



**Всемирная организация
здравоохранения**

Европейское региональное бюро

Европейский региональный комитет

EUR/RC68/15

Шестьдесят восьмая сессия

Рим, Италия, 17–20 сентября 2018 г.

6 августа 2018 г.

180517

Пункт 5(м) предварительной повестки дня

ОРИГИНАЛ: АНГЛИЙСКИЙ

Реформа ВОЗ: новое стратегическое видение и план преобразований

На шестьдесят первой сессии Европейского регионального комитета ВОЗ в 2011 г. Региональный директор обязалась представлять ежегодный отчет о значении и последствиях реформы ВОЗ для Европейского региона в рамках перспективной повестки дня сессий Регионального комитета.

В нынешнем году данное обязательство приобрело особое значение, когда Организация начала осуществление плана коренных преобразований и приведение своей миссии и долгосрочных задач на 2019-2023 гг. в соответствие с Целями устойчивого развития.

В настоящем документе вкратце описаны ключевые элементы этих преобразований, изложенные в Тринадцатой общей программе работы. Также в нем отражены комментарии и рекомендации по данному вопросу, представленные на 142-й сессии Исполнительного комитета, совещаниях Постоянного комитета Регионального комитета двадцать пятого созыва и Семьдесят первой Всемирной ассамблеи здравоохранения, и описаны дальнейшие действия, начатые по инициативе Генерального директора и Группы по глобальной политике в 2018 г.

В документ включены вопросы, связанные с глобальной реформой стратегического руководства, которые обсуждались на 143-й сессии Исполнительного комитета, поскольку в будущем эффективные механизмы стратегического руководства будут играть ключевую роль в работе обновленной ВОЗ.

Отчет выносится на рассмотрение Европейского регионального комитета на его шестьдесят восьмой сессии.

Содержание

Введение.....	3
Стратегическое видение и план преобразований.....	4
Аргументы в пользу преобразований и концепция, изложенные в ОНР-13.....	4
Стратегические и организационные сдвиги, которые потребуются для воплощения концепции в жизнь.....	5
Комментарии и рекомендации руководящих органов	7
Стратегическое руководство	10
Дальнейшие меры по реализации, инициированные Генеральным директором и ГГП	11
Сбалансированный инструмент для балльной оценки	12
Действия по итогам глобального обследования организационной культуры	12
Учреждение Глобальной сети в поддержку преобразований.....	13
Учреждение рабочих групп на трех уровнях Организации для поддержки обзора моделей работы ВОЗ	13
Создание рамочной основы для учета результатов воздействия.....	13
Пересмотренные рекомендации по составлению программных бюджетов	14
Формирование аргументации в поддержку инвестиций	14
Инициативы, способные обеспечить быстрые преобразования	14
Заключительные замечания.....	14

Введение

1. На шестьдесят первой сессии Европейского регионального комитета ВОЗ в 2011 г. Региональный директор обязалась регулярно информировать государства-члены о начатом незадолго до этого процессе реформы ВОЗ, включив этот вопрос в перспективную повестку дня сессий Комитета.
2. На протяжении последних нескольких лет Европейский регион занимал проактивную позицию в отношении реформирования ВОЗ; в частности, были созданы сменяющие друг друга рабочие группы Постоянного комитета Регионального комитета (ПКРК) по стратегическому руководству. ПКРК и его рабочие группы рассмотрели широкий круг актуальных для данной темы вопросов, после чего Региональный комитет утвердил сформулированные при этом рекомендации по таким темам, как: (а) укрепление стратегического руководства и надзора со стороны государств-членов; (б) оптимизация географической представленности и повышение гласности процедуры выдвижения кандидатур на членство в Исполнительном комитете и ПКРК; (в) выдвижение кандидата на пост Регионального директора; (г) определение повестки дня для сессий руководящих органов; (д) управление вопросами принятия резолюций и внесения поправок, включая регулярные обзоры на предмет прекращения деятельности некоторых резолюций Регионального комитета; (е) согласованность между глобальными и региональными инициативами в области стратегического руководства.
3. Обязательство регулярно информировать государства-члены в Европейском регионе о реформе ВОЗ приобретает особую актуальность и значимость в настоящее время, в условиях возрождения и преобразования Организации. Для того чтобы воплотить эти новые смелые цели в жизнь, потребуются весьма существенные стратегические и организационные сдвиги на всех уровнях ВОЗ, о которых более подробно говорится ниже.
4. Региональное бюро полностью поддерживает вышеуказанный план преобразования Организации: Региональный директор активно сотрудничает с новым Генеральным директором ВОЗ д-ром Тедросом Адханомом Гебрейесусом и участвует в формировании переходной повестки дня в составе Группы по глобальной политике (ГГП), и в Регионе осуществляется масштабный стратегический сдвиг приоритетов, при котором в центр внимания помещено сотрудничество на уровне стран.
5. В настоящем отчете речь идет в первую очередь о новой стратегической концепции и плане преобразований для ВОЗ, которые изложены в тринадцатой Общей программе работы на 2019–2023 гг. (ОПР-13). Помимо этого, в него добавлен раздел, посвященный глобальной реформе стратегического руководства, по итогам обсуждений данного вопроса на 143-й сессии Исполнительного комитета в мае 2018 г. Это обусловлено тем, что такая реформа способствует созданию более совершенной структуры стратегического руководства для обновленной ВОЗ.
6. Обзор основных аспектов стратегического руководства в Регионе за период с 2010 г. представлен в отдельном документе EUR/RC68/8(L) – отчете о ходе работы, подготовленном согласно резолюции Регионального комитета EUR/RC60/R3.

