

**- ПОДДЕРЖКА ОТВЕТНЫХ МЕР**

---- Планирование и разработка программ

----- Степень важности программы

----- Управление партнерством в целях обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и реагирования на них

----- Обзор в режиме реального времени

----- Оценки операций в чрезвычайных ситуациях

---- Снабжение

----- Материально-техническое снабжение

----- Материально-техническое обеспечение

----- Перемещение избыточных запасов

--- Обеспечение безопасности

----- Обеспечение безопасности для UNSMS и УВКБ ООН

----- Управление рисками безопасности

----- Бронированные транспортные средства

--- Администрирование и вопросы финансирования

----- Меры реагирования на чрезвычайные ситуации на раннем этапе

----- Управление транспортным парком

--- ИТ: информационные технологии

---

## **Управление партнерством в целях обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и реагирования на них**

04 июля 2024

### **Основные идеи**

- Проведите анализ существующих партнерских отношений и определение круга заинтересованных сторон для выявления потенциальных пробелов при планировании действий в чрезвычайных ситуациях и для реагирования на намеченный сценарий.
- Заранее определите пул потенциальных партнеров при планировании действий на случай чрезвычайных ситуаций посредством ускоренного запроса предварительных заявок, результаты которого оцениваются многофункциональным комитетом по управлению программой реализации (IPMC).
- Убедитесь, что регистрация, процесс должностной осмотрительности и проверка на Партнерском портале ООН (ПРООН) для новых партнеров в чрезвычайной ситуации были завершены не позднее, чем через три месяца после подписания УВКБ ООН и партнером рабочих планов проекта.
- С новыми партнерами в чрезвычайной ситуации заключите Рамочное соглашение о партнерстве (ПСП), Соглашение о защите данных (СЗД), если применимо, и подготовьте рабочий план проекта с основной информацией, используя стандартный шаблон в облачной системе Cloud ERP и упрощенный финансовый план (одна строка бюджета для каждого промежуточного результата).

### **1. Общая информация**

В этой статье основное внимание уделяется тому, как участие и действия УВКБ ООН посредством партнерских отношений при подготовке к чрезвычайным ситуациям и реагировании на них способствуют обеспечению жизненно важной защиты и гуманитарной помощи вынужденно перемещенным лицам и лицам без гражданства.

Партнерский подход УВКБ ООН основан на [Принципах партнерства](#), одобренных Глобальной гуманитарной платформой 12 июля 2007 года, которые делают упор на равенство, прозрачность, ориентированный на результат подход, ответственность и взаимодополняемость. [Процедуры управления партнерством](#) УВКБ ООН обеспечивают единую внутреннюю структуру и общее направление процессов управления партнерством на протяжении трех взаимосвязанных этапов программного цикла: ПЛАНИРОВАТЬ, ПОЛУЧАТЬ и ДЕМОНСТРИРОВАТЬ результаты. [Внешнее руководство для партнеров](#), финансируемых УВКБ ООН, и [Справочник по программам УВКБ ООН для партнеров](#) также доступны для внешних пользователей.

«Финансируемые партнеры», получающие финансовую поддержку от УВКБ ООН, в этом документе называются просто «партнерами». Отдельного термина для [«нефинансируемых партнеров»](#) не существует. Значительная часть годовых расходов УВКБ ООН распределяется среди более чем 1200 партнеров, и эффективная работа с партнерами имеет основополагающее значение для любого реагирования на чрезвычайные ситуации.

## **2. Актуальность для операций в чрезвычайных ситуациях**

УВКБ ООН тесно сотрудничает с партнерами для защиты и помощи вынужденно перемещенным лицам и лицам без гражданства, особенно в чрезвычайных ситуациях. Соглашение о партнерстве является обязательным документом при каждом перечислении УВКБ ООН средств партнерам, в том числе в случае объявленных чрезвычайных ситуаций.

Во время чрезвычайных ситуаций партнерство позволяет:

- быстро выявлять потребности вынужденно перемещенных лиц и лиц без гражданства и оперативно реагировать на них;
- сотрудничать и координировать свои действия на принципиальной основе с другими гуманитарными организациями, снижая риск дублирования;
- предоставлять партнерам необходимые ресурсы, позволяющие им добиваться результатов в рамках программ по чрезвычайным ситуациям;
- демонстрировать разумное управление и подотчетность перед партнерскими организациями, донорами, сообществами, отдельными лицами и другими заинтересованными сторонами.

### 3. Основное руководство

#### Планирование партнерства на случай чрезвычайных ситуаций

В рамках планирования на случай чрезвычайных ситуаций анализируют существующие рабочие планы проекта и определение круга заинтересованных сторон для выявления потенциальных пробелов в знаниях экспертов, масштаба требуемых результатов, целевой группы населения и географического места оказания помощи во время чрезвычайной ситуации.

Если в рамках планирования действий в чрезвычайных ситуациях выявлены пробелы, операция в стране может создать резерв потенциальных партнеров. Это позволяет своевременно провести комплексную проверку и гарантировать, что наиболее подходящий партнер будет готов быстро приступить к реагированию на чрезвычайную ситуацию, когда это станет необходимо. Это может повлечь за собой:

- Указание в запросе предварительных заявок срока действия резервного пула партнеров. Например, операция в стране может мобилизовать потенциальных партнеров из резерва на случай непредвиденных обстоятельств до 20XX года.
- В соответствии с приверженностью УВКБ ООН локализации, как и в случае любого отбора партнерских отношений на конкурентной основе, рекомендуется, чтобы операции не использовали взвешенные критерии, связанные с «вкладом ресурсов», но оценивали общую экономическую эффективность с учетом лучшего вложения средств.
- Если IPMC рекомендует группу потенциальных партнеров посредством запроса предварительных заявок, то представитель УВКБ ООН (или руководитель местного отделения) может подписать соглашение с партнером из выбранного резерва в течение срока его действия, независимо от того, объявлена ли чрезвычайная ситуация любого уровня или нет.

