

**ОБЗОР СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И АДМИНИСТРАЦИИ
ВО ВСЕМИРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ
СОБСТВЕННОСТИ (ВОИС)**

Подготовили:

*Геннадий Тарасов
Хорхе Флорес Кальехас*

Объединенная инспекционная группа

Женева 2014 год



Организация Объединенных Наций

JIU/REP/2014/2

Язык оригинала: английский

**ОБЗОР СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И АДМИНИСТРАЦИИ
ВО ВСЕМИРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ
СОБСТВЕННОСТИ (ВОИС)**

Подготовили:

*Геннадий Тарасов
Хорхе Флорес Кальехас*

Объединенная инспекционная группа



Организация Объединенных Наций, Женева 2014 год

РЕЗЮМЕ

Обзор системы управления и администрации во Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС)

JIU/REP/2014/2

Настоящий обзор системы управления и администрации во Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) входит в серию проведенных Объединенной инспекционной группой (ОИГ) обзоров участвующих организаций. Это первый полномасштабный обзор ВОИС, и он отражает значительную эволюцию и существенные улучшения в ряде областей управления и администрации, достигнутые в последние годы.

При подготовке обзора инспекторы приняли во внимание тот факт, что ВОИС, как специализированное учреждение Организации Объединенных Наций с 1974 года, играет важную роль в сфере своей компетенции. Она считается в значительной степени технической организацией, финансирование которой в основном осуществляется из собственных средств и которая действует в конкурентной международной среде.

Инспекторы подготовили 10 официальных рекомендаций: одна из них предназначена для Генеральной Ассамблеи ВОИС, еще одна — для Координационного комитета и восемь — для Генерального директора, как исполнительного главы организации. Помимо этих официальных рекомендаций, также представлены рекомендации общего характера, которые содержат дополнительные предложения по укреплению структуры управления и связанной с ней практики в ВОИС на основе стандартов и примеров передового опыта системы Организации Объединенных Наций.

Основные заключения и выводы

Настоящий обзор подтверждает сложность структуры руководства ВОИС. Государствам-членам действительно сложно составить единое общее представление об организации и ее будущем, которое могло бы помочь им при согласовании мер по наращиванию своего потенциала с целью обеспечения стратегического руководства, контроля за деятельностью Секретариата и активизации своего участия в работе организации. Некоторые аспекты существующей структуры руководства и связанной с ней динамики мешают развитию этого института и требуют улучшения. Инспекторы обращают внимание на то, что основную ответственность в этом отношении несут государства-члены. Поэтому они подчеркивают необходимость прояснения роли руководящих органов с тем, чтобы оптимизировать динамику процесса руководства внутри и между органами ВОИС, так как это крайне важно для эффективного и продуктивного функционирования организации. Учитывая сложность структуры руководства, которая описана в настоящем докладе, инспекторы адресуют свою рекомендацию по системе руководства Генеральной Ассамблее ВОИС, как основному руководящему органу ВОИС, с тем, чтобы положить начало ориентированному на конкретные действия обзорному процессу, направленному на укрепление способности государств-членов руководить работой этой организации и контролировать ее ход (**рекомендация 1**).

Система финансирования ВОИС является уникальной для системы ООН: она основана по большей части на самостоятельно зарабатываемых средствах, а не на

начисленных взносах. В последние годы ситуация сложилась таким образом, что появились возможности для финансового роста, но инспекторы отмечают, что зависимость ВОИС от ограниченного круга источников дохода создает риски с учетом конкурентной среды, в которой действует организация. В течение последнего времени был улучшен как процесс стратегического планирования, так и инструменты ориентированного на конкретные результаты управления. Инспекторы призывают Секретариат ВОИС продолжать процесс перехода от измерения достижений ВОИС в основном по объему деятельности и проведенным мероприятиям к измерению таких достижений на основе достигнутых результатов.

Инспекторы провели настоящий обзор после того, как в ВОИС была реализована Программа стратегической перестройки (ПСП), цель которой состояла в том, чтобы сделать организацию более гибкой и эффективной и дать ей возможности для достижения своих стратегических целей. Эта важная инициатива по управлению преобразованиями была запущена и проведена Генеральным директором и Группой высшего руководства в период 2008–2012 гг. ПСП касалась ряда вопросов, затрагиваемых в настоящем обзоре, таких как пересмотр механизма регулирования системы управления людскими ресурсами, разработка концепций и инструментов стратегического планирования, управление, ориентированное на конечный результат и повышение внимания к сфере управления рисками. По общему мнению, проведение ПСП положительно повлияло на деятельность ВОИС и корпоративную организационную культуру, так как были усовершенствованы оперативные процедуры, и, следовательно, такая практика должна быть продолжена в организации. В этом контексте инспекторы рекомендуют провести серию официальных внутренних оценок результатов ПСП, что позволит ВОИС выявить и распространить наилучшую практику и опыт, полученные в ходе реализации ПСП **(рекомендация 4)**.

Инспекторы считают, что обеспечение надлежащего и обновленного мандата для всех организационных подразделений ВОИС и, в особенности, для руководящих комитетов, позволило бы повысить уровень транспарентности и подотчетности на всех уровнях **(рекомендации 2 и 3)**. Инспекторы одобряют политику и процедуры, внедренные в конце 2013 года в различных сферах управления (внештатные сотрудники, обучение, ИКТ и т. д.) и подчеркивают значимость формализации находящихся на рассмотрении ключевых стратегий, в частности, касающихся управления рисками и мобилизации ресурсов, что позволит завершить формирование структуры управления и обеспечить надлежащее осуществление таких стратегий.

Следует отметить, что кадровая система была укреплена благодаря пересмотру Положений и правил о персонале и разработке множества внутренних инструкций. Однако кадровые вопросы заслуживают внимания, так как внутри ВОИС по-прежнему существуют разные точки зрения на многие аспекты управления людскими ресурсами. Кроме того, взаимоотношения между управляющим звеном и сотрудниками нельзя назвать удовлетворительными; по мнению инспекторов, этот вопрос должен быть надлежащим образом рассмотрен, так как он может влиять на эффективность работы организации. Утверждение стратегии управления людскими ресурсами на 2013–2014 гг. и Политики в области обучения и развития (2013) — это позитивные шаги на пути укрепления кадровых ресурсов ВОИС, чтобы обеспечить успешное преодоление трудностей в будущем. Инспекторы подчеркивают необходимость принятия мер для обеспечения большего географического разнообразия и улучшения гендерного баланса на уровне высшего руководства в ВОИС **(рекомендации 6, 7 и 8)**.

В заключение инспекторы подчеркивают, что для успешного проведения реформ в ВОИС требуется последовательная и твердая решимость государств-членов, исполнительного управления и сотрудников.

Рекомендации

Рекомендация 1

Генеральной Ассамблее ВОИС следует пересмотреть механизм руководства в ВОИС, а также существующую практику с тем, чтобы укрепить потенциал руководящих органов для осуществления руководства и мониторинга работы организации. При этом государствам-членам при проведении обсуждений рекомендуется рассмотреть варианты, предложенные в настоящем докладе

Рекомендация 2

Генеральному директору следует обеспечить наличие у каждого организационного подразделения ВОИС четкого мандата и включение этого мандата в соответствующие внутренние инструкции, в частности, при проведении каждой внутренней реорганизации.

Рекомендация 3

Генеральный директор должен разработать всеобъемлющие мандаты для управляющих комитетов до конца 2014 года и распространить их среди соответствующих руководящих органов ВОИС.

Рекомендация 4

Генеральному директору следует рекомендовать Отделу внутреннего аудита и надзора включить в план работы проведение серии оценок инициатив Программы стратегической перестройки (ПСП) и их результатов с тем, чтобы выявить полученный опыт, что позволит оказать содействие руководству ВОИС в ходе последующих этапов реформирования организации.

Рекомендация 5

Генеральному директору следует завершить работу над Политикой ВОИС в области рисков до конца 2015 года, регулярно обновлять такую Политику и все элементы комплексной системы управления рисками.

Рекомендация 6

Координационному комитету следует пересмотреть применяемые принципы в области географического распределения с тем, чтобы обеспечить большее географическое разнообразие среди сотрудников категории специалистов в ВОИС.

Рекомендация 7

На основе рекомендации Координационного комитета Генеральному директору следует до конца 2015 года разработать План действий, предусматривающий конкретные меры и целевые показатели, с тем, чтобы обеспечить большее географическое разнообразие среди специалистов, и ежегодно отчитываться о ходе реализации этого плана.

Рекомендация 8

Генеральному директору следует завершить разработку Гендерной политики ВОИС до конца 2014 года, обеспечив включение в нее конкретных мер и целевых показателей с целью улучшения гендерного баланса, в частности, на уровне высшего управления, и регулярно отчитываться о ходе ее реализации.

Рекомендация 9

Генеральному директору следует продолжить официальное оформление Стратегии ВОИС в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и представить ее Генеральной Ассамблее к концу 2014 года.

Рекомендация 10

Генеральному директору следует разработать окончательный вариант Стратегии ВОИС в области управления знаниями и представить ее Генеральной Ассамблее к концу 2015 года.

Цель, охват и ограничения.....	7
Справочная информация	8
II. РУКОВОДСТВО.....	11
A. Действующая система руководства.....	11
B. Меры по реформированию системы руководства.....	15
C. Проведение обзора системы руководства	18
III. УПРАВЛЕНИЕ	21
A. Секретариат ВОИС	21
B. Исполнительное управление	22
C. Программа стратегической перестройки (ПСП).....	25
D. Общее управление и администрирование.....	27
E. Механизмы внутреннего контроля и управление рисками	30
IV. РЕСУРСЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА	33
A. Финансовая структура.....	33
B. Стратегическое планирование и управление, ориентированное на конкретный результат.....	36
C. Система планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)	38
D. Прочие финансовые вопросы	40
A. Сотрудники ВОИС.....	41
B. Обзор людских ресурсов	43
C. Особые вопросы, связанные с кадровыми ресурсами.....	45
A. Механизм надзора	59
B. Рекомендации в области надзора.....	63
VII. ПРОЧИЕ ВОПРОСЫ	65
A. Информационно-коммуникационные технологии.....	65
B. Внешние бюро.....	68
C. Управление знаниями	68
Приложение I. Структура руководства ВОИС	70
Приложение II. Организационная структура ВОИС.....	71
Приложение III. Краткий обзор основных результатов, достигнутых в ходе реализации каждой инициативы ПСП	72
Приложение IV. Географическое распределение сотрудников (по состоянию на июнь 2013 года)	75
Приложение V. Гендерный баланс	76
Приложение VII. Основные аспекты опроса ОИГ	81
Приложение VII. Основные аспекты опроса ОИГ (продолжение).....	82

Приложение VIII. Обзор мер, которые должны быть приняты участвующими организациями для выполнения рекомендаций Объединенной инспекционной группы83

ОГЛАВЛЕНИЕ

		Стр.
РЕЗЮМЕ.....		iii
СОКРАЩЕНИЯ		ix
<i>ГЛАВА</i>	<i>Пункты</i>	
I. ВВЕДЕНИЕ.....	1-15	1
II. РУКОВОДСТВО.....	16-50	5
A. Действующая система руководства	16-34	5
B. Меры по реформированию системы руководства	35-41	8
C. Проведение обзора системы руководства	42-50	11
III. УПРАВЛЕНИЕ	51-87	13
A. Секретариат ВОИС	51-56	13
B. Исполнительное управление	57-67	14
C. Программа стратегической перестройки (ПСП).....	68-72	16
D. Общее управление и администрирование	73-83	18
E. Механизмы внутреннего контроля и управление рисками.....	84-87	21
IV. РЕСУРСЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА.....	88-112	23
A. Финансовая структура.....	88-96	23
B. Стратегическое планирование и управление, ориентированное на конкретный результат	97-105	26
C. Система планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)	106-109	28
D. Прочие финансовые вопросы	110-112	29
V. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ	113-162	30
A. Сотрудники ВОИС	113-118	30
B. Обзор людских ресурсов.....	119-123	32
C. Особые вопросы, связанные с кадровыми ресурсами....	124-162	33
VI. НАДЗОР	163-180	45
A. Механизм надзора.....	163-176	45
B. Рекомендации в области надзора	177-180	48
VII. ПРОЧИЕ ВОПРОСЫ	181-195	50
A. Информационно-коммуникационные технологии	181-189	50

В.	Внешние бюро.....	190-192	52
С.	Управление знаниями.....	193-195	53

ПРИЛОЖЕНИЯ

I.	Структура руководства ВОИС.....		54
II.	Организационная структура ВОИС.....		55
III.	Краткий обзор основных результатов, достигнутых в ходе реализации каждой инициативы ПСП		56
IV.	Географическое распределение сотрудников		59
V.	Гендерный баланс		60
VI.	Механизм надзора.....		62
VII.	Основные аспекты опроса ОИГ		64
VIII.	Обзор мер, которые должны быть приняты участвующими организациями, по выполнению рекомендация Объединенной инспекционной группы...		66

СОКРАЩЕНИЯ

ККАБВ	Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам
ККЗП	Консультативный комитет по защите прав
ККИ	Консультативный комитет по инвестициям
ПГД	помощник Генерального директора
СУАИ	система управления административной информацией
САУ	Сектор администрации и управления
БИРПИ	Объединенные международные бюро по охране интеллектуальной собственности
ГЦАКВЕ	Группа стран Центральной Азии, Кавказа и Восточной Европы
КСР	Координационный совет руководителей системы ООН
ГЦЕБ	Группа государств Центральной Европы и Балтии
КРИС	Комитет по развитию и интеллектуальной собственности
КИЗП	Королевский институт закупок и поставок
ГСИ	главный сотрудник по вопросам информации
ПКУ	План кризисного управления
ГСДЗ	Группа по совместной закупочной деятельности
КРК	Комитет по рассмотрению контрактов
КСВ	Комитет по стандартам ВОИС
ПДР	Повестка дня в области развития
ГПДР	Группа по Повестке дня в области развития
ЗГД	заместитель Генерального директора
ГД	Генеральный директор
ВБ	внешние бюро
ПОР	планирование общеорганизационных ресурсов
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ФПП	Финансовые положения и правила
ГА	Генеральная Ассамблея ВОИС

ГРУЛАК	Группа стран Латинской Америки и Карибского бассейна
УЛР	управление людскими ресурсами
ОУЛР	Отдел управления людскими ресурсами
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
НККН	Независимый консультативный комитет по надзору
ОВАН	Отдел внутреннего аудита и надзора
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИКТ	информационно-коммуникационные технологии
МКГР	Межправительственный комитет по интеллектуальной собственности, генетическим ресурсам, традиционным знаниям и фольклору
МОТ	Международная организация труда
АТМОТ	Административный трибунал Международной организации труда
ИМО	Международная морская организация
УВН	Устав внутреннего надзора
ИС	интеллектуальная собственность
МСУГС	Международные стандарты учета в государственном секторе
ИТ	информационные технологии
ЦМТ	Центр по международной торговле
МСЭ	Международный союз электросвязи
ОКК	Объединенный консультативный комитет
ОГРЖ	Объединенная комиссия по рассмотрению жалоб
ОИГ	Объединенная инспекционная группа системы Организации Объединенных Наций
СРС	совещание руководящего состава
СССП	Среднесрочный стратегический план
ВИ	внутренняя инструкция
КЮ	Канцелярия Юрисконсульта
ПАОЗ	Панамериканская организация здравоохранения
КПБ	Комитет по программе и бюджету
РСТ	Договор о патентной кооперации

PMSDS	Система управления служебной деятельностью и повышения квалификации персонала
ОРП	Отчет о реализации программы
ОЗП	Отдел закупок и поездок
УКР	управление, ориентированное на конечный результат
ПКАП	Постоянный комитет по авторскому праву и смежным правам
ПКИТ	Постоянный комитет по информационным технологиям
ПКПП	Постоянный комитет по патентному праву
ПКТЗ	Постоянный комитет по законодательству в области товарных знаков, промышленных образцов и географических указаний
ОПР	отношения между персоналом и руководством
ГВР	Группа высшего руководства
ПСП	Программа стратегической перестройки
ППП	Положения и правила о персонале
ДППР	Департамент стран переходного периода и развитых стран
«ООН-женщины»	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
ООН-Хабитат	Программ Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
МВЦООН	Международный вычислительный центр
УНПООН	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
ЮНОПС	Управление по обслуживанию проектов Организации Объединенных Наций

ЮНОВ	Отделение Организации Объединенных Наций в Вене
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ВПС	Всемирный почтовый союз
ПДПС	Программа добровольного прекращения службы
АСВОИС	Апелляционный совет ВОИС
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВМО	Всемирная метеорологическая организация

I. ВВЕДЕНИЕ

1. В соответствии со своей программой работы на 2013 год Объединенная инспекционная группа (ОИГ) провела первый полномасштабный обзор системы управления и администрации во Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) в рамках серии аналогичных обзоров деятельности организаций системы ООН, проведение которых предусмотрено в Стратегических рамках деятельности ОИГ (2009–2019)¹. В 2005 году ОИГ провела частичную оценку деятельности ВОИС, на которую по мере необходимости ссылаются инспекторы². Настоящий обзор не является анализом выполнения рекомендаций, содержащихся в докладе 2005 года, так как после представления этого доклада ситуация в ВОИС значительно изменилась. В своем письме к Председателю ОИГ Генеральный директор ВОИС отметил, что обзор проводится своевременно, учитывая ряд реформ, направленных на повышение гибкости и эффективности Организации с помощью инициативы по управлению преобразованиями под названием Программа стратегической перестройки (ПСП) (2008–2012)³.

Цель, охват и ограничения

2. Цель настоящего обзора состоит в том, чтобы дать независимую внешнюю оценку системы регулирования и связанной с ней практики, касающейся управления и администрации в ВОИС. Инспекторы надеются, что этот доклад позволит создать возможности для движения вперед в сфере руководства, исполнительного управления, общего администрирования, стратегического планирования и подготовки бюджета, управления людскими ресурсами и надзора, а также в других областях, выявленных в ходе проведения обзора, в частности, в сфере информационно-коммуникационных технологий и управления знаниями.

3. В настоящем обзоре не проводится оценка содержательного аспекта деятельности ВОИС в сфере интеллектуальной собственности, а также не рассматриваются Союзы и другие органы, административные функции которых выполняет ВОИС, так как они обладают собственными мандатами и структурой, что находится за рамками настоящего обзора.

4. Некоторые вопросы, касающиеся работы ВОИС, не были проанализированы в полной мере, так как они рассмотрены либо в подготовленных недавно докладах ОИГ (например, в докладе о взаимоотношениях между персоналом и руководством), либо готовящихся общесистемных обзорах (например, в обзоре, посвященном строительным проектам)⁴. При необходимости инспекторы принимали во внимание выводы и заключения, содержащиеся в этих обзорах.

5. Чтобы обеспечить обоснованность своих заключений, выводов и рекомендаций, инспекторы использовали целый ряд методик оценки. Настоящий доклад основан на информации и данных по состоянию на декабрь 2013 года, но также во внимание принимались полезные комментарии и дополнительная информация, полученные от Секретариата ВОИС на заключительной стадии подготовки доклада. В соответствии с внутренними стандартами ОИГ, ее руководящими принципами и внутренними рабочими процедурами методология,

¹ A/66/34, приложение 1 «Пересмотренные стратегические рамки Объединенной инспекционной группы на 2010–2019 годы».

² JIU/REP/2005/1 «Анализ управления и администрации в ВОИС: бюджет, надзор и смежные вопросы».

³ Письмо Генерального директора ВОИС Председателю Объединенной инспекционной группы, 28 июня 2012 года.

⁴ JIU/REP/2012/10 «Взаимоотношения между сотрудниками и руководством в специализированных учреждениях и общей системе Организации Объединенных Наций» и JIU/REP/2014/3 «Capital/refurbishment/construction projects across the United Nations system organizations».

использованная при подготовке настоящего доклада, включала в себя следующие компоненты⁵:

- Аналитический обзор и тщательное изучение содержания документов заседающих органов ВОИС и внутренней документации Секретариата ВОИС (например, внутренних инструкций, протоколов заседаний различных комитетов и т. д.).
- Интервью со старшими должностными лицами, осуществляющими общеорганизационное управление, а также с главами секторов Секретариата, занимающихся содержательной и технической работой. Эти комментарии дополнили информацию, полученную с помощью общеорганизационного вопросника, на вопросы которого ответили сотрудники Секретариата ВОИС.
- Интервью с избираемыми должностными лицами и представителями государств-членов из шести региональных групп: Группа В, Группа государств Центральной Европы и Балтии (ГЦЕБ), Группа азиатских стран, Группа стран Латинской Америки и Карибского бассейна (ГРУЛАК), Группа стран Центральной Азии, Кавказа и Восточной Европы (ГЦАКВЕ) и Китай, а также Группа по Повестке дня в области развития (ГПДР).
- Интервью с руководителями, представителями персонала и штатными сотрудниками штаб-квартиры и внешних бюро (с помощью видеоконференций). Были организованы две встречи фокус-групп, в которых участвовали руководители среднего и низшего звена в сфере кадрового управления и закупок.
- Анализ ответов сотрудников ВОИС на онлайн-вопросник ОИГ (приложение VII).

6. В соответствии со статьей 11.2 статута ОИГ подготовка настоящего доклада была завершена после проведения консультации с инспекторами, что позволило взвесить предлагаемые выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы. Для удобства работы с докладом, а также выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их выполнением в приложении VIII приводится таблица с указанием того, какие из рекомендаций требуют принятия решения руководящим или директивным органом организации, а по каким из них необходимые меры могут быть приняты Генеральным директором.

7. Инспекторы выражают признательность всем, кто оказал им содействие в подготовке настоящего доклада, и особенно тем, кто принял участие в устных беседах и с готовностью поделился своими знаниями и опытом.

Справочная информация

8. Предшественниками ВОИС были первые международные договоры по интеллектуальной собственности: Парижская конвенция по охране промышленной собственности (1883 год) и Бернская конвенция об охране литературных и художественных произведений (1886 год). В соответствии с каждой из этих конвенций создавалось Международное бюро, которое оказывало базовую административную поддержку Союзам, которые создавались государствами-членами. В 1893 году эти два бюро объединились, и появилась международная организация, получившая название Объединенные международные бюро по охране интеллектуальной собственности (нередко ее называют БИРПИ, акронимом названия на французском языке). После создания БИРПИ последовало заключение нескольких конвенций, посвященных специальным аспектам интеллектуальной собственности, и

⁵ При подготовке настоящего доклада инспекторы столкнулись с рядом трудностей, обусловленных сочетанием нескольких факторов, включая следующие: эволюция рассматриваемой системы регулирования, изменения в методологии, используемой Секретариатом ВОИС для агрегирования и представления показателей и данных в официальных документах, а также трудности, связанные с сопоставлением данных, полученных из различных источников ВОИС.

некоторые из них образовали новые Союзы, которые вошли в состав БИРПИ (Мадридский союз, Гаагский союз, Ниццкий союз, Лиссабонский союз и т. д.).

9. ВОИС стала преемником БИРПИ. Она была образована в 1970 году после вступления в силу Конвенции, учреждающей Всемирную организацию интеллектуальной собственности⁶ (Стокгольм, 1967 год) (здесь и далее — Конвенция), которую приняли государства — члены действующих Союзов. ВОИС стала зонтичной организацией, объединившей Союзы, которые занимались вопросами интеллектуальной собственности, в более крупную международную организацию.

10. Что касается мандата, то в статье 3 Конвенции указаны общие цели ВОИС, которые заключаются в том, чтобы «содействовать охране интеллектуальной собственности во всем мире путем сотрудничества государств» и «обеспечивать административное сотрудничество Союзов». Для достижения этой цели в статье 4 Конвенции предусмотрен ряд конкретных функций: i) содействовать разработке мероприятий, рассчитанных на улучшение охраны интеллектуальной собственности во всем мире и на гармонизацию национальных законодательств в этой области; ii) выполнять административные функции Парижского союза, специальных Союзов, образованных в связи с этим Союзом, и Бернского союза; iii) принять на себя администрацию по осуществлению любого другого международного соглашения, призванного содействовать охране интеллектуальной собственности, или участвовать в такой администрации; iv) способствовать заключению международных соглашений, призванных содействовать охране интеллектуальной собственности; v) предлагать свое сотрудничество государствам, запрашивающим юридико-техническую помощь в области интеллектуальной собственности; vi) собирать и распространять информацию, относящуюся к охране интеллектуальной собственности, осуществлять и поощрять исследования в этой области и публиковать результаты таких исследований; и vii) обеспечивать деятельность служб, облегчающих международную охрану интеллектуальной собственности и в соответствующих случаях осуществлять регистрацию в этой области, а также публиковать сведения, касающиеся данной регистрации.

11. ВОИС является в значительной степени технической организацией, которая активно разрабатывает нормы в сообществе интеллектуальной собственности (ИС) и активно взаимодействует с частным сектором. ВОИС выполняет административные функции по 26 договорам (включая Конвенцию ВОИС), которые касаются различных аспектов ИС. Из числа этих договоров 15 напрямую определяют стандарты в области охраны интеллектуальной собственности, которые обязаны соблюдать все государства-члены⁷; шесть договоров касаются общей системы охраны⁸, благодаря которой каждый акт регистрации или подачи заявки имеет

⁶ Конвенция, учреждающая Всемирную организацию интеллектуальной собственности (Конвенция ВОИС), доступна по адресу: www.wipo.int/treaties/en/convention/trtdocs_wo029.html.

⁷ А именно: Пекинский договор по аудиовизуальным исполнениям, Бернская конвенция об охране литературных и художественных произведений, Конвенция о распространении несущих программы сигналов, передаваемых через спутники (Брюссель), Мадридское соглашение о пресечении ложных или вводящих в заблуждение указаний происхождения на товарах, Найробский договор об охране олимпийского символа, Парижская конвенция по охране промышленной собственности, Договор о патентном праве, Конвенция об охране интересов производителей фонограмм от незаконного воспроизводства их фонограмм, Международная конвенция об охране интересов исполнителей, производителей фонограмм и вещательных организаций (Рим), Сингапурский договор о законах по товарным знакам, Договор о законах по товарным знакам, Договор об интеллектуальной собственности в отношении интегральных микросхем (Вашингтон), Договор ВОИС по авторскому праву, Договор ВОИС по исполнениям и фонограммам и Марракешский договор об облегчении доступа слепых и лиц с нарушениями зрения или иными ограниченными способностями воспринимать печатную информацию к опубликованным произведениям.

⁸ Будапештский договор о международном признании депонирования микроорганизмов для целей патентной процедуры, Гаагское соглашение о международной регистрации промышленных

силу в любом государстве-члене; и в четырех договорах содержится система классификации и структурирования информации по изобретениям, товарным знакам и промышленным образцам, которая дает возможности для индексирования, управления и быстрого поиска такой информации⁹.

12. В 1974 году ВОИС присоединилась к системе Организации Объединенных Наций в качестве специализированного учреждения. В соглашении с ООН признается статус ВОИС как специализированного учреждения, «ответственного за принятие соответствующих мер, согласно ее основному документу и договорам и соглашениям, административные функции которых она выполняет, по содействию, среди прочего, творческой интеллектуальной деятельности и облегчению передачи развивающимся странам технологии, относящейся к промышленной собственности, в целях ускорения экономического, социального и культурного развития»¹⁰.

13. Почти три десятилетия ВОИС является технически-ориентированной организацией, в основе деятельности которой, главным образом, лежат интересы основных заинтересованных сторон в области ИС. ВОИС всегда существовала в основном за счет собственных средств, обладая особой общеорганизационной культурой, закреплённой во множестве управленческих практик и процедур, которые способствовали развитию организации, даже если они не всегда полностью соответствовали действующим стандартам системы ООН. С тех пор количество членов ВОИС выросло, что создало ряд трудностей в области руководства и стратегического позиционирования. В то же время деятельность ВОИС и соответствующие услуги активно развивались, создавая потребность в приспособлении структуры и системы функционирования к изменяющимся условиям.

14. Благодаря своей модели работы ВОИС является самофинансируемым учреждением, которое получает доход за оказание различных услуг в сфере интеллектуальной собственности (патентные заявки, заявки на товарные знаки, установление стандартов). ВОИС действует в конкурентной рыночной среде, что создает дополнительные ограничения для организации, если ей нужно обеспечивать соблюдения общего комплекса принципов и стандартов системы ООН. В этом контексте задача ВОИС состоит в том, чтобы обеспечить универсальность при поддержании благоприятных условий для деятельности, приносящей доход.

15. Утверждение Повестки дня в области развития (ПДР) на Генеральной Ассамблее ВОИС в 2007 году расширило охват профильной деятельности ВОИС. В результате деятельность ВОИС стала включать в себя не только задачи технического характера, связанные с установлением норм и стандартов ИС, но и более широкий спектр задач, что сделало потребности различных заинтересованных сторон более многообразными. **В контексте подобных изменений ВОИС сталкивается с трудностями, которые связаны с интеграцией и поиском баланса между интересами тех стран, которые обеспечивают основную часть финансового дохода организации, и тех, кто делает акцент на вопросах развития. Чтобы добиться успеха в решении этой проблемы, государства — члены ВОИС должны сформировать общее видение роли организации и ее будущего.**

образцов, Лиссабонское соглашение об охране наименований мест происхождения и их международной регистрации, Мадридское соглашение о международной регистрации знаков, Протокол к Мадридскому соглашению, Договор о патентной кооперации (Вашингтон).

⁹ Локарнское соглашение об учреждении Международной классификации промышленных образцов, Ниццкое Соглашение о Международной классификации товаров и услуг для регистрации знаков, Страсбургское соглашение о Международной патентной классификации, Венское соглашение, учреждающее Международную классификацию изобразительных элементов знаков.

¹⁰ Соглашение между Организацией Объединенных Наций и Всемирной организацией интеллектуальной собственности.

