



# Руководство для Практикующих:

## Фонды Развития и Общественные Фонды



### Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Южная Армения



#### Пример



#### Ассоциации Общин:

#### Руководство к Действию Комплексная Программа по Продовольственному Обеспечению в Южной Армении (IFSP)

1. Данное руководство разработано для координации регулирующей деятельности ассоциаций общин сյունիկского марза. Следующие принципы направят ассоциации общин в их деятельности.
2. **Прозрачность:** Четкий набор правил и норм, сопровождаемый расширенной общественной аудиторской системой защитят обеспечение продовольствия и расходы на сокращение бедности от коррупции. Большая общественная подотчетность и прозрачность может быть достигнута при обеспечении информированности всех жителей города и деревни о деятельности программы развития, бюджете и состоянии реализации.
3. **Эффективность:** Фонд обеспечит использование ресурсов для предназначенных целей при низких текущих расходах. Важная деятельность будет доверена Фондом заинтересованным сторонам в деревнях и городах.
4. **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 Комиссией марза по Отбору Продовольственного Обеспечения. Ежегодный внутренний аудит обеспечит соблюдение правил и процедур в течение стадий деятельности Фонда.
5. **Быстрая поставка:** Для того, чтобы обеспечить Фонду большую гибкость в работе и способность быстро, эффективно и продуктивно реагировать на чрезвычайные ситуации, он будет настолько небюрократичным и свободным от процедурных и регулятивных ограничений, насколько это возможно.



## 1. Встречи Союза Общин

6. Союз Общин будет руководить проектами АО в регионе. Заявления проектов, представленные от жителей деревень и городских жителей в Союз Общин будут управляться через исполнительного директора Союза Общин. Исполнительный Директор подготовит полный список проектов, на которые были поданы заявления и представят их на оценку и утверждение Союзом Общин. Проекты будут утверждаться дважды в год во время собрания союза общин. Заявления от деревень и городов должны быть представлены по крайней мере за 1 месяц до собрания Союза Общин для утверждения. В соответствии с предписанием Союзы Общин сотрудничают с Марзпетараном и другими неправительственными организациями в марзе. Имея целью вышеупомянутое формируется Комиссия марза.

### 1.1. КОМИССИЯ МАРЗА

#### 1.1.1. Цели Комиссии

7. Ролью Комиссии марза является координация и совместное утверждение более крупных проектов. Ожидается, что Комиссия должна:

- ▶ Осуществлять активизацию и распространение информации в деревнях, городах и Союзах Общин
- ▶ Осуществлять оценку проектов для утверждения (соответствия планам сектора, избежания копирования деятельности сектора и т.д.,
- ▶ Обеспечить непредвзятое распространение ресурсов и реализацию программ развития
- ▶ Осуществлять мониторинг проектов.

8. Независимая Комиссия марза для Обеспечения Продовольствием и Утверждения будет обязана проследить за общей политикой и окончательным утверждением проектов. Она будет состоять из 16 членов:

- ▶ 2 представителя от каждой Ассоциации региона (1 представитель от деревень и 1 – от городов, итого 8 членов от сюнискского марза),
- ▶ Четыре представителя от Марзпетарана (включая главу),
- ▶ Четыре представителя от организаций по развитию /донорских/НПО (для основы на текущие финансовые вложения в АО).



### Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Южная Армения

#### 9. Основные обязанности Комиссии:

- ▶ Обеспечивать деятельность Союзов Общин в пределах мандата, обусловленного в их уставах,
- ▶ Помогать Союзам Общин в разработке критериев отбора и процедур отбора проектов развития,
- ▶ Созывать полугодовые встречи для обсуждения и утверждения проектов развития, которые должны финансироваться фондом,
- ▶ Мониторинг и оценка проектов развития,
- ▶ Утверждение проектов, превосходящих определенные границы, два раза в год, только исходя из предложений, представленных Союзом Общин (Комиссия марза будет только регулярно информироваться об утвержденных проектах ниже обусловленных границ),
- ▶ Пересматривать и утверждать процедуры и практики для деятельности проекта,
- ▶ Пересматривать подробные полугодовые отчеты от Союзов Общин о прогрессе, касательно АО

#### 10. Основные права комиссии

- ▶ Заказать пересмотр любого внешнего аудита счетов по требованию
- ▶ Пригласить других представителей, специалистов с правом консультационного голоса
- ▶ Созывать особые собрания
- ▶ Посылать предложения в АО
- ▶ Организовывать различные семинары, симпозиумы, конференции и так далее.

#### 1.1.2 Председатель Комиссии

11. Председатель Комиссии марза для Обеспечения Продовольствием и Утверждения должен избираться членами по ротационному принципу. Избранный Председатель будет работать в течение одного года.

