



Программа Развития ООН

Страна: Таджикистан

Проектный Документ

Название проекта: Реформа государственного управления/Укрепление организационной структуры (РГУ/УОС)

Конечный(е) результат(ы) UNDAF: Эффективное управление и экономический рост взаимно усовершенствованы с целью снижения бедности, проявления человеческого потенциала, защиты прав и улучшения основных публичных функций. Наличие улучшенного доступа уязвимых слоев населения к качественной базе услуг в сферах здравоохранения, образования и социальной защищенности.

Ожидаемый конечный результат ПРС: Исполнительные органы государственной власти на местном и республиканском уровне и местные органы самоуправления способны управлять по принципам демократии, эффективно и стратегически планировать, финансировать и реализовывать инициативы по развитию методом вовлечения и участия граждан.

Ожидаемые результаты:

1. Ключевые институты центрального правительства эффективно работают в сферах надлежащего управления, гендерного равенства, менеджмента и администрирования, способствуя продвижению реформы государственного управления.
2. Поддержка реформа государственного управления, включая реформы на местном и региональном уровнях, способствующей достижению прогресса в реформе государственного управления в целом.

Исполнительная организация: ПРООН Таджикистан

Краткое резюме:

Вопрос повышения потенциала и укрепления организационной структуры Правительства Таджикистана немного отстает по сравнению с другими приоритетами доноров. Недавнее исследование, проведенное Йоханнесом Линном из Брукинского Института, рассматривало возможности расширения инициатив ПРООН по всему портфелю. Акцентируя внимание на укреплении организационной структуры, он порекомендовал ПРООН «придерживаться возможностей вертикального роста (т.е. гарантировать, что политика и институциональная структура на национальном уровне оказывают поддержку ... инновационным подходам по развитию)» и «применяются соответствующие модели реализации программ в связи со смещением акцента ПРООН на прямое исполнение таджикскими организациями». Новая Стратегия Управления фокусируется на повышении потенциала ключевых агентств и местных властей посредством внедрения Реформы государственного сектора и инициатив Укрепления организационной структуры. Деятельность направлена на агентства, работающие по проектам ЦРТ и приоритетам снижения бедности, элементам связи на уровне местной и секторальной власти, и укреплению системы властей субнационального уровня.

Срок выполнения программы: 2011-2013
 Ключевые области результатов (Стратегический план) Демократическое управление – Усиление ответственных и профессиональных государственных институтов
 Номер проекта в ATLAS: 00079916
 Дата начала: сент' 2011
 Дата окончания: дек' 2013
 Дата встречи РАС: сент' 2011
 Форма Управления: ФПУ

Всего требуется ресурсов	\$2 000,000
Всего выделено ресурсов в 1 год:	\$500,000
• Внутренние пере-программированные средства	\$500,000
• Прочих:	
○ Донор	_____
○ Правительство	_____
Непрофинансированный бюджет	\$1 500,000
Вклад в натуральном выражении	_____

Согласовано (Правительство)

Согласовано (ПРООН):



13.09.11

I. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

За последние двадцать лет все постсоветские республики столкнулись с экономическими сложностями и сложностями в управлении, но Таджикистан оказался в особенно неблагоприятных условиях. Длительная гражданская война в сочетании со значительной потерей человеческого потенциала ослабили Правительство на всех уровнях. Для того, чтобы выполнить свои обязательства в секторах экономики и гуманитарной помощи, доноры сконцентрировали все внимание на поставке помощи.

Тем не менее, экономические показатели Таджикистана стали более стабильными, и теперь доноры должны нарастить поддержку в развитии постоянного потенциала правительственных институтов, создавая условия, в которых Правительство Таджикистана (ПТ) может определять свои приоритеты и выполнять свой мандат.

ПРООН Таджикистана выделила вопросы укрепления организационной структуры и развития потенциала в качестве основных стратегических целей на следующие пять лет. Такое обязательство укрепилось благодаря данным исследованию, проведенному Институтом Йоханнеса Линна в Брукинге под названием «Увеличение интервенций, направленных на развитие: исследование страновой программы ПРООН в Таджикистане», которое было профинансировано Региональным центром ПРООН. Изучая все существующие основные компоненты ПРООН Таджикистана, он заметил существование общей потребности в продвижении от пилотных инициатив и формы прямого управления (ФПУ) к всеобъемлющему вертикальному увеличению и переходу к форме национального управления (ФНУ). Он указал, что «новая Стратегия управления, после ее завершения, должна предложить соответствующие рамки для конфигурации вовлечения ПРООН в формирование потенциала и институциональную реформу на национальном и суб-национальном уровнях.»

Программа управления ПРООН в предыдущие годы была фрагментирована, как было указано в отчете миссии по Результатам помощи в развитии. Основное внимание уделялось обеспечению услуг, таких, как поддержка национальных стратегий планирования или координация помощи, которые осуществлялись через ФПУ и проектные команды, выделенные соответствующими национальными институтами. По причине возможностей развития правительства в вопросе выполнения проектов, проекты, выполняемые в национальном масштабе, требовали значительной поддержки ПРООН. Тем не менее, новый План Действий Страновой Программы (ПДСП) ПРООН уделяет внимание обеспечению поддержки в сфере политики и укрепления правительственных институтов, особенно в вопросах управления. До сегодняшнего дня большая часть портфеля проектов ПРООН выполнялась непосредственно страновым офисом с применением формы прямого исполнения (ФПИ) с различными уровнями вовлечения соответствующих правительственных структур. Однако по мере ухода Таджикистана от уровня послевоенного восстановления и перехода к более стабильной среде, программная деятельность должна также постепенно переходить к форме национального управления (ФНИ). Признавая, что потенциал правительства в разработке и проведении реформ растет, интервенции ПРООН должны теперь уделять внимание формированию потенциала заинтересованных лиц в правительстве и укреплению институтов национального уровня.

Другие инициативы доноров и партнеров, такие, как Реформа государственного сектора (РГС), предпринимали попытки масштабных реформ, но страдали под тяжестью амбициозной программы. Тем не менее, РГС выпустила основные функциональные обзоры, которые послужили фундаментальной основой для разработок стратегии управления ПРООН.

Стратегия управления закончена и сосредоточена на развитии потенциала и укреплении организационной структуры. Вместо того, чтобы выполнять либо широкий подход, либо мелкие одноразовые интервенции, данная инициатива планирует работать с ключевыми

центральными министерствами, такими, как Государственный комитет по инвестициям и управлению государственной собственностью РТ (ГКИУГИ) и Министерством экономического развития и торговли РТ (МЭРТ), которые отвечают за выполнение 1) ЦРТ; 2) Стратегии сокращения бедности; 3) Стратегии национального развития; 4) Координацию помощи и/или 5) приоритеты местных и региональных органов власти. Во-вторых, данная инициатива нацелена на ключевые секторные ведомства для РГУ/УОС, включая Министерство здравоохранения, Министерство энергетики, Комитет по охране природы и Комитет по чрезвычайным ситуациям. И, наконец, данная инициатива планирует начать реформу органов власти субнационального уровня и их важной роли в обеспечении государственных услуг. Таким образом, стратегия выполняется на среднем уровне – не настолько широко, чтобы испытать неудачу, но и не настолько скромным, чтобы возник риск изоляции и отсутствия импульса, как и было, рекомендовано в Отчете об увеличении масштабов интервенций.

Инициативы Реформы Государственного Управления/Усовершенствование организационной структуры (РГУ/УОС) основаны на определении стратегического мандата, имеющихся организационных пробелов, которые препятствуют работе, а так же плана развития, который включает развитие персонала и улучшения разрешающей среды и организационного плана. Целью данной инициативы является формирование устойчивого организационного наследия в важных и пересекающихся областях.

Потребность в Реформе местного управления стоит особенно остро, для реализации ССБ и достижения ЦРТ. Правительство Таджикистана запросило поддержку у ПРООН в проведении масштабирования Реформы местного управления в начале 2011 г. с учетом расширенного диалога и плана действий. Полученные данные показали разрозненную, сложную и недофинансированную ситуацию. Несмотря на наличие законодательства, предоставляющего полномочия широкому спектру государственных служб, их объем на уровне джамоатов крайне низок и, в основном, ограничен выдачей свидетельств о рождении, браке и смерти, помощи в сборе налогов, призыве в армию, сборе статистических данных, контролем за выполнением некоторых законов (например, Закона об обычаях и традициях). Основные социальные и коммунальные услуги, такие как, социальная помощь, здравоохранение, образование, обеспечение водой, газом и отоплением и т.д. предоставляются децентрализованными отделами центрального аппарата на уровне района в сотрудничестве с сетью агентств от министерств.

