



Руководство для Практикующих:

Фонды Развития и Общественные Фонды



Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Тавуш, Армения



Пример



Фонд Развития Региона RDF Союза Общин Берда

Республика Армения Марз Тавуш

Руководство К Действию 2003

Таблица 1: Акронимы и Аббревиатуры

Акроним/ Аббревиатура	Разъяснение
RDF	Фонд Развития Региона
CBOs	Организации Общины
CSOs	Гражданские Общественные Организации
GDP	Валовой Внутренний Продукт
GOA	Правительство Республики Армения
GTZ	Немецкое Техническое Сотрудничество
IDPs	Единые Программы Развития
ies	посредники
MFIs	Организации Микро-Финансирования
MFA's	Ассоциации Микро-Финансирования
NGOs	Неправительственные Организации
FRCS	Программа Обеспечения Продовольствием, Регионального Сотрудничества на Южном Кавказе
CU	Союз Общин



1. Общие Цели И Принципы

1. Принципы деятельности и общие административные процедуры, представленные в данном руководстве, могут, в основном, содействовать социально-экономической деятельности, обеспечению продовольствием, созданию рабочих мест и дохода, предусмотренные в тавушском марзе. Относительно условий и сроков в регионе, может потребоваться пересмотр и спецификация процедур, определенных в данном руководстве. В данном случае изменения потребуют согласия всех участников.

1.1 Цели

2. Основная цель RDF (в дальнейшем данная аббревиатура может быть использована совместно с термином «Фонд») – содействовать установлению продовольственного обеспечения и сокращению бедности в Армении при финансировании мелкомасштабных проектов, которые затрагивают нуждающиеся группы армянского общества. Фонд также будет содействовать активизации и развитию возможностей общины, а также возможностям, которые направлены на координацию деятельности. Проекты, финансируемые Фондом, будут содействовать группам, перешедшим черту бедности, в преодолении социальных, экономических, политических и психологических ограничений при улучшении их доступа к услугам и при активизации их роли в процессе принятия решений. Вследствие прозрачных средств администрирования при обеспечении связи между правительством и гражданским обществом, Фонд содействует как удовлетворению потребностей различных групп общества так и реформам способов администрирования.
3. RDF будет содействовать удовлетворению потребностей и требований бедных и беднейших слоев тавушского марза при:
 - ▶ Создании рабочих мест и дохода;
 - ▶ Предоставлении основных услуг и
 - ▶ Поддержании использования и расширения возможностей для развития способностей общины (например, расширение на территории, не покрытые на данный момент).



1.2 Институциональные принципы

4. Институциональные принципы Фонда требуют прозрачности, эффективности, ответственности и подотчетности в своих действиях, что должно гарантировать, что они послужат их намеченным целям и быстрому и оптимальному распространению.
5. Прозрачность. Четкий набор правил и норм, сопровождаемый расширенной публичной аудиторской системой, которая так же разработана, и сделает возможным защиту деятельности Фонда от возможной коррупции и мошенничества. Требуемая общественная подотчетность и прозрачность может быть достигнута в случае, если будут установлены такие условия деятельности, которые позволят всем жителям города и деревни быть информированными о способах реализации программ и расходах сумм, предусмотренных для этой программы.
6. Эффективность. Фонд обеспечит использование ресурсов для предназначенных целей при низких текущих расходах. Определенная важная деятельность, которая касается работы Фонда будет доверена заинтересованным сторонам в деревнях и городах.
7. Подотчетность. Фонд должен пройти внешний аудит, проводимый два раза в год для контроля над деятельностью и финансовыми делами. Заключение аудитора должно быть представлено для утверждения специальным комитетом, который занят вопросами продовольственного обеспечения в марзе. При помощи внешнего аудита станет возможно выяснить соблюдаются ли институциональные принципы Фонда на данной территории.
8. Быстрая деятельность. Для того, чтобы обеспечить большую гибкость в работе и способность быстро и эффективно реагировать на чрезвычайные ситуации, желательно быть как можно больше небюрократичным и свободным от процедурных и регулятивных ограничений.
9. Ежегодный рабочий план и бюджет. Каждый RDF должен представить особый комитету марза все предложения проектов, ежегодные планы и бюджеты, предусмотренные программой. Ежегодный план и бюджет должны соответствовать критериям, упомянутым в данном руководстве.



2. Организационные Задачи RDF

10. RDF – это финансовый инструмент, доступный всем Союзам Общин. Последние хотят, в свою очередь, работать в рамках местного закона о самоуправлении. Самые выдающиеся организационные черты Фонда (Ср. Рисунок 1):

Общинный RDF

Особая Комиссия Марза по Продовольственному Обеспечению, который состоит из представителей Общин, Марзпетарана и донорских организаций

Необходима административная, техническая и финансовая автономия для регулирования деятельности.

2.1 Общинный RDF

2.1.1 Встречи Союза Общин

11. Союз Общин должен осуществлять программы Фонда в регионе. Административные задачи, связанные с проектом, представленные резидентами в Союз Общин, должны управляться исполнительным директором Союза Общин, в чьи обязанности входит подготовка полного списка всех программ и проектов, используемых в Союзе Общин и утвержденных последним. Утверждение программ будет осуществляться дважды в год во время встреч союза общин.

12. Заявления от общин должны быть представлены по крайней мере за месяц до ежегодных встреч.

2.1.2 Исполнительный Директор и Председатель Союза Общин

13. Исполнительный Директор Союза Общин – это лицо, ответственное за каждодневную административную деятельность, которая касается деятельности RDF в соответствующем регионе. А Председатель избирается членами по ротационному принципу на один год.