Стратегическое видение и план преобразований

Аргументы в пользу преобразований и концепция, изложенные в ОПР-13

7. После вступления в должность нового Генерального директора в июле 2017 г. на всех трех уровнях Организации был начат интегрированный процесс преобразований под руководством ГПП, который предусматривает согласование ОПР-13 с Целями устойчивого развития (ЦУР), имеющими отношение к здравоохранению. В процессе преобразований активно участвуют государства-члены и партнеры, и в нем используется опыт предыдущих реформ и результаты посвященной организационной культуре масштабного анкетирования, проведенного Секретариатом во всех регионах и страновых офисах. Доля сотрудников Организации, принявших участие в опросе, составила 61% (5600 человек).

- (а) ОПР-13 существенно отличается от предыдущих программ работы в том, что она не просто описывает задачи, стоящие перед Секретариатом ВОЗ, но и должна стать дорожной картой, нацеленной на значительное улучшение показателей здоровья во всем мире и на воздействие на основные детерминанты неравенств в отношении здоровья.
- (б) В центре внимания ОПР-13 находятся три смелые приоритетные задачи на 2019–2023 гг.:
 - обеспечить всеобщий охват услугами здравоохранения для еще одного миллиарда человек;
 - обеспечить более здоровую жизнь для еще одного миллиарда человек;
 - обеспечить более безопасную жизнь для еще одного миллиарда человек.
- (в) Для выполнения этих трех задач Организация намерена использовать пять "платформ" с собственными целевыми ориентирами и показателями на 2019–2023 гг., подкрепленных политической приверженностью, партнерствами и мобилизацией ресурсов.
- (г) Эти пять платформ отражают имеющиеся возможности и опыт Организации:
 - Платформа 1: развитие человеческого капитала на протяжении всей жизни;
 - Платформа 2: ускоренные меры по профилактике неинфекционных заболеваний и укреплению психического здоровья;
 - Платформа 3: ускорение элиминации и ликвидации инфекционных болезней, имеющих масштабные последствия;
 - Платформа 4: борьба с устойчивостью к противомикробным препаратам;
 - Платформа 5: принятие мер в отношении воздействия изменения климата на здоровье населения в малых островных развивающихся государствах и других странах.

Стратегические и организационные сдвиги, которые потребуются для воплощения концепции в жизнь