Существует необходимость дополнить Закон о местном самоуправлении дополнительными законодательными актами для пояснения разделения функций и отношений между различными органами и уровнями местного управления, включая вопросы финансирования. Документ масштабирования также указал, что органы местной власти в Таджикистане не имеют современного понимания роли и функций органов местного самоуправления. Диалог посредством проведения конференции, внесения поправок в законодательство, новое финансирование и вопросы полномочий, а также развитие потенциала будет необходим для дальнейшей эволюции этой реформы.

II. СТРАТЕГИЯ

Как UNDAF, так и CPAF называют эффективное управление в качестве ключевого желаемого конечного результата. Целью всех агентств по развитию является поддержка в организации потенциала местного правительства, такого, как принадлежность, приверженность приоритетам и достижение результатов, которые достигаются посредством применения национального потенциала. Для поддержания Реформы государственного сектора (РГС) Правительство Таджикистана в партнерстве с международным сообществом провело функциональный пересмотр десяти отраслевых министерств. Результаты функционального рассмотрения легли в основу последующих институциональных изменений в этих министерствах, а так же позволили обнаружить слабый потенциал в подавляющем количестве организаций. Кроме того, были проведены обсуждения по

вопросу разработки новой концепции оптимизации местного управления в рамках реформы. В соответствии с поправками, сделанными в Закон об организациях управления в Таджикистане, в 2010 г. были организованы выборы в советы джамоатов. В 2010 г. Таджикистан также разработал вторые Рамки среднесрочных расходов (РССР) на 2011-2013 гг. Вся эта работа создала прочную основу для реформ и использовалась для формирования Стратегии управления ПРООН.

Стратегия РГУ/УОС Управления ПРООН основана на предшествующих сильных связях с партнерскими министерствами и ведомствами. Во всех случаях ПРООН Таджикистана вовлечено в текущие проекты в каждом министерстве, которые, в основном, осуществляются проектными командами. Стратегия также дает приоритет тем министерствам, у которых имеются ЦРТ, ССБ, координация с донорами и мандаты местного правительства (МЭРТ и ГКИУГС). В последующих фазах стратегия расширяется для включения министерств и ведомств с секторными мандатами, такими, как здравоохранение, ликвидация последствий стихийных бедствий, энергетика и окружающая среда.

Операционная стратегия РГУ/УОС включает в себя два основных компонента. Подробная информация по каждому компоненту представлена далее:

В рамках первого компонента предусмотрено две инициативы РГУ/Укрепления организационной структуры в МЭРТ и ГКИУГС с целью усиления их потенциала для координации, мониторинга и оценки ЦРТ и ССБ, а также выравнивания внешних (донорских) и внутренних (правительственных) ресурсов в соответствии с их продвижением. В намерения инициативы входит работа с обоими министерствами, так как оба они делят обязанности по выполнению ЦРТ и Национальных стратегий. Кроме того, укрепление потенциала охватит районные и местные органы власти, а также отраслевые министерства, чье вовлечение и партнерство в достижение ЦРТ и снижение бедности является ключевым.

Будут проанализированы благоприятные условия, определены пробелы и внедрены программы развития потенциала с целью поддержания выполнения мандата. Ожидается, что последующие виды деятельности будут включать следующее: 1) рекомендации по планированию организационного процесса, поддерживающего эффективное выполнение системы МиО; 2) развитие потенциала сотрудников в вопросах управления, профессиональных навыков и подотчетности; 3) пересмотренные и усовершенствованные системы и процессы, поддерживающие выполнение МиО, включая усовершенствованные механизмы коммуникации между МЭРТ, ГКИУГС, субнациональные органы власти и разработка политики и процесса планирования важных отраслевых министерств (таких, как водоснабжение, энергетика, сельское хозяйство и т.д.). Конечным результатом будет скоординированная система, управляемая профессиональным персоналом, способным поддержать конструктивные ресурсы и реализационные решения, касающиеся национальных приоритетов.

Программа обучения государственному управлению (ПОГУ) будет предложена для ключевых менеджеров среднего и высшего звена в министерствах и ведомствах. Менеджеры будут выбираться Правительством Таджикистана и ключевыми соответствующими министерствами в сотрудничестве с персоналом Программы ПРООН в опорных областях (Глобальный фонд, управление ликвидацией последствий стихийных бедствий, энергетика и водоснабжение, разминирование и сообщества). Часто встречаются две слабые стороны: а) отсутствие управленческого потенциала в органах власти и б) отсутствие сотрудничества и коммуникации между министерствами.

Данная Программа, рассчитанная на 18 месяцев, и будет предложена 20-30 менеджерам, занимающим стратегические должности в 8-15 министерствах, включая Институт повышения квалификации государственных служащих, которые будут играть поддерживающую роль в модуле обучения тренеров. Менеджеры будут участвовать в периодических практических тренингах в сфере общих навыков управления (бизнес планирование, оценка, управление риском, разработка политики, финансовый менеджмент и другие темы по выбору) наряду с обучением вопросам гендерного равенства. Конечной

целью каждого модуля является обеспечение менеджеров арсеналом важных навыков и разработка практических планов для выполнения в соответствии с существующими оперативными планами. Отклонения от этого подхода могут быть предложены там, где тренинги сосредоточены на приведение оперативных планов в соответствие с существующими рекомендациями функционального обзора предложенным в рамках проекта ВБ ПРГУ.

Или, наконец, менеджеры могут быть приглашены из совета проекта ПРГУ который представлен ИАП, ключевыми министерствами и Комитетом по чрезвычайным ситуациям, Министерство экономического развития и торговли РТ, Министерство финансов РТ, Министерство юстиции РТ, Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом РТ, и Управление Государственной службы РТ, которые могут быть собраны вместе для участия в тренинге по координации подхода к управлению национальными приоритетами. Фасилитация и наставничество будут обеспечены для каждой команды менеджеров. Они наладят межведомственные связи и каналы коммуникаций. Самое главное, менеджеры получат текущее инвестирование, которое останется в Правительстве Таджикистана, выступая в качестве катализатора изменений. Эта модель будет рассчитывать на международных консультантов, имеющих соответствующие навыки и потенциал для наставничества, так как потребуется комбинация тренингов и текущей поддержки. Кроме того, для того, чтобы избежать отвлекающих моментов на работе и обеспечения посещаемости, тренинг будет проводиться за пределами Душанбе в течение недели каждые два-три месяца. Крайне важно предусмотреть всю логистику, как, например, наличие стимулов для того, чтобы менеджеры были заинтересованы в посещении каждого модуля, но не настолько, чтобы для участия в тренингах номинировались не те люди.

В дополнении к РГУ/ОУС в МЭРТ, ГКИУГИ и ПОГУ, оставшиеся программные направления будут находиться в должном состоянии для развития инициатив РГУ/УОС в своих секторах и агентствах в среднесрочном периоде в течении второго года исходя их извлеченных уроков. В качестве конечного результата ПОГУ будут установлены отношения с опытными менеджерами, а так же разработаны внутренние бизнес планы и приоритеты. В качестве конечного результата РГУ/ОУС МЭРТ и ГКИУГИ предполагается наличие полностью разработанной методики РГУ/УОС для «расширения» и «распространения» по всем основным областям работы ПРООН, таким, как глобальный фонд (здравоохранение), управление рисками стихийных бедствий (Комитет по чрезвычайным ситуациям) и энергетика и экология (Министерство энергетики, Комитет по защите окружающей среды). Таким образом, ПРООН в сотрудничестве с Правительством может организовать платформу инициатив для продвижения вперед.

Одна из текущих скромных инициатив РГУ является результатом успешного партнерства с Министерством иностранных дел. ПРООН привлекла международного консультанта для консультирования МИД в вопросе электронного Правительства. Эта работа была недавно завершена, и теперь Министерство работает над структурными и управленческими изменениями.

