Шаблон инструмента для проведения самооценки уровня готовности к осуществлению ПДП

## ВВЕДЕНИЕ

***Инструмент для проведения самооценки уровня готовности к осуществлению программ денежных переводов[[1]](#footnote-1)*** - может служить отправной точкой для НО для определения текущего уровня его оперативной готовности, а также сильных и слабых сторон в области оперативного и масштабного осуществления ПДП в условиях ЧС. Самооценка – важный этап анализа данных с целью выработки рекомендаций и определения приоритетных направлений для развития в области обеспечения готовности НО к осуществлению ПДП.

Инструмент самооценки основан на исследовании четырех направлений, выявленных в рамках *Руководящих указаний по внедрению и обеспечению готовности к осуществлению программ денежных переводов*[[2]](#footnote-2), которые, в идеале, должны использоваться вместе с этим инструментом. Каждое из этих направлений в равной степени важно и содействует развитию потенциала оперативной готовности НО:

1. Системы обеспечения
2. Программные инструменты
3. Ресурсы и возможности
4. Информационное взаимодействие и координация действий

Расстановка приоритетов при осуществлении различных видов деятельности будет зависеть от особенностей НО, однако для достижения высокого уровня оперативной готовности нужно развивать все четыре направления. Более подробное объяснение четырех предложенных направлений можно найти в Таблице 1.

Данный инструмент может быть использован НО для проведения самооценки своих возможностей и потребностей для определения того, какие меры по обеспечению готовности необходимо осуществить, чтобы в достаточной степени расширить свои возможности для более оперативного и широкомасштабного осуществления ПДП. Рекомендуется, чтобы данная самооценка выполнялась:

* Под руководством и при поддержке специалиста (сотрудника НО или внешнего эксперта), который имеет опыт осуществления ПДП.
* При активном участии ответственных сотрудников основных департаментов (осуществления программ и вспомогательных услуг);
* При организации работы под эгидой НО.

Итоговые результаты самооценки, полученные разными НО, не следует сравнивать между собой. Их нужно использовать как исходный ориентир для оценки уровня прогресса по четырем основополагающим направлениям в работе НО. Предлагаемую самооценку можно проводить и в последствии повторять на любом этапе, чтобы оценить уровень готовности НО к осуществлению ПДП в любой момент.

|  |
| --- |
| Если работа осуществляется с использованием *Руководящих указаниях по внедрению и обеспечению готовности к осуществлению программ денежных переводов*, данный инструмент также частично используется в разделе 3.2 *Анализ слабых сторон в области обеспечения готовности* *и процесс самооценки* |