14. В обязанности Председателя входят (через исполнительного директора):

- ▶ Созыв встреч Союзов Общин;
- ▶ Обеспечение своевременного приглашения всех членов;
- ▶ Подготовка повестки дня для встречи и отправление ее всем членам по крайней мере за неделю до встречи;
- ▶ Представить, по меньшей мере за 2 недели до заседания комитета, всем членам встречи все проекты для обсуждения в течение встречи;
- ▶ Председательствование на встречах Союза Общин и обеспечение сохранения необходимого кворума, а также на процессе утверждения проектов, которые будут финансироваться из RDF;
- ▶ Обеспечение записи надлежащего протокола встреч и распространение его среди всех членов;
- ▶ Разработка и предложение координационной политики заинтересованным сторонам.

2.2 Комиссия Марза

2.2.1 Миссия Комиссии

15. В обязательства Комиссии Марза входят координация и совместное утверждение более крупных проектов. В соответствии с этим, ожидается, что Комиссия должна:

- ▶ Осуществлять распространение необходимой информации в деревнях, городах и Союзах Общин
- ▶ Осуществлять целевую оценку проектов, что означает контроль их соответствия общим программам марза, не копируют ли они другие программы и т.д.
- ▶ Обеспечить непредвзятое распространение ресурсов и разработку программ
- ▶ Осуществлять мониторинг планов и проектов



16. Комиссия марза предусмотрена как независимая комиссия, которая будет обязана осуществлять мониторинг общей политики и окончательную координацию проектов. Она должна состоять из 12 членов. Комиссия должна включать:

- ▶ 1 представитель от каждого СО: исполнительные директоры. Так, для марза Тавуш общее количество членов составит 4 человека;
- ▶ Четыре представителя от Марзпетарана;
- ▶ Четыре представителя от организаций по развитию, донорских организаций и общественных (неправительственных) организаций: в этом случае их текущие финансовые вклады в RDF должны быть учтены.

17. Основные обязанности Комиссии:

- ▶ обеспечивать мониторинг и формулировать общую политику Фонда
- ▶ обсуждать и утверждать порядок и средства осуществления программы
- ▶ созывать полугодовые встречи для обсуждения и утверждения проектов развития и программ, которые представляются в Комиссию марза и должны финансироваться Фондом

2.2.2 Общее Собрание

18. Общее собрание Комиссии марза должно:

- ▶ при необходимости помочь советами Союзам Общин в решении технических и финансовых проблем, касающихся проектов развития;
- ▶ помочь Союзам Общин разработать точные критерии для отбора программ;
- ▶ обсуждать и оценивать программы развития, представлять замечания своевременно, основываясь только на предложения, предъявленные союзами общин для обсуждения;
- ▶ помогать Союзам Общин в поиске источников финансирования;
- ▶ предоставление необходимого юридического поля для осуществления деятельности Союза Общин.



2.2.3 Председатель Комиссии

19. Председатель Комиссии марза должен избираться членами по ротационному принципу на один год.
20. В обязанности Председателя входит:
- ▶ созывать собрания Комиссии марза,
 - ▶ обеспечивать своевременное информирование всех членов,
 - ▶ подготавливать повестку дня для собрания и посылать ее всем членам по крайней мере за 14 дней до собрания,
 - ▶ информировать всех членов о всех предложениях проектов, которые должны быть рассмотрены во время собрания по крайней мере за 2 недели до собрания Комиссии,
 - ▶ председательствовать во время собраний Комиссии, обеспечивая необходимый кворум, а также регулярный процесс для одобрения проектов, предъявленных RDF в Комиссию марза,
 - ▶ обеспечивать написание надлежащего протокола собрания и его обращение среди всех членов,
 - ▶ разработка и предложение координационной политики, касающейся заинтересованных сторон.

2.2.4 Технические Группы

21. Техническая группа/группы должны основываться на особых принципах в Марзпетаране и управляться главой соответствующего административного органа Марзпетарана. Необходимость такой группы появится только в случае если общины сделают предложение и Союзы Общин предъявят программы, связанные с Комиссией марза как приоритетные.
22. Основная деятельность технических групп заключается в:
- ▶ технической оценке и дальнейшем планировании программ, предъявленных Союзом Общин
 - ▶ информировании Комиссии марза об утверждении или отклонении предъявленных программ, основываясь только на технические критерии
 - ▶ помощи Союзам Общин в оценке (расходов) программ и написании технического плана реализации последнего
 - ▶ помощи Союзам Общин в разработке и организации надлежащих документов
 - ▶ организации образовательных и консультативных тренингов для Союзов Общин для того, чтобы выявить возможность общины и дать правильную оценку, формулировании программы для надлежащей оценки расходов, связанных с программой



2.2.5 Внутренний Мониторинг (контроль)

23. Внутренний мониторинг, осуществляемый комиссией марза должен:

- ▶ обеспечить надлежащее применение законов и приказов на разных стадиях осуществления программ комиссии марза
- ▶ предъявлять предложения общему собранию союзов общин по организации внутреннего аудита.

2.2.6 Техническая Помощь

24. Внешняя консалтинговая поддержка необходима для:

- ▶ разработки и осуществления институциональной политики;
- ▶ консультации Союзов Общин и Комиссии марза по вопросам институционального развития Фонда;
- ▶ поддержки плана операционных процедур;
- ▶ помощи в фандрейзинге (мобилизации капитала);
- ▶ поддержки соответствия плана системы мониторинга с процессом менеджмента программы;
- ▶ вовлечения успешных опытов других.



