

РЕМOPAL
2011 ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

Ключевые аспекты Ежегодного отчета PEM PAL 2011 г.

Рост PEM PAL продолжался в 2011 г.

- **418 участников** PEM PAL из 21 страны, а также 49 ресурсных представителей и 59 выступающих на семи заседаниях, прошедших в шести странах, и две учебные поездки. Это было увеличение по сравнению с 178 участниками PEM PAL в 2010 г. и 160 в 2009 г.

- **Вэб сайт PEM PAL:** 10459 посещений, причем 1027 страниц просмотрено 38344 раза. Для сравнения, 6318 посещений было в 2010 г. и 3062 посещений в 2009 г.

PEM PAL *Public Expenditure Management Peer Assisted Learning Network*

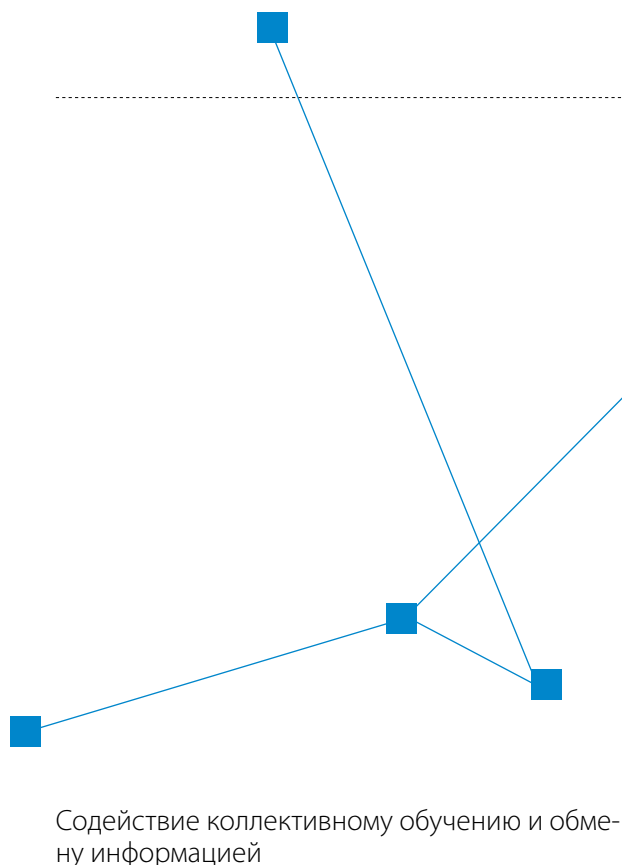
Измерение эффективности и влияния

- **Обзоры после проведения мероприятий**

PEM PAL: В целом высокая удовлетворенность данными мероприятиями со стороны практиков в управлении государственными финансами данными мероприятиями (4.7 по шкале от 1 – 5). Темы были актуальными (4.5/5). Участники могли учиться на опыте своих коллег (4.3/5). Вклад в задачи руководства и управления можно было бы улучшить (2.8/5), а также активизировать обсуждения на мероприятии (3.0/5).

- **Истории успеха PEM PAL:** Пятнадцать историй, рассказанные 17 практиками PEM PAL представляют личный и коллективный опыт в PEM PAL. Истории успеха, а также показатели деятельности, должны оценить влияние PEM PAL на практиков в PFM, организации, где они работают, и процессы в их окружении.

- **Оперативные расходы** на участника PEM PAL на (3-х дневное) мероприятие: 3000 долларов США, по сравнению с 2600 долларов США в 2011 г. и 2000 долларов США в 2009 г.. За вычетом расходов на перевод и организационные расходы, 2000 долларов США в 2011 г.

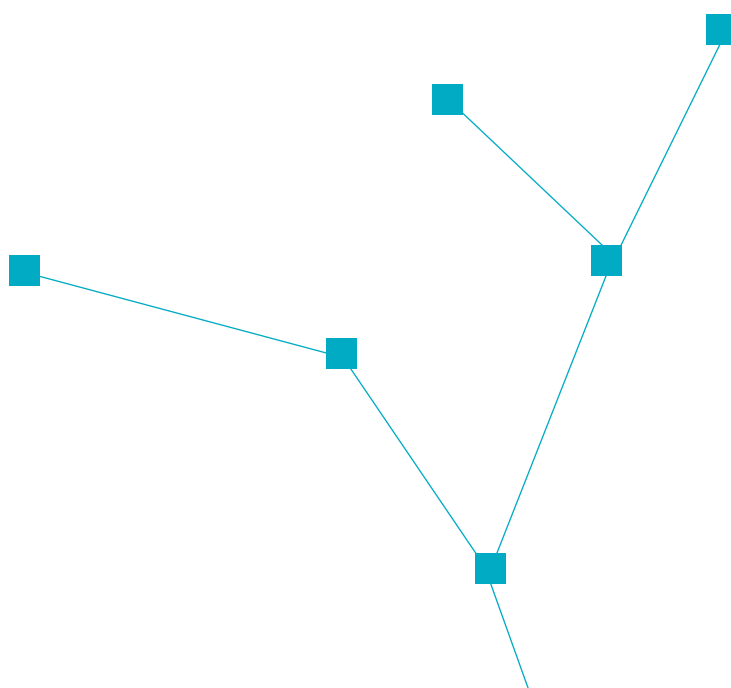


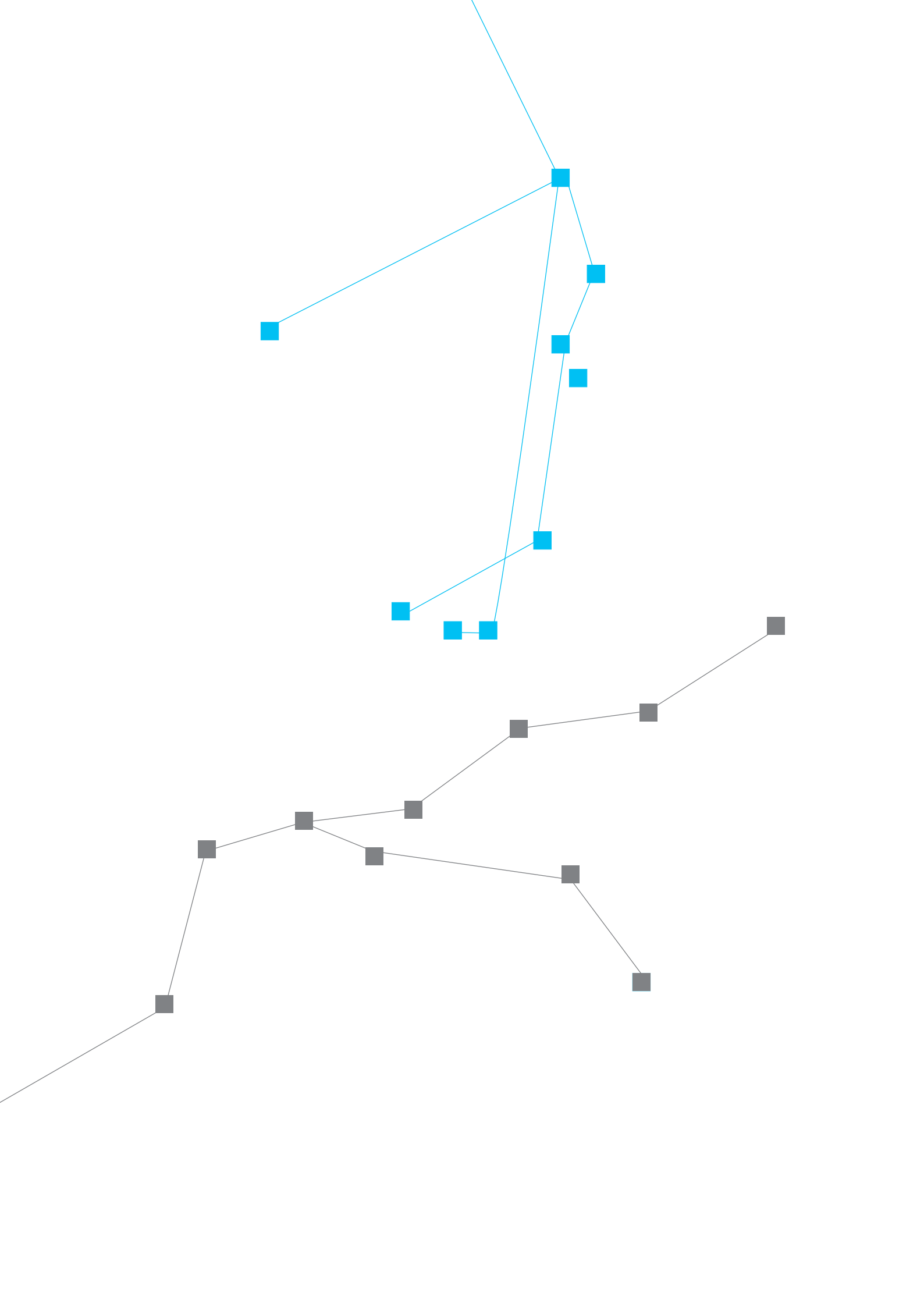
Содействие коллективному обучению и обмену информацией

- **Виртуальная библиотека** (<http://www.cef-see.org/pempal/library/>): Обеспечение доступа и прямой загрузки документов PFM (300+ для начала). Бесплатный доступ.
- **Глоссарий терминов** (<http://www.pempal.org/glossary/>): Помощь в понимании и согласованном использовании терминологии PFM, причем 136 страниц объясняют термины и концепции. Бесплатный доступ. Будет также и на русском и на боснийском в 2012г.
- **Wiki PEM PAL:** Инструмент в режиме онлайн для хранения документов и форумов неформальных обсуждений для зарегистрированных пользователей. T COP и B COP открыли wiki в 2001 г., вслед за вдохновляющим примером IA COP, который открыл его в декабре 2009 г.

Взгляд в будущее

- **Стратегия PEM PAL на 2012 – 2017 гг.:** Основанная на шести столпах, чтобы помочь достичь целей PEM PAL: планы действий, основанные на потребностях, преданное членство и владение сети, хорошее управление, достаточные финансовые ресурсы, высококачественные ресурсы сети и имеющий достаточные ресурсы и хорошо функционирующий Секретариат.
- **Оценка PEM PAL 2011 г.:** Вторая оценка сети PEM PAL; первая была проведена в 2008 г. Несколько рекомендаций. Разработка общего видения, поддерживаемого всеми заинтересованными лицами. Развитие в сети от министерства к министерству. Упор на профессиональную компетентность отдельных лиц, а не на общие результаты систем PFM. Соответствие растущим потребностям, наличие функции технической поддержки, создание продуктов знаний под брендом PEM PAL, пересмотр функций Секретариата. Решить вопрос соответствующего финансирования после июня 2012 г.
- **Темы на начало 2012 г.:** Интегрирование внешнего финансирования в национальные бюджеты (T COP), подходы к программному бюджетированию (B COP), и оценка рисков при внутреннем аудите и менторство в сертификации по внутреннему аудиту (IA COP).





СОДЕРЖАНИЕ

I. РЕМ PAL в работе в 2011 году	6
II. Объединение практикующих специалистов вокруг общих проблем развития	10
Мероприятия РЕМ PAL	12
Встречи практикующих сообществ (COPs)	12
Учебные поездки	14
Заседания Координационного комитета РЕМ PAL	14
Деятельность, запланированная на начало 2012 года	14
Укрепление лидерских групп и учебные задачи	15
Важность РЕМ PAL для практикующих специалистов PFM	15
III. Обмен примерами хороших практик, извлеченными уроками и уникальной информацией	16
Веб-сайт РЕМ PAL и wiki	17
РЕМ PAL в новостях	18
Виртуальная библиотека	19
Глоссарий терминов РЕМ PAL	19
IV. Внесение вклада в усовершенствование навыков и знаний участников и облегчение изменений	20
Истории успеха	22
Стратегия РЕМ PAL на 2012 – 2017 гг.	24
Оценка РЕМ PAL 2011 года	25
V. Финансовые показатели	26
ПРИЛОЖЕНИЯ	30
1: Деятельность в 2011 году	30
2: Оценка РЕМ PAL посредством опросов после мероприятий	39
3: Трафик на веб-сайте РЕМ PAL и IA COP wiki	41
4: Организационная и координационная поддержка Секретариата РЕМ PAL в 2011 году	42

РЕМ PAL в работе
в 2011 году



Знание – глобальное общественное благо, и обмен знаниями лежит в основе повестки дня глобально-го развития.

Миссия PEM PAL заключается в том, чтобы внести свой вклад в новаторские решения, касающиеся управления государственными финансами (PFM), путем создания продуктивной и хорошо функционирующей сети практикующих специалистов, чтобы продвигать коллегиальное обучение, проводить сравнительный анализ достижений в области реформ и обмениваться опытом.

Инициатива PEM PAL была начата в 2006 году и испытала значительный рост за последние несколько лет.

Она связывает около 150 практикующих специалистов в области управления государственными финансами (PFM) из 21¹ из 30 стран Европы и Центральной Азии (ЕЦА), которые проходят через сходные сложности с разработкой и внедрением политик государственных финансов. Эти сложности обсуждаются в рамках трех практикующих сообществ (COP): по бюджету, внутреннему аудиту и казначейству.² Практикующие сообщества встречаются регулярно – каждое практикующее сообщество в среднем встречается дважды в год – чтобы рассмотреть общие темы, изучить практический опыт других и найти решения конкретных проблем, исходя из наилучшего имеющегося опыта и знаний. Все три практикующих сообщества время от времени встречаются, чтобы обсудить вопросы, значимые для всех трех COPs. Каждой практикующее сообщество (COP) сформировало группу лидеров, чтобы координировать и направлять COP.

¹ Азербайджан, Албания, Армения, Беларусь, Болгария, Босния и Герцеговина, Грузия, Казахстан, Косово, Кыргызская Республика, Македония, Молдова, Румыния, Российская Федерация, Сербия, Таджикистан, Турция, Украина, Узбекистан, Хорватия и Черногория.

² Венгер, Трейнер и да Лаат определили практикующее сообщество, как «учебное партнерство среди людей, которые считают полезным учиться друг у друга и друг с другом в определенной области. Они используют практический опыт друг друга как учебный ресурс. И они объединяют усилия, чтобы понять и разрешить задачи, с которыми они сталкиваются по отдельности и все вместе». Продвижение и оценка создания стоимости в сообществах и сетях: концептуальная основа, http://wenger-trayner.com/documents/Wenger_Trayner_DeLaat_Value_creation.pdf.

³ Настоящий отчет был подготовлен Секретариатом PEM PAL. С 2008 года Центр повышения квалификации в области финансов, Любляна, Словения, www.cef-see.org, действует как Секретариат PEM PAL. Описание работы Секретариата в 2011 году представлено в Приложении 4 к настоящему отчету.

Миссия PEM PAL – связывать практикующих специалистов в области управления государственными финансами (PFM) и основных вовлеченных лиц.

Координационный комитет PEM PAL (включая представителей донорских организаций и практикующих сообществ (COPs)), специальная группа экспертов, фасилитатор сообщества, переводчики и модераторы, а также Секретариат³ поддерживают деятельность COPs, предоставляя аналитическую картину и рекомендации и облегчая дискуссии и организацию мероприятий. Расширение PEM PAL было бы невозможным без ценной финансовой и нефинансовой поддержки со стороны доноров и других партнеров по развитию. В 2011 году PEM PAL получил финансовую поддержку от Российской Федерации и Швейцарии, и нефинансовую поддержку от Всемирного банка, ОЭСР/SIGMA, Международного валютного фонда и GIZ, Германского агентства по развитию.

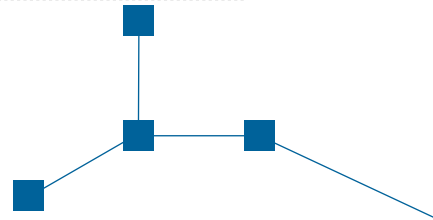
Вся деятельность в 2011 году была направлена на собственность и участие и включала уникальную информацию о практическом опыте стран на различных уровнях развития.

Пленарное заседание всех трех практикующих сообществ имело место в начале 2011 года, там обсуждали вопрос управленческой подотчетности и то, как она влияет на подготовку бюджета и его исполнение. Пять отдельных событий практикующих сообществ также было проведено в течение года, они были посвящены стандартам бухгалтерского учета в государственном секторе, информационным системам управления финансами, процессам составления бюджета долгосрочных расходов, а также пособию по внутреннему аудиту и модулям по обучению и сертификации внутреннего аудита. Кроме того, было также организовано одно общее для всех практикующих сообществ мероприятие, чтобы обсудить, как повысить эффективность и устойчивость сети, а также создать условия для деятельности на следующие пять лет. А в ходе двух учебных поездок (УП) практикующие специалисты узнали у своих коллег, как они организуют свой внутренний аудит и бюджетную систему.

Сеть ПЕМ PAL использовала различные методы и инструменты для продвижения своей миссии и максимального увеличения воздействия на обмен знаниями. В пленарном заседании для всех трех практикующих сообществ приняли участие около 190 экспертов в области управления государственными финансами, в то время как другие мероприятия обычно объединяли от 50 до 90 человек. В каждом из двух учебных визитов участвовало десять человек, которые посещали своих коллег. Три из пяти встреч Координационного комитета проводились посредством видео конференций, в то время как остальные две были личными встречами, организованными параллельно с другими мероприятиями. Современные он-лайн дискуссионные инструменты, включая Adobe и Skype, предоставляют эффективный с точки зрения затрат способ для того, чтобы лидерские группы практикующих сообществ подготовили концепции и договорились о масштабах своей дальнейшей работы. Аспект обмена опытом в ПЕМ PAL продвигался через веб-сайт и wiki. Кроме того, в 2011 году были созданы Виртуальная библиотека ПЕМ PAL и Глоссарий терминов ПЕМ PAL.

Практикующие специалисты в области управления государственными финансами (PFM) и основные вовлеченные лица размышляли в 2011 году о Стратегии ПЕМ PAL на 2012 – 2017 гг. Обширные консультации, которые организовывались в различных формах на протяжении года, подсказали обширный документ о вариантах, имеющихся у сети, и о целях на следующие пять лет. Шесть основных столпов этой стратегии, чтобы помочь достичь этих целей, включают: определяемые спросом планы действий, приверженные члены сети и права собственности на сеть, хорошее управление, достаточные финансовые ресурсы, высококачественные сетевые ресурсы и Секретариат с достаточными ресурсами и хорошо функционирующий. Стратегия очерчивает множество путей будущего развития. Инициативы, такие как проводимые раз в два года пленарные заседания, сотрудничество между всеми практикующими сообществами, виртуальная библиотека, следует постоянно реализовывать, чтобы поддерживать значимость сети. Кроме того, выход продукции и результаты ПЕМ PAL должны находиться под постоянным мониторингом и должны оцениваться (посредством показателей результатов работы и историй успеха), чтобы определить его вклад в реформу PFM. Обеспечение достаточного финансирования после июня 2012 года также будет существенным для того, чтобы сеть смогла далее функционировать и расти.