#### 12. В обязанности Председателя входит:

- ▶ Созывать собрания Комиссии марза,
- ▶ Обеспечивать своевременное приглашение 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 14 дней до собрания Комиссии,
- ▶ Председательствовать во время собраний Комиссии, обеспечивая необходимый кворум (2/3 от всех членов) во время процесса отбора и утверждения проектов, финансируемых АО,
- ▶ Обеспечивать написание надлежащего протокола собрания и его обращение среди всех членов,



## 2. ОСНОВНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### 2.1. ПРИГОДНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

#### 2.1.1 Подходящие подпроекты

13. Общее. Посредством грантов АО 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,
- ▶ Предложения проектов должны быть представлены самими бенефициарами посредством Союзов Общин,
- ▶ Проекты должны быть социально, технически и экономически жизнеспособны,
- ▶ Поддержание проектов должно гарантироваться общинами и
- ▶ Проекты должны быть устойчивы.

14. Цели для улучшения возможностей дохода и работы и предоставление основных общественных услуг для бедных в следующих областях:

- ▶ Сельское хозяйство,
- ▶ Развитие малого и среднего бизнеса,
- ▶ Тренинг,
- ▶ Водоснабжение,
- ▶ Инфраструктура общины,
- ▶ В областях других общественных служб.

15. АО не будет финансировать частную работу и предметы потребления, особенно если они являются частью деятельности.



### Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Южная Армения

16. Меню пригодных проектов может, например, содержать:

- ▶ Сельское хозяйство: Например: тренинг по сельскому хозяйству, производство семян, производство фруктов и выращивание деревьев, контроль эрозии, животноводчество, маркетинговая деятельность.
- ▶ Развитие малого и среднего бизнеса: Например: тренинг по предпринимательству, помощь в учреждении малых предприятий, маркетинговая деятельность.
- ▶ Инфраструктура, включая водоснабжение, санитарию, ирригацию, здания, второстепенные дороги: учреждение, расширение и восстановление систем безопасного водоснабжения и эффективной санитарии, включая уборку мусора, построение или восстановление водоснабжения для животных. Построение или восстановление труднодоступных дорог, троп и мостов. Построение или восстановление небольших ирригационных систем. Любая другая инфраструктура общины.

17. Следующее не применимо:

- ▶ Гранты для развития бизнеса в тех областях, где была введена кредитная система и она действует (небольшие бизнес кредиты, и т.д.)
- ▶ Административные здания,
- ▶ Религиозные здания,
- ▶ Инфраструктура, находящаяся во владении и управляемая предприятием по коммунальному хозяйству.

18. Другие основные общественные услуги, которые не упомянуты выше, будут финансироваться только в случае предварительного соглашения Комиссии марза для Обеспечения Продовольствием и Утверждения.

19. Средний масштаб проекта:

- ▶ Для поощрения большего количества принятия решений на местах и для содействия управлению на местах проект могут быть утверждены региональным Союзом Общин.
- ▶ Список проектов, утвержденных Союзом Общин должен быть впоследствии послан Комиссии марза в информационном порядке. У Комиссии есть 14 дней для возражений.
- ▶ 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 требуют больших финансовых вложений, превосходящих данные границы, должны пройти оценку на осуществимость и им понадобится утверждение Комиссии марза. Комиссия определит ограничения в инвестициях для больших общинных проектов.

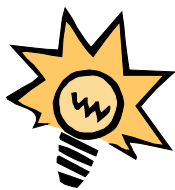


Таблица 1: Границы (потолок) для утверждения

Границы	Уровни утверждения / границы размера подпроекта	
	Союз Общины	Комиссия марза
Итоговый объем	20.000 USD	
AMD на проект	< 2.000 USD	> 2.000 USD

20. Вышеупомянутые границы могут обеспечить основу для деятельности. В исключительных случаях, когда Союзы Общин подтвердили свою компетенцию и прозрачность Комиссия марза может раздвинуть вышеупомянутые границы при согласии всех финансирующих сторон.

21. От ограничений можно отказаться, 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.

22. Ни при каких обстоятельствах будет проект разделен на несколько последовательных ступеней для избежания превышения максимальной границы, определенной выше.

23. Вышеупомянутые границы должны периодически пересматриваться и приспособляться, при необходимости, при согласии Комиссии марза.

24. Проекты должны быть простыми, избегать административной сложности и они должны быть завершены в течение одного года. В исключительных случаях может быть предоставлено время более одного года (при согласии Комиссии марза).

25. От общины / сельских жителей понадобится вложения. Это необходимо для того, чтобы гарантировать, что расходы проектов как можно малы, и что подпроекты будут продолжать деятельность после завершения финансирования АО. Минимальные ограничения содержат:

- ▶ По меньшей мере 30% от инвестиционной стоимости проекта, из которого
- ▶ По меньшей мере 5% общей стоимости должно быть в наличных, остальная сумма может быть предоставлена на бартерной основе (трудом или материалами).

