

**Комитет по программе и координации**

Шестидесятая сессия

Организационная сессия, 16 апреля 2020 года

Основная сессия, 1–26 июня 2020 года*

Пункт 3 b) предварительной повестки дня**

Вопросы программ: оценка

**Трехгодичный обзор выполнения рекомендаций по
итогам оценки программ Управления Организации
Объединенных Наций по координации гуманитарных
вопросов****Доклад Управления служб внутреннего надзора***Резюме*

Настоящий доклад представляется в соответствии с решением, принятым Комитетом по программе и координации на его двадцать второй сессии, о проведении обзора осуществления рекомендаций Управления служб внутреннего надзора (УСВН) по прошествии трех лет после утверждения Комитетом этих рекомендаций (см. [A/37/38](#), пункт 362). В ходе настоящего трехгодичного обзора было установлено, на какой стадии находится выполнение трех рекомендаций, вынесенных по итогам проведенной УСВН оценки работы Управления по координации гуманитарных вопросов ([E/AC.51/2017/11](#)).

Основное внимание в ходе проведенной УСВН в 2017 году оценки работы Управления по координации гуманитарных вопросов (УКГВ) было уделено анализу актуальности, эффективности и результативности информационно-разъяснительной работы УКГВ в период с 2013 года по 2016 год. Одновременно с проведением УСВН этой оценки и после ее завершения УКГВ с 2016 года осуществляло масштабный процесс организационных преобразований, который был завершен в 2018 году, при этом работа по некоторым аспектам продолжалась и во время проведения настоящего трехгодичного обзора. УКГВ в целом согласилось с проведенным в ходе оценки анализом, выводами по ее результатам и

* Даты проведения основной сессии являются ориентировочными.

** [E/AC.51/2020/1](#).



рекомендациями, отметив при этом, что полное выполнение рекомендации 2 зависит от завершения процесса управления преобразованиями в УКГВ.

По итогам обзора информации, представленной УКГВ, и опросов отдельных сотрудников в ходе этого трехгодичного обзора было установлено, что рекомендация 1 была выполнена удовлетворительно, рекомендация 2 была выполнена частично, а рекомендация 3 была закрыта при том понимании, что руководство УКГВ принимает на себя риск, связанный с ее невыполнением.

В рекомендации 1 УКГВ было предложено завершить процесс найма начальника Сектора стратегических коммуникаций, должность которого с 2012 года заполнялась на временной основе. В декабре 2018 года процесс найма был завершен и был назначен новый начальник Сектора. К числу положительных итогов недавнего процесса организационных преобразований и назначения в этом контексте нового начальника относятся такие аспекты, отмеченные большинством вовлеченных сторон, как улучшение взаимодействия между Сектором и другими ключевыми подразделениями, а также начало широкого обсуждения глобальной стратегии в области коммуникаций и общественной информационно-разъяснительной деятельности на 2020–2021 годы. С учетом собранных сведений данная рекомендация считается выполненной.

Рекомендация 2 касалась необходимости сгруппировать расположенные в Центральных учреждениях основные подразделения УКГВ, занимающиеся информационно-разъяснительной работой, под руководством заместителя Генерального секретаря/Координатора чрезвычайной помощи как главного лица, ответственного за такую работу. УСВН также рекомендовало создать механизм координации, который мог бы объединить работу подразделений на различных уровнях УКГВ, занимающихся информационно-разъяснительной деятельностью. В ходе трехгодичного обзора были отмечены значительные усилия по консолидации информационно-разъяснительной функции. Структурные изменения, такие как создание нового Отдела операций и информационно-разъяснительной работы и реструктуризация Сектора разработки политики с объединением некоторых из его секций с этим новым отделом, были единодушно восприняты как важные шаги на пути к консолидации информационно-разъяснительной функции. Параллельно с этими структурными изменениями больше ясности внес недавно разработанный Стратегический план на 2018–2021 годы, в котором были представлены пять стратегических целей согласно пяти основным функциям УКГВ, включая стратегическую цель 4, напрямую связанную с показателем, касающимся информационно-разъяснительной работы, из общей схемы результатов. Несмотря на то, что на момент проведения обзора было создано несколько координационных механизмов на разных уровнях, УКГВ не сформировало эффективного глобального координационного механизма, как того требует данная рекомендация. Была создана Глобальная группа по информационно-разъяснительной работе, и ее первое заседание прошло в августе 2018 года, однако нет никаких свидетельств того, что после этого заседания были приняты дальнейшие меры, или того, что аспекты информационно-разъяснительной работы были должным образом и эффективно охвачены в работе упомянутых других координационных механизмов, равно как ни один из других механизмов непосредственно не заменил Группу. Данная рекомендация была выполнена частично.

Согласно рекомендации 3 УКГВ следовало пересмотреть и обновить Директивную инструкцию 2006 года по информационно-разъяснительной деятельности, Руководящие принципы информационно-разъяснительной деятельности Управления и его Стратегию информационно-разъяснительной деятельности на 2013–2017 годы. Во время первого и единственного заседания Глобальной группы по информационно-разъяснительной работе в августе 2018 года

обсуждались стратегические приоритеты в информационно-разъяснительной деятельности УКГВ и концепция его дальнейшей работы. Как указано в протоколе этого заседания, участники признали необходимость совершенствования глобальной информационно-разъяснительной деятельности за счет более тесной увязки с информационно-разъяснительной работой на страновом уровне и указали на важность расстановки приоритетов по нескольким ключевым вопросам, чтобы предотвратить возможные противоречия в распространяемых сообщениях и размывание их содержания. Также в список дальнейших приоритетных действий была включена разработка Стратегии информационно-разъяснительной деятельности на 2018–2021 годы. Заместитель Генерального секретаря по гуманитарным вопросам и Координатор чрезвычайной помощи в январе 2020 года утвердил стратегический документ более ограниченного масштаба — Глобальную стратегию в области коммуникации и общественной информационно-разъяснительной работы, осуществлять которую предполагается под руководством Сектора стратегических коммуникаций. 4 марта 2020 года Стратегия была распространена среди членов Группы по глобальному управлению. Провести оценку качества этой стратегии и соблюдение в ней требований по рекомендации не представлялось возможным с учетом сроков выхода этой стратегии и публикации настоящего обзора.

