



## Административный совет

320-я сессия, Женева, 13-27 марта 2014 г.

GB.320/PFA/3

Секция по программе, финансовым и административным вопросам  
Сегмент по программе, финансовым и административным вопросам

PFA

Дата: 19 февраля 2014 г.  
Оригинал: английский

### ТРЕТИЙ ПУНКТ ПОВЕСТКИ ДНЯ

## Основы стратегической политики

#### Цель документа

Административному совету предлагается решить, следует ли внести на рассмотрение ноябрьской сессии 2014 года новый стратегический план, рассчитанный на двухлетний переходный период 2016-17 годов, в ожидании его сопряжения с четырехлетним циклом начиная с 2018 года и его включения в предложения по Программе и бюджету на 2016-17 годы (см. предлагаемое решение в пункте 19).

**Соответствующая стратегическая задача:** Все четыре стратегические задачи, а также управление, поддержка и менеджмент.

**Последствия для политики:** Рекомендательные пожелания Административного совета будут использованы при подготовке нового стратегического плана.

**Юридические последствия:** Отсутствуют.

**Финансовые последствия:** Отсутствуют.

**Требуемые действия по принятому решению:** В зависимости от рекомендаций Административного совета.

**Требуемые дальнейшие действия:** МБТ будет предложено предпринять действия с учетом рекомендаций Административного совета.

**Авторское подразделение:** Департамент стратегического программирования и управления (PROGRAM).

**Взаимосвязанные документы:** GB.319/PFA/2; GB.306/PFA/12/2; GB.306/PFA/ICTS/1; GB.306/PFA/12/3; GB.306/TC/1; GB.310/PFA/4/1(Rev.).



## Введение

1. По итогам предварительного обсуждения мер, нацеленных на разработку нового стратегического плана в октябре 2013 года,<sup>1</sup> Административный совет на своей 319-й сессии принял следующее заключение:

Административный совет счел целесообразным продолжить рассмотрение вопроса о разработке новых Основ стратегической политики на своей 320-й сессии (март 2014 г.) на основе документа, подготовленного МБТ, в котором бы содержалась дополнительная информация относительно последствий перехода к четырехлетнему стратегическому плану и его сопряжения с рекомендованным ООН циклом.<sup>2</sup>

2. В настоящем документе представлена дополнительная информация по основным вопросам, которые необходимо проанализировать в целях подготовки нового стратегического плана.

## Четырехлетний цикл

3. Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций (ООН) поручила фондам и программам и поощряет специализированные учреждения утвердить четырехгодовой цикл планирования и отчетности по всеобъемлющему обзору политики (ЧВОП). 11 из 19 учреждений ООН сопрягли свои стратегические планы с ЧВОП.<sup>3</sup> В настоящее время этот цикл рассчитан на 2014-17 годы, за которым последует цикл на 2018-21 годы. Учитывая что текущие Основы стратегической политики заканчиваются в 2015 году, МОТ сможет присоединиться к этому четырехлетнему циклу в 2018 году.

## Временная схема

4. С тем чтобы присоединиться к следующему циклу ЧВОП, МОТ предстоит утвердить временную схему на 2016-17 годы. Это будет означать необходимость ориентации Программы и бюджета на 2016-17 годы на новые временные стратегические основы, в частности, в отношении указанных двух лет. В 2017 году МОТ затем должна будет принять новый стратегический план на четырехлетний период 2018-21 годов. Подготовка к этому должна начаться в 2016 году.
5. Формирование стратегического плана требует определения ключевых результатов, которые то или иное учреждение определяет для себя на запланированный период времени, формулировки стратегий, которые бы обеспечивали достижение этих результатов, а также мобилизации всех имеющихся ресурсов для их реализации наряду с указанием устойчивых показателей результативности деятельности, позволяющих объективно оценивать показатели работы.

<sup>1</sup> GB.319/PFA/2.

<sup>2</sup> GB.319/PV/Draft, п. 606.

<sup>3</sup> К таким учреждениям, помимо прочих, относятся: Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Всемирная продовольственная программа (ВПП), Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Фонд Организации Объединенных Наций для деятельности в области народонаселения (ЮНФПА).