II. РУКОВОДСТВО

А. Действующая система руководства

16. ВОИС имеет одну из наиболее сложных структур руководства среди организаций системы Организации Объединенных Наций. Так как ВОИС — это одна из старейших международных организаций, ее система руководства сформировалась в результате слияния нескольких действующих структур, некоторые из которых были созданы еще в XIX веке. Органы, действующие на основе Конвенции ВОИС, сосуществуют с руководящими органами Союзов, которые были созданы на основе конкретных договоров по интеллектуальной собственности. Поэтому институциональная система ВОИС, по всей видимости, не всегда функционирует эффективно.

17. Конвенция ВОИС — это основополагающий правовой инструмент, который определяет роли и функции ее основных органов, а именно Генеральной Ассамблеи, Конференции и Координационного комитета, через которые государства-члены осуществляют свои руководящие функции. Эти уставные органы являются высшими органами ВОИС, принимающими решения.

18. Генеральная Ассамблея (ГА) — это, по сути дела, высший директивный орган организации, хотя в него входят не все государства — члены ВОИС¹¹. ГА состоит из государств — участников Конвенции, которые являются членами какого-либо из Союзов (178 членов), и собирается раз в год, в зависимости от чередования очередных и внеочередных сессий. Она отвечает за утверждение двухгодичного бюджета расходов Союзов и финансового регламента организации. ГА рассматривает и утверждает доклады Генерального директора, касающиеся организации, и осуществляет общее руководство по стратегическим и политическим вопросам. Во исполнение Конвенции ГА имеет мандат на утверждение отчетов и деятельности Координационного комитета и осуществление соответствующего руководства. Однако этот принцип подотчетности между двумя органами не всегда надлежащим образом соблюдается.

19. Конференция — это второй орган высокого уровня, имеющий полномочия для обсуждения вопросов, представляющих общий интерес в области интеллектуальной собственности, и он может принимать рекомендации. Конференция несет ответственность за принятие поправок к Конвенции. В нее входят все государства — участники Конвенции (186 членов).

20. Координационный комитет имеет полномочия, чтобы «давать советы органам Союзов, Генеральной Ассамблее, Конференции и Генеральному директору по всем административным, финансовым и другим вопросам, представляющим общий интерес»¹². Конвенция наделяет Комитет конкретными консультативными и исполнительными функциями, включая консультирование по поводу бюджета расходов, общих для Союзов, подготовки проекта повестки дня Генеральной Ассамблеи и Конференции и представление кандидатов на пост Генерального директора. Он состоит из государств-участников Конвенции, которые являются членами Исполнительного комитета Парижского союза или Исполнительного комитета Бернского союза, или обоих комитетов (83 члена).

¹¹ В ГА не входят следующие восемь государств, которые не являются членами Парижского или Бернского союза: Афганистан, Кирибати, Кувейт, Мальдивы, Мьянма, Сомали, Эритрея и Эфиопия.

¹² Конвенция ВОИС, пункт 3) статьи 8: «Координационный комитет: (i) дает рекомендации органам Союзов, Генеральной Ассамблее, Конференции и Генеральному директору по всем административным, финансовым и другим вопросам, представляющим общий интерес для двух или более Союзов, или одного или более Союзов и Организации, в частности, по бюджету расходов, общих для Союзов».

21. Помимо механизма Конвенции существуют и другие уровни руководства. У большинства договоров по ИС, административные функции которых выполняет ВОИС, есть собственные руководящие органы, которые сохранили некоторые полномочия. Кроме того, был создан ряд вспомогательных органов, в том числе на техническом уровне:

- Комитет по программе и бюджету (КПБ) — это вспомогательный орган, созданный ГА, которые отвечает за все бюджетные и финансовые аспекты деятельности организации (53 члена).
- Комитет по развитию и интеллектуальной собственности (КРИС), Межправительственный комитет по интеллектуальной собственности, генетическим ресурсам, традиционным знаниям и фольклору (МКГР) и Консультативный комитет по защите прав (ККЗП) — это вспомогательные органы основных органов ВОИС, каждый из которых имеет конкретный мандат по определенным стратегическим и профильным вопросам.
- Комитет по стандартам ВОИС (КСВ), Постоянный комитет по авторскому праву и смежным правам (ПКАП), Постоянный комитет по информационным технологиям (ПКИТ), Постоянный комитет по патентному праву (ПКПП) и Постоянный комитет по законодательству в области товарных знаков, промышленных образцов и географических указаний (ПКТЗ) — это комитеты экспертов, созданные ГА для решения технических и практических вопросов в соответствующих областях.
- Постоянные комитеты экспертов, учрежденные в соответствии с четырьмя международными договорами о классификациях, которые занимаются периодическим пересмотром и обновлением систем классификации¹³.
- Временные рабочие группы, создаваемые для рассмотрения конкретных вопросов и содействия обсуждению и урегулированию более узких вопросов.

Основные вопросы, связанные с руководством

22. Конвенция ВОИС была разработана и принята до того, как ВОИС стала специализированным учреждением системы ООН. Изначально структура ВОИС отличалась от структур руководства других организаций системы ООН. В ходе интервью представители государств-членов и официальные лица ВОИС признали, что разделение полномочий между основными органами и их взаимодополняемость имеет недостатки и пробелы.

23. Как было отмечено Секретариатом ВОИС в ответах на вопросник ОИГ, «различные органы ВОИС обладают конкретными функциями и мандатами, которые зафиксированы в уставных положениях или в решениях государств-членов о создании этих органов». Хотя это характерная черта многих организаций системы ООН, само количество и разнообразие этих органов влияет на ясность механизмов управления и, следовательно, на их эффективность. Тот факт, что зачастую практика ВОИС не соотносится с первоначальными положениями Конвенции, дополнительно усложняет систему руководства.

24. Причины сохранения двух руководящих органов высокого уровня — ГА и Конференции — не до конца понятны. Как признал Секретариат ВОИС, «функциональное разделение работы между ГА и Конференцией, которое было предусмотрено изначально, так никогда и не было реализовано на практике»¹⁴. Конференция не собиралась отдельно с 2005 года¹⁵.

¹³ Эти системы классификации: Международная патентная классификация, Ниццкая классификация, Локарнская классификация и Венская классификация.

¹⁴ WO/PBC/17/2 Rev. «Структура управления ВОИС» (20 мая 2011 года), пункт 5.

¹⁵ В этот год Конференция была созвана для рассмотрения вопросов, касающихся Постоянного комитета по сотрудничеству в области развития, связанного с интеллектуальной собственностью.

25. Вопрос об Ассамблеях государств-членов ВОИС и Союзов также может потребовать пересмотра. Практика проведения Ассамблей предполагает, что ежегодно на одну сессию собираются 20 директивных и руководящих органов. Хотя такая практика имеет свои преимущества с точки зрения ее финансовой эффективности, возникают вопросы в отношении ясности процесса принятия решений, учитывая, что эти органы рассматривают вопросы только «в той мере, в какой это касается каждого из них»¹⁶. Кроме того, также вызывает вопросы формат принятия некоторых решений. Иногда государства-члены только «принимают во внимание» доклады Секретариата, которые нужно рассматривать с учетом (иногда противоречивых) комментариев, озвученных в устной форме во время дискуссии, и с учетом отсылок к другим справочным документам. Хотя такая практика не уникальна для системы ООН, она может влиять на деятельность в сфере надзора и на надлежащее выполнение решений государств-членов.

26. Снижение роли Координационного комитета, (уставного органа, образованного на основании Конвенции) и усиление роль КПБ (вспомогательного органа ГА) привело к значительному перераспределению полномочий и влияния в системе руководства ВОИС. Среди государств-членов широко распространено мнение, что Координационный комитет играет лишь формальную роль и не оказывает существенного содействия органам ВОИС, принимающим решения, и ее руководству. В соответствии со сложившейся практикой Координационный комитет, по сути дела, занимается административными вопросами, касающимися персонала.

27. История КПБ начинается с Комитета по бюджету, созданного в 1976 году для оптимизации рассмотрения бюджетных документов с целью предотвращения накладок и дублирования. Для этого был учрежден отдельный орган, подотчетный Координационному комитету. Однако в 1998 году Комитет по бюджету был объединен с Комитетом по служебным помещениям, в результате чего появился КПБ. При этом он стал подотчетным Генеральной Ассамблее, из-за чего возник разрыв между административными вопросами, с одной стороны, и финансово-бюджетными вопросами, с другой стороны. В итоге в КПБ перешло большинство обязанностей, которые изначально принадлежали Координационному комитету. В Финансовых положениях и правилах ВОИС КПБ назван «комитетом, учрежденным Генеральной Ассамблеей для рассмотрения вопросов, касающихся программы, бюджета, кадровых ресурсов, служебных помещений и финансовых средств»¹⁷. Кроме того, КПБ сфера деятельности КПБ продолжила расширяться, и в нее вошли вопросы надзора и руководства. **Учитывая важность КПБ, инспекторы считают, что мандат и функции этого комитета должны быть описаны в рамках единого конкретного документа о его сфере полномочий.**

28. В некоторых учреждениях ООН были разработаны эффективные методы, позволяющие сделать руководства более понятной. Например, в ЮНЕСКО были выпущены «Основные документы», где собраны все тексты, имеющие отношение к системе руководства, в частности, Конституция, правила процедуры руководящих органов, финансовые положения, процедуры принятия решений и контроля их выполнения и прочие документы¹⁸. Этот всеобъемлющий документ регулярно обновляется. Точно также МОТ выпустила документ, названный «Сборник правил Административного совета Международного бюро труда», где собраны положения, касающиеся системы управления, например, описаны роли и функции органов, их состав и процедуры (голосование, распределение времени, председательство, принятие повестки дня, сессии групп и т. д.)¹⁹. Подобные сборники и справочники способствуют

¹⁶ В соответствии с терминологией, используемой в некоторых документах ВОИС, например, в Финансовых положениях и правилах ВОИС (ФПП), правило 101.3 и 102.5, и положения 2.8, 2.12, 2.13, 4.2 и 4.3.

¹⁷ Финансовые положения и правила ВОИС, правило 103.3.

¹⁸ ЮНЕСКО, «Основные документы», издание 2012 года (Париж, 2012).

¹⁹ Международная организация труда (МОТ), «Сборник правил Административного совета Международного бюро труда» (Женева, июнь 2011 года).

большей ясности и улучшению понимания государствами-членами и другими заинтересованными сторонами того, как функционирует та или иная организация. **По мнению инспекторов, в случае ВОИС также было бы полезно подготовить аналогичный всеобъемлющий документ.**

Прочие вопросы, связанные с руководством

29. Как было упомянуто многими государствами-членами, еще одна сфера, негативно влияющая на качество управления в ВОИС, касается управления работой различных комитетов, количества и продолжительности официальных заседаний и большого объема вспомогательной документации.

30. Что касается комитетов, то делегаты нередко выражали обеспокоенность в следующих областях: а) схема формирования региональных групп, которая не полностью соответствует обычным принципам формирования подобных групп в других организациях системы ООН; б) необходимость введения правил, которые позволили бы сделать более предсказуемой ротацию сотрудников Комитетов между региональными группами; с) необходимость поддерживать постоянный график мероприятий, которые должны созываться в соответствии с предварительным решением директивных органов, а также обеспечивать, чтобы мероприятия отменялись или откладывались с одобрения государств-членов²⁰; d) полномочия по созыву заседаний, утверждению повестки дня, дат проведения и необходимой документации должны принадлежать государствам-членам; e) необходимость пересмотреть некоторые действующие правила и процедуры.

31. Что касается организации заседаний, то, по мнению некоторых региональных групп и отдельных делегатов, большое количество комитетов в ВОИС и аналогичных органов создает серьезные трудности в области координации их деятельности, расстановки приоритетов и подготовки. Нередко заседания затягиваются и занимают много времени, а технические дискуссии перемежаются политическими дебатами. Инспекторы выяснили, что многие государства-члены не обладают адекватными данными по поводу затрат на проведение таких заседаний.

32. Среди сфер, где необходимы улучшения, делегаты также выделили чрезмерный объем и длину документов. Как подтверждает исследование ОИГ, документы, представляемые руководящим органам ВОИС нередко содержат значительный объем подробной информации, но при этом в них отсутствуют четкие рекомендации, которые могли бы содействовать проведению обсуждений среди государств-членов. Признавая более активные усилия секретариатов, направленные на то, чтобы представлять документы вовремя, некоторые государства-члены отметили, что иногда документы представляются в сжатые сроки, что противоречит согласованному правилу представления документов за два месяца. Наконец, некоторые документы выпускаются в виде так называемых «белых книг» без надлежащих символов. Такая практика создает дополнительные трудности для государств-членов, которые негативно влияют на их уровень подготовленности по субстантивным вопросам и на возможности руководящих органов ВОИС в области принятия решений.

33. На рисунке 1 показано количество дней в году, в которые проводились заседания, и соответствующий объем документации, представленный Секретариатом ВОИС. Эти данные показывают, что в период 2010–2012 гг. заседания в ВОИС проводились в среднем в течение 147 дней в год. Представители государств — членов ВОИС были вынуждены ежегодно рассматривать документы, объемом в общей сложности в среднем более 8 100 страниц. Нужно отметить, что Секретариат предпринял ощутимые усилия для повышения общего качества документов и контроля за объемом документации, особенно после утверждения лингвистической политики ВОИС. **Однако инспекторы считают, что руководящие органы**

²⁰ Секретариат ВОИС отметил, что в последние годы утвердилась практика составления графика заседаний на ближайший год в декабре текущего года.

ВОИС и Секретариат должны более тщательно рассмотреть вопрос о количестве заседаний и объеме документации с тем, чтобы урегулировать ситуацию в этой области.

Рисунок 1. Обзор заседаний ВОИС и документации за период 2010–2012 гг. (количество)

Год	Количество заседаний*	Количество дней, в которые проводились заседания	Количество документов**	Среднее количество страниц в документе	Общее количество страниц
2010	30	134	377	22	8 287
2011	35	159	373	25	9 419
2012	31	149	369	18	6 713
В среднем	32	147	373	21,6	8 100

Источник: подготовлено на основе информации, предоставленной Секретариатом ВОИС

* Включает в себя официальные заседания руководящих органов, комитетов, комитетов экспертов и рабочих групп.

** Включает в себя документы на языке оригинала.

34. Что касается руководства, то сочетание указанных выше факторов привело к тому, что Секретариату и, в первую очередь, Генеральному директору пришлось взять на себя роль лидера в решении множества вопросов, не получая отклика от государств-членов по официальным каналам. Учитывая неэффективность обычных механизмов руководства, Генеральному директору пришлось прибегнуть в ряду неформальных инструментов (ежемесячные встречи с послами, завтраки с делегатами, встречи с региональными группами), чтобы выяснять точку зрения государств-членов и их позицию по различным вопросам, представляющим интерес. Хотя подобная практика довольно распространена в других учреждениях системы ООН, в ВОИС она начала занимать слишком большое место, заменяя надлежащие механизмы руководства, нередко за счет транспарентности. **По мнению инспекторов, использование таких неформальных методов достигло своего предела, особенно с учетом роста организации, и оно не должно подменять собой углубленные обсуждения между государствами-членами через официальные и четко определенные каналы.**

В. Меры по реформированию системы руководства

35. За последние годы все больше государств-членов выражало недовольство текущим положением в области руководства в ВОИС и обеспокоенность в связи с тем, что работа организации в большей степени контролируется Секретариатом, а не ее членами. По их мнению, из-за отсутствия адекватных механизмов межсессионного управления и технического характера профильной деятельности ВОИС у государств-членов нет достаточных возможностей, чтобы в существующих условиях на регулярной основе обеспечивать политическое и стратегическое руководство организацией.

36. За последнее десятилетие было сделано несколько попыток реформирования системы управления ВОИС:

- В 1999–2002 гг. Рабочая группа по организационно-правовой реформе, созданная Генеральным директором по рекомендации Генеральной Ассамблеи, представила ряд предложений, направленных на упрощение и оптимизацию структуры руководства ВОИС, в том числе с помощью упразднения Конференции и изменения периодичности созыва очередных сессий Генеральной Ассамблеи и ассамблей Союзов таким образом, чтобы они проводились раз в год, а не раз в два года. Было предусмотрено официальное оформление этой практики путем внесения поправок в соответствующие договоры и

конвенции, что привело бы к уменьшению числа директивных органов ВОИС и сохранению одной ассамблеи. Однако эта идея не была реализована²¹. Предложения Рабочей группы были приняты Генеральной Ассамблеей ВОИС и соответствующими ассамблеями Союзов, но не вступили в силу, так как Генеральный директор не получил от государств-членов достаточного количества уведомлений об их принятии.

- В 2008 году Комитет ВОИС по аудиту в своем докладе, подготовленном по запросу КПБ, подтвердил «относительную слабость структуры руководства ВОИС»²². На основании сравнительного исследования комитетов по надзору системы ООН²³ в документе среди прочих рекомендаций содержалась рекомендация о создании «нового, более функционального руководящего органа», непрерывное руководство которым должны осуществлять от 12 до 16 государств-членов²⁴. Этот доклад стал основой для дальнейшего обсуждения этих вопросов государствами-членами.
- В 2011 году КПБ, повторяя доклад Комитета по аудиту 2008 года, попросил Секретариат подготовить документ о положении в области руководства в ВОИС с учетом соответствующих данных и мнений государств-членов по поводу процесса реформирования. В представленный в итоге доклад²⁵ были включены ответы 11 государств-членов и(или) их групп²⁶, где нашел отражение широкий спектр мнений по поводу охвата и характера необходимых в ВОИС реформ. Хотя в итоге было выявлено относительное единство мнений по поводу необходимости повышения качества надзорной функции и управления в различных органах ВОИС, по поводу создания нового руководящего органа в организации консенсус достигнут не был.
- В 2012 году КПБ предложил Независимому консультативному комитету по надзору (НККН, который заменил Комитет по аудиту) проанализировать систему руководства в ВОИС и представить свои рекомендации. Хотя в докладе НККН говорилось, что «основная сфера принятия мер — это улучшение координации и укрепление архитектуры надзора», в нем также говорилось, что «обеспечение надзора в рамках системы руководства не требует создания дополнительной руководящей структуры», а также что этот вопрос требует более глубокого изучения²⁷. Последовавшее обсуждение также показало, что между различными группами нет единства в этом вопросе, а точки зрения государств-членов относительно сущности и конкретных способов реализации реформы системы руководства очень сильно отличаются, в основном в стратегических вопросах²⁸.

37. Таким образом, предыдущие попытки пересмотреть структуру руководства в ВОИС имели ограниченные результаты. В этом контексте необходимо отдельно упомянуть активно обсуждаемую идею создания нового руководящего органа в организации. Действительно, в отличие от большинства специализированных учреждений ООН в ВОИС нет исполнительного органа (т. е. Совета) для надзора за деятельностью Секретариата на постоянной основе. Создание такого органа поддерживает значительное количество делегаций, в основном из развивающихся стран, так как это способ усилить надзор за руководством, обеспечить более широкое участие государств-членов в распределении ресурсов и расходов и повысить уровень

²¹ WIPO, A/37/5 «Заключительные рекомендации рабочей группы генеральной ассамблеи ВОИС по организационно-правовой реформе» (2002).

²² WO/GA/38/2 «Отчет комитета по аудиту за период начиная с 2008 года», пункт 44.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ WO/PBC/17/2 Rev. «Структура управления ВОИС», 2011.

²⁶ Ibid., приложение II «Мнения государств-членов о системе управления в ВОИС: Монако, Китай, Соединенное Королевство, Япония, Австралия, Группа по Повестке дня в области развития, Африканская группа, Соединенные Штаты Америки, Республика Корея, Германия, Франция».

²⁷ WO/PBC/19/26, приложение «Управление в ВОИС».

²⁸ WO/PBC/19/28, с. 23–49.

подотчетности Секретариата. Но ряд государств-членов, особенно из числа развитых стран, активно выступают против этого предложения. Они утверждают, что создание нового уровня руководства только усложнит и без того сложную систему руководства в ВОИС и потребует внесения поправок в Конвенцию ВОИС. Это обсуждение пока не дало каких-либо результатов и только способствовало усилению противоречий между членами организации.

38. По мнению инспекторов, в настоящее время отсутствуют необходимые условия для проведения такой масштабной реформы. Государства — члены ВОИС могли бы рассматривать такую возможность как среднесрочную или долгосрочную цель, если они хотят обеспечить соответствие модели руководства организации с теми моделями, которые приняты в системе ООН. Но в настоящее время в ВОИС более популярна другая перспективная тенденция, которая предполагает поиск вариантов в рамках существующей модели без внесения поправок в Конвенцию.

39. Еще один вопрос, связанный с руководством в ВОИС, — это продолжающаяся дискуссия по поводу того, как реализовывать Повестку дня в области развития (ПДР). Можно вспомнить, что приняв рекомендации по ПДР²⁹, организация впервые официально признала, что необходимо отказаться от повестки дня, которая в основном ограничивается вопросами содействия и защиты прав интеллектуальной собственности, и учитывать необходимость содействия развивающимся странам в различных аспектах этой важной сферы. Комитет по развитию и интеллектуальной собственности (КРИС), созданный в 2007 году для мониторинга выполнения ПДР³⁰, добился уверенного прогресса, хотя и не слишком быстро, так как его работа проходила на фоне резкой поляризации мнений различных групп делегаций, в том числе по поводу функционирования Координационного механизма, дающего возможность сделать деятельность в области развития важным компонентом работы ВОИС³¹.

40. Хотя важно признать, что Секретариат ВОИС считает выполнение ПДР важной частью своей работы, некоторые государства-члены выразили обеспокоенность в связи с тем, что у них нет достаточно эффективных возможностей для надлежащего мониторинга деятельности ВОИС в этой сфере. Во Внешнем обзоре деятельности ВОИС по оказанию технической помощи в области сотрудничества в целях развития (2011)³² был выявлен ряд серьезных недостатков в программах организации по оказанию технической помощи развивающимся странам. Секретариат разработал ряд механизмов отчетности, которые позволяют получить представление о работе организации в области реализации ПДР и принятых ей мерах. Тем не менее, незатихающие дискуссии о выполнении Повестки дня в области развития являются показателем лежащих в их основе проблем, так как попытки найти консенсус между противоречивыми позициями государства-членов пока не увенчались успехом³³. **Это лишний раз подчеркивает необходимость поиска компромисса между государствами-членами, чтобы создать эффективную систему отчетности, мониторинга и оценки хода выполнения рекомендаций по ПДР.**

²⁹ WIPO, A/43/16, пункт 334 и A/43/13 Rev. «Отчет временного комитета по предложениям в связи с Повесткой дня в области развития».

³⁰ Ibid.

³¹ В 2010 году ГА утвердила Механизмы координации и методов контроля, оценки и отчетности (WO/GA/39/7, приложение II), содержащие положения, предназначенные для соответствующих органов ВОИС, чтобы определить способы включения рекомендаций по ПДР в их работу, а описание их вклада в осуществление этих рекомендаций — в ежегодные отчеты Ассамблеи.

³² WIPO, CDIP/8/INF/1 «Внешний обзор деятельности ВОИС по оказанию технической помощи в области сотрудничества в целях развития» (2011), приложение 1.

³³ Например, инспекторы отмечают трудности с согласованием определения понятия «расходов на цели развития», которое в итоге было утверждено в сентябре 2013 года. При этом ряд других организаций системы ООН ранее разработали соответствующие инструменты, например, Механизм управления сотрудничеством в области развития МОТ, Стратегии повышения потенциала и мобилизации ресурсов ВМО и Глобальный целевой фонд Дохинской повестки дня в области развития.

41. Инспекторы считают, что усилия по реформированию системы руководства в ВОИС принесут практические результаты, если они будут основаны на прагматических соображениях и идее достижения консенсуса между различными группами заинтересованных сторон. На каждом этапе нужно выделить приоритетные цели, чтобы обеспечить максимальную поддержку четко определенных и ориентированных на результат действий со стороны большинства государств-членов. Возможно, было бы полезно разделить многочисленные проблемы в области руководства в ВОИС на несколько категорий, что уже предлагалось некоторыми делегациями³⁴, с тем, чтобы выделить те области, где возможности для продвижения вперед больше, а затем переходить к рассмотрению более сложных и противоречивых вопросов. Основная цель такой работы состоит в том, чтобы дать ВОИС стратегическое понимание, повысить эффективность и результативность ее деятельности и обеспечить ее стратегическое позиционирование как важной структуры системы Организации Объединенных Наций, действующей в быстро меняющихся условиях конкурентной среды.

С. Проведение обзора системы руководства

42. Реформирование механизмов руководства — это чувствительный процесс для любой межправительственной организации, основную ответственность за который несут ее государства-члены. Цели улучшения системы руководства заключаются в том, чтобы сделать функционирование ВОИС более эффективным и повысить заинтересованность государств-членов в этой организации. Укрепление руководства и надзора должно быть стратегически ориентированным и не должно превращаться в управление на микро-уровне. Секретариат ВОИС должен сохранить за собой роль в осуществлении руководства и выполнении административных функций организации, и за это (а также за расходы) он должен быть полностью подотчетен перед государствами-членами.

43. После изучения соответствующей документации и проведения множества интервью с заинтересованными сторонами инспекторы пришли к выводу, что для ВОИС настал момент, когда необходимы серьезные шаги по оптимизации и улучшению согласованности механизмов руководства. Сохранение статус-кво не является ни целесообразным, ни рекомендуемым. Накопившаяся у государств-членов напряженность может негативно повлиять на эффективность функционирования организации. Поэтому приоритетом как для членов, так и для руководства является проведение конструктивного и продуктивного диалога по способам и путям проведения реформы системы руководства.

44. В процессе подготовки обзора инспекторы рассмотрели значительное количество предложений, внесенных государствами-членами в ходе прошлых дискуссий. Некоторые из них носили общий характер и были недостаточно подробными, другие отражали политизированный характер дискуссий, но многие содержали полезные идеи, которые заслуживают тщательного изучения.

45. В настоящем обзоре не предполагается выделение или комментирование каких-либо конкретных предложений и идей. Это задача государств-членов. Однако инспекторы хотели бы представить ряд соображений и вариантов, которые, по их мнению, могут внести вклад в дальнейшую дискуссию.

Использование Координационного комитета или КПБ в качестве исполнительного органа

46. На сегодняшний день идея учреждения нового исполнительного органа в ВОИС представляется слишком противоречивой и не имеет шансов на успех, так как она предполагает создание еще одного звена в структуре руководства, которая уже достаточно сложна. Но и в рамках существующей системы при условии внесения некоторых изменений Координационный комитет или КПБ могли бы обеспечивать более регулярный и эффективный

³⁴ Например, документ WO/PBC/21/20 содержит недавние предложения Африканской группы по вопросу руководства в ВОИС.

надзор и руководство. Чтобы Координационный комитет вновь начал играть предусмотренную для него изначально в уставных документах роль, существующая система подотчетности должна измениться, и КПБ должен отчитываться не перед Генеральной Ассамблеей, а перед Координационным комитетом. А чтобы эту роль начал играть КПБ, его мандат должен быть формализован и расширен. В обоих случаях частота проведения заседаний соответствующих органов должна быть увеличена соответственно.

Укрепление консультативного потенциала для оказания содействия государствам-членам и Секретариату

47. В текущей ситуации процесс принятия решений государствами-членами основан в основном на информации и данных анализа, предоставляемых Секретариатом. Инспекторы считают, что расширение консультативного потенциала могло бы быть полезным и способствовало бы выполнению государствами-членами и Генеральным директором своих задач в области руководства, надзора и управления организациями. Можно рассмотреть возможность создания экспертного консультативного органа, наделенного полномочиями для рассмотрения административных и бюджетных аспектов и консультирования основных органов по соответствующим вопросам их деятельности. Такая группа независимых экспертов, действующих в личном качестве, могла бы стать промежуточным звеном между руководством и государствами-членами. Она могла бы заниматься рассмотрением широкого спектра вопросов и выражать свое мнение, которое учитывалось бы при составлении документов, представляемых государствам-членам.

48. Среди примеров, которыми может воспользоваться ВОИС, — Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам (ККАБВ), который разрабатывает рекомендации для Пятого комитета Генеральной Ассамблеи ООН, а также группа экспертов по финансовым и административным вопросам, которая оказывает техническое содействие Комиссии по финансовым и административным вопросам и Исполнительному совету ЮНЕСКО. Подобный орган должен включать в себя экспертов государств-членов, отобранных на основе принципов адекватного географического распределения, уровня квалификации и опыта. Также могут быть использованы знания представителей частного сектора, который является источником большей части доходов ВОИС. В качестве первого шага такой орган может быть создан на экспериментальной основе.

Создание общей площадки для конструктивного диалога по вопросам руководства

49. Для содействия своим усилиям по улучшению системы руководства несколько учреждений системы ООН (например, ЮНЕСКО и — самый недавний пример — УНПООН) сделали выбор в пользу создания механизмов работы, состоящих из представителей государств-членов и Секретариата. Это стало основой диалога по различным вопросам руководства и помогло в улучшении понимания сдерживающих факторов, предубеждений и вопросов, вызывающих обеспокоенность различных заинтересованных сторон.

50. Аналогичный подход может быть использован в ВОИС. Для этого Генеральной Ассамблее нужно принять решение о создании специального комитета высокого уровня или рабочей группы, задача которой состоит в том, чтобы надлежащим образом структурировать конструктивное и прагматичное обсуждение возможных реформ и по его итогам в согласованный срок подготовить доклад. **По мнению инспекторов, в рамках своего мандата такой орган мог бы провести обзор системы руководства с разных точек зрения и на разных уровнях, начиная с простых и достаточно непротиворечивых тем (например, управление проведением заседаний и документооборотом) и постепенно переходя к рассмотрению вопросов более высокого уровня сложности и большего охвата.**

Предполагается, что следующая рекомендация позволит улучшить механизм руководства в ВОИС.

