



## **Соблюдение требований, управление рисками и вопросы этики: годовой доклад**

### **Доклад Генерального директора**

1. ВОЗ продолжила выполнять свое обязательство по обеспечению полноценной транспарентности и подотчетности во всех аспектах своей работы, с тем чтобы обеспечить возможности для осуществления своей миссии, сформулированной в Тринадцатой общей программе работы на 2019–2023 гг. Секретариат продолжает добиваться неуклонного прогресса, продвигая и укрепляя этические принципы, лежащие в основе работы ВОЗ, формируя культуру позитивного управления рисками в Организации и укрепляя внутреннюю подотчетность, а также подотчетность перед государствами-членами.
2. В настоящем докладе приводится обновленная информация о мерах, принятых Секретариатом в 2019 г. в целях<sup>1</sup>: (а) содействия утверждению высочайших этических стандартов, кодексов поведения и основных ценностей; (б) формирования культуры позитивного управления рисками в масштабах всей Организации; и (с) внедрения мер политики, процедур и методов для повышения подотчетности в Организации и более строгого соблюдения правил и положений.
3. В контексте этой деятельности в мае 2019 г., в рамках преобразования ВОЗ, отдел по вопросам должной осмотрительности и негосударственным структурам был включен в структуру Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике.

### **ЭТИКА**

4. В течение 2019 г. Секретариат продолжал укреплять свою систему этических норм. Опираясь на этические принципы, закрепленные в его нормативных документах, а также на ценности Генерального директора, ему удалось добиться успеха во внедрении новых процессов. Совещательный характер процесса, организованного для проработки всех документов ВОЗ по этике (включая кодекс этики и профессионального поведения, политику ВОЗ в отношении информирования о нарушениях и защиты от преследований, политику недопущения сексуальной эксплуатации и насилия, кодекс ответственного

---

<sup>1</sup> Предыдущий ежегодный доклад см. в документе ЕВРВАС30/3.

ведения научной работы<sup>1</sup> и внутреннюю политику реагирования на нарушения норм ведения научной работы), а также сообщения, выступления и учебные мероприятия, проводимые Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике, способствовали повышению информированности персонала. Это привело к заметному росту числа обращений сотрудников в Группу по этике за консультациями. Начатая в 2019 г. работа по подготовке новой политики в отношении сексуальных домогательств продолжается; эти усилия будут подкреплены благодаря пересмотру существующей политики в отношении притеснений.

5. В 2019 г. все сотрудники Организации прошли обязательное обучение в рамках двух новых программ по предупреждению сексуальной эксплуатации, насилия и домогательств. В 2018 г. началась коммуникационная кампания, нацеленная на повышение осведомленности о сексуальной эксплуатации и насилии, а также на предотвращение и урегулирование подобных инцидентов в страновых бюро ВОЗ. Положения, касающиеся кодекса этики и профессионального поведения и подчеркивающие ожидания в плане профессионального поведения, были стандартизированы и включены во все письма о назначении на должности. Во все контракты внештатных сотрудников были включены конкретные положения, в которых четко излагаются ожидания ВОЗ в отношении поведения партнеров по контрактам в том, что касается сексуальной эксплуатации и насилия, и содержится явное требование о незамедлительном реагировании на любые такие случаи<sup>2</sup>.

6. Благодаря телефону доверия Секретариат с 2016 г. имеет возможность получать от сотрудников и общественности по всему миру сообщения об этических проблемах, в том числе анонимные. В 2019 г. по телефону доверия поступило 88 сообщений. Из них 11 касались кадровых вопросов, два – поведения персонала/здоровья/безопасности, семь – нарушений кодекса этики и профессионального поведения ВОЗ, четыре – конфликтов интересов, 17 – нарушений правил и положений о персонале, семь – мошенничества/коррупции/взяточничества, одно – закупок, два – дискриминации, 14 – притеснений, 19 – других проблем, и еще одно сообщение представляло собой запрос на предоставление комментариев. Кроме того, по телефону доверия поступило три сообщения о сексуальных домогательствах. Пятнадцать из этих сообщений были переданы для расследования в Бюро служб внутреннего контроля. Кроме того, в 2019 г.