## Уроки, извлеченные из текущих Основ стратегической политики

6. В рамках Основ стратегической политики на 2010-15 годы МБТ определило достойный труд для всех работающих женщин и мужчин в качестве всеобъемлющей цели, которая была разбита на четыре стратегические задачи: занятость, социальная защита, социальный диалог и права в сфере труда, которые, в свою очередь, были разделены на 19 результатов с соответствующими показателями и критериями измерения, а также целями. Накопленный опыт позволяет подвести следующие итоги:
- ценность единых стратегических основ в качестве общего инструмента управления, применяемого в рамках всей МОТ;
  - результаты, указанные как широкие задачи, могут привести к трудностям их измерения;
  - чем больше определяется результатов, тем острее становятся координационные проблемы, возникающие в ходе их реализации и отчетности по ним, в связи с чем возникает опасность фрагментарности;
  - при сравнительно большом числе зарегистрированных результатов возникают вопросы, связанные с определением наиболее рационального метода учета совокупности страновых результатов, с тем чтобы точнее оценить общий прогресс;
  - способность добиваться качественных и масштабных результатов зависит от сочетания таких аспектов, как прочная аналитическая база, проверенные временем партнерства с национальными, региональными и глобальными учреждениями, а также рациональная стратегия выполнения;
  - в свете Программы и бюджета на 2014-15 годы, в котором, помимо прочего, особое внимание уделено восьми особо важным областям (ОВО), Административный совет выразил твердую поддержку идее определения меньшего числа областей ключевых результатов с ориентиром на высоко приоритетные вопросы. Этот подход должен применяться ко всем новым стратегическим планам.

## Определение пересмотренного пакета результатов

7. Ряд политических ориентиров и рычагов могут сориентировать процесс определения пакета результатов на будущий плановый период, включая:
- основные принципы МОТ начиная от уставных задач, касающихся обеспечения социальной справедливости, до Декларации 1998 года об основополагающих принципах и правах в сфере труда, Декларации 2008 года о социальной справедливости в целях справедливой глобализации и всей совокупности международных трудовых норм;
  - решения и заключения последних сессий Международной конференции труда, в том числе по занятости молодежи, минимальным уровням социальной защиты и периодическим обсуждениям проблем;
  - семь инициатив в ознаменование столетней годовщины МОТ Генерального директора, провозглашенных им в июне 2013 года;

- региональные страновые приоритеты в том виде, в котором они формулируются в ходе региональных совещаний, а также в последних страновых программах достойного труда (СПДТ);
- основные проблемы и задачи, связанные со сферой труда, начиная с применения международных трудовых норм до качества и количества рабочих мест, жизнеспособных предприятий, профессиональных навыков и рынков труда, технологий, неформальных трудовых отношений и многих других;
- глобальные и региональные программные ориентиры, такие как Программа развития ООН на период после 2015 года, а также региональные программы, в которых особый акцент сделан на роли политики в сфере занятости и социальной защиты в процессе сокращения масштабов бедности;
- потенциальные возможности МОТ по осуществлению основных программ сотрудничества со своими трехсторонними участниками, включая мобилизацию ресурсов в рамках широких партнерств с национальными, региональными и глобальными учреждениями;
- потенциал МОТ по проведению высококачественного анализа сегодняшних и будущих тенденций в сфере труда в целях стимулирования глобальных, региональных и страновых политических дебатов.

## **Возможные варианты формирования стратегических основ**

8. Вариант первый: составление временного стратегического плана с ориентиром на восемь ОВО, определенных на 2014-15 годы, сформулировав их как конечные результаты. ОВО почерпнуты из перечня конечных результатов Основ стратегической политики на 2010-15 годы, но при этом они предусматривают внедрение новых и более согласованных методов работы, которые могут иметь существенный резонанс. Вполне оправданными могут стать дополнительные два года, чтобы извлечь из этого подхода соответствующие уроки.
9. Вариант второй: как и в предыдущем случае, но на основе поправок к существующему перечню ОВО в том случае, если Административный совет решит пересмотреть этот перечень или скорректировать темы одной или нескольких ОВО в свете новых соображений.
10. Вариант третий: подготовка нового пакета конечных результатов с соответствующей схемой измерения результативности деятельности.
11. Первый вариант наименее обременителен с точки зрения дополнительных требуемых инвестиций, тогда как третий вариант потребует существенных усилий. Второй вариант занимает промежуточное положение. Все три варианта потребуют разработки новых основ измерения результативности работы.

## **Измерение результативности деятельности МОТ**

12. МОТ добилась прогресса по реализации своих принципов управления, ориентированных на результаты, которые в настоящее время стали неотъемлемой частью процесса составления ее программ и порядка отчетности. Несмотря на достигнутый

прогресс, остаются еще области, требующие дальнейшего совершенствования. Четыре таких области указаны ниже.