#### Партнерство в чрезвычайной ситуации

Представитель или директор имеет право принимать решение о наиболее подходящих условиях реализации без рекомендации IPMC. Это официально оформленное решение учитывает потребности, операционный потенциал, присутствие и доступность других заинтересованных сторон, а также прочие параметры, зависящие от контекста.

В соответствии со стандартными процедурами даже во время чрезвычайных ситуаций УВКБ ООН стремится в первую очередь использовать следующие условия реализации:

- поддержка развития и укрепления национальных систем и связанных с ними государственных институтов для обеспечения инклюзии вынужденно перемещенных лиц и лиц без гражданства в государственных службах;
- поддержка национальных и местных служб реагирования, включая правительства, в их усилиях по повышению устойчивости и эффективности;
- сосредоточение максимального внимания на возможностях, свободе действий и

достоинстве отдельных лиц и сообществ в удовлетворении их потребностей и уменьшении барьеров для доступа к правам, помощи и услугам.

После истечения срока объявленной чрезвычайной ситуации представитель вновь рассмотрит условия реализации совместно с IPMC до следующего года.

После объявления чрезвычайной ситуации любого уровня, включая любое продление срока действия объявления, применяются следующие процедуры управления партнерством:

- Руководитель местного отделения, представитель или директор может расширить сферу действия существующего PFA (например, чтобы включить новый результат или географическую область) без новой рекомендации IPMC — если партнер имеет предыдущий опыт, подтвержденные возможности и желание расширить сотрудничество. Исключительные обстоятельства должны быть указаны в SharePoint операции за подписью главы местного отделения, представителя или директора.
- Представитель имеет право приостановить конкурсный отбор для новых партнерских соглашений, заключенных в период чрезвычайной ситуации. Это решение должно быть документально оформлено. Регистрация, процессенной осмотрительности и проверка на портале [ПРООН](#) для новых партнеров в чрезвычайной ситуации должны были завершены не позднее, чем через три месяца после подписания УВКБ ООН и партнером рабочих планов проекта. Партнеру необходимо заполнить самодекларацию, охватывающую вопросы, связанные с дискриминацией, сексуальной эксплуатацией, субъектами, находящимися под санкциями, мошенничеством, коррупцией, терроризмом, торговлей людьми, внутренними нарушениями, банкротством, ликвидацией, соблюдением налоговых и юридических требований. Организация системы Организации Объединенных Наций, участвующая в процессе, проводит обзор и проверку с учетом принципа должностной осмотрительности. Статус «проверено» указывает на то, что организация отвечает минимальным требованиям проверки с учетом принципа должностной осмотрительности для ведения законной деятельности в стране, обладает мандатом, соответствующим миссии Организации Объединенных Наций, разработала меры по защите ресурсов и насилиеменно перемещенных лиц и лиц без гражданства, а также не создает неприемлемых репутационных рисков для Организации Объединенных Наций.
- Потенциал всех новых партнеров в области защиты от сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств (СЭ/СН) должен быть оценен как можно скорее, но не позднее, чем через три месяца после подписания УВКБ ООН и партнером рабочего плана проекта. Если продление рабочего плана проекта охватывает период после объявления чрезвычайной ситуации, в случаях, когда требуется оценка внутреннего контроля (ICA)/вопросник внутреннего контроля (ICQ), ICA/ICQ должны быть подготовлены до истечения срока действия объявления чрезвычайной ситуации. Дополнительную информацию об укреплении потенциала партнера и управлении рисками, а также о применимых процессах оценки потенциала см. в [Руководстве по программе](#).
- Для всех новых партнеров сотрудники создают, подписывают и утверждают стандартный титульный лист PFA, DPA (если применимо) и план работ проекта с основной информацией, заполненной в облачной системе Cloud ERP. Финансовый

план должен быть согласован и оформлен в виде официального документа в Решении для проекта, представления отчетности, надзора и мониторинга (PROMS). Финансовый план может быть заключен на основе одного кода счета (строки бюджета) для каждого промежуточного результата. Если процесс осуществления проекта завершается в течение периода объявления (включая любое продление), проект может быть закрыт на основании PFA (и DPA, если применимо) с минимально детальным рабочим планом проекта и финансовым планом. В таком случае соглашение регулируется одним или более финансовым отчетом проекта.

Ликвидация, завершение и ревизия рабочего плана проекта могут быть проведены после истечения срока действия объявления чрезвычайной ситуации. Разработать и подписать рабочий план проекта в чрезвычайной ситуации можно в любой момент в течение года.

- Внесение поправки в рабочий план проекта требуется в случае, если партнерские отношения продлеваются после периода объявления чрезвычайной ситуации (включая любое продление последнего). Поправка вносится для учета всех деталей рабочего плана проекта, плана результатов и реестра рисков. Дополнительную информацию см. [в разделе «Краткое резюме управления партнерством в чрезвычайных ситуациях»](#).
- Партнеры имеют право на специальные процедуры поставок, включая увеличение верхнего предела для запроса ценовых предложений и сокращенный плавающий период для официальных методов запроса предложений. Дополнительную информацию обо всех специальных процедурах поставок, которые автоматически применяются к УВКБ ООН при объявлении чрезвычайной ситуации, см. в разделе [«Справочник по закупкам в чрезвычайных ситуациях»](#). Дополнительную информацию о возможностях партнера по закупкам, анализируемых путем заполнения опросника ICA/ICQ, см. в [Руководстве по программе](#).

### **Мониторинг партнерств в чрезвычайной ситуации**

Мониторинг партнерств является важнейшим компонентом реагирования на чрезвычайные ситуации. Объявление чрезвычайной ситуации не дает оснований для какого-либо снижения требований к реализации и мониторингу результатов. Фактически частота мониторинга партнерств может увеличиться.

