передачи претензий сотрудников на рассмотрение и урегулирование в соответствующее бюро системы внутреннего правосудия.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		
51	2020	R016	Разработать механизм для мониторинга проведения всех опросов персонала и соответствующих последующих мероприятий и инициатив. В дальнейшем проводить обследования степени удовлетворенности персонала раз в два года, ориентируясь на практику системы ООН, особенно в отношении мер политики, внедренных и	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			пересмотренных в рамках программы преобразований Организации.						
52	2020	R017	Конкретизировать и рационализировать функции программ по обеспечению подотчетности и координации в связи с преобразованием ВОЗ в рамках перехода Организации к новой общей программе работы и новому программному бюджету, с тем чтобы обеспечить достижение запланированных промежуточных результатов программ и содействовать составлению отчетности по результатам программ.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		
53	2020	R018	Включить отчетность по промежуточным результатам в ее среднесрочный обзор, поскольку именно за эти результаты ВОЗ полностью подотчетна в процессе исполнения программного бюджета, в целях улучшения прозрачности и оценки отчетности по достигнутым результатам.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
54	2020	R019	Улучшить отчетность по результатам исполнения бюджета путем уделения большего внимания прогрессу в достижении промежуточных результатов и обеспечения тщательного контроля за соответствующими видами деятельности в целях улучшения подотчетности и процесса отчетности по исполнению бюджета.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		
55	2020	R020	Согласовать механизмы мониторинга на уровне программ в целях установления конкретных сфер ответственности и создания механизмов для отслеживания и мониторинга результатов осуществления программ, с тем чтобы далее рационализировать управление информацией в поддержку организационного обучения и принятия будущих решений.	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		
56	2020	R021	Пересмотреть ее общую структуру руководства в области управления рисками мошенничества и определить конкретные функции и сферы	Март 2022 г.: в порядке реагирования на результаты проведенной в октябре 2019 г. внешней ревизии системы управления рисками мошенничества ВОЗ было поручено обновить свой	ВОЗ приняла необходимые меры по пересмотру своей политики в отношении рисков мошенничества. Рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			ответственности для ее ключевых участников, с тем чтобы конкретизировать подотчетность в области управления рисками мошенничества и задать тон для будущей политики в отношении мошенничества.	подход к борьбе с мошенничеством путем выполнения рекомендаций по следующим аспектам: (i) регулирование вопросов, связанных с мошенничеством, (ii) политика в отношении мошенничества; (iii) подготовка и инструменты в области противодействия мошенничеству; (iv) информирование о мошенничестве; (v) контрольные механизмы мониторинга мошенничества и (vi) оценка рисков мошенничества. С этой целью была составлена дорожная карта по борьбе с мошенничеством и коррупцией, направленная на обновление и внедрение к февралю 2022 г. рамочного механизма ВОЗ для противодействия мошенничеству. В рамках дорожной карты ВОЗ по борьбе с мошенничеством была разработана обновленная политика борьбы с мошенничеством и коррупцией, включая конкретные функции и обязанности, уточняющие ответственность за управление рисками мошенничества на протяжении всего цикла предупреждения, выявления и пресечения. Функции и обязанности, которые определены в этой политике, являются результатом масштабных консультаций на всех трех уровнях. Состоялись расширенные консультации (в апреле-сентябре 2021 г.), в ходе					

