



Всемирная организация
здравоохранения

Европейское региональное бюро



СОВМЕСТНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ СЕМИНАР
ЕВРОПЕЙСКОГО БЮРО ВОЗ-IANPHI:

СОЗДАНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ СЛИЯНИЯ – ЧТО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО?

ВАРШАВА, 24–25 АПРЕЛЯ 2018 Г.





Всемирная организация
здравоохранения

Европейское региональное бюро

СОВМЕСТНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ СЕМИНАР
ЕВРОПЕЙСКОГО БЮРО ВОЗ-IANPHI:

**СОЗДАНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ
ИНСТИТУТОВ ОБЩЕСТВЕННОГО
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ
СЛИЯНИЯ – ЧТО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО?**

ВАРШАВА, 24-25 АПРЕЛЯ 2018 Г.

Резюме

Европейское региональное бюро ВОЗ совместно с IANPHI провели совещание по развитию национальных институтов общественного здравоохранения посредством слияния. Цель семинара состояла в обретении более четкого представления, основываясь на прожитом опыте, о практических шагах, процессах и стратегиях, необходимых для успешного формирования национальных институтов общественного здравоохранения путем слияния учреждений. Это совместное экспертное совещание ВОЗ-IANPHI, целью которого являлось оказание поддержки тем, кому поручено руководить развитием институциональных реформ в своих странах, предоставило платформу для коллегиального общения с представителями стран, совсем недавно осуществлявших процесс слияния учреждений.

Ключевые слова

HEALTH SYSTEMS
PUBLIC HEALTH SERVICES
COALITION OF PARTNERS

Запросы относительно публикаций Европейского регионального бюро ВОЗ следует направлять по адресу:

Publications
WHO Regional Office for Europe
UN City, Marmorvej 51
DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark

Кроме того, запросы на документацию, информацию по вопросам здравоохранения или разрешение на цитирование или перевод документов ВОЗ можно заполнить в онлайн-режиме на сайте Регионального бюро: <http://www.euro.who.int/PubRequest?language=Russian>.

© Всемирная организация здравоохранения, 2018 г.

Все права защищены. Европейское региональное бюро Всемирной организации здравоохранения охотно удовлетворяет запросы о разрешении на перепечатку или перевод своих публикаций частично или полностью.

Обозначения, используемые в настоящей публикации, и приводимые в ней материалы не отражают какого бы то ни было мнения Всемирной организации здравоохранения относительно правового статуса той или иной страны, территории, города или района или их органов власти или относительно делимитации их границ. Пунктирные линии на географических картах обозначают приблизительные границы, относительно которых полное согласие пока не достигнуто.

Упоминание тех или иных компаний или продуктов отдельных изготовителей не означает, что Всемирная организация здравоохранения поддерживает или рекомендует их, отдавая им предпочтение по сравнению с другими компаниями или продуктами аналогичного характера, не упомянутыми в тексте. За исключением случаев, когда имеют место ошибки и пропуски, названия патентованных продуктов выделяются начальными прописными буквами.

Всемирная организация здравоохранения приняла все разумные меры предосторожности для проверки информации, содержащейся в настоящей публикации. Тем не менее, опубликованные материалы распространяются без какой-либо явно выраженной или подразумеваемой гарантии их правильности. Ответственность за интерпретацию и использование материалов ложится на пользователей. Всемирная организация здравоохранения ни при каких обстоятельствах не несет ответственности за ущерб, связанный с использованием этих материалов. Мнения, выраженные в данной публикации авторами, редакторами или группами экспертов, необязательно отражают решения или официальную политику Всемирной организации здравоохранения.