---

<sup>1</sup> Соответственно, WHO Code of ethics and professional conduct. April 2017 ([http://who.int/about/ethics/code\\_of\\_ethics\\_full\\_version.pdf?ua=1](http://who.int/about/ethics/code_of_ethics_full_version.pdf?ua=1), по состоянию на 17 марта 2020 г.); «Информирование о нарушениях и защита от преследования в ВОЗ: политика и процедуры», апрель 2015 г. ([https://www.who.int/about/ethics/WHOwhistleblowerpolicy\\_ru.pdf?ua=1](https://www.who.int/about/ethics/WHOwhistleblowerpolicy_ru.pdf?ua=1), по состоянию на 17 марта 2020 г.); «Предотвращение случаев сексуальной эксплуатации и сексуального надругательства и реагирование на них в ВОЗ: политика и процедуры», март 2017 г. ([http://www9.who.int/about/ethics/PSEA\\_ru.pdf](http://www9.who.int/about/ethics/PSEA_ru.pdf), по состоянию на 17 марта 2020 г.); WHO code of conduct for responsible research. November 2017 (<https://www.who.int/about/ethics/code-of-conduct-responsible-research.pdf?ua=1>, по состоянию на 17 марта 2020 г.);

<sup>2</sup> Дополнительная информация: <https://www.who.int/ru/about/ethics/sexual-exploitation-abuse> (по состоянию на 17 марта 2020 г.).

в Группу по этике обратилось более 200 сотрудников для получения консультаций в связи с этическими дилеммами, касающимися различных проблем.

7. Сотрудникам отдельных категорий<sup>1</sup> ВОЗ ежегодно предлагает подать декларации интересов. Это делается для того, чтобы сотрудники руководящего звена (уровня Р5 и выше) и сотрудники, занимающиеся закупками и исполняющие другие ответственные функции (на уровне G5 и выше), заранее заявляли о наличии у них той или иной заинтересованности. Секретариат рассматривает декларации интересов и в соответствующих случаях рекомендует сотрудникам принять корректирующие меры. В прошлом году такие декларации подал 701 сотрудник. В 2019 г. началась реализация проекта, направленного на упрощение и упорядочение процесса ежегодной подачи деклараций интересов сотрудниками Организации: теперь это можно будет сделать в режиме онлайн. Кроме того, на протяжении 2019 г. 76 сотрудников обратились за разрешениями о деятельности за пределами ВОЗ.

8. Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике консультирует технические департаменты по поводу конфликтов интересов, которые могут возникать в случаях привлечения внешних экспертов или консультантов в состав рабочих групп либо для предоставления экспертных заключений по тематике общественного здравоохранения. В 2019 г. было рассмотрено более 960 таких деклараций интересов, поданных внешними экспертами. Группа по этике также регулярно предоставляет информацию и поддержку по соответствующим вопросам различным техническим департаментам Организации. Внедренная в 2019 г. онлайн-система мониторинга для ведения и регистрации деклараций интересов экспертов, в индивидуальном порядке приглашаемых различными подразделениями Секретариата, показала высокую эффективность.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

9. ВОЗ полна решимости достигать своих целей методами, которые обеспечивают эффективность, результативность, транспарентность и подотчетность. В Тринадцатой общей программе работы на 2019–2023 гг. изложена новая масштабная и амбициозная стратегия, и ее успешная реализация невозможна без правильного подхода к управлению рисками. Опираясь на результаты подготовительной работы и уроки, извлеченные к сегодняшнему дню в области риск-менеджмента, ВОЗ прорабатывает расширенный, более масштабный подход к регулированию общеорганизационных рисков, который будет способствовать достижению целей Тринадцатой общей программы работы.

10. Усовершенствованный подход к управлению рисками призван обеспечить, чтобы сотрудники ВОЗ на всех уровнях Организации понимали угрозы, с которыми она сталкивается в своей деятельности, и могли здраво сопоставлять эти угрозы и возможности. Концепция повышения уровня допустимого риска в управлении, разработка которой продолжается, крайне важна для эффективного принятия решения

---

<sup>1</sup> В соответствии с Правилom о персонале 110.7.2 и разделом II.5.910 Руководства ВОЗ.