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				которых были запрошены материалы у ключевых субъектов: (старшего) руководящего состава, профильных сетей, службы закупок, оперативных сотрудников в регионах, директоров административно-финансовых и сотрудников финансовых и бюджетных служб; специалистов по ЧСЗ и урегулированию инцидентов; кадровой службы и ассоциации персонала, а также в декабре 2021 г. – у Комитета по управлению рисками (нового проводника политики борьбы мошенничеством) и у НКНКЭ.					
57	2020	R022	Периодически проводить на надлежащих уровнях конкретную и подтвержденную официальными документами оценку рисков мошенничества через Бюро по обеспечению соблюдения требований, управлению рисками и этике (CRE) для более эффективного выполнения обязательства Организации по устранению факторов уязвимости, связанных с мошенничеством.	Март 2022 г.: CRE в сотрудничестве с агентством «ПрайсуотерхаусКуперс» (PWC) и рабочей подгруппой по оценке рисков мошенничества (ОРМ) внедрили методологию проведения оценки рисков мошенничества, определяя приоритетность рабочих направлений в зависимости от их уязвимости к мошенничеству и коррупции. Наиболее уязвимым было признано направление ОРМ для процесса «от закупок до оплаты». По этому приоритетному направлению была проведена углубленная оценка рисков мошенничества и коррупции. Мероприятия по оценке рисков мошенничества проводились с октября 2021 г. по февраль 2022 г. и включали ряд двусторонних совещаний с соответствующими	ВОЗ в сотрудничестве с агентством PWC разработала методологию оценки рисков и в октябре 2021 г. провела мероприятия по оценке рисков. Рекомендацию можно закрыть.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				<p>заинтересованными сторонами в цепочке поставок (группами по закупкам из штаб-квартиры и ГЦО), а также специальные семинары с участием коллег со всех трех уровней Организации, посвященные процессу «от закупок до оплаты», на которых обсуждались различные этапы этого процесса – от оценки потребностей до производства платежа. Оценка факторов риска мошенничества (внутренних), анализ контрольной среды и рекомендации по мерам реагирования на подверженность мошенничеству (включая возможность автоматизации) были официально задокументированы и в настоящее время обсуждаются со старшим руководством на предмет включения в этап оптимизации рабочих процессов СУД, чтобы обеспечить возможность разработки соответствующих автоматизированных средств контроля. Наряду с этим CRE провело сравнительный анализ методологий оценки рисков мошенничества в сфере международной помощи и на основе его результатов разработало инструмент, помогающий всем сотрудникам Организации оценивать риски мошенничества и коррупции в зависимости от внешних и внутренних факторов, с которыми они сталкиваются.</p>					

