



Секретариат РЕМ ПАЛ Годовой отчет 2010 год

Содержание:

1. Исходная информация

2. Сеть РЕМ ПАЛ: изменение ситуации к лучшему

2.1. Контекст

2.2. Сеть РЕМ ПАЛ: использование опыта коллег для облегчения внесения изменений

2.3. Эволюция сети РЕМ ПАЛ с 2006 года по 2010 год

3. Финансирование

3.1. Финансовые вклады в период с 2008 года по 2010 год

3.2. Расходы и финансирование в 2010 году (Секретариат РЕМ ПАЛ)

3.3. Нефинансовые вложения

4. Основные вехи реализации

5. Измерение производительности и воздействие

5.1. Производительность/затраты на логистику, донорские обязательства и Секретариат

5.2. Обследование РЕМ ПАЛ

5.3. Оценка веб-страницы РЕМ ПАЛ

6. Извлеченные уроки

Приложения:

Приложение 1: Обзор деятельности РЕМ ПАЛ с 2006 года до конца 2010 года.

Приложение 2: Деятельность РЕМ ПАЛ в 2010 году: Структура затрат и финансирование

Приложение 3: Деятельность РЕМ ПАЛ в 2010 году

Секретариат РЕМ PAL – Годовой отчет за 2010 год

1. Исходная информация

В соответствии с Регламентом деятельности сети РЕМ PAL Центр повышения квалификации в области финансов (CEF), выступая в качестве Секретариата РЕМ PAL, представляет Координационному комитету ежегодный отчет об осуществлении деятельности и финансировании на протяжении двенадцатимесячного периода, начиная с 1 января 2010 года, и заканчивая 31 декабря 2010 года.

У этого отчета три основных задачи:

- Особо отметить вызовы и результаты РЕМ PAL в период с 2006 года по 2010 год;
- Представить деятельность и финансирование РЕМ PAL в течение 2010 года;
- Внести некоторые предложения для дальнейшей работы.

2. Сеть РЕМ PAL: изменение ситуации к лучшему

2.1. Контекст

В ответ на огромную потребность в развитии потенциала и жесткие институциональные и кадровые ограничения Всемирный банк и DFID запустили инициативу РЕМ PAL в 2006 году, чтобы создать сеть практикующих специалистов и институтов, работающих в области реформ управления государственными финансами. В настоящее время сеть состоит из трех практикующих сообществ (COPs) – по бюджету (B COP), внутреннему аудиту (IA COP) и казначейству (T COP). Их возглавляют лидерские группы (Исполнительные комитеты, ИК), задачи которых включают координацию и продвижение деятельности и изменений. Деятельность практикующих сообществ включает пленарные мероприятия, семинары, учебные поездки, в которых принимают участие члены практикующих сообществ, а также личные встречи и видеоконференции, в которых участвуют лидерские группы.

В Координационный комитет (КК) входят представители партнеров по развитию, лидеры практикующих сообществ, фасилитатор сообществ и Секретариат РЕМ PAL. КК утверждает план работы и бюджет и служит форумом для консультаций и сотрудничества. В настоящее время председателем Координационного комитета является представитель SECO.

Секретариат РЕМ PAL выполняет различные задания для оказания поддержки практикующим сообществам и программе работы КК, способствует непрерывному диалогу через платформы телекоммуникаций (включая веб-страницу РЕМ PAL) и готовит отчеты о деятельности. Секретариат был переведен из Всемирного банка в CEF (Центр повышения квалификации в области финансов) в январе 2008 года.

Фасилитатор сообществ был назначен в октябре 2010 года для продвижения дальнейшего развития и роста сети РЕМ PAL.