**Таблица 1. Четыре параллельных направления, которые способствуют повышению**

**уровная готовности НО к осуществлению ПДП**

|  |
| --- |
| **Направление 1 – Системы обеспечения**Системы обеспечения формируют среду, в которой стратегии, планы, системы и процедуры поддерживают оперативное осуществление ПДП, которые сопоставимы по масштабам, временным рамкам и эффективности с более традиционными программами предоставления помощи в форме товаров и услуг. Сюда относится внедрение ПДП в стратегические планы НО, планы готовности и планы действий на случай ЧС, а также разработка, тестирование и утверждение организационных СОП для ПДП. Системы обеспечения также включают в себя выявление и отбор эффективных механизмов доставки и выплаты наличных денежных средств с целью содействия осуществлению оперативных и безопасных денежных переводов. |
| **Направление 2 – Программные инструменты**Наличие заранее подготовленных и апробированных инструментов по ПДП имеет первоочередное значение для оперативного реагирования. Важно, чтобы все стандартные бизнес-процессы и инструменты были разработаны заранее и готовы к адаптации к различным условиям ЧС. Где возможно, специально разработанные инструменты для осуществления ПДП должны быть включены в соответствующие инструменты НО на протяжении всего цикла обеспечения готовности и реагирования (например, в систему оценки уязвимости и потенциала, разработку программ, их реализацию и оценку). |
| **Направление 3 – Ресурсы и возможности**В целях поддержки эффективности ПДП и развития потенциала в области обеспечения готовности НО необходимо мобилизовать достаточное количество ресурсов. Для развития потенциала НО в области реализации ПДП потребуются значительные ресурсы, что может быть обеспечено разными средствами, такими как очное и интерактивное обучение, практическое обучение, консультирование и т.д. К счастью, для осуществления целого ряда важных действий по обеспечению готовности не нужны большие финансовые затраты, однако требуется время и поддержка со стороны руководства и технического персонала разных департаментов НО. Когда возможно, все усилия по развитию потенциала должны осуществляться в рамках существующих схем планирования на случай ЧС и обеспечения готовности. Заранее согласованное финансирование для ПДП (“деньги за деньги”) должно быть также включено в план для обеспечения бесперебойного потока наличных денежных средств во время проведения операции реагирования. Важно заранее связаться с финансовыми донорами, чтобы получить доступ к финансированию для обеспечения готовности к ПДП, а также планирования запасов денежных средств на случай ЧС и возможных операций реагирования. |
| **Направление 4 – Информационное взаимодействие и координация действий**Информационное взаимодействие и координация действий способствуют более глубокому пониманию операций ПДП сотрудниками и руководством НО, участниками Движения и гуманитарным сообществом в целом. Координация действий имеет важное значение не только для обеспечения согласованного подхода к работе среди участников ПДП в одном регионе, но и для минимизации рисков в сфере безопасности, а также других рисков, таких как инфляция и т.д. Наряду с этим, адвокационная деятельность и информационное взаимодействие содействуют более глубокому пониманию заинтересованными сторонами целей ПДП и необходимых для ее осуществления процессов, а также предоставлению бенефициарам возможностей участвовать в принятии решений. Координация действий, адвокационная деятельность и информационное взаимодействие важны для контактов с финансовыми донорами и мобилизации ресурсов, а также для распространения основных информационных сообщений в рамках ПДП. Помимо этого, адвокационная деятельность способствует обеспечению учета ПДП как одного из потенциальных вариантов реагирования. Она также играет все более важную роль для оправдания нерентабельности ПДП в тех случаях, когда предпочтение отдается другим механизмам реагирования. |

## ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ

### 1. Приглашение основных заинтересованных сторон

Методология заключается в том, что на первом этапе необходимо собрать представителей основных заинтересованных стороны - сотрудников департаментов осуществления программ и вспомогательных услуг НО (например, управления действий по борьбе с ЧС, финансов, логистики, организационного развития и т.д.) Приглашение специалистов разного профиля позволит обеспечить эффективный обмен знаниями и внимательное рассмотрение имеющихся доказательных данных.

|  |
| --- |
| С большой вероятностью многие из участников этой встречи войдут в техническую рабочую группу по ПДП, что будет иметь большое значение на более поздних этапах обеспечения готовности к ПДП для принятия ответственных решений.  |
| См. раздел 4.2 *Руководящих указаний по внедрению и обеспечению готовности к осуществлению программ денежных переводов,* чтобы более подробно познакомиться с принципами формирования рабочей группы*.*  |

### 2. План проведения семинара

Данный инструмент помогает организовать регулируемую дискуссию, цель которой - обеспечить активное участие присутствующих в общем обсуждении и достичь согласия по рассматриваемым вопросам. Он разработан для того, чтобы оценить возможности и потребности национального общества в рамках обеспечения готовности к ПДП. Важно, чтобы основные заинтересованные стороны со всей ответственностью подошли к работе и принимали в ней активное участие. Для этого на реализацию процесса самооценки и проведение дискуссий необходимо отвести достаточное время. Рекомендуется выделить на эти цели один или два дня, чтобы работа была по-настоящему плодотворной.

