



Руководство по срокам различных этапов

гуманитарных операций МФККиКП:

Как подготовить Переходный план

1. Общие сведения

На протяжении многих лет результаты крупных операций Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП) выявляли проблемы, связанные с эффективностью управления переходом от этапа быстрого реагирования к следующему этапу гуманитарной операции.

Необходимо учитывать множество аспектов этого перехода, в том числе кадровые ресурсы, определенные вопросы, связанные с передачей ресурсов и выходом из операции дополнительно привлеченных ресурсов, а также координация мероприятий. С точки зрения осуществления гуманитарных программ, переходный период обычно предполагает смещение акцента с первоначальных мер по спасению жизни людей и восстановлению основных служб жизнеобеспечения на восстановление жизнедеятельности местных сообществ.

В настоящее время в качестве наилучшей операционной практики в каждой гуманитарной операции рекомендуется составлять специальный Переходный план мероприятий по переходу от этапа быстрого реагирования к следующему этапу операции. Переходный план должен совместно разрабатываться и регулярно актуализироваться руководителями гуманитарных операций от МФОККиКП и от Национальных обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (НОККиКП).

Переходный план не является обязательным документом в системе операций гуманитарного реагирования МФОККиКП, поэтому официального шаблона такого документа не существует. В данном руководстве даются некоторые рекомендации о том, что следует учитывать при составлении Переходного плана. Переходный план не обязательно должен быть длинным документом, если он охватывает ключевые вопросы, относящиеся к гуманитарной операции. К данному руководству также прилагаются некоторые примеры Переходного плана из реальной практики.

2. Цель и рамки применения

Целью Переходного плана является обеспечение плавного перехода от этапа первоначального чрезвычайного реагирования к более долгосрочным мероприятиям и процедурам следующего этапа гуманитарной операции. Плавный переход – это переход, позволяющий поддерживать эффективную работу по мере завершения первоначального этапа чрезвычайного реагирования в течение первых нескольких месяцев.

Для более эффективного управления переходом между разными этапами гуманитарной операции Переходный план, в частности, может документировать ключевые шаги, мероприятия, контрольные точки и их обоснование:

- Переход от применения ресурсов быстрого реагирования (МФОККиКП и НОККиКП) к более долгосрочным схемам использования кадровых ресурсов как для МФОККиКП, так и для НОККиКП.
- Переход от процедур чрезвычайного реагирования к более нормализованным и долгосрочным процедурам управления гуманитарной операцией.
- Переход в гуманитарной программе от первоначального чрезвычайного реагирования по спасению жизни людей к поддержке самовосстановления местных сообществ, являющейся более целенаправленной и требующей более глубокого участия и вовлечения местных сообществ.
- Переход от единого многостороннего механизма финансирования (по заявке на оказание чрезвычайной помощи) к возможности использования нескольких механизмов финансирования для НОККиКП и двусторонней помощи в восстановлении от различных партнеров по Движению, а также переход к необходимым координационным структурам.

Переходный план в первую очередь это инструмент, помогающий операционной группе подготавливать более эффективные планы действий, но также может стать частью передачи полномочий от группы быстрого реагирования новой операционной группе для более долгосрочной работы, а также Переходный план может быть инструментом информирования заинтересованных сторон на всех уровнях НОККиКП, Секретариата МФОККиКП и партнерских организаций.

В рамках своего применения Переходный план может включать в себя любые соответствующие вопросы, касающиеся операций, вспомогательных служб, координации мероприятий, финансирования или других важных вопросов.

3. Сроки

Четких временных рамок для подготовки Переходного плана не существует, однако отзывы руководителей операций указывают на то, что первоначальный Переходный план должен быть разработан в течение второго месяца гуманитарной операции,¹ а после этого он должен регулярно актуализироваться.

В условиях внезапного начала гуманитарной операции использование ресурсов быстрого реагирования обычно длится в течение трех месяцев, что подразумевает, что переход должен начаться к четвертому месяцу, следовательно, переход требует детального планирования со второго месяца или раньше. Для выполнения многих необходимых действий, таких как набор персонала, внедрение обычных процедур, объявление тендеров и т.д., требуется несколько месяцев, что также определяет оптимальные сроки планирования перехода.

4. Ответственные

В зависимости от ситуации ответственным за составление Переходного плана является руководитель гуманитарной операции МФОККиКП – руководитель операции, руководитель группы гуманитарного реагирования или операционный руководитель. Переходный план должен быть разработан совместно с руководителем гуманитарных операций от НОККиКП.

¹ Предполагается реагирование на внезапно возникший кризис. Во время медленного или затяжного кризиса предлагаемые временные рамки будут другими и будут зависеть от ситуации.

Свой вклад в процесс планирования также должны внести руководители всех направлений работы и вспомогательных служб, а также к процессу планирования должен быть привлечен ключевой персонал МФОККиКП, непосредственно не вовлеченный в данную гуманитарную операцию (по мере необходимости, на уровне странового офиса, офиса кластера стран, регионального офиса).

