IFRC

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ОТДЕЛЕНИЙ

NSD

© Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, Женева, 2024 г.
Любая часть этой публикации может быть процитирована, скопирована, переведена на другие языки или адаптирована в соответствии с местными потребностями без предварительного разрешения Международной Федерации обществ Красного Креста и Красного Полумесяца при условии четкого указания на источник.

Фото на обложке: © Maria Victoria Langman

Свяжитесь с нами:
Запросы на воспроизведение в коммерческих целях следует направлять в Секретариат МФОККиКП:

Адрес: Chemin des Crêts 17, Petit-Saconnex, 1209 Женева, Швейцария
Почтовый адрес: P.O. Box 303, 1211 Женева 19, Швейцария
T +41 (0)22 730 42 22 | **F** +41 (0)22 730 42 00 | **E** secretariat@ifrc.org | **W** ifrc.org

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности 4

Предисловие 5

Введение 6

Что собой представляет отделение Красного Креста/ Красного Полумесяца? 9

Что такое эффективное отделение и как отделения развиваются? 15

Участники, содействующие развитию отделений 20

Ключевые шаги по развитию отделений 22

Необходимые условия развития отделений 26

Заключение и дальнейшие шаги 40

БЛАГОДАРНОСТИ

С благодарностью к перечисленным ниже Национальным обществам за участие в исследованиях, по результатам которых была разработана настоящая Концепция и соответствующее Руководство, за распространение – в письменной форме и в рамках мероприятий – успешного опыта развития отделений, за участие в Рабочей группе, игравшей ведущую роль в разработке настоящей Концепции, а также за финансовую поддержку:

Армянское общество Красного Креста, Австралийский Красный Крест, Бангладешское общество Красного Полумесяца, Белизский Красный Крест, Красный Крест Бурунди, Колумбийский Красный Крест, Чилийский Красный Крест, Датский Красный Крест, Египетское Общество Красного Полумесяца, Общество Красного Креста Фиджи, Финский Красный Крест, Общество Красного Креста Грузии, Исландский Красный Крест, Индонезийское Общество Красного Креста, Кенийское Общество Красного Креста, Общество Красного Креста Кирибати, Ливанский Красный Крест, Красный Крест Лесото, Мексиканский Красный Крест, Общество Красного Креста Мозамбика, Монгольское Общество Красного Креста, Общество Красного Полумесяца Малайзии, Норвежский Красный Крест, Нидерландский Красный Крест, Красный Крест Южного Судана, Швейцарский Красный Крест, Сирийский Арабский Красный Полумесяц, Палестинское Общество Красного Полумесяца, Красный Крест Соломоновых Островов, Общество Красного Креста Уганды, Украинский Красный Крест, Йеменский Красный Полумесяц, Азиатско-Тихоокеанский Центр МФОККиКП по оценке организационного потенциала отделений (BOCA).

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее описание Концепции выходит в свет в то время, когда гуманитарные кризисы приобретают все более сложный, затяжной и непредсказуемый характер. С усилением гуманитарных вызовов растет и понимание роли Национальных обществ Красного Креста и Красного Полумесяца в решении задач на местах. Наши Национальные общества, общим числом 191, могут работать на местном уровне благодаря нашей волонтерской сети, обеспечивая при этом охват и присутствие во всех уголках мира через отделения как организационные структуры Национальных обществ.

Отделения действуют на переднем крае при оказании гуманитарных услуг, их члены и волонтеры – выходцы из тех же сообществ, которым они оказывают помощь, они говорят с ними на одном языке, понимают уникальные культурные особенности и имеют наилучшие возможности, чтобы собирать мнения людей и реагировать на них, обеспечивать взаимодействие с сообществами и решение задач на местном уровне, усиливать локальную поддержку и выстраивать систему связей для поддержания этих усилий.

Имея сеть эффективно работающих отделений, мы строим эффективные Национальные общества и добиваемся устойчивого охвата местного населения, а значит, и устойчивых результатов наших совместных усилий в сфере гуманитарной помощи и развития.

Благодаря участию в этом процессе 191 Национального общества и 370 отделений Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП) впервые сформировала Концепцию развития отделений.

В соответствии со «Стратегией 2030» МФОККиКП предлагаемая Концепция развития Отделений задает Национальным обществам ориентиры для определения и фиксации общего для Федерации видения и подхода к построению прочной локализованной структуры нашей сети, одновременно обеспечивая им необходимую гибкость в определении и реализации собственной траектории развития отделений.

Концепция развития отделений полностью согласована с основами «Стратегии 2030» и нацелена на создание распределенной сети. Этот документ – важный шаг к достижению целей МФОККиКП по укреплению потенциала отделений и расширению их возможностей для действия на местах. В нем учитывается многообразие контекстов, в которых на разных уровнях происходит развитие отделений при руководстве и поддержке со стороны как локальных, так и национальных субъектов.

Хавьер Кастельянос
Заместитель Генерального секретаря
Отдел по развитию Национальных обществ и координации деятельности

1 ВВЕДЕНИЕ

Ключевые компоненты настоящей Концепции доступны на Портале по развитию отделений на различных языках, что облегчает обращение и доступ к наиболее актуальным ресурсам.

Описание контекста

Сегодня примерно 180 900 местных подразделений[1] Красного Креста и Красного Полумесяца составляют основу 191 Национального общества, которые входят в Международную Федерацию обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП). В структуре этих организаций действуют отделения, работающие на переднем крае при оказании гуманитарных услуг; действуя на местном уровне, в своих решениях они руководствуются информацией, поступающей от членов[2] и волонтеров[3]. Члены и волонтеры отделений сами являются выходцами из тех сообществ, которым они оказывают помощь, они говорят с ними на одном языке, понимают уникальные культурные особенности и имеют наилучшие возможности, чтобы собирать мнения людей и реагировать на них, обеспечивать взаимодействие с сообществами. Эти связи с сообществами позволяют отделениям Красного Креста и Красного Полумесяца иметь в них более широкое представительство и поддерживать более тесные связи с ними, присутствуя на местах до, во время и после кризиса; со своих позиций они хорошо понимают местный контекст и адаптируют к нему свои действия. Отделения представляют наиболее локальный уровень структуры любого Национального общества и обеспечивают существование обширной низовой сети МФОККиКП.

В «Стратегии 2030» МФОККиКП подчеркивается важная роль Национальных обществ в развитии их собственного потенциала, включая потенциал их отделений, который позволит им действовать инновационно и гибко, усиливать локальное взаимодействие ради изменений к лучшему, укреплять партнерство с различными субъектами на местном уровне и создавать распределенную сеть для накопления коллективного опыта. В документе также освещаются возможности для превращения Национальных обществ и их отделений в среду, где члены обществ Красного Креста/Красного Полумесяца,

1 *Everyone Counts report* (Отчет «Важен каждый»(2022)

2 Большинство Национальных обществ являются членскими организациями, которые тесно связаны со своими сообществами. Одно из главных преимуществ существования организации в такой форме состоит в том, что у ее сторонников имеется формальный механизм, позволяющий влиять на направление, содержание и результаты ее деятельности. Членство в Национальных обществах является добровольным, то есть проистекает из индивидуального осведомленного согласия. (*Guidance for National Society Statutes* («Руководство по уставам Национальных обществ») 2018)

3 Волонтер Красного Креста или Красного Полумесяца - человек, осуществляющий волонтерскую деятельность или оказывающий услуги в добровольном порядке, а не из стремления получить материальную или финансовую выгоду, в интересах Сети МФОККиКП время от времени или на регулярной основе и всегда работающий в соответствии с Основополагающими принципами Международного Движения Красного Креста и Красного Полумесяца («Политика МФОККиКП в области волонтерства» 2022)

волонтеры и молодежь[4], помимо привлечения к участию в основной деятельности Красного Креста, смогут получить поддержку, чтобы планировать собственные мероприятия на местах, самостоятельно приступать к незамедлительным действиям и улучшать ситуацию в своих сообществах.

В то же время «курс на локализацию», который восходит к «Большому соглашению» (2016), содержит призыв оказывать больше поддержки местным и национальным силам реагирования, *«чтобы основанная на принципах гуманитарная деятельность осуществлялась локально по мере возможности и глобально по мере необходимости»*. Отделения Красного Креста и Красного Полумесяца и их волонтеры лучше других готовы к быстрому реагированию, имея доступ туда, куда не распространяется влияние структур международного уровня. Пандемия COVID-19, став помехой для международной мобильности, также высветила необходимость скорейшей «локализации», имея в виду не только меры реагирования, контролируемые на местном уровне, но и привлечение внимания к фатальным последствиям отсутствия необходимых возможностей на местах.

Назначение Концепции развития отделений

Концепция развития отделений имеет целью определить и задать единые для Федерации видение и путь построения нашей Сети как эффективной локальной структуры.

Наряду с Сообществом по обмену опытом в области развития отделений Концепция призвана обозначить методы организации работы по развитию отделений с учетом «Стратегии 2030» МФОККиКП и в связи с курсом на локализацию.

Настоящая Концепция разработана на основе и в согласовании с такими документами, как «Политика МФОККиКП в области развития Национальных обществ» (2022), «Стратегия развития Национальных обществ МФОККиКП» (2013) и «Соглашение по вопросам развития Национальных обществ» (2019). Она должна послужить источником дополнительной поддержки при реализации элементов Политики и Стратегии развития НО, относящихся к развитию отделений. Она также согласуется, помимо прочего, с Политикой МФОККиКП в области волонтерства (2022), Политикой добросовестности (2019), «Политикой в области защиты, гендерных вопросов и инклюзивности» (2022), «Молодежной политикой» (2018), «Принципами и правилами оказания гуманитарной помощи» (2013), «Политикой по управлению рисками при ЧС» (2020) и «Концепцией обеспечения готовности Национальных обществ» (2022).

