**Приложение № 1**

**Техническое задание на оказание консультационных услуг по организационному развитию партнеров Коалции «За местное самоуправление Кыргызской Респбулики» (Институт политики развития, Союз местных самоуправлений, Академия местного управления Центральной Азии»**

**Сокращения и условные обозначения**

ИПР – Общественное объединение «Институт политики развития».

ПЛП – Портал лучшей практики.

Союз МСУ – Объединение юридических лиц «Союз местных самоуправлений Кыргызской Республики».

АМУЦА – Академия местного управления Центральной Азии.

МГУ– местное самоуправление.

SDС – Швейцарское управление по международному развитию.

КР – Кыргызская Республика.

Коалиция – Коалиция «За местное самоуправление», созданная ИПР, Союзом МСУ и АМУЦА.

1. **Описание организаций**

**Коалиция негосударственных акторов**

Коалиция по развитию местного самоуправления (Коалиция) была инициирована Институтом политики развития (ИПР) (неформально, в 2017 году), ведущей местной неправительственной организацией (НПО) в области местного самоуправления, к которой присоединился Союз местных самоуправлений (Союз МСУ), представляющий 484 муниципалитета, а совсем недавно (в 2022 году) - Академия местного самоуправления (АМУЦА). Эти три организации являются основными негосударственными субъектами в области местного управления, которые действуют как единая сила и дополняют друг друга.

Каждая из трех организаций признает большой интерес со стороны органов местного самоуправления, центрального правительства и заинтересованных сторон местного сообщества, готовых изучить возможности долгосрочного сотрудничества. С 2023 по 2026 годы Коалиция получает финансовую поддержку от SDС, направленную на финансирование реализации Программы Коалиции по поддержке развития МСУ в КР. Данная поддержка также предусматривает организационное развитие каждого члена Коалиции, для чего проводится данная оценка.

При осуществлении деятельности в рамках Программы Коалиции каждый член Коалиции будет в основном использовать существующую организационную структуру, стратегические рамки, компоненты руководства и оперативного управления, которые нуждаются в развитии и совершенствовании.

ИПР обеспечит управленческую и оперативную структуру для управления поддержкой SDC. В дополнение к использованию ключевых ролей и функций в рамках организационной структуры ИПР, ИПР наймет международного консультанта для дальнейшей поддержки каждого члена Коалиции по мере необходимости в организационном развитии.

ИПР окажет содействие Союзу МСУ и АМУЦА в создании инфраструктуры реализации проектов и мероприятий, необходимой в рамках соглашения о партнерстве, подписанного тремя организациями. При этом ИПР будет опираться на предыдущие результаты сотрудничества, поскольку уже предоставляет грантовое финансирование Союзу МСУ и АМУЦА в рамках финансируемого USAID проекта «Успешный аймак 2», где ИПР является ведущим партнером-исполнителем. Также в рамках данного проекта ИПР выполнил план собственного организационного развития (все выявленные рекомендации по бухгалтерскому, управленческому и операционному учету были учтены), однако усовершенствования продолжаются, в частности в сфере исполнения роли административного лидера Коалиции.

***Институт политики развития***

ИПР является флагманской организацией местного развития, миссия которой по-прежнему стратегически ориентирована на повестку дня в области развития МСУ, от надежного исполнителя инициатив в области местного самоуправления до способной экспертной и аналитической организации. Созданная в 2009 году, компания ИПР выиграла открытый тендер на реализацию проекта VAP в 2011 году. За 11 лет осуществления проекта ИПР пережил огромный рост в таких областях организационного развития, как стратегическое развитие, подотчетность, оперативная деятельность, управление финансами и людскими ресурсами. После завершения проекта ИПР по-прежнему стратегически сосредоточен на повестке дня в области развития МСУ и будет продолжать играть различные роли, от надежного исполнителя инициатив в области местного самоуправления до компетентной экспертной и аналитической организации.

***Союз местного самоуправления***

Союз МСУ является легитимной ассоциацией, объединяющей все органы местного самоуправления в Кыргызстане. В его состав входят все 484 муниципалитета страны – 452 сельских и 32 городских. Основным финансовым источником деятельности Союза являются добровольные членские взносы, уплачиваемые 85% муниципалитетов страны (по итогам 2022 года), а также донорские средства, выделяемые на реализацию целевых проектов. Основные функции и полномочия Союза МСУ отражены в его уставе и направлены на защиту прав и представление интересов органов МСУ на местном и национальном уровнях. Правление состоит из представителей всех семи областей Кыргызской Республики и двух крупных городов Бишкека и Оша. В настоящее время Сюз МСУ имеет статус признанного государством представителя всех муниципалитетов и выступает в качестве надежного и конструктивного партнера государственных органов в развитии местного самоуправления в Кыргызстане.

