**RACI (матрица распределения ответственности) v2, используемая для денежно-ваучерной помощи (ДВП)**

**Общие сведения об инструменте**

Матрица RACI представляет простой инструмент, который удобен для определения ролей и обязанностей в ходе реализации программы ДВП, чтобы помочь национальным обществам (НО) в привязке и назначении различных людей/функциональных подразделений для выполнения заданий. Это поможет каждому участнику точно знать, что от него ожидается и с кем ему придется сотрудничать в рамках выполнения разных функций. RACI также является эффективным инструментом для управления процессом изменений, которые вероятно будут вноситься во время обеспечения готовности к ДВП (ГДВП), по мере того, как в рамках реализации программ ДВП все больше отделов будет принимать на себя новые роли.

Используя приведенное ниже руководство по ролям RACI, национальные общества должны адаптировать инструмент RACI к своим конкретным условиям и потребностям программ, с учетом структуры и методов работы НО

|  |  |
| --- | --- |
| ***Исполнитель (R)*** | Сотрудник функционального подразделения/отдела, отвечающий за выполнение задания. Это человек или отдел, фактически проводящий работу для выполнения задания. |
| ***Ответственный (A)*** | ***Лицо,*** которое, в конечном счете, несет ответственность за удовлетворительное выполнение задания. По сути, ответственное лицо должно принимать проводимую исполнителем работу. Как правило, ответственным лицом является отвечающий за процесс человек. Для каждого задания должен назначаться только один ответственный. |
| ***Консультирующий (C)*** | Люди, предоставляющие исходные данные, используемые для выполнения задания, поэтому коммуникация с этой группой будет двусторонней |
| ***Информируемый (I)*** | Люди, которых информируют о состоянии выполнения задания, поэтому коммуникация с этой группой носит односторонний характер. |

Важно отметить, что ответственным является только один человек, а не отдел или подразделение. Например, в отделе программ им может являться руководитель отдела, менеджер по программе. В руководстве это может быть президент, генеральный секретарь или помощник генерального секретаря.

***Как использовать инструмент – пути предоставления ДВП***

Разделы A и E относятся к ДВП всех видов, в то время как разделы B, C и D применяются только к определенным механизмам перевода:

Для **ДВП, предоставляемой через поставщиков финансовых услуг (ПФУ)/поставщики услуг:** используйте разделы A, B и E

Для **ваучеров, предоставляемых через продавцов/поставщиков услуг:** используйте разделы A, B, C и E

Для **прямой денежной помощи (наличные денежные средства):** используйте разделы A, D и E