|  |
| --- |
| Подразумевается, что до начала процесса самооценки уже достигнут определенный уровень поддержки ПДП со стороны руководства. Это позволит получить доступ к необходимым структурам, кадровым ресурсам, оборудованию и договорным возможностям. Если заручиться такой поддержкой еще не удалось, в целях распространения знаний рекомендуется сначала провести презентацию для представителей старшего руководящего звена, рассказать им об основах ПДП и пояснить, как они соотносятся со стратегиями и планами национального общества.  |
| В целях получения дополнительной информации по вопросам вовлечения заинтересованных сторон в процесс подготовки ПДП, См. раздел 3.1 в *Методических рекомендациях Международного движения КК/КП по вопросам подготовки и реализации ПДП*.  |

### 3. Проведение семинара

Национальному обществу важно определить, что значит “оперативное” и “масштабное” осуществление программ в условиях ЧС, чтобы разработать реалистичный сценарий, повысить уровень готовности к ПДП и осуществить необходимые меры для реализации этого сценария. В то время как важно разработать масштабный сценарий, необходимо подойти к этой задаче со всей четкостью и прагматизмом, чтобы понять, какого типа ПДП должны быть рассмотрены/необходимы для обеспечения потребностей бенефициаров. Следует еще раз подчеркнуть, что поскольку речь идет об организации активного обсуждения в процессе работы, определения «оперативности» и «масштабности» могут меняться по ходу дискуссии.

|  |
| --- |
| Если работа частично осуществляется в соответствии с *Методическими рекомендациями Международного движения КК/КП по вопросам подготовки и реализации ПДП*, сценарий должен быть разработан на Этапе 2 и может использоваться в дальнейшем. |

Чтобы оценить уровень готовности к осуществлению ПДП, для организации групповой работы предлагается перечень вопросов, разделенных по четырем основным направлениям. В зависимости от количества участников семинара, может быть рекомендовано разбить их на более мелкие группы, чтобы обеспечить более высокую продуктивность дискуссий. При заполнении Таблицы 1 целесообразно подкрепить результаты доказательствами. Здесь может использоваться как письменная, так и иная документация или же подтвержденные результаты осуществленной деятельности.

**Таблица 1. Процесс оценки готовности**

|  |  |
| --- | --- |
| **Оценка** | **Текущий статус** |
| Ничего не сделано | В данной области не разработаны никакие документы и не предпринято никаких шагов по их разработке  |
| Признаны/выявляются слабые стороны | По-прежнему идет процесс выявления слабых сторон/слабые стороны признаны  |
| Первоначальные шаги/обязательства | Мало конкретных реализованных шагов, однако выявлены слабые стороны и разработаны планы по их устранению  |
| Значительные успехи | Проделана значительная работа, однако необходимы дальнейшие усилия по развитию  |
| Подготовка почти завершена/работа упорядочена | Почти все сделано, но остается еще ряд недоработок. Например, не пройдено итоговое согласование и не получено одобрение руководства  |
| Стандартная практика/в процессе внедрения | Имеются инструменты/политики/кадры – не требуется дальнейшего развития  |

**Рисунок 1. Пример концентрической диаграммы**

Полученные ответы нужно далее перенести в шаблон для осуществления оценки, чтобы представить их в виде концентрических диаграмм, позволяющих наглядно увидеть сильные и слабые стороны. Дополнительную информацию о том, как использовать шаблон можно найти в разделе “Инструкции” в файле Excel.

Представляя диаграмму и выводы основным заинтересованным сторонам, национальное общество может составить исчерпывающий список мер, необходимых для укрепления намеченного потенциала ПДП.

### 4. Разработка плана действий

Для того, чтобы разработать реалистичный и реализуемый план действий, намеченные меры должны быть конкретизированы и упорядочены по срокам осуществления. При этом необходимо четко распределить все функции по реализации и мониторингу и составить план финансирования/привлечения средств. Учитывая широкий спектр видов деятельности, необходимо также расставить приоритеты, исходя из того, что имеет первостепенное значение для конкретных условий работы НО и его потребностей, а также руководствоваться соображениями реализуемости, с точки зрения ресурсов и сроков.

