Всемирная организация здравоохранения

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ
Сто сорок четвертая сессия **EB144/31**
Пункт 7.1 предварительной повестки дня **28 декабря 2018 г.**

Процессы реформирования ВОЗ, включая программу преобразований и осуществление реформы системы развития Организации Объединенных Наций

Доклад Генерального директора

ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Принятие Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. с соответствующими Целями, а также решений касательно реформы системы развития Организации Объединенных Наций (реформа Организации Объединенных Наций) служит импульсом для глубоких изменений применительно ко всем заинтересованным сторонам, включая все учреждения Организации Объединенных Наций, и предполагает значительные последствия и возможности для всех учреждений, программ и фондов Организации Объединенных Наций, включая ВОЗ. Реформа Организации Объединенных Наций несет в себе возможности и преимущества для ВОЗ и связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития. Приверженность согласованности и единству действий во всей системе Организации Объединенных Наций уже сейчас проявляется в возглавляемом ВОЗ процессе, в результате которого вместе с партнерами был оперативно разработан глобальный план действий по ускорению хода достижения связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития[1]. На страновом уровне координаторы-резиденты, чья роль будет пересмотрена и укреплена, могут помочь ВОЗ унифицировать комплексное многосекторальное и общесистемное предоставление рекомендаций по вопросам политики и действия, необходимые для получения многих результатов в области здравоохранения. Более тесная интеграция операционных активов Организации Объединенных Наций может послужить значительной поддержкой для работы ВОЗ в условиях чрезвычайных ситуаций, как это произошло при осуществлении ответных мер на вспышки болезни, вызванной вирусом Эбола, в Демократической Республике Конго в 2018 году.

2. Существует настоятельная потребность в сильном лидерстве и решительных действиях для достижения Цели в области устойчивого развития 3 (Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте)

[1] Towards a global action plan for healthy lives and well-being for all - uniting to accelerate progress towards the health-related SDGs. Geneva: World Health Organization; 2018 (http://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global_Action_Plan_Phase_I.pdf, accessed 28 November 2018).

и других ЦУР, связанных со здоровьем. По прошествии почти 70 лет после основания ВОЗ более половины мирового населения все еще не имеет доступа к услугам здравоохранения. Многие из тех, кто имеет такой доступ, сталкиваются со значительными, а порой и катастрофическими финансовыми трудностями. В нестабильных, затронутых кризисом и уязвимых государствах миллионы людей находятся в тяжелейших обстоятельствах из-за отсутствия доступа к самым элементарным услугам здравоохранения. На международном уровне повышается риск возникновения новых патогенов и их быстрого распространения. Бремя неинфекционных заболеваний продолжает расти и в настоящее время стало ведущей причиной смерти и инвалидности во всем мире. Существует исключительно острая необходимость в том, чтобы ВОЗ усилила целенаправленность своей нормативной и технической работы и углубила свое воздействие на укрепление здоровья на уровне стран для оказания поддержки государствам-членам.

ЦЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ

3. Чтобы выполнить свою миссию и достичь связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития, ВОЗ должна стать организацией, соответствующей своему предназначению в XXI веке, бесперебойно вести работу, охватывающую все программы, основные бюро и все три уровня Организации, и в контексте реформирования системы Организации Объединенных Наций добиваться измеримого улучшения здоровья населения на уровне стран. ВОЗ должна обеспечивать высокий технический уровень, способствующий укреплению здоровья населения, с тем чтобы помочь всем людям жить здоровой и продуктивной жизнью, вне зависимости от того, кем они являются и где живут. Мир нуждается в том, чтобы ВОЗ действовала оперативно, проявляла гибкость, мобильность и новаторский подход, неуклонно осуществляла мониторинг и добивалась результатов в быстро меняющихся глобальных условиях.

4. Процесс преобразований ВОЗ направлен на переориентацию, изменение конфигурации и расширение возможностей Организации в более широком контексте реформы Организации Объединенных Наций, с тем чтобы ее нормативная и техническая работа отличалась еще более высоким качеством, была в большей мере сосредоточена на потребностях, запросах и ожидаемых действиях государств-членов и приводила к непосредственным результатам на уровне стран. Для этого Секретариат предпринимает следующие действия:

- выстраивает стратегию, разъясняющую и отдающую приоритет роли, которую ВОЗ играет в достижении Целей в области устойчивого развития, четко определяющую цели и задачи Организации и направляющую работу всех сотрудников;

- реструктурирует и унифицирует в основных бюро процессы, лежащие в основе важнейших технических, рабочих функций и функций по внешним связям ВОЗ на основе передового опыта и в поддержку стратегии Организации;