**ГДВП/ДОКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | № | Мероприятие |  |  |  |  | Филиал участвует?  | Если да: R/A/C или I? |
|  ***Исполнитель (R)*** | ***Ответствен-ный (A)*** | ***Консульти-рующий (C)*** | ***Информи-руемый (C)*** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1a. Обеспечение готовности (ГДВП) |  | **Назначение координатор по ДВП**  | Отдел программ | Руководство | ТРГ по ДВП  | Руководство |  |  |
|  | **Создание технической рабочей группы по вопросам денежной помощи (**ТРГ по ДВП**)** | Координатор по ДВП | Отдел программ | Руководство | Все задейст-вованные отделы |  |  |
|  | **Проведение самостоятельной оценки организационного потенциала ДВП НО** | Координатор по ДВП | Руководство | Отдел программ, финансовая служба, отдел логистики, отдел УИ, отдел кадров и т.д. | ТРГ по ДВП  |  |  |
|  | **Наращивание кадрового потенциала для ДВП** | Координатор по ДВП | Отдел программ | Финансовая служба, отдел логистики, отдел кадров, отдел УИ, отдел PMER и т.д. | Руководство |  |  |
|  | **Адаптация инструментов ДВП (из инструментария денежной помощи в чрезвычайных ситуациях (CiE)) с учетом конкретной ситуации** | Координатор по ДВП | Отдел программ | Финансовая служба, отделы логистики и закупок, финансовая служба, отдел кадров, отдел PMER, отдел УИ, отдел обеспечения безопасности |  |  |  |
|  | **Определение исходного уровня осуществимости ДВП и оценка рисков**  | Координатор по ДВП | Отдел программ | Финансовая служба, отделы логистики и закупок, отдел обеспечения безопасности, отдел УИ | Руководство |  |  |
|  | **Первоначальное определение позиции НО/принятие решений в отношении осуществимости, способа и механизма предоставления ДВП**  | Руководство | Руководство | Координатор по ДВП, отдел программ |  |  |  |
|  | **Составление исходной карты ПФУ**  | Координатор по ДВП, финансовая служба  | Отдел программ |  |  |  |  |
|  | **Заключение соглашений об оказании услуг/рамочных соглашений с ПФУ** (разбивку этапов см. в разделе «Обеспечение готовности/докризисный период») | Отделы логистики и закупок | Руководство | Координатор по ДВП, отдел программ |  |  |  |
|  | **Разработка реестра управления рисков и мер по снижению/контролю** | Координатор по ДВП,  | Отдел программ | Финансовая служба, отдел обеспечения безопасности | Руководство |  |  |
|  | **Разработка и внедрение базы данных по управлению получателями помощи для ДВП**  | **Выполнить сбор данных по требованиям и разработать систему** | Отдел УИ, Координатор по ДВП, отдел программ | Руководство | Отдел PMER |  |  |  |
| **Внедрить и протестировать первую версию решения** | Отдел УИ | Отдел программ Координатор по ДВП  |  |  |  |  |
| **Обучить сотрудников и волонтеров, которые будут использовать систему** | Координатор по ДВП | отдел УИ | Отдел программ |  |  |  |
|  | **Разработка системы контроля финансов и сверки для ДВП** | Финансовая служба | Руководитель финансовой службы *или* финансовый директор | Коорд. по ДВП, ТРГ по ДВП, отдел программ | Руководство |  |  |
|  | **Включение ДВП в программные планы НО по действиям в чрезвычайных ситуациях и реагированию (например, в стратегический план, руководство по финансовым вопросам)** | ТРГ по ДВП  | Руководство | Коорд. по ДВП, отдел программ, финансовая служба, отделы логистики и закупок, отдел кадров, отдел PMER, отдел УИ, отдел привлечения средств, отдел обеспечения безопасности  |  |  |  |
|  | **Реализация моделирования и (или) пилотного проекта по ДВП** | Координатор по ДВП  | Отдел программ | Все соответству-ющие задейст-вованные отделы и филиалы  | * Международ-ное Движение КК и КП и внешние партнеры,
* руководство,

отдел коммуникаций |  |  |
|  | **Внутренняя и внешняя координация ДВП (в течение всего периода реагирования)** | ТРГ ПО ДВП, Координатор по ДВП, отдел программ | Координатор по ДВП | Отдел программ | Руководство |  |  |