Рекомендация 1

Генеральной Ассамблее ВОИС следует пересмотреть механизм руководства в ВОИС, а также существующую практику с тем, чтобы укрепить потенциал руководящих органов для осуществления руководства и мониторинга работы организации. При этом государствам-членам при проведении обсуждений рекомендуется рассмотреть варианты, предложенные в настоящем докладе.

III. УПРАВЛЕНИЕ

А. Секретариат ВОИС

51. В соответствии с Конвенцией ВОИС Международное бюро стало Секретариатом организации. Секретариат координирует проведение заседаний государств-членов и выполнение их решений, выполняет административные функции в международных системах регистрации ИС и реализует программы, направленные на достижение целей ВОИС, а также является хранилищем экспертных знаний в области ИС, что позволяет ему оказывать содействие своим членам³⁵. Помимо штаб-квартиры в Женеве, у ВОИС есть три внешних бюро в Сингапуре (создано в 2005 году), Токио (2006) и Рио-де-Жанейро (2009), а также Бюро по связи при Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке, существующее с 1975 года.

52. Во главе Секретариата ВОИС стоит Генеральный директор, а сам Секретариат разделен на семь основных секторов, каждый из которых возглавляет заместитель Генерального директора (ЗГД) или помощник Генерального директора (ПГД), которые подотчетны Генеральному директору. Кроме того, Канцелярия Генерального директора состоит из подразделений исполнительного управления, Департамента управления людскими ресурсами, Отдела внутреннего аудита и надзора, Отдела экономики и статистики и Департамента переходной экономики и развитых стран.³⁶

53. Организационная структура Секретариата ВОИС отражает разнообразие его деятельности в области ИС, соответствующей основным секторам. Секретариат ВОИС принял меры для повышения уровня согласованности своей внутренней структуры и для обеспечения ее соответствия видам деятельности и стратегическим целям. В 2012 году Секретариат ВОИС провел подробный организационный обзор, в ходе которого были рассмотрены мандаты и ключевые функции каждого сектора, а структура Секретариата была изменена с тем, чтобы входящие в него элементы лучше соответствовали рабочим задачам ВОИС.

54. Инспекторы поддерживают цели такой реструктуризации, так как модель работы ВОИС предполагает тщательное наблюдение за тем, в каких областях объем работы растет, а в каких уменьшается, чтобы соответственно адаптировать структуру и перемещать сотрудников. Однако инспекторы отметили, что основания для реструктуризации не всегда систематично транслируются по официальным каналам. Нередко внутренние инструкции распространяются только среди определенных организационных подразделений и сотрудников. В период с 2010 года по середину 2013 года лишь несколько из 47 внутренних инструкций, посвященных внутренней реорганизации, содержали причины структурных изменений, описание мандатов новых подразделений и указания, касающиеся характера их деятельности. Это не проясняет, какие функции возлагаются на реорганизованные подразделения, помимо базовых положений, содержащихся в документах по Программе и бюджету. Это не способствует обеспечению эффективности работы организации и заинтересованности сотрудников.

55. В последние годы под непосредственный контроль Генерального директора были поставлены несколько организационных подразделений: Отдел экономики и статистики (2010–2011), Департамент стран переходного периода и развитых стран (2010–2011) и Департамент управления людскими ресурсами (2012). **Тенденция к установлению более прямой подотчетности Генеральному директору должна тщательно контролироваться, чтобы оценить, способствуют ли такие меры повышению эффективности.**

Предполагается, что следующая рекомендация позволит повысить уровень прозрачности и подотчетности в ВОИС.

³⁵ ВОИС, «Руководство для пользователей. Введение в Организацию».

³⁶ См. организационную структуру Секретариата ВОИС в приложении I к настоящему докладу.

Рекомендация 2

Генеральному директору следует обеспечить наличие у каждого организационного подразделения ВОИС четкого мандата и включение этого мандата в соответствующие внутренние инструкции, в частности, при проведении каждой внутренней реорганизации.

56. Общеизвестно, что в прошлом проблемой ВОИС была явная культура бюрократизации. Для решения этой проблемы Секретариат ВОИС принял ряд мер, направленных на повышение уровня внутренней координации и сотрудничества, в основном, в рамках Программы стратегической перестройки (ПСП). Нужно признать, что в области координации и сотрудничества были достигнуты определенные результаты, что подтверждается, например, проводимыми ВОИС в течение нескольких лет ежегодными Опросами по ключевым ценностям. В этих опросах нашли отражение улучшения по такой ценности ПСП, как «работа как единое целое» (доля положительных оценок выросла с 29 до 56 процентов за рассматриваемый период), а также по такому показателю, как работа с коллегами из разных отделов по общим проектам (с 46 до 67 процентов). Однако, как показано на рисунке 2, чрезмерная бюрократизация все еще существует, что подтверждается также ответами респондентов, которые участвовали в Опросах по ключевым ценностям ВОИС. Необходимы дальнейшие усилия для улучшения взаимодействия внутри департаментов и между ними, в частности, в течение периода непрерывного совершенствования, который начался в ВОИС после завершения ПСП.

Рисунок 2. Мнения сотрудников ВОИС по поводу внутренней координации и сотрудничества в ВОИС (в процентах)

	Да	В некоторой степени	Нет	Нет мнения
Я считаю, что уровень координации и сотрудничества внутри департаментов/служб/отделов достаточен	21,9	37,6	35,6	4,9
Я считаю, что уровень координации и сотрудничества между департаментами/службами/отделами достаточен	10,5	39,5	43,8	6,2

Источник: опрос ОИГ, вопросы 15 и 16

В. Исполнительное управление

57. Помимо Генерального директора, механизм исполнительного управления включает в себя Группу высшего руководства (ГВР) и Совещание руководящего состава (СРС). Кроме того, в этот механизм входят 13 управляющих комитетов (или советов), которые занимаются конкретными вопросами управления³⁷. Помимо исполнительного управления, профильные и

³⁷ На основании внутренних инструкций, выпущенных с 2010 года, и информации, предоставленной Секретариатом ВОИС в их число входят: Консультативный комитет по инвестициям, Комитет по пенсиям персонала, Совет ВОИС по управлению рисками и мерам внутреннего контроля, Специальный комитет по заключению контрактов, связанных со строительством конференц-зала, Комитет по строительству, Совет ВОИС по учету имущества, Комитет по рассмотрению контрактов, Издательский совет ВОИС, отборочные комиссии, Консультативная группа по пересмотру Положений и правил о персонале, связанная с внутренними процессами отправления

управленческие обязанности директоров и руководителей программ описаны в документах о делегировании полномочий: от Генерального директора до сотрудников на соответствующем уровне, с учетом разделения по сферам деятельности и соответствующих конкретных задач.

58. В соответствии с Конвенцией ВОИС Генеральный директор назначается в качестве основного руководителя ВОИС Генеральной Ассамблеей по предложению Координационного комитета. ГД отчитывается перед ГА и должен выполнять ее поручения. Он/она занимается подготовкой и представлением в соответствующие органы проектов документов по Программе и бюджету, а также периодических докладов о ведущейся деятельности. Генеральный директор наделяется значительными официальными полномочиями, которые закрепляются в положениях Финансовых положений и правил (ФПП) и Положений и правил о персонале (ППП), а также в принятых позднее внутренних инструкциях в различных областях.

59. Срок полномочий исполнительного руководителя ВОИС является исключением в системе ООН, так как в Конвенции сказано, что он должен быть «продолжительностью не менее 6 лет»³⁸. Конвенция не предусматривает ограничение количества сроков, на которые может назначаться Генеральный директор. Отсутствие правовых положений на этот счет привело к тому, что предыдущие Генеральные директора находились на своем посту чрезвычайно долго.

60. Хотя действует документ 1998 года «Политика и практика выдвижения кандидатур и назначения Генеральных директоров»³⁹, инспекторы сочли, что основания для его выполнения недостаточно ясны. Действительно, его утверждение ГА было тесно связано с предлагаемым изменением пункта 3) статьи 9 Конвенции ВОИС, которое не было внесено в связи с недостаточным количеством уведомлений и ратификаций со стороны государств-членов⁴⁰. **Инспекторы считают, что по этому вопросу требуется официальное пояснение со стороны ГА ВОИС. В этом отношении инспекторы напоминают о рекомендации ОИГ 2009 года по ограничению срока службы исполнительных глав максимум двумя сроками, причем каждый из них не должен превышать пяти лет**⁴¹.

61. Основной управляющий исполнительный комитет ВОИС — это Группа высшего руководства (ГВР)⁴². Во главе ГВР стоит Генеральный директор, а в ее состав входят восемь членов на уровне ЗГД и ПГД, включая всех глав основных секторов ВОИС, главу Сектора администрации и управления и главу канцелярии. Внутренняя инструкция 69/2009 не содержит более подробной информации о мандате, методах работы и процессе принятия решений этого комитета.

правосудия в ВОИС, Апелляционный совет ВОИС, Объединенная комиссия по рассмотрению жалоб, Объединенный консультативный комитет.

³⁸ Конвенция ВОИС, пункт 3) статьи 9.

³⁹ WO/GA/23/6 «Политика и практика выдвижения кандидатур и назначения Генеральных директоров».

⁴⁰ Пункт 22.1 документа WO/GA/23/7 гласит: «Генеральная Ассамблея ВОИС:

i) утверждает политику, ограничивающую количество мандатов Генерального директора;

ii) принимает решение, что в рамках такой политики количество мандатов должно быть ограничено двумя фиксированными сроками по шесть лет каждый;

iii) принимает решение, что в Конвенцию, учреждающую Всемирную организацию интеллектуальной собственности (Конвенция ВОИС) должны быть внесены поправки как можно скорее, чтобы отразить принципы, описанные в двух предыдущих подпунктах».

⁴¹ ЛУ/REP/2009/8 «Отбор и условия службы исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций». ВОИС еще не сообщила о своей позиции по поводу этой рекомендации. В организациях системы ООН продолжительность срока полномочий исполнительных глав варьируется от трех до пяти лет, а в большинстве организаций этот срок составляет четыре — пять лет.

⁴² WIPO, OI 69/2009 «Senior Management Team Composition».

62. Секретариат ВОИС указал на то, что основная цель ГВР состоит в том, чтобы обеспечить стратегическое лидерство и координацию на исполнительном уровне, а также чтобы рассматривать политические и административные вопросы, связанные с программной деятельностью и управлением людскими ресурсами. Также говорится о том, что заседания ГВР носят закрытый характер. Инспекторам предоставили только один экземпляр (1,5 страницы) «Протокола заседания Группы высшего руководства (6 февраля 2013 года)». В нем содержался краткий список тем, поднятых на заседании, но никакой справочной информации или информации о принятых решениях представлено не было. Поэтому у инспекторов не было возможности оценить, насколько ГВР является адекватной площадкой для стратегического и коллегиального обсуждения и насколько ее работа способствует согласованности на уровне высшего руководства. Инспекторы считают, что подобные дискуссии на высшем уровне организации нужно отражать более систематичным и информативным способом, особенно в том, что касается принятых решений и оснований для их принятия. Представляется, что подобная практика может быть полезной для организации, которая начала процесс управления интенсивными изменениями и намеревается продолжать процесс реформирования.

63. Кроме того, Секретариат предоставил следующий комментарий: «Решения ГВР фиксируются после каждого заседания и предоставляются членам ГВР, которые ответственны за распространение информации об этих решениях и причинах их принятия среди сотрудников подразделения, которым они руководят». Инспекторы также отметили заявление Секретариата о том, что «этот вопрос по-разному решается в разных подразделениях, и некоторые члены ГВР информируют директоров либо по отдельности, либо совместно после заседаний ГВР»⁴³. Такая практика вызывает вопросы, связанные с тем, насколько последовательно решения ГВР доводятся до сведения управляющих среднего звена и оперативного уровня и позволяет ли это обеспечить согласованную и скоординированную работу подразделений.

64. Совещание руководящего состава проводится раз в два месяца, и в нем участвуют все директора организации (57 в 2013 году). На этом совещании им сообщается о решениях, принятых ГВР и о крупных текущих или запланированных проектах. Инспекторам не удалось обнаружить каких-либо внутренних инструкций или мандатов, имеющих отношение к Совещанию руководящего состава, а протокол на заседаниях не ведется. Представляется, что в своем нынешнем виде в Совещании руководящего состава учувствует слишком много человек, из-за чего оно вряд ли может быть чем-то большим, чем площадкой для обмена информацией. По мнению инспекторов, такое совещание могло бы использоваться по мере необходимости для обсуждения и подведения итогов работы организации по программным видам деятельности и по решению проблем, а также для борьбы с бюрократизацией.

65. Инспекторы считают, что ВОИС было бы полезно усилить институциональную основу своих управляющих комитетов путем разработки мандатов, где были бы описаны их базовые функции, график проведения заседаний и механизмы распространения информации о своих решениях и причинах принятия таких решений.

Предполагается, что следующая рекомендация позволит повысить уровень транспарентности и подотчетности в ВОИС.

Рекомендация 3

Генеральный директор должен разработать всеобъемлющие мандаты для управляющих комитетов до конца 2014 года и распространить их среди соответствующих руководящих органов ВОИС.

66. Стиль управления в ВОИС основан на модели взаимодействия «сверху — вниз», и информация об управленческих решениях, как сообщается, не всегда передается надлежащим

⁴³ Ответы Секретариата ВОИС на вопросник ОИГ, направленный для подготовки настоящего обзора.

образом. Хотя проведение ПСП способствовало развитию горизонтальной коммуникации, некоторые важные совещания и каналы коммуникации по-прежнему работают на довольно неформальной основе. Одно из официальных лиц ВОИС подчеркнуло существование ряда механизмов, направленных на преодоление «искажений и неверного толкования», но более понятные объяснения и транспарентность, вероятно, способствовали бы росту понимания и участия со стороны сотрудников. Например, анализ содержания внутренних инструкций (2008–2013 гг.) показал, что многие из них имеют общий характер и не отражают логику принятия управленческих решений.

67. Помимо внутренних инструкций и других документов руководства, среди основных каналов коммуникации между руководящим звеном и сотрудниками можно выделить следующие: i) общеорганизационные собрания с участием сотрудников, проводящиеся четыре — пять раз в год; ii) неформальные «чаепития», которые дают возможность сотрудникам встретиться с Генеральным директором, при этом у них нет заранее определенной повестки дня; iii) различные коммуникационные инициативы в рамках ПСП (например, программы «Что нового?», сессии вопросов и ответов, страницы в Интранете и прочее). Эти механизмы в области внутренней координации и коммуникации были введены недавно по инициативе действующей команды руководителей. Однако, судя по комментариям, которые были получены инспекторами, на практике первые два канала воспринимаются как каналы для одностороннего предоставления информации, и сотрудники нередко не хотят высказывать свои опасения. В ежегодном докладе Омбудсмана за 2012 год упоминается о системных недостатках в области коммуникации и урегулирования споров на управленческом уровне. Омбудсмен упомянул об ощущении «дискомфорта», о котором говорили посетители его Бюро, в отношении организационного климата⁴⁴. Респонденты опроса ОИГ также подчеркивали, что внутренняя коммуникация — это та область, где требуются улучшения. Инспекторы считают, что прозрачность коммуникации — это ключевое требование при управлении любыми изменениями, так как оно напрямую влияет на вовлеченность сотрудников и уровень их уверенности в руководстве.

С. Программа стратегической перестройки (ПСП)

68. В докладе ОИГ 2005 года содержалась рекомендация о проведении комплексной повсеместной оценки людских и финансовых ресурсов ВОИС. Оценка была начата в 2007 году, и в ходе ее проведения были выявлены ключевые недостатки организационной культуры ВОИС, характеризующие эту организацию как ориентированную не на эффективность⁴⁵. После этого ГА утвердила всестороннюю программу организационных улучшений, которая была названа Программой стратегической перестройки⁴⁶. ПСП была запущена в 2008 году, и основная стадия ее реализации была завершена в 2012 году. Как было отмечено старшими должностными лицами ВОИС, ее основная цель состояла в том, чтобы сделать ВОИС гибкой, эффективной организацией, имеющей необходимые возможности для достижения своих стратегических целей и обеспечения глобального лидерства в области ИС. Таким образом, объектом ПСП являются внутренние правила и практики, а цель состоит в том, чтобы обеспечить соблюдение стандартов, действующих в организациях системы ООН.

69. ПСП была тесно связана со стратегическими целями ВОИС, зафиксированными в ее Среднесрочном стратегическом плане, а в ее основе лежали 19 инициатив, сгруппированных вокруг четырех ключевых ценностей, а именно: ориентация на предоставление услуг, работа как единое целое; подотчетность в отношении результатов и экологическая, социальная и управленческая ответственность. В настоящем обзоре не проводится глубокая оценка каждой

⁴⁴ Статистика Бюро омбудсмана ВОИС за 2012 год, заключительный вариант, 20 марта 2013 года.

⁴⁵ WO/GA/34/1, приложение «Комплексная повсеместная оценка людских и финансовых ресурсов ВОИС», Заключительный отчет (PriceWaterhouseCoopers), июнь 2007 года.

⁴⁶ WO/GA/34/16, пункт 34.

инициативы ПСП, но в приложении III приводится краткий обзор основных результатов ПСП, которые подтверждают, что эта программа была масштабной инициативой в области реформирования системы управления в различных областях, и о некоторых из них рассказывается в отдельных разделах настоящего доклада.

70. Инспекторы рассмотрели ряд связанных с ПСП документов, подготовленных Секретариатом ВОИС, и выделили ряд аспектов, которые нужно отметить:

- *Лидерство.* Общепризнано, что Генеральный директор сыграл основную роль в запуске инициативы в области управления преобразованиями. Каждый член ГВР выступал в качестве «Лидера ГВР» и играл роль руководителя в рамках одной или нескольких инициатив, тогда как руководители конкретного проекта занимались разработкой и реализацией ключевых аспектов программы. Было создано Бюро управления ПСП под руководством специального координатора. Общая структура управления проектом представляется разумной. Инспекторы отметили, что сам Генеральный директор выступил в качестве Лидера ГВР по пяти инициативам.
- *Управление проектом.* В рамках ПСП применялся такой подход к управлению, который предполагает ориентированность на конкретный результат (УКР), а прогресс измерялся достижением установленных показателей и поставленных целей. Такие инструменты управления, как дорожная карта, система учета результатов, информационная панель и таблица отчетности способствовали созданию адекватного механизма управления проектом и мониторинга его реализации.
- *Управление финансовыми ресурсами.* Расходы не превысили ожидаемый уровень и находились в пределах средств, выделенных государствами-членами. Помимо мобилизации имеющихся ресурсов, выделенных на персонал, примерные совокупные расходы за периоды 2010–2011 гг. и 2012–2013 гг. составили 2,97 млн. шв. франков⁴⁷, которые были израсходованы на коммерческие услуги, системы и привлечение временного персонала для реализации конкретных инициатив.
- *Участие:* Секретариат ВОИС приложил значительные усилия к разработке обоснования и целей ПСП: для повышения уровня информированности были проведены несколько общеорганизационных собраний, целевых презентаций, распространялись брошюры и другие информационные материалы. При этом менее половины респондентов, участвовавших в опросах ОИГ, сообщили, что они были хорошо информированы о процессе реформирования, а 36,6 % сообщили, что они были «в некоторой степени информированы». Чтобы оценить отношение к программе и степень участия сотрудников, Секретариат ВОИС провел серию Опросов по ключевым ценностям среди своих сотрудников в 2010 году, 2011 году и 2012 году⁴⁸, которые показали рост участия с течением времени. Результаты этих опросов помогли выявить риски и приоритетные области, которые требовали большего внимания. Проведение Опросов по ключевым ценностям — это хорошая практика, которую нужно использовать в качестве управленческого инструмента с целью доработки процесса при необходимости, но такие опросы не должны использоваться как показатель достижения целей. Инспекторы считают, что Опросы по ключевым ценностям позволили провести полезный обзор ценностей ПСП среди сотрудников ВОИС. Следовательно, они должны проводиться регулярно (каждые 3 месяца), чтобы можно было отслеживать эволюцию ценностей с течением времени.

⁴⁷ ВОИС, «Заключительный доклад о реализации Программы стратегической перестройки» (6 мая 2013 года), пункт 33.

⁴⁸ ВОИС «Core Values Survey, Analysis Report» (Dalberg Global Development Advisors, март 2013 года).

- *Отчетность.* Секретариат ВОИС отчитывался по ситуации в области ПСП и стадиям ее реализации несколькими конкретными способами. Ежеквартальные отчеты для НККН были основным способом предоставления базовой информации по стадиям и ходу выполнения программы. В частности, инспекторы отметили, что хорошей практикой является работа отделов, которые занимались выявлением основных рисков и предлагали варианты действий для их смягчения. КПБ участвовал в ежегодных брифингах, а для государств-членов проводились различные информационные брифинги.

71. Руководители высшего звена, среднего звена и сотрудники, которые участвовали в интервью по ПСП, согласились с тем, что ПСП проводилась своевременно и способствовала значительному развитию управления и административной деятельности в ВОИС. Секретариат ВОИС представил оценку ПСП и описание ключевых результатов в заключительном докладе на 21-й сессии КПБ и на 43-й сессии ГА (2013 год)⁴⁹. В этом докладе говорилось о том, что наибольших успехов удалось достичь по таким ценностям, как «ориентация на предоставление услуг» и «подотчетность в отношении результатов», тогда как в области обеспечения «работы как единое целое» нужно приложить дополнительные усилия. Однако в заключительном докладе, главным образом, содержалось описание основных достижений, а не критическая оценка собственной деятельности по реализации программы и ее результатов.

72. Перед руководителями высшего звена ВОИС в настоящее время стоит задача превращения четырехлетней инициативы по управлению изменениями в непрерывный процесс улучшения корпоративной культуры и методов работы ВОИС. Чтобы содействовать достижению этой цели, инспекторы рекомендуют провести серию внутренних оценок ПСП, особенно с целью поиска конкретных примеров позитивных изменений, наилучшей практики и приобретенного опыта, в частности, в области управления рисками, этики и обеспечения бесперебойного функционирования организации.

Предполагается, что следующая рекомендация будет способствовать распространению надлежащей практики в ВОИС.

Рекомендация 4

Генеральному директору следует рекомендовать Отделу внутреннего аудита и надзора включить в план работы проведение серии оценок инициатив Программы стратегической перестройки (ПСП) и их результатов с тем, чтобы выявить полученный опыт, что позволит оказать содействие руководству ВОИС в ходе последующих этапов реформирования организации.

D. Общее управление и администрирование

73. Еще одно важное событие произошло в период 2009–2010 гг., когда административные и управленческие функции были объединены в рамках единого Сектора администрации и управления (САУ) во главе с помощником Генерального директора⁵⁰. В САУ входит большинство департаментов, которые оказывают вспомогательные и административные услуги: финансы и бюджет; планирование ресурсов; общее вспомогательное обслуживание (например, закупки и организация поездок); информационно-коммуникационное обслуживание; конференционное и лингвистическое обслуживание; обеспечение безопасности и строительные проекты. До внутренней перестройки эти функции были разделены, что негативно сказывалось на согласованности и координации. Заметным исключением является

⁴⁹ WO/PBC/21/10 «Заключительный доклад о реализации программы стратегической перестройки ВОИС»; WO/GA/43/20 «Заключительный доклад о реализации программы стратегической перестройки ВОИС».

⁵⁰ WIPO, OI 28/2010 «Reorganization: Administration and Management Sector»; OI 42/2013 «Internal Organization of WIPO».

Департамент управления людскими ресурсами, который с 2012 года отчитывается непосредственно перед Генеральным директором, а такая административная структура нетипична для системы ООН. Хотя изначально идея, очевидно, состояла в том, чтобы подчеркнуть стратегическую значимость управления людскими ресурсами в ВОИС, такой механизм, возможно, не даст надлежащих результатов в долгосрочной перспективе.

74. Цель опроса ОИГ состояла в том, чтобы выяснить мнение сотрудников ВОИС по поводу общего уровня качества некоторых вспомогательных услуг, оказываемых САУ. Примерно половина респондентов ответили, что они удовлетворены качеством таких услуг (см. рисунок 3). О закупках и поездках более подробно рассказано ниже, учитывая их потенциал для сокращения расходов. Обзор инспекторов основан на недавних общесистемных докладах ОИГ, в которых этим вопросам уделялось большое внимание⁵¹.

Рисунок 3. Мнение сотрудников ВОИС о качестве услуг по оперативному обеспечению (в процентах)

По моему мнению, следующие услуги по оперативному обеспечению отличаются высоким качеством				
	Да	В некоторой степени	Нет	Нет мнения
Поездки	45,2	18,6	3,7	32,6
Конференционное обслуживание (включая устный перевод)	51,3	12,1	1,3	35,2
Письменный перевод	53,9	14,7	3,3	29,0
Закупки*	30,5	23,5	6,4	39,6

Источник: опрос ОИГ, вопрос 24

*В 2012 году в ходе проведенного ВОИС опроса среди 200 сотрудников/пользователей, занимающихся закупками в организации, 58 процентов дали положительный ответ

Закупки

75. С 2009 года Отдел закупок и оформления поездок (ОЗП) (24 сотрудника) отвечает за стратегическую и оперативную деятельность, связанную с контрактами на закупки и оформлением поездок. Инспекторы отметили наличие руководящих принципов и этических правил для сотрудников, занимающихся закупками, и других официальных лиц, вовлеченных в такую деятельность, цель которых состоит в том, чтобы предотвратить конфликт интересов или неэтичное поведение. Что касается внутренней координации, то ОЗП активно участвует в инициативах Группы по совместной закупочной деятельности (ГСДЗ) и работе «Глобального рынка Организации Объединенных Наций».

76. Закупки — это сфера управления, где стратегия предполагает установление базовых правил закупочной деятельности: например, максимальная рентабельность затрат, широкая конкуренция, добросовестность и транспарентность, и разумная коммерческая практика. Все это соответствует практике, принятой в организациях системы ООН⁵². В ВОИС действует руководство по закупкам, где подробно описан процесс объявления конкурса и проведения

⁵¹ JIU/REP/2010/2 «Обзор условий проезда в системе Организации Объединенных Наций»; JIU/NOTE/2011/1 «Реформирование системы закупок в системе Организации Объединенных Наций»; и JIU/REP/2012/9 «Замена полагающихся сотрудникам льгот единовременными выплатами».

⁵² WIPO, OI 21/2006 Rev. «Procurement and purchase: General principles, framework and procedures»; и OI 53/2009 «Amendments to Office Instruction No. 21/2006 Rev.»

конкурсных торгов, а также соответствующее делегирование полномочий. ВОИС выполняет Кодекс поведения поставщиков ООН.

77. В 2012 году ВОИС приобрела товары и услуги общей стоимостью 119 352 754 шв. франков. Около 95 процентов общей стоимости закупок пришлось на услуги, в основном связанные со строительством (35,4 процентов), переводом (18 процентов) и консалтингом (14,3 процента)⁵³. В связи с организационным ростом ВОИС и большим количеством закупок низкой стоимости, в период 2006–2012 гг. количество заказов увеличилось в 2,4 раза. Это говорит о значительном увеличении количества сделок, которые требуют организации и контроля. Повышение эффективности было обеспечено за счет использования системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР), которая позволила Секретариату ВОИС оптимизировать некоторые внутренние процессы и заменить бумажный документооборот на более централизованные электронные процессы.

78. В ВОИС был создан Комитет по рассмотрению контрактов (КРК), который имеет четкий и документально зафиксированный мандат на рассмотрение контрактов, связанных с закупками, и направление письменных рекомендаций заместителю Генерального директора, назначенного Генеральным директором ответственным за закупки в ВОИС. Комитет состоит из высокопоставленных официальных лиц, в основном на уровне ПГД и ЗГД⁵⁴. Инспекторы отметили, что количество дел, представляемых в КРК, остается неизменным с 2009 года, несмотря на изменение суммы контрактов, подлежащих рассмотрению (со 100 тыс. шв. франков за трехлетний период до такой же суммы, но в течение одного года). Помимо анализа соответствия контрактов высокой стоимости правилам и процедурам, действующим в отношении закупок, КРК также выносит рекомендации Генеральному директору по поводу случаев, когда интересам организации отвечает использование неформальных методов (отказов) запрашивания предложений, а не конкурентного процесса.

79. В 2011 году Секция внутреннего аудита ВОИС поднимала некоторые вопросы, связанные с закупками, в том числе вопрос недостаточного уровня общеорганизационного планирования и координации процесса закупок⁵⁵. Инспекторам сообщили о разработке единого корпоративного каталога закупок, который стал доступен в конце 2013 года. Процесс планирования закупок можно улучшить путем повышения уровня координации между различными департаментами и ОЗП, в особенности, путем объявления о потребностях в закупках на раннем этапе. **В связи с этим Секретариату ВОИС следует включать информацию о планирующихся закупках на раннем этапе в процесс разработки планов работы отделов/департаментов. Эта информация должна направлять в ОЗП для обобщения и составления общеорганизационного плана закупок, чтобы обеспечить эффективность, отсутствие дублирования в ходе административной деятельности и значительное снижение затрат.**

80. Так как в финансовых и правовых областях в процессе организации тендеров и проведения торгов требуются технические и специальные знания, специальное обучение играет особую роль в сфере закупок. Инспекторы с удовлетворением отмечают тот факт, что ОЗП начал принимать меры для дальнейшего повышения уровня профессионализма своих сотрудников, в частности, посредством сотрудничества с Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Королевским институтом закупок и поставок (КИЗП).

⁵³ WIPO, «Report on Procurement Activities in 2012» (март 2013 года).

⁵⁴ WIPO, OI 21/2006 Rev. «Procurement and purchase: General principles, framework and procedures», OI 53/2009 «Amendments to Office Instruction No 21/2006 Rev. "Procurement and purchase general principles, framework and procedures"».

⁵⁵ WIPO, IA/03/2011 «Internal Audit Report: Review of Procurement Activities».