Как и в случае с упомянутым выше механизмом координации, среди заинтересованных сторон были значительные расхождения во мнениях относительно необходимости более широкой стратегии информационно-разъяснительной деятельности, охватывающей как публичную, так и непубличную стороны гуманитарной дипломатии, причем большинство выразило мнение о том, что особенности работы УКГВ в плане непубличного информирования и разъяснения и связанные с этим контекстуальные потребности сделают такую стратегию либо излишне ограничивающей, либо слишком широкой по охвату, чтобы иметь практическую пользу. По сути, хотя некоторые из них решительно высказались за необходимость иметь четкий набор приоритетов и стратегических ориентиров, которыми следует руководствоваться в рамках информационно-разъяснительной деятельности, большинство сочли, что сам характер информационно-разъяснительной работы УКГВ требует особого подхода к каждому конкретному случаю и поэтому потребность во всеобъемлющей стратегии представляется необоснованной. Ввиду различий во мнениях в УКГВ эта рекомендация была закрыта при том понимании, что руководство УКГВ принимает на себя риск ее невыполнения. УСВН намерено вернуться к этому вопросу и рассмотреть его более подробно в рамках своей предстоящей оценки УКГВ, которая должна быть завершена в 2021 году.

I. Введение

1. На своей пятьдесят седьмой сессии в 2017 году Комитет по программе и координации рассмотрел доклад Управления служб внутреннего надзора (УСВН) об оценке работы Управления по координации гуманитарных вопросов (E/AC.51/2017/11).
2. Комитет с признательностью отметил и высоко оценил важную работу Управления по координации гуманитарных вопросов (УКГВ). Члены Комитета выразили признательность УСВН за представленный им доклад, включая рекомендации, и поддержали сбалансированный характер анализа информационно-разъяснительной деятельности УКГВ. Делегации поддержали выводы УСВН о необходимости улучшения внутренней координации в рамках УКГВ и подчеркнули важность информационно-разъяснительной работы наряду с другими компонентами мандата и глобальной работы УКГВ. Признавая необходимость согласования со всеми внутренними реформами в сфере управления, осуществляемыми в УКГВ, Комитет рекомендовал Генеральной Ассамблее одобрить рекомендации, содержащиеся в пунктах 60–62 упомянутого доклада УСВН.
3. Настоящий доклад представляется в соответствии с трехгодичным обзором выполнения трех рекомендаций, содержащихся в вышеупомянутом докладе 2017 года. В контексте этого обзора УСВН также проанализировало вопрос о том, способствовало ли выполнение этих рекомендаций внесению изменений в программы, а если способствовало, то в какой степени.
4. При проведении трехгодичного обзора использовались, в частности, следующие методы:
 - а) обзор и анализ двухгодичных докладов о ходе выполнения рекомендаций, которые отслеживались с помощью базы данных УСВН по рекомендациям;
 - б) анализ полученных от УКГВ соответствующих данных, документов и отчетов по различным темам, имеющим отношение к рекомендациям;
 - в) опрос группы из шести старших руководителей УКГВ и программных специалистов из Центральных учреждений и подразделений на местах, приглашенных для беседы в качестве целевой статистической выборки.
5. В доклад включены замечания, поступившие от УКГВ в процессе подготовки проекта доклада. Окончательный проект доклада был представлен УКГВ для ознакомления, после чего Управление представило свои замечания по докладу (см. приложение). УСВН выражает признательность УКГВ за сотрудничество в процессе подготовки настоящего доклада.

II. Результаты

6. УСВН в своем докладе об оценке (E/AC.51/2017/11), вынесло УКГВ три рекомендации: а) завершить процесс найма начальника Сектора стратегических коммуникаций; б) сгруппировать расположенные в Центральных учреждениях основные подразделения УКГВ, занимающиеся информационно-разъяснительно работой, под руководством заместителя Генерального секретаря/Координатора чрезвычайной помощи как главного лица, ответственного за информационно-разъяснительную работу, и в) пересмотреть и при необходимости обновить Директивную инструкцию 2006 года по информационно-разъяснительной деятельности УКГВ, его Руководящие принципы информационно-разъяснительной деятельности и его Стратегию информационно-разъяснительной деятельности

на 2013–2017 годы в рамках процесса внутренних и внешних консультаций, распространить обновленные документы и обеспечить их осуществление. Из этих трех рекомендаций одна (рекомендация 1) была сочтена полностью выполненной, другая — частично выполненной (рекомендация 2), а последняя (рекомендация 3) на момент проведения трехгодичного обзора не была выполнена. Ниже приводится информация о ходе выполнения каждой из трех рекомендаций.

Рекомендация 1

Набор на должность начальника Сектора стратегических коммуникаций

7. Рекомендация 1 гласит:

УКГВ следует завершить процесс найма сотрудника на должность начальника Сектора стратегических коммуникаций.

Показатели достижения результатов: процесса найма завершен; на должность назначен квалифицированный кандидат.

8. Поскольку на Сектор стратегических коммуникаций возложена основная ответственность за информационно-разъяснительную деятельность, в докладе УСВН об оценке была отмечена необходимость решить проблему отсутствия преемственности в руководстве этой важнейшей функцией. Как ожидалось, прием на работу начальника Сектора, должность которого с 2012 года замещается на временной основе, мог бы способствовать укреплению стратегического управления информационно-разъяснительной функцией по тем конкретным аспектам, за которые Сектор несет прямую ответственность.

9. В соответствии с этой рекомендацией УКГВ в январе 2018 года приступило к процессу набора на эту должность. Как было указано в опубликованном описании вакансии, эта должность находилась в Канцелярии заместителя Генерального секретаря по гуманитарным вопросам и Координатора чрезвычайной помощи и сотрудник на этой должности подчинялся непосредственно заместителю Генерального секретаря. В описании этой вакансии были четко указаны основные обязанности начальника Сектора, включая обеспечение коммуникации с общественностью, связи со средствами массовой информации, проведение публичных кампаний и подготовку медиа-продуктов. Информационно-разъяснительная функция конкретно не упоминалась.