26. Общины и города НЕ МОГУТ использовать средства из других проектов, финансируемых донорами для того, чтобы сделать свой вклад в проект. Деньги, материалы и работа должны предоставляться самими жителями деревень и городов.



### Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Южная Армения

#### 2.1.2. Обеспечение Продовольствием и/или Определение Регионов

27. Каждый регион оценивается с точки зрения бедности, при использовании следующих простых критериев:

- ▶ Количество бедных (абсолютная бедность) в процентах от всего населения региона АО,
- ▶ Количество людей, не способных адекватно обеспечить продовольствием,
- ▶ Пропорциональный размер вложений для сокращения бедности на региональном уровне.

28. Это влияет на распределение расходов на душу населения (бедные или те, кто не способен адекватно обеспечить продовольствием) и общее распределение внутри марза.

29. Механизм распределения будет повторно применяться всякий раз когда фонды назначаются прямо в сюнискский марз.

30. Для обеспечения прозрачности и честности средства проекта будут заранее распределены среди регионов в соответствии с данной целевой методологией.

31. Ограничение: Союзы Общин всегда будут распределять только половину средств, имеющихся в наличии, так как в течение года будет две даты для утверждения.



## 2.2. СОДЕЙСТВИЕ

#### 2.2.1. Группы развития в деревне / города

32. Общее определение «группы развития» - «группа лиц, семей, домохозяйств, которые страдают от обычных проблем (например, нехватка еды, бедность), возможно, испытывают похожие стеснения, например, отсутствие доступа к производственным ресурсам (например, земля, кредиты), имеют общий интерес в «саморазвитии» и которые в какой-то форме совместно принимают решения на территориальной единице или области, определенной их собственной общностью (например, несколько деревень или групп домов, которые соединены вместе и т.д.).»

#### 2.2.2. Мобилизация групп развития

33. Группа развития в общине считается мобилизованной, когда она «может организационно, административно и социально оценить собственный потенциал и ограничения в развитии, сформулировать и осуществлять деятельность, которая позволит достичь запланированных целей. Общины несут ответственность за свое развитие и иногда агентства по развитию (Правительство, НПО и т.д.) могут помогать им для улучшения их возможностей в достижении лучшего будущего». Таблица 2 отражает различные стадии мобилизации – от начальной до зрелой.





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					✓

## 2.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ/ОТБОР ПРОГРАММ

### 2.3.1. Общее

34. Проекты по развитию должны быть определены окончательными бенефициарами (то есть людьми, которые живут в городах и деревнях).

35. Утверждение это совместный процесс между жителями и местными властями (главы общин и городских советов).

36. Процедура принятия программы должна иметь две ступени:

- ▶ Союз Общин предоставит информацию о том, как и к какому сроку должны быть представлены заявления проектов общин в Союзы Общин,
- ▶ Союз Общин проводит оценку первоначальных предложений проектов и определяет приоритеты в соответствии с критериями, определенными в данном руководстве. Взвешивание критериев – вопрос, касающийся решения каждого Союза Общин. Заявления будут учитываться только если они будут соответствовать формату заявления, определенному в приложении АО.



#### 2.3.2. Предоставление информации

37. Комиссия марза должна предоставлять информацию местным общинам посредством Союза Общин. Предоставляемая информация определит порядок заявления проектов для общин, применяемые критерии отбора, условия финансирования (финансовые вложения общин, обязательства поддержания 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 посредством соответствующих членов советов или мэров деревень. (См. Рисунок 2)

#### 2.3.3. Предварительный отбор проектов общинами

38. Предварительный отбор: созыв общего собрания в общине/деревне при участии всех членов. Община определит приоритеты и отберет проекты, которые они хотят представить в Союз общин, посредством голосования.

39. Следующие критерии отбора будут применяться общиной в процессе классификации (проект должен быть определен и заявление для поддержки должно быть представлено бенефициарами (т.е. общиной)). Каждый Союз Общины должен определить следующие критерии, в соответствии с их потребностями и требованиями, в соответствии с чем все критерии должны применяться:

- ▶ Общее количество бенефициаров в деревне/городе, где будет реализовываться проект,
- ▶ Общее бедных, которые получают выгоду от программы
- ▶ Инвестиции, сделанные в прошлом в деревне/городе,
- ▶ Вложения, сделанные жителями наличными и бартером
- ▶ Стоимость инвестиций / на каждого человека
- ▶ Низкий уровень поддержания / на человека (включая план поддержания на 3-5 лет),
- ▶ Количество и прогресс проектов самопомощи, которые были реализованы в деревне/городе за последние 2 года,
- ▶ Вклад проекта в сокращение бедности
- ▶ Количество людей, страдающих от нехватки продовольствия, которые будут бенефициарами проекта,
- ▶ Вклад в укрепление возможностей на местах,
- ▶ Долгосрочная устойчивость проекта,
- ▶ Совпадение с приоритетными территориями/секторами правительства,
- ▶ Высокая территориальная приоритетность в регионе,
- ▶ Степень использования существующего опыта на местах,
- ▶ Приемлемость для окружающей среды,
- ▶ Общее качество применения. Матрицы, прилагаемые в конце руководства могут быть разработаны и применены.

