

# Руководство по финансовому управлению программами ДВП

## Готовность к предоставлению денежной помощи

### Цель руководства

Настоящее руководство предназначено для того, чтобы национальные общества понимали основные механизмы внутреннего финансового контроля, этапы и критерии, которые необходимы при реализации ДВП.

Данное руководство не заменяет собой и не дублирует существующие финансовые процедуры, применяемые НО, а также не указывает на необходимость соблюдения более общих стандартов бухгалтерского учета и надлежащей практики управления финансами. Они важны независимо от вида помощи (будь то в натуральной форме или в виде ДВП). Данное руководство написано в дополнение к существующим финансовым процедурам и может использоваться совместно с ними, предоставляя конкретную ключевую информацию, касающуюся ДВП.<sup>1</sup>

### Для кого предназначено данное руководство?

Данное руководство предназначено для финансовых отделов Национальных обществ. Однако как правило, опыт и возможности в области финансового управления в разных НО могут отличаться, и не полноценная финансовая команда может быть доступна внутри страны. Таким образом, нижеследующее предназначено для того, чтобы обеспечить набор минимальных стандартов, которые могут быть использованы на любом уровне. Настоящее Руководство основано на передовой практике, которая может помочь НО нести ответственность перед пострадавшим населением, руководством НО, а также перед донорами.

Другими пользователями могут быть сотрудники программы ДВП и отдела программ, желающие ознакомиться с ключевыми этапами и критериями в области финансового управления программами ДВП, руководства также могут служить основой для облегчения взаимоотношений между сотрудниками финансовых отделов и сотрудниками ДВП.

## 1. Обзор роли финансового отдела в ДВП

В дополнение к основной финансовой деятельности НО (например, проверка бюджетов, рассмотрение и утверждение контрактов, осуществление платежей, составление отчетов и сверка), финансовый отдел также будет участвовать в программе ДВП на различных этапах проектного цикла. Следующая таблица отражает краткую информацию об этих функциях.

| Стадия              | Функция финансового отдела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оценка/Планирование | <ul style="list-style-type: none"><li>Вспомогательная оценка поставщиков финансовых услуг (ПФУ) и макро-/микрофинансовой среды (экономическая стабильность, риски ликвидности и платежеспособности, международные ограничения, связанные с отмыванием денег/финансированием терроризма, доступность и услуги, предоставляемые поставщиками финансовых услуг)</li><li>Участие в анализе вариантов реагирования и рисков (включая меры по их снижению)</li></ul> |

<sup>1</sup> [207\\_e\\_v100\\_Cash Based Programming Financial Procedures.pdf \(ifrc.org\)](#)

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Реализация              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Финансовый анализ заявок ПФУ и заключения контрактов, в том числе проверка подтверждения ведения бизнеса/регулируемого бизнеса, предыдущего опыта в области ДВП и размера ПФУ, финансового состояния (платежеспособности и кредитного рейтинга ПФУ, анализ финансовых аудитов) и поступления денежных средств/требований донора к ПФУ.</li> <li>▪ Обеспечение своевременной обработки и передачи платежей в рамках ДВП в пользу ПФУ.</li> <li>▪ Обеспечение наличия денежных средств в стране и их достаточного количества в пунктах выдачи наличных денег (например, в пунктах распределения, банкоматах, филиалах, магазинах)</li> <li>▪ Обеспечение соответствия проекта ДВП существующим финансовым процессам и механизмам контроля за бухгалтерскими и аудиторскими процедурами НО</li> <li>▪ Обеспечение осуществления дополнительного финансового контроля, сверки и подтверждения достоверности финансовой отчетности в зависимости от механизмов предоставления и уровня выявленных рисков.</li> <li>▪ Обеспечение сбора и хранения всех документов, связанных с переводом наличных/ваучеров, для ведения бухгалтерского учета НО и будущих аудитов, например, ведомостей зарегистрированных получателей помощи, активированных купонов, отчетов ПФУ, списка реестров платежей и т.д</li> <li>▪ Управление непосредственной выдачей наличных денежных средств (из рук в руки) получателям помощи</li> <li>▪ Перераспределение остатков денежных средств, возникших из-за колебаний обменного курса</li> </ul> |
| Мониторинг и отчетность | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обеспечение мониторинга ПФУ (например, работают ли положения контракта, нужно ли вносить изменения в процесс и т.д.)</li> <li>▪ Обеспечение мониторинга торговых сетей (в отношении ваучеров): каким образом торговцы собираются предоставлять соответствующие счета-фактуры, как сверять ваучеры (т.е. активированные, неиспользованные, уничтоженные)</li> <li>▪ Сверка платежей после каждого распределения</li> <li>▪ Финансовый отчет, создаваемый системой управления учетом (строка кода бухгалтерского учета, настроенная в компьютерной системе ERP, или в случае ее отсутствия - в Excel)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Четкое определение ролей и обязанностей важно для того, чтобы прояснить, кто и чем занимается в финансовом и других департаментах, включая ДВП и отдел программ, что позволяет избежать неопределенности или возложения всех задачи и обязанностей на сотрудников отдела программ. Краткое описание функций финансового отдела в ДВП можно найти также в шаблоне [Стандартной операционной процедуры ДВП \(СОП ДВП\)](#).