Фото обложки: © **Всемирная организация здравоохранения.**

Содержание

Введение	7
Факторы, способствующие успеху слияния, и стратегии	9
Тематические исследования из Бельгии, Франции и Швеции	12
Страны, планирующие, либо уже осуществляющие процесс слияния	14
Формирование лидерства и управления переменами	16
Разработка плана действий на страновом уровне	18
Основные итоги совещания	20
Перспективная среда обмена опытом	22
Заключение	24
Приложение1. Программа семинара	26



Введение

Программа служб общественного здравоохранения Европейского регионального бюро ВОЗ оказывает поддержку государствам-членам в укреплении и реформировании услуг общественного здравоохранения. Одна из основных целей Международной ассоциации национальных институтов общественного здравоохранения состоит в обмене опытом передовой практики между странами в целях укрепления ключевых направлений деятельности национальных институтов общественного здравоохранения и обеспечения более эффективного положения этих учреждений в системе здравоохранения. Руководствуясь общей целью, Европейское региональное бюро ВОЗ и Международная ассоциация национальных институтов общественного здравоохранения объединили свои усилия и организовали технический семинар, который состоялся в г. Варшаве, Польша, вслед за совещанием европейских директоров Международной ассоциации национальных институтов общественного здравоохранения.

Цель семинара состояла в обретении более четкого представления, основываясь на прожитом опыте, о практических шагах, процессах и стратегиях, необходимых для успешного формирования национальных институтов общественного здравоохранения путем слияния учреждений.

Задачи семинара:

- обсудить факторы и стратегии, способствующие успеху в процессе создания национальных институтов общественного здравоохранения путем слияния;
- обсудить воплощение в жизнь перемен и кадровые вопросы в ходе процесса слияния;
- странам-участницам – разработать проект плана дальнейших практических действий в реформировании своих учреждений;
- определить, каким образом Международная ассоциация национальных институтов общественного здравоохранения и Европейское региональное бюро ВОЗ могут принимать участие в осуществлении этих реформ и содействовать процессу на страновом уровне.

В работе семинара участвовали следующие страны: Азербайджан, Бельгия, Казахстан, Кыргызстан, Республика Молдова, Украина, Франция и Швеция. Представители страновых офисов ВОЗ в Казахстане, Республике Молдова и Украине также принимали активное участие в семинаре.

В Приложении 1 приводится программа совещания.



Факторы, способствующие успеху слияния, и стратегии

К ходе первой части семинара обсуждались факторы и стратегии, задействованные в процессе создания национальных институтов общественного здравоохранения в результате слияния соответствующих учреждений. В начале работы совещания бывший директор Бельгийского научно-исследовательского института общественного здравоохранения Johan Peeters представил несколько общих принципов, которые необходимо учитывать для обеспечения успешного результата.

Для успешного слияния необходима приверженность всех участвующих сторон, сотрудников – без серьезности их намерений процесс невероятно затрудняется. Важно стимулировать энтузиазм к совместной работе в новом контексте и наделять сотрудников объединяющихся структур более широкими полномочиями. Для этого требуется один надежный лидер или руководитель на переходный период, назначенный соответствующим органом, который отвечает за весь процесс, чутко относится к проблемам и сомнениям сотрудников, предлагает четкие ответы на их вопросы и обеспечивает надежные службы поддержки, такие как кадровые ресурсы, финансы, информационно-коммуникативные технологии. Эти службы поддержки заслуживают первостепенного внимания в этом процессе и играют одну из основных ролей в сохранении энтузиазма сотрудников, формируя позитивную среду. Поэтому их необходимо подвергнуть реорганизации в первую очередь, и соответствующему ответственному лицу следует предоставить полномочия по руководству этим процессом.

Любое слияние вызывает беспокойство. В основном сотрудники задаются следующими вопросами: «Почему это надо делать?» и «А как это скажется на мне?». К этим вопросам нужно тщательно подготовиться и найти на них ответы до объявления о процессе слияния, и о каждом последующем этапе необходимо информировать всю организацию, но различными путями (в соответствии с целевой аудиторией), как то в ходе совещаний, через распространение информационных бюллетеней и посредством размещения ответов на «часто задаваемые вопросы» (FAQ) в соответствующем разделе в интернете. Кроме того, заинтересованные стороны необходимо информировать о процессе слияния и всех запланированных этапах заблаговременно, привлекая их и к дальнейшей работе в этом направлении.