3. Основная Социально-Экономическая Деятельность Пригодность И Определение Целей

3.1. Пригодность И Целенаправленность

3.1.1 Подходящие подпроекты

25. При помощи грантов RDF будет содействовать и финансировать учреждение и восстановление основных социально-экономических проектов по развитию и общественным службам, включая доход и создание рабочих мест. Вся деятельность будет основываться на потребностях местного населения и будет соответствовать следующим ключевым целям:

- ▶ фонд будет финансировать и оплатит только инвестиционные расходы, перечисленные как пригодные проекты в меню,
- ▶ проекты должны быть выгодны для бедных и уязвимых в целевых регионах и для целевых групп населения,
- ▶ предъявленные предложения проектов должны быть представлены на обсуждение и рассмотрение Союзов Общин,
- ▶ проекты должны быть социально, технически и экономически устойчивы и жизнеспособны,
- ▶ поддержание проектов должно гарантироваться общинами,
- ▶ проекты должны быть устойчивы.



Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Тавуш, Армения

26. Улучшение и развитие возможностей для дохода и работы и предоставление основных общественных услуг для бедных и уязвимых должны произойти в следующих областях:
- ▶ Сельское хозяйство,
 - ▶ Питьевая вода,
 - ▶ Образовательные учреждения,
 - ▶ Дороги,
 - ▶ Ирригация,
 - ▶ Культура,
 - ▶ Развитие малого и среднего бизнеса,
 - ▶ Повышение квалификации,
 - ▶ В областях других общественных служб
27. RDF не будет финансировать частную работу, особенно если она уже выполняется.
28. Меню пригодных проектов может, например, включать:
- ▶ В области сельского хозяйства: тренинг, производство семян, производство фруктов и выращивание деревьев, контроль эрозии, животноводчество (домашние животные), маркетинговая деятельность.
 - ▶ В области развития малого и среднего бизнеса: тренинг и помощь в учреждении малых предприятий, маркетинговая деятельность.
 - ▶ В области инфраструктуры, включая водоснабжение, санитарию, ирригацию, здания, общинные дороги (не магистрали): предполагает учреждение, расширение и восстановление систем здравоохранения и водоснабжения, и для последнего самой важной задачей является избежание потери воды, а также водоснабжения для животных. Сюда также входит построение или ремонт небольших ирригационных систем, а также другой инфраструктуры общины.
29. Следующее не применимо по отношению к фонду:
- ▶ Постройка административных зданий,
 - ▶ Постройка религиозных зданий,
 - ▶ Инфраструктура, осуществляющая личные домашние услуги.
30. Те общественные услуги, которые не упомянуты выше, будут финансироваться только в случае предварительного утверждения Комиссией марза.



Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Тавуш, Армения

31. Средний масштаб проекта:
- ▶ Для содействия принятию решений на местах и для содействия управлению на местах Фонд не предусматривает ограничения ценности программ и деньги, предназначенные для индивидуальных подпроектов ограничиваются до 3000 долларов США.
 - ▶ Список проектов, утвержденных Союзом Общин должен быть впоследствии послан Комиссии марза в информационном порядке.
 - ▶ Возражения Комиссии должны быть учтены совместно, по крайней мере тремя членами Комиссии (например, по одному представителю от Союза Общин, Марзпетарана и донорской организации).
 - ▶ Более крупные программы, которые потребуют больших финансовых вложений, чем вышеупомянутые программы, должны обсуждаться дополнительно для того, чтобы выявить их преимущества. Для утверждения проектов нужно узнать мнение Комиссии марза и Комиссия примет решение относительно ограничений финансовых вложений.
32. Ограничения могут быть отозваны, если несколько деревень объединятся для реализации одного проекта. В этом случае Союз Общин может решить снять ограничение в соответствии с количеством деревень, участвующих в совместном проекте.
33. Ни при каких обстоятельствах будет проект разделен на несколько ступеней для избежания превышения максимальной границы, определенной выше.
34. Проекты должны быть простыми, избегать административной сложности и они должны быть завершены в течение одного года. В некоторых случаях будет предоставлено время для реализации программы, если это будет обосновано и одобрено Комиссией марза.
35. Фонд также предусматривает частные вложения от общины. Эта необходимость объясняется тем фактом, что община должна доказать, что расходы, упомянутые в программе, не преувеличенны искусственно и что подпроекты будут продолжать деятельность, даже если период финансирования закончится. Минимальные ограничения вложений предполагают, что:
- ▶ общее финансовое вложение, предусмотренное для программы, составляет по меньшей мере 10%, и
 - ▶ по меньшей мере 2% вложений должны быть сделаны наличными. Остальная сумма может быть предоставлена на бартерной основе – трудом, материалами и так далее.
36. Общины не могут использовать средства из других проектов, финансируемых донорами или фондами для того, чтобы сделать вклад в проект. Деньги, работа и материалы должны предоставляться самими жителями общины.



3.1. Содействие

3.2.1. Группы развития в Общинах

37. Это группы, состоящие из группы лиц или семей, страдающих от общих проблем (нехватка еды, бедность и так далее), возможно, испытывают похожие стеснения, например, отсутствие доступа к производственным ресурсам (земля, кредиты), имеют общий интерес, который заключается в «разрешении проблем своими силами» и которые в какой-то форме совместно принимают решения на территориальной единице (например, несколько деревень или групп домов, которые соединены вместе).

3.2.2. Мобилизация групп развития

38. Группа развития в общине считается мобилизованной, если она может организационно, административно и социально оценить собственный потенциал и ограничения в развитии, сформулировать и осуществлять меры, которые позволят достичь запланированных целей. Общины несут ответственность за свое развитие и иногда различные правительственные и неправительственные организации по развитию могут предоставить им помощь. Таблица 2 показывает различные ступени мобилизации – от начальной до развитой

