



# Руководство для Практикующих:

## Фонды Развития и Общественные Фонды



### Фонд развития Региона, Южный Кавказ



# Фонд Развития Региона, Южный Кавказ

## Пример



## Фонд развития Региона, Южный Кавказ

### Предыстория

Целью программы по Обеспечению Продовольствием, Региональному Сотрудничеству и Стабильности (FRCS), поддерживаемой GTZ, является укрепление местного самоуправления посредством участия общины и уполномочивания сельских жителей и их представителей, мэров. Одним из основных инструментов, которые должны быть приняты для укрепления местного самоуправления, является обеспечение Фонда Развития Региона (ФРР).

Законодательная база в трех Кавказских странах – Армении, Азербайджане, Грузии – имеющая отношение к местному самоуправлению предусматривает децентрализованную власть на уровне общин, где местные власти имеют ряд обязательств. Они должны:

- ▶ обеспечивать успешное управление;
- ▶ содействовать и управлять процессом развития на местах;
- ▶ предоставлять услуги, обращенные к местным потребностям;
- ▶ управлять своей организацией и деятельностью;
- ▶ устанавливать продуктивную связь с гражданами;
- ▶ подготавливать и реализовывать планы развития и бюджеты и обеспечивать соответствующее финансовое управление.

Эти задачи важны, учитывая, что местное самоуправление страдает от хронической нехватки финансовых ресурсов и учитывая, что мэры и члены советов не имеют достаточного образования для понимания своих прав и обязательств или для получения знаний и навыков для выполнения обусловленных ролей и функций.

Следовательно, доступ к дополнительным ресурсам в виде фонда развития стал ключевым ингредиентом для успеха местного самоуправления



# Фонд Развития Региона, Южный Кавказ



Семь основных принципов и шагов для учреждения Фонда Развития Региона:

## Шаг 1: Разработка руководства

Определение общих целей, институциональных принципов, организационных процедур фонда. Более того, определяются годные подпроекты и целевые группы фонда.

### 1.1 Общие цели:

Фонд Развития Региона является финансовым инструментом для внесения вклада в обеспечение продовольствием и сокращение уровня бедности при финансировании небольших проектов, которые приносят пользу нуждающемуся сектору региона. Фонд также вносит вклад в повышение квалификации общины и координацию деятельности, направленной на развитие региона. Более конкретно, Фонд обращается к потребностям бедных и беднейших групп:

- ▶ Создание возможностей для дохода и рабочих мест;
- ▶ Предоставление основных услуг;
- ▶ Поощрение повышения квалификации и достигаемости (расширение на неохваченные до сих пор территории).

### 1.2 Институциональные принципы

#### ▶ Прозрачность

Четкие правила, сопровождаемые общественным мониторингом и аудитом, защитит обеспечение продовольствием и расходы на сокращение бедности от коррупции. Обеспечивая информирование всех членов общины о деятельности проекта по развитию, бюджете и состоянии реализации будет достигнута большая подотчетность обществу.

#### ▶ Продуктивность

- а) Подотчетность: Фонд будет подвергаться полугодичному внешнему аудиту для контроля над финансовой и ежедневной деятельностью.
- б) Быстрая поставка: Для обеспечения большей гибкости Фонда в его деятельности и способности быстро и продуктивно реагировать на чрезвычайные ситуации, он постарается быть как можно менее бюрократичным и как можно более свободным от процедурных и регулятивных ограничений.
- в) Ежегодный план работ и бюджет: Предложения проектов, ежегодные рабочие планы и бюджеты должны быть представлены всем заинтересованным организациям. Бюджеты и рабочие планы должны быть подготовлены в соответствии с критериями, определенными в руководстве.