Отправной точкой можно считать четко сформулированную ответственным органом концепцию (будь то министерство здравоохранения или какое-либо другое учреждение) с описанием общего контекста, в котором создается национальный институт общественного здравоохранения: какие институты участвуют в слиянии, обоснование, цели и задачи, функции общественного здравоохранения, место нахождения, ресурсы и реалистичные сроки официального открытия и функционирования.

Разработка стратегической рамочной основы (видения, миссии и стратегических целей в соответствии с концепцией) – задача команды, возглавляющей процесс слияния (директивный подход). Эта команда назначается руководителем переходного периода или будущим лидером новой организации и состоит из представителей экспертов или директоров объединяющихся организаций. Стратегические цели могут быть преобразованы в оперативные цели ключевыми членами каждого подразделения будущего национального института общественного здравоохранения, а в будущем более детально разработаны и реализованы в группах проектов («инициатива снизу»). Координационному комитету

можно поручить последующее наблюдение, а подготовку решений – руководителю совета директоров национального института общественного здравоохранения.

Четыре страны, которые находятся в процессе создания национальных институтов общественного здравоохранения путем слияния нескольких структур (Казахстан, Кыргызстан, Республика Молдова и Украина), работали вместе со своими коллегами из Бельгии, Франции и Швеции (которые совсем недавно прошли этот процесс) над подготовкой проекта рабочего плана по дальнейшим этапам реформирования национального института общественного здравоохранения.



Тематические исследования из Бельгии, Франции и Швеции

Институты, уже завершившие процесс слияния, кратко рассказали о своем опыте, практическом подходе, извлеченных уроках и основных препятствиях, с которыми пришлось столкнуться.

Швеция

Johan Carlson, Генеральный директор Агентства общественного здравоохранения Швеции, представил концептуальное видение Агентства: «укрепление здоровья на равных условиях». Целевые группы предоставления услуг национального института общественного здравоохранения четко определены – это парламент, правительство и местные органы власти, другие правительственные агентства и ведомства, а также заинтересованные группы гражданского общества. Остальное население не является прямым получателем услуг этого Агентства (в других странах, таких как Франция и Соединенное Королевство, дело обстоит иначе). Он подчеркнул необходимость быстрого процесса создания нового агентства путем слияния организаций (в Швеции прошло 14 месяцев с момента объявления до начала функционирования нового агентства) для сохранения мотивации сотрудников и позитивного настроения в целях успешного проведения в жизнь реформ. В самые короткие сроки был назначен Генеральный директор и сформирован Совет директоров, уполномоченные разработать стратегию и укомплектовать организацию кадрами. По прошествии четырех лет после слияния трех институтов отзывы сотрудников и заинтересованных сторон остаются положительными.

Основные извлеченные уроки: учиться друг у друга, способствовать гибкости в организации, поощрять участие заинтересованных сторон и осуществлять, когда это необходимо, соответствующие организационные корректировки.

Франция

Mili Spahic, руководитель отдела по кадровым ресурсам Национального агентства общественного здравоохранения Франции (Santé Publique France), определил миссию агентства следующим образом – «получить более глубокое представление о здоровье населения, защищать и укреплять его, а также принимать меры в случае кризисных ситуаций в здравоохранении». Он подчеркнул важность письма-соглашения от Министра здравоохранения с видением ситуации и принципами формирования агентства (в данном случае объединение четырех организаций на одной территории с заранее заявленными целями и обозначением ответственных участников). Был назначен директор, уполномоченный представить Министру здравоохранения предложение стратегической концепции. Этот стратегический документ был основан на предложениях «снизу» - в процессе участвовали 15 рабочих групп. Одним из компонентов документа являлась схема целевой организационной структуры, разработанная в соответствии со стратегическими целями нового учреждения. После одобрения министром здравоохранения предложенной стратегической концепции она была преобразована в документ о функциональных целях. Сначала был подготовлен рабочий план с различными структурами, с тем чтобы четыре организации, намеченные для объединения, смогли начать совместную работу еще до официального создания агентства, с тем чтобы на самых

