

Руководство по внедрению программ денежно-ваучерной помощи

Денежная готовность к эффективному реагированию на кризисные ситуации

Разработано для Движения Рабочей группой по вопросам денежной помощи (РГВДП) с участием Жаклин Фриз (Jacqueline Frize) и Лоис Остин (Lois Austin), 2020 г.



Фотография © МФОКК и КП / Саджид Хасан (Sajid Hasan)

Содержание

Глава 1. Сферы готовности ДВП

Глава 2. Руководство МККК по обеспечению готовности ДВП (смотрите отдельную главу)

Глава 3. Денежно-ваучерная помощь (ДВП) - оценка организационного потенциала и потенциала реагирования на кризисные ситуации (смотрите отдельную главу)

Сокращения и аббревиатуры 4-5

Введение 6-7

Для кого предназначено данное руководство? 7

Как пользоваться данным руководством? 7

Чего мы стремимся достичь готовностью ДВП (ГДВП)? 7-11



Сфера 1

12-19

Приверженность руководства

Компоненты сферы 1 13

Компонент 1.1. Концепция и стратегия 14

Компонент 1.2. Организационная структура 14

Компонент 1.3. ДВП – самооценка организационного потенциала и анализ проблемных вопросов 15

Компонент 1.4. Операционные планы и План действий в отношении ГДВП 16

Компонент 1.5. Адвокация, возглавляемая руководством организации, и коммуникации 17



Сфера 2 20–31

Процессы, системы и инструменты

Компоненты сферы 2	21
Компонент 2.1. Роли и обязанности	22
Компонент 2.2. Внедрение ДВП в системы	23–28
Компонент 2.3. Инфраструктура, оборудование и технологии	28
Компонент 2.4. Технические инструменты и руководство по ДВП	28–31



Сфера 4 38–42

Участие сообществ и подотчетность (УСП), координация и партнерство

Компоненты сферы 4	39
Компонент 4.1. Участие сообществ и подотчетность	40
Компонент 4.2. Внутренняя координация	40
Компонент 4.3. Внутренние партнерства	41
Компонент 4.4. Внешняя координация	41
Компонент 4.5. Внешние партнерства	41



Сфера 3 32–37

Финансовые и кадровые ресурсы и возможности

Компоненты сферы 3	33
Компонент 3.1. Доступность фондов для ДВП. Процессы пополнения данных фондов и высвобождения для реализации ДВП	34
Компонент 3.2. Анализ потенциала кадровых ресурсов ДВП	35
Компонент 3.3. Навыки и потенциал ДВП – руководство и персонал, ответственный за принятие решений	36
Компонент 3.4. Навыки и потенциал ДВП – персонал программы	36
Компонент 3.5. Навыки и потенциал ДВП – персонал вспомогательных служб и волонтеры	36



Сфера 5 43–51

Тестирование, обучение и усовершенствование

Компоненты сферы 5	43
Компонент 5.1. ДВП – тестирование, разработка и финансирование	45
Компонент 5.2. Управление знаниями ДВП	48
Компонент 5.3. Повторная оценка потенциала ДВП	48–50

Сокращения и аббревиатуры

ОПН	Ответственность перед пострадавшим населением
ООД	Оценка осуществленной деятельности
ПООДС	Партнерство по обучению операциям с денежными средствами
УСП	Участие сообществ и подотчетность
ИДПЧС	Инструментарий денежной помощи в чрезвычайных ситуациях
РГВДП	Рабочая группа по вопросам денежной помощи
ДВП	Денежно-ваучерная помощь
ГДВП	Готовность денежно-ваучерной помощи
ЭФРЧС	Экстренный фонд реагирования на ЧС
ЧЗВ	Часто задаваемые вопросы
ФОП	Финансирование на основе прогнозов
ПФУ	Поставщик финансовых услуг
ОК	Отдел кадров
МККК	Международный комитет Красного Креста
ИМ	Информационный менеджмент
МФОКК и КП	Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца
ИДО	Инструкции о должностных обязанностях
ЗСК	Принцип «знай своего клиента»
ОАОР	Обучение: анализ и оценка рынка
МиО	Мониторинг и оценка
НКРБ	Национальные команды реагирования на бедствия
НГО	Национальный головной офис
НО	Национальное общество (Красный Крест или Красный Полумесяц)
МПВП	Мониторинг после выдачи помощи
ПТДВПЧС	Практический тренинг по организации ДВП в условиях ЧС

ГЭРКС	Готовность к эффективному реагированию на кризисные ситуации
ПМОО	Планирование, мониторинг, оценка и отчетность
ПНО	Партнерское НО
Движение	Международное движение Красного Креста и Красного Полумесяца
БОР	Быстрая оценка рынков
РКРБ	Региональная команда реагирования на бедствия
СОП	Стандартные операционные процедуры
ПО	Положения об обязанностях
ТРГ	Техническая рабочая группа
ОУП	Оценка уязвимостей и потенциала
РГ	Рабочая группа

Движение КК и КП использует глоссарий, разработанный Партнерством по обучению операциям с денежными средствами (ПООДС), который доступен на веб-сайте партнерства на пяти языках: www.cashlearning.org/resources/glossary.



Фотография © МФОКК и КП /
Джуозас Серниус (Juozas Cernius)



Введение

Поддержка пострадавшего от кризиса населения посредством денежно-ваучерной помощи (ДВП) была признана Международным движением (Движение) Красного Креста и Красного Полумесяца успешным и ценным способом эффективного удовлетворения потребностей семей населения, учитывая их чувство достоинства. Наряду с другими гуманитарными организациями, Движение КК и КП продолжает накапливать свой опыт и знания в отношении использования ДВП при реагировании на чрезвычайные ситуации, а также в отношении использования этой программы в ситуациях, требующих более долгосрочных процессов восстановления и в качестве средства повышения устойчивости к кризисным ситуациям.

Преимущества ДВП были хорошо изучены и задокументированы в различных контекстах, и все большее число спонсоров и Национальных обществ (НО) Движения КК и КП поддерживают использование ДВП в качестве способа оказания помощи.

В своем докладе, Генеральный секретарь ООН во время Всемирного саммита по гуманитарным вопросам в 2016 году, призвал к тому, чтобы ДВП стала основным способом оказания помощи, и взял обязательство инвестировать в новые методы ДВП через участвующие в «Великой сделке» организации (включая Движение КК и КП), что в свою очередь поможет увеличить масштабы реализации гуманитарных программ.

Чтобы иметь возможность предоставлять ДВП быстро и в большом масштабе при реагировании на кризисные ситуации, Движению КК и КП необходимо инвестировать в процессы обеспечения денежной готовности к эффективному реагированию (ГДВП) и внедрению ДВП во внутренние системы организации. В последнее десятилетие в этой области было проведено значительное инвестирование за счет разработки процедур, систем и инструментов ДВП как на международном, так и на национальном уровнях, интегрируя мероприятия по более широкому внедрению денежной готовности с целью обеспечения лучшей подготовки и больших возможностей для Движения КК и КП в отношении применения ДВП как ответной меры, когда и где это необходимо. Были приняты меры по усилению институционализации ДВП среди различных компонентов Движения КК и КП и развитию потенциала НО там, где это необходимо. Эта работа поддерживается через Центр Движения Cash Hub - центр сотрудничества, через который происходит обмен знаниями. Получите доступ к платформе [Cash Hub](#)¹, а также к специальным инструментам ДВП в [Инструментарии денежной помощи в чрезвычайных ситуациях](#)², разработанном для Движения КК и КП. Это руководство направлено на то, чтобы оказать НО помощь в более качественной подготовке к разработке и внедрению ДВП во всех своих реагированиях на кризисные ситуации.

ГДВП является неотъемлемой частью организации незамедлительных действий реагирования и институциональной подготовки к внедрению Готовности к эффективному реагированию на кризисные ситуации (ГЭРКС) как ответной меры на любое событие, как описано в любом Протоколе или Платформе Реагирования на ЧС. В рамках Движения КК и КП реализуется все больше инициатив, которые способствуют повышению готовности, например Готовность НО к эффективному реагированию, а также увеличивается количество событий, для которых необходимо высвобождение средств для незамедлительных действий ФПБ, основываясь на информации от Финансирования на основе прогнозов и подходов в отношении развития финансирования. Данное руководство способствует своевременным инвестициям на уровне НО, чтобы обеспечить более качественное и своевременное реагирование на кризисные ситуации.

Для кого предназначено данное руководство?

Это руководство было составлено с учетом работы НО на уровне своих стран, но также может использоваться другими компонентами Движения КК и КП. Для МККК была написана отдельная глава, в которой представлены изменения к руководству для делегаций МККК, которые также могут выразить желание инвестировать в ГДВП. Смотрите [главу 2 - Руководство МККК по ГДВП](#).

Как пользоваться данным руководством?

Это руководство составлено на основе **пяти ключевых сфер ГДВП**. Читатели изучают компоненты каждой сферы ГДВП, содержащие предложения о том, какие действия или области деятельности требуются для каждой сферы. Все пять сфер ГДВП, описанные в данном руководстве, считаются необходимыми.

Сфера 1 — приверженность руководства считается основой ГДВП, поскольку включает в себя компоненты которые требуют стратегической поддержки со стороны руководства и связаны с концепцией и стратегиями НО для ДВП, а также включает информацию об уровне инвестирования в финансовые и кадровые ресурсы, которые могут быть выделены для ГДВП. Опыт показывает, что НО имеет большую вероятность успеха в работе с ГДВП при наличии приверженности руководства на ранней стадии процесса. **Сфера 2** описывает процессы, системы и инструменты НО, а также вопрос их адаптации для внедрения ДВП. **Сфера 3** описывает потенциал финансовых и кадровых ресурсов НО для внедрения ДВП. **Сфера 4** концентрируется на Участии сообществ и подотчетности (УСП), а также на вопросах координации и партнерства. **Сфера 5** концентрируется на внедрении и анализе систем обратной связи при планировании и инвестициях ГДВП.

Чего мы стремимся достичь готовностью ДВП?

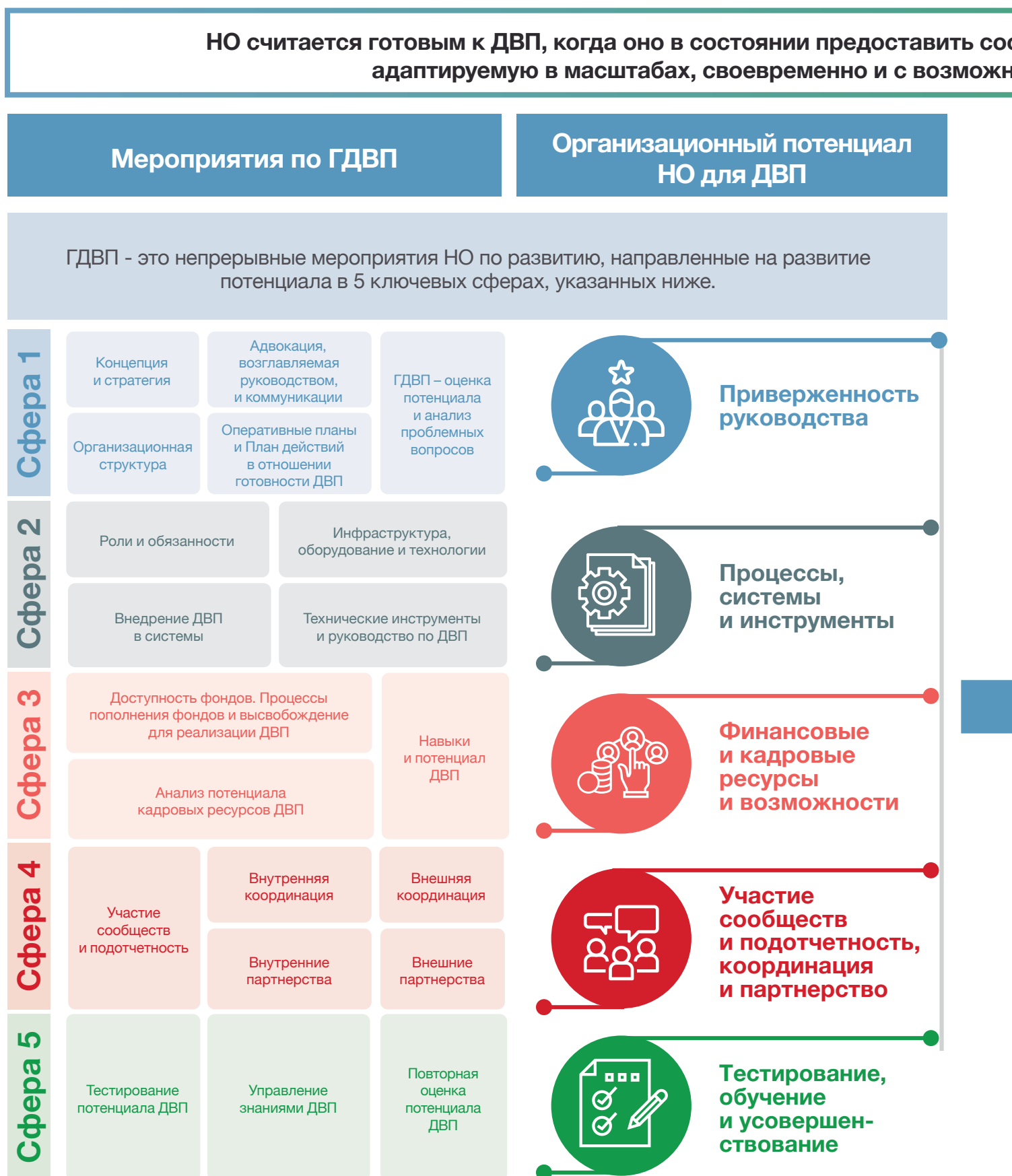
Конечная цель ГДВП - повысить способность участников Движения КК и КП внедрять адаптируемую в масштабах, более качественную и своевременную ДВП для гарантии того, чтобы пострадавшие при ЧС группы населения могли удовлетворять свои потребности достойным, надлежащим и эффективным образом.