В рамках разработки СОП необходимо создать матрицу распределения ответственности (RACI), в которой распределяются сферы ответственности, подотчетности, коммуникации, а также указываются лица, которых надлежит информировать. Матрица предусматривает конкретные функции финансового отдела, а также других департаментов. Для каждого механизма предоставления помощи будет разработана матрица RACI, охватывающая все ключевые этапы программы ДВП. Смотрите [шаблон СОП ДВП](#)

Например, с финансовым отделом проводятся консультации по рискам, выявленным в ходе оценки и анализа реагирования на кризисные ситуации, а также по мерам снижения рисков последствий для каждого предлагаемого возможного варианта ДВП. Анализ рисков будет эффективным только в том случае, если и программный и операционный департамент, включая

финансовый отдел, будут работать сообща для оценки вероятности и воздействия рисков и будут предлагать соответствующие меры по их снижению.

Финансовый отдел также может оценивать осуществимость предлагаемого метода ДВП и механизмов предоставления помощи, включая последствия с точки зрения ресурсов, операционные потребности и наличие подходящей операционной среды для реализации предложенных вариантов реагирования на кризисные ситуации.

## 2. Управление рисками и их снижение

Анализ рисков – это непрерывный процесс, который должен проводиться на этапе обеспечения готовности и в начале процесса реагирования и обновляться на протяжении всей программы. Команда ДВП приступит к анализу рисков в рамках докризисного базового анализа ДВП. Отделы ДВП и программ будут вести контроль над анализом рисков при участии финансовых и других департаментов. С финансовой точки зрения финансовые риски, связанные с программой ДВП, в равной степени являются внутренними и внешними.

Ниже представлены основные финансовые риски, связанные с ДВП:

| Внутренние риски                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Внешние риски, исходящие от внешней среды                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Мошенничество:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Неправомерное использование, нецелевое использование денежных средств и активов</li><li>- Подделка, дублирование</li></ul></li><li>▪ <b>Коррупция, взяточничество</b></li><li>▪ <b>Кражи, грабежи</b></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Политическая/экономическая нестабильность, социальные волнения</li><li>▪ Глобальный финансовый кризис</li><li>▪ Ограничения и санкции в отношении правительства и невозможность получения средств внутри страны</li><li>▪ Кризис ликвидности</li><li>▪ Инфляция (внутренняя или вызванная самой программой)</li><li>▪ Кредитные риски государства, банков и ПФУ</li><li>▪ Сбой в деятельности ПФУ</li><li>▪ Волатильность местной валюты</li><li>▪ Коррупция и взяточничество</li><li>▪ Кражи или грабежи</li><li>▪ Непрозрачная стоимость от ПФУ</li></ul> |

Вышеуказанные риски не только окажут негативное влияние на результаты проекта ДВП, но и могут потенциально повлиять на НО (с точки зрения репутации), сообщества (из-за задержки оказания помощи или создания напряженности между людьми) и финансирующие организации (из-за нецелевого использования средств и потери доверия).

Ниже приведены некоторые примеры мер по снижению рисков, которые могут помочь предотвратить возникновение выявленных рисков:

| Ключевые риски      | Потенциальные/предлагаемые меры по смягчению последствий                                                                                                                                                              |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ненадежность</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Электронные денежные переводы или ваучеры</li><li>▪ Небольшие объемы и разнообразные маршруты</li><li>▪ Использование частных компаний по переводу денежных средств</li></ul> |

|                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Использование охранных компаний (Перевозка денежных средств)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Социальная напряженность в обществе</b><br>Например: нецелевые группы населения, контроль за наличностью в домашних хозяйствах                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ предпочтений мужчин и женщин</li> <li>Отдельные консультации для мужчин и женщин</li> <li>Консультации с сообществом</li> <li>Таргетинг на уровне сообщества</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| <b>Инфляция</b><br>Например: повышение цены из-за увеличения спроса по причине ДВП и отсутствия соответствующего предложения, ненадлежащее поведение трейдера                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ рынка, мониторинг цен</li> <li>Использование ваучера, предоставление предварительной информации трейдерам</li> <li>Подготовка инструкций по корректировке суммы выплаты</li> <li>Сочетание помощи в натуральном виде и наличными</li> <li>Поэтапное и территориально разнесенное распределение денежных средств</li> </ul>           |
| <b>Мошенничество</b><br>Например: со стороны партнеров, персонала, посредников                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Электронные денежные переводы и ваучеры</li> <li>Бумажный ваучер, с водяным знаком, как минимум</li> <li>Разделение обязанностей</li> <li>Механизмы обратной связи и подачи жалоб, а также информация для людей, которым оказывается помощь</li> <li>Мониторинг процессов и воздействия/результатов</li> </ul>                              |
| <b>Нецелевое расходование</b><br>Например: деньги, неиспользованные по назначению на основные нужды, потрачены на непредвиденные или нежелательные товары (алкоголь, наркотики, оружие) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ориентация на женщин в домашних хозяйствах, а не на мужчин</li> <li>Использование ваучеров</li> <li>Различные платежи и верификация</li> <li>Тщательная оценка потребностей, надлежащий таргетинг, соответствующая трансфертная стоимость</li> </ul>                                                                                        |
| <b>Стандарты</b><br>Например: деньги, потраченные на некачественные или вредные товары (например, алкоголь, наркотики, ломающиеся инструменты, рвущийся брезент и т.д.)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставление информации через лидеров сообществ и листовки</li> <li>Механизмы обратной связи и подачи жалоб, а также информация для людей, которым оказывается помощь</li> <li>Мониторинг трейдеров</li> </ul>                                                                                                                            |
| <b>Дублирование</b><br>Например: получатели пытаются получить доступ к наличным деньгам более одного раза                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Определение четкой даты «проживающий на территории по состоянию на».</li> <li>Мониторинг для перекрестной проверки имен, номеров мобильных телефонов, документов, удостоверяющих личность.</li> <li>Хорошие отношения с лидерами сообщества, перекрестная проверка с соседями.</li> <li>Сообщения о целевых и нецелевых группах.</li> </ul> |
| <b>Ошибки</b><br>Люди не присутствуют при определении числа пострадавших, лидеры сообществ добавляют «лишних» людей<br>Ошибки при сборе данных о телефонных номерах                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Надлежащее обучение волонтеров КК регистрации.</li> <li>Тщательный надзор за обработчиками данных и регулярный мониторинг регистрационных книг.</li> <li>Установление отношений с надежными лидерами и привлечение волонтеров.</li> <li>Перекрестные проверки с фокус-группой.</li> </ul>                                                   |

