**Практическое руководство по развитию потенциала с целью укрепления национальных структур и осуществления национальных мер в ответ на ВИЧ/СПИД, Туберкулез и Малярию**

Взаимодействие

Участие и достижение консенсуса между заинтересованными сторонами

**Участие и достижение консенсуса между заинтересованными сторонами**

Успешное и устойчивое укрепление потенциала может происходить только при наличии обязательств со стороны участников инвестировать в процесс и результаты. Для активного сотрудничества и достижения консенсуса между заинтересованными сторонами в течение всего процесса необходима налаженная связь и координационный план. С их помощью можно информировать, консультировать и привлекать к работе,  по мере необходимости, ОР, СР, Секретариат Глобального фонда, СКК, МАФ, министерства, частных партнеров, организации гражданского общества и остальных партнеров по развитию.

Каждая из этих организаций, так же как и отдельные лица в самой организации, будут иметь свои функции и отношение к укреплению потенциала, и коммуникация должна быть налажена соответствующим образом. Заинтересованные стороны должны взаимодействовать и искать согласия по вопросам во всех сферах оценки потенциала, планирования и реализации , что способствует приверженности либо согласию с решениями и ответственности за устойчивое развитие потенциала.

**Общий подход**

1. **Анализ заинтересованных сторон**:определите заинтересованные стороны, проанализируйте их взгляды, позицию, уровень участия , предпочтительные способы связи и готовность к укреплению потенциала (см. ниже Рисунок 3 - образец графика картирования заинтересованных сторон).
2. **Утверждение организационной структуры**:определите организационную структуру и механизмы реализации гранта, составьте организационную диаграмму, структуру подотчетности, определите функции надзора, задачи и обязанности персонала.
3. **Выбор группы по развитию потенциала и распределение функций**: выберите организацию или отдельных сотрудников, которые будут отвечать за надзор, управление и поддержку оценки потенциала, а также за деятельность по планированию.
4. **Планирование и управление связью**: распланируйте и должным образом взаимодействуйте с заинтересованными сторонами на деловых обедах, встречах, совещаниях, семинарах, с помощью информационных бюллетеней, опросов и электронной системы связи (веб-сайтов, систем обмена знаниями, электронной почты).

 Рисунок вставить

**Ожидаемые результаты**

Главная задача этого процесса заключается в формировании группы проинформированных, приверженных заинтересованных сторон, которые принимают активное участие. Показатели результата, в данном случае, состояли бы из аналитических отчетов, исследований, заметок заинтересованных сторон и протоколов заседаний.

**Последующие шаги**

Вовлеченность заинтересованных сторон и достижение консенсуса не прекращается в течение всего процесса развития потенциала. Участие и достижение согласия должны предшествовать любой оценке потенциала и деятельности по планированию.

**Информационные источники**

* [Оценка воздействия на здоровье](http://www.who.int/hia/en/), веб-страница, ВОЗ, 2011.
* [Мощностьифакторыоценкиизменений](http://www.gsdrc.org/docs/open/DOC82.pdf)-извлеченныеурокиидальнейшиепроблемы(Power and Drivers of Change Analysis - Lessons Learned and Further Challenges). -ОЭСР, 2006.
* [ИнструментарийдляОГО](http://www.odi.org.uk/resources/docs/6859.pdf):анализмощности-картированиеполитическогоконтекста(Power Analysis - Mapping Political Context: A Toolkit for CSOs.). - SIDA, 2006.
* [Руководство для анализа заинтересованных сторон](http://www.who.int/management/partnerships/overall/GuidelinesConductingStakeholderAnalysis.pdf) (Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis). - Серия инструментариев для реформы системы здравоохранения, проект PHR, 1999.

Основные соображения

**Основные соображения**

Перед тем, как пригласить к участию заинтересованные стороны, следует обратить внимание на следующие аспекты:

* **Непрерывность коммуникациии взаимодействия:** участие заинтересованных сторон и достижение консенсуса являются непрерывным процессом на протяжении всего процесса укрепления потенциала.
* **Ответственность и партнерство.** Критически важно, чтобы организация, которая находится в центре мероприятий по укреплению потенциала, была ответственна и привержена программе развития потенциала. Согласно правилам программ, финансируемых Глобальным фондом, ПРООН должен оказывать поддержку развитию потенциала, следовательно, необходимо инвестировать немало времени и усилий в развитие прочных партнерских отношений между ПРООН и организацией для того, чтобы сформулировать, изучить и уточнить цели, функции и ожидания.
* **Выбор агентов перемен.** Это организации, коалиции, группы или отдельные лица (вставка 6), которые выполняют  различные роли и содействуют или инициируют изменения,  ведущие к достижению результатов.
* **Организационная система.** Часто функции ОР совпадают с функциями отдела по реализации программы (ОРП), который также называют отделом по управлению программой (ОУП), отделом по поддержке программы (ОПП), и др. Исходя из организационных механизмов, необходимо определить, с помощью каких структур будут исполняться функции ОР: операционного аппарата организации, операционного отдела за пределами организации или по смешанной схеме (обычно используется финансовая структура и система закупок организации, но с внешним управлением и администрацией операций Глобального фонда). Структуры управления и подотчетности ОР являются главным аспектом планирования и оценки развития потенциала.
* **Использование методов, соответствующих условиям.** Наиболее подходящий метод коммуникации зависит от страны, культуры, организации, контекста и ситуации. Например, иногда имеет смысл использовать анкеты вместо группового совещания, иногда больше информации удастся получить в ходе индивидуальных бесед или обсуждений в небольших фокус-группах, чем с помощью общей дискуссии .
* **Функции по освоению гранта в сравнении с функциями по укреплению потенциала.** Финансирование грантов Глобального фонда, основанное на  результатах деятельности, призывает к немедленному предоставлению услуг, и в связи с этим может быть трудно сбалансировать их с обязательствами по развитию потенциала. Отделам по укреплению потенциала необходимо иметь как области укрепления потенциала с четкими результатами, так и круг полномочий, интегрированный в планы работы.
* Обмен информацией:план коммуникации должен включать уровень, вид и частоту связи для каждой организации и отдельных  лиц; в любой инициативе изменений сбор и обмен информацией обеспечивает понимание, эффективную поддержку, участие и прозрачность.

**Информационные источники**

* [Этапы проектирования стратегии укрепления потенциала, ориентированного на достижение результата](http://wbi.worldbank.org/wbi/document/steps-designing-results-focused-capacity-development-strategy).  Пособие для начинающих реализацию программ развития, на основе системы оценки результатов развития потенциала (Steps for Designing a Results-Focused Capacity Development Strategy - A Primer for Development Practitioners Based on the Capacity Development and Results Framework). - ИВБ, август 2011

Заметки и советы

**Требуется Утверждение / Разрешение**

В случае привлечения заинтересованных сторон к участию и поиска консенсуса до начала реализации оценки потенциала, необходимо  получить одобрение дальнейших действий от высшего руководства вовлеченной организации. Точно так же,  в случае программ Глобального фонда, после согласования со Страновым координационным механизмом требуется рассмотрение и утверждение со стороны Секретариата Глобального фонда.

**Роль ПРООН в поддержке**

Развитие потенциала является национальным процессом и принадлежит организации, потенциал которой укрепляется, а роль ПРООН в качестве ОР заключается в поддержке развития потенциала. Таким образом, ПРООН  несет ответственность не за результаты процесса, а  за эффективную поддержку и содействие на всех этапах укрепления потенциала.

**План развития потенциала**

Планирование мероприятий по развитию потенциала национальных структур следует начинать в течение первого года реализации гранта Глобального фонда. Независимо от того, выбран потенциальный ОР или нет, план мероприятий должен включать график и бюджет для оценки потенциала, планирования и деятельности по передаче полномочий, которые будут обновляться и уточняться по мере реализации гранта.

**Как избежать создания параллельных структур**

Среди исключительных идей, имевших успех в Либерии, особенно выделяется устройство отдела по координации программы (ОКП) Министерства здравоохранения и социального обеспечения. Отдел имел децентрализованную структуру,  основные сотрудники работали в своих «родных» национальных функциональных отделах, а не отдельно в ОКП. Ключевые функции ОКП (МиО, управление финансами, управление закупками и цепочками поставок), были интегрированы в соответствующие отделыМинистерства.

Вместо того, чтобы стать «дополнительным», отдел был внедрен в Министерство. Такое решение помогло избежать дублирования, которое могло возникнуть в случае создания отдельного подразделения с параллельными ролями, обязанностями и компетенциями. Кроме этого, вместо того,  чтобы  оказаться в ловушке изолированной функциональной единицы, происходил обмен знаниями и способностями , что возымело масштабный эффект.

Тематические исследования по странам

**Таджикистан: Взаимодействие с партнерами и достижение консенсуса**

Прочные партнерские отношения между правительством и НПО при посредничестве ПРООН в роли ОР Глобального Фонда способствовали деятельности по укреплению потенциала, когда национальные партнеры и представители местных НПО принимали участие в тренингах по управлению программой и  финансами,  управлению закупками и мониторингу реализации программы.

В 2003 году ПРООН приняла на себя обязанности ОР для реализации гранта по противодействию СПИДу, а в 2005 и 2007 годах- грантадля борьбы с малярией и туберкулезом,соответственно. Среди СР были государственные учреждения, растущее количество НПО и несколько учреждений ООН. В 2003 году страновой офис ПРООН создалотдел по реализации программы, в обязанности которого входили поддержка освоения гранта, достижение консенсуса, установление ответственности, а также наращивание потенциала местных партнеров. Отдел  постепенно разросся,  поскольку принял на себя управление грантами по малярии и туберкулезу. ПРООН тесно сотрудничал со Страновым координационным комитетом (СКК) по программам ВИЧ/СПИДа, туберкулезу и малярии, потому что в 2003 году на СКК была возложена функция надзора за девятью грантами Глобального фонда. Благодарятесному сотрудничеству,, СКК получил возможность успешнее координировать работу партнеров, осуществлять надзор, эффективнее использовать ресурсы, проводить мониторинг и оценку программных мероприятий.

Ключевую роль в успехе программы в Таджикистане сыграл тот факт, что партнерыопределили приоритеты и поставили реалистичные цели. Местные партнеры, в том числе растущее количество неправительственных организаций, взяли на себя ответственность за реализацию, используя при этом существующие структуры, укрепляя потенциал и принимая поддержку со стороны ПРООН. Гибкий характер партнерства позволил другим заинтересованным сторонам и донорам присоединиться и усовершенствовать национальные программы противодействия заболеванию.

В результате, система здравоохранения значительно выиграла. Более 1500 медицинских работников приняли участие в тренингах по управлению заболеванием. Также была разработана и апробирована система управления, ориентированная на достижение результата.  Были введены прозрачные тендера на закупки товаров для программ, улучшилась система поставок и управление информацией. Показатели результатов используются для разработки и адаптации программ. Для оценки и отчетов используют около трех четвертых всех показателей, соответствующих системе оценки.

**Индонезия: прочные партнерские отношения ведут к быстрым результатам**

Правительство и ПРООН установили партнерские отношения для укрепления потенциала национальных ОР с целью повысить эффективность реализации программ Глобального фонда. В 2007 г. в ходе оценки ОфисГенерального инспектора обнаружил слабые места в управлении программой, что привело к введению ограничений со стороны Глобального фонда на текущие гранты.

Министерство здравоохранения и ПРООН разработали проект по развитию потенциала национальных ОР, который включал тренинги для сотрудников в сфере управления и финансирования, национальную сертификацию в секторе закупок, управления человеческими ресурсами и поведенческого анализа. Кроме того, ПРООН оказала помощь в подготовке основных документов для гранта, провела оценку потенциала и пробелов у всех ОР в таких функциональных областях, как управление финансами, закупками, программами и МиО. В течение двух лет гранты, которые находились под ограничением, стали демонстрировать высокую результативность.

**Беларусь: объединение усилий заинтересованных сторон с целью укрепления потенциала для эффективного предоставления услуг**

Обучение, атмосфера доверия, создание сетей, техническая и материально-техническая поддержка стали опорой для программы по СПИДу  и укрепили положение неправительственных организаций, после чего они смогли сотрудничать с государственными службами и предоставлять услуги уязвимымгруппам населения. Особенно заметные изменения произошли в программе для ПИН. Когда программа снижения вреда началась впервые, услуги были доступны только в государственных учреждениях и охват был очень небольшой. В городах, где употребление наркотиков встречается чаще, ПРООН содействовала тому, чтобы  местные власти, правоохранительные органы вместе с отдельными НПО создали пункты анонимного консультирования и профилактики ВИЧ-инфекции. Там предоставляют такие услуги, как обмен шприцев, распространение презервативов, и помогают людям получить специализированную медицинскую и психологическую помощь. В результате, число ПИН, которым фактически оказали услуги, значительно превзошло целевой показатель гранта.

Не менее значительный прорыв был осуществлен в пенитенциарной системе, благодаря адвокации и политике поддержки. Правительство расширило охват программ по ВИЧ и позволило НПО, совместно с государственными службами здравоохранения,  предоставлять надлежащие услуги по профилактике, лечению и консультированию в связи с ВИЧ в исправительных учреждениях. Кроме этого, с помощью общественных организаций в действие ввели систему необходимых мероприятий для бывших заключенных .

Глоссарий

**Глоссарий**

|  |  |
| --- | --- |
| Концептуальная записка | Составление концептуальной записки  - это начало механизма подачи запроса на получение грантов из средств Глобального фонда в рамках новой модели финансирования. Разработанная посредством открытого и прозрачного диалога со страной с участием всех заинтересованных сторон и СКК, концептуальная записка должна исходить из положений национального стратегического плана (НСП) и отражать это в запросе. С учетом уроков, извлеченных из мер по реагированию на заболевания в различных странах, а также исходя из руководящих принципов Глобального фонда, заявителю в концептуальной записке следует привести полное отражение потребностей для того, чтобы принять участие в отборе на стимулирующее финансирование, которое поощряет смелые, высокоэффективные заявки, основанные на качественных НСП, инвестиционной привлекательности или результативных программах с потенциалом увеличения измеримого результата. Концептуальные записки сначала рассматривает Секретариат, затем - ГТО. Если ГТО рекомендует заявку к финансированию, Секретариат повторно рассматривает запрос и определяет верхний предел финансирования гранта. |
| Договор, подрядчик | Заключение договора с коммерческими организациями. Как правило, предметом договора является предоставление профессиональных услуг или продукции для проекта с аудиторскими компаниями, фирмами, проводящими исследования, мониторинг и оценку, поставщиками коммерческой продукции и т.п. В контексте проектов, финансируемых Глобальным фондом, подрядчиками являются все структуры, работающие на договорной основе, кроме субреципиентов и суб-субреципиентов Глобального фонда. |
| Страновой координационный комитет (СКК) | Страновые координационные комитеты занимают центральное место в приверженности Глобального фонда национальной ответственности и участию в процессе принятия решений широкого круга заинтересованных сторон. СКК представляет собой национальное многостороннее партнерство, которое отвечает за разработку заявок на получение гранта с учетом приоритетных потребностей в стране и за представление заявки в Глобальный фонд. После утверждения гранта, СКК наблюдают за его реализацией. В состав СКК входят представители как государственного, так и частного сектора, включая органы государственной власти, многосторонние или двусторонние учреждения, неправительственные организации, научные учреждения, частные предприятия и людей, живущих с  ВИЧ/СПИДом, ТБ или малярией. |
| Диалог со страной | Диалог со страной - это национальный процесс широкого много-секторального обсуждения с участием соискателей грантов, технических партнеров, различных доноров, организаций гражданского общества, в том числе ОГО основных пострадавших групп населения, и сотрудников Глобального фонда. Диалог ведется в процессе подготовки заявки, в ходе которого обсуждают сумму необходимого финансирования, полное отражение потребностей по соответствующим заболеваниям, программные цели концептуальной записки, операционные аспекты и улучшения, общую оценку финансовых ресурсов и пробелов, связанных с финансированием. Национальный стратегический план (НСП) определяет главные направления и задачи диалога со страной. Помимо того, что в процессе обсуждения создается концептуальная записка для Глобального фонда, диалог часто приводит к изменениям в секторе здравоохранения, пересмотру программ, связанных с тремя заболеваниями, и НСП. Диалог со страной не инициируется исключительно для обсуждения вопросов, связанных с Глобальным фондом, - он ведется непрерывно и соответствует существующим процессам и этапам планирования в стране. Участники диалога должны использовать процессы и каналы связи с максимальной пользой, а также сделать все возможное для того, чтобы обсуждение охватывало все вопросы, но исключало дублирование. |
| Укрепление систем сообществ (УСС) | Глобальный фонд и его партнеры используют этот термин для обозначения действий, направленных на объединение и укрепление мер по противодействию заболеваниям на общественном и местном уровнях, оказывая поддержку организациям гражданского общества (ОГО), включая неправительственные организации (НПО), конфессиональные организации (КО) и другие организации, ведущие деятельность в сфере ВИЧ, туберкулеза и / или малярии. УСС - не только способ улучшить доступ к услугам здравоохранения, но также расширить участие общества в медицинской и социальной помощи, адвокации, мониторинге в области здравоохранения и широком спектре мер по реагированию для того, чтобы создать благоприятные условия для охраны здоровья и борьбы с заболеваниями. |
| Полное отражение потребностей | Общий объем денежных средств, необходимых для финансирования технически обоснованных мер по реагированию на заболевания, которые одновременно смелы и выполнимы в условиях данной страны. |
| Менеджер портфолио Фонда (МПФ) | Менеджер портфолио Фонда способствует выполнению  главной задачи Глобального фонда, руководит и управляет переговорами о грантах в нескольких странах на различных этапах реализации или подготовки гранта, а также управляет многофункциональной командой Секретариата. МПФ руководит, координирует и оценивает работу местных агентов Фонда (МАФ), рассматривает и анализирует запросы о предоставлении денежных средств и решает, какую часть гранта предоставить . Кроме этого, МПФ исполняет ряд сопутствующих административно-управленческих функций и отвечает за партнерство с правительственными и неправительственными организациями, организациями гражданского общества, частного сектора и многосторонними организациями в стране. |
| Правление Глобального фонда | Правление Глобального фонда состоит из государственных деятелей стран-доноров и стран-реципиентов, представителей гражданского общества, частного сектора, частных фондов и сообществ, живущих или затронутых заболеваниями. Правление руководит организацией, отвечает за разработку стратегий и принципов, принимает решения о финансировании и составляет бюджеты. Правление также занимается просветительско-агитационной работой и отвечает за мобилизацию ресурсов для организации. |
| Секретариат Глобального фонда | Секретариат Глобального фонда управляет портфолио грантов, отбирает поданные заявки, разрабатывает инструкции по предоставлению  денежных средств реципиентам и по  финансированию на основе результата. В целом, Секретариат является своего рода исполнительным органом Правления, несет ответственность за соблюдение политик, мобилизацию ресурсов, стратегическую, политическую, финансовую, юридическую и административную поддержку, а также надзор за мониторингом и оценкой. Секретариат ГФ находится  в Женеве и не имеет сотрудников за пределами штаб-квартиры. |
| Соглашение о предоставлении гранта | Официальное юридическое соглашение о финансировании между основным реципиентом (ОР) и Глобальным фондом. Оно включает в себя: а) информационный бюллетень, б) стандартные положения и условия для ОР Глобального фонда, и в) приложение А (предварительные  условия и специальные положения и условия для согласования обеими сторонами), сводный бюджет и систему оценки результатов. |
| Укрепление систем здравоохранения (УСЗ) | Эффективная система здравоохранения - ключевой фактор для улучшения состояния здоровья населения. Такая система обеспечивает защиту от финансовых рисков в сфере здравоохранения и улучшает способность сектора реагировать на потребности населения. Главная задача Глобального Фонда в контексте УСЗ заключается в максимальном увеличении общего воздействия мер в ответ на ВИЧ, туберкулез и малярию, а также в содействии достижению Целей развития тысячелетия в сфере здравоохранения. Глобальный фонд рассматривает укрепление систем здравоохранения не как конечную цель своей работы, но как одно из средств достижения поставленных задач. В зависимости от ситуации и стратегических целей системы здравоохранения в каждой отдельной стране, меры УСЗ могут быть направлены на решение самых разных проблем в этой области. |
| Стимулирующее  финансирование | Отдельный резерв финансовых средств для поддержки  высокоэффективных программ и поощрения смелых и перспективных запросов. |
| Индикативное финансирование | Сумма, основанная на схеме распределения финансирования для каждой страны в отдельности и объявленная соискателям заранее. Кандидаты должны распределить эти средства между деятельностью по трем заболеваниям и укреплением систем здравоохранения и сообществ  (УСЗС). |
| Местный агент фонда (МАФ) | Поскольку Глобальный фонд не имеет сотрудников на уровне страны, он заключает договор с организациями - «местными агентами Фонда» (МАФ), которые наблюдают за реализацией гранта на месте. МАФ представляет Секретариату ГФ независимую оценку потенциала и рекомендации в отношении организаций, выбранных вести финансовые дела Глобального фонда, оценивает обоснованность регулярных запросов о выплате средств и отчетов о результатах, представленных ОР. |
| Новая модель финансирования (НМФ) | Новая модель финансирования (НМФ) - процесс, посредством которого страны запрашивают и получают денежные средства Глобального фонда. Данная модель отменяет схему финансирования по раундам и изменяет порядок подачи и утверждения заявок и управления грантами. НМФ была утверждена для решения следующих задач: (1) расширить участие всех заинтересованных сторон, включая гражданское общество, и гарантировать непрерывное финансирование для наиболее уязвимых групп населения; (2) достигнуть  большей согласованности с национальными графиками, условиями и приоритетами, (3) сосредоточить усилия на странах с тяжелейшим бременем болезни и меньшей платежеспособностью, не забывая при этом о глобальном портфолио; (4) сохранить простоту модели как для исполнителей, так и для Глобального фонда; (5) повысить степень предсказуемости процесса и финансирования, в соответствии с глобальными соглашениями в Париже, Монтеррее, Аккре и Пусане, (6) стимулировать заявки с полным отражением потребностей и поощрять смелые планы, соответствующие надежным, качественным национальным стратегическим планам. Главные особенности НМФ - гибкий график, упрощенный процесс подачи заявки, повышенная предсказуемость процесса в целом, расширение участия и лучшая предсказуемость финансирования. Правление Глобального фонда в 2012 году одобрило НМФ, которая будет апробирована,  усовершенствована и  полностью внедрена  в сентябре 2013 года. |
| Национальный стратегический план (НСП) | Национальный стратегический план (НСП) или, в случае его отсутствия, инвестиционная привлекательность являются фундаментом заявки в Глобальный фонд посредством НМФ. НСП дает направление диалогу со страной в ходе разработки концептуальной записки. Для оптимальной разработки НСП, в процессе должны участвовать заинтересованные стороны различных секторов, призванные  совместно оценить его с помощью надежного механизма, например, Совместной оценки национальных стратегий и планов (JANS). К критериям JANS, на основе которых оценивается устойчивость плана, относятся: четкость и актуальность ситуационного анализа и стратегий; обоснованность и комплексность развития; обоснованность расходов и бюджета; обоснованность реализации и управления; надежность мониторинга и оценки и анализа. |
| Основной реципиент (ОР) | Структура, работающая на договорной основе и отвечающая за реализацию гранта Глобального фонда. Основного реципиента назначает Страновой координационный комитет (СКК). ОР отвечает за результаты программ Глобального фонда и несет перед ним юридическую ответственность. ОР получает финансовые ресурсы напрямую от Глобального фонда, а затем использует их для осуществления программ по профилактике, уходу и лечению, либо передает их другим организациям (субреципиентам), которые предоставляют эти услуги. Многие ОР реализовывают программы и распределяют суб-гранты. В одной стране может быть несколько ОР. Основные реципиенты также отправляют регулярные запросы в ГФ о предоставлении дополнительной выплаты средств на основании продемонстрированного прогресса в достижении целевых показателей. |
| Отдел по управлению программой (ОУП) | Общее название отдела или группы, отвечающей за освоение гранта Глобального фонда или других доноров, выделенных на три заболевания в стране. В случае гранта Глобального фонда, ОУП занимается соглашениями с субреципиентами. |
| Система классификации грантов Глобального фонда | В соответствии с принципом финансирования на основе результатов, перед каждой периодической выплатой средств (раз в 3, 6 или 12 месяцев) достигнутые показатели сравнивают с целевыми. Более тщательный анализ освоения грантов проводится перед окончанием каждого этапа их реализации: для продления гранта на Фазу 2, такой анализ, как правило, осуществляется после двух лет реализации, а в случае единого потока финансирования (ЕПФ), периодическая оценка проводится после двух-трех лет реализации гранта. На сегодняшний день, Правление Глобального фонда утверждает продление финансирования на оставшийся срок, исходя из детальной оценки результатов, сопоставленных с заявленными целями. Система классификации грантов:  A1       Превышает ожидания  A2       Соответствует ожиданиям  B1       Удовлетворительная оценка  B2       Неудовлетворительная оценка, но потенциал продемонстрирован  C         Неприемлемый результат |
| Субреципиент (СР) | Согласно соглашению о предоставлении гранта Глобального фонда, СР - это организация или субъект, который получает денежные средства от ОР для осуществления определенных видов деятельности в рамках программы Глобального фонда. СР могут быть государственные структуры, учреждения Организации Объединенных Наций, неправительственные организации (НПО), организации гражданского общества (ОГО), общественные группы или академические учреждения. В данном руководстве, согласно с терминологией ПРООН, термин «ответственная сторона» соответствует термину СР. |
| Суб-субреципиент (ССР) | Субреципиент субреципиента. ОР несет юридическую ответственность за реализацию всех проектов ССР так же, как в случае субреципиента в рамках реализации всех грантов Глобального фонда, для которых он является основным реципиентом. |
| Соглашение с субреципиентом (СР) | Соглашение между ОР и СР о реализации деятельности программы Глобального фонда. В том случае, когда ПРООН является ОР - используются имеющиеся стандартные шаблоны соглашений с СР для правительств, организаций гражданского общества и учреждений Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ВОЗ). |
| Группа технической оценки (ГТО) | Группа технической оценки - независимая группа международных экспертов по трем заболеваниям и комплексным вопросам здравоохранения. Члены группы регулярно встречаются для того, чтобы рассмотреть заявки на предмет соответствия техническим критериям и предложить рекомендации Правлению. |
| Страновой офис ПРООН  (СО) | Официальное представительство ПРООН на страновом уровне. Если страновой офис ПРООН подписывает соглашение о предоставлении гранта ГФ в качестве ОР, он несет ответственность за реализацию гранта и осуществляет надзор за деятельностью СР. |
| Штаб-квартира ПРООН | Любое подразделение ПРООН корпоративного уровня, независимо от местоположения. |
| Недофинансированный качественный спрос | Запрос о финансировании, изложенный в концептуальной записке, который ГТО считает технически обоснованным, но выходящим за рамки индикативных и поощрительных денежных средств. Такой запрос регистрируется для возможного финансирования Глобальным фондом или другими донорами в том случае, если будут доступны новые ресурсы. |
| Соотношение цены и качества  (СЦиК) | Соотношение цены и качества - оптимальное использование ресурсов для достижения намеченных результатов, которое оценивается исходя из эффективности (уровень достижения намеченных результатов) и результативноёсти (следование по пути наименьшей стоимости). Глобальный фонд также подразумевает «дополнительность» в соотношении цены и качества, тем самым демонстрируя, что грант является дополнением, а не заменой текущих финансовых поступлений. |

Аббревиатуры и условные обозначения

**Аббревиатуры и условные обозначения**

АКТ - Комбинированная терапия на основе артемизинина

ВОЗ - Всемирная организация здравоохранения

ГПМ - Глобальная программа по борьбе против малярии

ГСП - Услуги Агентства по реализации проектом (ПРООН)

ГТО - Группа технической оценки

ГФ - Глобальный Фонд для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией

ДОТС - Короткий курс лечения под непосредственным наблюдением

ЕПФ - Единый поток финансирования

ИСУЗ - Информационная система управления здравоохранением

КО - Конфессиональная организация

ЛЖВ - Люди, живущие с ВИЧ/СПИДом

МАФ - Местный агент Фонда

Минздрав - Министерство здравоохранения

МиО - Мониторинг и оценка

МПФ - Менеджер потфолио Фонда

МСМ - Мужчины, имеющие половые контакты с мужчинами

НМФ - Новая модель финансирования

НПО - Неправительственная организация

НРС……………….….. Наименее развитые страны

НСП - Национальный стратегический план

ОАР..............................Офис по аудиту и расследованиям (ПРООН)

ОГИ - Офис Генерального инспектора (ГФ)

ОГО - Организация гражданского общества

ОР - Основной реципиент

ОРГ - Отдел по реализации гранта

ОРП - Отдел по реализации программы

ОУП - Отдел по управлению программой

ПДМЗ - Политика дополнительных мер защиты

ПИН - Потребитель инъекционных наркотиков

ПИС - Право интеллектуальной собственности

ППМР - Профилактика передачи от матери ребенку

ППУ - Пункт предоставления услуг

СР - Секс работник

СКК - Страновой координационный комитет

СО - Страновой офис

СОИ - Противомоскитные сетки, пропитанные инсектицидом

СОП - Стандартная операционная процедура

СР - Субреципиент

ССР - Суб-субреципиент

СЦиК - Соотношение цены и качества

ТРИПС - Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности

УЗиЦП - Управление закупками и цепочками поставок

УЛППМ - Управление лекарственными препаратами и другими предметами медицинского назначения

УСЗ - Укрепление систем здравоохранения

УСЗС - Укрепление систем здравоохранения и сообществ

УСС - Укрепление систем сообществ

ФУФС - Финансовое управление и финансовые системы

ЦРТ - Цели развития тысячелетия

ЮНИСЕФ - Детский фонд ООН

ЮНФПА - Фонд ООН в области народонаселения

ЮНЭЙДС - Объединённая программа Организации Объединённых Наций по ВИЧ/СПИД

MЛУ-TБ - Мульти-лекарственно устойчивый туберкулез

TRAC - Целевое распределение ресурсов из основного бюджета (ПРООН)

Оценка

Оценка потенциала

**Оценка потенциала**

Оценка потенциала необходима для того, чтобы определить сильные стороны и потребности потенциала. После этого устанавливаются цели развития потенциала, исходные параметры и рекомендации, которые составляют основу плана развития потенциала.

**Общий подход**

1. **План проведения оценки:** определите, как будет проводиться оценка - с поддержкой или без поддержки внешнего посредника; планирование; групповые или индивидуальные оценочные встречи; организации и отдельные  лица, с которыми нужно связаться, принцип верификации (контрольной оценки) и т.д.
2. **Согласовать вид потенциала:** пересмотрите и обновите перечень специальных навыков и потенциала, которые необходимо оценить в рамках каждой функциональной области.
3. **Обзор документальных данных:** пересмотрите и проанализируйте документальные данные о преимуществах и потребностях потенциала посредством изучения аудиторских отчетов, предыдущих оценок, стратегических документов и предварительных обсуждений с заинтересованными сторонами.
4. **Осуществление оценки:** оцените сильные стороны, потребности и рекомендации  для каждого компонента потенциала, определите текущий и целевой уровни потенциала.
5. **Контрольная проверка оценки:** пересмотрите и утвердите первоначальные результаты оценки каждой функциональной области с соответствующими партнерами и заинтересованными сторонами.
6. **Проект отчета об оценке:** обобщите  результаты оценки, составьте общее заключение и рекомендации для каждой функциональной области в отдельности.
7. **Интегрированный обзор:** пересмотрите полученные данные и рекомендации с высшим руководством, партнерами и заинтересованными сторонами.

**Ожидаемые результаты**

Результатом оценки потенциала являетсяотчет об оценке потенциала, в котором четко отражаются сильные стороны и потребности потенциала и рекомендации для укрепления потенциала во всех функциональных областях.

**Последующие шаги**

Отчет об оценке потенциала служит основой для разработки плана укрепления потенциала и, с этой точки зрения, его следует рассматривать в качестве «промежуточного результата» на пути к необходимым мероприятиям по развитию потенциала.

**Информационные источники**

* Инструментарийдляразвитияпотенциала(Toolkit for Capacity Development). -  EuropeAid, 2009.
* КонтрольипрофилактикаВИЧ/СПИДа(HIV/AIDS Prevention and Control).-СерииSYNOPSIS:укреплениепотенциала, AIDSCAP/Family Health International, 1997.
* «Теперь работаем сообща!» 100 средств для привлечения и мобилизации сообществ  в сфере ВИЧ/СПИДа (Tools Together Now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS). - Международный Альянс по ВИЧ/ СПИД, 2006.

Использование предварительных средств гранта для оценки потенциала

**Использование предварительных средств гранта для оценки потенциала**

ОР не имеют доступа к средствам гранта до  подписания соглашения о гранте. Тем не менее, Глобальный фонд создал механизм предварительного распределения средств, который позволяет ему утверждать определенные расходы ОР до подписания. Расходы возмещаются после подписания соглашения и начала выплат. Предварительное распределение ограничивается статьями, необходимыми для того, чтобы ускорить процесс подписания и подготовиться к незамедлительному запуску программы в первый день гранта.

Примеры деятельности, подходящей под эти расходы, включают техническую помощь для завершения составления документов и планов, необходимых для переговоров по гранту; прием на работу необходимых сотрудников, аренду помещений и покупку канцелярских принадлежностей (Оперативное руководство Глобального фонда, 2010). Эти подготовительные мероприятия также могут включать оценку предполагаемых СР, в том числе оценку потенциала.

Возможность использования быстрой или экспресс-оценки

**Возможность использования быстрой или экспресс-оценки**

Хотя рекомендуется следовать всем этапам, представленным в руководстве, в некоторых случаях можно упростить процесс, например, если имеется совершенно четкая цель  оценки  или  в условиях ограниченного времени и ресурсов.

1. Привлечение к активному участию заинтересованных сторон:

* Не поддавайтесь искушению пропустить данный этап,  вероятнее всего, это приведет к задержкам в конце процесса. Тем не менее, чаще всего основные заинтересованные стороны уже известны и принимают участие. Вместо того,чтобы идти через формальный процесс картирования, лучше привлечь их к процессу оценки, приглашая на встречи и отправляя регулярные сообщения, чтобы держать их в курсе событий.

2. Организация процесса оценки:

* Для быстрой оценки крайне важно определить задачи оценки, которые подскажутглавную цель.Основные вопросы, на которые стоит ответить,- чей и какой именнопотенциалнужно оценить и с какой целью. Важно сосредоточить вниманиена минимальном количестве функциональныхобластей потенциала.
* Для быстрой оценки, очевидно, имеет смысл использовать существующие инструменты оценки и сократить количество шагов,насколько этобудетвозможно.

3. Планирование и осуществление:

* Рабочий планнедолжен выглядеть, как полномасштабный план проекта, но необходимо обратить внимание на то, кто будет проводить оценку, и как она будет финансироваться. Можно обратиться к человеку с опытом (ксобственномусотруднику, человеку в рамках сетииливнешнему консультанту),в зависимости от имеющихся ресурсов.
* При сборе данных уделяйте внимание  качеству, а не количеству. Подумайте, как собрать лучшие данные с минимальными усилиями, например, хорошо продуманные семинары могут быть более эффективны, чем множество индивидуальных встреч; можно отобрать меньшее количество, но самых репрезентативных выборок. Кроме этого, стоит рассмотреть  возможность использования интернета и веб-страниц, что крайне эффективно.

В целом, даже в  случае «экспресс-оценки», по-прежнему имеет смысл инвестировать во взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также разработку и планирование оценки. Это позволит сэкономить время и усилия при фактическом проведении оценки. Также целесообразно использовать предварительное финансирование  гранта, если оценка должна быть закончена до его подписания.

[Перейти к инструменту для экспресс-оценки.](http://www.unpcdc.org/media/226308/rapid%20assessment%20tool%20to%20strengthen%20national%20entities%20to%20implement%20national%20disease%20responses%2015%20dec%2011%20.pdf).

Основные соображения

**Основные соображения**

В процессе оценки потенциала следует обратить внимание на следующие аспекты:

* **Рассмотрите альтернативный вариант термину «оценка».** Слово «оценка» часто имеет оттенок оценивания, аудита и аттестации внешним или независимым органом для анализа риска, хотя оценка потенциала должна быть внутренней и принадлежать оцениваемой организации. Следует рассмотреть альтернативное наименование «оценки» потенциала (анализ, исследование, определение, исходные параметры, диагностика, самодиагностика и т. д.), если ощущается присутствие негативного оттенка.
* **Использование термина «пробел» или «потребность»:** термин «пробел в потенциале» может иметь отрицательный или уничижительный оттенок, поэтому учтите возможность использования термина «потребности потенциала», который означает то же самое, но имеет более позитивный и конструктивный оттенок.
* **Внешняя оценка, оценка с помощью фасилитатора и самооценка.** Решение о том, кто будет проводить оценку, важно принимать на этапе планирования и исходить из целей и имеющихся навыков. Самооценка уместна, когда имеются необходимые навыки, а внешняя или курируемая оценка (вставка 8) может понадобиться, если необходимых навыков нет или она целесообразна с политической точки зрения.
* **Планирование времени.** Оценка потенциала не должна стать главной деятельностью или самоцелью. «Экспресс-оценку», хотя и с несколько ограниченной сферой охвата и глубиной, можно провести в течение нескольких дней (вставка 11), а тщательная оценка может занять месяц. Стоит рассмотреть возможность «экспресс-оценки» в том случае, если цель оценки совершенно ясна, либо в условиях ограниченного времени или возможностей. Учитывайте имеющееся время и потребности и планируйте сроки оценки соответствующим образом.
* **Роль партнеров и заинтересованных сторон.** Масштабы и охват оценки потенциала поможет определить, какие партнеры и заинтересованные стороны должны участвовать в процессе оценки. Даже при минимальной вовлеченности в этот процесс, их участие необходимо в контрольной проверке оценки.
* **Связь с оценкой МАФ.** Оценка потенциала, описанная в данном руководстве, не предназначена для замены или имитации оценки основного реципиента, которую выполняет МАФ, хотя они охватывают те же функциональные области . Оценка МАФ устанавливает пробелы в потенциале с точки зрения угрозы для Глобального фонда, в то время как оценка, согласно данному руководству, устанавливает пробелы для планирования мер по наращиванию потенциала.
* **Определение целевого уровня потенциала.** В процессе оценки фиксируется как текущий, так и целевой уровни потенциала; целевой потенциал, как правило, соответствует минимальным требованиям Глобального фонда.
* **Контрольная проверка оценки.** Особенно в случаях оценки с участием внешнего посредника или самооценки, важно участие соответствующих заинтересованных сторон и партнеров в контрольной проверке оценки. На этом этапе следует критически пересматривать и задавать уточняющие вопросы о текущем уровне потенциала, целях и рекомендациях.
* **Последующие оценки потенциала.** Оценка потенциала представляет собой «моментальную фотографию», с которой будут сравнивать будущие картины для того, чтобы отметить результат; таким образом, ее следует рассматривать как нечто, что будет пересматриваться в будущем.

Заметки и советы

**Требуется Утверждение / Разрешение**

В своих отзывах руководство и заинтересованные стороны должны рассмотреть, подтвердить и утвердить оценку функциональных областей, недостатки и рекомендации, данные по завершению оценки, прежде чем приступить к созданию планов развития; со стороны Глобального фонда участие принимают СКК и Секретариат Глобального фонда.

**Сравнение с оценками МАФ**

Оценка потенциала  возможных ОР, которую проводят МАФ, отличается от оценки потенциала необходимой для разработки плана развития потенциала. Первая основана на оценке рисков, устанавливает пробелы в потенциале и проблематичные сферы для того, чтобы решить, сможет ли потенциальный ОР принять обязательства ОР. Другая оценка ориентирована на развитие, рассматривает более широкий спектр областей и определяет сферы для укрепления и совершенствования в долгосрочной перспективе.

**Используйте существующие оценки и результаты аудитов**

Проводя оценку потенциала, любой ценой следует избегать дублирования усилий и дополнительной работы. В большинстве случаев оценку выбранного ОР уже выполнил МАФ. Хотя Глобальный фонд обычно не делится полными отчетами об оценке, ПРООН или ОР, которые будут оценивать потенциал, следует запросить резюме у МПФ Глобального фонда. Кроме того, недавние аудиторские проверки, обзоры и отчеты номинированного ОР предоставляют огромное количество документальных данных, которые нужно только пересмотреть и подтвердить в ходе оценки потенциала.

**Оценивать следует как слабые, так и сильные стороны потенциала**

Помимо того, что таким образом можно предложить более сбалансированную и менее пугающую оценку, что способствует конструктивному диалогу с партнерами и заинтересованными сторонами, сильные стороны  могут быть использованы для укрепления потенциала и планирования перехода полномочий.