Стратегические сдвиги

8. В основе описанных выше новых приоритетов и пяти платформ будут лежать три важных стратегических сдвига, касающихся вклада ВОЗ в достижение приоритетных целей ОПР-13: наращивание лидерства на всех трех уровнях Организации, достижение максимального эффекта для здоровья населения в каждой стране и ориентация глобальных общественных благ на достижение эффекта.
9. С точки зрения лидерства, Генеральный директор и ГПП прекрасно отдают себе отчет в том, что для осуществления преобразований они должны действовать как слаженная команда, а также для этого потребуются полная гармонизация высшего руководства Организации.
10. Для эффективного лидерства также важно, чтобы ВОЗ повышала свой авторитет и заметность и настаивала на включении вопросов здоровья в повестки дня ключевых политических мероприятий, таких как Генеральная Ассамблея ООН, встречи "Большой двадцатки", "Большой семерки" и объединения стран БРИКС (Бразилия, Российская Федерация, Индия, Китай и Южная Африка), а также совещания региональных многосторонних организаций, таких как Европейский союз. Наконец, потребуется большее внимание к многосекторальным действиям, ввиду того, что многие важные детерминанты здоровья находятся вне сферы ответственности сектора здравоохранения. К таким действиям относятся интенсивные контакты с политическими лидерами и высокопоставленными должностными лицами на уровне стран, в том числе с депутатами парламентов.
11. Вторым стратегическим сдвигом является то, чтобы однозначно поместить страны в центр всей деятельности Организации. Этот сдвиг лежит в основе политики, изложенной в ОПР-13, и станет важным направлением работы Организации в ближайшие годы. Работа ВОЗ со странами должна осуществляться достаточно гибко, чтобы учитывать контекст и возможности каждой из стран. Такая работа будет включать развитие лидерского потенциала страновых офисов ВОЗ, создание отвечающей требованиям кадровой структуры, обеспечение надлежащего делегирования полномочий и налаживание эффективных и рациональных рабочих процессов.
12. В качестве первого шага в этом процессе Региональное бюро занялось составлением списка всех реализуемых в настоящее время региональных инициатив, моделей работы, платформ и инструментов, которые позволяют повысить эффективность и рациональность работы на уровне стран. Список получит статус внутриведомственного документа, который будет использоваться в глобальном процессе преобразования работы ВОЗ в странах.
13. Третий стратегический сдвиг направлен на дальнейшее усиление одной из уставных функций Организации – нормотворческой деятельности – и на обеспечение большего эффекта от работы ВОЗ на уровне стран. Благодаря своему уставному мандату на нормотворческую деятельность ВОЗ занимает уникальное положение среди других глобальных организаций в сфере здравоохранения, обладая такими

преимуществами, как широкие полномочия и высокий авторитет. В настоящее время задача заключается в совершенствовании этой нормотворческой деятельности, в том числе касательно сбора данных и научных исследований и инноваций, для прямого применения в странах, посредством оптимизации принятия решений по вопросам здравоохранения в государствах-членах на основании фактических данных.

Организационные сдвиги

14. В целях достижения всех вышеупомянутых целей в период действия ОПП-13, то есть с 2019 по 2023 гг., Генеральный директор и ГПП запланировали несколько внутриорганизационных сдвигов, которые также нужно будет воплотить в жизнь на всех уровнях ВОЗ.

15. Во-первых, будет далее усовершенствована структура результатов Организации. В ответ на многочисленные призывы государств-членов будет создан независимый механизм подотчетности для мониторинга эффективности работы, оценки рациональности расходования средств и обеспечения подотчетности Секретариата. Учитывая смещение акцента с промежуточных программных результатов на конечные результаты и достижение эффекта, доработанная система результатов потребует большего внимания к вкладу ВОЗ в выполнение каждого целевого ориентира на каждом уровне Организации.

16. Во-вторых, определенных изменений потребует модель деятельности ВОЗ, с тем чтобы добиться дальнейшей оптимизации работы на уровне стран и обеспечить дифференцированный подход с учетом их индивидуальных особенностей. Здесь следует отметить такие ключевые приоритеты, как:

- повышение качества лидерства на уровне стран с помощью представителей ВОЗ высокого ранга, обладающих способностями и лидеров здравоохранения, и дипломатов, эффективно обеспечивающих приоритетные потребности стран;
- наделение страновых офисов ВОЗ достаточными программными, финансовыми, административными и управленческими полномочиями;
- включение в стратегии странового сотрудничества и в двухгодичные соглашения о сотрудничестве четких действий, цепочек результатов и показателей эффективности работы;
- создание региональных стратегий и планов действий, отражающих региональную специфику и способствующих эффективной реализации на уровне стран;
- географическое перераспределение ресурсов и технических кадров и знаний со смещением таковых на страновой уровень.