- ставит в центр деятельности ВОЗ достижение результатов в странах путем согласования операционной модели на всех трех уровнях Организации для оказания воздействия на уровне стран и введения оперативных методов управления, которые способствуют повышению качества и быстроте реагирования;

- создает культуру и условия, способствующие эффективному внутреннему и внешнему взаимодействию, обеспечивающие согласованность работы со стратегическими приоритетами, способствующие проявлению лучших качеств сотрудников ВОЗ для выполнения миссии Организации и дальнейшему привлечению и сохранению в штате наиболее талантливых кадров; и

- применяет новый подход к коммуникации и мобилизации ресурсов, а также стимулирует партнерское взаимодействие, с тем чтобы ВОЗ имела возможность воздействовать на глобальные решения в области здравоохранения и обеспечивать надлежащее устойчивое финансирование.

В долгосрочной перспективе ВОЗ стремится перейти от цикла повторяющихся реформ к устойчивой программе непрерывных улучшений.

ПОДХОД К ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

5. В основе программы преобразований ВОЗ лежит опыт, накопленный ВОЗ при осуществлении реформ и изменений за последние 15 лет, особенно в ходе работы, проводимой на глобальном и региональном уровнях с 2009 года. Хотя нынешние преобразования носят более широкий и всеобъемлющий характер, основные принципы, сформулированные в ходе предыдущих реформ, сохраняют свою актуальность и, в частности, указывают на необходимость обеспечить следующее: активное коллективное формирование руководителями усилий в области преобразований и руководство этими усилиями; ясность в отношении цели изменений; признание важной роли менталитета, поведения и вовлеченности сотрудников на всех этапах процесса преобразований; опору на весь объем работы, связанный с предшествующими и нынешними усилиями по реформированию и преобразованиям, включая программу реформ Организации Объединенных Наций, и включение результатов этой работы в процесс преобразований; тесное сотрудничество на комплексной основе между штаб-квартирой, региональными и страновыми бюро по всем аспектам преобразований; принятие обязательств по устойчивым, долгосрочным усилиям; и применение целостного подхода, в полной мере охватывающего все аспекты программы преобразований.

6. Далее структура программы преобразований формировалась с учетом предложений по поводу организационных изменений в ВОЗ, полученных в ответ на публичное обращение Генерального директора ко всем сотрудникам вскоре после вступления в должность. Была сформирована Рабочая группа по инициативам в области преобразований, которая в период с июля по октябрь 2017 г. обобщила и ранжировала по важности сотни полученных предложений, а затем предложила дальнейшие шаги по их реализации. В ноябре в развитие процесса планирования

преобразований было проведено структурированное, подробное обследование с участием всех сотрудников. Обследование было посвящено изучению рабочей обстановки и тому, в какой степени 37 соответствующих методов управления представлены во всех основных бюро. Посредством оценки 9 основных результатов в обследовании рассматривались три основных аспекта, а именно: согласие сотрудников с общим видением, стратегией, культурой и набором ценностей; степень, в которой их имеющиеся навыки и принятые в настоящее время в Секретариате процессы способствуют качественному выполнению сотрудниками их функций; а также степень понимания изменяющейся ситуации, способность Организации реагировать на нее и адаптироваться к ней. Были получены ответы от более чем 5600 сотрудников (61% от общего числа сотрудников). В них указывались сильные стороны, на которые можно опереться, и приоритетные направления для изменения культуры в рамках общего процесса преобразований.

7. Накопленный опыт и полученные выводы были положены в основу целостного четырехстороннего подхода. Во-первых, была разработана новая стратегия, направленная на согласование работы всей Организации с задачами в рамках связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития. Во-вторых, были рассмотрены основные технические, рабочие и имеющие отношение к внешним связям процессы ВОЗ и была определена приоритетность их реструктуризации, начиная с процесса составления программного бюджета, с тем чтобы Организация могла повысить эффективность своей работы. В-третьих, проводится анализ общей операционной модели, которая была разработана для выполнения Двенадцатой общей программы работы на 2014–2019 гг., и предлагаются варианты реорганизованной модели на всех трех уровнях Организации, которая обеспечит осуществление новой стратегии и последовательное применение основных процессов. В-четвертых, на основе оценки базовой культуры ВОЗ на предмет возможностей и благоприятных условий для выполнения сотрудниками их работы были определены ключевые действия на общеорганизационном уровне, на уровне основных бюро и групп, направленные на изменение менталитета и поведения всех сотрудников, включая старшее руководство, с тем чтобы обеспечить успешное функционирование новой операционной модели. Процесс преобразований включает в себя осуществляющееся в настоящий момент переосмысление подхода ВОЗ к внешнему сотрудничеству в целях эффективного информирования о новой стратегии, ее финансирования и осуществления.