Зачастую гуманитарная ситуация в стране становится нестабильной и часто изменяется. Поэтому мониторинг партнерских проектов важен для отслеживания и подтверждения их прогресса в достижении согласованных целевых показателей, корректировки их направления и реализации по мере необходимости, а также для определения мер по улучшению их воздействия и качества. УВКБ ООН, его партнеры и прочие заинтересованные стороны, например, местные органы власти (если применимо), должны совместно контролировать и анализировать партнерские проекты, обмениваться информацией и координировать свои действия для усиления коллективной и совместной ответственности за результаты проектов.

Для обеспечения эффективного мониторинга партнерских отношений рекомендуется, чтобы страновое отделение как можно скорее обновляло (или разрабатывало) рабочий

план по оценке, мониторингу и аттестации и ежегодно пересматривало его. Рабочий план по оценке, мониторингу и аттестации должен основываться на общем плане мониторинга и оценки (МиО). Это позволит определить ключевые мероприятия по мониторингу и оценке, необходимые для реагирования на чрезвычайную ситуацию. Дополнительную информацию см. в [Руководстве по программе](#).

Во время чрезвычайной ситуации многофункциональная команда УВКБ ООН и координатор PSEA регулярно контролируют способность партнеров предотвращать, смягчать и реагировать на риск сексуальной эксплуатации и жестокого обращения. В отношении партнера, который находится в среде высокого риска и ранее оценивался как имеющий низкий или средний потенциал PSEA и, следовательно, обладающий планом мероприятий по укреплению потенциала (CSIP), контролируют реализацию мероприятий CSIP через три месяца и продолжают проверять его исполнение в течение всего периода объявленной чрезвычайной ситуации и любого срока ее продления. В течение шести месяцев после реализации CSIP или девяти месяцев в случае продления в связи с исключительными обстоятельствами деятельность партнера должна достичь максимального уровня. См. [Процедуры управления партнерством](#) УВКБ ООН для получения дополнительной информации о продолжении партнерства с партнерами, которые не могут достичь полного потенциала PSEA в течение последующих лет/рабочих планов проекта.

Причинами подписания рабочего плана проекта с партнером, несмотря на его низкий или средний потенциал во время чрезвычайной ситуации, могут быть специализированные технические знания партнера в определенной области, отсутствие жизнеспособных альтернатив в этой отрасли или регионе или удовлетворительная оценка рисков партнера. Ключевым направлением работы УВКБ ООН с такими партнерами является укрепление потенциала в области PSEA.

### **Связанные риски**

Готовность к чрезвычайным ситуациям имеет решающее значение для возможности реагировать на гуманитарный кризис, смягчать его последствия и уменьшать человеческие страдания и количество жертв. Управление рисками поможет предвидеть риски и возможности, способные повлиять на достижение общих целей. УВКБ ООН и партнерам необходимо управлять выявленными рисками и добиваться их эффективного снижения (см. дополнительные рекомендации в [Наборе средств по управлению рисками](#), который поможет выявить критические риски в ходе операции). При этом необходимо проявлять соответствующую осмотрительность, поскольку во время чрезвычайной ситуации повышаются следующие риски:

- Существует значительное расширение деятельности с учетом новых потребностей в защите и помощи и новых приоритетов.
- Гражданское общество не достаточно развито, однако НПО не обладают потенциалом для осуществления своей деятельности.
- Партнерам не хватает потенциала / они не могут масштабировать свою деятельность для удовлетворения растущих операционных потребностей.
- Ключевые риски и возможности остаются незамеченными во время чрезвычайной

ситуации, поскольку реестр рисков плана работ проекта не является обязательным, если план работ проекта не продлевается на время, превосходящее период объявления чрезвычайной ситуации.

- Ситуация с безопасностью или другие нарушения влияют на реализацию и доступ к принудительно перемещенным лицам и лицам без гражданства.
- При ограниченном персонале на возможности планирования и реализации могут влиять конкурирующие приоритеты.
- В результате слабой системы внутреннего контроля происходят случаи мошенничества или других неправомерных действий (дополнительные инструкции см. в [Наборе средств по управлению рисками УВКБ ООН для предотвращения мошенничества](#)).
- Предоставленные ресурсы не используются по назначению.
- Средства используются неэффективно, что снижает качество или доступность услуг, которые получают вынужденно перемещенные лица и лица без гражданства.
- Некоторые партнеры не предоставляют полную отчетность о средствах, доверенных им УВКБ ООН.
- Со стороны персонала наблюдается неэтичное поведение, включая риск сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств.

### **Сопутствующие смягчающие меры**

- Обеспечить механизмы координации с партнерами и заинтересованными сторонами.
- По возможности вовлекать партнеров в планирование на случай чрезвычайных ситуаций на ранних этапах.
- Привлекать дополнительных партнеров с учетом географического охвата.
- Обновлять рабочие планы оценки, мониторинга и аттестации с учетом рисков.
- Внедрить механизмы мониторинга, включая удаленный мониторинг (если физический доступ невозможен).
- Проверить средства контроля партнеров, стандартные рабочие процедуры и записи транзакций и обеспечить соблюдение разделения обязанностей.
- Повысить осведомленность и провести обучение по вопросам PSEA, а также по предотвращению мошенничества и коррупции и по соответствующей отчетности среди партнеров, сотрудников УВКБ ООН, а также вынужденно перемещенных лиц и лиц без гражданства.
- После консультаций с сообществами создать эффективные механизмы подачи жалоб и обратной связи.
- Расширять информационно-разъяснительный мониторинг и сохранять доступность для вынужденно перемещенных лиц и лиц без гражданства.