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
58	2020	R023	Включить в политику управления рисками мошенничества требование о проведении обязательного обучения всех сотрудников в области осведомленности в отношении мошенничества и его предупреждения, а Департаменту кадровых ресурсов (HRD) включить такое обучение в его программу обязательного обучения; и контролировать соблюдение сотрудниками положений декларации интересов и систематически проводить собеседования в связи с окончанием службы с целью выявления любых возможных проблем, связанных с мошенничеством.	Пересмотренная политика включает требования к обучению для всех сотрудников, охватываемых программой обязательного обучения ВОЗ, и соответствующие механизмы мониторинга, которые наряду с проведением собеседований в связи с окончанием службы входят в компетенцию HRT, тогда как соблюдение сотрудниками декларации интересов контролируется подразделением по этике в структуре CRE. В последнем для этих целей используется онлайн-инструмент.	С учетом ответа ВОЗ и принятых ею мер данная рекомендация закрыта.	X			
59	2020	R024	Рационализировать механизмы информирования о мошенничестве и координацию в этой области в поддержку создания центрального реестра для всех сообщений и жалоб в отношении	Март 2022 г.: текущая инициатива по передаче горячей линии в ведение БСВК позволит продемонстрировать, что отныне создано «единое хранилище» для сообщений о предполагаемых случаях мошенничества и коррупции. Вторых, проводимая под руководством CRE новая политика борьбы против мошенничества и	Поскольку ВОЗ выполнила данную рекомендацию, она может быть закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			мошенничества для обеспечения того, чтобы данные БСВК о случаях мошенничества включали случаи, сообщаемые по горячей линии по вопросам служебной этики и через другие механизмы, в целях повышения эффективности мер Организации по борьбе с мошенничеством в плане его сдерживания.	против коррупции (ПМПК) дает возможность еще точнее определить функции и обязанности (включая обязанность сообщать о подозрениях в предполагаемых правонарушениях). Наконец, обязательство по внедрению усовершенствованных механизмов внутреннего контроля в новую структуру СУД для снижения рисков в наших операционных процессах является среднесрочной целью. В качестве первого шага успешным примером служит недавний пилотный проект (совместно с PWC) по оценке мер борьбы с мошенничеством и коррупцией в процессе закупок.					
60	2020	R025	Проводить всесторонний контроль за применением ее Руководящих принципов по предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве и соответствующих стратегий в целях создания необходимых условий для усиления механизмов Организации по управлению рисками мошенничества и дальнейшего улучшения ее культуры в плане информированности о рисках.	Март 2022 г.: в декабре 2021 г. были определены ключевые показатели эффективности мониторинга политики борьбы против мошенничества/против коррупции (ПМПК) за декабрь 2021 г., а в феврале 2022 г. проведение мониторинга на основе показателей было включено в план осуществления политики ПМПК в качестве одного из направлений.	Учитывая принятые ВОЗ меры в связи с применением Руководящих принципов по предупреждению мошенничества и повышению осведомленности о мошенничестве, данная рекомендация может быть закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
61	2020	R026	Отчет, представленный 70-й сессии ВАЗ – апрель 2017 г. Содействовать завершению решения складских проблем в масштабах всей Организации посредством анализа существующих механизмов контроля товарно-материальных запасов, их оценки и отчетности, с последующим формулированием общеорганизационной политики в области управления цепочками поставок и товарно-материальными запасами, которая составит основу для разработки стандартной операционной процедуры (СОП) управления запасами с истекшими сроками хранения (пункт 32).	За последние месяцы в рамках обзора рабочих процессов в связи с программой преобразований ВОЗ при непосредственном участии руководства ОПЛ ЧСЗ проводится пересмотр цепочки поставок и сквозных закупочных процессов. В предложенных 4 инициативах, касающихся цепочки поставок, стандартная операционная процедура для складов считается одним из базовых элементов. В частности, планируется определить 10 основных правил для стандартных складских операционных процедур и разработать механизм управления изменениями для содействия достижению результатов. Ожидается, что эти результаты будут достигнуты в рамках осуществления ОПР-13.	Ввиду полученного ответа о том, что данная рекомендация будет выполнена в рамках ОПР-13, рекомендация на настоящий момент считается находящейся в процессе выполнения.		X		
62	2020	R027	Отчет, представленный 70-й сессии ВАЗ – 2017 г. Придать официальный статус механизмам контроля важнейших процессов управления ИТ, обращая приоритетное внимание на: (i) договоренности о внешнем подряде;	Следуя рекомендации ревизора о придании официального статуса механизмам контроля важнейших процессов управления ИТ, Департамент ИМТ прилагает усилия для продвижения, создания и внедрения системы управления ИТ. Поскольку два наших родственных учреждения – ФАО и БАПОР – успешно приступили к внедрению	Ответ со стороны ВОЗ представляется удовлетворительным. Данная рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			<p>(ii) критерии классификации критически важных ИТ-активов; и</p> <p>(iii) механизм управления эффективностью деятельности в сфере ИТ, документально оформив эти механизмы контроля и распространив их по всей Организации для обеспечения эффективного управления и мониторинга. Кроме того, соотнести эти механизмы контроля с деятельностью по идентификации рисков, которую необходимо активизировать, уделяя особое внимание определенным областям, где должны быть достигнуты основные результаты (пункт 126).</p>	<p>стандарта COBIT 2019 ассоциации ISACA, мы решили действовать аналогичным образом. Применяя гибкую систему COBIT 2019, мы обеспечиваем согласование ИТ-функций ВОЗ с ОИПР-13, стратегией в области ИТ и нашими существующими ИТ-процессами. Кроме того, эти управленческие меры согласуются с рекомендациями из недавнего доклада КИМГ (исследование общеорганизационных систем и периодических издержек), представленного Руководящему комитету по ИТ 13 октября 2021 г. и 25 октября 2021 г.</p> <p>На сегодняшний день мы представили предложенный подход к управлению ИТ руководителю информационной службы, ИТ-директору, руководству ИМТ, БСВК и Бюро юрисконсульта. Кроме того, мы привлекли ряд коллег из соответствующих ИТ-групп в ИМТ. Сейчас мы сосредоточены на реализации первой пилотной программы по управлению ИТ. Это является для департамента качественным сдвигом в сторону формирования более модернизированной, эффективной, стимулирующей и подотчетной структуры ИМТ.</p> <p>Наконец, в течение предстоящего двухгодичного периода мы будем заниматься обновлением нашей</p>					

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				<p>политики и процессов, уделяя особое внимание созданию прочной основы определенных процессов и СОП для операций и поддержки пользователей. Это началось с процессов, включающих, в частности, службу поддержки ИМТ по проекту сервисного перехода СОП, контрольный перечень критериев приемлемости СОП ИМТ, контрольный перечень для приобретения.</p> <p>Мы надеемся, что это свидетельствует о нашем успешном продвижении вперед благодаря созданию группы GOV при ИМТ/ОУП/GOV и проводимой работе для придания официального статуса самой первой программе управления для ИМТ и для ВОЗ как организации. 18.01.2021 г. – В процессе выполнения.</p> <p>Как уже сообщалось в 2020 г., договоренности о внешнем подряде были рассмотрены и являются предметом активного управления. Этот вопрос уже был рассмотрен. Из-за пандемии COVID-19 усилия были сосредоточены на разработке новых сервисов, продукции и проектов. В течение четвертого квартала 2020 г. Бюро по управлению проектами инициировало обсуждение вопроса о том, как управлять эффективностью деятельности в сфере ИТ, и организовало обучение небольшой</p>					