Внешняя оценка, вторя с начала работы сети, помогла определиться с дизайном стратегии.

Она была заказана Координационным комитетом PEM PAL в начале 2011 года и проводилась во второй половине 2011 года тем же оценщиком, что и первая – в 2008 году. Оценка дала некоторые важные результаты и рекомендации. PEM PAL продемонстрировал впечатляющий рост за последние несколько лет, что особенно ценится участниками и лидерами в странах-членах, особенно в свете особого внимания, уделяемого практическим решениям, разнообразия и богатства информации. Двигаясь вперед, сети нуждается в четком видении, которое будут разделять все участники и доноры. Ей также требуется достаточное финансирование для обеспечения дальнейшего роста, а также адекватная техническая поддержка и поддержка секретариата. Сотрудничество может быть оценено на уровне министерств.

Чтобы удостовериться в том, что он выполняет свою миссию, PEM PAL фокусируется на результатах во всей своей деятельности. Он оценивает результаты работы по различным критериям и старается документально зафиксировать выход продукции и результаты, чтобы лучше понять, как PEM PAL поддерживает повестки дня реформ. Количественные данные, объединенные в основной набор показателей, были дополнены качественными оценками, в основном в форме историй успеха. Основное внимание уделялось **четырем основным вопросам.**

- Объединяет ли PEM PAL практикующих специалистов и основных вовлеченных лиц вокруг общих вызовов развития?
- Помогает ли он в своевременном и систематическом обмене примерами хорошей практики, извлеченными уроками и уникальной информацией?
- Вносит ли он свой вклад в улучшение навыков и знаний участников, помогает ли вносить изменения в их рабочую среду?
- Насколько эффективен с точки зрения затрат был PEM PAL при реализации своих программ деятельности?

В настоящем отчете предпринимается попытка ответить на эти вопросы, обрисовав деятельность PEM PAL, и изучив его работу и результативность этой работы. Сначала в отчете показано, как PEM PAL связывал практикующих специалистов, давая им возможность обмениваться опытом и применять глобальные знания посредством мероприятий PEM PAL и онлайн инструментов. Далее представляется фокус PEM PAL на обмене знаниями и непрерывном обучении через сеть источников информации. Затем представляется оценка воздействия на процессы принятия решений, связанных с управлением государственными финансами (PFM) в странах-членах PEM PAL. Обзор финансовых показателей PEM PAL для определения эффективности его деятельности с точки зрения затрат представлен в конце отчета. Приложения 1 – 4 представляют больше подробностей, касающихся тем, обсуждаемых в отчете.





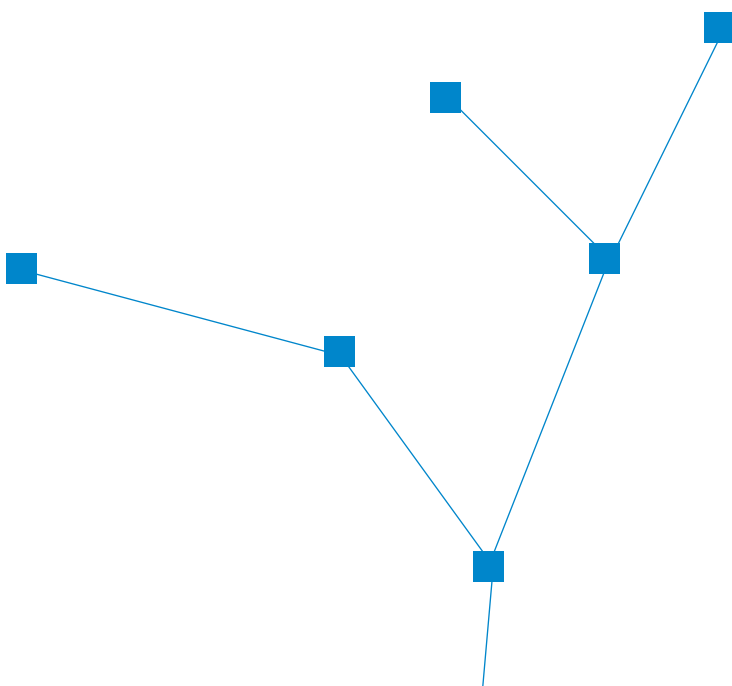
Объединение практикующих специалистов вокруг общих проблем развития

РЕМ PAL объединяет практикующих специалистов в области

PFM на личных встречах и связывает их он-лайн, чтобы помочь им учиться друг у друга и создавать неформальные межинституциональные и многокультурные сети. Такие сети формируют новую структуру управления завтрашнего дня, которая основана на отношениях (связях) и зависит от активного и добровольного взаимодействия между своими членами. Несмотря на то, что личные встречи важны для создания таких отношений и чувства доверия и достижения консенсуса, виртуальные дискуссии и он-лайн инструменты используются для распространения примеров хорошей практики и извлеченных уроков, а также для обмена информацией.

Успех сети зависит от различных факторов. Обычно участие требует значительного количества времени, которое практикующим специалистам PFM часто трудно найти в своих загруженных графиках. Оно также требует постоянной поддержки со стороны институтов, в которых работают практикующие специалисты PFM. В этом смысле лидерские группы COPs играют незаменимую роль, помогая COPs установить направление и определить задачи своей деятельности. Команды поддержки, включая группы консультантов и Секретариат, помогают COPs претворить эти задачи на практике. Правила работы и руководящие принципы (для мероприятий и учебных поездок) обеспечивают процессуальные рамки для облегчения этих процессов.

Можно использовать несколько показателей, чтобы измерить, насколько успешным был РЕМ PAL в обеспечении связи между практикующими специалистами PFM, такие как общая удовлетворенность практикующих специалистов мероприятиями и их суждение относительно значимости тем, посещения веб-сайта и т.д.



«Участие во встречах РЕМ PAL во многом помогло мне создать видение на будущее, прояснить мысли относительно вопросов, которые постоянно поднимаются в моей стране, и а несколько раз и принять лучшие и более осторожные решения», - это цитата одного из участников, которая отражает мысли и многих других.

В частности, участники ценят в РЕМ PAL активный **обмен опытом и идеями**, и профессиональное развитие, которое он обеспечивает. Зачастую они сталкиваются с неясными вопросами в своей повседневной работе, и именно РЕМ PAL позволяет им увидеть это вопросы в более **широкой перспективе**. Социальная сторона мероприятий также считается весьма важной: завести друзей и повстречаться с новыми людьми – все это способствует **сотрудничеству между коллегами** из разных стран и прямому обмену опытом. Все это объясняется тем, что, как правило, присутствует дружеская и позитивная атмосфера, создающая условия для того, чтобы люди говорили и представляли свои идеи.

Мероприятия РЕМ PAL

в период с января по декабрь 2011 года
(см. **Приложения 1** относительно дальнейших подробностей)

В 2011 году одно пленарное заседание для всех трех практикующих сообществ, пять отдельных встреч практикующих сообществ, одна встреча между практикующими сообществами и один семинар для лидерских групп состоялись в шести странах (Беларусь, Хорватия, Казахстан, Молдова, Словения и Швейцария), помимо двух учебных поездок, было пять заседаний Координационного комитета и более 20 встреч (в основном он-лайн) лидерских групп COPs. В семи встречах РЕМ PAL и семинаре, плюс в двух учебных поездках приняли участие 418 участников из 21 страны. В общей сложности также и 49 консультантов и 59 докладчиков участвовали в этих мероприятиях.



Встречи практикующих сообществ (COPs)

Семинар «Обучение преподавателей» (ТОТ) по содействию в обучении;

24 – 25 января; Загреб, Хорватия.

Семинар был предназначен для лидерских групп для изучения методов участия в учебных сессиях и встречах.

Совместное пленарное заседание COPs;

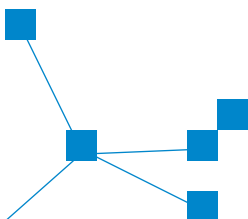
26 – 28 января; Загреб, Хорватия.

На пленарном заседании обсуждали управленческую отчетность при исполнении бюджета, в частности, две связанные темы: (i) схемы, которые затрудняют или подрывают управленческую отчетность, и (ii) качество бюджетных форматов и отчетности, а также как они способствуют процессу принятия решений.

Заседание практикующего сообщества по казначейству (Т COP) по реформам бухгалтерского учета в государственном секторе;

18 – 22 апреля; Любляна, Словения.

Участники обменялись опытом разработки и реализации реформ бухгалтерского учета в государственном секторе, особо фокусируя свое внимание на стандартах бухгалтерского учета в государственном секторе и на переходе от кассового метода к методу начисления в бухгалтерском учете в государственном секторе. Они также посетили, а некоторые из них выступили с презентациями на международной конференции (20-21 апреля), организованной Центром повышения квалификации в области финансов партнерстве с Всемирным банком и Международным валютным фондом.



Семинар практикующего сообщества по внутреннему аудиту (IA COP): Руководство по внутреннему аудиту (6-7 июня) и по Обучению и сертификации

(8 – 9 июня); Кишинев, Молдова.

Участники обсудили руководства по ВА в некоторых странах, а также компоненты шаблона руководства по ВА (основные принципы, планирование, исполнение, отчетность, повышение качества, люди, инструменты, знания и взаимодействие с другими). Они также разработали модули для учебной программы.

Встреча практикующего сообщества по бюджету (B COP), посвященная реформам практик составления бюджета долгосрочных расходов;

14 – 17 июня; Минск, Беларусь.

Участники обсудили, как нынешний финансовый кризис повлиял на бюджет капитальных расходов. Они рассмотрели слабые стороны в организации и регулировании процессов составления бюджета долгосрочных расходов и роли министерства финансов и профильных министерств. Были идентифицированы основные столпы каждого составления бюджета долгосрочных расходов: инвентаризация активов, стратегическое планирование, процесс идентификации выбора проектов, составление бюджета проекта, мониторинг и оценка проекта, диалог с политиками, отбор инвестиционных проектов и обучение.



Встреча лидерских групп всех практикующих сообществ по общим вопросам;

6 – 8 июля; Берн, Швейцария.

Лидерские группы всех трех COPs встретились в Берне, Швейцария, чтобы обсудить (i) как повысить результативность и устойчивость сети, (ii) стратегию PEM PAL на

период после 2012 года, (iii) Планы действий COPs на 2012 – 2014 гг., и (iv) чтобы ознакомиться со швейцарскими практиками и процессами в области бюджета и внутреннего аудита.

Встреча практикующего сообщества казначейства (T COP) относительно использования ИТ в работе казначейств;

27 – 29 сентября; Астана, Казахстан.

Участники обсудили нерешенные задачи, касающиеся разработки, закупки и внедрения информационных систем управления финансами (FMIS) ознакомились с практическим опытом Казахстана, Южной Кореи, Дании, Франции, Российской Федерации и Всемирного банка. Проекты FMIS связаны со значительными издержками, которые зависят от размера страны, количества и масштаба компонентов и сложности дизайна проекта. По этой причине до разработки и начала проекта необходимо тщательно рассмотреть все эти элементы.



Пленарное заседание IA COP;

25 – 29 октября; Охрид, Македония.

Встреча IA COP была посвящена окончательной доработке шаблона руководства ВА, пересмотру программы обучения и сертификации (T&C) для внутренних аудиторов. Также прошел обмен взглядами на разделение полномочий между ВА и инспекцией, также говорилось о сильных и слабых сторонах нынешней годовой отчетности ВА.

Учебные поездки COPs

Делегация Молдовы посетила своих коллег в Хорватии;

6 – 7 октября.

Десять внутренних аудиторов из различных институтов Молдовы посетили своих коллег в хорватском министерстве финансов, чтобы обсудить организацию внутреннего аудита в Хорватии и шаги его институционального развития.

Делегация Узбекистана посетила своих коллег в Словении;

11 – 14 октября.

Десять должностных лиц Министерства финансов Узбекистана обсудили бюджетные процесс и вызовы, связанные с закупками, в Словении. Учебная поездка была организована совместно с офисом ПРООН в Узбекистане.

Заседания Координационного комитета PEM PAL

Координационный комитет PEM PAL провел пять встреч в 2011 году: в январе, апреле, июле, сентябре и ноябре. В центре внимания работы Координационного комитета была Стратегия PEM PAL на 2012 – 2017 гг. и Оценка PEM PAL. Координационный комитет также обеспечил руководство по использованию бюджетов COPs и предоставил рекомендации относительно их планов действий, а также провел мониторинг их реализации и показателей производительности PEM PAL. Совместная работа всех практикующих сообществ и их сотрудничество, варианты для отчетов практикующего сообщества по внутреннему аудиту и отчетов Секретариата также были в его повестке дня, помимо этого были одобрены изменения в нормах и правилах работы.

Деятельность, запланированная на начало 2012 года

На своей встрече 16 – 17 февраля в Любляне, Словения, Координационный комитет намеревается обсудить рекомендации Оценки PEM PAL и договориться об элементах окончательной версии Стратегии PEM PAL.

27 – 29 февраля семинар практикующего сообщества казначейства (Т COP) в Тбилиси, Грузия, будет посвящен практическим вопросам интеграции внешнего финансирования в процессы исполнения национальных бюджетов, их учету и отчетности по ним.

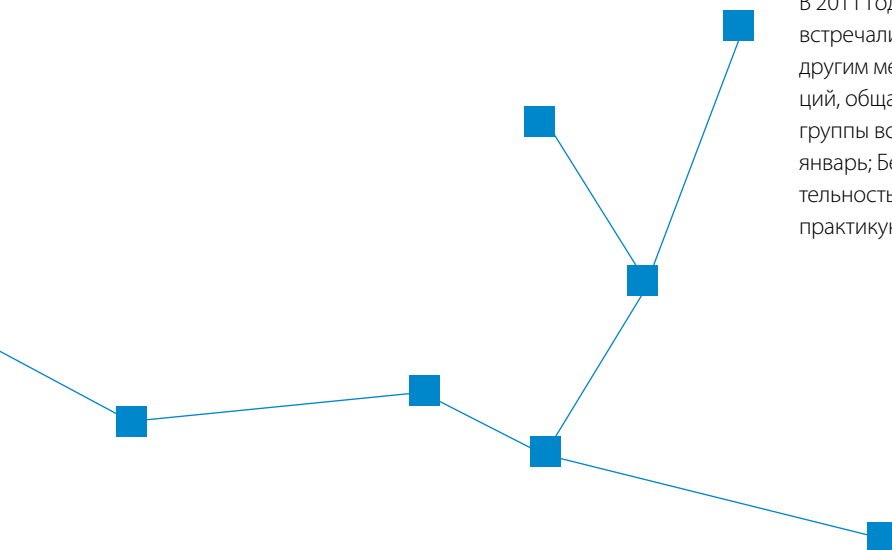
На встрече практикующего сообщества по бюджету (В COP), которая состоится 27 – 29 марта в Бохини, Словения, будут рассматриваться подходы к составлению бюджетов программ, и будет проводиться обмен идеями относительно реализации нерешенных задач и решений. Встрече практикующего сообщества по внутреннему аудиту (IA COP), которая состоится в Софии, Болгария, 17-20 апреля, будет состоять из двух следующих друг за другом встреч. В центре внимания рабочей группы по Руководству по ВА, которая состоится 17 – 18 апреля, будет оценка риска для стратегического планирования внутреннего аудита в государственном секторе, а рабочая группа по Обучению и сертификации ВА 19 – 20 апреля будет заниматься вопросами наставничества в процессе сертификации.

Укрепление лидерских групп и учебные задачи

Лидерские группы очень важны для работы COPs, поскольку они обеспечивают стратегический элемент для работы COPs.

Они состоят из целеустремленных практикующих специалистов PFM и консультантов. Другие активные члены COPs, которые не обязательно являются членами лидерских групп, также могут внести важный вклад, продвигая сеть, внося свои идеи и распространяя информацию.

В 2011 году лидерские группы практикующих сообществ встречались часто, на личных встречах, приуроченных к другим мероприятиям, и посредством видео конференций, общались через Skype и Adobe. Все три лидерские группы встречались вместе дважды в 2011 году (Загреб, январь; Берн, июль), чтобы обсудить предстоящую деятельность и сквозные вопросы, значимые для всех трех практикующих сообществ.



IA COP и B COP в 2011 году ввели изменения в свою работу. IA COP создало четырехуровневое членство: Платиновые члены (Исполнительный комитет), Золотые члены (два – три официальных представителя страны), Зеленые члены (другие заинтересованные профессионалы), и Консультанты (эксперты). К такой структуре членства привязаны критерии для передвижения на более высокий уровень (например, участие в мероприятиях и деятельности IA COP, такой как wiki, презентации и дискуссии). На своей июньской встрече в Минске B COP расширило лидерскую группу, чтобы включить восьмерых членов из восьми стран, каждому члену помогают его/ее коллеги (один или два), которые занимаются всей деятельностью и могут заменить члена группы в случае его отсутствия. Однако тем не менее, вовлеченность некоторых членов лидерской группы в COP оказалась сложной задачей, потребовавшей задуматься о существующем раскладе и критериях для членства в лидерских группах, чтобы улучшить реагирование практикующего сообщества.

Деятельность, особенно та, что связана с подготовкой мероприятий, активизировалась, также благодаря активному участию фасилитатора сообществ, который начал работать с B COP в начале 2011 года. Это способствовало улучшению качества мероприятий B COP (исследования (опросы) до мероприятий, презентации индивидуальных примеров стран, подбор учебных материалов, привлечение нескольких консультантов), что также было признано участниками.

В 2011 году COPs активизировали усилия по сбору законодательства (например, законы о бюджетных системах, PIFC законы, годовые бюджеты) и страновых показателей, создали глоссарии терминов, разработали шаблон Руководства по ВА и т.д., что привело в результате к богатому запасу знания и ресурсов.

Важность PEM PAL для практикующих специалистов PFM

Существует множество преимуществ, которые практикующие сообщества (COPs) могут предложить практикующим специалистам PFM, индивидуально и коллективно, и существует значительный вклад, который практикующие специалисты PFM могут внести в COP. Участие в PEM PAL дает доступ к динамичным диалогам и богатейшим запасам знаний и примеров наилучших практик, а также предоставляет возможность для сотрудничества. PEM PAL делает упор на непрерывное применение на практике извлеченных уроков, в отличие от традиционного подхода учебных классов, который фокусируется на теоретических знаниях. В свою очередь, приходя из различных географических зон, с различным профессиональным и культурным багажом,

практикующие специалисты PFM могут привнести в дискуссии COPs множественные точки зрения и практики, а также чувство доверия и коллективную приверженность изменениям.