### **Представление отчетности и управление информацией в чрезвычайной ситуации**

Настоятельно рекомендуется регулярно представлять нарративную отчетность – как внутреннюю, так и внешнюю – в условиях чрезвычайных ситуаций для удовлетворения глобальных информационных потребностей доноров, средств массовой информации и прочей внешней аудитории. Внешние доклады публикуются на странице, посвященной

соответствующей стране и/или ситуации на сайте Global Focus.

Публичный и регулярный выпуск [информационных продуктов CORE](#) является обязательным для всех вновь объявленных чрезвычайных ситуаций, связанных с беженцами, уровня 2 и уровня 3, а также для объявленных чрезвычайных ситуаций уровня 1, связанных с перемещением населения (а не повышенной готовностью). Подобные материалы ориентированы на перемещение населения, гуманитарные потребности и оказание помощи и со временем становятся более подробными и основанными на данных. Поскольку в ходе операции в условиях чрезвычайной ситуации создаются регулярные системы, продукты CORE следует постепенно выводить из обращения и заменять стандартными информационными продуктами с логотипом УВКБ ООН.

## **Период после чрезвычайной ситуации**

С самого начала объявления чрезвычайной ситуации страновая операция инициирует планирование на период после чрезвычайной ситуации. Такое планирование лежит в основе перехода от чрезвычайной ситуации к регулярному оперативному реагированию. Чтобы гарантировать непрерывность координации и/или реагирования после объявления чрезвычайной ситуации, страновая операция вместе с региональным бюро и соответствующими отделами штаб-квартиры проводит обзор соглашения о партнерстве, стратегии защиты и оперативной деятельности, а также оперативную зону. Обзор включает в себя тщательную оценку отделений, штатного расписания и мобилизацию ресурсов в соответствии с выделенными финансовыми ресурсами и прогнозируемыми уровнями финансирования. В дополнение к этому проводится пересмотр плана МиО и его обновление с учетом извлеченных уроков.

Представитель по своему усмотрению решает, когда возобновится процесс конкурсного отбора партнеров после истечения срока объявленной чрезвычайной ситуации. Они обязаны обеспечить четкое документирование этого решения.

Соглашения о партнерстве требуют от партнеров предоставления беспрепятственного доступа группам по аудиту, мониторингу и инспекциям во время чрезвычайной ситуации или после ее завершения. Мониторинг, проверка и аудит должны обеспечивать разумную уверенность в том, что средства УВКБ ООН используются по назначению и для обеспечения защиты и помощи предусмотренным образом. Помимо других гарантий, а также для сохранения доверия со стороны доноров, УВКБ ООН должно проверять достоверность и целостность данных, содержащихся в отчетах партнеров о результатах и расходах. Проверке подлежат все проекты, которые УВКБ ООН финансирует и реализует совместно с партнерами. Проекты, подлежащие ревизии, определяет Отдел стратегического планирования и результатов (DSPR)/Служба управления и обеспечения осуществления (IMAS) с использованием подхода, основанного на оценке рисков.

## Управление партнерством в чрезвычайных ситуациях

- До объявления чрезвычайной ситуации подключите к процессу пул партнеров во время конкурсного отбора партнеров в рамках планирования действий в чрезвычайных ситуациях.
- Обеспечьте регистрацию и проверку новых партнеров через ПРООН в течение трех месяцев с момента подписания рабочего плана проекта УВКБ ООН и партнером.
- Подпишите PFA и DPA (если применимо), введя как можно больше доступной на данный момент информации и только финансовый план (для каждого результата может применяться один код счета). Первый предварительный платеж можно перечислить на основании только условий контракта и финансового плана.
- В течение трех месяцев после подписания рабочего плана проекта УВКБ ООН и партнером оцените возможности партнера в области защиты от СЭ/СН.
- Получите последний рейтинг рисков ICQ нового партнера путем проведения ревизии проекта Организации Объединенных Наций. Если у партнера отсутствует действующий рейтинг рисков ICQ и партнерство продлевается после периода действия объявления чрезвычайной ситуации, проведите ICA.
- Обновите (или разработайте) план работы по оценке, мониторингу и аттестации для определения ключевых мероприятий по мониторингу и оценке, необходимых при чрезвычайной ситуации.
- Перед выплатой платежей проверяйте все отчетные результаты и расходы.
- Соответствующим образом координируйте ревизию проекта.

## 4. Ссылки

[Портал партнеров ООН Процедуры управления партнерством \(доступ только для сотрудников УВКБ ООН\)](#) [Инструмент управления рисками по предотвращению мошенничества \(доступ только дл... Справочник по программам \(доступ только для сотрудников УВКБ ООН\)](#)

## 5. Основные контактные данные

Руководитель отдела оперативного управления и партнерских отношений

Старший сотрудник по управлению и поддержке программ

Отдел стратегического планирования и результатов УВКБ ООН:

[hqdspr@unhcr.org](mailto:hqdspr@unhcr.org)

## Обзор в режиме реального времени

26 ноября 2024

### Основные идеи

- Обзор в режиме реального времени (RTR) обязателен для чрезвычайных ситуаций 3-го уровня.
- RTR проводится через 3 месяца после объявления 3-го уровня чрезвычайной ситуации.
- Оценивает своевременность, уместность и эффективность мер реагирования на чрезвычайные ситуации по состоянию на день проведения обзора.
- Определяет области реагирования, требующие дальнейшей поддержки, и предлагает при необходимости скорректировать меры.
- Оценивает степень, в которой были выполнены рекомендации (например, рекомендации Совместной миссии старшего уровня).

## 1. Общая информация

Обзор в режиме реального времени (RTR) является дополнительным инструментом поддержки в чрезвычайных ситуациях 3-го уровня. Он представляет собой основанный на фактических данных обзор оперативных мер реагирования УВКБ ООН на день проведения обзора, после которого при необходимости предлагаются рекомендации по изменению мер реагирования.