# Фонд Развития Региона, Южный Кавказ

### Организационные процедуры:

- ▶ Фонд открыт всем общинам и членам Союзов Общин (СО).
- ▶ «Комиссия по Обеспечению Продовольствием, Отбору и Утверждению проектов», составленная из представителей от Союзов Общин, Марзпетарана (Областная администрация) и донорских организаций, вносящих вклад в Фонд.
- ▶ Административная, техническая и финансовая автономия для регулирования деятельности.
- ▶ Фонд должен проходить регулярный общественный аудит.
- ▶ СО управляет и проводит мониторинг фонда на региональном уровне.

### Пригодность

- ▶ ФРР будет поощрять и финансировать, посредством грантов, учреждение и восстановление основных социально-экономических проектов по развитию и социальных услуг, включая деятельность по созданию возможности получения дохода и рабочих мест. Вся деятельность основана на потребностях местного населения и должна соответствовать следующим критериям:
- ▶ Предложения проектов должны быть представлены самими бенефициарами (членами СО) посредством СО.
- ▶ Проекты должны быть социально, технически и экономически осуществимы.
- ▶ Поддержание проектов должно быть гарантировано общинами.
- ▶ Проекты должны быть устойчивы.
- ▶ Вклад общины, составляющий по крайней мере 20% от стоимости вложения в проект, из которых по крайней мере 5% должно быть наличными (остальное может быть в виде бартера), будет потребован от общины / сельских жителей.



## Шаг 2: Повышение квалификации

Содействие сотрудничеству и совместному процессу на различных уровнях власти в регионе имеет большую важность для Фонда. Следовательно, FRCS обеспечивает широкую схему для повышения квалификации, целью которой являются местные общины, муниципалитеты, региональные власти, а также НПО. Тренинг для общин связан с общим управлением проектами (навыки мобилизации, организация групп общины, определение, планирование и реализация проекта, сбережения общины и схемы займов и т.д.) и обеспечением продовольствием, созданием рабочих мест и/или возможности получения дохода.

Тренинг для Союзов Общин обеспечивается для того, чтобы улучшить работу и деятельность местного самоуправления, ориентированную на граждан. Более того, их возможности в мобилизации людей в городах и деревнях и тесная работа с ними должны быть расширены.

Более того, избранные члены Союзов Общин (то есть исполнительные директора, председатели советов и их заместители и бухгалтеры) проходят тренинг по получению доступа к внешним источникам финансирования для поощрения устойчивости местного самоуправления по окончании существования Фонда Развития Региона. Тренинг повысит их квалификацию для развития стратегии подхода к потенциальным источникам финансирования и для получения необходимых навыков презентации, обсуждений и переговоров с потенциальными финансирующими организациями.

Представители областных властей проходят тренинг для повышения общей реакции региональных заинтересованных сторон на совместный процесс планирования в общинах. Для того, чтобы региональные управленцы выполняли свои роли и функции в качестве контролирующих органов на местах, проводятся тренинги для улучшения понимания подходов совместного планирования, децентрализации и успешного управления.

Тренинг для НПО проводится в области подходов совместного планирования и реализации, финансового управления и организации сетей для поощрения институционального построения гражданского общества. Сильные стороны НПО – гибкость, скорость реакции вследствие сравнительно менее бюрократических процедур, а также политическая независимость – являются особенным преимуществом в деятельности по развитию

Типичный подход повышения квалификации был проиллюстрирован на рисунке 1 в виде «дорожной карты», которая была разработана для проекта FRCS.