10. В декабре 2018 года заместитель Генерального секретаря по гуманитарным вопросам и Координатор чрезвычайной помощи завершил процесс отбора в связи с назначением начальника Сектора стратегических коммуникаций, который фактически приступил к исполнению своих обязанностей в феврале 2019 года. По мнению знающих сотрудников, с которыми были проведены опросы, начинают проявляться некоторые положительные результаты, в первую очередь при содействии и на фоне недавних важных организационных изменений (о которых подробнее говорится ниже в настоящем докладе). В частности, было выражено твердое мнение о том, что изменения, внесенные в рамках процесса организационной перестройки, в значительной степени укрепили координацию и сотрудничество между Сектором, его новым начальником и ключевыми подразделениями на уровне Центральные учреждений, включая Сектор управления информацией и новый Отдел операций и информационно-разъяснительной работы. В некоторых случаях это привело к более четкому разграничению задач и обязанностей между различными подразделениями, примером чему является соглашение об общем веб-сайте, недавно подписанное между Сектором стратегических коммуникаций и Сектором управления информацией. Улучшение сотрудничества и поддержки также заметили сотрудники на местах, которые считают, что теперь легче получить конкретную поддержку по вопросам

проведения публичной информационно-разъяснительной работы. Так, в декабре 2019 года новый глава Сектора стратегических коммуникаций посетил Южный Судан для оказания поддержки страновому отделению в реорганизации функции публичной информации и коммуникации и укреплении его информационно-разъяснительной деятельности, при этом отделение выразило глубокую признательность за эту поддержку. Еще одним наглядным примером является организация в апреле 2019 года в Найроби глобального учебного курса по вопросам коммуникации. Этот курс который, в первую очередь, имел целью укрепить потенциал сотрудников УКГВ, занимающихся вопросами коммуникации, также охватывал некоторые аспекты информационно-разъяснительной работы с общественностью. Согласно рассмотренным документам, этот курс прошли 54 национальных и международных сотрудника, занимающихся вопросами коммуникации (главным образом, специалисты по общественной информации), а также сотрудники различного профиля из различных подразделений, в том числе специалисты по гуманитарным вопросам, по подготовке отчетности, специалисты по программам и один заместитель управляющего фонда.

11. Данная рекомендация была выполнена частично.

Рекомендация 2

Консолидировать основную информационно-разъяснительную функцию

12. Рекомендация 2 гласит:

УКГВ следует сгруппировать свои расположенные в Центральных учреждениях основные подразделения, занимающиеся информационно-разъяснительной деятельностью, под руководством заместителя Генерального секретаря/Координатора чрезвычайной помощи как главного лица, ответственного за информационно-разъяснительную работу. Соответственно, Канцелярии заместителя Генерального секретаря/Координатора чрезвычайной помощи следует дополнительно создать (или предусмотреть в рамках существующего координационного форума) механизм для координации информационно-разъяснительной деятельности в Центральных учреждениях и между Центральными учреждениями и другими подразделениями УКГВ, а также для выполнения рекомендации 3.

Показатели достижения результатов: пересмотрена схема организационной структуры, отражающая указанные механизмы подчинения; создан (или внедрен) внутренний механизм, который используется для координации информационно-разъяснительной деятельности.

13. В рамках обзора УСВН оценило прогресс по двум аспектам этой рекомендации. УКГВ приняло эту рекомендацию с некоторыми оговорками. Как указано в замечаниях УКГВ по докладу УСВН об оценке (см. [E/AC.51/2017/11](#), приложение I), выполнение этой рекомендации зависело от завершения процесса управления преобразованиями, который осуществлялся на тот момент.

14. Одновременно с проведением УСВН оценки и после ее завершения УКГВ в 2016 году приступило к осуществлению амбициозного процесса организационных преобразований, который закончился в 2018 году, при этом некоторые аспекты преобразований еще осуществлялись на момент проведения трехгодичного обзора. Ключевые этапы этого процесса заключались в следующем:

- в 2016 году был проведен функциональный обзор. В результате обзора был выявлен ряд конкретных недостатков в организационной архитектуре УКГВ и был представлен четкий набор рекомендаций по их устранению. Хотя этот обзор был направлен на решение более широкого круга организационных вопросов, он подкрепил вынесенные УСВН заключения,

касающиеся информационно-разъяснительной деятельности (см. E/AC.51/2017/11, пункт 18);

- в июне 2017 года УКГВ выпустило документ, озаглавленный «Усовершенствование УКГВ», в котором основное внимание уделялось результатам этапа разработки процесса преобразований в Управлении. В нем УКГВ предложило новую организационную структуру, которая, среди прочего, объединит информационно-разъяснительные и оперативные функции в новом подразделении, которое будет наделено надлежащими полномочиями и потенциалом для представления в режиме реального времени указаний, рекомендаций, оценок текущей ситуации и фактических сведений от руководителей подразделений УКГВ на местах. Такой механизм позволил бы обеспечить последовательную и оперативную передачу таких указаний, рекомендаций, оценок текущей ситуации и фактических сведений для подкрепления информационно-разъяснительной деятельности в рамках всего УКГВ¹;
- в 2017 году была создана Группа по осуществлению преобразований, которой было поручено возглавить процесс управления преобразованиями;
- в период с июня 2017 по 2018 год начался процесс внедрения системы управления преобразованиями;
- в 2018 году была создана Группа организационного развития для продолжения работы Группы по осуществлению преобразований. Группа продолжила анализировать роли и функции различных подразделений УКГВ и рекомендовала внести коррективы и изменения, которые внедрились на момент проведения трехгодичного обзора.

15. В ходе этого процесса был принят ряд решений, затрагивающих информационно-разъяснительную функцию. Во-первых, УКГВ было реорганизовано, с тем чтобы четко распределить его работу по пяти основным функциям, а именно: координация, информационно-разъяснительная деятельность, политика, финансирование гуманитарной деятельности и управление информацией². Параллельно с этими структурными изменениями УКГВ разрабатывало новый Стратегический план на 2018–2021 годы, который отражал новую операционную модель и был приведен в соответствие с концепцией, изложенной в документе, озаглавленном «Усовершенствование УКГВ». Этот стратегический план содержал пять стратегических целей, которые также были в целом сгруппированы вокруг пяти основных функций УКГВ. Стратегическая цель 4 (в отличие от стратегической цели 6 Стратегического плана на 2014–2017 годы) была напрямую увязана с показателями схемы результатов, касающимися информационно-разъяснительной деятельности, что свидетельствует о четком намерении внести больше концептуальной ясности в информационно-разъяснительную деятельность как одну из основных функций.