Целевая аудитория Концепции

Настоящая Концепция адресована:

- **Специалистам** Национальных обществ, **ответственным за работу по развитию отделений и участвующим в этой работе как в Штаб-квартире Национального общества, так и в самих отделениях.**
  - Национальным обществам и их отделениям, планирующим использовать настоящую Концепцию и относящееся к ней Руководство как основу для доработки своих особых подходов к развитию отделений.
- Она также служит источником информации при принятии решений и планировании действий **для тех, кто оказывает поддержку тому и иному Национальному обществу в его усилиях по развитию отделений,** включая Национальные общества, выступающие в качестве Партнерских Национальных обществ (ПНО), Секретариат МФОККиКП и другие субъекты, относящиеся или не относящиеся к Движению.
  - Внешним субъектам, поддерживающим Национальное общество/отделение и стремящимся теснее увязать свою поддержку со стратегией Национальных обществ по развитию их отделений и в то же время активно отражать настоящую Концепцию и Сообщество по обмену опытом в своей практической работе с Национальными обществами и отделениями, корректируя эту работу при необходимости.

4 В практике МФОККиКП понятия «молодежь» и «молодые люди» охватывает все группы населения в возрастном диапазоне от 5 до 30 лет. В эту категорию входят дети (от 5 до 12* лет), подростки (13*- 17 лет) и молодые совершеннолетние (18-30 лет). В этом понимании молодежь – это группа, не однородная по социальному происхождению, уровню знаний, набору навыков и потребностям. Для эффективного взаимодействия с ней нужны соответствующие подходы, основанные на принципах человеческого развития. МФОККиКП рассматривает эффективное взаимодействие с молодежью как стратегический инструмент преобразования институциональных культур, оказывающий непосредственное положительное влияние на практические возможности Красного Креста и Красного Полумесяца в осуществлении нашей гуманитарной миссии («Молодежная политика МФОККиКП» 2018).

Чад
© Guillaume Binet

2 ЧТО СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ОТДЕЛЕНИЕ КРАСНОГО КРЕСТА/ КРАСНОГО ПОЛУМЕСЯЦА?

Вопросы для размышления

1. **Какие организационные структуры входят в Национальное общество?**
2. **Как они отражены в Уставе Национального общества?**
3. **Какие роли и обязанности возлагаются на Штаб-квартиры Национальных обществ и на отделения разных уровней?**
4. **Как соотносятся между собой эти разные организационные структуры?**

Кыргызстан
© Peter Biro

На протяжении многих лет слово «отделение» (англ. Branch) [5] ***употреблялось несистемно, что приводило к расхождениям в его понимании из-за различий в контексте и практике каждого конкретного Национального общества. Задача этой главы – дать единое определение, описать типы отделений и другие организационные структуры, разъяснить их сходства и различия.***

Отделение Красного Креста/Красного Полумесяца – понятийные рамки

Отделение Красного Креста и Красного Полумесяца представляет собой организационную структуру, предоставляющую членам местного сообщества нейтральную среду для самоорганизации, реализации возможностей привлечения волонтеров к оказанию гуманитарной помощи, повышения жизнеспособности сообществ и создания платформы для привлечения поддержки на местном уровне.

В большинстве Национальных обществ существует, как минимум, два уровня структур, подчиненных Штаб-квартире; это продиктовано необходимостью обеспечить максимальный охват территории и управление различными аспектами деятельности Национального общества. Соотношение этих структур часто отражает территориальное устройство страны: одни объединены на федеральных началах, другие действуют в рамках централизованной организационной модели. Многие Национальные общества регламентируют эти структуры в Уставе Национального общества, где устанавливается четкое распределение функций и обязанностей и оговариваются правовые аспекты различных организационных структур.

5 Некоторые Национальные общества используют такие понятия, как «филиал», «узел» или «подразделение» для обозначения того, о чем говорится в этом предложении. В настоящей Концепции используется единый термин – «отделение».

Отделение Красного Креста/ Красного Полумесяца

Определение

Отделения Красного Креста и Красного Полумесяца – это организационные структуры, которые служат нейтральной средой, предлагаемой членам сообщества для самоорганизации, реализации возможностей привлечения волонтеров к оказанию гуманитарной помощи, повышения жизнеспособности сообществ и создания платформы для привлечения поддержки на местном уровне.

Отделения и их типология

Отделение

Второй уровень, располагающийся непосредственно под уровнем Штаб-квартиры Национального общества, и составляет то, что мы определяем как «отделение» в настоящей Концепции. У отделения свои функции, обязанности и взаимоотношения с Штаб-квартирой, закрепленные в Уставах Национальных обществ, включая его правовой статус (если он предусмотрен), степень автономии, предоставляемый в конкретной области привлечения ресурсов и построении партнерств на местном уровне, и круг принимаемых решений. В нем действует низовой механизм принятия решений с участием членов отделения, Совета и волонтеров, также определяемый Уставами Национальных обществ. Вместо термина «отделение» некоторые Национальные общества используют термины «филиал», «узел», «подразделение» и пр.[6] Для учреждения Отделений требуется официальное одобрение Национального совета, в том числе четкие процедуры их открытия и закрытия. Отделение может располагать дополнительными подчиненными структурами, такими как госпитали, пункты сдачи крови, фельдшерские пункты, складские здания и ячейки, действующие на уровне сообществ. В зависимости от их масштабов и роли выделяются различные типы отделений: «отделение-посредник» и «местное отделение».

Местное отделение

Это структура, наиболее близкая к сообществам, в которых предоставляется большинство услуг. Иногда такие отделения формируются в соответствии с административными границами страны. В некоторых местных отделениях деятельность обеспечивается оплачиваемым персоналом, тогда как другие полностью опираются на волонтеров для организации работы и оказания услуг. Эти последние могут назваться «суботделениями» или «общественными отделениями», в зависимости от контекста.

Отделение с функцией посредника

Это структура, оказывающая вспомогательные услуги, которые не могут быть обеспечены ни Штаб-квартирой Национального общества, ни на более нижнем локальном уровне – например, специальные меры реагирования на чрезвычайные ситуации, региональные кампании по привлечению средств или региональные механизмы координации. Их роль заключается прежде всего в поддержке и координации местных отделений, они содействуют процессу принятия решений и обмена информацией между Штаб-квартирами Национальных обществ. Отделения этого типа располагаются в странах с обширными территориями или большой численностью населения. В зависимости от административно-территориального деления, они могут учреждаться как региональные отделения, отделения штата, городские отделения, районные отделения, отделения провинции или вспомогательные отделения.

Ячейка на уровне сообщества (сокращенно «ячейка» - прим. пер.)

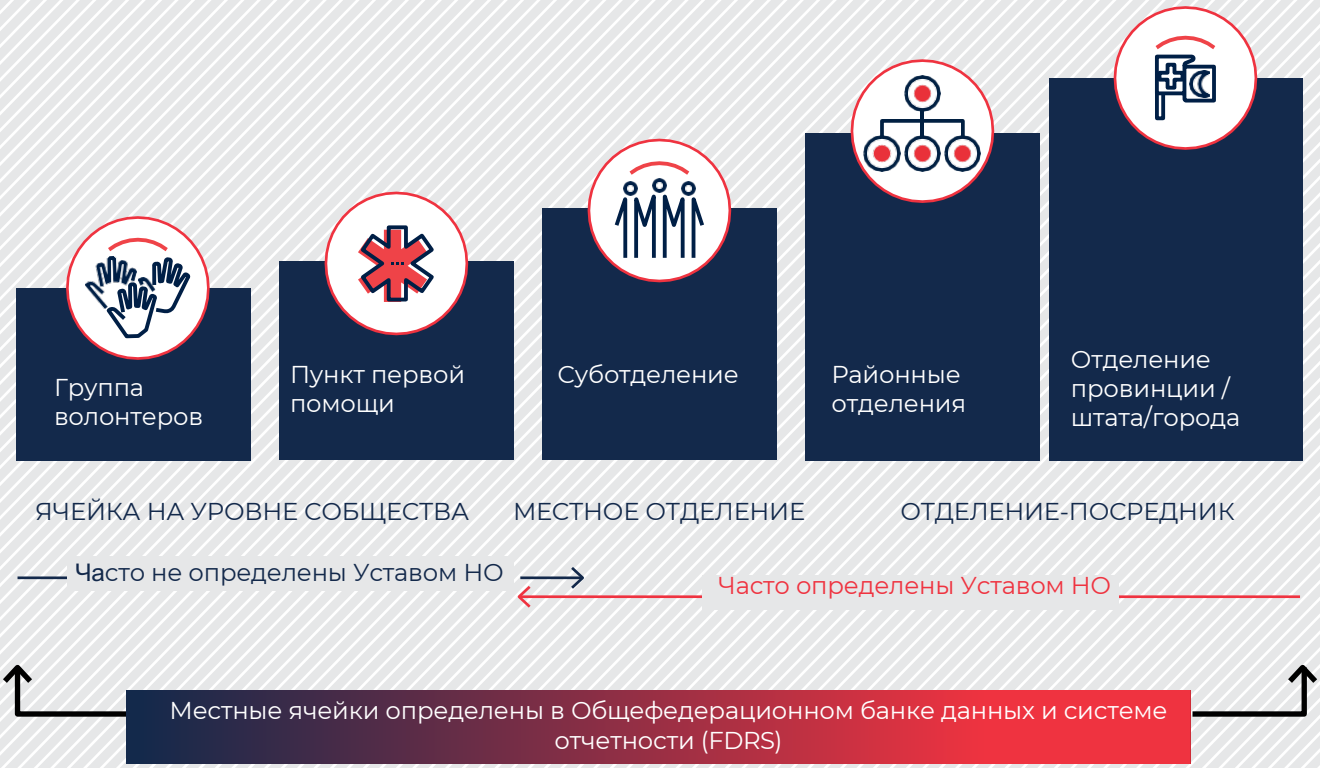
Национальные общества дополнительно создают местные структуры, обеспечивающие сближение услуг и потребностей и установление прямых связей с сообществами. Эти структуры организуются на уровне микрорайона или сельского населенного пункта Национальным обществом в целях оказания услуг и служат продолжением его сети отделений. Роль таких ячеек не определена в Уставе Национального общества. Отделения считаются постоянными структурными единицами, тогда как ячейка на уровне сообщества может действовать временно, в привязке к ограниченному по времени соглашению или деятельности, на определенной территории и с большей гибкостью. Это самая малая по численности организационная единица, в большинстве случаев организуемая группой волонтеров, оказывающих базовые гуманитарные услуги и проводящих мероприятия по повышению устойчивости своих сообществ. Национальные общества дают им разные наименования, например, «пункт оказания услуг» (пункт первой помощи), «звено», «ячейка» и «волонтерская группа».