на всех уровнях ВОЗ и способна повысить вероятность достижения целей «трех миллиардов» при соблюдении принципов подотчетности и транспарентности.

11. В усилиях по совершенствованию механизмов управления рисками ВОЗ будет ориентироваться на общесистемную типовую модель для определения зрелости механизмов управления рисками, которая была одобрена Комитетом ООН высокого уровня по вопросам управления на его 38-м заседании в октябре 2019 г. Модель для определения зрелости механизмов управления рисками служит учреждениям системы Организации Объединенных Наций подспорьем в выработке плана действий для перехода на следующую ступень зрелости. Предполагается, что, преследуя свои цели, организации будут руководствоваться этой моделью и сводом практических инструкций для определения уровня готовности к принятию риска

12. В итоге должна быть выработана эффективная стратегия повышения общего уровня зрелости системы управления рисками в ВОЗ, которая будет способствовать достижению трех главных целей Тринадцатой общей программы работы. Для этого потребуются глобальные усилия по оптимизации стратегического механизма управления рисками в ВОЗ; систем стратегического руководства; процессов и интеграции с практической работой; систем и инструментов; потенциала в области риска, а также культуры риск-менеджмента в Организации. Ниже приводится новая информация о результатах, достигнутых в каждой из этих областей на сегодняшний день. Мониторингом и представлением данных занимается Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике, а также региональная сеть координаторов ВОЗ по управлению рисками. Эта сеть, сформированная в 2016 г., способствует эффективному внедрению процедур риск-менеджмента и соблюдения нормативных требований в масштабе всей Организации.

13. **Нормативная основа.** Политика в области управления рисками была принята в ВОЗ в 2015 г. Реализация Тринадцатой общей программы работы дает возможность переосмыслить ключевые компоненты политики, такие как готовность к принятию риска. Для этого, в частности, необходимо внимательно рассмотреть области, в которых ВОЗ намерена повысить или понизить уровень риска с учетом недавно поставленных целей. В этом контексте ВОЗ проводит оценку аспектов своей системы риск-менеджмента, которые требуют дальнейшей точной настройки для учета обновленных результатов и механизмов делегирования полномочий, а также для удовлетворения практических потребностей на всех трех уровнях Организации. Сюда входит актуализация политик и руководящих принципов ВОЗ, касающихся управления рисками мошенничества и коррупции в программах и деятельности ВОЗ.

14. **Стратегическое руководство.** Эффективные механизмы стратегического руководства призваны обеспечить, чтобы в ВОЗ рисками и мерами реагирования на них своевременно занимались структуры надлежащего уровня. Для этого необходима полностью интегрированная структура управления рисками. Соответственно, Комитет ВОЗ по управлению рисками провел заседание в 2019 г., несколько регионов также приступили к реализации различных инициатив в этом направлении. Региональное бюро для стран Африки учредило местные комитеты по соблюдению требований и управлению рисками во всех 47 страновых бюро Региона. Региональное бюро ВОЗ для

стран Восточного Средиземноморья учредило комитет по соблюдению требований и управлению рисками в мае 2019 г., и всем страновым бюро ВОЗ в Регионе было предложено учредить местные комитеты по соблюдению требований и управлению рисками для работы в соответствующих областях в соответствии с внутренними положениями ВОЗ о подотчетности и внутреннем контроле. Европейское региональное бюро учитывает принципы риск-менеджмента в работе своего исполнительного комитета и помогает странам в создании местных комитетов по управлению рисками.

**15. Процессы и интеграция в практическую работу.** Эффективный риск-менеджмент должен быть интегрирован в оперативную деятельность. В этой связи в рамках планирования Программного бюджета на 2020–2021 гг. бюджетные центры во всех регионах увязали выявленные риски с новыми промежуточными результатами по Тринадцатой общей программе работы. ВОЗ продолжает искать способы еще глубже укоренить механизмы риск-менеджмента в своей практической работе. Например, Европейское региональное бюро начало проводить регулярные мероприятия по управлению рисками чаще, чем раз в год, и увязало их с мероприятиями по представлению докладов и планированию. Кроме того, Региональное бюро в сотрудничестве с Программой ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в сфере здравоохранения разработало инструмент обеспечения непрерывности функционирования, и все подразделения должны подготовить отдельные планы по обеспечению непрерывности функционирования. В Региональном бюро для стран Восточного Средиземноморья всем бюджетным центрам было поручено назначить специального координатора по управлению рисками с конкретными обязанностями по интеграции риск-менеджмента в управление программами.