**Необходимость создания благоприятной правовой и политической среды**

Деятельность в сфере укрепления потенциала может быть затруднена в случае отсутствия благоприятной правовой и политической среды, как в областях функционального потенциала, так и в области технической поддержки соответствующих заболеваний. Без необходимых стратегий, законов, политик и технических документов, управленческие решения и действия не будут иметь той силы, которая необходима для координации  партнеров и управления широким спектром мероприятий по развитию потенциала.

**Опытные эксперты**

Эксперт в планировании и проведении оценки потенциала может обеспечить сильную поддержку в сохранении силы и время, если опыта для развития потенциала не хватает.  Такой человек может правильно спланировать и структурировать оценки для облегчения процесса оценки.

**Использование имеющейся поддержки организаций -**

Когда ПРООН оказывает поддержку или исполняет функцию фасилитатора в процессе планирования,  следует обратиться за советом и поддержкой в Отдел ПРООН по Партнерству с Глобальным фондом, в Региональный центр, или к Отделу ПРООН по Развитию потенциала до, во время и после осуществления планирования.

Тематические исследования по странам

**Зимбабве: Оценка активов и потребностей потенциала**

Существует несколько способов оценки потребностей в укреплении потенциала. В Зимбабве инструмент для оценки потенциала ОР адаптировали и создали инструмент самодиагностики, который подходил каждому из семи СР. Потенциал оценили исходя из имеющихся документов (существующих отчетов, аудиторских проверок и оценок), и консультаций с руководителями и сотрудниками СР. В ходе самодиагностики, сотрудники определили текущий и целевой уровни потенциала, проводя различия между национальным, областным и районным уровнями в случае необходимости. Целевой уровень предполагал 3-летний срок достижения, таким образом, в последующем плане развития потенциала должны были стоять цели, соответствующие прогнозируемому уровню, а также соответствующие стратегическим направлениям и приоритетам.

**Замбия: подход к оценке потенциала**

В 2010 году СКК в Замбии обратился с просьбой к ПРООН стать временным ОР и поддержать Минздрав в развитии потенциала, необходимого для того, чтобы в течение двух лет вернуть себе функции ОР. Для начала, в октябре 2010 года ПРООН поддержала проведение оценки и планирование развития потенциала совместно с Минздравом. Они преследовали две цели: (i) провести диагностику потенциала Министерства здравоохранения, с учетом предыдущих и текущих проверок и оценок, а также (2) подготовить последовательный план с приоритетами и измеримым развитием потенциала Министерства здравоохранения для устранения выявленных пробелов. Диагностика и планирование охватывали функции, необходимые для принятия полномочий ОР Глобального фонда (в пределах области управления программами, управления финансами, закупками, а также мониторинга и оценки). Предполагалось, что устранение пробелов в этих областях в перспективе обратит внимание на проблемы систем и структур Минздрава, которые остались за пределами узких рамок программы Глобального фонда, тем самым создавая фундамент для долгосрочного развития потенциала в области управления национальными программами здравоохранения в целом.

Инструмент для оценки потенциала ОР Глобального Фонда был разработан на основе отдельных аспектов потенциала, упомянутых в различных инструментах оценки Глобального фонда, и на основе руководящих принципов из Практических заметок ПРООН по укреплению и оценке потенциала. С помощью документальных данных (существующих проверок и отчетов по оценке) и совещаний о функциональных областях с руководителями и сотрудниками Министерства, была проведена диагностика 34 установленныхкомпонентов потенциала. Во время диагностики, сотрудники Минздраваопределили текущий уровень потенциала и предполагаемую дату достижения целевого уровня потенциала. На совещаниях также обсудили причины и рекомендуемые меры. Обзор оценки потенциала по функциональным областям был осуществлен с партнерами и заинтересованными группами, например, технической рабочей группой по МиО.

Отталкиваясь от выявленных пробелов и рекомендаций, план развития потенциала разрабатывался в ходе дальнейших совещаний о функциональных областях: в первую очередь, определили целевые индикаторы и показатели прогресса для каждого пробела. Затем обсудили способ достижения целевых улучшений в показателях, после чего обсудили возможные мероприятия, взаимосвязи и графики. Кроме того, были разработаны сметы расходов по каждой функциональной области. План, разработанный таким образом, затем был интегрирован во все функциональные области, после чего был проведен межфункциональный обзор, необходимый для его корректирования и утверждения.

**Гаити: оценка и планирование в условиях политики дополнительных мер защиты**

ПРООН выполняет функции ОР на Гаити, в стране с политикой дополнительных мер защиты Глобального фонда (ПДМЗ). План развития потенциала стал предварительным условием для получения финансирования, хотя СКК еще не определил потенциального национального ОР.

В таких условиях исрядом неудовлетворенных потребностей суб-реципиентов, ПРООН предложила подойти к развитию потенциала с двух сторон:

1. Краткосрочная поддержка для развития СР с упором на потенциал в четырех функциональных областях, необходимых  для реализации гранта (управление программой, управление финансами, управление закупками и цепочкой поставок, мониторинг и оценка);
2. Средне- и долгосрочная поддержка в сфере развития потенциала Министерстваздравоохранения в качестве координатора и регуляторавопросовВИЧ/СПИДа, туберкулеза и малярии. В этом случае была предусмотрена необходимая гибкость деятельности и бюджетов, которые, в соответствии с будущей диагностикой, могут быть приспособлены к потребностям национального ОР, которого определит СКК.

В соответствии с этим подходом, вначале приступили к оценке потенциала субреципиентов предыдущего национального ОР, а также анализу соотношения цены и качества. Эта оценка, дополнительный SWOT-анализ, рекомендации с семинара по укреплению МиО, а также оценка управления закупками и цепочками поставок охватили оценку всех потребностей в четырех функциональных областях СР. В ходе оценки и дальнейших собеседований с выбранными СР, ПРООН использовала Инструментарий Глобального фонда по оценке ОР, который лег в основу SWOT- анализа.

В данной ситуации крайне важно было то, что СР сами принимали участие, проводили обзор и контрольную проверку оценки. В среде, где бывает трудно воспринять оценку внешних партнеров, такой уровень взаимодействия способствовал принятию ответственности иразвитиюприверженности.

Последующий  план развития потенциала СР охватил основные области, в которых были обнаружены  пробелы в процессе оценки. План был «живым» и гибким для того, чтобы была возможность его обновлять  в соответствии с оценками и деятельностью новых партнеров в будущем, потому как многие из мероприятий заинтересованных сторон можно будет включить в план развития потенциала.

Глоссарий

**Глоссарий**

|  |  |
| --- | --- |
| Концептуальная записка | Составление концептуальной записки  - это начало механизма подачи запроса на получение грантов из средств Глобального фонда в рамках новой модели финансирования. Разработанная посредством открытого и прозрачного диалога со страной с участием всех заинтересованных сторон и СКК, концептуальная записка должна исходить из положений национального стратегического плана (НСП) и отражать это в запросе. С учетом уроков, извлеченных из мер по реагированию на заболевания в различных странах, а также исходя из руководящих принципов Глобального фонда, заявителю в концептуальной записке следует привести полное отражение потребностей для того, чтобы принять участие в отборе на стимулирующее финансирование, которое поощряет смелые, высокоэффективные заявки, основанные на качественных НСП, инвестиционной привлекательности или результативных программах с потенциалом увеличения измеримого результата. Концептуальные записки сначала рассматривает Секретариат, затем - ГТО. Если ГТО рекомендует заявку к финансированию, Секретариат повторно рассматривает запрос и определяет верхний предел финансирования гранта. |
| Договор, подрядчик | Заключение договора с коммерческими организациями. Как правило, предметом договора является предоставление профессиональных услуг или продукции для проекта с аудиторскими компаниями, фирмами, проводящими исследования, мониторинг и оценку, поставщиками коммерческой продукции и т.п. В контексте проектов, финансируемых Глобальным фондом, подрядчиками являются все структуры, работающие на договорной основе, кроме субреципиентов и суб-субреципиентов Глобального фонда. |
| Страновой координационный комитет (СКК) | Страновые координационные комитеты занимают центральное место в приверженности Глобального фонда национальной ответственности и участию в процессе принятия решений широкого круга заинтересованных сторон. СКК представляет собой национальное многостороннее партнерство, которое отвечает за разработку заявок на получение гранта с учетом приоритетных потребностей в стране и за представление заявки в Глобальный фонд. После утверждения гранта, СКК наблюдают за его реализацией. В состав СКК входят представители как государственного, так и частного сектора, включая органы государственной власти, многосторонние или двусторонние учреждения, неправительственные организации, научные учреждения, частные предприятия и людей, живущих с  ВИЧ/СПИДом, ТБ или малярией. |
| Диалог со страной | Диалог со страной - это национальный процесс широкого много-секторального обсуждения с участием соискателей грантов, технических партнеров, различных доноров, организаций гражданского общества, в том числе ОГО основных пострадавших групп населения, и сотрудников Глобального фонда. Диалог ведется в процессе подготовки заявки, в ходе которого обсуждают сумму необходимого финансирования, полное отражение потребностей по соответствующим заболеваниям, программные цели концептуальной записки, операционные аспекты и улучшения, общую оценку финансовых ресурсов и пробелов, связанных с финансированием. Национальный стратегический план (НСП) определяет главные направления и задачи диалога со страной. Помимо того, что в процессе обсуждения создается концептуальная записка для Глобального фонда, диалог часто приводит к изменениям в секторе здравоохранения, пересмотру программ, связанных с тремя заболеваниями, и НСП. Диалог со страной не инициируется исключительно для обсуждения вопросов, связанных с Глобальным фондом, - он ведется непрерывно и соответствует существующим процессам и этапам планирования в стране. Участники диалога должны использовать процессы и каналы связи с максимальной пользой, а также сделать все возможное для того, чтобы обсуждение охватывало все вопросы, но исключало дублирование. |
| Укрепление систем сообществ (УСС) | Глобальный фонд и его партнеры используют этот термин для обозначения действий, направленных на объединение и укрепление мер по противодействию заболеваниям на общественном и местном уровнях, оказывая поддержку организациям гражданского общества (ОГО), включая неправительственные организации (НПО), конфессиональные организации (КО) и другие организации, ведущие деятельность в сфере ВИЧ, туберкулеза и / или малярии. УСС - не только способ улучшить доступ к услугам здравоохранения, но также расширить участие общества в медицинской и социальной помощи, адвокации, мониторинге в области здравоохранения и широком спектре мер по реагированию для того, чтобы создать благоприятные условия для охраны здоровья и борьбы с заболеваниями. |
| Полное отражение потребностей | Общий объем денежных средств, необходимых для финансирования технически обоснованных мер по реагированию на заболевания, которые одновременно смелы и выполнимы в условиях данной страны. |
| Менеджер портфолио Фонда (МПФ) | Менеджер портфолио Фонда способствует выполнению  главной задачи Глобального фонда, руководит и управляет переговорами о грантах в нескольких странах на различных этапах реализации или подготовки гранта, а также управляет многофункциональной командой Секретариата. МПФ руководит, координирует и оценивает работу местных агентов Фонда (МАФ), рассматривает и анализирует запросы о предоставлении денежных средств и решает, какую часть гранта предоставить . Кроме этого, МПФ исполняет ряд сопутствующих административно-управленческих функций и отвечает за партнерство с правительственными и неправительственными организациями, организациями гражданского общества, частного сектора и многосторонними организациями в стране. |
| Правление Глобального фонда | Правление Глобального фонда состоит из государственных деятелей стран-доноров и стран-реципиентов, представителей гражданского общества, частного сектора, частных фондов и сообществ, живущих или затронутых заболеваниями. Правление руководит организацией, отвечает за разработку стратегий и принципов, принимает решения о финансировании и составляет бюджеты. Правление также занимается просветительско-агитационной работой и отвечает за мобилизацию ресурсов для организации. |
| Секретариат Глобального фонда | Секретариат Глобального фонда управляет портфолио грантов, отбирает поданные заявки, разрабатывает инструкции по предоставлению  денежных средств реципиентам и по  финансированию на основе результата. В целом, Секретариат является своего рода исполнительным органом Правления, несет ответственность за соблюдение политик, мобилизацию ресурсов, стратегическую, политическую, финансовую, юридическую и административную поддержку, а также надзор за мониторингом и оценкой. Секретариат ГФ находится  в Женеве и не имеет сотрудников за пределами штаб-квартиры. |
| Соглашение о предоставлении гранта | Официальное юридическое соглашение о финансировании между основным реципиентом (ОР) и Глобальным фондом. Оно включает в себя: а) информационный бюллетень, б) стандартные положения и условия для ОР Глобального фонда, и в) приложение А (предварительные  условия и специальные положения и условия для согласования обеими сторонами), сводный бюджет и систему оценки результатов. |
| Укрепление систем здравоохранения (УСЗ) | Эффективная система здравоохранения - ключевой фактор для улучшения состояния здоровья населения. Такая система обеспечивает защиту от финансовых рисков в сфере здравоохранения и улучшает способность сектора реагировать на потребности населения. Главная задача Глобального Фонда в контексте УСЗ заключается в максимальном увеличении общего воздействия мер в ответ на ВИЧ, туберкулез и малярию, а также в содействии достижению Целей развития тысячелетия в сфере здравоохранения. Глобальный фонд рассматривает укрепление систем здравоохранения не как конечную цель своей работы, но как одно из средств достижения поставленных задач. В зависимости от ситуации и стратегических целей системы здравоохранения в каждой отдельной стране, меры УСЗ могут быть направлены на решение самых разных проблем в этой области. |
| Стимулирующее  финансирование | Отдельный резерв финансовых средств для поддержки  высокоэффективных программ и поощрения смелых и перспективных запросов. |
| Индикативное финансирование | Сумма, основанная на схеме распределения финансирования для каждой страны в отдельности и объявленная соискателям заранее. Кандидаты должны распределить эти средства между деятельностью по трем заболеваниям и укреплением систем здравоохранения и сообществ  (УСЗС). |
| Местный агент фонда (МАФ) | Поскольку Глобальный фонд не имеет сотрудников на уровне страны, он заключает договор с организациями - «местными агентами Фонда» (МАФ), которые наблюдают за реализацией гранта на месте. МАФ представляет Секретариату ГФ независимую оценку потенциала и рекомендации в отношении организаций, выбранных вести финансовые дела Глобального фонда, оценивает обоснованность регулярных запросов о выплате средств и отчетов о результатах, представленных ОР. |
| Новая модель финансирования (НМФ) | Новая модель финансирования (НМФ) - процесс, посредством которого страны запрашивают и получают денежные средства Глобального фонда. Данная модель отменяет схему финансирования по раундам и изменяет порядок подачи и утверждения заявок и управления грантами. НМФ была утверждена для решения следующих задач: (1) расширить участие всех заинтересованных сторон, включая гражданское общество, и гарантировать непрерывное финансирование для наиболее уязвимых групп населения; (2) достигнуть  большей согласованности с национальными графиками, условиями и приоритетами, (3) сосредоточить усилия на странах с тяжелейшим бременем болезни и меньшей платежеспособностью, не забывая при этом о глобальном портфолио; (4) сохранить простоту модели как для исполнителей, так и для Глобального фонда; (5) повысить степень предсказуемости процесса и финансирования, в соответствии с глобальными соглашениями в Париже, Монтеррее, Аккре и Пусане, (6) стимулировать заявки с полным отражением потребностей и поощрять смелые планы, соответствующие надежным, качественным национальным стратегическим планам. Главные особенности НМФ - гибкий график, упрощенный процесс подачи заявки, повышенная предсказуемость процесса в целом, расширение участия и лучшая предсказуемость финансирования. Правление Глобального фонда в 2012 году одобрило НМФ, которая будет апробирована,  усовершенствована и  полностью внедрена  в сентябре 2013 года. |
| Национальный стратегический план (НСП) | Национальный стратегический план (НСП) или, в случае его отсутствия, инвестиционная привлекательность являются фундаментом заявки в Глобальный фонд посредством НМФ. НСП дает направление диалогу со страной в ходе разработки концептуальной записки. Для оптимальной разработки НСП, в процессе должны участвовать заинтересованные стороны различных секторов, призванные  совместно оценить его с помощью надежного механизма, например, Совместной оценки национальных стратегий и планов (JANS). К критериям JANS, на основе которых оценивается устойчивость плана, относятся: четкость и актуальность ситуационного анализа и стратегий; обоснованность и комплексность развития; обоснованность расходов и бюджета; обоснованность реализации и управления; надежность мониторинга и оценки и анализа. |
| Основной реципиент (ОР) | Структура, работающая на договорной основе и отвечающая за реализацию гранта Глобального фонда. Основного реципиента назначает Страновой координационный комитет (СКК). ОР отвечает за результаты программ Глобального фонда и несет перед ним юридическую ответственность. ОР получает финансовые ресурсы напрямую от Глобального фонда, а затем использует их для осуществления программ по профилактике, уходу и лечению, либо передает их другим организациям (субреципиентам), которые предоставляют эти услуги. Многие ОР реализовывают программы и распределяют суб-гранты. В одной стране может быть несколько ОР. Основные реципиенты также отправляют регулярные запросы в ГФ о предоставлении дополнительной выплаты средств на основании продемонстрированного прогресса в достижении целевых показателей. |
| Отдел по управлению программой (ОУП) | Общее название отдела или группы, отвечающей за освоение гранта Глобального фонда или других доноров, выделенных на три заболевания в стране. В случае гранта Глобального фонда, ОУП занимается соглашениями с субреципиентами. |
| Система классификации грантов Глобального фонда | В соответствии с принципом финансирования на основе результатов, перед каждой периодической выплатой средств (раз в 3, 6 или 12 месяцев) достигнутые показатели сравнивают с целевыми. Более тщательный анализ освоения грантов проводится перед окончанием каждого этапа их реализации: для продления гранта на Фазу 2, такой анализ, как правило, осуществляется после двух лет реализации, а в случае единого потока финансирования (ЕПФ), периодическая оценка проводится после двух-трех лет реализации гранта. На сегодняшний день, Правление Глобального фонда утверждает продление финансирования на оставшийся срок, исходя из детальной оценки результатов, сопоставленных с заявленными целями. Система классификации грантов:  A1       Превышает ожидания  A2       Соответствует ожиданиям  B1       Удовлетворительная оценка  B2       Неудовлетворительная оценка, но потенциал продемонстрирован  C         Неприемлемый результат |
| Субреципиент (СР) | Согласно соглашению о предоставлении гранта Глобального фонда, СР - это организация или субъект, который получает денежные средства от ОР для осуществления определенных видов деятельности в рамках программы Глобального фонда. СР могут быть государственные структуры, учреждения Организации Объединенных Наций, неправительственные организации (НПО), организации гражданского общества (ОГО), общественные группы или академические учреждения. В данном руководстве, согласно с терминологией ПРООН, термин «ответственная сторона» соответствует термину СР. |
| Суб-субреципиент (ССР) | Субреципиент субреципиента. ОР несет юридическую ответственность за реализацию всех проектов ССР так же, как в случае субреципиента в рамках реализации всех грантов Глобального фонда, для которых он является основным реципиентом. |
| Соглашение с субреципиентом (СР) | Соглашение между ОР и СР о реализации деятельности программы Глобального фонда. В том случае, когда ПРООН является ОР - используются имеющиеся стандартные шаблоны соглашений с СР для правительств, организаций гражданского общества и учреждений Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ВОЗ). |
| Группа технической оценки (ГТО) | Группа технической оценки - независимая группа международных экспертов по трем заболеваниям и комплексным вопросам здравоохранения. Члены группы регулярно встречаются для того, чтобы рассмотреть заявки на предмет соответствия техническим критериям и предложить рекомендации Правлению. |
| Страновой офис ПРООН  (СО) | Официальное представительство ПРООН на страновом уровне. Если страновой офис ПРООН подписывает соглашение о предоставлении гранта ГФ в качестве ОР, он несет ответственность за реализацию гранта и осуществляет надзор за деятельностью СР. |
| Штаб-квартира ПРООН | Любое подразделение ПРООН корпоративного уровня, независимо от местоположения. |
| Недофинансированный качественный спрос | Запрос о финансировании, изложенный в концептуальной записке, который ГТО считает технически обоснованным, но выходящим за рамки индикативных и поощрительных денежных средств. Такой запрос регистрируется для возможного финансирования Глобальным фондом или другими донорами в том случае, если будут доступны новые ресурсы. |
| Соотношение цены и качества  (СЦиК) | Соотношение цены и качества - оптимальное использование ресурсов для достижения намеченных результатов, которое оценивается исходя из эффективности (уровень достижения намеченных результатов) и результативноёсти (следование по пути наименьшей стоимости). Глобальный фонд также подразумевает «дополнительность» в соотношении цены и качества, тем самым демонстрируя, что грант является дополнением, а не заменой текущих финансовых поступлений. |

Планирование

Планирование развития потенциала

**Планирование развития потенциала**

Задача планирования укрепления потенциала состоит в том, чтобы создать четкий и практический план, график и бюджет для удовлетворения потребностей в сфере потенциала, которые были определены в ходе оценки. В плане должны быть указаны цели, показатели, инициативы и ресурсы, необходимые для внедрения изменений и измерения прогресса в сфере укреплении потенциала.

**Общий подход**

1. **Организация процесса планирования.** Согласуйте с заинтересованными сторонами подход к планированию, в частности основные обязанности, сроки, необходимые отчеты и участие партнеров.
2. **Обзор существующей документации.** Рассмотрите и проанализируйте отчет об оценке потенциала, наряду со стратегиями и планами организации, и определите, какие потребности и рекомендации необходимо рассмотреть и внести в план, а какие нет.
3. **Описание целей развития потенциала.** Сформулируйте и опишите цели развития потенциала, которые должны быть достигнуты.
4. **Определение показателей развития потенциала.** Для каждой цели развития потенциала определите показатель прогресса; показатели должны быть измеримыми и уместными - подходить к изменениям, которые они отображают.
5. **Изложение мероприятий.** Опишите предложенные мероприятия, которые приведут к положительным изменениям показателей и достижению целей развития потенциала.
6. **Приоритеты и график мероприятий:** расставьте приоритеты в целях и главных мероприятиях по развитию потенциала, определите зависимости и связи, создайте график мероприятий согласно срокам, сгруппируйте мероприятия и внесите в график согласно этапам (ежеквартально, раз в полгода, ежегодно).
7. **Составление предполагаемого бюджета.** Детально распишите бюджет плана развития потенциала на основе предлагаемых мероприятий.
8. **Составьте отчет по плану развития потенциала.** Задокументируйте элементы плана, в частности цели, показатели, мероприятия, сроки, бюджет и предлагаемые источники финансирования.
9. **Проведение интегрированного обзора.** Пересмотрите план и бюджет с высшим руководством, функциональными менеджерами и заинтересованными сторонами для того, чтобы закончить и утвердить план и получить поддержку.
10. **Переход к реализации.** Утвердите принципы, сферы ответственности и финансирование, необходимые для инициирования и реализации плана.

**Ожидаемые результаты**

Результатом этапа планирования являетсяплан развития потенциалас целью устранения выявленных недостатков. В плане должны быть перечислены и четко определены приоритеты в сфере укрепления потенциала, показатели и мероприятия, а также смета денежных средств, необходимых для осуществления деятельности.

**Последующие шаги**

План развития потенциала и соответствующий бюджет являются, своего рода, картой изменений. Подготовка и начало реализации должны следовать сразу после подтверждения и одобрения плана.

**Основные информационные источники и инструменты**

Инструменты обучения ПРООН:

* Шаблоны и руководство по укреплению потенциала (Capacity Assessment Template & Guide). - ПРООН, 2011.
* Разработка плана развития потенциала для  субреципиентов Глобального фонда на основе опыта Зимбабве (Capacity Development Plan for Global Fund Sub-Recipients based on the Zimbabwe experience). - ПРООН, 2011.
* Инструмент экспресс-оценки для укрепления национальных учреждений с целью реализации мерпонациональномупротиводействию  ВИЧ/СПИДу,туберкулезуималярии(Rapid Assessment Tool to Strengthen National Entities to Implement National Disease Responses for HIV and AIDS, Tuberculosis and Malaria). -ПРООН, 2011.
* Общий круг полномочий ПРООН  для оценки и планирования укрепления потенциала (UNDP Generic ToRs for Capacity Development Assessment and Planning). - ПРООН, 2011.

Другие источники:

* Инструментарийдляразвитияпотенциала(Toolkit for Capacity Development). - EuropeAid, 2009.
* Этапы проектирования стратегии укрепления потенциала, ориентированного на достижение результата.  Пособие для начинающих реализацию программ развития, на основе системы оценки результатов развития потенциала (Steps for Designing a Results-Focused Capacity Development Strategy - A Primer for Development Practitioners Based on the Capacity Development and Results Framework). - Институт Всемирного банка, август 2011 года.
* Разработка и использование показателей развития потенциала (The Design and Use of Capacity Development Indicators). -  П. Морган, CIDA, 1997.

Возможности быстрой разработки плана или стратегии развития потенциала

**Возможности быстрой разработки плана или стратегии развития потенциала**

Иногда желательно использовать упрощенный подход разработки стратегии, например, в случае небольшого масштаба оценки или  в условиях ограниченного времени и ресурсов.

Для этого необходимо выполнить следующие действия:

1. Составьте перечень недостатков и причин их возникновения, которые были установлены в процессе оценки.
2. Для каждой причины определитемерыпо ее устранению. Это можно сделать в команде методом мозгового штурма.
3. Пересмотрите весь списокмер, уберите сходства, повторения и противоречия, и придайте им форму единого плана.
4. Для каждой измерустановите результаты и показатели результатов, исходные параметры и цели.
5. Затем добавьте столбцы для функций и обязанностей, сроков, приоритетов, последовательности и калькуляции.

Пересмотрите общий план и убедитесь в том, что он реалистичен и выполним.

Основные соображения

**Основные соображения**

Следует обратить внимание на следующие аспекты при составлении плана и бюджета по развитию потенциала.

* **Поиск подходящих показателей.** Выбрать ряд подходящих показателей для оценки прогресса трудно, но они играют ключевую роль в успехе мероприятий по укреплению потенциала. Количество показателей должно быть минимально возможным, они должны быть легко измеримы и соответствовать характеристикам SMART. Следует рассмотреть как качественные, так и количественные показатели, показатели, оценивающие процесс или результат, связанные с производительностью или поведенческой практикой. В обсуждении функциональных возможностей в разделе 7 приведен ряд основных показателей.
* **Определение краткосрочных целей.** В плане развития потенциала важно отметить краткосрочные цели с их сроками (как правило, в течение одного года), например, укрепление доверия, приобретение опыта, демонстрация результатов и значения. Эти цели помогут сориентироваться и дадут направление последующим мероприятиям.
* **Связь с существующими стратегиями и планами.** Планы развития потенциала не должны быть автономными. Они должны быть разработаны с  учетом существующих национальных стратегий и планов, и соответствовать им. Развитие потенциала часто рассматривается как особый процесс изменений, но так быть не должно.
* **Переход к реализации.** План имеет ценность, только если он реализуется. Важный аспект планирования заключается в том, чтобы обеспечить непрерывное выполнение обязательств и ответственности, что приводит к осуществлению плана.
* **Сторонники и противники изменений.** В любой организации в процессе создания плана изменений найдутся как сторонники, так и противники. Задача состоит в том, чтобы вовлечь в процесс планирования и осуществления изменений обе стороны.
* **Учет возможности переходаполномочий.** Составляя план в контексте программы, финансируемой Глобальным фондом, определите возможные этапы для перехода полномочий ОР от ПРООН национальной структуре, которую выберет СКК. Подробнее в разделе 6.
* **Составление реалистичных графиков и сроков.** Учитывайте время, необходимое для рассмотрения и утверждения плана развития потенциала как партнерами, так и Глобальным фондом. Календарное планирование для финансирования плана может занять значительное время. Финансирование Глобального фонда также должно быть синхронизировано со сроками финансирования грантов. Все это может задержать начало реализации мероприятий на срок от 6 месяцев до года после завершения плана развития потенциала.

Заметки и советы

**Требуется Утверждение / Разрешение**

Прежде чем приступить к реализации, план развития потенциала и бюджет должны рассмотреть и утвердить высшее руководство и заинтересованные стороны; со стороны Глобального фонда этим занимаются СКК и Секретариат Глобального фонда. Кроме этого, средства для финансирования плана должны быть гарантированы.

**Ссылка на существующие национальные стратегии**

План развития потенциала должен быть интегрирован в или, по крайней мере, четко согласован с существующими национальными стратегиями и планами мероприятий в ответ на ВИЧ, туберкулез и малярию. Часто многие из задач и рекомендаций плана развития потенциала уже существуют в планах национальных программ.

**Планы не гарантируют передачу роли Основного Реципиента**

Следует четко понимать, что успешное достижение целей в области укрепления потенциала согласно плану не является ни достаточным условием, ни гарантией того, что Глобальный фонд одобрит передачу полномочий основного реципиента.

**Создание плана ориентированного на результат**

Недавно в Зимбабве завершилась разработка плана развития потенциала, были определены задачи и показатели процесса, и примеры мероприятий (именно в таком порядке). Стержневыми элементами плана стали результаты и показатели, без излишнего внимания к мероприятиям и проектам, которые могут развиваться и изменяться в ходе реализации. Такой подход способствовал скорейшему согласованию целей программы с СР и партнерами.

**Global Fund implementation vs. organisational objectives**

In the context of the Global Fund, capacity development results may target both the functional capacities to implement a grant (e.g. financial reporting for the Global Fund performance framework), as well as those required more broadly to achieve organisational objectives (e.g. financial reporting against national strategies and plans).  With regard to transitioning the PR role, indicators of results achievement can become "triggers" at defined milestone levels to transition functional responsibilities to a prospective PR.

**Развитие потенциала и показателей оценки результатов -**

В плане развития потенциала следует указать несколько специальных показателей для системы оценки результатов, о которых необходимо отчитываться перед Секретариатом Глобального фонда, и показатели, которые используются для непрерывной оценки ПРООН, а в случае перехода полномочий, оценки ОР. Обратите внимание, пока ПРООН выступает в качестве ОР и несет ответственность за освоение грантов, показатели развития потенциала для системы оценки результатов должны относиться к деятельности, которая находится в пределах компетенции и контроля ПРООН. Таким образом, эти показатели в большей степени должны ориентироваться на процесс, например, завершение оценки потенциала, завершение и согласование плана развития потенциала и т.д.

**Подтверждение финансовых ресурсов для развития потенциала -**

В заявках ПРООН, поданных на получение грантов, сумма бюджетов на укрепление потенциала колебалась от 500 тысяч до более, чем 2 млн. долларов США, хотя некоторые бюджеты также предусматривали финансирование из средств целевого распределения основных ресурсов (TRAC)  и из  других источников. Были случаи, когда отделам ПРООН было сложно выполнить свои обязательства в сфере развития потенциала в соответствии с грантовым соглашением, поскольку бюджет не предусматривал достаточное количество средств на эти мероприятия, либо заинтересованные стороны ожидали, что ПРООН профинансирует эту деятельность из денежных средств на  общее управление или из собственных ресурсов. Поэтому крайне важно внести ясность по этим вопросам на стадии заключения грантового соглашения, чтобы проблемы не возникали позже.

**Бюджет на развитие потенциала и грантовое соглашение -**

Средства на деятельность в сфере развития потенциала и кадровое обеспечение необходимо включить в бюджет грантового соглашения. Чтобы убедиться, что средств достаточно, бюджет развития потенциала следует включить в заявку на грант, которую подает на рассмотрение СКК, и в бюджет, который подается на этапе подготовки гранта. Определенные средства на подготовительные мероприятия, в том числе связанные с оценкой потенциала и подготовкой плана развития потенциала, могут быть потрачены до подписания гранта и внесены в бюджет в рамках предварительного распределения средств Глобального фонда. Бюджеты должны включать расходы, связанные с развитием потенциала сотрудников, оценкой потенциала, планированием укрепления потенциала, реализацией и анализом. По мере возможностей, средства следует разделить на те, которые могут быть потрачены до подписания гранта (анализ потенциала и планирование развития потенциала) и после него (реализация и МиО).

**Обратите внимание на кросс-организационные цели и показатели -**

Если ваш план развития потенциала охватывает деятельность нескольких организаций (СР или потенциальных ОР), рассмотрите возможность установления целей и показателей, актуальных для всех организаций. Часто потребности в одной организации являются результатом более широкого системного пробела в потенциале, и сотрудничество между национальными партнерами на пути к общей цели способствует укреплению координации и развитию потенциала.

**Использование имеющейся поддержки организаций -**

Когда ПРООН оказывает поддержку или исполняет функцию фасилитатора в процессе планирования,  следует обратиться за советом и поддержкой в Отдел ПРООН по Партнерству с Глобальным фондом, в Региональный центр, или к Отделу ПРООН по Развитию потенциала до, во время и после осуществления планирования.

Тематические исследования по странам

**Замбия: Разработка плана развития потенциала**

После оценки потенциала Министерства здравоохранения в Замбии, Министерство при поддержке ПРООН в качестве временного ОР, приступило к разработке плана развития потенциала. В качестве отправной точки использовали установленные пробелы в потенциале и рекомендации.

Переговоры велись с национальными партнерами и другими заинтересованными сторонами, в ходе которых обсудили каждую из функциональных областей, установили целевые индикаторы и показатели прогресса для каждой из них. После этого определили стратегии, необходимые мероприятия, зависимости и графики. Для разработки функционального уровня и общих положений плана, Министерство пригласило к участию национальных партнеров и заинтересованные стороны. В результате этого сотрудничества, был создан комплексный план с бюджетом для каждой функциональной области, который одобрил СКК и Министерство здравоохранения.

**Либерия: Важность разработки среднесрочных и долгосрочных планов развития потенциала**

Как только в Либерии был установлен предельный срок для передачи полномочий ОРМинистерству здравоохранения и социального обеспечения, была проведена оценка потенциала и составлен план укрепления потенциала, регулирующий этот процесс. Позже итоги и результаты оценили с помощью системы МиО, которая только формировалась. Это позволило расширить и уточнить мероприятия по укреплению потенциала.

План наращивания потенциала имел жизненно важное значение, но был рассчитан всего на один год. Последующие инвестиции в укрепление потенциала были незначительны, хотя  ПРООН продолжает оказывать некоторую поддержку. Для того,чтобы сохранить в Либерии  движение, которое имело такойрезонанс, требуется адекватное финансирование. Глобальному фонду и другим донорам необходимо мобилизовать дополнительные средства для укрепления потенциала в Либерии.

Кроме этого, существует общая потребность в том, чтобы развитие потенциала было четко встроено или  даже институционализировано в рамках грантовых программ Глобального фонда. Эту необходимость впервые признали в 10-м раунде, когда в заявках на получение грантов соискатели должны были заполнить раздел с изложением планов по развитию потенциала на весь срок действия гранта. По мере того, как планы развития потенциала становятся обязательными в рамках грантовой программы, будут устанавливаться и внедрятся четкие критерии и показатели, составляться специальные бюджеты и назначаться персонал. Планы развития потенциала необходимо составлять на основе комплексной оценки потенциала, которая определяет четкие приоритеты в реализации гранта.

**Зимбабве: Определение соответствующих показателей**

В 2008 году Глобальный фонд ввел политику дополнительных мер защиты (ПДМЗ) в Зимбабве и назвал ПРООН основным реципиентом всех грантов. В настоящее время четыре гранта 8-го раунда для финансирования программ по ВИЧ и СПИДу, малярии, туберкулезу и укреплению систем здравоохранения находятся в процессе реализации. В качестве ОР, ПРООН поддерживает семь субреципиентов. В течение первой фазы 8-го раунда, ПРООН реализовала программу развития потенциала для устранения пробелов впотенциалекаждого СР, уделяя особое внимание развитию индивидуальных навыков и повышению осведомленности сотрудников.

Исходя из этого опыта, было необходимо разработать план развития потенциала на трехлетний период фазы 2 (2012-2014) и укрепить потенциал  СР на институциональном и организационном уровнях. План развития потенциала в Зимбабве, финансируемый за счет  средств Глобального фонда и других доноров, ориентирован на укрепление всех СР, и включает показатели развития потенциала для оценки изменений «социальных» аспектов: насколько сотрудники довольны  работой и продвижением карьеры, насколько хорошо они понимают должностные обязанности. Эти показатели помогают оценить полномочия сотрудников, отношение к изменениям и готовность их поддержать.