8. Группа по глобальной политике, в состав которой входят Генеральный директор, заместитель Генерального директора, региональные директора и Руководитель Кабинета, возглавляет преобразовательные усилия, определяя направление работы и рассматривая варианты действий. Она стремится проводить свои совещания ежемесячно либо в очном формате, либо в формате видеоконференции. Принципиально важно, что в ее работе задействованы все три уровня Организации, с участием представителей страновых бюро и всех семи основных бюро. Сотрудники, представители стран и основных бюро вносят реальный вклад в реорганизацию и участвовали в выработке многих новых решений, используя для этого самые разнообразные каналы и форумы. Рабочие группы старших директоров всех семи основных бюро также внесли свой вклад и порекомендовали варианты для

рассмотрения Группой по глобальной политике. Другие рабочие группы, в состав которых входят представители всех трех уровней Организации и в которых центральная роль отводится Представителям ВОЗ, разработали предложения по каждой важнейшей области преобразований, опираясь на повторяющиеся процессы. Возможность активно участвовать в этой работе имеется у всех сотрудников, в частности с помощью регулярно проводимых общеорганизационных семинаров и посредством сети, включающей в себя более 300 «сторонников изменений». Все сотрудники ежемесячно получают обновленную информацию от Генерального директора и имеют доступ к специально созданному сайту в Интранете, где содержится вся значимая информация.

9. В ноябре 2017 г., в самом начале своей работы по вопросам преобразований Группа по глобальной политике рассмотрела целый ряд предложений представителей ВОЗ в странах по поводу мер, которые можно было бы предпринять для содействия страновой работе. Затем из всех рассмотренных предложений Группа по глобальной политике отобрала 13 «быстрых шагов», которые можно было осуществить в течение полугода, а также 14 «шагов», рассчитанных на средне- и долгосрочную перспективу. «Быстрые шаги» были увязаны со многими мерами, которые уже были определены Рабочей группой по инициативам в области преобразований, и включали в себя гармонизацию между основными бюро практики делегирования полномочий на уровне стран, создание в приоритетном порядке новых штатных единиц на уровне стран в рамках Программы ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения, стандартизацию описаний должностей для содействия мобильности, укрепление коммуникации и экспертного потенциала в области мобилизации ресурсов на страновом уровне, а также введение стандартных уровней должностей для представителей ВОЗ в странах. К концу ноября 2018 г. было завершено осуществление 12 «быстрых шагов» и пяти среднесрочных шагов, а остальные шаги были в процессе выполнения. Такие ориентированные на потребности стран «быстрые шаги» дополнили собой ряд краткосрочных общеорганизационных мер, таких как преобразование глобальной программы стажировок и повышение приоритетности критериев многообразия и гендерного паритета при укомплектовании штатов, начатое с назначения Генеральным директором наиболее многообразной по составу и гендерно сбалансированной группы высших руководителей в истории Организации.

10. Созданная в штаб-квартире небольшая группа по преобразованиям, имеющая координаторов во всех основных бюро, оказывает содействие Группе по глобальной политике в ее повседневной работе в области преобразований, опираясь на поддержку внешних консультантов в таких областях, как управление изменениями, реорганизация процессов и анализ операционной модели. Генеральный директор проводит еженедельные совещания с группой для оценки хода прогресса, уточнения приоритетов и предоставления рекомендаций и руководящих указаний. Поддерживаются постоянные контакты с Секретариатом Организации Объединенных Наций и переходной группой по переориентации системы развития Организации Объединенных Наций.

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ ВОЗ

11. Первым шагом на пути к преобразованиям стал широкий консультативный процесс, направленный на подготовку Тринадцатой общей программы работы на 2019-2023 гг., которую государства-члены впоследствии приняли на Семьдесят первой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения в мае 2018 года[1]. В этой Общей программе работы изложены концепция и миссия ВОЗ, три стратегических приоритета и связанные с ними цели «сделать лучше жизни 1 миллиарда человек», а также ряд стратегических изменений, ориентирующих Организацию на оказание воздействия на уровне стран в большей степени, чем на достижение результатов каждым отдельным подразделением. Она прочно опирается на Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 г. и согласуется с принципами и целью реформы Организации Объединенных Наций, включая укрепление национальной ответственности, подготовку ответных мер, соответствующих конкретным условиям в странах, и обеспечение эффективного достижения результатов на местах. Ясность этой новой стратегии позволит Организации и ее сотрудникам согласовать всю свою работу с достижением связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития и укреплением здоровья населения на уровне стран. Первое в истории ВОЗ обоснование инвестиций, опубликованное в сентябре 2018 г.[2], прочно опиралось на Тринадцатую общую программу работы.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ ВОЗ