Проезд

81. На путевые расходы приходится значительная доля бюджета ВОИС, и в двухлетний период 2010–2011 гг. эти расходы составили 45,71 млн шв. франков (это самые последние обобщенные данные, которые были доступны на момент завершения подготовки настоящего доклада). Эта сумма составляет 7 процентов от общего бюджета ВОИС за этот период. ОВАН отметил рост общего количества приобретенных авиабилетов (с 4 915 в 2009 году до 6 709 в 2011 году), в результате чего путевые расходы превысили утвержденный бюджет на поездки примерно на 17 процентов)⁵⁶.

82. В пересмотренной Стратегии в области путевых и связанных с ними расходов (2012) предусмотрен ряд мер по приведению путевых стандартов ВОИС в соответствие со стандартами организаций системы ООН, касающихся, в частности, покупки авиабилетов бизнес-класса только на рейсы продолжительностью более девяти часов, установления сроков покупки авиабилетов (за 10 дней до поездки), использования онлайн-систем бронирования, чтобы снизить транзакционные издержки⁵⁷. В ВОИС также были приняты меры для того, чтобы уменьшить количество сотрудников, посещающих одни и те же профессиональные или профильные мероприятия⁵⁸.

83. Можно с удовлетворением отметить изменения в правилах, регулирующих поездки и соответствующие выплаты, но в некоторых отношениях они еще не полностью приведены в соответствие с практикой, распространенной в ООН. Например, на протяжении многих лет между ВОИС и другими организациями системы ООН существовали значительные различия в правилах и условиях поездок на родину. Сотрудник Секретариата ООН, который выбирает получение единовременной выплаты, получает 75 процентов от полного тарифа на проезд экономическим классом, тогда как в ВОИС сотрудник получает 80 процентов от полного тарифа на проезд бизнес-классом. Более того, практика выплаты единовременной суммы на оплату проезда на родину не была основана на какой-либо официальной политике, а скорее отражала существующую практику, сложившуюся в Секретариате ВОИС с течением времени. В 2009 году и 2012 году ОВАН рекомендовал принять стандарты Секретариата ООН⁵⁹. Инспекторам сообщили, что новая стратегия была разработана в марте 2014 года, и ее реализация намечена на май 2014 года. Эта стратегия, судя по всему, в большей степени соответствует стандартам ООН, но инспекторы отмечают, что сотрудники все еще имеют право на получение суточных при поездках на родину, что обычно не практикуется в таких случаях. Они также отметили, что реализация переходных мер, которая продлится до 2015 года, приведет к отсрочке в осуществлении этой стратегии почти на два года.

Е. Механизмы внутреннего контроля и управление рисками

84. В 2012 году НККН рекомендовал усилить систему корпоративного внутреннего контроля и управления рисками в ВОИС в качестве приоритетной задачи: «Система внутреннего контроля существует в ВОИС, но некоторые практики по-прежнему являются неформальными, несистематическими и создающимися для конкретной ситуации. НККН также выяснил, что понимание и оценка этих концепция различается в разных частях организации»⁶⁰. В рамках Инициативы 15 ПСП (Укрепление системы управления рисками и внутреннего контроля) был создан Совет ВОИС по управлению рисками и мерам внутреннего контроля с целью надзора за реализацией указанной инициативы⁶¹. Секретариат ВОИС нанял в

⁵⁶ WIPO, IA/03/2012 «Internal Audit Report: Review of Travel and Mission Support».

⁵⁷ WIPO, OI 16/2012 «Official Travel and Related Expenses».

⁵⁸ WO/PBC/21/19 «Отчет о ходе реализации мер по повышению рентабельности».

⁵⁹ WIPO, IA/01/2009 «Audit of Travel and Mission Support in WIP»; и IA/03/2012 «Review of Travel and Mission Support».

⁶⁰ WO/PBC/19/10 «Отчет Независимого консультативного комитета ВОИС по надзору».

⁶¹ WIPO, OI 37/2012 «Establishment of a WIPO Risk Management and Internal Controls Board».

качестве подрядчика компанию для содействия в разработке и внедрении системы внутреннего контроля в рамках механизма управления рисками корпоративного предприятия. Цель состояла в том, чтобы повысить уровень уверенности в надлежащем применении и реализации внутренних правил и процедур.

85. В своем обращении к Ассамблеям в сентябре 2013 года Генеральный директор указан на то, что необходимо продолжать работу над инициативами, касающимися системы внутреннего контроля⁶². Секретариат ВОИС полагает, что функциональные возможности ПОР станут надлежащими инструментами для обеспечения выполнения Финансовых положений и правил, а также Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС). С целью оказания содействия ВОИС в этой области инспекторы указывают на доклад ОИГ об общеорганизационном управлении рисками, а также на доклад ОИГ 2011 года о системах подотчетности, где поддержана идея сертификации механизмов внутреннего контроля исполнительными руководителями, как одного из важнейших элементов, возможность внедрения которого стоит рассмотреть⁶³.

86. В сфере управления рисками инспекторы отметили ряд улучшений:

- Пакет документов по управлению рисками в настоящее время включает в себя ряд ключевых документов (хотя некоторые из них еще не доработаны), включая Дорожную карту по управлению рисками, Политику в области рисков (проект 2012 года), Руководство в области рисков и др.
- Был достигнут прогресс в области включения управления рисками в ежегодные рабочие планы секторов, при этом в Программе и бюджете на 2014–2015 гг. предусмотрены специальные разделы по выявлению и смягчению рисков.
- Принятие на работу Специалиста в области рисков и по обеспечению выполнения мер контроля для содействия и ускорения внедрения процессов управления рисками и мер внутреннего контроля в работу организации, даже если такой специалист будет работать на позиции консультанта (Специальное соглашение об услугах) ограниченный период времени.
- С 2009 года руководители программ должны подписывать письмо-представление при подготовке финансовой отчетности, что повышает уровень подотчетности. Секретариат ВОИС указал на то, что охват и масштаб процесса самостоятельной сертификации будут расширяться.
- В ноябре 2013 года ВОИС прошла сертификацию по ISO 27001 (Международный стандарт по менеджменту информационной безопасности), что является важным достижением с учетом значимости для организации безопасности ИТ и систем управления ИТ.

87. Как подчеркивается в мандате Совета ВОИС по управлению рисками и мерам внутреннего контроля, Совет в основном действует как «проектный совет», который регулирует выполнение ПСП и осуществляет надзор за работой консалтинговой компании на каждой стадии проекта. Анализ протоколов заседаний Совета (инспекторам были предоставлены протоколы трех заседаний) не позволил определить, какого рода стратегические дискуссии проводятся в этом органе в области управления рисками. Инспекторы рекомендуют расширить мандат Совета, чтобы у ВОИС появился комитет по

⁶² ВОИС, «Отчет Генерального директора Ассамблеям ВОИС 2013 года».

⁶³ LIU/REP/2010/4 «Обзор общеорганизационного управления рисками в системе Организации Объединённых Наций: система контрольных точек» и LIU/REP/2011/5 «Системы подотчетности в рамках системы Организации Объединённых Наций».

управлению рисками, о чем говорится в проекте Политики в области рисков, которая должна быть выпущена как можно скорее.

Предполагается, что следующая рекомендация будет содействовать повышению эффективности управления рисками в ВОИС.

Рекомендация 5

Генеральному директору следует завершить работу над Политикой ВОИС в области рисков до конца 2015 года, регулярно обновлять такую Политику и все элементы комплексной системы управления рисками.

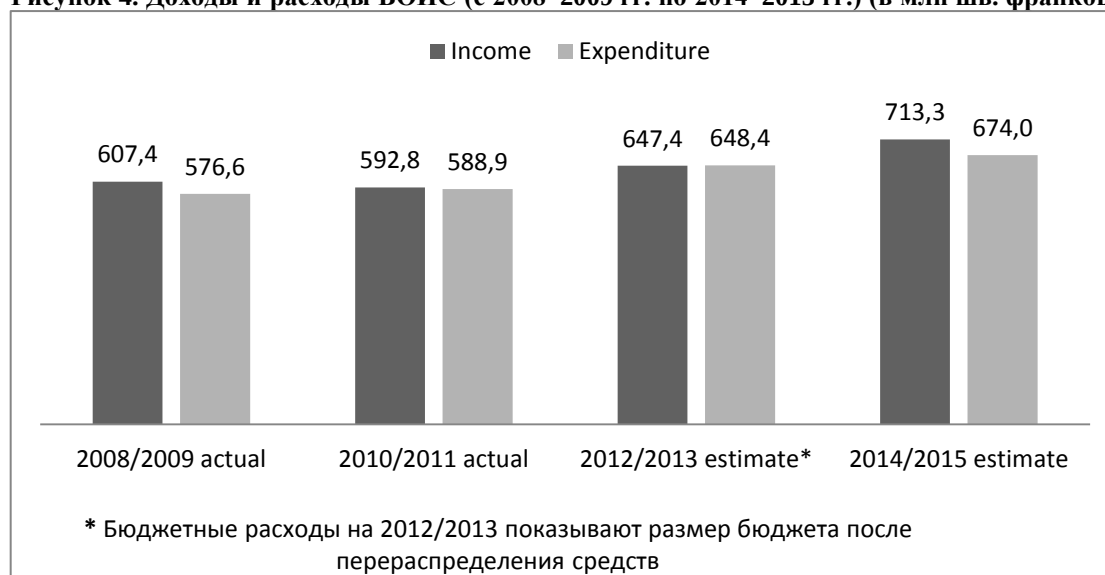
IV. РЕСУРСЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ И СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА

А. Финансовая структура

88. Система финансирования и процесс составления бюджета ВОИС уникальны для системы ООН. В отличие от других учреждений, ВОИС получает значительные финансовые ресурсы и не зависит от взносов государств-членов. Такая модель дала ВОИС возможности для роста в последние годы, что показано на рисунке 4. Но такая структура финансирования также создает риск для организации, так как она в очень значительной степени продолжает зависеть от источников доходов, поведение которых сложно предсказать.

89. Хотя государства-члены всегда вносили взносы в организацию, их доля в бюджете минимальна. В период 2010–2011 гг. (по которому доступны самые новые окончательные данные) доля таких начисленных взносов составила 5,9 % дохода ВОИС. В бюджете, утвержденном на период 2014–2015 гг., предусмотрен доход в размере 713,3 млн шв. франков. Доля начисленных взносов (35,2 млн шв. франков) снизилась до 4,9 % общего размера дохода, тогда как доля ожидаемых поступлений, связанных с услугами (системы регистрации, арбитраж/посредничество), оказываемыми ВОИС различным заинтересованным сторонам и клиентам, достигла 94,2 процентов. Доля публикаций и иной деятельности составляет менее одного процента общего размера дохода.

Рисунок 4. Доходы и расходы ВОИС (с 2008–2009 гг. по 2014–2015 гг.) (в млн шв. франков)



Источник: подготовлено на основе соответствующих документов по Программе и бюджету ВОИС и информации, предоставленной Секретариатом ВОИС

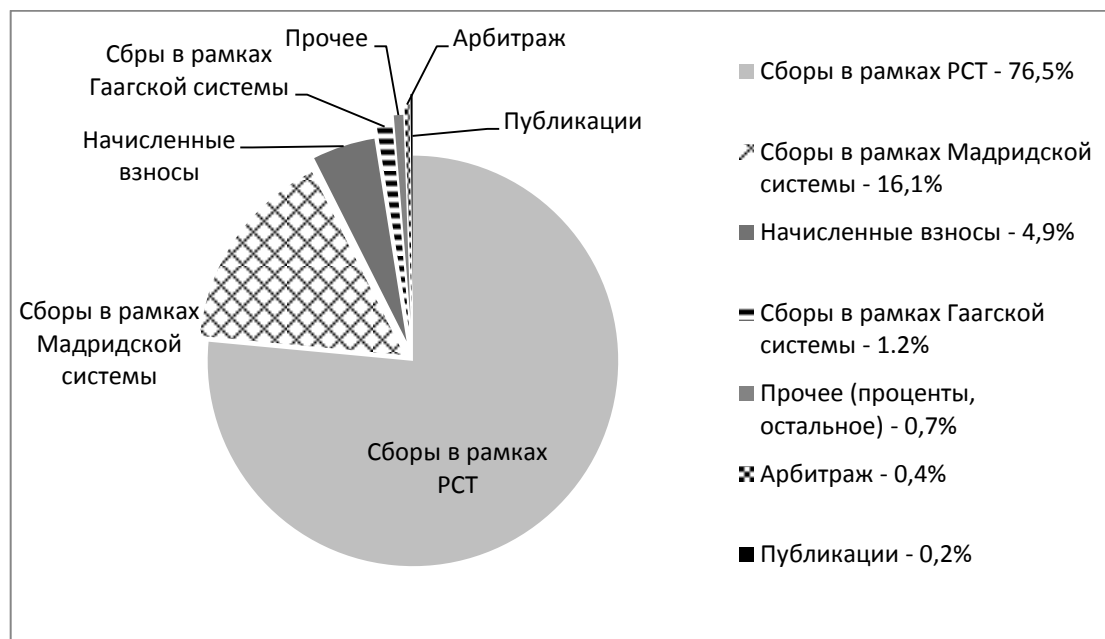
90. Программа и бюджет ВОИС — это обширный документ, включающий более 200 страниц, где представлен общий обзор бюджета организации и разбивка по расходам на программы. Согласно решению государств-членов 2007 года⁶⁴ Программа и бюджет в целом соответствуют требованиям и рекомендациям МСУГС (с января 2010 года). Хотя инспекторы приветствуют предоставление обширных данных по Программе и бюджету и отмечают улучшения в недавних документах, они считают,

⁶⁴ WIPO, A/43/5 «Международные стандарты учета в государственном секторе (МСУГС)» и A/43/16 «Общий отчет», пункт 255.

что есть возможности для дальнейшей оптимизации представления финансовой информации в более последовательной и целостной форме, чтобы государства-члены могли лучше понять ее обоснование и проще получать необходимую информацию (например, путем использования перекрестных ссылок, обеспечения последовательности в сравнениях, проведения проверок для устранения фактических ошибок). Это позволило бы государствам-членам лучше понимать стратегию, которая находит отражение в Программе и бюджете

91. Источники доходов неравномерно распределяются среди множества видов услуг, предоставляемых ВОИС. На рисунке 5 показано, что в период 2014–2015 гг. примерно 76,5 процентов доходов соответствуют предполагаемым доходам от облагаемых пошлиной услуг, оказываемых в рамках Договора о патентной кооперации (РСТ), тогда как на Мадридскую и Гаагскую системы приходится 18,1 процентов ресурсов. Такая структура доходов отражает значительную зависимость от системы РСТ.⁶⁵ Нужно также отметить, что Мадридская система реестров предполагает уплату первоначального платежа и последующих платежей за сохранение записи в реестре, тогда как РСТ действует на основе единовременного платежа за регистрацию. Такая ситуация может стать источником трудностей в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Дополнительный риск связан с тем, что доходы ВОИС в основном зависят от платы за услуги, которая выражается в номинальных показателях, и значит зависит от меняющихся обменных курсов. **С целью диверсификации финансовых ресурсов инспекторы призывают Секретариат ВОИС к завершению работы и представлению государствам-членам Стратегии мобилизации ресурсов, которая обсуждается с 2008 года, включая механизмы добровольных траст-фондов с участием стран-доноров.**

Рисунок 5. Источники доходов (оценки для периода 2014–2015 гг.) (в процентах)



Источник: подготовлено на основе Программы и бюджета ВОИС на период 2014–2015 г., стр. 16.

⁶⁵ ВОИС, А/49/5 «Программа и бюджет на двухлетний период 2012–2013 гг.»

92. Доход, полученный каждой системой регистрации, тратится на различные программы и виды деятельности, которые не всегда связаны с происхождением пошлин. Анализ распределения ресурсов за период 2014–2015 гг. на соответствующие стратегические цели ВОИС показывает, что на программы в рамках Стратегической цели II (Услуги в глобальных системах охраны ИС) приходится наибольшая доля ресурсов (41 процент). За ними с небольшим отрывом следуют программы в рамках Стратегической цели IX (Администрация), на которые тратится 31,5 % процент совокупных ресурсов ВОИС. Инспекторы отмечают, что, несмотря на выполнение ПСП, цель которой состояла в повышении эффективности организации, на управление и администрирование по-прежнему тратится больше ресурсов, чем на остальные семь основных целей ВОИС.

93. Составление Программы и бюджета напрямую зависит от рекомендаций Главного экономиста, который играет ключевую роль в этом процессе. Он проводит экономический анализ, разрабатывает финансовые прогнозы на основе сложных, разработанных внутри организации эконометрических моделей с тем, чтобы выявить экономические тенденции и провести прогнозирование доходов. Сценарии, создаваемые в результате такого внутреннего анализа, являются основой для принятия решения высшим руководством об утверждении предлагаемой Программы и бюджета на двухлетний период. Этот процесс отлажен в ВОИС.

94. После определения общего объема доступных ресурсов начинается распределение ресурсов, которое, по словам управляющего звена ВОИС, осуществляется на основе принципов сотрудничества и взаимодействия при участии исполнительных руководителей и руководителей программ. Этот процесс начинается с определения Генеральным директором и ГВР ключевых приоритетов, и они играют в этом основную роль. Они взаимодействуют с каждым подразделением в процессе подготовки и представления рабочих планов и бюджетов. Значительная часть ресурсов выделяется на реализацию Стратегической цели II (Предоставление высококачественных услуг в глобальных системах охраны ИС), которая также является основой финансовой устойчивости организации, так как она непосредственно связана с РСТ (программа 5), Мадридской и Лиссабонской системами (программа 6) и Гаагской системой (программа 31), и, следовательно, имеет очень большое значение, что подчеркивается высшим руководством ВОИС.

Рисунок 6. Распределение ресурсов между Стратегическими целями ВОИС (2014–2015 гг.)

Стратегические цели	Название	Бюджет (тыс. шв. франков)	В процентах
I	Сбалансированное развитие международной нормативной базы ИС	24 072	3,5
II	Предоставление высококачественных услуг в глобальных системах охраны ИС	276 364	41
III	Содействие использованию ИС в интересах развития	65 098	10
IV	Координация и развитие глобальной инфраструктуры ИС	45 457	6,8
V	Всемирный источник справочной информации и аналитических данных в области ИС	6 402	1
VI	Международное сотрудничество, направленное на обеспечение уважения ИС	1 553	0,2
VII	Решение вопросов ИС в контексте глобальных стратегических задач	6 433	1
VIII	Обеспечение оперативной связи между ВОИС, ее	32 885	5

	государствами-членами и всеми заинтересованными сторонами		
IX	Эффективная структура административно-финансовой поддержки, позволяющая ВОИС выполнять свои программы	211 004	31,5
	Всего	673 993*	100

* Включая предлагаемый бюджет для нераспределенных средств в размере 4 727 шв. франков
 Источник: подготовлено на основе Программы и бюджета ВОИС (2014–2015), стр. 14.

95. Некоторые учреждения ООН создали корпоративные комитеты для надзора за стратегическим распределением своих ресурсов в зависимости от их приоритетности. По мнению инспекторов, подобный комитет в ВОИС мог бы способствовать повышению уровня транспарентности при использовании ресурсов и в сфере финансового управления в целом, а также он мог бы давать рекомендации исполнительному руководителю, тем самым обеспечивая применение эффективного общеорганизационного подхода.

96. Программа и бюджет на двухгодичный период составляются раз в два года, до начала их выполнения. Механизм работы ВОИС требует приведения ассигнований в соответствие с фактическим доходом. Следовательно, такой комитет может оказаться полезным при необходимости расставить приоритеты в ходе этого процесса. **Инспекторы считают, что Генеральному директору следует рассмотреть возможность создания комитета по выделению ресурсов с целью повышения транспарентности и расширения участия различных секторов в процессе выделения ресурсов.**

В. Стратегическое планирование и управление, ориентированное на конкретный результат

97. На рисунке 7 представлены элементы стратегического планирования в ВОИС и механизм отчетности по ним. Такую структуру можно сравнить с механизмами стратегического планирования других организаций системы ООН; она состоит из следующих элементов: а) Среднесрочный стратегический план (СССП) (2010–2015), принимаемый к сведению Ассамблеями, структурирует все виды деятельности в соответствии с девятью стратегическими целями; б) Программа и бюджет на двухгодичных период, разрабатываемый Секретариатом ВОИС, рассматривается и принимается КПБ и Ассамблеями соответственно и состоит из программ, охватывающих технические, административные и основные виды деятельности; и с) планы действий, разрабатываемые каждым программным подразделением ВОИС; они являются основой для индивидуальных планов сотрудников организации.

Рисунок 7. Основные элементы стратегического планирования в ВОИС

Среднесрочный стратегический план	2010–2015 гг.	9 стратегических целей
Программа и бюджет	2010–2011 гг.	29 программ
	2012–2013 гг.	29 программ
	2014–2015 гг.	31 программа
Секторальные планы работы	Ежегодно	
Индивидуальные планы работы	Ежегодно	

(сотрудники)	
--------------	--

98. Когда был разработан план СССП, государства-члены отметили, что, возможно, они примут решение о проведении промежуточного обзора его выполнения. Такой обзор не проводился. **Инспекторы подчеркивают, что разработка и проведение промежуточного обзора стратегических планов дает возможность государствам – членам ВОИС доносить свои позиции до организации и направлять работу Секретариата со стратегической точки зрения.**

99. В 2010 году началось внедрения принципов управления, ориентированного на конкретные результаты, с тем, чтобы увязать цели СССП, основные программы и годовые планы работы сотрудников. Ответственность за реализацию принципов УКР в течение нескольких лет лежала на конкретном подразделении. Это было сделано с целью разработки надлежащих инструментов и процессов в рамках скоординированного и поэтапного подхода. В настоящее время функции УКР выполняет Отдел бюджета и выполнения программ (при САУ), которые он получил после изменения структуры организации в 2013 году⁶⁶.

100. В ВОИС УКР основано на нескольких основных инструментах управления: Механизм УКР ВОИС; Программа и бюджет на двухлетний период, где содержатся показатели достижения целей и принятия мер, связанных с ресурсами; ежегодный Отчет о реализации программы, который содержит оценку деятельности и достижений ВОИС. Секретариат ВОИС также указывал на преимущества УКР, связанные с повышением транспарентности программной деятельности и повышением эффективности мониторинга ресурсов.

101. Последние Программа и бюджет (на период 2012–2013 гг. и 2014–2015 гг.) и Отчет о реализации программы (2012) были усовершенствованы в том, что касается описания программ и видов деятельности, определения ожидаемых результатов и их показателей, а также базовых и целевых показателей. Но инспекторы считают, что механизм взаимодействия между двумя документами может быть улучшен. Необходимо доработать методику составления этих двух документов таким образом, чтобы можно было напрямую сравнить цели, указанные в Программе и бюджете, и результаты, представленные в Отчете о реализации программы, что позволит улучшить механизм отчетности по достигнутым в рамках программы результатам.

102. Критерии реализации программы по каждому ожидаемому результату определены в Программе и бюджете, которые утверждаются Ассамблеями, предоставляющими государствам-членам данные по отдельным показателям. В 2012 году комментарии государств-членов, которые анализировали Отчет о реализации программы в КПБ, вызвали оживленные дискуссии по поводу методологии, используемых показателей и финансовой информации, включаемой в ОРП⁶⁷. **Инспекторы призывают государства-члены продолжать участвовать на стадии планирования в процессе определения видов деятельности, наиболее актуальных для ВОИС, и контролировать их осуществление.**

103. Исследование ОИГ, посвященное показателям достижения целей показало, что на их качество и актуальность нужно обратить внимание: по некоторым представляемым показателям нет базовой информации или она неконкретна по причине нехватки данных за прошлые годы; некоторые показатели являются общими по своему характеру, в основном на уровне видов деятельности, или основываются на

⁶⁶ WIPO, OI 42/2013 «Internal organization of WIPO».

⁶⁷ WO/PBC/20/2 Rev. «Отчет о реализации программы за 2012 год».

субъективных оценках. Нет достаточного количества показателей результативности, которые могли бы дать более точные данные относительно того влияния, которое оказывает деятельность ВОИС. Инспекторы также отметили, что набор показателей для некоторых программ заметно изменился в период 2014–2015 гг. Это говорит о том, что подход с точки зрения измерения результативности постоянно меняется, но также возникают опасения по поводу актуальности и надежности показателей, которые использовались ранее. Инспекторы призывают Секретариат ВОИС продолжать процесс перехода от измерения достижений ВОИС на основе объема деятельности и проведенных мероприятий к измерению достижений на основе результатов. Эта идея нашла отражение в Ежегодном кратком отчете ОВАН за 2012–2013 гг., где говорилось, что ВОИС «могла бы шире использовать показатели эффективности и результативности работы, основанные на методологии SMART (конкретные, измеримые, достижимые и релевантные показатели, учитывающие фактор времени) для измерения результативности проектов и видов деятельности»⁶⁸.

104. Отчет о реализации программы основан на самооценке руководителей программ ВОИС. Чтобы повысить надежность такой оценки, ОВАН раз в два года проводит проверку образцов данных, которые используются руководителями программ для оценки реализации. Это полезная практика, которую стоит распространить как можно шире. Чтобы оказать содействие руководителям в выполнении этой задачи, в рамках подготовки по УКР нужно обеспечить наличие адекватных инструкций и обучения, что позволит руководителям более обстоятельно отчитываться о ходе работы их подразделения/отдела/департамента.

105. По мнению инспекторов, УКР позволило ВОИС сделать шаг на пути к расстановке приоритетов в своей основной деятельности, улучшить систему планирования и отчетности и сделать контроль за ходом реализации программы более транспарентным. Однако этой области следует уделить больше внимания, что подтверждает анализ Программы и бюджета и Отчета о реализации программы, а также ответы на вопросник ОИГ, которые позволили установить, что только около 60 процентов респондентов знают, что такое УКР. **Чтобы сотрудники организации считали УКР адекватным инструментом управления, необходимо развивать программы обучения, разработанные в последние годы членами ГВР, директорами, руководителями, координаторами, администраторами и вспомогательным персоналом с целью укрепления в организации культуры, основанной на достижении конкретных результатов.** Серия докладов ОИГ по УКР содержит описание механизмов и целевых показателей, которые могут оказаться полезными в контексте ВОИС⁶⁹.

С. Система планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)

106. В 2003 году в ВОИС началось внедрение системы управления административной информацией (СУАИ), которая изначально состояла из финансового модуля и модуля бюджетной отчетности, а затем она была дополнена модулем закупок и модулем управления активами. В рамках одного из ключевых компонентов ПСП было предусмотрено введение дополнительных модулей по таким аспектам, как управление людскими ресурсами, управление результативностью, УКР, управление

⁶⁸ WO/PBC/21/17 «Ежегодный отчет в кратком изложении директора Отдела внутреннего аудита и надзора», пункт 14.

⁶⁹ JIU/REP/2004/5 «Основные выводы серий докладов об управлении, основанном на конкретных результатах, в системе Организации Объединенных Наций».

взаимодействием с клиентами. В 2010 году ГА утвердила всестороннее и проработанное предложение Секретариата по внедрению полномасштабной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) в течение пятилетнего периода и выделение на эти цели финансовых средств приблизительно в размере 25 млн шв. франков, включая расходы на размещение программ на сервере, приобретение программного обеспечения, оплату персонала по проектам, временное замещение пользователей, оплату услуг внешних партнеров по осуществлению проектов, обучение персонала, поддержание связи и другие расходы⁷⁰.

107. На стратегическом уровне реализация ПОР осуществлялась под руководством Совета по информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ), а координацией на оперативном уровне занималось бюро управления проектами ПОР⁷¹. Первый этап реализации был составной частью ПСП, так как он был связан с несколькими инициативами этой программы. Чтобы обеспечить успешное функционирование и совершенствование системы ПОР, Секретариату ВОИС следует разработать план обеспечения устойчивости, который позволит связать систему ПОР со среднесрочными и долгосрочными планами организации и адаптировать ее к меняющимся потребностям деятельности организации и технологиям.

108. Секретариат ВОИС регулярно предоставляет отчеты КПБ по поводу реализации ПОР и делает обзор проделанной работы и использования бюджетных средств. Такие отчеты дают подробную картину, так как расходы представлены в разбивке по основным областям (людские ресурсы и т. д.), основным элементам (программное обеспечение, коммуникации, обучение и т. д.), и их дополняют бюджетные прогнозы. За последние годы этот процесс отчетности был улучшен, и сейчас в него входит дополнительная информация, в частности, касающаяся прогресса в достижении ключевых целевых показателей. **Инспекторы предлагают продолжать совершенствование механизмов отчетности, чтобы обеспечить более качественный мониторинг и понимание ситуации в области реализации ПОР, а также будущих корпоративных проектов.**

109. Реакция руководителей ВОИС на внедрение системы ПОР была положительной; они подчеркивали ее способность давать обновленную информацию по распределению ресурсов и управлению финансовыми средствами. В то же время инспекторы отметили, что, по мнению большинства респондентов опросов ОИГ, преимущества ПОР в области оптимизации рабочего процесса и повышения доступа к информации являются незначительными или ограниченными. Это говорит о наличии значительного разрыва между восприятием руководства и сотрудников, и эта проблема требует решения, так как очевидно, что в полной мере преимущества ПОР будут проявляться постепенно и в значительной степени они зависят от того, как эта система используется внутри организации. **Следовательно, Секретариату ВОИС следует обеспечить, чтобы характер, цели и реальные результаты системы ПОР были наглядно показаны, в частности, с помощью проведения обширных образовательных программ для непосредственных пользователей, которые являются основой для успешной реализации программы в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а также с целью оптимального использования возможностей системы.** В этом контексте

⁷⁰ WIPO, A/48/14 «Предложение о введении в действие системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)»; WO/PBC/15/17, приложение: «Предложения о внедрении всеобъемлющей комплексной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)».

⁷¹ WO/PBC/19/14 «Отчет о ходе внедрения всеобъемлющей комплексной системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР)», пункт 25.