Ниже приводится минимальный объем (описываемый в СОП по ДВП) из вышеуказанной серии мероприятий по ГДВП, которые необходимы для своевременной реализации ДВП:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1b. Обеспечение готовности: минимальные этапы СОП для докризисного периода |  | **Определение исходного уровня осуществимости ДВП и анализ рисков/первоначальное решение по ДВП** | Координатор по ДВП | Отдел программ | Финансовая служба, отделы логистики и закупок, отдел обеспечения безопасности, отдел УИ |  |  |  |
|  | **Заключение соглашений об оказании услуг/рамочных соглашений с ПФУ** | **Разработать объем работ** | Отделы логистики и закупок, Координатор по ДВП | Отделы логистики и закупок | Отдел программ |  |  |  |
| **Подготовить тендерную документацию и получить предложения** | Отделы логистики и закупок | Отделы логистики и закупок | Координатор по ДВП, отдел программ |  |  |  |
| **Провести тендер/выбрать ПФУ или продавцов**  | Отделы логистики и закупок, финансовая служба | Отделы логистики и закупок | Отдел программ |  |  |  |
| **Выполнить проверку/ провести переговоры с ПФУ или продавцами** | Отделы логистики и закупок | Отделы логистики и закупок | Отдел программ, финансовая служба |  |  |  |
| **Заключить договоры с поставщиками услуг (включая заказ на поставку и меморандум о намерениях)** | Отделы логистики и закупок | Руководство | Отдел программ, Координатор по ДВП, финансовая служба |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| СТАДИЯ РЕАГИРОВАНИЯ |  |  |  |  |  |  |
| 2. Оценка |  | **Проведение оценки потребностей ДВП**  | Отдел реализации проектов на местах | Отдел программ | Координатор по ДВП, отдел УИ | Междуна-родное Движение КК и КП/внешние партнеры |  |  |
|  | **Проведение оценки рынков**  | Координатор по ДВП | Отдел программ | Отделы логистики и закупок, отдел УИ | Междуна-родное Движение КК и КП/ внешние партнеры |  |  |
| 3. Анализ реагирования |  | **Принятие решения о том, какой вид помощи является подходящим – ДВП или в неденежной форме** | Отдел программ | Руководство | Координатор по ДВП |  |  |  |
|  | **Осуществи-мость, выбор способа и механизма** | **Сравнить способы и механизмов** | Координатор по ДВП | Отдел программ | Руководство |  |  |  |
| **Проанализировать риски** | Координатор по ДВП | Отдел программ | ТРГ ПО ДВП | Руководство |  |  |
| **Выбрать механизмы предоставления** (если не заключено рамочное соглашение) | Отделы логистики и закупок | Отдел программ | Координатор по ДВП, отдел УИ  | Руководство |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Расчет суммы перевода средств** | Координатор по ДВП | Отдел программ | Отдел обеспечения безопасности | Руководство |  |  |
|  |  | **Принятие решения относительно критериев определения целевых групп** (географический регион и уязвимость) | Координатор по ДВП, отдел программ | Отдел программ | Отдел PMER, отдел УИ | Руководство, внешнее заинтересо-ванное лицо, местные органы власти |  |  |
| 4. Планирование и разработка |  | **Разработка плана действий (ПД)/проектного предложения** (компоненты ДВП) | Отдел программ | Руководство | Координатор по ДВП, отдел PMER, отдел УИ |  |  |  |
|  | **Утверждение ПД/проектного предложения и бюджета** | Руководство | Руководство, финансовая служба | Отдел программ | Координа-тор по ДВП |  |  |
|  | **Привлечение ресурсов и финансирования** | Партнеры или отдел привлечения средств | Руководство | Отдел программ, Партнеры Междуна-родного Движения КК и КП,  | Партнеры, отдел коммуника-ций |  |  |
|  | **Координация с филиалами и местными органами власти** | Отдел программ | Руководство | Координатор по ДВП | Партнеры Междуна-родного Движения КК и КП |  |  |
| 5. Реализация: организация выполнения программы |  | **Разработка и внедрение стратегии вовлечения сообществ и ответственности (СЕА)** (включая создание механизма обратной связи и повышение осведомленности/обучение получателей помощи) | Отдел коммуникаций | Отдел коммуникаций | Отдел PMER, Координатор по ДВП, отдел программ |  |  |  |
|  | **Отбор получателей помощи** | **Разработать и внедрить анкету для домохозяйств/определить исходные уровни для отбора получателей помощи** | Отдел программ | Отдел PMER | Отдел УИ, Коорд. по ДВП,  |  |  |  |
| **Выполнить отбор, проверку и регистрацию получателей помощи**  | Отдел PMER | Отдел программ | Координатор по ДВП, отдел УИ | Финансовая служба |  |  |
|  | **Обеспечить предотвращение дублирования и очистку данных** | отдел УИ | Отдел программ | Координатор по ДВП |  |  |  |
|  |  | **Утвердить окончательный список получателей помощи** | Отдел программ  | Руководство | Отдел PMER | Финансовая служба, отдел УИ  |  |  |
|  | **Разработка плана и инструментария мониторинга и оценки (МиО) (обновленных на основании работ в рамках ГДВП)** | Отдел PMER | Координатор по ДВП, отдел программ | Отдел УИ |  |  |  |