40. Протоколы собрания будут приложены к заявлению на проект.



## 2.4. ИЗУЧЕНИЕ ОСУЩЕСТВИМОСТИ И ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ОТБОР, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЙ СОЮЗАМИ ОБЩИН

### 2.4.1. Осуществимость

41. Так как программы соответствуют вышеупомянутым критериям и не превышают общей суммы в 2000 долларов США на каждый проект, то не понадобится изучение технической осуществимости. Также нет необходимости всесторонней оценки осуществимости проектов, которые также используют стандартные планы проектов и соответствуют списку количества и ценовой структуре.

42. Проекты, которые превышают ограничение в 2000 долларов США и технически сложные проекты должны пройти подробную оценку осуществимости.

43. Изучение осуществимости будет предпринято (включая технический, финансовый, социальный аспект и аспект бедности) по проекту, представленному общиной-бенефициаром и оцененной и утвержденной Союзом Общин. Осуществимость будет предпринята посредством:

- ▶ Технический специалист (например, Марзпетаран) посетит общину для удостоверения в выборе проекта,
- ▶ Будет создано общее собрание в общине / деревне для обсуждения вопросов, касающихся плана проекта, осуществления, финансового вложения и поддержки,
- ▶ Формы заявления будут утверждены и обоснованы и к нему будет добавлена соответствующим инженером, техническим специалистом техническая и финансовая информация.

44. Техническая осуществимость: IFSP и инженер из Марзпетарана совместно с членами общины, подающих заявление для поддержки примут участие в визите для проверки технической осуществимости проект. Форма осуществимости будет содержать:

- ▶ Текущий статус социально-экономической инфраструктуры,
- ▶ Описание работ подпроекта,
- ▶ Количество потребителей,
- ▶ Основные ограничения,
- ▶ Любые вопросы, касающиеся владения землей и связанные с проектом,
- ▶ Основное количество работ (в соответствии с чем стандартные планы значительно сократят эту работу),
- ▶ Предполагаемые расходы, основанные количестве и стандартной цене за единицу,
- ▶ Предполагаемые расходы на поддержание и расписание поддержания,
- ▶ Быстрая оценка воздействия на окружающую среду.



### Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Южная Армения

45. Социально-экономическая осуществимость: IFSP и инженер Марзпетарана вместе с членами общины, подающими заявление на поддержку оценят на месте социально-экономическую осуществимость, включая:

- ▶ Учреждение и деятельность проектной группы (например, ассоциация, формальная группа и т.д.),
- ▶ Местные вложения,
- ▶ Мероприятия для поддержания.

46. Форма выполнимости проекта: После визита и собрания общины соответствующий инженер составит окончательную форму для выполнимости проекта, включая:

- ▶ Технические данные и стоимость,
- ▶ Мероприятия по поддержанию,
- ▶ Финансовые вложения местных людей,
- ▶ Другие вложения (например, Марзпетаран),
- ▶ Окончательное решение по выполнимости проекта,
- ▶ Рекомендации для Комиссии марза.

47. Впоследствии программа будет направлена в Комиссию марза для окончательного утверждения / отклонения.

#### **2.4.2. Отбор, осуществляемый Союзами Общин**

48. Каждые шесть месяцев и Союз Общин, и Комиссия марза будут проводить отбор представленных проектов.

49. Будет осуществлена двухступенчатая процедура отбора. Сперва Союзы Советов сделают свой выбор и приоритизацию. Мелкомасштабные проекты, которые не превышают вышеупомянутые ограничения, могут быть утверждены и осуществлены напрямую Союдами Советов. Большие программы будут классифицированы и представлены в Комиссию марза на обсуждение.

50. Вторая стадия включает окончательную оценку и классификацию Комиссией марза. Это будет проводиться после представления окончательного изучения осуществимости.

51. Утверждение проводится в течение 4 недель после получения заявлений (дважды в год).

52. На собраниях как Союза Совета, так и Комиссии марза при голосовании требуется простое большинство. В каждом случае необходим по крайней мере кворум в две трети (2/3) голосов членов для принятия решений.



#### 2.4.3. Контракт Заявителя АО

53. Контракт, заключаемый между АО и заявителем (сельская/городская группа) утверждает предварительное распределение средств АО на проект и определяет соответствующие обязательства каждого партнера (например, АО, сельские/городские группы и любые другие стороны контракта).