ранних этапах его работы можно было уже продемонстрировать позитивные изменения в общественном здравоохранении Франции: формирование непрерывного процесса от эпиднадзора до практических вмешательств в сфере здравоохранения. Эта реорганизация базировалась на процессе управления переменами во всех четырех структурах, участвующих в слиянии: информация об изменениях распространялась соответствующим образом, расширяя возможности сотрудников в плане широкомасштабных действий. Процесс законотворчества занял 26 месяцев, поскольку необходимо было найти нормативно-правовые документы по существующим объединяющимся учреждениям, подготовить новый закон о создании агентства и соответствующую юридически оформленную документацию, получить отзывы, комментарии и коррективы от Верховного Суда, участвовать в парламентских слушаниях, обсудить необходимые вопросы с региональными структурами и получить права на доступ к данным и информации и на сбор данных.

Основные извлеченные уроки: необходим основополагающий документ с новой стратегией, одобренной уполномоченным органом; формирование общего для объединяющихся организаций видения с учетом различных предпосылок и культурных особенностей; разработка рабочего плана на переходный период, раскрывающего для заинтересованных сторон и сотрудников позитивные перспективы слияния; наличие целевой организационной структуры; определение вместе с заинтересованными сторонами методов работы в данной конкретной среде учреждения; осознание факторов, препятствующих слиянию; установление ключевых ценностей и основополагающих принципов реорганизации; не следует недооценивать времени, которое потребуется для разработки юридических и нормативно-правовых актов, связанных со стратегическим руководством и миссией; не следует также недооценивать времени, которое потребуется для гармонизации мер и процессов, связанных с административными, финансовыми вопросами и инфраструктурой информационных технологий; и, как это было в случае с Santé Publique France, наметить план и местоположение единого центра.

Бельгия

Бельгийский научно-исследовательский институт общественного здравоохранения основан на концепции «быть здоровым на протяжении всей жизни» с применением подхода «единое здравоохранение – глобальное здравоохранение» в результате объединения институтов, занимающихся вопросами здоровья человека и животных. Руководство обоих институтов обратилось с предложением о слиянии к министру здравоохранения и министру сельского хозяйства, которое затем было одобрено Федеральным советом министров. Объединенная ведущая группа разработала общее перспективное видение, миссию и стратегические цели по результатам консультативного процесса с основными заинтересованными сторонами, после чего ключевые специалисты основных подразделений преобразовали эти «директивы» в функциональные цели. Процессом объединения руководили координационный комитет на уровне министров, объединенный руководящий комитет и команда программы слияния учреждений.

Основные извлеченные уроки: необходимо заручиться политической поддержкой и привлечь к процессу соответствующие заинтересованные стороны; поддерживать серьезность намерений и совместное аналитическое мышление; необходимо с самого начала обеспечить управление переменами и интеграцией; важно осуществлять регулярную коммуникацию.

Страны, планирующие, либо уже осуществляющие процесс слияния

Казахстан, Кыргызстан, Республика Молдова и Украина находятся на разных стадиях процессов реформирования и объединения различных институтов в единый национальный институт общественного здравоохранения. В ходе данного семинара представители этих стран рассказали о своих планах, о ситуации на данный момент и о тех трудностях, с которыми они сегодня сталкиваются. Эти трудности и задачи были обсуждены в групповых дискуссиях.

Эти страны находятся на разных этапах создания национальных институтов общественного здравоохранения – от планирования решения на политическом уровне до активной реализации процесса слияния. Материалы презентаций раскрывают причины объединения отдельных учреждений в общий национальный институт общественного здравоохранения – это, зачастую, отсутствие координации между политикой в области общественного здравоохранения и процессом реализации, а также дублирование функций и полномочий в условиях существования излишне большого количества структур, часто лишь в силу исторически сложившихся обстоятельств. Предполагается, что объединение приведет к более рациональному осуществлению и координации основных функций общественного здравоохранения в том виде, как они представлены в Европейском плане действий по укреплению потенциала и услуг общественного здравоохранения¹ и ключевых функций общественного здравоохранения национального института общественного здравоохранения (сформулированных Международной ассоциацией институтов общественного здравоохранения²).

