



Система результатов ВОЗ: обновленная информация

Доклад Генерального директора

ВВЕДЕНИЕ

1. В настоящем документе представлена обновленная информация о внедрении карты оценки промежуточных результатов в рамках среднесрочной оценки исполнения программного бюджета на 2020–2021 гг.
2. Секретариат продолжает вести работу по повышению прозрачности и подотчетности за достижение результатов на всех уровнях Организации. В рамках усилий по мониторингу исполнения программного бюджета на 2020–2021 гг. Секретариатом была разработана карта оценки промежуточных результатов – новый метод оценки вклада Секретариата в достижение конечных результатов и воздействия на уровне стран.
3. Введение карты оценки промежуточных результатов представляет собой инновационный шаг и значительный сдвиг в практике измерения результатов и представления отчетности о работе Секретариата и является уникальным в системе Организации Объединенных Наций.
4. Основная цель этого инструмента – обеспечить возможность количественного измерения эффективности работы Секретариата по трем аспектам: (i) лидерству; (ii) уровню технической поддержки; (iii) нормотворческой деятельности и работе с данными (создание глобальных общественных благ в сфере здравоохранения). Эти три параметра дополняются другими элементами, такими как обеспечение рационального расходования средств и эффективная интеграция гендерных аспектов, принципа справедливости и прав человека, которые описывают, как все эти аспекты учитывались в процессе достижения результатов. Эти параметры были дополнены еще одним – «достижение результатов способами, позволяющими обеспечить реальное воздействие» – для оценки опережающих индикаторов по каждому промежуточному результату. Последний параметр призван добавить количественный аспект в представляемую отчетность и увязать достижение промежуточных результатов с соответствующими конечными результатами в области здравоохранения.

5. Основываясь на результатах качественной самооценки различных бюджетных центров и ряда показателей эффективности процессов, Секретариат реализовывал подход, отличительными чертами которого являются:

- использование **стандартной и структурированной** методологии в целях обеспечения последовательности в оценке прогресса в достижении промежуточных результатов;
- **многоаспектность**, позволяющая Секретариату измерять параметры, стратегически важные для достижения ВОЗ результатов, за которые она несет ответственность;
- использование **единой шкалы оценки** для более простого выявления недостатков в целях всестороннего анализа соответствующих проблем и принятия корректирующих мер;



- стимулирование **участия персонала** на всех уровнях Организации в оценке того, какой вклад вносят те или иные структурные подразделения в достижение конечных результатов;
- **поэтапность**, позволяющая персоналу и руководителям участвовать в процессе и более эффективно выявлять меры, принятие которых является необходимым на каждом уровне организационной структуры, и определять ответственных за их осуществление;

- обеспечение **возможности совместной оценки** субъектами, ответственными за промежуточные результаты на трех уровнях Организации;
- поощрение **взаимодействия между руководством и персоналом** во время процесса мониторинга и оценки в целях выявления проблем, требующих неотложного внимания со стороны руководства.

6. Такой подход представляет собой значительный шаг вперед на пути совершенствования практики оценки достижения Организацией промежуточных результатов. Промежуточные результаты входят в систему результатов, предусмотренную Тринадцатой общей программой работы на 2019–2023 гг. и представляют собой результаты, за достижение которой Организация несет ответственность¹. Подробная копия карты оценки промежуточных результатов, содержащей полный набор шести параметров, а также соответствующие атрибуты, критерии и шкалу оценок, представлена на веб-портале программного бюджета ВОЗ².

ВНЕДРЕНИЕ НОВОГО ПОДХОДА

7. После двух лет консультаций с государствами-членами и сотрудниками ВОЗ, а также пилотного тестирования в штаб-квартире ВОЗ, региональных бюро и нескольких страновых бюро началось внедрение карты оценки промежуточных результатов в рамках среднесрочного обзора исполнения программного бюджета на 2020–2021 гг. Два года, предшествовавшие внедрению этого инструмента, были использованы для его подготовки, доработки и популяризации, реализации необходимых организационных изменений и повышения уровня заинтересованности персонала в его использовании.

8. Применение карты оценки промежуточных результатов – восходящий процесс, который начинается с обсуждения и оценки на уровне отдельных групп/отделов и затем восходит до трехуровневых групп по вопросам достижения промежуточных результатов, в задачи которых входит глобальная консолидация оценки по каждому промежуточному результату. Во вставке 1 представлен пошаговый процесс внедрения карты оценки промежуточных результатов.

Вставка 1. Процесс внедрения карты оценки промежуточных результатов

1. Группы/отделы: процесс составления оценочной карты начинался с обсуждения на уровне группы/отдела хода работы и степени достижения промежуточного результата, за который отвечает данная группа или отдел. Эти обсуждения носили обязательный характер и проходили при участии всего персонала.
2. Департаменты: результаты обсуждения оценочных карт на уровне групп/отделов брались за основу для обсуждения оценочных карт на уровне департаментов/управлений. Эти обсуждения носили обязательный характер и проходили на уровне высшего руководства Организации.

¹ Полный перечень промежуточных результатов см. в документе A74/28.

² <https://open.who.int/2020-21/home> (по состоянию на 5 мая 2021 г.).