5. Формат²

Переходный план не имеет фиксированного формата или объема, и руководители операций могут свободно включать в него любое содержание, которое, по их мнению, имеет отношение к конкретной ситуации, с которой они сталкиваются. Может быть рассмотрено включение в Переходный план любых из следующих пунктов:

Кадровые ресурсы:

- Проектные организационные схемы для этапа привлечения дополнительных кадровых ресурсов, переходного периода и долгосрочной операционной структуры. Эти схемы следует составить как для операционных групп МФОККиКП, так и для НОККиКП, с указанием запланированных дат отправления и прибытия всех сотрудников. Должен быть четко определен порядок передачи ключевых обязанностей, а также должны быть разъяснены соответствующие функции странового офиса, офиса кластера стран и регионального офиса МФОККиКП.
- План набора персонала с указанием ключевых этапов, определяющих международные и национальные потребности в кадровых ресурсах и указывающих на потенциальные пробелы в кадровом потенциале.
- Любые ключевые решения или вехи, ожидаемые от НОККиКП, такие как создание новых групп или подразделений в рамках более широкой организационной структуры.
- Руководство волонтерами – любые ожидаемые изменения в политике или процедурах работы волонтеров в рамках гуманитарной операции.

Передача дел от группы быстрого реагирования/подразделения чрезвычайного реагирования и их выход из гуманитарной операции:

- Конкретные вопросы, связанные с передачей дел и выходом из гуманитарной операции групп чрезвычайного реагирования, включая активы/оборудование, передачу дел/продолжение деятельности и т.д.
- Общие процедуры передачи/прекращения деятельности дополнительно привлеченного персонала – требуемая документация, рекомендуемый процесс взаимодействия с партнерами из НОККиКП, доклады о завершении заданий инструктаж.

Гуманитарные программы:

- Ожидаемые текущие процессы оценки и планирования: например, начало или продолжение углубленных междисциплинарных оценок; пересмотр плана действий в чрезвычайных ситуациях и т.д.
- Раннее восстановление / гуманитарные вмешательства по раннему восстановлению – каким образом первоначальные мероприятия чрезвычайного реагирования будут переходить в уже запланированные долгосрочные мероприятия, с учетом возможных

² Руководителям операций рекомендуется использовать Журнал принятия решений, который является инструментом для записи ключевых операционных решений – в данном случае решений, связанных с переходом от этапа чрезвычайного реагирования к следующему этапу гуманитарной операции.

географических целей, мероприятий в сельской местности и в городах, процессов вовлечения и взаимодействия с местными сообществами, целевых мероприятий для уязвимых групп населения. Это могут быть общие мероприятия или, если имеется более подробная информация, мероприятия по различным направлениям гуманитарной работы с указанием ключевых этапов для каждого направления на 3 месяца, 6 месяцев и т.д.

- Для определенных ситуаций, таких как чрезвычайные ситуации в области здравоохранения, должны быть представлены будущие этапы гуманитарной программы по мере наращивания НОККиКП внутреннего потенциала и интеграции операционных аспектов в свою долгосрочную работу.
- Планирование, мониторинг, оценка и отчетность: сроки оценки в режиме реального времени³ при ее необходимости; разработка механизма мониторинга.
- Ожидаемая стратегия завершения гуманитарной операции – ожидания в отношении того, как операционная группа будет выполнять свои функции в будущем, включая возможные остаточные функции для странового офиса/офиса кластера стран МФОККиКП. Передача мероприятий по различным направлениям гуманитарной работы, которые будут продолжены в рамках долгосрочных программ, партнерским операциям и т.д.

Логистика / администрирование:

- Ожидаемое изменение потребностей в административных помещениях, жилье для персонала и т.д.
- Автопарк – предполагаемые потребности на будущее, рекомендуемые источники необходимых транспортных средств.
- Складские помещения и ресурсы – будущие потребности, планируемое закрытие складов и т.д.
- Запланированная передача в дар ключевых активов и оборудования НОККиКП, а также будущие потребности НОККиКП в обслуживании передаваемых активов и оборудования.
- Закупки – высокоуровневый (междисциплинарный) план закупок, указывающий, какие важные тендеры/закупки необходимы, и их сроки.

Координация мероприятий Движения ККиКП/участников Движения ККиКП:

- Будущие изменения и эволюция нынешней структуры и платформ координации.
- Ожидаемое совместное планирование и отчетность в масштабах всей МФОККиКП (например, концепция «Единого плана/структуры»; использование Картины Движения).⁴

6. Примеры

Некоторые реальные примеры Переходного плана приведены в приложении к настоящему руководству.

³ См. Руководство и процедуры МФОККиКП по оценке в режиме реального времени (ОРРВ)

⁴ См. набор инструментов по укреплению координации и сотрудничества Движения ККиКП: <https://smcctoolkit.org/tool-kit/>