Опросы после мероприятий, проведенные Всемирным банком для семи мероприятий, и Секретариатом для одного мероприятия, рассматривали две группы показателей, первая (i) измерение деятельности и взаимодействия, например, посещаемость, организация мероприятий и т.д., и вторая (ii) оценка ценности мероприятий, например, значимости тем, изучения опыта коллег и т.д. Более подробная информация об этом содержится в

Приложении 2.

Результаты этих исследований были следующими.

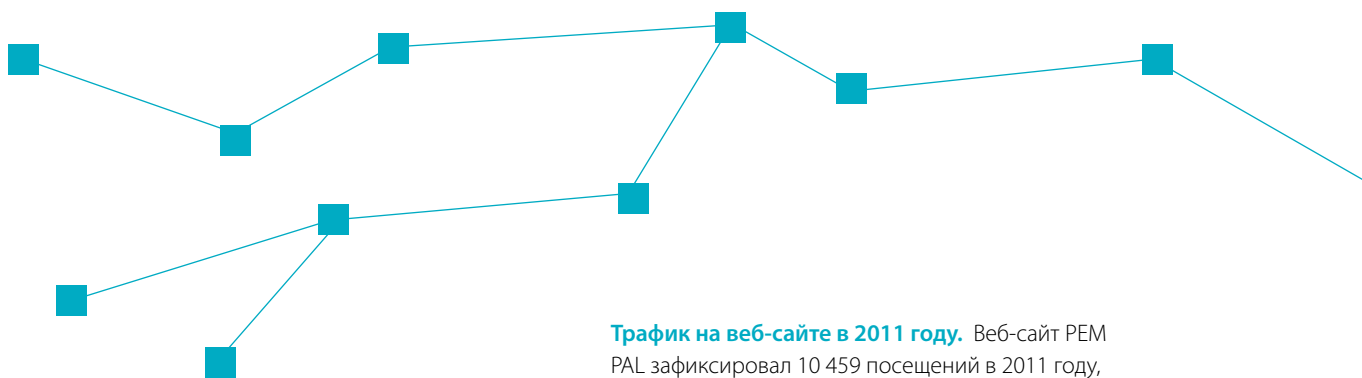
Деятельность и взаимодействие. Общая удовлетворенность практикующих специалистов PFM мероприятиями была высока; как правило, мероприятия соответствовали (или намного превосходили) их ожидания. В частности, им понравился обмен опытом с коллегами, обсуждения и презентации. Длительность мероприятий сочли верной, как и время, выделенное на вопросы и свободные дискуссии. Также были четко определены задачи, качество организации и администрации тоже было высоким. Все или почти все участники намеревались поделиться своими знаниями со своими коллегами и считали, что PEM PAL был очень полезен. По мнению участников, все еще есть возможности для улучшения. Участники посчитали, что они могли бы в большей степени использовать неформальные контакты, установленные с членами PEM PAL, и могли бы внести больший вклад в работу лидерских групп и обсуждение мероприятий. Они также предложили уделять больше внимания практическим примерам, тесно связанным с конкретными проблемами, и чтобы презентации в целом были более сфокусированными и краткими.

Ценность мероприятий. Все исследования показывают, что мероприятия PEM PAL внесли свой вклад в усовершенствование навыков и знаний участников. Обсуждаемые темы были достаточно значимы и применимы в повседневной работе. Уровень предыдущего опыта участников в основной массе был равным, но иногда дискуссии на мероприятиях велись на слишком высоком уровне. Перечень стран, с которыми контактировали в наибольшей степени, включает Хорватию, Украину, Молдову и Черногорию.



Обмен примерами хороших практик, извлеченными уроками и уникальной информацией

Практикующие сообщества внесли значительный вклад в обмен знаниями, также и посредством применения новых онлайн инструментов. Эти инструменты способствуют коллективному обучению, вовлекая участников из различных стран и черпая знания из практического опыта. Они представляют собой новый подход к управлению знаниями, основанному на совместных хранилищах документов и на обмене такими документами.



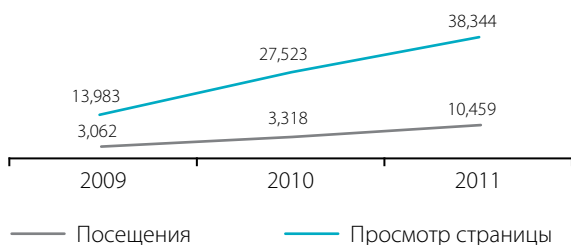
Веб-сайт PEM PAL и wiki

Веб-сайт PEM PAL

Веб-сайт PEM PAL служит важным инструментом для обмена информацией для сети PEM PAL (<http://www.pempal.org/>). Он дает обзор прошлой, ведущейся и будущей деятельности, а также представляет другую информацию о PEM PAL, а с конца 2011 года содержит ссылки на он-лайн инструменты, такие как виртуальная библиотека и глоссарий терминов PFM. Как таковой, он представляет собой важную поддержку для обмена знаниями с учетом конкретных потребностей сети.⁴

Секретариат PEM PAL систематически осуществляет мониторинг визитов на веб-страницу PEM PAL посредством Google Analytics, которая предоставляет массу полезной информации, например, о посещениях (количество, длительность, происхождение и т.д.), о загрузках, о происхождении посетителей и т.д. Приложение 3 более подробно демонстрирует показатели трафика веб-сайта PEM PAL для каждого года в период 2009 – 2011 гг., и для каждого квартала 2011 года.

Трафик на веб-сайте PEM PAL



⁴ Например, дискуссионный форум он-лайн, нацеленный на предоставление постоянного места для связи практикующих специалистов в области управления государственными финансами (PFM), оказался не очень популярным, и по этой причине от него отказались. Оказалось, что участники предпочитали неформальные он-лайн инструменты для дискуссий, такие как wiki, или же колебались в плане принятия участия в дискуссиях на форуме.

Трафик на веб-сайте в 2011 году. Веб-сайт PEM PAL зафиксировал 10 459 посещений в 2011 году, 1 027 страниц было просмотрено 38 344 раза. Это переводится в 28,7 посещений в день, и 3,7 страниц за посещение. Каждое посещение длилось 3:04 минуты в среднем. Наибольшее число посетителей было из Хорватии, за ней следует Сербия, далее США, Молдова, Россия, Украина и Босния. В основном (в 44 процентах случаев) эти посещения происходили через поисковые системы (Google), почти одна треть через обращение к сайтам (например, cef-see.org), а остальные – напрямую на сайт. Язык, которым пользовались посетители, в основном был английский (6 434), за ним следовал русский язык (2 305). В последний квартал 2011 года было зафиксировано значительное увеличение посещений, особенно из США и России, посетители из Сербии и Молдовы остаются среди наиболее активных и лояльных.

Постоянное увеличение трафика на протяжении последних трех лет.

Количество посещений более чем утроилось в период 2009 – 2011 гг., с 3 062 до 10 459. Соответственно, почти в той же пропорции увеличилось количество просмотров страниц, с 13 983 до 38 344. Это увеличение можно отнести на более интенсивную деятельность (например, Пленарное заседание в январе 2011 года, большее количество мероприятий), увеличение участия в мероприятиях PEM PAL, и нерегулярное распространение информационного бюллетеня PEM PAL и благодарственных писем. Состав посетителей также изменился в пользу стран PEM PAL.



PEM PAL wiki

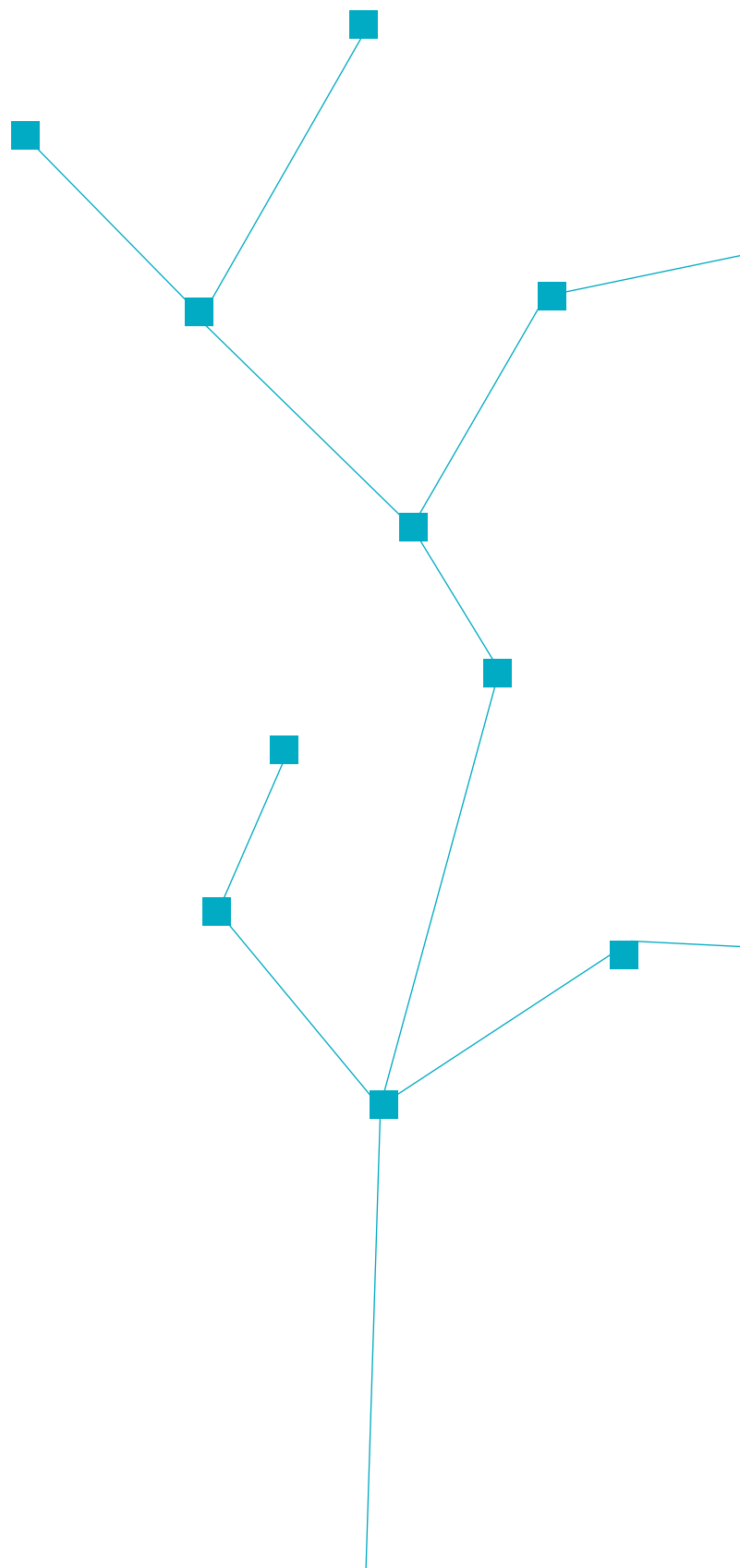
Wiki, он-лайн инструмент для неформальных бесед и обмена информацией, набирает все большую популярность. Будучи открытым для группы зарегистрированных членов, он может поддерживать дискуссионный форум или совместную деятельность по подготовке проектов документов (например, повестки дня или резюме встречи). Он также может служить хранилищем документов (таких как законы и регламенты, глоссарий терминов, разрабатываемые проекты и т.д.) и коллективной памятью (документы, резолюции, фотографии с прошлых мероприятий), предоставляя полезные ссылки на литературу, полезные публикации, и контактную информацию членов. Все это требует активного участия одного или двух членов, чтобы помогать обновлять структуру и стимулировать дискуссии.

Опыт PEM PAL с wiki начался с того, что IA COP создало страницу wiki в декабре 2009 года. Следуя этому хорошему примеру, В COP и Т COP также открыли свои wiki страницы в 2011 году.

IA COP wiki зафиксировала 6 071 посещения в 2011 году, 14 253 просмотров страниц. Это переводится в 2,35 страниц за посещение. Каждое посещение длилось 3:12 минут в среднем. Одна треть посещений была из Хорватии, 15 процентов из Молдовы, далее следуют Кыргызская республика, Черногория, США и Грузия.

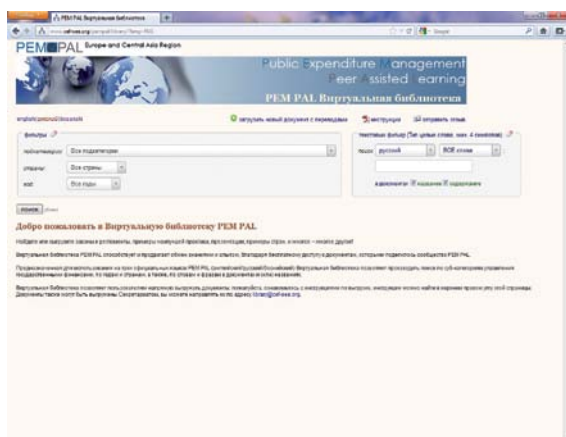
PEM PAL в новостях

Три статьи было размещено на блог сайте МВФ PFM (по Пленарному заседанию 2011 года, мероприятию Т COP в Любляне и мероприятию Т COP в Астане), и четыре информационных бюллетеня PEM PAL было разослано членам PEM PAL, все это внесло свой вклад в заметность PEM PAL в 2011 году. Статьи о PEM PAL были также опубликованы в местной прессе, часто в связи с событиями PEM PAL (например, Астана, Казахстан).



Виртуальная библиотека

В 2011 году PEM PAL предпринял шаг вперед в продвижении и поощрении обмена знаниями и опытом, предоставив доступ и разрешив выгружать напрямую документы PFM. Виртуальная библиотека PEM PAL была создана, чтобы обеспечить эффективное и экономичное с точки зрения затрат хранилище законов и регламентов, примеров наилучшей практики, презентаций, практических примеров стран и т.д. Доступ к ней можно получить через веб-сайт PEM PAL <http://www.cef-see.org/pempal/library/>. После завершения тестового периода, в течение которого было загружено 300+



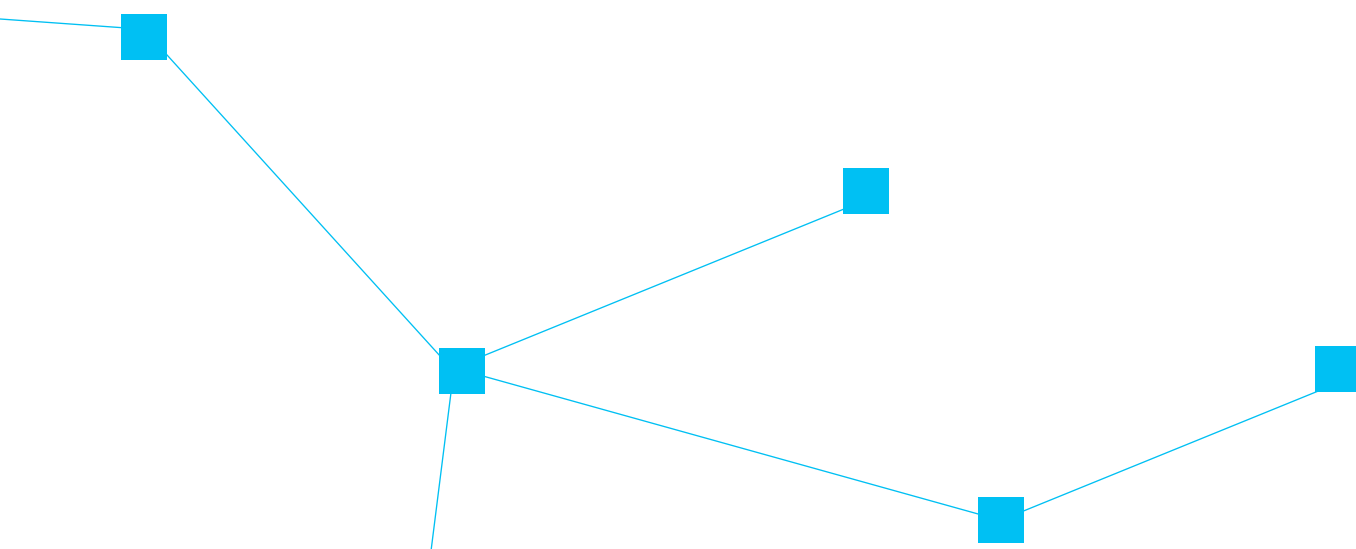
(400+ включая переведенные версии) документов, официальное открытие библиотеки запланировано на середину февраля 2012 года.

Виртуальная библиотека организует совместные документы и позволяет легко осуществлять передачу знаний. Она проста в использовании и доступна бесплатно. Разработана для использования на трех официальных языках PEM PAL (английском/русском/боснийском), библиотека позволяет проводить поиск по суб-категориям PFM, по годам и странам, а также по словам и фразам, в документах и (или) по названиям, также используя некоторую помощь Google translate. Она также предоставляет руководства для прямой выгрузки документов пользователями, эти документы подлежат контролю качества со стороны Секретариата. Это позволяет практически неограниченную выгрузку документов.

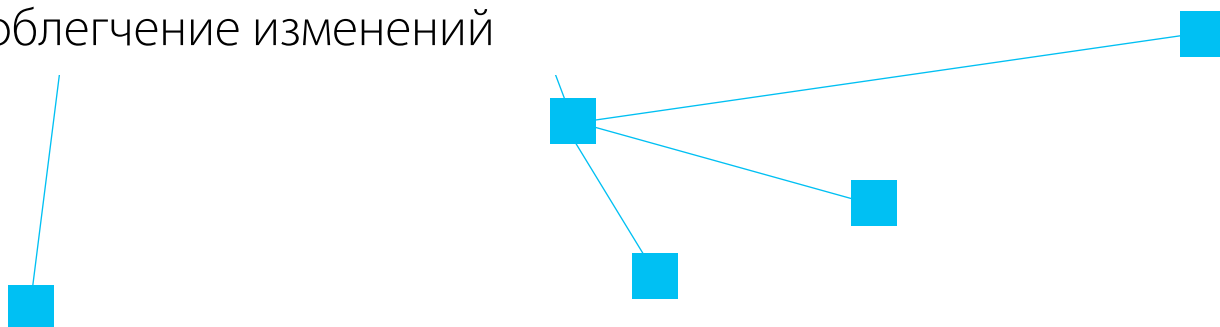
Виртуальная библиотека дает множество преимуществ сообществу PEM PAL и другим заинтересованным вовлеченным лицам. Обеспечивая широкой аудитории со всего мира легкий и постоянный доступ к определенным документам, в разумных пределах, она способствует обмену знаниями, что в противном случае было бы весьма сложно и потребовало бы много времени и огромных ресурсов. Анализ веб-сайта PEM PAL, который провел Секретариат, показал, что практикующие специалисты PFM искали документы, где описана богатая практика, которую они смогли бы использовать в своей повседневной работе. Возможность прямой выгрузки дает чувство совместной работы и собственности. Общие издержки, связанные с обслуживанием и администрацией такой библиотеки, относительно низки. Все это повышает эффективность и заметность (видимость) сети.