Как показано в диаграмме Теории изменений ГДВП ниже, НО, участвующие в ГДВП, должны будут инвестировать в пять ключевых сфер ГДВП и в связанные с ними мероприятия по созданию и поддержанию своего организационного потенциала ДВП. Наряду с этими инвестициями, НО должны будут использовать этот потенциал путем внедрения ДВП в свои меры реагирования, когда это необходимо. В результате, и со временем, НО будут увеличивать масштаб, повышать качество и оптимизировать временные рамки осуществления своей деятельности по ДВП (операционного потенциала) в ответ на кризисы или как часть более долгосрочных мер реагирования.

¹ Платформа Cash Hub: www.cash-hub.org

² Инструментарий денежной помощи в чрезвычайных ситуациях: www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit

Рисунок 1: Теория изменений ГДВП



ответствующую помощь в виде ДВП,
готовностью подотчетности

Операционный потенциал ДВП

Операционный потенциал ДВП НО и доставка ДВП

НО успешно применяют и используют возможности для предоставления ДВП в своих реагированиях на кризисные ситуации



Результаты

Удовлетворение потребностей

Пострадавшие от кризиса
и уязвимые группы населения
достойно, надлежащим
и эффективным
образом
удовлетворяют
свои потребности



Для целей данного руководства определение «НО, подготовленное для ДВП», выглядит следующим образом:

НО подготовлено к ДВП, когда оно в состоянии (и если возникнет необходимость - будет в состоянии) предоставить соответствующую помощь в виде ДВП, адаптируемую в масштабах, своевременно и с возможностью подотчетности.

ГДВП - это непрерывный процесс по развитию НО, направленный на повышение степени готовности за счет интеграции ДВП в инструменты, системы, процедуры и кадровый потенциал организации, а также на усиление активной лидерской поддержки ДВП, координации и коммуникации.

Эти определения ясно показывают, что конечной целью ГДВП является реализация более качественной, масштабной и своевременной ДВП. НО, которые в состоянии (и если возникнет необходимость - будут в состоянии) внедрить ДВП в меры своего реагирования на кризис или как часть долгосрочных мер реагирования, продемонстрируют, что у них есть не только устойчивые системы, процессы, инструменты и навыки для внедрения ДВП, но и что они, вероятно, смогут предоставить ДВП, потому что их НО рассматривает ДВП, наряду с помощью в натуральном виде и услугами, как подходящий вариант реагирования. Возможность и вероятность внедрения ДВП дополнительно совершенствуются за счет скорости и качества, которые может обеспечить НО, предоставляя ДВП в рамках своего реагирования на чрезвычайные ситуации.

НО, которые инвестируют в ГДВП, должны измерять как организационный потенциал ДВП НО в ключевых функциональных областях, так и их операционный потенциал ДВП, а также инвестировать во все более прозрачные и своевременные операции.

Следующие ниже операционные уровни ДВП Движения КК и КП описывают требования с точки зрения организационного потенциала (систем, структур, процессов и ресурсов), чтобы иметь возможность предоставлять ДВП, адаптируемую в масштабах, своевременно и с возможностью подотчетности.

Более подробная информация предоставлена в главе 3.

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 3+
Практически ничего не подготовлено для поддержки реализации ДВП. НО может предоставлять адаптируемую в масштабах, своевременную и подотчетную ДВП только при значительной внешней поддержке.	Базовые системы, структуры, процессы и ресурсы для реализации ДВП подготовлены, но требуют усовершенствования. НО может предоставлять адаптируемую в масштабах, своевременную и подотчетную ДВП с ограниченной внешней поддержкой.	Все системы, структуры, процессы и ресурсы для внедрения ДВП подготовлены с учетом адекватного качества и стандартов. НО в состоянии (и если возникнет необходимость – будет в состоянии) предоставить адаптируемую в масштабах, своевременную и подотчетную ДВП без внешней поддержки.	Все системы, структуры, процессы и ресурсы для внедрения ДВП подготовлены с учетом высочайшего качества и стандартов. НО играет ключевую роль во влиянии на местные условия. НО в состоянии (и если возникнет необходимость – будет в состоянии) предоставить адаптируемую в масштабах, своевременную и подотчетную ДВП без внешней поддержки и может предоставить поддержку с ДВП другим организациям и партнерам Движения КК и КП.

Рисунок 2: Операционные уровни ДВП Движения КК и КП



Фотография © МФОКК и КП / Джиованни Замбелло (Giovanni Zambello)

Глава 1

Сферы ГДВП



Сфера 1. Приверженность руководства

Краткое описание

Приверженность руководства является важным элементом для ГДВП для того, чтобы все другие инвестиции, относящиеся к ДВП, были более успешными. Приверженность руководства должна состоять из пяти основных компонентов: наличие концепции и стратегии для ДВП (1.1); инвестирование в организационную структуру НО для поддержки ДВП (1.2); оценка текущего потенциала и проблемных вопросов ДВП (1.3); разработка Плана действий ДВП, основываясь на этом анализе проблемных вопросов для укрепления потенциала (1.4); участие в адвокации в поддержку ДВП (1.5).

Сфера 1 описывает поддержку и приверженность высшего руководства в отношении ДВП. Это включает в себя обеспечение ясности в отношении амбиций НО в вопросе ДВП (например, какие формы реагирования будут включать возможность предоставления ДВП и есть ли конкретные места, где ДВП является / не является возможным вариантом реагирования) и фиксирование этого в документе о концепции и стратегии для ДВП.

Сфера 1 также включает назначение специального координатора ДВП и создание межведомственной Рабочей группы (РГ) ДВП для управления деятельностью ГДВП. Координатору и РГ ДВП необходимо будет взаимодействовать с руководством по вопросам поддержки, ресурсного снабжения и данных обязательств.

Сфера 1 включает обязательство провести детальную оценку потенциала ДВП, которая поможет НО оценить сильные и слабые стороны своего потенциала, чтобы определить, какой уровень инвестиций и в течение какого периода времени может потребоваться для создания необходимого потенциала и возможностей ДВП.

Сфера 1 включает процесс внедрения ДВП в планы готовности и реагирования, а также разработку конкретного Плана действий ГДВП на основе оценки потенциала программы. Многолетний План действий ГДВП должен содержать детальную информацию об уровне инвестиций, необходимых для достижения уровня потенциала ДВП, изложенного в концепции и стратегии НО для ДВП. План действий должен включать информацию о бюджете.

Сфера 1 также включает разработку внутренних и внешних стратегий адвокации, контролируемой, поддерживаемой и реализуемой руководством НО. Это является важной мерой действий для обеспечения внедрения ГДВП и ДВП в целом.

Компоненты сферы 1

Сфера 1. Приверженность руководства. Цели и результаты ГДВП

Основные цели сферы 1:

Приверженность руководства является важным элементом для ГДВП в целях того, чтобы все другие инвестиции, относящиеся к ДВП, были задействованы успешным образом. Необходимо, чтобы руководство активно поддерживало ДВП в качестве меры реагирования и поддерживало внедрение ДВП на основе реалистичного понимания уровней настоящего и обновленного потенциала ДВП НО, а также вероятных финансовых и кадровых инвестиций и времени, необходимых для ГДВП.

Компоненты сферы 1				
Компонент 1.1 Концепция и стратегия	Компонент 1.2 Организационная структура	Компонент 1.3 ДВП – оценка потенциала и анализ проблемных вопросов	Компонент 1.4 Операционные планы и ДВП	Компонент 1.5 Адвокация, возглавляемая руководством
- Совет управления - Высшее руководство - Концепция - Стратегические планы	- Управление изменениями - Поддержка филиалов национальными головными офисами касательно ГДВП - Поддержка филиалов национальными головными офисами касательно реализации ГДВП - Координатор ДВП и РГ ДВП	- ДВП – оценка потенциала и анализ проблемных вопросов	- Готовность / непредвиденные обстоятельства / ГЭРКС - Планы реагирования и/или восстановления - План действий многолетней финансируемой ГДВП - Доступность двухлетнего финансирования для ГДВП	- Внутренняя адвокация и коммуникации - Внешняя адвокация и коммуникации
Результаты ГДВП сферы 1				
- Задокументированные концепция и стратегия ДВП	- Структура для национальных головных офисов для поддержки филиалов касательно ДВП - Утверждение координатора ДВП и РГ ДВП	- Самооценка организационного потенциала ДВП для выявления пробелов в 5 сферах ГДВП	- Планы операционной готовности и реагирования включают ДВП - План действий многолетней финансируемой ГДВП	- Организация и картирование заинтересованных сторон ДВП - Стратегии и ресурсы внутренней и внешней адвокации

Компонент 1.1. Концепция и стратегия

Было обнаружено, что поддержка со стороны руководства является наиболее эффективным способствующим фактором работы в вопросе обеспечения инвестиций в ГДВП, включая выделение средств и персонала для поддержки ГДВП и ее внедрения. Поэтому обеспечение активной поддержки со стороны руководства для внедрения ГДВП и обеспечение того, что ДВП постоянно рассматривается как один из вариантов мер реагирования, являются основополагающей базой ГДВП. Само утверждение руководства может во временных рамках занять от одной недели до периода более чем в один год, и если это не выполнено с самого начала, то НО, вероятно, столкнется с рядом препятствий в процессе ГДВП.

Предлагаются следующие шаги, чтобы добиться поддержки и приверженности руководства.

- **Проведите собрание ГДВП** с руководством и советом управления для повышения осведомленности о ДВП и выявления потенциальных ограничений и возможностей для ДВП. Это может быть сделано на одном собрании или это может стать модулем более широкого семинара, посвященного адвокации (см. компонент 1.3 ниже);
- **Определите и задокументируйте четкую концепцию ДВП**, включая определение того, куда ГДВП можно поместить во внутренней структуре организации и каковы цели организации в отношении ДВП в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе, как части стратегии управления при чрезвычайных ситуациях и связанных с ней планов;
- **Решите, нужно ли включить ДВП в стратегию НО или нужно разработать отдельный документ стратегии ДВП**, подчеркивая, что ДВП имеет важное значение для всех отделов и служб, подчеркивая необходимость регулярного рассмотрения ДВП как варианта реагирования и содействуя распространению идеи использования ДВП Национальным обществом (в идеале, когда ДВП является предпочтительным и основным вариантом реагирования).

Компонент 1.2. Организационная структура

В данном руководстве структура ГДВП касается структурирования кадровых, финансовых ресурсов и ресурсов логистики на уровне головного офиса и уровне филиалов для поддержки внедрения ГДВП и ДВП. Оно также включает системы и процессы для обеспечения поддержки внедрения ДВП на основе четких положений политики организации, которые включают ДВП в качестве варианта реагирования.

Таким образом, структура ГДВП включает как головной офис НО, так и филиалы НО. Хотя признано, что некоторые НО получили возможности внедрения ДВП на уровне филиалов как меры реагирования, укрепление процессов и связей между национальным головным офисом и филиалами является ключевым компонентом развития ГДВП Национального общества. Создание необходимой структуры, вероятно, займет несколько месяцев, поскольку будет нужно определить, назначить и обучить персонал на уровне национального головного офиса и на уровне филиалов для того, чтобы они были способны выполнять конкретные задачи, касающиеся ГДВП.

Для создания структуры ДВП предлагаются следующие элементы:

- Обеспечение наличия соответствующих кадровых, финансовых ресурсов и ресурсов логистики на уровне головного офиса и уровне филиалов (включая координатора ДВП и РГ ДВП). Этот аспект рассматривается в сфере 3 в компоненте 3.3 данного документа ниже;
- Обеспечение того, что национальный головной офис может оказывать систематическую поддержку филиалам во время внедрения ДВП посредством предоставления персонала, имеющего опыт в работе с ДВП;
- Обеспечение поддержки национального головного офиса филиалам касательно использования систем, имеющих отношение к ДВП и используемых для определения (возможных получателей помощи), регистрации, механизмов доставки, согласования и мониторинга;

- Четкое определение ролей и обязанностей каждого отдела, участвующего в работе над ДВП, на уровне национального головного офиса и филиалов и включение их в стандартные операционные процедуры ДВП, которые известны всему соответствующему персоналу и волонтерам;
- Разработка четкой политики организации, определяющей, когда должны выполняться: ситуационная оценка и анализ вариантов реагирования, действия по разработке и реализации методов реагирования, мероприятия по мониторингу и оценке как при реагировании на четко определенную кризисную ситуацию или при превентивных мероприятиях до наступления кризиса, к примеру как «Финансирование на основе прогнозов» (ФОП);
- Обеспечение системы регулярного обзора ГДВП и организация процесса для оценки ее актуальности, соответствия и эффективности.