«Онлайн-отделение»: Хотя ныне существующие отделения Красного Креста и Красного Полумесяца и ячейки на уровне сообществ имеют физическое местонахождение, другие членские/волонтерские организации сообщают о появлении «онлайн-отделения» – организационной структуры, которая существует виртуально, вне связи с конкретным физическим расположением или границами. Эта концепция является новой для Национальных обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, и следует ожидать ее дальнейшей проработки на предмет согласования с существующими структурами и практикой работы Национальных обществ.

6 Некоторые Национальные общества используют такие термины, как «филиал», «узел» или «подразделение» для обозначения того, о чем говорится в этом предложении. В настоящей Концепции используется единый термин – «отделение».

Польша
© Nora Peter

Рисунок 1 ***Типология отделений***



Непал
© Merit Maharjan / МФОККиКП Непал

3

ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ И КАК ОТДЕЛЕНИЯ РАЗВИВАЮТСЯ?

Вопросы для размышления

1. **Насколько результативно работает отделение?**
2. **Кто несет ответственность за создание эффективного отделения?**

Благодаря своей близости к сообществам отделения и ячейки обладают хорошими возможностями для того, чтобы собирать мнения людей относительно их потребностей, приоритетов, уязвимостей и потенциала, реагировать на эту информацию и обеспечивать взаимодействие с сообществами. Члены и волонтеры отделений являются выходцами из тех сообществ, которым они оказывают поддержку, говорят с ними на одном языке и понимают местные культурные особенности. Они присутствуют на местах до, во время и после кризиса и потому лучше всего могут понять типичные проявления вовлеченности или отчуждения и соответственно адаптировать свою работу. Уникальная роль и особые возможности отделений помогают сформировать единый подход к их укреплению.

Что такое «эффективное отделение»

«Эффективное отделение» можно определить на основе изложенного ниже. В зависимости от контекста, некоторые аспекты этого определения могут быть применимы к ячейкам:

- **Оказывает востребованные услуги:** Оказание услуг – главный смысл существования любого отделения. Услуги должны быть адекватными, отвечать местным потребностям и элементам практики и предоставляться в соответствии с Основополагающими принципами. Спектр таких услуг широк – от помощи в чрезвычайных ситуациях до первичной медико-санитарной помощи, социального обслуживания, служб крови и пр. Отделениям Красного Креста и Красного Полумесяца принадлежит уникальная роль, поскольку они оказывают такие услуги, будучи тесно связанными со своими сообществами, и действуют незамедлительно при бедствиях и кризисах;
- **Понимает локальные и многоплановые потребности сообщества**: «Понимание локальных и многоплановых потребностей сообщества» - это основа для формирования востребованных услуг. Для этого отделению необходимы соответствующие механизмы и контакты с сообществами, которым они оказывают услуги (в том числе формируя состав членов и волонтеров, отражающий разнообразие этих сообществ; используя механизмы взаимодействия с сообществами и подотчетности, встроенные в систему оказываемых услуг; и задействуя сетевые контакты и возможности обмена информацией с местными органами власти и другими организациями);
- **Формирует сеть волонтерских ячеек:** Необходимо признавать и поддерживать ключевую роль волонтеров в разработке мероприятий и охвате сообществ, в том числе задействуя необходимые знания и инструменты, обеспечивая безопасность и давая простор для волонтерских действий;
- **Налаживает отношения на местном уровне:** Взаимоотношения с местными субъектами крайне важны для того, чтобы отделение могло занять надлежащее место в своей локальной экосистеме – это обеспечивает поддержку на местах и формирование сетей взаимодействия;
- **Продолжает деятельность, пока это необходимо:** Действующие на уровне отделения службы и сети должны функционировать, пока сохраняются потребности; это же относится к процессам и поддерживающим их организационным структурам;
- **Привлекает местные ресурсы**: Насколько это возможно, местные ресурсы должны обеспечивать деятельность отделения и его организационные процессы/структуры;
- **Обеспечивает надлежащее качество:** Услуги должны соответствовать высоким стандартам, чтобы отвечать ожиданиям сообщества. Это подразумевает способность отделения действовать безупречно и отчитываться за результаты своей работы;
- **Способно масштабировать свою деятельность в зависимости от потребностей:** В разных ситуациях потребности могут отличаться, во время кризиса или бедствия они возрастают. Чтобы добиваться хороших результатов в такие периоды, отделению необходимо наращивать и впоследствии снижать интенсивность оказания услуг, работы систем и использования ресурсов;
- **Вносит вклад в укрепление Национального общества в целом и повышение осведомленности о нем:** отделение должно выполнять свою работу в единстве со своим Национальным обществом и содействовать укреплению Национального общества в целом.

Эффективное отделение

Определение

Эффективным является отделение, которое способно оказывать востребованные услуги на местном уровне, ориентируясь на локальные и многоплановые потребности сообщества и опираясь на сеть волонтерских ячеек и взаимоотношения местного уровня.

Эти услуги и сети должны поддерживаться столько, сколько необходимо, главным образом за счет местных ресурсов, с обеспечением высокого качества и с возможностью как увеличить, так и уменьшить масштабы деятельности в зависимости от потребностей.

Коллективные возможности и результы, привносимые эффективными отделениями, должны содействовать укреплению Национального общества в целом и повышать осведомленность о нем, согласуясь с общей концепцией развития, миссией и стратегическими приоритетами Национальных обществ.

«Развитие отделения» – понятийные рамки

Согласно описанию, определяющему эффективное отделение, оказание услуг – главный смысл существования любого отделения. Чтобы продолжать оказывать такие услуги и, по возможности, устранить первопричины кризиса, а также понять меняющийся характер уязвимости сообществ, получающих услуги, время от времени Национальному обществу (его Штаб-квартире и отделению) необходимо задаться следующими вопросами:

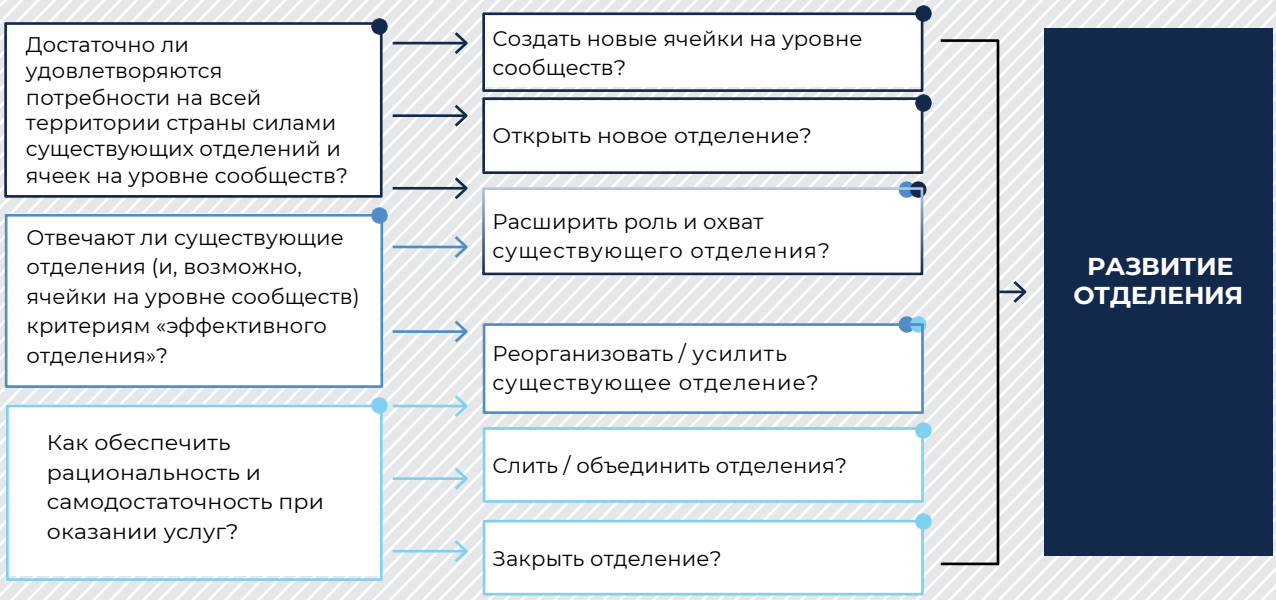
- Обеспечивается ли в достаточной мере удовлетворение потребностей на всей территории силами существующих отделений и ячеек?
- Отвечают ли существующие отделения критериям «эффективного отделения»?
- Как обеспечить рациональность и самодостаточность при оказании услуг?