## 2. Основное руководство

Через три месяца после объявления чрезвычайной ситуации 3-го уровня региональное бюро, ОЧСБС и другие соответствующие подразделения штаб-квартиры проводят обзор в режиме реального времени (RTR) в соответствии с [Политикой в области обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и реагирования на них](#). Основные цели РТР заключаются в следующем:

1. оценить своевременность, уместность и эффективность мер реагирования и взаимодействия УВКБ ООН на страновом, региональном уровнях и в штаб-квартире;
2. провести мониторинг применения [Политики в области обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и реагирования на них](#); а также
3. предложить рекомендации по изменению и корректировке мер реагирования, если необходимо.

Как правило, RTR проводится в форме теоретического обзора, включающего анализ докладов о миссии и ситуации, призывов к финансированию, стратегических документов, кадровой структуры и других соответствующих документов, за которым следует совместная миссия и/или семинар. В тех случаях, когда в рамках одной и той же чрезвычайной ситуации было объявлено несколько чрезвычайных ситуаций 3-го уровня, RTR может быть проведен для оценки мер реагирования на чрезвычайные ситуации во всех соответствующих странах.

RTR представляет собой мероприятие с участием широкого круга заинтересованных сторон, а также международного и национального персонала на местах, участвующего в реагировании на чрезвычайные ситуации на страновом уровне, резидента/координатора по гуманитарным вопросам, отдельных членов страновой группы ООН/Гуманитарной страновой группы, партнеров-исполнителей и оперативных партнеров и доноров. Также в рамках обзора могут быть проведены консультации с насильственно перемещенными лицами и лицами без гражданства.

Основное внимание в ходе RTR сосредоточено на страновом уровне. А именно, в нем рассматриваются:

- неотложные потребности пострадавшего населения в защите и помощи;
- насколько эффективно принятые на сегодняшний день ответные меры удовлетворяли эти потребности;
- пробелы в обеспечении немедленной готовности к чрезвычайным ситуациям и реагирования на них;

- анализ рисков и усилия по обеспечению готовности, предпринятые до объявления чрезвычайной ситуации;
- сильные и слабые стороны операции;
- меры по обеспечению и повышению благополучию персонала;
- степень, в которой были выполнены рекомендации, предложенные Совместной миссией старшего уровня (JSLM) и в рамках любых других соответствующих процессов.

После теоретического анализа, миссии и/или семинаров-практикумов участники RTR должно подготовить доклад, содержащий выводы, результативность и возможные рекомендации. В проекте доклада должны быть описаны достижения, признаны трудности и определены области для улучшения как мер реагирования страновой операции на чрезвычайную ситуацию, так и процедур, систем и политики организации в целом. В нем также должны быть изложены рекомендации по переходу от чрезвычайной ситуации к более стабильным мерам оперативного реагирования.

После одобрения выводы и рекомендации представляются помощнику Верховного комиссара по операциям (АHC-О). Затем доклад распространяется среди соответствующих заинтересованных сторон. Представитель (представители) в стране должен (должны) уведомить персонал, участвующий в операции, о рекомендациях и привлечь сотрудников к процессу внесения изменений в период после проведения RTR. Региональное бюро несет ответственность за обеспечение отслеживания рекомендаций и их выполнения страновыми подразделениями.

**ВАЖНО:** аналогичное мероприятие может быть осуществлено в рамках чрезвычайных ситуаций 2-го уровня в консультации с региональным бюро или по запросу АHC-О, однако не является обязательным.

Обзоры в режиме реального времени отличаются от оценок. Проведение оценок обязательно в чрезвычайных ситуациях 3-го уровня в течение 15 месяцев после объявления. Оценки проводятся Управлением по оценке в соответствии с [Политикой УВКБ ООН в области оценки](#).

## **Приложения**

[UNHCR/HCP/2023/01 Policy on Emergency Preparedness and Response](#)

## **3. Обучение и практика на местах**

Доступ только для сотрудников УВКБ ООН

# Оценки операций в чрезвычайных ситуациях

11 января 2024

## Основные идеи

- В соответствии с Политикой УВКБ ООН в области обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и реагирования на них, а также Политикой УВКБ ООН в области оценки, оценка всех операций уровня 3 (L3) в чрезвычайных ситуациях должна быть проведена в течение 15 месяцев или ранее после принятия ответных мер.
- Также по просьбе Группы старших руководителей (SET), или регионального бюро (x), или региональных и страновых отделений могут быть проведены оценки чрезвычайных ситуаций 1-го и 2-го уровней в соответствии с положениями Политики в области оценки.
- Несколько это возможно, специалисты по оценке должны участвовать в обзорных мероприятиях в режиме реального времени, чтобы обеспечить их соответствие оценке.
- Оценки чрезвычайных ситуаций проводятся в целях обучения и подотчетности. Они позволяют высшему руководству и другим заинтересованным сторонам принимать обоснованные решения, демонстрировать заинтересованным сторонам достигнутые результаты и совершенствовать стратегии, планы, программы и политику.
- Отчеты об оценке чрезвычайных ситуаций публикуются на веб-сайте Управления оценки вместе с ответными мерами руководства. При этом последующая отчетность должна быть представлена через 12 и 24 месяца.

## 1. Общая информация

### 1.1 Цель

УВКБ ООН применяет для понятия «оценка» следующее [определение ООН](#):

«Оценка – это оценивание мероприятия, проекта, программы, стратегии, политики, тематики, направления деятельности, сектора, операционной области или институциональной эффективности, проводимое настолько систематически и

беспристрастно, насколько это возможно. Оценка анализирует уровень достижения как ожидаемых, так и неожиданных результатов путем изучения цепочки результатов, процессов, контекстуальных факторов и причинно-следственной связи с использованием соответствующих критериев, таких как актуальность, эффективность, результативность, воздействие и устойчивость<sup>1</sup>. Оценка должна предоставлять достоверную и полезную информацию, основанную на фактических данных, которая позволяет своевременно включать выводы, рекомендации и извлеченные уроки в процессы принятия решений организациями и заинтересованными сторонами».

