

## **PEM PAL BERN MEETING Survey**

5-8 июля 2011 года Пуководящий и Исполнительный комитеты PEM PAL встретились в Берне, Швейцария, чтобы определить направления совместной деятельности и развития стратегий по улучшению результативности PEM PAL.

После проведения заседания был создан онлайн опрос на трех языках. Цель опроса – узнать мнение участников о встрече.

Ссылка на опрос – <http://www.surveymonkey.com/s/PS8KSC7>

Опрос стартовал 18 июля, и ответы закончили собирать 29 июля 2011 года.

**Приглашение пройти опрос было разослано всем участникам встречи.**

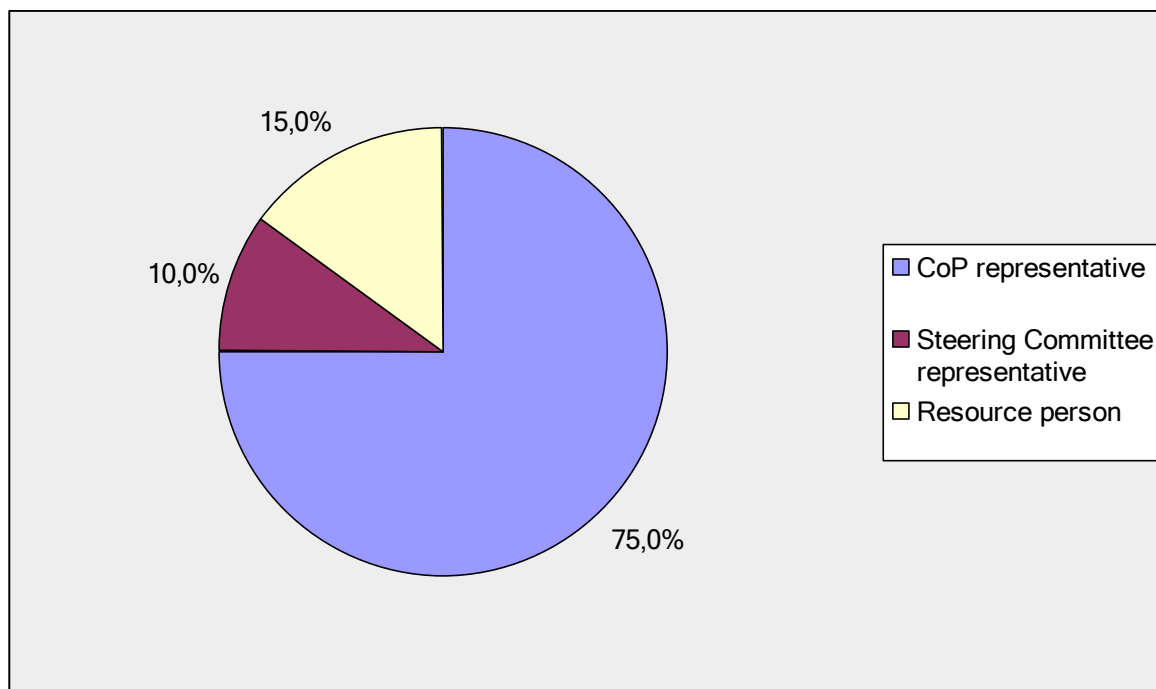
Отвечать на вопросы анкеты начало 20 человек. 17 из них ответили на все вопросы. В данном отчете мы рассматриваем все 20 анкет. При дальнейших вычислениях это число принимается за 100%.

В опросе пять частей: «Результаты встречи», «Подготовка и организация», «Общее впечатление», «Особые впечатления» и «Будущие инициативы». Анкета состоит из 25 вопросов.

## ИНФОРМАЦИЯ

### **Q1 Пожалуйста, назовите в каком качестве Вы участвовали во встрече.**

100% респондентов ответили на этот вопрос. Среди них: 15 представителей практикующих сообществ, 2 представителя Руководящего комитета и 3 эксперта.



## ЧАСТЬ I РЕЗУЛЬТАТЫ ВСТРЕЧИ

### **Q2. Как Вы оцениваете продолжительность встречи в Берне?**

На этот вопрос ответило 18 респондентов (90%). И 88.9% из них оценили длительность встречи положительно.

Варианты ответов	Процентное соотношение	Количество ответов
Времени не хватило	5.6%	1
Правильно	<b>88.9%</b>	<b>16</b>
Слишком затянуто	5.6%	1

Было оставлено 10 комментариев.