В рамках второго компонента включены две важные инициативы РГУ/УОС сфокусированные на вопросах реформы местного управления. Компонент проекта в сфере местного управления нацелен на содействие развитию уполномоченной и эффективной системы местного управления в Таджикистане, способной обеспечивать наличие качественных услуг местным сообществам и поощрять экономическое развитие.

Основным промежуточным результатом интервенции в сфере местного управления будет разработка видения по вопросам местного управления (МУ), содержащей основные принципы и компоненты системы местного управления, а также рекомендации для Правительства и других заинтересованных лиц посредством последовательной деятельности для разработки/внедрения политики и логической структуры, а также вопросы

повышения потенциала на центральном и местном уровне. Она послужит в качестве платформы для будущих интервенций в местное управление.

Совещательный Совет проекта РГУ при ИАП отвечающий за реализацию 4-го компонента Плана действий Национальной стратегии реформирования системы государственного управления (НСРГУ) (Рабочая группа) будет также вести политический диалог, и наблюдать за разработкой Концепции местного управления. Все ключевые решения, касающиеся диагностирования/функционального обзора, и Концепции местного управления будут фасилитироваться Рабочей группой. Она также примет на себя лидирующую роль в обеспечении преобразования принципов, изложенных в Концепции местного управления, в стратегию или нормы права, а также проведении необходимых действия для ее выполнения.

Кроме этого, будет сформирована команда технических экспертов для проведения диагностики/функционального рассмотрения системы местного управления (МУ) и оказания поддержки в разработке Концепции местного управления, предлагающая конкретные рекомендации и возможные варианты по укреплению системы местного управления в Таджикистане, а также выступит в качестве технического секретариата Рабочей группы. Диагностика затронет всю системы субнационального управления и будет проведена в выбранных районах, имеющих различные географические характеристики и уровни развития. Результаты функционального обзора семи пилотных министерств и другие оценки, проводимые различными национальными и международными заинтересованными сторонами, будут проанализированы во избежание дублирования и гарантии существования связей между текущими и реализованными инициативами. Команда должна располагаться в проекте ПРГС/РГУ при ИАП и отчитываться координатору ПРГС. Команда будет состоять из лидера, трех-четырёх технических экспертов и ассистента проекта.

Диагностирование включает в себя следующие ключевые элементы:

- 1) Информация о достижениях на данный момент в области местного управления (обзоры, оценки, проведенные донорами и Правительством)
- 2) Функциональный обзор, включающий всестороннюю оценку соответствующего законодательства и рекомендации по продвижению системы местного управления;
- 3) Обзор ответственности центрального правительства и возможность руководства формированием политики и ее реализации в сфере местного управления.

Проект отчета по диагностированию и рекомендации будет обсуждаться Рабочей группой, с заинтересованными сторонами национального уровня, донорами и международными организациями, и послужит основой и источником информации для формирования документа концепции местного управления. Для обсуждения результатов и рекомендаций отчета в различных регионах страны будут организованы круглые столы. На основании комментариев со стороны различных заинтересованных сторон отчет будет пересмотрен и одобрен рабочей группой.

Предложения по документу концепции местного управления будут подготовлены на основании заключений и рекомендаций, представленных в Отчете по диагностированию командой технических экспертов для последующего обсуждения с Рабочей группой. Политический диалог и участие различных заинтересованных сторон будут инициированы на ранней стадии разработки документа концепции местного управления для гарантии прав собственности и вовлечения различных заинтересованных сторон. Целью документа концепции местного управления является определение основных принципов и ключевых компонентов системы местного управления и описание дорожной карты, которая послужит руководством для Правительства и других заинтересованных сторон в процессе разработки/внедрения политики и правовой основы, а также в области повышения потенциала на центральном и местном уровне. Документ концепции местного управления будет утверждаться и должен согласовываться с другими ожидаемыми реформами (на центральном уровне). Предполагается, что документ концепции местного управления послужит также дорожной картой для международных и донорских организаций в целях более эффективной координации и направления технической помощи. В процессе

подготовки документа концепции местного управления будет организована ознакомительная поездка для изучения существующего опыта в области местного самоуправления, включая вопросы политики координации для членов рабочей группы высокого уровня.

III. СТРУКТУРА РЕЗУЛЬТАТОВ И СРЕДСТВ ПРОЕКТА

Планируемый результат как указано в Рамках результатов и ресурсов страновой программы:

Исполнительные органы государственной власти на местном и республиканском уровне и местные органы самоуправления способны управлять по принципам демократии, эффективно и стратегически планировать, финансировать и реализовывать инициативы по развитию методом вовлечения и участия граждан.

Индикаторы результата, как указано в Рамках результатов и ресурсов страновой программы, включая исходные и целевые показатели:

Индикатор: Инициативы по развитию выполняются в инклюзивной манере с привлечением прямого участия заинтересованных лиц

Исходный: Недостаточный потенциал органов власти на национальном и местном уровнях в сфере эффективного и демократического управления

Целевой: Повышение потенциала органов власти на национальном и местном уровнях в сфере эффективного выполнения инициатив по развитию в инклюзивной манере с привлечением прямого участия заинтересованных лиц.

Применяемые ключевые сферы результатов (из Стратегического плана 2008-2011 гг.): Демократическое управление – Усиление ответственных и профессиональных государственных институтов

Стратегия партнерства: Проект будет исполняться ПРООН РГУ/УОС в сотрудничестве с национальными заинтересованными лицами (Правительственные учреждения и доноры). Проекты ПРООН/РГУ/АСИР/DRM/E&E/GFATM предоставляют существенный технический вклад. На протяжении всего периода реализации, проект постарается обеспечить сотрудничество между партнерами по развитию (местные НПО, средства массовой информации, другие агентства ООН и доноры) в Таджикистане и государственными агентствами.

Название и номер проекта (Номер присуждения в системе ATLAS): 00079916 Реформа Государственного Управления/Укрепление Организационной Структуры (РГУ/УОС)

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ЦЕЛИ ПО КОМПОНЕНТАМ НА (ЛЕТ)	ПОКАЗАТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ОТВЕТСТВЕННЫЕ СТОРОНЫ	ВКЛАДЫ
<p>Результат 1 Ключевые правительственные организации получают помощь во всестороннем развитии потенциала в вопросе надлежащего управления,</p>	<p>Цели (год 1) - Начато проведение РГУ/УОС в МЭРТ Цели (год 2) - продолжение инициативы РГУ/УОС в МЭРТ</p>	<p>1. РГУ/УОС в МЭРТ ▪ Поддержка в проведении и анализе финансового плана РГУ, национального бюджета, ПССР, Программы государственных инвестиций и других возможных программ</p>	<p><i>ПРООН и МЭРТ</i></p>	<p>Мероприятие 1: Полностью профинансировано в рамках другого проекта</p>

<p>гендерных тенденций, менеджмента и администрации, результатом чего является продвижение в реформе государственного управления.</p> <p><i>Текущая ситуация:</i> ограниченные возможности обучения в МЭРТ</p> <p><i>Индикаторы:</i> Количество сотрудников МЭРТ прошедших тренинги в сфере управления, менеджмента и администрирования.</p>	<p>- начаты соответствующие инициативы РГУ/УОС в органах власти в отобранных районах и джамоатах</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Доработка и совершенствование существующей системы МиО для реализации РГУ и механизм ее реализации ▪ Повышение/укрепление потенциала сотрудников МЭРТ и отраслевых министерств и ведомств по вопросам мониторинга и оценки реализации РГУ ▪ Проведение регулярных заседаний НСР и его секретариата ▪ Публикация промежуточного и финального отчетов ▪ Укрепление потенциала местных властей по вопросам реализации НСР/РГУ и по МиО 		
<p><i>Текущая ситуация:</i> ограниченные возможности обучения в ГКИУГИ</p> <p><i>Индикаторы:</i> Количество сотрудников ГКИУГИ прошедших тренинги в сфере управления, менеджмента и администрирования.</p>	<p>Цели (год 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Начато проведение РГУ/УОС в ГКИУГИ <p>Цели (год 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - продолжение инициативы РГУ/УОС в ГКИУГИ - начаты соответствующие инициативы РГУ/УОС в органах власти в отобранных районах и джамоатах 	<p>2. РГУ/ПИП в ГКИУГИ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Поддержка по проведению оценки потенциала ГКИУГИ для институционального развития ▪ Разработка плана кадровой политики и повышения потенциала ▪ Инвестиции в и тренинг по управлению базой данных (включая данные РГУ) ▪ Аналитическая работа по вопросу эффективности помощи и политике развития ▪ Усиление потенциала региональных офисов ГКИУГИ ▪ Анализ политики и план взаимодействия с МЭРТ, секторальными министерствами, региональными офисами, бюро по статистике 	<p><i>ПРООН и ГКИУГИ</i></p>	<p>Мероприятие 2. \$456,302</p>