- Отслеживание общего прогресса. Учреждения, действующие в глобальных масштабах, как правило, отслеживают общий прогресс благодаря одному или двум показателям, таким как крайняя нищета для ООН и Всемирного банка, детская смертность для Детского фонда Организации Объединенных Наций (ЮНЕСЕФ) или борьба с голодом для Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО). Всеобъемлющей целью МОТ по-прежнему остается содействие достойному труду для всех женщин и мужчин. В этом отношении по-прежнему стоит задача определения небольшого числа показателей в целях отслеживания общего прогресса. Эти показатели должны касаться масштабов, качества и характера достигнутых результатов. Определенный прогресс был достигнут благодаря работе, проведенной в последнее время, по показателям достойного труда.
- В настоящее время МОТ осуществляет измерения ряда достигнутых результатов в странах посредством показателей по каждому конечному результату. Это дает возможность регистрировать две цифры: число конечных результатов, по которым были достигнуты запланированные результаты, и общее число результатов. Измерение результатов деятельности МОТ на страновом уровне посредством показателей соответствует нормам и стандартам ООН. Однако агрегирование этих результатов (например, 85 или 115% достигнутых целей или более 800 страновых достигнутых результатов) практически ничего не говорит о масштабах, качестве и характере достигнутых результатов. Это может создать трудности при интерпретации общих показателей деятельности МОТ.
- Ряд продуктов и услуг, оказываемых МОТ (глобальные и региональные продукты и услуги), не измеряются, даже хотя МОТ выделяет для этого необходимые ресурсы. Например, в Докладе о выполнении Программы МОТ в 2012-13 годах по каждому результату определен перечень «наиболее важных итогов работы». Представляется желательным предусмотреть полную отчетность по использованию всех ресурсов.
- Каждый конечный результат должен сопровождаться показателями (от одного до трех) с точным указанием на возможные риски, допущения и исходные позиции. Показатели должны позволять измерять степень, в которой с количественной и качественной стороны итоги работы МОТ, проведенной ею самостоятельно или в партнерстве с другими учреждениями, позволили добиться достижения ожидаемых конечных результатов.

## **Стратегический план и реформы деятельности МОТ на местах**

13. В новом стратегическом плане потребуется в полной мере учесть те преобразования, которые, вероятно, будут осуществлены в результате пересмотра практической деятельности Организации на местах, которые проводятся в настоящее время в контексте процесса реформ. В частности, в стратегическом плане необходимо уточнить сферы ответственности за достижение национальных результатов или выработку глобальных и региональных продуктов и оказание соответствующих услуг, с тем чтобы обеспечить согласованность действий.
14. Аналогично этому желательно уточнить роль СПДТ как инструмента программирования МОТ в странах, а также ответственность за достижение конечных результатов по страновым программам.

## Стратегии управления, поддержки и менеджмента

15. В Основах стратегической политики на 2010-15 годы отслеживаются два конечных результата по управлению, поддержке и менеджменту относительно использования ресурсов и общему руководству наряду с достижениями по осуществлению пяти стратегий управления, ориентированных на результаты, по людским ресурсам,<sup>4</sup> информационной технологии,<sup>5</sup> знаниям,<sup>6</sup> техническому сотрудничеству<sup>7</sup> и оценкам.<sup>8</sup> Возможно, целесообразно вновь рассмотреть эти конечные результаты и стратегии в свете достигнутого, извлеченных уроков и планов реформы Генерального директора. Особое внимание следует уделить эффективному функционированию служб поддержки МОТ.

## Последующие меры

16. На основе предшествующих рекомендаций, предоставленных Административным советом, а также соображений, высказанных выше, общая схема стратегического плана могла бы быть подготовлена к июню 2014 года, и она могла бы стать предметом неформальных консультаций во время Международной конференции труда. Одновременно с этим была бы начата предварительная подготовительная работа по предложениям по Программе и бюджету на 2016-17 годы.
17. Предварительный обзор предложений по Программе и бюджету на 2016-17 годы и нового временного стратегического плана был бы представлен на рассмотрение Административного совета в ноябре 2014 года.
18. Предложения Генерального директора по Программе и бюджету на 2016-17 годы включали бы временный стратегический план и были представлены Административному совету на его мартовской сессии 2015 года.

## Предлагаемое решение

19. *Административный совет поручает Генеральному директору:*
- a) представить проект временного стратегического плана на период 2016-17 годов 322-й сессии Административного совета (ноябрь 2014 г.) для его рассмотрения;*
  - b) включить временный стратегический план на 2016-17 годы в предложения Генерального директора по Программе и бюджету на 2016-17 годы.*

<sup>4</sup> GB.306/PFA/12/2.

<sup>5</sup> GB.306/PFA/ICTS/1.

<sup>6</sup> GB.306/PFA/12/3.

<sup>7</sup> GB.306/TC/1.

<sup>8</sup> GB.310/PFA/4/1(Rev.).