“Очень сбалансированная повестка дня. Поставить рассказ о швейцарской системе и экскурсию по городу на четверг было отличной идеей!!!!!!”(3<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> Порядковый номер комментария к вопросу. См. список всех комментариев

“Утренняя секция в третий день отчасти была лишней. При таком уровне участников и спонсоров один день на обсуждение стратегии и встречу Руководящего комитета, плюс один день на обучающую / культурную программу - достаточно”. (9)

### **Q3. Как Вы оцениваете свое участие во встрече?**

18 (90%) Было дано ответов. 11 респондентов считают свое участие во встрече «Активным». 7 респондентов думают, что их участие было «Средним». Вариант «Пассивное участие» не выбрал никто.

### **Q4-6 Респондентов просили прочесть нижеследующие утверждения и отметить, насколько они с ними согласны.**

#### **Q4. И сама встреча, и материалы встречи полезны, так как способны облегчить проведение дискуссии о направлениях развития и о том, как улучшить результативность сообщества**

Было дано 18 (90%) ответов. Отрицательных ответов не было. Результаты представлены в сводной Таблица 1 ниже.

Было оставлено 9 комментариев. Среди них:

“Подготовительный документ Стратегии – полезный источник для понимания того, как РЕМ РАЛ работает, его достоинств и недостатков. Было бы более полезно для русскоязычной аудитории, если бы данный документ был бы полностью переведен на русский и отредактирован”. (8)

“Не разработаны ни формат стратегии, ни основные цели и концепции на ближайшие 5 лет”. (9)

#### **Q5. Презентации в течение дня, посвященного швейцарскому изучающему туру, были полезны, так как продемонстрировали подход правительства Швейцарии к государственным финансам.**

Было дано 18 (90%) ответов. Все ответы положительны. Результаты представлены в сводной таблица 1 ниже.

Было оставлено 10 комментариев. Среди них:

“Мы многое узнали о швейцарском подходе. Это было очень полезно ” (2)

“Не было представлено информации по вопросам функционирования Казначейства в Швейцарии”. (6)

#### **Q6. Дискуссии / ответы на вопросы во время и после презентаций в рамках швейцарского изучающего тура полезны Вам в решении задач текущих реформ**

Было дано 18 (90 %) ответов. Среди них нет отрицательных. Результаты представлены в сводной таблица 1 ниже.

Было оставлено 11 комментариев. Среди них:

“Я бы посоветовал в будущих презентациях правительства Швейцарии перед странами с иной государственной структурой больше фокусироваться на работе кантонов, а не на работе федерации”. (9)

“Информация была наиболее полезна членам практикующих сообществ по бюджету и внутреннему аудиту. Представителям казначейского повезло меньше”. (11)

**Таблица 1**

Варианты ответов	1 решительно не согласен	2	3	4	5 решительно согласен	Количество ответов	Средняя оценка
Q4	0	0	1	8	<u>9</u>	18	4,4
Q5	0	0	0	2	<u>16</u>	18	<u>4,9</u>
Q6	0	0	4	5	<u>9</u>	18	4,3

## ***ЧАСТЬ 2 ПОДГОТОВКА И ОРГАНИЗАЦИЯ***

### **Q7. Пожалуйста, оцените качество организации подготовительных мероприятий и управления самой встречей (оперативность персонала и т. п.):**

Отвечивших на вопрос – 18 (90%)

Варианты ответов	1 низкое	2	3	4	5 высокое	Количество ответов	Средняя оценка
Качество организации	0	1	2	7	<u>8</u>	18	4.2
Качество проведения	0	1	1	2	<u>11</u>	15	<u>4.5</u>

Было оставлено 14 комментариев:

“Все было на своем месте и вовремя”. (3)

“Нужно было лучше разграничить обязанности принимающей стороны и Секретариата. Также во время встречи нужна была более серьезная административная поддержка (так, в один из дней нас не предупредили о более раннем начале и мы опоздали). Перевод ключевых материалов на русский не был готов во время, что серьезно помешало многим полноценно участвовать в обсуждении”. (11)

“Одним из вопросов подготовки были рейсы, выкупленные CEF для некоторых участников. Я, по крайней мере, знаю о ситуации, когда дама, не знающая ни английского, ни немецкого, была вынуждена лететь отдельно от своих коллег и потерялась. ...вторая проблема, замеченная русскоговорящими участниками: качество русского перевода подготовительных материалов Стратегии – они были переведены только наполовину и распечатаны в неотредактированном и неотформатированном виде. ...” (12)

“Все было организовано хорошо”. (13)

**Q8 Получили ли Вы программу встречи и подготовительные материалы настолько заблаговременно, что они оказались полезными для Вас и на нужном Вам языке?**

Было дано 18 (90%) ответов. 2 респондентов не получили вовремя подготовительные материалы.