2.2. Сеть PEM PAL: использование опыта коллег для облегчения внесения изменений

Инициатива PEM PAL способствует беседам между практикующими специалистами о лучшей практике для поддержания наращивания потенциала в области управления государственными финансами. Фокусируясь на извлеченных уроках и обсуждении практических примеров, она дополняет традиционные методы обучения, касаясь, в основном, общих концепций и теории. Благодаря планам действий и планам работы, разработанным участниками PEM PAL, инициатива определяется спросом на обмен знаниями и носит прикладной характер. Резолюции и коммюнике – это резюмирует последние беседы – включают чувство собственности и подотчетности в отношении изменений. Такой подход зарекомендовал себя как полезный для того, чтобы успешно справиться как со сложностью профессиональных стандартов, так и со слабостями институционального потенциала. Кроме того, он продвигает сотрудничество Юг – Юг, которое в последнее время активно развивается, в качестве важного метода оказания помощи в развитии. Собственность, желание учиться, приверженность и признание идут на пользу сети PEM PAL. Регулярное взаимодействие между членами практикующих сообществ очень существенно, как и поддержка и признание их организациями их вклада в работу практикующего сообщества. Фасилитатор сообществ может сыграть важную роль, способствуя налаживанию связей и отношений между членами сообществ. Неформальные сети, способствующие взаимному обучению, являются одним из самых важных столпов PEM PAL, так как они связывают опыт и распространяют его среди коллег.

Три практикующих сообщества в рамках PEM PAL создали сети между практикующими специалистами из Юго-Восточной Европы и Центральной Азии. Эти практикующие специалисты обмениваются знаниями, у них общее понимание тем, но часто они подходят к ним с разных точек зрения. Это обогащает дискуссии между ними, делает процесс поиска решения более творческим. Консультанты, участвующие во всех беседах, привносят глобальные знания и, если необходимо, задают направление. Новые инструменты коммуникаций (например, wiki) позволяют более интерактивно проводить обмены информацией, облегчают доступ к знаниям коллег и связывают географически удаленных друг от друга членов практикующих сообществ. Деятельность по повышению осведомленности, такая как благодарственные письма министрам, информирующие их о темах, которые обсуждались на мероприятиях, повышают заметность и значимость инициативы PEM PAL.

2.3. Эволюция сети PEM PAL с 2006 года по 2010 год

Деятельность Инициативы PEM PAL и ее трех практикующих сообществ развивалась со временем (см. Приложение 1). На первом этапе с 2006 года по 2008 год внимание было сконцентрировано на создании структуры для обмена информацией, на определении обязательств по совместным повесткам дня, на создании программ работы и на формировании лидерских групп. Были определены отдельные лица для дальнейшего продвижения инициативы. Множество положительных наработок помогли создать условия для более глубокого сотрудничества. Однако в определенной степени, похоже, что сеть в основном занимают организационные вопросы, а реализация программы затрудняется случающимся время от времени бездействием.

Постепенно деятельность начала осуществляться в 2009 году и интенсифицировалась в 2010 году. Ключевыми факторами, способствующими этому, являются более частые

мероприятия, подход, ориентированный на результаты, усиленная поддержка со стороны консультантов, фокус на значимые темы, расширенное участие в мероприятиях, и в практикующем сообществе по внутреннему аудиту привлечение модераторов для того, чтобы фасилитировать дискуссии. Кроме того, важным фактором является повышение доверия и возникающая коллективная приверженность идее укрепления сотрудничества и взаимному обучению.

3. Финансирование

Сеть PEM PAL поддерживается за счет грантов и нефинансовых вложений нескольких спонсоров, которые признают, что наращивание потенциала может быть дорогостоящим, но что альтернативные затраты, связанные с отсутствием повышения потенциала, могут быть намного больше.

3.1. Финансовые вклады в период с 2008 года по 2010 год

Всемирный банк предоставил три гранта через свой Грантовый механизм на цели развития (DGF), DGF2008, DGF2009 и DGF2010 в сумме 300 000 долларов США, 300 000 долларов США и 175 000 долларов США, соответственно. InWent поддержал деятельность по внутреннему аудиту (размещение и затраты на перевод / модераторство) в сумме 57 748 долларов США в 2009 году, и в сумме 81 098 долларов США в 2010 году. SECO выделил 190 000 долларов США в 2007 году и 800 000 долларов США в 2009 году. Российские власти предоставили 2 000 000 долларов США через управляемый Всемирным банком Мультидонорский трастовый фонд (MDTF).