|                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Внутренние процедуры</b><br>Процедуры НО неоднозначны и нечетко сформулированы, роли и обязанности не распределены между различными подразделениями (отделами по операциям, финансам, логистике) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка и распространение СОП</li> <li>▪ Приведение существующих внутренних процедур и средств контроля в соответствие с процедурами ДВП</li> </ul> |
| <b>Потенциал, подготовленность и готовность</b><br>Например: недостаток опыта у персонала и партнеров, систем, процедур и инструментов                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Упрощение доступа к инструментам и шаблонам</li> <li>▪ Документальное оформление извлеченных уроков</li> <li>▪ Обучение</li> </ul>                     |

Для получения дополнительной информации см. также Инструментарий денежной помощи в чрезвычайных ситуациях МЗ\_1\_4\_1 [Дорожная карта для анализа рисков ДВП](#).

### 3. Внутренний контроль

Система внутреннего контроля предназначена для снижения выявленных рисков. Ее можно охарактеризовать как процессы, способствующие достижению оперативных целей Национального общества, включая надежную отчетность и обеспечение соблюдения законов, нормативных актов и политик. Наличие системы внутреннего контроля также обеспечит эффективность программы ДВП и достигнутых результатов.

Однако обратите внимание, что наличие большего количества элементов управления не означает лучшего контроля. Неэффективный контроль в равной степени может быть слишком сложным и неподходящим для снижения риска, ради которого он вводится.

При разработке эффективных средств контроля необходимо учитывать следующее. Являются ли они:

- адаптированными в соответствии с контекстом и потребностями?
- подкрепляются ли они надлежащими и комплексными политиками и процедурами?
- понятными персоналу и выполняются ли на регулярной основе?
- протестированы ли и проверены ли аудиторами?
- способными вы снизить риск?
- не создают ли существенных препятствий для реализации программы?

В следующем списке представлены ключевые элементы внутреннего контроля, которые важны для ДВП.

Согласование со стороны органов власти/надлежащее разрешение

Это помогает гарантировать, что деятельность НО соответствует установленным финансовым процедурам, если только ответственные руководители не санкционируют иной порядок действий. Пороговые значения одобрения должны соответствовать финансовым рискам на определенный момент времени.

- √ Уровни полномочий в штаб-квартире и филиалах НО должны быть определены/переопределены в начале операции по реагированию, включая делегирование полномочий в отсутствие подписантов.

Разделение обязанностей

Разделение обязанностей подразумевает, что ответственность за различные элементы связанной деятельности, особенно за те, которые связаны с разрешениями, хранением денег или активов, ведением учета и сверкой, возложена на разных лиц.

- ✓ Сотрудники, регистрирующие получателей помощи, не должны также заниматься верификацией получателей или переводом финансовой помощи.
- ✓ Сотрудник, выдающий наличные/выписывающий квитанции, не должен быть в числе тех, кто проверяет имена в пунктах выдачи.
- ✓ Сотрудник, осуществляющий согласование распределения, не должен также распоряжаться денежными средствами во время распределения.
- ✓ Хорошей практикой является ротация персонала, когда это возможно, чтобы ограничить случаи мошенничества.
- ✓ Если эти обязанности не разделены, то сотрудник может перенаправлять средства и скрывать это в ходе процесса.

#### Ограниченный доступ к системе

Это означает, что доступ к системам бухгалтерского учета, платежной платформе ДВП и наличным деньгам/сейфам должен быть ограничен только для уполномоченных лиц.

- ✓ Платежная платформа должна быть защищена индивидуальными именами пользователей, временем входа в систему и датами совершения действий в системе.
- ✓ Точно так же список получателей и персональные данные не должны быть в свободном доступе и должны храниться в безопасности.
- ✓ Ноутбуки, офисные помещения должны быть заперты и надежно защищены, использование/обновление паролей и сетевых/общих дисков должно быть разрешено только соответствующим пользователям.

#### Физическая защита активов

Обеспечьте, чтобы физическое перемещение наличных средств было максимально сведено к минимуму благодаря использованию банковской системы, даже если это должны быть банки-партнеры НО и другие поставщики финансовых услуг. Затраты должны быть соизмеримы с сопутствующими рисками.

- ✓ Прямая выдача НО должна рассматриваться в качестве последнего средства. Если это имеет место, то необходимо привлечь инкассаторскую компанию и организовать страховку, чтобы покрыть риски, связанные с перемещением физических сумм между банками, офисами и пунктами распределения.
- ✓ Наличные деньги необходимо пересчитывать до и после каждого перемещения, а также при распределении в компании по перевозке наличных денег.
- ✓ Необходимо регулярно проводить инвентаризацию предоплаченных банковских карт, ваучеров и пересчет наличных.
- ✓ Наличные деньги должны храниться в сейфе и запираются на ключ. Ключи хранятся у определенного лица.

#### Ведение надлежащей документации и отчетности

Ведение документации является доказательством того, что получатели получили наличные, платежи соответствуют финансовым отчетам и платежи были точно отражены в отчетности.