16. Результатом этих решений, как указано в документе «Усовершенствование УКГВ», стало создание Отдела операций и информационно-разъяснительной работы, который в новой организационной структуре взял на себя ответственность за различные географические секции и подразделения на местах, а также за женевский отдел и которому было поручено играть ведущую роль в оказании поддержки Координатору по мерам чрезвычайного реагирования,

¹ См. “Creating a better OCHA: outcomes of the design phase of OCHA’s change process”, June 2017, p. 15. («Усовершенствование УКГВ: результаты этапа разработки процесса преобразований УКГВ», июнь 2017 года, стр. 15 оригинала).

² Новая организационная структура была впервые обнародована в *Годовом докладе за 2017 год*, подготовленном Управлением по координации гуманитарных вопросов (УКГВ).

координаторам по гуманитарным вопросам и руководителям Межучрежденческого постоянного комитета в проведении информационно-разъяснительной работы в интересах пострадавшего населения. В связи с этим директору Отдела была вверена функция руководителя информационно-разъяснительной деятельностью в УКГВ, ответственного за реализацию целей Стратегического плана на 2018–2021 годы, касающегося разъяснительной работы (стратегическая цель 4)³. Был также определен более четкий порядок подчинения заместителю Генерального секретаря по гуманитарным вопросам и Координатору чрезвычайной помощи, как это было предложено в оценке УСВН.

17. Новый Отдел операций и информационно-разъяснительной работы объединил обязанности бывшего Отдела координации и реагирования и обязанности, связанные с информационно-разъяснительной деятельностью, в рамках одного подразделения. После функционального обзора деятельности Сектора разработки политики, проведенного Группой организационного развития в 2019 году, новый Отдел операций и информационно-разъяснительной работы недавно получил ресурсы Сектора в свое распоряжение. Это решение было сочтено особенно актуальным для выполнения информационно-разъяснительной функции, поскольку оно подразумевает включение в состав Отдела ключевых секций Сектора разработки политики — секций, оказывающих оперативную поддержку на местах в вопросах доступа, защиты и международного гуманитарного права, которые в совокупности представляют собой ключевые компоненты стратегической цели 4. Интеграция этих секций была завершена в январе 2020 года. Как отметили сотрудники УКГВ, это решение, как ожидается, обеспечит более последовательный и приоритетный характер оперативной поддержки и, в конечном счете, приведет к укреплению информационно-разъяснительной деятельности УКГВ. Поскольку УКГВ завершило осуществление этих изменений непосредственно перед завершением трехгодичного обзора, было слишком рано обнаруживать обусловленные ими изменения на уровне результатов.

18. Еще одной инициативой, предпринятой УКГВ в рамках процесса осуществления преобразований, стало создание четырех должностей заместителей директора в Отделе операций и информационно-разъяснительной работы. По словам сотрудников, с которыми были проведены беседы, ожидается, что новые заместители директоров будут более эффективно определять направления работы Отдела и, с учетом накопленного ими опыта, укрепят информационно-разъяснительный потенциал Отдела, тем самым увеличив представленность УКГВ на соответствующих совещаниях и форумах высокого уровня.

19. Во-вторых, в октябре 2018 года был принят на работу новый директор Отдела. В соответствии с должностной инструкцией директор взял на себя обязанности курировать работу, касающуюся публичного и непубличного аспектов информационно-разъяснительной функции⁴.

³ «Стратегическая цель 4: международное признание центральной роли международного гуманитарного права и права прав человека, доступ и защита, которые ведут к значимым действиям в интересах пострадавшего населения, особенно внутренне перемещенных лиц», как это предусмотрено в Стратегическом плане УКГВ на 2018–2021 годы, стр. 15–16 оригинала.

⁴ «УКГВ проводит различие между осуществляемой им публичной информационно-пропагандистской деятельностью (например, пресс-конференции, интервью в средствах массовой информации, редакционные статьи, информационно-просветительские кампании, комментарии на открытых сессиях межправительственных органов и выступления) и непубличной информационно-пропагандистской деятельностью (например, частные беседы, встречи, брифинги, консультации и переписка по электронной почте)» (см. E/AC.51/2017/11, пункт 10).

20. Беседы с сотрудниками показали, что координация и сотрудничество между Сектором стратегических коммуникаций и Отделом операций и информационно-разъяснительной работы улучшились. Кроме того, несколько опрошенных указали на желательность и потенциальные положительные результаты включения некоторых подразделений Сектора разработки политики в состав Отдела для содействия более тесному взаимодействию между функциональными направлениями, касающимися политики и информационно-разъяснительной деятельности. Однако собранные отзывы свидетельствуют также о том, что, несмотря на многочисленные усилия, направленные на консолидацию информационно-разъяснительной деятельности как одной из функций, на практике функциональное разделение между публичной и непубличной информационно-разъяснительной деятельностью на момент проведения обзора оставалось неизменным, при этом Сектор стратегических коммуникаций руководит публичной информационно-пропагандистской деятельностью, а Отдел в значительной степени сосредоточивал внимание на непубличных аспектах. Хотя это функциональное разделение само по себе не считается проблемой, и в ходе бесед неоднократно говорилось об улучшении сотрудничества между этими двумя подразделениями, озабоченность по поводу обеспечения эффективной консолидации этой функции и управления ею сохраняется.

21. В соответствии со второй частью рекомендации 2 Канцелярия заместителя Генерального секретаря должна была создать механизм координации информационно-разъяснительной деятельности в рамках УКГВ, объединяющий ключевых субъектов на уровне Центральных учреждений и на других уровнях. Как в докладе УСВН об оценке, так и в функциональном обзоре говорилось о том, «что главным препятствием для координации усилий являются значительные организационные барьеры между подразделениями в Центральных учреждениях» (см. E/AC.51/2017/11, пункт 39), а также о том, что необходимо укреплять координацию. В этой связи одним из ключевых компонентов новой оперативной модели УКГВ было создание пяти глобальных функциональных групп, по одной на каждую основную функцию. Как отражено в различных документах, рассмотренных и учтенных сотрудниками УКГВ, ввиду сильной разобщенности, существовавшей до проведения реформ, для облегчения функционального взаимодействия был внедрен протокол глобальной функциональной группы. Группы были организованы таким образом, чтобы охватить всю работу УКГВ в каждой функциональной области, а не только работу одного подразделения или отдела. С этой целью была создана Глобальная группа по информационно-разъяснительной работе, первое заседание которой состоялось в августе 2018 года. Как следует из мандата Группы, опубликованного в том же месяце, Группа должна отвечать за оказание поддержки руководству в вопросах информационно-разъяснительной деятельности в следующих областях:

- выработка и распространение четкой концепции информационно-разъяснительной функции в соответствии со стратегическими приоритетами УКГВ;
- разработка и реализация Стратегии информационно-разъяснительной деятельности УКГВ на 2018–2021 годы и связанных с ней политики, руководящих принципов и технических стандартов, а также контроль и отслеживание их применения;
- содействие сотрудничеству в достижении цели информационно-разъяснительной деятельности (стратегическая цель 4) между подразделениями Центральных учреждений и отделениями на местах.