В результате выступлений стало понятно, что для большинства этих стран создание национального института общественного здравоохранения является частью более широкого процесса реформирования услуг общественного здравоохранения, который еще не завершен и требует внесения изменений или дополнений в законодательство в этой сфере. Поэтому не всегда ясно, какие именно услуги и функции должны быть в ведении национального института общественного здравоохранения, какие – в ведении министерства здравоохранения, а какие – областных руководящих органов. Кроме того, не всегда четко прослеживается связь между центральными и региональными службами – будут ли они косвенным образом работать на национальный институт общественного здравоохранения или зависеть от него? Некоторые страны отметили разобщенность услуг здравоохранения. Это означает, что до создания объединенного национального института общественного здравоохранения необходимо проанализировать текущую ситуацию и учесть разрыв между сегодняшним и будущим положением дел, а уже затем принимать решение о будущей организации услуг общественного здравоохранения. Некоторые страны планируют рассмотреть законодательство в сфере общественного здравоохранения или уже находятся в процессе этой работы.

В процессе объединения чрезвычайно важно стимулировать серьезность намерений сотрудников и заинтересованных сторон. Для этого требуется тщательно подготовиться к информированию их о том, почему слияние необходимо. В настоящее время, четыре страны,

1 Европейский план действий по укреплению потенциала и услуг общественного здравоохранения. http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/171773/RC62wd12rev1-Rus-updated.pdf?ua=1

2 National Public Health Institutes Core Functions & Attributes. IANPHI. По состоянию на 11 мая, 2018 г. http://ianphi.org/_includes/documents/core-functions.pdf

планирующие слияние, больше говорят об общих положениях, об оптимизации организации общественного здравоохранения, улучшении координации деятельности общественного здравоохранения, объединив ее одной сетью, улучшении итоговых показателей здоровья и создании единой системы управления риском и единой лабораторной базы. Для успешного осуществления процесса слияния следует преобразовать эти положения в четкие и ясные руководящие принципы, которые будут понятны на всех уровнях.

Для надлежащей подготовки процесса слияния необходимы хорошие, доверительные отношения между руководством, средним управленческим звеном и сотрудниками, а также с руководством на министерском уровне. Это подразумевает возможность критического рассмотрения «директивных» решений, с одной стороны, и учет предложений, исходящих непосредственно от сотрудников, с другой. Это создает позитивную атмосферу вовлеченности, инициативного и ответственного подхода. Предпочтительно поэтому приступить к развитию навыков лидерства и управления переменами (с переходом от транзакционного к трансформационному лидерству) и предоставлению поддержки при осуществлении любой инициативы слияния или, что даже лучше, еще до начала процесса.

Во многих странах те, кому поручено руководить развитием институциональных реформ, и их коллеги неизменно подчеркивают «отсутствие финансирования». Ключевым условием успешного переходного периода является изыскание средств, хотя на практике для этого требуется предъявление серьезного обоснования. Вот почему еще до начала реализации каких-либо инициатив столь важно обсудить экономические и финансовые аспекты планов и реформ, направленных на объединение.

Основной бюджет национального института общественного здравоохранения должен покрывать расходы, связанные с обязательствами, указанными в соглашении об управлении. В противном случае необходимо обсудить вопрос только о тех функциях и конкретных видах деятельности, которые можно осуществлять в рамках имеющегося бюджета, а остальные отложить. Другой вариант – обсудить возможность использования сэкономленных средств (расходуя меньше на некоторые виды деятельности) на новые инициативы: при условии, что правилами финансирования и планирования бюджета предусмотрена подобная гибкость.