На основе ответов на эти вопросы Штаб-квартира Национального общества и отделения могут:

- создать новую ячейку на уровне сообщества;
- открыть новое отделение;
- расширить функции существующего отделения;
- реорганизовать и/или усилить существующее отделение; *[7]
- слить или объединить отделения;
- закрыть отделение.

Все это – неотъемлемая часть работы по «Развитию отделений».

Рисунок 2 ***Развитие отделений: Почему это необходимо***



7 Эта работа может включать шаги по совершенствованию отделений по таким основополагающим направлениям, как самоопределение, система взаимоотношений и востребованность, наряду с шагами, направленными на совершенствование существующего арсенала услуг и возможностей таким образом, чтобы они были более результативными, эффективными, масштабными и лучше согласовывались с мандатом и миссией Национального общества.

Развитие отделений

Определение

Работа, направленная на становление отделений как структур, которые осуществляют необходимые действия и оказывают необходимые услуги на всей территории ответственности Национальных обществ, при сохранении роли эффективного отделения. Эта работа касается не только существующих отделений, она предполагает создание новых и реорганизацию существующих отделений для обеспечения их эффективности и самодостаточности в осуществлении такой деятельности и укрепления роли отделения.

4 СУБЪЕКТЫ, СОДЕЙСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ ОТДЕЛЕНИЙ

Развитие отделения – это прежде всего сфера ответственности самого отделения, однако эти усилия могут поддерживаться и другими субъектами.

ОТДЕЛЕНИЕ

Отделение несет главную ответственность за собственное развитие силами своего руководителя, членов и волонтеров. Оно должно определять свои приоритеты развития с учетом потребностей сообщества и в контексте политики и стратегии Национального общества. Ему также необходимо планировать свои действия, которые помогут ему обрести и сохранить роль эффективного отделения; осуществлять эти действия и активно информировать о них Штаб-квартиру и другие отделения в целях накопления знаний, получения поддержки, достижения согласованности и внесения информационного вклада в формирование единой стратегии Национального общества по развитию отделений.

Марокко
© Benoit Carpentier / МФОККиКП

НАЦИОНАЛЬНАЯ ШТАБ-КВАРТИРА

Штаб-квартире Национального общества принадлежит определенная роль в принятии стратегических решений по развитию отделений. К ним относится определение общей стратегии развития отделений, достижение согласованности между отделениями, привлечение значимой внешней поддержки, оптимальное использование и анализ собранной информации, а также принятие обоснованных решений в отношении единого подхода Национального общества к развитию отделений и развитию организации в целом. Штаб-квартира также создает отделениям благоприятные условия и возможности для работы над собственным развитием, включая поддержку в определении их приоритетов развития, консультирование и поддержку в процессе развития, координацию использования отделениями ресурсов и знаний.

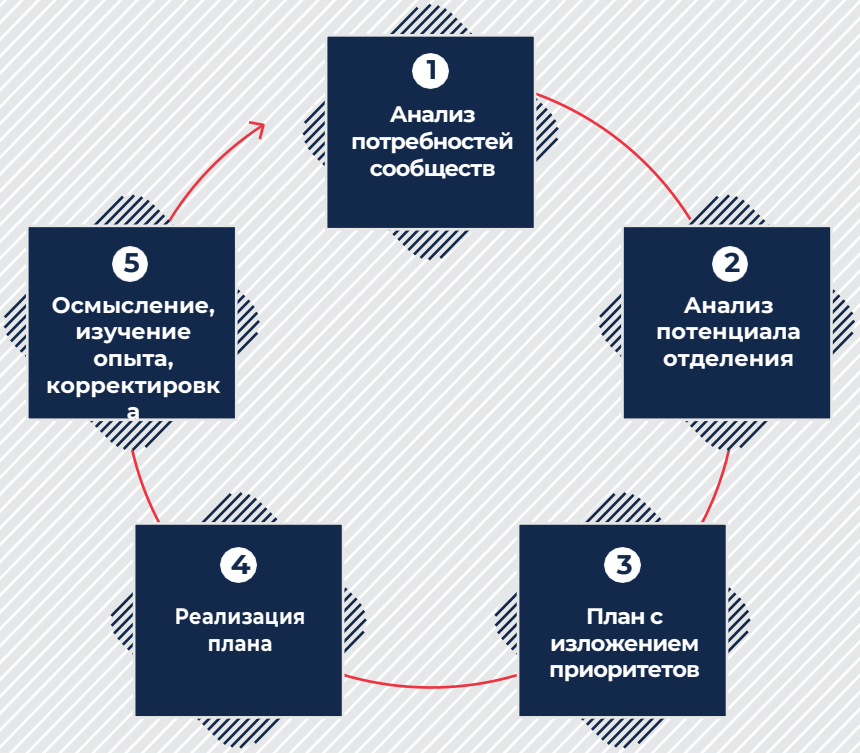
ВНЕШНАЯЯ ПОДДЕРЖКА

Источники внешней поддержки, включая партнеров как входящих, так и не входящих в Международное Движение Красного Креста и Красного Полумесяца (таких, как правительства, органы государственной власти, а также другие международные организации), могут способствовать усилиям Национальных обществ по развитию отделений, предлагая ресурсы, знания и соответствующие инструменты. Такие предложения должны соответствовать требованиям, изложенным в «Соглашении по вопросам развития Национальных обществ» (2019), согласуясь с общей стратегией Национального общества по развитию отделений и приоритетами каждого конкретного отделения, предусматривая компетенции в соответствии с их потребностями и с учетом иных видов поддержки, предлагаемых Национальным обществам в этой области; такая поддержка должна способствовать усилиям сетевых структур Национального общества и МФОККиКП в области накопления знаний и обеспечения качества. Следует избегать прямого взаимодействия с отделениями, кроме случаев, когда это согласовано с Штаб-квартирой Национального общества; оказывая прямую поддержку какому-либо отделению, внешние партнеры должны исключить формирование зависимости отделения от такой поддержки и обеспечить слаженность и координацию на уровне Национального общества в процессе работы с отделениями.

5 КЛЮЧЕВЫЕ ШАГИ ПО РАЗВИТИЮ ОТДЕЛЕНИЙ

Хотя процесс развития отделений носит нелинейный характер и может заключать в себе разные элементы (и сам по себе может быть сложным и многоуровневым), на этом пути можно выделить несколько типичных ключевых шагов.

Определенные действия могут быть предприняты отделением по своей инициативе (некоторые аспекты могут также относиться к ячейке), тогда как другие шаги должны совершаться под руководством Штаб-квартиры Национального общества. Эти шаги, инициируемые каждой из структур, взаимоувязаны.



Ключевые шаги для отделения

1. **Один из шагов предусматривает анализ потребностей сообществ, которые отделение обслуживает в рамках своего мандата.**
   Эта информация уже может быть в распоряжении отделения, либо отделению необходимо провести оценку потребностей[8] или наладить более активный обмен информацией с ключевыми заинтересованными сторонами (сообществами и местными органами власти, партнерами и сетевыми структурами), усилив механизмы сбора информации с привлечением членов отделения, волонтеров и молодежи.

2. **Следующим шагом является анализ возможностей, которыми располагает отделение, и направлений, требующих развития.**
   На этом этапе отделение может исследовать и оценить свою эффективность в таких областях, как оказание услуг в рамках сообществ, организация, привлечение ресурсов и сетевое взаимодействие. Результаты этой оценки должны показать, где отделение может достигать максимального результата в удовлетворении местных потребностей и по каким направлениям необходимо дальнейшее наращивание потенциала. Этот шаг может включать Оценку организационного потенциала отделений (BOCA) как инструмент, применяемый в процессе развития отделений. В некоторых случаях отделения задействуют другие процессы и инструменты оценки[9] по отдельности или в сочетании, но этот выбор должен быть основан на стратегических решениях руководства отделения при поддержании интенсивного диалога и координации с Штаб-квартирой Национального общества, так как это влияет на сбор и анализ данных по потенциалу отделений на уровне всего Национального общества, если отсутствует координация (подробнее об этом в разделе 6). По этой причине внешняя поддержка извне не должна сопровождаться навязыванием отделению/Национальному обществу внешних инструментов и процессов, но, напротив, должна поощрять Штаб-квартиру к тому, чтобы делать стратегический выбор и придерживаться этого выбора во избежание фрагментации данных и истощения ресурсов отделений.

BOCA – инструмент самостоятельной оценки, разработанный для отделений Национальных обществ в целях выявления и оценки их сильных сторон, недостатков и проблемных областей с широким охватом различных аспектов организационного потенциала.

8 На этих этапах могут быть полезны такие инструменты, как «Оценка уязвимости и потенциала» (Vulnerability and Capacity Assessment, VCA). https://www.ifrcvca.org/

9 «Руководство по процессам оценки и развития Национальных обществ» содержит дополнительную информацию и обзор различных типов оценки и процессов развития, а также инструментов, доступных Национальным обществам, с рекомендациями по использованию организациями в целях повышения эффективности и самодостаточности. https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes

3. **После проведения внешней и внутренней оценки отделение может разработать план с разъяснением того, как будут реализовываться его приоритеты.**

   План может охватывать как мероприятия, которые отделение намеревается проводить на уровне сообществ, так и любую внутреннюю работу, которая необходима для укрепления потенциала отделения. Для обеспечения необходимой поддержки и согласованности крайне важно привлекать членов отделения, волонтеров и молодежь к составлению этих планов и доведению их до сведения местных заинтересованных сторон и Штаб-квартиры Национального общества. Некоторые Национальные общества обобщают результаты оценки потенциала отделений на уровне Штаб-квартиры, проводят общенациональный анализ и включают коллективные приоритеты в свои национальные планы – в частности, Стратегические планы, Планы развития Национального общества или годовые планы работы Штаб-квартиры Национального общества.