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				<p>группы специалистов применению стандарта COBIT 2019. Мы кратко описали механизм, с помощью которого ИТ-процессы будут анализироваться и оцениваться. На последнем совещании департамента было объявлено, что управление эффективностью деятельности в сфере ИТ станет одним из основных направлений, которому будет уделяться особое внимание и что в этом году начнется работа по обсуждению основных приоритетных сфер для проведения оценки и усовершенствования, с участием разных подразделений/групп специалистов. 26 марта 2020 г. – В процессе выполнения.</p> <p>Договоренности о внешнем подряде прошли строгий контроль. Группа по управлению контрактами активно занимается проверкой всех соглашений. В целях управления ресурсами заключены ДСС. Проводится мониторинг контрактов на предмет управляемых услуг. Механизм управления эффективностью деятельности в сфере ИТ только включен в новую структуру 2020 г. (после преобразования штаб-квартиры), и его разработка начнется в 2020 г.</p>					

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
63	2020	R028	<p>Отчет, представленный 71-й сессии ВАЗ – 2018 г. Повысить эффективность управления ИТ-оборудованием конечных пользователей с помощью следующих действий Департамента информационного обслуживания и технологий (ИМТ), Группы управления активами (ГУА) и Департамента по вопросам политики корпоративных закупок и координирования деятельности (СРРС):</p> <p>(а) введение требования о предоставлении обоснований и получении разрешения со стороны ИМТ в случае закупки ИТ-оборудования без учета стандартов, принятых для повышения прозрачности и подотчетности;</p> <p>(б) регулярное информирование структурных подразделений о продолжительности эксплуатации ИТ-оборудования в целях планирования закупок и принятия решений о</p>	<p>ИМТ опубликовал и довел до сведения всех пользователей в глобальном масштабе набор стандартов аппаратного и программного обеспечения. Они также опубликованы в сервисном каталоге ИМТ в Service Now и связаны со стратегическими инструментами ИМТ, в том числе с глобальной политикой обеспечения кибербезопасности.</p> <p>Процесс запроса и обоснования нестандартных закупок регулируется через формуляр и документооборот в Service Now. Запросы рассматриваются руководителем запрашивающего лица на предмет соответствия потребностям данного структурного подразделения, а также ИМТ – на предмет необходимости в применении исключения и обеспечения безопасности.</p>	<p>Ответ со стороны ВОЗ представляется удовлетворительным. Данная рекомендация закрыта.</p>	X			

Sl №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			замене и приобретении ИТ»; (с) стандартизация глобальных конфигураций программного обеспечения для настольных систем, которые должны устанавливаться на предприятии-изготовителе для дальнейшего сокращения продолжительности цикла «заказ– поставка»; и (d) предоставление ГУА доступа к таким инструментам управления мобильными устройствами, как System Center Configuration Manager (SCCM) и AirWatch для ускорения инвентаризации оборудования.						
64	2020	R029	Отчет, представленный 72-й сессии ВАЗ – 2019 г. Обеспечить своевременное получение итоговой документации, а также отчета о результатах деятельности поставщиков по реализации соглашений о	Мы надеемся, что сможем обеспечить охват этой системой всех региональных бюро и всех типов контрактов на оказание услуг в 2021 г. Решение этой задачи в 2020 г. оказалось невозможным из-за наличия конфликтующих приоритетов.	Поскольку еще не все региональные бюро охвачены электронным документооборотом для обеспечения своевременного получения итоговой документации, рекомендация считается находящейся в процессе выполнения.		X		