Результаты оценки ложатся в основу выбора, принимаемого на всех уровнях организации в рамках стратегического планирования, программной деятельности и принятия решений на основе своевременных, заслуживающих доверия и беспристрастных данных. Такие фактические данные прямо или косвенно отражают мнения и перспективы подмандатных УВКБ ООН лиц и принимающих сообществ относительно защиты и помощи, предоставляемых организацией.

Оценки чрезвычайных ситуаций анализируют степень, в которой УВКБ ООН (в целом) обеспечивает соответствующие, своевременные и эффективные ответные меры на страновой или региональный гуманитарный кризис, принимая во внимание совокупность благоприятствующих и сдерживающих факторов в стране/регионе.

Цели оценок ответных мер на чрезвычайные ситуации можно в общих чертах классифицировать следующим образом:

- **укрепление** структуры операций УВКБ ООН, а также его готовности к чрезвычайным ситуациям путем оценки того, в какой степени стратегия УВКБ ООН в стране соответствует наиболее важным потребностям беженцев и ВПЛ, сильным сторонам и ответственности учреждения и учитывает возможности и операции других партнеров;
- **повышение** эффективности деятельности УВКБ ООН и достигнутых результатов в интересах подмандатных лиц посредством анализа мероприятий, партнерских отношений, непосредственных результатов и потенциала долгосрочного воздействия мероприятий УВКБ ООН;
- **оказание помощи** УВКБ ООН в дальнейшем укреплении его политики, руководящих принципов и систем, взаимосвязи между гуманитарной деятельностью и развитием и подходов для более эффективного реагирования на чрезвычайные ситуации с извлечением уроков из ответных мер УВКБ ООН в целом;
- **предоставление** УВКБ ООН надежного источника объективной информации о деятельности учреждения, которая может быть в дальнейшем использована для обеспечения гарантий и подотчетности партнерам.

## 1.2 Руководящие принципы и критерии

Оценка в УВКБ ООН основана на фундаментальных принципах беспристрастности, надежности и полезности. Эти взаимосвязанные и поддерживающие друг друга принципы включают ряд определенных норм, которыми руководствуется УВКБ ООН в своей работе по внедрению, проведению и поддержке использования оценки.

Оценки, включая оценки ответных мер на чрезвычайные ситуации, в соответствии с общепринятыми нормами, стандартами и руководящими указаниями ООН основываются на гендерных соображениях, равенстве и правах человека. УВКБ ООН использует критерии КСР ОЭСР и ALNAP, адаптируя их для оценки гуманитарной деятельности. УВКБ ООН выбирает и применяет критерии не машинально, но адаптивно, чтобы гарантировать, что оценка отражает стандарты надлежащей практики и потребности пользователей.

Оценки должны проводиться при полном соблюдении политики УВКБ ООН с учетом возраста, пола и разнообразия и приверженности УВКБ ООН подотчетности затронутому населению<sup>8</sup> для обеспечения того, чтобы все группы и идентичности в составе подмандатных групп населения обладали равными возможностями для участия и внесения вклада в оценку, независимо от возраста, пола, этнической принадлежности, политических взглядов, религии или сексуальной идентичности.

## **2. Актуальность для операций в чрезвычайных ситуациях**

### **2.1. Управление оценкой чрезвычайной ситуации уровня L3**

Оценки чрезвычайных ситуаций уровня 3 проводятся по требованию Управления оценки и под его руководством. В соответствии с политикой УВКБ ООН в области оценки, оценки должны проводиться не позднее, чем через 15 месяцев после объявления чрезвычайной ситуации уровня L3. Все оценки ответных мер на чрезвычайные ситуации уровня L3 проводятся независимыми внешними оценщиками и финансируются за счет призывов к финансированию мер реагирования на чрезвычайные ситуации уровня L3.

В зависимости от целей оценки и контекста операции оценка может начаться раньше, чем через 15 месяцев, чтобы гарантировать, что ее результаты внесут свой вклад в рассмотрение ситуации в режиме реального времени и позволят определить степень выполнения рекомендаций обзора в режиме реального времени.

#### **Основные шаги:**

После объявления чрезвычайной ситуации уровня L3 глава Управления оценки назначает руководителя по вопросам оценки.

После завершения обзора в режиме реального времени руководитель по вопросам оценки инициирует обсуждения с соответствующими подразделениями штаб-квартиры, региональным бюро и страновым отделением для согласования целей, сферы охвата и сроков оценки.

Управление оценки заключит контракт с независимой оценочной организацией, поставщиком услуг, для проведения оценки.

Впоследствии должны быть подготовлены и согласованы концептуальная записка по

оценке (2 страницы) и техническое задание оценки (ТЗ).

Руководитель по вопросам оценки несет ответственность за управление аспектами процесса оценки на ежедневной основе. Страновые отделения УВКБ ООН/Региональные бюро назначают координатора по оценке.