4. **После того, как план составлен, он должен быть реализован.**

   Возможно, план потребует корректировки и адаптации к меняющимся условиям, и отделению придется переходить от запланированных шагов к действию «по ситуации».

5. **Осмысление, изучение опыта и корректировка подходов - важный этап, обеспечивающий непрерывное совершенствование в процессе развития отделения.**

   Этот этап предусматривает анализ выполнения отделением своего плана: что достигнуто, какая информация получена и что необходимо изменить или скорректировать к следующему циклу развития. Процесс развития отделения может состоять из небольших поступательных изменений, например, во внутренней системе выборов или в процессах привлечения волонтеров, но может проявляться и более существенными достижениями, такими, как диверсификация контингента волонтеров или наращивание численности команды, увеличение объема ресурсов, масштабирование систем и процессов, что позволяет проводить как небольшие/средние, так и крупные операции реагирования на чрезвычайные ситуации. В связи с этим необходимы постоянное осмысление, корректировка и масштабирование подхода.

Ключевые шаги для Штаб-квартиры Национального общества

В дополнение к описанным выше шагам могут быть предприняты следующие действия на уровне Штаб-квартиры Национального общества. Эти действия не носят линейный характер.

1. **Задать перспективную цель и динамику,** например, введя единое понятие эффективного отделения, установив минимальные стандарты и сформулировав подходы к развитию отделений. Важно иметь в виду, что для того, чтобы процесс развития отделений набрал положительную динамику, может потребоваться некоторое время, в зависимости от взаимоотношений Штаб-квартиры со своими отделениями. Поэтому принципиально важно вовлекать сами отделения в процесс выработки перспективных подходов к развитию отделений.

   Этот шаг также позволяет лучше увязать подходы в области оказания услуг (особенно применительно к национальным программам) с перспективной целью и работой по развитию отделений; потенциальные действия могут включать:
   А) объединение усилий различных департаментов Штаб-квартиры для выработки единого понимания роли каждого из них и соответствующего вклада в развитие отделений; Б) согласование общих стандартов/требований для отделений в отношении управления финансами, ведения отчетности и организации волонтерства, поскольку в этих сферах существует потенциальный риск внедрения дублирующих/параллельных подходов в разных программах.

2. **2. Определить систематические подходы к развитию отделений и сохранить пул специалистов.** Например, путем принятия подходов к оценке отделений, выбора инструментов (например, BOCA) и проведения регулярных тренингов для сохранения постоянного контингента подготовленных методистов.

3. **Передача отделениям методических рекомендаций и предоставление механизмов поддержки** – важнейшие элементы роли Штаб-квартиры Национального общества, поддерживающего конкретные отделения в выборе подходов к контролю выполнения их планов развития. В некоторых случаях Штаб-квартира поддерживает отделения, разрабатывая руководство/пособие по развитию отделений, объединяя ресурсы, налаживая стартовое финансирование и обеспечивая техническое руководство и вводную информацию для реализации ими своих планов.

4. **Содействие в приобретении знаний и реализации улучшений** путем создания условий для передачи знаний и опыта работы между отделениями. Некоторые Национальные общества для этой цели собирают передовой опыт и распространяют его на все отделения, документируют передовой опыт, анализируют успешные примеры для их воспроизведения, поощряют и закрепляют механизмы взаимной поддержки, основанные на попарном сотрудничестве отделений, или предоставляют доступ к информации и знаниям для расширения возможностей отделений.

5. **Мониторинг прогресса отделений с анализом коллективных сильных сторон и недостатков** помогает выработать общее представление о коллективном продвижении к цели и получить необходимую информацию для совершенствования национальной стратегии и подходов к развитию отделений. Некоторые Национальные общества ведут эту работу, составляя «карту» всех результатов оценки отделений, анализируя коллективные сильные и слабые стороны для принятия обоснованных решений по инвестированию в приоритетные аспекты развития, с тем чтобы обеспечить для этих целей ресурсы и потенциальную поддержку.

6. **Признание успехов и поощрение отделений** поддерживает их мотивацию к достижению еще более высоких результатов. Некоторые Национальные общества для этого организуют процесс ежегодной оценки (замера) результатов с целью определить отделения с наилучшими показателями и предложить им вознаграждение. Этот процесс также помогает принять меры к тому, чтобы сравнительно более слабые отделения могли расти и улучшать свои показатели.

Платформа BOCA позволяет Национальным обществам и отделениям загружать и поддерживать данные своих результатов оценки BOCA в защищенной базе данных, которая доступна только тем заинтересованным сторонам, которые авторизованы руководством Национального общества. Платформа содержит функцию экспресс-анализа индивидуальных и сводных результатов BOCA и позволяет вести мониторинг изменений. Кроме того, Штаб-квартира Национального общества получает доступ к результатам оценки, может составлять обзор достигнутых успехов и анализировать коллективные сильные стороны и недостатки, чтобы формировать стратегии на уровне Национального общества.

6 НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ ОТДЕЛЕНИЙ

Полноценное развитие отделений, как процесс и как результат, обеспечивается выполнением ряда необходимых условий. Описание этих семи необходимых условий приводится в данном разделе.

В каждом пункте указано, относится ли он только к отделению (О) или касается также ячейки на уровне сообществ (Я).

В кратком изложении эти условия сводятся к следующему:

1. **«Улучшения в оказании услуг» как движущий фактор изменений** — О, Я
2. **Должны быть представлены мнения местных сообществ** — О, Я
3. **Сбалансированное сочетание профессиональной работы и самоорганизующихся местных инициатив** — О, Я
4. **Укрепление доверия и финансовой устойчивости для поддержания деятельности на местах** — О
5. **Обретение гибкости и готовности к реагированию на возросшие потребности** — О
6. **Инвестирование в лидерство и надлежащее управление** — О
7. **Обеспечение слаженности и координации всех структур Национального общества** — О

Хотя такие инструменты, как Оценка организационного потенциала отделений (ВОСА), могут быть полезны отделениям для уточнения приоритетов их развития, приведенные здесь семь существенных условий должны приниматься во внимание на всех этапах работы по развитию отделений всеми участниками этого процесса.

Относится к **отделениям и ячейкам на уровне сообществ**

Необходимое условие 1

«Улучшения в оказании услуг» как движущий фактор изменений

Оказание услуг следует признать главным движущим фактором развития отделения. Востребованность услуг, их качество, охват и самодостаточность в их предоставлении – эти соображения должны браться за основу при решении вопроса о том, что в практике работы отделения необходимо изменить и в какие улучшения необходимо вкладывать средства.

- Прежде всего, роль **отделения** состоит в том, чтобы привлекать ресурсы для повышения качества своей работы, определять необходимость внутренней реструктуризации и приобретать нужные компетенции.
- Вместе с тем, **Штаб-квартира Национального общества** и **партнеры, оказывающие поддержку извне,** должны рассматривать развитие отделений не как отдельное тематическое направление, а как неотъемлемый элемент работы по обеспечению взаимодействия с ними на техническом уровне и на уровне программ. Это может быть проблематично, когда разработка и управление услугами осуществляется по принципу «сверху вниз» и отделения не вовлекаются в процесс планирования и принятия решений. Исправить ситуацию можно, создав условия для участия отделений в разработке и принятии решений по национальным/центральным программам/услугам, с совместным обсуждением изложенных ниже пунктов.

ВАЖНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

- Востребованность услуги зависит от способности отделения правильно оценивать потребности и обеспечивать их удовлетворение ресурсами, а также от наличия гибкости в изменении своих подходов.
- Охват услугой зависит от способности отделения привлекать ресурсы (людские, включая штатных сотрудников и волонтеров, финансовые и имущественные) и от того, как оно выстраивает отношения с местными органами власти и ключевыми заинтересованными сторонами, с учетом правового статуса Национальных обществ.
- На качество услуги влияет вооруженность людских ресурсов (как штатных сотрудников, так и волонтеров) соответствующими знаниями и навыками, а также наличие необходимых предметов снабжения и материалов.
- Самодостаточность в оказании услуги определяется тем, как она спланирована, каково отношение к ней местных органов власти и сообществ, насколько мотивированы люди (в особенности волонтеры), задействованные в ее оказании, какие ресурсы отделению удается привлечь и как оно ими управляет.
- Для поддержания этих качеств отделению необходимо иметь соответствующие ресурсы (финансовые, людские и имущественные), надлежащие управленческие компетенции, системы и механизмы, а также быть способным перестроиться для внесения необходимых изменений; для руководства всеми этими процессами нужны сильные лидеры. У стабильного и самодостаточного отделения все эти факторы сбалансированы между собой.

Необходимое условие 2

Представленность мнений местных сообществ

Относится к **отделениям и ячейкам на уровне сообществ**

Деятельность отделения и ячейки всецело зависит от готовности людей добиваться изменений для себя и своих сообществ. Поэтому должное внимание к позиции местных сообществ крайне важно для того, чтобы работа отделения/ячейки была востребована и отражала реальную ситуацию. Ряд условий способствуют реализации этого принципа.