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			выполнении работ (СВР) и писем-соглашений (ПС), не связанных с грантами, на сумму более 50 000 долл. США для надлежащего учета авансовых и начисленных платежей.						
65	2020	R030	Отчет, представленный 72-й сессии ВАЗ – 2019 г. Принять стратегию управления изменениями для содействия внедрению перестроенного процесса мобилизации ресурсов и связанных с этим систем наряду с организационной структурой для обеспечения эффективной реализации новой модели мобилизации ресурсов (МР).	Система СУВД наряду со связанным с ней процессом МР в настоящее время находится в статусе проекта; система начнет функционировать в марте 2021 г. с ее первоначального внедрения в штаб-квартире и АФРБ, после чего к маю-июню 2021 г. она будет внедрена во всех остальных бюро.	Поскольку процесс внедрения системы постепенно расширяется, рекомендация считается находящейся в процессе выполнения.		X		
66	2020	R031	Отчет, представленный 72-й сессии ВАЗ – 2019 г. В интересах обеспечения транспарентности, последовательности и единообразия в толковании и применении соответствующих правил как можно скорее обратить внимание на необходимость безотлагательной разработки и	Все СОП ОПЛ полностью разработаны. Все разделы Электронного руководства снабжены ссылками. Данную рекомендацию можно закрыть.	ВОЗ не предоставила списка всех важнейших разделов, подлежащих обновлению, и сведений о том, на каком этапе находится процесс их опубликования. Следовательно, действия по выполнению рекомендации еще не завершены.		X		

Sl №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			окончательного оформления материалов, непосредственно относящихся к операциям по реагированию на чрезвычайные ситуации, для раздела Электронного руководства, посвященного чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения (часть XVII), а также СОП.						
67	2020	R032	Отчет, представленный 72-й сессии ВА3 – 2019 г. С учетом накопленного опыта внести улучшения в действующие правила отбора и приема на работу, ограничив период размещения объявления о вакансии сверх установленного срока; согласовать положения Электронного руководства с соответствующими СОП; ввести требование о размещении на заглавной странице отчета о результатах отбора кандидатов указания имени и должности, а также подписи лица, уполномоченного их утверждать; указывать на отчете о результатах отбора кандидатов даты	Ожидается ответ со стороны ВОЗ.	Поскольку ответ еще не получен, рекомендация считается невыполненной.		X		