- ✓ Для каждого механизма предоставления помощи определите и соберите документацию, подтверждающую перевод средств в адрес ПФУ (например, банковский перевод, счета-фактуры, платежное требование, список получателей и сумма выплаты) и получателей (например, успешный электронный перевод, согласованный реестр платежей), передачу устройств (например, согласованный реестр выданных дебетовых карт, ваучеров, sim-карт)

#### Система кодирования бухгалтерского учета

Система учета должна быть настроена таким образом, чтобы отслеживать все расходы, связанные с проектом (ДВП или другими), используя строку кодирования для идентификации, анализа и составления отчета о расходах по проекту.

Примеры возможного кодирования (в дополнение к коду счета из плана счетов включают в себя): код проекта (как минимум), код финансирующей организации, бюджетный код, код

деятельности (возможно, для сопоставления данных по результатам, местоположениям или секторам, типу механизмов и т.д.).

- ✓ Кодирование должно быть адаптировано к возможностям системы учета.
- ✓ Банковские выписки должны быть сверены, авансовые платежи обоснованы.
- ✓ Средства, полученные НО = Расходы по проекту + Кредиторская/дебиторская задолженность + Остатки на банковских счетах и в кассе.

#### Мониторинг/Сверка/Отчетность

Это включает в себя проверки эффективности работы, проводимые сотрудниками, которые *не* были вовлечены в проверяемые работы. Это важно для обеспечения достоверности бухгалтерской информации.

- ✓ Сверку с ПФУ следует проводить после каждой выдачи наличных или ваучеров, чтобы обеспечить надлежащий учет наличных средств.
- ✓ Необходимо провести сверку учетных записей получателей с платежами в адрес ПФУ, и это необходимо сделать до того, как оплата за обслуживание/счета-фактуры будут окончательно предоставлены ПФУ
- ✓ Также следует провести сверку с поставщиком услуг по управлению данными, если это применимо (например, RedRose в рамках трехстороннего контракта).
- ✓ Также следует провести проверку деятельности ПФУ и трейдеров по выполнению обязательств по контракту.

#### Стандартные операционные процедуры (СОП)

СОП обычно разрабатываются во время ГДВП, когда у НО есть время для их разработки. Они разрабатываются на основе соответствующих используемых механизмов предоставления помощи. Любые СОП на уровне проекта должны быть установлены после завершения процесса закупок и подписания контрактов.

С финансовой точки зрения, СОП для каждого механизма предоставления помощи должны охватывать:

- ✓ Управление взаимоотношениями между поставщиками/поставщиками услуг, обучение и процессы реализации
- ✓ Мониторинг поставщиков
- ✓ Процесс выдачи денежной помощи и первичное поступление денежных средств
- ✓ Отслеживание, отчетность и сверка
- ✓ Защита данных получателей
- ✓ Разделение обязанностей
- ✓ Управление безопасностью

Утвержденные СОП должны быть распространены и соблюдаться всеми сотрудниками финансовых отделов.

#### Внешние аудиты

Проведение ежегодной аудиторской проверки помогает выявить пробелы в стандартах бухгалтерского учета и финансового менеджмента, а также любые случаи мошенничества.

## 4. Рекомендации по применению финансового контроля в ДВП

В следующем разделе рассматриваются некоторые ключевые компоненты финансового контроля и их значение для ДВП.

#### Процесс авторизации и делегирования полномочий

НО должны соответствовать существующей матрице принятия решений и пороговым значениям. Учитывая сумму наличных, которая обычно распределяется единовременно, более

чем вероятно, что согласование обычно поступает на самый высокий уровень полномочий. Однако в начале оперативного реагирования всегда важно задаться вопросом о надлежащем уровне полномочий. Анализ процесса авторизации является ключевой мерой по снижению рисков, которая не должна препятствовать реализации.

После этого можно будет определить уровень авторизации и подписантов в филиалах. Включение делегирования полномочий на уровне филиалов, а также рассмотрение вопроса о децентрализации финансирования на уровне филиалов позволят быстрее реагировать. Наличие такой практики на уровне филиала крайне важно для того, чтобы избежать задержек в ожидании подписания со стороны штаб-квартиры.

Авторизация должна соответствовать уровню риска, который НО пытается снизить. Например, если все платежи согласованы инициатором запроса, то менеджер отдела программ, руководитель операционного отдела, финансовый директор и генеральный секретарь только задержат выдачу наличных средств получателям.

Несмотря на то, что сам по себе денежный перевод часто представляет собой значительную сумму за один цикл, важно помнить о сохранении доступа к средствам для проведения мероприятий по предоставлению ДВП, таких как таргетинг, выбор получателей, мониторинг и т.д. Согласование для ПФУ (контракты и выплаты) должно осуществляться на основе **трансфертной стоимости + комиссионные**. Несмотря на то, что комиссионные ПФУ могут быть низкими или иногда услуга предоставляется бесплатно, такие комиссионные также требуют соответствующего согласования и отчетности, поскольку они связаны с очень большими суммами денег, которые НО переводит в пользу ПФУ за каждую выдачу.

Обратите внимание, что уполномоченные лица, подписывающие чеки или банковские платежи, не являются распорядителями бюджета/выдающими разрешения.

## **Документация, которая должна быть обеспечена в соответствии с механизмом предоставления ДВП**

Как указано в СОП ДВП, существует три категории механизмов предоставления помощи.

### **1. Наличные напрямую (из рук в руки), через НО**

Данный формат предусматривает выдачу наличных денежных средств непосредственно получателю. Эти услуги либо передаются на аутсорсинг третьей стороне, такой как банк, почтовое отделение, компании по переводу денежных средств, система хавала, либо осуществляются непосредственно НО (используется в крайнем случае).