<p><i>Текущая ситуация:</i> Сотрудники организаций на государственном и суб-национальном уровнях обладают ограниченными знаниями</p> <p><i>Индикаторы:</i> Количество отраслевых организаций участвовавших в тренингах по формированию потенциала в вопросе управления, менеджмента и администрирования</p>	<p>Цели (год 2) - Объем и планы действий по инициативам РГУ/УОС в, 3 как минимум, отраслевых министерствах, связанных с ключевыми областями ПРООН.</p>	<p>3. Проекты по РГУ/УОС в 3 и более партнерских отраслевых министерствах</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Определить ключевых лиц в партнерских министерствах и ведомствах, работающих в ключевых сферах ПРООН ▪ Проведение оценки потенциала и желаемых целей для усиления институционального потенциала ▪ Разработка проектного документа, где намечена программа достижения определенных целей в вопросе институционального усиления, поддержания перехода от прямого исполнения к национальному исполнению ▪ Мобилизация ресурсов <p>4. РГУ/УОС в МИД</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Консультации с представителями МИД по вопросу того, в каких секторах им нужна поддержка в рамках текущей РГУ/УОС по электронному правительству ▪ Обеспечение консультативной поддержки со стороны международного консультанта для планирования электронного правительства и стратегии мобилизации ресурсов для программы реформирования. 	<p><i>ПРООН, Будет определено</i></p> <p><i>ПРООН и МИД</i></p>	<p>Мероприятие 3. \$456,302</p> <p>Мероприятие 4: Полностью профинансировано в рамках другого проекта</p>
---	--	--	---	---

<p><i>Текущая ситуация:</i> Повышение потенциала в ключевых вопросах управления и государственного администрирования недостаточно. Коммуникация и сотрудничество между министерствами крайне ограничены.</p> <p><i>Индикаторы:</i> Количество организаций центрального уровня, участвовавших к тренингах по формированию потенциала в вопросе управления, менеджмента и администрирования.</p>	<p>Цели (год 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - как минимум 20 менеджеров высшего и среднего звена из, как минимум, 8 министерств (ведомств) участвовали в тренингах по развитию 2 и более управленческих навыков - как минимум 5 новых бизнес планов завершено и выполнено <p>Цели (год 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - как минимум 20 менеджеров высшего и среднего звена из, как минимум, 8 министерств участвовали в тренингах по укреплению потенциала 2-м и более новых навыков управления - как минимум 5 новых бизнес планов завершено и выполнено 	<p>5. Программа обучения государственного управления (ПОГУ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Определить и номинировать 20-25 менеджеров высшего и среднего звена из, как минимум, 8 министерств, согласных посетить тренинговые сессии по ключевым навыкам управления. ▪ Разработка учебного плана и привлечение тренеров ▪ Проведение, как минимум, двух семинаров и бизнес-планирования в течение первого года РГУ/УОС ▪ Оказать менеджерам поддержку в выполнении бизнес-планов ▪ Поддержать разработку сети поддержки среди участников ▪ Провести, как минимум, 4 семинара в течении второго года, разработав, как минимум, 2 плана управления для исполнения ▪ Разработать и провести тренинги для тренеров среди представителей министерств с тем, чтобы они могли оказывать поддержку менеджерам высшего звена и помогать в развитии навыков управления в министерстве 	<p><i>ПРООН, ИАП, соответствующие министерства и ведомства</i></p>	<p>Мероприятие 5. \$699,247</p>
<p><u>ИТОГО по РЕЗУЛЬТАТУ 1:</u></p>				<p><u>\$1 658, 729</u></p>
<p>Результат 2</p> <p>Оказание поддержки реформе государственного управления в целом, включая реформы на местном и региональном уровнях, в результате которых достигается прогресс в реформе государственного управления.</p> <p><i>Текущая ситуация:</i></p>	<p>Цели (год 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Планирование и проведение конференции по политическому диалогу в вопросе реформы местного управления с привлечением представителей национальных и региональных органов 	<p>6. Документ видение местного управления подготовлен и отражает основные принципы и компоненты системы местного управления.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Создание рабочей группы на высоком уровне по компоненту 4 Плана работы; ▪ Формирование экспертной группы для реализации проекта 	<p><i>ПРООН, ИАП, ПРГУ</i></p>	<p>Мероприятие 6 и 7 \$341,271</p>

<p>- Широкомасштабная реформа на национальном уровне и реформа на местном уровне проводятся медленно.</p> <p>- Отсутствие четкого видения/концепции реформирования системы местного управления в стране</p> <p><i>Индикаторы:</i></p> <p>- Поддержка широкомасштабной реформы на национальном и местном уровнях со стороны официальных лиц и количество доноров, участвующих в программе реформирования.</p> <p>- Доступность институциональной структуры для инициатив реформы местного управления</p> <p>- Доступность отчета по функциональному обзору местного управления</p> <p>- Доступность документа видения по реформе местного управления</p>	<p>власти, а так же доноров</p> <p>- Завершение документа по региональному развитию по Фазе II ОИГ Всемирного Банка</p> <p>- Создана институциональная структура для инициатив местного управления</p> <p>- Проведено диагностирование/функциональный анализ и подготовлен отчет</p> <p>- Разработан документ видения Местного Управления и проводятся политические диалоги и обсуждения с различными заинтересованными лицами</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Разработка детального плана работы, согласование методологии и структуры обзорного отчета ▪ Отбор шести целевых районов и проведение функционального обзора ▪ Организация минимум двух заседаний с рабочими группами для обсуждения методологии и подготовки проекта результатов диагностирования; ▪ Организация местных и национальных круглых столов с донорами, международными организациями, НПО и другими заинтересованными лицами для обсуждения результатов обзора и рекомендаций; ▪ Организация ознакомительной поездки для изучения наилучшего опыта по вопросу реформ местного управления; ▪ Проведение конференции высокого уровня для обсуждения РГУ и запуска документа видения местного управления. <p>7. ОИГ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Составить документ по Региональному Развитию для Фазы II ОИГ Всемирного Банка ▪ Принять участие в обсуждении и разработке широкомасштабной реформы государственного сектора совместно с основными партнерами-донорами и Правительством Таджикистана 	<p><i>ВБ, DfID, ПРООН, ИАП</i></p>	
---	--	--	------------------------------------	--

IV. ГОДОВОЙ ПЛАН РАБОТЫ – ПРЕДСТАВЛЕН НА 12 МЕСЯЦЕВ (2011-(СЕН-ДЕК) и 2012 (ЯНВ-АВГ))

Год: 2011

Планируемые результаты	Запланированная деятельность <i>Перечислите результаты деятельности и соответствующие действия</i>	Временные рамки				Ответственная сторона	PLANNED BUDGET		
		K1	K2	K3	K4		Источник финансирования	Описание бюджета	Сумма
<p>Результат 1 Ключевые правительственные организации получают помощь во всестороннем развитии потенциала в вопросе надлежащего управления, гендерных тенденций, менеджмента и администрации, результатом чего является продвижение в реформе государственного управления.</p> <p><i>Смежный результат ПРС:</i> Органы власти на национальном и местном уровнях обладают потенциалом для выполнения демократического правления, эффективного и стратегического планирования, финансирования и выполнения инициатив по развитию в инклюзивной манере с привлечением прямого участия всех заинтересованных лиц.</p> <p>Исходный: Сотрудники организаций на государственном уровне обладают ограниченными знаниями.</p> <p>Индикаторы: Количество организаций центрального уровня, прошедших тренинги по формированию потенциала в сфере управления, менеджмента и администрирования.</p> <p>Цель - Начато проведение РГУ/УОС в ГКИУГИ</p>	1. ГРУ в ГКИУГИ			x	x	ПРООН, ГКИУГИ	Внутренние перепрограммированные фонды	Местный консультант	\$3,000
	Оценка потенциала ГКИУГИ			x	x			Коммуникация	\$300
	План кадровой политики			x	x			Логистика	\$200
	Разработка и тренинг по IM/IT			x	x			Аренда/содержание офисного помещения	\$200
								Разные	\$500
						Управление и услуги (7%)	\$294		