Глоссарий терминов PEM PAL

Глоссарий терминов PEM PAL (<http://www.pempal.org/glossary>) был разработан внешним экспертом в 2011 году и доступен практикующим специалистам PFM посредством веб-сайта PEM PAL. Он призван помочь им понять и последовательно использовать терминологию PFM, и облегчать ее перевод. На своих 136 страницах глоссарий предлагает определения, а также связанные с ними ссылки в связи с большой подборкой терминов и концепций PFM, таких как Основа бухгалтерского учета, План счетов, Информационные системы управления финансами, Единый казначейский счет, Государственный внутренний финансовый контроль, Многолетний бюджет. Версии глоссария на русском и боснийском языках будут представлены в 2012 году.



Внесение вклада в усовершенствование навыков и знаний участников и облегчение изменений



Множество показателей демонстрирует высокий уровень общей удовлетворенности практикующих специалистов в области управления государственными финансами от РЕМ PAL, и они считают, что обмен знаниями в РЕМ PAL является значимым и полезным. Но трудно оценить воздействие мероприятий РЕМ PAL на практикующих специалистов PFM, организации, в которых они работают, и на процессы в их среде. И зачастую трудно отнести усовершенствования в принятии решений и разработке политик на участие в РЕМ PAL.

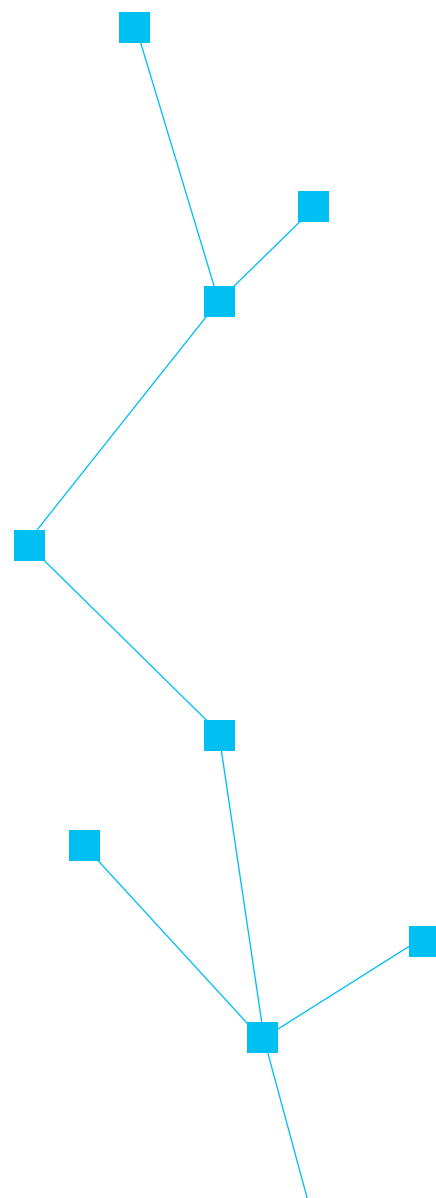
Практикующий специалист PFM может выиграть от РЕМ PAL множеством способов: посредством новых контактов, доступа к информации, проверки действительности своих решений, лучшего понимания сложных вопросов и поощрения со стороны коллег и т.д. Однако на практике воздействие может быть различным. Это можно увидеть, здесь и сейчас, в новых предложениях, предложенных для обсуждения. Это может быть менее очевидно в том, что также может обогатить будущие дискуссии, где бы то ни было. Но одно можно сказать наверняка: чем больше практикующих специалистов активно работают, тем больше выгод и возможностей, благодаря улучшению навыков и непрерывному обучению.

Таким образом, организации, в которых работают практикующие специалисты PFM, также выигрывают. Идеи, которыми обмениваются на мероприятиях РЕМ PAL, могут проложить путь новым решениям реформ, или переосмыслению бизнес-стратегий. В случае применения, эти идеи могут поменять мир к лучшему. В этом контексте поддержка со стороны управленческих структур очень важна, так как она дает этим новым идеям легитимность и признание. Если идеи также приводят к повышению производительности, они меняют восприятие более широкого круга вовлеченных лиц. Конечные результаты – это новаторские решения PFM, применяемые на практике.

Изменения в процессах и подходах к решению проблем не очень легко объяснить. Показатели рассказывают свою часть истории, которая может не всегда быть полной, точной или выверенной. Они обычно основываются на множестве допущений. Кроме того, всегда есть множество других факторов, которые способствуют успехам или неудачам. Подборка интересных историй о личном опыте с РЕМ PAL может добавить новый взгляд, представить интересную уникальную информацию и послужить мотивацией.

«Знать, что другие хотят научиться у тебя, это признание того, что ты хорошо выполняешь свою работу, и что ты идешь верным путем, что дает тебе профессиональное и личное удовлетворение».

Участник РЕМ PAL из Хорватии



Истории успеха

Осенью 2011 года Секретариат PEM PAL собрал пятнадцать историй, которыми поделились семнадцать участников PEM PAL, обрисовав свой личный и коллективный опыт касательно того, что делают сообщества, и что для них считается ценным, как с личной, так и с профессиональной точек зрения. Эти истории также будут размещены на веб-сайте PEM PAL в начале 2012 года.

В сочетании с другими источниками и видами данных, такими как статистические данные и опросы после мероприятий, стремление заключается в том, чтобы показать, какую ценность представляет PEM PAL для всех заинтересованных лиц, включая участников и группы консультантов, и насколько успешно служит сеть своей цели – поддержка реформ PFM, продвижение наращивания потенциала, обмен опытом и совместное обучение в странах ЕЦА.

Хотя ясно, что участники применяют опыт, полученный через PEM PAL рядом способов, окончательная проверка ценности сети PEM PAL заключается в ее влиянии на производительность и результаты.

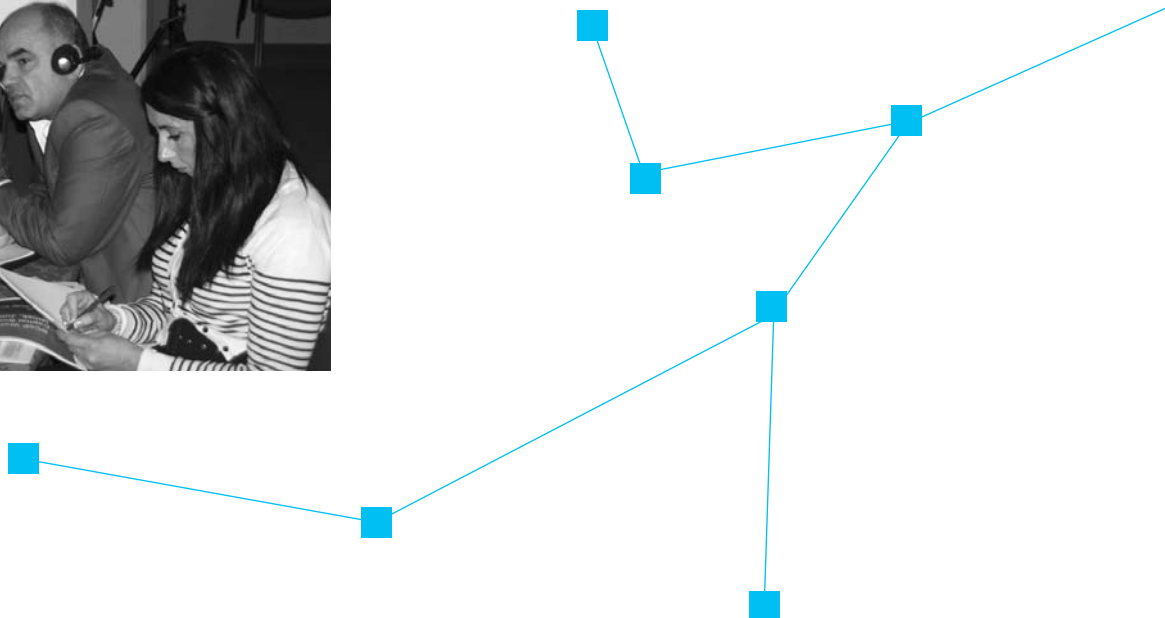
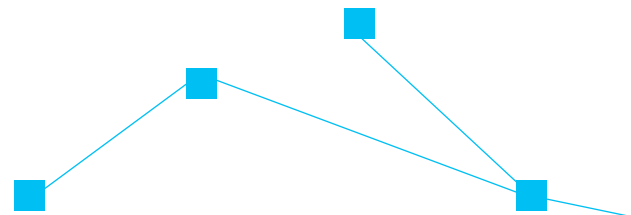
Участники очень хорошо отзываются о PEM PAL. Некоторые описывают хорошие практики, реализуемые в их странах, хорошие решения и улучшения качества. Другие фокусируются на личных аспектах и увеличении



признания со стороны своих коллег, которые начали спрашивать у них совета и просили поделиться опытом. Также существует и более объективный пример, который свидетельствует о том, что PEM PAL действительно ведет к изменениям. В одной стране он помог улучшить систему до такого этапа, что международный институт классифицировал его среди примеров ведущей практики. Но часто ценность PEM PAL выходит за рамки повышения производительности и улучшения результатов. Это когда он стимулирует новые определения того, что составляет успех, и подготовка проектов новых стратегий, которые приносят лучшие решения и новаторские подходы.

«Со временем наши достижения становятся видимыми, и мы твердо убеждены, что PEM PAL – это мотивация, которая стимулирует нас продвигать изменения».

Участники PEM PAL из Молдовы



Основные послания Историй успеха PEM PAL 2011 года

В практикующих сообществах (СОР) происходит много полезного обмена знаниями, и члены успешно учатся друг у друга. Потенциал в области государственных расходов и управления финансами внутри страны усиливается путем улучшения потенциала отдельных участников. Они передают вновь приобретенные знания по улучшению работы на институциональный уровень. Доказано, что деятельность PEM PAL вызывает изменения на практике, что свидетельствует о важности PEM PAL и его положительного вклада в реформы.⁵

Непосредственная ценность: Взаимодействие и принадлежность

- Заседания PEM PAL стали местом создания новых контактов и сотрудничества между странами. Они обеспечивают возможность для членов узнать, что думают их коллеги, и как они реагируют на проблемы и решают их. Опыт коллег полезен и облегчает работу. Личный подход, так же как и общее развитие PEM PAL, улучшает качество заседаний. Члены приобрели ощущение принадлежности, как один член описал «это как большая семья».

Потенциальная ценность: Капитал знаний

- Деятельность PEM PAL можно рассматривать как дорожную карту. Она позволяет членам использовать правильные и проверенные шаги на пути к реформам. Практические материалы, распространяемые в СОР, помогают сформировать и изменить перспективу членов и понимание обсуждаемых тем.
- Мероприятия PEM PAL предоставляют отличную возможность встретиться с коллегами из разных стран и экспертами в области финансов. Эта сеть связей обеспечивает ценный потенциал для доступа к знаниям и для поддержания контактов между встречами по обмену советами, опытом и информацией.
- Члены также создают ценные ресурсы знаний. Например, в СОР по внутреннему аудиту разработали свою инструкцию и программу обучения и сертификации, которая обеспечивает шаблон для внедрения подобных инструкций программ в странах-членах. Члены также имеют легкий доступ к новым и необходимым документам и другим источникам информации.
- Это также свидетельствует о том, что PEM PAL помогло создать капитал репутации. Например, СОР внутреннего аудита помогло показать стратегическую важность внутреннего аудита, что услышали руководители и международные организации.

Прикладная ценность: Изменения в практике

- Участники PEM PAL адаптируют и применяют полученные знания к определенным ситуациям в своей практике. Материалы и документы, которые они получают от коллег, служат шаблоном в их работе и помогают экономить время. Примеры и рекомендации коллег в других странах помогают процессам реформ, дают возможность улучшить системы и законодательство внутри страны, а также проводить обсуждения по актуальным вопросам. Дома они делятся с коллегами путем проведения семинаров и распространения документации, презентаций и других материалов.

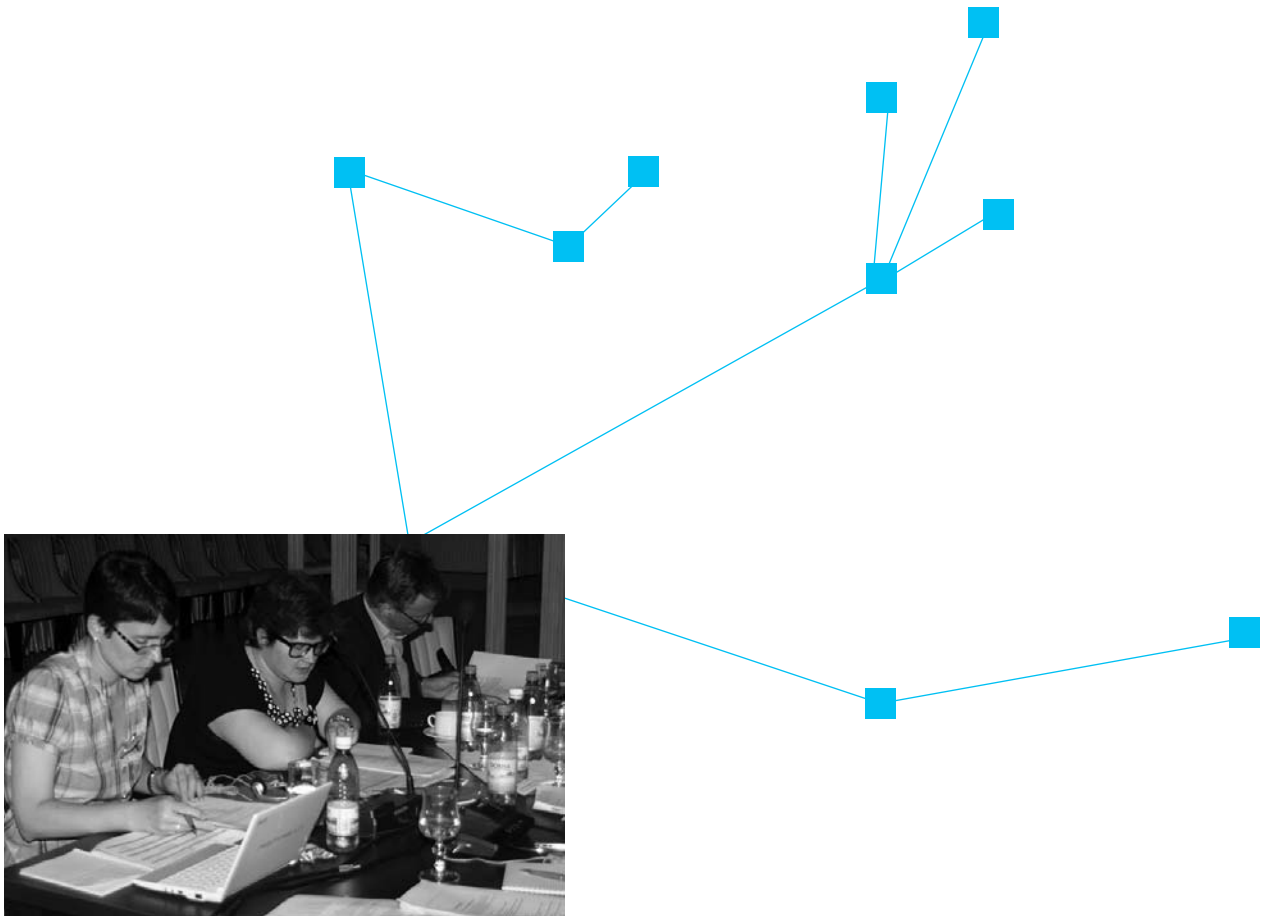
Реализованная ценность: Улучшение работы

- Опрошенные участники очень высоко отзываются о PEM PAL. Некоторые описывают практику, внедренную в их странах, и хорошие решения и улучшения качества. Другие подчеркивают личные аспекты и большее признание коллегами, которые приходят за советом и опытом. Более объективный пример отличительного успеха, которое достигает PEM PAL, дает страна, где помогли улучшить систему обучения и сертификации для внутренних аудиторов до такого уровня, что международные организации классифицируют ее в качестве примера ведущей практики.

Пересмотренная ценность: Новое определение успеха

- Новое понимание нельзя легко перевести на институциональное изменение или создание новых основ, но существует много положительных признаков, говорящих об этом. Как сказал один из членов PEM PAL: «70 процентов всех реформ состоят из изменения привычек, 20 процентов требуют изменений в системах и только 10 процентов требуют изменения законодательства».

5 Концепция, которая используется для оценки влияния PEM PAL, основывается на разработанной Венгером, Трейнером и да Лаатом: *Продвижение и оценка создания стоимости в сообществах и сетях: концептуальная основа*.



Стратегия PEM PAL на 2012 – 2017 гг.

С момента своего запуска в 2006 году PEM PAL развился в активную сеть, объединяющую около 150 экспертов в области государственных финансов из ЕЦА. Ряд донорских организаций поддержали рост сети, создав условия для расширения сети и увеличения ее заметности.

Для размышлений о направлениях для будущего в начале 2011 года была принята новая Стратегия, нацеленная на изучение значимости, устойчивости сети, а также вариантов на следующие пять лет; рассмотрение роли сети, основных сильных сторон, возможностей и вызовов, а также различных сценариев роста и вариантов финансирования, вариантов и способов обеспечить финансовую устойчивость в динамике; рассмотрение схем управления, а также того, как была организована до сих пор поддержка в реализации, и как она может быть организована в будущем. Процесс обширных консультаций выиграл от ценных рекомендаций различных вовлеченных лиц, включая членов COP, доноров и группы консультантов. Период представления комментариев начался в начале июля и продлился до конца декабря. Ожидается, что Стратегия будет выпущена в марте 2012 года.