Финансирование из DGF2008, DGF2009 и DGF2010, InWent и часть MDTF направляется через Секретариат PEM PAL. Это финансирование охватывает непосредственные затраты на деятельность PEM PAL, в основном связанную с логистикой, (такую как поездки, размещение, затраты на перевод / модераторство) и затраты Секретариата. Оставшаяся часть MDTF и вклад SECO администрируются Всемирным банком для покрытия затрат на консультантов и фасилитатора сообществ.

Таблица 1: Доступные финансирование и затраты на логистику (включая затраты Секретариата) для инициативы PEM PAL в период с 2008 года по 2010 год, суммы в долларах США ***

2008		2009		2010	
Доступно		Доступно		Доступно	
DGF2008	300.000	DGF2009	300.000	DGF2010	175.000
		DGF2008	74.320	DGF2009	111.302
		InWent	57.748	InWent	81.098
		Итого	432.068	MDTF	53.663
				SIGMA	707
				Итого	421.770
		MDTF*	242.214	MDTF*	395.406
Потрачено/логистика**	****268.886	Потрачено/логистика	321.339	Потрачено/логистика	421.770
из которых	81.750	из которых	76.765	из которых	75.000

Секретариат		Секретариат		Секретариат	
Секретариат/итого	30%	Секретариат/итого	24%	Секретариат/итого	18%

Примечание: * Фактические объемы донорских средств, имеющиеся на счету PEMPAL MDTF во Всемирном банке на начало соответствующего календарного года. В конце 2009 года SECO внес 800 000 долларов США на счет PEMPAL MDTF, которые будут предоставляться частями до конца июня 2012 года. Российские власти предоставили взнос в размере 2 миллионов долларов США в 2010 году, которые будут предоставлены частями до конца июня 2012 года. Сальдо MDTF, имеющееся на счетах на январь 2011 года, составляет 1 356 026 долларов США. ** Суммы расходов включают только расходы на Секретариат (не прямые расходы, осуществляемые Всемирным банком со счета MDTF). *** Применяются обменные курсы USD/EUR на конец календарного года. **** Сумма включает сметную стоимость размещения для пленарного заседания – 75 000 долларов США, которые оплачиваются напрямую Всемирным банком.

3.2. Расходы и финансирование в 2010 году (в соответствии с записями Секретариата PEMPAL)

Приложение 2 представляет обзор расходов и финансирования деятельности практикующих сообществ с разбивкой на четыре категории: транспорт, размещение (включая питание), перевод /модераторство и другое. Финансирование этих видов деятельности и работы Секретариата PEMPAL обеспечивалось из пяти источников: DGF 2009 (USD 111 302), DGF 2010 (USD 175 000), InWent (USD 81 098), Мультидонорский трастовый фонд Всемирного банка, финансируемый Российской Федерацией (USD 53 663), и ОЭСР/SIGMA (USD 707; теперь здесь показаны и значительные нефинансовые вложения ОЭСР / SIGMA).

3.3. Нефинансовые вложения

Многие спонсоры, включая Всемирный банк, ОЭСР/SIGMA, InWent, Международный валютный фонд, GTZ, Департамент Великобритании по международному развитию, Департамент казначейства США и другие в различное время оказывали ценную нефинансовую поддержку инициативе PEMPAL, предоставляя опыт и руководство, и оказывая содействие деятельности PEMPAL. Ценная поддержка с самого запуска инициативы PEMPAL также предоставлялась властями стран, принимающих мероприятия и учебные поездки (Армения, Хорватия, Грузия, Ирландия, Литва, Молдова, Черногория, Румыния, Словакия, Словения, Таджикистан, Турция и Украина).