Руководство на глобальном, региональном и страновом уровнях оказывает поддержку проведению оценки на всех уровнях. В их обязанности входит:

1. Заранее информировать все соответствующие стороны (коллег из УВКБ ООН, партнеров из ООН и НПО, правительство, доноров), представлять группу оценки и указывать на то, что к сотрудникам и партнерам могут обращаться в целях интервью.
2. Назначать координатора по основным вопросам, а также для материально-технической и административной поддержки.
3. Предоставлять в распоряжение группы оценки документы, отражающие ключевые события, решения и результаты, относящиеся к операции в чрезвычайной ситуации; оказывать группе оценки поддержку в организации интервью с ключевыми заинтересованными сторонами.
4. Интервью должны проводиться с участием подмандатных лиц и основываться на подходе, учитывающем возраст, пол и разнообразие (AGD). Представителю (представителям) и страновому отделению (отделениям) также может быть предложено оказать материально-техническую поддержку (с учетом оперативных ограничений). В целях обеспечения достоверности и объективности оценки сотрудники УВКБ ООН не могут участвовать ни в одном из интервью группы оценки.

На протяжении всего процесса Управление оценки УВКБ ООН формирует библиотеку справочных документов и данных для обмена с группой оценки и постоянно обновляет ее.

## **2.2 Охват оценки чрезвычайной ситуации**

Оперативный охват оценок мер реагирования на чрезвычайные ситуации может отличаться, и Управлению оценки следует обсудить его в сотрудничестве с соответствующими страновыми операциями, региональным бюро и штаб-квартирой. Однако важно помнить, что необходимо обеспечить оперативный охват оценкой всех уровней учреждения, поскольку реагирование на чрезвычайную ситуацию уровня L3 предполагает ответные меры в рамках всей организации.

Географический охват должен отражать оперативный охват. Оценка может охватывать только районы мер реагирования на чрезвычайные ситуации или всю страну/регион. Решение о включении регулярных программ (например, не связанных с чрезвычайными ситуациями) в охват оценки должно быть принято в каждом отдельном случае и отражено в техническом задании.

Все вышесказанное также применимо для оценки мер реагирования на чрезвычайные ситуации уровня L1 и L2, несмотря на ограничения во времени и оперативном охвате. Ознакомьтесь с Политикой УВКБ ООН в области обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и реагирования на них для получения информации о ключевых особенностях

мер реагирования уровня L1 и L2.

В некоторых случаях оценки ответных мер УВКБ ООН на чрезвычайные ситуации могут дополняться [межучрежденческими гуманитарными оценками](#), основное внимание которых сосредоточено на общесистемной результативности, оперативных барьерах и достижениях.

## 3. Основное руководство

### 3.1. Техническое задание / ключевые области исследования

Критерии оценки [KCP ОЭСР](#) являются основными критериями оценки развития и гуманитарной помощи. После обновления 2019 года в список из шести критериев вошли: эффективность, актуальность, результативность, воздействие, устойчивость и согласованность. [Руководство ALNAP за 2006 год](#) интерпретирует критерии для применения в гуманитарной деятельности следующим образом: эффективность, уместность/актуальность, результативность, воздействие, охват, согласованность и взаимосвязанность.

Дополнительные критерии могут включать сквозные темы, такие как координация, подотчетность перед пострадавшим населением, возраст, пол и разнообразие. Весовой коэффициент каждого критерия обсуждается с руководителем по вопросам оценки УВКБ ООН на начальном этапе оценки.

Учитывая временные и оперативные ограничения, оценка должна быть сосредоточена на приоритетных вопросах, которые окажут поддержку в процессе сбора и предоставления доказательств масштабных ответных мер УВКБ ООН и гуманитарной помощи. Вопросы для ориентировочной оценки могут включать следующее:

- Насколько стратегия УВКБ ООН учитывала внешние условия, включая меняющийся контекст и роль правительства и других субъектов гуманитарной деятельности и развития (ООН, НПО, гражданское общество/местные субъекты)?
- В какой степени УВКБ ООН выполнило рекомендации обзора в режиме реального времени (RTR) в связи с развивающейся кризисной ситуацией?
- Учитывая наличие ресурсов, в какой степени ответные меры УВКБ ООН удовлетворяют потребности наиболее уязвимых слоев населения? Насколько эффективной была стратегия адресного подхода учреждения?
- В какой степени УВКБ ООН достигло намеченных результатов и целевых показателей и внесло свой вклад в достижение запланированных результатов? Существуют ли какие-либо признаки непреднамеренных или негативных последствий ответных мер уровня L3?
- Насколько эффективными и своевременными оказались ответные меры, например, степень расширения масштабов процессов, управления персоналом, закупок, финансирования, технической поддержки и других аспектов? Была ли четко определена внутренняя подотчетность?
- В какой степени успехи и неудачи в области ответных мер объясняются факторами,

связанными с самой системой? Какую роль в этом сыграли ключевые подразделения УВКБ ООН (отделы, бюро, штаб-квартира, операции)?

Области рекомендаций, как правило, рассматривают:

- Что еще следует сделать? Что следует сделать по-другому, чтобы улучшить программы ответных мер УВКБ ООН в интересах беженцев, ВПЛ и их сообществ?
- Какие уроки УВКБ ООН может извлечь из своих усилий по обеспечению готовности? Какие уроки могут быть использованы на региональном уровне и в других регионах проведения операций УВКБ ООН?
- Как УВКБ ООН может адаптировать свои ответные меры на чрезвычайные ситуации к долгосрочным потребностям в восстановлении и реинтеграции?

В связи со спецификой каждой оценки вопросы оценки обсуждаются и формулируются на этапе разработки технического задания. Представленные здесь вопросы предназначены исключительно для ознакомления.

УВКБ ООН поощряет использование стандартной матрицы оценки. Эта матрица формирует основную аналитическую рамочную структуру для оценки. Она предлагает объяснения для каждого вопроса и критерии оценки. В ней также содержатся основные вопросы, разбитые на подвопросы и сопоставление с вопросами методов сбора и анализа данных, показателей или/и тематики, инструментов сбора данных и источников информации. Оценочная матрица содержит указания о том, где будут использоваться вторичные данные и где необходимо собрать первичные данные. Более того, она направляет анализ, гарантирует, что все собранные данные проанализированы и проведена их триангуляция, что позволяет повысить доверие и снизить субъективность в оценочных суждениях.