### **2. ДВП через ПФУ/третьих лиц**

В данном случае деньги изначально являются цифровыми/виртуальными, и к ним можно получить физический доступ или использовать для оплаты товаров и услуг через устройство, например, мобильный кошелек, дебетовую карту или предоплаченную карту, банковский счет. ПФУ или третья сторона должны иметь лицензию на предоставление этой услуги в стране. Этот механизм предоставления помощи может также включать использование технологических компаний/платформ, таких как RedRose.

### **3. Ваучер (бумажный или электронный), через трейдеров/третьих лиц**

Ваучеры предоставляются через трейдеров или других третьих лиц, товарные (предназначенные для конкретных товаров и услуг) или наличные (сумма, установленная для использования по выбору получателя помощи) ваучеры выкупаются получателем у поставщиков, которые затем выставляют счета НО на оплату товаров или стоимости, используемой с согласованной периодичностью в контракте.

В следующей таблице представлены основные документы, которые необходимо предоставить в процессе реализации ДВП, в зависимости от различных типов механизмов предоставления помощи.

| Механизмы                                                                              | Документ, удостоверяющий личность                                                                                                               | Документация, предоставленная до перевода                                                                                                                                                                                                 | Документация о средствах, переведенных Национальному обществу                                                         | Документация, предоставленная после перевода людям, которым оказывается помощь                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Наличные из рук в руки</b><br><br><u>через НО</u>                                   | Государственный документ, удостоверяющий личность/Паспорт<br><br>Карта получателя помощи<br><br>Верификация третьей стороны (например, RedRose) | Запрос на оплату (ЗНО)<br><br>ЗНО, включая список имен получателей и номер документа, удостоверяющего личность или номер карты получателя, сумму перевода с полем для подписей получателей, номера телефонов и подписи проверяющих лиц НО | Подпись получателя, подтверждающая получение карты получателя (если выдана)<br><br>В противном случае это неприменимо | Форма рабочего аванса (в качестве доказательства физического перемещения средств)<br><br>Запрос на оплату с подписью каждого получателя<br><br>ИЛИ<br><br>Индивидуальная квитанция с подписью/биометрическим подтверждением получателя                                                                        |
| <b>Напрямую из кассы</b><br><br><u>через ПФУ/третьих лиц</u>                           | Формы удостоверения личности, принятые ПФУ в соответствии с их требованиями в рамках процедуры идентификации (KYC)                              | Заявка/заказ на покупку/контракт или ЗНО                                                                                                                                                                                                  | Не применимо (поскольку получатель не получает никаких карт или чего-либо подобного для доступа к средствам)          | Подтверждение от банка НО о списании средств со счета НО (дебетовая нота)<br><br>Финансовый отчет от ПФУ (с указанием переводов <b>каждому</b> получателю) – обычно это подписи, собранные ПФУ.                                                                                                               |
| <b>Банковские счета индивидуальных получателей</b><br><br><u>через ПФУ/третьих лиц</u> |                                                                                                                                                 | Заявка/заказ на покупку/контракт или ЗНО                                                                                                                                                                                                  | Подтверждение номера банковского счета от получателя (подписи)                                                        | Подтверждение от банка НО о списании средств со счета НО (дебетовая нота)<br><br>Финансовый отчет от ПФУ, отражающий статус платежа (переводы на каждый счет получателя и были ли платежи получены или нет). Если нет, то они должны быть возвращены обратно на счет КК и должны быть частью процесса сверки. |
| <b>Мобильный кошелек</b>                                                               |                                                                                                                                                 | Заявка/заказ на покупку/контракт или ЗНО                                                                                                                                                                                                  | Подтверждение соответствия номеров мобильных телефонов ФИО                                                            | Подтверждение от банка НО о списании средств со счета НО (дебетовая нота)<br><br>Финансовый отчет от оператора мобильной связи (отражающий переводы на <b>каждый</b>                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                     |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| через<br><u>ПФУ/третьих лиц</u>                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                 | и/или<br>документам,<br>удостоверяющи<br>м личность<br>получателей                                                                  |                                                                                    | номер мобильного<br>телефона)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Банкоматы/пред<br/>оплаченные<br/>карты</b><br>(Примечание:<br>Карта не<br>привязана к<br>отдельному счету)<br><br>через<br><u>ПФУ/третьих лиц</u> |                                                                                                                                                                                   | Заявка/заказ на<br>покупку/<br>контракт или<br>ЗНО                                                                                                                                                                              | Подпись,<br>подтверждающа<br>я получение<br>банкомата/пред<br>оплаченной<br>карты                                                   | Подтверждение от<br>банка НО о списании<br>средств со счета НО<br>(дебетовая нота) | Финансовый отчет от<br>ПФУ (с указанием<br>того, что денежные<br>средства, зачислены<br>на <b>каждый</b><br>банкомат/предоплач<br>енную карту)                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Бумажные/элект<br/>ронные ваучеры</b><br><br>через<br><u>трейдеров/третьи<br/>х лиц</u>                                                            | Государственн<br>ый документ,<br>удостоверяющ<br>ий<br>личность/Пасп<br>орт,<br><br>Карта<br>получателя<br>помощи<br><br>Верификация<br>третьей стороны<br>(например,<br>RedRose) | Заявка/заказ на<br>покупку/<br>Договор<br><br>Денежная<br>стоимость<br>ваучера или<br>перечень<br>товаров,<br>включенных в<br>ваучер<br><br>Список имен<br>получателей и<br>номер<br>документа,<br>удостоверяющег<br>о личность | Подпись<br>получателя,<br>подтверждающа<br>я получение<br>ваучера/<br>электронного<br>ваучера (с<br>серийным<br>номером<br>ваучера) | Не применимо                                                                       | Активированные<br>ваучеры (полученные<br>поставщиком от<br>получателей)<br><br>ИЛИ<br><br>Отчет,<br>сформированный<br>программным<br>обеспечением для<br>электронных<br>ваучеров (с<br>указанием<br>активированных<br>ваучеров),<br>предоставленных<br>поставщиком<br><br>+ Счет-фактура от<br>поставщика для<br>оплаты через<br>согласованные<br>промежутки времени |