54. Контракты на больше чем 2.000 долларов США будут подписаны между Союзом Общин, исполнительным директором АО и соответствующей бенефициарной группой. Контракт на сумму больше этой будет подписан Комиссией марза после утверждения Комиссии (утверждение основано на вышеупомянутой системе голосования).

55. Условия для финансирования и подписания контракта АО:

- ▶ Сформирована и действует бенефициарная группа в деревне/городе,
- ▶ Имеется письменное соглашение, которое определяет и регулирует вложение деревни/города, включая минимум в 5% наличных, которые должны быть положены на счет в банке,
- ▶ Между АО и деревней/городом были согласованы мероприятия по поддержанию по крайней мере на следующие три года,
- ▶ Перед началом проекта гарантируется финансирование текущих расходов и расходов по хозяйственно-техническому обслуживанию.

#### 2.4.4. Сельские/Городские проектные комитеты

56. Сельские/городские проектные комитеты должны иметься в наличии. Члены должны быть сбалансировано представлены от всех тех, кто участвует в проекте (например, гендерный баланс и т.д.). Группа избирает председателя. Для коллективной инфраструктуры (например, небольшая ирригация или водные проекты) комитет сформирует «комитет потребителей».

57. В течение подготовки проекта, комитет займется сбором и /или обеспечением сельских/городских вложений (наличными или бартером).

#### 2.4.5. План для поддержания и деятельности

58. Мероприятия для поддержания должны быть согласованы перед утверждением финансирования проекта. Мероприятия должны быть детально изложены в контракте, заключаемым между АО и сельской/городской группой.

59. План для поддержания и деятельности должен содержать:

- ▶ Описание и частота поддержания,
- ▶ Необходимость в рабочей силе для этих работ,
- ▶ Ежегодная стоимость,
- ▶ Средняя стоимость на каждого бенефициара,
- ▶ Где возможно нужно собрать взносы для того, чтобы покрыть по крайней мере расходы на деятельность и поддержание.



#### 2.4.6. Другое финансирование

60. В тех случаях, когда согласовано дополнительное финансирование, например, от Марзпетарана, соответствующий глава департамента Марзпетарана также станет стороной, подписывающей контракт.

61. В случае более крупных технических работ, Комиссия марза выберет и наймет инженера. АО профинансирует стоимость планирования и контроля максимум до 5% от суммы контракта, который заключается со строительной фирмой для реализации проекта.

62. Комиссия марза в сотрудничестве с IFSP SA (а именно – технический департамент Марзпетарана) проверит и утвердит все проектные документы. Технический план, количество и смета проекта будут утверждены и подписаны инженером и представлены в Комиссию для утверждения.

#### 2.4.8. Вовлеченность Марзпетарана

63. Если Марзпетаран профинансирует любую часть инвестиций или текущих расходов проекта, Комиссия марза и АО потребуют письменного согласия от Марзпетарана в форме письма, определяющего точные финансовые вложения. Оно будет прикреплено к контракту с сельской/городской группой.



## 2.5. РЕАЛИЗАЦИЯ

#### 2.5.1. Снабжение

64. Поставка вещей, материалов, услуг и другого осуществляется посредством тендера. Предложения будут рассматриваться тендерным комитетом, членами которого являются мэры заинтересованных общин.

#### 2.5.2. Контракты с консультантами

65. Для отбора консультантов или консалтинговых компаний основное значение придается компетенции, опыту, качеству представленного предложения. Стоимость является второстепенным фактором.

66. Для предоставления консалтинговых услуг, превышающих 20000 драмов осуществляются следующие процедуры:

- ▶ Компетенция и приблизительная смета,
- ▶ Подготавливается окончательный список консультантов, не менее трех консультантов,
- ▶ Отобранные консультанты приглашаются для представления предложения, включая технические и ценовые расчеты,
- ▶ Комиссия марза создает комитет, который должен оценить и систематизировать предложения на основе комбинации технических и ценовых расчетов,
- ▶ Комитет представляет контракт для решения о рекомендациях в Комиссию марза для утверждения,
- ▶ Оплата осуществляется только удовлетворительного завершения работ; это должно быть удостоверено соответствующим техническим союзом и Комиссией марза.



### Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Южная Армения

67. Подряды будут сданы после того, как заявки будут оценены в соответствии с процедурами, установленными в документах на заявление, которые могут учитывать только цену и продолжительность работ. Подряды будут сдаваться лицу, предложившему наименьшую цену сметы:

- ▶ Если самая низкая стоимость составляет менее 85% от сметы, Комиссия марза должна внимательно пересмотреть возможности подрядчика для своевременного и качественного осуществления работ,
- ▶ За исключением предварительного согласия Комиссии марза, контракты не будут подписаны, если самая низкая цена составляет более 115% от сметы.