3. Бюджетные центры: результаты обсуждения оценочных карт на уровне департаментов/управлений брались за основу для обязательного обсуждения оценочных карт на уровне бюджетных центров. К бюджетным центрам относятся управления штаб-квартиры, региональные бюро и страновые бюро, ответственные за управление бюджетом и распределение ресурсов.
4. Основные бюро: к основным бюро относятся штаб-квартира и региональные бюро. Целью обсуждения оценочных карт на уровне основных бюро было агрегирование собранной в оценочных картах информации по каждому из промежуточных результатов. Кроме того, рассматривались стратегические проблемы высокого уровня, поднятые бюджетными центрами.
5. Трехуровневые группы по вопросам достижения промежуточных результатов: в состав этих групп входили представители штаб-квартиры, региональных бюро и страновых бюро. Обсуждения в рамках трехуровневых групп носили обязательный характер и проводились для консолидации оценочных карт по каждому промежуточному результату на глобальном уровне.
6. Стратегические дискуссии на уровне высшего руководства: после завершения работы над оценочными картами на глобальном уровне заместители Генерального директора и исполнительные директора провели дискуссии с каждым из бюджетных центров для анализа выводов и принятия решений о необходимых мерах и последующих шагах.

9. Внедрение оценочных карт охватило всю Организацию, и каждой структурной единице было предложено разработать оценочную карту по каждому из промежуточных результатов, в достижении которых она участвует. В ходе этого процесса на трех уровнях Организации **было составлено около 4000 оценочных карт**. В таблице 1 показано количество структурных единиц, составивших свою оценочную карту в отношении хотя бы одного промежуточного результата.

Таблица 1. Количество структурных единиц, составивших свою оценочную карту в отношении хотя бы одного промежуточного результата

Структурная единица	Количество структурных единиц, составивших оценочную карту в отношении хотя бы одного промежуточного результата
Отделы/группы	332
Департаменты	62
Бюджетные центры (не считая страновых бюро)	51
Страновые бюро	106
Основные бюро	Все семь основных бюро

10. В ходе оценки все обсуждения следовали единой модели.

- С использованием оценочной карты оценивался ход достижения промежуточного результата. Для помощи в этом процессе было подготовлено глобальное методическое пособие с практическими рекомендациями и порядком документирования итогов обсуждения.
- Выявлялись и обсуждались основные достижения, проблемы и риски.
- Все вопросы, требующие участия руководства, отмечались и передавались на следующий уровень организационной структуры.

11. Итоги оценки с использованием карты достижения промежуточных результатов представлены в кратком изложении в документе A74/28 и в детальном виде – в докладе о результатах в рамках среднесрочной оценки исполнения программного бюджета на 2020–2021 гг., опубликованном на веб-сайте ВОЗ¹.

12. Из первых отзывов по итогам внедрения карт оценки промежуточных результатов следует, что:

- большинство сотрудников сочло данный инструмент полезным, поскольку его внедрение способствовало дискуссии на уровне групп и бюджетных центров по таким вопросам, как: (i) трудности в осуществлении деятельности и способы их преодоления; (ii) проблемы координации действий между тремя уровнями Организации; и (iii) пробелы, требующие внимания со стороны высшего руководства;
- этот процесс обеспечил возможность активного вовлечения персонала на всех трех уровнях Организации и в рамках трехуровневых групп по вопросам достижения промежуточных результатов. Участие высшего руководства, особенно в формате дискуссий по стратегическим вопросам, оказалось отличным средством для выполнения анализа результатов и выявления необходимых действий;
- внедрение онлайн-инструмента способствовало облегчению процесса, снижению нагрузки, связанной с представлением отчетности, и повышению внутренней прозрачности на этапе внедрения оценочных карт;
- были отмечены некоторые проблемы, связанные с функционированием онлайн-инструмента и применимостью некоторых фигурирующих в нем критериев и параметров к определенным видам работы, направленным на достижение промежуточных результатов, особенно в том, что касается обеспечения рационального использования средств и эффективной интеграции гендерных аспектов, аспектов равенства и прав человека. Для более точного отражения достижений ВОЗ потребуются дальнейшее совершенствование методов измерения этих параметров;

¹ Доступно по адресу https://www.who.int/about/accountability/results/2020_MTR.

- выполнение процесса на уровне руководителей в полном объеме потребовало значительного количества времени и нуждается в дальнейшем упрощении. Для совершенствования и укрепления методологии и процесса оценки важнейшее значение будет иметь поиск верного баланса между временными затратами персонала, тщательностью обсуждений и сложностью этого инструмента оценки;
- также требуется дополнительная работа для более полного отражения всего богатства информации, собираемой в рамках заполнения карт оценки промежуточных результатов. Агрегирование итогов обсуждений на уровне групп/ отделов и бюджетных центров, особенно на глобальном уровне, неизбежно влекло за собой потерю некоторых важных сведений. Учет всей информации, собранной в ходе обсуждений на уровне отделов/групп и бюджетных центров, в том числе страновых бюро, будет иметь неоценимое значение в контексте мониторинга и отчетности.

13. После семьдесят четвертой сессии Всемирной ассамблеи здравоохранения будет выработан структурированный процесс анализа первого опыта внедрения карт оценки промежуточных результатов. В этом процессе примут участие все сотрудники на всех трех уровнях Организации, а выводы, полученные по его итогам, будут использованы для совершенствования системы оценочных карт, включая сам этот инструмент, методологии, а также процедур валидации результатов и представления отчетности. Все меры по совершенствованию данного инструмента будут приняты в рамках итоговой оценки исполнения программного бюджета на 2020–2021 гг. в конце 2021 г.

= = =