Компонент 1.3. ДВП - самооценка организационного потенциала и выявление проблемных вопросов

Выявление пробелов в ГДВП включает в себя проведение детальной оценки организационного потенциала ДВП и определение текущих проблемных вопросов в ДВП. На этот процесс следует выделить достаточное количество времени, поскольку это является важным мероприятием, которое определит, какие инвестиции ДВП будут приоритизироваться в различных разделах ГДВП.

Инструмент самооценки организационного потенциала ДВП представляет собой исчерпывающий список всех аспектов ГДВП, структурированный в соответствии с пятью сферами и компонентами ГДВП. Он был разработан для информирования НО обо всех сферах и компонентах ГДВП, подробно перечисленных в данном руководстве. НО может оценить свой уровень потенциала для каждой из областей ДВП, включенных в инструмент самооценки, чтобы определить конкретные области возможностей для ДВП с помощью набора организационных показателей ГДВП, которые представлены на четырех уровнях (от 1 до 3+), то есть выявить области, которые являются хорошо развитыми и области, которые являются развитыми слабо.

Предлагаются следующие шаги для проведения самооценки организационного потенциала ДВП и анализа проблемных вопросов:

- **Применение** инструмента самооценки организационного потенциала **ДВП Рабочей группой ДВП Национального общества и координатором ДВП** и обсуждение, является ли это истинным показателем потенциала ДВП Национального общества;
- **Предоставление результатов оценки потенциала ДВП** для более широкой внутренней группы заинтересованных сторон и обсуждение сильных и слабых сторон программы;
- **Проведение подробного анализа слабых сторон ГДВП** и определение приоритетных областей для развития. Это, вероятно, займет два дня и потребует углубленного изучения существующих структур, систем, процедур, персонала, оборудования и соглашений НО, а также оценки их соответствия реализации ДВП;
- **Использование результатов анализа проблемных вопросов ГДВП** в соответствии со сферами, для включения в План действий ГДВП в соответствии с пунктом 1.4 ниже;
- Повторное применение процесса самооценки организационного потенциала ДВП для измерения прогресса НО в конкретных областях работы с течением времени, особенно после реализации ДВП.

Компонент 1.4. Операционные планы и План действий в отношении готовности ДВП

План действий ГДВП разработан на основе выводов и рекомендаций, выявленных в ходе самооценки потенциала ДВП и анализа проблемных вопросов касательно готовности программы. РГ ДВП отвечает за разработку Плана действий в сотрудничестве с руководством и отделами. Опыт показывает, что План действий ГДВП должен включать цели, вклады и результаты работы, чтобы иметь возможность предоставлять ДВП в условиях кризисов различного типа или при реагировании в условиях процессов восстановления.

Предлагаемые действия для разработки Плана действий ГДВП включают:

- Собрание Рабочей группы ДВП для разработки Плана действий по пяти сферам ГДВП. Начните с определения компонентов, которые нуждаются в дальнейшей разработке, и необходимых соответствующих областей работы для каждого компонента;
- Определение действий, которые являются реалистичными и достижимыми и помогут НО быстро предоставить ДВП в условиях чрезвычайных ситуаций и при реализации программ развития. Рассмотрите эти действия в соответствии с существующими планами на случай непредвиденных обстоятельств и процесса готовности / планы ГЭРКС;
- Определение необходимых расходов на эти мероприятия, используя опыт бюджетирования НО. Подсчет расходов лучше осуществлять, основываясь на реальных ценах, а не на доступных в бюджете средств. Это дает НО реалистичное представление об уровне требуемых финансовых вложений. Будет важно согласовать План действий ГДВП с концепцией, стратегией и временными рамками ДВП;
- После разработки первоначального бюджета для реализации Плана действий ДВП, решение должно быть принято относительно того, какие мероприятия выделить в качестве приоритетных и как определить последовательность действий - это повлияет на стратегии мобилизации ресурсов и партнерства, которые будут использоваться НО для финансирования своего Плана действий ДВП, а также определит какой уровень технической поддержки требуется для реализации плана;
- Опыт показывает, что необходим минимальный уровень финансовой стабильности для инвестиций в ГДВП Национальных обществ для того, чтобы эти инвестиции оказались результативными и эти результаты были долгосрочными. Рекомендуется, чтобы у НО был разработан и одобрен план на период не менее чем в два года для выделения времени на обучение персонала и выделения финансовых ресурсов для выполнения мероприятий по достижению этой цели;
- Представление наброска проекта Плана действий руководству НО для утверждения в согласованные сроки (например, в течение четырех недель после первоначального консультационного семинара);
- Управление всего процесса координатором ДВП и его подготовка отчета для высшего руководства;
- Обновление Плана действий через определенные интервалы времени, особенно если НО реагирует на кризисы, используя ДВП.

Вставка 1. Элементы Плана действий ГДВП

- Резюме анализа проблемных вопросов готовности как обоснование плана и уровней приоритета инвестиций ГДВП.
- Логическая структура работы ГДВП с мероприятиями, результатами, рисками и предположениями.
- Диаграмма Ганта с планом мероприятий и сроками, включая продолжительность, фазы и индивидуальные обязанности или обязанности отделов.
- Бюджет, соответствующий уровню мероприятий, с планированием ресурсов и вкладами в соответствии с каждым видом деятельности (кадровые и финансовые ресурсы).
- План мониторинга и формат процесса оценки.

Во время разработки Плана действий ДВП, НО должно консультироваться и руководствоваться существующими планами действий при непредвиденных обстоятельствах и планами готовности, которые описывают вероятные сценарии чрезвычайных ситуаций и определяют, какие из них могут потребовать мер реагирования в формате ДВП. В идеале, НО должно внедрить ДВП в существующие планы готовности, но наличие отдельного автономного Плана действий ГДВП считается хорошей практикой для НО, приступающих к работе с ГДВП.

Такой же уровень руководства и реализации требуется для планов реагирования НО на чрезвычайные ситуации и программы по восстановлению после бедствий. ДВП следует внедрить и в эти процессы.

Компонент 1.5. Адвокация, возглавляемая руководством, и коммуникации

Адвокация особенно важна для ДВП, поскольку в обществе и среди НО все еще существуют опасения по поводу нецелевого использования денежных средств, отведенных для ДВП, и это представляет для НО риск потери репутации. Такое отношение может создать серьезные препятствия для расширения масштабов работы с ДВП в чрезвычайных ситуациях, но с ними можно бороться с помощью осуществления адвокации как на международном, так и на национальном уровнях, а также внутри организации. Большая часть деятельности адвокации направлена на демонстрацию преимуществ и недостатков ДВП, и демонстрацию мер по снижению рисков для нивелирования определенных опасений в отношении ДВП.

Предлагаются следующие шаги для разработки надежного процесса адвокации и разработки материалов для общественности:

- **Определение и картирование актуальных внешних и внутренних заинтересованных сторон ДВП;**
- **Вовлечение населения, пострадавшего от кризиса, в качестве ключевой заинтересованной стороны** в соответствии с процессом Участия сообществ и подотчетности (УСП). На этом этапе рекомендуется составить список Часто задаваемых вопросов относительно ДВП для пострадавших групп населения;
- **Составление списка Часто задаваемых вопросов (ЧЗВ) относительно ДВП**, которые могут дать краткие ответы на стандартные вопросы о ДВП и быть широко распространены;
- **Составление агитационных сообщений для устранения препятствий, выявленных для каждой заинтересованной стороны.** Используйте опыт операционной работы, анализ местных условий и дальнейшие консультации для разработки и составления посланий касательно ДВП для каждой из внешних и внутренних заинтересованных сторон и для способов работы с заинтересованными сторонами;
- **Организация встреч, ориентированных на разъяснение принципов программы ДВП**, для распространения посланий организации и поиска дополнительной поддержки со стороны присутствующих для дальнейшей передачи сообщений;
- **Заручение поддержкой других национальных, региональных и международных партнеров Движения КК и КП для помощи в разработке агитационных призывных материалов и сообщений относительно ДВП для различных аудиторий.** Рабочая группа по вопросам денежной помощи (РГВДП) Движения КК и КП разработала материалы по адвокации касательно ДВП, а также ряд тематических исследований, документов и аудиовизуальных материалов, доступных на **Платформе Cash Hub³** или по запросу.

В целом, процесс сферы 1, вероятно, будет повторяющимся процессом, при котором приверженность руководства и его участие потребуются на различных этапах процесса инвестирования НО в ГДВП. Поскольку НО инвестирует и в другие области ГДВП, руководство должно быть проинформировано о прогрессе с целью принятия решений о последующих этапах процесса. Это особенно актуально каждый раз, когда НО в состоянии реализовать ДВП, и когда оно проводит анализ изменений в рамках своих возможностей ГДВП.

³ Платформа Cash Hub: www.cash-hub.org

Сфера 1. Контрольный список для проверки завершения процесса

- ✓ Встреча руководства НО, организованная для мобилизации поддержки ДВП в качестве варианта реагирования и поддержки внедрения ГДВП.
- ✓ Сформулирована и задокументирована концепция ДВП руководства НО.
- ✓ Разработана автономная или основная стратегия НО по ДВП и согласована со стратегическими планами.
- ✓ Корректировка организационной структуры, которая сможет поддерживать развитие ГДВП и ее внедрение на уровне национального головного офиса и на уровне филиала, одобрена отделом управления изменениями НО.
- ✓ Организован внутренний семинар НО для лиц, принимающих решения, с целью повышения осведомленности об уровнях программы ДВП - необходимо участие всех отделов.
- ✓ Положения об обязанностях координатора ДВП определены и утверждены.
- ✓ Координатор ДВП определен и назначен с выделенным минимальным 2-х летним финансированием (предпочтительная продолжительность финансирования - 3 года).
- ✓ Создана Рабочая группа ДВП, в которую входят представители отделов НО, посвящающие не менее 10-15 % своего времени данной роли.
- ✓ Разработаны Положения об обязанностях РГ ДВП.
- ✓ Координатор ДВП и Рабочая группа ДВП получают поддержку руководства НО.
- ✓ Самооценка организационного потенциала ДВП завершена для всех областей работы с использованием объемных консультаций.
- ✓ Анализ пробелов потенциала ДВП завершен и согласован с ключевыми заинтересованными сторонами.
- ✓ Семинар Плана действий ГДВП организован Рабочей группой ДВП.
- ✓ Семинар Плана действий ГДВП.
- ✓ Утвержден многолетний План действий с бюджетом для ГДВП.
- ✓ Организация и картирование внешних заинтересованных сторон процесса ДВП выполнено с целью выявления всех заинтересованных сторон, потенциальных участников и препятствий в реализации и поддержке программы ДВП.
- ✓ Разработаны агитационные призывные и послания для общественности для разрешения выявленных опасений внешних заинтересованных сторон, включая соответствующие УСП.
- ✓ Разработаны мероприятия адвокации и послания для общественности для устранения выявленных препятствий со стороны внутренних заинтересованных сторон НО.
- ✓ Определены внутренние и внешние стратегические мероприятия адвокации ДВП.





Фотография © МФОКК и КП / Корри Батлер (Corrie Butler)



Сфера 2. Процессы, системы и инструменты

Краткое описание

Сфера 2 фокусируется на системах и процедурах, поддерживающих меры реагирования в формате ДВП, которые аналогичны по масштабу, своевременности и эффективности другим вариантам реагирования, таким как более традиционные распределения помощи в натуральном виде. Сюда входит разработка Стандартных операционных процедур (СОП) ДВП, в которых четко определены роли и обязанности, связанные с работой ДВП.

Эта сфера охватывает все соответствующие системы НО, которые позволяют внедрить ДВП, включая финансы, бухгалтерию, информационный менеджмент (включая защиту данных), отдел кадров, логистику и закупки, безопасность и мониторинг. Она также включает определение и выбор подходящих механизмов доставки или оплаты денежных средств по программе ДВП с целью быстрого и безопасного распределения ДВП.

Эта сфера также включает в себя адаптацию существующих инструментов реагирования НО на бедствия на протяжении всего цикла готовности и реагирования на чрезвычайные ситуации (например, в оценке, разработке и реализации программы, и мониторинге). Это необходимо для внедрения необходимых элементов работы с ДВП, таких как анализ целесообразности и применимости ДВП, оценка работы рынка и анализ рисков. В некоторых случаях потребуется разработка новых специальных инструментов для ДВП, таких как инструмент выявления предпочтений населения, пострадавшего от кризиса, и выявление и картирование поставщиков финансовых услуг (ПФУ).