17. В-третьих, потребуется выработать новую программу взаимодействия с внешними партнерами, с особым вниманием к мобилизации ресурсов, партнерствам и коммуникации. В этом контексте ключевое значение приобретает коммуникация в социальных сетях, эффективно демонстрирующая вклад ВОЗ в улучшение здоровья людей во всем мире.

18. Для того чтобы ВОЗ смогла реализовать эти организационные сдвиги в глобальном масштабе, ей потребуются квалифицированные, мотивированные, отвечающие своему предназначению и обладающие надлежащими полномочиями и возможностями кадровые ресурсы. ГПП и Генеральный директор твердо намерены проводить в жизнь политику ВОЗ в отношении географической мобильности персонала, а также интенсивно стимулировать достижение гендерного и географического баланса в кадровом составе¹.

19. Для обеспечения оптимальной и компетентной кадровой базы потребуются новые инициативы и вложения в сфере управления и администрации, с особым акцентом на:

- обеспечение понятного, упорядоченного, открытого и подконтрольного делегирования полномочий для структур управления на всех трех уровнях Организации;
- анализ и оптимизацию управленческого и административного потенциала технического и административного персонала;
- непрерывное и систематическое повышение качества рабочих процессов на всех уровнях Организации;
- инвестирование в более совершенные, удобные и отвечающие поставленным задачам системы информационных технологий.

Комментарии и рекомендации руководящих органов

Исполнительный комитет

20. На своей 142-й сессии в январе 2018 г. Исполнительный комитет положительно оценил инклюзивный процесс консультаций с государствами-членами, в котором при подготовке ОПР-13 принял участие Генеральный директор. Устремления и цели, сформулированные в проекте документа, а также решение о согласовании ОПР-13 с ЦУР получили практически единогласную поддержку. В то же время, члены Исполкома предложили представить более детальное описание вклада Организации в выполнение трех "миллиардных" приоритетов, принимая во внимание тот факт, что в работу в этой сфере будут вовлечены сразу несколько ключевых структур.

21. Члены Исполнительного комитета отмечали, что празднование 40-й годовщины подписания Алма-Атинской декларации в 2018 г. станет прекрасной возможностью для обновления имиджа ВОЗ и закрепления тезиса о том, что ориентированная на нужды людей первичная медико-санитарная помощь должна стать фундаментом для новой комплексной стратегии всеобщего охвата услугами здравоохранения.

22. Члены Исполнительного комитета от Европейского региона приветствовали стратегический сдвиг, касающийся повышенного внимания к нормотворческой функции ВОЗ в целях оптимизации прямой поддержки для стран, а также подчеркнули, что политизировать эту ключевую роль Организации недопустимо.

¹ Следует отметить, что из всех основных бюро ВОЗ лишь Европейское региональное бюро смогло достичь гендерного паритета в руководстве высшего звена.

23. Сдвиг в сторону достижения эффекта прежде всего от работы на уровне стран получил положительную оценку, однако реальные достижения в этой области потребуют тщательного планирования и анализа потребностей для конкретных стран.
24. Говоря о предлагаемых организационных сдвигах, несколько членов Исполнительного комитета назвали крепкую и открытую систему подотчетности и управления рисками неотъемлемым элементом для любого потенциального перехода от финансирования из зарезервированных целевых средств к гибкому финансированию и для того, чтобы убедить доноров в том, что не зарезервированные средства также были использованы должным образом².
25. Отвечая на вопросы и комментарии членов Исполнительного комитета, Генеральный директор отметил, что ОПР-13 определяет стратегическую концепцию и задачи для Организации лишь на ближайшие пять лет. Подробная информация о вкладе ВОЗ в выполнение трех "миллиардных" целей, о характере взаимодействия со странами и об открытой и усовершенствованной системе подотчетности будет дополнительно представлена в программных бюджетах, которые также будут вынесены на утверждение государствами-членами, в соответствии с установленными процессами работы руководящих органов.
26. В документе EB142/3 Add.2 представлены – исключительно в качестве общей информации – приблизительные данные, которые позволяют получить некоторое представление об общих затратах на реализацию ОПР-13, но при этом фактические размеры ассигнований на работу Организации определяются программными бюджетами.
27. В процессе обсуждения цикла программных бюджетов и общих программ работы члены Исполкома предложили ВОЗ привести существующие в Организации циклы планирования в соответствие с циклами, которые используются в ООН, что позволит внести вклад в реформирование Организации Объединенных Наций. При этом было высказано мнение о том, что в проекте ОПР-13 этому аспекту уделено недостаточно внимания.
28. Наконец, отмечалось, что для успешного проведения реформы и закрепления ее результатов необходимо направить больше усилий на реформирование кадровой базы и процесса управления кадрами в Организации. В ОПР-13 упоминаются вопросы мобильности персонала и географического и гендерного баланса применительно к предполагаемым организационным сдвигам, однако члены Исполнительного комитета отметили, что в данном документе не был должным образом рассмотрен вопрос о комплексном реформировании кадровой базы. Члены Исполкома предложили вынести данный вопрос в качестве отдельного пункта повестки дня на одной из последующих сессий Комитета.