Таблица 2: Мобилизация от начала до развития

№	Критерии	Стадии мобилизации сельских групп от начальной до развитой для просьбы о проектах, критерии отбора				
		1	2	3	4	5
1	Сформирована и имеет организационную структуру	✓	✓	✓	✓	✓
2	Регулярно встречаются в качестве группы	✓	✓	✓	✓	✓
3	Участвовала в основном курсе тренингов по организационным, институциональным и административным методам		✓	✓	✓	✓
4	Прошла обучение технике совместного планирования и реализации		✓	✓	✓	✓
5	Провела оценку проблем и потенциала и запланировала небольшой проект по развитию		✓	✓	✓	✓
6	Реализовала небольшой проект по развитию при помощи внешней стороны			✓	✓	✓
7	Самостоятельно запланировала и осуществила проект по развитию			✓	✓	✓
8	Регулярно поддерживать проекты по развитию, которые были завершены группой			✓	✓	✓
9	Учредила фонд для поддержки для социально-экономической инфраструктуры			✓	✓	✓
10	Регулярно держать отчеты				✓	✓
11	Начала держать сбережения для группы и систему займов				✓	✓
12	Разработала и совместно утвердила План Действий для Деревни				✓	✓
13	Начала самостоятельно осуществлять стадии Плана Действий для Деревни					✓
14	Регулярно проводит аудит счетов					✓
15	Самостоятельно занимается денежными вопросами и гарантирует оплату контрактов					✓



3.3. Утверждение/Отбор Программ

3.3.1. Общие принципы

39. Проекты по развитию должны быть приняты бенефициарами результатов осуществления, то есть людьми, которые живут в общине.
40. Утверждение предполагает совместный процесс между жителями и местными властями (главы общин и городских советов).
41. Процедура принятия программы должна иметь две ступени: Союз Общин должен предоставить информацию о том, как и к какому сроку должны быть представлены проекты в союз для обсуждения. Община должна провести предварительную оценку программ и определяет приоритеты в соответствии с критериями, определенными в данном руководстве. Предложения будут приняты только если они будут соответствовать стандартам, перечисленным в конце данного руководства. Таблица критериев для БСО дана в приложении.

3.3.2. Предоставление информации

42. Комиссия марза, Союзы общин должны предоставлять информацию местным общинам посредством Союза Общин. Предоставляемая информация позволит общинам иметь представление об условиях представления заявления на программы, критериях отбора для программы, условиях финансирования (финансовые вложения общин, обязательства содержания программы и так далее). Информация будет представлена и в форме простой брошюры и на собраниях в деревне или общине. Люди, живущие в деревнях и городах, могут представить письменные предложения проектов с помощью членов общин или мэров. (См. Рисунок 2)

3.3.3. Предварительный отбор проектов общинами

43. Предварительное представление программ может быть организовано следующим образом: созвать общее собрание в общине/деревне и принять совместное решение о программах, которые являются приоритетными для жителей для того, чтобы представить их на рассмотрение в Союз Общин.



44. В процессе оценки программ община должна определить их приоритетность в соответствии со следующими критериями (каждый Союз Общин должен определить эти критерии, отбирая те критерии, которые более соответствуют его нуждам и потребностям):

- ▶ общее количество жителей общины, которые получают выгоду от программы
- ▶ общее количество жителей, которые получают выгоду от программы
- ▶ инвестиции, сделанные жителями (деньги, труд, материалы)
- ▶ издержки инвестиций на каждого человека
- ▶ инвестиции программы в процесс сокращения бедности
- ▶ количество общин, которые вовлечены в программу
- ▶ вклад программы в процесс укрепления возможностей на местах
- ▶ расходы на содержание программы
- ▶ количество косвенных бенефициаров программы
- ▶ возможности распространения программы в регионе
- ▶ защита окружающей среды
- ▶ общая выгода при реализации программы

45. Отчет о собрании будет приложен к заявлению на проект.



3.4. Поиск Возможностей И Окончательный Отбор, Осуществляемый Союдами Общин

3.4.1. Возможность

46. Так как программы соответствуют вышеупомянутым критериям и не превышают суммы, предусмотренной для каждой программы (3000 долларов США), нет необходимости в изучении технических возможностей для их реализации. Также нет необходимости такой оценки, если программы будут соответствовать утвержденным стандартам и не превышают определенной суммы.

47. Те программы, которые превысят определенную финансовую программу и будут технически сложными, станут предметом дополнительных обсуждений.



Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Тавуш, Армения

48. Дополнительное изучение (включая технический, финансовый, социальный аспект и аспект бедности) будет производиться на основе программы, представленной общиной и оцененной и утвержденной Союзом Общин. Этот процесс включает следующие ступени:
- ▶ технический специалист посетит общину, представленную в программе для того, чтобы убедиться, что выбрана правильная программа
 - ▶ будет создано общее собрание в общине для того, чтобы обсудить вопросы, касающиеся проекта программы, средств ее осуществления
 - ▶ финансовые вложения и поддержка
 - ▶ заявление будет утверждено, обосновано и к нему будет добавлена техническая и финансовая информация.
49. Технические возможности. Техническая группа Комиссии марза навестит общину/деревню, представленную в программе, для того, чтобы подтвердить техническую базу программы, ее возможности и полезность. Для этого нужно прояснить следующее:
- ▶ Текущий статус социально-экономической инфраструктуры,
 - ▶ Описание работ подпроекта,
 - ▶ Количество потребителей,
 - ▶ Основные ограничения,
 - ▶ Любые вопросы, касающиеся владения землей и связанные с проектом,
 - ▶ Основные типы работ,
 - ▶ Предполагаемые расходы, основанные на стандартных ценах,
 - ▶ Предполагаемые расходы на содержание,
 - ▶ Быстрая оценка воздействия на окружающую среду, и другое.
50. Социально-экономические возможности. Техническая группа Комиссии марза навестит общину/деревню, представленную в программе, для того, чтобы оценить социально-экономические возможности программы, включая:
- ▶ Местные вложения,
 - ▶ Мероприятия для содержания.
51. Форма выполнимости проекта. После визита и собрания общины соответствующий инженер составит документ (форму) для возможностей проекта, включая:
- ▶ Технические данные и стоимость
 - ▶ Осуществление и содержание деятельности программы
 - ▶ Финансовые вложения местных людей
 - ▶ Другие вложения
 - ▶ Окончательное решение по выполнимости
 - ▶ Рекомендации, предусмотренные для Комиссии марза и так далее.



Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Тавуш, Армения

52. Если возможности реализации программы выполнимы, то предложение проекта будет подписано как общиной, так и инженером.

53. Впоследствии программа будет направлена в Комиссию марза для окончательного вывода.

3.4.2. Отбор, осуществляемый Союзом Общин

54. Отбор программ, рассматриваемых для обсуждения, осуществляется Союзом Общин. Этот процесс происходит дважды в год.

55. Отбор должен осуществляться следующим образом. Сперва Союз Общин должен сделать выбор. Мелкомасштабные программы, которые не превышают вышеупомянутые ограничения, могут быть утверждены и руководимы Союзом Общин. Большие программы должны оцениваться в соответствии с их приоритетностью и направлены в Комиссию марза на обсуждение.

56. Программы должны быть утверждены в течение двух недель после того, как они были представлены в Союз Общин или Комиссию марза.

57. Для того, чтобы утвердить программы, представленные и в Союз Общин и Комиссию марза, необходимо согласие простого большинства участников на заседаниях.



3.5. Контракт

58. После отбора программ, стороны заключают контракт. В случае крупномасштабных программ (после утверждения Комиссией марза) контракт заключается между Союзом Общин и главой соответствующей общины. Контракт определяет условия сотрудничества и взаимоотношений между сторонами.

59. Союз Общин подписывает контракт, если община переведет 2% от итоговой суммы, необходимой для вложений в качестве предоплаты на счет Союза Общин.

- ▶ Группа, которая является бенефициаром Фонда, сформирована и существует
- ▶ перед началом программы гарантируется финансирование затрат, связанных с деятельностью и поддержанием
- ▶ Наличие вложений, осуществленных общиной, подтверждается актом



3.5.1. Группы общин для осуществления программ

60. С точки зрения представленности все участвующие стороны должны быть включены в группы осуществления программ и они должны быть сбалансированы (гендерное равенство и так далее). Глава группы должен избираться участниками. В случае планирования коллективной инфраструктуры (например, небольшие программы для ирригации или водоснабжения) группа, в свою очередь, должна образовать комиссию, которая защитит интересы потребителей.
61. В течение предварительной стадии реализации программы группа берет на себя ответственность за предоставление вложений, необходимых для общины (финансовых или других).

3.5.3. План поддержания и деятельности

62. Задачи, касающиеся поддержания, должны быть согласованы на стадии подготовки перед началом финансирования утвержденной программы и определены соглашением, заключаемым между Союзом Общин и общиной.
63. План поддержания и деятельности будет включать:
- ▶ Описание и частота поддержания (ремонт)
 - ▶ Необходимость в рабочей силе для осуществления работ
 - ▶ Ежегодная стоимость
 - ▶ Где возможно нужно собрать взносы для того, чтобы покрыть по крайней мере расходы на деятельность и поддержание.

3.5.2. Другие источники финансирования

64. В тех случаях, когда программа имеет дополнительные финансовые источники, предполагается, что глава соответствующей организации должен подписать контракт.



3.6. Реализация программы

3.6.1. Снабжение

65. Поставка материалов, имущества, услуг и другого, что относится к итоговой стоимости программы, осуществляется следующим образом:
- ▶ в пределах 0,8 миллионов драмов /для товаров того же наименования/ ресурсы поставляются при помощи местных средств без каких-либо формальностей
 - ▶ ограниченный тендер в пределах 0,8 миллионов -1,5 миллионов драмов: по крайней мере три организации, должны представить сметы, заявленные в документах
 - ▶ в пределах 1,5 миллионов – 3 миллионов драмов: процесс тендера должен быть зарегистрирован в документах, по крайней мере три организации должны быть вовлечены, детальное описание проектов должно быть представлено в письменной форме для обсуждения, оценка тендера должна быть также зарегистрирована, должны быть подготовлены письменные контракты, счета и квитанции должны быть представлены.
 - ▶ в случае, если сумма превышает 3 миллиона драмов: документы для тендера и проекты представленные консультантами, отчеты об оценке тендера, отчеты об оценке проектов участников, проекты контрактов, контракты с консультантами и так далее (все это должно быть сперва утверждено Комиссией марза и донором).

3.6.2. Контракты с консультантами

66. Для отбора консультантов или консалтинговых компаний приоритетными аспектами являются их знания, опыт, уровень представленного предложения.
67. Если предоставленные консультационные услуги превышают 20000 драмов, то предпринимаются следующие шаги:
- ▶ оцениваются потребности, условия и приблизительные расходы (стоимость)
 - ▶ подготавливается окончательный список консультантов (не менее трех)
 - ▶ консультанты приглашаются представить предложения (включая технические вопросы и расходы)
 - ▶ Комиссия марза создает специальный комитет , который должен оценить и систематизировать эти предложения
 - ▶ в свою очередь, комитет представляет предложения, которые высоко ценятся для Комиссии для их утверждения
 - ▶ оплата осуществляется только после получения окончательного результата работ и она должна быть принята соответствующим техническим союзом и Комиссией марза.
68. На основе законодательства Республики Армения должно проводиться ограниченное количество местных тендеров.



3.6.3. Контроль

69. Группы, реализующие проект, несут ответственность за его технический контроль.
70. Если деятельность связана со сложной программой, то можно назначить контролера. Контролер инфраструктурной программы должен быть инженером или архитектором и квалифицированным специалистом, у которого будет соответствующая квалификация для контролера (тренинга) проекта.