Очень важно, чтобы стандартные рабочие процессы и инструменты были оговорены, заранее установлены и готовы к адаптации в условиях различных чрезвычайных ситуаций.

Компоненты сферы 2

Сфера 2. Процессы, системы и инструменты. Цели и результаты ГДВП.

Основные цели сферы 2

Обеспечить реализацию ДВП Национальным обществом при обращении к руководству обновленных Стандартных операционных процедур (СОП) для ДВП и внедрить ДВП во все процессы, системы и инструменты цикла работы при чрезвычайных ситуациях.

Компоненты сферы 2			
Компонент 2.1 Роли и обязанности	Компонент 2.2 Внедрение ДВП в системы	Компонент 2.3 Инфраструктура, оборудование и технологии	Компонент 2.4 Технические инструменты и руководство по ДВП
- Процессы: роли и обязанности / разделение обязанностей (СОП)	- Финансовые системы - Системы бухгалтерского учета - Системы мобилизации финансовых ресурсов (включая системы пополнения) - Система логистики и закупок - Система управления кадрами - Механизмы доставки - Безопасность - Система информационного менеджмента - Система управления данными	- Техническая инфраструктура и оборудование - Инструменты и системы информационных технологий	- Интеграция ДВП в существующие инструменты цикла программы - Разработка автономных инструментов цикла программы ДВП
Результаты ГДВП сферы 2			
- СОП для ДВП - Роли и обязанности в реализации ДВП, описанные в СОП и инструкциях о должностных обязанностях	- Интеграция ДВП в существующие системы поддержки (финансы, отдел кадров, информационный менеджмент, логистика и закупки, мобилизация ресурсов, безопасность, мониторинг и платформы управления знаниями)	- НО имеет соответствующее оборудование и системы информационных технологий для реализации ДВП	- Разработаны и распространены автономные инструменты ДВП - Инструменты ДВП интегрированы в существующие инструменты цикла программы реагирования на бедствия - Обновлены СОП, инструменты и системы для ГДВП

Компонент 2.1. Роли и обязанности

Опыт показывает, что разработка высококачественных СОП для ДВП требует участия всех отделов НО, участвующих в процессах и системах принятия решений касательно ДВП. Рабочая группа НО ДВП позиционированна таким образом, что она может возглавить этот процесс и заручиться необходимой поддержкой руководства лучше, чем кто-либо другой. Подготовка наброска проекта по разработке СОП - это непродолжительный процесс, однако, получение необходимой информации от всех соответствующих отделов и выполнение ими их работ в этом процессе, как и адаптация СОП в соответствии с опытом реализации программы, является продолжающимся процессом: с начала разработки до момента распространения среди сотрудников и волонтеров.

Рисунок 3. Поэтапный подход к разработке и внедрению СОП для ДВП



Разработка СОП осуществляется параллельно с внедрением ДВП в системы и инструменты. Помимо разработки СОП необходимо будет распространить их в филиалах НО. Рекомендуется разработать и провести специальные семинары и тренинги по повышению осведомленности о СОП для обеспечения максимального понимания СОП сотрудниками НО и волонтерами, с целью их лучшей подготовки к внедрению ДВП.

Компонент 2.2. Внедрение ДВП в системы

Опыт показывает, что лучше всего начинать внедрять аспекты касательно ДВП в существующие системы на раннем этапе как часть процесса ГДВП, а не ждать этапа реализации ДВП как такового для обнаружения потенциальных проблем программы, поскольку это замедляет меры нашего реагирования на кризис. Это повторяющийся процесс, и НО, которые пересматривают и корректируют свои системы по мере необходимости (после тестирования их во время внедрения ДВП), могут более систематично использовать ДВП в своих мерах реагирования. СОП для ДВП должны отражать роли и обязанности всех функций вспомогательных служб.

Финансовые и бухгалтерские системы

Для реализации программы ДВП может потребоваться адаптация финансовых и бухгалтерских систем НО, чтобы процедуры финансового контроля оставались надежными и не ограничивали реализацию ДВП.

Предлагаются следующие действия:

- Проверка уровней полномочий для выдачи разрешений на действия и для делегирования полномочий, чтобы избежать препятствий в реализации программы;
- Обеспечение надлежащего распределения обязанностей на протяжении всего процесса, включая обеспечение безопасности активов и сведений о получателях помощи;
- Ведение соответствующей документации и системы записей;
- Улучшение системы бухгалтерского учета для отслеживания записей касательно ДВП и других аналитических структур для мониторинга и отчетности по ДВП (см. главу 3);
- Создание системы согласования ДВП;
- Разработка и распространение понятных документов СОП по применяемым механизмам организации помощи;
- Привлечение финансового персонала к процессам планирования и картирования, закупок и заключения договоров с ПФУ (описано в руководстве для ПФУ).

Вставка 2. Характеристики эффективной финансовой системы, поддерживающей ДВП

- Юридические, финансовые и аудиторские требования к работе программы НО определены в СОП для ДВП НО.
- Уровень внутреннего контроля для утверждения и разделения обязанностей ясен и понятен.
- Финансовые системы основаны на соответствующих подходах к управлению рисками, а не только на факторе избегания рисков как таковых.
- Системы бухгалтерского кодирования существуют и известны соответствующему персоналу.
- Финансовые группы предоставляют решения для применения различных форм предоставления помощи наличными и ваучерами и различных механизмов доставки, а не применяют один универсальный подход во всех случаях.
- Оценки ПФУ проходят своевременно и обновляются отделами финансов, программ и логистики.
- Используются финансовые системы в электронной форме, а не в бумажной.

Системы управления отделом кадров

Для предоставления ДВП предлагаются следующие действия в отношении систем управления отделом кадров (ОК) НО:

- Интеграция навыков и опыта ДВП в существующие программы и профили персонала вспомогательных служб;
- Выявление и найм персонала с необходимым опытом и навыками по работе с ДВП;
- Обеспечение эффективных систем внедрения для рекрутирования необходимого персонала и волонтеров для разработки и реализации ДВП;
- Наличие систем развития потенциала, которые повышают компетенцию сотрудников и волонтеров в сфере программы ДВП;
- Поддерживание эффективной практики, позволяющей сохранить (и не утратить) персонал и волонтеров на рабочих местах в организации для того, чтобы персонал, имеющий навыки и опыт работы с ДВП, продолжал работать в НО.

Процессы определения и набора персонала будут аналогичны процессам набора и применения всего персонала и волонтеров, но в инструкциях должностных обязанностей и в процессах найма должны быть указаны навыки работы с ДВП как необходимые. Типичные факторы компетенции в работе с ДВП можно найти в ИДПЧС в разделе **Описание необходимых компетенций при работе с ДВП⁴**.

Очень важно отдать должный приоритет удержанию сотрудников и волонтеров с опытом работы с ДВП и их работе для того, чтобы НО не утратило способность реализации ДВП как процесса. Хорошей практикой может являться подход, когда самые сильные сотрудники не перегружены работой, а также установление схем компенсаций / дополнительных выплат и наличие поэтапной программы развития навыков, основанной на результатах работы персонала. Каждое НО должно определить методы удержания персонала, подходящие для их условий, признавая при этом, что опыт работы с ДВП очень востребован многими другими гуманитарными организациями.

Информационный менеджмент

Системы НО по информационному менеджменту (ИМ) должны уметь собирать и управлять данными, относящимися к ДВП, а также обеспечивать их своевременное и безопасное использование. Предлагаются следующие действия:

- Адаптирование систем информационного менеджмента НО для того, чтобы системы баз данных регистрации получателей включали необходимые сведения о предполагаемом получателе в соответствии с правилами «Знай своего клиента» (ЗСК);
- Обеспечение необходимого уровня защиты данных для всей собираемой и обрабатываемой информации (для получения дополнительной информации см. **Справочник МККК по защите данных в деятельности гуманитарных организаций⁵**);
- Заключение соглашений об обмене данными с частным сектором и другими гуманитарными партнерами (например, включение положений о защите данных с третьими сторонами);
- Защита конфиденциальных данных паролем (для получения дополнительной информации см. **Справочник МККК по защите данных в деятельности гуманитарных организаций⁵**);
- Сопоставление уровня технологий систем управления данными с уровнем мер реагирования, не отдавая предпочтения сложным технологическим системам.

Вставка 3. Характеристики эффективной системы УИ для ДВП включают следующее:**- Информационная грамотность**

Информационная грамотность – это понимание преимуществ использования данных, применение передовых методов работы с данными и формирование рабочей концепции с акцентом на управление данными для внедрения ДВП. Различным группам населения для использования данных необходимы определенные навыки, знания, сложившиеся точки зрения и наличие определенных социальных структур. Информационная грамотность включает в себя менталитет по использованию данных, информационную грамотность и экосистемы по работе с данными.

- Готовность к работе с базой данных

Готовность к работе с базой данных – это способность ответственно и эффективно использовать инструменты, методы и стратегии, связанные с работой с данными и управлением ими. Готовность включает в себя управление данными (ответственность и управление данными), сбор вторичных данных и ряд методов сбора данных, хранение данных и инфраструктуру, а также совместное использование и распространение данных для поддержки всех этапов реагирования с использованием ДВП.

- Принятие решений на основе показателей базы данных

Это способность использовать данные для принятия решений, надежно интегрировав аналитическое мышление как в разработку, так и в реализацию. Это включает в себя сбор первичных данных, постоянный мониторинг, оценку и усовершенствование процесса посредством обучения, а также анализа данных и способностью к визуализации, которые, в свою очередь, превращают данные в информацию (иногда представляемую визуально) для улучшения понимания ситуации и поддержки процесса принятия решений и отчетности касательно ДВП.

Процесс логистики и закупок

Чтобы системы логистики и закупок НО могли поддерживать ДВП, рекомендуется выполнить следующие действия:

- Обеспечение поддержки мероприятий по оценке рынка (которые, возможно, уже существуют для предоставления помощи в натуральном виде, но теперь их необходимо будет расширить, чтобы охватить сферу ДВП);
- Поддержка работы по картированию продавцов / торговых компаний с помощью третьих сторон, таких как телекоммуникационные компании и ПФУ (например, банки), финансовые учреждения, агентства денежных переводов, компании и продавцы мобильной связи;
- Совместно с финансовым отделом оказывать поддержку по идентификации, отбору и заключению контрактов с ПФУ для ДВП;
- Обеспечение возможности закупки электронных и бумажных ваучеров через процессы закупок НО и определение сроков касательно них (если это необходимо);
- Предварительное размещение запасов на случай непредвиденных обстоятельств, которые включают варианты реагирования с использованием ДВП, путем инвестирования в системы разработки и обработки ваучеров, готовые платежные карты и технические комплекты для процесса управления регистрацией выявленных получателей ДВП и распределения ДВП.

Несмотря на то, что предварительно согласованные процессы ускорят внедрение ДВП во время реагирования, все же может потребоваться адаптация данных процессов для гарантии того, что они могут быть применены к географической зоне деятельности в необходимом масштабе и при требуемой скорости работы.

⁴ Факторы компетентности при работе с ДВП: <https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/11/2-Cash-and-Vouchers-Technical-Competency-Framework-for-Surge-DeploymentsAW.pdf>

⁵ Справочник МККК по защите данных в деятельности гуманитарных организаций: www.icrc.org/en/data-protection-humanitarian-action-handbook

Системы мобилизации ресурсов

Благодаря мобилизации средств План действий ГДВП является реалистичным и соответствует уровням источников потенциального финансирования. Опыт показывает, что выделение части годового бюджета НО и его дальнейшее сохранение до момента, когда его использование является необходимым с целью мобилизации ресурсов для осуществления программы ДВП, является успешной мерой в процессе ГДВП, которая поощряется руководством.

Вставка 4. Характеристики системы **эффективной мобилизации ресурсов**, поддерживающей ДВП:

- Обновленный план и картировка внешних спонсоров и участников Движения КК и КП внутри страны для выявления сторон, которые могут оказать поддержку ДВП, и для обращения к ним;
- Использование Плана действий с многолетним бюджетом для ДВП для определения конкретных компонентов финансирования, которые могут быть интересны конкретному спонсору, таких как обучение, экспериментальные мероприятия или поддержка адвокации ДВП;
- Понимание НО существующих потоков финансирования ДВП (например, Европейской Комиссии по вопросам гражданской защиты и гуманитарной помощи (ЕЧО), Агентства США по международному развитию (USAID), Министерства иностранных дел содружества и развития (FCDO)) для продвижения концепции реагирования на кризисные ситуации, применяя ДВП, и для оценки потенциала в отношении получения финансирования для ДВП;
- Систематическое включение ДВП в Экстренный фонд реагирования на ЧС (ЭФРЧС) и в Обращения о неотложной помощи во время конкретного реагирования на кризисные ситуации, если необходимо;
- Систематическое включение ДВП в новые предложения по финансированию в соответствии с концепцией и стратегией ДВП НО;
- Доступность готовой к использованию и распространению документации об аргументации НО в пользу увеличения потенциала ДВП со ссылкой на прошлый опыт, анализ вариантов реагирования и проекты по работе с ДВП на национальном, региональном или международном уровнях, такие как соглашение «Великая сделка»;
- Адвокация выделения средств для ГДВП на случаи непредвиденных обстоятельств касательно деятельности ДВП, например, в виде предварительного размещения средств для ДВП, к примеру в отделения ФОРП или применение упреждающих действий;
- Изучение потенциальных партнерских отношений с частным сектором, которые могут способствовать мобилизации ресурсов или снижению оплаты за услуги по переводу ДВП, например ПФУ или телекоммуникационные компании, которые могут внести свой вклад в виде выделения денежных средств из своих бюджетов для внесения дополнительных средств в суммы благотворительных переводов или которые могут бесплатно предоставить связь для работы филиалов.