Глоссарий

**Глоссарий**

|  |  |
| --- | --- |
| Концептуальная записка | Составление концептуальной записки  - это начало механизма подачи запроса на получение грантов из средств Глобального фонда в рамках новой модели финансирования. Разработанная посредством открытого и прозрачного диалога со страной с участием всех заинтересованных сторон и СКК, концептуальная записка должна исходить из положений национального стратегического плана (НСП) и отражать это в запросе. С учетом уроков, извлеченных из мер по реагированию на заболевания в различных странах, а также исходя из руководящих принципов Глобального фонда, заявителю в концептуальной записке следует привести полное отражение потребностей для того, чтобы принять участие в отборе на стимулирующее финансирование, которое поощряет смелые, высокоэффективные заявки, основанные на качественных НСП, инвестиционной привлекательности или результативных программах с потенциалом увеличения измеримого результата. Концептуальные записки сначала рассматривает Секретариат, затем - ГТО. Если ГТО рекомендует заявку к финансированию, Секретариат повторно рассматривает запрос и определяет верхний предел финансирования гранта. |
| Договор, подрядчик | Заключение договора с коммерческими организациями. Как правило, предметом договора является предоставление профессиональных услуг или продукции для проекта с аудиторскими компаниями, фирмами, проводящими исследования, мониторинг и оценку, поставщиками коммерческой продукции и т.п. В контексте проектов, финансируемых Глобальным фондом, подрядчиками являются все структуры, работающие на договорной основе, кроме субреципиентов и суб-субреципиентов Глобального фонда. |
| Страновой координационный комитет (СКК) | Страновые координационные комитеты занимают центральное место в приверженности Глобального фонда национальной ответственности и участию в процессе принятия решений широкого круга заинтересованных сторон. СКК представляет собой национальное многостороннее партнерство, которое отвечает за разработку заявок на получение гранта с учетом приоритетных потребностей в стране и за представление заявки в Глобальный фонд. После утверждения гранта, СКК наблюдают за его реализацией. В состав СКК входят представители как государственного, так и частного сектора, включая органы государственной власти, многосторонние или двусторонние учреждения, неправительственные организации, научные учреждения, частные предприятия и людей, живущих с  ВИЧ/СПИДом, ТБ или малярией. |
| Диалог со страной | Диалог со страной - это национальный процесс широкого много-секторального обсуждения с участием соискателей грантов, технических партнеров, различных доноров, организаций гражданского общества, в том числе ОГО основных пострадавших групп населения, и сотрудников Глобального фонда. Диалог ведется в процессе подготовки заявки, в ходе которого обсуждают сумму необходимого финансирования, полное отражение потребностей по соответствующим заболеваниям, программные цели концептуальной записки, операционные аспекты и улучшения, общую оценку финансовых ресурсов и пробелов, связанных с финансированием. Национальный стратегический план (НСП) определяет главные направления и задачи диалога со страной. Помимо того, что в процессе обсуждения создается концептуальная записка для Глобального фонда, диалог часто приводит к изменениям в секторе здравоохранения, пересмотру программ, связанных с тремя заболеваниями, и НСП. Диалог со страной не инициируется исключительно для обсуждения вопросов, связанных с Глобальным фондом, - он ведется непрерывно и соответствует существующим процессам и этапам планирования в стране. Участники диалога должны использовать процессы и каналы связи с максимальной пользой, а также сделать все возможное для того, чтобы обсуждение охватывало все вопросы, но исключало дублирование. |
| Укрепление систем сообществ (УСС) | Глобальный фонд и его партнеры используют этот термин для обозначения действий, направленных на объединение и укрепление мер по противодействию заболеваниям на общественном и местном уровнях, оказывая поддержку организациям гражданского общества (ОГО), включая неправительственные организации (НПО), конфессиональные организации (КО) и другие организации, ведущие деятельность в сфере ВИЧ, туберкулеза и / или малярии. УСС - не только способ улучшить доступ к услугам здравоохранения, но также расширить участие общества в медицинской и социальной помощи, адвокации, мониторинге в области здравоохранения и широком спектре мер по реагированию для того, чтобы создать благоприятные условия для охраны здоровья и борьбы с заболеваниями. |
| Полное отражение потребностей | Общий объем денежных средств, необходимых для финансирования технически обоснованных мер по реагированию на заболевания, которые одновременно смелы и выполнимы в условиях данной страны. |
| Менеджер портфолио Фонда (МПФ) | Менеджер портфолио Фонда способствует выполнению  главной задачи Глобального фонда, руководит и управляет переговорами о грантах в нескольких странах на различных этапах реализации или подготовки гранта, а также управляет многофункциональной командой Секретариата. МПФ руководит, координирует и оценивает работу местных агентов Фонда (МАФ), рассматривает и анализирует запросы о предоставлении денежных средств и решает, какую часть гранта предоставить . Кроме этого, МПФ исполняет ряд сопутствующих административно-управленческих функций и отвечает за партнерство с правительственными и неправительственными организациями, организациями гражданского общества, частного сектора и многосторонними организациями в стране. |
| Правление Глобального фонда | Правление Глобального фонда состоит из государственных деятелей стран-доноров и стран-реципиентов, представителей гражданского общества, частного сектора, частных фондов и сообществ, живущих или затронутых заболеваниями. Правление руководит организацией, отвечает за разработку стратегий и принципов, принимает решения о финансировании и составляет бюджеты. Правление также занимается просветительско-агитационной работой и отвечает за мобилизацию ресурсов для организации. |
| Секретариат Глобального фонда | Секретариат Глобального фонда управляет портфолио грантов, отбирает поданные заявки, разрабатывает инструкции по предоставлению  денежных средств реципиентам и по  финансированию на основе результата. В целом, Секретариат является своего рода исполнительным органом Правления, несет ответственность за соблюдение политик, мобилизацию ресурсов, стратегическую, политическую, финансовую, юридическую и административную поддержку, а также надзор за мониторингом и оценкой. Секретариат ГФ находится  в Женеве и не имеет сотрудников за пределами штаб-квартиры. |
| Соглашение о предоставлении гранта | Официальное юридическое соглашение о финансировании между основным реципиентом (ОР) и Глобальным фондом. Оно включает в себя: а) информационный бюллетень, б) стандартные положения и условия для ОР Глобального фонда, и в) приложение А (предварительные  условия и специальные положения и условия для согласования обеими сторонами), сводный бюджет и систему оценки результатов. |
| Укрепление систем здравоохранения (УСЗ) | Эффективная система здравоохранения - ключевой фактор для улучшения состояния здоровья населения. Такая система обеспечивает защиту от финансовых рисков в сфере здравоохранения и улучшает способность сектора реагировать на потребности населения. Главная задача Глобального Фонда в контексте УСЗ заключается в максимальном увеличении общего воздействия мер в ответ на ВИЧ, туберкулез и малярию, а также в содействии достижению Целей развития тысячелетия в сфере здравоохранения. Глобальный фонд рассматривает укрепление систем здравоохранения не как конечную цель своей работы, но как одно из средств достижения поставленных задач. В зависимости от ситуации и стратегических целей системы здравоохранения в каждой отдельной стране, меры УСЗ могут быть направлены на решение самых разных проблем в этой области. |
| Стимулирующее  финансирование | Отдельный резерв финансовых средств для поддержки  высокоэффективных программ и поощрения смелых и перспективных запросов. |
| Индикативное финансирование | Сумма, основанная на схеме распределения финансирования для каждой страны в отдельности и объявленная соискателям заранее. Кандидаты должны распределить эти средства между деятельностью по трем заболеваниям и укреплением систем здравоохранения и сообществ  (УСЗС). |
| Местный агент фонда (МАФ) | Поскольку Глобальный фонд не имеет сотрудников на уровне страны, он заключает договор с организациями - «местными агентами Фонда» (МАФ), которые наблюдают за реализацией гранта на месте. МАФ представляет Секретариату ГФ независимую оценку потенциала и рекомендации в отношении организаций, выбранных вести финансовые дела Глобального фонда, оценивает обоснованность регулярных запросов о выплате средств и отчетов о результатах, представленных ОР. |
| Новая модель финансирования (НМФ) | Новая модель финансирования (НМФ) - процесс, посредством которого страны запрашивают и получают денежные средства Глобального фонда. Данная модель отменяет схему финансирования по раундам и изменяет порядок подачи и утверждения заявок и управления грантами. НМФ была утверждена для решения следующих задач: (1) расширить участие всех заинтересованных сторон, включая гражданское общество, и гарантировать непрерывное финансирование для наиболее уязвимых групп населения; (2) достигнуть  большей согласованности с национальными графиками, условиями и приоритетами, (3) сосредоточить усилия на странах с тяжелейшим бременем болезни и меньшей платежеспособностью, не забывая при этом о глобальном портфолио; (4) сохранить простоту модели как для исполнителей, так и для Глобального фонда; (5) повысить степень предсказуемости процесса и финансирования, в соответствии с глобальными соглашениями в Париже, Монтеррее, Аккре и Пусане, (6) стимулировать заявки с полным отражением потребностей и поощрять смелые планы, соответствующие надежным, качественным национальным стратегическим планам. Главные особенности НМФ - гибкий график, упрощенный процесс подачи заявки, повышенная предсказуемость процесса в целом, расширение участия и лучшая предсказуемость финансирования. Правление Глобального фонда в 2012 году одобрило НМФ, которая будет апробирована,  усовершенствована и  полностью внедрена  в сентябре 2013 года. |
| Национальный стратегический план (НСП) | Национальный стратегический план (НСП) или, в случае его отсутствия, инвестиционная привлекательность являются фундаментом заявки в Глобальный фонд посредством НМФ. НСП дает направление диалогу со страной в ходе разработки концептуальной записки. Для оптимальной разработки НСП, в процессе должны участвовать заинтересованные стороны различных секторов, призванные  совместно оценить его с помощью надежного механизма, например, Совместной оценки национальных стратегий и планов (JANS). К критериям JANS, на основе которых оценивается устойчивость плана, относятся: четкость и актуальность ситуационного анализа и стратегий; обоснованность и комплексность развития; обоснованность расходов и бюджета; обоснованность реализации и управления; надежность мониторинга и оценки и анализа. |
| Основной реципиент (ОР) | Структура, работающая на договорной основе и отвечающая за реализацию гранта Глобального фонда. Основного реципиента назначает Страновой координационный комитет (СКК). ОР отвечает за результаты программ Глобального фонда и несет перед ним юридическую ответственность. ОР получает финансовые ресурсы напрямую от Глобального фонда, а затем использует их для осуществления программ по профилактике, уходу и лечению, либо передает их другим организациям (субреципиентам), которые предоставляют эти услуги. Многие ОР реализовывают программы и распределяют суб-гранты. В одной стране может быть несколько ОР. Основные реципиенты также отправляют регулярные запросы в ГФ о предоставлении дополнительной выплаты средств на основании продемонстрированного прогресса в достижении целевых показателей. |
| Отдел по управлению программой (ОУП) | Общее название отдела или группы, отвечающей за освоение гранта Глобального фонда или других доноров, выделенных на три заболевания в стране. В случае гранта Глобального фонда, ОУП занимается соглашениями с субреципиентами. |
| Система классификации грантов Глобального фонда | В соответствии с принципом финансирования на основе результатов, перед каждой периодической выплатой средств (раз в 3, 6 или 12 месяцев) достигнутые показатели сравнивают с целевыми. Более тщательный анализ освоения грантов проводится перед окончанием каждого этапа их реализации: для продления гранта на Фазу 2, такой анализ, как правило, осуществляется после двух лет реализации, а в случае единого потока финансирования (ЕПФ), периодическая оценка проводится после двух-трех лет реализации гранта. На сегодняшний день, Правление Глобального фонда утверждает продление финансирования на оставшийся срок, исходя из детальной оценки результатов, сопоставленных с заявленными целями. Система классификации грантов:  A1       Превышает ожидания  A2       Соответствует ожиданиям  B1       Удовлетворительная оценка  B2       Неудовлетворительная оценка, но потенциал продемонстрирован  C         Неприемлемый результат |
| Субреципиент (СР) | Согласно соглашению о предоставлении гранта Глобального фонда, СР - это организация или субъект, который получает денежные средства от ОР для осуществления определенных видов деятельности в рамках программы Глобального фонда. СР могут быть государственные структуры, учреждения Организации Объединенных Наций, неправительственные организации (НПО), организации гражданского общества (ОГО), общественные группы или академические учреждения. В данном руководстве, согласно с терминологией ПРООН, термин «ответственная сторона» соответствует термину СР. |
| Суб-субреципиент (ССР) | Субреципиент субреципиента. ОР несет юридическую ответственность за реализацию всех проектов ССР так же, как в случае субреципиента в рамках реализации всех грантов Глобального фонда, для которых он является основным реципиентом. |
| Соглашение с субреципиентом (СР) | Соглашение между ОР и СР о реализации деятельности программы Глобального фонда. В том случае, когда ПРООН является ОР - используются имеющиеся стандартные шаблоны соглашений с СР для правительств, организаций гражданского общества и учреждений Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ВОЗ). |
| Группа технической оценки (ГТО) | Группа технической оценки - независимая группа международных экспертов по трем заболеваниям и комплексным вопросам здравоохранения. Члены группы регулярно встречаются для того, чтобы рассмотреть заявки на предмет соответствия техническим критериям и предложить рекомендации Правлению. |
| Страновой офис ПРООН  (СО) | Официальное представительство ПРООН на страновом уровне. Если страновой офис ПРООН подписывает соглашение о предоставлении гранта ГФ в качестве ОР, он несет ответственность за реализацию гранта и осуществляет надзор за деятельностью СР. |
| Штаб-квартира ПРООН | Любое подразделение ПРООН корпоративного уровня, независимо от местоположения. |
| Недофинансированный качественный спрос | Запрос о финансировании, изложенный в концептуальной записке, который ГТО считает технически обоснованным, но выходящим за рамки индикативных и поощрительных денежных средств. Такой запрос регистрируется для возможного финансирования Глобальным фондом или другими донорами в том случае, если будут доступны новые ресурсы. |
| Соотношение цены и качества  (СЦиК) | Соотношение цены и качества - оптимальное использование ресурсов для достижения намеченных результатов, которое оценивается исходя из эффективности (уровень достижения намеченных результатов) и результативноёсти (следование по пути наименьшей стоимости). Глобальный фонд также подразумевает «дополнительность» в соотношении цены и качества, тем самым демонстрируя, что грант является дополнением, а не заменой текущих финансовых поступлений. |

Реализация

**Реализация и мониторинг**

Реализация плана развития потенциала включает в себя управление и осуществление мероприятий для достижения целевых результатов, а также мониторинг прогресса с помощью выбранных индикаторов.

**Общий подход**

1. Подготовка к реализации.Утвердите организационные аспекты реализации, включая план и график, средства связи и обмена знаниями, результаты и показатели, управление функциями и обязанностями.
2. Обеспечение наличия ресурсов. Уточните степень доступности финансовых и человеческих ресурсов и графики, необходимые для реализации плана.
3. Утвердите надзор за развитием потенциала.Определите людей, ответственных за осуществление надзора за реализацией, мониторинг показателей и прогресса. Со стороны Глобального фонда, участие принимает CКК и рабочие группы заинтересованных сторон. МАФ может оказать помощь в мониторинге финансовых и программных результатов от имени Секретариата Глобального фонда.
4. Реализация плана развития потенциала.Управляйте поступлениями ресурсов для выполнения программных мероприятий.
5. Регулярный мониторинг.Обеспечьте регулярный мониторинг деятельности, поступление отчетности руководящей  группе и группе надзора.
6. Адаптация плана и изменение направления.Корректируйте программу работы в ходе реализации, если это необходимо для более эффективного исполнения и результативности.
7. Анализ показателей и возможности перехода полномочий.В случае программ Глобального фонда, в ходе мониторинга и на основании отзывов об управлении, измеряйте показатели перехода полномочий и учитывайте соответствующие этапы этого перехода.

**Ожидаемые результаты**

Конечным результатом этапа реализации является укрепление целевых функциональных областей. Промежуточные результаты включают управленческие отчеты и решения, отчеты по мониторингу и результаты мероприятий.

**Последующие шаги**

Мониторинг предоставляет информацию о том, как проходит процесс реализации, что позволяет менеджерам адаптироваться и вносить изменения по мере необходимости, с целью достижения наилучших результатов.

**Основные информационные источники и инструменты**

Инструменты обучения Глобального фонда / информационные источники

* Руководящие принципы для составления бюджета грантов Глобального фонда (Guidelines for Budgeting in Global Fund Grants). - Глобальный фонд, 2011.

 Другие инструменты обучения / информационные источники

* Принципы технической поддержки (Principles for Technical Support). - Глобальная группа для поддержки реализации, ЮНЭЙДС, 2008.
* Ускорение работы. Руководство по технической поддержке развития потенциала и получению пользы от глобального финансирования в области здравоохранения (Accelerating Action. A technical support guide to develop capacity and to benefit from global health financing).- The BackUP Initiative, GTZ, 2007.

Коммуникации и управление изменениями

**Коммуникации и управление изменениями**

Для поддержки программы развития потенциала процесс управления изменениями следует сосредоточить на коммуникации, сотрудничестве и изменениях, связанных с человеческим фактором,  для того, чтобы:

* Обеспечить политическую ответственность и поддержку
* Прийти к общему видению измененного будущего
* Определить преимущества, связанные с изменениями,и одобрить их
* Известить  спонсоров об «агентах изменений», которые будут стимулировать процесс изменений
* Обеспечить четкую, открытую, регулярнуюи своевременнуюкоммуникацию
* Обеспечить признание положительных изменений и мероприятий

Процесс управления изменениями обеспечивает непрерывную реакцию со стороны заинтересованных лиц на изменения и позволяет узнать о том, какие у них были ожидания, как они воспринимают происходящее, и какие изменения ожидают в будущем. Без такого управления человеческим фактором в процессе изменения, заинтересованные стороны, скорее всего, не примут и не адаптируются к изменениям, которые приведут к ограниченным результатам.

Основные соображения

**Основные соображения**

Следующие аспекты необходимо учитывать в ходе реализации плана развития потенциала.

* **Осуществление «развития» и «развития потенциала».** Реализация программы по развитию потенциала принципиально не отличается от других программ в сфере развития. Тем не менее, цели развития потенциала в большей степени относятся к развитию потенциала учреждений и отдельных лиц для того, чтобы предоставить им возможность достигать результатов в области развития, а не к прямому достижению этих результатов.
* **Гибкость в управлении.** Поскольку укрепление потенциала является живым и сложным процессом, который не вполне вписывается в линейную структуру типичного управления проектами, следует рассмотреть альтернативные методы и структуры управления. Обоснованием альтернативных подходов является потребность в гибкой среде управления, в которой критически изучают прогресс и адаптируют планы мероприятий на основе достижения результатов. Например, такая организация рабочего процесса, которая предполагает ежегодный пересмотр расходов и бюджета высшим руководством, вероятно, не будет эффективной для управления развитием потенциала. Подход ежемесячного пересмотра принципов управления и надзора, вместе с некоторой долей свободы у руководителей программ вносить изменения в планы и мероприятия, обеспечивает большую гибкость и приспособляемость программы.
* **Переход и передача функций ОР.** Устойчивое достижение целей  организации без существенной поддержки со стороны (другими словами, возможность «делать это самостоятельно»), является конечным показателем успешного развития потенциала. Таким образом, вся деятельность в сфере развития потенциала должна иметь одну цель - достичь полной и всесторонней национальной ответственности, управления и обеспечения ресурсами. Для ПРООН это означает успешную передачу полномочий национальным партнерам.

Заметки и советы

**Ответственность и контроль результатов -**

Следует проявлять осторожность, чтобы ПРООН не стал ответственным за результаты, над которыми  он не имеет полного контроля. Другими словами, часто укрепление потенциала национальных структур с целью передачи полномочий ОР зависит от многих внешних факторов, в том числе обстоятельств в стране (кризис, политическая нестабильность и особо низкий национальный потенциал).

**Развитие потенциала концентрируется на реализации -**

Реализация плана развития потенциала незначительно отличается от осуществления любых организационных преобразований. Шаги такие же, но, поскольку основными принципами развития потенциала являются ответственность, устойчивость и адаптивность,  этот процесс предлагает возможность выбора альтернативных условий, перспектив и задач.

**Укрепление системы управления и надзора над суб-комитетами**

В течение переходного периода, ПРООН может помочь укрепить системы руководства и надзора за процессом развития потенциала. Для этого ПРООН вместе с СКК и национальными программами могут создать, например, суб-комитет, который будет выступать в качестве посредника, отвечать за техническую поддержку и надзор за реализацией рамочной программы по укреплению потенциала. Этот суб-комитет может следить за тем, чтобы развитие потенциала соответствовало национальным потребностям, управлять и отслеживать результаты, например, проверять, ввелись ли предполагаемые системы в действие, проверять число квалифицированных обученных сотрудников. Они также могут отвечать за то, чтобы мерыпоукреплениюпотенциалапостоянносоответствовали потребностям по мере их изменения.

Суб-комитет также может взять на себя ответственность за координацию процесса развития потенциала и управления, ориентированного на результат, совместно с другими партнерами,  помочь уточнить роли и обязанности каждой из заинтересованных сторон. Устойчивый диалог между различными участниками приводит к более эффективной и действенной реализации мер по развитию потенциала, а также способствует обмену передовым опытом.

**Ожидание гибкости в реализации -**

В процессе реализации динамические и нелинейные аспекты развития потенциала не подчиняются окончательным и безапелляционным планам и принципам. Цели и показатели развития потенциала могут оставаться относительно стабильными, в то время как мероприятия и графики, вероятно, понадобиться адаптировать, пересматривать и обновлять на многих этапах реализации. Таким образом, важно регулярно контролировать показатели, и, вероятно, корректировать план.

**Система обмена знаниями**

Для эффективной коммуникации и обмена данными между ОР, СР, ССР и другими заинтересованными сторонами следует рассмотреть возможность использования виртуальных информационных хранилищ и систем обмена данными. С помощью такой системы можно организовывать и регистрировать расписания, планы, результаты и отчеты, создавать виртуальные кабинеты для командных работ и электронную почту. Без такой системы необходимо четко определить и исполнять функции и обязанности по обмену и распространению информации. Например, страновые отделения ПРООН, выступающие в качестве временного ОР на Гаити, в Южном Судане, Туркменистане и Узбекистане, регулярно отправляют электронные бюллетени с обновлениями СКК и другим заинтересованным сторонам.

**Использование имеющейся поддержки организаций -**

Когда ПРООН оказывает поддержку или исполняет функцию фасилитатора в процессе планирования,  следует обратиться за советом и поддержкой в Отдел ПРООН по Партнерству с Глобальным фондом, в Региональный центр, или к Отделу ПРООН по Развитию потенциала до, во время и после осуществления планирования.

Тематические исследования по странам

**Либерия: Важность разработки среднесрочных и долгосрочных планов развития потенциала**

Как только в Либерии был установлен предельный срок для передачи полномочий ОРМинистерству здравоохранения и социального обеспечения, была проведена оценка потенциала и составлен план укрепления потенциала, регулирующий этот процесс. Позже итоги и результаты оценили с помощью системы МиО, которая только формировалась. Это позволило расширить и уточнить мероприятия по укреплению потенциала.

План наращивания потенциала имел жизненно важное значение, но был рассчитан всего на один год. Последующие инвестиции в укрепление потенциала были незначительны, хотя  ПРООН продолжает оказывать некоторую поддержку. Для того,чтобы сохранить в Либерии  движение, которое имело такойрезонанс, требуется адекватное финансирование. Глобальному фонду и другим донорам необходимо мобилизовать дополнительные средства для укрепления потенциала в Либерии.

Кроме этого, существует общая потребность в том, чтобы развитие потенциала было четко встроено или  даже институционализировано в рамках грантовых программ Глобального фонда. Эту необходимость впервые признали в 10-м раунде, когда в заявках на получение грантов соискатели должны были заполнить раздел с изложением планов по развитию потенциала на весь срок действия гранта. По мере того, как планы развития потенциала становятся обязательными в рамках грантовой программы, будут устанавливаться и внедрятся четкие критерии и показатели, составляться специальные бюджеты и назначаться персонал. Планы развития потенциала необходимо составлять на основе комплексной оценки потенциала, которая определяет четкие приоритеты в реализации гранта.

**Южный Судан: Ключи к успеху -**

ПРООН в качестве ОР в Южном Судане превратила  портфолио Глобального фонда в один из самых эффективных, когда-либо реализованных ПРООН.  Такому успеху способствовали два фактора:

* Упор нанациональную ответственность, для чего отдел управления программой был «встроен» в Министерство здравоохранения. К тому же это способствовало ответственности национальной стороны, лучшей координации и коммуникации;
* Непосредственноепривлечение потенциального национального ОР(Министерство здравоохранения)к участиюв реализации грантов, посредством финансовых перечислений из ПРООН субреципиентам для их прямойдеятельности.

Эти факторы, среди прочих, привели к укреплению потенциала и плану перехода полномочий, согласно которому

Глоссарий

**Глоссарий**

|  |  |
| --- | --- |
| Концептуальная записка | Составление концептуальной записки  - это начало механизма подачи запроса на получение грантов из средств Глобального фонда в рамках новой модели финансирования. Разработанная посредством открытого и прозрачного диалога со страной с участием всех заинтересованных сторон и СКК, концептуальная записка должна исходить из положений национального стратегического плана (НСП) и отражать это в запросе. С учетом уроков, извлеченных из мер по реагированию на заболевания в различных странах, а также исходя из руководящих принципов Глобального фонда, заявителю в концептуальной записке следует привести полное отражение потребностей для того, чтобы принять участие в отборе на стимулирующее финансирование, которое поощряет смелые, высокоэффективные заявки, основанные на качественных НСП, инвестиционной привлекательности или результативных программах с потенциалом увеличения измеримого результата. Концептуальные записки сначала рассматривает Секретариат, затем - ГТО. Если ГТО рекомендует заявку к финансированию, Секретариат повторно рассматривает запрос и определяет верхний предел финансирования гранта. |
| Договор, подрядчик | Заключение договора с коммерческими организациями. Как правило, предметом договора является предоставление профессиональных услуг или продукции для проекта с аудиторскими компаниями, фирмами, проводящими исследования, мониторинг и оценку, поставщиками коммерческой продукции и т.п. В контексте проектов, финансируемых Глобальным фондом, подрядчиками являются все структуры, работающие на договорной основе, кроме субреципиентов и суб-субреципиентов Глобального фонда. |
| Страновой координационный комитет (СКК) | Страновые координационные комитеты занимают центральное место в приверженности Глобального фонда национальной ответственности и участию в процессе принятия решений широкого круга заинтересованных сторон. СКК представляет собой национальное многостороннее партнерство, которое отвечает за разработку заявок на получение гранта с учетом приоритетных потребностей в стране и за представление заявки в Глобальный фонд. После утверждения гранта, СКК наблюдают за его реализацией. В состав СКК входят представители как государственного, так и частного сектора, включая органы государственной власти, многосторонние или двусторонние учреждения, неправительственные организации, научные учреждения, частные предприятия и людей, живущих с  ВИЧ/СПИДом, ТБ или малярией. |
| Диалог со страной | Диалог со страной - это национальный процесс широкого много-секторального обсуждения с участием соискателей грантов, технических партнеров, различных доноров, организаций гражданского общества, в том числе ОГО основных пострадавших групп населения, и сотрудников Глобального фонда. Диалог ведется в процессе подготовки заявки, в ходе которого обсуждают сумму необходимого финансирования, полное отражение потребностей по соответствующим заболеваниям, программные цели концептуальной записки, операционные аспекты и улучшения, общую оценку финансовых ресурсов и пробелов, связанных с финансированием. Национальный стратегический план (НСП) определяет главные направления и задачи диалога со страной. Помимо того, что в процессе обсуждения создается концептуальная записка для Глобального фонда, диалог часто приводит к изменениям в секторе здравоохранения, пересмотру программ, связанных с тремя заболеваниями, и НСП. Диалог со страной не инициируется исключительно для обсуждения вопросов, связанных с Глобальным фондом, - он ведется непрерывно и соответствует существующим процессам и этапам планирования в стране. Участники диалога должны использовать процессы и каналы связи с максимальной пользой, а также сделать все возможное для того, чтобы обсуждение охватывало все вопросы, но исключало дублирование. |
| Укрепление систем сообществ (УСС) | Глобальный фонд и его партнеры используют этот термин для обозначения действий, направленных на объединение и укрепление мер по противодействию заболеваниям на общественном и местном уровнях, оказывая поддержку организациям гражданского общества (ОГО), включая неправительственные организации (НПО), конфессиональные организации (КО) и другие организации, ведущие деятельность в сфере ВИЧ, туберкулеза и / или малярии. УСС - не только способ улучшить доступ к услугам здравоохранения, но также расширить участие общества в медицинской и социальной помощи, адвокации, мониторинге в области здравоохранения и широком спектре мер по реагированию для того, чтобы создать благоприятные условия для охраны здоровья и борьбы с заболеваниями. |
| Полное отражение потребностей | Общий объем денежных средств, необходимых для финансирования технически обоснованных мер по реагированию на заболевания, которые одновременно смелы и выполнимы в условиях данной страны. |
| Менеджер портфолио Фонда (МПФ) | Менеджер портфолио Фонда способствует выполнению  главной задачи Глобального фонда, руководит и управляет переговорами о грантах в нескольких странах на различных этапах реализации или подготовки гранта, а также управляет многофункциональной командой Секретариата. МПФ руководит, координирует и оценивает работу местных агентов Фонда (МАФ), рассматривает и анализирует запросы о предоставлении денежных средств и решает, какую часть гранта предоставить . Кроме этого, МПФ исполняет ряд сопутствующих административно-управленческих функций и отвечает за партнерство с правительственными и неправительственными организациями, организациями гражданского общества, частного сектора и многосторонними организациями в стране. |
| Правление Глобального фонда | Правление Глобального фонда состоит из государственных деятелей стран-доноров и стран-реципиентов, представителей гражданского общества, частного сектора, частных фондов и сообществ, живущих или затронутых заболеваниями. Правление руководит организацией, отвечает за разработку стратегий и принципов, принимает решения о финансировании и составляет бюджеты. Правление также занимается просветительско-агитационной работой и отвечает за мобилизацию ресурсов для организации. |
| Секретариат Глобального фонда | Секретариат Глобального фонда управляет портфолио грантов, отбирает поданные заявки, разрабатывает инструкции по предоставлению  денежных средств реципиентам и по  финансированию на основе результата. В целом, Секретариат является своего рода исполнительным органом Правления, несет ответственность за соблюдение политик, мобилизацию ресурсов, стратегическую, политическую, финансовую, юридическую и административную поддержку, а также надзор за мониторингом и оценкой. Секретариат ГФ находится  в Женеве и не имеет сотрудников за пределами штаб-квартиры. |
| Соглашение о предоставлении гранта | Официальное юридическое соглашение о финансировании между основным реципиентом (ОР) и Глобальным фондом. Оно включает в себя: а) информационный бюллетень, б) стандартные положения и условия для ОР Глобального фонда, и в) приложение А (предварительные  условия и специальные положения и условия для согласования обеими сторонами), сводный бюджет и систему оценки результатов. |
| Укрепление систем здравоохранения (УСЗ) | Эффективная система здравоохранения - ключевой фактор для улучшения состояния здоровья населения. Такая система обеспечивает защиту от финансовых рисков в сфере здравоохранения и улучшает способность сектора реагировать на потребности населения. Главная задача Глобального Фонда в контексте УСЗ заключается в максимальном увеличении общего воздействия мер в ответ на ВИЧ, туберкулез и малярию, а также в содействии достижению Целей развития тысячелетия в сфере здравоохранения. Глобальный фонд рассматривает укрепление систем здравоохранения не как конечную цель своей работы, но как одно из средств достижения поставленных задач. В зависимости от ситуации и стратегических целей системы здравоохранения в каждой отдельной стране, меры УСЗ могут быть направлены на решение самых разных проблем в этой области. |
| Стимулирующее  финансирование | Отдельный резерв финансовых средств для поддержки  высокоэффективных программ и поощрения смелых и перспективных запросов. |
| Индикативное финансирование | Сумма, основанная на схеме распределения финансирования для каждой страны в отдельности и объявленная соискателям заранее. Кандидаты должны распределить эти средства между деятельностью по трем заболеваниям и укреплением систем здравоохранения и сообществ  (УСЗС). |
| Местный агент фонда (МАФ) | Поскольку Глобальный фонд не имеет сотрудников на уровне страны, он заключает договор с организациями - «местными агентами Фонда» (МАФ), которые наблюдают за реализацией гранта на месте. МАФ представляет Секретариату ГФ независимую оценку потенциала и рекомендации в отношении организаций, выбранных вести финансовые дела Глобального фонда, оценивает обоснованность регулярных запросов о выплате средств и отчетов о результатах, представленных ОР. |
| Новая модель финансирования (НМФ) | Новая модель финансирования (НМФ) - процесс, посредством которого страны запрашивают и получают денежные средства Глобального фонда. Данная модель отменяет схему финансирования по раундам и изменяет порядок подачи и утверждения заявок и управления грантами. НМФ была утверждена для решения следующих задач: (1) расширить участие всех заинтересованных сторон, включая гражданское общество, и гарантировать непрерывное финансирование для наиболее уязвимых групп населения; (2) достигнуть  большей согласованности с национальными графиками, условиями и приоритетами, (3) сосредоточить усилия на странах с тяжелейшим бременем болезни и меньшей платежеспособностью, не забывая при этом о глобальном портфолио; (4) сохранить простоту модели как для исполнителей, так и для Глобального фонда; (5) повысить степень предсказуемости процесса и финансирования, в соответствии с глобальными соглашениями в Париже, Монтеррее, Аккре и Пусане, (6) стимулировать заявки с полным отражением потребностей и поощрять смелые планы, соответствующие надежным, качественным национальным стратегическим планам. Главные особенности НМФ - гибкий график, упрощенный процесс подачи заявки, повышенная предсказуемость процесса в целом, расширение участия и лучшая предсказуемость финансирования. Правление Глобального фонда в 2012 году одобрило НМФ, которая будет апробирована,  усовершенствована и  полностью внедрена  в сентябре 2013 года. |
| Национальный стратегический план (НСП) | Национальный стратегический план (НСП) или, в случае его отсутствия, инвестиционная привлекательность являются фундаментом заявки в Глобальный фонд посредством НМФ. НСП дает направление диалогу со страной в ходе разработки концептуальной записки. Для оптимальной разработки НСП, в процессе должны участвовать заинтересованные стороны различных секторов, призванные  совместно оценить его с помощью надежного механизма, например, Совместной оценки национальных стратегий и планов (JANS). К критериям JANS, на основе которых оценивается устойчивость плана, относятся: четкость и актуальность ситуационного анализа и стратегий; обоснованность и комплексность развития; обоснованность расходов и бюджета; обоснованность реализации и управления; надежность мониторинга и оценки и анализа. |
| Основной реципиент (ОР) | Структура, работающая на договорной основе и отвечающая за реализацию гранта Глобального фонда. Основного реципиента назначает Страновой координационный комитет (СКК). ОР отвечает за результаты программ Глобального фонда и несет перед ним юридическую ответственность. ОР получает финансовые ресурсы напрямую от Глобального фонда, а затем использует их для осуществления программ по профилактике, уходу и лечению, либо передает их другим организациям (субреципиентам), которые предоставляют эти услуги. Многие ОР реализовывают программы и распределяют суб-гранты. В одной стране может быть несколько ОР. Основные реципиенты также отправляют регулярные запросы в ГФ о предоставлении дополнительной выплаты средств на основании продемонстрированного прогресса в достижении целевых показателей. |
| Отдел по управлению программой (ОУП) | Общее название отдела или группы, отвечающей за освоение гранта Глобального фонда или других доноров, выделенных на три заболевания в стране. В случае гранта Глобального фонда, ОУП занимается соглашениями с субреципиентами. |
| Система классификации грантов Глобального фонда | В соответствии с принципом финансирования на основе результатов, перед каждой периодической выплатой средств (раз в 3, 6 или 12 месяцев) достигнутые показатели сравнивают с целевыми. Более тщательный анализ освоения грантов проводится перед окончанием каждого этапа их реализации: для продления гранта на Фазу 2, такой анализ, как правило, осуществляется после двух лет реализации, а в случае единого потока финансирования (ЕПФ), периодическая оценка проводится после двух-трех лет реализации гранта. На сегодняшний день, Правление Глобального фонда утверждает продление финансирования на оставшийся срок, исходя из детальной оценки результатов, сопоставленных с заявленными целями. Система классификации грантов:  A1       Превышает ожидания  A2       Соответствует ожиданиям  B1       Удовлетворительная оценка  B2       Неудовлетворительная оценка, но потенциал продемонстрирован  C         Неприемлемый результат |
| Субреципиент (СР) | Согласно соглашению о предоставлении гранта Глобального фонда, СР - это организация или субъект, который получает денежные средства от ОР для осуществления определенных видов деятельности в рамках программы Глобального фонда. СР могут быть государственные структуры, учреждения Организации Объединенных Наций, неправительственные организации (НПО), организации гражданского общества (ОГО), общественные группы или академические учреждения. В данном руководстве, согласно с терминологией ПРООН, термин «ответственная сторона» соответствует термину СР. |
| Суб-субреципиент (ССР) | Субреципиент субреципиента. ОР несет юридическую ответственность за реализацию всех проектов ССР так же, как в случае субреципиента в рамках реализации всех грантов Глобального фонда, для которых он является основным реципиентом. |
| Соглашение с субреципиентом (СР) | Соглашение между ОР и СР о реализации деятельности программы Глобального фонда. В том случае, когда ПРООН является ОР - используются имеющиеся стандартные шаблоны соглашений с СР для правительств, организаций гражданского общества и учреждений Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ВОЗ). |
| Группа технической оценки (ГТО) | Группа технической оценки - независимая группа международных экспертов по трем заболеваниям и комплексным вопросам здравоохранения. Члены группы регулярно встречаются для того, чтобы рассмотреть заявки на предмет соответствия техническим критериям и предложить рекомендации Правлению. |
| Страновой офис ПРООН  (СО) | Официальное представительство ПРООН на страновом уровне. Если страновой офис ПРООН подписывает соглашение о предоставлении гранта ГФ в качестве ОР, он несет ответственность за реализацию гранта и осуществляет надзор за деятельностью СР. |
| Штаб-квартира ПРООН | Любое подразделение ПРООН корпоративного уровня, независимо от местоположения. |
| Недофинансированный качественный спрос | Запрос о финансировании, изложенный в концептуальной записке, который ГТО считает технически обоснованным, но выходящим за рамки индикативных и поощрительных денежных средств. Такой запрос регистрируется для возможного финансирования Глобальным фондом или другими донорами в том случае, если будут доступны новые ресурсы. |
| Соотношение цены и качества  (СЦиК) | Соотношение цены и качества - оптимальное использование ресурсов для достижения намеченных результатов, которое оценивается исходя из эффективности (уровень достижения намеченных результатов) и результативноёсти (следование по пути наименьшей стоимости). Глобальный фонд также подразумевает «дополнительность» в соотношении цены и качества, тем самым демонстрируя, что грант является дополнением, а не заменой текущих финансовых поступлений. |

Анализ

**Анализ развития потенциала**

Анализ представляет собой тщательный, научно обоснованный сбор информации о действиях и характеристиках программы или вмешательства и результатах, которые определяют преимущества или достоинства программы или вмешательства.  
Исследования анализа предоставляют достоверную информацию, которая позволяет улучшать программы и мероприятия, обобщать опыт, извлекать уроки и принимать обоснованные решения о будущем распределении ресурсов программы. Благодаря сбору и оценке данных, а также объективной информации, анализ позволяет руководителям принимать аргументированные решения и строить стратегические планы. Анализ мероприятий по укреплению потенциала поможет определить направление, укажет на необходимость перехода к следующей фазе либо осуществления более долгосрочной деятельности в этой сфере.

**Общий подход**

* Подготовка к анализу. Утвердите сферу охвата и сроки анализа, подготовьте документацию и выберите группу, ответственную за анализ.
* Управление анализом.Обобщите анализ, пересмотрите отчеты о начале работы и предварительные отчеты об анализе.
* Применение результатов анализа. Представьте и распространите результаты анализа, подготовьте доклад руководства, обменивайтесь опытом, а также используйте результаты анализа в дальнейшем планировании.

*See South Sudan case*[*here*](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-for-hivaids,-tb-malaria-responses/5-evaluate/country-case-studies.aspx)*.*

**Ожидаемые результаты**

Главный результат анализа  - отчет об анализе и реакция руководства, которые позволят определить, какие сферы функционируют, и согласовать области, требующие улучшений; а также предоставят необходимую информацию для дальнейшего планирования и управления. Вторичным результатом анализа могут стать тематические исследования для сбора и распространения знаний, которые послужат информационной базой для стратегий связи.

**Последующие шаги**

Результаты анализа как самого процесса реализации деятельности, так и результатов после ее окончания, должны учитываться на всех этапах деятельности и содействовать дальнейшему планированию развития потенциала.

**Информационные источники**

Resources from the Global Fund:

* **Руководство по мониторингу и оценке  -  ВИЧ, туберкулез и малярия и укрепление систем здравоохранения. Часть1:**СистемыМиОитребованияГлобальногофондапоМиО(Monitoring and Evaluation Toolkit - HIV, Tuberculosis and Malaria and Health Systems Strengthening, Part 1: The M&E system and Global Fund M&E requirements). -Глобальныйфонд,февраль2009.
* **Руководство по мониторингу и оценке -  ВИЧ, туберкулез и малярия и укрепление систем здравоохранения. Часть 2:** Инструменты для мониторинга программ по противодействию ВИЧ, туберкулезу, малярии и укреплению систем здравоохранения (Monitoring and Evaluation Toolkit - HIV, Tuberculosis and Malaria and Health Systems Strengthening, Part 2: Tools for monitoring programs for HIV, tuberculosis, malaria and health systems strengthening). - Глобальный фонд, февраль 2009.

Другие источники:

* **Концептуальная основа мониторинга и оценки программ профилактики ВИЧ-инфекции среди наиболее уязвимых групп населения.** - ЮНЭЙДС, декабрь 2008.
* **Мониторинг и оценка потенциала и развитие потенциала** (Monitoring and evaluation of capacity and capacity development). - Д. Уотсон, ECDPM, февраль 2006.

Основные соображения

**Основные соображения**

Необходимо учитывать следующие аспекты при анализе  деятельности по укреплению потенциала.

* **Использование имеющихся данных и информации.** В ходе анализа следует использовать национальные данные и результаты исследований, которые регулярно проводятся в стране, например, опросы населения, запись актов гражданского состояния или данные о заболеваниях на дозорных участках.
* **Интеграция анализа развития потенциала.** Проведение анализа мер  по укреплению потенциала не отличается от проведения любого другого анализа. Поэтому, по мере возможностей, анализ развития потенциала должен быть интегрирован в анализ программы.

Тематические исследования по странам

**Южный Судан: Оценка деятельности по укреплению потенциала**

В 2004 году, после длительной гражданской войны, которая привела к разрушению инфраструктуры и человеческих ресурсов, необходимых для предоставления основных медицинских услуг, ПРООН была назначена  на роль ОР, и с тех пор реализовала шесть грантов. В результате непрерывной работы были налажены партнерские отношения и связи, система закупок и поставок, система гарантии качества и МиО. Однако главным успехом этой работы стала устойчивость вследствие развития потенциала национальных учреждений. ПРООН оказала поддержку в сфере укрепления потенциала СКК, Комиссии по СПИДу в Южном Судане, отделу управления ВИЧ/СПИДом и, совсем недавно, Национальной программе по борьбе с туберкулезом, задействуя их в качестве СР различных грантов.

Напряженная работа и инвестиции окупились: четыре текущиегрантовыепрограммыполучили оценки B1, A1, A2, A1,и Глобальный Фонд признал «выдающиеся достижения, несмотря на чрезвычайно трудные политические, социально-экономические и географические условия ...такиерезультаты могут служить дополнительным примером успешной реализации грантов Глобального фонда и положительного воздействия на страну»  (Факторы успеха: Южный Судан. Анализ ПРООН в Южном Судане).