68. Удостоверение Комиссии марза об отсутствии возражений должно быть предоставлено перед извещением о подряде и подписанием контракта. Удостоверение об отсутствии возражений покрывает процедуры тендера, подряд и контракт. Если Комиссией марза не предоставляется «отсутствие возражений» по какой-либо причине, АО не будет возмещать общинной группе или посреднику расходы, связанные с тендером.

69. Если группа или некоторые лица в городской или сельской группе или любой департамент Марзпетарана нечестно вмешивается в процедуры тендера или оценке заявки, заявка будет немедленно отменена и АО не будет финансировать любые дальнейшие общественные услуги в данном городе или деревне. Заявителям, которые предоставили поддельные или фальшивые документы не будет позволено в любых работах, финансируемых АО по крайней мере на следующие 2 года.

#### 2.5.3. Заключение контракта

70. Как только Комиссия марза выдает удостоверение об отсутствии возражений, городская/сельская группа или посредническая организация заключат контракт с предприятием на основе стандартного контракта, предоставленного Комиссией марза с документами заявки в течение 5 дней.

71. Извещение Комиссии марза об отсутствии возражений будет рассматриваться в качестве дополнения к контракту между контрактными партнерами, так как он определит стоимость проекта, имя контрактного партнера и информацию, известную только после успешной поставки/работы.



#### 2.5.4. Контроль

72. Сельские/городские группы, реализующие проект, несут ответственность за его технический контроль.

#### 3.6.4. Оплата

73. Оплата дается контрактной стороне (например, сельской/городской группе) или контрактному предприятию.

74. Выплаты от вложений общины должны быть зарегистрированы до того, как деньги будут выплачены от АО. Доказательством станет оригинал банковского счета, открытого с Комиссией марза.

75. Если выплаты от местной общины не осуществляются в течение одного месяца, то контракт будет отменен.

76. Мелкомасштабные подпроекты, которые укладываются в рамки утверждения, оговоренные в таблице 1, получают два последовательных взноса по 40% и 50% от суммы контракта. Первая оплата будет произведена только после утверждения вложения общины, вторая – после завершения 50% подпроекта. Остальные 5% будут выплачены после успешного завершения (например, гарантийный депозит).

77. Аванс в максимум 20% от суммы контракта – при подписании контракта и при гарантировании вложения общины.

78. АО сделает выплаты в течение 21 дня, начиная с даты получения АО счета, проверки счета и согласия местного контролера и IFSP.

#### 2.5.6. Дополнительная работа

79. Оплата делается только на основе действительно выполненной работы. Никакая работа не может быть выполнена в дополнение к контрактной работе. Комиссия марза / АО не будет возмещать дополнительную работу, кроме:

- ▶ Эта дополнительная работа непредвидена и должна быть выполнена для обеспечения безопасности, например, определенной инфраструктуры (смывания мостов)
- ▶ Эта работа не вызвана диспутом или проблемами, которые могут разрешены деревней/городом или Союзом Общин
- ▶ Стоимость дополнительных работ составляет менее 10% от общей стоимости проекта.

80. Если одно из этих условий не соблюдается, то АО сохраняет за собой право прервать контракт.





#### 2.5.7. Сдача

81. После завершения работ поездка на место позволит изучить завершённый проект. Завершённый проект будет считаться законченным:

- ▶ Самое позднее через 3 месяца после завершения и окончательной выплаты гарантийной суммы,
- ▶ Свидетельство о возвращении было подписано сельской/городской группой после созыва общественного собрания (подписывают документ председатель, секретарь и по крайней мере два члена, избранные всей общиной)

## 2.6. УСТОЙЧИВОСТЬ

#### 2.6.1. Общее

82. Устойчивость проекта является ключевой целью АО. Комиссия марза и наблюдатели/контролеры IFSP должны оценить не только способность сельских/городских групп содействовать высокому качеству проектов, но и их возможность гарантировать также поддерживать проект.

83. После завершения проекта и его сдачи Комиссия марза продолжит навещать место, где реализуется проект, для того, чтобы подтвердить, что проект поддерживается. В случае, если поддерживания не происходит и Союз Общин не способен улучшить эту ситуацию, то АО не будет финансировать в будущем любой проект в деревне/городе. Это разрешение может быть расширено в чрезвычайных случаях на весь регион. Тем не менее, для этого требуется одобрение Комиссии марза.

#### 2.6.2. Комитеты сельских/городских групп

84. Комитет сельской /городской группы станет местным партнером АО (например община – бенефициар) и, следовательно, будет нести ответственность за деятельность и поддержание. Основными задачами комитета станут:

- ▶ Гарантировать завершённый проект
- ▶ Если понадобится, гарантировать ежедневную деятельность инфраструктуры
- ▶ Собирать, когда нужно, взносы потребителей для деятельности и поддержания
- ▶ Когда требуется, управлять фондом поддержания
- ▶ Урегулировать любые диспуты между потребителями.