Многие из этих мероприятий могут выполняться без каких-либо дополнительных затрат, но требуют привлечения персонала к работе.

Безопасность

НО должны обновлять свои протоколы и процедуры безопасности в соответствии с их операционными условиями работы. Компоненты ДВП по управлению безопасностью персонала и волонтеров НО, а также безопасность пострадавшего населения должны быть включены в СОП. Должно быть выделено достаточное количество средств для минимизации рисков, связанных с безопасностью, на время всего цикла управления последствий бедствий. Процессы управления рисками для ДВП должны быть включены в СОП.

Системы мониторинга

Механизмы и системы мониторинга и отчетности НО должны включать ДВП для предоставления данных о контексте, процессах и результатах мер реагирования с применением ДВП, что затем позволяет лицам, принимающим решения, вносить соответствующие программные корректировки по ходу реализации программы. Общие инструменты мониторинга можно найти в [ИДПЧС⁶](#), в разделе посвященном МиО, но для работы потребуется адаптация инструментов.

Вставка 5. Виды мониторинга касательно ДВП

- **Мониторинг условий** поможет определить операционный контекст и связанные с ним риски для реализации ДВП, а также любые изменения в условиях в течение периода реагирования на кризисные ситуации. Это помогает выявить любые изменения с течением определенного количества времени, которые могут привести к необходимости изменения подходов к реализации ДВП. Мониторинг передвижения населения и рыночных цен на товары и услуги являются типичными примерами мониторинга условий (контекстного мониторинга).
- **Мониторинг программы** поможет определить, позволяет ли СОП Национального общества всем системам отдела успешно выполнять свои функции касательно ДВП для обеспечения эффективного реагирования. Это поможет выявить препятствия во внутренних системах ДВП, которые могут затруднить внедрение программы, на раннем этапе. Ежемесячные отчеты о мониторинге, основанные на информации о реализации программы и финансовой деятельности, а также механизмах обратной связи и жалоб являются наиболее типичными примерами мониторинга программы. Мониторинг программы также поможет определить своевременность и точность предполагаемых выплат ДВП и предоставит исходные данные для любого мониторинга и оценки производительности.
- **Мониторинг показателей операционной деятельности ДВП** поможет измерить производительность ДВП. Эти операционные показатели основаны на информации о реализации ДВП и также могут использоваться в качестве ориентировочных показателей для ГДВП. Более подробно это рассматривается в главе 3.

⁶ ИДПЧС: www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit/monitoring-and-evaluation

Ключевым элементом мониторинга будет концентрация усилий на стратегиях взаимодействия с пользователями, которые отражают мнения пострадавших групп населения; будет необходимо прибегнуть к обратной связи и рассмотрению жалоб населения и, основываясь на этой информации, корректировать процесс разработки программы и текущую реализацию.

Цели процесса оценки отличаются от целей мониторинга, и они могут варьироваться от небольших внутренних обзоров, осуществляющихся после принятия мер, или обзоров, осуществляющихся в середине текущего процесса, до более формальных процессов внешней оценки. Оценки также могут быть специально разработанными для ДВП или относиться ко всему процессу реагирования. Все оценки должны вбирать в себя элементы производительности и процесса обучения, характерные для ДВП.

Опыт показывает, что мониторинг и оценка должны быть приоритетными компонентами в деятельности Национальных Обществ, инвестирующих в ГДВП, поскольку выводы о производительности и обучении могут быть напрямую использованы для корректировки и улучшения существующих инструментов и систем ДВП НО, тем самым повышая уровень качества работы НО с ГДВП. Кроме того, непоследовательные или плохо обработанные данные мониторинга ДВП повлияют на возможность измерения показателей операционной деятельности ДВП в качестве ориентировочного показателя для ГДВП. Наличие надежных данных процесса мониторинга также может помочь более выгодному позиционированию НО в качестве предпочтительного ключевого партнера как внутри Движения КК и КП, так и для субъектов, не входящих в состав Движения, таких как правительственные организации и другие гуманитарные учреждения.

Компонент 2.3. Инфраструктура, оборудование и технологии

НО, инвестирующим в ГДВП, рекомендуется перейти от бумажных систем к электронным. Это требует создания информационно-технологических систем, которые могут обрабатывать процессы регистрации, оплаты, сверки и отчетности распределения ДВП. Базы данных для получателей ДВП должны управляться безопасным образом и могут потребовать инвестиций в новое оборудование и телекоммуникационную инфраструктуру.

Опыт показывает, что это можно осуществить постепенно, и что некоторое техническое оборудование и системы, отведенные специально для ДВП, можно купить (например в организации «Красная роза» (Red Rose)), и НО может не понадобится ремонта/перестраивания технического оборудования. Однако вполне вероятно, что для достижения скорости и масштабности ДВП, функции вспомогательных служб необходимо будет все больше переводить в цифровую форму.

Компонент 2.4. Технические инструменты и руководство по ДВП

Интеграция и внедрение инструментов ДВП

Опыт показывает, что когда НО внедряют инструменты ДВП в существующие инструменты и процессы цикла программы, инструменты потом становится намного проще распространить и использовать. Хотя требуется определенная степень разработки инструментов ДВП, многие из них могут быть интегрированы в существующие инструменты. Это требует участия членов РГ ДВП и сотрудников НО, знакомых с инструментами, системами и процессами, используемыми при реагировании на бедствия, а также имеющие знания в области долгосрочной отраслевой работы с программами.

Рекомендуемые приоритетные инструменты цикла программы, в которые следует включить ДВП:

- инструменты оценки потребностей;
- инструменты ситуационного анализа;
- анализ вариантов реагирования;
- инструменты управления рисками;
- шаблоны Плана действий и планирование бюджета;
- планы и процессы на случай непредвиденных обстоятельств, например ГЭРКС;
- инструменты планирования непредвиденных обстоятельств;
- инструменты мониторинга, например Мониторинг после выдачи помощи (МПВП);
- УСП / Ответственность перед пострадавшим населением (ОПН) / Инструменты коммуникации и обратной связи;
- инструменты управления данными и информацией.

Опыт показывает, что делегирование задачи разработки инструментов ДВП одному человеку является менее практичным способом работы для НО, в отличие от использования процесса, в соответствии с которым сотрудники и волонтеры НО участвуют в процессе совместно, объединяя свои знания под руководством координатора ДВП.

Разработка инструментов для ДВП

При использовании **ИДПЧС⁷** в качестве отправной точки НО должно **адаптировать автономные инструменты ДВП из ИДПЧС** (не обязательно все из них, но те, которые считаются наиболее важными и актуальными), чтобы эти инструменты были подходящими в контексте местных условий. Это может включать в себя изменения инструментов с целью их соответствия культурным ожиданиям населения. Это уже было сделано для координатора ДВП, Положений об обязательствах для РГ, Плана действий ГДВП и СОП для ДВП.

ИДПЧС содержит большое количество инструментов. Координатор ДВП и РГ ДВП должны будут ознакомиться с инструментами и решить, какие из них необходимо будет разработать для НО.

⁷ ИДПЧС: www.cash-hub.org/guidance-and-tools/cash-in-emergencies-toolkit

Рекомендуемые приоритетные инструменты ДВП для развития программы:

- Протоколы незамедлительных действий или соглашения на случай бедствий внутри НО и внутри Движения КК и КП, как и с внешними партнерами;
- Инструменты осуществимости ДВП (анализ рыночных систем, предпочтения пострадавших групп населения, организация и картирование ПФУ, управление рисков ДВП);
- Подходы к целевому определению (возможных получателей помощи) ДВП, которые могут фокусироваться на географических регионах, которые оказались наиболее затронуты внезапным кризисом и/или имеют определенную уязвимость, и критерии определения их способностей справляться с ситуацией, подкрепленные пониманием каких-либо потенциальных источников опасности и картированием в соответствии с особенностями сезонов;
- Механизмы взаимодействия с получателями, механизмы обратной связи (УСП / ОПН) и инструменты двусторонней связи ДВП;
- Инструменты МиО, такие как МПВП и опросы получателей по окончании процесса выдачи помощи наличными;
- Планирование и картирование механизмов доставки ДВП и потенциальных партнеров, включая социальную защиту населения в кризисных ситуациях;
- Предварительные соглашения с ПФУ о механизмах доставки;
- Системы информационного менеджмента, интегрированные в ДВП, такие как системы регистрации, защита данных, платежи получателей и системы сверки;
- ЧЗВ по ДВП для субъектов НО и для внешних субъектов.

Может потребоваться сделать перевод некоторых инструментов из ИДПЧС на местные языки, чтобы облегчить их использование для сотрудников и волонтеров.

В целом, сфера 2, вероятно, потребует значительных инвестиций, поскольку все процессы, системы и инструменты интегрированы с включением соответствующих элементов ДВП. Это должно быть сделано в соответствии с многолетним Планом действий ГДВП, и там, где требуются дополнительные ресурсы (в отличие от первоначального планирования), - лица, принимающие решения, должны быть специально проинформированы о таких случаях, чтобы это не привело к замедлению процесса инвестиций для ГДВП.

НО могут запросить техническую поддержку Движения КК и КП в рамках этого процесса и помнить, что все действия, требующие финансовой поддержки, должны быть включены в многолетний План действий ГДВП, содержащий информацию о расходах и расценках.

Сфера 2. Контрольный список для проверки завершения процесса

- ✓ Семинар по разработке СОП для ДВП с членами РГ ДВП.
- ✓ Разработаны СОП для ДВП НО, включая методы и механизмы доставки ДВП, используемые НО.
- ✓ Распространение СОП для ДВП внутри НО среди соответствующих сотрудников национального головного офиса и филиалов, а также волонтеров.
- ✓ Роли и обязанности для ДВП, включая описанные в СОП.
- ✓ Обучение СОП для ДВП разработано и внедрено.
- ✓ Все системы НО (финансы и бухгалтерия, кадровые ресурсы, управление информацией и базой данных, логистика и закупки, мобилизация ресурсов, безопасность, мониторинг и оценка) должны включать соответствующие элементы ДВП для обеспечения адаптируемой в масштабах, своевременной ДВП с возможностью подотчетности.
- ✓ НО имеет соответствующее оборудование и системы информационных технологий для внедрения ДВП.
- ✓ Разработаны инструменты НО для ДВП с использованием ИДПЧС.
- ✓ ДВП НО интегрировано в существующие инструменты управления последствий бедствий.



Фотография © МФОКК и КП / Раефан Макки (Raefah Makki)

Сфера 3. Финансовые и кадровые ресурсы и возможности



Краткое описание

Для поддержки эффективного развития потенциала ДВП необходимы адекватные финансовые и кадровые ресурсы. В вопросе финансирования сфера 2 охватывает тему системы обработки платежей ДВП. Сфера 3 включает информацию о финансовых ресурсах с точки зрения возможности доступа к финансированию, включая соответствующие процессы высвобождения и пополнения средств при реализации ДВП, которая может являться мерой реагирования на чрезвычайные ситуации и условия разрешения последствий кризисных ситуаций.

В вопросе кадровых ресурсов, сфера 1 выявила необходимость в назначении и финансировании специального координатора ДВП НО и РГ ДВП в целях руководства процессами ГДВП. Потребуются дополнительные инвестиции в кадровые ресурсы. В сфере 2 выявлена необходимость четко определить роли и обязанности в СОП для ДВП, которые должны быть отражены в инструкциях должностных обязанностей и при распространении СОП.

Таким образом, сфера 3 включает определение текущего персонала и волонтерского потенциала, а также определение дополнительных инвестиций, необходимых для ГДВП. Определение компетенций сотрудников, вспомогательных служб и волонтеров программы ДВП помогает определить области, которые требуют дальнейшего укрепления с помощью подходящих планов развития потенциала, которые включают сочетание обучения на рабочем месте, взаимного обучения среди сотрудников и обучающих тренингов. Эти вопросы необходимо решить с помощью подходов к развитию навыков на рабочих местах в дополнение к системе управления Отделом кадров с целью набора и удержания работников, имеющих внешний опыт работы с ДВП (этот вопрос был затронут в сфере 2).