Варианты ответов	Да	Нет	Количество ответов
Повестка дня	18	0	18
Подготовительные материалы	15	2	17
Информация о проезде	18	0	18

Было оставлено 10 комментариев:

“Было очень полезно получить все материалы до встречи. У меня было время их проглядеть и подготовиться к дискуссиям. На мой взгляд, это очень эффективно”. (3)

“Основных материалов на русском не было, а значительная часть участников встречи была русскоговорящими”. (9)

“Я видел большинство документов еще раньше в черновиках, и мне не надо было ждать перевода на английский, поэтому у меня проблем не было”. (10)

**Q9 Получили ли Вы практическую информацию (о проживании и т. п.) до начала встречи?**

Ответивших – 18 (90%) человек. 100% респондентов подтвердили, что они получили практическую информацию заранее, до встречи.

***ЧАСТЬ 3 ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ***

**Q10. Ваши предложения по улучшению содержания, методики и других значимых аспектов будущих встреч, связанных с определением направлений деятельности:**

Было оставлено 13 комментариев, но предложения содержатся только в 7 из них. Вот некоторые цитаты:

“Чтобы привлечь участников и доноров высокого уровня, подобные встречи должны быть короче, а команда экспертов должна заранее подготовиться, чтобы помогать вести дискуссии ...” (11)

“Требуется больше, чем 1,5 дня. Необходимо, что сложные элементы (темы) повестки дня (например, оценка результативности) не ставились бы на последний день встречи, так как участники уже будут уставшими”. (10)

“За два месяца до начала заседания разослать круг рассматриваемых вопросов и вопросник по ним. На встречах обсуждать проблемные вопросы, а также обязательно демонстрировать успешный опыт отдельно взятой страны”. (6)

**Q11. Ваши предложения по улучшению будущих изучающих туров, организованных швейцарским правительством для остальных стран:**

Было оставлено 14 комментариев, большинство из них (11) содержат предложения. Вот некоторые цитаты:

“Проводить исследование/опрос среди представителей стран заранее до изучающего тура, чтобы составить программу, в которую будут включены конкретные вопросы, которые больше всего стран интересуют”. (2)

“...Если возможно, нужно к туру добавить тур по парламенту и/или министерству финансов. Больше информации в данном конкретном изучающем туре о казначейской системе, отчетности и консолидации было бы полезно для представителей казначейского сообщества...” (11)

“Общая информация о Швейцарии должна была быть только в первой презентации, тогда осталось бы больше времени на вопросы и ответы. Вся секция должна была быть выстроена с учетом присутствия представителей госструктур, для большего взаимодействия представителей Швейцарии и чиновников”. (14)

**Q12. Оцените, пожалуйста, степень своей удовлетворенности мероприятием...**

Отвечивших на вопрос – 17 (85%). Отрицательных ответов не было. И большинство респондентов сочли себя ‘удовлетворенными’.

1 не удовлетворен	2	3	4	5 удовлетворен	Количество ответов	Средняя оценка
0	0	0	5	<u>12</u>	17	4.7

Было оставлено 9 комментариев.

“Оценку хорошо ставлю только потому, что не было совсем раскрыто вопросов по опыту работы Казначейства Швейцарии”. (4)

“Продуманная логистика” (6)

“Собрать вместе управленцев РЕМРАЛ было очень полезно для того, чтобы поразмышлять о прошлом и обсудить возможные направления в будущем”. (9)

**Q13. Что Вам больше всего понравилось во встрече?**

Было оставлено 17 комментариев.

Участникам больше всего понравилось:

1) 'Презентации представителей Швейцарии' – упоминается около 7 раз. Например: "Для меня, как представителя правительства, самой интересной была презентация правительства Швейцарии..." (2)

2) 'Стратегия' – упоминается около 5 раз. "Стратегия тоже хороша, долгосрочный документ". (8)

3) 'Участие всех трех практикующих сообществ' – упоминается около 4 раз. Например: "...Поскольку все три сообщества должны работать во взаимосвязи друг с другом..." (1);

И многое другое. Например: "Культурная программа, организованная SECO, тоже великолепна и позволила установить связи и укрепить отношения в прекрасной и интересной обстановке". (13)

#### **Q14. Что во встрече Вам не понравилось?**

Было оставлено 9 содержательных комментариев . 3 из них - комментарии: "подобных элементов не было".

А, значит, есть только 6 комментариев, в которых написано, что не понравилось участникам.