22. В состав Глобальной группы по информационно-разъяснительной работе входят представители Центральных учреждений, а также региональных и страновых отделений⁵. Согласно переданному УСВН протоколу учредительного заседания группы, прошедшего в августе 2018 года, на заседании присутствовал широкий круг участников из всего УКГВ, в том числе представители 11 отделений на местах, трех географических секций и шести подразделений в Центральном учреждении. Таким образом, на мероприятии было представлено почти 40 процентов страновых отделений, 60 процентов региональных секций и все подразделения в Центральном учреждении, за исключением двух.

23. Согласно всем учтенным источникам, Глобальная группа по информационно-разъяснительной работе собиралась лишь один раз, и никаких конкретных последующих мер по итогам этой встречи принято не было. В ходе опросов персонала также были отмечены неоднозначное отношение к необходимости и актуальности такой структуры, а также существенные разногласия по этому вопросу. По мнению многих, Группа больше не проводила совещаний из-за общего понимания того, что протокол глобальной функциональной группы нельзя назвать в равной степени полезным для всех функций и функциональных руководителей. Отчасти это объясняется не только широким кругом вопросов, охватываемых каждой функцией, но и более общим мнением о том, что следует избегать проведения дополнительных совещаний и учитывать требования в отношении ответных мер со стороны руководителей как в подразделениях на местах, так и в Центральном учреждении. В этой связи большинство опрошенных разделили мнение о том, что, в отличие от других функциональных групп⁶, виды информационно-разъяснительной работы, проводимой УКГВ, в значительной степени разнятся в зависимости от контекста, и необходимость в таком глобальном механизме не всегда очевидна и актуальна на всех уровнях деятельности УКГВ. Вместо этого, как и в случае с другими функциями, те, с кем проводились беседы, сочли, что были найдены другие, более гибкие способы обеспечения межфункционального сотрудничества, связанного с информационно-разъяснительной деятельностью, и что они более полезны и эффективны. Например, в Центральном учреждении с октября 2019 года директора трех отделов (Отдела координации, Отдела операций и информационно-разъяснительной работы и Отдел финансирования гуманитарной деятельности и мобилизации ресурсов) проводят ежемесячные совещания с руководителями отделений в формате видеоконференций. По словам сотрудников УКГВ, эти встречи стали форумом для обсуждения вопросов, вызывающих озабоченность, в том числе вопросов, касающихся информационно-разъяснительной деятельности. Кроме того, на еженедельных совещаниях руководителей собираются представители всех ключевых

⁵ Подразделения на местах представляли руководители страновых и региональных отделений. Центральные учреждения были представлены сотрудниками Отдела операций и информационно-разъяснительной работы, директором, заместителем директора и начальниками секций; от Сектора разработки политики были направлены начальник Секции межправительственной политики и начальник Секции консультирования по вопросам политики и планирования; Сектор стратегических коммуникаций представляли директор, начальник Секции по связям со средствами массовой информации и начальник Секции по публичной информационно-разъяснительной работе и проведению кампаний; из Отдела финансирования гуманитарной деятельности и мобилизации ресурсов Сектора по вопросам партнерств и мобилизации ресурсов в мероприятии принял участие начальник Секции внешних сношений и партнерств; Отдел координации представлял координатор по вопросам взаимодействия между гражданским и военным компонентами и координатор по вопросам подотчетности перед пострадавшими; также были представлены Канцелярия заместителя Генерального секретаря и Канцелярия помощника Генерального секретаря.

⁶ На момент проведения обзора функциональная группа Сектора управления информацией была единственной действующей группой из пяти.

функциональных направлений, что дает дополнительные возможности для такого обсуждения. Наконец, каждые девять месяцев для сотрудников уровня С-5 и выше проводилось глобальное выездное совещание, на котором обсуждались организационные вопросы, в том числе информационно-разъяснительная деятельность. Поскольку протоколы этих заседаний не были представлены для трехгодичного обзора, УСВН не смогло оценить интенсивность и масштабы дискуссий в ходе выездного совещания, касающихся информационно-разъяснительной деятельности, и определить, может ли такое совещание адекватным образом заменить собой Глобальную группу по информационно-разъяснительной работе.

24. На уровне подразделений на местах некоторые сотрудники заявили, что, поскольку за информационно-разъяснительную работу отвечают, в основном, руководители подразделений, по сути представляющие собой группу, которая уже на регулярной основе взаимодействует и проводит консультации, нет необходимости проводить отдельное глобальное совещание по этому вопросу. Другие также сочли, что совещания Группы региональной поддержки — новой структуры, появившейся в результате процесса управления преобразованиями, — способны удовлетворить потребность в более скоординированном и комплексном подходе. По их мнению, совещания Группы региональной поддержки созывались на регулярной основе под руководством Отдела операций и информационно-разъяснительной работы, объединяя руководителей отделений и представителей других ключевых функций, которые обсуждали конкретные вопросы, связанные с информационно-разъяснительной деятельностью, и принимали по ним решения. Лишь меньшинство опрошенных считают, что такие структуры, как Глобальная группа по информационно-разъяснительной работе, являются наиболее практичным механизмом эффективной консолидации информационно-разъяснительной функции в рамках УКГВ, и для того, чтобы такие структуры могли эффективно работать, им потребуются более четкие цели и хорошо структурированный процесс. По мнению тех, кто придерживался этой позиции, встречи Группы региональной поддержки также не являются подходящим форумом для координации информационно-разъяснительной деятельности, поскольку, несмотря на то, что эта группа объединила представителей всех подразделений УКГВ для обсуждения соответствующих региональных или национальных вопросов, ее повестка дня, как правило, была гораздо шире, чем просто информационно-разъяснительная деятельность, и в ее рамках не всегда можно было отдать приоритет вопросам, связанным с этой деятельностью. Как и в случае с выездным мероприятием по вопросам глобального управления, протоколы заседаний Группы региональной поддержки не были предоставлены в распоряжение УСВН, поэтому Управление было не в состоянии провести надлежащую оценку того, какое значение придавалось информационно-разъяснительной работе как одному из постоянных пунктов повестки дня.