Компоненты сферы 3

Сфера 3. Финансовые и кадровые ресурсы и возможности. Цели и результаты.

Основные цели сферы 3:

Обеспечение своевременного выделения финансовых ресурсов НО, предназначенных для ДВП, а также выявление потребностей сотрудников и волонтеров, имеющих отношение к развитию потенциала ДВП, и удовлетворение этих потребностей при помощи соответствующего уровня финансирования.

Компоненты сферы 3				
Компонент 3.1 Доступность фондов, пополнение фондов и высвобождение для реализации	Компонент 3.2 Анализ кадрового потенциала ДВП	Компонент 3.3 Навыки и потенциал ДВП - руководство и лица, принимающие решения	Компонент 3.4 Навыки и потенциал ДВП - персонал программы	Компонент 3.5 Навыки и потенциал ДВП - персонал вспомогательных служб
- Потенциал высвобождения и пополнения финансирования для ДВП	- Определение компетенций сотрудников ДВП, анализ кадровых пробелов и планы по развитию потенциала	- Знания и навыки ДВП для принятия решений	- Потенциал уместного использования и осуществимости ДВП - Варианты реагирования и возможности разработанного проекта ДВП - Потенциал осуществления ДВП - Потенциал мониторинга ДВП	- Потенциал расширения масштаба Отдела кадров ДВП - Финансы и поток денежных средств, потенциал расширения масштаба работы ДВП - Мобилизация финансовых ресурсов, потенциал расширения масштаба работы ДВП - Потенциал расширения масштаба отдела логистики и закупок ДВП - Потенциал расширения масштаба ИКТ ДВП - Потенциал расширения масштаба безопасности ДВП
Результаты сферы 3				
- Установлены процессы высвобождения и пополнения финансирования для ДВП	- Определение компетенций сотрудников ДВП и анализ кадровых пробелов - Разработаны планы по развитию потенциала персонала и волонтеров, включая применяемые подходы к обучению и другие подходы к развитию потенциала	- Информационно-просветительские мероприятия и семинары для поддержки руководства в ориентировании в контексте работы с ДВП и ключевых стратегических вопросах	- Инструкции должностных обязанностей для каждой функции НО откорректированы для включения задач ДВП - Разработаны или адаптированы обучающие тренинги, используя в качестве основы стандартные обучающие тренинги Движений КК и КП - Тренинги проведены - Выявлены возможности обучения на практике	- Инструкции должностных обязанностей для каждой функции НО откорректированы для включения задач ДВП - Разработаны или адаптированы обучающие тренинги с использованием в качестве основы стандартных обучающих тренингов Движений КК и КП - Тренинги проведены - Выявлены возможности обучения на практике

Сфера 3. Финансовые и кадровые ресурсы и возможности. Цели и результаты.

Компонент 3.1. Доступность фондов для ДВП. Процессы пополнения данных фондов и высвобождения для реализации ДВП

Опыт показывает, что своевременное высвобождение средств для реализации ДВП является ключевым элементом быстрого реагирования. Финансовые системы для реализации программы ДВП могут существовать и уже быть организованы, но высвобождение денежных средств программы не всегда происходит так быстро, как требуется, что, в свою очередь, задерживает осуществление самой программы. Высвобождение средств и их дальнейшее сохранение до момента, когда их использование необходимо для осуществления немедленных действий и реализации ДВП, - это эффективный способ обеспечить скорость реагирования на кризисные ситуации. Для получения дополнительной информации обратитесь в **Раздел о немедленных действиях помощи денежными средствами руководства ФОП⁸**. Возможность использовать эти средства и пополнять их за счет дополнительных систем мобилизации ресурсов, описанных в сфере 2, является ключевым элементом процесса.

Предлагаются следующие действия:

- Определение суммы денежных переводов для незамедлительных мер реагирования и реализации программы на основе имеющейся информации и опыта. Их можно обновлять и корректировать по мере поступления дополнительной информации;
- Определение процесса получения разрешения к действиям, суммы высвобожденных средств и временные рамки для использования этих средств, а также упрощение связанных с этим процедур, обеспечивая предварительное размещение средств как можно более локально;
- Определение механизмов пополнения, которые могут гарантировать, что эти средства будут легко доступны для незамедлительных действий и реализации ДВП в будущем.



Компонент 3.2. Анализ потенциала кадровых ресурсов ДВП

НО имеют обширный опыт в развитии потенциала своих сотрудников и волонтеров в соответствии со своей концепцией и стратегией и должны обеспечить определение, финансирование и реализацию развития потенциала ДВП. Опыт показывает, что разработка структурированного плана развития потенциала кадровых ресурсов ДВП, который включает поэтапный подход к инвестированию в персонал и волонтеров НО, является ключевым элементом внедрения потенциала ДВП в НО и сохранения реалистичного представления того, чего этим можно достичь. Предлагаются следующие действия:

- Определение возможностей всех сотрудников и волонтеров ДВП;
- Выявление пробелов в навыках и компетенциях персонала ДВП;
- Разработка плана развития потенциала, определяющего развитие навыков и компетенций, необходимых во внутренних процессах организации;
- Определение навыков, которые необходимо приобрести в процессе внешнего набора персонала;
- Финансирование плана развития потенциала ДВП и его внедрение.

Концептуальная схема технических компетенций персонала ДВП Движения КК и КП определяет навыки, необходимые для персонала и волонтеров НО для выполнения задач в рамках цикла управления последствиями бедствий.

Самооценка организационного потенциала ДВП в Сфере 1 может быть дополнена более подробным планом развития потенциала ДВП для сотрудников и волонтеров отделов НО. В плане следует определить наилучшие подходы к развитию потенциала, которые, вероятно, будут включать обучающие тренинги, взаимное обучение среди персонала НО и, возможно, с персоналом других НО, а также коучинг и курирование.

Вставка 6. Характеристики эффективного плана развития потенциала НО ДВП

- Ведение обновленных инструкций должностных обязанностей для должностей ДВП на основе компетенций при работе с ДВП. См. инструкции о стандартных должностных обязанностях программы ускоренного реагирования ДВП МФОКК и КП, а также инструкции от других НО.
- Ведение обновляемой базы данных о потенциале ДВП отделами НО.
- Выявление сотрудников и волонтеров НО, которые могут проводить обучение работе с ДВП, выступать в качестве наставников / тренеров и предлагать возможности обучения на рабочем месте как можно большему количеству сотрудников и волонтеров НО.
- Выявление учебных материалов по ДВП, к которым можно получить доступ в интернете, и их распространение на местных языках сотрудников и волонтеров.
- Обеспечение того, чтобы тренинги по работе с ДВП, были адаптированы для различных аудиторий, таких как руководителей и лиц, принимающих решения; сотрудников и волонтеров программы; сотрудников и волонтеров вспомогательных служб - так как, например лицам, принимающим решения, потребуется набор навыков, отличный от наборов других работников организации.
- Поощрение сотрудников и волонтеров, которые активно проходят онлайн-курсы обучения в рамках развития своего потенциала.
- Выявление сотрудников и волонтеров, которым могут быть предложены специальные обучающие тренинги ДВП Движения КК и КП, такие как Практический тренинг по организации ДВП в условиях ЧС (ПТДВПЧС), Обучение: анализ и оценка рынка (ОАОР) или тренинг от внешней РГ ДВП с проведением небольшого семинара для коллег по темам всего основного содержания курса обучения.

⁸ Раздел о немедленных действиях помощи денежными средствами руководства ФОП: <https://manual.forecast-based-financing.org/chapter/cash-based-early-action>

Движение КК и КП разработало ряд шаблонов, включенных в ИДПЧС, а также специальные материалы по развитию потенциала в основном в форме **учебных материалов**⁹, к которым НО может получить доступ и затем адаптировать материалы. Также существуют возможности прохождения курсов от внешних организаций и сообществ внутри страны. Дополнительную информацию об этом можно найти через **Партнерства по обучению операциям с денежными средствами**¹⁰.

Дополнительную техническую поддержку можно запросить в региональном МФОКК и в Женеве, а также в любой региональной РГ ДВП Движения КК и КП.

После разработки плана развития потенциала ДВП, его необходимо профинансировать и распространить. Необходимо использовать возможности развития потенциала, и во всех соответствующих отделах НО необходимо проводить систематическое распространение мероприятий по обучению и кураторству.

Компонент 3.3. Навыки и потенциал ДВП – руководство и персонал, ответственный за принятие решений

В сфере 1 подчеркивается важность получения поддержки и приверженности руководства ГДВП с самого начала. Организация мероприятий по повышению осведомленности и поддержка руководства для навигации по контексту работы с ДВП и ключевым вопросам имеют решающее значение для обеспечения необходимого уровня понимания для принятия решений в отношении ДВП. Эти занятия по повышению осведомленности должны предоставить необходимые знания для принятия решений. Хорошей отправной точкой по теме работы с ДВП является **Руководство МФОКК и КП по активному участию руководства**¹¹.

Компонент 3.4. Навыки и потенциал ДВП – персонал программы

Компонент 3.5. Навыки и потенциал ДВП – персонал вспомогательных служб (включая финансовые службы, информационный менеджмент, отдел кадров и другие) и волонтеры

К компонентам 3.4 и 3.5 следует подходить аналогичным образом, и подсчеты расходов по ним следует включить в План действий ГДВП. Предлагаются следующие действия:

- Разработка инструкций должностных обязанностей для каждой функции НО, которые включают задачи касательно ДВП;
- Включение ролей и обязанностей каждой функции в СОП для ДВП;
- Разработка структуры оценки компетенций, которые включают компетенции, специфичные для работы с ДВП;
- Создание планов развития навыков каждой рабочей позиции НО, имеющей отношение к ДВП, в плане должны описываться возможные варианты обучения и развития.

Персонал и волонтеры программы должны иметь необходимые навыки, связанные со всеми циклами программы ДВП. Персонал вспомогательных служб и волонтеры должны иметь необходимые навыки в использовании систем, инструментов и процессов, поддерживающих внедрение ДВП.

НО должны организовать свой потенциал обучения внутри своей организации таким образом, чтобы иметь возможность разрабатывать и проводить обучающие тренинги. Хотя обучающий материал существует в организациях Движения КК и КП, его, возможно, потребуется адаптировать к условиям НО и перевести на необходимый язык.

В целом, сфера 3 включает определение соответствующих возможностей финансирования ДВП и потенциала кадровых ресурсов, необходимых для реализации ДВП. Своевременное наличие финансирования, а также наличие персонала и волонтеров с соответствующими навыками и компетенциями позволят повысить качество внедрения ДВП. Включение ролей и обязанностей ДВП в инструкции должностных обязанностей и планы развития навыков персонала позволит НО расширить свою ГДВП в сфере 3. Сфера 5 предоставляет больше рекомендаций о том, как сотрудники и волонтеры могут обучаться на рабочих местах.

Сфера 3. Контрольный список для проверки завершения процесса

- ✓ Установлены процессы высвобождения и пополнения финансирования ДВП для обеспечения незамедлительных действий реагирования и реализацию ДВП.
- ✓ Установление компетенций персонала ДВП и анализ кадровых пробелов.
- ✓ План развития потенциала сотрудников и волонтеров ДВП.
- ✓ Проведение обучающих тренингов по работе с ДВП, разработанных для разных целевых групп.
- ✓ План развития потенциала ДВП для руководства.
- ✓ План развития потенциала ДВП для сотрудников и волонтеров программы.
- ✓ План развития потенциала ДВП для персонала вспомогательных служб и волонтеров.

⁹ Учебные материалы можно найти в разделе Обучение и развитие платформы Cash Hub: www.cash-hub.org/training-and-development

¹⁰ Партнерства по обучению операциям с денежными средствами: www.cashlearning.org

¹¹ Руководство МФОКК и КП по активному участию руководства: https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/08/IFRC-CTP-engaging-National-Society-leadership_EN.pdf



Фотография © ARCs / Мир Абдулла (Meer Abdullah)

Сфера 4. Участие сообществ и подотчетность (УСП), координация и партнерство



Краткое описание

В сфере 4 рассматривается вопрос о том, как Национальное общество взаимодействует с внутренними и внешними субъектами в своей деятельности ДВП.

Участие сообщества и подотчетность (УСП) является центральным элементом реализации ДВП и требует создания надежных и безопасных механизмов двусторонней связи, которые можно использовать для предоставления информации пострадавшему населению, а также для сбора информации от такого населения.

Координация и партнерство - еще один ключевой элемент сферы 4, который помогает обеспечить согласованный подход среди сотрудников ДВП, работающих в одной области, а также минимизировать риски, относящиеся к безопасности, и другие потенциальные риски, такие как рыночная инфляция. Эффективная координация с внешними субъектами включает участие в общих платформах по работе с ДВП и координационных структурах. Внутренняя координация и партнерство внутри Национального общества и внутри Движения КК и КП способствуют лучшему пониманию контекста, неудовлетворенных потребностей и вариантов реагирования, касающихся применения ДВП. Это максимизирует ресурсы и способствует совместному обучению процесса ГДВП и реализации программы.