1. Привлечение членов, волонтеров и молодежи и расширение их возможностей как ключевых участников мероприятий на местах

Как представители того же сообщества, члены, волонтеры и молодежь служат проводниками знаний, оценивают ситуацию, пробуждают активность, поддерживают начинания и ратуют за изменения в своем сообществе.

Однако связь между отделением/ячейкой и сообществами может быть ослаблена, если возможности вовлечения членов, волонтеров и молодежи недостаточно проработаны.

- **Отделения,** способные применять более гибкие и разнообразные подходы к работе с членами, волонтерами и молодежью, привлекают более разнообразную группу помощников, постоянно обновляя и расширяя рамки взаимодействия с ними. Отделения, лишенные этой гибкости в подходах, имеют меньше шансов привлечь эту группу, и в конечном итоге их связь с сообществами ослабевает.
- Мотивация также играет важную роль в привлечении и удержании членов, волонтеров и молодежи. **Отделение** должно быть способно чутко отслеживать и понимать типичные для данной аудитории мотивационные факторы, пробуя различные методы для поддержания мотивации и устранения негативных факторов, чтобы добиваться успеха в привлечении и удержании ценных кадров.

Например, все больше молодых людей покидают свои сообщества, чтобы получить образование и найти работу в городах. В результате сокращается потенциальный контингент волонтеров, привлекаемых из самих сообществ, если отделение/ячейки на уровне сообществ предлагают только традиционные модели волонтерства с долгосрочным участием.

2. Обеспечение разнообразия и инклюзивности

Отделения и ячейки, которые придерживаются принципов разнообразия и инклюзивности, стремясь охватить всех, кто разделяет ценности организации, продолжают привносить новые элементы в свою работу и привлекать новые ресурсы с помощью и через своих волонтеров и членов, особенно молодых.

- Адаптация систем и организационной культуры **отделений/ячеек на уровне сообществ** для более эффективного вовлечения молодежи, людей с различиями по гендерному и этническому признаку и людей с инвалидностью позволяет отделению/ячейке оставаться востребованными для сообществ самого разного состава, что делает организацию более динамичной. Это подразумевает поддержание разнообразия при наборе сотрудников и волонтеров, при формировании руководящих структур и в процессе принятия решений.
- Разнообразие также привносится в сообщества в результате миграции и мобильности, а значит, **отделению/ячейке на уровне сообщества** необходимо адаптировать свои методы работы и расширять связи, чтобы привлекать эти различные группы и взаимодействовать с ними.

3. Укрепление связей на местах

Объединение и взаимоувязка компетенций отделения/ячейки и других субъектов (местных органов власти, местного бизнеса, других гуманитарных организаций и институтов развития, соседних отделений) помогает расширить сферу охвата и прийти к единому пониманию задач с местными субъектами.

- Для **отделения/ячейки** ключевым условием успешного сотрудничества является качество этих взаимоотношений; оно характеризуется тем, как расхождения изучаются, признаются и принимаются к сведению.
- **Штаб-квартира Национального общества** может предоставить отделениям возможность пользоваться преимуществами от соглашений, заключаемых на национальном уровне (Меморандумов о взаимопонимании и партнерских соглашений), и устанавливать аналогичные связи на местном уровне. В этих случаях успеху способствует повышение осведомленности о вспомогательной роли Национальных обществ и о действующих соглашениях, а также разъяснения по ведению адвокации и формированию партнерств.

Необходимое условие 3

Баланс «профессиональной работы» и «самоорганизующихся местных инициатив»

Относится к **отделениям и ячейкам на уровне сообществ**

По мере развития Национальных обществ и повышения уровня профессионализма в проведении ими операций и оказании услуг к ним предъявляются все более высокие требования в отношении экономической эффективности и подотчетности. Это послужило стимулом к преимущественно централизованному принятию решений, централизованной разработке программ и услуг и построению комплексных управленческих процессов, предназначенных для строгого отслеживания и мониторинга результатов.

Эти реформы играют важную роль в обеспечении важнейших услуг национального уровня, но они должны уравновешиваться усилиями, направленными на создание для отделений/ячеек возможностей для реализации собственных инициатив, когда выявляются локальные потребности и организуются меры реагирования на местном уровне с привлечением волонтеров и молодежи. Эти два подхода к оказанию услуг предполагают разную организацию работы и разные компетенции.

- **Отделению/ячейке** следует также сбалансированно развивать обе модели: «профессиональная работа» и «самоорганизующаяся местная инициатива». В первом случае требуется подготовленный людской ресурс (штатный персонал и/или волонтеры), жесткое регулирование волонтерства (набор, обучение, управление и привлечение к участию) и механизмы учета и отчетности. Во втором упор делается на наделение полномочиями волонтеров и молодежи (которые получают возможность выражать свои интересы, определять потребности сообщества и самостоятельно планировать волонтерские и молодежные мероприятия).

  Если отделение/ячейка делает упор только на профессиональную работу, это порождает риск потери самодостаточности в долгосрочной перспективе, особенно если эти услуги предоставляются за счет национальных/внешних ресурсов, когда волонтерам не предоставлена возможность выйти за рамки официально поставленных задач или когда у них нет в распоряжении средств, чтобы оценить и обеспечить ресурсами потребности сообщества в целом. Отделениям/ячейкам необходимо активно изучать модель «самоорганизующейся местной инициативы», это позволит им сохранять востребованность и самодостаточность.

- **Помимо этого, Штаб-квартире Национального общества и внешним партнерам** следует признать необходимость сбалансированного подхода к разработке и реализации услуг, программ и проектов и поддерживать отделения в его принятии. Это означает, в том числе, отказ от насаждения чисто профессионального подхода, а в соответствующих случаях – содействие отделениям в изыскании ресурсов на «самоорганизующиеся местные инициативы» и, если необходимо, выделение стартовых ресурсов на эти цели.

Мальдивы © JauPics / Мальдивский Красный Полумесяц

Необходимое условие 4

Относится к **отделениям**

Укрепление доверия и финансовой устойчивости для поддержания деятельности на местах

Способность оказывать услуги базируется на доверии к организации, а непрерывность услуг зависит от ее финансовой устойчивости. Поэтому укрепление доверия и повышение финансовой устойчивости следует рассматривать как ключевой аспект каждого этапа в развитии отделений.

1. Реализация принципов добросовестности и подотчетности

Эффективно работающие отделения пользуются доверием людей и сообществ, своих сотрудников и волонтеров, а также своих партнеров и доноров. Соответствуя критериям «добросовестности» («делать то, что нужно, и делать это правильно»), сохраняя приверженность непреложным ценностям и осуществляя на практике принцип «подотчетности» (нести ответственность или отчитываться за каждое свое действие), отделение может завоевать «доверие» этих заинтересованных сторон.

- Присутствие – и представленность – **отделения** в сообществе, характер его взаимодействия с сообществом при оказании услуг, осуществление деятельности, основанной на принципах, и неизменная прозрачность при принятии решений – все это способствует росту доверия со стороны сообществ, особенно когда отделение рассматривает сообщества не только как получателей услуг, но гораздо более – в качестве ключевых заинтересованных сторон, которые имеют влияние на действия и решения отделений.
- Меры **отделения** по созданию безопасных условий труда и благоприятной среды способствуют укреплению доверия со стороны сотрудников, волонтеров и молодежи[10].
- **Отделение** должно нести ответственность и отчитываться за свои действия, за используемые ресурсы и за полезный эффект для тех, кто предоставляет средства и поддержку для обеспечения работы отделения.
- **Отделение** должно придерживаться требований своего Устава, выполняя предписанную в нем роль. Более того, предполагается, что отделение будет соблюдать принцип прозрачности при выработке своего плана, бюджета и приоритетов, а также при передаче своих результатов в Штаб-квартиру Национального общества и другим отделениям для формирования единой для Национального общества стратегии и коллективной подотчетности.
- **Штаб-квартире Национального общества** принадлежит роль в создании четкой системы сдержек и противовесов между руководством отделения и управленческой командой – например, закрепленной в Уставе – и системы сдержек и противовесов между Штаб-квартирой и отделениями – например, через систему внутреннего аудита. Следующий шаг –определение рамок политики и создание доступных отделениям механизмов, в частности, официальной «горячей линии», механизма рассмотрения жалоб и механизма страхования волонтеров.

ВАЖНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

- Отделения могут обеспечить охват сообществ, потому что сообщества доверяют им и соглашаются, чтобы отделение действовало в их интересах.
- Отделения могут оказывать услуги, потому что люди, с которыми они взаимодействуют – сотрудники, волонтеры и молодежь – верят в свое дело и разделяют эти ценности.
- Партнеры, доноры и местные органы власти предоставляют средства и поддержку для обеспечения работы отделения.
- Согласно принципу единства, отделения ведут работу как одно Национальное общество, поэтому каждому из них необходимо придерживаться принципов добросовестности и подотчетности по отношению к другим отделениям и Штаб-квартире.

10 Потенциальные меры могут включать: А) Установление справедливого алгоритма вовлечения волонтеров и молодежи; Б) Внедрение систем безопасности, в том числе соответствующего обучения, и механизмов для предотвращения таких проблем, как харасмент и эксплуатация; В) Снабжение средствами индивидуальной защиты и страховое покрытие, в зависимости от характера работы; Г) Создание культуры управления риском; Д) Организацию обучения по вопросам защиты и безопасности; Е) Создание механизмов психологической защиты.