² Региональный директор хотела бы обратить внимание государств-членов на проделанную за последние несколько лет работу по укреплению в Европейском регионе механизмов внутреннего контроля и подотчетности, включая создание показателей эффективности работы и целевых ориентиров по соблюдению процедур для директоров и руководителей страновых офисов. Бюро служб внутреннего контроля и аудита назвало вышеуказанную инициативу, а также несколько других нововведений, примерами передовой практики, которые следует принять во внимание другим регионам ВОЗ.

29. Исполнительный комитет принял резолюцию EB142.R2, поручив Секретариату довести до конца подготовку проекта ОПП-13, в частности – отразить в нем комментарии членов Комитета, а затем представить доработанный, окончательный вариант на Семьдесят первой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения в мае 2018 г.

ПКРК

30. На четвертом совещании ПКРК двадцать пятого созыва 19 мая 2018 г. в Женеве (Швейцария) директор по управлению программами и директор Отдела по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения и инфекционным болезням представила новую стратегическую концепцию и план преобразований.

31. При этом особо отмечались практические аспекты руководства процессом реформ через существующие на глобальном уровне сети директоров по управлению программами, директоров административно-финансовых отделов и менеджеров по внешним связям, а также активное участие представителей стран на всех этапах процесса реформы. В рамках инициативы "Уважительные отношения на рабочем месте" предпринимаются меры по повышению культуры трудовых отношений.

32. Региональное бюро уделяет особое внимание формулированию стратегических приоритетов для стран на последующие пять лет, в том числе и в отношении кадрового обеспечения для наращивания технической поддержки на уровне стран. В некоторых случаях это может означать, что одна штатная позиция будет распространяться сразу на несколько государств-членов. Региональное бюро будет придавать первоочередное значение взаимодействию между отделами и между странами, включая организацию совместных миссий в страны, при условии их экономической целесообразности.

33. Региональный директор отметила важный сдвиг в сторону ориентации политики Организации на страны, вследствие чего объемы ресурсов, выделенных на присутствие ВОЗ в странах, могут вырасти на вплоть до 30%. Такой подход, равно как и повышенное внимание к рационализации и экономии средств, будет отражен в модели работы для Европейского региона, которая распространяется на страновые и географически удаленные офисы.

34. Постоянный комитет принял к сведению вышеуказанный отчет и комментарии Регионального директора.

Всемирная ассамблея здравоохранения

35. В соответствии с резолюцией EB142.R2, на Семьдесят первой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения состоялось широкое обсуждение плана преобразований, отраженного в ОПП-13.

36. В продолжение темы, которая ранее обсуждалась на сессии Исполнительного комитета, несколько государств-членов из Европейского региона приветствовали решительные перемены и инновации, которые предполагаются ОПП-13, и назвали их частью подлинной реформы Организации. Вместе с тем, участники дискуссии просили уточнить, в частности, каким образом ВОЗ намерена вести мониторинг и измерения своего вклада в достижение трех миллиардных целей, а также более подробно рассказать о роли и функциях Организации при масштабных чрезвычайных ситуациях.

Вместе с тем, эти проявления озабоченности не создали препятствий для утверждения ОПП участниками Ассамблеи.

37. Также было высказано предложение расширить горизонт планирования для ОПП-13 с 2023 до 2025 г., в целях согласования цикла планирования ВОЗ с циклами планирования ООН и Программы развития ООН. В связи с этим несколько государств-членов отметили, что планирование следует расширить на период до 2030 г. – целевой даты для выполнения ЦУР.