Созданный еще в 1996 году в результате слияния нескольких муниципальных ассоциаций, Союз МСУ был перерегистрирован в 2018 году. Его статус закреплен в национальном законодательстве - с ним необходимо консультироваться по всем правовым и политическим инициативам, которые могут оказать влияние на органы местного самоуправления. Несмотря на то, что Союз МСУ по-прежнему частично полагается на институциональное грантовое финансирование, он превратился в организацию, находящуюся на пути к самодостаточности, объединяющую информационно-пропагандистскую деятельность, потенциал, координацию, финансирование и другие ключевые функции. Он представляет собой ключевую движущую силу, которая пользуется поддержкой своих членов, в том числе за счет членских взносов, и твердо стоит на пути к развитию в качестве независимой и авторитетной заинтересованной стороны, формирующей повестку дня местного самоуправления страны.

***Академия местного самоуправления в Центральной Азии***

АМУЦА была создана в 2021 году силами ИПР и Союза МСУ при содействии Государственного агентства по местному самоуправлению для удовлетворения потребностей МСУ в наращивании потенциала. АМУЦА стратегически ориентирована на развитие в качестве обладателя «отраслевых знаний» и специализированного поставщика интеллектуальных услуг, включая обучение государственных и муниципальных служащих. В конечном итоге АМУЦА будет служить основным инструментом для реализации проектов, наращивания потенциала и коммуникационной поддержки Союза МСУ и от его имени. АМУЦА имеет лицензию независимого поставщика программ обучения для органов МСУ.

АМУЦА имеет хорошие возможности для достижения долгосрочной устойчивости благодаря своим уникальным активам Портала передового опыта (BPP), онлайн-платформы для обмена информацией (которую предстоит трансформировать в платформу для обучения), плтворму Р2Р (равный равному), Клуб женщин-депутатов, а также журнала Municipalitet, единственного специализированного издания по местному самоуправлению в стране, предоставляющего обновленную информацию о событиях, связанных с местным управлением, со всей страны. При этом Журнал Municipalitet находится на пути к достижению самоокупаемости, покрывая часть своих текущих расходов за счет подписки на более чем 1,000 платных подписчиков.

1. **Цель и объем разработки**

Основной задачей является развитие организационного потенциала членов Коалиции с целью совершенствования их внутренней структуры, процедур и профессиональных компетенций. Выполнение задания начинается с организационной оценки, а затем развитие потенциала обеспечивается на основе рекомендаций этой оценки и выявленных потребностей и запросов членов Коалиции.

Общий анализ методов и процедур работы поможет установить диагноз функционирования членов Коалиции, выявить недостатки и выработать рекомендации. Комплекс рекомендаций будет направлен на рационализацию задач, функций и процессов принятия решений в целях повышения эффективности, результативности, фидуциарного управления и систем внутреннего контроля.

***Институт политики развития.*** За 10 лет работы ИПР приобрел управленческий опыт, хотя некоторые организационные возможности нуждаются в дальнейшем развитии. В настоящее время ИПР проводит реформу своей структуры и системы управления, включая формирование независимого наблюдательного совета. Эти реформы делают развитие организационного потенциала абсолютно актуальным и более важным. В рамках Коалиции ИПР является ведущим операционным партнером, который управляет фонами, полученными от SDС, и осуществляет трансферт поддержки Союзу МСУ и АМУЦА в рамках грантовых соглашений. Соответственно, ИПР отвечает за организацию административного и финансового взаимодействия между членами Коалиции в рамках поддержки SDC, играя роль ресурсного и администрирующего партнера. ИПР отличается самой высокой (среди членов Коалиции) степенью зависимости от донорского финансирования.

***Союз местного самоуправления.*** Союз МСУ в течение 5 последних лет проходит существенную трансформацию, обновляя внутренние процедуры управления, восстанавливая членские связи. Союз МСУ неоднократно проходил оценку институционального развития и получал поддержку в разработке внутренних политик и процедур от партнеров по развитию, в том числе, от ИПР, однако необходимость усилий по практическому внедрению политик по повышению потенциала сотрудников остается актуальной. Союз МСУ нуждается в оценке институционального развития, а также в определении причин, по которым рекомендации предыдущих оценок могут или не могут быть выполнены.