Глоссарий

**Глоссарий**

|  |  |
| --- | --- |
| Концептуальная записка | Составление концептуальной записки  - это начало механизма подачи запроса на получение грантов из средств Глобального фонда в рамках новой модели финансирования. Разработанная посредством открытого и прозрачного диалога со страной с участием всех заинтересованных сторон и СКК, концептуальная записка должна исходить из положений национального стратегического плана (НСП) и отражать это в запросе. С учетом уроков, извлеченных из мер по реагированию на заболевания в различных странах, а также исходя из руководящих принципов Глобального фонда, заявителю в концептуальной записке следует привести полное отражение потребностей для того, чтобы принять участие в отборе на стимулирующее финансирование, которое поощряет смелые, высокоэффективные заявки, основанные на качественных НСП, инвестиционной привлекательности или результативных программах с потенциалом увеличения измеримого результата. Концептуальные записки сначала рассматривает Секретариат, затем - ГТО. Если ГТО рекомендует заявку к финансированию, Секретариат повторно рассматривает запрос и определяет верхний предел финансирования гранта. |
| Договор, подрядчик | Заключение договора с коммерческими организациями. Как правило, предметом договора является предоставление профессиональных услуг или продукции для проекта с аудиторскими компаниями, фирмами, проводящими исследования, мониторинг и оценку, поставщиками коммерческой продукции и т.п. В контексте проектов, финансируемых Глобальным фондом, подрядчиками являются все структуры, работающие на договорной основе, кроме субреципиентов и суб-субреципиентов Глобального фонда. |
| Страновой координационный комитет (СКК) | Страновые координационные комитеты занимают центральное место в приверженности Глобального фонда национальной ответственности и участию в процессе принятия решений широкого круга заинтересованных сторон. СКК представляет собой национальное многостороннее партнерство, которое отвечает за разработку заявок на получение гранта с учетом приоритетных потребностей в стране и за представление заявки в Глобальный фонд. После утверждения гранта, СКК наблюдают за его реализацией. В состав СКК входят представители как государственного, так и частного сектора, включая органы государственной власти, многосторонние или двусторонние учреждения, неправительственные организации, научные учреждения, частные предприятия и людей, живущих с  ВИЧ/СПИДом, ТБ или малярией. |
| Диалог со страной | Диалог со страной - это национальный процесс широкого много-секторального обсуждения с участием соискателей грантов, технических партнеров, различных доноров, организаций гражданского общества, в том числе ОГО основных пострадавших групп населения, и сотрудников Глобального фонда. Диалог ведется в процессе подготовки заявки, в ходе которого обсуждают сумму необходимого финансирования, полное отражение потребностей по соответствующим заболеваниям, программные цели концептуальной записки, операционные аспекты и улучшения, общую оценку финансовых ресурсов и пробелов, связанных с финансированием. Национальный стратегический план (НСП) определяет главные направления и задачи диалога со страной. Помимо того, что в процессе обсуждения создается концептуальная записка для Глобального фонда, диалог часто приводит к изменениям в секторе здравоохранения, пересмотру программ, связанных с тремя заболеваниями, и НСП. Диалог со страной не инициируется исключительно для обсуждения вопросов, связанных с Глобальным фондом, - он ведется непрерывно и соответствует существующим процессам и этапам планирования в стране. Участники диалога должны использовать процессы и каналы связи с максимальной пользой, а также сделать все возможное для того, чтобы обсуждение охватывало все вопросы, но исключало дублирование. |
| Укрепление систем сообществ (УСС) | Глобальный фонд и его партнеры используют этот термин для обозначения действий, направленных на объединение и укрепление мер по противодействию заболеваниям на общественном и местном уровнях, оказывая поддержку организациям гражданского общества (ОГО), включая неправительственные организации (НПО), конфессиональные организации (КО) и другие организации, ведущие деятельность в сфере ВИЧ, туберкулеза и / или малярии. УСС - не только способ улучшить доступ к услугам здравоохранения, но также расширить участие общества в медицинской и социальной помощи, адвокации, мониторинге в области здравоохранения и широком спектре мер по реагированию для того, чтобы создать благоприятные условия для охраны здоровья и борьбы с заболеваниями. |
| Полное отражение потребностей | Общий объем денежных средств, необходимых для финансирования технически обоснованных мер по реагированию на заболевания, которые одновременно смелы и выполнимы в условиях данной страны. |
| Менеджер портфолио Фонда (МПФ) | Менеджер портфолио Фонда способствует выполнению  главной задачи Глобального фонда, руководит и управляет переговорами о грантах в нескольких странах на различных этапах реализации или подготовки гранта, а также управляет многофункциональной командой Секретариата. МПФ руководит, координирует и оценивает работу местных агентов Фонда (МАФ), рассматривает и анализирует запросы о предоставлении денежных средств и решает, какую часть гранта предоставить . Кроме этого, МПФ исполняет ряд сопутствующих административно-управленческих функций и отвечает за партнерство с правительственными и неправительственными организациями, организациями гражданского общества, частного сектора и многосторонними организациями в стране. |
| Правление Глобального фонда | Правление Глобального фонда состоит из государственных деятелей стран-доноров и стран-реципиентов, представителей гражданского общества, частного сектора, частных фондов и сообществ, живущих или затронутых заболеваниями. Правление руководит организацией, отвечает за разработку стратегий и принципов, принимает решения о финансировании и составляет бюджеты. Правление также занимается просветительско-агитационной работой и отвечает за мобилизацию ресурсов для организации. |
| Секретариат Глобального фонда | Секретариат Глобального фонда управляет портфолио грантов, отбирает поданные заявки, разрабатывает инструкции по предоставлению  денежных средств реципиентам и по  финансированию на основе результата. В целом, Секретариат является своего рода исполнительным органом Правления, несет ответственность за соблюдение политик, мобилизацию ресурсов, стратегическую, политическую, финансовую, юридическую и административную поддержку, а также надзор за мониторингом и оценкой. Секретариат ГФ находится  в Женеве и не имеет сотрудников за пределами штаб-квартиры. |
| Соглашение о предоставлении гранта | Официальное юридическое соглашение о финансировании между основным реципиентом (ОР) и Глобальным фондом. Оно включает в себя: а) информационный бюллетень, б) стандартные положения и условия для ОР Глобального фонда, и в) приложение А (предварительные  условия и специальные положения и условия для согласования обеими сторонами), сводный бюджет и систему оценки результатов. |
| Укрепление систем здравоохранения (УСЗ) | Эффективная система здравоохранения - ключевой фактор для улучшения состояния здоровья населения. Такая система обеспечивает защиту от финансовых рисков в сфере здравоохранения и улучшает способность сектора реагировать на потребности населения. Главная задача Глобального Фонда в контексте УСЗ заключается в максимальном увеличении общего воздействия мер в ответ на ВИЧ, туберкулез и малярию, а также в содействии достижению Целей развития тысячелетия в сфере здравоохранения. Глобальный фонд рассматривает укрепление систем здравоохранения не как конечную цель своей работы, но как одно из средств достижения поставленных задач. В зависимости от ситуации и стратегических целей системы здравоохранения в каждой отдельной стране, меры УСЗ могут быть направлены на решение самых разных проблем в этой области. |
| Стимулирующее  финансирование | Отдельный резерв финансовых средств для поддержки  высокоэффективных программ и поощрения смелых и перспективных запросов. |
| Индикативное финансирование | Сумма, основанная на схеме распределения финансирования для каждой страны в отдельности и объявленная соискателям заранее. Кандидаты должны распределить эти средства между деятельностью по трем заболеваниям и укреплением систем здравоохранения и сообществ  (УСЗС). |
| Местный агент фонда (МАФ) | Поскольку Глобальный фонд не имеет сотрудников на уровне страны, он заключает договор с организациями - «местными агентами Фонда» (МАФ), которые наблюдают за реализацией гранта на месте. МАФ представляет Секретариату ГФ независимую оценку потенциала и рекомендации в отношении организаций, выбранных вести финансовые дела Глобального фонда, оценивает обоснованность регулярных запросов о выплате средств и отчетов о результатах, представленных ОР. |
| Новая модель финансирования (НМФ) | Новая модель финансирования (НМФ) - процесс, посредством которого страны запрашивают и получают денежные средства Глобального фонда. Данная модель отменяет схему финансирования по раундам и изменяет порядок подачи и утверждения заявок и управления грантами. НМФ была утверждена для решения следующих задач: (1) расширить участие всех заинтересованных сторон, включая гражданское общество, и гарантировать непрерывное финансирование для наиболее уязвимых групп населения; (2) достигнуть  большей согласованности с национальными графиками, условиями и приоритетами, (3) сосредоточить усилия на странах с тяжелейшим бременем болезни и меньшей платежеспособностью, не забывая при этом о глобальном портфолио; (4) сохранить простоту модели как для исполнителей, так и для Глобального фонда; (5) повысить степень предсказуемости процесса и финансирования, в соответствии с глобальными соглашениями в Париже, Монтеррее, Аккре и Пусане, (6) стимулировать заявки с полным отражением потребностей и поощрять смелые планы, соответствующие надежным, качественным национальным стратегическим планам. Главные особенности НМФ - гибкий график, упрощенный процесс подачи заявки, повышенная предсказуемость процесса в целом, расширение участия и лучшая предсказуемость финансирования. Правление Глобального фонда в 2012 году одобрило НМФ, которая будет апробирована,  усовершенствована и  полностью внедрена  в сентябре 2013 года. |
| Национальный стратегический план (НСП) | Национальный стратегический план (НСП) или, в случае его отсутствия, инвестиционная привлекательность являются фундаментом заявки в Глобальный фонд посредством НМФ. НСП дает направление диалогу со страной в ходе разработки концептуальной записки. Для оптимальной разработки НСП, в процессе должны участвовать заинтересованные стороны различных секторов, призванные  совместно оценить его с помощью надежного механизма, например, Совместной оценки национальных стратегий и планов (JANS). К критериям JANS, на основе которых оценивается устойчивость плана, относятся: четкость и актуальность ситуационного анализа и стратегий; обоснованность и комплексность развития; обоснованность расходов и бюджета; обоснованность реализации и управления; надежность мониторинга и оценки и анализа. |
| Основной реципиент (ОР) | Структура, работающая на договорной основе и отвечающая за реализацию гранта Глобального фонда. Основного реципиента назначает Страновой координационный комитет (СКК). ОР отвечает за результаты программ Глобального фонда и несет перед ним юридическую ответственность. ОР получает финансовые ресурсы напрямую от Глобального фонда, а затем использует их для осуществления программ по профилактике, уходу и лечению, либо передает их другим организациям (субреципиентам), которые предоставляют эти услуги. Многие ОР реализовывают программы и распределяют суб-гранты. В одной стране может быть несколько ОР. Основные реципиенты также отправляют регулярные запросы в ГФ о предоставлении дополнительной выплаты средств на основании продемонстрированного прогресса в достижении целевых показателей. |
| Отдел по управлению программой (ОУП) | Общее название отдела или группы, отвечающей за освоение гранта Глобального фонда или других доноров, выделенных на три заболевания в стране. В случае гранта Глобального фонда, ОУП занимается соглашениями с субреципиентами. |
| Система классификации грантов Глобального фонда | В соответствии с принципом финансирования на основе результатов, перед каждой периодической выплатой средств (раз в 3, 6 или 12 месяцев) достигнутые показатели сравнивают с целевыми. Более тщательный анализ освоения грантов проводится перед окончанием каждого этапа их реализации: для продления гранта на Фазу 2, такой анализ, как правило, осуществляется после двух лет реализации, а в случае единого потока финансирования (ЕПФ), периодическая оценка проводится после двух-трех лет реализации гранта. На сегодняшний день, Правление Глобального фонда утверждает продление финансирования на оставшийся срок, исходя из детальной оценки результатов, сопоставленных с заявленными целями. Система классификации грантов:  A1       Превышает ожидания  A2       Соответствует ожиданиям  B1       Удовлетворительная оценка  B2       Неудовлетворительная оценка, но потенциал продемонстрирован  C         Неприемлемый результат |
| Субреципиент (СР) | Согласно соглашению о предоставлении гранта Глобального фонда, СР - это организация или субъект, который получает денежные средства от ОР для осуществления определенных видов деятельности в рамках программы Глобального фонда. СР могут быть государственные структуры, учреждения Организации Объединенных Наций, неправительственные организации (НПО), организации гражданского общества (ОГО), общественные группы или академические учреждения. В данном руководстве, согласно с терминологией ПРООН, термин «ответственная сторона» соответствует термину СР. |
| Суб-субреципиент (ССР) | Субреципиент субреципиента. ОР несет юридическую ответственность за реализацию всех проектов ССР так же, как в случае субреципиента в рамках реализации всех грантов Глобального фонда, для которых он является основным реципиентом. |
| Соглашение с субреципиентом (СР) | Соглашение между ОР и СР о реализации деятельности программы Глобального фонда. В том случае, когда ПРООН является ОР - используются имеющиеся стандартные шаблоны соглашений с СР для правительств, организаций гражданского общества и учреждений Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ, ЮНФПА, ВОЗ). |
| Группа технической оценки (ГТО) | Группа технической оценки - независимая группа международных экспертов по трем заболеваниям и комплексным вопросам здравоохранения. Члены группы регулярно встречаются для того, чтобы рассмотреть заявки на предмет соответствия техническим критериям и предложить рекомендации Правлению. |
| Страновой офис ПРООН  (СО) | Официальное представительство ПРООН на страновом уровне. Если страновой офис ПРООН подписывает соглашение о предоставлении гранта ГФ в качестве ОР, он несет ответственность за реализацию гранта и осуществляет надзор за деятельностью СР. |
| Штаб-квартира ПРООН | Любое подразделение ПРООН корпоративного уровня, независимо от местоположения. |
| Недофинансированный качественный спрос | Запрос о финансировании, изложенный в концептуальной записке, который ГТО считает технически обоснованным, но выходящим за рамки индикативных и поощрительных денежных средств. Такой запрос регистрируется для возможного финансирования Глобальным фондом или другими донорами в том случае, если будут доступны новые ресурсы. |
| Соотношение цены и качества  (СЦиК) | Соотношение цены и качества - оптимальное использование ресурсов для достижения намеченных результатов, которое оценивается исходя из эффективности (уровень достижения намеченных результатов) и результативноёсти (следование по пути наименьшей стоимости). Глобальный фонд также подразумевает «дополнительность» в соотношении цены и качества, тем самым демонстрируя, что грант является дополнением, а не заменой текущих финансовых поступлений. |

О руководстве

Предыстория

**Партнерство**

**Партнерство Глобального фонда и ПРООН.**  
Глобальный фонд для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (Глобальный фонд) является инновационным частно-государственным партнерством, которое сыграло решающую роль в успешном противодействии трем заболеваниям в мире. С момента создания в 2002 году Глобальный фонд, по состоянию на январь 2013 год, собрал более 25 млрд. долларов США и потратил около 18 млрд. на совместное финансирование более 1000 крупномасштабных программ по профилактике, лечению и уходу в 151 странах. Эти инвестиции имели впечатляющий результат и в значительной степени содействовали глобальному прогрессу в достижении шестой Цели развития тысячелетия (ЦРТ).  
Глобальный фонд достигает своих целей благодаря широкому кругу партнерств, в том числе с Организацией Объединенных Наций. Сотрудничество Глобального фонда с ПРООН является одним из важнейших компонентов этого партнерства, которое имеет три главные взаимосвязанные цели:

1. Поддержка реализации грантов Глобального фонда, для которых ПРООН является временным основным реципиентом (ОР) в странах с особыми трудностями в  развитии и / или в чрезвычайных ситуациях. В декабре 2012 года **ПРООН управляла 55 активными грантами в 25 странах мира, бюджет которых составлял 1,36 млрд. долларов США**,по соглашениям, подписанным на тот момент. Эта сумма составляет около 12% от общего портфолио активных грантов Глобального фонда (в большинстве стран основными реципиентами Глобального фонда становятся национальные структуры, в основном Министерства здравоохранения (Минздрав) и/или финансовые и национальные неправительственные организации);
2. Развитие потенциаланациональных организаций, планирующих взять на себя управление программами Глобального фонда, как только позволят обстоятельства, с помощью укрепления или создания национальных систем или повышения их производительности, если они уже исполняют функции основного реципиента;
3. Улучшение качества политик и программ,имеющих отношение к работе Глобального фонда на страновом и глобальном уровнях. Партнерство должно действовать в согласии с ролью ПРООН в качестве одного из соучредителей ЮНЭЙДС и главными мандатами ПРООН в сфере управления и развития потенциала. Например, ПРООН оказала поддержку Глобальному фонду в формировании политик и практик в области прав человека, которые ведут к положительным результатам в сфере здравоохранения, а также в формировании стратегий «гендерного равенства» и «сексуальной ориентации и гендерной идентичности».

ПРООН выступает в качестве основного реципиента лишь на промежуточном этапе, который длится до тех пор, пока одна или несколько национальных структур (правительство и/или неправительственные организации) не смогут взять на себя ответственность за реализацию гранта. ПРООН полностью передала полномочия ОР национальным субъектам в 13 странах, еще в десяти готовится почва для передачи функций основного реципиента, по меньшей мере, по одному гранту. Важно отметить, что укрепление потенциала является первоочередной задачей не только там, где наступил момент передачи полномочий, но везде, где ПРООН является ОР, и более того - где ПРООН не исполняла функции ОР вообще. Программа развития ООН оказала помощь в укреплении потенциала национальных ОР с целью повышения эффективности в управлении и реализации программ Глобального фонда в различных странах. Меры по развитию потенциала сосредоточены в таких областях как программное управление, финансовое управление и финансовые системы, мониторинг и оценка, управление закупками и цепочкой поставок, что способствует долгосрочной ответственности и устойчивости на национальном уровне. Согласно новой модели финансирования, национальные стратегические планы (НСП) служат основой для получения средств от Глобального фонда. Деятельность ПРООН в области укрепления потенциала наряду с другими техническими партнерами будет включать поддержку для укрепления НСП.  
Таким образом, укрепление потенциала является неотъемлемой частью партнерства, в котором ПРООН предоставляет основные услуги настоящим и потенциальным ОР с целью укрепления их потенциала, необходимого для реализации грантов Глобального фонда. Эта работа специализирована и тесно связана с особенностями требований Глобального фонда, уникальными задачами укрепления систем здравоохранения (УСЗ), управления закупками лекарственных препаратов и цепочками поставок. Развитие потенциала также повышает эффективность в управлении национальными мерами по реагированию на заболевания за счет лучшей координации заинтересованных сторон и развития партнерских отношений, а также общего укрепления управления как внутренними, так и внешними источниками  финансирования.

**Внимание к развитию потенциала**

**Развитие потенциала, необходимого для реализации грантов Глобального фонда: историческая справка.**

Первоочередной задачей Партнерства в первые годы сотрудничества неизбежно становились запуск и осуществление спасательных программ в трудных условиях, без наличия национальных систем, с горящими сроками выплат денежных средств и достижения результатов, за исключением нескольких случаев, когда на момент подписания соглашения[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1)  о гранте уже были известны перспективные ОР.  
Позднее, Глобальный фонд и ПРООН стали уделять значительно больше внимания развитию потенциала и инвестировать в эту сферу для того, чтобы  обеспечить устойчивость и национальную ответственность за реализацию грантов. В последние несколько лет ПРООН и учреждения ЮНЭЙДС активно оказывают техническую поддержку СКК при разработке заявок в Глобальный Фонд: они помогают оформить запрос на получение технической поддержки и бюджета на долгосрочное развитие потенциала. Кроме этого, начиная с 10-го раунда, запрос о предоставлении технической помощи и план укрепления потенциала является обязательным требованием для всех заявок. НМФ акцентирует необходимость заранее предусмотреть слабые стороны ОР и СР и предупредить возможные недостатки реализации грантов. В соответствии с НМФ, Секретариат проводит оценку потенциала перед тем, как выделить грант, чтобы проверить, имеет ли ОР достаточный потенциал для его реализации. Если назначенному ОР не хватает потенциала, Секретариат может выделить предварительные денежные средства на укрепление потенциала, даже если переговоры о гранте еще не завершены.

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1)  Гранты по компоненту ВИЧ 1-го раунда в Зимбабве и на Гаити.

**Инициативы по развитию потенциала**

**Развитие потенциала Программой развития ООН и передача полномочий основного реципиента (ОР) национальному субъекту.**

С целью развития и укрепления потенциала, необходимого для исполнения функций ОР, и обеспечения плавной передачи полномочий по управлению грантом национальному субъекту, ПРООН возглавила ряд важных инициатив:

* С 2006 года ПРООН проводит семинары по укреплению потенциала для стран, в которых ПРООН является временным ОР. Предлагается обучение в сфере управления программами, управления финансами, системе закупок и управлению цепочкой поставок, мониторингу и оценке.
* В 2007 году ПРООН поручила подготовить обзор существующей практики в области развития потенциала в странах, в которых она временно выполняет обязанности ОР. Результаты исследований говорят о том, что ПРООН сделала много в сфере развития национального потенциала - как операционного, так и управленческого. Одновременно, в 2007 году, был разработан инструментарий для страновых офисов ПРООН, оказывающих поддержку национальным ОР[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1);
* В 2008 году для всех страновых офисов ПРООН, которые выступали в качестве временного ОР, был проведен семинар по созданию потенциала и обмену накопленным опытом между странами в этой сфере. Одним из главных итогов этого семинара стало завершение Руководящих принципов по развитию потенциала для страновых офисов ПРООН, выполняющих функции ОР.[[2]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn2)
* В конце 2009 года был инициирован углубленный анализ деятельности ПРООН по укреплению потенциала, связанного с реализацией грантов Глобального фонда. Исходя из результатов анализа, составили базу для деятельности офисов ПРООН, временно выполняющих  функции ОР, а также идентифицировали потенциальные сложности и передовые практики[[3]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn3).
* Начиная с 2011 года все новые гранты, которыми управляет ПРООН, имеют план развития потенциала, который финансируется из средств Фонда, и согласованные сроки передачи функций ОР.  В настоящее время такая практика является условием, при котором ПРООН соглашается на роль ОР.
* Для дальнейшей поддержки системного подхода ПРООН к укреплению национальных структур и построению ответственности за управление и развитие собственного потенциала, в 2011 году ПРООН разработала данное обстоятельное Руководство по развитию потенциала и передаче полномочий. В 2012 году руководство было выпущено в электронной форме и формате для мобильных телефонов, чтобы обеспечить максимальный уровень доступности.

*Заметки:*

*[1] Strengthening National Capapcity to become Principal Recipient for the Global Fund to Fight AIDS, TB and Malaria (UNDP, January 2008).*

*[2] A Toolkit for Successful Partnership in support to Global Fund Principal Recipients (UNDP, 2007).*

[3] Согласно результатам и анализу команды Партнерства Глобального фонда и ПРООН, и согласно исследованию, проведенному группой по развитию потенциала «Развитие потенциала и деятельность по укреплению систем в странах, где ПРООН является ОР»: Экспресс-оценка потенциала в сфере управления национальными программами по ВИЧ/СПИДу, туберкулезу и малярии в странах, где ПРООН является ОР грантов Глобального фонда и диаграмма развития потенциала (Rapid Capacity Assessment for HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria (ATM) National Disease Management in Countries where UNDP is Principal Recipient of Global Fund Grants and the Capacity Development Tracking Sheet). - ПРООН, декабрь 2010; Партнерство Глобального фонда и ПРООН в Либерии: поддержка, реализация и укрепление потенциала (UNDP's Partnership with the Global Fund in Liberia: Supporting implementation, developing capacity). - ПРООН, декабрь 2010; Роль ПРООН в качестве ОР грантов Глобального фонда в Беларуси (UNDP's Role as Principal Recipient for Global Fund Grants in Belarus). - ПРООН, декабрь 2011, и Партнерство Глобального фонда и ПРООН: Таджикистан (UNDP's Partnership with the Global Fund- Tajikistan). - ПРООН, декабрь 2011.

**Управление рисками и развитие потенциала**

**ПРООН и эволюция бизнес-модели Глобального фонда: инвестиции с целью достижения воздействия.**

В 2010 году Правление Глобального фонда начало два взаимосвязанных процесса: комплексную программу реформирования и развитие новой рамочной стратегии на 2012-2016 гг. Цель реформы заключалась в повышении уровня надзора Глобального фонда за общим управлением, а также деятельностью по операционному и доверительному управлению. Согласно новым стратегическим рамкам, миссия Глобального фонда заключается в привлечении и распределении дополнительных финансовых ресурсов для устойчивого и значимого противодействия СПИДу, туберкулезу и малярии, а также сокращению бедности в рамках ЦРТ.  
Независимый Комитет высокого уровня (КВУ) Глобального фонда, назначенный Правлением, пересмотрел механизмы доверительного управления и надзора и потенциал управления рисками, и опубликовала итоговый отчет[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1) 19 сентября 2011 года. Главным предметом отчета стало управление рисками и рекомендации. В отчете отдельно отмечена роль Партнерства ПРООН и Глобального фонда как неотъемлемая часть общей стратегии управления рисками Глобального Фонда: «Глобальный фонд имеет две системы управления грантами: одна система отвечает за 87% портфолио, которые находятся в руках министерств и неправительственных организаций, а другая - за 13%, для которых учреждения Организации Объединенных Наций, преимущественно ПРООН, выступают в качестве ОР [[2]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn2)».

В своём отчете Комитет высокого уровня (КВУ) определяет ПРООН как особого партнера, благодаря которому гранты Глобального фонда реализуются в странах с трудными условиями, но подчеркивает временный характер роли ОР. В связи с этим, КВУ призвал Глобальный фонд разработать показатель уровня результативности для оценки ситуации на момент передачи полномочий ПРООН (или любым другим не местным ОР) национальной организации. Показатель должен учитывать количество стран, которым были переданы функции ОР, оставленная инфраструктура и потенциал национальных субъектов, развитый в ходе освоения гранта.

26 сентября 2011 года на специальном заседании Правление Глобального фонда приняло отчет КВУ и поддержало все рекомендации[[3]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn3), а в ноябре 2011 года утвердило Глобальную стратегию фонда на 2012-2016 годы. После этого, Секретариат Глобального фонда совместно с Комитетом по стратегии, инвестициями и воздействию приступил к разработке новой модели финансирования, которая была утверждена в октябре 2012 года.

 Достижение одной из пяти целейСтратегии Глобального фонда на 2012-2016 годы: инвестировать с целью воздействия,  предполагает «активное содействие успешной реализации гранта», ориентируясь на достижение результатов, уделяя внимание соотношению цены и качества, и рискам; повышение качества и эффективности осваиваемых грантов и активизации партнерских отношений для осуществления мер наилучшим образом. Для более успешного управления грантами следует учесть классификацию рисков, адаптируя матрицы классификации рисков к условиям в стране, использовать различные меры по защите и меры по смягчению рисков.

Системный подход ПРООН к развитию потенциала с 2006 года и постоянный рост масштабов оказываемой поддержки текущих или будущих национальных ОР и СР, а также опыт в сфере передачи полномочий, завершились разработкой данного Руководства по развитию потенциала и переходу, основанному на лучших практиках в 30 странах. Эта публикация также поддерживает общее укрепление национальных мер по реагированию на заболевания далеко за пределами реализации грантов Глобального фонда.

Развитие потенциала и процесс передачи полномочий важны для всех программ, финансируемых из средств Глобального фонда, в которых участвует не местный ОР. Принципиальный подход к развитию потенциала, необходимого для плавной передачи полномочий, должен быть интегрирован во все этапы реализации гранта. Этот подход также должен быть использован в процессе измерения улучшенных характеристик в таких функциональных областях как управление программами, управление деятельностью субреципиента, управление финансами и финансовые системы, управление рисками и предотвращение мошенничества и коррупции, управление лекарственными препаратами и другими предметами медицинского назначения, мониторинг и оценка. Эти функциональные области соответствуют сферам, которые МАФ использует для оценки потенциала  ОР в области управления и реализации грантов ГФ. Глобальный фонд принимает решение о передаче функций ОР национальному субъекту, в значительной степени основываясь на оценке перечисленных функциональных областей.

Принципиальный подход к укреплению потенциала и передаче полномочий должен иметь соответствующие показатели, которые необходимо включить в рабочие планы. Показатели реализации мер и потенциала дают возможность с легкостью отследить результаты и воздействие. Кроме того, они необходимы, чтобы укрепить сферу управления рисками и борьбы с мошенничеством, улучшить систему подотчетности и механизм обратной связи. Средства грантов также необходимы для поддержки институционализации, которая обеспечит устойчивость управления программами после передачи полномочий. В современных условиях ограниченных ресурсов, важны, как никогда раньше, мероприятия по созданию потенциала, позволяющие заинтересованным сторонам обеспечить хорошее соотношение цены и качества во всех функциональных областях.

Сильное национальное руководство и ответственность являются фундаментом для успешного развития потенциала и гарантией устойчивости планов развития потенциала. Такое руководство должно иметь четкие цели с измеримыми показателями; понимать, что укрепление потенциала  - это стратегический процесс, приводящий к изменениям, требующий управления и полного согласования с национальными программами и приоритетами[[4]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn4). С помощью данного руководства, ПРООН и национальные заинтересованные стороны могут помочь различным субъектам, имеющим отношение к грантам Глобального фонда, оценить и поддержать существующий потенциал. Они помогут расставить приоритеты, определить, в каких институтах, структурах, системах, знаниях и связях необходимо укрепить потенциал и улучшить навыки для того, чтобы соответствовать требованиям программы Глобального фонда или других программ в области здравоохранения. Кроме этого, с четкими показателями, разработанными для наблюдения за развитием потенциала на всех этапах реализации грантов, Глобальный фонд и другие доноры, и, что более важно, правительства, будут вооружены инструментами и ноу-хау для оценки прогресса и фиксирования пройденных этапов. Эта схема облегчит процесс и обеспечит успешную передачу полномочий ОР, гарантируя при этом долгосрочную устойчивость программ по трем с заболеваниями.

Существует важное взаимодействие между управлением рисками и укреплением потенциала, поскольку для обеих систем критически важным является укрепление систем программирования, управление финансами, деятельностью субреципиентов, закупками и снабжением, мониторинг и оценка. Управление рисками часто обусловлено желанием внешнего спонсора или менеджера защитить инвестиции и активы, в то время как укрепление потенциала должно инициироваться изнутри, обеспечивая ответственность и гарантируя устойчивый характер систем.

Фонд недавно разработал комплексную рамочную программу [управления операционными рисками](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-for-hivaids,-tb-malaria-responses/functional-capacities/risk-management-prevention-of-fraud-and-corruption.aspx) (УОР) [[5]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn5), которая в скором времени будет задействована во всех грантах портфолио. Общие цели усовершенствованной системы УОР:

1. Определить, расставить приоритеты и смягчить риски, вместо того, чтобы избегать их;
2. Определить ресурсы и детально изучить ситуацию, оценить уровень риска и последствия;
3. Тесно сотрудничать с местными партнерами для укрепления мер по управлению рисками.

Инструмент качественного анализа рисков (QUART) в настоящее время находится на стадии разработки и будет использоваться для оценки операционных рисков, связанных с деятельностью Глобального фонда и ОР в течение жизненного цикла грантов и программ по трем заболеваниям.

В связи с тем, что Глобальный фонд уделяет все больше внимания управлению рисками, первым шагом к комплексной программе управления рисками для страновых офисов ПРООН-ОР стал недавний запуск контрольной самооценки (CSA). Согласно терминологии ПРООН, риск - это подверженность влиянию неопределенности, и, как правило, признаются два измерения - вероятность и воздействие. Политики и принципы [управления рисками](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-for-hivaids,-tb-malaria-responses/functional-capacities/risk-management-prevention-of-fraud-and-corruption.aspx) ПРООН устанавливают процедуру в пять действий:

* Идентификация и классификация рисков;
* Оценка и анализ этих рисков;
* Расстановка приоритетов и размещениепо степени важности;
* Разработка плана управления рисками, который применим к каждой программе;
* Разработка программы мониторинга и последующих действий.

Контрольная самооценка (КСО/CSA) построена на знаниях и опыте отделов по управлению программой (ОУП), их оценке рисков и управления, то есть, той же самооценке. Менеджеры и команды страновых офисов ПРООН (СО), занятые непосредственным осуществлением деятельности, принимают участие в оценке рисков CO и процессов управления, после чего устанавливают меры по их смягчению. Принцип КСО/CSA рассчитывает на имеющийся организационный опыт, увеличивает приверженность мероприятиям и сосредоточивает внимание на важной операционной деятельности.

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1)       Переход из состояния аварийности к устойчивости: заключительный отчет независимой экспертной комиссии по доверительному управлению и механизмам надзора Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (Turning the Page from Emergency to Sustainability: The Final Report of the High-Level Independent Review Panel on Fiduciary Controls and Oversight Mechanisms of the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria). - 19 сентября, 2011.

[[2]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref2) Переход из состояния аварийности к устойчивости: заключительный отчет независимой экспертной комиссии по доверительному управлению и механизмам надзора Глобального фонда для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (Turning the Page from Emergency to Sustainability: The Final Report of the High-Level Independent Review Panel on Fiduciary Controls and Oversight Mechanisms of the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria). - 19 сентября, 2011, с.17.

[[3]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref3) За исключением одной рекомендации об объединенных закупках и привлечении сторонних исполнителей к управлению поставками странового уровня.

[[4]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref4) В итоговом заявлении от декабря 2012 года, Форум высокого уровня (ФВУ), ​​состоявшийся в Пусане, Корея снова подтвердил уже данные обязательства: «Использованиеи укрепление систем в развивающихся странахостается центральным элементом наших усилий по созданию эффективных институтов. Мы будем основываться на данных нами обязательствах, изложенных в Парижской декларации и Аккрской программе действий, чтобы: использовать национальные системы по умолчанию для развития сотрудничества».

[[5]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref5)  www.theglobalfund.org/documents/board/20/GF-BM20-06\_Report\_of\_Finance\_and\_Audit\_Committee\_Attachment\_3.pdf

Цели

**Цели и задачи**

**Цель** Руководства по укреплению потенциала с руководящими принципами и инструментами заключается в том, чтобы предоставить национальным учреждениям и страновым офисам ПРООН информацию и инструкцию по применению успешных принципов в этой области. Данная публикация должна способствовать укреплению потенциала национальных учреждений в средней и долгосрочной перспективе в сфере управления и реализации национальных мер по противодействию заболеваниям, а также будет содействовать эффективной и своевременной передаче ПРООН временных полномочий основного реципиента национальным субъектам. Кроме этого, руководство стремится к взаимному обмену идеями, опытом и принципами в разных странах, поэтому в нем приводятся примеры успешных инициатив, планов и мероприятий по развитию потенциала.

**Основные задачи руководства:**

1. Оказать методическую помощь правительствам и страновым офисам ПРООН в разработке и проведении оценки потенциала исполнительных партнеров, в том числе в контексте реализации грантов Глобального Фонда - как (а) перспективных ОР, так и (б) субреципиентов (СР).
2. Оказать методическую помощь правительствам и страновым офисам ПРООН в разработке и реализации укрепления потенциала, основанного на достижении результата, а также в разработке и реализации стратегий и планов по укреплению систем с целью повышения эффективности национальных мер по противодействию заболеваниям.
3. Поделиться примерами передовых практик ПРООН, качественных и успешных планов и мероприятий по укреплению потенциала, способствуя тем самым взаимному обогащению идеями, опытом и принципами в разных странах.
4. Оказать методическую помощь правительствам и страновым офисам ПРООН, временно исполняющим функции ОР, в использовании оценки потенциала для формирования планов устойчивого перехода с четкими этапами и сроками, которые обеспечат успешную передачу полномочий ОР национальным учреждениям.

Целевыми **пользователями данного Руководства** являются государственные структуры (министерства здравоохранения (Минздрав), национальные ведомства / советы по заболеваниям, а также министерства финансов и другие правительственные структуры, которые управляют ресурсами Глобального фонда) и страновые офисы ПРООН.

Вторичную целевую аудиторию составляют территориальные отделы ООН, совместные отделы ООН, партнеры по развитию, СКК, менеджеры портфолио Глобального фонда и местные агенты Фонда. Руководство поможет поддержать соответствующие стратегии и мероприятия по развитию потенциала, а также учесть все необходимые компоненты развития потенциала и указать их в бюджете.

Третья группа пользователей включает Секретариат и Правление Глобального фонда и других партнеров по развитию, участвующих в поддержке или осуществлении финансируемых программ Глобального фонда. [[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1)

Национальные организации гражданского общества (ОГО) также смогут применить изложенную в данном руководстве информацию в сфере своей деятельности, хотя данная версия не создавалась специально для этих организаций.

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1)    Предполагалось, что руководство будет полезным разным аудиториям, в том числе организациям гражданского общества и консультантам, работающим в направлении развития потенциала.

**Сфера применения**

**Руководство охватывает следующие вопросы:**

* **Процесс** укрепления потенциала, начиная с переговоров с заинтересованными сторонами, реализации стратегии развития потенциала, и заканчивая передачей полномочий ОР национальным учреждениям.
* **Функциональный потенциал**, необходимый для реализации грантов Глобального фонда, а также более широкое укрепление системы в следующих областях:
  + Управление программой
  + Управление деятельностью субреципиента
  + Управление финансами и финансовые системы
  + Управление рисками и предотвращение мошенничества и коррупции
  + Управление лекарственными препаратами и другими предметами медицинского назначения
* Функциональные аспекты **укрепления систем здравоохранения (УСЗ)** и **укрепления систем сообществ (УСС)**.

**Укрепление систем здравоохранения.**

Эффективные системы здравоохранения - это необходимое условие для успешного осуществления мероприятий по борьбе с болезнями. Признавая исключительную важность связи между укреплением систем здравоохранения и воздействием на ВИЧ, туберкулез и малярию, как и на здоровье населения в целом, следует отдать приоритет УСЗ в ходе всей деятельности по развитию потенциала.  
Согласно Всемирной организации здравоохранения, распределение функций систем здравоохранения по категориям в «основные блоки»[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1) является полезным инструментом для оценки и разработки инициатив, необходимых для того, чтобы удовлетворить потребности УСЗ и достичь общих целей развития потенциала[[2]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn2):

1. Эффективная система оказания медицинской помощи, способная предоставить высококачественные медицинские услуги тем, кто в них нуждается, как на индивидуальном, так и общественном уровне;
2. Доступный, квалифицированный и мотивированныймедицинский персонал, который работает честно и эффективно, стараясь максимально улучшить показатели здоровья населения с имеющимися ресурсами и условиями;
3. Эффективнаясистема медицинской информации, которая обеспечит поиск, анализ, распространение и использование достоверной и актуальной информации о важнейших факторах здоровья, показателях системы здравоохранения и статистических данных о здоровье;
4. Эффективнаясистема закупок, логистики и управления цепочками поставок, обеспечивающая одинаковый доступ к качественной медицинской продукции и технологиям;
5. Устойчиваясистема финансирования здравоохранения, обеспечивающая поступление и равномерное распределение достаточных денежных средств, а также защиту населения от финансовых рисков в сфере здравоохранения;
6. Эффективнаясистема руководства и управления, отвечающая за создание общей стратегической концепции, которая позволит осуществить и поддерживать эффективный надзор, формировать коалиции, определять сферы ответственности и разрабатывать соответствующие нормативные документы, системы поощрения и механизмы отчетности.

Благодаря созданию потенциала в функциональных областях, согласно настоящему руководству, у врачей появится возможность участвовать в укреплении шести компонентов, изложенных выше, включая, но не ограничиваясь такими аспектами как человеческие ресурсы, качество услуг, информационная система и сбор данных, система закупок и управление цепочкой поставок, общее управление и руководство.

**Укрепление систем сообществ.**

Цель укрепления систем сообществ заключается в усилении роли пострадавших групп населения и сообществ, общественных организаций и сетей государственного или частного сектора, которые работают в партнерстве с гражданским обществом на местном уровне в сфере разработки, предоставления, мониторинга и оценки услуг и мероприятий, направленных на улучшение здоровья населения. УСС придает центральное значение укреплению потенциала и человеческим и финансовым ресурсам, которые позволят сообществам  активно и эффективно действовать наряду с системами здравоохранения и социального обеспечения.

**Глобальный фонд выделяет шесть главных областей для мероприятий УСС**[**[3]**](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn3)**:**

1. Благоприятные условия и адвокация;
2. Сети, связи, партнерства сообществ и координация;
3. Развитие потенциала и ресурсы: человеческие, финансовые и материальные;
4. Деятельность сообществ и предоставление услуг;
5. Укрепление организационного и руководящего звена;
6. Планирование, мониторинг и оценка.

Хотя в данном руководстве эти аспекты не разбираются настолько подробно, насколько это необходимо для УСС, информация о ряде функциональных областей, в частности, управлении программой, управлении финансами и финансовых системах, мониторинге и оценке может быть применима в контексте УСС.

Руководство **не охватывает** тему укрепления технического потенциала, насколько это необходимо для реализации, мониторинга и оценки программ по профилактике, лечению, уходу и поддержке в связи с ВИЧ/СПИДом, туберкулезом и малярией.

Это руководство применимо не только к случаям освоения гранта Глобального фонда, но также к реализации программ национального реагирования в ответ на ВИЧ, СПИД, туберкулез и малярию, финансируемых за счет  средств других доноров. Хотя терминология в данном руководстве соответствует реалиям Глобального фонда, перечисленные функциональные области являются стержневыми компонентами для обеспечения эффективной реализации всех программ по трем заболеваниям. Инструментарий был и будет постоянно обновляться, чтобы соответствовать новой модели финансирования Глобального фонда, дополняя основные компоненты НМФ, в частности оценку риска и потенциала, гарантируя при этом приверженность долгосрочным принципам страновой ответственности и долгосрочной устойчивости программ.

**Запланированные дополнения к руководству.**

Руководство разработано таким образом, чтобы была возможность его периодически обновлять и вносить изменения. К примеру, текущая версия была адаптирована в соответствии с новой моделью финансирования. Кроме этого, планируются следующие добавления:

* 2013 году - укрепление потенциала для разработки национальных стратегических планов.
* В 2013 году  -  модуль по развитию потенциала для создания политической и правовой среды, благоприятной для реализации прав человека.
* Также ожидается разработка детальных принципов развития потенциала для УСЗ и УСС, которые будут добавлены в качестве новых модулей к данному руководству.