#### 2.6.3. Фонд для поддержания

85. Если возможно и в соответствии с планом поддержания и деятельности, может быть учрежден фонд для поддержания для ежегодного финансирования ежедневных текущих расходов и расходов на поддержание. Этот фонд (2% от предварительной стоимости) будет собираться и управляться комитетом сельской/городской группы.



#### 2.6.4. Аварийный ремонт

86. В некоторых исключительных случаях АО может профинансировать аварийное восстановление инфраструктуры, если будут выполнены следующие условия:

- ▶ Инфраструктура была развита или восстановлена при финансировании АО,
- ▶ Ущерб был нанесен непредвиденными обстоятельствами, а НЕ отсутствием поддержания или неправильного использования,
- ▶ Ремонт превосходит финансовые и технические возможности комитета сельской/городской группы,
- ▶ Комитет послал письменный заказ в Комиссию марза / АО и он был одобрен Союзом Общин,
- ▶ План ремонтных работ составлен и заключен контракт в соответствии с процессом, описанным выше,
- ▶ Община или комитет группы вкладывает 10% от стоимости ремонтных работ.



### 3. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СЕЛЬСКОЙ/ГОРОДСКОЙ ГРУППЫ

87. АО будет финансировать тренинг, позволяющий усилить местные возможности групп в деревнях/городах. Тренинг должен быть связан с обеспечением продовольствием, созданием рабочих мест и / или доходом или сокращением уровня бедности, что лежит в основе АО.

#### 3.1. УСТОЙЧИВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

##### 3.1.1. Тренинг сельских/городских групп

88. Помимо всех мобилизационных навыков и техник, которым община будет обучена, им также понадобится тренинг в:

- ▶ Идентификация, планирование и реализация проектов,
- ▶ Совместный мониторинг и оценка,
- ▶ Организация поддержки проекта,
- ▶ Сбор потребительских взносов,
- ▶ Процедуры для сбережений общины и займы
- ▶ Организация сельских/городских групп и ассоциаций (например, водная ассоциация, ассоциация фермеров и т. д.),
- ▶ Улучшения в окружающей среде

##### 3.1.2. Тренинг Союзов Общин

89. Процесс институционального обучения должен сопровождаться всесторонним тренингом, большим вовлечением общин в процесс принятия решений, успешное управление вместе с прояснением ролей и функций.



### Пример Руководства для Фонда Развития Региона, Южная Армения



90. Союзы Общин будут пригодны для целевого тренинга, предназначенного для улучшения их возможностей мобилизации людей в городах и деревнях и более близкой работе с ними.

91. Марзпетаран также пройдет тренинг и может быть тренером. Ожидается, что сельские жители / и городские жители станут уверенными в себе.

#### 4. МОНИТОРИНГ

92. Элемент IFSP, Марзпетарана и Союза Общин для мониторинга и оценки проведет мониторинг процесса реализации. Это содержит и оценку произведенного результата и прогресса в достижении основных установленных целей.

93. Мониторинг будет сосредоточен на программном и финансовом прогрессе, а также на их воздействии на бедных, безработных людей и людей, не обеспеченных продовольствием.

##### 4.1. ИНДИКАТОРЫ

94. Ключевые индикаторы реализации для измерения достижений целей развития включают:

- ▶ Сокращение уровня бедности среди бедных, особенно среди бедных женщин в городских и сельских регионах,
- ▶ Создание возможностей для работы,
- ▶ Сокращение нехватки продовольствия,
- ▶ Расширение доступа бедных домохозяйств к чистой воде,
- ▶ Воздействие АО на деятельность 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 общественных услуг, возможностей для увеличения дохода (включая микропредприятия),
- ▶ Улучшенные возможности общин,
- ▶ Средняя стоимость каждого проекта и на каждого бенефициара/потребителя.



#### 4.2. ОТЧЕТ

95. АО должна предоставлять ежегодный отчет в Комиссию марза. Эти отчеты будут включать:

- ▶ Отчет о статусе проекта,
- ▶ Заявления о счете и расходах,
- ▶ Количество 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 лиц, проходящих тренинг),
- ▶ Стоимость деятельности для каждой категории,
- ▶ Стоимость программ по составным частям,
- ▶ Стоимость программ по категории расходов,
- ▶ Стоимость программ по источнику финансирования,
- ▶ Итог результатов оценки воздействия,
- ▶ Основные проблемы и осложнения,
- ▶ Рекомендации по тому, как преодолеть их.

#### 4.3. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА КАЧЕСТВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

96. Будет разработана простая систему мониторинга для качественного воздействия и она будет содержать Информационную Систему Менеджмента. Она будет содержать:

- ▶ Ключевую техническую, финансовую и социально-экономическую информацию, касающуюся микропроектов,
- ▶ Информацию о клиентах,
- ▶ Индикаторы стоимости,
- ▶ Индикаторы выполнения, выведенные из логических систем.