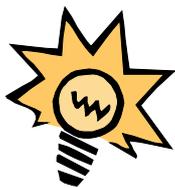
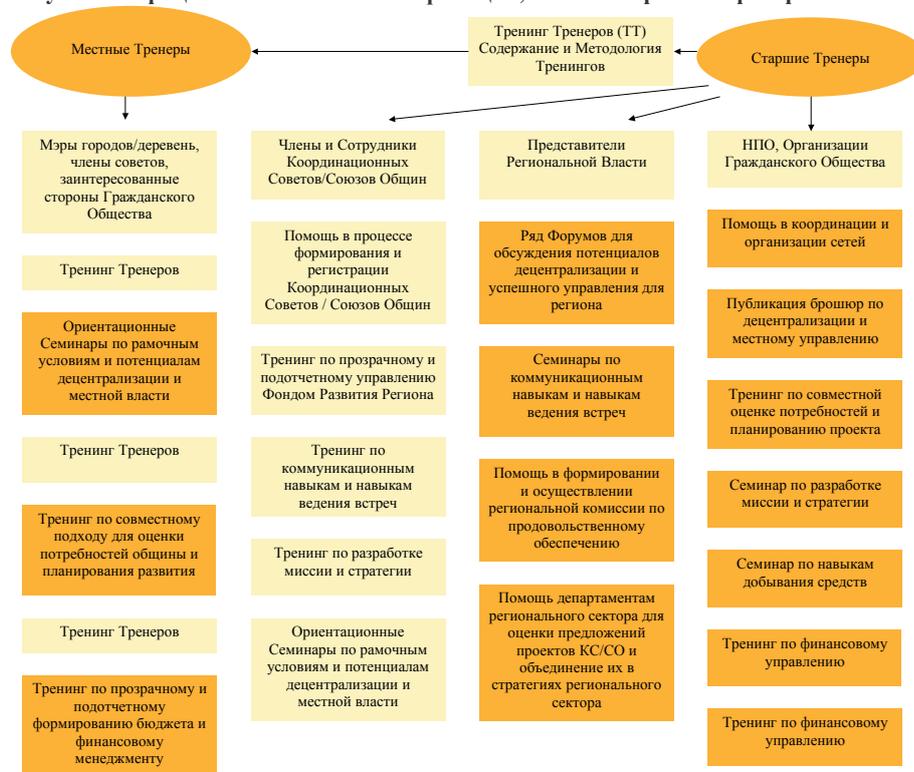


Рисунок 1: Процесс повышения квалификации, включая тренинг тренеров



### Шаг 3: Определение проекта

СО информирует местные общины о фонде, как общины могут подать заявки на проекты и о критериях отбора, условиях для финансирования (финансовые вклады от общин), обязательства для поддержания и т.д. Проводится общее собрание для приоритизации проектов, на которые они хотят подать заявления. Предложения проектов, составленные мэром общины и утвержденные членами советов. Предложения, включая Протоколы Собрания, представляются в Союзы Общин.

### Шаг 4: Оценка проекта

СО оценивает предложения проектов и определяет приоритеты в соответствии с критериями, определенными в руководстве. Проекты, доходящие до 5000 долларов США, могут быть утверждены СО. Проекты, превышающие эту сумму, представляются в «Комиссию по Обеспечению Продовольствием, Отбору и Утверждению проектов». Если в течение 14 дней не было получено письмо о возражении, проект считается утвержденным. Таблица 1 предоставляет пример процесса отбора проекта.

### Шаг 5: Заключение контракта

После утверждения проекта заключается контракт между сторонами. Контракт включает план по поддержанию и план деятельности. Определяются обязательства по снабжению, контролю, способам оплаты и сдаче. Если необходимо, и в соответствии с планом, может быть учрежден фонд для поддержания, управляемый группой общины, для финансирования ежедневных текущих расходов и расходов на содержание в персчете на год.