инспекторы отметили тренинг, организованный Секретариатом ВОИС в 2011–2012 гг. Им также сообщили о том, что в состав Секретариата ВОИС был включен Младший сотрудник по вопросам обучения и коммуникаций с тем, чтобы сделать обучение более целевым и последовательным и чтобы включить обучение в повседневную деятельность организации, тем самым обеспечив устойчивость организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Д. Прочие финансовые вопросы

110. *Финансовый менеджмент.* Внешний аудитор представил окончательное заключение по финансовой отчетности за период до 31 декабря 2012 года, полагая, что финансовое положение ВОИС и ее финансовая деятельность в период с 1 января 2012 года по 31 декабря 2012 года были представлены довольно хорошо. Однако отметив, что Секретариат ВОИС внес ряд улучшений в свою финансовую отчетность и примечания к ней, Внешний аудитор указал на ряд трудностей и рисков, связанных с финансовым менеджментом и казначейской деятельностью, например, на отсутствие Политики в области казначейства и управления денежной наличностью. **Инспекторы призывают Секретариат ВОИС принять меры для выполнения рекомендаций в этой области.**

111. *Резервы и инвестиции.* Поскольку ВОИС не обязательно тратит все свои доходы и может накапливать избыточные денежные средства, есть возможности для инвестирования и создания резервов. ВОИС увеличила свой потенциал в области планирования и анализа своей финансовой отчетности, сначала утвердив политику в области инвестиций в соответствии с рекомендацией Комитета по программе и бюджету⁷², а затем путем институционализации Консультативного комитета по инвестициям в 2013 году⁷³. ВОИС также утвердила механизм управления и использования своих резервных фондов⁷⁴. Инспекторы отметили, что в 2010 году государства-члены утвердили принципы, применяемые к использованию резервов⁷⁵.

112. *Меры по снижению издержек.* В 2012–2013 гг. ВОИС реализовала ряд мер по снижению издержек после того, как государства-члены рекомендовали ВОИС снизить расходы на 10,2 млн шв. франков⁷⁶. В ходе этой деятельности Секретариат ВОИС использовал инновационный подход и выделил несколько областей, где повышение эффективности может способствовать снижению издержек, включая изменение политики в отношении поездок, оптимизацию эксплуатации зданий, изменение политики денежных вознаграждений экспертов и лекторов, изменение программ стажировок и аренду помещений и оборудования в период проведения конференций. Секретариат ВОИС отчитался перед КППБ и Ассамблеями по основным реализованным мерам и по тому сокращению издержек, которого удалось достичь, а также представил прогнозы на будущее. Такие отчеты были полезны, так как в них был описан комплекс принятых мер, хотя основания для их принятия следовало прописать более четко.

⁷² WIPO, OI 33/2011 «Policy on Investments» (утверждено на 49-й сессии Ассамблеи).

⁷³ WIPO, OI 30/2013 «Composition of the Advisory Committee on Investments».

⁷⁴ WIPO, OI 40/2010 «Policy on Reserves and Principles Applied in Respect of the Use of Reserves»

⁷⁵ WIPO, A/48/9 Rev. «Политика в отношении резервов и принципы использования резервов».

⁷⁶ WO/PBC/19/9 «Financial Overview for 2012: Progress report on the Implementation of Cost Efficiency Measures»; и WO/PBC/21/19 «Отчет о ходе реализации мер по повышению рентабельности».

V. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

A. Сотрудники ВОИС

113. В настоящее время число сотрудников Секретариата ВОИС превышает 1 200 человек. После пересмотра системы предоставления контрактов в 2013 году осталось четыре вида контрактов, которые могут предоставляться сотрудникам ВОИС: постоянные, возобновляемые, срочные и временные по категориям директоров, специалистов или общего обслуживания. В 2012 году Координационный комитет утвердил пересмотренные Положения и правила о персонале (ППП) (за исключением двух глав, которые были одобрены позже, в сентябре 2013 года), которые применяются ко всем категориям сотрудников⁷⁷.

114. Организация также использует внештатные ресурсы, в частности, внештатных переводчиков, работающих по краткосрочным контрактам, консультантов и подрядчиков, работающих на основе Специальных соглашений об услугах. В декабре 2013 года, после того, как Внешний аудитор направил свои комментарии, Секретариат ВОИС разработал комплексную политику в области Услуг по индивидуальным контрактам (УИК)⁷⁸, которая стала контрактным механизмом для этих категорий. Такая мера заслуживает одобрения, так как она будет способствовать прояснению правил, применяемых в отношении всех категорий сотрудников, обращению к таким услугам только по мере необходимости и поддержанию соответствующих расходов на разумном уровне. Секретариат ВОИС также предлагает программы стажировок и стипендий⁷⁹.

115. В период 2012–2013 гг. расходы на персонал ВОИС составили 63,3 процента общей суммы расходов. На рисунке 8 показала доля расходов на персонал в общей сумме расходов в периоды 2008–2009 гг., 2012–2013 гг. и 2014–2015 гг. Программа и бюджет на период 2014–2015 гг. предполагает повышение этих расходов, что вызывает некоторое беспокойство, так как государства — члены ВОИС неоднократно просили Секретариат ВОИС ограничить рост расходов на персонал.

Рисунок 8. Обзор расходов на персонал в ВОИС (2008–2009, 2012–2013 и 2014–2015)

	2008–2009	2012–2013 (прогноз)	2014–2015 (прогноз)
Расходы на персонал (млн шв. франков)	400,7	410,7	447,0
Расходы ВОИС (млн шв. франков)	576,6	648,4	674
Доля расходов на персонал	69,4 %	63,3 %	66,3 %

Источник: подготовлено на основе Программы и бюджета ВОИС и информации, предоставленной Секретариатом ВОИС

116. На рисунке 9 показаны категории сотрудников и внесенные в них изменения в период 2008–2013 гг. Общее количество сотрудников осталось неизменным, но пересмотр условий предоставления контрактов привел к увеличению количества

⁷⁷ WO/CC/66/2 «Пересмотр положений и правил о персонале»; и WO/CC/67/3 и Corr. «Пересмотр положений и правил о персонале».

⁷⁸ WIPO, OI 45/2013 «WIPO Policy on Individual Contractual Services (ICS)».

⁷⁹ WIPO, OI 31/2013 «WIPO Internship Policy»; and OI 14/2013: WIPO Fellowship Policy».

должностей и снижению количества временных сотрудников (на треть). Цифры также говорят о том, что увеличилось количество руководящих должностей на уровне директора, что, согласно объяснениям ВОИС, стало прямым результатом реализации потребностей организации и необходимости привлечения наиболее опытных кадров.

Рисунок 9. Обзор структуры персонала ВОИС в период 2008–2013 гг., по категориям (количество сотрудников)

Постоянные сотрудники	2008*	июнь 2013**
Категории директора и выше	51	64
Категории специалиста	406	434
Категории общего обслуживания	477	515
Сотрудники на должностях, финансируемых из других источников	9	17
Общее количество постоянных сотрудников	943	1 030
Временные сотрудники и внештатные сотрудники		
Временные сотрудники категории специалист (штатные)	n/a	76
Временные сотрудники категории общего обслуживания (штатные)	n/a	103
Краткосрочные (ОО, переводчики и категория R)	224	n/a
Краткосрочные (специальные трудовые соглашения, консультанты, краткосрочные ОО, переводчики, внештатные сотрудники)	n/a	17
Консультанты, краткосрочные ОО, переводчики	92	n/a
Новые стипендиаты (кроме сотрудников по СТС, внештатные)	n/a	15
Прочие внештатные сотрудники (консультанты, стажеры, персонал агентства)	n/a	39
Всего	1 259	1 280

Источник: * информация, предоставленная Секретариатом ВОИС; ** информация из документа WO/CC/67/2, Ежегодный отчет по кадровым вопросам 2013 года

117. Проведенная ВОИС оценка рисков, связанных с ее персоналом, показала недостаточное соответствие имеющегося персонала потребностям организации⁸⁰. Несколько высокопоставленных официальных лиц ВОИС открыто сообщили о том, что есть сложности с привлечением новых талантливых специалистов, что необходимо для противодействия вызовам, связанным с растущей активностью на рынках, которая

⁸⁰ WIPO, Реестр внутренних рисков, где отражены риски по программе 23 (ОУЛР).

требует постоянного обновления экспертных знаний в области ИС. Но значительное обновление экспертных ресурсов и навыков вряд ли возможно, так как значительная доля сотрудников (61,7 процентов по состоянию на июнь 2013 года)⁸¹ имеет постоянный контракт (который предполагает длительный срок службы и низкий уровень текучести кадров), и за последующие пять лет количество тех, кто должен уйти на пенсию, будет незначительным.

118. В ВОИС наблюдается тенденция к передаче на внешний подряд определенных видов услуг (например, в области перевода, безопасности и ИТ), что может вызвать изменение рабочих взаимоотношений и привести к появлению некоторых различий в статусе среди сотрудников ВОИС. Секретариат ВОИС указал, что аутсорсинг является частью его модели работы и что он необходим для решения рабочих задач эффективным с точки зрения затрат и гибким способом. Инспекторы подчеркивают необходимость проведения надежного анализа эффективности затрат для всех вариантов получения услуг с учетом среднесрочной и долгосрочной стратегии организации.

В. Обзор людских ресурсов

119. В обзоре ОИГ 2005 года были перечислены некоторые проблемы в области управления людскими ресурсами, такие как отсутствие всеобъемлющей стратегии в области приема на работу, реклассификации должностей и повышение по службе. **Секретариат ВОИС приложил значительные усилия для укрепления своей системы управления кадрами и обеспечения ее большего соответствия принципам, применяемым в других организациях системы ООН.** До и после пересмотра ППП Секретариат ВОИС выпустил множество Внутренних инструкций, в которых пересматривались руководящие принципы, правила и процедуры, касающиеся управления кадрами⁸². Теперь необходимо обеспечить широкое применение этих инструкций внутри организации, что позволит сформировать у руководителей и сотрудников ответственное отношение к их выполнению, и только после этого можно будет провести полную оценку их влияния. Высшее руководство ВОИС признало, что «в этой крайне важной сфере меры находятся на стадии осуществления».

120. Обзор ОИГ и интервью, проведенные инспекторами в ходе подготовки этого обзора, показали, что управление кадрами по-прежнему вызывает опасения. В частности, изменения, касающиеся личного статуса, установленных правил и рабочих процедур, нередко вызывают напряженность и недовольство среди сотрудников. **В связи с этим Секретариату ВОИС следует внимательно относиться к реализации любой кадровой реформы.** Инспекторы отметили положительное отношение сотрудников к выпуску практических рекомендаций и проведению информационных сессий Отделом управления людскими ресурсами с целью содействия реализации этой новой политики.

Рисунок 10. Мнения сотрудников ВОИС о реализации кадровой политики, по категориям (в процентах)

⁸¹ WO/CC/67/2 «Ежегодный отчет о людских ресурсах».

⁸² WIPO, OI 19/2009 «Launch of the New Performance Management and Staff Development System (PMSDS)»; OI 13/2011 «Promotion»; OI 38/2011 «Refinement of the PMSDS»; OI 76/2012 «Refinement of the PMSDS», часть II; OI 03/2013 «Permanent and Continuing Appointments»; OI 04/2013 «Appointment Boards and Rules of Procedure»; OI 34/2013 «Internal Mobility through Lateral Transfer»; OI 35/2013 и Corr. «WIPO Rewards and Recognition Program – 2013 Pilot».

Я думаю, что в ВОИС кадровая политика внедряется последовательным и транспарентным образом				
	Да	В некоторой степени	Нет	Нет мнения
C5 и выше	22	33,9	39	5,1
C1–C4	8,3	26,6	56	9,2
OO1-OO7	16,5	17,4	59,1	7
Все сотрудники	14,8	23,7	53,7	7,8

Источник: опрос ОИГ 2013 года, вопрос 31

121. В течение многих лет отчетность по кадровым вопросам перед государствами-членами была недостаточной, и в ней отсутствовали консолидированные статистические данные. С 2011 года качество отчетности выросло, что подтверждают ежегодные доклады по кадровым вопросам, представляемые в Координационный комитет, которые включают в себя набор соответствующих статистических данных⁸³. Хотя эта инициатива была своевременной, анализ и выводы могли бы быть доработаны, чтобы дать государствам-членам более глубокой представление и понимание кадровых вопросов. Инспекторы отмечают намерение ВОИС продолжать расширение своих возможностей по предоставлению отчетности с тем, чтобы обеспечить наличие комплексных данных по людским ресурсам, которые будут способствовать принятию стратегических решений в этой области.

122. Первая кадровая стратегия ВОИС (2007–2012) была разработана после того, как в 2005 году ОИГ дала рекомендацию на этот счет⁸⁴. Хотя разработка стратегии в области управления кадрами была положительным шагом, представляется, что она оказала ограниченное влияние на практическую деятельность: в докладах о положении в области людских ресурсов 2011 года и 2012 года встречается лишь несколько упоминаний этой стратегии, а кроме того стратегия не обновлялась, несмотря на то, что в тот же период в рамках ПСП были затронуты многие кадровые вопросы. Инспекторы также отметили, что не проводилась комплексная оценка реализации этой стратегии.

123. В сентябре 2013 года Секретариат ВОИС представил в Координационный комитет пересмотренную кадровую стратегию на период 2013–2015 гг.⁸⁵. Хотя оценивать ее влияние еще слишком рано, инспекторы положительно оценивают этот документ, так как в нем ряд актуальных аспектов этой проблемы объединены в единую структуру, а также он представляет собой шаг в направлении создания ориентиров для последующих целевых инициатив. В частности, инспекторы приветствуют тот факт, что документ составлен с учетом как рабочей модели ВОИС, так и характер международной среды в области ИС, что повышает актуальность документа. Этот подход необходимо разрабатывать в дальнейшем, включая в него большее количество элементов и конкретных предложений с тем, чтобы обеспечить соответствие качеств сотрудников ВОИС характеру деятельности и услуг этой организации (например, технических знаний, практических знаний, языковых навыков). **Инспекторы рекомендуют проводить периодическое обновление кадровой стратегии в свете**

⁸³ WO/CC/67/2 «Ежегодный отчет о людских ресурсах», приложение I.

⁸⁴ WO/GA/34/14 «Стратегия ВОИС в сфере людских ресурсов. Обновленный вариант»

⁸⁵ WO/CC/67/2 «Ежегодный отчет о людских ресурсах», приложение II.

изменений, происходящих в ВОИС, и смены приоритетов, а также обеспечить регулярное представление отчетности государствам-членам о ходе ее реализации.

С. Особые вопросы, связанные с кадровыми ресурсами

Географическое распределение⁸⁶

124. Принцип справедливой географической представленности в категории специалистов в ВОИС закреплён в статье 9 Конвенции ВОИС и в Положениях и правилах о персонале (положение 4.2). В обоих документах подчеркивается необходимость обеспечения наивысших стандартов эффективности, компетенции и добросовестности на основе как можно более широкой географической основы. Эти принципы не применяются к сотрудникам, занимающим лингвистические должности, к сотрудникам категории общее обслуживание и к сотрудникам, нанятым в месте расположения подразделений, помимо штаб-квартиры.

125. В 1975 году государства — члены ВОИС согласовали принцип географической представленности⁸⁷. В отличие от большинства организаций системы ООН, распределение и количество желательных квот для заполнения должностей в ВОИС рассчитываются на региональном уровне, а не для каждой отдельной страны. Система представительства в основном была основана на объеме взносов государств-членов (на этой основе распределялось три четверти имеющихся должностей, а оставшаяся четверть распределялась поровну). В течение длительного времени одной из основных причин несбалансированного географического распределения сотрудников было ограниченное количество имеющихся должностей (при создании этой системы была 61 должность в категории специалистов без учета лингвистических должностей). Хотя очевидно, что сегодня ВОИС — уже другая организация (в которой трудятся почти 500 сотрудников категории специалистов), государства-члены не утвердили какую-либо другую систему, которая позволяла бы обеспечить разнообразие кадрового состава организации⁸⁸.

126. В настоящее время в ВОИС входит 186 государств-членов, но на уровне специалистов и выше в 2013 работали граждане только 99 государств⁸⁹. Инспекторы с обеспокоенностью отмечают, что 40,9 процентов государств — членов ВОИС не представлены в Секретариате. Более того, отчет о людских ресурсах 2013 года показывает, что на граждане всего пяти стран (Франции, Германии, Швейцарии, Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии и Соединенных Штатов Америки) составляют 43,5 процента сотрудников категории специалист и выше от общего числа сотрудников Секретариата ВОИС, а 51,2 процент специалистов является выходцами из региона Западной Европы⁹⁰. Ситуация на уровне высшего руководства явно отражает это неравенство. Все эти факты хорошо известны государствам-членам и часто подвергаются критике.

⁸⁶ См. приложение IV к настоящему докладу, где представлены статистические данные о географическом распределении.

⁸⁷ WO/CC/IX/2 «Geographical Distribution»; и WO/CC/IX/7.

⁸⁸ WO/CC/67/2, приложение II «Кадровая стратегия», раздел 1.4.

⁸⁹ Ibid., приложение I «Кадровая статистика».

⁹⁰ Ibid.

Рисунок 11. Представленность государств-членов (специалисты и выше) по состоянию на июнь 2013 года (количество человек)

	2011	2013
Количество государств-членов	184	186
Количество государств-членов, представленных в кадровом составе ВОИС	97	99
Непредставленные государства-члены	87	87

Источник: подготовлено на основе ежегодных отчетов о людских ресурсах за 2011–2013 гг., а также информации, предоставленной Секретариатом ВОИС

127. Высоко технический характер деятельности ВОИС требует специфических экспертных знаний, которые не всегда можно легко найти во всех странах мира. Кроме того, из-за низкой текучести кадров и проведенного преобразования временных должностей в штатные стало сложнее разрабатывать и реализовывать упреждающие меры для урегулирования этой ситуации. Тем не менее, инспекторы подчеркивают, что необходимо прикладывать больше усилий для повышения географического разнообразия кадрового состава ВОИС категории специалистов, в частности, учитывая непредставленные или недостаточно представленные страны. Секретариату ВОИС следует принимать более активные меры для выявления подходящих кандидатов, обладающих надлежащими экспертными знаниями, проводя мониторинг назначений и обеспечивая их соответствие этой цели, а также проводя целенаправленную работу с кандидатами из этих стран посредством проактивной деятельности, в том числе с помощью более активного взаимодействия с государствами-членами. В качестве одного из вариантов решения этой проблемы государства-члены могли бы пересмотреть действующую систему представительства и перейти к распределению должностей по странам, что позволило бы обеспечить более широкое представительство.

128. Инспекторы отметили, что ВОИС ищет пути урегулирования этих проблем путем разработки в том числе Плана действий по обеспечению географического разнообразия, который содержит целевые показатели и предусматривает меры по исправлению ситуации. В кадровой стратегии также подчеркивалось, что «при разработке стратегии набора персонала, которая предусматривала бы мероприятия по развитию внешних связей, необходимые для привлечения различных кандидатов, обладающих требуемой квалификацией, нужно надлежащим образом учитывать географические и гендерные соображения»⁹¹. Принятие в штат Специалиста по гендерным вопросам и разнообразию на уровне С4 (июль 2013 года) должно дать дополнительный стимул для работы в этой области.

Предполагается, что следующие рекомендации позволят увеличить географическое разнообразие в ВОИС.

⁹¹ WO/CC/67/2. Приложение II: кадровая стратегия.

Рекомендация 6

Координационному комитету следует пересмотреть применяемые принципы в области географического распределения с тем, чтобы обеспечить большее географическое разнообразие среди сотрудников категории специалистов в ВОИС.

Рекомендация 7

На основе рекомендации Координационного комитета Генеральному директору следует до конца 2015 года разработать План действий, предусматривающий конкретные меры и целевые показатели, с тем, чтобы обеспечить большее географическое разнообразие среди специалистов, и ежегодно отчитываться о ходе реализации этого плана.

Гендерный баланс⁹²

129. В приложении V сопоставляются показатели гендерного баланса в разных категориях сотрудников в 2008 году и в 2013 году. Хотя женщины составляют 54 процента сотрудников ВОИС, инспекторы обеспокоены некоторыми элементами неравенства, в частности, на уровне высшего руководства:

- на уровне исполнительного управления семь из восьми должностей занимают мужчины;
- на уровне директоров женщины занимают лишь одну четверть должностей;
- общий гендерный баланс на уровне специалистов улучшился с 2008 года (и приблизился к паритету), но это связано с более высокой долей женщин на позициях C2 и C3, тогда как на позициях C4 и C5 по-прежнему доминируют мужчины, несмотря на тенденцию к расширению присутствия женщин на средних и высших руководящих должностях;
- с другой стороны, высшие должности в категории общего обслуживания в основном занимают женщины.

130. В 2011 году в ВОИС началась реализация гендерной политики, и была поставлена амбициозная цель обеспечить равенство внутри организации по всем показателям к 2020 году⁹³. Инспекторы изучили 35-страничный документ, подготовленный консультантом для Секретариата, где подробно рассмотрены вопросы гендерного баланса и представлены подробные статистические данные⁹⁴. В документе содержится проект гендерной стратегии, которая не была официально утверждена.

131. Инспекторы призывают Секретариат ВОИС разработать комплексную стратегию, подтверждающую его намерение содействовать гендерному равенству и расширению прав женщин внутри организации, и дополнить ее специально разработанным планом действий. Такая стратегия и план действий должны включать в себя механизмы

⁹² См. приложение V к настоящему докладу, где представлены статистические данные по гендерному балансу.

⁹³ WO/CC/67/2, приложение II, раздел 1.7.

⁹⁴ WIPO, «Gender Mainstreaming and Gender Equality in WIPO: An Assessment and Policy Proposal (draft)».

отчетности, чтобы обеспечить выполнение гендерно-ориентированных мер, а также мониторинг и оценку ситуации с учетом согласованных целевых показателей.

Предполагается, что следующая рекомендация позволит улучшить гендерный баланс в ВОИС.

Рекомендация 8

Генеральному директору следует завершить разработку Гендерной политики ВОИС до конца 2014 года, обеспечив включение в нее конкретных мер и целевых показателей с целью улучшения гендерного баланса, в частности, на уровне высшего управления, и регулярно отчитываться о ходе ее реализации.

Мобильность

132. Хотя многие годы мобильность не была основным приоритетом, в кадровой стратегии сегодня в широком смысле поощряется внутренняя и внешняя мобильность. В этом смысле у Секретариата ВОИС есть определенные ограничения, которые связаны не только с организационной структурой ВОИС как базирующейся в Женеве организации, но и с особенностями ее профильной деятельности. По данным опроса ОИГ, 34,7 процента респондентов проработали на своих должностях более десяти лет, а в категории общего обслуживания этот показатель составляет 50 процентов.

133. Внутренняя инструкция по внутренней мобильности — это шаг на пути создания возможностей для организационной гибкости и развития персонала⁹⁵. Однако ее нельзя рассматривать как всесторонний механизм в области мобильности. Такой механизм должен быть основан на согласованных принципах, касающихся, например, того, является ли внутренняя мобильность обязательной или добровольной, и в нем должно быть учтено, какие функциональные группы получают наибольшие преимущества от мобильности. Подобную комплексную стратегию в области мобильности еще только предстоит разработать в ВОИС.

134. Согласно кадровой стратегии, мобильность между центральными учреждениями ВОИС в Женеве и ее внешними бюро является желательной, но в настоящее время сеть внешних бюро ВОИС слишком невелика по размеру и численности, в связи с тем подобная программа географической мобильности не может быть реализована. Хотя ВОИС утвердила Соглашение о межучрежденческой мобильности КСР 2005 года⁹⁶, показатели, включенные в доклад ОИГ 2010 года по этому вопросу показывают, что среди сотрудников ВОИС межучрежденческая мобильность практически отсутствует⁹⁷. Основная причина, которая часто упоминается, связана с тем, что необходимы особые технические знания в области интеллектуальной собственности. Хотя эти аргументы справедливы, они не должны доминировать при принятии мер для проактивного поиска возможностей обеспечения мобильности в организациях системы ООН или в рамках временного перевода сотрудников в ключевые патентные ведомства. Опрос ОИГ показал, что сотрудники ВОИС, в частности, сотрудники категорий С1–С4, хотели бы иметь больше возможностей для мобильности.

⁹⁵ WIPO, OI 34/2013 «Internal Mobility through Lateral Transfer».

⁹⁶ CEB/2005/5 «Conclusions on the tenth session of the High-level Committee on Management».

⁹⁷ LIU/REP/2010/8 «Межучрежденческая мобильность персонала и обеспечение баланса между работой и личной жизнью в организациях системы Организации Объединенных Наций».

Рисунок 12. Мнения сотрудников ВОИС по поводу мобильности, по категориям (в процентах)

Я думаю, что хорошая стратегия в области мобильности/ротации должностей в ВОИС будет способствовать развитию моей карьеры				
	Да	В некоторой степени	Нет	Нет мнения
C5 и выше	45,8	16,9	32,2	5,1
C1–C4	57,8	13,8	19,3	9,2
OO1–OO7	38,3	22,6	30,4	8,7
Все сотрудники	47,3	17,7	26,9	8,1

Источник: опрос ОИГ 2013 года, вопрос 33

Программа добровольного прекращения службы

135. В 2009–2010 гг. ВОИС провела выплату компенсаций в связи с досрочным выходом в отставку по Программе добровольного прекращения службы (ПДПС) с тем, чтобы обеспечить необходимый уровень экспертных знаний среди своих сотрудников, тем самым удовлетворив свои текущие потребности и снизив затраты на персонал⁹⁸. Генеральный директор сообщил Координационному комитету, что в итоге 87 сотрудников ушли в отставку, а расходы составили 22 млн. шв. франков из 30 млн. шв. франков, которые были предусмотрены на эти цели⁹⁹.

136. Есть разные мнения по поводу качественных аспектов ПДПС. Как признает Секретариат ВОИС, влияние ПДПС по-прежнему довольно ограничено¹⁰⁰. **Чтобы обеспечить успешное проведение подобных мероприятий в будущем, инспекторы настоятельно рекомендуют ВОИС более тщательно оценивать характеристики сотрудников, на которых направлен пакет компенсаций в связи с прекращением службы, чтобы максимизировать эффект программы добровольного прекращения службы и не допустить потери необходимых экспертных знаний.**

Прием на работу

137. Положение 4.9 Положений и правил по персоналу ВОИС гласит, что «как правило, набор сотрудников проводится на конкурсной основе». Советы по назначениям руководствуются положением 4.10, а также правилами процедуры, содержащимися в приложении IV, и внутренней инструкцией 4/2013¹⁰¹. Советы по назначениям дают рекомендации Генеральному директору в том случае, если заполнение вакансии по категориям общего обслуживания, специалистов и специальных категорий происходит на конкурсной основе. Инспекторы с удовлетворением отметили, что в состав Советов входят не только занимающиеся набором сотрудников руководители, но также представители ОУЛР и эксперты, предложенные Советом персонала.

⁹⁸ WIPO, OI 44/2009 «Voluntary Separation Program».

⁹⁹ WO/CC/63/3 «Отчет о реализации Программы добровольного прекращения службы (ПДПС)».

¹⁰⁰ WO/CC/66/1 «Ежегодный отчет о людских ресурсах».

¹⁰¹ WIPO, OI 4/2013 «Appointment Boards and Rules of Procedure».

138. Хотя ВОИС удалось сократить средний срок приема на работу с 24 недель в 2011 году до 17 недель в 2013 году, этот процесс по-прежнему требует внимания (см. рисунок 13). Чтобы оценить ситуацию, инспекторы проанализировали подборку из 30 пакетов документов о найме (с 2010 года по 2013 год). В рассмотренных пакетах документов, как правило, содержалась базовая документация, такая как объявления о вакансиях, список кандидатов и заявки кандидатов, включенных в сокращенный список. Однако процесс отбора не всегда была достаточно задокументирован. Поэтому было сложно понять, почему тот или иной кандидат был включен в сокращенный список, если опираться на согласованные и последовательные критерии. В рассмотренных документах письменный тест по оценке технических навыков и экспертных знаний кандидатов проводился реже, чем о том сообщил Секретариат ВОИС (в 75 процентах случаев в 2013 году). Более того, рекомендации в пользу успешных кандидатов не всегда были достаточно обоснованы, и не всегда было указано, соответствует ли успешный кандидат всем требованиям, указанные в объявлении о вакансии; иногда в рекомендации содержались лишь положительные отзывы общего характера. Такой подход вызывает большие опасения, и его необходимо усовершенствовать путем улучшения протоколов и документации в процессе отбора. **Инспекторы рекомендуют Секретариату ВОИС в приоритетном порядке обеспечить более тщательное документирование обоснований в процессе отбора и повысить уровень подготовки членов Советов по назначениям, чтобы они могли более эффективно выполнять свои функции.**

Рисунок 13. Мнения сотрудников ВОИС о процессе приема на работу, по категориям (в процентах)

Я думаю, что процесс приема на работу в ВОИС является честным и транспарентным				
	Да	В некоторой степени	Нет	Нет мнения
C5 и выше	27,1	37,3	27,1	8,5
C1–C4	10,1	29,4	52,3	8,3
OO1–OO7	10,4	20	60,9	8,7
Все сотрудники	14,1	26,9	50,5	8,5

Источник: опрос ОИГ 2013 года, вопрос 32

Служебная аттестация

139. ВОИС обновила свою систему индивидуальной служебной аттестации в 2009 году и пересмотрела ее в 2011 году и в 2012 году¹⁰². Действующая Система управления служебной деятельностью и повышения квалификации персонал (PMSDS) является значительным шагом вперед по сравнению с предыдущими периодическими отчетами, которые готовились с 1982 года. Система PMSDS в большей степени соответствует системам служебной аттестации в других организациях системы ООН. Она содержит меры, которые принимаются в связи с неудовлетворительной работой, выявляя потребности в развитии и обучении. Возможность как руководителей, так и сотрудников представить подробные комментарии позволяет обеспечить взаимодействие в рамках этого механизма и содействует большей транспарентности

¹⁰² WIPO, OI 19/2009 «Launch of the new performance management and staff development system (PMSDS)»; OI 38/2011 «Refinement of the PMSDS»; и OI 76/2012 «Refinement of the PMSDS», часть II.