Основная сложность – это недостаточное количество хорошо подготовленных кадров, недостаточно высокая квалификация, а также неэффективные и устаревшие методы управления. Несовершенное трудовое законодательство (повторный найм, перевод и увольнение) и ненадлежащая программа университетского образования и постдипломного обучения затрудняют становление национального института общественного здравоохранения. В связи с этим некоторые страны рассматривают вопрос о создании школы общественного здравоохранения для подготовки соответствующих специалистов. Вместе с тем, это требует времени, поэтому необходимо рассмотреть промежуточные решения, такие как выявление и распространение передовой практики в объединяемых организациях, обучение экспертами на рабочем месте, партнерские (параллельные) проекты с другими национальными институтами общественного здравоохранения и стажировки для обучения новым видам деятельности.

Формирование лидерства и управления переменами

Mili Spahic представил дальнейшую разработку пятилетней программы работы Santé Publique France. Это 28 программ, сгруппированных в пять направлений: население; детерминанты здоровья; заболевания; мероприятия и местные руководящие органы; инфраструктура. Эти темы сопряжены со следующими основными функциями: профилактика болезней и укрепление здоровья; безопасность здоровья; готовность и ответные меры; эпиднадзор. Периодически проводится коллегиальный обзор достижений, вслед за чем ежегодно обновлялся план работы на оставшийся период времени («скользящий план»).

Marcus Jönsson, руководитель отдела кадровых ресурсов Шведского Агентства общественного здравоохранения, рассказал о том, каким образом укомплектовывалось кадрами новое агентство и формировались навыки лидерства. Процесс слияния – это новый старт и хорошая возможность рассмотреть заново существующие посты и деятельность сотрудников, а также пересмотреть их должности. Это может привести к сокращению штата.

В Швеции непосредственно Генеральный директор назначил пять директоров. Руководители подразделений выбирались после внутреннего набора в соответствии с критериями лидерства. Дальнейшее укомплектование происходило после рационализации наименований должностей в целях обеспечения большей гибкости и маневренности. Резюме существующих сотрудников приводились в соответствие с должностным описанием. Существующие сотрудники подбирались к новым должностным позициям либо сокращались. Затем всем менеджерам была предложена интенсивная программа развития лидерства и управления переменами: в том числе такие темы, как трансформационное лидерство, группы наставничества и инструкторы, ответственность нанимателя и трудовой закон.



Разработка плана действий на страновом уровне

Представители Казахстана, Кыргызстана, Республики Молдова и Украины, а также представители ВОЗ и Международной ассоциации национальных институтов общественного здравоохранения сформировали четыре группы для разработки проекта плана действий для каждой страны на последующие 12-18 месяцев с учетом информации, полученной в ходе презентаций и групповых дискуссий.

После активных обсуждений представители всех четырех стран получили в свое распоряжение проект рабочего плана, в котором на последующие 12-18 месяцев определены основные виды деятельности с уточнением ожидаемых сроков завершения работ, ожидаемых результатов, ответственного за выполнение мероприятий и необходимых ресурсов.

Были также определены формы поддержки, которая требуется со стороны ВОЗ и/или Международной ассоциации национальных институтов общественного здравоохранения, в число которых входят следующие:

- предоставление международных экспертов в помощь по следующим направлениям:
 - участие в функциональном анализе текущей ситуации в отношении состояния услуг общественного здравоохранения, а также в экономическом анализе в целях создания национального института общественного здравоохранения;
 - помощь национальным рабочим группам в разработке видения, миссии, стратегии, структуры, функций и т.д. в отношении нового национального института общественного здравоохранения;
 - рекомендации по назначению руководителя на переходный период и созданию экспертных групп;
- предоставление обучения по следующим аспектам:
 - лидерство и управление переменами;
 - управление кадровыми ресурсами;
 - коммуникация;
- предоставление эффективных инструментов для разработки дорожной карты создания нового национального института общественного здравоохранения.