12. С тем чтобы способствовать масштабным стратегическим изменениям, которых требует Тринадцатая общая программа работы, общеорганизационные процессы ВОЗ были проанализированы, распределены по степени приоритетности их оптимизации или, при необходимости, значительной реорганизации. Были определены три категории процессов:

- технические процессы – процессы, имеющие отношение к тому, каким образом ВОЗ осуществляет свои предусмотренные Уставом технические функции, в том числе в области разработки норм и стандартов, технического сотрудничества, исследований, инноваций и данных[3];

- внешние процессы – процессы, имеющие отношение к тому, каким образом Секретариат взаимодействует с государствами-членами и партнерами, и охватывающие следующие функции: руководство, лидерство, мобилизация ресурсов и коммуникация (внешняя и внутренняя); и

[1] Резолюция WHA71.1.

[2] WHO. A healthier humanity: the WHO investment case for 2019-2023. Geneva: World Health Organization; 2018 (http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf, по состоянию на 27 декабря 2018 г.).

[3] Технические процессы, лежащие в основе предусмотренной Уставом роли ВОЗ в чрезвычайных ситуациях в области здравоохранения, были реорганизованы в ходе разработки Программы ВОЗ по чрезвычайным ситуациям в области здравоохранения в 2016 году.

- рабочие и административные процессы – процессы, которые обеспечивают функционирование Организации и охватывают программный бюджет, наем сотрудников, управление эффективностью и цепочку поставок.

13. Тринадцать процессов были распределены по степени приоритетности для оптимизации, стандартизации и унификации между основными бюро, включая шесть технических процессов, три процесса, имеющих отношение к внешним связям, и четыре рабочих процесса.

14. Реорганизация этих процессов проводится в три этапа, в соответствии с одним и тем же шестишаговым подходом, который предполагает участие рабочих групп на разных уровнях кадровой структуры: (i) документирование текущих процессов и связанных с ними проблем, (ii) формирование концепции будущего процесса, (iii) сопоставление будущего процесса с передовым опытом как внутри Организации, так и за ее пределами, в государственном и частном секторах, (iv) разработка образцового реорганизованного процесса, (v) тестирование и усовершенствование предложенного процесса с помощью ответственных субъектов и конечных пользователей на всех уровнях ВОЗ, (vi) определение последствий (для оперативной модели, культуры, систем и инструментов ВОЗ) и разработка плана осуществления. Каждый реорганизованный процесс обсуждался и был подвергнут дальнейшей доработке с участием старшего руководства семи основных бюро (например, директоров по управлению программами или директоров по административным и финансовым вопросам) перед его передачей на рассмотрение Группой по глобальной политике.

15. Первый этап состоял в реорганизации процесса составления программного бюджета. Этот процесс в настоящее время применяется к двухгодичному периоду 2020-2021 гг.; было завершено распределение стран по степени приоритетности, почти завершены планы по оказанию поддержки странам, тогда как в настоящее время осуществляется работа по приоритетному распределению глобальных результатов.

16. Второй этап, касающийся технического сотрудничества, норм и стандартов, мобилизации ресурсов, коммуникации, найма сотрудников, цепочки поставок и управления эффективностью, находится на стадии консультаций и подробной разработки. Среди прочих изменений, эти элементы реорганизации направлены на укрепление лидерской роли региональных и страновых бюро в области технического сотрудничества, повышение оперативности и качества нормативных документов, а также на значительное сокращение времени, уходящего на наем сотрудников по срочным контрактам.

17. Третий этап включает в себя разработку процессов для предложенного центра ВОЗ по инновациям и для деятельности, связанной со стратегическим политическим диалогом в рамках Тринадцатой общей программы работы, а также реорганизацию процессов в области исследований и внутренней коммуникации в ВОЗ. Эта работа предполагает значительный прогресс в оказании поддержки достижению связанных со здоровьем Целей в области устойчивого развития, в частности систематическое и стратегическое использование политического капитала ВОЗ в целях формирования

благоприятной политической среды в странах, укрепление роли ВОЗ в выявлении и расширении применения инноваций в области здравоохранения, а также определение приоритетов и содействие выполнению общей программы исследований. Дальнейшая реорганизация процессов продолжится в 2019 году.

СОГЛАСОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ВОЗ

18. Операционная модель представляет собой сочетание ролей, навыков, структур и процессов, которые позволяют организации осуществлять ее стратегию. Текущая операционная модель ВОЗ ориентирована на Двенадцатую, а не Тринадцатую общую программу работы и опирается на шесть кластеров и более чем 30 программных областей. Кроме того, нынешняя операционная модель ставит под угрозу способность Организации выполнять ее ключевые функции на систематической основе. Помимо этого, указанная модель не унифицирована во всех семи основных бюро и на всех трех уровнях Организации, что препятствует бесперебойному функционированию, направленному на оказание воздействия на уровне стран, и приводит к возникновению слишком большого числа связей и контактных пунктов, особенно в штаб-квартире, для эффективного управления региональными и страновыми бюро. Это приводит к дублированию, отсутствию эффективности и утрате возможностей, а иногда затрудняет оперативное реагирование.

19. Одновременно с подготовкой Тринадцатой общей программы работы и реорганизацией основных процессов проводились интенсивные общеорганизационные консультации и широкая аналитическая работа, направленная на создание информационной основы для принятия решений о том, как наилучшим образом адаптировать нынешнюю структуру ВОЗ для осуществления Тринадцатой общей программы работы и оказания воздействия на уровне стран. Были сформулированы четыре принципа, которые послужат информационной и структурной основой для новой общеорганизационной операционной модели:

- работу ВОЗ должны направлять стратегические приоритеты Тринадцатой общей программы работы и три ее миллиардные цели, так как мир будет оценивать успех, исходя из того, в какой степени были достигнуты эти цели;

- Организация должна быть в состоянии осуществлять свои технические, внешние, а также рабочие и административные процессы на систематической основе, с обеспечением наивысшего качества;

- согласование операционной модели во всех семи основных бюро и на всех трех уровнях ВОЗ является важнейшим условием для бесперебойного осуществления стратегических приоритетов; и

- необходим новый, более динамичный порядок работы, который позволит повысить эффективность и действенность всей Организации на каждом из трех ее уровней, с тем чтобы она могла более оперативно реагировать на потребности и запросы государств-членов.

20. Учитывая нацеленность Тринадцатой общей программы работы на воздействие на уровне стран, с ноября 2017 г. по март 2018 г. внимание первоначально уделялось обеспечению предсказуемого и устойчивого присутствия ВОЗ в странах и созданию новой операционной модели на этом уровне. Обзор передовых методов, применяемых в регионах ВОЗ, в сочетании с выводами текущих функциональных обзоров страновых бюро ВОЗ позволил определить основные свойства новой модели: имеющие широкие возможности и получающие надлежащую поддержку Представители ВОЗ; нормативная и техническая функциональность в поддержку стратегических приоритетов; потенциал для выполнения основных административных и технических функций (например, сбор данных и управление ими), а также функций, касающихся внешних связей (например, коммуникация и партнерства); и более тесные и широкие связи с государствами-членами. В рамках новой модели минимальный потенциал ВОЗ в той или иной конкретной стране будет определяться с учетом контекста, разрабатываться и получать отражение в программном бюджете и в идеальном случае в функциональном обзоре, а также согласовываться с более широким присутствием в стране Организации Объединенных Наций. Для удовлетворения потребностей и запросов стран могут быть добавлены гибкие позиции, как минимум частично поддерживаемые за счет мобилизации ресурсов внутри страны. Возросшие потребности в связи с чрезвычайными ситуациями или новыми приоритетами будут удовлетворяться за счет увеличения потенциала на специальной основе.

21. С апреля по июнь 2018 г. операционная модель штаб-квартиры ВОЗ была проанализирована и оценена в контексте Тринадцатой общей программы работы и передового опыта перед проведением ряда широкий консультаций по вопросу о вариантах на будущее, которые были доступны всем сотрудникам штаб-квартиры, включая старшее руководство. Консультативный процесс включал в себя обсуждение на уровне подразделений и департаментов в штаб-квартире, вклад региональных и страновых бюро, а также двухдневные семинары с заместителями Генерального директора, помощниками Генерального директора, директорами и старшими представителями других основных бюро. Основным результатом стало достигнутое согласие в отношении четырех основных принципов новой операционной модели (пункт 19) и, с учетом потенциальных последствий для новой операционной модели, ускоренная программа работы по стандартизации основных процессов на всех трех уровнях.