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1) Общее дело: укрепление систем здравоохранения для улучшения результатов в области здравоохранения (Everybody's Business: Strengthening Health Systems to improve Health Outcomes). - Всемирная организация здравоохранения, 2007.

[[2]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref2) Адаптация Глобального фонда, согласно Концептуальной записке по укреплению систем здравоохранения 11-го раунда. - Глобальный фонд, июль 2011.

[[3]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref3) Информационный бюллетень: укрепление систем сообществ, 10й раунд, - Глобальный фонд, 2010; и Рамочная программа укрепления систем сообществ. - Глобальный фонд, май 2010.

**Источники информации**

**Основа и информационные источники руководства.**

Данное руководство разрабатывалось на основе подробного изучения различных материалов и опыта на местах. Оно основывается на деятельности ПРООН в сфере развития потенциала в процессе реализации грантов Глобального фонда, включает выводы и передовые практики национальных партнеров во всех регионах.

Оценка развития потенциала и шаблоны планов были опробованы на практике в странах, в которых ПРООН выступала в качестве ОР в 2010-2011 гг. (Гаити, Замбии и Зимбабве). После выпуска Практического руководства в 2012 году, шаблоны использовались в ряде других стран, которые готовят планы по развитию потенциала и передаче полномочий.

Это руководство также опирается и ссылается на другие документы и инструменты ПРООН, в том числе:

* Руководство ПРООН для проектов, финансируемых Глобальным фондом для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (UNDP Operations Manual for Projects Financed by the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria). - 2011([ссылка на сайт Teamworks ПРООН](https://undp.unteamworks.org/node/118190))
* Руководство по управлению деятельностью субреципиентов для страновых офисов ПРООН (Sub Recipient Management Toolkit for UNDP Country Offices). - 2011([ссылка на сайт Teamworks ПРООН](https://undp.unteamworks.org/node/157067) )
* Укрепление национального потенциала, необходимого для того, чтобы стать основным реципиентом Глобального фонда для борьбы со СПИДом, ТБ и малярией (Strengthening national capacity to become principle recipient for the Global Fund to fight AIDS, TB and Malaria). - ПРООН/Downs, 2008. ([ссылка на сайт Teamworks ПРООН](https://undp.unteamworks.org/node/185159))
* Управление закупками и снабжением лекарственными препаратами. Электронный курс обучения. - 2011 ([ссылка на онлайн-обучение](http://www.sifylivewire.com/undp/))
* Программные и операционные принципы и процедуры ПРООН (POPP). ([ссылка на](http://content.undp.org/go/userguide/) POPP)

Подход к развитию потенциала

**Развитие потенциала и Глобальный фонд**

**Развитие потенциала и Глобальный фонд.**

Основные доноры, высшие должностные лица и партнеры международного уровня договорились действовать, основываясь на четырех рамочных программах по уменьшению глобального бремени ВИЧ и СПИДа, туберкулеза и малярии: *(1) В направлении цели «ноль»: стратегия Объединенной программы ООН по ВИЧ/СПИДу на 2011-2015 годы (ЮНЭЙДС), (2)Новая рамочная концепция инвестиций ЮНЭЙДС для глобальных мер в ответ на ВИЧ, 2011; (3)Глобальный план партнерства  «ОстановитьТБ» по борьбе с туберкулезом на 2006-2015 годы, (4)Партнерство «Обратить вспять малярию»: глобальный план действий по борьбе с малярией на 2008-2015 годы.*

Стратегия ЮНЭЙДС на 2011-2015 годыставит целью добиться нулевых показателей новых случаев заражения ВИЧ, нулевых показателей смерти от  СПИДа и  нулевых показателей случаев дискриминации. В стратегии указаны конкретные цели по трем стратегическим направлениям до 2015 года: революция в области профилактики ВИЧ; активизация следующей фазы лечения, ухода и поддержки; защита прав человека и гендерное равенство.

Рамочная концепция инвестиций ЮНЭЙДСустанавливает рамочную структуру ресурсов, необходимых для предотвращения 12,2 млн. новых случаев заражения ВИЧ и 7,4 млн. смертей от  СПИДа в период между 2011 и 2020 годами. Особое внимание уделяется принципу соблюдения и защиты прав человека, который является критически важным для эффективного противодействия заболеванию, обеспечивает универсальный и справедливый доступ к услугам, поощряет участие и приверженность к лечению, ведет к информированному согласию и отчетности. Программа имеет два направления: первое - это деятельность, которая имеет непосредственное воздействие на риск заражения, передачу, частоту и развитие заболеваний, смертность, связанных с ВИЧ, и второе - инструменты реализации, которые имеют решающее значение для успеха программ, а также сотрудничество с секторами развития.

**Цели Глобального плана партнерства  «Остановить ТБ»по борьбе с туберкулезом:**

* Согласно ЦРТ, «к 2015 году остановить и положить начало тенденции к сокращению заболеваемости» ТБ во всем мире;
* К 2015 году вдвое сократить показатели распространенности и смертности от ТБ (по сравнению с  1990 г.). Вероятнее всего, в Восточной Европе эти цели будут достигнуты только после 2015 года и даже позже в Африке из-за проблем, связанных с МЛУ-ТБ и ВИЧ соответственно;
* В период реализации глобального плана с 2006 по 2015 год, добиться значительного прогресса во всех регионах и сократить вдвое или почти вдвое показатели распространенности и смертности от ТБ.
* ЦелиПартнерства «Обратить вспять малярию»: глобальный план действий по борьбе с малярией:
* К 2010 году всем уязвимым группам населения обеспечить универсальный доступ к необходимым услугами по профилактике и поли-профессиональной поддержке, которые бы соответствовали местным условиям. Поддерживать универсальный охват услугами до тех пор, пока с помощью исследований не будут определены места и время риска заражения, после чего постепенно перейти на областной сезонный охват, без риска повторного распространения заболевания;
* Сократить случаи заболеваний малярией во всем мире на 50% к 2010 году и на 75% к 2015 году по сравнению с уровнем 2000 года;
* Сократить уровень смертности от малярии во всем мире на 50% к 2010 году по сравнению с уровнем 2000 года и почти до нуля уровень предотвратимых смертей к 2015 году;
* Ликвидировать малярию в 8-10 странах к 2015 году, а затем во всех странах, которые находятся на этапе предварительного устранения заболевания на сегодняшний день;
* В долгосрочной перспективе, искоренить малярию во всем мире, благодаря  постепенной ее ликвидации в странах за счет предотвращения новых случаев заражения.

Эти три стратегии легли в основуГлобальной стратегии Фонда на 2012-2016 годы:«Инвестиции с целью достижения воздействия»,утвержденной в ноябре 2011 года. Эта стратегия устанавливает ряд руководящих принципов, которые, за исключением первого, поддерживают и поощряют процесс укрепления потенциала:

* Выступать в качестве инструмента финансирования
* Финансирование на основе результатов
* Дополнительность
* Устойчивость
* Национальная  ответственность
* Межсекторальное взаимодействие и участие
* Партнерство
* Комплексный и сбалансированный подход
* Защита права человека на здоровье
* Хорошее соотношение цены и качества
* Эффективность и результативность
* Прозрачность и подотчетность

В соответствии с этими руководящими принципами, Глобальный фонд назначает одного или несколько ОР в каждой стране, которые несут юридическую и финансовую ответственность за реализацию гранта Глобального фонда. Каждый ОР может иметь несколько СР, которые получают денежные средства и отвечают за отдельные мероприятия программы. СР, в свою очередь, отвечают за услуги, которые предоставляют их партнеры, - небольшие организации гражданского общества, которые известны как суб-субреципиенты (ССР). ОР периодически получают финансовые средства Глобального Фонда для реализации утвержденных заявок и должны представлять отчеты о ходе реализации грантов и использовании денежных средств за определенный период времени. ОР отвечает за  обеспечение эффективной работы следующих механизмов:

1. Выплата денежных средств предполагаемым СР в стране;
2. Управление закупками и поставками;
3. Мониторинг и оценка, в том числе составление отчетов о результатах и финансовой отчетности для Глобального фонда.

Для того, чтобы успешно выполнять эти обязанности и отвечать за исправное использование средств гранта, ОР необходимо иметь определенный потенциал  и системы.

Когда ПРООН временно берет на себя функции ОР, предполагается, что в четкие временные сроки она окажет необходимую поддержку для развития потенциала одного или нескольких национальных кандидатов с целью передачи им полномочий ОР, когда они будут готовы и это позволят обстоятельства. В такой ситуации ПРООН находится в особенно выгодном положении для того, чтобы:

* Обеспечить межведомственное и много-секторальное сотрудничество и привлечь их к участию в реализации грантов Глобального Фонда;
* Привести в соответствие программы, поддерживаемые Глобальным фондом, с национальными стратегиями и планами развития в области здравоохранения;
* Оказать помощь национальным партнерам в разработке заявок на получение грантов Глобального фонда;
* Оказать консультативную помощь по вопросам политики, техническую помощь и поддержку для укрепления потенциала, координировать действия партнеров по развитию[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1).

Важно проводить различие между укреплением потенциала действующих СР и потенциальных ОР. В то время как функциональные области деятельности ОР и СР аналогичны, функции, которые они выполняют, сильно отличаются. В конечном счете, ОР несет ответственность за освоение средств гранта, в то время как СР отвечает за осуществление мероприятий. ОР подотчетен Глобальному фонду, в то время как СР отчитывается перед ОР. В соответствии с мандатом временного ОР, ПРООН обязуется оказывать поддержку будущим национальным ОР в сфере укрепления потенциала с целью передачи им полномочий ОР. Одна из функций ОР, в свою очередь, заключается в оценке потенциала СР и предоставлении ему поддержки в процессе укрепления потенциала. Методическая помощь для укрепления функциональных областей как потенциальных ОР, так и СР, в настоящем документе структурирована с учетом различных функций и задач обеих структур.

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1) Совместное письмо администратора ПРООН Хелен Кларк и исполнительного директора Глобального фонда Мишеля Казачкина, направленное всем постоянным представителям ПРООН 26 апреля 2010 года.

**Вызовы**

Поддержка в сфере укрепления потенциала национальных организаций с целью передачи полномочий ОР:

* Производится выбранной национальной организацией при поддержке ПРООН;
* Оказывается одной или нескольким выбранным национальным организациям;
* Включает развитие национального потенциала, необходимого для проведения межсекторального диалога со страной с целью разработки комплексной и скоординированной концептуальной записки;
* Направлена на функциональные области и системы, необходимые для реализации грантов Глобального фонда;
* Оценивается в ходе реализации, и, в конечном итоге, фактической передачи функций ОР национальным структурам.

В связи с этим, может возникнуть ряд сложностей, а именно:

|  |  |
| --- | --- |
| **Организационные принципы и позиционирование** | |
| **Потенциальные проблемы** | **Решения** |
| * Недостаточное знание или понимание национального контекста и участвующих заинтересованных сторон. | * Привлекайте партнеров и заинтересованные стороны к активному участию по позициям, которые они поддерживают. |
| * Так как ПРООН одновременно выступает в роли ОР и оказывает поддержку в сфере развития потенциала для передачи полномочий ОР, может показаться, будто организация имеет конкурирующие интересы. | * Обсудите с заинтересованными сторонами двойную роль и обязанности ПРООН и то, как они выполняются. |
| * Выступая в роли ОР в ходе реализации грантов Глобального фонда, ПРООН следует своим принципам, процедурам и системам, в то время как национальным организациям, которые примут полномочия ОР, нужно будет следовать собственным принципам, процедурам и системам. | * Обратите внимание на укрепление потенциала в условиях национальной нормативной системы и процессов. |
| * Проводя оценку потенциала совместно с национальным субъектом, ПРООН обычно следует системе оценки ОР местных агентов Фонда (МАФ), и национальный субъект может воспринять это как дублирование усилий. | * Адаптируйте оценку насколько это необходимо, чтобы избежать дублирования с точки зрения национального субъекта. |
| **Охват развития потенциала** | |
| **Потенциальные проблемы** | **Решения** |
| * Ошибочное предположение о том, что цель укрепления потенциала заключается в развитии способности национального субъекта осваивать гранты Глобального фонда, или в более широком смысле, - развивать способности  национального субъекта в функциональных областях, необходимых для реализации гранта Глобального фонда. | * Совместно с Глобальным фондом и национальным субъектом уточните цели и рамки потенциала, который необходимо развивать. |
| * Глобальный фонд иногда полагает, что главной задачей программы по развитию потенциала является эффективное управление конкретными программами, которые он финансирует, в том числе программами по снижению рисков. | * Разъяснить рамки и аспекты потенциала, который необходимо развивать для того, чтобы получить полное понимание и соглашение заинтересованных сторон. |
| **Поддержка и реализация мер по укреплению потенциала** | |
| **Потенциальные проблемы** | **Решения** |
| * Сотрудники отделения ПРООН, выступающего в роли ОР, могут не быть обучены деятельности в сфере развития потенциала и сталкиваться с трудностями, принимая на себя обязанности, связанные с реализацией грантов и развитием потенциала. | * Укрепление потенциала национальных институтов -  ключевое направление деятельности всех сотрудников ПРООН. Все члены команды должны иметь четкие функции и обязанности в сфере развития потенциала. |
| * В системе оценки результатов реализации гранта часто отсутствуют показатели о ходе укрепления потенциала, в том числе этапы перехода. | * Обратитесь к МАФ и Секретариату с предложением включить один или два индикатора прогресса в систему оценки результатов. |
| * Рассмотрение иутверждение планов по укреплению потенциала может занять значительное время. Для обеспечения ресурсами из средств Глобального фонда потребуется синхронизация со сроками финансирования грантов ГФ, что может привести к дальнейшим задержкам. | * Ставьте реалистичные сроки мероприятий по укреплению потенциала. |
| * Характер грантов Глобального фонда с четко установленными сроками не всегда может быть синхронизирован сдолгосрочной деятельностью по развитию потенциала, поэтому поддержка этой сферы может потребоваться после периода подготовки и перехода полномочий. | * Планируйте необходимые меры поддержки за рамками гранта Глобального фонда с потенциальным ОР.  План развития потенциала следует рассматривать как живой документ. |

Эти и другие потенциальные сложности и меры предосторожности будут рассматриваться в следующих разделах, описывающих процесс укрепления потенциала и отдельных его областей, на которые следует обратить внимание.

**Инструменты обучения Глобального фонда / информационные ресурсы**

•             Рамочная стратегия Глобального фонда на 2012-2016 годы.- Глобальный фонд, 2011.

**Другие инструменты обучения / информационные ресурсы**

•             Партнерство «Обратить вспять малярию»: Глобальный план действий по борьбе с малярией на 2008-2015 годы (Roll Back Malaria Partnership Global Malaria Action Plan (GMAP) 2008-2015). - ВОЗ, 2008.

•             Глобальный план по борьбе с ТБ на 2011-2015 годы. - ВОЗ, 2011.

•             Новая рамочная концепция инвестиций ЮНЭЙДС для глобальных мер в ответ на ВИЧ. - ЮНЭЙДС, 2011.

•             Стратегия ЮНЭЙДС на 2011-2015 годы. - ЮНЭЙДС, 2010.

**Что такое укрепление потенциала**

**Что такое укрепление потенциала.**

Согласно определению ПРООН, укрепление потенциала  - это процесс реализации, укрепления и развития способностей людей, организаций и сообществ с течением времени достигать поставленных целей развития. Исходя из этого определения, следуют некоторые фундаментальные концепции укрепления потенциала:

* Многоуровневость:укрепление потенциала рассматривает индивидуальный, институциональный и общественный уровни в комплексе.
* Ориентация на результат:измеримые улучшения потенциала, которые способствуют достижению целевых задач развития.
* Изменение фокуса:для укрепления потенциала требуется управление изменениями в течение всего процесса трансформации.
* Устойчивость:усиленный потенциал должен быть внутренне устойчивым и гибким.
* Самопринадлежность:чтобы быть успешным, процесс укрепления потенциала должен происходить внутри системы и принадлежать целевой организации и заинтересованным сторонам.

|  |
| --- |
| ***Национальный передовой опыт / советы*** |
| *ПРООН в Таджикистане управляет одним из крупнейших портфолио Глобального Фонда в Центральной Азии. На сегодня Региональное бюро ПРООН по странам Европы и Содружества Независимых Государств (РБЕС) назвало реализацию этих грантов лучшей практикой, поскольку офис ПРООН в Таджикистане также оказывал поддержку другим страновым офисам в регионе, исполняющим функции ОР.*  *Несколько ключевых факторов способствовали успеху Таджикистана, но наиболее важным было то, что местные партнеры (СР и ССР, в том числе все большее число ОГО) взяли на себя ответственность за реализацию программ, используя существующие структуры, развивая потенциал и принимая поддержку со стороны ПРООН. Гибкий характер партнерства позволил другим партнерам и донорам присоединиться и усилить программы по борьбе с заболеваниями, в частности, программы по снижению вреда.* |

Укрепление потенциала представляет собой процесс изменения отдельных лиц и учреждений, необходимых для достижения и устойчивости развития. Этот процесс  динамичен, сложен, спонтанен и не-линеен; институциональные, культурные, поведенческие и социально-политические факторы и фактор власти играют большую роль.

|  |
| --- |
| ***Внимание / примечание*** |
| *Убедитесь, что у вас и всех заинтересованных сторон одинаковое понимание концепций развития потенциала, в том числе обратите внимание на такие нюансы, как различие между подходом, основанном на оценке риска (укрепление потенциала, направленное на устранение определенных пробелов в потенциале) и целостным подходом (развитие потенциала в качестве процесса укрепленияего составных на индивидуальном, институциональном и общественном уровнях). В то время как оба подхода направлены на устранение пробелов в потенциале, целостный подход предусматривает более широкую сферу деятельности и решимость действовать на долгосрочной и устойчивой основе.* |

Укрепление потенциала часто сопровождается необходимостью в дополнительных сотрудниках, обучении и семинарах. Хотя отдельные тренинги и семинары и являются одним из компонентов комплексного плана развития потенциала, самих по себе их недостаточно.

Укрепление потенциала - это гораздо более широкий по своему масштабу и глубине процесс,  выходящий далеко за рамки обучения. Он нацелен на совершенствование систем, структур и процессов учреждений для того, чтобы повысить их производительность, стабильность и гибкость.

Иногда трудно провести различия между «развитием потенциала» и «развитием». Развитие потенциала служит цели развития, но этот процесс преобразования инициируют, регулируют и им управляют те же субъекты, которые получают пользу, гарантируя, таким образом, принцип собственности и устойчивости.

Важно отметить, что укрепление потенциала представляет собой способ управления риском -риском того, что не удастся достичь целей развития и защититься от мошенничества и коррупции. Применение управления этим риском зависит от учреждений, заинтересованных сторон и контекста.

Реализацию оценки потенциала часто отождествляют с оценкой рисков, поскольку в обоих случаях внимание уделяют областям с некоторыми пробелами. Хотя цели похожи, они полностью не совпадают. Задача оценки потенциала, которой руководит сама организация, заключается в определении сфер, в которых необходимо укрепить потенциал, в то время как задача оценки риска, во главе с внешней организацией, заключается в поиске сфер, представляющих угрозу интересам внешней организации. В целом, обе оценки похожи, и оценку риска можно рассматривать как один из пунктов более широкой оценки потенциала. Усилия по развитию потенциала могут быть использованы не только для управления рисками, но, что важнее, для обеспечения долгосрочного укрепления систем и, следовательно, общей устойчивости программ.

|  |
| --- |
| ***Внимание / примечание*** |
| Оценка потенциала возможных ОР, которую проводят МАФ, отличается от оценки потенциала необходимой для разработки плана развития потенциала. Первая основана на оценке рисков, устанавливает пробелы в потенциале и проблематичные сферы для того, чтобы решить, сможет ли потенциальный ОР принять обязательства ОР. Другая оценка ориентирована на развитие, рассматривает более широкий спектр областей и определяет сферы для укрепления и совершенствования в долгосрочной перспективе. |

**Шаги развития потенциала**

Развитие потенциала - непрерывный длительный процесс с преобразованиями внутри организации, которые поддерживаются самой организацией. Развитие потенциала, согласно ПРООН, иллюстрирует непрерывный и эволюционный характер этого процесса (рис. 2). В настоящем руководстве он рассматривается с точки зрения пяти этапов в разных контекстах укрепления национального потенциала с целью реализации грантов Глобального фонда.

**Рисунок 2: Структура развития потенциала ПРООН.**

Шаг 1: УЧАСТНИКИ: активное участие и достижение консенсуса с заинтересованными сторонами.Привлечь к участию и установить понимание, ответственность и структуру подотчетности (вставка 1).

Шаг 2: ОЦЕНКА: Оценка потенциала: определить исходные показатели в сравнении с которыми измеряется прогресс. Для этого совместно с руководством, сотрудниками и партнерами необходимо определить активы, потребности и целевой уровень потенциала на основании имеющегося аудита, отчетов и рекомендаций (вставка 2).

Шаг 3: ПЛАН: планирование деятельности по укреплению потенциала.Разработать комплексный план действий, необходимых для удовлетворения потребностей потенциала, которые были определены в ходе оценки, и включить измеримые показатели для отслеживания прогресса в ходе осуществления программ (вставка 3).

Шаг 4: РЕАЛИЗАЦИЯ: реализация и мониторинг.Управлять осуществлением плана развития потенциала, наращивать потенциал национальных систем и процессов, проводить мониторинг и адаптировать план по мере необходимости. Взаимодействие и достижение консенсуса всех заинтересованных сторон остается важным компонентом этого этапа (вставка 4).

Шаг 5: АНАЛИЗ: оценка эффективности. Оценить эффективность деятельности по укреплению потенциала (вставка 5).

В ходе расширения возможностей и укрепления национальногопотенциала рекомендуется следовать следующим принципам[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1):

* На всех этапах укрепления потенциала вовлекать в процесс заинтересованные стороны, стимулировать активное участие и приверженность;
* Исходить из имеющихся местных ресурсов - трудовых ресурсов, навыков, технологий, структур - и использовать их максимально эффективно;
* Определить и разработать модель устойчивых изменений, включая необходимые стимулы;
* Использовать вовлеченный подход к решению проблем, связанных с неравенством между богатыми и бедными, основными и маргинальными лицами, группами и странами;
* Добиваться глубоких и прочных преобразований с помощью реформ политик и институциональных реформ;
* Отдавать предпочтение принципу «наиболее точного подбора» для данного контекста, вместо использования «передовой практики».

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1)    Укрепление потенциала: На примере ПРООН. - ПРООН, 2009.

**Развитие потенциала: Шаг за шагом**

**STEP 1 - ENGAGE: Engagement with Partners and Building Consensus in Tajikistan**

A strong partnership between government and NGOs, brokered by UNDP in its role as Global Fund PR, has contributed to capacity development efforts through training for government and local NGO officials in programme and financial management, procurement, and monitoring of programme implementation.

UNDP initially assumed the PR role for the AIDS grant in 2003, and then gradually took responsibility for the malaria and TB grants in 2005 and 2007, respectively. SRs included government departments, a growing number of NGOs and several UN agencies. To support grant implementation, ensure consensus and ownership, and build the capacity of local partners to manage the programme, the UNDP Country Office set up a Programme Implementation Unit in 2003, which was gradually expanded as the management of the malaria and TB grants was assumed. UNDP worked closely with the Country Coordinating Mechanism (CCM) on HIV/AIDS, TB and Malaria, which, since 2003, has had the oversight responsibility for the nine Global Fund grants. This close working relationship has considerably strengthened the ability of the CCM to coordinate the implementation partners, provide oversight, efficiently use resources and monitor and evaluate programme activities.

A key factor in the success of the Tajikistan programme has been the fact that the partners set the priorities and identified realistic targets.  Local partners, including the growing number of NGOs, took charge of implementation using existing structures, with capacity development and other support from UNDP. The flexible nature of the partnership has allowed other partners and donors to join and enrich the national disease control programmes.

As a result, the health system has benefited considerably. More than 1,500 health care providers have been trained in disease management. A results-based management system has also been designed and piloted. Procedures for competitive and transparent procurement-bidding processes for the AIDS, TB and malaria control programmes have been introduced, and supply chain logistics and information management have improved. Outcome indicators are being used to design and adjust programmes, and about three quarters of evaluations are conducted and reported on, in line with evaluation policy.

**STEP 2 - ASSESS: Assessing Capacity Assets and Needs in Zimbabwe**

There is more than one way to assess capacity needs. In Zimbabwe, a tool for diagnosing PR capacities was adapted to create self-diagnosis tools appropriate for each of the seven SRs.  Capacities were diagnosed through documented evidence (existing reports, audits and assessments), and through consultations with SR managers and staff. During the self-diagnoses, staff identified the current level of capacity and the targeted level of capacity, differentiating between national, provincial and district capacity levels, as appropriate. Targeted capacity levels assumed a three-year horizon, so that the subsequent capacity development plan would aim for projected levels of capacity based on strategic directions and priorities.

**STEP 3 - PLAN: Designing the Capacity Development Plan in Zambia**

Following the capacity assessment of the Zambian MOH, the Ministry, with the support of UNDP as interim PR, embarked on the process of developing a capacity development plan, using the identified capacity gaps and recommendations as a starting point.

Consultations were held with national partners and other key stakeholders on each of the functional areas, including identifying target indicators and measures of progress for each capacity gap. These indicators were then discussed from the perspective of how to achieve targeted improvements, leading towards a discussion of suggested actions, dependencies and timing schedules. The Ministry included national partners and stakeholders in consultations at the functional level, and also at the overall level, in designing a capacity development plan. Through this process, an integrated plan (including budgets for each functional area) was produced and the plan was approved by the CCM and the MOH.

**STEP 4 - IMPLEMENT: Implementing the Capacity Development Strategy in Liberia**

As a condition of the Round 6 HIV/AIDS grant, an assessment of the ability of the Ministry of Health and Social Welfare (MOHSW) to perform the PR role was required. The assessment revealed two overarching constraints - insufficient human resources and decimated infrastructure - and the need for interventions to prepare the Ministry to assume the PR function.

The report became the basis for the Ministry and UNDP's joint two-year capacity development plan, which focused on empowering the MOHSW to efficiently manage the following five functional areas:

* strengthening health systems and programme management for effective implementation of disease control and other public health interventions;
* improving the Ministry's ability to plan, manage, monitor and evaluate its activities;
* financial management and systems, including improved record-keeping and accounting, monitoring of bank operations, sound financial analysis and accounts reconciliation, and effective internal controls;
* procurement and supply chain management, including compliance with international standards, establishment of a Procurement Unit within the National Drug Service, development of a national procurement manual and storage system; and
* monitoring and evaluation, including the formulation of a national M&E policy and strategy, and the development of national M&E indictors.

Over the six years, the technical and functional capacities of the three disease control programmes, and of the MOHSW overall, have been transformed beyond recognition. Not only are the programmes stronger and more effective, but many of the improvements are extending into the public health system in general. A foundation of institutional strengthening and of planning, management and control systems is being built. As a result, the Round 6 HIV/AIDS grant programme earned an outstanding A1 performance rating from the Global Fund, and the PR role was successfully transferred to the MOHSW in January 2010. The TB and malaria grants were subsequently successfully transferred to the MOHSW in May and June 2011, respectively.

**STEP 5 - EVALUATE: Evaluation of Capacity Development Efforts in South Sudan**

Following South Sudan's prolonged civil war, which destroyed the infrastructure, systems and human resource capacity needed to deliver basic services, UNDP was appointed PR in 2004 and has since managed six grants. Continuous efforts have brought about improvements in partnerships and communications, procurement and supply chain management, quality assurance, and M&E. The most important achievement, however, has been that of establishing sustainability through the capacity development of national institutions. UNDP has provided capacity development support to the CCM, the South Sudan AIDS Commission, the HIV/AIDS Directorate and, most recently, the National Tuberculosis Control Program, by engaging them as SRs for the various grants.

The hard work and investment have paid off: the four current grant programmes are rated B1, A1, A2 and A1, and the Global Fund has recognized the "remarkable achievements despite the very difficult political, socio-economic and geographical context". It has also acknowledged that the results achieved could serve as "an additional example of successful implementation of Global Fund grants and the positive impact on the country" *(Factors of Success - the Case of South Sudan:  Analysis by UNDP South Sudan)*.

Факторы успеха

**Факторы успеха**

Факторы, определяющие успех программы развития потенциала, во многом зависят от культуры, условий и обстоятельств в стране, организации и отдельных лиц, участвующих в процессе. Ниже приведен список наиболее распространенных факторов успеха и факторов, особенно важных для укрепления потенциала организаций, которые исполняют функции ОР и СР Глобального Фонда.

И все же, успех в контексте развития потенциала является временной целью, он предполагает уверенное продвижение и действие по плану.

**Успех в развитии потенциала**

**Факторы, имеющие решающее значение для успеха любой программы по укреплению потенциала**

* Национальная поддержка: план укрепления потенциала должен принадлежать соответствующим национальным организациям и быть ими одобрен.
* Общее понимание процесса укрепления потенциала: цели, задачи, сфера применения и принципы.
* Национальная ответственность: ясное понимание со стороны национальной стороны то, что такой план принадлежит им, управление процессом и результатами национальной стороной.
* Единое видение целевой ситуации: общее понимание и согласие с целевой задачей, а также вера в реалистичность выполнения задач в будущем.
* Политическая воля  руководства, которое участвует в процессе, имеет желание и возможность изменить ситуацию.
* Управление ответственностью и стремление к изменениям: сотрудники с необходимыми полномочиями и желанием добиться изменений в структуре, процессах, процедурах и порядке с целью повышения производительности (вставка 6).
* Смена руководства: отдельные лица или группы руководят и управляют организационными изменениями; высшее руководство должно полностью поддерживать процесс, координировать его с партнерами и объявлять задачи развития потенциала.
* Участие партнеров и заинтересованных сторон: содействие планированию, надзору, мониторингу отчетов и исполнение других вспомогательных функций по мере надобности.
* Прозрачное сотрудничество и непрерывная связь с партнерами, заинтересованными сторонами, персоналом, донорами, а также СКК, МАФ, и СР по вопросам реализации плана, прогресса, этапов и изменений (вставка 7).
* Адаптация принципов развития потенциала: рассмотрение и адаптация принципов развития потенциала к данным условиям, обстоятельствам в стране и участвующим организациям, с четким намерением подготовить и реализовать план развития потенциала.
* Объективная диагностика, основанная на данных, с участием заинтересованных сторон:  общее понимание коренных причин и разработка рекомендаций, поддержанных простыми инструментами с действенными показателями.
* Обоснованный процесс изменений и план с четким направлением, приоритетами, задачами и ресурсами.
* Интеграция плана развития потенциала с существующими национальными планами и стратегиями. Он не должен рассматриваться как обособленный или дополнительный план.
* Регулярный пересмотр и обновления плана развития потенциала для наблюдения за показателями и введения необходимых изменений.

**План и стратегия перехода полномочий в случае необходимости с четкими и измеримыми этапами для партнеров, поддерживающих процесс укрепления потенциала.**

*See cases on Indonesia and Belarus*[*here*](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-for-hivaids,-tb-malaria-responses/1-engage/country-case-studies.aspx)*.*

**Успех Глобального фонда в развитии потенциала**

**Факторы, имеющие решающее значение для успеха программ Глобального фонда в сфере развития потенциала**

* **Национальная поддержка:**план развития потенциала должен принадлежать соответствующим национальным организациям и поддерживаться ими.
* **Ответственность высшего руководства**:ответственность и поддержка планирования и процесса развития потенциала со стороны высшего руководства имеют решающее значение для успешной реализации и признания плана.
* **Руководство**:один или несколько человек с необходимыми навыками и соответствующим уровнем должности  нужны для руководства и надзора за программой развития потенциала в качестве «агентов перемен».
* **Рабочая группа по развитию потенциала**:в лучшем случае, существующая группа партнеров и заинтересованных сторон, включая доноров, может принять на себя эту функцию. Обязанности рабочей группы включают регулярный пересмотр планов и бюджетов развития потенциала, обзор проблем, этапов и задач, поиск и рекомендация изменений в случае необходимости.
* **Навыки и опыт в сфере развития потенциала:**  ОР, СР либо партнеры должны иметь подходящий функциональный опыт в сфере укрепления потенциала.
* **Максимальное взаимодействие с партнерами:**ОР или СР должны стремиться к максимально возможному взаимодействию с заинтересованными сторонами, партнерами и Секретариатом Глобального фонда.
* **Четкое распределение обязанностей.**Для того, чтобы ОР и СР эффективно исполняли свои функции, роли и обязанности должны быть четко определены и распределены.
* **Укрепление потенциала СР и ССР.** Главная задача ОР заключается в определении необходимой поддержки, основанной на обзоре оценки потенциала СР и ССР, и ее предоставлении по мере необходимости. Успех ОР часто зависит от эффективности СР и ССР.
* **Планирование и бюджет мероприятий по укреплению потенциала.**Планы и бюджет развития потенциала должны разрабатываться в рамках первичных заявок на получение гранта, а также на этапе возможного внесения изменений в программу, то есть на фазе 2 - периодическая оценка и запрос о возобновлении действия гранта. Внесение изменений в программу также предполагает возможность включить показатели развития потенциала в систему оценки результатов гранта. В начале предоставления грантов в рамках НМФ, планы по развитию потенциала и укреплению систем были включены в результаты оценки потенциала, которую проводили Секретариат и местный агент Фонда.
* Привлечение доноров и заинтересованных сторон.Чрезвычайно важно значимое участие доноров и других заинтересованных сторон в процессе развития потенциала, как с точки зрения финансовой поддержки, так и фактического участия, обеспечения координации различных инициатив по развитию потенциала и распределению затрат.
* **Показатели развития потенциала в системе оценки результатов гранта.** Система оценки результатов гранта имеет ограниченное число приоритетных показателей, необходимых для обеспечения непрерывного финансирования ОР. Следует рассмотреть возможность включения показателей развития потенциала в эту систему и, таким образом, повысить важность деятельности в этой сфере. Однако, стоит обратить внимание на то, что у Глобального фонда есть набор из десяти обязательных показателей[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1) которые помогают сократить объемы  мониторинга и отчетности, поэтому  в систему оценки результатов гранта можно внести лишь небольшое число показателей развития потенциала.
* **Своевременная передача полномочий.**В случаях, когда ПРООН является временным ОР и передача полномочий согласована с Секретариатом Глобального фонда и СКК, следует выбрать потенциального ОР заблаговременно, установить четкие сроки оценки потенциала, планирования развития потенциала, осуществления и передачи функций ОР.
* **Приумножение глобальной и региональной поддержки**:с помощью местного странового офиса ПРООН получите доступ к поддержке регионального офиса ПРООН, команды Партнерства Глобального фонда и ПРООН, включая отдел поддержки в сфере закупок и отдел инновационных знаний и укрепления потенциала ПРООН.

|  |
| --- |
| ***Национальный передовой опыт / советы*** |
| Планирование мероприятий по развитию потенциала национальных структур следует начинать в течение первого года реализации гранта Глобального фонда. Независимо от того, выбран потенциальный ОР или нет, план мероприятий должен включать график и бюджет для оценки потенциала, планирования и деятельности по передаче полномочий, которые будут обновляться и уточняться по мере реализации гранта. |

|  |
| --- |
| ***Национальный передовой опыт/ советы*** |
| ПРООН в качестве ОР в Южном Судане превратила  портфолио Глобального фонда в один из самых эффективных, когда-либо реализованных ПРООН.  Такому успеху способствовали два фактора:  -         Упор нанациональную ответственность, для чего отдел управления программой был «встроен» в Министерство здравоохранения. К тому же это способствовало ответственности национальной стороны, лучшей координации и коммуникации;  -         Непосредственноепривлечение потенциального национального ОР(Министерство здравоохранения)к участиюв реализации грантов, посредством финансовых перечислений из ПРООН субреципиентам для их прямойдеятельности.  Эти факторы, среди прочих, привели к укреплению потенциала и планупереходаполномочий, согласно которому полномочия полностью перейдут местному ОР в течение трех лет. |

|  |
| --- |
| ***Внимание / примечание*** |
| Деятельность в сфере укрепления потенциала может быть затруднена в случае отсутствия благоприятной правовой и политической среды, как в областях функционального потенциала, так и в области технической поддержки соответствующих заболеваний. Без необходимых стратегий, законов, политик и технических документов, управленческие решения и действия не будут иметь той силы, которая необходима для координации  партнеров и управления широким спектром мероприятий по развитию потенциала. |

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1) Глобальный фонд вместе с партнерами выбрали десять важнейших мероприятий по предоставлению услуг. Глобальный фонд использует соответствующие этим мероприятиям показатели для регулярных международных отчетов и своего портфолио. Они  также предназначены для частой отчетности и регулярной выплаты денежных средств.

Управление результатами

**Управление результатами**

Процесс укрепления потенциала, изложенный в настоящем руководстве, ориентирован на достижение результатов. Этот процесс предполагает проведение оценки потенциала, необходимого для установления пробелов и целевых задач, и создание плана развития потенциала с целевыми задачами и показателями результативности. Такой подход (определение проблемы, план решения и реализация программы) ничем не отличается от любых других мер по стимулированию развития. Однако, сложности, связанные с укреплением потенциала, и необходимая гибкость мероприятий требует пристального внимания к управлению, основанному на результатах.

Такой подход стратегического управления имеет решающее значение для достижения поставленных целей и задач программ развития потенциала, внимание сосредоточено на результатах (результат - итог - воздействие), а не только на вложениях и деятельности. Для этого высшие должностные лица должны быть на шаг впереди в своей оценке, иметь представление о том, как добиться поставленных целей в течение определенного отрезка времени и можно ли с помощью выполненных задач удовлетворить растущие потребности заинтересованных сторон в результатах.

Цель управления, ориентированного на результат, в сфере развития потенциала заключается в том, чтобы, наряду с реализацией долгосрочных планов, осуществлением мероприятий и составлением периодических отчетов, была возможность оценивать непосредственные результаты и воздействие. В процессе укрепления потенциала на уровне воздействия, итогов и результатов, внимание следует обратить на следующие аспекты:

|  |  |
| --- | --- |
| **Воздействие:** |  |
| Благополучие | Достижение национальной цели в области развития - помочь людям построить лучшую жизнь |
| **Итог:** |  |
| Производительность | Высокопродуктивное использование вложений и гарантия хорошего соотношения цены и качества |
| Стабильность | Поддержка нужного уровня производительности, управление рисками, решение возникающих проблем |
| Гибкость | Адаптация к меняющимся реалиям и требованиям, улучшения с течением времени |
| **Результат:** |  |
| Организационные мероприятия | Реформирование организационных структур, процессов и систем, включая систему стимулирования |
| Руководство | Подготовка  руководителей и эффективного управленческого состава |
| Знания | Введение и расширение программ образования, профессиональной подготовки и обучения |
| Подотчетность | Обеспечение подотчетности и прозрачности, минимизация рисков |

**Индикаторы**

**Индикаторы управления, ориентированного на результат.**

Результатам мероприятий по укреплению потенциала невозможно дать непосредственную количественную оценку. Для этого необходимо ввести ряд показателей, которые регулярно измеряются, и на основании которых можно судить, достигается результат или нет. Необходимо выбрать такие показатели, которые укажут на успешное продвижение с начала реализации мероприятий по укреплению потенциала к реализации общих целей и задач плана развития потенциала:

**Показатели воздействия -** изменения, произошедшие в течение длительного периода времени, которые указывают на улучшение и укрепление составных потенциала, позволяющих предоставлять качественные услуги целевым группам населения, направленные на снижение уровня заболевания, смертности и связанного с этим бремени. Эти показатели указывают на то, что главные цели мероприятий достигнуты.

**Показатели итога -** изменения основных переменных, таких как управленческий и финансовый потенциал, технические навыки и институциональное укрепление в среднесрочной перспективе, которые указывают на то, что большее число людей выбранных целевых групп получили доступ к мероприятиям по укреплению потенциала и пользу от них.

**Показатели результата -** такие мероприятия, как введение новых систем и институциональных механизмов, которые должны совершаться на ранних стадиях программы и вести к улучшениям в сфере управления, технических навыков и организационной структуре.

Для того, чтобы дать оценку достигнутому прогрессу в сфере укрепления потенциала, необходимо учитывать различные категории показателей: количественные и качественные; основанные на оценке процесса, результата или готовности к переходу; уровень охвата (высокий: социальный и институциональный либо низкий: индивидуальный). Индикаторы должны[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1):

* Иметь возможность измерять уровень производительности и предоставлять полезную стратегическую информацию;
* Соответствовать предлагаемым задачам и мероприятиям;
* Быть в небольшом количестве;
* Быть четкими, с ясно обозначенными числителями и знаменателями (в лучшем случае, с использованием стандартных определений), чтобы избежать различных толкований во время измерения и необходимости в пересчете;
* Соответствовать плану развития потенциала и учитываться в плане работы и бюджете.