- Поддержка отделений со стороны **Штаб-квартиры Национального общества** при наращивании потенциала в области управления финансами и отчетности должна принести положительный результат. Оказывая такую поддержку, необходимо установить требования/стандарты на уровне Национального общества, принять все меры к тому, чтобы отделения располагали устойчивым потенциалом для их выполнения, и глубоко проанализировать международные требования, в которых могут содержаться отличия и дополнения. Это поможет Национальному обществу определить, какие необходимы дополнительные возможности/компетенции при участии в международных программах или при подготовке к потенциальным международным операциям, и поддержать усилия отделения по наращиванию потенциала так, чтобы эти результаты можно было масштабировать.
- **Партнеры, оказывающие поддержку извне,** должны учитывать разницу между местной культурой в сфере подотчетности и международными требованиями. Следовательно, при взаимодействии с Национальным обществом и отделениями, важно отмечать и изучать эти различия, внедрять международные стандарты/требования с учетом контекста и оказывать масштабируемую поддержку Национальному обществу и его отделениям в применении дополнительных стандартов/требований.

2. Повышение финансовой устойчивости

Опыт поддержания самодостаточности, накопленный отделениями во всем мире, указывает на важность формирования услуг, которые востребованы, дают заметный эффект, стимулируют участие сообщества и привлекают его ресурсы. Комплекс этих услуг считается ключевым фактором создания положительного образа заслуживающего доверия Общества, способствует пониманию его значимости и помогает привлекать местные ресурсы и волонтеров.

- **Отделению** следует инвестировать в деятельность и услуги при участии местного сообщества и волонтеров. Такой подход признан более надежным, чем практика интенсивного вложения средств в привлечение персонала и волонтеров за пределами сообщества. Такая практика утрачивает эффективность, когда отделение слишком полагается на краткосрочное привлечение ресурсов на международном уровне, поскольку это уводит фокус внимания от оказания услуг местному населению и развития отделения к краткосрочным проектам/программам, негативно влияющим на его самодостаточность и востребованность.
- Когда **отделение** критически подходит к решению вопроса о том, «что должно им поддерживаться в качестве базовых услуг и базовых структур», это помогает определять приоритеты отделения в периоды нехватки ресурсов. Это также позволяет отделению оценивать затраты на самообеспечение и помогает с большей надежностью планировать распределение ресурсов и на долгосрочную перспективу, не полагаясь исключительно на краткосрочные внешние источники поддержки и программы.
- **Отделению** надлежит, насколько это возможно, привлекать и использовать разные источники ресурсов, привлекаемые на местном уровне, для обеспечения своей базовой деятельности и базовой структуры, избегая риска чрезмерной зависимости от немногочисленных и нестабильных источников дохода.
- Управление ресурсами, которые привлекает **отделение**, должно обеспечивать подотчетность, что повышает уровень доверия и укрепляет взаимоотношения с партнерами. Финансовый контроль должен служить информационной основой оценки краткосрочных и долгосрочных рисков и возможностей, и поддержание такого стратегического контроля находится в зоне ответственности руководителя отделения.
- В соответствующих случаях контроль функции Управления финансами отделения со стороны **Штаб-квартиры Национального общества** может помочь отделению выявлять риски на раннем этапе и сохранять финансовую устойчивость. Когда привлечение ресурсов подчиняется определенному порядку, крайне важно, чтобы отделению давались рекомендации и предоставлялись возможности для формирования партнерств и привлечения ресурсов на местном уровне.

Необходимое условие 5

Обретение гибкости и готовности к реагированию на возросшие потребности

Относится к **отделениям**

Для большинства отделений момент реагирования на бедствия и кризисы становится проверкой их реальных возможностей, «моментом истины», когда необходимо добиваться результата и суметь продемонстрировать это. В случае успеха репутация отделения укрепится, соответственно вырастет и поддержка. В случае неудачи итог может быть обратным. По этой причине на первый план выходит инновационность и способность увеличивать и уменьшать масштабы деятельности без ущерба для результата.

1. Открытость инновациям

Пандемия COVID-19 недвусмысленно показала, что эффективность и востребованность отделения в значительной мере зависят от его способности предвидеть новые ситуации и их развитие и гибко адаптироваться к ним. Отделения, сумевшие быстро приспособиться к меняющимся условиям работы в период кризиса, вызванного COVID-19, сыграли существенную роль в снижении последствий кризиса в сообществах, которым они оказывают услуги. Успех преумножается благодаря открытости инновациям, когда организация тестирует новые подходы, готова идти путем проб и ошибок, быстро усваивает новый опыт и находит возможности развивать успех.

- **Отделение** может внедрять инновационность в повседневную практику, поддерживая активный диалог со своими членами, волонтерами, молодежью и сотрудниками, в ходе которого возникают новые идеи об укреплении отделения; создавая возможности для проверки этих идей на практике, анализируя результаты и находя оптимальные решения.
- **Штаб-квартира Национального общества** может поддерживать внедрение инновационной культуры, допуская временные недостатки, делая упор на изучение опыта и извлечение практических выводов. Он может предоставлять возможности и оказывать поддержку для проверки новых идей на практике, создавать условия для анализа результатов и диалога между отделениями и аккумулировать значимую информацию для масштабирования успеха.

2. Увеличение и уменьшение масштабов деятельности без ущерба для результата

В большинстве случаев отделения первыми переходят в режим реагирования, особенно при наступлении бедствий/кризисов малого и среднего масштаба, но иногда бывают задействованы и в крупных операциях. В зависимости от масштабов бедствия или кризиса, для отделения может возникнуть необходимость оперативно развернуть свою деятельность и нарастить свой потенциал, при возможной поддержке на национальном, а иногда и на международном уровне. Стратегическая готовность отделения к быстрому развертыванию и свертыванию своих операций сказывается на его самодостаточности в долгосрочной перспективе.

- **Партнеры, оказывающие поддержку извне,** особенно при участии в международных операциях, играют в этом отношении ключевую роль. Национальные общества и их отделения часто воспринимаются внешними партнерами как местная площадка, обеспечивающая доступ к пострадавшему или уязвимому населению для оказания помощи. В определенных случаях это целесообразно, особенно в ситуации гуманитарного кризиса, однако это не должно быть главной функцией Национального общества или его отделений. В рамках этого процесса внешним партнерам следует принимать во внимание общую координирующую роль Национального общества[11] и долгосрочные приоритеты развития отделений. От этого может зависеть решение о том, нужно ли сохранять вновь привлеченный операционный потенциал на долгосрочную перспективу; если да, отделение не должно нести дополнительное финансовое бремя; если нет, должна быть предусмотрена возможность сокращения потенциала без ущерба для позиционирования отделения и его практики управления людскими ресурсами.
- **Штаб-квартира Национального общества** играет определенную роль в обеспечении для отделений возможности предвосхищать потенциальные риски, связанные с бедствиями и кризисами: он применяет стратегический подход к созданию новых структур и наращиванию потенциала отделений, не налагая на них финансового бремени и не нанося ущерба их долгосрочной самодостаточности, соответственно привлекая внешнюю поддержку. В случае необходимости некоторые Национальные общества могут создавать национальный механизм реагирования, разъясняя, при каких масштабах бедствия/кризиса отделение должно полагаться на собственные силы, а в каких случаях – и каким образом – подключается поддержка регионального/национального уровня.

11 Принципы и правила оказания гуманитарной помощи https://www.ifrc.org/document/principles-rules-humanitarian-assistance

- Способность **отделения** добиваться успеха в подобных ситуациях является результатом подготовки, предусматривающей информированность о потенциальных угрозах и умение их распознавать; четкого определения роли отделений и их взаимодействия с Штаб-квартирой Национального общества и другими местными субъектами; ясности в отношении приоритетов развития, которых отделение придерживается, готовя или наращивая потенциал в процессе реагирования на ЧС. Они также должны иметь представление о том, как управлять дополнительно развернутым потенциалом и выполнять дополнительные запросы, и как в максимально короткие сроки осуществить свертывание, одновременно управляя ожиданиями.

ВАЖНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Прошлый опыт показывает следующие негативные последствия:

- После наращивания потенциала его сворачивание вызывает трудности, что порождает финансовое бремя;
- При высокой степени зависимости от внешней поддержки снижается способность отделения выстраивать отношения на местном уровне и добиваться самодостаточности;
- Практика оплаты труда волонтеров по ставкам дешевой рабочей силы приводит к спаду волонтерского движения в сообществе;
- Предоставляемые отдельно взятым отделениям возможности для наращивания потенциала порождают напряженность со стороны других отделений;
- Процесс централизованного принятия решений на этапе реагирования приводит к нарушению координации между Штаб-квартирами Национальных обществ и отделениями.

Эсватини
© Eija Palosuo / Финский Красный Крест

Необходимое условие 6

Относится к **отделениям**

Инвестирование в лидерство и надлежащее управление

Два десятилетия поддержки процессов развития со стороны Национальных обществ показали, что для успешного развития отделения необходимо личное принятие руководителем тделения ответственности за этот процесс. Более того, способность высшего руководства отделения ориентироваться в меняющейся обстановке, готовность адаптироваться и осуществлять стратегический надзор составляют основу формирования культуры доверия и безопасности; было доказано, что эти качества позволяют ускорить развитие отделений и улучшить их позиционирование.