38. Представитель одной из стран Северной Европы, выступая от имени нескольких государств-членов ВОЗ из нескольких регионов, призвал к детальному и объективному рассмотрению вопроса практического значения наращивания присутствия Организации в странах – с точки зрения финансирования, кадрового обеспечения, механизмов планирования, согласования с системой резидент-координаторов ООН и т.д. Предпочтительным представляется вынесение результатов такого исследования на рассмотрение на одной из сессий Исполнительного комитета, в соответствии с его уставной функцией по осуществлению надзора за работой Секретариата от имени Всемирной ассамблеи здравоохранения.

39. Таким образом, государства-члены пришли к согласию о том, что утверждение ОПП-13 не означает, по своей сути, одобрения программных бюджетов на последующие двухгодичные периоды. Признавая смелые цели и ориентацию на будущее Общей программы работы, следует все же отметить, что предлагаемые программные бюджеты должны строиться на реалистичных оценках потенциала, поступлений в бюджет и возможностей для мобилизации ресурсов.

40. Всемирная ассамблея здравоохранения утвердила резолюцию WHA71.1 консенсусом.

Стратегическое руководство

41. Вопрос реформирования стратегического руководства активно обсуждался на 143-й сессии Исполнительного комитета. Как отметил Генеральный директор, Секретариат прилагает немалые усилия для реализации описанных выше планов реформы ВОЗ, однако государства-члены тоже должны безотлагательно взять на себя обязанность по построению в Организации эффективной и современной структуры стратегического руководства для преобразования ВОЗ. По его словам, в этой сфере еще очень многое остается сделать.

42. Исполнительному комитету были представлены три документа по вопросу глобального стратегического руководства: документ EB143/2 с обзором мер для повышения эффективности работы руководящих органов с особым вниманием к вопросам стратегического характера; документ EB143/3 с анализом существующих Правил процедуры Исполнительного комитета и Правил процедуры Всемирной ассамблеи здравоохранения в целях выявления случаев двусмысленного толкования и пробелов; документ EB143/4 – доклад должностных лиц Исполнительного комитета о применении, в порядке эксперимента, набора критериев, факторов и инструментов для определения приоритетности предложений в отношении включения дополнительных пунктов в предварительную повестку дня Комитета.

43. В своих дискуссиях Исполнительный комитет регулярно затрагивал проблему недостаточного прогресса в реформе стратегического руководства на протяжении последних нескольких лет (вопрос реформы стоит на повестке дня Исполкома с 2011 г.). Несмотря на немалые успехи, достигнутые в ряде вопросов на уровне региона³, на глобальном уровне отмечается хроническая проблема отсутствия конкретных результатов.

44. В поисках выхода из сложившейся ситуации Председатель Исполнительного комитета при поддержке Секретариата составил список легко достижимых задач, касающихся работы руководящих органов, включая меры по реформированию стратегического руководства, которые можно реализовать практически беспрепятственно, причем как с внесением изменений в Правила процедуры, так и без. После продолжительных дебатов Исполнительный комитет пришел к выводу о том, что некоторые инициативы могут быть осуществлены Генеральным директором незамедлительно и без внесения изменений в Правила процедуры: например, это касается установления временных рамок для заявлений по усмотрению Председателя, совещаний должностных лиц Исполкома, проведения совещаний в безбумажном формате, создания надежной методики для расчета затрат в связи с выполнением резолюций и т.д. Также Исполком принял решение EB143(7) о внесении нескольких поправок в свои Правила процедуры и рекомендовал вынести аналогичные изменения в Правила процедуры Всемирной ассамблеи здравоохранения на рассмотрение на ее Семьдесят второй сессии.

45. Вопрос создания эффективных и рациональных механизмов стратегического руководства для работы обновленной ВОЗ остается открытым и, без всякого сомнения, будет и дальше занимать важное место на повестке дня будущих сессий Исполнительного комитета и Всемирной ассамблеи здравоохранения.

Дальнейшие меры по реализации, инициированные Генеральным директором и ГГП

46. Параллельно с обсуждением вышеуказанных вопросов глобальными руководящими органами, Генеральный директор и ГГП предприняли несколько инициатив в поддержку плана и механизмов преобразования ВОЗ.