процесса индивидуальной служебной аттестации. Еще один позитивный аспект заключается в намерении укрепить взаимосвязь между индивидуальной деятельностью и общей деятельностью ВОИС, как организации, и ее целями. По мнению некоторых опрошенных, чтобы в полной мере использовать преимущества PMSDS необходимо провести обучение в области управления служебной деятельностью и ее оценки, что позволило бы руководителям и сотрудникам ВОИС использовать эту систему в качестве инструмента управления, направленного на повышения эффективности и результативности на рабочем месте, а не просто как административную меру обеспечения соблюдения установленных требований.

140. На высшее руководство ВОИС в настоящее время также распространяются правила PMSDS. **Чтобы укрепить реализацию функции исполнительного управления, инспекторы предлагают разработать в ВОИС для сотрудников уровня ЗГД и ПГД систему, аналогичную системе договоров ООН между руководителями высшего звена и Генеральным секретарем ООН¹⁰³.** Это могло бы способствовать повышению уровня транспарентности деятельности высшего руководства и его подотчетности, причем Генеральный директор в этом случае будет осуществлять только оценку и утверждение руководителей высшего звена.

141. В ходе опроса ОИГ были получены положительные отзывы от всех категорий сотрудников о процессе служебной аттестации по таким показателям, как своевременность, справедливость и транспарентности (см. рисунок 14). Более того, данные информационной панели по вопросам людских ресурсов показывают высокую степень соблюдения, превышающую 90 процентов (2012 год), что значительно выше показателей 2010 года (62 процента) и говорит о том, что PMSDS действует эффективно¹⁰⁴. Что касается оценки, то деятельность 94,1 процентов сотрудников была оценена как «выдающаяся» или «эффективная».

Рисунок 14. Мнения сотрудников ВОИС по поводу служебной аттестации (в процентах)

Служебная аттестация (PMSDS) моей деятельности осуществляется следующим образом		
	Да	Нет
Своевременно	79,4	20,6
Транспарентно	83	17
Справедливо	80,1	19,9

Источник: опрос ОИГ 2013 года, вопрос 35

142. В ВОИС проводится внедрение экспериментальной системы поощрения и признания, цель которой состоит в том, чтобы признать достижения и поощрить сотрудников, работающих по срочным, возобновляемым и постоянным контрактам, которые достигают выдающихся результатов в своей работе¹⁰⁵. Эта система основана как на неформальных (признание на совещаниях), так и формальных механизмах признания, на поощрении в материальной или нематериальной форме (например, в форме благодарственных писем) за выдающиеся результаты деятельности в следующих

¹⁰³ ST/SGB/2013/2 «Management Performance Board».

¹⁰⁴ WIPO, A/49/4 «Отчет о реализации программы за 2010 год» и WO/PBC/18/14 «Отчет о реализации программы за 2010 год».

¹⁰⁵ WIPO, OI 35/2013 «WIPO Rewards and Recognition Program – 2013 Pilot».

трех областях: «ориентация на достижение результатов и оказание услуг», «работа как единое целое» и «инновации и результативность».

143. Именно в рамках инновационного подхода в международной организации можно внедрить стимулы, применяемые в частном секторе. Цель «признать и поощрить примеры достижения исключительных результатов сотрудниками и группами сотрудников и создать интерес и мотивацию» достойны одобрения. Однако во внутренней инструкции нет подробного описания процесса вознаграждения и соответствующих критериев. Основная ответственность лежит на руководителях программ (при возможной поддержке руководителей высшего звена и/или ОУЛР) или ГВР в зависимости от соответствующих категорий поощрения. В контексте ВОИС, где было озвучено множество опасений, связанных с кадровыми процессами и решениями, инспекторы пришли к выводу, что экспериментальная система поощрения является потенциальным источником трудностей. Кроме того, хотя уже запланировано проведение оценки этой системы, для такой оценки не существует точной методологии или критериев. **Инспекторы подчеркивают, что внедрение системы поощрений должно сопровождаться принятием серьезных мер контроля и обеспечения транспарентности, а также оно должно быть адекватным образом отражено в ежегодном отчете о людских ресурсах.**

Обучение

144. До недавнего времени мероприятия по обучению сотрудников в основном касались программ изучения иностранных языков. Ситуация улучшилась после того, как в контексте ПСП был запущен ряд программ профессиональной подготовки (например, ПОР, PMSDS, УКР и программа по этике). Согласно данным за 2012 год, которые использовали инспекторы, количество учебных дней составило 5 234, что составляет 4,2 учебных дня на одного сотрудника¹⁰⁶, т. е. эта цифра недалеко от минимума в 5 учебных дней в год, установленного в Секретариате ООН, даже несмотря на то, что эти показатели включают программу изучения иностранных языков.

145. По данным Секретариата ВОИС, бюджет на обучение на двухлетний период 2012–2013 гг. составил 1 631 000 шв. франков (включая расходы на обучение в рамках ПСП). Эта сумма составляет примерно 0,25 процентов утвержденного регулярного бюджета, что по меркам системы ООН является низким показателем. Через ОУЛР осуществляется финансирование внутриорганизационных образовательных программ (в области управления, коммуникации и изучения иностранных языков, базовых ИТ навыков и других конкретных программ), а Департамент информационных и коммуникационных технологий финансирует и контролирует проведение технических образовательных программ по ИТ более высокой сложности для сотрудников, занимающихся ИТ. Внеплановые образовательные мероприятия финансируются и проводятся соответствующими департаментами и отделами. Средства, выделяемые ОУЛР на обучение, составляют 0,41 процентов от общей суммы расходов на оклады (0,57 процентов, если учитывать учебные мероприятия, финансируемые Департаментом ИКТ). Секретариат ВОИС установил, что есть риск нехватки средств для осуществления подготовки сотрудников и их обучения необходимым навыкам. Инспекторы считают, что ВОИС следует увеличить долю таких расходов.

146. До недавнего времени задача выдвижения инициатив по выявлению необходимых возможностей для обучения и обеспечения необходимого финансирования возлагалась на различные отделы и департаменты. В основном это были отдельные инициативы по комплексной подготовке в некоторых областях,

¹⁰⁶ WO/CC/67/2 «Ежегодный отчет о людских ресурсах».

нередко не имеющие стратегического и среднесрочного значения. В прошлом программы подготовки, как правило, носили внеплановый характер и были обусловлены конкретными оперативными потребностями, а при их проведении недостаточно внимания уделялось развитию навыков и повышению компетентности сотрудников ВОИС. С 2012 года Секретариат ВОИС разрабатывает общие планы подготовки и оценки потребностей в обучении. Инспекторы также приветствуют включение потребностей в обучении и потребностей отдельных секторов в PMSDS, что позволит ОУЛР получить четкое представление о потребностях в обучении в разных секторах.

147. Чтобы удовлетворять потребности клиентов организации, для ВОИС очень важно иметь высококвалифицированных сотрудников, обладающих актуальными техническими, профессиональными и управленческими навыками. Один из способов достижения этой цели — это проведение адекватных обучающих программ, являющихся частью общеорганизационной политики в области обучения. Этот компонент отсутствовал в ВОИС до 2013 года. **Инспекторы отмечают разработку в декабре 2013 года¹⁰⁷ Политики в области обучения и развития, которая создает возможности для наращивания усилий по обеспечению профессиональной подготовки и соответствующего финансирования. Они надеются, что такой подход позволит Секретариату ВОИС установить минимальное количество учебных дней в году для персонала с тем, чтобы придать официальный статус сети координаторов по вопросам подготовки персонала и определить, какие обучающие мероприятия будут рассматриваться как мероприятия по подготовке персонала в контексте ВОИС.**

Рисунок 15. Мнения сотрудников ВОИС по поводу обучения, по категориям (в процентах)

За последний год я прошел надлежащую подготовку			
	Да	В некоторой степени	Нет
C5 и выше	72,9	n/a	27,1
C1–C4	59,6	n/a	40,4
OO1–OO7	67,8	n/a	32,2
Все сотрудники	65,7	n/a	34,3

Источник: опрос ОИГ 2013 года, вопрос 36

Отношения между персоналом и руководством (ОПР)

148. В общесистемном обзоре в этой области, проведенном в 2012 году ОИГ, общее качество ОПР было оценено как низкое и создающее трудности¹⁰⁸. Действительно, на протяжении многих лет отношения между руководством и персоналом были источником значительной напряженности внутри организации. Такая ситуация вылилась в ряд инцидентов, в частности, на заседаниях Координационного комитета в 2011 году и в 2013 году, а также в ряд критических статей в прессе. По сути дела, сохранялась негативная динамика, которая привела к формированию атмосферы недоверия и взаимных обвинений, что негативно влияет на организацию в целом.

¹⁰⁷ WIPO, OI 46/2013 «Learning and Development Policy».

¹⁰⁸ LIU/REP/2012/10 «Взаимоотношения между сотрудниками и руководством в специализированных учреждениях и общей системе Организации Объединенных Наций».

149. Хотя данный обзор не предполагает подробного рассмотрения отдельных случаев, инспекторы считают, что они обязаны заявить о том, что текущая ситуация в области ОНР должна быть изменена как можно скорее. Рекомендации, предложенные в вышеупомянутом докладе ОИГ, были хорошо восприняты в большинстве специализированных учреждений Организации Объединенных Наций. В них содержатся общие принципы улучшения качества ОНР в целом, которыми может воспользоваться руководство ВОИС. **Инспекторы призывают как руководство, так и Совет персонала провести серьезный анализ причин и последствий сложившейся ситуации, а не заниматься исключительно рассмотрением поведения отдельных лиц и не выдвигать взаимные обвинения.**

Рисунок 16. Мнение сотрудников ВОИС об ОНР, по категориям (в процентах)

Я считаю, что в ВОИС сложились хорошие отношения между руководством и персоналом				
	Да	В некоторой степени	Нет	Нет мнения
С5 и выше	25,4	23,7	39,0	3,8
С1–С4	16,7	20,4	54,6	7,4
ОО1–ОО7	15,0	18,6	51,3	10,6
Всего	17,2	20,4	49,8	8,8

Источник: опрос ОИГ 2013 года, вопрос 42

150. В настоящем обзоре показано, что этот вопрос имеет множество аспектов. Руководство ВОИС ставит под сомнение репрезентативность Совета персонала: с одной стороны, только 35 процентов респондентов опроса ОИГ согласились с тем, что Совет персонала адекватным образом рассматривает и поддерживает жалобы сотрудников¹⁰⁹; с другой стороны, только 21 процент респондентов считает, что руководство надлежащим образом учитывает мнение Совета персонала при принятии важных решений, касающихся сотрудников.

151. До пересмотра в 2012–2013 гг. мандат Объединенного консультативного комитета (ОКК), прописанный в положении 8.2 ППП, заключался в том, чтобы «давать рекомендации Генеральному директору по принципам управления персоналом и общим вопросам благополучия сотрудников или любым административным вопросам, которые он может направить, а также представлять ему предложения по внесению поправок в Положения и правила о персонале, которые комитет сочтет нужными». При подготовке настоящего обзора было установлено, что ОКК в основном занимается рассмотрением дисциплинарных мер и гораздо реже выполняет свои более широкие функции. Хотя инспекторы отмечают, что процедуры, предусматривающие участие Совета персонала и ОКК (ППП, положения 8.1 и 8.2) действительно имели место, у персонала в целом и его представителей сложилось устойчивое мнение, что руководство недостаточно принимает во внимание мнение персонала при принятии окончательных решений. Следовательно, процесс в целом мог выглядеть, как простая формальность, и не соответствовать задаче развития двустороннего плодотворного

¹⁰⁹ Опрос ОИГ, вопрос 43.

сотрудничества с целью создания единой и одобряемой общеорганизационной культуры внутри организации.

Бюро по вопросам этики

152. В Конвенции ВОИС говорится: «Важнейшим фактором в подборе персонала и определении условий службы является необходимость обеспечения высокого уровня работоспособности, компетентности и добросовестности». Кроме того, в ППП ВОИС говорится, что «Стандарты поведения для международной гражданской службы, принятые Комиссией по международной гражданской службе (КМГС), применяются ко всем сотрудникам». Секретариат ВОИС начал работу над вопросами этики в 2010 году и принял меры, чтобы внедрить принципы подотчетности и добросовестности в работу организации, в частности, путем разработки в 2012 году общеорганизационного Кодекса этики¹¹⁰. Разработанная позднее Политика по защите информаторов¹¹¹ представляет собой механизм защиты всех сотрудников от актов мести в случае их участия в деятельности по надзору или сообщении о злоупотреблении или ином нарушении. Как Кодекс этики, так и Политика по защите информаторов в целом соответствуют принципам, применяемым ООН. С 2009 года применяется политика подписания руководством Деклараций об экономических интересах, но разработка комплексной политики раскрытия финансовой информации, которая рассматривается уже более двух лет, пока не завершена.

153. Главный сотрудник по вопросам этики категории С5, который возглавляет Бюро по вопросам этики, выполняет разнообразные функции, такие как разработка норм и стратегии, обеспечение выполнения соответствующих стратегий, пропаганда принципов этики и оказание конфиденциальных консультативных услуг сотрудникам всех уровней. В ходе проведения интервью инспекторы отметили положительное влияние Бюро по вопросам этики, которое нередко является первым пунктом обращения сотрудников ВОИС, позволяя снизить количество дел, направляемых в более высокие инстанции. Статистика за 2011–2012 гг., которую использовали инспекторы, показывает, что растет частота обращений за консультациями в Бюро по вопросам этики, что, по мнению Главного сотрудника по вопросам этики, говорит о доверии к его Бюро. Такие выводы подтверждаются Опросами ВОИС по ключевым ценностям, в которых нашел отражение высокий уровень информированности сотрудников ВОИС об этических принципах и процедурах информирования о ненадлежащем поведении¹¹².

154. Что касается отчетности, то в соответствии с положениями, регулирующими функционирование Бюро по вопросам этики ВОИС, Бюро подчиняется главе канцелярии и Исполнительному директору канцелярии Генерального директора. Инспекторы с удовлетворением отмечают тот факт, что доклад Бюро по вопросам этики является приложением к ежегодному отчету Секретариата ВОИС по людским ресурсам, который представляется в Координационный комитет. Однако рекомендация ОИГ, предполагающая предоставление доступа руководителю подразделения по вопросам этики в руководящие органы, остается в силе¹¹³.

¹¹⁰ WIPO, OI 25/2010 «WIPO Ethics Office»; OI 4/2012 «WIPO Code of Ethics».

¹¹¹ WIPO, OI 58/2012 «Whistle-blower Protection Policy».

¹¹² WIPO «Core Values Survey, Analysis Report» (Dalberg Global Development Advisors, March 2013).

¹¹³ LIU/REP/2010/3 «Этика в системе Организации Объединенных Наций»

155. Инспекторы считают, что первоначальные меры Секретариата ВОИС в области подготовки по вопросам этики должны быть институционализированы посредством организации периодических обязательных общеорганизационных обучающих мероприятий по вопросам этики для всех сотрудников ВОИС, после чего на регулярной основе должны проводиться обязательные мероприятия по повторению изученного материала.

Система внутреннего правосудия

156. В период 2012–2013 гг. ВОИС пересмотрела свою систему внутреннего правосудия, что было необходимо, учитывая критику этой системы в прошлом в связи с ее несправедливостью, недостаточной транспарентностью, отсутствием представления на стадии неформального урегулирования, ограниченными правами на подачу апелляции и недостаточным уровнем подготовки сторон в системе внутреннего правосудия. В итоге сотрудники ВОИС в основном потеряли доверие к системе внутреннего правосудия: только 14,3 процентов респондентов, по данным опроса ОИГ, придерживались мнения, что она обеспечивает адекватное и справедливое рассмотрение жалоб сотрудников.

157. Количество дел, которые были направлены на рассмотрение в более высокую инстанцию — Административный трибунал Международной организации труда (АТМОТ) говорит о сложностях, которые испытывает система внутреннего правосудия ВОИС. Имеющиеся данные подтверждают увеличение количества дел с 2007 года, что может быть отчасти связано со структурными реформами, проводимыми ВОИС. Основная часть дел была начата ограниченным количеством сотрудников. Наиболее важные дела, направленные в АТМОТ, касались домогательств, отстранения, дисциплинарного разбирательства, оценки эффективности деятельности и дисциплинарных санкций. ВОИС проиграла значительную часть дел, что подтвердила недавно проведенная аудиторская проверка: «Решения АТМОТ, вынесенные в период 2006–2011 гг., в которых ответчиком была ВОИС, показывают, что подавшие жалобу сотрудники выиграли в 23 (79 процентов) из 29 дел»¹¹⁴.

158. При пересмотре системы внутреннего правосудия руководство ВОИС подтвердило, что его цели заключались в том, чтобы сделать эту систему справедливой и доступной, прояснить процедуры и способствовать дружественному разрешению споров. Была создана Консультативная группа по пересмотру Положений и правил о персонале, связанных с внутренними процессами отправления правосудия в ВОИС¹¹⁵, а также были получены рекомендации от внешнего консультанта¹¹⁶. Несмотря на то, что процедуры по пересмотру ППП вызвали напряженность во взаимоотношениях с Советом персонала, этот процесс дал возможность обсудить ряд важных аспектов системы внутреннего правосудия.

159. Основные аспекты, охваченные в рекомендациях КГ, касались введения механизма неформального урегулирования споров, включения соответствующих

¹¹⁴ WIPO, IA/06/2011 «Review of Human Resources Management». Секретариат ВОИС указал на то, что в период 2006–2011 гг. сотрудники выиграли 22 дела из 29 (76 процентов), а не 23 (79 процентов).

¹¹⁵ WIPO, OI 26/2013 «Composition of the Consultative Group on the Revisions to the Staff Regulations and Rules relating to WIPO's internal administration of justice and its terms of reference».

¹¹⁶ Chris de Cooker «Review of the Legal Framework of the Internal Justice System of the World Intellectual Property Organization» (Париж, май 2013 года).

внутренних инструкций в ППП, роспуска Объединенной комиссии по рассмотрению жалоб и Объединенного консультативного комитета и разработки административной процедуры для их замены, а также прекращения практики проведения обязательного систематического обзора административного решения Генеральным директором до того, как оно может быть оспорено, укрепления официальной и эффективной процедуры опровержения оценки эффективности деятельности и укрепления Апелляционного совета ВОИС¹¹⁷.

160. В сентябре 2013 года Координационным комитетом была утверждена новая система внутреннего правосудия, в которой были учтены большинство рекомендаций КГ¹¹⁸, и в январе 2014 года она вступила в силу. В рамках этой системы более четко прописаны различные процедуры, так как они включены в Главу X (Дисциплинарные меры) и Главу XI (Разрешение споров), что делает систему более доступной. Ранее доступные процедуры были описаны в разных документах¹¹⁹.

161. Обновленная система внутреннего правосудия предполагает создание новых механизмов урегулирования споров, где сначала споры урегулируются неформальным образом, а затем в рамках официального процесса. Одно из основных изменений касается акцента на процедуре неформального урегулирования споров, особенно через Омбудсмана (вставка 1)¹²⁰. Инспекторы поддерживают цель создания более быстрого механизма разрешения споров, не предусматривающего значительной административной нагрузки.

Вставка 1. Омбудсмен ВОИС

Во внутренней инструкции 18/2006 предусмотрено создание Бюро омбудсмана, который должен играть роль посредника в организации¹²¹. Оно было включено в пересмотренные ППП (2013) в качестве механизма неформально урегулирования конфликтов.

В 2012 году 126 сотрудников обратились в Бюро по поводу 311 вопросов (в среднем по 2,5 вопроса на человека). В Бюро была разработана стандартная классификация для рассматриваемых дел: одна треть касается отношений между руководством и персоналом (что говорит о значительном снижении этого показателя с 2011 года), а вторая по величине группа вопросов касается регулирования развития карьеры. В целом поощряется деятельность по неформальному урегулированию споров через омбудсмана.

По административным вопросам омбудсмен отчитывается перед Генеральным директором. Ключевая задача Бюро состоит в том, чтобы выявить периодически возникающие рабочие проблемы и направлять их руководителям на рассмотрение. В ежегодном отчете о деятельности омбудсмана содержатся статистические данные, а также актуальная информация об организации. По мнению инспекторов, этот отчет нужно распространять для сведения государств-членов через Координационный комитет.

¹¹⁷ WIPO «Report and recommendations of the Consultative Group on the Revisions to the SRR relating to WIPO's internal administration of justice», внутренний меморандум (27 июня 2013 года).

¹¹⁸ WO/CC/67/4, Prov.1, пункт 70; и WO/CC/67/3 «Пересмотр ППП».

¹¹⁹ WIPO, OI 74/2012 «The WIPO Joint Grievance Panel» (28 декабря 2010 года); Положения и правил о персонале ВОИС, правило 8.2.1: Объединенная консультативная группа; и правило 11.5.1: Апелляционный совет.

¹²⁰ Неформальная процедура может проводиться в форме, например, информационного сообщения, пояснения, диалога, рекомендации или консультации.

¹²¹ WIPO, OI 18/2006 «The Office of the Ombudsman».

В своей деятельности Бюро омбудсмана руководствуется Кодексом по этике Международной ассоциации омбудсменов, где содержатся четыре принципа: независимость, непредвзятость, конфиденциальность и неофициальность. Отзывы сотрудников, обращавшихся в Бюро, подтверждает положительное впечатление от применения этих принципов.

Инспекторы уверены, что рекомендации омбудсмана руководству ВОИС должны быть рассмотрены на официальном уровне, распространены, и их выполнение должно контролироваться, чтобы стимулировать перемены в среде руководства ВОИС и повышению чувства ответственности у сотрудников.

162. Инспекторы приветствуют обновление системы внутреннего правосудия, но подчеркивают, что ее качественные характеристики будут, в конечном итоге, зависеть от того, как она будет реализована на практике. **В этом отношении инспекторы поддерживают рекомендацию КГ, в соответствии с которой через два года после внедрения новой системы необходимо провести ее мониторинг и обзор¹²².**

¹²² WIPO «Report and recommendations of the Consultative Group on the Revisions to the SRR relating to WIPO's internal administration of justice», внутренний меморандум (27 июня 2013 года), пункт 22.

VI. НАДЗОР

А. Механизм надзора

163. С целью выполнения большинства рекомендаций, содержащихся в докладе ОИГ 2005 года, в ВОИС была создана комплексная система надзора, состоящая из Отдела внутреннего аудита и надзора (ОВАН) и внешних механизмов надзора, таких как Внешний аудитор и Независимый консультативный комитет по надзору (НККН). В приложении VI приводится обзор обязанностей соответствующих органов, каналов распространения подготовленных ими документов и механизмов контроля за выполнением рекомендаций. Соответствующие задачи и обязанности четко определены, что в целом обеспечивает соответствие этой системы рекомендациям ОИГ в этой области¹²³.

Отдел внутреннего аудита и надзора (ОВАН)

164. Отдел внутреннего аудита и надзора (ОВАН) занимается проведением аудиторских проверок, оценок и расследований, а также дает рекомендации по улучшению хода реализации программ и ведения деятельности. Хотя ОВАН был создан в 2000 году, он начал полномасштабную деятельность только в 2008 году после набора квалифицированных специалистов, обладающих компетенцией и опытом в сфере надзора. Во главе отдела стоит директор, который с административной точки зрения подчиняется ГД и руководит 11 сотрудниками (включая четырех временных сотрудников и двух вспомогательных сотрудников). На рисунке 17 представлены функции кадровых ресурсов ОВАН и проводимые им мероприятия.

Рисунок 17. Ресурсы ОВАН и проводимые им мероприятия, 2012–2013 гг.

Ресурсы	Аудит	Оценка	Расследование
5 050 000 шв. франков	Глава секции (C5), один аудитор (C4), два временных сотрудника	Глава секции (C5), один сотрудник по оценке (C4), работающий неполный рабочий день, и интерны	Глава секции (C5) (должность не занята), два следователя (C4)
	Данные за период с 1 июля 2012 года по 30 июня 2013 года		
	Количество аудиторских проверок: 5	Количество оценок: 2	Количество завершенных расследований: 28

Источник: подготовлено на основе Ежегодного краткого отчета ОВАН (WO/PBC/21/17) и Программы и бюджета на период 2012–2013 гг. и период 2014–2015 гг., а также информации, предоставленной Секретариатом ВОИС.

165. ГА утвердила Устав внутреннего надзора ВОИС (УВН) в 2005 году и пересматривала его в 2007 года, 2010 году и 2012 году. Помимо УВН, в области внутреннего надзора также действуют руководящие документы, разрабатываемые и обновляемые в последние годы (например, руководство по внутреннему аудиту,

¹²³ JIU/REP/2006/2 «Пробелы с точки зрения надзора в системе Организации Объединенных Наций», JIU/REP/2010/5 «Функция аудита в системе Организации Объединенных Наций» и JIU/REP/2011/7 «Функция расследований в системе Организации Объединенных Наций».

руководящие принципы проведения независимой оценки и соответствующие стратегии в области аудита и оценки). Руководство по процедурам проведения расследования было выпущено в 2010 году. Чтобы сделать свою работу в целом более эффективной, ВОИС нужно в полной мере использовать свои механизмы надзора и сделать так, чтобы эта функция была полезной в процессе руководства и принятия решений, а также продолжать развивать внутриорганизационную культуру в сфере надзора. Один из руководителей высшего звена, с которым проводилось интервью, сообщил, что основная сложность ВОИС в настоящее время — это «переход от процесса, основанного на принципах аудита, к процессу, основанному на принципах управления».

166. Полезная практика, выявленная инспекторами, касается информационной деятельности ОВАН, которая ведется с 2012 года с целью повышения информированности о надзорных функциях в ВОИС. Обновление веб-сайта, организация семинаров и проведение опросов по определению уровня удовлетворенности клиентов — все это способствует улучшению понимания ожиданий заинтересованных лиц ВОИС в области надзора. Инспекторы отметили положительные результаты, полученные по итогам опросов ВОИС, и подчеркнули профессионализм подхода ОВАН. Ожидается, что эти результаты будут способствовать достижению указанной выше цели.

167. В течение нескольких лет функция проведения оценки не была приоритетной для ОВАН. Однако в последние годы в связи с необходимостью более точно отражать результаты, последствия и преимущества программ и деятельности ВОИС были сделаны некоторые улучшения. Отдел начал восстанавливаться после периода нехватки сотрудников и ограниченного функционирования. Однако в настоящее время потенциал в области оценки представляется ограниченным и не достаточным для того, чтобы обеспечить устойчивое функционирование механизма оценки, который мог бы удовлетворить требования, предусмотренные в стратегии по оценке и связанные с проведением комплекса стратегических, страновых, тематических оценок и оценок программ. ОВАН удалось отчасти решить эту проблему, направив значительную долю своих бюджетных средств на договорные услуги, что позволяет получить дополнительные ресурсы для проведения оценок. Инспекторы также отметили проведение ОВАН общеорганизационных семинаров по оценке, направленных на освещение улучшенной практики в области оценки, и подчеркивают ее выгоды для управления и процесса принятия решений. **Функция оценки в ВОИС должна быть укреплена, что позволит ей вносить больший вклад в стратегическое планирование, обучение и обмен знаниями внутри организации, а также обеспечить более активное использование результатов и выводов оценки заинтересованными сторонами ВОИС.**

168. Хотя Отдел расследований был создан в 2008 году, должность главы этого отдела была создана только в январе 2011 года. Ранее расследования проводились следователями ОВАН и иногда сотрудниками других программ ВОИС, временно направленных для работы в ОВАН. Назначение Старшего сотрудника по расследованиям, задача которого состоит в том, чтобы вести и осуществлять надзор за следственной деятельностью, способствует росту профессионализма и укреплению функции проведения расследований. Повышение эффективности этой функции было важным шагом для ОВАН, так как этот отдел уполномочен получать «напрямую от отдельных штатных сотрудников и персонала жалобы или информацию, касающуюся возможных случаев мошенничества, нецелевого использования средств, злоупотребления полномочиями, несоблюдения правил и положений ВОИС в административной области, в сфере персонала и других областях, и иных нарушений,

которые подпадают под мандат [...] ОВАН»¹²⁴. Отдел расследований отвечает за тщательную проверку и анализ всех полученных сообщений с целью определения, имеется ли, исходя из доступных данных, достаточно оснований для проведения расследования. Если такие сообщения выходят за пределы мандата ОВАН, то Отдел расследований перенаправляет их в компетентный внутренний механизм ВОИС. С момента своего основания в 2008 году отдел рассмотрел 101 случай. В начале своей деятельности отдел столкнулся с проблемой накопившихся нерассмотренных дел, число которых в 2013 году было сокращено до двух.

169. В течение многих лет в ВОИС не было официальной политики в области расследований. Эта работа велась на основании УВН, Руководства по следственным процедурам (июль 2010 года) и признанных на международном уровне руководящих принципов¹²⁵. Консультации по проекту политики в области расследований продолжались три года и проводились с участием ряда заинтересованных сторон ВОИС (Канцелярии Юрисконсульта, Департамента управления людскими ресурсами, Бюро по вопросам этики, омбудсмена, Совета персонала и НККН). Инспекторам сообщили, что Политика в области расследований (IAOD/IP/2014) была обнародована в январе 2014 года после проведения консультаций с государствами-членами, как того требует УВН. **В этой политике в целом отражены признанные на международном уровне стандарты. Тем не менее, инспекторы рекомендуют проводить по жалобам, связанным с дискриминацией и(или) домогательствами, расследования под руководством профессиональных следователей, а не направлять их Директору ОУЛР, как того требуют рекомендации ОИГ¹²⁶. Также необходимо прояснить процедуры проведения расследований с участием высших должностных лиц (пункт 34 Политики).**

Внешний аудитор

170. Почти 20 лет функцию внешнего аудита в ВОИС выполняло Швейцарское федеральное аудиторское управление. В сентябре 2007 года государства — члены ВОИС приняли решение о внедрении нового механизма выбора Внешнего аудитора¹²⁷ и назначили на эту должность в январе 2012 года после проведения транспарентной оценки технической и аудиторской квалификации Контролера и Генерального ревизора Индии. Внешний аудитор назначается на срок шесть лет, который не может быть продлен по истечении этого срока. Инспекторы согласны с тем, что ротация повышает уровень независимости Внешнего аудитора и позволяет обеспечить разнообразие опыта, что создает преимущества для организации.