22. В сентябре 2018 г. Генеральный директор, заместители Генерального директора и региональные директора, проведя обзор проделанной на тот момент работы, согласились с тем, что согласование новой операционной модели в основных бюро и на всех трех уровнях ВОЗ может в значительной степени повысить способность Организации к бесперебойной работе для оказания существенного воздействия на здравоохранение на уровне стран. Далее были подготовлены потенциальные варианты для установления четких, охватывающих три уровня связей по каждому стратегическому приоритету для упрощения участия и согласования деятельности и ресурсов и содействия такому участию и согласованию. Аналогичным образом рассматриваются подходы, увязывающие технические, внешние и рабочие процессы ВОЗ, с тем чтобы обеспечить общеорганизационную согласованность и

предсказуемость этих функций. Решения будут основываться на результатах первого глобального совещания руководства ВОЗ, которое состоится в декабре 2018 года.

23. Столь же важную роль, как и структурные аспекты новой операционной модели ВОЗ, играют разработка и внедрение новых методов работы, опирающихся на передовую практику внутри и за пределами Организации, в целях повышения эффективности, действенности и оперативности реагирования. Эта работа открывает перед сотрудниками новые возможности для взаимодействия между бюро и уровнями, а также в рамках каждого бюро и уровня, в целях осуществления программ и проектов и получения конкретных результатов с помощью четырех различных методов работы: групп поддержки основных функций, групп осуществления на трех уровнях, сквозных групп и групп по оперативному достижению результатов. Порядок работ варьируется в зависимости от интенсивности использования оперативных методов управления для того, чтобы уравновесить последовательную, стабильную и предсказуемую работу, составляющую основу деятельности Организации, эффективными, ограниченными по срокам групповыми подходами, направленными на достижение конкретных результатов.

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЦЕЛЯХ СОТРУДНИЧЕСТВА, ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВОЗДЕЙСТВИЯ

24. Обследование, посвященное сотрудникам Секретариата (см. пункт 7), определило, в чем заключаются основные изменения в менталитете и поведении, необходимые для осуществления преобразований, и позволило выделить ключевые темы, которые могут лечь в основу действий. Эти темы использовались в качестве основы для широких консультаций во всей Организации, по итогам которых был определен ряд действий, направленных на изменение организационной культуры. На общеорганизационном уровне Группа по глобальной политике выявила пять конкретных приоритетных действий: тщательная ревизия процесса и методов внутренней коммуникации в целях обеспечения эффективного обмена информацией и непрерывного диалога с сотрудниками; определение и внедрение ценностей ВОЗ в официальные системы; создание программы наставничества, направленной на содействие передаче знаний и карьерному росту; развитие и совершенствование навыков лидерства и руководства посредством обучения, институционализированной обратной связи «снизу вверх» и между сотрудниками одного уровня; а также обеспечение ясности касательно путей карьерного роста и обучения наряду с возможностями и поддержкой для развития навыков сотрудников. Работа по осуществлению этих действий либо ведется в настоящее время, либо планируется.

25. Одно из таких действий заключается в определении и согласовании общеорганизационных ценностей ВОЗ. Консультации со всеми основными бюро и внутренними заинтересованными сторонами позволили выработать согласованное определение, согласно которому ценности ВОЗ представляют собой «глубокие убеждения, определяющие поведение сотрудников и отражающие своеобразие ВОЗ». В июле 2018 г. Генеральный директор инициировал широкий процесс вовлечения сотрудников, предложив им ответить на три вопроса, с тем чтобы выявить ценности, которые могут быть представлены на рассмотрение всей Организации в рамках

процесса определения общеорганизационных ценностей. Полученные более 1000 ответов легли в основу трехдневной онлайновой сессии, посвященной ценностям, состоявшейся в ноябре 2018 г. и объединившей сотрудников на всех уровнях Организации в рамках единой платформы для обсуждения общеорганизационных ценностей. В обсуждении участвовали более 2700 сотрудников, включая руководителей всех основных бюро. Результаты этого глобального диалога в настоящее время обобщаются в Хартии ценностей ВОЗ и плане по внедрению этих ценностей в повседневную работу ВОЗ. Вторым важным действием стала возглавленная Региональным бюро для стран Африки инициатива по наращиванию потенциала в области лидерства и управления, направленная на совершенствование навыков более чем 200 старших руководителей с помощью комплексного подхода к обучению, которая разрабатывается совместно с одной из ведущих компаний в этой области и будет осуществляться в течение 18 месяцев. Группа по глобальной политике решила опираться на эту инициативу для определения общего учебного плана для общеорганизационной программы по наращиванию потенциала в области лидерства и управления, которая станет одним из основных аспектов совершенствования управления эффективностью. В настоящее время создается глобальная рабочая группа, которой будет поручено продолжить эту работу.