***Академия местного самоуправления в Центральной Азии.*** АМУЦА является относительной новой организацией и находится в стадии становления (создана в 2021 году), а потому нуждается в оценке институционального развития. Отличительная особенность АМУЦА заключается в том, что единственный член Коалиции, который ориентирован на рыночные методы финансирования, платные услуги. В 2023 году АМУЦА начала предоставлять платные образовательные услуги органам МСУ, что требует особых усилий в сфере финансового управления, маркетинга, развития и обучения команды.

Исходя из целей, изложенных выше, в рамках первой части задания консультант(ы) будут решать следующие задачи:

* Описать, проанализировать и оценить управление и организационную структуру Коалиции, процедуры взаимодействия между членами Коалиции, включая управление программными действиями и финансовыми вопросами;
* Описывать, анализировать и оценивать управленческую и организационную структуру каждого члена Коалиции, описанную в пересмотренном Уставе Организаций и всех Положениях об управлении, включая взаимоотношения между высшими, наблюдательными и исполнительными органами управления;
* Анализировать и оценивать систему внутреннего контроля, операционные/финансовые/административные руководства, логистику;
* Анализировать и оценивать системы финансового менеджмента, бухгалтерского учета и отчетности и управления рисками;
* провести обзор политики в области людских ресурсов и оценить ее пригодность для обновления структуры;
* Обзор систем контроля за персоналом (табели учета рабочего времени, производительность);
* Анализировать и оценивать систему управления (встречи, общение, принятие решений, рабочие группы, внутренние заметки и т. д.) и анализировать функционирование созданной системы управления;
* Обзор административно-учетной системы учета, а также системы оперативного мониторинга.

В соответствии со второй частью задания консультант(ы) будут решать задачи по обеспечению развития потенциала на основе рекомендаций оценки и выявленных потребностей Коалиции и каждого члена Коалиции, включая:

* Совершенствование управления и организационной структуры Коалиции, процедуры взаимодействия между членами Коалиции, включая управление программными действиями и финансовыми вопросами;
* Совершенствование организационной структуры членов Коалиции;
* Совершенствование системы оценки рисков как на уровне организаций, так и на уровне проектов (в том числе комплаенс-рисков);
* разработка адекватной системы распределения административных расходов между различными проектами и самой Организацией;
* совершенствование системы внутреннего контроля;
* Совершенствование системы контроля персонала (табели учета рабочего времени, производительность);
* автоматизация (цифровизация) рабочих процессов.

1. **Ожидаемые результаты**

Задача должна привести к двум следующим результатам:

Предоставьте обзор организации:

* Анализ управления и организационной структуры;
* Анализ систем финансового менеджмента, бухгалтерского учета, отчетности, управления рисками и персоналом;

Совместно с членами Коалиции подготовить рекомендации по плану действий по укреплению Коалиции и каждого члена Коалиции, направленные на решение следующих вопросов:

* взаимоотношения между членами Коалиции;
* взаимоотношения между высшими, наблюдательными и исполнительными органами управления членов Коалиции;
* Система управления рисками;
* Система внутреннего контроля;
* Распределение административных расходов организации между различными проектами и собственными средствами организации;
* Управление, развитие и мониторинг персонала (табели учета рабочего времени, производительность) и
* Другие вопросы по результатам оценки.

Рекомендации должны учитывать местное законодательство и требования SDC.

1. **Методология**

Оценка будет проводиться международным консультантом или группой из двух консультантов. Свободное владение русским языком обязательно. Консультант(ы) определят и разработают подход к реализации задания в предложении и доработают его в координации с SDC и DPI в начале своей работы.

При подготовке плана работы консультант (консультанты) должен учитывать все имеющиеся оценки/проверки/контроль/организационный анализ, уже проведенные органами внутреннего и внешнего контроля. Основываясь на выводах этих оценок, консультант(ы) будет оказывать содействие в дальнейшем укреплении Коалиции и каждого члена Коалиции в целях совершенствования системы внутреннего контроля и консолидации финансовых и административных систем и процедур.

На основе рекомендаций оценки будет проведен дистанционный коучинг для поддержки Коалиции и каждого члена Коалиции в реализации рекомендаций оценки, включая поддержку в разработке необходимых внутренних политик и документов.