Стратегия внесла несколько очень значимых предложений. Чтобы исполнить свой мандат и внести свой вклад в новаторские решения PFM в своих странах-членах, PEM PAL придется принять во внимание несколько факторов, которые затрагивают PEM PAL на уровне, как вводных факторов, так и на уровне выхода. Это включает приверженных членов, согласованное меню продуктов и услуг для стран-членов, поддержку при внедрении, и сотрудничество с партнерами по развитию. Все это чрезвычайно важно для коллегиального обучения, сравнительного анализа достижений в области реформ и обмена опытом. Сохранение фокуса на результатах также будет очень важным, в частности, на уровне цели, так как трудно отнести улучшения в системах PFM напрямую на PEM PAL.

Если предположить, что в сети нет роста, стратегия оценивает, что стоимость PEM PAL будет приблизительно 2 миллиона долларов США в год или 9,8 миллиона долларов США на протяжении пятилетнего периода с 2012 года по 2017 год. Это составляет 6,2 миллиона долларов США для реализации планов действий COP, и 3,5 миллиона долларов США для финансирования команд консультантов.

Оценка PEM PAL 2011 года

В апреле 2011 года Координационный комитет PEM PAL заказал вторую оценку сети PEM PAL, нацеленную на изучение управления сетью, прав собственности, вариантов финансирования, результативности работы Секретариата и Координационного комитета, и результативности сети как таковой; и рассмотреть, в каком масштабе и в каких формах происходило обучение. Как и первая оценка, которая была завершена в начале 2009 года, вторая оценка была проведена Moko Ltd., чтобы обеспечить сопоставимость и последовательность в методологии оценки. Окончательный отчет об оценке должен был быть представлен в середине января 2012 года.

Оценка дала несколько важных результатов. Сеть расширилась и привлекла больше финансовых ресурсов, а также углубила свою функциональность. Она представляет собой уникальный форум для изучения практического опыта других стран, и этот аспект очень ценят участники, старшее руководство и политические лидеры в странах-членах. Богатство информации обеспечивает полезный сравнительный анализ процессов реформ. Значительная ценность также генерируется на уровне индивидуального обучения, которое может быть переведено, а может и нет, в изменения в системах PFM стран в краткосрочной перспективе, но в любом случае в конечном итоге способствует улучшению систем PFM.

Разнообразие PEM PAL также очень ценится, таким образом, следует учитывать риск фрагментации, в свете языковых барьеров и культурных различий. Вопрос адекватного финансирования после июня 2012 года может быть проблемой, и его тоже следует рассмотреть.

Оценка включает несколько рекомендаций. Одна заключается в том, что PEM PAL должен развивать видение и набор показателей производительности, которые должны развивать видение, и набор показателей производительности, которые должны разделяться всеми основными вовлеченными лицами, которые также позволят донорам принять решение относительно природы своей долгосрочной работы с сетью. При поддержке в форме положительных отзывов от участников и старших должностных лиц в странах-членах, PEM PAL должен развиваться в сеть министерство-министерство. Следует уделять больше внимания построению профессиональной компетенции лиц, участвующих в PEM PAL для PFM в регионе, и меньше общим результатам в системах PFM, чтобы подчеркнуть вклад этих лиц в процесс реформ. Кроме того, функция технической поддержки должна быть обеспечена ресурсами, чтобы соответствовать растущему спросу, и больше ресурсов следует использовать для создания продуктов знаний под маркой PEM PAL. И, наконец, также должна быть пересмотрена модальность функции Секретариата, с учетом роста сетевой деятельности.

Краткое изложение задач, полученных в результате оценки PEM PAL 2011 года, чтобы направлять Стратегию PEM PAL 2012 – 2017гг.

1. Иметь совместное согласованное видение, которое переводится в план действий, направленный на приоритетные области реформ по управлению государственными финансами

Действие 1: Разработать совместное согласованное видение

Действие 2: Внедрить двухлетний план расходов

Действие 3: Определить синергию и рабочие проекты между COP

2. Обеспечить качественные ресурсы и услуги для членов

Действие 4: Изменить механизм функционирования Секретариата

Действие 5: Разработать ресурсы знаний/продуктов

Действие 6: Обеспечить а) финансирование тематических экспертов; б) финансирование ресурсных групп COP

Действие 7: Дифференцировать услуги без фрагментации сети

Действие 8: Четко распределить роли и обязанности

Действие 9: Упростить доступ к институтам обучения PFM

Действие 10: Осуществить мониторинг и изучение технологических решений

3. Улучшить качество и устойчивость членства

Действие 11: Изучить стратегии членства

Действие 12: Изыскать возможности получения софинансирования и материальных вкладов

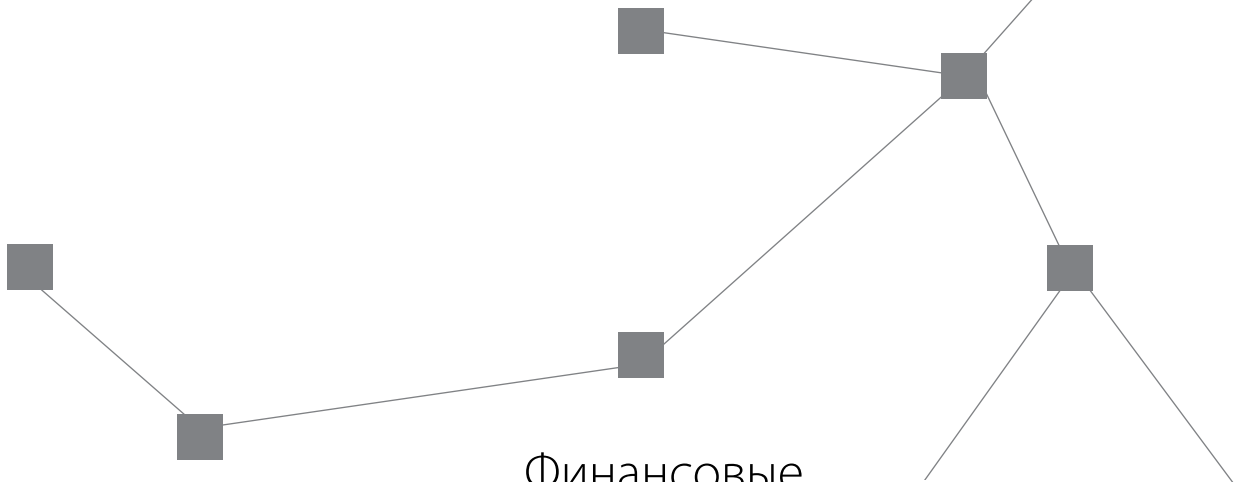
Действие 13: Внедрить целевой маркетинг PEM PAL

4. Вовлекать более высокий политический уровень

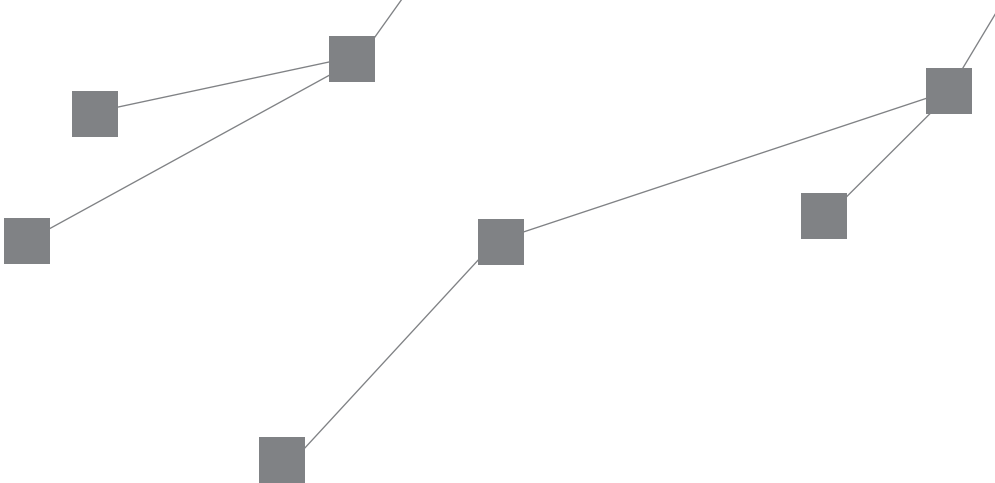
Действие 14: Создать единый перечень продуктов и услуг

Действие 15: Рассмотреть возможности реализации сети между министерствами финансов

Действие 16: Модифицированный подход к маркетингу на уровне министра и заместителя министра



Финансовые показатели



Ситуация с общим бюджетом для текущего периода финансирования с июля 2010 года по июнь 2012 года.

В общей сложности 3,9 млн. долл. США было предоставлено для деятельности PEM PAL в период с июля 2010 года по июнь 2012 года из Грантового механизма на цели развития Всемирного банка (DGF; 0,175 млн. долл. США) и из Мультидонорского трастового фонда Всемирного банка (MDTF; 3,75 млн. долл. США). В 2010-2011, MDTF получил плановые вклады от SECO (0,76 млн. долл. США), и от российского Министерства финансов (1,9 млн. долл. США). Российское Министерство финансов внесло дополнительно 0,95 млн. долл. США, с конца декабря 2011 года, что позволило продолжить реализацию запланированной ранее деятельности.

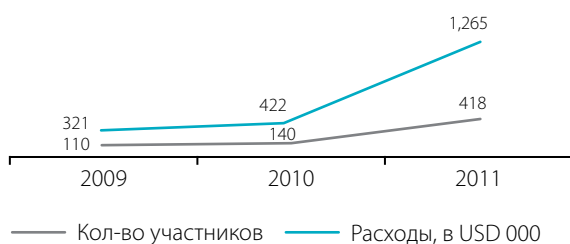
Всемирный банк и другие партнеры, включая ОЭСР/SIGMA, МВФ, GIZ, немецкое агентство по развитию, предоставили ценную нефинансовую поддержку. По оценкам ОЭСР/SIGMA на сумму 50 тыс. долл. в 2011 год.

Общие (итого) прямые расходы деятельности PEM PAL.

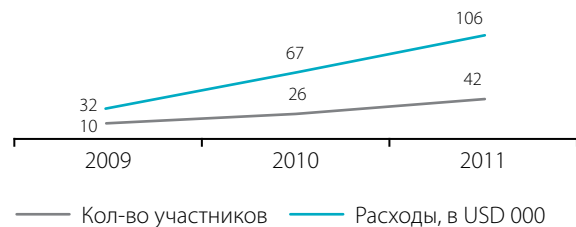
Расходы на деятельность PEM PAL в 2011 году составили 1,3 млн. долл. США, учитывая прямые расходы на проезд, размещение, стоимость перевода/модерации и поддержку Секретариата.

Это представляет собой значительное увеличение по сравнению с предыдущими годами, когда эти расходы составляли 0,422 млн. долл. США в 2010 году, 0,321 млн. долл. США в 2009 году и 0,269 млн. долл. США в 2008 году. Это увеличение в расходах соизмеримо с увеличением участия. В 2011 году 418 практикующих специалистов приняли участие в мероприятиях PEM PAL, по сравнению с 178 в 2010 году, 160 в 2009 году и 110 в 2008 году.

Участие и общие прямые расходы



Средние расходы на участие и прямые расходы на мероприятие



Общая стоимость проведения из расчета на мероприятие (за исключением учебных поездок и пленарных заседаний) увеличилась с 32 тыс. долл. США в 2009 году до 67 тыс. долл. США в 2010 году, и до 106 тыс. долл. США в 2011 году, в основном это связано с увеличением количества участников, но объясняется и другими причинами, такими как увеличение расходов на размещение в некоторых местностях. В среднем 16 практикующих специалистов участвовали в мероприятиях PEM PAL в 2009 году, 26 в 2010 году, и 42 в 2011 году.

Средняя стоимость посещения на участника увеличилась в 2011 году до 3 тыс. долл. США, с 2,6 тысячи в 2010 году, и 2 тыс. долл. США в 2009 году. Если включать только затраты на проезд и размещение, то средняя стоимость в 2011 году на участника была ниже, 2 тыс. долл. США.

Структура расходов.

В общем конверте с 1,3 млн. долл. США Пленарное заседание PEM PAL в Загребе представляет наибольшую статью расходов – 0,312 млн. долл. США. Затраты на размещение и питание составляют одну треть общей суммы (423 тыс. долл. США), в то время как в 2009 году, например, эти затраты представляли четверть от всех расходов на мероприятие. После расходов на проезд (363 тыс. долл. США, или 29 процентов), значительными являются расходы на перевод/модерацию (173 тыс. долл. США или 14 процентов). Расходы на Секретариат составили 196 тыс. долл. США, или 15 процентов, снизившись с 24 процентов в 2009 году и с 18 процентов в 2010 году.

Таблица 1: Финансирование PEM PAL и непосредственные издержки по деятельности; период с 2008 года по 2011 год
Суммы в 000 USD и в процентах, как указано.

	2008		2009		2010		2011		Total	
	000 USD	%	000 USD	%	000 USD	%	000 USD	%	000 USD	%
1. Финансовый вклад в деятельность PEM PAL										
1.1. ВБ: DGF	214		263		286				763	34
1.1.1. ВБ DGF 2008 (300)	214		74						288	
1.1.2. ВБ: DGF 2009 (300)			189		111				300	
1.1.3. ВБ: DGF 2010 (175)					175				175	
1.2. ВБ бюджет, смета, Пленарное заседание 2008	55								55	2
1.3. ВБ администр. Мультидонорский трастовый фонд (MDTF)					54		1,265		1,319	58
1.4. InWent			58		81				139	6
1.5. ОЭСП/SIGMA					1				1	0
Итого 1 (=1.1+1.2+...+1.5)	269		321		422		1,265		2,277	100
2. PEM PAL расходы по бенефициарам										
2.1. В COP			31	10	51	12	189	15	271	12
2.2. IA COP			137	43	163	39	157	12	457	20
2.3. T COP			74	23	102	24	251	20	427	19
2.4. Все COP	1	0	2	1	32	8	102	8	136	6
2.5. Пленарное заседание	188	70					312	25	500	22
2.6. Виртуальная библиотека, истории успеха, перевод.							58	5	58	3
2.7. Секретариат	80	30	77	24	75	18	196	15	428	19
Итого 2 (=2.1.+2.2.+...+2.7)	269	100	321	100	423	100	1,265	100	2,278	100
3. PEM PAL расходы, по целям										
3.1. Размещение и питание	55	20	81	25	117	28	423	33	676	30
3.2. Поездки	103	38	115	36	129	31	363	29	710	31
3.3. Перевод	24	9	42	13	92	22	173	14	331	15
3.4. Другое	8	3	5	2	9	2	52	4	74	3
3.5. Виртуальная библиотека, истории успеха, перевод.							58	5	58	3
3.6. Секретариат	80	30	77	24	75	18	196	15	428	19
Итого 3 (=3.1.+3.2.+...+3.6.)	270	100	320	100	422	100	1,265	100	2,277	100

Примечания: Статьи 2.7. и 3.6., для 2011 года не включают затраты на поездки и размещение штатных сотрудников Секретариата. Эти затраты являются частью расходов на мероприятие (статьи: 2.1. до 2.5., и 3.1. до 3.4. для 2011 года). Статья 1.2., для 2008 года: по оценкам Секретариата. Статья 2.7 и 3.6., для 2011 года: Затраты на Секретариат включают расходы на услуги EUR 9,200/месяц) плюс техническая поддержка (в среднем EUR 2,375 /месяц).
Источник: Секретариат PEM PAL

Таблица 2: Структура прямых фактических расходов только для мероприятия PEM PAL(исключая другие расходы и услуги Секретариата): транспорт/размещение/перевод + модерация/другие
в USD и EUR, как указаноОбмен-
ный
курс.

	Транспорт		Размещение		Перевод/ модерация		Другое		Итого		USD/EUR
	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	
Семинар TOT, Хорватия; январь 2011					6,193	8,741			6,193	8,741	1,4115
PEM PAL Пленарное заседание; январь 2011	74,393	105,006	97,146	137,122	33,271	46,962	16,483	23,266	221,293	312,355	1,4115
ТСОР, Словения; апрель 2011	28,647	40,894	32,553	46,469	10,671	15,233	2,163	3,088	74,034	105,684	1,4275
IA COP, Молдова; июнь 2011	12,254	17,496	15,266	21,797	4,513	6,444	535	764	32,568	46,501	1,4278
B COP, Беларусь; июнь 2011	26,237	37,773	49,653	71,485	19,898	28,647	11,332	16,315	107,120	154,221	1,4397
Все COP, Швейцария; июль 2011	18,265	26,285	24,735	35,596	19,934	28,687	1,798	2,588	64,732	93,156	1,4391
T COP Казахстан; сентябрь 2011	46,293	67,125	47,341	68,644	4,873	7,066	1,710	2,480	100,217	145,315	1,4500
IA COP Молдова/ Хорватия, октябрь 2011	4,724	6,346	4,932	6,625	490	658	360	484	10,506	14,113	1,3434
B COP Узбекистан/ Словения, октябрь 2011	10,076	13,912	6,626	9,148	7,860	10,852	894	1,234	25,456	35,147	1,3807
IA COP Пленарное заседание, Македония/ октябрь 2011	34,192	48,416	18,602	26,341	13,785	19,519	1,530	2,167	68,110	96,443	1,4160
Итого	255,081	363,253	296,854	423,228	121,487	172,809	36,805	52,384	710,228	1,011,675	1,4147

Источник: Секретариат PEM PAL

Таблица 3: Структура расходов только для мероприятий: по практикующим сообществам (COP); и расходам на участника на мероприятие в день; в USD, кол-во участников, в процентах, как указано

	Расходы всего		Участие					Расходы/член COP, за исключением перевода.*		Факторы затрат
	USD	B %	Член COP		Команда консуль- тантов.	Доклад- чики	Колво счет	Меропри- ятие USD	дней USD	
			#	%						
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1. B COP	189,368	19	64	15	7	12		2,342	655	
1.1. B COP, Беларусь; июнь 2011	154,221		54		6	6	19	2,325	664	A
1.2. УП Узбекистан/Словения; октябрь 2011	35,147		10		1	6	1	2,429	607	
2. IA COP	157,057	16	86	21	9			1,517	450	
2.1. IA COP, Молдова; июнь 2011	46,501		24		5		10	1,669	417	B
2.2. УП Молдова/Хорватия; октябрь 2011	14,113		10				1	1,345	673	
2.3. Пленарное заседание, Македония; октябрь 2011	96,443		52		4		20	1,479	423	
3. T COP	250,998	25	102	24	12	21		2,242	584	
3.1. ТСОР, Словения; апрель 2011	105,684		41		6	3	15	2,206	490	
3.2. T COP Казахстан; сентябрь 2011	145,315		61		6	18	20	2,266	648	C
4. Для всех COP**	414,252	41	166	40	21	26		2,128	608	
4.1. Семинар TOT, Хорватия; январь 2011	8,741		11		4	1	5	460	230	D
4.2. Пленарное заседание, Хорватия; январь 2011	312,355		133		8	18	21	1,995	570	E
4.3. Все COP, Швейцария; июль 2011	93,156		22		9	7	17	2,930	837	F
5. Итого (=1+2+3+4)	1,011,675	100	418	100	49	59	Средневзве- шенное	2,061	576	

Примечание: * Расходы на участника (на мероприятие и в день) касаются транспорта, размещения и других расходов только, и не включают расходы на перевод/модераторов. Пленарное включает семинар TOT расходы на размещение. Средневзвешенное относится к отдельным COP и ко всем практикующим сообществам, а также и ко всем расходам (см. графы H и I выше). TOT семинар исключен из расчетов. Объясняются факторы, определяющие величину затрат: **A:** Размещение и поездка. **B:** Два следующих друг за другом семинара. **C:** Размещение и поездка. **D:** Только расходы на модерацию. **E:** Размещение включает TOT семинар **F:** Поездка, размещение и перевод. Источник: Секретариат PEM PAL.