- Роль и обязанности Руководителя **отделения**, его состав и процесс отбора согласно Уставу Национального общества - это основа, которой должно следовать отделение.
- Для тех Национальных обществ, которые учреждены как членские организации[12] и в которых члены могут участвовать в принятии решений и выборах на уровне отделения, принципиально важно, чтобы **отделение** постоянно инвестировало в привлечение новых членов таким образом, чтобы они представляли различные группы сообщества, и регулярно информировало их об их правах и обязанностях; это закладывает здоровую основу для формирования организацией своего руководящего органа.
- Создавая культуру, в которой осуществляются инвестиции в планирование кадрового резерва, **отделение** сохраняет активность и обеспечивает устойчивость своего бренда и своей деятельности.
- В отличие от служебных ролей и должностей, лидерские качества могут проявляться разными людьми, причастными к работе отделения, включая волонтеров и молодежь. В связи с этим **отделению** необходимо инвестировать в подготовку лидеров в масштабах всей организации, предоставляя людям возможность развивать и проявлять на практике лидерские качества и создавая благоприятные условия, чтобы люди могли выступать с инициативами, высказываться и действовать.
- **Штаб-квартира Национального общества** может выработать для организации в целом стратегический подход к подготовке лидеров. Ясно сформулированная стратегия/программа подготовки лидеров и план кадрового резерва – важнейшее условие для того, чтобы старшие руководители отделения проявляли основные качества лидера, при этом обеспечивая здоровый процесс ротации. Введение в действие четкого механизма урегулирования/разрешения конфликтных ситуаций также способствует конструктивному и предметному диалогу лидеров отделения, укрепляя их взаимоотношения, а также отношения между отделением и Штаб-квартирой.
- **Партнеры, оказывающие поддержку извне,** должны признавать и уважать лидерство на местах, никогда не действовать в обход принятых лидерами решений и не оспаривать их стратегическое видение.

12 Одно из главных преимуществ организации, основанной на членстве, состоит в том, что у ее сторонников имеется формальный механизм, позволяющий влиять на направление, содержание и результаты ее деятельности. (*Guidance for National Society Statutes* («Руководство по уставам Национальных обществ») 2018)

Необходимое условие 7

Относится к **отделениям**

Обеспечение слаженности и координации всех структур Национального общества

Хотя развитие отделения – это прежде всего сфера ответственности самого отделения, оно не может происходить изолированно от общего видения и стратегического направления, которые задает Национальное общество.

- Следовательно, работа каждого **отделения** должна способствовать слаженности и эффективности работы Национального общества в целом.
- Аналогичным образом, **Штаб-квартира Национального общества** должна прилагать усилия для непрерывного развития всех ее отделений.

В то же время, как любая организация, Национальные общества могут выделять приоритетные направления своей деятельности для максимальной отдачи при ограниченных ресурсах, и вполне вероятно, что **Штаб-квартира Национального общества** может выделить приоритетные, с точки зрения развития, отделения или распределять ресурсы для поддержки конкретных отделений.

- Приоритетный статус того или иного отделения не обязательно означает, что остальные отделения не могут получить пользу – например, в виде новых знаний или возможности участия в тренингах. Если в распределении **Штаб-квартирой** таких возможностей отсутствует открытость и координация на уровне Национального общества, это приводит к дисбалансу потенциала отделений и к напряженности между ними, а также между отделениями и Штаб-квартирой.
- То, каким образом осуществляется взаимодействие **источников внешней поддержки** с Национальным обществом и его отделениями, также влияет на слаженность и координацию. Внешние партнеры должны принимать во внимание и признавать роль Штаб-квартиры в общей оценке ситуации, принятии стратегических решений и контроле деятельности отделений, включая решения, касающиеся направлений развития, выбора и использования соответствующих инструментов и методов сбора и передачи информации.

Какой бы ни была структура Национального общества и его отделений, координации и коммуникации между Штаб-квартирой Национального общества и отделением придается особая важность, и здесь нередко возникают проблемы.

- Решению этой задачи способствуют, в том числе, регулярные учебные/ознакомительные мероприятия с разъяснением того, как распределяются роли и сферы ответственности между **Штаб-квартирой Национального общества и отделениями**, а также механизмы получения и обмена информацией, посредством которых Штаб-квартира может контролировать действия, предпринимаемые отделениями. Со своей стороны, отделения должны быть проинформированы о других мероприятиях, проводимых в пределах их территории ответственности (особенно если в них напрямую задействована Штаб-квартира или используются другие формы оказания услуг без участия отделения). Пути совершенствования коммуникации и координации могут также рассматриваться на ежегодных встречах руководителей отделений с представителями руководства Штаб-квартиры.

Достижение слаженности и координации не означает тотальной централизации. Одинаково важно сохранять, поощрять и поддерживать как формализованные, так неформальные связи. Наличие у отделения связей/контактов как в своем, так и в других Национальных обществах, а также с другими субъектами повышает эффективность нашей сети отделений. Соответственно, в «Стратегии 2030» МФОККиКП как одно из преобразований сформулирована задача «работать эффективно в качестве распределенной сети».

- **Штаб-квартира Национального общества** может внести свой вклад, устраняя бюрократические препоны там, где это возможно или целесообразно, устанавливая баланс между формальными протоколами взаимодействия/правилами партнерства и неформальными моделями сотрудничества, изучая новые модели сотрудничества – такие, как попарное сотрудничество отделений внутри своего Национального общества или между Национальными обществами – и поощряя самоорганизацию отделений и прямое взаимодействие по принципу «равный с равным».
- **Отделениям** следует активно учиться друг у друга, создавать сети взаимодействия с другими отделениями в пределах Национального общества, а когда это целесообразно – и с отделениями других Национальных обществ. Это дает возможность перенимать положительную практику, делиться полученным опытом и типичными проблемами, а также совместно искать решения.
- **Партнеры, оказывающие поддержку извне,** могут также прилагать усилия в этом направлении, однако им следует не подрывать координирующую роль Штаб-квартиры Национального общества и именно через него осуществлять связь и взаимодействие.

ВАЖНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Практика показывает, что открытие дополнительных каналов взаимодействия между отделениями и на уровне Национальных обществ и конструктивные партнерства с приоритетом совместных действий и совместного решения задач эффективнее традиционных подходов, ориентированных на обучение, и формальных совещаний.

Стремительное внедрение цифровых методов работы в практику многих Национальных обществ, особенно в период пандемии COVID-19, также продемонстрировало перспективы, открывающиеся с созданием сети отделений с соединением высшего порядка, где благодаря новым технологиям имеются расширенные возможности взаимодействия между членами организации, между волонтерами, между представителями молодежи и между сотрудниками. Кроме того, отношения трансграничного сотрудничества и партнерства, установившиеся между отделениями, положительно сказались на скорости реагирования на чрезвычайные ситуации, поскольку такое взаимодействие способствует лучшей готовности и более эффективной организации работ по реагированию на кризисы и бедствия, затрагивающие территории по обе стороны границы.

Наглядное пособие к теме «Необходимые условия»

Необходимое условие 1

Необходимое условие 2

Необходимое условие 3

Необходимое условие 4

Необходимое условие 5

Необходимое условие 6

Необходимое условие 7

Гавайи, США
© Американский Красный Крест

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПУТЬ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ

В то время, когда настоящая Концепция будет цитироваться в качестве источника, давая пищу для размышления и вдохновляя всех тех, кто работает в отделениях или сотрудничает с ними, МФОККиКП будет продолжать сбор и анализ новой информации. Это должно способствовать коммуникации между специалистами-практиками и улучшить скоординированную поддержку Национальных обществ и их отделений, в дополнение к предпринимаемым на уровне сети МФОККиКП усилиям по укреплению потенциала наших 188 000 местных подразделений и отделений, что позволит им внести значимый вклад в продвижение к более здоровому и устойчивому миру.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ МЕЖДУНАРОДНОГО ДВИЖЕНИЯ КРАСНОГО КРЕСТА И КРАСНОГО ПОЛУМЕСЯЦА

Гуманность

Движение, выросшее из желания помочь раненым на поле боя без какой-либо дискриминации, стремится как на международном, так и на национальном уровне предотвращать и облегчать страдания людей, где бы они ни находились. Наша цель — защищать жизнь и здоровье людей и обеспечивать уважение человеческого достоинства. Мы выступаем за взаимопонимание, дружбу, сотрудничество и прочный мир между всеми народами.

Беспристрастность

Движение не проводит никакой дискриминации по признаку национальности, расы, религии, класса или политических убеждений. Оно лишь стремится облегчать страдания людей, и в первую очередь, тех, кто больше всего в этом нуждается.

Нейтральность

Чтобы сохранить всеобщее доверие, Движение не может принимать чью-либо сторону в вооружённых конфликтах и вступать в споры политического, расового, религиозного или идеологического характера.

Независимость

Движение независимо. Национальные Общества, оказывая своим правительствам помощь в их гуманитарной деятельности и подчиняясь законам своей страны, должны тем не менее всегда сохранять автономию, чтобы иметь возможность действовать в соответствии с принципами Движения.

Добровольность

В своей добровольной деятельности по оказанию помощи Движение ни в коей мере не руководствуется стремлением к получению выгоды.

Единство

В государстве может быть только одно Национальное Общество Красного Креста или Красного Полумесяца. Оно должно быть открыто для всех и осуществлять свою гуманитарную деятельность на всей территории государства.

Универсальность

Движение, в котором все национальные общества имеют равный статус, равную ответственность и обязанности по оказанию помощи друг другу, работает по всему миру.

Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП) — крупнейшая в мире гуманитарная сеть, объединяющая 191 Национальное общество Красного Креста и Красного Полумесяца и около 14 миллионов волонтеров. Наши волонтеры присутствуют в сообществах до, во время и после кризиса или катастрофы. Мы работаем по всему миру в самых труднодоступных и сложных условиях, спасая жизни и отстаивая человеческое достоинство. Мы поддерживаем сообщества, чтобы они стали сильнее и жизнеспособнее. Тогда люди смогут там спокойно жить, вести здоровый образ жизни и иметь возможность для процветания.