4. Основные вехи реализации в 2010 году

Следующие виды деятельности, в частности, отметили работу PEMPAL на протяжении 2010 года. В Приложении 3 представлен более подробный обзор.

4.1. Были разработаны планы действий и бюджеты до середины июня 2012 года.

На протяжении 2010 года все три практикующих сообщества разрабатывали свои планы действий и бюджеты на период до середины июня 2012 года.

4.2. В октябре были утверждены основополагающие принципы для мероприятий и учебных поездок РЕМ PAL.

КК утвердил два новых принципа для определения процедур и критериев, один для организации мероприятий РЕМ PAL, и другой для организации учебных поездок. Три важных элемента одинаковы и для организации мероприятий, и для организации учебных поездок: (i) четко поставленные задачи; (ii) отчетность коллегам; и, (iii) оценка результатов. Основополагающие принципы предусматривают два вида учебных поездок, первый, в котором финансирование обеспечивается из бюджетов практикующих сообществ (учебная поездка типа А), и второй, где финансирование предоставляется из специальной бюджетной линии (учебная поездка типа В). РЕМ PAL охватывает учебные поездки до 10 участников, продолжительностью до четырех рабочих дней.

4.3. Подготовка к пленарному заседанию РЕМ PAL в 2011 году в Загребе, Хорватия (26 – 28 января 2011 года) началась в октябре.

В октябре был создан организационный комитет для надзора за содержанием и технической подготовкой к пленарному заседанию всех трех практикующих сообществ. По результатам обширных консультаций была подготовлена Концептуальная записка для определения задач и повестки дня, а также для оформления дискуссии по главной теме, касающейся «Управленческой подотчетности при исполнении бюджета», и по двум связанным с ней темам: (i) схемы, мотивирующие менеджеров улучшать предоставление услуг; и (ii) качество бюджетных форм и отчетности, а также как они способствуют принятию решений

4.4. Изменения в Регламенте деятельности (RoO) были одобрены в декабре.

Шесть поправок к RoO (изначально принятые 1 марта 2009 года) были утверждены в декабре. Три из них были нацелены на то, чтобы определить роль фасилитатора сообществ, регулировать участие в мероприятиях РЕМ PAL (в случае не участия, может потребоваться покрытие затрат, связанных с поездками и размещением) и участие в заседаниях КК (ожидается, что должны участвовать председатели и (или) члены ИК). Оставшиеся три регулируют продвижение сети РЕМ PAL, принятие пленарных заседаний РЕМ PAL и членство в практикующих сообществах (должно быть связано с областью работы).

4.5. Фасилитатор сообществ, г-жа Дианна Обри, начала работать в декабре.

Г-жа Обри поможет обеспечить фокус и предоставит помощь практикующим сообществам, облегчая подготовку к мероприятиям и поддерживая наращивание потенциала.

5. Измерение производительности и воздействие

Деятельность практикующих сообществ можно измерить различными способами, например, увязывая производительность (например, количество видов деятельности и участников) с источниками финансирования, или полагаясь на другие показатели, такие как административные затраты, донорские обязательства или результаты изучения оценки одобрения членами практикующих сообществ инициативы и ее воздействия.

5.1. Производительность, измеренная относительно затрат на логистику, донорских обязательств и затрат Секретариата

5.1.1. Показатели производительности

Таблица 2: Показатели производительности

	2008	2009	2010
Количество видов деятельности / участников (практикующие сообщества, члены ИК/КК)			
• Мероприятия	1 / 110	10 / 160	6 / 156
• Учебные поездки	-	-	3 / 22
• Заседания ИК и КК	2 / 21	4 / 52	7 / 71
Расходы на логистику (включая Секретариат), в USD	268.886	321.339	421.770
Затраты Секретариата, в %	30%	24%	18%
Количество доноров с грантами	1	2	5
Количество доноров с нефинансовыми вкладами	5	6	6
Затраты на участника / мероприятия + учебные поездки	2.444	2.008	2.369
Затраты на участника / все виды деятельности	2.053	1.516	1.694