3.6.4. Оплата

71. Оплата /материалы/ дается стране, которая заключает контракт (глава общины или организации, которая заключила контракт).
72. Участник контракта должен держать счет в банке.
73. Оплата от вложений общины должна быть зарегистрирована (доказательством станет оригинал банковской регистрации) до тех пор пока оплата будет произведена Союзом Общины.
74. Для поставки денег /материалов/ с текущего счета требуется присутствие по крайней мере двух лиц, подписавших контракт.
75. Отчеты должны обсуждаться в общине /группе по крайней мере дважды в месяц.
76. Мелкомасштабные подпроекты получают три последовательных выплаты /материалы/, что составит 40%, 30% и 30% от суммы контрактов /соотношение поставляемых средств может меняться в зависимости от особенностей/. Первая оплата будет произведена только после утверждения вложения общины.

3.6.5. Дополнительная работа

Как правило, в дополнение к работе, заявленной в контракте, никакая другая работа не может быть сделана. Союз Общин не будет компенсировать дополнительную работу кроме

- ▶ Ущерб, нанесенного вследствие природных катастроф /форс-мажор – наводнение, землетрясение, бомбардировка и так далее/.



3.6.6. Сдача программы

77. Поездка на место позволит изучить завершённый проект. Завершённый проект будет считаться законченным, если:
- ▶ реализующая сторона созывает собрание общины, которое утвердит надлежащий уровень реализованных работ
 - ▶ в торжественном порядке она будет передана общине в качестве основного имущества

3.6.7. Прекращение контракта

78. Союз Общин сохраняет право нарушать условия контракта, если группа общины, предприятие или организация не выполняет своих обязательств или выясняется, что работы не могут быть вовремя выполнены надлежащим образом в предусмотренное время.
79. В таких случаях должен быть составлен подробный список расходов и товары и ресурсы, которые уже были приобретены, останутся в распоряжении и под ответственностью Союза Общин до тех пор пока общее собрание Союза Общин не примет решение о распоряжении ими.
80. Кроме того, если причиной неудачи программы является реализующая группа, посредническое предприятие или организация, то последняя теряет свое право на финансирование Союзом Общин и компенсирует причиненный ущерб.
81. Возможные санкции:
- ▶ Дело будет рассмотрено в суде, если не будет поставки самое позднее после объявления 2 предупреждений
 - ▶ Если небольшие посреднические организации не смогут выполнить свои обязанности или выполняют работу не до конца, они потеряют право участия в любом контракте, заключенном Союзом Общин
 - ▶ Большие посреднические организации должны положить деньги в банк (залог), сумму, равную 30% от общей суммы аванса. Если работы выполнены плохо или будет проявлена другая форма небрежности, они потеряют сумму.
82. Санкции могут быть применены только при согласии общего собрания Союза Общин и/или согласии всех участников контракта применить санкции относительно любого партнера контракта.



3.7. Устойчивость

3.7.1. Общее

83. Устойчивость проекта является ключевой целью и требованием СО. Контролеры Комиссии марза и инвестиционной организации должны оценить не только способность общинных групп содействовать высокому качеству проектов, но и их возможность гарантировать также поддерживать проект.
84. После завершения проекта и его передачи Комиссия марза и СО продолжат навещать место для того, чтобы подтвердить, что программа поддерживается. Если выяснится, что программа потеряла свою устойчивость и Союз Общин не был способен улучшить ситуацию, то RDF откажется финансировать в будущем любую программу, предусмотренную для данной территории.

3.7.2. Активные группы общины

85. Эти группы являются местными общинами RDF (бенефициар программы), они должны нести ответственность за реализацию и поддержание программы. Основные задачи вышеупомянутых групп:
- ▶ гарантировать устойчивость заверщенного проекта
 - ▶ если понадобится, гарантировать ежедневную деятельность инфраструктуры
 - ▶ собирать, когда нужно, взносы потребителей для должного уровня деятельности и поддержания
 - ▶ когда требуется, создать специальный фонд для всех видов деятельности
 - ▶ урегулировать любые конфликты и проблемы между потребителями.

3.7.3. Фонд для поддержания

86. Если возможно, для финансирования ежегодной деятельности и поддержания, должен быть учрежден специальный фонд в соответствии с планом поддержания и деятельности. Активная группа должна осуществлять деятельность этого фонда (2% от предварительной стоимости).



3.7.4. Аварийный ремонт

87. В некоторых исключительных случаях СО может профинансировать аварийное восстановление и ремонт инфраструктуры. Это может произойти, если будут выполнены следующие условия:

- ▶ если инфраструктура была развита или восстановлена при финансировании RDF,
- ▶ ущерб был нанесен непредвиденными обстоятельствами, а не в случае небрежности, безответственности или неправильного использования потребителями,
- ▶ если ремонт превосходит финансовые и технические возможности групп,
- ▶ если группа послала письменный заказ в Комиссию марза и он был утвержден Союзом Общин,
- ▶ план ремонтных работ составлен и заключен контракт в соответствии с процессом, описанным выше,
- ▶ если группа вложила по крайней мере 10% от стоимости ремонтных работ.



4. Повышение Квалификации Общинных Групп

88. RDF будет финансировать тренинг, позволяющий усилить и развить местные возможности общинных групп. Тренинг должен быть напрямую связан с обеспечением продовольствием, созданием рабочих мест и / или доходом или сокращением уровня бедности, разрешение которого лежит в основе RDF.