Для оценки прогресса в индивидуальном обучении, следует рассмотреть следующие показатели:

* Точка зрения участника и  приобретенные знания;
* Изменения в рабочей деятельности, улучшенные результаты (например, эффективность, производительность, качество).

Кроме того, следует включить мероприятия и показатели изменений в сфере управления рисками и борьбы с мошенничеством, которые помогут повысить подотчетность и улучшить механизмы обратной связи. Также они будут способствовать институционализации поддержки за счет  средств гранта и обеспечат устойчивость борьбы с заболеваниями после перехода полномочий.

Для того, чтобы страновые координационные комитеты и Секретариат Глобального фонда имели возможность отслеживать прогресс в ходе реализации программ развития потенциала, существует ряд показателей, обязательных для системы оценки результатов Глобального фонда. В разделе 7 предлагаются примеры показателей для каждой из областей развития потенциала.

|  |
| --- |
| ***Вопрос для обсуждения*** |
| В контексте Глобального фонда, достижение результатов может быть ориентировано как на функциональный потенциал, необходимыйдля реализации гранта (например,  составлениефинансовой отчетности для системы оценки результатов Глобального фонда), так инадостижениеобщих организационных целей (например, составлениефинансовой отчетности в соответствии с национальной стратегией и планами). В связи с переходом полномочий ОР, показатели результатов, достигших определенного уровня на каждом отдельном этапе, могут стать «спусковым рычагом» для передачи функциональных обязанностей выбранному ОР. |

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1) Адаптировано из Руководства по мониторингу и оценке (The Monitoring and Evaluation Toolkit). - 3я редакция, Глобальный фонд, 2009, с. 46.

**Институционализация**

Институционализация управления, ориентированного на достижение результатов.

Стратегия укрепления потенциала ПРООН направлена ​​не только на развитие потенциала предполагаемых ОР и систем, необходимых для освоения грантов Глобального фонда, но и тех национальных организаций и структур системы здравоохранения, которые важны для реализации национальных приоритетов в области здравоохранения в долгосрочной перспективе. Для этого необходимы национальные механизмы общественного участия в разработке, управлении реализацией и результатами отдельных национальных стратегий. Такие механизмы позволят проследить за тем, чтобы деятельность в сфере укрепления потенциала соответствовала приоритетным потребностям развития по мере того, как они меняются: необходимо отслеживать потребности и спрос, наряду с имеющимися ресурсами для их удовлетворения, а также разработать рамочную программу действий с системой оценки результатов.

Система оценки результатов с индикаторами для измерения экономической эффективности, результативности и качества мер по развитию потенциала должна быть институционализирована. Для этого высшим должностным лицам следует прогнозировать и анализировать, как цели достигаются в течение определенного отрезка времени, например: какие навыки финансового управления были развиты, как они были использованы, и как это повлияло на ход реализации программы.

Институционализация и устойчивое управление, ориентированное на результат, предусматривает национальную ответственность и подотчетность, а также эффективную систему управления и руководство, готовое принимать решения и менять направление в процессе реализации. Ключевые координационные механизмы, такие как национальные программы по борьбе с малярией и туберкулезом, национальные комиссии по СПИДу и СКК должны, если еще этого не делают, играть активную роль в агитации и поощрении более широкого участия заинтересованных сторон всех секторов в планировании, реализации, установлении этапов и управлении стратегиями по развитию потенциала, ориентированными на результат.

|  |
| --- |
| ***Национальный передовойопыт/ советы*** |
| В течение переходного периода, ПРООН может помочь укрепить системы руководства и надзора за процессом развития потенциала. Для этого ПРООН вместе с СКК и национальными программами могут создать, например, суб-комитет, который будет выступать в качестве посредника, отвечать за техническую поддержку и надзор за реализацией рамочной программы по укреплению потенциала. Этот суб-комитет может следить за тем, чтобы развитие потенциала соответствовало национальным потребностям, управлять и отслеживать результаты, например, проверять, ввелись ли предполагаемые системы в действие, проверять число квалифицированных обученных сотрудников. Они также могут отвечать за то, чтобы мерыпоукреплениюпотенциалапостоянносоответствовали потребностям по мере их изменения.    Суб-комитет также может взять на себя ответственность за координацию процесса развития потенциала и управления, ориентированного на результат, совместно с другими партнерами,  помочь уточнить роли и обязанности каждой из заинтересованных сторон. Устойчивый диалог между различными участниками приводит к более эффективной и действенной реализации мерпоразвитиюпотенциала, а также способствует обмену передовым опытом. |

|  |
| --- |
| ***Национальный передовойопыт/ советы*** |
| НедавновЗимбабве завершиласьразработкаплана развития потенциала,былиопределенызадачи и показатели процесса, и примеры мероприятий (именно в таком порядке). Стержневыми элементами планасталирезультаты и показатели, без излишнего внимания к мероприятиям и проектам, которые могут развиваться и изменяться в ходе реализации. Такой подход способствовал скорейшемусогласованиюцелей программы с СР и партнерами. |

|  |
| --- |
| ***Внимание / примечание*** |
| Развитие потенциала является национальным процессом и принадлежит организации, потенциал которой укрепляется, а роль ПРООН в качестве ОР заключается вподдержкеразвития потенциала. Таким образом, ПРООН  несет ответственностьнеза результаты процесса,а за эффективную поддержку и содействие на всех этапах укрепления потенциала. |

Советы

**Заметки и советы**

**Передовые партнеры**

ПРООН в Таджикистане управляет одним из крупнейших портфолио Глобального Фонда в Центральной Азии. На сегодня Региональное бюро ПРООН по странам Европы и Содружества Независимых Государств (РБЕС) назвало реализацию этих грантов лучшей практикой, поскольку офис ПРООН в Таджикистане также оказывал поддержку другим страновым офисам в регионе, исполняющим функции ОР.

Несколько ключевых факторов способствовали успеху Таджикистана, но наиболее важным было то, что местные партнеры (СР и ССР, в том числе все большее число ОГО) взяли на себя ответственность за реализацию программ, используя существующие структуры, развивая потенциал и принимая поддержку со стороны ПРООН. Гибкий характер партнерства позволил другим партнерам и донорам присоединиться и усилить программы по борьбе с заболеваниями, в частности, программы по снижению вреда.

**Достижение общего понимания результатов**

Убедитесь, что у вас и всех заинтересованных сторон одинаковое понимание концепций развития потенциала, в том числе обратите внимание на такие нюансы, как различие между подходом, основанном на оценке риска (укрепление потенциала, направленное на устранение определенных пробелов в потенциале) и целостным подходом (развитие потенциала в качестве процесса укрепления его составных  на индивидуальном, институциональном и общественном уровнях). В то время как оба подхода направлены на устранение пробелов в потенциале, целостный подход предусматривает более широкую сферу деятельности и решимость действовать на долгосрочной и устойчивой основе.

**Понимание разницы между оценкой риска и оценкой потенциала**

Оценка потенциала  возможных ОР, которую проводят МАФ, отличается от оценки потенциала необходимой для разработки плана развития потенциала. Первая основана на оценке рисков, устанавливает пробелы в потенциале и проблематичные сферы для того, чтобы решить, сможет ли потенциальный ОР принять обязательства ОР. Другая оценка ориентирована на развитие, рассматривает более широкий спектр областей и определяет сферы для укрепления и совершенствования в долгосрочной перспективе.

**Планирование мероприятий в течении одного года реализации гранта ГФ**

Планирование мероприятий по развитию потенциала национальных структур следует начинать в течение первого года реализации гранта Глобального фонда. Независимо от того, выбран потенциальный ОР или нет, план мероприятий должен включать график и бюджет для оценки потенциала, планирования и деятельности по передаче полномочий, которые будут обновляться и уточняться по мере реализации гранта.

**Ключевые факторы успеха**

ПРООН в качестве ОР в Южном Судане превратила  портфолио Глобального фонда в один из самых эффективных, когда-либо реализованных ПРООН.  Такому успеху способствовали два фактора:

* **Упор на национальную ответственность,** для чего отдел управления программой был «встроен» в Министерство здравоохранения. К тому же это способствовало ответственности национальной стороны, лучшей координации и коммуникации;
* **Непосредственноепривлечение потенциального национального ОР(Министерство здравоохранения)** к участиюв реализации грантов, посредством финансовых перечислений из ПРООН субреципиентам для их прямойдеятельности.

Эти факторы, среди прочих, привели к укреплению потенциала и плану перехода полномочий, согласно которому полномочия полностью перейдут местному ОР в течение трех лет.

**Помните о правовой и политической среде**

Деятельность в сфере укрепления потенциала может быть затруднена в случае отсутствия благоприятной правовой и политической среды, как в областях функционального потенциала, так и в области технической поддержки соответствующих заболеваний. Без необходимых стратегий, законов, политик и технических документов, управленческие решения и действия не будут иметь той силы, которая необходима для координации  партнеров и управления широким спектром мероприятий по развитию потенциала.

**Результаты развития потенциала расширяют возможности реализации гранта**

В контексте Глобального фонда, достижение результатов может быть ориентировано как на функциональный потенциал , необходимый для реализации гранта (например,  составление финансовой отчетности для системы оценки результатов Глобального фонда), так и на достижение общих организационных целей (например, составление финансовой отчетности в соответствии с национальной стратегией и планами). В связи с переходом полномочий ОР, показатели результатов, достигших определенного уровня на каждом отдельном этапе, могут стать «спусковым рычагом» для передачи функциональных обязанностей выбранному ОР.

**ПРООН может помочь укрепить системы руководства и надзора за процессом развития потенциала**

В течение переходного периода, ПРООН может помочь укрепить системы руководства и надзора за процессом развития потенциала. Для этого ПРООН вместе с СКК и национальными программами могут создать, например, суб-комитет, который будет выступать в качестве посредника, отвечать за техническую поддержку и надзор за реализацией рамочной программы по укреплению потенциала. Этот суб-комитет может следить за тем, чтобы развитие потенциала соответствовало национальным потребностям, управлять и отслеживать результаты, например, проверять, ввелись ли предполагаемые системы в действие, проверять число квалифицированных обученных сотрудников. Они также могут отвечать за то, чтобы мерыпоукреплениюпотенциалапостоянносоответствовали потребностям по мере их изменения.

Суб-комитет также может взять на себя ответственность за координацию процесса развития потенциала и управления, ориентированного на результат, совместно с другими партнерами,  помочь уточнить роли и обязанности каждой из заинтересованных сторон. Устойчивый диалог между различными участниками приводит к более эффективной и действенной реализации мер по развитию потенциала, а также способствует обмену передовым опытом.

**Нацеленность на результат**

Недавно в Зимбабве завершилась разработка плана развития потенциала, были определены задачи и показатели процесса, и примеры мероприятий (именно в таком порядке). Стержневыми элементами плана стали результаты и показатели, без излишнего внимания к мероприятиям и проектам, которые могут развиваться и изменяться в ходе реализации. Такой подход способствовал скорейшему согласованию целей программы с СР и партнерами.

**Роль ПРООН является одной из главных содействию развитию потенциала**

Развитие потенциала является национальным процессом и принадлежит организации, потенциал которой укрепляется, а роль ПРООН в качестве ОР заключается в поддержке развития потенциала. Таким образом, ПРООН  несет ответственность не за результаты процесса, а  за эффективную поддержку и содействие на всех этапах укрепления потенциала.

**Тематические исследования по странам**

**Взаимодействие с партнерами и достижение консенсуса в Таджикистане.**

Прочные партнерские отношения между правительством и НПО при посредничестве ПРООН в роли ОР Глобального Фонда способствовали деятельности по укреплению потенциала, когда национальные партнеры и представители местных НПО принимали участие в тренингах по управлению программой и  финансами,  управлению закупками и мониторингу реализации программы.

В 2003 году ПРООН приняла на себя обязанности ОР для реализации гранта по противодействию СПИДу, а в 2005 и 2007 годах- грантадля борьбы с малярией и туберкулезом,соответственно. Среди СР были государственные учреждения, растущее количество НПО и несколько учреждений ООН. В 2003 году страновой офис ПРООН создалотдел по реализации программы, в обязанности которого входили поддержка освоения гранта, достижение консенсуса, установление ответственности, а также наращивание потенциала местных партнеров. Отдел  постепенно разросся,  поскольку принял на себя управление грантами по малярии и туберкулезу. ПРООН тесно сотрудничал со Страновым координационным комитетом (СКК) по программам ВИЧ/СПИДа, туберкулезу и малярии, потому что в 2003 году на СКК была возложена функция надзора за девятью грантами Глобального фонда. Благодарятесному сотрудничеству,, СКК получил возможность успешнее координировать работу партнеров, осуществлять надзор, эффективнее использовать ресурсы, проводить мониторинг и оценку программных мероприятий.

Ключевую роль в успехе программы в Таджикистане сыграл тот факт, что партнерыопределили приоритеты и поставили реалистичные цели. Местные партнеры, в том числе растущее количество неправительственных организаций, взяли на себя ответственность за реализацию, используя при этом существующие структуры, укрепляя потенциал и принимая поддержку со стороны ПРООН. Гибкий характер партнерства позволил другим заинтересованным сторонам и донорам присоединиться и усовершенствовать национальные программы противодействия заболеванию.

В результате, система здравоохранения значительно выиграла. Более 1500 медицинских работников приняли участие в тренингах по управлению заболеванием. Также была разработана и апробирована система управления, ориентированная на достижение результата.  Были введены прозрачные тендера на закупки товаров для программ, улучшилась система поставок и управление информацией. Показатели результатов используются для разработки и адаптации программ. Для оценки и отчетов используют около трех четвертых всех показателей, соответствующих системе оценки.

**Оценка активов и потребностей потенциала в Зимбабве.**

Существует несколько способов оценки потребностей в укреплении потенциала. В Зимбабве инструмент для оценки потенциала ОР адаптировали и создали инструмент самодиагностики, который подходил каждому из семи СР. Потенциал оценили исходя из имеющихся документов (существующих отчетов, аудиторских проверок и оценок), и консультаций с руководителями и сотрудниками СР. В ходе самодиагностики, сотрудники определили текущий и целевой уровни потенциала, проводя различия между национальным, областным и районным уровнями в случае необходимости. Целевой уровень предполагал 3-летний срок достижения, таким образом, в последующем плане развития потенциала должны были стоять цели, соответствующие прогнозируемому уровню, а также соответствующие стратегическим направлениям и приоритетам.

**Разработка  плана развития потенциала в Замбии.**

После оценки потенциала Министерства здравоохранения в Замбии, Министерство при поддержке ПРООН в качестве временного ОР, приступило к разработке плана развития потенциала. В качестве отправной точки использовали установленные пробелы в потенциале и рекомендации.

Переговоры велись с национальными партнерами и другими заинтересованными сторонами, в ходе которых обсудили каждую из функциональных областей, установили целевые индикаторы и показатели прогресса для каждой из них. После этого определили стратегии, необходимые мероприятия, зависимости и графики. Для разработки функционального уровня и общих положений плана, Министерство пригласило к участию национальных партнеров и заинтересованные стороны. В результате этого сотрудничества, был создан комплексный план с бюджетом для каждой функциональной области, который одобрил СКК и Министерство здравоохранения.

Following the capacity assessment of the Zambian MOH, the Ministry, with the support of UNDP as interim PR, embarked on the process of developing a capacity development plan, using the identified capacity gaps and recommendations as a starting point.

**Реализация стратегии укрепления потенциала в Либерии.**

Условием финансирования грантов по ВИЧ/СПИДу в рамках 6-го раунда была оценка готовности Министерства здравоохранения и социального обеспечения принять обязанности ОР. В результате оценки установили два главных ограничения: недостаток человеческих ресурсов и расшатанная инфраструктура, что означало необходимость в реализации мерпоподготовкеМинистерства к принятию полномочий ОР.

Отчет стал основой для создания двухлетнего плана совместного укрепления потенциала Министерства и ПРООН. Главная задача состояла в усилении потенциала Министерства для эффективного управления в пяти функциональных областях:

* укрепление систем здравоохранения и управление программами с целью эффективного осуществления контроля над заболеваниями и другой деятельностью в области общественного здравоохранения;
* укрепление потенциала Министерства в планировании, управлении, мониторинге и оценке своей деятельности;
* финансовое управление и финансовые системы, в том числе улучшениебухгалтерского учета, контроля банковских операций, финансового анализа и сверки счетов, и внутреннего контроля;
* управление закупками и цепочками поставок в соответствиис международными стандартами, создание отдела по закупкам в рамках Национальной фармакологической службы, создание национального руководства по закупкам и системе хранения данных;
* MиО, в том числе разработка национальной политики и стратегии МиО, создание национальных показателей МиО.

За шесть лет технический и функциональный потенциал программ по борьбе с тремя заболеваниями и Министерства  в целом изменились до неузнаваемости. Не только сами программы стали более эффективными, но многие из усовершенствований произошли в самой системе здравоохранения. Образовался фундамент для институционального укрепления и планирования, систем управления и контроля. В результате, этот грант получил оценку A1, согласно системе классификации грантов Глобального фонда, и полномочия ОР успешно перешли к Министерству  в январе 2010 года. Гранты по туберкулезу и малярии были переданы Министерству  в мае и июне 2011 года, соответственно.

**Оценка деятельности по укреплению потенциала в Южном Судане.**

В 2004 году, после длительной гражданской войны, которая привела к разрушению инфраструктуры и человеческих ресурсов, необходимых для предоставления основных медицинских услуг, ПРООН была назначена  на роль ОР, и с тех пор реализовала шесть грантов. В результате непрерывной работы были налажены партнерские отношения и связи, система закупок и поставок, система гарантии качества и МиО. Однако главным успехом этой работы стала устойчивость вследствие развития потенциала национальных учреждений. ПРООН оказала поддержку в сфере укрепления потенциала СКК, Комиссии по СПИДу в Южном Судане, отделу управления ВИЧ/СПИДом и, совсем недавно, Национальной программе по борьбе с туберкулезом, задействуя их в качестве СР различных грантов.

Напряженная работа и инвестиции окупились: четыре текущиегрантовыепрограммыполучили оценки B1, A1, A2, A1,и Глобальный Фонд признал «выдающиеся достижения, несмотря на чрезвычайно трудные политические, социально-экономические и географические условия ...такиерезультаты могут служить дополнительным примером успешной реализации грантов Глобального фонда и положительного воздействия на страну»  (Факторы успеха: Южный Судан. Анализ ПРООН в Южном Судане).

Планирование перехода

Планирование перехода

**Введение**

Процесс планирования перехода применим непосредственно к программам, финансируемым Глобальным фондом, где роль ПРООН в качестве ОР является временной мерой, и длится до тех пор, пока один или несколько национальных субъектов не будут готовы и компетентны в достаточной степени для того, чтобы взять на себя ответственность за реализацию гранта. Деятельность по укреплению потенциала является приоритетом для ПРООН во всех странах, где она выполняет функции ОР и оказывает существенную помощь в укреплении потенциала текущим и потенциальным национальным ОР. В рамках этой поддержки, ПРООН также оказывает содействие потенциальным ОР в разработке плана перехода.

**Планирование перехода**

В то время, как план развития потенциала принадлежит национальному субъекту, план перехода полномочий является совместной собственностью и управляется как национальным органом, так и ПРООН, поскольку обе организации имеют обязанности и задачи, связанные с успешной передачей функций ОР. Обычно план перехода более краткосрочен, чем план развития потенциала, и имеет четкую сферу охвата, так как нацелен исключительно на функции ОР, необходимые для освоения грантов Глобального фонда.

План развития потенциала и план перехода имеют некоторую взаимозависимость, поскольку переход невозможно осуществить, пока не будут реализованы определенные задачи плана развития потенциала. Завершение реализации плана перехода также зависит от рекомендаций СКК, после которой следует оценка МАФ. МАФ представляет оценку и рекомендации Глобальному фонду, после чего он принимает решение о передаче полномочий ОР национальному органу. Следует четко понимать, что завершение всех фаз обоих планов не является гарантией успеха и Глобальный фонд может не одобрить передачу функций ОР.

План перехода включает идентификацию рисков, связанных с этим процессом, и стратегии по их снижению. За наблюдение и контроль над рисками, связанными с передачей полномочий, несет ответственность та же рабочая группа, которая отвечает за надзор за реализацией программы развития потенциала.

**Общий подход**

1. **Утверждение сроков планирования перехода.**Лучше всего планировать переход в начале гранта одновременно с планированием развития потенциала выбранного ОР. Таким образом, завершение определенных этапов развития потенциала может стать сигналом для передачи отдельных функций. В тех случаях, когда страна находится в условиях ПДМЗ или будущие ОР еще не установлены, планирование перехода заключается в обозначении потенциальных этапов перехода, которые будут уточняться позже.
2. **Организация процесса планирования перехода. По мере возможностей, согласуйте с планированием развития потенциала; уточните** организационные моменты планирования, в частности основные обязанности, графики, необходимые отзывы и участие партнеров.
3. **Управление переходом.** За процесс перехода отвечают как будущий/ие ОР, так и ПРООН. Каждая организация должна иметь эффективные механизмы управления для того, чтобы совместно контролировать и координировать процесс перехода.
4. **Показатели этапов, графики перехода и риски.**Исходя из плана развития потенциала и календарного плана грантов и процессов Глобального фонда, определите показатели завершения этапов и графики перехода выбранных функций, а также риски, которые требуют управления.
5. **Разработка предполагаемого бюджета.**Уточните бюджетные потребности для передачи функций, в частности, преобразования данных, передачи документов, наставничества, дублирования системы отчетов, отчетов по обеспечению качества и т.д.
6. **Подготовка отчета о плане перехода.** Распишите все аспекты, связанные с  переходом, включая показатели этапов, «сигналы» и графики перехода функций, механизмы управления, ответственности и бюджет.
7. **Интегрированные обзоры.** Пересмотрите план перехода и бюджет с высшим руководством, функциональными менеджерами и заинтересованными сторонами для того, чтобы завершить и утвердить план и получить поддержку.
8. **Переход к реализации.**Утвердите принципы, сферы ответственности и финансирование, необходимые для инициирования и реализации плана перехода.

**Ожидаемые результаты**

В результате фазы планирования перехода создаетсяплан перехода, который описывает последовательность и сроки передачи полномочий ОР Программой развития ООН одному или нескольким национальным субъектам, включая промежуточные этапы укрепления потенциала, завершение которых позволяет передачу отдельных функций. План перехода можно интегрировать вплан развития потенциала, поскольку завершение этапов перехода измеряется с помощью показателей плана развития потенциала.

**Последующие шаги**

В случае, если перспективный ОР известен, то процесс планирования перехода, как правило, происходит одновременно с планированием развития, и реализация следует сразу за утверждением и одобрением обоих планов. Если же предполагаемый ОР не известен, то единственное, что можно сделать, -это рассмотреть предположительные этапы передачи полномочий Программой развития ООН.

**Основные информационные источники и инструменты**

**Инструменты обучения ПРООН:**

* Концептуальная записка ПРООН и Глобального фонда: развитие потенциала и переход полномочий (UNDP Global Fund Concept Note - Capacity Development & Transition). - ПРООН, 2012.
* Презентация ПРООН и Глобального фонда о развитии потенциала и переходе полномочий (UNDP Global Fund Capacity Development to Transition Presentation). - ПРООН, 2012.
* Матрица переходаполномочийс общими действиямипо РП и этапами передачиполномочий ОР от ПРООНнациональному органу (Transition Matrix for Generic CD actions and Transition milestones to transfer PR from UNDP to National Entity). -ПРООН, 2012.
* Круг полномочий ПРООН и Глобального фонда: оценка готовности  к переходуполномочий(UNDP Global Fund TOR - Assessment for Readiness for Transition). -ПРООН, 2012.
* Руководство ПРООН для проектов, финансируемых Глобальным фондом для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (UNDP Operations Manual for Projects Financed by the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria). -ПРООН, 2011.
* ПринципразвитияпотенциалаперспективногоОР Глобальногофонда,наосновеопытаЗамбии(An Approach to Capacity Development for a prospective Global Fund Principal Recipient based on experiences in Zambia). -ПРООН, 2010.
* Руководство по управлению деятельностью субреципиентов для страновых офисов ПРООН (Sub‐Recipient Management Toolkit for UNDP Country Offices). - ПРООН, 2011.

**Инструменты обучения Глобального фонда:**

* Руководство Глобального фонда по оперативной политике (The Global Fund Operations Policy Manual). - Глобальный фонд, август 2011.
* Политика в сфере этики и ситуации конфликта интересов (Policy on Ethics and Conflict of Interest). - Глобальный фонд, 2002.

Роль ПРООН в развитии потенциала и переходе полномочий

**Роль ПРООН в развитии потенциала и переходе полномочий**

Основные причины, по которым ПРООН играет существенную роль в поддержке развития потенциала перспективных ОР:

* ПРООН имеет международный мандат по развитию потенциала государственных учреждений и организаций гражданского общества;
* ПРООН на протяжении многих лет оказывала поддержку реформированию государственного управления, поощряла эффективное управление, децентрализацию и укрепление местных органов власти;
* ПРООН имеет возможность использовать технические знания и ресурсывсемирнойорганизации, а также других специализированных учреждений ООН в случае надобности;
* ПРООН имеет многолетний опыт содействиявреализации грантов Глобального фонда. В настоящее время ПРООН выступает в качестве ОР в 30 странах и управляет 60 активными грантами;
* ПРООН имеет специальную группу содействия Глобального фонду на страновом и корпоративном уровнях, а также группы содействия развитию потенциала на региональном и корпоративном уровнях.

Модели перехода

**Модели перехода**

Поскольку обстановка в странах существенно отличается и обстоятельства имеют тенденцию меняться непредсказуемым образом, роль ПРООН в качестве временного ОР очень динамична, а охват изменчив. Передача полномочий национальному субъекту в разных странах предполагает различный подход, который учитывает эти множественные и постоянно меняющиеся факторы. Тем не менее, сформировалось несколько лучших практик:

* Модель составного ОР. Частичная передача полномочий и трансформация ПРООН в совместного ОР (со-ОР). Такая инновационная организация основного реципиента, которая существует в Сальвадоре между Минздравом и ПРООН, позволяет ПРООН постепенно передавать обязательства по реализации программ и развивать потенциал  ОР, в данном случае - Минздрава.
* Ступенчатый принцип перехода полномочий в странах, где ПРООН является ОР грантов ГФ по нескольким заболеваниям. ПРООН передает полномочия ОР грантов по одному или нескольким заболеваниям, оставаясь ОР грантов по другим, передача которых планируется позже. В Демократической Республике Конго этот подход используется Минздравом, которое постепенно принимает на себя ответственность за новые гранты, в то время как ПРООН по-прежнему ведет старые, что позволяет ПРООН предоставлять  наставничество и поддержку ОР. Ступенчатый подход также использовали в Либерии для передачи грантов по различным заболеваниям (на сегодняшний день уже истек), что обеспечило плавный переход и постепенную передачу обязательств, сохраняя при этом высокую результативность гранта.

Для того, чтобы найти наиболее эффективное решение и обеспечить плавный, постепенный и последовательный переход, оказывая при этом необходимую поддержку для развития потенциала, следует рассмотреть эти и другие варианты. Общим для всех моделей является то, что ПРООН в качестве ОР следует всегда стремиться к максимально возможному участию перспективного ОР в текущем управлении грантом Глобального фонда. Кроме того, ПРООН должна обеспечить возможность  практического обучения с планомерным переходом от принципа «делаем для» к принципу «делаем вместе с».

Положение страны в условиях ПДМЗ

**Положение страны в условиях ПДМЗ**

Политика дополнительных мер защиты (ПДМЗ) происходит из решения, принятого на  6-м заседании правления Глобального фонда в 2003 году, посвященному исследованию альтернативных механизмов финансирования. В 2004 году был издан меморандум, устанавливающий порядок принятия решения о том, должен ли грант управляться в соответствии с руководящими принципами ПДМЗ или нет. Секретариат Глобального фонда должен был разработать дополнительные меры защиты, необходимые для управления конкретными грантами в том случае, если «существующие системы подотчетности использования денежных средств Глобального фонда находятся в таком положении, которое позволяет предположить, что средства Глобального фонда, без использования дополнительных мер защиты, могут оказаться под угрозой». Решение о том, применять ли эту политику,принимает Секретариат.

Операционные принципы альтернативного механизма финансирования основаны на руководящих принципах Рамочного документа, существующих политиках и процедурах Глобального фонда и дополнительных критериях соответствия. В случае работы с партнерами с ограниченными полномочиями, Секретариат вводит дополнительные процедуры и критерии в период подачи заявки на грант или на период действия гранта, с целью обеспечения необходимой прозрачности, фидуциарной ответственности и отчетности. Эти процедуры имеют силу в течение всего срока действия гранта.

**Факторы, которые могут привести к введению ПДМЗ**

Факторы, которые могут привести к введению ПДМЗ:

* Сильная обеспокоенность системой управления;
* Отсутствие прозрачного процесса привлечения широкого круга партнеров;
* Сильная обеспокоенность коррупцией;
* Повсеместное отсутствие публичной финансовой подотчетности;
* Недавний непрекращающийся конфликт, связанный с грантом;
* Слабое либо полностьюотсутствующееучастиегражданского общества;
* Отсутствие достоверной финансовой истории управления средствами доноров в секторе здравоохранения (Презентация МАФ о дополнительных мерах защиты. - январь 2009года).

В настоящее время ПРООН выступает в качестве временного ОР в десяти странах, которые находятся в условиях ПДМЗ. Развитие потенциала имеет еще большее значение в этих местах, поскольку в такой ситуации налагаются дополнительные обязательства по снижению рисков. Помимо того, что деятельность по развитию потенциала должна охватывать сферы, указанные выше, ее необходимо согласовать с распоряжениями и рекомендациями Офиса по аудиту и расследованиям ПРООН и Офиса Генерального инспектора Глобального фонда. Усилия следует сосредоточить на устранениивыявленныхпробелов, а такженаукреплении потенциала СР и ССР с целью повышения эффективности и результативности грантов.

Кроме того, разрабатывая меры по укреплению потенциала, следует учитывать, как эти меры будут реализовываться в рамках определенных ограничений, например, если средства Глобального фонда должны направляться правительству через посредника.

Основные соображения

**Национальные политики, процедуры и системы в центре внимания**

Постарайтесь избежать риска обучения или передачи политик, процедур и систем ПРООН перспективным ОР, поскольку они должны действовать в рамках собственных национальных систем в целях укрепления потенциала. Однако важно содействовать тому, чтобы национальные политики, процедуры и системы соответствовали международным стандартам и стандартам Глобального фонда.

**Поэтапный переход**

Для того чтобы иметь успех, план перехода должен быть простым в изложении и доступным для понимания. Поэтому следует подумать о том, чтобы разбить процесс перехода на несколько этапов (5-7), которые можно оценить в определенные сроки (ежеквартально, раз в полгода или ежегодно) и, таким образом, проследить за прогрессом. Кроме этого, возможно, будет полезным дать этапам наименования (например, «решение проблем», «измерение улучшений», «достигнутые цели», «устойчивые результаты»).

**Составление реалистичных графиков перехода**

Рассчитывая время для перехода, следует руководствоваться согласованными сроками по завершению этапов развития потенциала. Сам по себе пересмотр и утверждение плана перехода может занять несколько месяцев, поэтому он должен быть гибким, без фиксированной даты начала, но с четким определением основных этапов и приоритетов.

**Не стоит недооценивать планирование перехода**

Планирование перехода - это трудоемкий процесс, и в случае грантов, которыми руководит ПРООН, требует особенно тесного взаимодействия с высшим руководством странового офиса (региональным директором или заместителем постоянного представителя программы). Особенно много времени и усилий может уйти на создание механизма координации между поставщиками технической помощи для развития потенциала и процесса перехода.

**Инвестиции в заинтересованные стороны**

Процесс перехода должен быть политически деликатным, поскольку влечет за собой большие изменения в сфере собственности, ответственности и руководства как для ПРООН, так и для перспективных ОР. На протяжении всего процесса планирования и перехода следует совещаться и пользоваться поддержкой структур Глобального фонда (МАФ, CКК) и национальных заинтересованных сторон, чтобы передача полномочий прошла плавно.

**Выбор нового ОР**

Если страна находится в условиях ПДМЗ или СКК еще не выбрал национального ОР, ПРООН должна сосредоточить внимание на потенциале, необходимом для того, чтобы эффективно осваивать гранты, и на укреплении функционального потенциала СР и ССР, а также следовать всем рекомендациям Управления по ревизии и расследованиям (УРР) и Офиса Генерального инспектора (ОГИ).

**Переход и развитие потенциала**

Завершение этапов и достижение целей, необходимых для перехода полномочий ОР национальному органу, не означают завершения процесса укрепления потенциала, который, как правило, долгосрочен и часто непрерывен, в то время как план перехода имеет четко установленные сроки.

**Продолжение деятельности по укреплению потенциала после перехода функций ОР**

В большинстве случаев поддержка в сфере развития потенциала также необходима после передачи функций ОР. Это может быть связано с расширением охвата целевой деятельности и спектра потребностей в сфере развития потенциала, связанных с предоставлением услуг в области здравоохранения, которые не поддерживаются за счет  средств Глобального фонда. Также это может происходить потому, что обеспечение устойчивости требует дополнительного времени и поддержки. В такой ситуации ПРООН следует учитывать следующие факторы после передачи полномочий ОР:

* Необходимо поощрять страновые офисы оказывать поддержку  укреплению потенциала и системы закупок, но они не должны брать на себя роль доверительного управляющего.
* Роль агента по закупкам должна быть ограничена во времени, чтобы позволить национальному ОР сформировать свою команду по управлению закупками и цепочкой поставок, определить внутренние обязательства и механизмы и обеспечить соответствие строгой политике о гарантии качества Глобального фонда.
* Страновым офисам на ранней стадии следует сообщить Региональному бюро и команде Партнерства Глобального фонда о переходе и разработке последующих мер по поддержке для того, чтобы извлечь наибольшую пользу из консультаций, поддержки и опыта других стран.

**Предостережения для ПРООН, в связи с переходом**

После того, как ПРООН перестает исполнять функции ОР, средства на деятельность обычно перестают поступать из Глобального фонда и нужно использовать другие источники:

* Денежные средства могут поступать от ОР и, как правило, рассматриваются как государственные совместно-финансируемые проекты;
* Средства могут поступать от ПРООН, обычно из целевого распределения основных ресурсов (TRAC);
* Также возможны взносы двусторонних доноров (например, AusAID в Индонезии, несколько доноров в случаях совместного финансирования).

Хорошо иметь несколько источников финансирования для поддержки деятельности. Тем не менее, особое внимание следует обратить на мероприятия, финансируемые за счет  средств Глобального фонда, которые проводятся через национальные ОР, так как вопросы подотчетности и аудита могут быть затруднительны. Когда ПРООН получает средства через национального ОР, де-факто ПРООН становится субреципиентом Глобального Фонда и должна соблюдать его принципы аудита и расследований. Например, страновой офис в Мали выступал в роли агента по закупкам и развитию потенциала национального государственного ОР. Когда Офис Генерального инспектора (ОГИ) проверял ОР, он также подал запрос на проверку ПРООН, что противоречит корпоративным принципам аудита ПРООН[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1).

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1) Пожалуйста, ознакомьтесь с разделом «Аудит» в Руководстве ПРООН для проектов, финансируемых Глобальным фондом для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (UNDP Operations Manual for Projects Financed by the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria). - ПРООН, 2011.

**Факторы, которые необходимо учитывать ПРООН при поддержке развития потенциала и перехода**

Когда ПРООН оказывает поддержку деятельности по развитию потенциала и переходу, она принимает на себя риски, о которых нужно знать и ими управлять:

* Наличие времени у сотрудников ПРООН для оказания поддержки в развитии потенциала и перехода;
* Наличие технической помощи в ПРООН на национальном и региональном уровнях;
* Предполагаемая ответственность и положение ПРООН в случае, если ОР не сможет достичь целевых показателей и этапов развития потенциала;
* Наличие необходимых финансовых ресурсов для пополнения бюджета на развитие потенциала.

Заметки и советы

**Требуется Утверждение / Разрешение**

Прежде чем приступить к стадии реализации, план перехода и бюджет должны быть проверены и утверждены высшим руководством и заинтересованными сторонами; со стороны Глобального фонда этим занимаются СКК и Секретариат Глобального фонда.

**Ответственность и контроль результатов -**

Необходимо проявлять осторожность, чтобы ПРООН не стала ответственной за результаты, над которыми  она не имеет полного контроля. Другими словами, часто укрепление потенциала национальных структур с целью передачи полномочий ОР зависит от многих внешних факторов, в том числе от обстоятельств в стране (кризис, политическая нестабильность или недостаточный национальный потенциал).

**Официальное обязательство ПРООН развивать потенциал национальных ОР**

Официальное обязательство ПРООН развивать потенциал  национальных ОР, назначенных СКК, когда она принимает на себя функции ОР, возникло в результате обмена письмами между Администратором ПРООН и Исполнительным директором Глобального фонда в 2003 году. Это обязательство стало причиной недопониманий с Глобальным фондом. Тем не менее, исходя из недавно подписанных грантов (например, в Зимбабве и Замбии), наблюдается положительная тенденция, поскольку соглашения о предоставлении гранта включали четкий план усиления потенциала с бюджетом.

**Когда планировать переход**

Планирование перехода в максимально возможной степени должно совпадать с планированием развития потенциала для того, чтобы уточнить последовательность этапов перехода, и, со стратегической точки зрения, определить измеримые показатели для передачи обязанностей. Если же это невозможно в данном случае, график и бюджет для разработки плана перехода следует включить в план развития потенциала.

**Engaging the proposed PR prior to transition -**

ПРООН в качестве ОР следует максимально задействовать перспективного ОР в текущем управлении грантами Глобального фонда. ПРООН  должна предоставлять возможность практического обучения с планомерным переходом от принципа «делаем для» к принципу «делаем вместе с» и, наконец, «позволяем делать самому», ручаясь за выполнение. Также следует увеличивать степень ответственности, если продемонстрирована необходимая компетентность.

**Определение предлагаемого развития потенциала**

Планирование  перехода невозможно, пока неизвестно, к какой национальной структуре или структурам перейдут полномочия ОР.

**Transitioning to a new entity**

В том случае, если для выполнения функций ОР создается новая структура, оценка текущего потенциала не будет первоочередной задачей. Однако, эту фазу не стоит совсем отбрасывать, поскольку есть вероятность, что потенциал все-таки есть и его следует мобилизовать для формирования нового органа. Например, если планируется, что новый субъект будет встроен или связан с Министерством здравоохранения, он будет иметь возможность заимствовать некоторые процедуры, структуры и даже персонал.

**Действовать согласно процедурам**

Поскольку развитие потенциала перспективного ОР будет успешным настолько, насколько системы и процедуры, которые устанавливает ПРООН в качестве ОР, будут хорошо ему служить,  ПРООН следует использовать системы и процедуры, которые доступны или совместимым с потенциальным ОР.

**Обеспечить заинтересованность и участие предполагаемого ОР**

Существует риск замещения потенциала в государственных учреждениях, где технические советники ПРООН, в конечном итоге, исполняют важные функции. В этом случае план развития потенциала не реализовывается надлежащим образом, и  национальные системы разрабатываются не компетентно, поскольку устойчивость обеспечивают эти ключевые лица.

**Visibility of capacity development within the UNDP country office**

С точки зрения ПРООН, проекты по развитию потенциала ОР не имеют сильного воздействия на панель управления странового офиса с точки зрения мобилизации и передачи ресурсов, поэтому этот вид инициатив может не быть приоритетом высшего руководства. Однако, если включить в грант сильный компонент по развитию потенциала, с договоренностью о совместном финансировании с другими донорами и ПРООН, - общие масштабы проекта по развитию потенциала могут стать значительными.

**Оценка плана без определенного ОР**

ПРООН часто пропускал крайние сроки подачи планов развития потенциала по гранту, поскольку СКК к тому времени еще не выдвинул кандидатуру ОР. Ответственность за выбор ОР лежит на СКК, а не ПРООН. Тем не менее, даже без определенного ОР есть возможность разработать предположительный план развития потенциала и бюджет на основе имеющегося опыта. Его можно составить на основе плана развития потенциала, одобренного Глобальным фондом, в другой стране, с основными направлениями деятельности и необходимыми мерами по реагированию на возможные проблемы . Как только национальный ОР объявлен и оценен, план можно подкорректировать в соответствии с данными условиями.

**Поиск финансовой стабильности**

Финансовая стабильность - главная долгосрочная задача. Например, в Беларуси большинство программ по профилактике и уходу в связи с ВИЧ финансируется за счет  средств грантов Глобального фонда, без которых, вероятнее всего, выживут только программы по метадоновой и АРВ-терапии.

**Напряженность в переходе на метадоновые и АРВ программы**

Оказывая поддержку службам, которые реализуют программы по метадоновой и АРВ - терапии, необходимо проявлять осторожность, потому что такие службы, как правило, чрезвычайно уязвимы в обстановке политической внутренней напряженности, особенно на уровне поставок, поскольку реализация обеих программ  во многих странах не поддерживается полностью политической и правовой средой.