Когда возможно, действия и результаты должны соотноситься с существующими планами действий НО на случай ЧС и планами готовности.

|  |
| --- |
| В целях получения дополнительной информации по вопросам разработки плана действий по обеспечению готовности к ПДП, См. раздел 4.3 в *Методических рекомендациях Международного движения КК/КП по вопросам подготовки и реализации ПДП*. |

### Обобщение

Данный процесс должен быть одной из составляющих более широкого процесса по обеспечению готовности и, таким образом, подразумевать широкое участие всех заинтересованных сторон.

|  |  |
| --- | --- |
| **Процесс самооценки** | **Основные виды деятельности** |
| 1. Приглашение основных заинтересованных сторон | * Определите группу экспертов, обеспечивающих технические, управленческие и вспомогательные функции
 |
| 2. План семинара | * Найдите подходящее место для проведения одного-двух дневного семинара
* Заранее направьте приглашения основным заинтересованным сторонам и удостоверьтесь в том, что они смогут участвовать
* Позаботьтесь о том, чтобы ведущим семинара был человек, обладающий опытом реализации ПДП
 |
| 3. Проведение семинара | * Разработайте сценарий
* Обсудите варианты и договоритесь о том, как измерять результаты оценки
* Представьте результаты в графической форме
* Предложите разные варианты видов деятельности для укрепления потенциала ПДП, основываясь на результатах оценки
 |
| 4. Разработка плана действий | * Расставьте приоритеты и подробно опишите действия
* Представьте проект плана действий для одобрения национального общества
* По пунктам реализуйте план действий, внедряя его во внутренние планы и используя его при подготовке предложений о финансировании, и т.д.
 |

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ УРОВНЯ ГОТОВНОСТИ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПДП

*Направление 1 – Системы обеспечения*

Системы обеспечения формируют среду, в которой стратегии, планы, системы и процедуры поддерживают оперативное осуществление ПДП, которые сопоставимы по масштабам, временным рамкам и эффективности с более традиционными программами предоставления помощи в форме товаров и услуг. Сюда относится внедрение ПДП в стратегические планы НО, планы готовности и планы действий на случай ЧС, а также разработка, тестирование и утверждение организационных СОП для ПДП. Системы обеспечения также включают в себя выявление и отбор эффективных механизмов доставки и выплаты наличных денежных средств с целью содействия осуществлению оперативных и безопасных денежных переводов.

### Показатель 1: Концепция и стратегия

1. В какой степени можно говорить об активной поддержке ПДП со стороны руководства НО?
2. В какой степени разработана общая стратегия институционализации ПДП?
3. В какой степени принятие ПДП основывается на достоверных доказательствах?
4. В какой степени разработан план действий для обеспечения институционализации ПДП?
5. Насколько последовательно учитывается возможность осуществления денежных переводов в рамках вариантов реагирования?

### Показатель 2: Организационная структура

1. В какой степени можно говорить об активной поддержке со стороны национальной штаб-квартиры НО и его отделений?
2. В какой степени введена в действие эффективная структура для поддержки ПДП на всех уровнях (на местах и в штаб-квартире?)
3. В какой степени практикуется разделение обязанностей в целях эффективной реализации ПДП?
4. Насколько эффективно реализуются на практике элементы политики, связанные с ПДП?

### Показатель 3: Процессы управления

1. В какой степени внедрены в практику стандартизированные процессы, содействующие осуществлению ПДП?
2. В какой степени протестированы на практике стандартизированные процессы?
3. В какой степени стандартизированные процессы используются на всех уровнях (национальной штаб-квартиры, филиалов, отделений)?
4. В какой степени процессы позволяют осуществлять отбор рентабельных и эффективных практических механизмов?
5. Насколько ПДП интегрированы в планы действий на случай ЧС?
6. Как вы можете оценить используемые инструменты для осуществления раздач наличных денежных средств и выверки счетов?