Основные итоги совещания

Взаимодействие между коллегами, планирующими слияние или находящимися в процессе объединения и создания своих национальных институтов общественного здравоохранения, и теми, кто уже прошел этот процесс, позволило сделать выводы, которые приводятся ниже:

- важен обмен практическим коллегиальным опытом в области процесса слияния: необходимые шаги и мероприятия (и как их осуществить), потенциальные препятствия и способы их преодоления в реальной жизни;
- необходимо сформировать отношения между различными странами и создать неформальную сеть, которую можно использовать для дальнейшей коллегиальной поддержки;
- необходимо понять важную роль коллективного лидерства и управления переменами в процессе слияния, в том числе пути развития и стимулирования этого потенциала;
- следует разработать проекты планов действий для четырех стран, состоящих из практических шагов на следующие 12-18 месяцев;
- необходимо уделить особое внимание потребности в технической поддержке со стороны ВОЗ и/или Международной ассоциации национальных институтов общественного здравоохранения в процессе осуществления этих планов действий на страновом уровне.



Перспективная среда обмена опытом

Странам предлагается рассмотреть ряд предложений, которые могут им помочь в процессе слияния; эти предложения основаны на групповых обсуждениях и презентациях национальных институтов общественного здравоохранения, уже прошедших процесс слияния.

- На переходный период создать команду, обладающую полномочиями принятия решений и готовую отвечать на вопросы сотрудников.
- Совместно с заинтересованными сторонами и сотрудниками создать четкую коммуникативную стратегию.
- Необходимо, чтобы новая организация (национальный институт общественного здравоохранения) обладала необходимой гибкостью, чтобы приспосабливаться к изменяющимся условиям (в будущем как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе).
- Предлагать ключевым сотрудникам обучение в сфере развития лидерства и управления переменами.



Заключение

Семинар явился хорошей возможностью для обсуждения общих проблем и задач, а также подготовки потенциальных решений для стран, планирующих реформировать услуги общественного здравоохранения и формирующих национальный институт общественного здравоохранения путем слияния существующих учреждений.

Особенно плодотворным оказался обмен мнениями и опытом со странами, которые уже завершили этот процесс, что нашло свое подтверждение в ходе групповой работы.

Общение с коллегами позволило наметить основные действия, которые необходимо предпринять Казахстану, Кыргызстану, Украине и Республике Молдова в ближайшие 12-18 месяцев, а также способствовало созданию неформальной коллегиальной сети, что позволит и в дальнейшем продолжить обсуждение актуальных вопросов.

Взаимодействие с коллегами позволило представителям Казахстана, Кыргызстана, Республики Молдова и Украины определить ряд основных действий, которые необходимо предпринять в последующие 12–18 месяцев, а также создать неформальную сеть для постоянного общения с коллегами.

Приложение 1. Программа семинара

WORLD HEALTH ORGANIZATION
REGIONAL OFFICE FOR EUROPE



* mergeformat

WELTGESUNDHEITSORGANISATION
REGIONALBÜRO FÜR EUROPA

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ
BUREAU RÉGIONAL DE L'EUROPE

ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ЕВРОПЕЙСКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ БЮРО



Совместный технический семинар ВОЗ-IANPHI:

Создание Национальных институтов общественного здравоохранения
посредством слияния –

что для этого нужно?

(Варшава, 24-25 апреля, 2018 г.)

Программа

Вторник, 24 апреля 2018 г.	
Заседание 1 – Обмен информацией между странами, планирующими сформировать Национальный институт общественного здравоохранения (NPHI) посредством слияния, и странами, уже прошедшими этот процесс.	
14:00–14:10	Общее приветствие/введение (ВОЗ/IANPHI).
	Представление директоров/экспертов и их роли - Johan Peeters