25. В результате вышеупомянутых расхождений во мнениях некоторые из вопросов, поднятых в ходе оценки УСВН, не были рассмотрены, а часть рекомендации 2, а именно создание (или включение в один из существующих координационных форумов) механизма координации информационно-разъяснительной деятельности в Центральных учреждениях и между Центральными учреждениями и подразделениями УКГВ на других уровнях, не была выполнена. Однако, в качестве более положительного аспекта следует отметить, что в разговорах с сотрудниками проявилось единодушное мнение, что в динамике работы произошли существенные изменения. Среди этих изменений было особо отмечено улучшение формальной и неформальной координации и сотрудничества между департаментами. Было приведено несколько примеров такой координации. Одно из них заключалось в ежедневных совещаниях, в ходе которых пресс-секретарь

УКГВ, Сектор стратегических коммуникаций и Отдел операций и информационно-разъяснительной работы совместно обсуждали вопросы обмена сообщениями и, по мере необходимости, другие вопросы. Опросы также указывают на то, что между Сектором и Отделом на регулярной основе ведется диалог по конкретным вопросам, таким как принятие решений о теме общественно-информационных кампаний и по вопросам, требующим организации диалога на глобальном уровне. Эти изменения позволили скорректировать некоторую разобщенность в работе департаментов — разобщенность, на которую было обращено особое внимание в ходе оценки УСВН, и создали хороший задел для более скоординированного выполнения информационно-разъяснительной работы в будущем.

26. С учетом собранных данных стало очевидно, что УКГВ приложило значительные усилия для формального закрепления межсекторальной функции, касающейся информационно-разъяснительной деятельности, и что улучшение координации и сотрудничества между Отделом операций и информационно-разъяснительной работы и Сектором стратегических коммуникаций обеспечило лучшую согласованность усилий в области информирования и разъяснения в публичной и непубличной сферах. Вместе с тем не было предпринято долгосрочных дополнительных усилий по консолидации руководящей роли Отдела в отношении этой функции и по укреплению координации на всех уровнях УКГВ через Глобальную группу по информационно-разъяснительной работе.

27. Оценка всех этих элементов привела УСВН к выводу о том, что, хотя первый элемент рекомендации 2, связанный со структурной перестройкой, можно считать выполненным и очевидна некоторая степень консолидации информационно-разъяснительной функции, значительные расхождения во мнениях относительно необходимости и актуальности глобального координационного механизма, такого как механизм, предложенный во второй части рекомендации, воспрепятствовали эффективной институционализации такого механизма. Было приведено несколько примеров координации и межфункциональных механизмов сотрудничества, в рамках которых якобы проводились дискуссии по вопросам информационно-разъяснительной деятельности. Однако все эти координационные механизмы, как представляется, имеют более широкий мандат и охватывают вопросы, связанные с другими основными функциями в дополнение к информационно-разъяснительной. Без документальных подтверждений того, что эти механизмы эффективно служат для выполнения более скоординированной и согласованной информационно-разъяснительной функции на всех уровнях, трудно судить об их пользе в решении некоторых из проблем, отмеченных в оценке УСВН, равно как и рассматривать их в качестве реальной замены рекомендуемому глобальному механизму. В связи с этим эта рекомендация считается выполненной частично.

Рекомендация 3

Обновление, распространение и реализация Директивной инструкции по информационно-разъяснительной деятельности УКГВ, а также Руководящих принципов и Стратегии информационно-разъяснительной деятельности

28. Рекомендация 3 гласит:

УКГВ следует пересмотреть и при необходимости обновить свою Директивную инструкцию 2006 года по информационно-разъяснительной деятельности УКГВ, Руководящие принципы информационно-разъяснительной деятельности УКГВ и Стратегию информационно-разъяснительной деятельности на 2013–2017 годы посредством проведения внутренних и

внешних консультаций и анализа опыта, накопленного со времени выпуска этих документов. Затем ему следует распространить обновленные документы, обеспечить их осуществление и контроль за их осуществлением и организовать соответствующее обучение и поддержку управления знаниями, с тем чтобы обеспечить их широкое использование всеми подразделениями УКГВ. Стратегия информационно-разъяснительной деятельности на 2018 год и последующий период должна включать в себя, как минимум, следующие элементы:

- анализ нынешней ситуации, определяющий контекст информационно-разъяснительных усилий в предстоящие годы
- общие цели информационно-разъяснительной деятельности и любые конкретные задачи в рамках этих целей
- план информационно-разъяснительной деятельности по достижению этих целей и задач по всему спектру гуманитарных кризисов и проблем (чрезвычайные ситуации уровня 3, общеорганизационные чрезвычайные ситуации, затянувшиеся или «забытые» кризисы, тематические и межсекторальные вопросы и международное гуманитарное право и гуманитарные принципы)
- определение внутренних и внешних механизмов координации методов, на основе которых УКГВ намерено достичь этих целей и задач
- показатели оценки достижения этих целей и выполнения указанных задач и система контроля для оценки эффективности на их основе.

Показатели достижения результатов: консультации; документы, которые были проанализированы и пересмотрены по мере необходимости; меры по реализации и осуществлению; контроль за осуществлением и соответствующая отчетность.

29. Эта рекомендация касалась необходимости того, чтобы УКГВ провело обзор нескольких нормативных информационно-разъяснительных документов, которые, как было установлено УСВН в ходе оценки, устарели, малоизвестны или не используются в УКГВ.