**Практические вопросы**

Обратите внимание на следующие практические вопросы, которые необходимо учесть в плане перехода:

* Организация передачи записей и документов;
* Организация передачи контрактов;
* Организация передачи оборудования;
* Организация перевода сотрудников;

Меры по расширению условий контрактов некоторых сотрудников проекта, позволяющих работу после перехода полномочий.

**Используйте опыт странового офиса для содействия перехода**

Национальный персонал в страновом офисе, в частности координационном центре по ВИЧ / СПИДу, должен иметь сильные технические, управленческие и межличностные навыки, необходимые для содействия плавному переходу.

**Использование имеющейся поддержки организаций -**

В случае планирования перехода следует обратиться за советом и поддержкой к команде Партнерства ПРООН и Глобального фонда, в региональный центр и к  группе развития потенциала до, во время и после процесса планирования.

Тематические исследования по странам

**Того и Габон**

Обязательство ПРООН перед Глобальным фондом поддерживать развитие потенциала ОР ограничено сроком действия гранта и завершением перехода. Тем не менее, укрепление потенциала является долгосрочным процессом, и маловероятна возможность развить действительно устойчивый потенциал в течение этого периода, поэтому необходима долгосрочная поддержка. ПРООН следует изучить возможности непрерывной поддержки развития потенциала национальных учреждений. Во многих странах ПРООН это делает,оказывая услуги советника, через СКК или напрямую, правительствуи национальным неправительственным партнерам. Такая мягкая поддержка особенно важна, когда ПРООН принимает полномочия ОР в стране и передает их национальным партнерам. Тогда ПРООН берет на себя«роль наставника» нового ОР или национальных структур.

В Того ПРООН поддержала ряд планов по развитию потенциала Министерства здравоохранения, чтобы подготовить его на роль ОР. Мероприятия предусматривали укрепление различных подразделений Минздрава: программу по TБ, национальную программупоборьбес малярией и Центральное управление по закупкам основных лекарственных средств. С января 2010 года собственный отдел управления проектами Министерства здравоохранения руководит грантом по ВИЧ 8 раунда. Позже ПРООН разработал новый план развития потенциала для укрепления национальныхвозможностей, необходимых для управления программой этого гранта. Благодаря поддержке МинздраваТого, ПРООН удалось разрешить крупное коррупционное дело и поддержать разработку и осуществление плана управления рисками Минздрава, который позволил избежать временного прекращения реализации гранта. Глобальный фонд письменно признал решающую роль ПРООН в этом деле.

В Габоне ПРООН передал полномочия ОР, продолжая поддерживать укрепление потенциала в рамках национальной программы по малярии. Это помогло реструктуризировать и перепрофилировать программу, усовершенствовать и уточнить рабочие процессы, пересмотреть должностные инструкции и поддерживать набор и обучение новых сотрудников. ПРООН также помог разработать план развития потенциала для программы, укрепила информационные технологии, МиО и навыки по сбору данных, благодаря введению в пользование мобильных телефонов. Кроме того, недавно ПРООН помог правительству избежать приостановления реализации гранта и выступила в роли посредника в переговорах между Глобальным фондом и Министерством здравоохранения. Итогом переговоров стал план по восстановлению гранта по ВИЧ.

Функциональные области

**Функциональные области**

В следующих разделах предлагается ряд компонентов каждой функциональной области, на которые необходимо обратить внимание во время оценки и планирования деятельности. Компоненты организованы в иерархию из трех уровней - от общего к частному: области потенциала, потенциал и компоненты потенциала

**Иерархия**

* **Область потенциала -** широкая категория потенциала (например, управление программой, мониторинг и оценка, финансовое управление и финансовые системы (ФУФС) и др.).
* **Потенциал -** конкретные возможности  или умения (например, «эффективное планирование, управление, мониторинг, прогнозирование операций ФУФС с четкими структурами, функциями и обязанностями» или «быстрая подготовка регулярных и надежных финансовых отчетов и докладов»).
* **Компонент потенциала -** функциональные элементы потенциала (например, в потенциале «эффективного планирования, управления, мониторинга и прогнозирования операций ФУФС с четкими структурами, функциями и обязанностями» компонентами потенциала являются планирование, управление, мониторинг и прогнозирование).

Такая структуризация потенциала произошла в результате проделанной работы по оценке потенциала и планированию[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1), и представляет собой комплексный набор необходимых функциональных компонентов, включая те, которые имеются в оценке ОР Глобального фонда.

И все же этих компонентов недостаточно для того, чтобы отреагировать на различные условия и потребности во всех странах, поэтому их необходимо пересматривать и адаптировать для деятельности в рамках оценки потенциала и планирования во времявзаимодействия с заинтересованными сторонами и достижения консенсуса (см. раздел 5.2).

В дополнение к этим функциональным компонентам для предоставления медицинских услуг необходимы технические возможности , в частности профессиональные знания о конкретном заболевании. Как отмечалось во введении (раздел 2), в рамках этого руководства не рассматривается технический потенциал программ.

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1)   ПРООН оказывала содействие в сфере оценки развития потенциала и планирования деятельности для реализации гранта Глобального фонда на Гаити (2010), в Замбии (2010) и Зимбабве (2011).

**Показатели**

Показатели, подразделяются на следующие виды:

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид показателя** | **Меры по укреплению потенциала...** |
| Соответствие цены и качества | Достигайте результаты с минимальными затратами на основе имеющихся средств |
| * **Эффективность** | Достигайте намеченных результатов |
| * **Результативность** | Выбирайте минимальную стоимость при наименьшей трате времени и усилий |
| * **Дополнительность** | Убедитесь в том, что необходимые ресурсы являются дополнением, а не заменой существующих ресурсов и систем |
| **Смягчение последствий риска** | Контролируйте и уменьшайте потенциальное воздействие установленных рисков |
| **Организационное управление** | Поощряйте  институциональную стабильность и реформирование |
| **Устойчивость** | Повышайте долгосрочныевозможности, необходимые для  самостоятельной работы и совершенствования |

В следующих разделах предлагается детальное описание возможностей, компонентов возможностей, показателей и примеров в пределах каждой функциональной области, необходимых для оценки потенциала и планирования развития потенциала. В качестве альтернативы, можно воспользоваться «Инструментом для экспресс-оценки по укреплению национальных учреждений для реализации мер по национальному противодействию  ВИЧ/СПИДу, туберкулезу и малярии» с кратким изложением информации данного руководства. Этот инструмент можно легко и быстро использовать на практике.

**Управление программой**

Управление программой включает в себя:

* **Правовой статус:** официально зарегистрированная организация, полномочия на заключение соглашений о предоставлении гранта; надлежащее страхование; механизмы наблюдения за нормативными и политическими изменениями в стране, и соответствующая адаптация.
* **Управление и организация:** эффективное осуществление программы; поддержка и приверженность организации; четкое руководство, подотчетность и сферы ответственности в организации; практики эффективного использования человеческих ресурсов; планирование и мониторинг процессов; эффективные контракты, партнерства и механизмы надзора.
* И**нфраструктура и информационные системы:** функциональные системы информационно-коммуникационных технологий; сотрудники и необходимые возможности для составления отчетов о программе; координационные механизмы для сотрудничества с другими организациями; материально-техническая база, офисы, оборудование, компьютеры, транспорт и т.д., необходимые для реализации мероприятий программы.
* **Технические знания и навыки:** достаточное число сотрудников для реализации и мониторинга программы с необходимым опытом в сфере укрепление систем здравоохранения и программ по ВИЧ, туберкулезу, малярии.

**Управление деятельностью субреципиента**

* **Выбор субреципиента:** наличие подходящих процедур и критериев для прозрачного отбора субреципиентов;
* **Оценка потенциала субреципиента:** надлежащие планы, ресурсы, персонал и операционные процедуры для проведения оценки потенциала субреципиента;
* **Управление и надзор за деятельностью субреципиента:** действующее  соглашение с субреципиентом; процедуры планирования, управления, мониторинга и проверки деятельности субреципиента; необходимые возможности и ресурсы для осуществления программного и финансового управления и надзора; наличие возможности для обучения и развития потенциала; процессы выявления и предотвращения проблем и меры для исправления положения; системы точных и своевременных платежей; системы, обеспечивающие доступ и целостность финансовой информации и информации о программной деятельности субреципиентов.

**Финансовое\_управление и финансовые системы**

* **Организация функций финансового менеджмента:** четко определенные структуры бухгалтерского учета и финансовая структура организации; руководитель с необходимыми навыками и опытом; прописанные функции и обязанности; эффективное распределение обязанностей; необходимый кадровый состав для освоения грантов; надлежащие стратегии и процедуры.
* **Бюджетная система:** надежные процедуры создания, пересмотра и обновления бюджетов; утвержденные политики наблюдения за расходами; возможности для подготовки точных финансовых отчетов, используемых в принятии управленческих решений; системы распределения расходов между участниками.
* **Система бухгалтерского учета:** наличие возможности реализовывать растущее количество планируемых операций ; достаточно детализированный план бухгалтерских счетов для контроля расходов; интеграция бухгалтерского учета в финансовую систему; надежный контроль и анализ бюджета; подходящее бухгалтерское программное обеспечение; компетентные, своевременные и точные бухгалтерские отчеты.
* **Система денежных средств:** наличие возможности осваивать растущие объемы финансовых средств на планируемую деятельность; надлежащий контроль за управлением денежными средствами; компетентное прогнозирование движения денежных средств; надлежащий контроль за банковскими операциями; надлежащие проверки перед оплатой; наличие возможности вести отчеты и различать специальное грантовое финансирование.
* **Система закупок (товаров немедицинского назначения):** надлежащие процессы, процедуры и контроль за закупками немедицинских товаров.
* **Система управления активами:**необходимые меры по защите активов; опись текущих материальных активов и инвентаря; периодическая инвентаризация.
* **Система аудиторских проверок:** надлежащие механизмы внешнего аудита; надлежащий процесс управления мерами по реагированию для решения вопросов, связанных с внешним финансовым аудитом; эффективные механизмы внутреннего аудита, структура, штат сотрудников, независимость, отчетность и планы.

**Управление\_рисками и борьба с мошенничеством**

* Определение рисков и планирование:политики и процедуры для выявления, оценки рисков и планирования программ управления рисками; эффективные планы управления рисками.
* Управление рисками:четкие обязанности по управлению и мониторингу рисков; регулярный обзор рисков и мер по смягчению последствий; эффективное осуществление мер по управлению рисками.
* Отслеживание мошенничества и правоприменение:  эффективные системы обеспечения внутренней и внешней прозрачности операций; четкая подотчетность и уровни правоприменения; компетентные и независимые внешние аудиторы; уровень гражданского участия и надзора; надлежащие системы и программное обеспечение для обнаружения мошенничества.

**Управление лекарственными препаратами и другими предметами медицинского назначения**

* **Управление и координация:**надлежащая организационная структура, штат сотрудников и управление закупками; эффективный контроль в сфере закупок и отчетности; надлежащий надзор за закупками субреципиента; наличие возможности распределять медицинскую продукцию в соответствии с различными источниками финансирования.
* **Принципы и системы закупок:**надлежащие принципы и процедуры закупок; эффективный и прозрачный процесс закупок на основе конкурирующих предложений; своевременные циклы закупок; права интеллектуальной собственности и соответствующая политика в области фармацевтической продукции.
* **Права интеллектуальной собственности:**членство во Всемирной торговой организации; патентное законодательство, касающееся лекарственных препаратов; эффективное использование патента; «использование правительством» патентных законов; разрешение «параллельного импорта» запатентованных фармацевтических продуктов.
* **Системы и потенциалв сфере гарантии качества**:функции национального органа по регулированию в сфере лекарственных средств; эффективные процедуры  и ответственность за контроль и гарантию качества.
* **Выбор продукта:**необходимые обязанности и процедуры для выбора продукта.
* Информационные системы управления:эффективные системы слежения за уровнем запасов и данными о потреблении; достоверные, полные и точные отчеты, позволяющие  пересматривать заказы.
* **Прогнозирование:** обязанности, системы и процедуры для эффективного прогнозирования; надежные и своевременные данные прогнозирования; процедуры для утверждения прогнозов.
* **Прием и хранение:**обязанности, эффективные системы и процедуры приема и хранения товаров; надежная система управления запасами; необходимые складские помещения, оборудование, безопасность и страхование; системы инвентаризации, идентификации и утилизации просроченных товаров; эффективное управление с учетом срока годности.
* Распределение:детальный график распределения товаров; необходимый размер складских помещений, количество персонала и транспортных средств для распределения с нужной вместимостью; надлежащая безопасность системы распределения; необходимые системы бухгалтерского учета для слежения и проверки отправленных и полученных товаров.
* **Рациональное использование лекарственных средств:**наличие и доступность национальных рекомендаций по лечению; механизмы стимулирования приверженности к лечению и контроля за лечением.
* **Другие предметы медицинского назначения (нелекарственные препараты):** эффективные процедуры гарантии качества для товаров краткосрочного использования; эффективные процедуры закупок, обслуживания и хранения товаров длительного использования.

**Мониторинг и оценка**

* **Индикаторы:**четкие и измеримые показатели с исходными и целевыми параметрами, методы измерения и источники данных; качество и всесторонний характер показателей.
* **Бюджет МиО**:всесторонний, грамотный и обоснованный бюджет; источники финансирования и пробелы.
* **План работы МиО:**эффективный план МиО с четко описанной деятельностью, сроками, сметой и обязанностями; процессы обновления плана работы.
* **Координация МиО:**механизмы управления МиО; действующая  группа заинтересованных сторон и техническая рабочая группа по МиО; эффективный надзор за подотчетными субъектами.
* **ЧеловеческиересурсыдляМиО:**надлежащее   обеспечение квалифицированными трудовыми ресурсами в сфере МиО ; необходимые структуры, функции и обязанности для сбора данных, мониторинга и отчетности; планы по решению кадровых проблем .
* **Инструменты и руководящие принципы МиО:**руководящие принципы и стандартные операционные процедуры МиО; надлежащие процедуры и обязанности для сбора и статистической обработки данных на субнациональном уровне; журналы записей, формы для сбора данных и отчетности с мест предоставления услуг для центрального офиса; инструменты и руководящие принципы для гарантии качества данных, опросов и оценки программ.
* **Регулярный сбор данных, анализ и отчетность:**эффективные процессы  по сбору и анализу данных, предоставлению отчетов, в том числе база  данных, система резервного копирования, сведение,  обработка и анализ данных; должное поступление отчетов с мест предоставления услуг в центральный офис; наличие возможности составлять своевременные и точные отчеты; эффективные системы и обязанности в сфере анализа данных.
* **Обеспечение качества данных и поддерживающее наблюдение, связанное с МиО:**выполнимая и всесторонняя стратегия обеспечения качества данных; эффективные процедуры обеспечения качества данных; своевременная проверка  обеспечения качества данных; проверки качества данных на субнациональном уровне.
* **Оценочные, операционные, контрольные, проверочныеисследования:**графики оценки  программ, операционных исследований и контроля программ; графики проверочных  исследований.
* **Анализ:**надлежащие системы независимой оценки; возможности  анализировать и реагировать на рекомендации по итогам анализа.
* **Информационные продукты, распространение и использование:**понятные информационные продукты и средства их распространения; использование результатов МиО для обоснования управленческих решений; системы для интеграции результатов оценки с планированием.
* **Согласование и содействие национальной системе МиО:** связь плана МиО с национальной стратегией; следование, использование или интеграция планов и операций МиО с национальными системами МиО.

Programme Management

**Управление-программой**

Управление программой - это способность успешно управлять операциями организации, которые позволяют ей достигать цели. Для этого требуются четкая система подотчетности, информации и системы наблюдения за операциями, на основе которых принимаются решения, а также возможности для управления персоналом и партнерствами. Как отмечает Глобальный фонд, сфера применения управления программой включает в себя общее управление грантом и решение проблем, в случае возникновения таковых, в следующих областях:

* **(а) мониторинг и оценка;**
* **(б) закупка товаров медицинского назначения,**
* **(в) управление финансами**
* **(г) управление (например, в случае низкого качества данных, задержек закупок, неправомочных расходов и т.д.)**[**[1]**](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1)**.**

Одно из требований Глобального фонда - это наличие у ОР минимального потенциала в сфере управления программой и систем, необходимых для принятия ответственности за программу, до подписания грантового соглашения.

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1)   Операционное руководство Глобального фонда: ключ к стратегиям и процессам Глобального фонда (The Global Fund Operational Guide - The Key to Global Fund Policies and Processes). - Глобальный фонд, август 2010.

**Область потенциала управления программой**

| **Правовой статус** | | |
| --- | --- | --- |
| **Сфера применения** | **Потенциал** | **Компоненты** |
| Официально зарегистрированная организация, полномочия на заключение соглашений о предоставлении гранта; надлежащее страхование; механизмы наблюдения за нормативными и политическими изменениями в стране и соответствующая адаптация. | Правовой потенциал, статус и органы, необходимые для заключения грантового соглашения с Глобальным фондом. | * Правовые органы |
| **Управление и организация** |  |  |
| **Сфера применения** | **Потенциал** | **Компоненты** |
| Эффективное осуществление программы; поддержка и приверженность организации; четкое руководство, подотчетность и сфера ответственности в организации; практики эффективного использования человеческих ресурсов; планирование и мониторинг процессов; эффективные контракты, партнерства и механизмы надзора. | Эффективное планирование, управление, мониторинг и прогнозирование операций ОУП[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftn1) с четким распределением функций и обязанностей и прозрачным процессом принятия решений. | * Планирование * Управление * Мониторинг * Прогнозирование |
| Эффективное управление оценкой и реализацией программ с установленными рисками и соответствующими стратегиями или планами смягчения их последствий. | * Управление рисками |
| Поддержка и использование руководством ОУП надлежащих механизмов подотчетности , партнерства, аудита и надзора. | * Партнерство * Подотчетность и надзор |
| Соответствие требованиям Глобального фонда в сфере управления и отчетности, посредством политик и процедур управления данной организации. | * Политики и Процедуры |
| Прием на работу, поддержка и развитие знаний у сотрудников для управления операциями (национального, регионального, районного и местного уровня) | * Прием на работу управленческого персонала * Поддержка и развитие управленческого персонала |
| Инфраструктура и информационные системы  Сфера применения:функциональные системы информационно-коммуникационных технологий; сотрудники и необходимые возможности  для составления отчетов о программе; координационные механизмы для сотрудничества с другими организациями; материально-техническая база, офисы, оборудование, компьютеры, транспорт и т.д., необходимые для реализации мероприятий программы. | Поддержание надлежащей инфраструктуры и информационных систем, необходимых для своевременной и подотчетной реализации и мониторинга  грантов. | * Информационные системы управления * Инфраструктура |
| Технические знания и навыки  Сфера применения:достаточное число сотрудников для реализации и мониторинга программы с необходимым опытом в сфере укрепление систем здравоохранения и программ по ВИЧ, туберкулезу, малярии. | Прием на работу, поддержка и развитие экспертов в области здравоохранения, требуемых для реализации программной деятельности. | * Прием на работу экспертов в области здравоохранения * Поддержка и развитие  экспертов в области здравоохранения |

[[1]](file:///D:\Dropbox\GF%20docs\%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%8B\UNDP%20GF%20Toolkit%20website\Capacity%20Development%20Toolkit%20Russian_track-changes%2019%20March.docx#_ftnref1)     В данном руководстве термин ОУП (отдел по управлению программой) будет использоваться для обозначения отдела или команды, отвечающей за реализацию программы, хотя этот термин не подразумевает структуру или устройство данного отдела, будь он вне организации, включен или интегрирован в рамки организации.

**Основные соображения**

* Организация управления для реализации грантов Глобального фонда. Важно обратить внимание на механизмы управления и структуру отдела, поддерживающего реализацию гранта Глобального фонда (ОУП). Механизмы управления могут быть различными: ОУП может быть как автономной функциональной единицей с новыми сотрудниками и отдельным помещением, которая действует вне структуры организации, так и «встроенным» отделом с сотрудниками, работающими в рамках соответствующих подразделений и здании организации. Выбор наиболее подходящей структуры зависит от культуры, потенциала и механизмов управления в организации; успешные ОР имели различные формы. Когда ПРООН выполняет функции ОР, в качестве передовой практики, ОУП перспективного ОР интегрируется в  существующие функциональные подразделения национальной организации. Таким образом, вместо того, чтобы создавать отдельные и параллельные структуры, сотрудники ОУП размещаются в отделах предлагаемого ОР, которые соответствуют их функциям, и не ограничиваются деятельностью, связанной исключительно с грантом Глобального фонда. ПРООН работает в рамках национальных систем и в процессе деятельности укрепляет их ​​потенциал. Это неотъемлемая часть мандата ПРООН и содействия Глобальному Фонду в сфере укрепления потенциала национальных организаций и систем для того, чтобы они в полной мере могли взять на себя реализацию грантов, как только позволят обстоятельства.
* Управление персоналом.Функция управления программой включает в себя управление людьми. Таким образом, необходимы навыки эффективной коммуникации, руководства, наставничества и  мотивации. Часто именно эти навыки становятся решающими в деле  сокращения текучести кадров, которая является серьезной проблемой во многих организациях.
* Соотношение цены и качества.Главная цель управления программой - достичь программных целей (эффективность) с наименьшими затратами (результативность), при этом выделяемые  ресурсы не должны стать заменой текущим инвестициям (дополнительность).
* Управление программой в соответствии с принципом соблюдения прав человека.Эффективное и результативное управление программой должно гарантировать соблюдение основополагающих принципов равенства и недискриминации в ходе планирования и осуществления программ. Мероприятия должны осуществляться таким образом, чтобы все, кто нуждается в информации и услугах, имели к ним доступ, независимо от возраста, пола, социального статуса и сексуальной ориентации.
* Система поощрения и надбавок к заработной плате.Согласно Глобальному фонду, это одна из областей, наиболее подверженных мошенничеству и необоснованным расходам, причиной которых является отсутствие установленных процедур надбавок к заработной плате и данных о выплатах. Странам следует проявлять большую осторожность в этой сфере. При исполнении функций ОР, ПРООН должна придерживаться Политики и процедур ПРООН по участию в Национальных схемах надбавок к заработной плате (NSSS) и Национальной схеме выплат заработной платы (NSPS), а также политики Совместной консультативной группы по вопросам политики (JCGP) о заключении договоров с государственными служащими, которая запрещает прямые выплаты государственным служащим за дополнительную работу по проектам развития, финансируемых донорами. Это положение не стоит путать с обычной практикой найма сотрудников, руководителей или технических экспертов. ПРООН может использовать только две схемы: (1) Национальную схему надбавок к зарплате (NSSS), которая допускает участие ПРООН в системе надбавок к зарплатам государственных  служащих или других правительственных работников и позволяет  оплачивать их прямые государственные обязанности, а не программную деятельность, связанную с ПРООН, то есть выплачивать жалование чиновникам, либо (2) Национальную схему выплаты заработной платы (NSPS) в ограниченных случаях кризиса или постконфликтных ситуаций в стране, когда правительство не в состоянии обеспечить необходимую административную и управленческую поддержку и гарантировать выплату зарплат. В этом случае правительство может обратиться к ПРООН с просьбой отправлять платежи непосредственно работникам с государственным контрактом. Участие в любой из двух схем следует рассматривать как часть более крупного процесса реформирования государственной службы и увеличения оплаты труда, и для участия требуется одобрение Управления Администратора и соответствующего Регионального бюро (см. вставку 14 ниже с подробной информацией о политике Глобального фонда в отношении поощрения сотрудников).

**Заметки и советы**

Выбирая подходящий механизм управления для перспективного ОР, полезно рассмотреть различные управленческие механизмы и модели ОР Глобального фонда в разных странах. Такой обзор и последующее обсуждение с представителями выбранного ОР поможет определить лучший механизм, с учетом национальных условий и рассматриваемой организации.

**Мотивация персонала ОР**

To build sustainable capacity in any organisation requires that the human resources are and will continue to be motivated to learn and progress. Motivation requires incentives.

The most obvious incentive is financial.  According to the Global Fund's updated guidelines ([source](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286)), salary and benefit levels in Global Fund grants should be based on relevant national remuneration levels and

Для создания устойчивого потенциала в любой организации необходимо, чтобы сотрудники имели мотивацию, хотели учиться и развиваться, а мотивация требует поощрения.

Наиболее очевидным стимулом является финансовое поощрение. По уточненным принципам Глобального фонда (Составлениесметыкадровыхрасходов , (Budgeting for Human Resource Costs),15 августа 2011года), уровень заработной платы и бонусовза счетсредств гранта Глобального фонда должен быть основан на уровне оплаты труда в стране и в соответствии с практикой местного рынка. В определенных условиях разрешается четыре вида поощрительных выплат:

* Поощрение по результатам. Такое поощрение дополняет базовый оклад сотрудников, « которые имеют прямое и существенное влияние на производительность гранта». Такие стимулы не должны быть чрезмерными. В качестве ориентира следует применять максимальный предел 10-20% от базовой заработной платы. Все, что выше этого уровня, должно быть обосновано.
* Стимул для сохранения персонала. Такое стимулированиеможно применять, когда существует высокий риск потери ключевых сотрудников, которая может существенно и негативно повлиять на реализацию гранта, например, для того, чтобы сохранить медицинский персонал в труднодоступных местах или там, где заработная плата недостаточно конкурентоспособна для того, чтобы предотвратить риск значительной текучести кадров.
* Поощрение по завершению задачи. Такой стимул используется для того, чтобы обеспечить выполнение определенного вида деятельности с оплатой при условии завершения задачи, например, пособия для медицинских работников по числу обследованных и правильно диагностированных пациентов.
* Дополнительные поощрения по объему работы. Такой стимул может применяться в тех случаях, когда сотрудник берет на себя обязанности, связанные с грантом Глобального фонда, сверх должностных обязанностей,  например, если государственные служащие, продолжая выполнять текущие задания, принимают на себя дополнительные функции и рабочие  часы для реализации  гранта.

Хотя финансовое вознаграждение важно, есть и другие стимулы, которые могут оказать влияние:

* Другие трудовые льготы. Наличие хорошего пенсионного фонда, медицинское страхование дляотдельных лиц и членовихсемей, транспорт или транспортное пособие, мобильные телефоны (имело место в Лесото), командировочные, надбавки к зарплате за работу в отдаленных районах, и т.п.
* Официальное обучение. Некоторых людей мотивирует возможность получить квалификацию, которая поможет их карьере и будущим доходам.
* Наставничество. Руководство, которое практикует наставничество, содействует командной работе, лояльности и эффективности.
* Рабочая среда. Чистая и приятная обстановка, в сочетании с соответствующими удобствами, оказывают положительное психологическое воздействие на людей, которые там работают, и наоборот, плохие условия, существующие в некоторых странах, препятствуют эффективной работе.
* Оборудование. Людям необходимы подходящие инструменты, чтобы выполнять свою работу.
* Уважение и признание. Стиль управления может вести к тому, чтобы ко всем сотрудникам относились с уважением, в конце концов, все люди хотят чувствовать, что их работа является частью чего-то большего и важного. Это еще более актуально для работы в организации, деятельность которой помогает обществу. О высокой результативности следует объявлять и поощрять продвижением по службе.
* Приятие. Даже с хорошей зарплатой, лица, которые работают в атмосфере недоверия, невежества или чрезмерного соперничества, автоматическитеряютмотивацию. Люди хорошо реагируют на рабочую обстановку, в которой они в курсе событий, где поддерживают обмен мнениями  и поощряют совместную работу.

**Основные информационные источники и инструменты**

**Инструменты обучения ПРООН:**

* Руководство ПРООН для проектов, финансируемых Глобальным фондом для борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией (UNDP Operations Manual for Projects Financed by the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria). -ПРООН, 2011.
* Руководство по управлению деятельностью субреципиентов для страновых офисов ПРООН (Sub‐Recipient Management Toolkit for UNDP Country Offices). -ПРООН, 2011.

**Инструменты обучения Глобального фонда  :**

* Стратегия Глобального фонда: ускорение работыдляспасенияжизней(A Strategy for the Global Fund - Accelerating the Effort to Save Lives). - Глобальный фонд, 2007.
* Руководство Глобального фонда по оперативной политике (The Global Fund Operations Policy Manual). - Глобальный фонд, август 2011.
* Оперативное руководство: ключ к политикам и процессам Глобального фонда (Operational Guide:  The Key to Global Fund Policies and Processes). - Глобальный фонд, 2010.
* Составлениесметы кадровыхрасходов (Budgeting for Human Resource Costs). -Глобальный фонд, 2011.
* Инструмент оценки потенциала управления программой (Programme Management Capacity (PMC) Assessment Tool). - Глобальный фонд, декабрь 2009.
* Информационная записка: соотношение цены и качества (Value for Money Information Note). - Глобальный фонд, июль 2011.

**Другие источники:**

* Подотчетностьдляулучшениясистемздравоохранения:структураируководящиепринципыдляопределения,пониманияиоценкиподотчетностивсистемездравоохранения(Accountability for better healthcare provision: A framework and guidelines to define, understand and assess accountability in health systems). -Базельскийинститутуправления, 2011.
* Подотчетность и системы здравоохранения: обзор, концепция и стратегии (Accountability and Health Systems: Overview, Framework, and Strategies). - Abt Associates Inc., январь 2003.

Управление субполучателями (СП)

**Управление субполучателями (СП)**

Потенциал управления субполучателями обеспечивает эффективный надзор, руководство и контроль над деятельностью субполучателей для получения запланированных результатов, включая оценку, заключение контрактов, управление, мониторинг и оценку субполучателей и их действий (*смотрите пример ниже: Беларусь: расширение потенциала субполучателей для управления оказанием услуг*).

 По определению Глобального Фонда, потенциал управления субполучателями включает:

* **Эффективные системы для проведения оценки потенциала субполучателейиобеспечения технической поддержки по необходимости**, для обеспечения того, чтобы любой из предлагаемых субполучателей обладал необходимым потенциалом для осуществления программных мероприятий, и
* **адекватные управленческие мероприятия**, которые обеспечивают адекватный контроль со стороны Основного Получателя над расходованием гранта на уровне субполучателей, в целях содействия эффективной и своевременной реализации программы и управления ресурсами со стороны субполучателей  ([источник](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/sub-recipient-management.aspx)).

При наличии экспертных знаний о местных условиях и специализированных технических навыков, субполучатели играют решающую роль для успешного исполнения грантов Глобального Фонда, и могут значительно усилить воздействие программы Глобального Фонда. Однако у субполучателей могут быть пробелы в потенциале или может быть ограниченный опыт  в работе такого масштаба, который нужен при выполнении условий контракта; и поэтому может потребоваться существенная помощь для эффективной реализации, управления и мониторинга предназначенной им роли. В контексте модели финансирования со стороны Глобального Фонда на основе выполнения работы, это важно, так как любые задержки в реализации на любом из уровней субполучателей (СП) или суб-субполучателей (ССП) могут привести к задержке выплат из Глобального Фонда стране и [низким рейтингам относительно выполнения гранта.](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/sub-recipient-management.aspx)

По принципам [финансирования на основе выполнения работы](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/sub-recipient-management.aspx), Глобальный Фонд увязывает непрерывное финансирование с достижением четких и измеримых результатов, предложенных страной. Периодические Обзоры, ранее названные «Обзоры 2 Фазы», проводятся для оценки достижений программы по отношению к согласованным целевым задачам, чтобы расширить период гранта на следующие три года.

**Sub-recipient Management Capacities**

**Sub-recipient selection**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate procedures and criteria in place for transparent selection of sub-recipients | Procedures and criteria for transparent selection and contract management of sub-recipients | * SR Selection * Contract Management |

**Sub-recipient capacity assessment**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate plans, resources, staffing, and operational procedures to conduct sub-recipient capacity assessments | Conduct SR capacity assessments and provide support as needed to ensure that SRs have the required capacities to implement program activities | * Conducting Capacity Assessments * Developing Capacity Development Plans * Supporting Capacity Development Implementation & Monitoring |

**Sub-recipient management and oversight**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Effective sub-recipient agreements; procedures for sub-recipient planning, managing, monitoring, and reviewing; adequate capacities and resources for programmatic and financial oversight and management; capability to provide training and capacity development; process for problem identification, mitigation, and remedial action; systems for accurate and timely disbursements; systems to ensure availability and integrity of financial and programmatic information from sub-recipients | Conduct SR capacity assessments and provide support as needed to ensure that SRs have the required capacities to implement program activities | * Planning * Managing * Monitoring * Forecasting |
| Maintain and use adequate SR management accountability and oversight mechanisms | * Partnering * Accountability & Oversight * Managing Risk |

**Key Considerations**

* **Selecting SRs and value for money**: The prospective PR should include a [Value for Money (VfM) analysis](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) process to compare the proposed total cost and benefits of the contract of several potential SRs, if there is more than one. If there is only one proposed SR, which is often the case, the VfM assessment [looks at the proposed management fee, salaries and other costs](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286), and compares them with national, regional and international standards to determine if the costs are reasonable.
* **SR orientation**: The PR should organize an induction workshop for SRs, prior to the signing of an SR Agreement, on the[specifics of Global Fund-financed programmes](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286), and provide the SRs with reporting forms and templates.
* **Managing SRs**: To work effectively with SRs, a strong system and pertinent resources for identifying and assessing SRs and for overseeing the SRs once they have been engaged, is important. UNDP has found that [SR management is the highest risk element in Global Fund grant implementation](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286), as in many situations SRs provide significant support in implementing programme activities.
* **SRs and risk management**: Risks in working with SRs must be identified and carefully managed. Risk management of SRs is a [continuing process](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286). These risk assessments and risk management plans should be firmly integrated within all longer-term capacity development efforts targeted towards SRs and SSRs.
* **SRs and financial management**: SRs that have been assessed as having weak financial management capacity should be given smaller instalments of funds more frequently or be given funds in connection with carrying out specific activities. Financial oversight of SRs is probably the greatest risk management issue faced by PRs and should be [a leading factor in the risk management plan](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).
* **SRs and human resource management**: The capacity of an SR to manage human resources should be a major focus during assessment, and also whether certain capacity areas hinge on the competence of a few key individuals.
* **SRs and staff turnover**: A common major risk with SRs is high staff turnover, therefore a potential PR's ability to manage this risk and include mitigation strategies should be considered.
* **Monitoring SR activities**: It is important that each responsibility contracted to an SR has an effective performance indicator against which the SR must report and for which the PR can monitor through regular reporting and spot checking.
* **SR reporting**: Accurate and timely reporting is an essential instrument for risk management of SRs and SSRs, and needs to be maintained as a high priority in any capacity development plan.  It is important that the PR and the SR agree on the[minimum required supporting documentation](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) and that this be specified in an annex to the SR Agreement.
* **SRs and Sub-sub-recipients**: At times, the SR may decide to outsource a specific activity to another entity, which becomes a Sub-sub-recipient (SSR). The PR maintains overall responsibility for all SSR activities and must review and approve all SSR Agreements, as SSR appointments carry high risks. Prior to approving the SSR Agreement, the PR should ensure that the SR has performed a [capacity assessment of the prospective SSR](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286), using a methodology acceptable to the PR, and that the assessment is positive.
* **SRs, monitoring, and quality assurance**: The PR should organize training for SRs in M&E and quality assurance standards related to the collection of data and documentation in accordance with the PR's procedures.

**Notes and Tips**

**This capacity area covers capacities of the PR**

Note that Sub-recipient management capacities refer to the **capacities of the Principal Recipient** to oversee and manage Sub-recipients; they are not the capacities of Sub-recipients.

**This capacity area covers managing SRs and SSRs**

This capacity area can address both PR capacities to manage SRs, and SR capacities to manage Sub-sub-recipients (SSRs).

**Approval or clearance required**

It is a requirement that the UNDP country office must conduct an independent capacity assessment of any proposed SR prior to signing the SR Agreement and transferring any funds. UNDP and the SR need to [address the identified capacity issues](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) prior to signing the SR Agreement. The UNDP country office can also consult with the CCM and the LFA about how to address the situation most appropriately.

**SR management consistent with managing contractors and sub-contractors**

This section is described in the context of Global Fund grants. However, outside of this context, the Sub-recipient management capacity area can be of value when considering the management of contractors and sub-contractors required to support the implementation of any programme.

**Belarus: Expanding SR Capacity to Manage Service Delivery**

SRs in Belarus were brought together and assisted in developing appropriate performance indicators for the various capacity components, which in turn has resulted in strengthening capacity to manage the disease programmes.  As PR, UNDP has been successful in bringing together a wide range of government and civil society stakeholders to work smoothly in the delivery of critical services.  As a result of this, of the 11 programme performance indicators for the initial Round 3 HIV grant (which runs from 2004 to 2012), 10 were achieved or surpassed. The Round 8 HIV grant (2010-2011) received a category A2 rating from the Global Fund, and builds on the achievement of the earlier grant.

Together with its partners, UNDP is expanding the scope and scale of service provision to intravenous drug users, sex workers (SWs), men who have sex with men, prisoners and people living with HIV (PLHIV).  For example, vocational training is being provided to SWs who are eager to give up sex work.  PLHIV will soon have access to social referral centres, and HIV awareness campaigns are being stepped up in detention facilities.  As a result of the grant's strong performance, it was extended for a further six years in 2010 under the Global Fund's Rolling Continuation Channel.

**Online resources**

Resources from UNDP:

* [UNDP Operations Manual for Projects Financed by the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria](https://undp.unteamworks.org/node/118190), UNDP, New York, 2011. (Note: Log-in required).
* [Sub-Recipient Management Toolkit for UNDP Country Offices](https://undp.unteamworks.org/node/157067), UNDP, New York, 2011. (Note: Log-in required).

Resources from the Global Fund:

* [The Global Fund Operations Policy Manual](http://www.theglobalfund.org/documents/core/manuals/Core_OperationalPolicy_Manual_en/), the Global Fund, Geneva, 2011.
* [Operational Guide: The Key to Global Fund Policies and Processes](http://www.theglobalfund.org/documents/core/guides/Core_GlobalFundPoliciesAndProcessesOperational_Guide_en), the Global Fund, Geneva, 2010.
* [Sub-recipient Management Assessment Tool](http://www.theglobalfund.org/documents/lfa/LFA_SubRecipientManagementAssessment_Tool_en/), the Global Fund, Geneva, 2009.

Финансовый менеджмент и Системы

**Финансовый менеджмент и Системы**

Потенциал по управлению финансами и системами необходим для планирования, направления и контроля над финансовыми ресурсами, что позволит и повлияет на эффективное и действенное достижение организационных задач.  Неотъемлемой в данном определении является интеграция финансового менеджмента в общий менеджмент организации, требующий тесной координации между финансовым планированием и формированием бюджета и планированием и достижением программных результатов.

Глобальный Фонд описывает размах финансового управления и системы как возможность ([источник](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/financial-management-systems.aspx)) для:

* правильного учета всех операций и финансовых балансов, включая те, которые поддерживаются Глобальным Фондом;
* выплата средств поставщикам и субполучателям своевременно на основе принципов прозрачности и подотчетности;
* поддержание адекватных систем внутреннего контроля;
* Помощь в подготовке регулярных достоверных финансовых отчетов;
* Защита своих активов; и
* Установление приемлемых мероприятий по аудиту, как для себя, так и для субполучателей (если приемлемо).