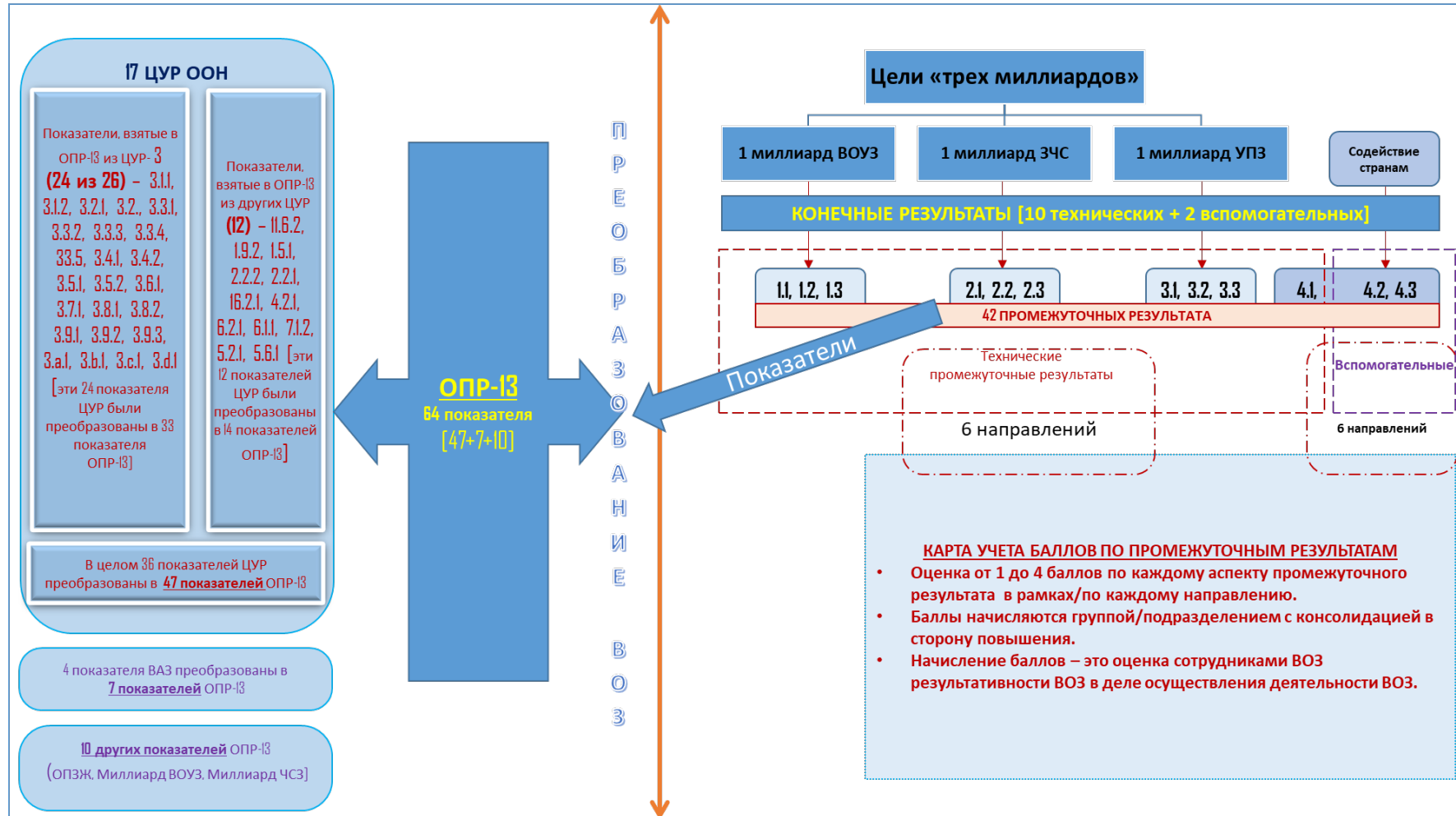
SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
			его подписания членами отборочной комиссии; и включить в письмо кандидату пункт с его уведомлением о возможности получения отзыва в случае направления запроса в КС.						
68	2020	R033	Отчет, представленный 72-й сессии ВАО – 2019 г. Активизировать продолжающуюся кампанию по привлечению финансирования в Фонд непредвиденных расходов на случай чрезвычайных ситуаций (ФЧС) и добиться усиления поддержки со стороны доноров, с тем чтобы поставить процесс мобилизации ресурсов на постоянную основу, а также укрепить усилия по мобилизации ресурсов на уровне стран для поддержания темпов возмещения средств ФЧС за счет донорских взносов.	В ФЧС с момента его учреждения в 2015 г. поступило взносов на сумму 189 млн долл. США. В период 2015-2017 гг. взносы от 11 государств-членов составляли в среднем 15 млн долл. США в год. В период 2018–2021 гг. этот показатель вырос до 36 млн долл. США в год, а в число доноров ФЧС теперь входят 23 государства-члена. На данный период 2021 г. в ФЧС поступило почти 30 млн долл. США, а обязательства по взносам составили еще 12 млн долл. США. Прилагаются постоянные усилия для привлечения доноров к поддержке ФЧС – причем средства Фонда активно пополняются донорами для поддержки деятельности ВОЗ в чрезвычайных ситуациях, – для чего используется формат двусторонних встреч на техническом уровне и на уровне старших руководителей. После проведения внутреннего обзора в декабре 2020 г. и получения отзывов на его результаты со всех трех уровней был подготовлен ряд рекомендаций по укреплению	Предпринимаются усилия по наращиванию финансирования ФЧС. Данная рекомендация закрыта.	X			

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				<p>финансовой устойчивости ФЧС, усилению операционных процедур, а также повышению подотчетности и наглядности деятельности доноров. Некоторые рекомендации, в частности касающиеся операционных процедур, подотчетности и наглядности, уже выполняются путем обновления электронного руководства и МРЧС. Еще один комплекс рекомендаций, включая стратегические рекомендации по укреплению финансовой устойчивости ФЧС, находится на стадии внутренних консультаций, чтобы эти рекомендации были доведены до сведения соответствующих сотрудников на трех уровнях и полностью выполнены в 2022 г. Кроме того, на 2022 г. запланирован выпуск отдельного инвестиционного анализа/запроса для пополнения ФЧС. В начале 2022 г. предусмотрено проведение брифинга для доноров об использовании и эффективности средств ФЧС в 2021 г., а также о перспективах на 2022 г. Поскольку ФЧС создавался как оборотный фонд, его ассигнования должны возмещаться страновыми бюро после того, как доноры внесут свой вклад в конкретные меры реагирования на чрезвычайные ситуации, первоначально профинансированные из средств ФЧС. Однако возмещение</p>					