Итого мероприятие 1:									\$4,494
<p>Исходный: Развитие потенциала в ключевых вопросах управления и государственного администрирования недостаточно. Коммуникация и сотрудничество между министерствами крайне ограничены.</p> <p>Индикаторы: Количество организаций центрального уровня, участвовавших к тренингах по формированию потенциала в вопросе управления, менеджмента и администрирования.</p> <p><i>Цель</i> Определить и номинировать 20 менеджеров высшего и среднего звена из, как минимум, 8 министерств /комитетов, согласных посетить тренинговые сессии по ключевым навыкам управления.</p>	<p>2. Программа обучения государственного управления (ПОГУ)</p>			x	x	ПРООН	Внутренние перепрограммированные фонды	Международный консультант	\$16,000
	Номинирование менеджеров			x	x			Местный консультант	\$600
	Консультации по ключевым областям ПРООН и соответствующим Министерствам			x	x			Поездки	\$3,000
	Установлено время, ожидаемые результаты и логистика			x	x			Управление и услуги (7%)	\$1,372
Итого мероприятие 2:									\$20,972
<p>Результат 2 Оказание поддержки реформе государственного управления в целом, включая реформы на местном и региональном уровнях, в результате которых достигается прогресс в реформе государственного управления</p> <p><i>Смежный результат ПРС:</i> Органы власти на национальном и местном уровнях обладают потенциалом для выполнения демократического правления, эффективного и стратегического планирования, финансирования и выполнения инициатив по развитию в инклюзивной манере с привлечением</p>	<p>3. Документ видение местного управления подготовлен и отражает основные принципы и компоненты системы местного управления</p>			x	x	ПРООН, Испол. Аппарат Президента РТ	Внутренние перепрограммированные фонды	Международный консультант	\$15,500
	Создание рабочей группы на высоком уровне по компоненту 4 Плана работы			x	x			Местный консультант	\$10,000
	Формирование экспертной группы для реализации проекта			x	x			Поездки	\$3,200
	Разработка детального плана работы, согласование методологии и структуры обзорного отчета			x	x			Офисное оборудование	\$1,500

<p>прямого участия всех заинтересованных лиц.</p> <p>Исходный: Широкомасштабная реформа на национальном уровне и реформа на местном уровне проводятся медленно. Отсутствие четкого видения/концепции реформирования системы местного управления</p> <p>Индикаторы: - Поддержка широкомасштабной реформы на национальном и местном уровнях со стороны официальных лиц и количество доноров, участвующих в программе реформирования. - Доступность институциональной структуры для инициатив реформы местного управления.</p> <p>Цель - Создана институциональная структура для инициатив местного управления.</p>	Отбор шести целевых районов и проведение функционального обзора			x	x		Мебельное оборудование	\$1,000
	Организация минимум двух заседаний с рабочими группами для обсуждения методологии и подготовки проекта результатов диагностирования			x	x		Коммуникация	\$350
							Логистика	\$200
							Аренда/содержание офисного помещения	\$200
							Публикация	\$1,000
							Разные	\$500
							Управление и услуги (7%)	\$2,341
Итого мероприятие 3:								\$35,791
ВСЕГО:								\$61,257

Год: 2012

Планируемые результаты	Запланированная деятельность	Временные рамки				Ответственная сторона	Запланированный бюджет		
		K1	K2	K3	K4		Источник финансирования	Описание бюджета	Сумма
<p>Результат 1: Ключевые правительственные организации получают помощь во всестороннем развитии потенциала в вопросе надлежащего управления, гендерных тенденций, менеджмента и администрации, результатом чего является продвижение в реформе государственного управления.</p> <p><i>Текущая ситуация:</i> Сотрудники организаций на государственном уровне обладают ограниченными знаниями.</p> <p><i>Индикаторы:</i> Количество организаций центрального уровня, прошедших тренинги по формированию потенциала в сфере управления, менеджмента и администрирования.</p> <p><i>Цель</i> Продолжение инициативы РГУ/УОС в ГКИУГИ</p>	1. ГРУ в ГКИУГИ					ПРООН, ГКИУГИ	Внутренние перепрограммированные фонды	Контрактные услуги – частные лица	\$8,000
	Организационная разработка: - управление базой данных; политики а анализ; региональные центры	x	x	x				Местный консультант	\$27,000
	Повышение потенциала сотрудников на национальном и региональном уровнях (политика, анализ, коммуникация)	x	x	x				Поездки	\$6,000
	Разработка и тренинг по IM/IT	x	x	x				Мебельное оборудование для региональных офисов ГКИУС	\$15,000
								Офисное оборудование для региональных офисов ГКИУС	\$23,000
								Офисное оборудование	\$4,200
								Мебельное оборудование	\$2,800
								Тренинг	\$10,000
								Семинар	\$5,000
								Коммуникация	\$540
					Логистика	\$3,640			
					Аренда/содержание офисного помещения	\$220			

								Расходы по содержанию автомашин (топливо, ремонт)	\$1,400	
								Публикация	\$5,021	
								Разные	\$5,521	
								Управление и услуги (7%)	\$8,214	
								Итого мероприятие 1:	\$125,556	
<p><i>Текущая ситуация:</i> Развитие потенциала в ключевых вопросах управления и государственного администрирования недостаточно. Коммуникация и сотрудничество между министерствами крайне ограничены.</p> <p><i>Индикаторы:</i> Количество организаций центрального уровня, участвовавших к тренингах по формированию потенциала в вопросе управления, менеджмента и администрирования.</p> <p><i>Цели</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - как минимум 20 менеджеров высшего и среднего звена из, как минимум, 8 министерств участвовали в тренингах по укреплению потенциала 2-м и более новых навыков управления - как минимум 5 новых бизнес планов завершено и выполнено 	<p>2. Программа обучения государственного управления (ПОГУ)</p>	x	x	x				Международный консультант	\$84,000	
	<ul style="list-style-type: none"> - Разработан учебный план и привлечен поддержка консьультантов; - Анализ недостатков с целью определения подходящего тренинга по управлению для отдельных групп; - Определение и привлечение консьультантов и тренеров 	x	x	x				Контрактные услуги – частные лица	\$10,200	
	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение два тренинга по управлению: - Проведение тренинга по первому навыку управления (считающими принципами ценности и реформы); Проведение тренинга по второму навыку управления (бизнес-планирование), оказав поддержку участникам в разработке планов; - Оказать участникам поддержку в выполнении плана 	x	x	x				Местный консультант	\$19,400	
	<ul style="list-style-type: none"> Тренинг для тренеров - Привлечение Институт повышения квалификации госслужащих и тренеров с каждого министерства в учебных сессиях по Тренинг для Тренеров 	x	x	x				Поездки	\$15,000	
									Тренинг	\$55,000
							ПРООН, Испол. Аппарат Президента РТ	Внутренние перепрограммированные фонды		

								Семинар	\$7,000
								Офисное оборудование	\$5,000
								Мебельное оборудование	\$3,400
								Коммуникация	\$2,000
								Логистика	\$4,520
								Аренда офиса	\$5,100
								Аренда/содержание офисного помещения	\$500
								Расходы по содержанию автомашин (топливо, ремонт)	\$1,700
								Публикация	\$10,000
								Разные	\$5,632
								Управление и услуги (7%)	\$15,992
Итого мероприятие 2:									\$244,444
Результат 2 Оказание поддержки реформе государственного управления в целом, включая реформы на местном и региональном уровнях, в результате которых достигается прогресс в реформе государственного управления	3. Документ видение местного управления подготовлен и отражает основные принципы и компоненты системы местного управления								
<i>Текущая ситуация:</i>	Организация минимум двух заседаний с рабочими группами для обсуждения методологии и подготовки проекта результатов диагностирования;	x	x	x					
<ul style="list-style-type: none"> Широкомасштабная реформа на национальном уровне и реформа на местном уровне проводятся медленно. Отсутствие четкого видения/концепции реформирования системы местного управления 	Организовать образовательную поездку в подходящую страну для обучения лучшей практики в области реформы местного управления	x	x	x					
							ПРООН, Испол. Аппарат Президента РТ	Внутренние перепрограммированные фонды	
								Международный консультант	\$13,000
								Контрактные услуги – частные лица	\$3,900
								Местный консультант	\$2,100