26. В целях содействия работе, направленной на преобразования, и изменению организационной культуры во всей ВОЗ была создана сеть, включающая в себя более 300 «сторонников изменений», выдвинутых сотрудниками и руководителями в штаб-квартире и региональных и страновых бюро. Эти сторонники изменений оказывают помощь в информировании о важности преобразований, в определении и осуществлении изменений и обеспечении обратной связи между разными уровнями. Указанная сеть помогает обеспечивать последовательность преобразований и, что не менее важно, предоставляет обратную связь в отношении хода работы, а также формулирует идеи и указания, касающиеся изменений и улучшений. Кроме того, Генеральным директором и другими руководителями старшего звена из основных бюро была введена политика «открытых дверей», в соответствии с которой старшее руководство выделяет специальное время на выслушивание идей других сотрудников и подает пример в области изменения организационной культуры.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ РЕФОРМЫ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

27. При определении концепции и осуществлении программы преобразований Организация подтверждает свою полную приверженность реформе Организации Объединенных Наций и активно участвует в ее осуществлении. Обсуждение новой операционной модели ВОЗ, особенно на уровне стран, исходит из масштабных целей реформы Организации Объединенных Наций в отношении страновых групп. Упрощение процедур, повышение транспарентности и эффективности и укрепление подотчетности представляют собой общую цель. Преобразования ВОЗ – от реорганизации рабочих процессов в ВОЗ до инициатив по изменению организационной культуры – отражают цели реформы Организации Объединенных Наций. Чтобы использовать возможности, которые открывает реформа Организации Объединенных Наций, одновременно выполняя предусмотренные Уставом

нормативные и координирующие функции в области международного здравоохранения, ВОЗ должна и далее вести активную всестороннюю работу, решая вопросы руководства, управления и финансовые вопросы. ВОЗ в лице Генерального директора участвует в новой группе Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию, которую возглавляет заместитель Генерального секретаря. Заместитель Генерального директора ВОЗ по общеорганизационной деятельности руководит работой ВОЗ в Комитете высокого уровня по вопросам управления, которая направлена на изучение и внесение предложений по возможным вариантам общих административных функций. Заместитель Генерального директора по программам является сопредседателем Целевой группы по правам человека, задаче «не оставить никого без внимания» и нормативной повестке дня Группы по стратегическим результатам Группы по устойчивому развитию Организации Объединенных Наций. ВОЗ непосредственно участвует в разработке Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития, Рамок управления и отчетности и предложенного Генеральным секретарем Организации Объединенных Наций плана по осуществлению в отношении создания укрепленной системы координаторов-резидентов.

28. Реформа системы координаторов-резидентов должна оказать особенно позитивное воздействие на работу ВОЗ, в том числе благодаря следующим преимуществам: информационно-разъяснительная работа высокого уровня и комплексные подход к связанным со здоровьем Целям в области устойчивого развития; более качественное комплексное планирование и осуществление мероприятий страновых групп Организации Объединенных Наций; а также совместная коммуникация и мобилизация ресурсов. В этом контексте ВОЗ уже удвоила свой взнос в совместное несение расходов на систему координаторов-резидентов, как того требует реформа Организации Объединенных Наций. ВОЗ оказывает поддержку укреплению коллективной подотчетности и транспарентности для правительств стран, в которых осуществляется деятельность страновых групп Организации Объединенных Наций. В рамках этих групп ВОЗ отвечает за укрепление их потенциала и обеспечение согласованности их деятельности в области здравоохранения, в дополнение к согласованности деятельности в других секторах, оказывающих значительное влияние на результаты в области здравоохранения. Первого января 2019 г. система координаторов-резидентов перейдет под надзор Генерального секретаря Организации Объединенных Наций, при этом координаторы-резиденты будут аккредитованы как наиболее высокие представители системы Организации Объединенных Наций на уровне стран. В контексте страновых групп Организации Объединенных Наций ВОЗ прояснит вопрос о подотчетности представителя ВОЗ при координаторе-резиденте и введет в действие процесс, направленный на получение соответствующей информации об эффективности.

29. Три области реформы Организации Объединенных Наций имеют финансовые последствия для ВОЗ: финансирование системы координаторов-резидентов, элементы договора о финансировании и, возможно, общие деловые операции. В дополнение к увеличению вдвое взносов ВОЗ в систему координаторов-резидентов, к целевым взносам, направленным на финансирование деятельности ВОЗ в области развития, будет применяться сбор на координацию, составляющий 1%, который будет

выплачиваться в Специальный доверительный фонд Организации Объединенных Наций. Предложения по унификации возмещения расходов в Организации Объединенных Наций и ассигнованию 15% не являющегося основным финансирования в области развития на совместные мероприятия потребуют решений руководящих органов ВОЗ. ВОЗ сотрудничает с системой Организации Объединенных Наций в целях оценки потенциала для повышения эффективности за счет применения общих деловых операций.