30. Как упоминалось ранее, в период с 2016 по 2018 год УКГВ направляло значительные усилия и ресурсы на внедрение новой оперативной модели и осуществление ключевых организационных преобразований. В целом, уже начатый процесс управления преобразованиями отразился на ритме и способности УКГВ выполнять последующие рекомендации УСВН. Это в первую очередь касается рекомендации 3, к реализации которой, учитывая недавнее внедрение процесса управления преобразованиями и выполнение двух предыдущих рекомендаций, УКГВ приступило лишь недавно.

31. В ходе первого и единственного заседания Глобальной группы по информационно-разъяснительной работе, прошедшего в августе 2018 года, обсуждались стратегические приоритеты и видение УКГВ в этой сфере. Согласно протоколу этого совещания, участники признали необходимость совершенствования глобальных информационно-разъяснительных мероприятий за счет улучшения согласованности с информационно-разъяснительной деятельностью на страновом уровне и указали на настоятельную необходимость определить приоритетность нескольких ключевых аспектов, которые в перспективе могут исключить несогласованность между распространяемыми посланиями и размытость их содержания. На этом заседании разработка информационно-разъяснительной стратегии на 2018–2021 годы и обновление плана достижения

стратегической цели 4, касающейся информационно-разъяснительной деятельности⁷, были отмечены в качестве последующих мер, которые затем были должным образом доведены до сведения УСВН в качестве одного из показателей осуществления.

32. План достижения стратегической цели 4 был первоначально разработан Сектором разработки политики в 2017 году, до того, как Отдел операций и информационно-разъяснительной работы взял на себя ответственность за эту деятельность. В 2018 году Отдел пересмотрел первоначальный проект и к январю 2019 года обновил его при участии членов Глобальной группы по информационно-разъяснительной работе и с учетом их откликов. План осуществления содержал в себе разъяснение того, каким образом стратегическая цель 4 будет воплощена в конкретные действия. Однако, по мнению соответствующих сторон в УКГВ, на момент проведения трехгодичного обзора этот план осуществления больше не использовался. Планы осуществления были представлены вместе со Стратегическим планом на 2018–2021 годы, но не были признаны полезным инструментом планирования. На момент проведения обзора эти планы больше не использовались для выполнения каких-либо функций УКГВ, а планирование вновь осуществлялось на основе стандартных планов работы на уровне отдела, секций и служб. На момент проведения трехгодичного обзора не имелось никаких данных ни о последующей деятельности, ни о статусе решения о разработке информационно-разъяснительной стратегии под руководством Отдела⁸.

33. Существует два возможных основных объяснения отсутствия прогресса в этом вопросе. Во-первых, как и в случае с рекомендацией 2, в ходе обсуждений с сотрудниками были отмечены неоднозначные мнения о потенциальной пользе обновленных версий Директивной инструкции по информационно-разъяснительной деятельности УКГВ на 2006 год, а также Руководящих принципов и Стратегии информационно-разъяснительной деятельности на 2013–2017 годы. По мнению большинства, особенности работы и специфические потребности УКГВ, связанные с информационно-разъяснительной работой, сделают такую стратегию либо излишне ограничивающей, либо слишком широкой, чтобы такая была полезной. Хотя некоторые из опрошенных решительно выступили в поддержку четкого набора приоритетов и стратегических направлений, которыми следует руководствоваться при выполнении информационно-разъяснительной функции и решении вопросов, общих для нескольких стран, большинство из них сочли, что сам характер информационно-разъяснительной работы УКГВ требует индивидуального подхода к каждому конкретному случаю и делает всеобъемлющую стратегию неуместной. Другие отметили, что для того, чтобы такая стратегия соответствовала своей цели и была эффективной основой для информационно-разъяснительной работы УКГВ, она должна представлять собой документ весьма общего характера и охватывать лишь небольшое число приоритетов. Возможно, что очевидное отсутствие консенсуса в отношении необходимости иметь некий стратегический документ, а также в отношении характера соответствующих стратегических руководящих принципов помешало

⁷ Планы реализации (по одному на каждую стратегическую цель) были представлены в качестве новых документов по планированию в рамках Стратегии информационно-разъяснительной деятельности на 2018–2021 годы.

⁸ В протоколе заседания Глобальной группы по информационно-разъяснительной работе, прошедшего в августе 2019 года, в числе последующих шагов, которые необходимо будет предпринять, указано следующее: разработка стратегии УКГВ по информационно-разъяснительной работе на 2018–2021 годы; Отдел операций и информационно-разъяснительной работы разработает проект рамочной стратегии и в сентябре представит его на рассмотрение Глобальной группы по информационно-разъяснительной работе, чтобы она в сентябре подготовила рекомендации/исправления/комментарии.

разработке более широкой информационно-разъяснительной стратегии и, вероятно, останется препятствием такой разработке и в ближайшем будущем.

34. Во-вторых, текущий процесс управления преобразованиями обусловил наличие множества конкурирующих между собой потребностей в ресурсах. Разработка стратегии информационно-разъяснительной деятельности потребует дополнительных ресурсов, которые пока не выделены, в связи с чем УКГВ не смогло добиться прогресса в осуществлении данной рекомендации.

35. Тем не менее некоторые первоначальные шаги в этом направлении были сделаны в рамках функции публичной информационно-разъяснительной работы. Так, в январе 2020 года заместитель Генерального секретаря по гуманитарным вопросам и Координатор чрезвычайной помощи одобрил Глобальную стратегию в области коммуникации и информационно-разъяснительной работы на 2020–2021 годы. Этот документ был разработан в 2019 году под руководством Сектора стратегических коммуникаций на основе консультаций с различными подразделениями УКГВ в Центральном учреждении (включая Отдел операций и информационно-разъяснительной работы) и на местах, и были получены материалы от других департаментов и учреждений Организации Объединенных Наций, таких как Департамент глобальных коммуникаций, Детский фонд Организации Объединенных Наций и Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев. В рамках двухлетней Глобальной стратегии в области коммуникации и общественной информационно-разъяснительной деятельности УКГВ стремилось более эффективно использовать коммуникацию и публичную информационно-разъяснительную деятельность для достижения пяти стратегических целей, поставленных в Стратегическом плане на 2018–2021 годы. Хотя Глобальная стратегия в области коммуникации и общественной информационно-разъяснительной деятельности сосредоточена исключительно на публичной составляющей этой работы УКГВ, некоторые сотрудники выразили мнение, что она может стать катализатором разработки в ближайшем будущем более амбициозной и всеобъемлющей стратегии в области информационно-разъяснительной деятельности, и отметили тот факт, что она уже послужила поводом для откровенного разговора об информационно-разъяснительной работе. Глобальная стратегия в области коммуникации и общественной информационно-разъяснительной деятельности была распространена Сектором стратегических коммуникаций 4 марта 2020 года среди всех членов глобальной управленческой группы УКГВ. С учетом сроков опубликования этой стратегии в сравнении со сроками подготовки настоящего обзора, ее качество и соблюдение требований, содержащихся в рекомендации, оценить было невозможно.