Последним элементом сферы 4 является внешнее партнерство, которое Национальное общество развивает с субъектами, не входящими в состав Движения КК и КП, например с властями в целях обеспечения социальной защиты. Эти элементы важны для содействия обмену ресурсами и знаниями и для объединения имеющихся преимуществ различных партнеров для поддержки более эффективных мер реагирования с использованием ДВП.

Компоненты сферы 4

Сфера 4. Кадровые ресурсы и возможности. Цели и результаты ГДВП.

Основная цель сферы 4

Гарантия того, чтобы в процессе развития ГДВП и реализации программы потребности пострадавших групп населения находились в центре внимания при осуществлении мер реагирования и чтобы возможности многочисленных заинтересованных сторон ДВП были максимально увеличены за счет механизмов координации и партнерства, которые повышают эффективность мер реагирования с использованием ДВП.

Компоненты сферы 4				
Компонент 4.1 Двусторонняя коммуникация с пострадавшим населением	Компонент 4.2 Внутренняя координация	Компонент 4.3 Внутренние партнерства	Компонент 4.4 Внешняя координация	Компонент 4.5 Внешние партнерства
- Связь с пострадавшим населением по вопросу ДВП - Участие пострадавшего населения в цикле программы - Механизмы обратной связи и подачи жалоб	- Координация на национальном уровне - Координация на уровне Движения КК и КП	- Партнерство с партнерами Движения КК и КП	- Участие местных субъектов - Региональная / международная координация и сотрудничество - Восприимчивость	- Партнерство с внешними субъектами - Связи социальной защиты с властями
Результаты сферы 4				
- Разработаны УСП / материалы для двусторонней коммуникации и системы для жалоб и механизмов обратной связи - Задokumentирован лист Часто задаваемых вопросов по ДВП	- Вклады всех партнеров в единый План действий ГДВП НО - Процессы координации включены в СОП для ДВП - Создан механизм внутренней координации	- Запланированы и картированы существующие и потенциальные партнерские отношения касательно ДВП с другими компонентами Движения КК и КП - Партнеры ДВП приняли участие в ключевых мероприятиях по планированию и обучению ГДВП	- Задokumentирован лист Часто задаваемых вопросов по ДВП - Участие в национальной РГ ДВП - Участие в региональных и международных координационных инициативных проектах	- Составление, картирование и анализ потенциальных внешних партнерств по ДВП, включая потенциальные связи с системой социальной защиты - Партнерство с внешними субъектами (при необходимости)

Компонент 4.1. Участие сообществ и подотчетность

Участие сообществ и подотчетность (УСП) вовлекает местные сообщества населения в диалог путем информационного менеджмента (как отправляемой, так и полученной от пострадавших сообществ информации) и путем интегрирования их отзывов в процессы принятия решений по программе. Опыт показывает, что НО, участвующие в ДВП и устанавливающие эффективные системы двусторонней связи с пострадавшими сообществами, сталкиваются с меньшим количеством трудностей в процессе реализации ДВП и более эффективно решают вопросы управления рисками. Движение КК и КП уделяет большое внимание УСП во всех своих реагированиях (ИДПЧС¹²).

Для включения УСП в ГДВП предлагаются следующие действия:

- Установление доверия, успешная работа с существующими ожиданиями населения и поощрение участия и сотрудничества населения, предоставляя четкую и своевременную информацию о методе реагирования с использованием ДВП, например кто и почему является целевой группой конкретной программы помощи, время предоставления помощи и продолжительность процесса реагирования;
- Сбор информации и отзывов от сообществ получателей, используя разные каналы связи;
- Определение надежных, безопасных и удобных для пользователя систем обратной связи и жалоб, доступные для всех членов сообщества;
- Получение поддержки сообществ посредством успешной работы с существующими ожиданиями населения (План действий для коммуникаций с получателями помощи и ответственности перед сообществом¹³);
- См. также документы по Информированию о рисках и взаимодействию с общественностью на платформе Центра взаимодействия с общественностью МФОКК и КП¹⁴.

Компонент 4.2. Внутренняя координация

Важно, чтобы НО, участвующие в реализации ДВП, выделяли время и кадровые ресурсы для поддержки внутренних и внешних усилий по координации.

Координация на национальном уровне для ДВП включает обеспечение координации между соответствующими отделами, между национальным головным офисом и филиалами, а также между национальными головными офисами, и необходимо, чтобы такая координация была организована и функционировала эффективно. Координация Движения КК и КП для ДВП включает поддержание связей с НО, МФОКК и КП, МККК в определенном регионе в рамках ГДВП. Кроме того, Движение КК и КП предлагает поддержку ГДВП через Рабочую группу по вопросам денежной помощи, которая координирует технических экспертов ДВП и делает результаты доступными для всех НО. К ним следует получить доступ и использовать как часть работы с ГДВП. Координаторы НО ДВП должны помнить о наличии инициативных проектов ДВП в определенном регионе.

Компонент 4.3. Внутренние партнерства

Сотрудничество НО с партнерами Движения КК и КП будут разнообразными и будут варьироваться от краткосрочных до долгосрочных. Опыт показывает, что для ГДВП следует рассматривать партнерство, предлагающее как техническую, так и финансовую поддержку ДВП.

Компонент 4.4. Внешняя координация

Внешняя координация необходима для доступа и содействия обмену информацией по оценке и анализу ситуации и потребностей, включая вопрос осуществимости ДВП в отношении рыночной функциональности, анализа рисков и предпочтений пострадавших от кризиса сообществ. Координация ДВП, например через национальные РГ ДВП, также является ключевым аспектом в разработке программы с точки зрения определения суммы денежного перевода, рассмотрения вариантов механизмов доставки, переговоров с ПФУ и усовершенствования подходов к целевому определению групп населения и мониторингу. Органы по координации гуманитарного реагирования обычно организуются по секторам, где ДВП является вариантом реагирования, и РГ ДВП часто создаются для решения вопросов по ДВП, не относящихся к каким-то конкретным секторам. Координатор НО ДВП и другой соответствующий персонал должны регулярно участвовать в любых национальных и региональных встречах по вопросам координации ДВП, когда это возможно и там, где они существуют, и это должно быть частью их деятельности по ГДВП. Также они должны стремиться взять на себя роль координатора или председателя.

Опыт показывает, что НО не всегда уделяют приоритетное внимание внешней координации, даже если они внедряют ДВП и обладают конкретными местными знаниями, которых могут не иметь другие участники. Хотя в прошлом это часто происходило из-за нехватки кадровых ресурсов, НО, внедряющие ДВП, все больше осознают, что их участие в подобных форумах также обеспечивает решение проблем, с которыми сталкиваются все участники работы с ДВП. В некоторых конфликтных ситуациях, когда предполагаемые получатели ДВП находятся в районах, которые не контролируются правительством, НО будет необходимо координировать все элементы своей программы реагирования с использованием ДВП с теми группами, которые сохраняют контроль над ситуацией.

Компонент 4.5. Внешние партнерства

Внешние партнерства НО включают не только ПФУ и телекоммуникационные компании, но и частный сектор. Это может включать в себя инвестиции в информационные технологии и системы ДВП. Доставка ДВП обычно позволяет НО поддерживать техническую грамотность в таких областях, как информационные технологии или предоставление услуг, например доставка ДВП через ПФУ. НО должно включить эти аспекты в свой План действий ГДВП.

НО также могут вступать в партнерские отношения с другими субъектами гуманитарной деятельности или программ развития, такими как отраслевые министерства при установлении связей с системой социальной защиты, местными общественными субъектами или академическими и исследовательскими учреждениями в соответствии со своим контекстом и концепцией ДВП. Типичным примером является случай, когда НО является партнером-исполнителем агентства ООН. В целом, ДВП предлагает возможности для новых партнерских отношений, и НО становится очевидным предпочтительным партнером для субъектов, занимающихся деятельностью касательно гуманитарной помощи и развития общественных групп.

¹² ИДПЧС: www.communityengagementhub.org/guides-and-tools/cea-toolkit/

¹³ План действий для коммуникаций с получателями помощи и ответственности перед сообществом: https://cash-hub.org/wp-content/uploads/sites/3/2018/12/M4_2_0-Roadmap-1.docx

¹⁴ Центр взаимодействия с общественностью МФОКК и КП: www.communityengagementhub.org

Уникальная роль НО внутри страны в качестве вспомогательной службы правительства обеспечивает наличие важных точек соприкосновения, стимулирующих партнерство в работе с национальными и местными органами власти в области реагирования на бедствия, а также для работы с системами социальной защиты. Соответствующие ресурсы можно найти на [Веб-странице Денежная помощь и социальная защита¹⁵](#) на платформе Cash Hub.

В целом, сфера 4 включает в себя ряд мероприятий, связанных с ГДВП, по построению отношений с внутренними и внешними заинтересованными сторонами для обеспечения более качественного сотрудничества и координированного использования ресурсов и сведений для реализации ДВП. Партнерства НО как с внутренними, так и с внешними заинтересованными сторонами ДВП может быть построено с течением времени или может быть результатом конкретной реализации ДВП как меры реагирования. Все НО должны инвестировать в качественную УСП в рамках программы своих общих инвестиций в ГДВП в соответствии с существующей передовой практикой.

Сфера 4. Контрольный список для проверки завершения процесса

- ☒ Разработаны и распространены системы и инструменты двусторонней коммуникации.
- ☒ Наличие внутренних систем координации с национальными субъектами и субъектами Движения КК и КП.
- ☒ Установлены внутренние партнерства с субъектами Движения КК и КП.
- ☒ Установлены системы внешней координации с внешними субъектами ДВП, такими как национальные РГ ДВП.
- ☒ Выявлены и поддерживаются внешние партнерства, такие как партнерства с правительством и частным сектором, специально предназначенные для работы с ДВП.



Фотография © МФОКК и КПП/ Джозас Серниус (Juozas Cernius)



Сфера 5. Тестирование, обучение и усовершенствование

Краткое описание

Сфера 5 концентрируется на проверке потенциала НО ДВП путем тестирования систем, процедур и инструментов как посредством симуляционных учений или экспериментальных мероприятий, так и путем тестирования во время реагирования с использованием ДВП. Сфера 5 на индивидуальном уровне развития персонала поощряет обмен опытом между коллегами как внутри страны, так и между различными НО, а также выступает за использование персонала в составе Национальных и Региональных команд реагирования на бедствия (НКРБ / РКРБ) или через ускоренное реагирование ДВП.

Внутренние обзоры и внешние оценки мер реагирования с применением ДВП также рассматриваются как важные способы изучения системы и как необходимая помощь в улучшении ДВП в будущем. Внедрение ДВП само по себе является возможностью для изучения и дальнейшего определения инвестиционных потребностей ГДВП.

Все обучение должно быть хорошо задокументировано и распространено через платформу управления знаниями НО. Задокументированное обучение затем может быть использовано для внесения поправок в СОП, системы, инструменты и руководства ДВП, а также может быть распространено за пределами организации, что будет способствовать обучению работников и заинтересованных сторон, причастных к ДВП.

¹⁵ Веб-страница Денежная помощь и социальная защита: www.cash-hub.org/resources/cash-and-social-protection

Компоненты сферы 5

Сфера 5. Тестирование, обучение и усовершенствование ГДВП. Цели и результаты.

Основная цель сферы 5

Протестировать инвестиции ГДВП и задокументировать прогресс и приоритетные области для дальнейших инвестиций ГДВП, проанализировать процесс внедрения ДВП и осуществить необходимую на этой основе корректировку в процессах обучения.

Компоненты сферы 5		
Компонент 5.1 Тестирование потенциала ДВП	Компонент 5.2 Управление знаниями ДВП	Компонент 5.3 Повторная оценка потенциала ДВП
- Разработка и финансирование тестирования ДВП - Реализация ДВП	- Взаимное обучение между сотрудниками ДВП НО - Обучение ДВП НО через работу с НКРБ / РКРБ / ускоренным реагированием ДВП - Документация процесса обучения ДВП и ее распространение	- Самооценка организационного потенциала ДВП (после тестирования, после реализации или оценка после принятия мер реагирования)
Результаты сферы 5		
- Анализ предыдущего внедрения ГДВП и ДВП - Симуляционные учения по ДВП или экспериментальные мероприятия - Результаты обучения при симуляционных учениях по ДВП	- Результаты взаимного обучения между сотрудниками - Результаты применения ускоренного реагирования ДВП - Оценка ГДВП - Задокументированное обучение - Распространение обучения	- Обновленная самооценка организационного потенциала ДВП

Компонент 5.1. ДВП – тестирование, разработка и финансирование

Тестирование позволяет НО применить на практике все свои инвестиции ГДВП. Возможности ДВП можно протестировать с помощью симуляционных учений, посредством экспериментальных мероприятий и/или при реальном реагировании на кризисные ситуации с применением ДВП. Все это требует создания элементов обучения, оценки и документирования, чтобы обучение было хорошо зафиксировано и для того, чтобы оно способствовало дальнейшему развитию потенциала ДВП НО, поддерживаемого системами управления знаниями ДВП НО.