4.1. Устойчивая Деятельность

4.1.1. Тренинг общинных групп

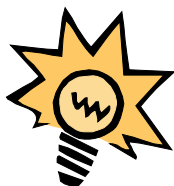
89. Помимо всех мобилизационных навыков, которым община будет обучена, им также понадобится тренинг в других навыках, для которых потребуется специальная практика:

- ▶ идентификация, планирование и реализация проектов,
- ▶ мониторинг и оценка участников,
- ▶ организация поддержки проекта,
- ▶ сбор (потребительских) взносов
- ▶ процедуры для сбережений общины и займы
- ▶ организация общинных групп и ассоциаций (например, водная ассоциация, ассоциация фермеров и так далее)
- ▶ улучшения в окружающей среде



4.1.2. Тренинг Союзов Общин

90. Уровень тренингов в общине должен быть улучшен при помощи тренингов, которые позволят более активно вовлечь их в процесс принятия решений, улучшат их административные навыки и повысят их уровень, прояснят их роль и функциональные свойства в общине.
91. Союзы Общин будут иметь возможность приобрести навыки, необходимые для целевой деятельности и благодаря им станет возможным организовать их работу с людьми более правильно.
92. Марзпетаран может стать участником тренингов или организатором или лицом, проводящим тренинги. Предполагается, что благодаря этому городу или деревне жители станут уверенными в себе.



5. Мониторинг

93. Процесс реализации программы должен стать объектом наблюдения всех заинтересованных сторон и в конце предполагается оценка полученных результатов и процесса достижения цели.
94. Мониторинг будет сосредоточен на материальном и финансовом прогрессе, а также на их воздействии на бедных, безработных.

5.1. Индикаторы

95. Для оценки процесса развития нужно учесть следующие индикаторы:
- ▶ сокращение уровня бедности среди бедных, особенно среди бедных женщин в общинах,
 - ▶ создание возможностей для работы,
 - ▶ сокращение нехватки продовольствия,
 - ▶ расширение доступа бедных домохозяйств к чистой воде,
 - ▶ воздействие RDF на повышение активности женщин,
 - ▶ усвоение новых технологий,
 - ▶ воздействие на окружающую среду и другие стороны бедности,
 - ▶ количество и типы финансируемых проектов,
 - ▶ количество действующих проектов и количество проектов, поддерживаемых в течение одного или двух лет после завершения,
 - ▶ количество бенефициаров/потребителей улучшенных основных социальных услуг, возможностей для увеличения дохода (включая микропредприятия),
 - ▶ улучшенные возможности общин,
 - ▶ средняя стоимость каждого проекта и бенефициара/потребителя



5.2. Отчет

96. СО должен предоставлять текущую и ежегодную информацию Комиссии марза и другим донорским организациям. Эти отчеты должны включать информацию:

- ▶ о статусе проекта,
- ▶ об оплатах,
- ▶ количестве заявлений, которые были получены, оценены, отклонены, по которым заключены контракты,
- ▶ деятельность по повышению квалификации, тренингу и помощи нуждающимся (например, количество и тип тренинга, количество и профессия проходящих тренинг),
- ▶ стоимость каждой категории деятельности,
- ▶ стоимость проектов по составным частям,
- ▶ стоимость проектов по категории расходов,
- ▶ стоимость проектов по источнику финансирования,
- ▶ итог результатов оценки воздействия,
- ▶ основные проблемы и осложнения,
- ▶ рекомендации по тому, как преодолеть их.



5.3. Мониторинг И Оценка Качественного Воздействия

97. Нужно разработать простую систему мониторинга для качественного воздействия и она будет содержать Информационную Систему Менеджмента, которая, в свою очередь, будет состоять из:

- ▶ основную техническую, финансовую и социально-экономическую информацию, касающуюся микропроектов,
- ▶ информацию о клиентах,
- ▶ индикаторы стоимости,
- ▶ индикаторы выполнения

98. Для того, чтобы провести наблюдение за всей «цепочкой воздействий» от реализованных проектов до изменений условий проживания бенефициарных групп будет осуществлено прослеживание воздействия. Это позволит сформулировать мнения о возможном соотношении между вложениями и ожидаемыми изменениями, спросом и потреблением товаров и на основе всего этого при пересмотре прямого воздействия каждой программы для решения относительно того, что должно быть осуществлено.

99. На микроуровне должно быть произведено изучение и оценка воздействия программы на общинные группы в течение 3-6 месяцев после завершения проекта. На макроуровне изучение и оценка должны производиться на определенной целевой территории через год после завершения значительной части определенного проекта на одной целевой территории.



6. Финансовые И Административные Задачи

6.1. Поставка

6.1.1. Общие принципы

100. Вся деятельность, касающаяся выполнения работ, поставки товаров и услуг, которые должны использоваться RDF или любым из его контрактных партнеров должны следовать процедурам, определенным в руководстве по осуществлению деятельности и должны иметь целью достижение производительности и экономии. Бухгалтерская деятельность будет соответствовать государственным стандартам.

101. Орган, занимающийся финансовыми и административными проблемами СО должны быть проинформированы обо всех внедренных и полученных ресурсах, а также, при необходимости, о мобилизации дополнительных ресурсов. СО также будет нести ответственность за привлечение средств из внутренних и внешних источников для того, чтобы осуществить требуемую деятельность. Это касается удостоверения, регистрирования документов и составления всей документации.

6.1.2. Банковский счет и финансовые операции

102. Каждый Союз Общин может открыть и содержать следующие счета в банке и они будут приемлемы для всех финансовых вкладов:

- ▶ счет RDF для процентной ставки (RDF – A)
- ▶ другие местные счета (LA) в соответствии с потребностью (например, для инвестиции частного сектора или других донорских организаций)

6.1.3. Бухгалтерия

103. RDF будет осуществлять свою деятельность в соответствии с армянскими и международными законами о бухгалтерии. Союзы Общин должны обеспечить сохранение действующей внутренней бухгалтерской системы.

104. СО обеспечит расходование ресурсов в соответствии с вышеупомянутыми правилами.

105. Счета Союзов Общин будут подвергаться ежегодному аудиту внешней аудиторской компании, что приемлемо для финансирующих лиц.