5.1.2. Затраты на деятельность РЕМ PAL (поездки, размещение, перевод /модераторство) и работу Секретариата

Таблица 2 показывает тенденцию роста в плане количества участников и общих затрат в период с 2008 года до 2010 года. Средние затраты на участника (с учетом только мероприятий и учебных поездок) сначала снизились с 2 444 долларов США в 2008 году до 2 008 долларов США в 2010 году, а затем увеличились до 2 369 долларов США в 2010 году. Такая же тенденция наблюдается в отношении средних затрат на участника с учетом всех видов деятельности (а также включая заседания КК (координационного комитета) и лидерских групп). Они уменьшились с 2 053 долларов США в 2008 году до 1 516 долларов США в 2009 году, а затем увеличились до 1 694 долларов США в 2010 году.

Увеличение с 2009 года к 2010 году может в определенной степени объясняться тем, что мероприятия РЕМ PAL приблизились к членам РЕМ PAL. В 2009 году из десяти мероприятий восемь проводились в Словении, где можно оговорить специальные условия в отношении гостиниц и питания. В 2010 году из восьми мероприятий два проводились в Словении, в то время как остальные состоялись в других странах ЕЦА, с относительно более высокими ценами за гостиницы, питание и обслуживание конференций. Несмотря на более высокие затраты, безусловно существуют преимущества такого смещения в плане увеличения заметности, собственности и непрерывности инициативы РЕМ PAL.

5.1.3. Затраты Секретариата в связи с суммами, потраченными на организацию деятельности РЕМ PAL

Учитывая небольшое уменьшение номинальной компенсации за услуги Секретариата и параллельное увеличение сумм, потраченных на деятельность РЕМ PAL, доля затрат Секретариата в общих расходах на деятельность РЕМ PAL, связанную с логистикой, уменьшилась с 30 процентов в 2008 году до 24 процентов в 2009 году, и до 18 процентов в 2010 году.

5.1.4. Донорские обязательства

С самого начала инициативы РЕМ PAL существовали очень жесткие донорские обязательства по отношению к этой инициативе. Количество доноров, внесших вклад и предоставивших финансирование, увеличилось с изначальных двух (Всемирный банк, Казначейство США) до пяти в 2010 году (DGF, SECO, InWent, Российская Федерация, ОЭСР/SIGMA). Точно так же увеличилось и количество доноров, предоставляющих нефинансовую помощь, с 5 изначально до 6 в настоящее время (Всемирный банк, ОЭСР/SIGMA, МВФ, SECO, InWent, GTZ).

5.2. Исследование РЕМ PAL

Исследование проводилось в январе 2011 года по случаю Пленарного заседания 2011 года, были собраны ответы от более чем 90 участников по различным аспектам инициативы РЕМ PAL. Вопросы касались участия, интересов и воздействия РЕМ PAL на повседневную работу участников сети¹.

Результаты исследования показали следующее:

5.2.1. Существенная заметность и значимость инициативы РЕМ PAL.

Участники считают, что они хорошо информированы о задачах и деятельности, и они рады тому, что они активные члены сети РЕМ PAL (оценка 4.3 по шкале от 1 до 5). Практически все (98 процентов) считают опыт своих коллег полезным и применяли его в своей повседневной работе, или намерены это сделать в будущем. Множество содержательных комментариев, представленных участниками, демонстрируют, что знания, полученные в ходе дискуссий практикующих сообществ, широко используются, и что участники в значительной мере выигрывают от богатства опыта и информационных обменов РЕМ PAL.

5.2.2. Общение между членами практикующих сообществ хорошее, но все еще есть возможности для улучшения.

Около трех из четырех участников подтвердили, что они регулярно неформально контактировали с другими членами РЕМ PAL. Несмотря на то, что этот ответ все-таки положительный (оценка 3.3 по шкале от 1 до 5), он указывает на определенную слабость в общении (коммуникации) между членами, этот вопрос может быть изучен более глубоко.