## Мониторинг

В процессе перевода/обналичивания средств финансовый отдел проведет сверку. Ниже приведены основные примеры контрольных шагов, необходимых при согласовании между различными участниками и для каждого механизма предоставления помощи.

| Механизм предоставления помощи                                | Передача из НО в ПФУ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Передача получателям                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Наличные денежные средства/из рук в руки через НО</b>      | <p>Проверьте, нет ли дублирования, пустых ячеек, необычного формата данных в списке от команды программы.</p> <p><u>В целях безопасности рассмотрите возможность привлечения инкассаторской компании (СИТ).</u><br/> <u>Для управления рисками рассмотрите возможность страхования денежных средств при перевозке.</u></p> <p>Общая сумма средств, снятых в банке НО = Заказанные средства<br/>         Заказанные средства = Средства, переданные инкассаторской компании</p> <p><u>Средства в обороте НО (рекомендуется, чтобы денежная наличность оставалась в ведении финансового отдела, но при этом обеспечивалось разделение обязанностей)</u></p> <p>Средства, полученные от одних сотрудников = средства, переданные другим сотрудникам</p> | <p><b>После каждого распределения</b></p> <p>Общая сумма поступлений для распределения средств = сумма средств, которые подлежат получению получателями.</p> <p>Остаточные средства (средства, которые не были распределены) = Сумма, которую должны были получить получатели, но не получили (т.е. не были показаны при распределении).</p> <p>Проведите выборочные проверки произведенных платежей.</p>                                                                       |
| <b>Наличные денежные средства через ПФУ/третью сторону</b>    | <p>Проверьте, нет ли дублирования, пустых ячеек, необычного формата данных в списке от команды программы.</p> <p><u>Авансовое перечисление денежных средств (подходит для регулируемого ПФУ)</u></p> <p>Средства, отправленные со счета банка НО = Средства, поступившие на банковский счет ПФУ (НО - кредиторская задолженность)</p> <p><u>Возмещение ПФУ после распределения средств среди получателей (традиционная система хавала, нерегулируемый ПФУ)</u></p> <p>Средства, распределенные между получателями в соответствии с реестром платежей и сверенные НО и ПФУ = счет-фактура от ПФУ + плата за сопутствующие услуги в соответствии с контрактом.</p>                                                                                     | <p><b>После каждого распределения</b></p> <p>Общая сумма поступлений для распределения средств = сумма средств, которые подлежат получению получателями.</p> <p>Остаточные средства (средства, которые не были распределены) = Сумма, которую должны были получить получатели, но не получили (т.е. не были показаны при распределении).</p> <p>По возможности проведите выборочные проверки произведенных платежей.</p>                                                        |
| <b>Электронные денежные средства через ПФУ/третью сторону</b> | <p>Проверьте, нет ли дублирования, пустых ячеек, необычного формата данных в списке от команды программы.</p> <p>Средства, отправленные с банковского счета НО = Средства, полученные на банковский счет НО у ПФУ (счёт условного депонирования, счет материнской компании для мобильного кошелька, банковский перевод, предоплаченные карты) + плата за сопутствующие услуги в соответствии с контрактом</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><b>Выдача электронного устройства (дебетовой карты, SIM-карты, номера банковского счета)</b></p> <p>Общее количество распределенных электронных устройств = Общее количество электронных устройств, которые будут получены получателями.</p> <p>Оставшиеся электронные ваучеры (не распределенные) = Ваучеры, которые должны были быть получены получателями, но не были показаны при распределении (из списка распределения).</p> <p><b>После каждого распределения</b></p> |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Общая сумма поступлений на пополнение счета = сумма средств, которые должны быть получены получателями (банковский счет, субсчет prepaid карт, мобильный кошелек).</p> <p>Остаток средств (средства, которые не были распределены) = Сумма, которую должны были получить получатели, но не получили (т.е. сбой в электронном пополнении субсчета получателя – с электронной платформы ПФУ)</p> <p>Плата за услуги ПФУ = Плата за услуги перевода средств, в соответствии с контрактом.</p> <p>Средства, которые вообще не использовались получателями, проверяются на предмет выявления каких-либо проблем с получателем или механизмом.</p> <p>Неиспользованные средства и подтвержденные НО = Средства, возвращенные от ПФУ в НО</p> <p>Проведите выборочные проверки произведенных платежей.</p>            |
| <b>Электронный ваучер через трейдера/третью сторону</b> | <p>Проверьте, нет ли дублирования, пустых ячеек, необычного формата данных в списке от команды программы</p> <p>Созданный электронный ваучер (например, смарт-карты) = Ваучеры, запланированные в соответствии со списком получателей.</p> <p>Средства, переведенные с банковского счета НО = Средства, полученные на банковский счет НО в ПФУ</p> | <p><b>Выдача электронного устройства (смарт-карты)</b></p> <p>Общее количество распределенных электронных ваучеров = Общее количество ваучеров, полученных получателями.</p> <p>Оставшиеся электронные ваучеры (не распределенные) = Ваучеры, которые должны были быть получены получателями, не явившимися на распределении (из списка распределения ваучеров).</p> <p>Аннулируйте не распределенные ваучеры</p> <p><b>После каждого распределения</b></p> <p>Общая сумма средств, пополненных на электронные ваучеры получателей = Общая сумма средств, планируемых к распределению</p> <p>Остаток средств (средства, которые не были распределены) = Сумма, которую должны были получить получатели, но не получили (т.е. сбой в электронном пополнении субсчета получателя – с электронной платформы ПФУ)</p> |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                                                                                                                                                                                | <p>Средства, которые вообще не использовались получателями, проверяются на предмет выявления каких-либо проблем с получателем.</p> <p><b>При получении счетов-фактур</b><br/> Активированные ваучеры, использованные у торговцев/магазинов = Сумма/ваучеры, использованные в соответствии с отчетами из базы данных, управляющей электронными ваучерами (RedRose).<br/> Общая сумма выставленных счетов трейдерами =<br/> Общая сумма активированных электронных ваучеров из базы данных (RedRose)</p> <p>Проведите выборочные проверки произведенных переводов.</p> <p>Плата за услуги ПФУ = Плата за услуги перевода средств, в соответствии с контрактом.</p>                            |
| <b>Бумажный ваучер через трейдера</b> | <p>Проверьте, нет ли дублирования, пустых ячеек, необычного формата данных в списке от команды программы.</p> <p>Выданный бумажный ваучер = Ваучеры, запланированные в соответствии со списком получателей</p> | <p><b>Выдача бумажного ваучера</b><br/> Общее количество распределенных бумажных ваучеров = Общее количество ваучеров, полученных получателями.</p> <p>Оставшиеся ваучеры (не распределенные ваучеры) = Ваучеры, которые должны были быть получены получателями, которые не явились на распределение (из списка распределения ваучеров).</p> <p>Аннулируйте не распределенные ваучеры</p> <p><b>При получении счетов-фактур</b><br/> Активированные ваучеры, полученные Трейдерами и переданные обратно в НО =<br/> Распределенные ваучеры (также проверьте их на возможную подделку).<br/> Общее количество активированных ваучеров =<br/> Общая сумма выставленных счетов Трейдерами.</p> |