# Фонд Развития Региона, Южный Кавказ

Таблица 1: Пример критериев, которые должны быть применены для отбора проектов

Критерии Отбора Проектов, используемых Союдами Общин		Практический Пример																																																																																																																															
<p>Предложения проектов, представленные в союзы общин для отбора должны содержать следующие данные для приоритизации в соответствии с определенными критериями. Для каждого критерия членами разрабатывается следующая таблица:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Стоимость проекта</th> <th>Баллы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>менее 1000 USD</td><td>10</td></tr> <tr><td>1000 USD – 1500 USD</td><td>9</td></tr> <tr><td>1500 USD – 2000 USD</td><td>8</td></tr> <tr><td>2000 USD – 3000 USD</td><td>7</td></tr> <tr><td>3000 USD – 4000 USD</td><td>6</td></tr> <tr><td>4000 USD – 5000 USD</td><td>5</td></tr> <tr><td>5000 USD – 6000 USD</td><td>4</td></tr> <tr><td>6000 USD – 7000 USD</td><td>3</td></tr> <tr><td>7000 USD – 8000 USD</td><td>2</td></tr> <tr><td>Более 8000 USD</td><td>1</td></tr> </tbody> </table> <p>Основные используемые критерии:  <b>Стоимость проекта</b> – чем меньше, тем лучше, более низкие расходы позволяют реализации большего количества проектов с ограниченными финансовыми ресурсами;  <b>Стоимость проекта на каждого пользователя</b> - чем меньше, тем лучше, расходы затем рассчитываются на каждого пользователя для того, чтобы устранить разницу между большими и малыми общинами, и это также означает, что за ту же сумму инвестиций большее количество людей получат выгоды;  <b>Вклад общины (%)</b><sup>1</sup> – чем выше, тем лучше, чем больше вклад общин, тем меньше ресурсов используется из ФРП и тем больше проектов реализуется. Вклад общины также является частью конкуренции и чем больше вкладывают общины тем больше имущество после завершения проекта;  <b>Прямые бенефициары</b> – чем выше, тем больше, целью любого проекта является вовлечь и иметь целью как можно больше бенефициаров;  <b>Участники проекта</b> – чем выше, тем лучше, тот же принцип применяется здесь, проекты, где активно участвуют как можно больше людей, FFW, CWF или даже бесплатно (мобилизация общины);  <b>Расходы на содержание и текущие расходы (M&amp;O)</b> – чем ниже, тем лучше для устойчивости, общины должны быть способны позволить их себе;  <b>Расходы на содержание и текущие расходы на каждого пользователя</b> – чем ниже, тем лучше, во время обсуждений проекта члены общины узнают сколько каждому домохозяйству платить, чем ниже стоимость, тем больше возможность, что домохозяйство заплатит;  <i>В зависимости от целей проектов могут быть разработаны и использованы дополнительные критерии.</i>                      Числа (баллы) затем складываются.</p> <p>Кроме того, баллы также даются в зависимости от статуса общины и приоритетов сектора. Учитывая решения членов, секторы и общины классифицируются и взвешиваются.</p> <p><b>ПРИМЕР</b>  <b>Статус Общины</b>                      - Горная (согласно национальной политике)                      - Беженцы среди населения (в % от общего числа)                      - Приграничная (близость с государственной границей)                      - Воздействие войны (% зданий и коммуникаций, поврежденных или разрушенных)                      - Политическая                      - Чрезвычайная ситуация (засуха, наводнения, штормы, землетрясения)  <b>Оценка сектора (пример Агстафа, Азербайджан)</b>                      - 1. Орошение                      - 2. Несельскохозяйственное экономическое развитие                      - 3. Сельское хозяйство                      - 4. Школы                      - 5. Детские сады                      - 6. Здравоохранение                      - 7. Питьевая вода                      - 8. Дома культуры</p> <p><sup>1</sup>% используются для сравнения больших и малых общин</p>		Стоимость проекта	Баллы	менее 1000 USD	10	1000 USD – 1500 USD	9	1500 USD – 2000 USD	8	2000 USD – 3000 USD	7	3000 USD – 4000 USD	6	4000 USD – 5000 USD	5	5000 USD – 6000 USD	4	6000 USD – 7000 USD	3	7000 USD – 8000 USD	2	Более 8000 USD	1	<p>Этот пример взят из Координационного Совета Агстафы, Азербайджан. Сравниваются данные по двум предложениям проектов:</p> <p>Ремонт детского сада в общине Вургун                      Ремонт канала питьевой воды в общине Хатай</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Община</th> <th>Стоимость Проекта</th> <th>Баллы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Вургун</td><td>3900 USD</td><td>6</td></tr> <tr><td>Хатай</td><td>4870 USD</td><td>5</td></tr> <tr><td colspan="3"><b>Стоимость проекта на каждого пользователя</b></td></tr> <tr><td>Вургун</td><td>19,5 USD</td><td>3</td></tr> <tr><td>Хатай</td><td>7,4 USD</td><td>5</td></tr> <tr><td colspan="3"><b>Вклад Общины</b></td></tr> <tr><td>Вургун</td><td>21,8 %</td><td>4</td></tr> <tr><td>Хатай</td><td>10,3</td><td>2</td></tr> <tr><td colspan="3"><b>Прямые бенефициары</b></td></tr> <tr><td>Вургун</td><td>200</td><td>2</td></tr> <tr><td>Хатай</td><td>658</td><td>4</td></tr> <tr><td colspan="3"><b>Участники Проекта</b></td></tr> <tr><td>Вургун</td><td>6</td><td>1</td></tr> <tr><td>Хатай</td><td>22</td><td>3</td></tr> <tr><td colspan="3"><b>Расходы M&amp;O (ежегодно)</b></td></tr> <tr><td>Вургун</td><td>200 USD</td><td>8</td></tr> <tr><td>Хатай</td><td>460 USD</td><td>8</td></tr> <tr><td colspan="3"><b>Расходы M&amp;O на пользователя</b></td></tr> <tr><td>Вургун</td><td>1 USD</td><td>7</td></tr> <tr><td>Хатай</td><td>0,6 USD</td><td>6</td></tr> <tr><td colspan="3"><b>Итого</b></td></tr> <tr><td>Вургун</td><td></td><td>31</td></tr> <tr><td>Хатай</td><td></td><td>33</td></tr> </tbody> </table> <p>Статус Общины и Оценка Сектора в Агстафе                      Координационный Совет</p> <table border="1"> <tbody> <tr><td>Воздействие войны</td><td>-1,5</td><td>Орошение</td><td>-1,8</td></tr> <tr><td>Приграничная</td><td>-1,4</td><td>Питьевая вода</td><td>-1,7</td></tr> <tr><td>Горная</td><td>-1,3</td><td>Детские сады</td><td>-1,5</td></tr> <tr><td>Чрезвычайная ситуация</td><td>-1,2</td><td>Школы</td><td>-1,4</td></tr> <tr><td>Беженцы</td><td>-1,1</td><td>Сельское хозяйство</td><td>-1,3</td></tr> <tr><td>Политическая</td><td>-1,0</td><td>МСБ</td><td>-1,2</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Дома культуры</td><td>-1,1</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>Здравоохранение</td><td>-1,0</td></tr> </tbody> </table> <p>Вургун – это горная деревня и хочет реализовать проект по ремонту детского сада:                      Вургун = 31 x 1,3 x 1,5 = 60,45</p> <p>Хатай – приграничная, горная деревня, пострадавшая от войны и хочет реализовать проект по питьевой воде.                      Хатай = 33 x 1,4 x 1,3 x 1,5 x 1,7 = 153,15</p> <p>После применения каталога критериев, содержащегося в уставе Координационного Совета Агстафы проект общины Хатай получает большее количество баллов и имеет приоритет в финансировании перед проектом общины Вургун.</p>		Община	Стоимость Проекта	Баллы	Вургун	3900 USD	6	Хатай	4870 USD	5	<b>Стоимость проекта на каждого пользователя</b>			Вургун	19,5 USD	3	Хатай	7,4 USD	5	<b>Вклад Общины</b>			Вургун	21,8 %	4	Хатай	10,3	2	<b>Прямые бенефициары</b>			Вургун	200	2	Хатай	658	4	<b>Участники Проекта</b>			Вургун	6	1	Хатай	22	3	<b>Расходы M&amp;O (ежегодно)</b>			Вургун	200 USD	8	Хатай	460 USD	8	<b>Расходы M&amp;O на пользователя</b>			Вургун	1 USD	7	Хатай	0,6 USD	6	<b>Итого</b>			Вургун		31	Хатай		33	Воздействие войны	-1,5	Орошение	-1,8	Приграничная	-1,4	Питьевая вода	-1,7	Горная	-1,3	Детские сады	-1,5	Чрезвычайная ситуация	-1,2	Школы	-1,4	Беженцы	-1,1	Сельское хозяйство	-1,3	Политическая	-1,0	МСБ	-1,2			Дома культуры	-1,1			Здравоохранение	-1,0
Стоимость проекта	Баллы																																																																																																																																
менее 1000 USD	10																																																																																																																																
1000 USD – 1500 USD	9																																																																																																																																
1500 USD – 2000 USD	8																																																																																																																																
2000 USD – 3000 USD	7																																																																																																																																
3000 USD – 4000 USD	6																																																																																																																																
4000 USD – 5000 USD	5																																																																																																																																
5000 USD – 6000 USD	4																																																																																																																																
6000 USD – 7000 USD	3																																																																																																																																
7000 USD – 8000 USD	2																																																																																																																																
Более 8000 USD	1																																																																																																																																
Община	Стоимость Проекта	Баллы																																																																																																																															
Вургун	3900 USD	6																																																																																																																															
Хатай	4870 USD	5																																																																																																																															