5.2.3. Следует стимулировать участие в лидерских задачах, дискуссиях практикующих сообществ и другой деятельностью, нацеленной на повышение ценности.

Вялый ответ (оценка 2.9 по шкале от 1 до 5) на вопрос о вкладе участника в лидерство практикующим сообществом или в дискуссии практикующего сообщества несколько

¹ Как Вы оцениваете свое участие в сети РЕМ PAL? Насколько Вы были активны в практикующем сообществе в 2009 году и в 2010 году? Как Вы использовали опыт ваших коллег по практикующему сообществу из других стран, или другие знания, полученные в практикующем сообществе, для разработки дизайна, представления рекомендаций или реализации реформ в своей области практики в 2009 году и (или) в 2010 году? Приведите пример того, как Ваше участие в работе практикующего сообщества повлияло на Вашу практику.

удивляет, и заслуживает более подробного анализа. В частности, похоже, что около 40 процентов не хотят лидировать в дискуссиях практикующего сообщества или в руководящей деятельности.

5.2.4. Члены PEM PAL, как правило, регулярно используют веб-страницу PEM PAL (оценка 3.4 по шкале от 1 до 5).

5.2.5. Существует определенная непрерывность в участии в PEM PAL (60 процентов участников уже принимали участие, как минимум, в одном мероприятии PEM PAL), но более половины не принимали участия ни в каких обменах между странами.

5.3. Оценка веб-страницы PEM PAL

Чтобы проанализировать взгляды членов PEM PAL относительно функциональности сайта PEM PAL, Секретариат PEM PAL провел краткое исследование с использованием Интернет-технологий в сентябре 2010 года. Вопросник был разослан 264 членам PEM PAL, 65 из которых ответили. Результаты исследования были следующими:

- (i) В целом члены PEM PAL удовлетворены или очень удовлетворены (73%) своим взаимодействием с сайтом.
- (ii) Большинство членов PEM PAL используют веб-сайт на ежемесячной основе (39%), за ними следуют те, кто использует его либо еженедельно (30%), либо менее раза в месяц (25%). Процент тех, кто впервые посетил веб-сайт только для того, чтобы ответить на вопросник, был низким (5%), что указывает на то, что большинство членов PEM PAL пользуются сайтом и просматривают его содержание.
- (iii) В общем, члены PEM PAL подтвердили, что они вероятно, или, скорее всего, вернутся на веб-сайт (85%), и что они будут рекомендовать сайт также и своим коллегам (77%).
- (iv) Основной причиной, по которой члены посещают сайт, является желание узнать о последних новостях деятельности и развития сети PEM PAL (85%), а также желание просмотреть объявление о предстоящих событиях (75%). Многие из них также посещали сайт после мероприятий, чтобы загрузить презентации в Power Point и другие материалы, которые использовались во время семинаров (47%).
- (v) На основании предыдущего опыта, имеющегося у членов PEM PAL с другими сайтами, в общем, они оценивают дизайн, функциональность, интерактивность и имеющееся содержание как удовлетворительные (22%, 28%, 17%, 18%, соответственно).
- (vi) Наибольшие вызовы, идентифицированные в связи с сайтом PEM PAL, включают длительные загрузки (38%), за которыми следуют слабые стороны в организации сайта и сложна навигация по содержанию (35% каждый).

В ответ на исследование Секретариат PEM PAL реорганизовал веб-сайт PEM PAL, начиная с ноября 2010 года, чтобы облегчить навигацию и улучшить дизайн веб-сайта.

6. Извлеченные уроки

Итоги работы РЕМ PAL удовлетворительны. Члены практикующих сообществ находят его важным, и считают его надежным инструментом для выработки политик и проведения институциональных изменений. Горизонтальные сети, которые создает РЕМ PAL, внесли значительный вклад в обмен информацией и помогли создать новые ценные решения. РЕМ PAL поощрял партнерства и сотрудничество, а также зарекомендовал себя в качестве новой модели для обмена знаниями и динамичного элемента новой глобальной структуры управления.