171. Внешний аудитор комплексно подходит к аудиту и проводит аудиторские проверки соответствия, финансовый аудит и аудит эффективности деятельности, уделяя особое внимание финансовым аспектам. На встрече с инспекторами директор ОВАН и Внешний аудитор подчеркнули, что их сотрудничество носит позитивный характер, особенно в области разработки комплексных программ работы, что позволяет избегать дублирования предпринимаемых действий.

¹²⁴ WO/GA/41/10 Rev., приложение «Revised WIPO Internal Oversight Charter», пункт 8.

¹²⁵ Например, «Единые принципы и рекомендации по проведению расследований», утвержденные на Конференции международных следователей в 2009 году.

¹²⁶ JIU/REP/2011/7 «Функция расследований в системе Организации Объединенных Наций», рекомендация 7.

¹²⁷ WIPO, A/43/8 «Назначение Внешнего аудитора».

Независимый консультативный комитет по надзору

172. Независимый консультативный комитет по надзору (НККН) (в прошлом — Комитет по аудиту ВОИС) был создан в 2010 году¹²⁸. Государства — члены ВОИС расширили его полномочия, в результате чего Комитет стал играть более важную роль. С февраля 2011 года НККН состоит из семи членов, представляющих географические регионы государств — членов ВОИС; они назначаются КПБ после отбора экспертной группой¹²⁹. НККН проводит четыре сессии в год и осуществляет координацию с ОВАН и Внешним аудитором.

173. НККН рассматривает отчеты о надзорной деятельности, подготовленные ОВАН и Внешним аудитором, и представляет вопросы, требующие особого внимания, руководству ВОИС и государствам-членам. Положительным шагом стало представление в 2013 году председателем НККН ежегодного доклада НККН Генеральной Ассамблее. После каждой квартальной сессии НККН проводит неформальные встречи с представителями государств-членов, где им сообщается о деятельности Комитета и ее результатах. Нужно подчеркнуть, что представители государств-членов, с которыми проводились интервью, охарактеризовали НККН как полезный и хорошо функционирующий орган, который способствует эффективному осуществлению надзорной деятельности в ВОИС. **По мнению инспекторов, такие встречи следует сделать более формальными, чтобы повысить уровень транспарентности и укрепить роль государств-членов в процессе осуществления надзора.**

Объединенная инспекционная группа

174. ОИГ занимается проведением независимого внешнего надзора, обращая особое внимание на вопросы, имеющие общеорганизационное значение для ВОИС, которая стала участвующей организацией в 1981 году. В 2003 году в ВОИС была внедрена схема рассмотрения докладов ОИГ и принятия мер для реализации рекомендаций, «которые представляются актуальными для организации»¹³⁰. Однако на практике эта схема не всегда последовательно выполнялась в том, что касается представления рекомендаций ОИГ государствам-членам. Государства-члены просили Секретариат ВОИС предоставить более подробную информацию по этим вопросам в некоторых случаях, в частности, во время проведения брифингов с НККН в 2012 году¹³¹ и в КПБ в 2012 году и в 2013 году.

175. В 2013 году Секретариат ВОИС выпустил документ, содержащий информацию о ситуации в области принятия и выполнения рекомендаций ОИГ, адресованных директивным органам ВОИС (2010–2012 гг.)¹³². Инспекторы отметили, что хотя эти рекомендации были изначально адресованы государствам-членам, они не были представлены на их рассмотрение, что было подчеркнуто в ходе дискуссий на 19-й и 21-й сессиях КПБ¹³³. По мнению инспекторов, включение в повестку дня заседаний

¹²⁸ WIPO, A/41/10 «Предложение о создании Комитета ВОИС по аудиту», пункт 194.

¹²⁹ WO/GA/40/2, приложение «Пересмотр круга полномочий Независимого консультативного комитета ВОИС по надзору», статья 3.

¹³⁰ Генеральная Ассамблея ВОИС отметила информацию и рекомендации, содержащиеся в предложении о внедрении пилотной схемы, которая была предложена Генеральным директором, см. WO/GA/30/4 «Резолюции и решения Организации Объединенных Наций; доклады Объединенной инспекционной группы», пункты 43–54, и WO/GA/30/8.

¹³¹ WO/IAOC/26/2 и WO/IAOC/27/2.

¹³² WO/PBC/21/16 «Отчет о ходе выполнения рекомендаций Объединенной инспекционной группы по обзору законодательных органов ВОИС».

¹³³ Например, WO/PBC/19/28 «Отчет Комитета по программе и бюджету».

КПБ и ГА пункта «Отчет о выполнении рекомендаций ОИГ, адресованных директивным органам ВОИС» позволит обеспечить регулярное обсуждение выводов и рекомендаций ОИГ. Инспекторы отмечают решение ГА в сентябре 2013 года по этому вопросу¹³⁴, но также считают, что оно не в полной мере решило описанную выше проблему.

176. Точно также практика отчетности по выполнению рекомендаций, адресованных главам исполнительных органов, не соответствует согласованной схеме обеспечения выполнения рекомендаций. Как было отмечено в ежегодном докладе ОИГ за 2010 год, «ВОИС в течение нескольких лет не реагировала на запросы ОИГ о предоставлении информации». Инспекторы отмечают, что в ВОИС наметилось некоторое улучшение в области рассмотрения докладов, представленных с 2010 года. Кроме того, с 2013 года Секретариат ВОИС использует для этой цели Веб-систему ОИГ для контроля за выполнением рекомендаций (WBTS)¹³⁵. **Инспекторы призывают Секретариат ВОИС обеспечить надлежащее рассмотрение докладов и рекомендаций ОИГ руководящими органами, а также исполнительным главой в соответствии с статутом ОИГ и многочисленными резолюциями Генеральной Ассамблеи ООН.**

В. Рекомендации в области надзора

177. В последние годы государства-члены неоднократно высказывались в пользу необходимости более тщательно рассматривать рекомендации в области надзора и более активно контролировать их выполнение. Действительно, в прошлом у ВОИС накапливалось множество рекомендаций в области надзора, по которым требовалось принять меры. С 2011 года ОВАН придерживается более проактивного подхода к принятию мер по этим рекомендациям и их выполнению, в частности, более тщательно оцениваются меры, принимаемые руководством, и используется веб-система. В итоге количество остающихся в силе рекомендаций снизилось, хотя по состоянию на июнь 2013 года их было около 100. Инспекторы приветствуют тот факт, что директор ОВАН принимает окончательное решение о причислении рекомендаций в области надзора к выполненным, так как это является важным элементом достижения целей, стоящих перед ОВАН.

178. Аудиторские отчеты и отчеты о проверках не всегда систематично предоставляются заинтересованным сторонам. Ежегодный краткий отчет ОВАН дает государствам — членам ВОИС (сначала КПБ, а затем ГА) более подробную информацию о значимых выводах и соответствующих рекомендациях по итогам внутреннего аудита, оценки и расследований. Результаты надзорной деятельности представляются государствам-членам только по запросу, о чем говорится в УВН, то есть в настоящее время эта процедура зависит от активности самих государств-членов. Секретариат ВОИС указал на то, что с начала 2013 года, когда была введена система электронного распространения документов, такой запрос подали 17 государств-членов, и им были предоставлены электронные копии 91 аудиторского отчета и отчета о проверке. Хотя такая практика принята в нескольких организациях системы ООН, среди надзорных органов сегодня наблюдается тенденция к более широкому предоставлению данных.

¹³⁴ WO/GA/43/22, пункты 49 и 50.

¹³⁵ В период 2008–2012 гг. общая доля принятых рекомендаций составила 53,1 процент, а доля выполнения составила 62,7 процента (28,9 процентов рекомендаций находятся на стадии выполнения) в соответствии с данными Веб-системы ОИГ для контроля за выполнением рекомендаций, которая начала свою работу в 2012 году.

179. Роли и полномочия в области выполнения рекомендаций по надзору описаны во внутренней инструкции 16/2010¹³⁶. Помимо полномочий, предусмотренных в положениях УВН, «Генеральный директор несет ответственность за обеспечение немедленного выполнения всех рекомендаций с указанием мер, принятых руководством в отношении конкретных выводов и рекомендаций, содержащихся в отчете». ГД может делегировать эти полномочия руководителям программ, которые должны действовать по принципу «выполни или объясни». Если рекомендация не принимается, то руководители должны предоставить обоснованные доводы, почему рекомендация не может быть выполнена. С 2012 года в ежегодный отчет ОВАН включается список таких рекомендаций, по которым прекращается работа, но которые при этом не были выполнены, а также приводится оценка риска, сделанная руководством. Обычно такой список содержит ограниченное количество пунктов.

180. Инспекторы подчеркивают, что все заинтересованные стороны ВОИС несут ответственность за выполнение рекомендаций в области надзора с целью устранения недостатков и за принятие мер по улучшению положения в тех областях, на которые указывают соответствующие органы в рамках их обязанностей и мандатов. Чтобы достичь этой цели, **по мнению инспекторов, необходимо обеспечить более широкое распространение документов, подготовленных по итогам надзора, среди руководства ВОИС и государств-членов. Механизм отчетности по мерам, принятым для реализации рекомендаций, необходимо расширить путем предоставления информации по принятию рекомендаций и их реализации.**

¹³⁶ WIPO, OI 16/2010 «Implementation of oversight recommendations. Reporting procedures, roles and responsibilities».

VII. ПРОЧИЕ ВОПРОСЫ

А. Информационно-коммуникационные технологии

181. В рамках той модели работы, которая используется в ВОИС, крайне важно иметь прочную основу в области ИКТ, которые являются одним из ключевых элементов основных видов деятельности организации. Высококачественная инфраструктура ИКТ и эффективность процессов ИКТ необходимы для оказания электронных услуг с использованием сложных баз данных, к которым предъявляются строгие требования по обеспечению безопасности в связи с конфиденциальным характером хранящихся в них данных и сильной заинтересованностью в них со стороны потенциальных конкурентов.

182. В 2010 году Совет по информационно-коммуникационным технологиям был преобразован в комитет по вопросам управления ИКТ¹³⁷; в феврале 2012 года были определены его состав и основные функции¹³⁸. Совет по ИКТ состоит из руководителей высшего звена ВОИС; председательствует в нем Генеральный директор. Совет проводит очередные совещания на ежемесячной основе или, при необходимости, чаще. Анализ содержания протоколов совещаний Совета (за 2010–2013 годы) показывает, что он уделяет внимание вопросам как стратегического (руководство в сфере ИКТ и соответствующая корпоративная стратегия, расходы на ИТ и определение приоритетов в рамках Программы и бюджета, приоритетов в области инвестирования, информационная безопасность и хостинг), так и оперативного характера (перенос данных с одного компьютера на другой, ноутбуки, доступ к социальным сетям, утверждение программного обеспечения и т.д.).

183. Совету по ИКТ принадлежит одна из важнейших ролей, поскольку в организации имеется сложная инфраструктура ИКТ, объединяющая централизованные и распределенные компоненты. На общеорганизационном уровне Совет по ИКТ и главный сотрудник по вопросам информации (ГСИ) отвечают за обеспечение согласованной работы, соблюдение стандартов и осуществление стратегий в области ИТ-архитектуры и приложений, информационной безопасности и управления инфраструктурой. В то же время специализированные приложения ВОИС, например, приложения для патентной администрации и управления товарными знаками, зачастую размещены в соответствующих профильных департаментах. За время работы ВОИС в ней появилось несколько ИТ-систем: сложность их растет по мере распространения по всей организации. **Инспекторы призывают и далее задействовать Совет по ИКТ в целях более активной централизации ИТ-систем, которая приведет к повышению эффективности работы и будет способствовать оптимизации использования ресурсов. В этой связи состав Совета по ИКТ следует расширить, чтобы обеспечить более широкое участие руководителей из различных подразделений организации в обсуждении их соответствующих требований и приоритетов. В настоящее время такое обсуждение происходит по большей части на этапе подготовки программы и бюджета¹³⁹. Это позволило бы добиться большей**

¹³⁷ WIPO, OI 61/2009 «Information, Communications Technology (ICT) Management».

¹³⁸ WIPO, OI 7/2012 «The Information and Communications Technology Board (ICTB)».

¹³⁹ В настоящее время Совет имеет следующий состав: Генеральный директор; помощник Генерального директора по административным и управленческим вопросам; помощник Генерального директора по глобальной инфраструктуре; главный сотрудник по вопросам информации; директор оперативного отдела РСТ Сектора инноваций и технологий; директор Отдела планирования ресурсов, управления программами и обеспечения результативности деятельности Сектора администрации и управления; директор Отдела функциональной поддержки Сектора товарных знаков и дизайна.

связности ИТ-инфраструктуры и ИТ-процессов, а также сформировать более ответственное отношение к ним.

184. Во внутренней инструкции 61/2009 изложены ключевые принципы управления информационно-коммуникационными технологиями; кроме того, разработано несколько связанных с ИТ наборов процедур, например, в области обработки и классификации информации и защиты данных. Как отмечал в 2011 году ОВАН¹⁴⁰, до недавнего времени отсутствовала официальная общая стратегия в области ИТ, хотя уже несколько лет разрабатывался проект такой стратегии. Секретариат ВОИС сообщил, что стратегия в области ИКТ выпущена в декабре 2013 года и опубликована для государств-членов и широкой общественности на веб-сайте организации. С удовлетворением отмечая указанный выше факт, инспекторы, тем не менее, полагают, что статус этого документа по-прежнему неясен, поскольку он не является внутренней инструкцией и не содержит никаких исходных данных. По их мнению, стратегию в области ИКТ следует закрепить в официальном документе и представить государствам-членам. Информацию о руководстве, системах и процессах, касающихся ИТ, следует распространить среди партнеров ВОИС и, в частности, среди всех пользователей ее ИТ-систем.

Предполагается, что приведенная ниже рекомендация позволит повысить эффективность ИКТ в рамках ВОИС.

Рекомендация 9

Генеральному директору следует продолжить официальное оформление Стратегии ВОИС в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и представить ее Генеральной Ассамблее к концу 2014 года.

185. Поскольку в базах данных ВОИС содержится конфиденциальная информация, потеря данных, утечка данных или отказ технических систем являются одной из основных угроз для текущей деятельности и репутации организации. После публикации доклада ОИГ о бесперебойном функционировании в рамках системы Организации Объединенных Наций¹⁴¹ Секретариат ВОИС добился определенного прогресса в обеспечении готовности к возможным инцидентам и бедствиям, которые могут негативно повлиять на работу организации и, в частности, нанести ущерб ее хранилищам электронных файлов и конфиденциальных данных. Были разработаны Стратегия обеспечения непрерывности деятельности (BCMS) и План кризисного управления (ПКУ)¹⁴², призванные обеспечить эффективное аварийное реагирование и восстановление систем ИКТ в чрезвычайных ситуациях. Еще одно существенное усовершенствование касается определения важнейших цифровых записей и баз данных.

186. ВОИС вместе с расположенным в Женеве Международным вычислительным центром (МВЦООН) работает над созданием полномасштабной дублирующей системы хранения файлов. На серверах МВЦООН также размещены другие программные приложения ВОИС, такие как система электронной почты организации. Выбор МВЦООН для хостинга и резервного копирования данных был сделан на основе

¹⁴⁰ WIPO, OI 09/2011 «Verification of IAOD's Information Technology and Security Related Audit Recommendations».

¹⁴¹ LIU/REP/2011/6 «Обеспечение бесперебойного функционирования в рамках системы Организации Объединенных Наций».

¹⁴² Оба документа отмечены как конфиденциальные.

анализа, в ходе которого учитывались время внедрения и доступность данных. Предполагается, что создание системы резервирования в МВЦООН связано с меньшими рисками, чем передача этой услуги сторонним подрядчикам.

187. В 2011 году Внешний аудитор провел аудиторскую проверку сотрудничества организации с МВЦООН, осуществляемую в порядке финансового надзора¹⁴³. Хотя в то время расходы на услуги МВЦООН составляли 9,65 млн шв. франков или почти 24 % общего объема затрат ВОИС на ИКТ (программа 25), Внешний аудитор заявил, что «тем не менее возможность использования услуг МВЦООН является привлекательной, если услуги МВЦООН используются совместно с другими учреждениями». Инспекторы считают, что ВОИС было бы целесообразно в сотрудничестве с МВЦООН на основе периодически обновляемой информации регулярно проводить анализ расходов на эти нужды.

188. Инспекторам известно, что проводятся дискуссии (в частности, в Совете по ИКТ) о выборе оптимального месторасположения защищенных комплексных информационных систем. Тем не менее, как они отмечают, даже несмотря на то, что наличие двух отдельных, но расположенных поблизости платформ (ВОИС и МВЦООН) дает возможность быстрого восстановления в случае инцидента, обе платформы работают в одной сети и не позволяют гарантировать восстановление в случае крупной аварии. Совет по ИКТ рассматривал варианты создания удаленных центров обработки данных, однако окончательного решения по этому вопросу принято не было. По мнению инспекторов, Секретариату ВОИС следует подготовить план создания дополнительного резервного хранилища данных, находящегося в другой сети; это даст более надежные гарантии защиты от незначительных, локальных и более крупных региональных угроз. Кроме того, существует ценная возможность воспользоваться опытом других организаций, создавших удаленные центры обработки данных, например, Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ).

189. Проведенные ОИГ интервью показали, что в настоящее время Секретариат ВОИС не готов переходить на облачные компьютерные системы. В связи с этим инспекторы полагают, что Секретариату ВОИС следует в первую очередь разработать на основе консультаций с высшим руководством, Департаментом ИКТ и профильными подразделениями организационную стратегию использования облачных технологий. В этой стратегии должно быть определено, какие данные могут загружаться и обрабатываться с использованием «облака», а сама стратегия должна быть представлена КПБ вместе с описанием предполагаемых расходов и выгод от ее внедрения. С учетом конфиденциального характера информации, проходящей через ВОИС, инспекторы негативно оценивают возможность использования каких-либо общедоступных облачных систем и призывают ВОИС изучить варианты координации и сотрудничества с другими учреждениями системы ООН. В этой связи инспекторы напоминают, что Сеть по вопросам ИКТ Координационного совета руководителей системы ООН (КСР) также работает над вопросом применения облачных технологий¹⁴⁴.

¹⁴³ WO/PBC/19/17 «Financial Supervision Audit of WIPO's Involvement with the United Nations International Computing Centre (UNICC)», приложение.

¹⁴⁴ LIU/REP/2012/8 «Обзор систем общеорганизационного планирования ресурсов (ОПР) в организациях Организации», пункт 130.

В. Внешние бюро

190. На протяжении нескольких лет одной из главных тем дискуссий между государствами-членами и Генеральным директором были вопросы, касающиеся создания внешних бюро ВОИС (ВБ) и механизмов их функционирования. Имеется необходимость в создании представительских учреждений ВОИС в различных странах¹⁴⁵. В Программе и бюджете (2014–2015 годы), представленных Секретариатом ВОИС, предусмотрено создание в кратко- и среднесрочной перспективе от пяти до семи новых отделений в дополнение к уже существующим.

191. В ходе интервью инспекторы обнаружили, что ранее создание и функционирование ВБ являлось своего рода серой зоной, в отношении которой не было четких директивных указаний. В частности, государства-члены ставили под сомнение прозрачность процесса принятия решений об открытии и размещении ВБ. Действительно, когда ОИГ приступила к подготовке обзора, не было обнаружено ни одного документа, в котором был бы изложен комплексный и непротиворечивый стратегический подход к децентрализованному присутствию ВОИС и информация о роли и операциях ВБ. Секретариат ВОИС разъяснил, что полномочия и функции существующих ВБ были представлены и утверждены в рамках последующих процедур принятия Программы и бюджета.

192. Инспекторы отметили, что недавно Секретариат ВОИС по просьбе государств-членов представил ряд документов, в которых уточняются некоторые из этих вопросов¹⁴⁶. Инспекторы положительно оценивают эти документы, поскольку в них содержится всеобъемлющая справочная информация об истории, деятельности и ресурсах ВБ. Государства-члены приняли решение продолжать консультации с КПБ и дожидаться, чтобы в сентябре 2014 года Генеральная Ассамблея ВОИС приняла соответствующее решение. Это решение должно гарантировать, что ВБ создаются и работают в интересах ВОИС на основе согласованной организационной стратегии, разработанной, утвержденной и регулярно пересматриваемой государствами-членами в ходе официальных консультаций, с тем чтобы оценить их соответствие оперативным потребностям ВОИС. **Признавая, что внешние бюро могут иметь различные мандаты и работать на основе различных моделей деятельности, инспекторы подчеркивают необходимость четкого обоснования для создания внешних бюро, которое соответствовало бы ряду применимых критериев. В этой связи следует рассмотреть следующие вопросы: мандат и функции (с учетом месторасположения); потребности в ресурсах; координация деятельности со штаб-квартирой и другими отделениями, чтобы не допустить дублирование работы; схемы подчиненности и механизмы контроля за их функционированием, и т. д.**

С. Управление знаниями

193. Управление знаниями имеет решающее значение для ВОИС. Ряд должностных лиц, с которыми в ходе подготовки этого обзора были проведены интервью, указали

¹⁴⁵ К июлю 2013 года Генеральный директор получил 23 официальных запроса о создании отделений из следующих стран: Алжира, Бангладеш, Египта, Зимбабве, Индии, Иордании, Камеруна, Китая, Марокко, Мексики, Нигерии, Панамы, Перу, Республики Корея, Российской Федерации, Румынии, Сенегала, Соединенных Штатов Америки, Туниса, Турции, Чили, Эфиопии, Южной Африки.

¹⁴⁶ WO/PBC/21/INF.1 «Стратегия в области внешних бюро ВОИС»; A/51/20 Prov.1 (2013) «Проект Общего отчета, содержащий общие принципы функционирования внешних бюро ВОИС».

что ВОИС не имеет структурированного подхода к управлению знаниями на общеорганизационном уровне. Вместо этого каждый сектор применяет собственные процедуры управления знаниями. Что касается оперативного уровня, опрошенные отметили, что при изменении функций отдельных сотрудников или их увольнении из организации процесс передачи информации организован недостаточно эффективно; это было также подтверждено в ходе проведенного ОИГ опроса (41,8 % респондентов заявили, что их не проинформировали о целях и охвате деятельности по управлению знаниями в ВОИС). В мае 2013 года были изданы руководящие принципы планирования преемственности, однако они посвящены вопросам заполнения вакантных должностей, а не на передаче знаний.

194. Сложившееся положение дел выглядит рискованным, поскольку такие недостатки могут негативно повлиять на «институциональную память» ВОИС. Кроме того, поскольку работа ВОИС относится к области знаний (в плане характера ее мандата и деятельности), весьма вероятно, что нынешнее положение сделает ее текущую деятельность неэффективной и не позволит должным образом распространять информацию об извлеченных уроках, касающихся профильных и административных направлений работы.

195. В 2013 году в ВОИС была разработана политика в отношении документооборота и хранения архивов, устанавливающая принципы и процедуры «создания, получения, контроля, использования, обеспечения доступа, безопасности, сохранения записей ВОИС и/или распоряжения ими»¹⁴⁷; это событие представляется положительным результатом. Тем не менее действие этой политики не распространяется на записи и документы, которые непосредственно связаны с регистрационной деятельностью ВОИС. По мнению инспекторов, ВОИС следует разработать общеорганизационную стратегию управления знаниями, которая должна дополняться руководящими материалами по вопросам политики. **Следует наладить контроль за реализацией такой стратегии, чтобы обеспечить систематическое фиксирование и распространение в различных секторах знаний, созданных или полученных организацией, ее «институциональной памяти» и извлеченных уроков.**

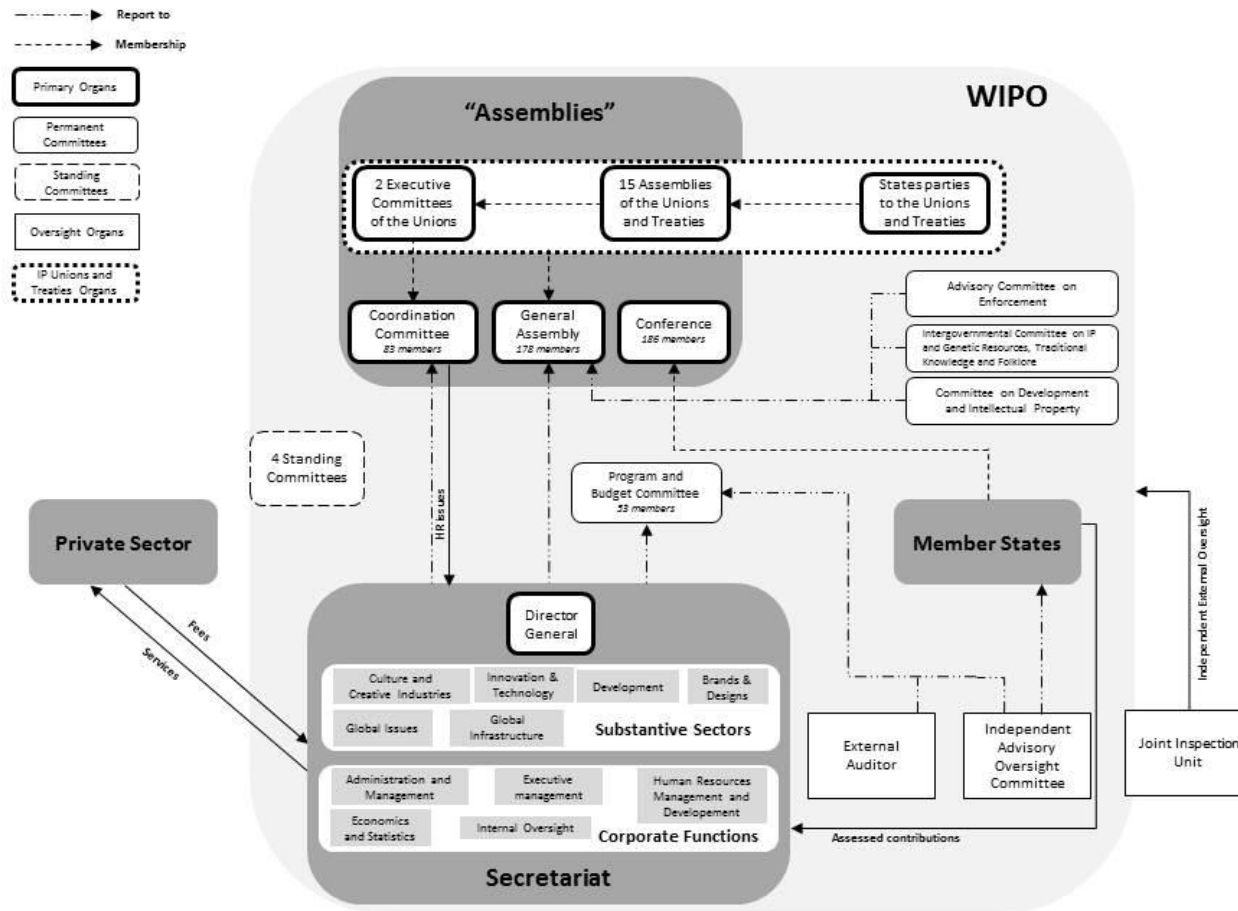
Предполагается, что приведенная ниже рекомендация позволит повысить эффективность управления знаниями в рамках ВОИС.

Рекомендация 10

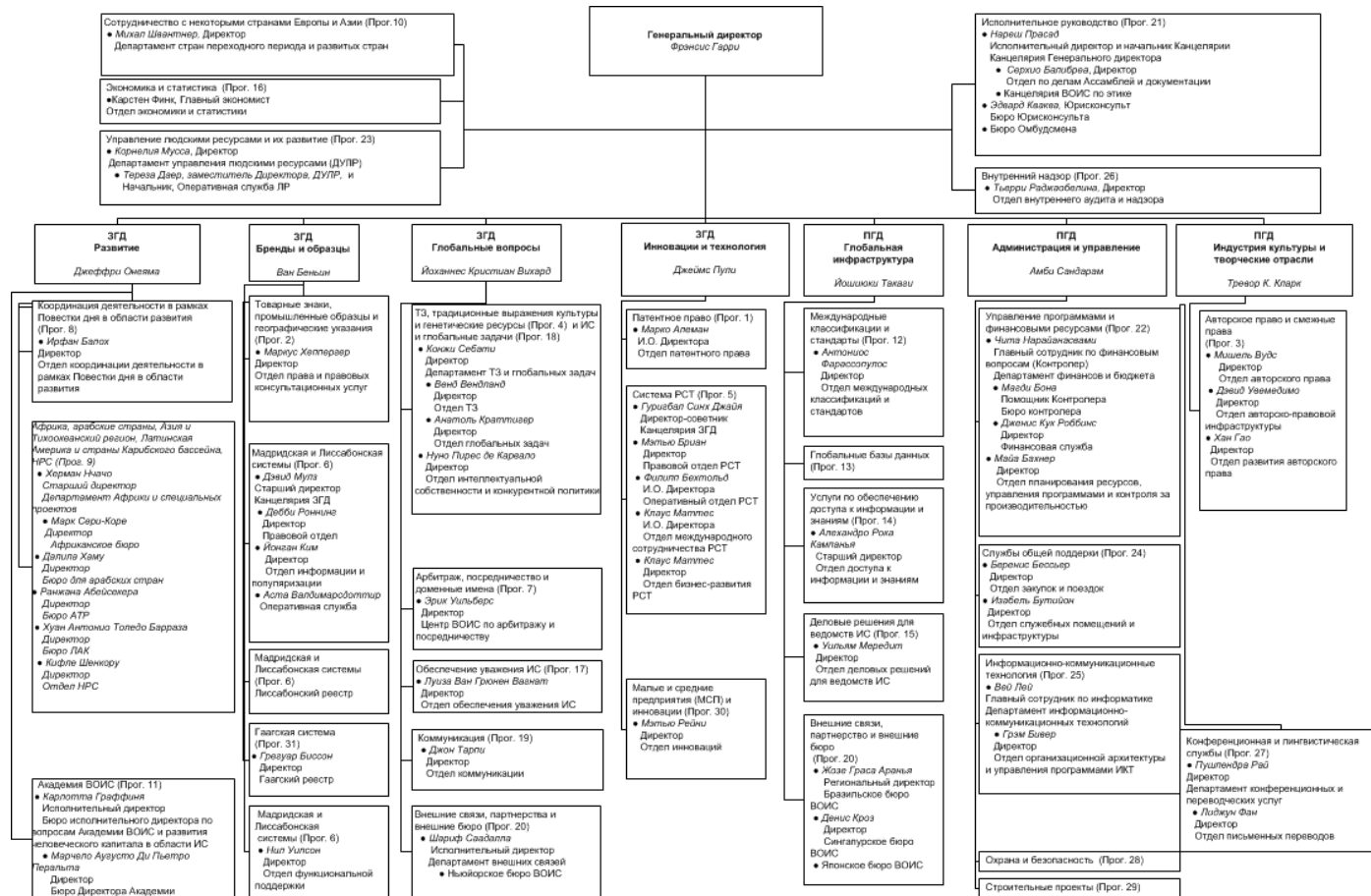
Генеральному директору следует разработать окончательный вариант Стратегии ВОИС в области управления знаниями и представить ее Генеральной Ассамблее к концу 2015 года.