106. Союзы Общин, которые являются бенефициарами RDF, должны предоставлять донорским организациям для утверждения ежегодный план работ и ежегодный бюджет



107. Документ, который является основой для применения, расходов и регистрации в бухгалтерской системе определяется в контрактах и стандартных соглашениях займа.
108. Союз Общин будет ответственен за перевод средств / материалов / предусмотренных для программ.
109. Банковские документы должны периодически контролироваться при сравнении со счетами СО, и сохраняться. Финансовые счета должны также контролироваться, пересматриваться и сохраняться каждый месяц.

6.1.4. Внутренний аудит

110. Внутренний аудитор должен нести ответственность за мониторинг бюджетов и всей финансовой деятельности RDF. Внутренний аудитор должен удостоверить, что менеджмент и сотрудники RDF выполняют свои обязанности надлежащим образом. Внутренний аудитор предоставляет отчеты прямо общему собранию СО. Отчет должен содержать любую недействительность данных, обнаруженную в деятельности RDF и предложения как их исправить.
111. Аудит общины. Все счета, связанные с программой, должны быть отосланы в соответствующую общину. Счета (включая средства, собранные от общины) должны быть доступны каждому. Аудит, проводимый общиной будет содействовать продуктивной реализации программы.

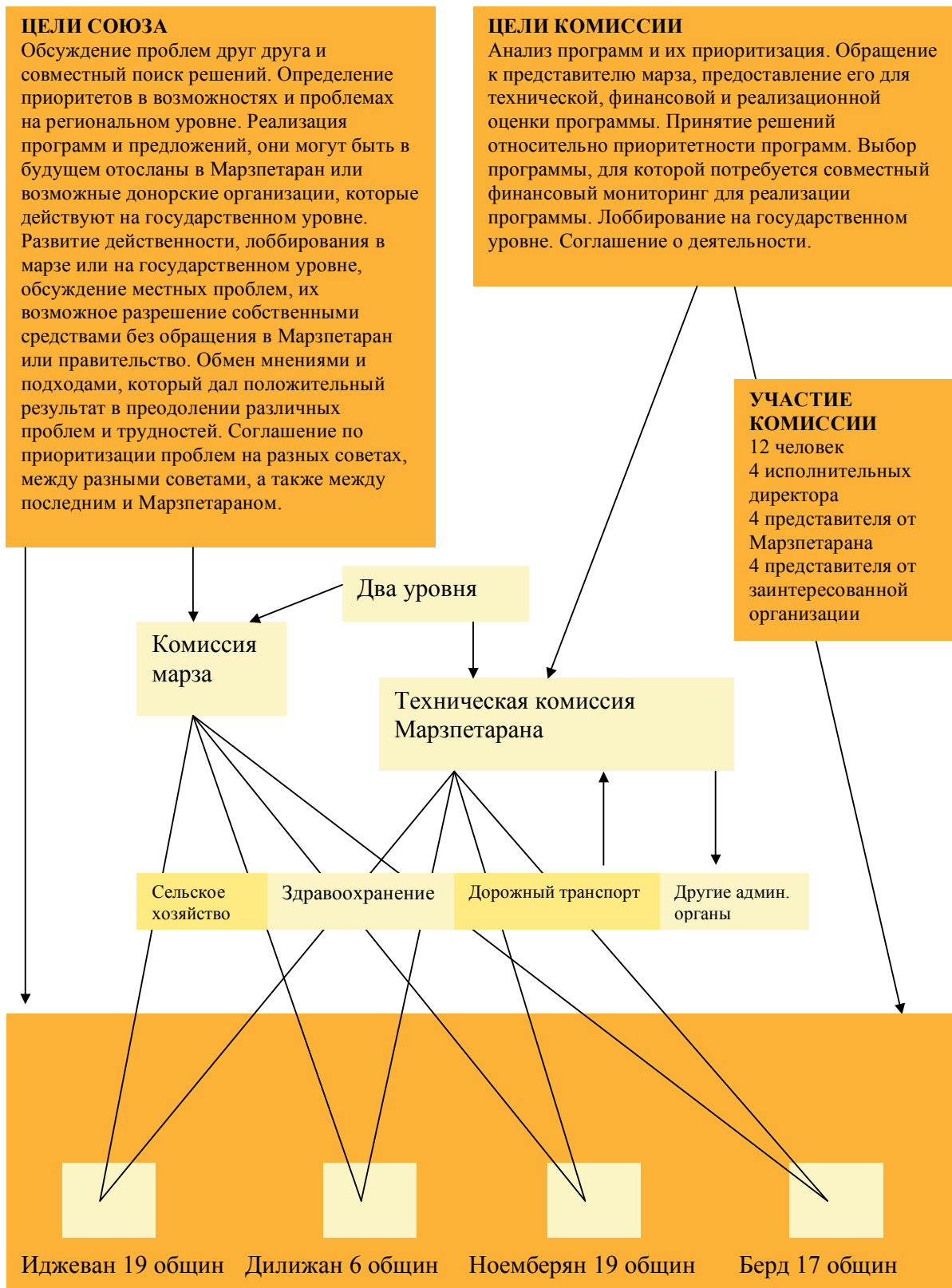
6.1.5. Внешний аудит

112. Независимые аудиторы, которые приемлемы для всех финансирующих лиц RDF должны провести внешний контроль всех счетов. Не позднее, чем через 6 месяцев после окончания бюджетного года Союзы Общин должны представить всем финансирующим лицам заверенные копии аудиторских меморандумов, где сальдо, вступительные взносы и мнение аудитора о случае, когда RDF достиг своих целей относительно стоимости продуктивного пути, а также о том, содействовал ли внутренний аудит неправильному использованию средств, достигнув наименьшего результата, должно быть изложено.



Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Тавуш, Армения

Рисунок 1: Организационная структура RDF





Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Тавуш, Армения

Рисунок 2: Цикл подпроекта RDF