SI №.	Год проверки	Идентификационный номер рекомендации	Рекомендация	Меры, принятые ВОЗ	Ответ ревизора	Выполнена	В процессе выполнения	Не выполнена	Утратила актуальность
				<p>средств Фонда остается неравномерным: его уровень составляет в среднем 30–40%. Произведенный в АФРБ набор 25 сотрудников по мобилизации ресурсов для стран региона дает возможность ускорить в ближайшие несколько лет пополнение средств на уровне стран.</p> <p>В условиях пандемии COVID-19 и участия ВОЗ в реагировании на нее авторы ряда независимых обзоров призвали к укреплению потенциала ВОЗ по обеспечению глобальной готовности к чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения и реагированию на них. Государства-члены продолжают дискуссии, чтобы эти призывы стали реальностью. Для этого необходимо наращивать финансирование и повышать его предсказуемость, чтобы ВОЗ могла успешно выполнять свой мандат в чрезвычайных ситуациях, включая укрепление потенциала ВОЗ в сфере быстрого реагирования на опасные события.</p> <p>Позиционирование ФЧС в контексте этих обсуждений имеет решающее значение для обеспечения его устойчивого пополнения.</p>					
	Итого	68				22	25	20	1
	Доля от общего числа рекомендаций (в %)					32,35	36,76	29,41	1,47

ДОБАВЛЕНИЕ 2

СИСТЕМА РЕЗУЛЬТАТОВ



ДОБАВЛЕНИЕ 3

ПАРАМЕТРЫ ВОПРОСНИКА ДЛЯ ОБСЛЕДОВАНИЯ

Вопрос	Несогласие			Согласие		
	«McKinsey Consulting» 2017 г.	«DeftEdge» 2020 г.	Изменение в %	«McKinsey Consulting» 2017 г.	«DeftEdge» 2020 г.	Изменение в %
Концепция ВОЗ четко передается в рамках всей Организации	13	31	18	53	59	6
Культура Организации положительно влияет на поведение людей	25	43	18	52	46	минус 6
Руководители в Организации (включая моего начальника) дают сотрудникам возможность принимать самостоятельные решения	24	40	16	43	43	Без изменения
Организация установила четкие связи между результативностью и последствиями	33	39	6	41	45	4
Практика сбора отзывов и анализа результатов деятельности Организации позволяет собирать точную информацию о сильных сторонах сотрудника	32	46	14	38	43	5
Организация предлагает наиболее эффективным сотрудникам самые привлекательные возможности для карьерного роста в Организации	53	61	8	20	26	6

Вопрос	Несогласие			Согласие		
	«McKinsey Consulting» 2017 г.	«DeftEdge» 2020 г.	Изменение в %	«McKinsey Consulting» 2017 г.	«DeftEdge» 2020 г.	Изменение в %
Служебный рост сотрудников Организации зависит от их заслуг	42	61	19	27	26	минус 1
Организация вкладывает значительные ресурсы в установление и поддержание прочных отношений с общественностью	18	27	9	53	52	минус 1
Организация эффективно адаптируется к изменениям во внешней обстановке	24	38	14	42	52	10
Организация последовательно внедряет новые и более эффективные способы деятельности	25	44	19	43	48	5
Организация проводит преобразования, необходимые для эффективной конкуренции	27	42	15	40	46	6

Источник: том 2, стр. 52: приложения к докладу «DeftEdge» об оценке преобразований ВОЗ.

Сравнительный анализ обследований, проведенных двумя внешними агентствами**Общее число вопросов: 28**

SI №	Анализ	Число вопросов	Доля от общего числа вопросов в %
1	Вопросы, по которым рост уровня несогласия был выше изменения уровня согласия, то есть уровень согласия остался неизменным, уровень согласия снизился или рост уровня согласия был ниже роста уровня несогласия	11	39,29
2	Вопросы, по которым рост уровня согласия был выше роста уровня несогласия	12	42,86
3	Вопросы, по которым уровень согласия вырос, а уровень несогласия снизился или остался неизменным	05	17,86
	Итого	28	