*Направление 2 – Программные инструменты*

### Наличие заранее подготовленных и апробированных инструментов по ПДП имеет первоочередное значение для оперативного реагирования. Важно, чтобы все стандартные бизнес-процессы и инструменты были разработаны заранее и готовы к адаптации к различным условиям ЧС. Где возможно, специально разработанные инструменты для осуществления ПДП должны быть включены в соответствующие инструменты НО на протяжении всего цикла обеспечения готовности и реагирования (например, в систему оценки уязвимости и потенциала, разработку программ, их реализацию и оценку).

### Показатель 1: Инструменты для реализации ПДП

1. В какой степени можно говорить о наличии инструментов для реализации ПДП, которые адаптированы к местным условиям?
2. В какой степени инструменты по реализации ПДП интегрированы в инструменты НО на протяжении всего цикла готовности и экстренного реагирования?
3. В какой степени действующая система М&О охватывает процессы ПДП?
4. В какой степени проводится анализ и интерпретация данных, касающихся ПДП?
5. В какой степени функционирует механизм получения обратной связи и реагирования на жалобы, чтобы влиять на корректировку ПДП?
6. Насколько эффективно в ПДП интегрированы различные аспекты управления и социальной динамики (например, государственные политики, гендерные вопросы, вопросы предоставления защиты, вопросы помощи людям с ограниченными возможностями и т.д.)?

### Показатель 2: Управление информацией

1. Насколько эффективно осуществляется поиск и управление информацией по ПДП?
2. В какой мере нам удается выявлять новые программные возможности или корректировать ПДП?
3. В какой степени разработаны базы данных и системы отчетности для управления информацией?
4. В какой степени функционируют механизмы получения обратной связи и реагирования на жалобы, чтобы корректировать разработанные ПДП?

### Показатель 3: Инфраструктура, оборудование и технологии

1. В какой степени можно говорить о наличии инфраструктуры и оборудования для расширения масштабов ПДП?
2. В какой степени можно говорить о наличии технологий, позволяющих осуществлять ПДП?
3. В какой степени можно говорить о наличии эффективных технологий для регистрации бенефициаров в рамках ПДП?
4. В какой степени законы о защите личных данных препятствуют/замедляют осуществление ПДП?

*Направление 3 – Ресурсы и возможности*

В целях поддержки эффективности ПДП и развития потенциала в области обеспечения готовности НО необходимо мобилизовать достаточное количество ресурсов. Для развития потенциала НО в области реализации ПДП потребуются значительные ресурсы, что может быть обеспечено разными средствами, такими как очное и интерактивное обучение, практическое обучение, консультирование и т.д. К счастью, для осуществления целого ряда важных действий по обеспечению готовности не нужны большие финансовые затраты, однако требуется время и поддержка со стороны руководства и технического персонала разных департаментов НО. Когда возможно, все усилия по развитию потенциала должны осуществляться в рамках существующих схем планирования на случай ЧС и обеспечения готовности. Заранее согласованное финансирование для ПДП (“деньги за деньги”) должно быть также включено в план действий для обеспечения бесперебойного потока наличных денежных средств во время проведения операций реагирования. Важно заранее связаться с финансовыми донорами, чтобы получить доступ к финансированию для обеспечения готовности к ПДП, а также планирования запасов денежных средств на случай ЧС и возможных операций реагирования.

### Показатель 1: Мобилизация ресурсов и финансирование

1. Как мы можем оценить свою модель финансирования, с точки зрения обеспечения высокого уровня роста в деле реализации ПДП?
2. Как мы можем оценить имеющиеся системы для эффективного сбора средств и осуществления ПДП?
3. В какой степени наличествуют технические системы и навыки, чтобы эффективно управлять бюджетом?
4. Как на данном этапе можно оценить нашу способность принимать взвешенные и рентабельные решения?

### Показатель 2: Управление и руководство

1. В какой степени руководство обладает необходимым уровнем знаний и навыков для поддержки усилий по институционализации ПДП?
2. В какой степени руководство обладает функциональными знаниями, чтобы руководить организацией на протяжении всего процесса институционализации ПДП?
3. В какой степени руководство наделено властью для принятия своевременных обоснованных решений по ПДП?
4. В какой степени технические координаторы/советники имеют навыки осуществления эффективной институционализации ПДП?