Приложение 1: Деятельность в 2011 году

	BCOP	IACOP	TCOP	Между всеми практикующими сообществами	SC	Итого
Январь				Управленческая подотчетность; Хорватия TOT ws; Хорватия	F-t-F, Хорватия	
Февраль						
март						
Апрель			Реформа государственного бухгалтерского учета; Словения		VC	
Май						
Июнь	Составление капитальных бюджетов; Беларусь	Руководство по ВА и обучение и сертификация; Молдова				
Июль				Стратегия РЕМ РAL; Швейцария	F-t-F, Швейцария	
Август						
Сентябрь			Решения ИТ в казначействе;		VC	
октябрь	Бюджетные процессы и закупки; SV Узбекистан в Словению	Организация ВА; SV Молдова в Хорватию Руководство по ВА и Обучение и сертификация; Македония				
ноябрь					VC	
декабрь						
E	1	2	2	3		8
SV	1	1				2
SC					5	5

Примечание: **E**: мероприятие; **SV**: учебная поездка; **SC**: Заседание Координационного комитета, **VC**: Видеоконференция, **F-t-F**: Личная встреча.

Мероприятие 1: Обучение преподавателей (ToT) по фасилитации обучения для лидерских групп практикующих сообществ (COP) (ITS MOT)

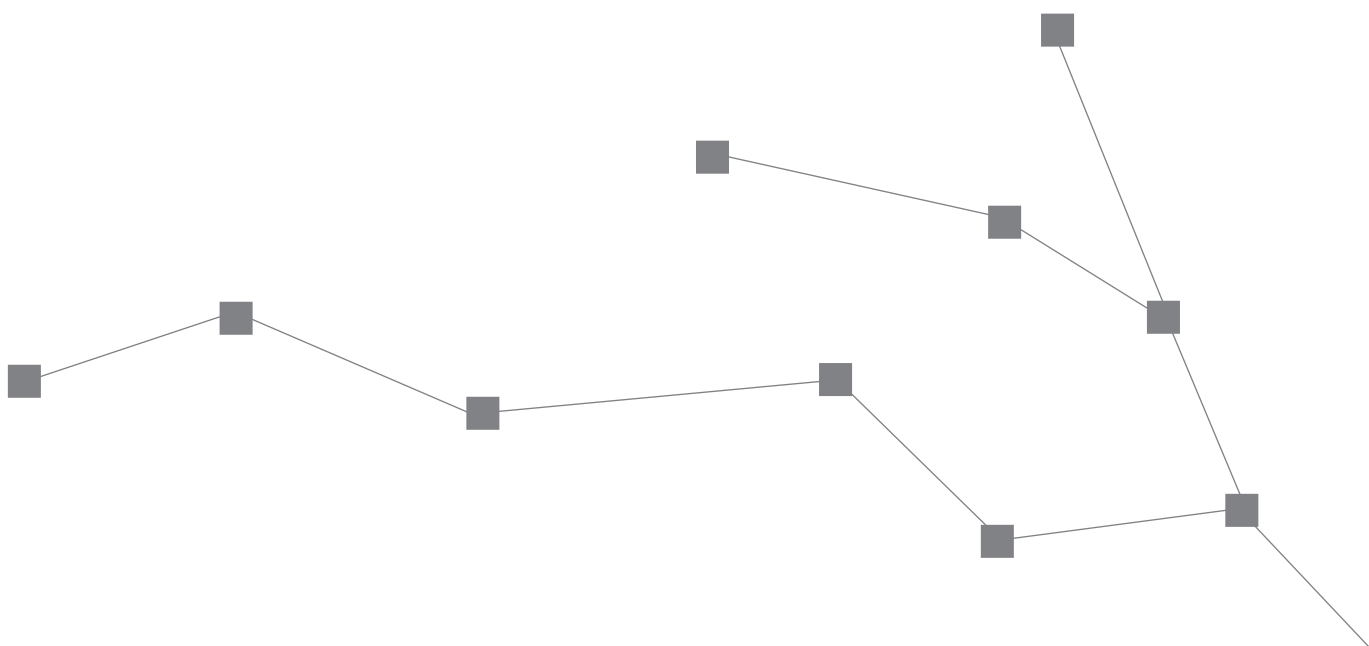
Дата / место проведения:	В COP	IA COP	T COP
24 – 25 января 2011 года; Загреб, Хорватия	X	X	X

1. Задачи:

Помочь преподавателям и фасилитаторам результативно использовать творчество и методы участия в своих учебных сессиях и на встречах. А именно, как: (i) создать коммуникативный комфорт; (ii) применять новаторские техники фасилитации; (iii) использовать социальное программное обеспечение для улучшения обучения в рамках своих сессий; (iv) проявлять творчество, предлагая ситуативные идеи для обучения; (v) применять учебные техники обучения и оценки.

2. Обсуждаемые темы:

- (i) Построение хороших рабочих отношений при личном обучении. Установление начальных рабочих отношений: как создать хороший климат для обучения. Индивидуальная и групповая стимулирующая деятельность.
- (ii) Фасилитация обучения в ходе личного курса. Управление учебной средой. Фасилитация обучения, что это означает? Участвующие и новаторские методы обучения для индивидуального и группового обучения. Использовать творческий подход: непрерывная адаптация и новаторство, чтобы обеспечить надлежащее обучение.
- (iii) Мониторинг процесса обучения в ходе личного обучения. Мониторинг индивидуальных и групповых процессов обучения. Методы для формативной оценки. Предоставление отзывов и ориентация.



Мероприятие 2: Пленарное заседание РЕМ PAL 2011 г.	B COP	IA COP	T COP
Дата / место проведения: 26 – 28 января 2011 г.; Загреб, Хорватия	X	X	X

1. Задачи:

- (i) Повышение осведомленности о необходимости повышать качество управления и управленческую подотчетность, вытекающие требования построения потенциала и идеальная последовательность реформ;
- (ii) Изучение взаимосвязей в составлении бюджетов, казначействе и финансовом управлении в процессе исполнения бюджета, чтобы направить процесс формулирования и исполнения бюджета упорядоченным и интегрированным образом, и с внутренним аудитом, чтобы гарантировать, крепкие схемы управления рисками и системы внутреннего финансового контроля;
- (iii) Оценка и распространение примеров хорошей практики с идеями о том, как усилить политическую приверженность и общественную поддержку реформам управления государственными финансами (PFM) на всех уровнях;
- (iv) Идентификация пробелов в обучении и, когда уместно, необходимости сертификации, используя опыт некоторых других стран; и предоставление практического руководства для создания региональных учебных схем.

2. Обсуждаемые темы:

Управленческая подотчетность в исполнении бюджета.

Обсуждались две темы, связанные с этой темой:

- (i) схемы, которые препятствуют или подрывают управленческую подотчетность;
- (ii) качество бюджетных форм и отчетности, и как они способствуют принятию решений.

3. Выводы:

- (i) Реформы в PFM сработают, только если есть управленческая подотчетность. Организационная структура должна быть увязана со структурой программы, чтобы облегчать мониторинг расходов согласно программам в составлении бюджетов программ.
- (ii) Управленческая подотчетность требует четкого распределения и делегирования задач, обязанностей и полномочий менеджерам бюджетных организаций. Для этого необходимо следующее: надлежащее законодательство; полномочия и гибкость у менеджеров для принятия решений относительно ресурсов, однако, с ключевыми контрольными точками по расходам; бюджетные правила, не ограничивающие управленческую подотчетность; разработана информация о производительности, формы и шаблоны отчетности ведут к более высокому качеству решений.
- (iii) Функция ВА должна быть введена в странах, где ее пока не существует, а финансовая инспекция должна быть сохранена, так как играет важную, но другую роль.
- (iv) Процессы планирования, исполнения и мониторинга бюджета, временные рамки и обязанности должны быть четко идентифицированы и документально оформлены.
- (v) Должны быть надлежащие действия после рекомендаций ВА.
- (vi) Реформы PFM должны проводиться в надлежащей последовательности и должны быть хорошо разработаны с учетом контекста страны и ее существующего потенциала, и должны поддерживаться сопутствующими управленческими реформами и усовершенствованиями в следующих областях (i) целевое обучение, (ii) стандарты компетентности, (iii) стратегии для привлечения и удержания менеджеров и специалистов PFM в Министерствах финансов, профильных министерствах и местных органах власти.

Будущие действия для РЕМ PAL. Подготовить/обеспечить:

- a. Полный глоссарий переведенной терминологии PFM должен быть размещен на веб-сайте РЕМ PAL.
- b. Международные примеры и практические примеры (i) составления бюджетов программ и (ii) управленческой подотчетности.
- c. Непрерывная помощь посредством предоставления единых рамок, стандартов и четкие определения ролей и обязанностей в области PFM.
- d. Резюме достижений в реформах PFM за последние пять лет работы РЕМ PAL, используя PEFA, PIFC и другие источники данных.

Мероприятие 3: Заседание Координационного комитета	SC
Дата / место проведения: 26 января 2011 года; Загреб, Хорватия	X
1. Обсуждаемые темы:	
(i) Назначен новый председатель Координационного комитета: Саломе Стейб из SECO сроком еще на один год.	
(ii) Членство в Координационном комитете: Йооп Вролик – новый член из ОЭРС SIGMA; DFID вышло из SC; GIZ (InWent, GTZ) продолжит членство в SC.	
(iii) Утвержден обновленный бюджет и план действий Практикующего сообщества по бюджету (B COP).	
(iv) Техническое задание (ToR) для оценки: будут обращаться к тому же лицу /компании, что и в прошлом, чтобы обеспечить качество и последовательность.	
(v) Прочее: совместное заседание лидерских групп, чтобы усилить связь между практикующими сообществами, пройдет в Швейцарии в июне/июле, оно будет сопряжено с заседанием SC.	
2. Выводы:	
На следующих заседаниях SC будет обсуждаться следующее: 4-е COP (внешний аудит); План работы фасилитатора сообществ (CF); Виртуальная библиотека; TOR оценка; отчеты Секретариата.	

Мероприятие 4: Заседание Координационного комитета	SC
Дата / место проведения: 5 апреля 2011 года / Adobe	X
1. Обсуждаемые темы:	
(i) Отчет Секретариата PEM PAL за 2010 год	
(ii) Ежеквартальный отчет PEM PAL за Q1 2011 г. и Пленарный отчет 2011 г.	
(iii) Оценка PEM PAL: Проект TOR для второй оценки программы PEM PAL	
(iv) Оценочное исследование Загреб	
(v) Практикующее сообщество по внешнему аудиту	
(vi) Заседание исполнительного комитета всех практикующих сообществ (COP) и заседание Координационного комитета; 6-8 июля 2011 г., Берн, Швейцария	
2. Выводы:	
SC утвердил отчеты Секретариата PEM PAL за 2010 год и за Q1 2011 года. SC также обсудил проект TOR для второй оценки PEM PAL (Мокого). По оценочному исследованию Загреба SC дал несколько рекомендаций. В частности, они подчеркнули следующее. Отчетность участников о мероприятиях PEM PAL своим коллегам в своих учреждениях/странах должна стать обычной практикой. Роль участников в определении вопросов и повестки дня должна быть усилена. Тщательная подготовка и планирование мероприятий себя оправдывают. Результаты загребского исследования должны быть размещены на веб-странице PEM PAL, хотя и без комментариев, так как они отражают индивидуальные взгляды. Истории успеха должны быть размещены на веб-странице PEM PAL. Благодарственные письма министерствам с прилагаемым к ним коммюнике, чтобы помочь им распространить результаты заседаний PEM PAL. Относительно COP внешнего аудита SC рассмотрел варианты создания дополнительного практикующего сообщества (по внешнему аудиту). А также обсуждались задачи заседания исполнительного комитета всех -COP и заседания SC, которые пройдут в начале июля 2011 года в Берне, Швейцария.	

Мероприятие 5: Заседание 2011 г. Практикующего сообщества казначейства PEM PAL (TCoP)	T COP
Дата / место проведения: 18 – 22 апреля 2011 года; Любляна, Словения	X
1. Задачи:	
Основной задачей семинара TCoP было предложить членам TCoP возможность обменяться опытом в области разработки и реализации реформ бухгалтерского учета в государственном секторе, в частности, стандартов бухгалтерского учета в государственном секторе.	
2. Обсуждаемые темы:	
(i) За и против перехода на учет по методу начисления в государственном секторе	
(ii) Вопросы, которые следует учитывать при разработке национальных стандартов бухгалтерского учета в государственном секторе	
(iii) За и против прямого принятия IPSAS в сравнении с разработкой национальных стандартов	
(iv) Последовательность внедрения стандартов, основанных на IPSAS	

Мероприятие 6: Семинар по Руководству по Внутреннему аудиту (ВА) и семинар по Обучению и сертификации (Т&С)

IA COP

Дата / место проведения: 6 – 7 июня 2011 г. (Руководство по ВА) и 8 – 9 июня (Т&С); Кишинев, Молдова X

1. Задачи:

1.1. Задачи, специфичные для семинара по Руководству по ВА:

Задачей семинара по Руководству по ВА было создание более глубокого понимания нынешних Руководств по ВА в государственных секторах стран РЕМ PAL и других стран ЕС, а также представление первого проекта шаблона Руководства по ВА, подготовленного членами и рассмотренного с экспертами SIGMA и членами из стран ЕС. Эксперты, присутствовавшие на семинарах, были из Венгрии, Болгарии и ОЭСР Sigma.

1.2. Задачи, специфичные для семинара по обучению и сертификации (Т&С):

Задача семинара по обучению и сертификации (Т&С) – установить связь между массивом знаний (BoK) и Т&С и разместить BoK в системе Т&С для внутренних аудиторов. Семинар фокусировался на разработке шаблона учебной программы и первого проекта учебной программы для работающего внутреннего аудитора в государственном секторе, который должен основываться на BoK. В течение семинара эксперты из четырех стран (Молдова, Венгрия, Хорватия и Болгария) представили свои практические примеры программы Т&С и поделились информацией о том, с какими трудностями они сталкиваются

Мероприятие 7: Реформы практик составления капитальных бюджетов

B COP

Дата / место проведения: 14-17 июня 2011 года, Минск, Беларусь

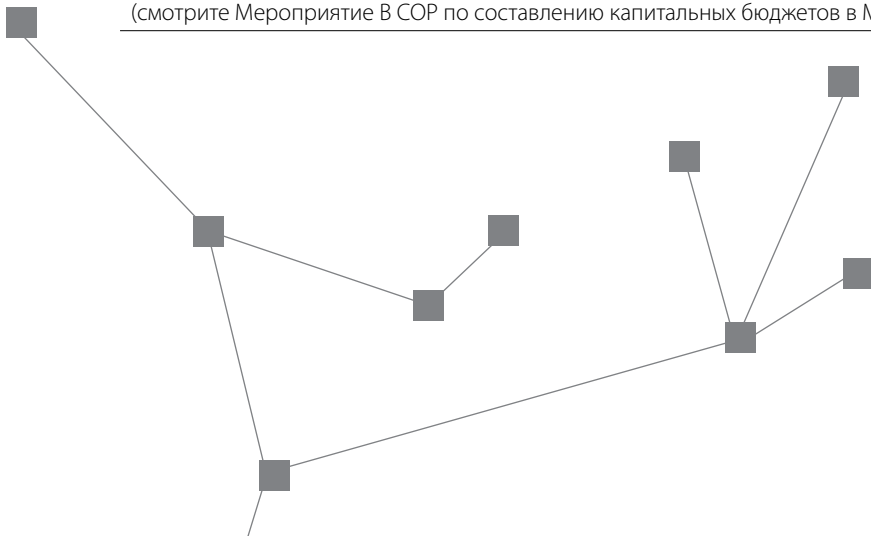
X

1. Задачи:

- (i) Рассмотреть практики составления капитальных бюджетов в странах-членах РЕМ PAL и обсудить варианты того, как их улучшить;
- (ii) Идентифицировать ключевые контрольные показатели для действенного планирования капитального бюджета, расстановки приоритетов и реализации;
- (iii) Обсудить препятствия в реформах составления капитальных бюджетов и потенциальные варианты их устранения.
- (iv) Распространить информацию о хорошей практике и принять участие в обсуждениях, как применять эти практики в странах-членах РЕМ PAL

2. Обсуждаемые темы:

Нынешний финансовый кризис серьезно повлиял на капитальные бюджеты во многих странах РЕМ PAL. Многие слабые места в организации и регулировании ведут к неэффективным решениям в процессах составления капитальных бюджетов. Роли министерства финансов и профильных министерств теперь определены более четко. Нет подхода, который бы подходил всем, в области стратегического планирования составления капитальных бюджетов. Основные столпы каждого составления капитальных бюджетов следующие: инвентаризация активов, стратегическое планирование, процесс идентификации и выбора проектов, составление бюджета проекта, мониторинг и оценка проекта, диалог с политиками, фильтрация инвестиционных проектов и обучение. Каждый из этих столпов уже обсуждался более подробно. Отчет об обсуждении можно найти на веб-странице РЕМ PAL (смотрите Мероприятие B COP по составлению капитальных бюджетов в Минске, Беларусь).