36. Хотя прогресс в осуществлении этой рекомендации налицо с учетом недавнего начала осуществления Глобальной стратегии в области коммуникации и общественной информационно-разъяснительной деятельности, на момент проведения обзора другие показатели достижения результатов, такие как эффективное внедрение стратегии в области информационно-разъяснительной деятельности, контроль за осуществлением такой стратегии и обеспечение соответствующей подготовки, достигнуты не были. Тем не менее, с должным учетом расходов во мнениях в УКГВ по этому вопросу, эта рекомендация закрыта при том понимании, что руководство УКГВ принимает на себя риск ее невыполнения. УСВН намерено вернуться к этому вопросу более подробно в рамках своей предстоящей оценки УКГВ, которая должна быть проведена в 2021 году.

III. Заключение

37. За три года, прошедших после проведения УСВН своей оценки, УКГВ приступило к осуществлению амбициозного процесса организационных преобразований, который включал в себя консолидацию его информационно-разъяснительной функции. Как было отмечено руководством УКГВ в его ответе на оценку УСВН, процесс управления преобразованиями существенно повлиял на темпы и ритм выполнения рекомендаций, вынесенных в докладе УСВН об оценке (E/AC.51/2017/11), в частности на выполнение рекомендации 2, которая была сочтена выполненной частично, и рекомендации 3, которая была закрыта при том понимании, что руководство УКГВ согласилось с риском ее невыполнения, в значительной степени из-за расхождений во мнениях в УКГВ относительно полезности глобальной информационно-разъяснительной стратегии.

38. В результате выполнения рекомендации 1 был назначен новый начальник Сектора стратегических коммуникаций — отдела, на который возложены важные обязанности, связанные с публичной информационно-разъяснительной деятельностью. Это назначение, наряду с некоторыми недавними организационными изменениями, уже дало первые результаты. К их числу относится улучшение сотрудничества между Сектором стратегических коммуникаций и другими секторами и отделами, такими как Сектор управления информацией и Отдел операций и информационно-разъяснительной работы, а также разработка и распространение Глобальной стратегии в области коммуникации и общественной информационно-разъяснительной деятельности, которая, несмотря на свое внедрение лишь в марте 2020 года и ограниченность публичным аспектом разъяснительной деятельности, была сочтена доказательством прогресса в осуществлении рекомендации 3. По общему мнению, подготовка к выпуску этого документа сыграла важную роль в стимулировании более широкого обсуждения стратегических потребностей информационно-разъяснительной деятельности в УКГВ и показала себя как возможный катализатор разработки в будущем стратегии информационно-разъяснительной деятельности в рамках всего УКГВ.

39. УСВН также установило, что усилия УКГВ по консолидации публичных и непубличных аспектов информационно-разъяснительной функции, как это было предложено УСВН в рекомендации 2, принесли свои плоды и что новые организационные изменения, имевшие место за последние три года, положительно повлияли на укрепление информационно-разъяснительной деятельности как одной из основных межподразделенческих функций и на поощрение дальнейшего сотрудничества и координации между подразделениями УКГВ. Вместе с тем никаких убедительных доказательств институционального закрепления координации, предписанной в рекомендации 2, обнаружено не было. Несмотря на то, что значительные усилия по объединению различных механизмов для координации деятельности различных подразделений были признаны и отмечены сотрудниками, с учетом более широкого мандата этих площадок, до сих пор не ясно, каким образом такие механизмы могли бы эффективно служить многоуровневым форумом для координации и стратегических дискуссий, связанных с информационно-разъяснительной функцией; эффективность таких механизмов следует в будущем проверить и проанализировать.

(Подпись) Фатумата **Ндиай**

Заместитель Генерального секретаря по службам внутреннего надзора
Март 2020 года

Приложение*

Комментарии, полученные от Управления по координации гуманитарных вопросов

УКГВ приветствует результаты проведенного УСВН трехгодичного обзора осуществления рекомендаций, вынесенных по итогам оценки программ УКГВ. За последние три года результаты оценки и рекомендации показали свою пользу в стимулировании дальнейшего осмысления и определения способов укрепления информационно-разъяснительной функции УКГВ.

Как подробно описывается в обзоре, УКГВ предприняло значительные шаги по повышению эффективности своей работы в этой области, в том числе путем назначения нового начальника Сектора стратегических коммуникаций, внедрения новой организационной структуры и механизмов управления, а также недавнего внедрения Глобальной стратегии в области коммуникации и общественной информационно-разъяснительной деятельности — стратегии, которой Управление будет руководствоваться в течение следующих двух лет. В совокупности эти шаги привели, как это отражено в обзоре, к более упорядоченному регулярному сотрудничеству между отделами, секциями и местными отделениями УКГВ в интересах проведения в режиме реального времени совместных публичных и непубличных информационно-разъяснительных мероприятий ради достижения общих целей. Это способствовало применению общего для Управления подхода как к сквозным гуманитарным темам, так и к целенаправленной информационно-разъяснительной деятельности, ориентированной на конкретные кризисы и необходимой для обеспечения насущной помощи людям, оказавшимся в условиях бедствий и чрезвычайных ситуаций.

По этой причине, несмотря на то, что наши усилия, направленные на улучшение всех аспектов нашей работы по гуманитарной деятельности на основе определенных принципов, будут продолжены в рамках наших существующих механизмов, я вижу ограниченную пользу в создании в настоящее время дополнительных механизмов координации, как это было рекомендовано.

* В настоящем приложении Управление служб внутреннего надзора приводит полный текст замечаний, полученных от Управления Организации Объединенных Наций по координации гуманитарных вопросов (УКГВ). Эта практика была внедрена в соответствии с резолюцией 64/263 Генеральной Ассамблеи с учетом рекомендации Независимого консультативного комитета по ревизии.