Из прошлого опыта выделяются семь главных уроков, обеспечивая руководство для будущей работы.

Во-первых, *полная энтузиазма лидерская группа является важным элементом для эффективной работы практикующего сообщества*, для стимулирования деятельности, построения взаимной подотчетности и работы практикующих сообществ по повестке дня без чрезмерной зависимости от внешней поддержки. Она способствует доверию и энтузиазму в работе практикующих сообществ, что важно для успеха сети. Следует предоставить стимулы, чтобы поощрять более активное участие в работе лидерской группы и в дискуссиях практикующих сообществ, а также, чтобы облегчать путь к устойчивости сети РЕМ PAL.

Во-вторых, *у членов практикующих сообществ должно быть больше времени для участия в деятельности РЕМ PAL*. Похоже, что их заинтересованность в возможностях наращивания потенциала не совпадает с их способностью принимать активное участие в работе лидерской группы или в дискуссиях практикующих сообществ. Похоже, что повседневная работа и озабоченность национальными вызовами оставляют многим из них недостаточно времени, чтобы принимать полноценное участие в деятельности практикующих сообществ. Кроме того, понимание со стороны некоторых их руководителей достаточно неформального взаимодействия со своими коллегами относительно вызовов, стоящих перед другими странами, похоже, не соответствует добавленной стоимости, которую оно дает их командам.

В-третьих, *технология, которая помогает распространять знания и улучшает коммуникации, должна быть разработана с учетом возможностей участников и возможностей их ИТ условий*. Несмотря на стоимостную эффективность, члены практикующих сообществ не считают видеоконференции полноценной заменой личных встреч, которые, по их мнению, являются жизненно необходимыми для построения отношений между членами практикующих сообществ. Использование некоторых инструментов коммуникации (например, Adobe Connect) может быть ограничено возможностями местных ИТ систем, тем самым, исключая определенные сегменты практикующих сообществ из общения. Кроме того, при том, что wiki – довольно популярный инструмент в практикующем сообществе по внутреннему аудиту, очевидно, что для других двух сообществ имеются трудности с его использованием.

В-четвертых, *консультанты, фасилитатор сообществ и модераторы могут помочь реализовать в полной мере потенциал сети РЕМ PAL*, предоставляя руководство, помогая с установлением повестки дня, направляя дискуссии и отношения. Они должны быть привлечены на ранней стадии подготовки мероприятий, но, когда возможно, они должны отходить на задний план, чтобы дать возможность практикующим сообществам управлять процессом.

В-пятых, *следует предвидеть и планировать устойчивость инициативы PEM PAL*. В этой связи доноры и страны-члены PEM PAL должны рассматривать пути усиления воздействия деятельности практикующих сообществ и обеспечивать непрерывное взаимодействие и инициативность самих практикующих сообществ. Следует далее укреплять чувство лидерства и подотчетности, следует сформировать группу координаторов для постепенного дальнейшего развития инициативы.

В-шестых, *следует организовывать мероприятия PEM PAL во всем регионе Юго-Восточной Европы и Центральной Азии, чтобы создать условия для широкого участия членов практикующих сообществ в обменах между странами для укрепления чувства сотрудничества*. В этом контексте следует предоставить дополнительные инициативы для программы учебных поездок.

В-седьмых, *следует разрабатывать новаторские решения, чтобы сделать сеть более привлекательной и функциональной*. Виртуальная библиотека послужит важным шагом в этом направлении, другим важным шагом станет взаимодействие трех практикующих сообществ. Принимая во внимание высокий уровень ротации сотрудников, следует рассмотреть способы обеспечения непрерывности сети PEM PAL (возможно, разрешив, в качестве общего правила, участие трех, вместо двух, представителей от стран в мероприятиях PEM PAL).