### **3.2. Методология**

Для каждой оценки чрезвычайной ситуации ожидания УВКБ ООН должны быть представлены в техническом задании. Также необходимо в каждом конкретном случае обсудить наиболее подходящую методологию.

Тем не менее, при проведении оценок всегда следует стремиться использовать подход, предполагающий совокупность методов, который опирается на различные первичные и вторичные источники данных. Учитывая характер оценок чрезвычайных ситуаций, трудоемкие или времязатратные методы сбора и анализа данных (например, экономическое моделирование, крупномасштабные обследования, систематические обзоры) могут оказаться неподходящими. Подход всегда должен основываться на широком участии, однако количество интервью с ключевыми информаторами и обсуждений в фокус-группах может быть сокращено или, по возможности, проводиться удаленно, чтобы уменьшить работу миссии по оценке.

### **3.3. Результаты и сроки осуществления**

Основные результаты представлены ниже. Они являются ориентировочными и могут меняться в зависимости от объема оценки, сроков и ожиданий УВКБ ООН, как указано в

техническом задании.

Основные результаты оценок реагирования на чрезвычайные ситуации включают:

- первоначальный отчет (7-15 страниц) и всесторонний аналитический обзор (10-15 страниц), подтверждающие охват оценки, вопросы для оценки, используемые методы, все инструменты сбора данных, а также аналитическую основу и обобщенные выводы, полученные в результате анализа существующей документации;
- презентации/доклады после начальной фазы, полевой миссии (или удаленного сбора данных) и представление окончательного отчета, включая ppt или вспомогательную документацию;
- семинары с соответствующими сотрудниками в штаб-квартире, региональных бюро и страновых отделениях для подтверждения выводов; проекты и финальные версии отчетов об оценке (30-50 страниц), включая отдельное резюме объемом 4-6 страниц;
- копии инструментов сбора данных, обучающих материалов и любых других материалов, подготовленных в течение периода оценки;
- любые информационные материалы, подготовка которых была запланирована в рамках этой оценки (например, инфографика, подкаст);

примерный график проведения оценки чрезвычайной ситуации с момента найма/заключения контракта со сторонней группой оценки.



### 3.5. Ответ руководства

Ответ руководства должен быть подготовлен в течение 3 месяцев после завершения отчета об оценке. Управление Помощника Верховного комиссара и операции несут ответственность за координацию и согласование ответа руководства на оценку чрезвычайной ситуации уровня L3, который при необходимости будет опираться на материалы заинтересованных СО, РБ и подразделений и способствовать через 12 и 24 месяца представлению последующих отчетов о выполнении принятых мер.

### 3.6. Консультативная группа по оценке

Консультативная группа по оценке (ERG), которая выступает в качестве консультанта и включает репрезентативную группу основных пользователей оценки, оказывает поддержку Руководителю и группе по вопросам оценки. ERG, как правило, включает в себя представителей нескольких внешних заинтересованных сторон. Представители лиц, с

которыми работает УВКБ ООН, должны, по возможности, стать членами консультативной группы по оценке.

Ожидается, что группа оценит качество работы в области оценки и предоставит обратную связь, в особенности в рамках определенных встреч и семинаров, организуемых в ходе оценки. Рамочная структура сотрудничества Группы по вопросам оценки и Консультативной группы по оценке (а также ее членский состав) должна быть определена на ранней стадии начального этапа.

### **3.7. Целевая аудитория**

Выводы и рекомендации по оценке чрезвычайной ситуации в основном предназначены для руководителей высшего звена, директора Отдела по чрезвычайным ситуациям, безопасности и снабжению (ОЧСБС) и других соответствующих подразделений (DIP, DSPR, DRS и т. д.) и кластеров (GPC, СССМ и т. д.), директора соответствующего регионального бюро и представителя (представителей) в стране.

Вторичная целевая аудитория включает партнеров ООН и правительства, доноров, целевые группы населения и партнеров-исполнителей.

## **Оценка операций в чрезвычайных ситуациях – точки принятия**

### **управленческих мер**

- Возглавляя чрезвычайную операцию, выделите время для проведения обзора в режиме реального времени в течение 3 месяцев и оценки в течение 15 месяцев с момента внедрения ответных мер на чрезвычайную ситуацию.
- Назначьте координатора (FP) в рамках операции для сотрудничества с руководителем по оценке в штаб-квартире по вопросам контента и административного координатора для решения вопросов материально-технических потребностей.
- Перед координатором должна быть поставлена задача собрать документы, данные и информацию, относящиеся к согласованному охвату оценки.
- Координатор определяет заинтересованные стороны в качестве ключевых информаторов на этапе сбора данных (выезд группы по вопросам оценки на место) и направляет KI запрос на участие.

- Проинформируйте персонал операции об официальном начале оценки, группе по вопросам оценки, сроках и ожидаемых вкладах.
- Посещайте брифинги/представления докладов с группой по вопросам оценки, просматривайте проекты отчета и указывайте, какие рекомендации приняты/частично приняты или отклонены, а также причину отклонения.
- Подготовьте ответ руководства на отчет и согласованные последующие действия.

## Приложения

[UNHCR Policy for Evaluation, 2022](#)

[Evaluation in UNHCR: A quick guide, 2018](#)

## 4. Ссылки

[Управление оценки УВКБ ООН \(доступ только для сотрудников УВКБ ООН\) Веб-сайт УВКБ ООН для внешних пользователей – Управление оценки Примеры отчетов об оценке уровня L3 Руководящая записка УВКБ ООН по подготовке ответов руководства \(доступ только д...](#)

## 5. Основные контактные данные

Руководитель Управления оценки УВКБ ООН: [evo@unhcr.org](mailto:evo@unhcr.org)