47. Для высшего руководства ВОЗ критическую важность имеет вопрос времени, поскольку стратегические и организационные перемены, предусмотренные ОПР-13, предполагается осуществить в течение ближайших 18 месяцев. Необходимый для этого интегрированный процесс преобразований уже ведется, под руководством ГГП, на всех трех уровнях и во всех семи основных бюро Организации. Как уже говорилось, руководство преобразованиями осуществляется через существующие на глобальном уровне сети директоров по управлению программами, директоров административно-финансовых отделов и менеджеров по внешним связям, что позволяет обеспечить устойчивость процесса и возможность рационально использовать текущие инициативы. В совещаниях таких структур участвуют и представители ВОЗ, что позволяет отражать позиции стран.

³ См. документ EUR/RC68/8(L) с обзором инициатив в области реформы стратегического руководства в Европейском региональном бюро ВОЗ начиная с 2010 г.

48. Процесс преобразований осуществляется под коллективным руководством и при всяческой поддержке ГПП. ГПП проводит ежемесячные совещания для обсуждения ключевых вопросов и выработки стратегических указаний для компактной, специально сформированной Команды по глобальным преобразованиям, в которую вошли представители штаб-квартиры и региональных бюро.

49. Команда по глобальным преобразованиям, в свою очередь, занимается организацией повседневной тематической работы, координируя деятельность в рамках всей Организации.

50. Ниже вкратце представлены некоторые из основных глобальных инициатив по преобразованиям, которые осуществляются в настоящее время.

Сбалансированный инструмент для балльной оценки

51. В настоящее время ведется работа над созданием сбалансированного инструмента для балльной оценки, с помощью которого будет вестись мониторинг ряда ключевых показателей деятельности относительно стратегических задач Организации. Этот инструмент, насколько это возможно, основывается на имеющемся в штаб-квартире и в регионах передовом опыте и знаниях о мониторинге осуществления программ, финансирования и других внутриорганизационных процессов.

Действия по итогам глобального обследования организационной культуры

52. На основании полученных результатов глобального обследования по организационной культуре, проведенного в масштабах всей ВОЗ в октябре 2017 г., ведется разработка глобальных и региональных планов действий с особым упором на повсеместное внедрение в Организации новой концепции и стратегии ВОЗ, взаимную поддержку, открытый и честный диалог, автономность и сотрудничество, усиление подотчетности и мотивацию персонала. В частности, ГПП утвердила ряд приоритетных корпоративных действий, включая:

- полный пересмотр механизма и практики внутренней коммуникации, чтобы обеспечить эффективный обмен информацией и постоянный диалог с сотрудниками;
- обсуждение "ценностей ВОЗ", чтобы донести их до сотрудников и закрепить в формальных системах;
- формирование программы наставничества, которая будет способствовать распространению знаний и карьерному росту;
- развитие лидерских и управленческих способностей посредством учебных мероприятий и институционализированной системы оценок руководителей подчиненными и коллегиальными оценкам;
- предоставление четкой и понятной информации о возможностях для развития карьеры и для обучения, а также поддержки для развития необходимых способностей.

53. Каждый регион дополнит эти корпоративные инициативы собственными планами действий с учетом региональной специфики. В Европейском регионе для этого будет создана внутренняя рабочая группа, которая будет руководствоваться результатами обследования организационной культуры в Регионе, обсуждений с сотрудниками во всех отделах и офисах, а также работы, уже проделанной в рамках инициативы "Уважительные отношения на рабочем месте".

Учреждение Глобальной сети в поддержку преобразований

54. Стремясь обеспечить более активное участие сотрудников ВОЗ на всех трех уровнях Организации в процессе преобразований, а также повысить эффект от сопутствующей информационной работы, ГПП приняла решение об учреждении Глобальной сети в поддержку преобразований. В ее состав вошли сотрудники Организации, которые в рамках обследования внутриорганизационной культуры были названы неформальными лидерами общественного мнения. Такие лидеры будут, на добровольной основе работая на всех уровнях Организации, распространять и пояснять информацию о решениях и ключевых тезисах относительно преобразований, выслушивать мнения коллег и узнавать о беспокоящих их проблемах, а также возможных рекомендациях для Организации, и внедрять преобразования и новую организационную культуру в повседневное поведение и рабочую этику.