ДОБАВЛЕНИЕ 4

ПЕРЕЧЕНЬ 27 БЫСТРЫХ ШАГОВ

Сроки	SI №	Решение ГПП (ноябрь 2017 г.)
Быстрые шаги (осуществление за 1–6 месяцев)	01	Делегирование полномочий (ДП) нужно согласовать по всем регионам, расширяя охват подотчетности для представителей ВОЗ (с учетом анализа рисков, управления и масштабов деятельности страновых бюро); Межрегиональная рабочая группа (включая директоров по административно-финансовым вопросам и по управлению программами) должна подготовить предложение для передачи на рассмотрение ГПП.
	02	Провести реклассификацию всех представителей ВОЗ, имеющих в настоящее время должность уровня P6, на уровень D1.
	03	Решение по всем запросам страновых бюро ВОЗ о временном повышении верхнего предельного уровня бюджета будет приниматься в течение 2 недель.
	04	Обеспечить следующий порядок приоритетности при комплектовании штата Программы ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения (ЧСЗ): страновое бюро, затем региональное бюро и затем — штаб-квартира.
	05	Создать механизм для обеспечения прямого участия Представителя ВОЗ в процессе преобразований, чтобы этот процесс был по-прежнему ориентирован на усиление воздействия на страновом уровне.
	06	Укреплять и отслеживать соблюдение политики ВОЗ, согласно которой штаб-квартира не должна обходить или не информировать региональные бюро, а региональные бюро не должны обходить или не информировать представителей ВОЗ при контактах с правительствами и сотрудниками страновых бюро и при совершении поездок в страны.
	07	Создать механизм для регулирования участия ВОЗ в процессе реформы ООН и обеспечить постоянную внутреннюю коммуникацию, особенно с представителями ВОЗ, по процессу реформы и позиции(-ям) ВОЗ.
	08	Обеспечить представленность представителей ВОЗ в региональных комитетах, на Всемирной ассамблее здравоохранения и в Исполнительном комитете (например, на основе ротации).
	09	Обеспечить стандартизированное описание должностных инструкций во всей ВОЗ в целях облегчения мобильности.

Сроки	SI №	Решение ГГП (ноябрь 2017 г.)
	10	Определить и ввести стандартную продолжительность назначения для представителей ВОЗ.
Возможные быстрые шаги для обзора на совещании ГГП в январе 2018 г.	11	Возможность для приведения правил ВОЗ о заключении контрактов с пенсионерами, не относящимися к пенсионной системе ООН, в соответствие со стандартом системы Организации Объединенных Наций.
	12	Предлагаемая новая кадровая политика в отношении краткосрочных заданий по повышению квалификации для национальных сотрудников категории специалистов.
	13	Текущее распределение персонала по трем уровням ВОЗ, чтобы определить потенциальные цели для будущего кадрового обеспечения Организации.
Приоритеты среднесрочных преобразований (6–12 месяцев)	14	Определение целей будущего кадрового обеспечения на трех уровнях ВОЗ и разработка эффективного плана осуществления мобильности для содействия достижению этих целей.
	15	Рассмотреть варианты перемещения отдельных технических специалистов и программ ближе к странам.
	16	Пересмотреть концепцию верхнего предельного уровня бюджета для страновых бюро ВОЗ.
	17	Внедрить гармонизированный порядок делегирования полномочий с расширением сферы подотчетности для представителей ВОЗ.
	18	Инициировать и отслеживать наращивание практического опыта в области коммуникации и мобилизации ресурсов на страновом уровне на основе новой общеорганизационной стратегии внешнего взаимодействия ВОЗ.
	19	Составить стандартизированный рейтинг должностей представителей ВОЗ в страновых бюро.
	20	Упростить внутренние рабочие процессы и стандартные операционные процедуры Механизма взаимодействия с негосударственными структурами.
	21	Создать платформу для обеспечения быстрого обмена передовым опытом между представителями ВОЗ.
	22	Провести обзор передового опыта, полученного на межрегиональном, региональном и страновом уровнях, и принять решение о приоритетах для распространения в масштабах всей Организации.

Сроки	SI №	Решение ГГП (ноябрь 2017 г.)
	23	Провести анализ и дать рекомендации относительно увязки новых процессов ОПР-13, процессов РПООНПР и ССС, а также будущего программного бюджета и оперативного планирования.
Приоритеты долгосрочных преобразований (>12 месяцев)	24	Повысить мобильность, особенно за пределами Женевы.
	25	Создать схему продвижения по службе и механизмы для повышения квалификации персонала.
	26	Ввести индивидуальную подотчетность за результаты работы (управление эффективностью).
	27	Ускорить процедуры укомплектования штата и набора персонала.

= = =