При выявлении несоответствия, финансовый департамент должен последовательно, шаг за шагом, проверить весь процесс обналичивания, чтобы попытаться выявить проблему.

Потенциальными причинами несоответствий могут быть:

- Получатели, отмеченные для получения средств, но которые не получили их
- Получатели, не отмеченные для получения средств, но которые получили их
- Получатели получили ваучер, но не обменяли его на наличные деньги

- Просчеты в первоначальном плане распространения
- Опечатки и перестановка цифр при учете выплат
- Опечатки и другие ошибки в отчетах поставщиков услуг
- Непредвиденные сборы, взимаемые на определенном этапе процесса обналичивания
- Непредвиденные курсы конвертации или проблемы, такие как разница в обменных курсах
- У ваучеров не было срока годности и/или срок годности еще не истек
- Утечка информации и/или мошенничество

**Всегда существует вероятность утечки информации и мошенничества, но рекомендуется рассмотреть все случайные ошибки, прежде чем делать поспешные выводы. Ложные обвинения - это быстрый способ разрушить доверие между командами.**

После каждой сверки следует составлять отчет о несоответствиях, в котором ошибки должны быть обобщены, насколько это возможно, с пояснениями, и, если применимо, перечислены крупные/проблемные ошибки.

Отчет должен быть проверен и подписан (в качестве подтверждения проверки) соответствующим руководителем и приобщен к официальным отчетам.

НО также будет регулярно оценивать работу ПФУ по предоставлению услуг в соответствии с контрактом. Это будет включать в себя:

- ✓ Своевременность распределения
- ✓ Качество обслуживания и ожидаемые отчеты, которые должны быть подготовлены ПФУ
- ✓ Использование технологий
- ✓ Оперативность ПФУ в решении проблемных областей.

## 5. Поступление денежных средств и финансовые потоки

Финансовому департаменту необходимо будет своевременно обеспечивать и планировать наличие средств. Это ключевой шаг в обеспечении возможности распределения ДВП. Зачастую НО не располагает достаточными средствами внутри страны для начала распределения, и им приходится полагаться на средства доноров/партнеров. Поэтому важно учитывать, сколько времени займет внутренний процесс санкционирования и перевода средств, учитывая ограничения доноров, а также другие проблемные вопросы или нормативные акты, которые могут задержать получение средств.

Проблемные вопросы весьма вероятны в тех случаях, когда правительство находится под санкциями (например, введенными финансирующей организацией, МФОКК и КП или НО, ООН или страной основного банка), или в странах высокого риска со строгими банковскими правилами. Задержки могут быть связаны с необходимостью получения лицензии и разрешения/получения подробной информации о возможности отслеживания денежных средств. Они также могут быть необходимы исключительно в целях гуманитарной прозрачности в соответствии с Законом о борьбе с отмыванием денег и финансированием терроризма. Если вы работаете в условиях, когда прозрачность отношений с банками имеет ключевое значение, это должно быть сделано таким образом, чтобы не подвергать опасности защиту данных получателей и не причинять вреда. На этапе ГДВП следует разработать простой [анализ финансовых потоков ДВП](#), чтобы обеспечить своевременное поступление средств. Разработка этого инструмента требует планирования и понимания этапов в цепочке финансовых потоков и охватывает весь процесс от донора до банковского счета НО, до ПФУ и, в конечном итоге, до получателей денежных средств. Данный механизм может быть

дополнен/обновлен и будет поддерживать план распределения денежных средств в процессе реагирования.