### Показатель 3: Кадровые ресурсы

1. Насколько эффективно работает координатор рабочей группы по ПДП?
2. В какой степени обеспечена заблаговременная поддержка усилий по развитию знаний по ПДП среди сотрудников?
3. В какой степени сотрудники НО уверенно себя чувствует в реализации ПДП на всех уровнях?
4. В какой степени добровольцы НО уверено себя чувствуют в реализации ПДП на всех уровнях?
5. В какой степени существуют эффективные системы найма и переподготовки персонала, прошедшего обучение по ПДП?
6. В какой степени можно говорить о наличии достаточного количества подготовленных сотрудников для эффективного осуществления ПДП?

*Направление 4 – Информационное взаимодействие и координация действий*

### Информационное взаимодействие и координация действий способствуют более глубокому пониманию операций ПДП сотрудниками и руководством НО, участниками Движения и гуманитарным сообществом в целом. Координация действий имеет важное значение не только для обеспечения согласованного подхода к работе среди участников ПДП в одном регионе, но и для минимизации рисков в сфере безопасности, а также других рисков, таких как инфляция и т.д. Наряду с этим, адвокационная деятельность и информационное взаимодействие содействуют более глубокому пониманию заинтересованными сторонами целей ПДП и необходимых для ее осуществления процессов, а также предоставлению бенефициарам возможностей участвовать в принятии решений. Координация действий, адвокационная деятельность и информационное взаимодействие важны для контактов с финансовыми донорами и мобилизации ресурсов, а также для распространения основных информационных сообщений в рамках ПДП. Помимо этого, адвокационная деятельность способствует обеспечению учета ПДП как одного из потенциальных вариантов реагирования. Она также играет все более важную роль для оправдания нерентабельности ПДП в тех случаях, когда предпочтение отдается другим механизмам реагирования.

### Показатель 1: Адвокационная деятельность и информационное взаимодействие

1. В какой степени ведется адвокационная деятельность в целях популяризации ПДП?
2. Насколько эффективно используются адвокационные инструменты для мобилизации усилий заинтересованных сторон по поддержке ПДП?
3. В какой степени разработана стратегия информационного взаимодействия?
4. Насколько эффективно осуществляется информационное взаимодействие на внутреннем и внешнем уровне в отношении целей ПДП?
5. Насколько эффективно осуществляется информационное взаимодействие и координация действий по ПДП внутри организации?

### Показатель 2: Информационное взаимодействие с бенефициарами

1. В какой степени разработана методология по мобилизации бенефициаров, их верификации и отслеживанию их дальнейшей судьбы?
2. В какой степени разработана система получения обратной связи и оценки извлеченных уроков по ПДП?
3. Насколько эффективно построено информационное взаимодействие по ПДП?

### Показатель 3: Координация действий и партнерства

1. В какой степени можно говорить о понимании системы использования ПДП другими организациями в тех же оперативных условиях?
2. В какой степени мы поддерживаем/участвуем в неформальных координационных механизмах по ПДП?
3. В какой степени мы поддерживаем/участвуем в формальных координационных механизмах по ПДП?
4. Достаточный ли объем ресурсов направляется на координацию действий по ПДП?
5. Насколько эффективно осуществляется координация системы управления при осуществлении ПДП?
6. Насколько эффективно осуществляется диверсификация круга партнеров в целях поддержки ПДП?
7. В какой степени удалось наладить эффективные партнерства с бизнесом для осуществления ПДП?
8. Насколько эффективны имеющиеся партнерства с традиционными и нетрадиционными финансовыми донорами по ПДП?
1. Разработано на основании OCAC (МФОККиКП) и CTPOCAT (CaLP) для поддержки усилий Движения по обеспечению готовности к ПДП. [↑](#footnote-ref-1)
2. МККК и МФОККиКП (2015), ‘Программы денежных переводов – Руководящие указания по внедрению и обеспечению готовности’. [↑](#footnote-ref-2)