Учреждение рабочих групп на трех уровнях Организации для поддержки обзора моделей работы ВОЗ

55. В рамках усилий по оптимизации модели работы ВОЗ, обеспечению эффективного присутствия в странах с прогнозируемыми результатами, а также бесперебойной поддержки для таких результатов на всех трех уровнях, Организация учредила рабочие группы для систематического анализа и детализации текущих рабочих процессов, с выработкой рекомендаций относительно вмешательств и решений, которые позволят улучшить выполнение основных технических функций ВОЗ. Такие группы работают с аспектами, связанными с оказанием технической помощи странам, разработкой норм и стандартов, производством и обработкой фактических и аналитических данных и информации здравоохранения, а также с мобилизацией ресурсов и коммуникацией.

Создание рамочной основы для учета результатов воздействия

56. В целях обеспечения подотчетности Секретариата и государств-членов за выполнение трех миллиардных целей ОПР-13 была создана масштабная рамочная основа для учета результатов воздействия. Данный механизм, созданный при поддержке двух авторитетных экспертов по общественному здравоохранению, в настоящее время охватывает 44 конкретных целевых ориентира и соответствующие показатели. В 2018 г. работа по дальнейшему совершенствованию механизма была продолжена.

Пересмотренные рекомендации по составлению программных бюджетов

57. Недавно были созданы новая программа и система для планирования бюджета на 2020–2021 гг., в которых внедрена новая система учета результатов воздействия для ОПР-13. Согласно ключевому принципу ориентации работы ВОЗ на страны, в новых рекомендациях на 2020–2021 гг. прежде всего подчеркивается важность планирования приоритетов для стран по принципу "снизу вверх". Проекты программных бюджетов на следующий двухгодичный период будут, как обычно, представлены на сессиях региональных комитетов в этом году, однако эти проекты будут изложены менее детально, чем прежде: после того, как ГПП утвердила новую рамочную основу, на их подготовку практически не оставалось времени.

Формирование аргументации в поддержку инвестиций

58. Были составлены требования к подготовке аргументов для инвестиций в поддержку мобилизации ресурсов для выполнения ОПР-13.

Инициативы, способные обеспечить быстрые преобразования

59. Были реализованы несколько рекомендованных представителями ВОЗ и получивших поддержку ГПП инициатив, способных обеспечить быстрые результаты в том, что касается гармонизации рабочих процессов Организации, в том числе в странах, и позволяющих усилить лидерскую роль представителей ВОЗ.

Заключительные замечания

60. Региональный директор и высшее руководство Регионального бюро обязались оказывать всяческую поддержку для повестки глобальных преобразований, в частности, используя для этого комплексный процесс стратегической реформы, которая была начата в Регионе в 2010 г.

61. На шестидесятой сессии Регионального комитета (2010 г.) в резолюции EUR/RC60/R2 был утвержден отчет под названием "Улучшить здоровье населения Европы. Адаптация Европейского регионального бюро к изменяющимся условиям в Европе: стратегическое видение Регионального директора" (документ EUR/RC60/8). Для работы в этом направлении предложены семь основных стратегических приоритетов:

- (а) развитие Европейской политики здравоохранения в качестве согласованной стратегической концепции;
- (б) совершенствование механизмов стратегического руководства как в Европейском регионе ВОЗ, так и в рамках Регионального бюро;
- (в) дальнейшее укрепление сотрудничества с государствами-членами;
- (г) активное участие в стратегических партнерствах в области здравоохранения и улучшение координации различных стратегий и программ;
- (д) увеличение вклада Европейского региона в глобальное здравоохранение;

- (е) распространение влияния путем проведения соответствующей информационно-коммуникационной стратегии;
- (ж) содействие тому, чтобы Региональное бюро функционировало как организация с хорошими условиями труда и устойчивым финансированием.

62. На основании интенсивных консультаций с Региональным комитетом и при его политической поддержке, выраженной на последующих его сессиях, с 2010 г. в отношении вышеуказанных приоритетов были предприняты различные дальнейшие шаги. Прогресс в данной реформе, которая согласована с задачами ОПР-13, станет для Европейского региона своего рода "трамплином" для дальнейшего участия в глобальных преобразованиях.

= = =