<b>Стоимость проекта на каждого пользователя</b>																																																																																																																																	
Вургун	19,5 USD	3																																																																																																																															
Хатай	7,4 USD	5																																																																																																																															
<b>Вклад Общины</b>																																																																																																																																	
Вургун	21,8 %	4																																																																																																																															
Хатай	10,3	2																																																																																																																															
<b>Прямые бенефициары</b>																																																																																																																																	
Вургун	200	2																																																																																																																															
Хатай	658	4																																																																																																																															
<b>Участники Проекта</b>																																																																																																																																	
Вургун	6	1																																																																																																																															
Хатай	22	3																																																																																																																															
<b>Расходы M&amp;O (ежегодно)</b>																																																																																																																																	
Вургун	200 USD	8																																																																																																																															
Хатай	460 USD	8																																																																																																																															
<b>Расходы M&amp;O на пользователя</b>																																																																																																																																	
Вургун	1 USD	7																																																																																																																															
Хатай	0,6 USD	6																																																																																																																															
<b>Итого</b>																																																																																																																																	
Вургун		31																																																																																																																															
Хатай		33																																																																																																																															
Воздействие войны	-1,5	Орошение	-1,8																																																																																																																														
Приграничная	-1,4	Питьевая вода	-1,7																																																																																																																														
Горная	-1,3	Детские сады	-1,5																																																																																																																														
Чрезвычайная ситуация	-1,2	Школы	-1,4																																																																																																																														
Беженцы	-1,1	Сельское хозяйство	-1,3																																																																																																																														
Политическая	-1,0	МСБ	-1,2																																																																																																																														
		Дома культуры	-1,1																																																																																																																														
		Здравоохранение	-1,0																																																																																																																														



# Фонд Развития Региона, Южный Кавказ



## Шаг 6: Мониторинг реализации

Союз Общин оценивает полученный результат и прогресс относительно достижения основных целей. Для того, чтобы измерить достижения разрабатываются ключевые индикаторы выполнения. Также предпринимаются внутренние аудиты.

## Шаг 7: Пост мониторинг и оценка

На микроуровне проводится последующая оценка целевых групп общины в 3-6 месяцев после завершения проекта. На макроуровне через год после завершения значительного компонента проекта проводится оценка воздействия.



Рисунок 2: Процесс для оценки Фонда Развития Региона