<p><i>Индикаторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Поддержка широкомасштабной реформы на национальном и местном уровнях со стороны официальных лиц и количество доноров, участвующих в программе реформирования. Доступность институциональной структуры для инициатив реформы местного управления <p><i>Цели</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Планирование и проведение конференции по политическому диалогу в вопросе реформы местного управления с привлечением представителей национальных и региональных органов власти, а так же доноров Завершение документа по региональному развитию по Фазе II ОИГ Всемирного Банка 	- Организация местных и национальных круглых столов с донорами, международными организациями, НПО и другими заинтересованными лицами для обсуждения результатов обзора и рекомендаций;	x	x	x								Поездки	\$6,000		
	Проведение Конференции высокого уровня для обсуждения ГРУ и начать документ по реформы местного управления			x	x								Конференции	\$20,000	
												Офисное оборудование	\$500		
												Мебельное оборудование	\$500		
												Коммуникация	\$303		
												Логистика	\$300		
												Аренда офиса	\$1,950		
												Аренда/содержание офисного помещения	\$264		
												Расходы по содержанию автомашин (топливо, ремонт)	\$750		
												Публикация	\$1,000		
												Разные	\$2,779		
												Управление и услуги (7%)	\$3,734		
													Итого мероприятие 3:	\$57,080	
	4. (ОИГ)	x	x	x								ПРООН	Международный консультант	\$5,000	
	Составить документ по Региональному Развитию для	x	x	x								ПРООН	Внутренний переграмированные фонды	Контрактные услуги – частные	\$600

	Фазы II ОИГ Всемирного Банка						лица	
	Принять участие в обсуждении и разработке широкомасштабной реформы государственного сектора совместно с основными партнерами-донорами и Правительством Таджикистана	x	x	x			Местный консультант	\$2,000
							Аренда офиса	\$300
							Разные	\$3,000
							Управление и услуги (7%)	\$763
Итого мероприятие 4:								\$11,663
ВСЕГО								\$438,743

V. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Данный Проект разработан в качестве одного из промежуточных результатов Плана действий страновой программы ПРООН (СРАР 2010-2015 гг.) и утвержден Правительством. Таким образом, проект будет напрямую выполняться ПРООН.

Проект будет выполняться с применением формы прямого управления (ФПУ) в соответствии с правилами и процедурами ПРООН. В то же время, для выполнения различных компонентов проектов будут привлекаться соответствующие международные и национальные эксперты. Страновой офис ПРООН будет обеспечивать поддержку в выполнении проекта через свои административные и финансовые отделы.

Будет организован Совет Проекта (СП) для стратегического управления деятельностью проекта и обеспечения достижения результатов по первичным конечным целям, а так же соответствия этих целей рамкам ЦРТ, НСР и ССБ. Частота проведения встреч будет определяться по мере необходимости, но, как минимум, один раз в шесть месяцев. СП будет представлять исполнительного директора, отвечающего за конечный результат, старшего поставщика, представляющего исполнителей, и старшего пользователя, представляющего интересы гражданского общества и правительства. В данном СП будет так же представлены Постоянный представитель ПРООН (или его заместитель) и Менеджер проекта ПРООН.

Консультативный Совет высокого уровня проекта РГСУ при ИАП для реализации 4-го компонента Плана действий Национальной Стратегии реформы государственного управления - НСРГ будет играть ключевую роль в продвижении политического диалога и отслеживания реализации второго компонента командой В для обеспечения разработки и дальнейшего продвижения реформы местного управления.

Для обеспечения повседневного руководства и оказания поддержки в выполнении проекта Команда программного отдела ПРООН по госуправлению обеспечат общую поддержку совместно со Старшим Техническим Советником/Госуправление (СТС). Команда программного отдела ПРООН по управлению будет нести ответственность за общую координацию проекта и его выполнение, консолидирование рабочих планов и проектных документов, подготовку квартальных отчетов о ходе проекта, подготовку отчетов контролирующим органам проекта и контроль над работой проектных экспертов и других сотрудников в тесном сотрудничестве с СТС. Команда программного отдела ПРООН по госуправлению совместно с СТС также будет координировать деятельность проекта с соответствующими правительственными организациями и организациями гражданского общества, и проводить регулярные консультации с другими заинтересованными лицами.

Основные функции управления, касающиеся Проекта, изложены ниже.

- Старший технический советник (СТС) под общим надзором ПРООН и в сотрудничестве с обеспечивает общую координацию и формирование потенциала Проекта для управления и координации Проектом в целом. Он является Старшим Советником ПРООН в вопросе госуправления и отвечает за общее техническое консультирование и руководство ПРООН и командой Проекта, а также национальными/международными коллегами по всем аспектам, касающимся общей концепции, планирования, управления, выполнения и фандрайзинга для Проекта РГУ/УОС в Таджикистане.
- Различные международные эксперты (МЭ) будут приняты на работу и/или привлекаться из других текущих проектов ПРООН (ACIP, PRS, CARM) для выполнения соответствующей деятельности по проекту, в основном концентрируясь на укреплении организационной структуры и формировании потенциала не только в Проекте РГУ/УОС, но и в других проектах ПРООН, занимающихся работой в сфере управления, как указано выше в организационной структуре проекта. МЭ будут отвечать за координацию проектной деятельности в рамках Проекта и выступать в качестве лидеров команд и центральных фигур в своих областях работы при прямом надзоре со стороны команды программного отдела ПРООН по управлению СТС.
- Различные национальные эксперты (НЭ) будет набраны и/или использованы из других текущих проектов ПРООН (ACIP, PRS, CARM) на основе необходимости обеспечить всестороннюю поддержку проекта и осуществления соответствующих мероприятий проекта в первую очередь направленные на институциональное укрепление и развитие потенциала не только в РГУ/УОС проекте, но и в других проектах ПРООН, имеющих деятельность по госуправлению и, также как указано в приведенной выше организационной структуре проекта. НЭ будут отвечать за координацию деятельности по проекту в рамках проекта и выступать в качестве проектной группы поддержки по реализации РГУ/УОС проекта под непосредственным руководством аналитика программы ПРООН и СТС.
- Аналитик программы ПРООН в страновом офисе ПРООН обеспечивает общее соответствие проекта РГУ/УОС, включая фандрайзинг и прочую программную поддержку по мере необходимости.

VI. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

Мониторинг проекта и его оценка будет осуществляться в соответствии с процедурами и правилами ПРООН. Это включает в себя, но не ограничивается, следующим:

В рамках годового цикла

- На квартальной основе, качественная оценка будет следить за прогрессом выполнения основных результатов, основанных на качественных критериях и методах, указанных в нижеследующей таблице по Качественному Управлению.
- В Атласе будет активизирована опция начала проекта и обновлена Менеджером Проекта для осуществления контроля и решения потенциальных проблем или требований для внесения изменений.
- На основе предварительно предоставленного анализа риска (см. Приложение 1), будет активизирована опция учета риска проекта в Атласе и регулярно обновлен пересмотром внешней среды, которая может повлиять на реализацию проекта.
- На основе вышеуказанной информации зафиксированной в Атласе, Отчеты Прогресса Проекта (ОПП) должны быть предоставлены Менеджером Проекта Совету Координации Проекта посредством Проектного Обеспечения, при использовании стандартного формата отчета доступного в Исполнительной краткой характеристике.
- Будет активизирован и регулярно обновлен архив полученного опыта проекта для обеспечения продолжительного изучения и адаптации в рамках организации, и для контроля над разработкой Отчета по полученному опыту в конце проекта
- План Расписания Мониторинга будет активизирован и обновлен в Атласе для контроля над основными мероприятиями управления

Ежегодно

- **Ежегодный обзорный Отчет.** Ежегодный Обзорный Отчет будет подготовлен Менеджером Проекта и предоставлен Координационному совету Проекта и Совету по Результатам. Как минимальное требование, ежегодный обзорный отчет будет состоять из стандартного формата Атласа для Полугодового отчета проекта (КПО), охватывающего целый год с обновленной информацией по каждому вышеуказанному компоненту КПО, также как и резюме результатов достигнутых в соответствии с годовыми целями на уровне результата.
- **Ежегодный Обзор Проекта.** На основании вышеуказанного отчета, ежегодный обзор проекта должен быть разработан во время четвертого квартала года или в его конце, для оценки работы проекта и одобрения Ежегодного Рабочего Плана на следующий год. В последний год проекта данный обзор будет финальной оценкой. Данный обзор составляется Советом Проекта и может вовлекать другие заинтересованные лиц при надобности. Оно должно концентрироваться на степени достижения запланированных результатов.