**Конкретные задачи** будут включать:

Сбор информации, кабинетные исследования, интервью:

* Сбор соответствующих документов (стратегия, годовые планы, годовые отчеты, финансовые отчеты и т.д.)
* Подготовка инструментария, необходимого для оценки
* Организация собеседований и/или групповых обсуждений с ключевыми сотрудниками или другими сотрудниками по мере необходимости
* Статистический и процедурный анализ

Анализ и диагностика Коалиции и каждого члена Коалиции:

* Анализ и диагностика ресурсов Коалиции и каждого члена Коалиции
* Анализ и диагностика структуры управления Коалиции и каждого члена Коалиции и процессов принятия решений
* Анализ и диагностика процедур и правил Коалиции и каждого члена Коалиции, включая системы управления рисками и распределения затрат

Выводы и рекомендации

* Выводы и рекомендации в отношении управления и организационной структуры
* Выводы и рекомендации по кадровой политике
* Выводы и рекомендации в отношении политики управления/принятия решений

Поддержка в выполнении рекомендаций

* Наращивание потенциала и поддержка в осуществлении плана действий и рекомендаций

1. **Конечные результаты**

Консультант(ы) представят следующие документы:

1. План и программа оценочной миссии должны быть представлены через две недели после начала задания;
2. Первая миссия должна состоятся в течение четырех недель после начаа исполнения задания;
3. Презентация предварительных результатов оценки и предварительных рекомендаций на первом совещании по подведению итогов в Бишкеке;
4. проект доклада с анализом и рекомендациями, а также план действий по выполнению рекомендаций, который должен быть представлен через три недели после завершения миссии;
5. Проекты внутренних документов по совершенствованию процедур (совместно разработанные консультантом (консультантами) и ДОИ) на русском языке в течение трех месяцев после начала выполнения задания;
6. Доклад об обзоре хода работы, содержащий оценку хода осуществления плана действий (отчет о мониторинге), должен быть представлен через неделю после второй миссии в Бишкек. Проект доклада об обзоре положения дел будет представлен на втором совещании по подведению итогов в Бишкеке;
7. Окончательный отчет с анализом и рекомендациями, а также окончательный статус плана действий будут представлены через четыре недели после второй миссии в Бишкек.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап работы | Ноябрь | | Декабрь | | | | Январь | | | | | Февраль | | | | | Март | | | | | Апрель | |
| 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| План и программа миссии |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Сбор и предоставление информации со стороны членов Коалиции |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Первая миссия |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Предварительные выводы и рекомендации |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Отчет о ситуации и рекомендациях |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Проекты политик |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Вторая миссия и отчет о мониторинге |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Окончательный отчет и план действий |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |

Все доклады будут на русском и английском языках. Остальные документы, т.е. внутренние процессуальные документы, будут на русском языке. Консультант(ы) предоставят электронную версию докладов и приложений в формате Word и Excel.

1. **Бюджет**

Общий бюджет, включая гонорары консультантов, расходы на проезд и проживание в Бишкеке, а также другие расходы, будет определен на основе предложения, сделанного консультантом (консультантами), и в соответствии с внутренними руководящими принципами и правилами и положениями DPI. Оплата производится двумя траншами: 25% после утверждения плана и программы оценочной миссии; 75% после принятия финального отчета.

1. **Логистика**

Вся логистика для этого задания должна быть организована консультантом (консультантами), DPI может помочь в случае необходимости.

1. **Длительность**

Полевые работы по оценке будут проходить в течение 14 дней, в декабре 2023 года. Он будет проводить в Бишкеке, Кыргызстан. Вся предварительная работа должна быть выполнена в офисе консультанта до начала полевых работ.

Дистанционный инструктаж и последующее наблюдение за осуществлением плана действий предусматриваются в течение шести месяцев после завершения оценки.

Ориентировочная дата начала выполнения задания – 10 ноября 2023.

1. **Акцептабельность**

В своей работе Консультант (консультанты) будут подотчетны ИПР в лице председателя правления Надежды Добрецовой, члена правления Бекболота Бекиева и уполномоченных ими лиц. Выводы и рекомендации в отношении Союза МСУ будут обсуждаться с участием директора Бектургана Орозбаева и уполномоченных им лиц. Выводы и рекомендации в отношении АМУЦА будут обсуждаться с участием директора Асель Курманалиевей и уполномоченных ею лиц.