30. Поскольку другие элементы реформы Организации Объединенных Наций будут разрабатываться, уточняться и осуществляться в течение ближайших двух-четырех лет, ВОЗ будет и далее участвовать в этой работе на всех уровнях, в тесном взаимодействии с соответствующими учреждениями системы Организации Объединенных Наций и развивающейся деятельностью Переходной группы, осуществляющей переориентацию системы развития Организации Объединенных Наций.

НЫНЕШНЕЕ СОСТОЯНИЕ И СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

31. В конце 2018 г. состоялось первое Глобальное совещание руководства ВОЗ, в котором приняли участие все старшие руководители Секретариата. В работе совещания, проведенного 10-12 декабря в Найроби, участвовали заместители Генерального директора, помощники Генерального директора, директора, отвечающие за управление программами, директора административных и финансовых служб, представители ВОЗ в странах, директора управлений региональных бюро и директора департаментов штаб-квартиры. Перед трехдневным совещаниям стояли следующие основные задачи: рассмотреть ход процесса преобразований, согласовать новые методы работы в интересах выполнения Тринадцатой общей программы работы на основе концепции «единой ВОЗ» и определить приоритеты программы преобразований на 2019 год. В ходе совещания участники провели обсуждение и достигли согласия по таким вопросам, как новая Хартия ценностей ВОЗ, новая операционная модель выполнения Тринадцатой общей программы работы, способы укрепления совместной работы и подотчетности в отношении всех трех уровней Организации в интересах достижения результатов на уровне стран, пересмотренные процессы ВОЗ, применение «динамичной» методологии для содействия совместному выполнению задач и более гибкому реагированию, а в ходе интерактивного заседания с заместителем Генерального секретаря Организации Объединенных Наций и ее аппаратом был обсужден вопрос об обеспечении всесторонней поддержки со стороны ВОЗ и ее участии в реформе Организации Объединенных Наций.

32. По итогам этих обсуждений и с учетом успехов работы по преобразованию, достигнутых в 2018 г. благодаря разработке и принятию новой стратегии ВОЗ, Тринадцатой общей программы работы и Обоснования инвестиций в деятельность ВОЗ на 2019–2023 гг.[1], а также благодаря реорганизации 13 основных технических процессов ВОЗ, касающихся внешних связей и текущей деятельности, Генеральный

[1] WHO. A healthier humanity: the WHO Investment Case for 2019–2023. Geneva: World Health Organization; 2018 (http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf, по состоянию на 27 ноября 2018 г.).

директор и директора региональных бюро приняли новые целевые показатели преобразований на 2019 год. На конец февраля 2019 г. поставлена цель выработать новую структуру, повышающую степень согласованности между штабом-квартирой и региональными бюро в интересах выполнения Тринадцатой общей программы работы и обеспечения упорядоченного внедрения ключевых процессов ВОЗ во всех основных бюро и на трех уровнях Организации. Одновременно, с учетом реорганизованных процессов и концепции обеспечения совместной подотчетности для достижения результатов на уровне стран будут уточнены функции и обязанности каждого из трех уровней ВОЗ. На конец марта 2019 г. намечена цель завершить разработку политики мобильности ВОЗ и принять планы внедрения и целевые показатели эффективности по каждому реорганизованному процессу. Особое внимание в этот период будет уделено проверке эффективности усовершенствованного процесса найма персонала, призванного вполовину сократить время, которое в среднем требуется для заполнения должностей по срочным контрактам, а также нового процесса консолидированной мобилизации ресурсов. Будет предусмотрено ускоренное внедрение ряда других процессов, в том числе призванных повысить значимость и активизировать разработку норм и стандартов ВОЗ, повысить качество технической помощи ВОЗ государствам-членам и расширить возможности ВОЗ в области лидерства и управления. Ожидается, что к середине 2019 г. появится возможность для более долгосрочного планирования потребностей в потенциале, необходимом на каждом уровне ВОЗ в контексте Тринадцатой общей программы работы, Целей в области устойчивого развития и реформы Организации Объединенных Наций.

ДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА

33. Исполнительному комитету предлагается принять настоящий доклад к сведению, сформулировать дальнейшие руководящие указания и обозначить перспективы в отношении программы преобразований ВОЗ и осуществления в ВОЗ реформы системы развития Организации Объединенных Наций.

= = =