Мониторинг проекта и его оценка будет осуществляться в соответствии с процедурами и правилами ПРООН. Это включает в себя, но не ограничивается, следующим:

- Страновой Офис ПРООН, совместно с Менеджером Проекта, разработает критерии и процедуры мониторинга, с тем, чтобы обеспечить своевременную реализацию проекта в соответствии с документацией проекта, и достижение результатов проекта;
- Программный Аналитик ПРООН будет осуществлять контроль за ходом реализации проекта; персонал проекта обязан регулярно представлять ему/ей информацию о ходе реализации проекта, технические и финансовые отчеты;
- В соответствии с процедурами и правилами ПРООН будут организованы регулярные встречи Координационного Комитета проекта. Координационный Комитет проекта будет включать в себя представителей ПРООН и исполнительного партнера проекта; в ходе

этих встреч будет регулярно оцениваться эффективность реализации проекта, а также вноситься предложения по улучшению реализации проекта;

- Проект подлежит ежегодной аудиторской проверке, которая будет проводиться согласно процедурам и правилам ПРООН;
- Персонал проекта – менеджер Проекта – будет ответственен за своевременное представление отчетов (ежегодных и финальных) по реализации проекта, которые будут обсуждаться на встречах Координационного Комитета проекта. Отчеты должны отражать полученный в ходе выполнения проекта опыт, а также содержать предложения по дальнейшей реализации проекта. Финальный отчет, содержащий в себе оценку результатов и финансовый отчет, будет представлен ПРООН Менеджером Проекта по окончании проекта.

Ответственность за проведение мониторинга и оценки, как содержательной части проектной деятельности согласно данному проектному документу, так и бюджетной отчетности проекта будет возложена на ПРООН. При этом цели, индикаторы и результаты проекта, упомянутые в структуре результатов и средств проекта, будут являться базой для проведения мониторинга и оценки проекта.

Для обеспечения прозрачности и точности результатов отчетности страновой офис может провести независимую оценку проекта. Регулярные посещения проекта с целью мониторинга и участие в оценке результатов проекта будут поощряться; их может предпринять любая партнерская организация, вкладывающая средства в проект.

Для дополнения и усовершенствования системы мониторинга проекта ПРООН, возможно, будет принято решение о проведении ежегодных или полугодовых оценок проекта совместно с представителями основных заинтересованных сторон. Такие начинания, несомненно, усилят партнерские отношения и обеспечат прозрачность в выполнении мероприятий проекта.

Ежеквартальные отчеты, отражающие все аспекты реализации проекта, также как и ежегодные отчеты по проекту, будут подготовлены Менеджером Проекта, и представлены ПРООН, донорам и национальному отделу по координации помощи. Ежегодные отчеты по проекту – это емкие документы, которые отражают ход реализации проекта, и статус достижения результатов проекта, их вклад в достижение в соответствующий результат стратегического плана ПРООН.

VII ПРАВОВОЙ КОНТЕКСТ

Данный документ вместе с ПДСП подписанным Правительством и ПРООН, который приложен по ссылке представляет собой Проектный документ, как указывается в (ССОП) Соглашении Стандартной Основной Помощи (или другом соответствующем руководящем соглашении) и все условия ПДСП применимы к данному документу.

Согласно Статье III Соглашения Стандартной Основной Помощи, ответственность за безопасность реализующего партнера, его персонала, имущества и имущества ПРООН, находящегося в распоряжении партнера по реализации лежит на самом партнере по реализации.

Партнер по реализации должен:

А) разработать соответствующий план безопасности и поддерживать данный план, принимая во внимание ситуацию по безопасности в стране, в которой проект осуществляется;

Б) предположить все возможные риски и опасности в отношении безопасности партнера по реализации, и полное осуществление плана безопасности

ПРООН оставляет за собой право проверить наличие и функционирование данного плана и предложить усовершенствования при необходимости. В случае отсутствия соответствующего плана безопасности, данное неповиновение будет рассматриваться как нарушение соглашения.

Партнер по реализации согласен предпринять существенные попытки для гарантирования того что средства ПРООН полученные вследствие Проектного Документа не используются для предоставления поддержки отдельным лицам или группировкам ассоциирующимся с терроризмом и что получатели любых сумм оплаченных ПРООН не указываются в списке Комитета Безопасности выпущенного после принятия резолюции 1267 (1999). Доступ к данному списку можно получить через данную ссылку <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Данное условие должно быть включено во все суб-контракты и суб-соглашения по данному Проектному Документу.

VII. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение I. Анализ рисков.

#	Описание	Определение даты	Тип	Влияние и вероятность	Ответные меры/ответ руководства	Владелец	Представлено, доработано	Последние обновления	Статус
1	Ключевые министерства не могут эффективно участвовать ввиду процесса реструктуризации	Май 2011	Стратегический	<p>- Партнеры на национальном уровне не смогут выполнять деятельность в будущем.</p> <p>- Национальное владение не будет реализовано полностью</p> <p>I – 4 P – 3</p>	<p>- Поддержание рабочих связей между национальными партнерами и сотрудниками проекта;</p> <p>- Предоставление помощи в процессе реструктуризации;</p> <p>- Поддержка по повышению потенциала сотрудников.</p> <p>- Предоставление поддержки другим заинтересованным сторонам (Департамент государственной службы, Институт повышения квалификации госслужащих);</p>				
2	Неспособность привлечения на работу квалифицированного штата	Апрель 2011	Стратегический	<p>Важным вопросом остается кадровое обеспечение новых и слабых отделов МЭРТ и ГКИУС. Подбор квалифицированных кадров в Таджикистане может быть проблематичным</p> <p>I - 4 P – 3</p>	<p>Работа с отделами кадров правительства, внедрение эффективного плана кадрового обеспечения, работа наставников с младшим персоналом</p>				
3	Отсутствие возможности оплаты квалифицированному штату, занимающему	Апрель 2011	Стратегический и политический	<p>Необходимость бюджетных средств для заработной платы новых сотрудников.</p>	<p>Поддержать руководство Правительства Таджикистана по вопросу бюджетных средств для выплаты</p>				

#	Описание	Определение даты	Тип	Влияние и вероятность	Ответные меры/ответ руководства	Владелец	Представлено, доработано	Последние обновления	Статус
	важные посты в правительстве			Стараться избегать использования донорской помощи для выплаты заработной платы с целью обеспечения устойчивости I – 5 P – 4	сотрудникам; изучить другие применяемые модули с целью выявления ресурсных ограничений				
4	Отсутствие посещаемости со стороны соответствующего персонала на семинарах/тренингах	Апрель 2011	Стратегический	- Сотрудники Правительства Таджикистана зачастую посещают минимальное время тренинга - если стимулы привлекательны, руководство будет номинировать несоответствующих участников I – 5 P – 5	- Приверженность Министерства программе и постоянное участие во всех модулях - Вклад сотрудников ПРООН по обеспечению соответствующего участия - Тесное сотрудничество с национальными партнерами; - Наставничество и качественная программа обучения				
5	Недостаточная политическая поддержка местных и национальных государственных реформ	Апрель 2011	Политический	- Целевые бенефициары не охвачены и результаты проекта достигнуты лишь частично I-4 P-2	Обеспечение постоянной коммуникации с руководством по вопросам прогресса реформ. Активная работа с ключевым штатом, при необходимости получение поддержки.				
6	Отсутствие возможности привлечения		Стратегический	- Участники не могут реализовывать необходимые навыки	Привлечение консультантов с опытом наставничества и профессиональной экспертизы				