Участникам встречи не понравились разные элементы. Например: "Низкое качество раздаточных материалов на русском – это недостаток". (8) or "немного не хватало времени на все обсуждения". (2)

### ***ЧАСТЬ 5 ОСОБЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ***

**Для каждой отдельной части встречи респондентов просили указать, ответила ли та их ожиданиям, превысила ли или не оправдала их.**

#### **15. Вступительная часть**

**Открытие встречи хозяевами и спонсорами мероприятия и рассказ о том, какие результаты ожидаются.**

Чтобы убедиться, что управленцы сообщества изучили подготовительные документы встречи, проводилось упражнение, в котором участники вкратце формулировали основные части документов.

**Ожидаемые результаты:** Участники делятся своими взглядами на ожидаемые результаты встречи и на особенности REMPAL на данный момент, чтобы достичь взаимопонимания и полнее участвовать в дискуссиях.

17 (85%) Было дано ответов. Все ответы положительные.  
Результаты представлены в сводной таблице 2 ниже.

Было оставлено 5 комментариев. Среди них: "Первую часть повестки дня пришлось перекраивать из-за того, что перевод на русский не был готов, что исключило возможность полноценного участия для тех, кто говорит только по-русски. И хотя повестку переделали, это осталось серьезным неудобством для этих людей". (5)

#### **16. Секция первая**

**Признаки результативного и устойчивого сообщества.**

Метод «Всемирное кафе» (World Café) - прошло три дискуссии о том, как вызвать

**заинтересованность и чувство принадлежности к сообществу, как увеличить результативность сообщества и как упрочить его устойчивое развитие.**

**Ожидаемые результаты: Стимулировать работу мысли над образом результативного и устойчивого сообщества, обнаружить пробелы, препятствия и факторы, необходимые для достижения подобного состояния.**

Было дано 16 (80%) ответов. Большинство ответов (15) положительно.

Результаты представлены в сводной таблице 2 ниже.

Было оставлено 7 комментариев. Среди них:

“Первая секция прошла нормально и метод "Всемирное кафе" в принципе нормальный”. (4)

“Эффективнее собираться отдельными сообществами.” (3)

” Не поддерживаю идею сетевого развития, градацию участников на золотых, зеленых и т.д. опыт аудиторского сообщества считаю не применим для других ПС.” (5)

## **17. Секция вторая**

**Определение подходов к общению и работе на данный момент.**

**Ожидаемые результаты: Выявление положительных примеров в сообществе, определение какие и где необходимы изменения. Презентация председателей каждого СоР о текущем подходе.**

Было дано 17 (85%) ответов. Все ответы положительны.

Результаты представлены в сводной таблице 2 ниже.

Было оставлено 6 комментариев. Среди них:

“ Было полезно услышать о разных подходах каждого практикующего сообщества, и это создало основу для дальнейшего общения между сообществами с дискуссиями между председателями сообществ о планах на будущее сотрудничество. “ (5)

“ Вероятно, все практикующие сообщества должны иметь один подход к презентациям”. (6)

## **18. Секция третья**

**Стратегии улучшения.**

**Дискуссии практикующих сообществ о сильных и слабых местах движения вперед, его возможностях и угрозах и о необходимых действиях.**

**Ожидаемые результаты: Определение и документирование стратегий улучшений результативности и устойчивости сообщества.**

Было дано 17 (85%) ответов. Большинство ответов (15) положительно.

Результаты представлены в сводной таблице 2 ниже.

Было оставлено 8 комментариев. Среди них:



“В целом ответило, однако, на мой взгляд, надо более правильно определить цели стратегии”. (5)

“Для выделенного времени слишком амбициозные планы, тем более что общая цель установлена не была”. (8)

## **19. Секция четвертая**

### **День швейцарского изучающего тура.**

**Узнать о положительных примерах подходов правительства Швейцарии к государственным финансам.**

**Ожидаемые результаты: Презентации и дискуссии о том, какими могут быть бюджет, казначейство и внутренний аудит в децентрализованном государстве.**

Было дано 17 (85%) ответов. Практически все ответы (16) положительны. Более трети респондентов (6), отвечая на этот вопрос, отметили, что данная секция превзошла их ожидания.

Результаты представлены в сводной таблице 2 ниже.