Мероприятие 8: Заседание всех практикующих сообществ (COP)	B COP	IA COP	T COP
Дата / место проведения: Берн, Швейцария; 6 – 8 июля 2011 года	X	X	X

1. Задачи:

Общая цель встречи – собрать вместе лидерские группы PEM PAL, как часть консультационной стратегии, чтобы подготовить Стратегию PEM PAL на 2012 – 2017 гг. Эта стратегия будет нацелена на повышение эффективности и устойчивости сети.

- (i) Разработать и обсудить среднесрочные стратегии для повышения эффективности и устойчивости сети PEM PAL;
- (ii) Идентифицировать и поделиться хорошими практиками коммуникации и управления в рамках практикующих сообществ и между ними и разработать стратегии для решения открытых вопросов и проблем;
- (iii) Узнать о практиках и процессах Швейцарии в области бюджета и внутреннего аудита.

2. Обсуждаемые темы:

- (i) Повышение эффективности и устойчивости сети.

Участники поделились взглядами на то, что делает сеть устойчивой и эффективной, чтобы идентифицировать сильные и слабые стороны PEM PAL, а также дальнейшие направления на будущее. Они также обсудили, как создать чувство собственности и обеспечить приверженность членов, и усилить видимость сети, измерение производительности и устойчивость.

- (ii) Разработка Стратегии PEM PAL.

Основной задачей Стратегии будет изучение значимости, устойчивости PEM PAL и вариантов на следующие пять лет. Эти варианты также будут представлены донорам. Стратегию планируется доработать к концу 2011 года и представить в начале 2012 года, внутренние консультации по ее шаблону начнутся в начале августа 2011 года и продолжатся осенью.

- (iii) Швейцарское правительство – учебная поездка.

Презентации и дискуссии касались вопроса о том, как можно осуществлять бюджетные функции и функции внутреннего аудита в условиях децентрализации. Швейцария достаточно децентрализована. Кантоны, которые существенно различаются по размерам, населению, обладают очень значительной фискальной автономией, и практически не зависят от федерального уровня. Фискальные правила играют важную роль в обеспечении контроля над бюджетами. Это существенно, так как обязанности в области государственных финансов и независимость муниципалитетов повысились. Но также существует и давняя традиция учета и аудита с хорошо определенными стандартами и правилами.

Мероприятие 9: Заседание Координационного комитета	SC
Дата / место проведения: 8 июля 2011 года	X

1. Обсуждаемые темы:

- (i) Оценка PEM PAL 2011; (ii) Стратегия PEM PAL 2012 – 2017 гг.; (iii) Отчет о достижениях Секретариата PEM PAL за январь – июнь 2011 г., и программа работы; (iv) Информация о статусе деятельности потенциального практикующего сообщества внешнего аудита.

2. Обсуждения и выводы:

Обсуждались временные рамки и процессы, связанные с оценкой PEM PAL (Mokoro) 2011 г.: начальный отчет к 1 августа, проект отчета к 1 ноября, и заключительный отчет к 15 декабря. Также обсуждались временные рамки для Стратегии PEM PAL на 2012 – 2017 гг.: план, первый проект и выпуск. Вклады COPs в Стратегию посчитали важной. Координационный комитет утвердил отчет Секретариата PEM PAL за период с января 2011 года по июнь 2011 года. Практикующие сообщества попросили обновить свои Планы действий к концу августа. Кроме того, обсуждались предлагаемые новые инициативы: виртуальная библиотека, глоссарий терминов, wiki/веб-сайт, инициатива повышения экологической ответственности, улучшение отчетности, ежедневные отчеты и инициативы сравнительного анализа наилучшей практики. Все эти инициативы будут обсуждаться далее. Обсуждение COP Внешнего аудита (интерес, финансовые последствия, воздействие) станут частью более широких дискуссий о смысле и осуществимости создания дополнительных практикующих сообществ в контексте обсуждения общей Стратегии.

Мероприятие 10: Заседание Координационного комитета

SC

Дата / место проведения: 22 сентября 2011 года посредством Adobe

X

1. Обсуждаемые темы:

(i) Стратегия PEM PAL 2012 – 2017 гг.; (ii) Оценка PEM PAL (Mokoro); (iii) Отчет об общем использовании Мультидонорского трастового фонда; (iv) Обновленные бюджеты и планы работы COPs; (v) Новости Секретариата PEM PAL относительно прогресса с новыми инициативами.

2. Обсуждения и выводы:

Стратегия PEM PAL пройдет ряд внутренних консультаций до декабря 2011 года. Первый проект имелся в наличии 1 августа, а второй будет доработан к 15 ноября. Затем Стратегия будет выпущена в марте 2012 года. Координационный комитет посчитал, что проект от 1 августа был насыщенным документом. Несколько весьма ценных предложений было получено от различных вовлеченных лиц, в основном от сотрудников Всемирного банка, а Фасилитатор сообществ включит их во второй проект к середине ноября. COPs обсудят свои индивидуальные стратегии, а также обеспечат вклад в проект, который будет завершен к середине ноября. Что касается оценки PEM PAL (Mokoro), были внесены предложения относительно того, как помочь оценщику в составлении графика проведения интервью. Ресурсы, имеющиеся для осуществления деятельности PEM PAL, не менялись с июня 2010 года. Из 3 млн. долларов США 1,94 млн. долларов США были потрачены или отложены и, учитывая нынешние планы, ожидалось дополнительное выделение средств в размере 1,05 млн. долларов США на покрытие расходов, запланированных на первый квартал 2012 года. Координационный комитет одобрил пересмотренные планы действий практикующих сообществ и бюджеты до марта 2012 года. Чтобы остаться в пределах MDTF, деятельность после марта 2012 года не могли утвердить. Виртуальная библиотека начнет работать в октябре 2011 года. Кроме того, реализуется инициатива историй успеха, призванная отразить опыт работы участников и их учреждений с сетью PEM PAL, инициатива будет завершена к ноябрю 2011 года. Тендер на услуги Секретариата для этапа, начинающегося в июле 2012 года, будет объявлен в декабре 2011 года.

Мероприятие 11: Использование информационных технологий (ИТ) в работе казначейств.

T COP

Дата / место проведения: Астана, Казахстан; 27 – 29 сентября 2011 года

X

1. Обсуждаемые темы:

Автоматизированная информационная система управления финансами (FMIS) очень важна для хорошо функционирующей бухгалтерской и финансовой системы. Опыт подсказывает, что требуется время и значительные ресурсы, чтобы разработать, закупить и внедрить FMIS. Необходимо ответить на некоторые важные вопросы, прежде чем начать реализацию. Введение FMIS требует комплексного плана, рассматривающего каждую подробность, с реальными сроками и вехами осуществления. Этот план должен принимать во внимание правовые рамки, существующее институциональное устройство, бизнес процессы и другие реформы PFM. Он должен четко представить, что необходимо и почему, чтобы FMIS работала эффективно и результативно, предлагать ИКТ (информационно-коммуникационные технологии) решения (как, где, когда), и разработать шаги наращивания потенциала и реализации. Если все подробности не будут ясны с самого начала, как правило, возникают проблемы с реализацией (например, при закупке). Также важно, чтобы пользователи понимали выгоды новой системы и постоянно предоставляли свои отзывы. Чтобы поддержать реализацию проектов FMIS, в сентябре 2010 года Всемирный банк создал Практикующее сообщество (COP) FMIS для продвижения обмена информацией и опытом, полученным при разработке и внедрении решений FMIS. Членство в Практикующем сообществе FMIS открыто для всех специалистов и должностных лиц из заинтересованных стран и партнеров по развитию, которые хотят общаться и сотрудничать для усовершенствования практик PFM посредством решений FMIS. Всемирный банк также выпустил всестороннее исследование FMIS, создал преобразователь данных FMIS и базу данных.

2. Выводы:

Участники согласились, что успех любого проекта FMIS зависит от трех основных столпов. Один – это политическая воля и сильное лидерство, которому помогает команда энтузиастов. Другой – это приверженность и подробный план, и надлежащий анализ рисков. И, наконец, особое внимание следует уделять наращиванию потенциала и обучению, а также стратегии коммуникации, чтобы были хорошо понятны все выгоды проекта.

Мероприятие 12: Учебная поездка: должностные лица из Молдовы посетили своих коллег в Хорватии.	IA COP
---	---------------

Дата / место проведения: Загреб, Хорватия; 6 – 7 октября 2011 года	X
---	---

Обсуждаемые темы:

Десять внутренних аудиторов из различных учреждений Молдовы посетили своих коллег в хорватском Министерстве финансов, чтобы обсудить организацию внутреннего аудита в Хорватии и шаги, связанные с его институциональным развитием. Они рассмотрели следующие темы: укрепление управленческой подотчетности путем использования функциональной сметы, заявления о финансовой ответственности; функционирования Совета внутреннего финансового контроля; организации в государственном секторе функции аудита; техник и инструментов, используемых в течение миссии внутреннего аудита.

Мероприятие 13: Учебная поездка: Должностные лица из Узбекистана посетили своих коллег в Словении.	B COP
---	--------------

Дата / место проведения: Любляна, Словения; 11 – 14 октября 2011 года	X
--	---

Обсуждаемые темы:

Обсуждались следующие темы: (i) Создание действенной бюджетной системы; (ii) Пилотное тестирование и внедрение среднесрочных бюджетных прогнозов; (iii) Пилотное тестирование и внедрение составления бюджетов программ; (iv) Реформирование системы государственных закупок; (v) Разработка нового Закона о государственных финансах; (vi) Глобальный кризис и PFM.

Секретариат РЕМ PAL тесно сотрудничал с Офисом ПРООН в Узбекистане с целью координации деятельности и разделения затрат, связанных с учебной поездкой. Десять должностных лиц из Министерства финансов Узбекистана плюс координатор ПРООН и два переводчика приняли участие в этой учебной поездке.

Мероприятие 14: Пленарное заседание Практикующего сообщества внутреннего аудита (IA COP) по Руководству по ВА и Обучению и сертификации ВА.	IA COP
--	---------------

Дата / место проведения: Охрид, Македония; 25 – 29 октября 2011 года	X
---	---

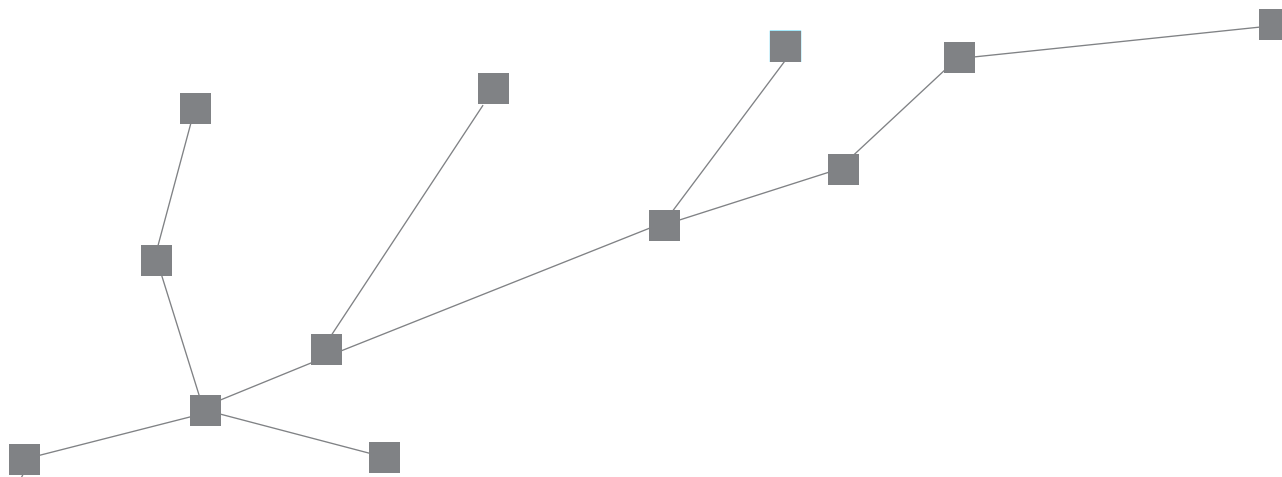
1. Обсуждаемые темы:

Заседание Практикующего сообщества по внутреннему аудиту (IA COP) собрало 59 членов из 19 стран РЕМ PAL. Также был представлен опыт Венгрии и Эстонии. Повестка дня включала следующее: (i) обмен коллективным опытом практикующих сообществ, (ii) предоставление советов по темам, связанным с работой внутреннего аудита в Македонии, (iii) проведение анализа действующей методологии и практики работы групп внутреннего аудита, (iv) годовая отчетность центральным группам гармонизации и обмен опытом в области хорошей практики. Особое внимание уделялось вовлечению всех участников в активный обмен идеями и информацией для облегчения процесса обучения посредством опыта других стран в продвижении реформ внутреннего аудита государственного сектора.

Хорошая практика работы Шаблон Руководства по внутреннему аудиту для государственного сектора (версия 1, 2011) Учебная программа по хорошей рабочей практике для работающих внутренних аудиторов в государственном секторе (версия 1, 2011), оба документа были разработаны Практикующим сообществом по внутреннему аудиту и были представлены в ходе заседания. За презентациями последовали дискуссии, нацеленные на то, чтобы практикующее сообщество дало рекомендации относительно последующих шагов и усовершенствований.

2. Выводы:

Четыре основных вывода заседания были следующими: (i) Шаблон Руководства по ВА уже готов и доступен; это великолепный документ, который может быть использован как общая ссылка, хотя его и следует дорабатывать далее; (ii) Программа обучения и сертификации (T&C) для внутренних аудиторов должна уделять внимание вопросам, касающимся государственного внутреннего контроля, а также стандартам и методологии внутреннего аудита, а также моделированию внутреннего аудита при помощи наставников; запланирована дальнейшая разработка нынешней версии; (iii) Внутренний аудит и финансовая инспекция должны работать вместе и обмениваться информацией в рамках своей компетенции, хотя разделение их полномочий должно регулироваться национальным законодательством; (iv) Обсуждались сильные и слабые стороны в нынешней годовой отчетности ВА Центральным группам гармонизации и правительствам; есть возможность для дальнейшей доработки Практикующим сообществом ВА показателей производительности.



Мероприятие 15: Заседание Координационного комитета.

SC

Дата / место проведения: 30 ноября 2011 года, посредством видеоконференции

X

1. Обсуждаемые темы:

Повестка дня включала следующие темы: (i) Оценка PEM PAL ("Mokoro"); (ii) Общее использование MDTF и обновленных бюджетов и планов работы COPs; (iii) Стратегия PEM PAL; (iv) Поправки к Правилам работы и Рекомендации для учебных поездок; (v) Отчеты о недавних мероприятиях COP (заседание T COP в Астане, Казахстан; заседание IA COP в Охриде, Македония).

2. Выводы:

Что касается оценки "Mokoro" было решено, что члены SC направят свои комментарии относительно фактических ошибок и формата напрямую оценщику к 15 декабря 2011 года с копией членам SC, чтобы у оценщика была возможность представить заключительную версию отчета к середине января 2012 года, и завершить процесс (распространение оценки) к концу марта. Члены SC затем представят свои «управленческие ответы» на следующей личной встрече SC 16-17 февраля 2012 года. Лидерские группы COPs также пригласят, чтобы они представили свои взгляды через соответствующие каналы.

Что касается обновленных планов действий и бюджетов COPs (на 2010 – 2012 гг.), SC не смог утвердить три мероприятия, запланированных на июнь /июль 2012 года (B COP Эстония, IA COP Венгрия, T COP Россия) из-за бюджетных ограничений, и держит их пока в запасе с заседания SC 22 сентября.

Были внесены предложения относительно того, как повысить эффективность и результативность сети: (i) больше избирательности с переводами, (ii) совмещенные мероприятия COPs, а также продвигать взаимное обогащение идеями, (iii) пересмотреть практику рассылки благодарственных писем, (iv) повышение осведомленности, например, информирование министров письмом, (v) обратить внимание при выборе стран, принимающих мероприятия PEM PAL, на бюджет мероприятия; отслеживать записи в определенных областях PFM, возможности продвигать повестку дня реформ PFM.

Рекомендации для учебных поездок были исправлены в отношении следующего (i) плата государственным служащим, выступающим с презентациями на мероприятиях COP, и (ii) процесс утверждения учебных поездок, (iii) информация о предстоящих учебных поездках. Кроме того, Правила работы (RoO) были исправлены в отношении следующего (i) статус Секретариата, который был изменен с "члена" на "постоянного наблюдателя", (ii) положения, касающиеся финансовой отчетности Секретариата PEM PAL, для Координационного комитета.

Что касается Стратегии PEM PAL, SC посчитал, что это очень насыщенный документ, хотя некоторые показатели в Стратегии кажутся слишком амбициозными, и должны быть пересмотрены.

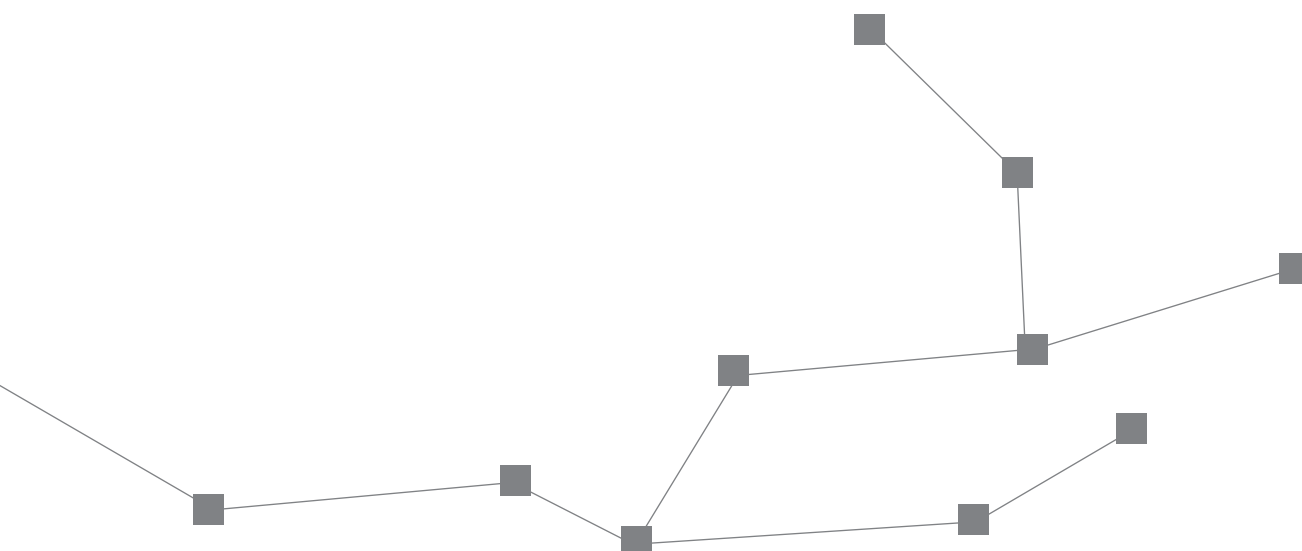
SC был проинформирован, что тендер на услуги Секретариата для этапа, начинающегося в июле 2012 года, будет объявлен в январе или феврале 2012 года.