#	Описание	Определение даты	Тип	Влияние и вероятность	Ответные меры/ответ руководства	Владелец	Представлено, доработано	Последние обновления	Статус
	квалифицированных консультантов с необходимым сочетанием навыков			без качественного тренинга - Участники не могут реализовывать планы без наставничества I-4 P-2	Попытка привлечения консультантов с широким спектром навыков, которые имеют возможность оставаться с группой на протяжении нескольких модулей, создавая необходимые наставнические отношения				
7	Отсутствие сотрудничества между секторальными и центральными Министерствами/агентствами		Стратегический и политический	Результаты всех проектов РГУ основываются на секторальном сотрудничестве – прогресс РГУ будет подвержен риску, как и местные реформы, и совместные тренинги I-5 P-3	Рабочие группы, сессии по формированию команды и эффективности собеседования				

Приложение II –Детальный Бюджет РГУ/УОС Проекта

РГУ/ОУС БЮДЖЕТ на 2011-2013

	2011-2012	2012-2013	
I. Реформа Государственного Управления (РГУ)в ГКИУГИ	Год 1	Год 2	ИТОГО
Международные консультанты	\$0	\$ 40,000	\$40,000
Контрактные услуги – частные лица	\$8,000	\$ 19,600	\$27,600
Местные консультанты	\$30,000	\$40,000	\$70,000
Поездки	\$6,000	\$27,000	\$33,000
Мебельное оборудование для региональных офисов ГКИУГИ	\$15,000	\$5,000	\$20,000
Офисное оборудование для региональных офисов ГКИУГИ	\$23,000	\$2,000	\$25,000
Офисное оборудование	\$4,200	\$840	\$5,040
Мебель	\$2,800	\$560	\$3,360
Тренинги	\$10,000	\$90,000	\$100,000
Семинары	\$5,000	\$20,000	\$25,000
Коммуникация	\$840	\$1,600	\$2,440
Логистика	\$3,840	\$8,400	\$12,240
Аренда Офиса	\$0	\$8,400	\$8,400
Аренда/содержание офисного помещения	\$420	\$980	\$1,400
Расходы по содержанию автомашин (топливо, ремонт)	\$1,400	\$3,360	\$4,760
Публикации	\$5,021	\$70,000	\$75,021
Прочее	\$6,021	\$ 10,980	\$17,001
Управление и услуги (7%)	\$8,508	\$ 24,410	\$32,918
ИТОГО (I):	\$130,050	\$373,130	\$503,180

II. Программа обучения государственного управления (ПОГУ)	Год 1	Год 2	ИТОГО
Международные консультанты	\$100,000	\$100,000	\$200,000
Контрактные услуги – частные лица	\$10,200	\$23,800	\$34,000
Местные консультанты	\$20,000	\$20,000	\$40,000
Поездки	\$18,000	\$40,000	\$58,000
Тренинги	\$55,000	\$150,000	\$205,000
Семинары	\$7,000	\$10,000	\$17,000
Офисное оборудование	\$5,000	\$ 1,020	\$ 6,020
Мебель	\$3,400	\$ 680	\$ 4,080
Коммуникация	\$2,000	\$ 2,040	\$ 4,040
Логистика	\$4,520	\$ 7,000	\$11,520
Аренда офиса	\$5,100	\$10,200	\$15,300
Аренда/содержание офисного помещения	\$500	\$ 1,190	\$ 1,690
Расходы по содержанию автомашин (топливо, ремонт)	\$1,700	\$ 4,080	\$ 5,780
Публикация	\$10,000	\$25,000	\$35,000
Прочее	\$5,632	\$10,440	\$16,072
Управление и услуги (7%)	\$17,364	\$28,382	\$45,745
ИТОГО (II):	\$265,416	\$433,832	\$699,247

III. Проекты по РГУ/УОС в 3 –х и более партнерских отраслевых министерствах	Год 1	Год 2	ИТОГО
Международные консультанты	\$0	\$110,000	\$110,000
Контрактные услуги – частные лица	\$0	\$23,000	\$23,000
Местные консультанты	\$0	\$20,000	\$20,000
Поездки	\$0	\$39,000	\$39,000
Тренинги(36х6)	\$0	\$200,000	\$200,000
Офисное оборудование	\$0	\$ 4,140	\$ 4,140
Мебель	\$0	\$ 2,760	\$ 2,760
Коммуникация	\$0	\$ 2,070	\$ 2,070
Логистика	\$0	\$ 4,840	\$ 4,840
Аренда офиса	\$0	\$10,350	\$10,350
Аренда/содержание офисного помещения	\$0	\$ 1,150	\$ 1,150
Расходы по содержанию автомашин (топливо, ремонт)	\$0	\$ 3,910	\$ 3,910
Publication	\$0	\$ 1,000	\$ 1,000
Miscellaneous Expenses	\$0	\$ 4,230	\$ 4,230
Управление и услуги (7%)	\$0	\$29,852	\$29,852
ИТОГО (III):	\$0	\$456,302	\$456,302

IV. а. Документ видение местного управления подготовлен и отражает основные принципы и компоненты системы местного управления	Год 1	Год 2	ИТОГО
Международные консультанты	\$28,500	\$42,000	\$70,500
Контрактные услуги – частные лица	\$3,900	\$ 9,100	\$13,000
Местные консультанты	\$12,100	\$13,000	\$25,100
Поездки	\$9,200	\$21,000	\$30,200
Конференции	\$20,000	\$80,000	\$100,000
Офисное оборудование	\$2,000	\$ 450	\$ 2,450
Мебель	\$1,500	\$ 300	\$ 1,800
Коммуникация	\$653	\$ 900	\$ 1,553
Логистика	\$500	\$ 750	\$ 1,250
Аренда Офиса	\$1,950	\$ 3,900	\$ 5,850
Аренда/содержание офисного помещения	\$464	\$ 525	\$ 989
Расходы по содержанию автомашин (топливо, ремонт)	\$750	\$ 1,800	\$ 2,550
Публикации	\$2,000	\$13,000	\$15,000
Прочее	\$3,279	\$ 7,524	\$10,803
Управление и услуги (7%)	\$6,076	\$13,597	\$19,673
ИТОГО (IV 1.):	\$92,871	\$207,846	\$300,718

IV. б. Институциональный Обзор Госуправления (ИОГ)	Год 1	Год 2	ИТОГО
Международный консультант	\$5,000	\$15,000	\$20,000
Контрактные услуги – частные лица	\$600	\$ 1,400	\$ 2,000
Местные консультанты	\$2,000	\$ 3,000	\$ 5,000
Аренда офиса	\$300	\$ 600	\$ 900
Прочие затраты	\$3,000	\$ 7,000	\$10,000
Управление и услуги (7%)	\$763	\$ 1,890	\$ 2,653
ИТОГО (IV 2.):	\$11,663	\$28,890	\$40,553

ИТОГО (I + II + III + IV 1.+ IV 2.)	\$500,000	\$1,500,000	\$2,000,000
--	------------------	--------------------	--------------------

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ	Год 1	Год 2	ИТОГО
<i>МЕРОПРИЯТИЕ I</i>	\$ 130,050	\$ 373,130	\$ 503,180
<i>МЕРОПРИЯТИЕ II</i>	\$ 265,416	\$ 433,832	\$ 699,247
<i>МЕРОПРИЯТИЕ III</i>	\$ 0	\$ 456,302	\$ 456,302
<i>МЕРОПРИЯТИЕ IV. а.</i>	\$92,871	\$ 207,846	\$ 300,718
<i>МЕРОПРИЯТИЕ IV .b.</i>	\$ 11,663	\$ 28,890	\$ 40,553
ИТОГО по Мероприятиям:	\$500,000	\$ 1,500,000	\$ 2,000,000

ПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ ПО ПРОЕКТУ	\$ 467,290	\$ 1,401,869	\$ 1,869,159
ЗАТРАТЫ НА ПОДДЕРЖКУ/УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТА (7%)	\$ 32,710	\$ 98,131	\$ 130,841
ИТОГО ПРОЕКТНЫЙ БЮДЖЕТ:	\$ 500,000	\$ 1,500,000	\$ 2,000,000