**Financial Management Capacities**

**Organization of the financial management function**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Clearly defined accounting and finance organisational structures; leader with adequate skills and experience; documented roles and responsibilities; adequate policies and procedures; sufficient segregation of duties; staffing sufficient to absorb grant funding | Effectively plan, manage, monitor, and forecast FMS operations with clear structures, roles, and responsibilities | * Planning * Managing * Monitoring * Forecasting |
| Implement a policy with clear procedures of zero tolerance for fraud, financial mismanagement other forms of malpractice | * Managing Risk * Anti-Fraud Policies |
| Follow Global Fund FMS requirements as well as organisation financial policies and procedures | * Policies & Procedures |
| Recruit, maintain, and develop knowledge of staff to implement FMS operations (National, Regional, & District/Local) | * Recruit Financial Staff * Maintain & Develop Financial Staff |

**Budget system**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Robust procedures to create, review, and update budgets; authorized policies for expenses tracking; ability to prepare accurate financial reports used for management decision-making; system for cost-sharing arrangements | Robust procedures to create, review, and update budgets including grant-specific tracking | * Budgeting |
| Support the prompt preparation of regular and reliable financial statements and reports | * Financial reporting |

**Accounting system**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Ability to absorb planned increase in transactions; Chart of Accounts with necessary levels of detail to monitor expenditures; integration of accounting and financial systems; reliable budget control and analysis; suitability of accounting software; adequate, timely, and accurate accounting reports | Accurately and promptly record all transactions, disbursements, and balances | * Data and transaction recording |

**Treasury system**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Ability to absorb planned increased payment activity; appropriate controls over management of cash; adequate cash forecasting; appropriate controls in banking arrangements; appropriate checks prior to payment; ability to account for and track funding, and distinguish between different grants | Disburse funds to SRs, procurement agents, and suppliers in a timely, transparent, and accountable manner | * Treasury & Disbursement |

**Purchasing system**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate processes, procedures, and oversight for procuring non-health products | Adequate procedures, oversight, and performance for procuring non-health products | * Non-health product procurement |

**Asset management system**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate safeguards to protect assets; current fixed asset and inventory register; periodic physical inventories | Safeguard financial and physical assets | * Safeguard Assets |

**Audit arrangements**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Sufficient external audit arrangements; adequate process for management response and action to address external financial audit issues; effective internal audit arrangements, structure, staffing, independence, reporting, and plans | Maintain an adequate internal control system | * Internal Control System |
| Maintain and use adequate FMS accountability, audit, and oversight mechanisms | * Accountability & Oversight |

**Key Considerations**

* **Integrated budgeting and reporting**: results-based budgeting and reporting require the integration of programmatic results information with budget and expenditure information; to better inform management in decision-making.
* **Cross-Ministry or cross-organisational financial management capacities**: In some cases, the breadth of financial management and systems capacities [are the responsibility of more than one Ministry or organisation](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).
* **Capacity to support grant volume**: in assessing and planning the development of financial management capacities, the volume of transactions and grant amount against current levels should be considered, to determine what additional capacity support might be required.
* **Budgeting**: Global Fund PRs must report expenditures against the grant agreement budget's program areas and include explanations for deviations from this budget. The budget must be detailed enough to make it possible to extract and input expenditures annually into the Global Fund enhanced financial reporting cost categories and service delivery area categories.
* **Financial systems**: the use of proven financial software systems are fundamental to accurate financial data capture and transaction recording, disbursements, financial controls, and reporting. This is a target area for financial management capacity strengthening when manual or individual computer-based systems are in place.
* **Enhanced financial reporting**: Global Fund enhanced financial reporting requires the PR to provide a [minimum set of budget and expenditure information](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) for each grant once a year, and also at month 18 for the Phase 2 review. This is to be broken down by standard cost categories, by program activity, and by implementing entity.

**Liberia: building national capacity in financial management**

Efforts to rebuild the MOHSW's financial capacity had preceded Global Fund grants, and the UK's DFID had sponsored the creation of an Office of Financial management. The financial administration of the Global Fund grants relies on that structure.

During the Round 6 and 7 grants, new financial management procedures were set up and additional financial management tools and mechanisms were introduced. UNDP provided coaching and mentoring; it also facilitated the formal external training of new staff in the Office of Financial Management, as well as of national control programme finance staff. The Global Fund financed the recruitment and salaries of two additional finance staff, and supported the installation of hardware and software for a new computerised accounting system. Proper recording tools for financial transactions were developed, auditing procedures were put in place and more efficient fund transfer mechanisms were established.  Major improvements were made in the financial management systems of the MOHSW.

Skills and competencies for the everyday financial management and accounting procedures, including budget monitoring, financial reporting, sound financial analysis and accounts reconciliation, have been considerably enhanced.

**Online resources**

Resources from the Global Fund:

* [Guidelines for Budgeting in Global Fund Grants](http://www.theglobalfund.org/documents/core/guidelines/Core_BudgetingInGlobalFundGrants_Guideline_en/), the Global Fund, Geneva, 2011.
* [Guidance for Completion of the Enhanced Financial Reporting Template](http://www.theglobalfund.org/documents/lfa/LFA_CompletingTheEFR_Guidelines_en/), the Global Fund, Geneva, 2007.
* [Fiduciary Arrangements for Grant Recipients](http://www.theglobalfund.org/documents/core/grants/Core_Fiduciary_Arrangements_en/), the Global Fund, Geneva, 2003.
* [The Global Fund Operations Policy Manual](http://www.theglobalfund.org/documents/core/manuals/Core_OperationalPolicy_Manual_en/), the Global Fund, Geneva, 2011.
* [Operational Guide: The Key to Global Fund Policies and Processes](http://www.theglobalfund.org/documents/core/guides/Core_GlobalFundPoliciesAndProcessesOperational_Guide_en), the Global Fund, Geneva, 2010.
* [Financial Management & Systems Assessment Tool](http://www.theglobalfund.org/documents/lfa/LFA_FMSAssessment_Tool_en/), the Global Fund, Geneva, 2009.

Other resources:

* Supporting Capacity Development in PFM - A Practitioner's Guide, [Volume I](http://www.oecd.org/dataoecd/57/13/48782679.pdf), 4th High-Level Forum on Aid Effectiveness, CIPFA/OECD, Paris, 2011.
* Supporting Capacity Development in PFM - A Practitioner's Guide, [Volume II](http://www.oecd.org/dataoecd/57/12/48782733.pdf), Country Cases: Lesotho, Mali, Morocco, Nepal, Rwanda, 4th High-Level Forum on Aid Effectiveness, CIPFA/OECD, Paris, 2011.
* [Public Finance Management in Development Co-operation](http://www.train4dev.net/fileadmin/Resources/General_Documents/SIDA_PFM%20in%20Development%20Co-operation_Handbook.pdf), SIDA, Stockholm, 2004.

Управление риском и предотвращение мошенничества и коррупции

**Управление риском и предотвращение мошенничества и коррупции**

Эта сфера потенциала включает возможность выявления и управления рисками, политикой и имеющимися системами в целях смягчения риска финансового и материального ущерба из-за мошенничества и коррупции, а также программного риска, который тормозит  достижение воздействия программы, эффективность помощи и устойчивость  (*смотрите пример ниже:* *Новая Операционная Структура Глобального Фонда по Управлению Рисками*).

Риски возникают из-за неопределенности и, обычно, считается, что у них два измерения - вероятность и воздействие.  Политика и процедуры ПРООН по [управлению рисками](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/risk-management-prevention-of-fraud-and-corruption.aspx) создают процесс из пяти этапов:

a.1. **Выявление** и **классификация** рисков;

a.2. **Измерение** и **оценка** этих рисков;

a.3. **Установление приоритетов** и **ранжирование** рисков по отношению друг к другу;

a.4. Разработка **плана управления риском,** приемлемого к каждой программе;

a.5. Разработка программы **мониторинга и** контроль.

Мошенничество и коррупция вовлекают присвоение или незаконное использование денег, имущества или ценных предметов отдельным лицом, который не имеет право на них  ([источник](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/risk-management-prevention-of-fraud-and-corruption.aspx)). Они вовлекают действие или недосмотр, которые преднамеренно ведут или пытаются привести получению выгод для себя. В случае с [коррупцией](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/risk-management-prevention-of-fraud-and-corruption.aspx), ценный предмет присваивается кем-то, кто не имеет на это право, в то время как [мошенничество](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/risk-management-prevention-of-fraud-and-corruption.aspx) состоит в использовании неверной или искаженной информации для склонения владельца имущества к отдаче его на добровольной основе.

Обычно в секторе здравоохранения, [эти процессы](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/risk-management-prevention-of-fraud-and-corruption.aspx) имеют высокий риск мошенничества и коррупции ([источник](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/risk-management-prevention-of-fraud-and-corruption.aspx)).

**Risk Management Capacities**

**Risk, anti-fraud, and anti-corruption management**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Clear responsibilities for managing and monitoring risk; regular management review of risks and mitigation; effective implementation of risk management actions | Effectively plan, manage, monitor, and forecast risk mgmt, anti-fraud, and anti-corruption operations with clear structures, roles, and responsibilities | * Planning * Managing * Monitoring * Forecasting |
| Maintain and use adequate risk mgmt, anti-fraud, and anti-corruption accountability and oversight mechanisms | * Accountability & Oversight * Transparency |
| Follow Global Fund risk mgmt, anti-fraud, anti-corruption requirements as well as organisation policies and procedures | * Policies & Procedures |
| Recruit, maintain, and develop knowledge of staff to implement risk mgmt, anti-fraud, and anti-corruption operations (National, Regional, & District/Local) | * Recruit Risk Mgmt Staff * Maintain & Develop Risk Mgmt Staff |

**Risk identification and planning**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Policies and procedures to identify, assess, and plan for programme risks; effective risk management plans | Procedures to effectively identify risks and plan mitigation strategies | * Risk Identification & Mitigation |

**Fraud and corruption tracking**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate fraud detection systems and software; adequate and independent external auditors | Track and identify fraud and corruption | * Tracking & Identification |

**Investigation and enforcement**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Clarity of accountability and levels of enforcement; independent investigation mechanisms | Investigate fraud and corruption allegations | * Investigation |
| Enforce necessary action and reforms | * Enforcement |

**Prevention mechanisms**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Effective systems to provide internal and external transparency of operations; levels of civic participation and oversight | Adequate prevention measures and mechanisms | * Prevention Measures |

**Risk in Grant Implementation**

Within the context of implementing grants, areas of risk identified by the Global Fund as 'Red Flags' for fraud and illegible expenditure are ( [source](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286)):

* **Training**: overlapping or excessive training events; lack of training plan.
* **Per-diems**: indiscriminate cash payments for per-diems; excessive per-diems; high per-diem rates; lack of procedures.
* **Salaries, salary top-ups, and retention schemes**: lack of policies for salary levels and top-ups; lack of evidence of staff being paid; higher than average rates.
* **Vehicles**: excessive number of vehicles; vehicles not used for intended purpose; vehicles inappropriate for intended purpose; fuel allowances inconsistent with log books.
* **Recurrent costs**: rent, utilities, insurance, fuel, telephone, etc. indiscriminately charged to grant; inappropriate apportionment of shared costs.
* **Consultancy fees**: lack of consultancy hiring policies; lack of transparent selection process; lack of transparent process for determining fees.
* **Travel policies**: lack of travel policies; travel to inappropriate or non-grant events.
* **Interest on grant disbursements**: holding disbursements to earn additional interest; transfer of funds to earn interest; lack of transparent reporting on interest earned.
* **Overheads**: overheads charged under lump sum amounts; lack of transparency of detail in lump sum amounts.
* **Specific SRs**: high-profile SRs that manage a high percentage of the grant; SRs with known capacity gaps.
* **Recurrent small-scale procurement**: lack in transparent and clear product selection processes.

It is equally important to pay attention to **programmatic risks**. These [include risks that are related to programmes having limited relevance](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286), not achieving shorter-term performance or longer-term impact, being unsustainable or being assessed with inadequate monitoring and evaluation or data quality.

Of special consideration are also **Governance**, **Oversight** and **Management** risks that are related to poor governance, inadequate oversight and monitoring, or [poor programme and grant management](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).

These areas of risk are covered comprehensively in the various sections on functional capacities for programme management, SR management, financial management and systems, pharmaceutical and health product management and monitoring and evaluation. The risk management and anti-fraud capacity area detailed below addresses the policies and systems that must be put in place to mitigate against these different categories of risk.

**Risk, Fraud and Corruption "Red Flags"**

The following points identify "red flags" that may indicate areas of risk, fraud, or corruption in grant implementation and should be carefully considered:

1. Inaccurate or incomplete financial data;
2. Significant variances between actuals and budgeted financials;
3. Unsupported or irregular expenditures;
4. Multiple bank accounts, falsified bank statements, and inappropriate segregation of duties at banks;
5. Weak payroll controls;
6. False per diem claims;
7. Poor purchase decisions;
8. Failure to account for interest or other programme income;
9. Collusion and falsified documentation;
10. Poor inventory management;
11. Weak procurement and competitive bidding; and
12. Funding of the same activity by multiple donors ("double dipping").

**Key Considerations**

* **Global Fund fraud-prevention policies**: Global Fund systems and processes include [six layers of fiduciary assurance](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286), which are relevant in a broader context of fiduciary risk management ( [source](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286)). Within these layers, Global Fund policies ensure that strong risk management and fraud prevention procedures are enacted every step of the grant life cycle.
* **Global Fund risk management**: The Global Fund ensures that risks are reduced to an acceptable level through [upfront assessments of implementation arrangements](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) against [required minimum capacities](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286), as well as through periodic verifications of results achieved and financial accountability during the grant period.
* **Managing risk and theft of pharmaceuticals**: Theft of pharmaceuticals along the supply chain is a common problem in many countries, especially where supply chain information is difficult to obtain and not effectively verified. In these situations, strengthened drug management systems supplying information on drug allocation, storage, and delivery provide a mechanism to identify areas of [theft](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) and mitigate risk.
* **National anti-corruption bodies**: Special anti-corruption and fraud agencies to detect corruption and promote preventative measures in the health sector must be equipped with the necessary expertise, resources and independence to carry out their functions, and be backed by functioning independent courts. These agencies can support capacity development in anti-corruption by providing guidance in detection and preventative measures.
* **Accountability**: To increase accountability and transparency, avenues for [civil society and public oversight](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) are important.
* **Results-based management**: a foundation of results-based management is regular reporting and monitoring of results achievement and expenditure against plan; corruption is more difficult to conceal with open and regular results-based reporting and management, including the management of risks.
* **Codes and standards of conduct**: [codes and standards](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) set a common expectation for a staff member or group, as well as the basis of disciplinary action.
* Partner coordination- in some cases, fraud can occur when multiple donors or grants are used to pay for the same item or items.  In these cases, donors are unaware of the duplication of funding. Open review of integrated budgets and procurement activities by partner working groups are recommended.
* **Disclosure**: the disclosure of assets and political contributions by senior managers prevents corruption by identifying potential conflicts of interest, and the disclosure provides a baseline to assess whether assets have been acquired through corruption.
* **Procurement**: [procurement](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) is a major risk area for corruption in government institutions around the world, and a thorough assessment and development of procurement capacities, as found in the Pharmaceutical and Health Product Management capacity area, is an important deterrent to corruption.

**Preventing the Theft of Pharmaceuticals**

Drug theft and diversion is a significant problem compromising the ability to save lives, caused by a mixture of cultural, political, and economic factors. It increases the risk of treatment disruptions, the development of resistance, and health expenditures, and compromises confidence in health systems and the ability to secure needed funding.

The Global Fund has found the highest levels of operational risk lie in:

* Chain of custody - the matching of quantities shipped, transported, and received
* Inventory management - warehouse management, physical security, tracking of stock movements, and reconciliation of physical quantities
* Management and oversight - active verification of process compliance and performance monitoring of sub-contractors

Long-term solutions to the issue lie in partnering with countries to build secure and sustainable supply chains so that products reach the intended end-users.

**Capacity Development to Prevent Theft**

In addition to strengthening legal and justice systems to investigate and prosecute perpetrators, capacity development efforts focus on a number of areas, including:

1. [Improved country-level management, oversight and accountability](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).
2. [Accurate and timely procurement and supply chain systems](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).
3. [Strengthened supply chain security](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).
4. [Increased risk identification, risk mitigation, and theft detection measures](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).
5. [Engaged partnerships and coordination](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).

To address this problem, the Global Fund coordinated a meeting in February 2011 with a number of [partners](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) to initiate plans to combat the theft and illegal diversion of medicines. The Action Plan was launched in June 2011, prioritising 20 countries for specific action. The plan focuses on operational risks associated with vulnerabilities in supply chain and distribution, following a harmonized approach to risk management involving countries, implementing partners, and donors.

**The Global Fund’s new Operational Risk Management Framework**

In response to the [High Level Panel Report](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) as well as the Global Fund Board Comprehensive Reform Working Group, the Global Fund has just developed a comprehensive [Operational Risk](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) Management (ORM) framework that it will roll out in 2012.

Key overall goals of this improved ORM framework are:

1. Identifying, prioritising and mitigating against risks, not avoiding them;
2. Targeting resources and scrutiny according to level of risk and impact; and
3. Working better with in-country partners to strengthen risk management activities.

Specific inter-related objectives include:

1. Achieving grant performance targets and programme impact, while ensuring aid effectiveness and sustainability (addressing**programmatic** risks);
2. Efficient use and accounting of Global Fund investments and other resources (addressing **fiduciary** and **financial** risks):
3. Continuity, timeliness and safety in delivery of pharmaceutical and health products, equipment and services, while meeting minimum quality standards (addressing **Pharmaceutical and Health Products Management (PHPM)** and **health service delivery** risks); and
4. Effective governance and oversight in programme and grant management by the Global Fund, CCMs, PRs, SRs, partners and other stakeholders (addressing **governance**, **oversight** and **management** risks).

A Qualitative Risk Assessment Tool (QUART) has been developed and will be used to evaluate the operational risks associated with Global Fund activities throughout the lifecycle of a grant or of a programme (PR-Disease) where grants to the PR for the disease area have been consolidated.

**Online resources**

Resources from the Global Fund:

* [Results with Integrity - The Global Fund's Response to Fraud](http://www.theglobalfund.org/Documents/core/whitepapers/Core_ResultsWithIntegrityResponseToFraud_WhitePaper_en/), the Global Fund, Geneva, 2011.
* [Assessment of Country and PR Risks](http://www.theglobalfund.org/documents/lfa/LFA_AssessmentOfCountryAndPRRisks_Guide_en/), the Global Fund, Geneva, 2011.
* [Risk Management in the context of the management of GF grants](http://www.theglobalfund.org/en/regionalmeetings/meetings/Morocco_October_2011/), presentation at the MENA Regional Meeting - Morocco, the Global Fund, Geneva, 2011 (Note: Download Day 1 documents).
* [LFA Role in the identification of fraud risks and actual fraud in Global Fund financed programs](http://www.theglobalfund.org/documents/lfa/LFA_RoleInTheIdentificationOfFraudRisks_Paper_en/), the Global Fund, Geneva, 2010.

Other resources:

* [Security Management](http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/MDS3-Ch43-Security-Mgmt-Nov2011.pdf), In: Managing Drug Supply: Managing Access to Medicines and Other Health Technologies, MDS-3 Chapter 43, Management Sciences for Health, Arlington, VA, 2011.
* [Tools for Assessing Corruption & Integrity in Institutions](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF529.pdf) - A Handbook, USAID, Washington, DC, 2005.
* [Good practice in strengthening transparency, participation, accountability and integrity](http://www.u4.no/publications/good-practice-in-strengthening-transparency-participation-accountability-and-integrity/), U4 Anti-Corruption Resource Centre, Bergen, 2011.
* [Corruption in the health sector](http://www.u4.no/publications/corruption-in-the-health-sector-2/), U4 Anti-Corruption Resource Centre, Bergen, U4 issue 2008:10, November 2008.
* [Addressing corruption in the health sector - Securing equitable access to health care for everyone](http://www.u4.no/publications/addressing-corruption-in-the-health-sector-securing-equitable-access-to-health-care-for-everyone/),U4 Anti-Corruption Resource Centre, Bergen, U4 issue 2011:1.
* [Accountability and Health Systems: Overview](http://www.who.int/management/partnerships/accountability/AccountabilityHealthSystemsOverview.pdf), Framework, and Strategies, Abt Associates, Cambridge, MA, 2003.

Управление фармацевтическими средствами и медицинскими продуктами (PHPM)

**Управление фармацевтическими средствами и медицинскими продуктами (PHPM)**

Управление закупками и поставками относится ко всем мероприятиям необходимым для обеспечения наличия достаточного количества качественных и действенных продуктов и услуг конечным пользователям, закупленных по наиболее низким ценам в соответствии с национальными и международными законами ([источник](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/pharmaceutical-and-health-product-management.aspx)).

Фармацевтические продукты включают активный фармацевтический ингредиент в его законченной дозировке, которая предназначена для использования людьми, а медицинские продукты включают лекарственные средства и [другие медицинские продукты](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/pharmaceutical-and-health-product-management.aspx),  как одноразовые медицинские продукты (источник).

Управление закупками и поставками фармацевтических и медицинских продуктов демонстрирует конкретные трудности. Обычно, управление закупками и цепочкой поставок  и имеющие к ним отношение обучающие мероприятия представляют исключительную важность для обеспечения бесперебойной реализации грантов.

Дополнительно, PHPM является сферой, где страны могут работать в целях обеспечения большей эффективности и[целесообразности](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/pharmaceutical-and-health-product-management.aspx) в ценах, поддерживаемых для определенных лекарств, что позволяет большему числу людей иметь доступ к лечению. За последнее десятилетие наблюдалось существенное снижение в ценах на АРВ препараты первой линии в основном благодаря конкуренции от непатентованных эквивалентов. Начиная с 2005 года, все страны-члены Всемирной Торговой Организации (ВТО) за исключением менее развитых стран (LDCs), должны предоставлять патент для защиты фармацевтической продукции. Сюда относятся развивающиеся страны, которые традиционно производят генерики. Поэтому, аналогичные снижения цен для новейших первой, второй и третьей линий АРВ препаратов трудно достичь пока страны не будут более гибкими в нахождении баланса между защитой интеллектуальной собственности и их обязательствами по здравоохранению.  Соглашение ВТО по торговым вопросам, касающимся защиты интеллектуальной собственности (TRIPS) включает такие трансформации общественного здравоохранения.  Потребность стран в интеграции их в национальные законы и использовании их была еще раз подтверждена Декларацией Доха 2001 года о Соглашении  TRIPS и Общественном Здравоохранении, в совместных официальных позициях  ЮНЭЙДС, ПРООН и ВОЗ, а также Глобального Фонда.

**Pharmaceutical and Health Product Management Capacities (Procurement and Supply Chain Management)**

**Management and coordination**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate organizational structure, staffing and management for procurement, storage and distribution functions; effective procurement monitoring and reporting; appropriate oversight to ensure effective Sub-recipient procurement; ability to track and distinguish between health products provided under different funds | Effectively plan, manage, monitor, and forecast PHPM operations with clear structures, roles, and responsibilities | * Planning * Managing * Monitoring |
| Maintain and use adequate PHPM accountability, audit, and oversight mechanisms | * Accountability and Oversight |
| Recruit, maintain, and develop knowledge of staff to implement PHPM operations (National, Regional, & District/Local) | * Recruit PHPM Staff * Maintain and Develop PHPM Staff |
| Enter into and manage contracts and sub-contractor relationships | * Contract Management |
| Implement a policy with clear procedures of zero tolerance for fraud, financial mismanagement other forms of malpractice | * Managing Risk * Anti-Fraud Policies |

**Procurement policies and systems**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate procurement policies and procedures; competitive, efficient and transparent procurement processes; timely procurement cycle; appropriate intellectual property rights and policies for pharmaceutical products | Follow Global Fund PHPM requirements as well as organisation procurement policies and procedures | * Policies and Procedures |

**Intellectual property rights**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Membership in the World Trade Organization; patent laws covering pharmaceuticals; effective patent enforcement; 'government use' patent laws; allowance of 'parallel importation' of patented pharmaceuticals | Effectively utilize public health-related IPR flexibilities to increase access to treatment and achieve the best value for money of good quality medicines | * Legislation and Regulation * IPR Policies and Procedures * Use of IPR Flexibilities |

**Quality assurance systems and capacity**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Established national drug regulatory authority function; effective quality control and assurance procedures and responsibilities | Maintain and follow necessary quality assurance and quality control procedures | * Quality Assurance and Control |

**Product selection**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Appropriate responsibilities and procedures for product selection | Competitively and transparently solicit and select products and services to achieve the best value for money | * Solicit and Select |

**Management information systems**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Effective systems for tracking stock levels and consumption data; reliable, complete and accurate reporting to allow for revision of orders | Maintain adequate information systems to support effective tracking of stock levels and consumption with accurate reporting | * Procurement systems |

[**Forecasting**](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Effective responsibilities, systems and procedures for forecasting; reliable and timely forecasting data; procedures to validate forecasts | Effective systems and procedures for using information to forecast procurement and distribution needs | * Forecasting |

**Receipt and storage**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Effective responsibilities, systems and procedures for receipt and storage of goods; reliable inventory control systems; adequate physical space, storage equipment, security and insurance; systems for physical inventory and identification and disposal of expired products; effective management of shelf life | Effectively and securely receive, store, control and account for the inventory of products | * Receive and Store |

**Distribution**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Documented product distribution schedule; sufficient staff, vehicles and storage capacity for distribution; adequate security in distribution system; appropriate accounting systems for tracking and verifying products dispatched and received | Effectively distribute, account for, and confirm delivery of products | * Distribute |

**Rational drug use**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| National treatment guidelines in place and available, where needed; mechanisms for encouraging adherence to, and monitoring of, treatment | National treatment guidelines in place with mechanisms to monitor adherence | * Rational Drug Use |

**Other health products**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate quality assurance procedures for non-durable products; effective procedures for procurement, service, and maintenance of durable products | Effective systems and procedures for procurement, quality assurance, service, and maintenance of durable and non-durable products | * Procure non-phamaceutical Health Products |

**Key Considerations**

* **Procurement regulatory framework and compliance**: many countries have a robust legal and regulatory framework for compliance, yet [compliance](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) is weak, despite individual training and certification.
* **Decentralisation**: in an organisation that has a decentralised procurement function, consider the integration of information and plans between locations as well as the oversight functions ensuring compliance with organisational guidelines.
* **Policies, procedures, and compliance**: One of the biggest challenges facing many countries is that despite having a relatively robust legal and regulatory framework for public procurement, the [level of compliance with the framework remains weak](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286).
* **Coordination capacity**: case evidence suggests that one of the biggest challenges for strengthening procurement is how to address factors that lie outside of the area of "control" of procurement authorities. This demands an unusually high level of [co-ordination capacity](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) since it depends not only on technical co-ordination skills but strong political skills.
* **Quality assurance**: Quality assurance (QA) is a wide-ranging concept covering all arrangements made to ensure that pharmaceutical products are of the quality required for their intended use. QA also refers to a set of international standards to be met by suppliers of certain products to ensure that the supplier is capable of manufacturing safe and effective products, and by procurement agents and logistics service providers along the supply chain.
* **Procurement and budgeting**: consider the level of integration of procurement planning and forecasting with budgeting processes, ensuring availability of funds to meet prospective needs.
* **Quality assurance**: besides ensuring that pharmaceutical products are of the quality required for their intended use, QA also includes a set of international standards to be met by suppliers of certain products to ensure that the supplier is capable of manufacturing safe and effective products; therefore procedures for verifying the capabilities of manufactures to meet QA standards should be considered in assessing potential PRs.
* **Logistics management information systems**: [these systems are fundamental](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) to capacity strengthening, and provide accurate and timely information essential to effective stock management at all levels of the national supply chain system.
* **Supply chain issues**: management of the supply chain of products from receipt to point of delivery is often an area requiring strong capacity strengthening. The degree of geographical distribution involved, number of actors and partners, need for detailed tracking and information, opportunities for fraud, and storage requirements for pharmaceuticals all play a part in providing effective supply chain services.
* **Procurement and transition**: As PR, UNDP uses long-term agreement contracts for procurement of pharmaceuticals and other health products, while government procurement functions typically do not have such arrangements. In these situations, capacity interventions should investigate alternate contractual options that governments can adopt.
* **Value for money**: while the Global Fund defines value for money using the dimensions of efficiency, effectiveness, and additionality, from a procurement perspective, UNDP defines value for money as the optimal combination of quality and [cost](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286)appropriate to the requirements of the organization.

**Intellectual Property Rights**

Regarding intellectual property rights, procurement and supply focal points should be:

* Trained to understand the impact of IPR on access to medicines and how to work with relevant national actors to use IP flexibilities to improve access and secure better value for money.
* Provided with comprehensive, up-to date, user-friendly learning materials and examples of global good practices in utilizing public health IPR flexibilities to improve access to treatment.
* Trained to understand the likely negative impact of TRIPS-plus provisions on access to medicines and aware of strategies to mitigate this impact.
* Trained to measure/project the impact of IPR on access to medicines both in terms of savings achieved through use of flexibilities and cost increase due to IPR factors.

UNDP HQ can provide capacity development support towards the integration and utilization of TRIPS public health flexibilities.

**Online resources**

Resources from UNDP:

* [Introduction to Procurement and Supply Management for Pharmaceuticals](http://sifylivewire.com/undp/), On-line Training Course, UNDP, New York, 2011. (Note: Free, registration required).
* [A Practical Guide to Transforming Procurement Systems](http://www.unpcdc.org/media/352108/a_practical_guide_to_transforming_procurement_systems_final_formatted_30oct_2011.pdf), UNDP and OECD-DAC Task Force on Procurement, 2011.
* [Public Procurement Capacity Development Guide](http://www.unpcdc.org/media/140954/procurement%20capacity%20assessment%20guide.pdf), UNDP, New York, 2010.
* [Good Practice Guide: Improving Access to Treatment by Utilizing Public Health Flexibilities in the WTO TRIPS Agreement](http://content.undp.org/go/cms-service/stream/asset/?asset_id=3259443), UNDP, New York, 2010.

Resources from the Global Fund:

* [Guide to the Global Fund's Policies on Procurement and Supply Management](http://www.theglobalfund.org/documents/psm/PSM_ProcurementSupplyManagement_Guidelines_en/), the Global Fund, Geneva, 2009.
* [Pharmaceutical systems strengthening and pharmacovigilance](http://www.theglobalfund.org/documents/rounds/11/R11_Pharma_InfoNote_en/), Information Note, the Global Fund, Geneva, 2011.
* [Pharmaceutical and Health Product Management (PHPM) Assessment Tool](http://www.theglobalfund.org/documents/lfa/LFA_PHPMAssessment_Tool_en/), the Global Fund, Geneva, 2009.

Other resources:

* [A Model Quality Assurance System for Procurement Agencies](http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s14866e/s14866e.pdf), WHO, Geneva, 2006.
* [Risk Management in Humanitarian Procurement and Supply Chain](http://www.pracademics.com/jopp.html), Pontre, V. Welter, J. Veiga Malta, I. Faria, A. Chernyshova. Journal of Public Procurement, Volume 11, Issue 3, Fall 2011. (Note: Subscription required).

Мониторинг и Оценка

**Мониторинг и Оценка**

Мониторинг - это рутинное отслеживание и сообщение наиболее важной информации о программе или проекте, их вкладе и ожидаемых краткосрочных и долгосрочных результатах и воздействии.  В отличие от мониторинга, оценка является жестким, научно обоснованным сбором информации о программе или мероприятиях, характеристиках и результатах, которые определяют достоинство или значимость программы или интервенции.

Мониторинг и оценка относятся к сбору, хранению, анализу и, наконец, преобразованию данных в стратегическую информацию, которую будет использовать руководство для принятия решений. Они [предоставляют стратегическую информацию,](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/monitoring-evaluation.aspx) необходимую для принятия качественных решений для управления и совершенствования исполнения программы, формулирования политики и распространения посланий и лучшего планирования программ.

Как отмечено Глобальным Фондом, действенная система мониторинга и оценки системы здравоохранения страны помогает обеспечить:

* доступность надлежащих, своевременных и точных данных руководителям национальной программы и менеджерам на каждом уровне программы и системы здравоохранения;
* возможность донесения отобранных высококачественных данных национальным лидерам; и
* то, что национальная программа может отвечать требованиям доноров и международных организаций по отчетности при общих глобальных усилиях.

Более того, ПРООН определяет [мониторинг](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/home/cd-toolkit-russian/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8/monitoring-evaluation.aspx) как непрерывный процесс, с помощью которого заинтересованные стороны получают регулярную обратную связь о прогрессе достижения своих целей и задач. Оценка является жесткой и независимой оценкой либо завершенных или текущих мероприятий для определения степени достижения поставленных задач и целей и вклада в принятие решений. Ключевое различие между ними двумя заключается в том, что оценки проводятся независимо для предоставления независимой оценки, и обычно они более тщательные и вовлекают больше расширенный анализ. Тем не менее, они преследуют аналогичные цели.

**Monitoring & Evaluation Capacities**

**M&E coordination**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| M&E management arrangements; effective M&E stakeholder and technical working groups; effective oversight and review of sub-reporting entities | Effectively plan, manage, monitor, and forecast M&E operations with clear structures, roles, and responsibilities | * Planning * Managing * Monitoring * Forecasting |
| Maintain and use adequate M&E accountability and oversight mechanisms | * Accountability and Oversight |

**Indicators**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Clear and measurable indicators with baselines, targets, measurement methods, and data sources; quality and comprehensiveness of indicators | Comprehensive, clear and measurable indicators with baselines, targets, and measurement methods | * Indicators |

**M&E work plan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Effective M&E plan with clearly defined activities, timelines, financial resource estimates, and responsibilities; processes to update the work plan | Up-to-date work plan with activities, timelines, responsibilities, resource estimates, and processes to update | * Work plans |

**M&E tools and guidelines**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| M&E guidelines and standard operating procedures; adequate procedures and responsibilities for collecting and aggregating data at sub-national levels; registers, data collection and reporting forms from service delivery point to central level; tools and guidelines for data quality assurance, surveys, and program evaluation | Follow Global Fund M&E requirements as well as organisation M&E policies and procedures | * Budgeting |

**M&E human resources**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate M&E human resource staffing and skill levels; adequate structures, roles and responsibilities for data collection, monitoring, and reporting; plans for addressing human resource gaps | Recruit, maintain, and develop knowledge of staff to implement M&E operations (National, Regional, & District/Local) | * Recruit M&E Staff * Maintain and Develop M&E Staff |

**Routine data collection, analysis and reporting**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Effective data collection, analysis and reporting processes, including data repository, backup system, data compilation, processing and analysis; adequate report flows from service delivery point to central level; ability to produce timely and accurate reports; effective data analysis systems and responsibilities | Collect and record programmatic data with appropriate quality control measures:   * Access existing data sources/bases for sex, age and geographical disaggregated data * When necessary, through sentinel surveillance, qualitative studies and operational research | * Programmatic Disaggregated Behavioural & Health Data Collection * Data Quality Control |
| Support the preparation of regular and reliable programmatic reports | * Programmatic Behavioural & Health Data Analysis & Reporting |

**Data quality assurance and M&E related supportive supervision**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Feasible and comprehensive data quality assurance strategy; effective data quality assurance procedures; timely data quality assurance reviews; data quality checks at sub-national level | Effective data quality assurance strategy, procedures, reviews, and verification processes | * Data Quality Assurance |

**Evaluation, operational research, surveys, surveillance, special studies**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Schedules for program evaluations, operational research and program reviews; schedules for surveys and studies | Schedules for evaluations, research, surveys, studies, and reviews | * Evaluation Scheduling |
| Make data available for the purpose of evaluations and other studies | * Data and Information Sharing |

**Evaluation**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Adequate systems for independent evaluations; ability to review and respond to evaluation recommendations | Effective policies and systems for timely independent evaluations, and mechanisms for acting on recommendations | * Evaluation Conduct and Follow-up |

**Information products, dissemination and use**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| Clear information products and dissemination methods; M&E results inform management decisions; systems to integrate evaluation results into planning | Manage knowledge to make it accessible, so it can be used in the design and implementation of programs | * Knowledge Capture & Organisation * Knowledge Sharing |

**Alignment with and contribution to national M&E system**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Scope** | **Capacities** | **Components** |
| M&E plan linked to national strategy; M&E plans and operations follow, use, or integrate with national M&E systems | Program and grant-level plans and operations use national M&E guidelines and systems | * M&E Integration |

**Key Considerations**

* **Focus on M&E**: [Monitoring and evaluation](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) is a critical component of a country's response to fighting HIV/AIDS, TB and Malaria and strengthening health and community systems; it provides the information needed to make evidence-based decisions for program management and improvement, policy formulation, and advocacy. It also generates good-quality data to satisfy accountability requirements.
* **M&E systems and national ownership**: Coordination of the overall M&E system [across country and donor requirements](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) is an important first step in building a common M&E system that can meet a variety of needs.
* **Unified M&E**: The importance of creating, implementing and strengthening a unified M&E system at the country level cannot be overemphasized. A strong unified M&E system may help to ensure that: relevant, timely and accurate data are made available to managers at each level of the health care system; selected high-quality data can be reported to national leaders; and the national program can meet donor and international reporting requirements under a unified global effort.
* **Management culture for M&E**: look for knowledge of and commitment to M&E and the M&E system among policy-makers, program managers, program staff and other stakeholders, as an indicator of information-based and results-based management.
* **Partnering for M&E**: partnerships among in-country and international stakeholders involved in planning and managing the national M&E system should be actively established and maintained. Stakeholder analysis and extent of their participation should be part of the M&E planning process.
* **Health information and risk management**: as a key input for measuring results achievement, managing, and forecasting, the lack of comprehensive and accurate health information is a risk that must be mitigated in implementing Global Fund grants.
* **Importance of Global Fund grant monitoring**: With the Global Fund's Performance-Based System, reporting based on a transparent assessment of programmatic data against time-bound targets secures further disbursements, grant renewals, and defines grant ratings.  Therefore the quality of programmatic data reported by PRs is a critical component of performance-based funding.
* **Budgeting for M&E systems strengthening**: The Global Fund recommends, as a general guideline, that 5 to 10 per cent of the national program budget, including the Global Fund grant, be allocated for M&E systems strengthening.

**Data Collection and Quality**

* **Disaggregated data collection and quality of data**: Existing national databases and sources such as DHS, sentinel surveillance can provide vital quantitative and qualitative data and should be accessed for programme monitoring and evaluation. These, however, do not always provide age and gender disaggregated behavioural data, and/or data on non-discriminatory accessibility and of quality of services. This data is particularly critical in HIV prevention and care since population groups most vulnerable to infection continue to face technical, legal, and socio-cultural barriers in accessing health care. In addition, a great challenge in many countries is collecting data on most-at-risk populations due to the profound stigma and discrimination directed towards these key populations. Qualitative behavioural studies and operations research should be considered, in consultation with partners, to complete/complement the data collection, data analysis and synthesis.
* **Global Fund M&E and Data Quality Framework**: this framework includes [three initiatives](http://www.undp-globalfund-capacitydevelopment.org/PrintGuide.aspx?id=14286) to address data quality.  On-site data verification is performed by the LFA for each grant at least once a year, and is part of the routine verification of a program's implementation.  A data quality audit is a resource-intensive, robust and in-depth exercise that is conducted annually on a selected number of grants; conducted by external auditors contracted by the Global Fund. The aim of the audit is to ensure that programmatic data reported by PRs are accurate, complete and timely, and that country programs have the systems in place to generate high quality data on program implementation.  Reports and recommendations from verification exercises and audits should be used to inform capacity development planning and implementation and bolster the grant outreach and performance.

**Notes and Tips**

**Consider an M&E strengthening workshop**

An M & E Systems Strengthening workshop at an early stage of capacity development planning can provide useful insights into areas that require strengthening within the M&E system, whether at SR or PR level or beyond.  The health information system is an area that requires specific attention as it provides information to partner and Global Fund M&E reporting systems. Strengthening it requires broad partner and donor coordination to ensure a comprehensive and functional system to provide accurate and timely data for effective results-based management.

**Online resources**

Resources from the Global Fund:

* Monitoring and Evaluation Toolkit - HIV, Tuberculosis and Malaria and Health Systems Strengthening, [Part 1: The M&E system and Global Fund M&E requirements](http://www.theglobalfund.org/documents/monitoring_evaluation/ME_MonitoringEvaluation_Toolkit_en/), the Global Fund et al., Geneva, 2009.
* Monitoring and Evaluation Toolkit - HIV, Tuberculosis and Malaria and Health Systems Strengthening, [Part 2: Tools for monitoring programs for HIV, tuberculosis, malaria and health systems strengthening](http://www.theglobalfund.org/documents/monitoring_evaluation/ME_Part2HIV_Toolkit_en/), the Global Fund et al., Geneva, 2009.
* [Monitoring and Evaluation Systems Strengthening Tools](http://www.theglobalfund.org/en/me/documents/systemassessments/), the Global Fund et al., Geneva, 2007.
* [Framework for Operations and Implementation Research in Health and Disease Control Programs](http://www.theglobalfund.org/Documents/core/framework/Core_OperationsResearch_Framework_en/), the Global Fund et al., Geneva, 2008.
* [LFA M&E Assessment Checklist](http://www.theglobalfund.org/documents/lfa/LFA_MEAssessment_Checklist_en/), the Global Fund, Geneva, 2011.
* [M&E Online Training Modules](http://www.theglobalfund.org/en/me/learning/#modules), the Global Fund, Geneva, 2010.
* [M&E Manual](http://www.theglobalfund.org/en/me/learning/#manual), the Global Fund, Geneva, 2008.

Other resources:

* [Framework for Monitoring Progress & Evaluating Outcomes and Impact, Roll Back Malaria Cabinet Project](http://whqlibdoc.who.int/hq/2000/WHO_CDS_RBM_2000.25.pdf), WHO, Geneva, 2000.
* [A Framework for Monitoring and Evaluating HIV Prevention Programmes for Most-At-Risk Populations](http://data.unaids.org/pub/Manual/2008/jc1519_framework_for_me_en.pdf), UNAIDS, Geneva, 2008.
* [Monitoring and evaluation of capacity and capacity development](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/6340021F9B493526C1257178004A4826/$FILE/report%20on%20M&E%20workshop%20FINAL%2018052006.pdf), D. Watson, ECDPM, Maastricht,  2006.