B. Организация и выдача помощи – конкретные мероприятия ДВП, осуществляемые через поставщиков услуг (**предоставление денежных средств или ваучеров через ПФУ и продавцов**)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | № | Мероприятие |  |  |  |  | Филиал участвует?  | Если да: R/A/C или I? |
|  ***Исполнитель (R)*** | ***Ответствен-ный (A)*** | ***Консульти-рующий (C)*** | ***Информи-руемый (C)*** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Реализация: обналичивание  |  | **Выдача получателям помощи карт/купонов (или ваучеров) и повышение осведомленности/ обучение получателей помощи** | Отдел коммуникаций, Координатор по ДВП | Отдел программ  | отдел УИ |  |  |  |
|  | **Планирование обналичивания** | Отдел программ, Координатор по ДВП | Отдел программ | Финансовая служба, отдел логистики, отдел обеспечения безопасности | Руководство, |  |  |
|  | **Окончательная доработка плана обналичивания и его доведение до сведения заинтересованных сторон (например, местных органов власти), а также предоставление ПФУ/продавцам** | Отдел программ, Координатор по ДВП  | Отдел программ | Партнеры Междуна-родного Движения КК и КП | Руководство |  |  |
|  | **Организация обналичива-ния и соответству-ющий учебный курс**  | **Поддерживать ПФУ/продавцов в организации использования выбранных платежных механизмов (например, посредством банкоматов, смарт-карт, чеков, мобильных SIM-карт)** | Координатор по ДВП, отдел программ | Отдел программ или отделы логистики и закупок | отдел УИ |  |  |  |
| **Обучить сотрудников НО работе с платежными системами** | Финансовая служба | Отдел программ |  |  |  |  |
|  | **Выставление платежного требования**  | Координатор по ДВП, финансовая служба | Отдел программ |  | Руководство |  |  |
|  | **Утверждение платежного требования** | Руководство | Руководство  | Финансовая служба, отдел программ | Координатор по ДВП |  |  |
|  | **Перевод средств ПФУ (или предоплаты продавцам, в применимых случаях) согласно меморандуму о намерениях** | Финансовая служба | Отдел программ | Отделы логистики и закупок | Отдел программ, Координатор по ДВП |  |  |
|  | **Мониторинг пунктов обналичивания/продавцов** | Отдел PMER, Координатор по ДВП | Отдел программ | Отдел обеспечения безопасности |  |  |  |
|  | **Сверка** | **Проверить отчеты ПФУ/продавцов по обналичиванию** | Финансовая служба | Отдел программ | Отдел PMER | Координатор по ДВП |  |  |
| **Обработать счета-фактуры ПФУ/ продавцов после сверки** | Финансовая служба | Финансовая служба | Отдел программ | Координатор по ДВП |  |  |
| **Выполнить окончательную сверку и представить отчеты** | Финансовая служба | Отдел программ | Отдел PMER | Координатор по ДВП |  |  |