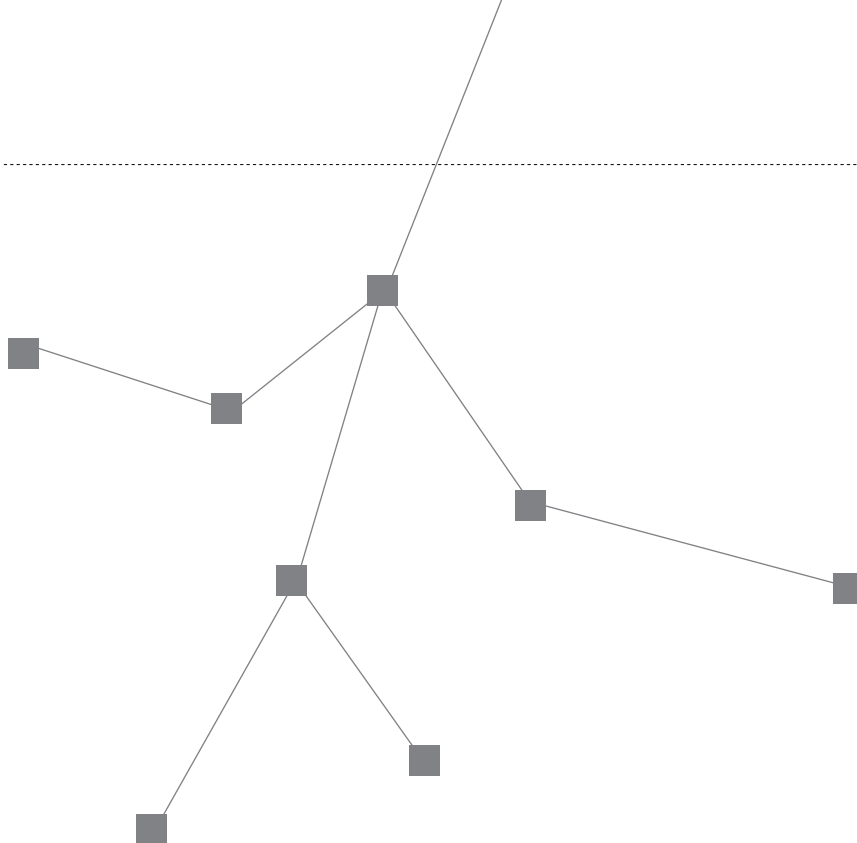
Приложение 2: Оценка PEM PAL посредством опросов после мероприятий

Уровень 1: Показатели деятельности / взаимодействия: измерение посещаемости, эффективность мероприятий, мнение участников, качество взаимодействия и организации мероприятий,									
Показатель	Ценность	Семинар TOT Хорватия, январь	Пленарное заседание, Хорватия, январь	T COP Словакия, апрель	IA COP Молдова, июнь	B COP Беларусь, июнь	Все_COP Швейцария, июль	T COP Казахстан, сентябрь	B COP УП Узбекистан в Словению
Информация о задачах и деятельности	Хорватия, январь		4,3	4,2	4,3	4,1			
Заинтересованность быть активным членом PEM PAL	1-5 шкала		4,2	4,1	4,8	4,0			
Частота неформальных контактов	1-5 шкала		3,3	2,6	4,0	2,9			
Вклад в задачи лидеров и руководства	1-5 шкала		2,9	2,7	3,0	2,6			
Вклад в обсуждения мероприятий	1-5 шкала		2,8	2,8	4,0	2,3			
Длительность мероприятия	Слишком коротко		14%	15%	17%	7%	6%	19%	45%
	Правильно		81%	77%	82%	89%	89%	81%	55%
	Слишком долго		5%	8%	4%	6%	6%		
Участие в мероприятии	Активное		54%	31%	47%	44%	61%		
	Среднее		44%	39%	41%	48%	39%		
	Пассивное		2%	31%	12%	7%			
Время, выделенное на вопросы	1-5 шкала	4,4	3,6	4,4	4,1	4,6		4,4	4,9
Время, выделенное для свободных дискуссий	1-5 шкала		3,7	4,3	4,2	4,7		3,9	4,6
Качество организации	1-5 шкала	4,9	4,1	4,6	4,5	5,0	4,2	4,9	5,0
Качество администрации	1-5 шкала	4,8	4,3	4,6	4,8	5,0	4,5	4,9	5,0
Повестка дня и информация о мероприятии	Вовремя	Y/89%	Y/89%	Y/100%	Y/100%	Y/100%	Y/89-100%	Y/100%	
Общая удовлетворенность мероприятием	1-5 шкала	4,9	4,2	4,5	4,9	4,9	4,7	4,8	5,0
Соответствие семинара ожиданиям	Разочарован		7%						
	соответствует	26%	81%	92%	53%	71%		74%	
	Превзошел	74%	13%	8%	47%	29%		26%	
Наиболее ценный элемент мероприятия	Назовите три	Новые инструменты, Применяемые напрямую	Обмен опытом, дискуссии, презентации	Эксперты Обмен опытом, Презентации	Обмен опытом Презентации Дискуссии	Обмен опытом Презентации Дискуссии	Презентация Швейцарии, Все 3 COPs обмениваются	Обмен опытом Дебаты Визит в Казначейство	
Предложения по улучшению содержания	Назовите три	Больше времени	Больше практических примеров, времени для дискуссий	Больше практических примеров, фокус на конкретных темах	Более подробное изучение практических областей	Опрос о будущих темах	Больше обсуждения Стратегии,	Больше дебатов, сфокусированные презентации,	
Отчет коллегам	да/нет; %		Y/97%	Y/96%	Y/100%	Y/96%		Y/100%	
Мероприятие считается полезным для коллег	да/нет; %		Y/100%	Y/100%	Y/100%	Y/96%		Y/100%	
Регулярное использование веб-сайта PEM PAL (wiki)	1-5 шкала		3,4	3,5	4,3	3,2			

Уровень 2: Оценка ценности мероприятия: оценка того, внесло ли мероприятие вклад в улучшение навыков и знаний участников.									
Показатель	Ценность	Семинар TOT Хорватия, январь	Пленарное заседание, Хорватия, январь	T COP Словения, апрель	IA COP Молдова, июнь	B COP Беларусь, июнь	Все-COP Швейцария, июль	T COP Казахстан, сентябрь	B COP, УП Узбекистан в Словению
Применимость в повседневной работе	1-5 шкала	4,6	3,6	3,8	4,1	3,8		4,2	4,7
Изучение опыта коллег и внедрение реформ на практике	Да		45%	27%	56%	36%			
	Нет, но будет		53%	73%	44%	60%			
	Нет 1-5 шкала	4,4	2% 3,9	4,5	4,7	4,2		4,2	
Уровень прошлого опыта, значимого для мероприятия	1-5 шкала	4,0	2,8	3,8	3,1	3,2		4,1	
Достаточно времени для практических упражнений и проектов	1-5 шкала	4,5	3,3	3,7	4,1	4,2		3,9	
Уровень прошлого опыта участников равный	1-5 шкала	4,7	4,0	4,5	4,5	4,5		3,6	
Количество тем в сравнении с выделенным временем	1-5 шкала	4,7	3,6	4,3	4,5	4,2		4,2	4,8
Значимость тем	1-5 шкала	4,7	4,1	4,6	4,6	4,5		4,7	
Наиболее контактируемые страны PEM PAL	Назовите три главных		Хорватия Черногория Албания Россия Босния Сербия Украина	Хорватия Македония Молдова Албания	Украина Хорватия Армения Грузия Россия	Хорватия Сербия Черногория Молдова Беларусь			

Источник: Опросы после мероприятий, проведенные Всемирным банком, за исключением учебной поездки Узбекистана в Словению, когда опрос был проведен Секретариатом PEM PAL.





Приложение 3: Трафик на веб-сайте PEM PAL и IA COP wiki

Веб-сайт PEM PAL				IA COP wiki				
Количество	2009	2010	2011	11 января – 11 марта	11 апреля – 11 июня	11 июля – 11 сентября	11 октября – 11 декабря	2011
Посещений	3,062	6,318	10,459		2,697	2,534	3,614	6,071
Просмотров страниц	13,983	27,523	38,344	9,722	9,954	9,763	12,487	14,253
Просмотрено страниц / посещение	4,57	4,36	3,67	3,75	3,69	3,85	3,46	2,35
В среднем времени на сайте	3:23	3:43	3:04	3:15	2:54	3:32	2:47	3:12
Посещений/страна	Словения США Сербия Молдова Германия	Словения США Молдова Хорватия Сербия Украина Черногория	Хорватия Сербия США Молдова Россия Украина Босния	Хорватия Сербия США Молдова Босния Украина Таджикистан	Молдова Хорватия Сербия США Украина Таджикистан Армения	Сербия Хорватия США Молдова Россия Украина Босния	США Сербия Россия Молдова Хорватия Украина Турция	Хорватия Молдова Кыргызская республика Черногория США Грузия Словения
Источники трафика:								
• Поисковая система	47%	41%	44%	40%	37%	48%	49%	
• Ссылка на сайт	30%	30%	31%	35%	38%	28%	24%	
• Прямой трафик	23%	29%	25%	25%	25%	24%	27%	
Посетители/язык								
• английский	1,826	3,762	6,434	1,617	1,631	1,542	2,265	3,929
• русский	296	1,316	2,305	504	669	565	776	1,335
• боснийский	...	119	247	114	39	32	73	
• словенский		209	111	35	28	26	34	

Источник: Google Analytics

Приложение 4: Организационная и координационная поддержка Секретариата PEM PAL в 2011 году

Роль Секретариата, как определено в Проектном задании и в контракте с Всемирным банком, заключается в том, чтобы поддерживать и облегчать выполнение PEM PAL своих функций посредством организации личных, он-лайн и видео встреч практикующих сообществ и Координационного комитета, посредством предоставления ежеквартальных и годовых отчетов о проделанной работе, посредством редактирования веб-сайта PEM PAL и информационного бюллетеня, ведения записей о мероприятиях PEM PAL и архива всех документов, включая электронную библиотеку, посредством распространения полезной информации и т.д.

В период с января по декабрь 2011 года Секретариат организовал восемь мероприятий (включая семинар по методам обучения), две учебные поездки и пять заседаний Координационного комитета (из которых три прошли посредством видео конференции), в соответствии с планами действий практикующих сообществ и Координационного комитета.

Далее следует описание организационных аспектов работы Секретариата в 2011 году.

1. Организация мероприятий с личным участием

Организация мероприятий – сложная задача, которая требует упорной командной работы, безупречной координации (в плане содержания, и в плане логистики), точной последовательности действий, напряженного внимания деталям и некоторых навыков ведения переговоров. Организация мероприятия – это всегда результат совместных усилий многих вовлеченных людей, и в основном, включает ресурсные группы TTL Всемирного банка, фасилитатора сообщества, модератора, местный офис Всемирного банка и сотрудников Министерства финансов, помимо команды Секретариата, ответственной за организацию. Для организации пленарного заседания PEM PAL в Загребе, Хорватия, например, в ноябре 2010 года был создан специальный организационный комитет (куда вошли лидерские группы практикующих сообществ, консультанты Всемирного банка, представители донорских организаций и Секретариат), комитет провел шесть встреч через Adobe, чтобы подготовиться к дискуссиям, выполнить заранее поставленные задачи и составить план повестки дня.

Повестки дня мероприятий были очерчены практикующими сообществами, но их доработка обычно включала (i) консультанта TTL Всемирного банка и консультанта T COP – для мероприятий T COP; (ii) лидерскую группу IA

COP, консультационную группу IA COP и модератора – для мероприятий IA COP; и (iii) фасилитатора сообщества, команду консультантов Всемирного банка и лидерскую группу B COP – для мероприятий B COP. **Размещение, помещения для конференций и обеспечение перевода, ужины и местный транспорт**, как правило, организовывались Секретариатом PEM PAL, при поддержке местных офисов Всемирного банка и сотрудников Министерств финансов. Кроме того, и **визовыми процедурами** также занимался Секретариат PEM PAL, местные Министерства финансов и офисы Всемирного банка. Иногда Секретариат обращался во Внешнеполитическую службу Словении за помощью в ускорении процедур. **Поездками, заключением контрактов на перевод и услуги модераторов** также занимался Секретариат PEM PAL, как и регистрацией участников. Дискуссии практикующих сообществ внутреннего аудита и бюджета направляют профессиональные модераторы. Для каждого мероприятия нанимают переводчиков, обычно по двое для каждой языковой пары английский/русский и английский/боснийский языки, и все документы, обсуждаемые на мероприятиях, предоставляются на трех рабочих языках PEM PAL. **Подготовкой и рассылкой писем-приглашений** занимался Секретариат PEM PAL, предложения вносились ВБ TTL и командами консультантов. **Определением и приглашением докладчиков** занимались: WB TTL, команды консультантов, фасилитатор сообществ и Секретариат. Концептуальные записки для встреч готовились фасилитатором сообществ (B COP), WB TTL и консультантом T COP (T COP). **Исследованиями по оценке мероприятий** и обработкой результатов опросов (исследований) занимался консультант Всемирного банка. Фасилитатор сообществ внес свой вклад в виде трех **статей для блогов МВФ. Подробные отчеты о мероприятиях** для трех мероприятий были представлены Секретариатом.

2. Организация учебных поездок

В 2011 году было организовано две учебные поездки. **Октябрьская учебная поездка IA COP** должностных лиц из Молдовы к их хорватским коллегам была концептуально определена совместно хорватскими и молдавскими экспертами, а Секретариат PEM PAL организовал размещение и поездку. **Октябрьская учебная поездка B COP** должностных лиц из Министерства финансов Узбекистана в Министерство финансов Словении была организована совместно офисом ПРООН в Узбекистане, Министерством финансов Узбекистана и Секретариатом. Затраты, связанные с этой учебной поездкой, покрыли совместно офис ПРООН в Узбекистане и PEM PAL.

3. Организация встреч он-лайн, когда необходимо

Секретариат также организовывал он-лайн встречи посредством Adobe, по запросу. Например, начиная с июля 2011 года, встречи Исполнительного комитета В СОР проводились приблизительно раз в месяц, чтобы обсудить такие темы, как планы действий, Стратегия PEM PAL, будущие мероприятия и инициативы; Секретариат вел протоколы этих встреч.

4. Секретариат PEM PAL поддерживает работу Координационного комитета.

Секретариат PEM PAL предоставил справочный материал для дискуссий Координационного комитета, касающихся следующего: (i) обновленные бюджеты практикующих сообществ (сентябрь, ноябрь); (ii) новые инициативы (июль, сентябрь); (iii) поправки к Правилам работы и Рекомендации для учебных поездок (ноябрь). Секретариат PEM PAL также подготовил протоколы всех встреч Координационного комитета.

Участие Секретариата PEM PAL в организации КК зависело от формата встречи. Было две личных встречи в 2011 году, одна в Загребе в январе, приуроченная к Пленарному заседанию PEM PAL, и одна в Берне в июле, приуроченная к мероприятию всех практикующих сообществ. Три встречи Координационного комитета в 2011 году состоялись посредством видеоконференций (апрель, сентябрь и ноябрь). Организация видеоконференций требовала своевременной координации со Службой видеоконференций Всемирного банка относительно сроков и участия.

5. Предоставление ежеквартальных и годовых отчетов о проделанной работе

Секретариат предоставлял квартальные отчеты и годовой отчет (за 2010 год в начале 2011 года; за 2011 год в начале 2012 года), представив деятельность и финансирование в соответствующие периоды, подчеркнув основные показатели эффективности, и обрисовав будущую деятельность и новые инициативы. Квартальные отчеты были подготовлены в совокупности, чтобы представить деятельность в более широкой перспективе.

Секретариатом использовались следующие показатели эффективности: показатели посещаемости; финансовые показатели, основанные на записях Секретариата (расходы по целям, по практикующим сообществам, по годам,

по донорам, по мероприятиям, по участникам, по дням); статистика веб-сайта на основании Google Analytics (количество посещений, страниц за визит, длительность и т.д.); показатели, оценивающие интерактивность и ценность мероприятий на основании опросов, проведенных после мероприятий Всемирным банком.

6. Обслуживание и редактирование веб-сайта и информационного бюллетеня PEM PAL

Веб-сайт PEM PAL регулярно обновлялся с учетом документов, имеющих отношение к мероприятиям PEM PAL а также четыре бюллетени PEM PAL были распространены среди участников.

7. Ведение записей о мероприятиях PEM PAL и архива документов, включая электронную библиотеку.

Виртуальная библиотека, созданная Секретариатом PEM PAL в ответ на предложения, внесенные сообществом PEM PAL и Координационным комитетом, была размещена на веб-сайте PEM PAL в ноябре 2011 года, предоставляя доступ более чем к 300 документам (более чем к 400, включая переводы). Группы лидеров Практикующих сообществ попросили протестировать ее до ее официального запуска, запланированного на середину февраля 2012 года. Виртуальная библиотека позволяет пользователям напрямую выгружать документы, однако, все документы должны пройти проверку качества, которую проводит Секретариат.

Секретариат ведет записи всех мероприятий PEM PAL, включая документы, финансовые отчеты и сопроводительную документацию.

8. Проект Истории успеха

Сообщество PEM PAL несколько раз подчеркивало необходимость делиться извлеченными уроками и измерять воздействие PEM PAL на повестки дня реформ стран. Секретариат PEM PAL взял на себя задачу подготовить короткие неформальные истории, написанные в легком стиле, рассказывающие об опыте повседневной работы участников, с целью извлечения ценных знаний и получения рекомендаций. Работа была начата в третьем квартале 2011 года и была закончена в 4 квартале 2011 года. Планируется опубликовать истории успеха и поделиться ими со всеми заинтересованными вовлеченными лицами.

Авторы отчета: Сенка Мавер из Центра Совершенствования Финансов в качестве секретариата РЕМPAL

Опубликован: РЕМ PAL Секретариат

Редактор по производству: Полона Сирник

Текстовые редакторы: Марина Лазо, Таня Якименко, Ана Туршич

Дизайн: arnoldvuga+

Фотографии: Архив CEF

Печать: GRAFIKA 3000 d.o.o.

Данный отчет представлен на английском, русском и боснийском языках.
2012г.