14:10–14:30	Подход слияния NPHI: общие соображения. <i>Johan Peeters</i>
Презентации от стран: слайды будут представлены участникам до начала работы совещания. Выступающие кратко дадут пояснения слайдам и в основном расскажут о том, на каком этапе процесса они находятся, и в частности, с какими проблемами и трудностями они сталкиваются.	
14:30–14:40	Презентация от Казахстана. <i>Жамиля Баттакова</i>
14:40–14:50	Презентация от Кыргызстана. <i>Сабыржан Абдыкеримов</i>
14:50–15:00	Презентация от Республики Молдова. <i>Elena Palanciuc</i>
15:00–15:10	Презентация от Украины Ukraine. <i>Владимир Курпита</i>
Анализ практических случаев директорами/экспертами: практический подход, шаги и временные рамки. Слайды будут представлены участникам до начала работы совещания. Выступающие кратко дадут пояснения слайдам и в основном расскажут о том, на каком этапе процесса они находятся, и в частности, с какими проблемами и трудностями они сталкиваются.	
15:10–15:20	Создание нового Агентства общественного здравоохранения в Швеции. <i>Johan Carlson</i>
15:20–15:30	Santé Publique France, Французское агентство общественного здравоохранения. <i>Mili Spahic</i>

15:30–15:40	Sciensano – результат объединения Национальных институтов общественного здоровья, занимающихся вопросами здоровья человека и животных. <i>Myriam Sneyers</i>
15:40–16:00	Перерыв.
Сбор вопросов от участников для подготовки «тематического меню» для обсуждения в группах – определение основных тем.	
<u>Заседание 2</u> – Групповое обсуждение	
16:00–17:50	Групповое обсуждение – представители стран и эксперты.
17:50–18:00	Подведение итогов.
Среда, 25 апреля 2018 г.	
<u>Заседание 3</u> – Разработка стратегического плана, формирование лидерства и управление переменами: важнейшие факторы, способствующие успеху процесса слияния.	
9:00–9:05	Вступительное слово.
9:05–9:25	Стратегический план и реорганизация – директивный подход и подход по принципу инициатив снизу. <i>Mili Spahic</i>
9:25–9:45	Укомплектование нового агентства кадрами и формирование лидерства. <i>Marcus Jönsson</i>
9:45–10:00	Вопросы и ответы.
10:00–10:20	Перерыв.

Заседание 4 – Групповая работа: разработка плана действий.	
10:20–13:00	Групповая работа. С помощью директоров/экспертов страны определяют (т.е. записывают) последующие реальные шаги, которые они планируют сделать в следующие 12–18 месяцев, на основе шаблона с возможными действиями. Установление факторов, которые могут препятствовать достижению конечной цели, и потребностей в поддержке.
13:00–13:45	Заключительные комментарии: круглый стол.
13:45–14:00	Закрытие совещания.

Европейское региональное бюро ВОЗ

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) – специализированное учреждение Организации Объединенных Наций, созданное в 1948 г., основная функция которого состоит в решении международных проблем здравоохранения и охраны здоровья населения. Европейское региональное бюро ВОЗ является одним из шести региональных бюро в различных частях земного шара, каждое из которых имеет свою собственную программу деятельности, направленную на решение конкретных проблем здравоохранения обслуживаемых ими стран.

Государства-члены

Австрия
Азербайджан
Албания
Андорра
Армения
Беларусь
Бельгия
Болгария
Босния и Герцеговина
Бывшая югославская Республика Македония
Венгрия
Германия
Греция
Грузия
Дания
Израиль
Ирландия
Исландия
Испания
Италия
Казахстан
Кипр
Кыргызстан
Латвия
Литва
Люксембург
Мальта
Монако
Нидерланды
Норвегия
Польша
Португалия
Республика Молдова
Российская Федерация
Румыния
Сан-Марино
Сербия
Словакия
Словения
Соединенное Королевство
Таджикистан
Туркменистан
Турция
Узбекистан
Украина
Финляндия
Франция
Хорватия
Черногория
Чехия
Швейцария
Швеция
Эстония

Всемирная организация здравоохранения европейское региональное бюро

UN City, Marmorvej 51, DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark
Тел: +45 45 33 70 00 Факс: +45 45 33 70 01
Эл. адрес: eurocontact@who.int
Веб-сайт: www.euro.who.int