**16. Системы и инструменты.** У ВОЗ имеется единый реестр корпоративных рисков, который ведет Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике. В нем учтены риски уровня регионов, подразделений, стран и департаментов. Директора региональных бюро, помощники Генерального директора, руководители страновых бюро и директора на регулярной основе отслеживают и оценивают соответствующие риски, как предусмотрено их должностными обязанностями, указанными в общеорганизационной политике управления рисками<sup>1</sup>. Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике совместно с региональной сетью координаторов по управлению рисками продолжают периодически актуализировать единый реестр организационных рисков для всех бюджетных центров. Бюджетные центры поддерживают этот процесс, ежегодно подтверждая, что риски, имеющие отношение к их деятельности, были выявлены должным образом и меры реагирования на них являются адекватными. В будущем ВОЗ будет стремиться все более эффективно использовать получаемые в ходе практической работы данные по рискам и извлеченные уроки для принятия обоснованных и подкрепленных фактическими данными решений. В частности, Африканский регион и Регион Восточного Средиземноморья внедрили

---

<sup>1</sup> WHO corporate risk management policy, 2015 (<https://www.who.int/about/finances-accountability/accountability/corporate-risk-management-policy.pdf>, по состоянию на 17 марта 2020 г.).

мониторинговые панели и профильные ключевые показатели эффективности, которые помогут региональным бюро в мониторинге их рисков.

**17. Потенциал в области управления рисками.** ВОЗ реализует несколько инициатив для укрепления потенциала регулирования рисков в Организации. В частности, в структуре Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике был назначен начальник нового отдела по обеспечению соблюдения и управлению рисками. Во всех крупных бюро были активизированы усилия, направленные на расширение возможностей сотрудников по эффективному управлению рисками. Для этого проводилось очное и онлайн-обучение и семинары-практикумы. Недавно назначенные сотрудники ВОЗ в рамках вводного курса проходят обучение по вопросам обеспечения соблюдения и управления рисками. В Африканском регионе сотрудники обязаны пройти онлайн-курс по управлению рисками, в том числе связанными с мошенничеством. В Регионе Восточного Средиземноморья в последнем квартале 2019 г. для координаторов по управлению рисками был организован двухдневный учебный семинар-практикум по вопросам управления рисками. В Региональном бюро для стран Западной части Тихого океана для всех сотрудников, работающих в регионе, проводится учебная программа по подотчетности и управлению рисками.

**18. Культура управления рисками.** Эффективное внедрение механизмов управления рисками – во многом вопрос культуры и поведения, соответственно, от руководства может потребоваться изменение подходов и представлений. В 2020 г. ВОЗ запустила кампанию по повышению осведомленности об управлении рисками, которая призвана способствовать формированию культуры риск-менеджмента, необходимой для достижения целей Тринадцатой общей программы работы.

**19.** В целях совершенствования концепции управления рисками для достижения целей Тринадцатой общей программой работы ВОЗ продолжит изучать уроки, извлеченные на глобальном уровне в процессе применения ее концепции управления рисками при реализации Двенадцатой общей программы работы. Работа в этом направлении на глобальном уровне началась в 2020 г.: Региональное бюро для стран Западной части Тихого океана провело оценку управления рисками в регионе в 2018–2019 гг., результаты которой будут учтены при планировании и осуществлении деятельности в будущем, в первую очередь в процессе стратегического планирования на 2022–2023 гг. ВОЗ также продолжает выявлять примеры передовой практики в области управления рисками и периодически доводит их до сведения всех сотрудников в форме кратких новостных заметок.