C. Организация и выдача помощи – дополнительные мероприятия для ДВП, **uпредусматривающей только предоставление ваучеров**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | № | Мероприятие |  |  |  |  | Филиал участвует?  | Если да: R/A/C или I? |
|  ***Исполнитель (R)*** | ***Ответствен-ный (A)*** | ***Консульти-рующий (C)*** | ***Информи-руемый (C)*** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Реализация: выдача помощи/ обналичивание  |  | **Выезд/составление карты выбранных продавцов (выезды и проверки на месте)** | Отделы логистики и закупок, Координатор по ДВП | Отдел программ | Отдел обеспечения безопасности  |  |  |  |
|  | **Разработка и печать ваучеров**  | Координатор по ДВП, отдел программ | Отдел программ | Отделы логистики и закупок, отдел УИ |  |  |  |
|  | **Хранение ваучеров**  | Отделы логистики и закупок | Отдел программ |  |  |  |  |
|  | **Выпуск ваучеров при каждой выдаче помощи** | Координатор по ДВП | Финансовая служба или отделы логистики и закупок  |  |  |  |  |
|  | **Выдача ваучеров** | Координатор по ДВП, отдел программ | Отдел программ | Отделы логистики и закупок, финансовая служба, отдел УИ | Отдел обеспечения безопасности |  |  |
|  | **Сбор ваучеров у продавцов для сверки** | Финансовая служба | Отдел программ | Координатор по ДВП |  |  |  |
|  | **Обработка счетов-фактур продавцов после сверки** | Финансовая служба | Финансовая служба | Отдел программ | Координатор по ДВП |  |  |

D.Организация и реализация – дополнительные конкретные мероприятия для **выдачи помощи в виде наличных (через НО)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | № | Мероприятие |  |  |  |  | Филиал участвует?  | Если да: R/A/C или I? |
|  ***Исполнитель (R)*** | ***Ответствен-ный (A)*** | ***Консульти-рующий (C)*** | ***Информи-руемый (C)*** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Реализация: выдача помощи |  | **Разработка плана обеспечения безопасности для выдачи помощи** | Координатор по ДВП, отдел программ | Отдел программ | Отдел обеспечения безопасности | Руководство |  |  |
|  | **Выставление платежного требования** | Координатор по ДВП, финансовая служба | Отдел программ |  | Руководство |  |  |
|  | **Утверждение** | Руководство | Руководство  | Финансовая служба, отдел программ | Координатор по ДВП |  |  |
|  | **Перевод из головного офиса НО в банк филиала** | Финансовая служба | Отдел программ  |  |  |  |  |
|  | **Физическое снятие денег с банковского счета** | Финансовая служба | Отдел программ | Отдел обеспечения безопасности |  |  |  |
|  | **Подготовка денег в конвертах для выдачи** | Финансовая служба | Отдел программ |  |  |  |  |
|  | **Руководство по выдаче помощи** | Отдел программ, финансовая служба, отдел обеспечения безопасности, отдел логистики, отдел коммуникаций | Отдел программ | Координатор по ДВП, отдел УИ |  |  |  |
|  | **Мониторинг выдачи** | Отдел PMER | Отдел программ | Координатор по ДВП, отдел УИ |  |  |  |
|  |  | **Физическая сверка денег после каждой выдачи помощи** | Финансовая служба | Отдел программ |  | Координатор по ДВП |  |  |
|  | **Сверка номеров получателей помощи/ обналичивание (собственный отчет НО по обналичиванию)** | Финансовая служба | Отдел программ |  | Координатор по ДВП |  |  |

E.Мониторинг и оценка – общие мероприятия (для **ДВП ВСЕХ видов)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | № | Мероприятие |  |  |  |  | Филиал участвует?  | Если да: R/A/C или I? |
|  ***Исполнитель (R)*** | ***Ответствен-ный (A)*** | ***Консульти-рующий (C)*** | ***Информи-руемый (C)*** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Мониторинг и оценка |  | **Осуществление мониторинга после выдачи помощи** | Отдел PMER | Координатор по ДВП | Отдел программ, отдел УИ |  |  |  |
|  | **Осуществление мониторинга рыночных цен** | Отделы логистики и закупок | Координатор по ДВП | Отдел программ, отдел УИ |  |  |  |
|  | **Обобщение полученного опыта/окончательная оценка**  | Координатор по ДВП, отдел PMER | Отдел программ | Отдел PMER, финансовая служба | Руководство |  |  |
|  | **Представление окончательной отчетности** | Отдел PMER, финансовая служба | Отдел программ | Координатор по ДВП | Руководство |  |  |