¹⁴⁷ WIPO, OI 15/2013 «Records Management and Archiving Policy».

Приложение I. Структура руководства ВОИС



Приложение II. Организационная структура ВОИС



Вышеприведенная «подробная организарма Международного бюро с указанием имен директоров и руководителей программ» представлена государствам-членам для информации в соответствии с финансовыми положениями 2.5 и правилом 102.2(d). С подробной организармкой, отражающей организационную структуру, можно также ознакомиться на веб-сайте ВОИС. Просьба принять к сведению, что данная организарма регулярно обновляется.

Февраль, 2014 г.

Приложение III. Краткий обзор основных результатов, достигнутых в ходе реализации каждой инициативы ПСП

	Инициатива	Результаты, достигнутые по ключевой ценности «Ориентация на предоставление услуг»
1	Улучшение системы взаимодействия с клиентами и их опыта такого взаимодействия	Создание общеорганизационного Центра ВОИС по предоставлению услуг пользователям РСТ (CSC) в 2010 году; Система выдачи разрешений клиентам; Измерение и мониторинг уровня удовлетворенности клиентов ; Подготовка сотрудников CSC в области клиентоориентированности.
2	Укрепление внешних связей и брендинг	Разработка корпоративной визуальной стратегии и стратегии в области брендинга; Разработка нового логотипа ВОИС; Обновление Интернет-сайта и улучшение его контента, обеспечение присутствия в социальных сетях; Увеличение количества языков, на которых публикуются основные издания ВОИС; Новый Совет по публикациям; Повышение внимания к стандартам качества публикуемых материалов; «День открытых дверей» ВОИС.
3	Содействие работе в сфере маркетинга и привлечения новых клиентов	Независимые маркетинговые исследования и исследования ценообразования; Проведение сбытового и ценового анализа в отношении платных услуг; Оказание большего внимания мнению и отзывам потребителей.
4	Обеспечение бесперебойного функционирования	Оценка последствий для деятельности (ОПД); Стратегия обеспечения бесперебойной работы и план управления в кризисных ситуациях; Политика по обеспечению бесперебойной работы; Обучение в области обеспечения бесперебойной работы.
	Инициатива	Результаты, достигнутые по ключевой ценности «Работа как единое целое»
5	Планирование общеорганизационных ресурсов (ПОР)	Поэтапное внедрение системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) (изначально — PeopleSoft 9.1 и системы управления людскими ресурсами и оплаты труда); Подготовка пользователей ПОР; Формирование инфраструктуры и стратегии информационно-аналитического обеспечения и проведение экспериментальных проверок;

6	Улучшение системы применения информационных и коммуникационных технологий (ИКТ)	Изменение состава Совета по ИК; во главе Совета стоит Генеральный директор Разработка стратегии в области ИКТ; Внедрение системы управления проектами и соответствующая подготовка сотрудников (получение базовых или практических навыков применения системы PRINCE); Политика по обеспечению защиты информации.
7	Пересмотр регламентационного механизма управления людскими ресурсами	Пересмотр Положений и правил о персонале ВОИС (ППП), утвержденных в 2012 году и в 2013 году; Пересмотр механизма предоставления контрактов (2012); Многочисленные внутренние инструкции по вопросам процессов кадрового; Электронная система набора персонала.
8	Укрепление внутренних связей	В области горизонтальных связей: семинары по вопросам внутренней коммуникации и внедрение различных новых механизмов; В области внутренних связей: программа «Что нового»; сессии «ответов на вопросы»; тематические брифинги и др.; Чаепития с Генеральным директором и другие инициативы ГВР, направленные на «преодоление разрыва»; регулярное информирование по кадровым вопросам; сессии по линии программы «Обучение в ВОИС».
9	Перестройка работы внешних бюро ВОИС таким образом, чтобы они лучше содействовали достижению стратегических целей	Консультации с государствами-членами; В документе WO/PBC/21/INF/1 представлена Стратегия в области Внешних бюро ВОИС, а в документе WIPO A/51/20 Prov.1 содержатся общие принципы работы Внешних бюро ВОИС; Круглосуточное обслуживание клиентов ВОИС введено в 2012 году.
10	Укрепление культуры	Различные инициативы по повышению эффективности горизонтальных связей: «внедрение матричной модели сотрудничества и повышение ее устойчивости».
	Инициатива	Результаты, достигнутые по ключевой ценности «Ответственность за результаты»
11	Разработка Среднесрочного стратегического плана (СССП)	Среднесрочный стратегический план утвержден в 2010 году, и он содержит девять Стратегических целей.
12	Разработка организационной структуры ВОИС	Оптимизация организационной структуры, в которой созданы семь секторов и один административный сектор; Разработка организационных схем и внутренних инструкций, отражающих изменения в номенклатуре.
13	Укрепление управления, ориентированного на	Разработка механизма УКР Внесение улучшений в документ о Программе и бюджете и в Отчет о реализации программы.

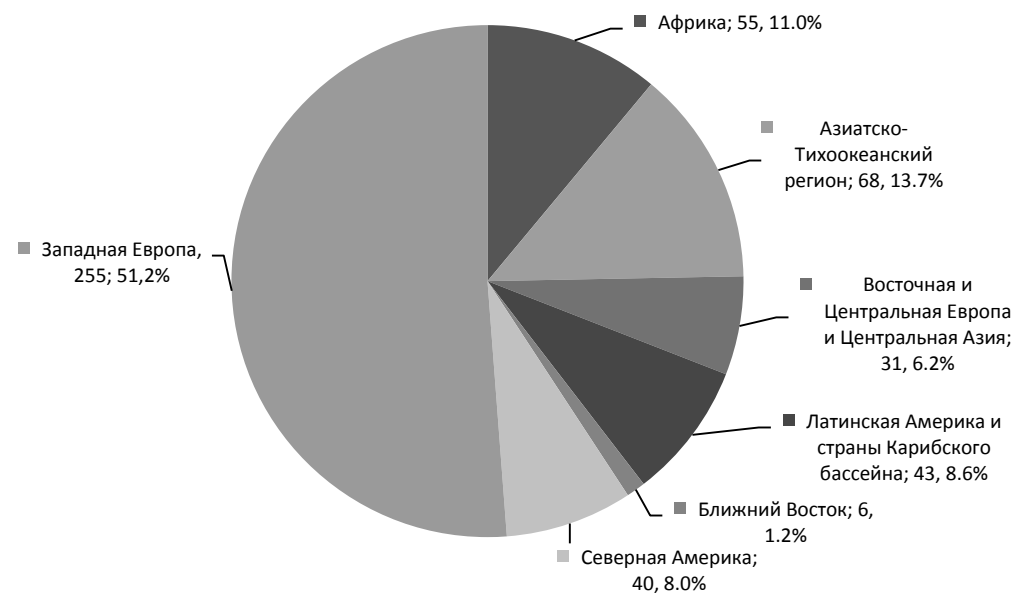
	конкретные результаты (УКР)	
14	Внедрение системы управления служебной деятельностью и повышения квалификации персонала (PMSDS)	Реализация PMSDS при высоких показателях выполнения (97 процентов в 2011 году); Проведение обучения по PMSDS; Программа вознаграждения и поощрения (экспериментальная).
15	Укрепление системы управления рисками и внутреннего контроля	Расширение пакета документов по управлению рисками; Организационные риски выделены и прописаны в Программе и бюджете; Процесс управления рисками для каждой программы включен в двухлетний план; Проект политики по управлению рисками; Разработка планов по внедрению всеобъемлющей системы внутреннего контроля.
16	Укрепление управления финансовыми ресурсами	Применение экономического прогнозирования к службам, приносящим доход, и к механизмам расходования средств; Укрепление и совершенствование финансовых и бюджетных стратегий и процедур; Инвестиционная политика; Принятие мер по снижению затрат.
	Инициатива	Результаты, достигнутые по ключевой ценности «Экологическая, социальная и управленческая ответственность»
17	Формирование всеобъемлющей системы, основанной на принципах этики и добросовестности	Создание Бюро по вопросам этики (2010) во главе с Главным сотрудником по вопросам этики; Принятие Кодекса этики ВОИС и проведение соответствующего обучения; Политика защиты информаторов (2012).
18	Уменьшение неблагоприятного влияния деятельности ВОИС на окружающую среду	Экологические инициативы (пропаганда альтернативных способов добираться на работу, биоразлагаемая одноразовая посуда, питьевые фонтанчики, уменьшение количества флуоресцентных ламп и прочее); Расширение распространение конференционных услуг электронными способами и размещения документации в сети Интернет.
19	Повышение доступности территории и служб ВОИС	В 2012 году была проведена внешняя проверка, по итогам которой были даны рекомендации относительно архитектурных улучшений; Повышение доступности веб-сайта ВОИС для инвалидов.

Подготовлено на основе докладов о ходе реализации ПСП и заключительных докладов, а также информации, предоставленной Секретариатом ВОИС

Приложение IV. Географическое распределение сотрудников (по состоянию на июнь 2013 года)

	Количество сотрудников	Доля (в процентах)
Категории специалистов и выше	498	100,0
Африка	55	11,0
Азиатско-Тихоокеанский регион	68	13,7
Центральная и Восточная Европа и Центральная Азия	31	6,2
Латинская Америка и страны Карибского бассейна	43	8,6
Ближний Восток	6	1,2
Северная Америка	40	8,0
Западная Европа	255	51,2

**Источник: WO/CC/67/2*



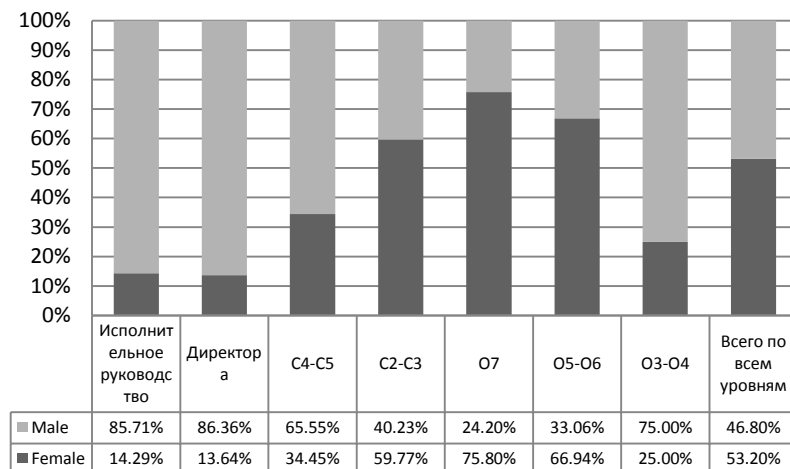
Приложение V. Гендерный баланс

	Постоянные сотрудники, 2008 год					Постоянные сотрудники, 2013 год				
	Ж	%	М	%	Итого	Ж	%	М	%	Итого
Исполнительный уровень	1	14,29 %	7	85,71 %	8	1	12,50 %	7	87,50 %	8
Директора	6	13,64 %	38	86,36 %	44	14	25,00 %	42	75,00 %	56
Всего по исполнительному уровню	7	13,46 %	45	86,54 %	52	15	23,44 %	49	76,56 %	64
C4–C5	82	34,45 %	156	65,55 %	238	113	40,07 %	169	59,93 %	282
C2–C3	104	59,77 %	70	40,23 %	174	106	63,86 %	60	36,14 %	166
Всего по уровню специалистов	186	45,15 %	226	54,85 %	412	219	48,88 %	229	51,12 %	448
O7	47	75,80 %	15	24,20 %	62	41	83,70 %	8	16,30 %	49
O5–O6	249	66,94 %	123	33,06 %	372	262	61,36 %	165	38,64 %	427
O3–O4	10	25,00 %	30	75,00 %	40	15	35,71 %	27	64,29 %	42
Всего по уровню общего обслуживания	306	64,56 %	168	35,44 %	474	318	61,39 %	200	38,61 %	518
Всего по всем уровням	499	53,20 %	439	46,80 %	938	552	53,59 %	478	46,41%	1030

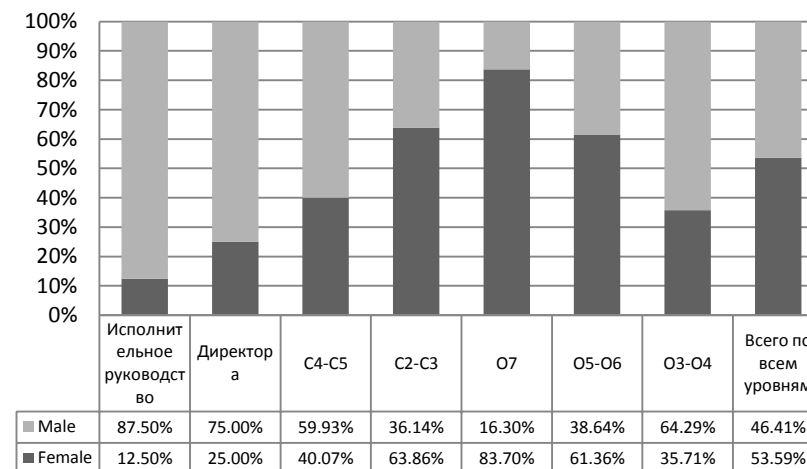
Подготовлено на основе ежегодных отчетов по людским ресурсам за 2011–2013 гг. Примечание: в настоящем обзоре не проводится анализ гендерного баланса в каждом секторе

Приложение V. Гендерный баланс (продолжение)

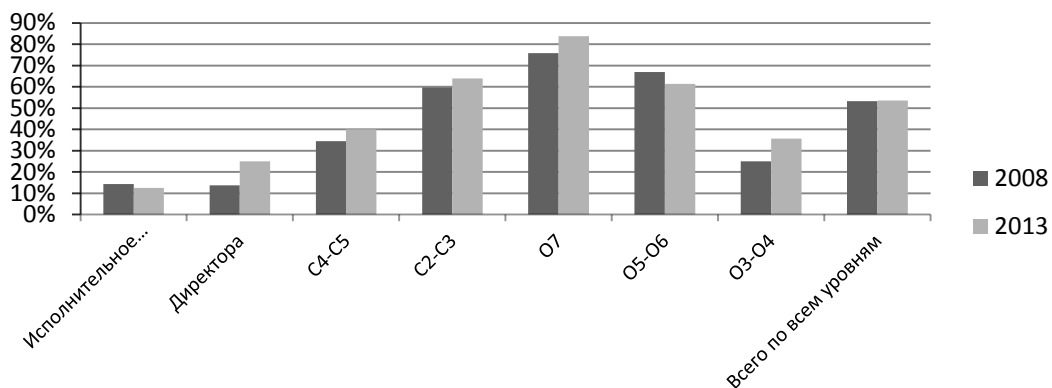
Гендерный баланс 2008 г.



Гендерный баланс 2013 г.



Повышение по службе сотрудников женского пола, по категориям



Приложение VI. Механизм надзора

Отдел внутреннего аудита и надзора (ОВАН)	
Основные функции	Предоставление руководству ВОИС гарантий достоверности, осуществление анализа, оценки, подготовка рекомендаций, предоставление консультативной помощи и информации на систематической основе посредством проведения независимого внутреннего аудита, оценки, инспекций и расследований. Обеспечение эффективного с точки зрения затрат контроля и выявление средств повышения уровня эффективности, результативности, экономии и рационализации внутренних процедур, а также использования ресурсов. Обеспечение соблюдения в ВОИС ФПП, ППП, соответствующих решений ГА, применимых стандартов отчетности и стандартов поведения для международной гражданской службы, а также наилучшей практики. Разработка планов, стратегий и руководящих принципов для осуществления всех надзорных функций. Подготовка, публикация, распространение и обновление руководств по аудиту, оценке и инспекциям. Оказание содействие Генеральному директору в осуществляемом им руководстве и содействие руководителям программ.
Состав	Директор назначается на основе открытого и прозрачного процесса международного отбора, организуемого Генеральным директором на основе консультаций с НККН. Возможно, инспекторы сочтут нужным упомянуть, что на заключительном этапе отбора кандидатов на пост директора участвует Координационный комитет. Директор подчиняется ГД, но с функциональной и оперативной точки зрения не зависит от Секретариата. ОВАН состоит из аудиторов, сотрудников, осуществляющих оценку и занимающихся расследованиями; в его работе принимают участие временные сотрудники.
Отчетность и распространение информации	Ежегодный краткий отчет представляется директором ГД, ВА, НККН и ГА (документы в открытом доступе). Окончательные отчеты о расследованиях представляются ГД и затем распространяются далее, если они касаются ГД или ЗГД, или ПГД (Председателям ГА, НККН, ВА или Координационного комитета, в зависимости от того, о каких лицах в них идет речь). Доклады по ежегодным рабочим планам представляются КПБ. Отчеты о внутреннем аудите, оценке и инспекциях направляются Генеральному директору и руководителям программ и представляются НККН, ВА и государствам-членам по запросу. Отчеты о проведенных расследованиях, проекты, материалы, результаты, выводы и рекомендации носят конфиденциальный характер, если их разглашение не разрешено ГД или директором ОВАН.
Рекомендации и контроль их выполнения	Рекомендации предназначены для руководства ВОИС. ГД отвечает за обеспечение реагирования на все рекомендации, в короткие сроки сообщая о мерах, принятых руководством по поводу конкретных результатов и рекомендаций, содержащихся в отчетах. Директор ОВАН разрабатывает и обеспечивает функционирование систем, позволяющих контролировать эффективность принимаемых мер во исполнение рекомендаций Директора ОВАН, вынесенных в порядке надзора, и периодически письменно сообщает государствам-членам, НККН и Генеральному директору о случаях, когда адекватные и

	своевременные меры по исправлению положения не приняты. С 2012 года используется инструмент надзора TeamMate и онлайн-система управления рекомендациями TeamCentral. В ежегодных отчетах содержится описание рекомендаций директора ОВАН и меры по их выполнению.
Внешний аудитор (ВА)	
Основные функции	Высказывает замечания в отношении эффективности финансовых процедур, системы отчетности, средств внутреннего финансового контроля и, в целом, руководства и управления ВОИС. Осуществляет аудит финансовой отчетности ВОИС и Союзов, администрируемых ВОИС, включая все целевые фонды и специальные счета, который он/она сочтет нужным для установления того, что ежегодные финансовые ведомости согласуются с бухгалтерскими книгами и записями ВОИС, что финансовые операции, отраженные годовой отчетности, произведены в соответствии с правилами и положениями, бюджетом и применимыми решениями директивных органов, что ценные бумаги и денежные средства, хранящиеся в банках и в кассе, подтверждаются сертификатами, полученными непосредственно от депозитариев ВОИС, или результатами фактического подсчета, что механизмы внутреннего контроля удовлетворяют требованиям, предъявляемым к ним с точки зрения надежности, и что применяются процедуры регистрации всех активов, пассивов, положительного и отрицательного сальдо, отвечающие его требованиям.
Состав	Назначается Генеральной Ассамблеей на шестилетний срок
Отчетность и распространение информации	Отчеты и мнения представляются соответствующим руководящим органам ВОИС и все заинтересованным Союзам или ГД; Отчеты рассматриваются НККН и представляются КПБ для комментариев.
Рекомендации и контроль их выполнения	Рекомендации направляются руководству ВОИС. Директор ОВАН ежегодно представляет доклад ГД по поводу выполнения рекомендаций ВА. Директор ОВАН обеспечивает взаимодействие и координацию с ВА с целью мониторинга принятия мер по рекомендациям.
Независимый консультативный комитет по надзору (НККН)	
Основные функции	Предоставляет гарантии государствам-членам в отношении соответствия и эффективности внутренних мер контроля в ВОИС. Стремится оказать содействие государствам-членам в осуществлении ими надзора и повышении эффективности выполнения ими функций общего руководства различными операциями ВОИС. Содействует обеспечению внутреннего контроля, задействует ресурсы обеспечения достоверности и осуществляет надзор за выполнением аудиторских функций. Проводит ежеквартальные заседания для рассмотрения результатов аудита ОВАН и ВА. Проводит ежеквартальные заседания совместно с ОВАН для рассмотрения всех надзорных функций.

Состав	Вспомогательный орган ГА и КПБ и независимый экспертный консультативный орган внешнего надзора. Семь его членов назначаются КПБ после проведения процесса выбора, осуществляемого отборочной комиссией, при содействии НККН.
Отчетность и распространение информации	Ежегодные доклады представляются КПБ после каждого официального заседания и ГА. Представление докладов КПБ по запросу по конкретным видам деятельности и проектам. Государствам-членам предоставляется информация о деятельности ОВАН на регулярной основе после каждого официального заседания ОВАН.
Рекомендации и контроль их выполнения	Контроль за выполнением рекомендаций, направленных КПБ, осуществляется через систему TeamCentral.

Приложение VII. Основные аспекты опроса ОИГ

В соответствии со своей стандартной практикой проведения обзоров руководства и управления, ОИГ напрямую изучила мнения и взгляды сотрудников ВОИС по различным аспектам, охваченным настоящим обзором. Сотрудники ВОИС внесли свой вклад в подготовку обзора инспекторов путем участия в онлайн-опросе, который проводился в июле 2013 года. Опрос ОИГ был разработан как дополнение к Опросам по ключевым ценностям ВОИС (2010–2012).

Ссылка на опрос ОИГ была разослана Секретариатом ВОИС через систему управления информацией 1 250 сотрудникам. Ответы были получены и обработаны конфиденциально инспекторами. В общей сложности было получено 346 ответов (то есть доля ответивших составила 27,7 процентов). Процент участия показателен и статистически значим для анализа мнений некоторых категорий сотрудников. Выводы основаны на сводных и отфильтрованных данных по различным категориям сотрудников, и они включены в текст доклада. Результаты опроса были проанализированы с учетом других источников информации, таких как интервью, анализ содержания документов и Опросы по ключевым ценностям ВОИС.

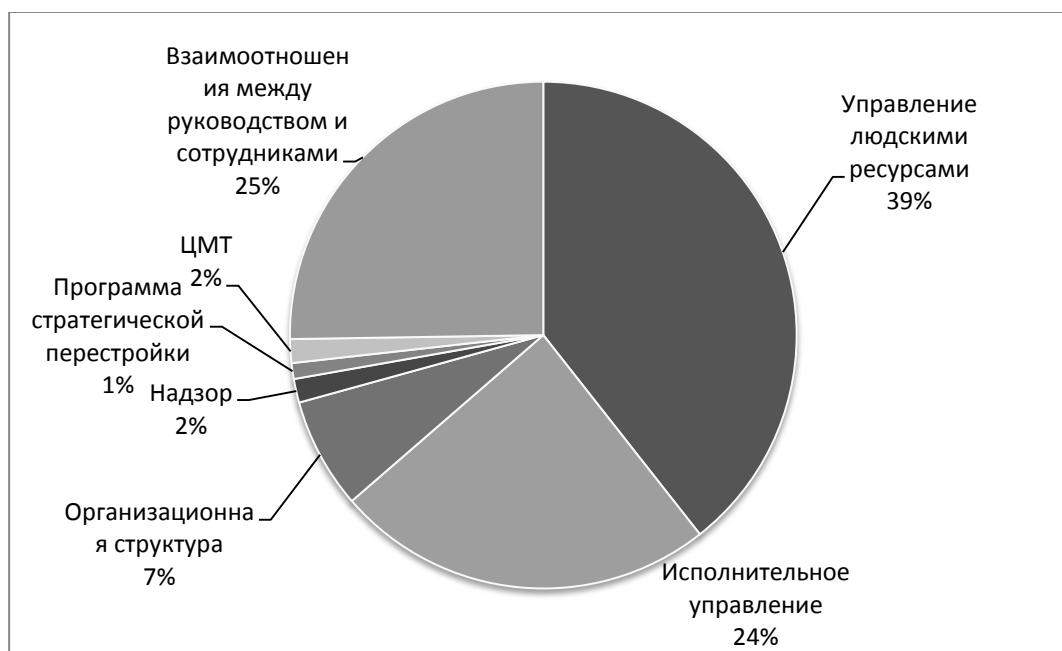
Участие в опросе ОИГ 2012 года, по основным категориям сотрудников

	Респонденты	Примерная доля тех, кто принял участие
Специалисты и выше	178	35,7
Общее обслуживание	159	30,8
Другие категории	9	--
Всего	346	27,7

На основе анализа ответов инспекторы отметили следующее: а) большая часть респондентов (более 70 процентов) работают в ВОИС более 10 лет, и поэтому они смогли достаточно глубоко проанализировать ситуацию в организации и увидеть в среднесрочной перспективе произошедшие в ней изменения; б) респонденты категории С5 и выше в целом менее критично относятся к оценке организации, их комментарии имеют более положительный настрой.

Исходя из полученных комментариев можно сделать вывод о том, что сотрудники ВОИС были рады выразить свое мнение по ключевым аспектам своей работы, а также по вопросам, касающимся организации в целом. Инспекторы получили 169 комментариев и предложений в ответах на открытые вопросы. Такие комментарии были связаны с различными вопросами руководства и управления в организации. Проведя анализ их содержания, инспекторы рассортировали эти комментарии на несколько обширных групп (см. рисунок ниже), выявив, что значительная доля комментариев касалась кадровых вопросов, исполнительного управления и отношений между руководством и персоналом.

Приложение VII. Основные аспекты опроса ОИГ (продолжение)



Источник: опрос ОИГ 2013 года, комментарии респондентов

Категории	Затронутые вопросы
Управление людскими ресурсами	Урегулирование конфликтов; гендерный баланс; прозрачность процесса приема на работу и отбора; загруженность сотрудников; четко определенная политика; развитие карьеры; возможности
Исполнительное управление	Прозрачность процессов управления; результативность; подотчетность и ответственность; злоупотребление полномочиями; компетенция исполнительных управляющих,
Организационная структура	Бюрократические процесс, негативно влияющие на эффективность деятельности; взаимодействие и сотрудничество.
Прочие вопросы	Надзор, Программа стратегической перестройки, ЦМТ
Отношения между руководством и персоналом	Участие сотрудников в процессе принятия решений; признание заслуг сотрудников и уважительное отношение к ним; взаимодействие и коммуникация; дискриминация в отношении персонала; протекционизм; конфликтная рабочая среда

Источник: опрос ОИГ 2013 года, комментарии респондентов

**Приложение VIII. Обзор мер, которые должны быть приняты участвующими организациями для выполнения рекомендаций
Объединенной инспекционной группы**

JIU/REP/2014/2

		Ожидаемый результат	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы														Специализированные учреждения и МАГАТЭ													
			КСР	Организация Объединенных Наций *	ЮНКТАД	ЦМТ	ПРООН	ЮНЕП	ЮНПФА	ООН-Хабитат	УВКБ	ЮНЕСЕФ	УНПООН	ЮНОПС	БАПОР	«ООН- Женщины»	ВПП	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	МСЭ	ЮНЭЙДС	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНВТО	ВПС	ВОЗ	ВОИС
Доклад	Для принятия мер		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐
	Для сведения		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☒
Рекомендация 1		i																											L	
Рекомендация 2		a																											E	
Рекомендация 3		a																											E	
Рекомендация 4		b																											E	
Рекомендация 5		i																											E	
Рекомендация 6		i																											L	
Рекомендация 7		i																											E	
Рекомендация 8		i																											E	
Рекомендация 9		f																											E	
Рекомендация 10		i																											E	

Легенда: **L:** Рекомендация предполагает принятие решения директивным органом **E:** Рекомендация предполагает принятие мер исполнительным руководителем

 : Рекомендация не предполагает принятие мер этой организацией

Ожидаемый результат: **a:** повышение транспарентности и подотчетности **b:** распространение надлежащей/наилучшей практики **c:** повышение уровня координации и сотрудничества **d:** повышение согласованности и гармонизации **e:** усиление контроля и обеспечение более строгого соблюдения требований **f:** повышение эффективности **g:** значительная экономия финансовых средств **h:** повышение результативности **i:** прочее

^{*} Касается всех учреждений, перечисленных в документе ST/SGB/2002/11, помимо ЮНКТАД, УНПООН, ЮНЕП, ООН-Хабитат, УВКБ, БАПОР,