## **СОБЛЮДЕНИЕ НОРМАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ**

**20.** Чтобы удостовериться в том, что среда внутреннего контроля функционирует эффективно и в соответствии с правилами, положениями, нормативными документами и процедурами ВОЗ, все бюджетные центры Организации проводят ежегодную оценку эффективности средств внутреннего контроля, используя перечень контрольных вопросов для самооценки. Этот перечень позволяет руководителям анализировать среду и показатели работы, выявлять сильные и слабые стороны, устанавливать приоритеты и обеспечивать знание и соблюдение правил, положений и процедур ВОЗ. Контрольный

перечень разделен на пять операционных областей (внутренняя среда, управление рисками, деятельность в области контроля, информация и коммуникация и мониторинг) и 10 функциональных областей, таких как планирование, закупки и безопасность.

21. Для обеспечения актуальности перечня регулярно проводится его пересмотр с целью учета важных замечаний ключевых ответственных лиц.

22. Результаты самооценки вместе с ежегодными письмами-представлениями, подписанными директорами региональных бюро и помощниками Генерального директора, находят отражение в ежегодном заявлении Генерального директора о средствах внутреннего контроля. Самооценка проводится уже пятый год, и результаты за 2019 г. говорят о том, что в целом в ВОЗ механизмы внутреннего контроля оцениваются как надежные. Такие области, как реагирование на чрезвычайные ситуации и укрепление потенциала в области управления рисками, по мнению респондентов, больше других нуждаются в улучшении в рамках всей Организации. Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике непрерывно совершенствуется и в этой связи следит за эффективностью процесса самооценки, стремясь более полно использовать информацию, получаемую при проведении ревизий, оценок и других обзоров.

23. Еще одним ключевым элементом программы по обеспечению соблюдения требований в ВОЗ является проведение таких мероприятий, как обзоры обеспечения соблюдения и программно-административные обзоры в странах, цель которых – выявить примеры передовой практики и области, в которых требуются дополнительные усилия. Такие обзоры проводятся во всех регионах согласно годовому плану. Например, в 2019 г. обзоры были проведены во всех страновых бюро Региона Юго-Восточной Азии, а также в Департаменте развития систем здравоохранения Регионального бюро. В Европейском регионе программно-административные обзоры проводились в Грузии, Туркменистане, Украине и Узбекистане, а в Таджикистане был проведен обзор обеспечения соблюдения. Региональное бюро ВОЗ для стран Восточного Средиземноморья начало проводить обзоры до и после ревизий и обзоры обеспечения соблюдения, а также мероприятия по подтверждению достоверности информации в связи с прямым финансовым сотрудничеством/прямым осуществлением, которые в 2019 г. касались Ирака и Сирийской Арабской Республики, а в 2020 г. будут распространены еще на четыре страны. В Африканском регионе благодаря проведению программно-административных обзоров и обзоров обеспечения соблюдения недавно назначенные представители ВОЗ получили возможность ознакомиться с проблемами в своих сферах ответственности, а также наметить возможные решения и меры, необходимые для укрепления механизмов обеспечения соблюдения и минимизации рисков. Благодаря этой целенаправленной деятельности в области обеспечения соблюдения показатели Африканского региона в отчетах о ревизии за последние четыре года существенно улучшились. Кроме того, в Глобальном центре обслуживания создается новая функция обеспечения соблюдения, что позволит более внимательно следить за обеспечением соблюдения нормативных требований в глобальных операциях.

24. Стремясь более эффективно содействовать реализации Тринадцатой общей программы работы, ВОЗ продолжит создавать надежную и «умную» программу

обеспечения соблюдения, в рамках которой будут предусмотрены эффективные меры и средства контроля, а также будет вестись мониторинг для снижения рисков без ущерба для результатов. Бюро по обеспечению соблюдения, управлению рисками и этике использует разработку концепции готовности к принятию рисков как возможность для установления более прочных связей между глобальной программой ВОЗ в области обеспечения соблюдения и системой управления общеорганизационными рисками, что будет способствовать развитию культуры обеспечения соблюдения нормативных требований и подотчетности в ВОЗ.

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

25. Комитету предлагается принять этот доклад к сведению.

= = =