Опыт показывает, что НО, которые выделяют время и ресурсы для мероприятий симуляционных учений и/или экспериментальных мероприятий в рамках своей деятельности по ГДВП, более подготовлены для того, чтобы быть в состоянии усовершенствовать свои процессы, системы и инструменты. Это включает в себя планирование мероприятий симуляционных учений / экспериментальной деятельности, их реализацию и затем проведение семинара по анализу результатов этих мероприятий, чтобы зафиксировать и задокументировать полученные знания. Любые запланированные мероприятия симуляционных учений или экспериментальной деятельности должны быть включены в бюджет ДВП или в бюджет планирования на случай непредвиденных обстоятельств. Поддержка и приверженность со стороны руководства в отношении такого типа анализа и обучения являются ключевыми факторами успеха.

Для тестирования потенциала ДВП предлагаются следующие действия:

- Проведение мероприятий симуляционных учений для тестирования инструментов, процедур, систем, руководства, персонала и волонтеров, партнерств, коммуникаций и координации ДВП;
- Приглашение участников из ряда внутренних и внешних заинтересованных сторон (например, из различных департаментов, филиалов, сообществ, местных властей и других организаций) для участия в мероприятиях симуляционных учений;
- Рассмотрение возможности использования компьютерных технологий для симуляционных учений с использованием выбранного сценария. В них могут участвовать сотрудники и волонтеры НО, а также внешние субъекты; обычно такие мероприятия проводятся в офисной обстановке посредством групповой работы и обсуждений;
- Рассмотрение возможности проведения мероприятий симуляционных учений, относящихся к работе непосредственно на местах, с использованием выбранного сценария. В них могут участвовать сотрудники и волонтеры НО, а также внешние субъекты с целью искусственного воспроизведения событий по реагированию; обычно они проводятся в обстановке, более схожей с реальной обстановкой в условиях реагирования;
- Заручение поддержкой партнеров Движения КК и КП регионального МФОКК и КП и Женевы, включив набросок проекта тренировочного запроса в ФПБ (в обучающих целях) для получения отзывов о нем от МФОКК и КП;
- Внедрение ДВП в существующие инструменты и подходы к симуляционным учениям. НО, обладающие меньшим количеством опыта в этом вопросе, могут воспользоваться существующим руководством и запросить дополнительную поддержку от МФОКК и КП / МККК / НО для проведения мероприятий симуляционных учений;
- Выполнение экспериментальных мероприятий ДВП в реальных или приближенных к реальным условиям реагирования с целью дальнейшего обучения и выявления областей, требующих усовершенствования, а затем с целью корректировки процессов, систем и инструментов для увеличения масштабов работы;
- Использование результатов экспериментальных мероприятий для передачи знаний и навыков среди сотрудников и волонтеров национальных головных офисов и филиалов;
- Участие в межведомственных экспериментальных мероприятиях ДВП через национальную РГ ДВП или через другие межведомственные совместные мероприятия.

Реализация ДВП

Опыт показывает, что сотрудники и волонтеры отдела «управления при чрезвычайных ситуациях» НО ценят обучение, осуществленное на практике, в реальных жизненных ситуациях. Это наиболее очевидно, когда сотрудники НО из одного филиала или одних национальных головных офисов работают с другим филиалом, чтобы непосредственно познакомиться с их режимом работы. Это также является стандартным способом распространения своего опыта Национальными обществами. Этот тип обучения должен быть включен в бюджет Плана действий ГДВП, а извлеченные из этого процесса уроки должны способствовать обновлению информации ГДВП НО.

Предлагаются следующие действия для тестирования потенциала ДВП во время фактической реализации ДВП:

- Взаимное обучение среди сотрудников: знакомство сотрудников и волонтеров НО с опытом работы их коллег в других НО является очень практичным методом развития навыков;
- НО могут принимать коллег из других НО и включать их в свою деятельность ГДВП или реализацию ДВП;
- НО могут отправлять свой персонал в другие НО (обычно в том же регионе) для участия в деятельности или реализации ГДВП;
- Программа ускоренного реагирования ДВП: познакомьте сотрудников и волонтеров НО с методами работы при осуществлении программы ускоренного реагирования ДВП посредством их работы совместно с сотрудниками Движения КК и КП, имеющими опыт работы с ДВП;
- Определите своего сотрудника для совместной работы над программой ускоренного реагирования ДВП с коллегой, который был приглашен из другой организации / другого отдела, с целью обучения на практике;
- Предложение сотруднику, прошедшему обучение РКРБ / НКРБ / ДВП, работать вместе с экспертом ДВП в течение реагирования - этот процесс также известен как «теневой метод».

Обучение в течение реагирования с использованием ДВП оказалось наиболее популярным и успешным подходом к развитию потенциала и обучению, поскольку участники могут:

- Работать вместе с более опытными сотрудниками ДВП;
- Тестировать системы, процессы и инструменты в специально подготовленных или реальных условиях;
- Обсудить вопрос о том, какие аспекты работают эффективно, а какие нужно усовершенствовать, основываясь на реальных примерах.

В дальнейшем это позволит работнику иметь возможность предоставить конкретные рекомендации о том, как усовершенствовать, отточить и адаптировать инструменты, процедуры и шаблоны ДВП НО к их местным условиям и иметь более широкое представление о реальном операционном потенциале ДВП и уровне готовности НО.

Вставка 7. Возможности для обучения на практике

Интегрирование ДВП в:

- процесс оценки уязвимостей;
- составление и картирование потенциальных рисков и источников опасности;
- составление и картирование рынков и основных необходимых товаров;
- оценка возможных способов перевода денежных средств и механизмов доставки;
- предпочтения населения;
- УСП в действии;
- подходы в целевом определении групп населения (возможных получателей помощи), основанные на географическом положении / уязвимостях;
- расчет размеров денежных грантов, основанный на информации по секторам;
- планирование процесса выдачи денежной помощи;
- распределение ДВП;
- согласование внутри НО и с партнерами / ПФУ;
- анализ базы данных кадрового потенциала Национального общества;
- НО и с партнерами / ПФУ;
- проведение мероприятий симуляционных учений по принятию незамедлительных мер реагирования ДВП.

Компонент 5.2. Управление знаниями ДВП

После завершения мероприятий симуляционной отработки / экспериментальной деятельности, необходимо провести однодневный семинар в НО по извлеченным урокам из проведенного процесса со всеми участниками и лицами, принимающими решения. На семинаре должны быть выявлены успешные моменты процесса и потенциальные проблемы, обозначенные разными точками зрения сотрудников, волонтеров и внешних субъектов - тем самым будет внесен вклад в разработку рекомендаций по усовершенствованию процессов, систем и инструментов ГДВП НО. Опыт показывает, что эти семинары высоко ценятся участниками мероприятий симуляционных учений / экспериментальной деятельности, поскольку они дают время для размышлений и согласований, необходимых для прогресса.

Для управления знаниями ДВП предлагаются следующие действия:

- Проведение семинаров после каждой реализации ДВП, чтобы обсудить, что прошло хорошо и что можно улучшить;
- Документирование работы с результатами процесса после реализации ДВП;
- Распространение выводов и рекомендаций учебного семинара среди НО, чтобы способствовать дополнительному развитию потенциала ДВП;
- Рассмотрение возможности обмена и распространения передового опыта и окончательных выводов процесса проведенной работы с ГДВП как внутри организации для партнеров Движения КК и КП, так и за ее пределами для других субъектов и систем;
- Использование платформы Cash Hub для того, чтобы делиться тематическими исследованиями, вебинарами и аудиовизуальными материалами для распространения опыта процесса реализации ДВП (пишите на эл. почту: contact@cash-hub.org);
- Включение финансирования управления знаниями ДВП в План действий ГДВП, который также должен включать в себя пункт о ресурсах, необходимых для перевода документов на другие языки.

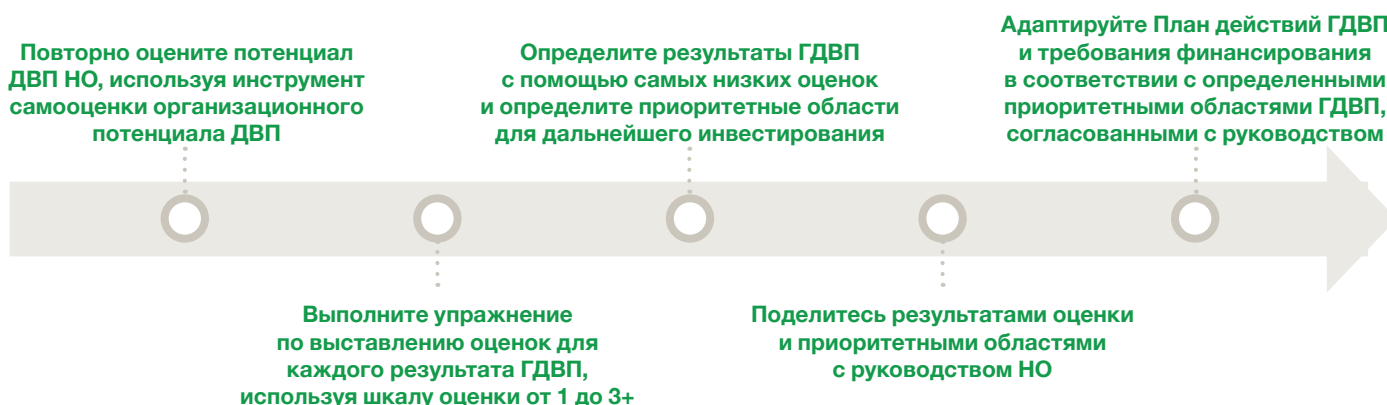
Компонент 5.3. Повторная оценка возможностей ДВП

НО должны осуществлять повторную оценку потенциала своей ГДВП каждый раз, когда она тестируется, особенно если НО подходит к концу проекта ГДВП. Это будет способом получения реалистичной оценки своего уровня развития ГДВП. Наиболее качественный подход к внутренней оценке ГДВП НО - это совместный семинар с обсуждением результатов процесса, проводимый координатором ДВП НО и РГ ДВП.

Это позволит НО:

- Определить области прогресса касательно ДВП в соответствии с Инструментом самооценки организационного потенциала ДВП;
- Определить существующие проблемные вопросы в возможностях ДВП;
- Обновить План действий ГДВП НО;
- Предоставить результаты руководству НО и лицам, принимающим решения, для заручения их поддержкой для дальнейших инвестиций в ГДВП;
- Использовать их для мобилизации ресурсов.

Рисунок 4. Повторная оценка организационного потенциала ГДВП - совместный семинар с обсуждениями результатов процесса



Это упражнение позволит НО обсудить приоритетные области развития для того, чтобы продвинуться в рамках определенного уровня, консолидировать и поддержать свой потенциал на определенном уровне или продвинуться к более высокому операционному уровню ДВП Движения КК и КП в соответствии с концепцией и стратегией ДВП НО. Хотя шкала может меняться от ответа к ответу или от года к году, НО должны стремиться к улучшению и поддержанию уровня своих результатов в отношении показателей качества и своевременности. Дальнейшее руководство по измерению функциональности ГДВП и операционных уровней ДВП Движения КК и КП можно найти в **третьей главе**.

В целом, сфера 5 представляет собой актуальное практическое применение инвестиций ГДВП с целью тестирования и усовершенствования процесса. Изучение процесса при реализации ДВП в контексте специально подготовленных или реальных условиях может быть максимизировано, если процесс задокументирован и распространен с целью приоритизации дальнейших инвестиций в ГДВП.

Сфера 5. Контрольный список для проверки завершения процесса

- ✓ Запланированы, заложены в бюджет и реализованы мероприятия симуляционных учений или экспериментальные мероприятия ДВП НО.
- ✓ Определено, заложено в бюджет и завершено взаимное обучение среди сотрудников НО внутри своей страны / в другой стране.
- ✓ Определено, заложено в бюджет и завершено обучение на практике НО в течение осуществления программы ускоренного реагирования ДВП.
- ✓ Проведен семинар с обсуждениями результатов процесса ДВП НО.
- ✓ Задokumentированы и распространены результаты работы и концепции передового опыта внутри и за пределами организации НО.
- ✓ Оценка потенциала ДВП НО и анализ проблемных вопросов завершены координатором ДВП и РГ ДВП.
- ✓ НО оценило свои результаты ГДВП, используя шкалу от 1 до 3+.
- ✓ НО с опытом реализации ДВП должны измерить свой операционный уровень с помощью операционных индикаторов Движения КК и КП и передать эти данные Движению КК и КП (дополнительную информацию см. в главе 3).
- ✓ Доработаны инструменты, процессы и руководства СОП ДВП Национального общества на основе рекомендаций участников взаимного обучения среди сотрудников и программы ускоренного реагирования ДВП.
- ✓ Многолетний План действий по готовности ДВП НО обновлен с учетом изменений в возможностях организации.
- ✓ Руководство НО полностью проинформировано о ходе процесса ГДВП на сегодняшний день.