97. Будет предпринята доработка воздействия для того, чтобы провести наблюдение за всей «цепочкой воздействий» от реализованных проектов до изменений условий проживания бенефициарных групп. Это потребует сформулировать гипотезы о вероятном соотношении между вложениями и ожидаемыми изменениями, спросом и потреблением общиной продуктов и при пересмотре прямого воздействия каждого отдельного реализуемого проекта.

98. На микроуровне должна быть осуществлена пост-оценка среди целевых общинных групп в течение 3-6 месяцев после завершения проекта. На макроуровне оценка воздействия должна проводиться через год после завершения значительной части определенного проекта на одной целевой территории.



## 5. ФИНАНСИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

### 5.1. ПОСТАВКА

#### 5.1.1. Общие принципы

99. Вся деятельность, касающаяся выполнения работ, поставки товаров и услуг, которые должны использоваться АО или любым из его партнеров, реализующих проект, должна следовать процедурам, определенным в руководстве по осуществлению деятельности и должна иметь целью достижение производительности и экономии. Бухгалтерская деятельность будет соответствовать государственным стандартам и основываться на руководстве: Бухгалтерская деятельность в ассоциациях общин сюнникского марза.

100. Сотрудники АО в Финансовой и Административной части будут нести ответственность за отслеживание всех вложенных и полученных ресурсов и вовлечения в мобилизации, при необходимости, дополнительных ресурсов. АО будет нести ответственность за следование требуемым процедурам для списание со счета средств, доступных для АО из внутренних и внешних источников. Это касается удостоверения, регистрации документов и составления всей необходимой документации для покрытия требований.

#### 5.1.2. Бухгалтерия

101. АО будет работать в соответствии с армянским и международным законодательством о бухгалтерии и на основе руководства Бухгалтерия в ассоциациях общин сюнникского марза. Союзы Общин должны обеспечить сохранение действующей внутренней бухгалтерской системы.

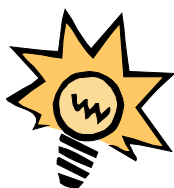
102. АО обеспечит расходование ресурсов в соответствии с правилами.

103. Счета Союзов Общин будут подвергаться ежегодному аудиту внешней аудиторской компании, приемлемой для финансирующих лиц (например, IFSP, и т.д.).

104. Союзы Общин, управляющие АО, предоставят для утверждения в Комиссию марза ежегодный план работ и ежегодный бюджет.

105. Контракты и Стандартные Соглашения о Займах составляют основной документ для вложения средств, последующей оплаты и внесения в бухгалтерскую систему. Следом за подписанием контрактов (контракты о кредитах, основных общественных услугах и т.д.) будет счет за средства в соответствии с правилами, обусловленных в данном руководстве.

106. Союз Общин будет нести ответственность за перевод средств на финансирование сельских/городских проектов, таких как согласованные с Союзом Общин. Исполнительный директор Союза Общин и по крайней мере член одного Союза Общин подпишет все чеки и платежные поручения. Исполнительный директор может письменно делегировать полномочие подписывать документы в свое отсутствие.



107. Копия каждого подписанного чека или платежного поручения, и если полномочие подписывать документы делегировано, также и доверенность, должны прикрепляться к счету перед тем, как его регистрировать.

108. Банковские документы должны периодически приводиться в соответствие со счетами АО, подписанными исполнительным директором и сохраняться. Финансовые счета (CAA, SPA, LA) должны ежемесячно производиться и регистрироваться.

#### 5.1.3. Внутренний аудит

109. Внутренний аудитор должен нести ответственность за мониторинг бюджетов АО и всей финансовой деятельности. Внутренний аудитор должен удостоверить, что менеджмент и сотрудники Союза Общин выполняют свои обязанности, установленные в руководстве. Внутренний аудитор предоставляет отчеты прямо Комиссии марза (а также IFSP). Отчет должен содержать любое нарушение, обнаруженное в деятельности АО и предложения как их исправить. Эти отчеты должны быть доступны членам Комиссии марза.

110. Аудит и мониторинг общины: счета всех сельских/городских проектов будут вывешены на доске объявлений соответствующей деревни. Счета, включая средства, собранные от общины, должны быть видны каждому. Система мониторинг и аудита будет также применяться для прогресса при реализации проекта.

#### 6.1.5. Внешний аудит

111. Частные независимые аудиторы, которые приемлемы для всех финансирующих лиц АО, должны провести внешний аудит всех счетов. Не позднее, чем через 6 месяцев после окончания бюджетного года Союзы Общин предоставят всем финансирующим лицам заверенные копии аудиторских отчетов, содержащих бухгалтерский баланс, заявления о доходе и мнение аудитора относительно того, достигает ли АО своих целей при эффективности издержек и адекватен ли внутренний контроль для минимизации возможности неправильного использования средств.