Цель этого инструмента - составить карту движения денежных средств и визуализировать конкретные необходимые шаги, в частности, указать необходимое время, ответственных лиц и соответствующую авторизацию, необходимые на каждом этапе для осуществления платежа. Важно проанализировать шаги со всеми сторонами, участвующими в их исполнении, чтобы убедиться, что предусмотрены все соответствующие этапы и подэтапы. Также рекомендуется включить в этот процесс все требования к соблюдению требований законодательства и отчетной документации. Это гарантирует создание отчетов по мере осуществления платежей, что намного проще, чем пытаться восстановить данные впоследствии.

При составлении карты финансовых потоков следует учитывать следующее:

- ✓ Что необходимо для запуска платежей (например, заказ на перевод наличных, счет-фактура)?
- ✓ У кого есть полномочия подписывать платежи? Можно ли при необходимости делегировать полномочия? Существуют ли какие-либо факторы, которые могут повлиять на сроки или возможность перевода средств в пользу ПФУ?
- ✓ Есть ли какие-либо потенциальные проблемы с поступлением средств, которые следует принять во внимание?
- ✓ Можем ли мы уменьшить сумму каждого перевода в пользу ПФУ, чтобы минимизировать риски с ПФУ? Например, делая ежемесячные платежи при реализации долгосрочной программы.
- ✓ Сколько дней займет весь процесс – от запроса наличных до их распределения?

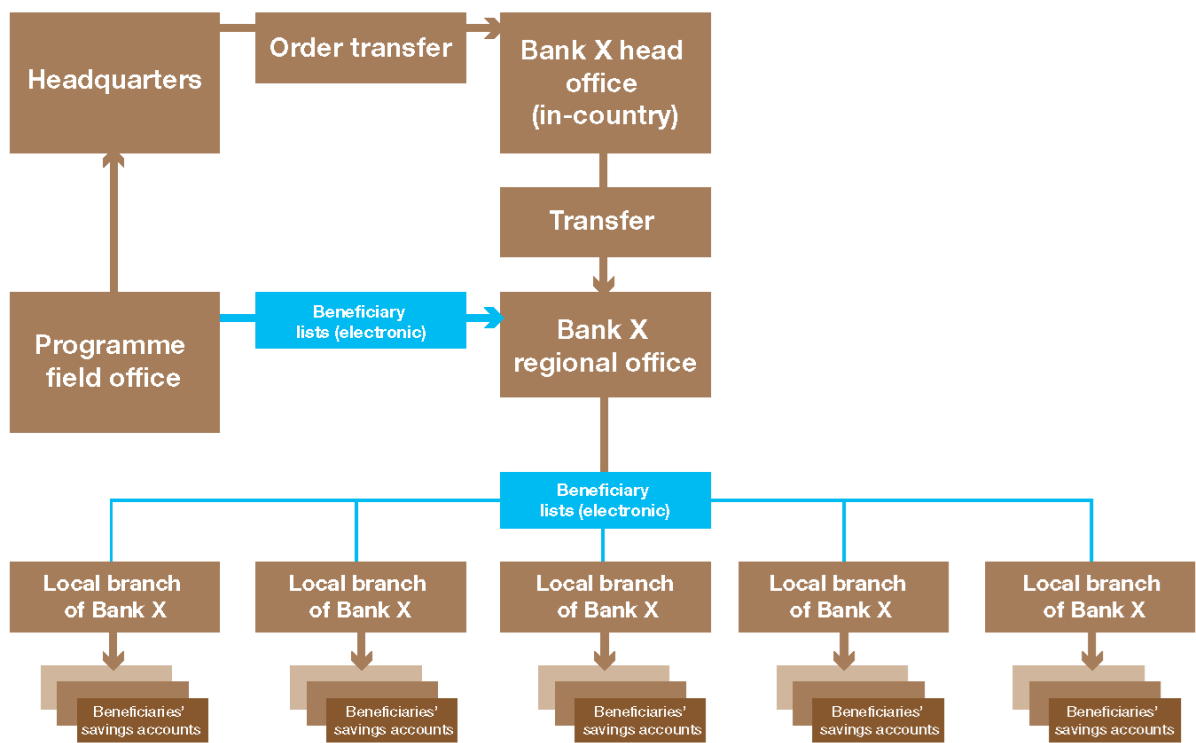
НО, скорее всего, будут работать в сотрудничестве с МФОКК и КП, <sup>2</sup>и им потребуется запросить средства из Фонда по оказанию помощи в чрезвычайных ситуациях (DREF), чрезвычайного призыва (EA) или других программ. Конкретные процедуры для каждого механизма финансирования, включая пороговые значения платежей, должны быть подтверждены и включены в график поступления денежных средств. Это также будет определять количество запрашиваемых траншей.

В дополнение к инструменту "Финансовые потоки", НО может выбрать визуализацию процесса в виде блок-схемы.

---

Для получения дополнительной информации смотрите СОП МФОКК и КП или обратитесь к финансовому координатору МФОКК и КП, чтобы узнать, как и откуда поступают средства.

Пример схемы движения денежных средств (из руководства МФОКК и КП по ДВП)



Штаб-квартира – Передача приказа → Банк ГО X (внутри страны)

Перевод

Региональное отделение – Список получателей → Региональный офис Банка X  
Отдела программ (электронный)

Список получателей (электронный)

|                                        |                                        |                                        |                                        |                                        |
|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Местный филиал<br>Банка X              | Местный филиал<br>Банка X              | Местный филиал<br>Банка X              | Местный филиал<br>Банка X              | Местный филиал<br>Банка X              |
| Сберегательные<br>Счета<br>Получателей | Сберегательные<br>Счета<br>Получателей | Сберегательные<br>Счета<br>Получателей | Сберегательные<br>Счета<br>Получателей | Сберегательные<br>Счета<br>Получателей |