Было оставлено 7 комментариев. Среди них: “Узнала много интересного и полезного”. (4)

## **20. Секция пятая**

### **Оценка результатов работы сообщества.**

**Обзор того, как в данный момент происходит оценка работы сообщества, и согласование индикаторов и контроля процесса.**

**Ожидаемые результаты: Узнать все об оценке результатов работы и отчетности в сообществе из презентаций экспертов СЕФ, практикующего сообщества по внутреннему аудиту и Мокото и представителя руководящего комитета РЕФА. Обсудить и согласовать индикаторы, которые облегчат принятие руководителями сообщества стратегических решений на уровне всего сообщества и отдельных практикующих сообществ.**

Было дано 17 (85%) ответов. Большая часть ответов (13) положительна. Но 4 (23,5% от ответов) респондента решили, что именно эта секция не ответила их ожиданиям. (См. комментарии).

Результаты представлены в сводной таблице 2 ниже.

Было оставлено 7 комментариев. Среди них:

“Ожидаемые результаты были слишком амбициозны. Но презентации все равно были интересными и дали представление о том, как оценивается работа на разных уровнях (уровень секретариата, практикующих сообществ, РЕФА). Чтобы получить небольшой набор индикаторов, которые были бы полезны руководителям при принятии решений связанных с работой и результативностью сообщества, необходимо больше времени, чем было отведено в повестке. Выбор времени для этой секции так же не был особенно хорош, так как она была назначена на последний день, когда участники уже устали”. (5)

“Было много путаницы в том, что обсуждать. Секция прошла бы успешно, если экспертам объяснили заранее, чего ждут от групповых дискуссий”. (6)

## **21. Секция шестая**

### **Обсуждение и направление дальнейших действий**

**Ожидаемые результаты: Поделитесь мыслями о результатах встречи и направлении дальнейших действий.**

Было дано 16 (80%) ответов. 13 положительных и 3 – отрицательных. Результаты представлены в сводной таблице 2 ниже.

Было оставлено 6 комментариев. Среди них:

“В целом все ответило ожиданиям”. (1)

“Обсуждение не получилось”. (4)

“После беспорядка на секции 5, секция 6 отчасти провалилась. Или просто третий день был лишним в повестке дня”. (6)

**Таблица 2**

Варианты ответов	Не ответило	Ответило	Превысило	Количество ответов
<u>Вступительная часть</u>	0	14	3	17
<u>Секция первая</u>	<u>1</u>	12	3	16
<u>Секция вторая</u>	0	<u>15</u>	2	17
<u>Секция третья</u>	<u>2</u>	12	3	17
<u>Секция четвертая</u>	<u>1</u>	10	<u>6</u>	17
<u>Секция пятая</u>	<u>4</u>	9	4	17
<u>Секция шестая</u>	<u>3</u>	12	1	16

**22. Если вы участвовали во встрече Руководящего комитета или присутствовали на ней, и Вас есть какие-то предложения по улучшению ее содержания и принципов ее проведения, пожалуйста, напишите об этом.**

Было оставлено 8 комментариев. Но предложения содержатся только в 2 из них. Например: “Желательно больше времени уделять на обсуждение выполнения стратегического плана работы РЕМРАЛ. Вопрос работы Секретариата обсуждать, если есть на это основания”. (5)

## **ЧАСТЬ 5 БУДУЩИЕ ИНИЦИАТИВЫ**

### **23. На параллельном заседании лидерской группы практикующих сообществ возникла идея быть более «зелеными», которая была встречена по-разному. Чтобы определить, как лучше двигаться дальше, напишите, предпочитаете ли Вы материалы встреч и мероприятий РЕМПАЛ:**

Было дано 17 (85%) ответов. Больше половины респондентов предпочли второй вариант: (“Для расписания и презентаций (Powerpoint) только в бумажном виде, все подготовительные материалы должны быть разосланы заранее в электронном виде на всех необходимых языках”).

<b>Варианты ответов</b>	<b>Процент ответивших</b>	<b>Количество ответов</b>
Только в электронном виде	35,3%	6
В бумажном виде только расписание и презентации, все подготовительные материалы в электронном виде	52,9%	<u>9</u>
Все материалы, как в бумажном, так и в электронном виде	11,8%	2

### **24. Пожалуйста, приведите пример, как участие в РЕМПАЛ за последние несколько лет повлияло на Вашу работу. Ваш ответ будет использован в разделе «положительные примеры» на нашем веб-сайте.**

Было оставлено 16 комментариев. Ниже приведены все комментарии:

1. В условиях бюджетного планирования, ориентированного на результат важная роль отводится контролю достижения результатов деятельности государственных органов и оценке эффективности расходования бюджетных средств. Организация контроля является обязательным элементом управления общественными финансовыми средствами, так как такое управление влечет за собой ответственность перед обществом. В Республике Казахстан ставится задача по совершенствованию развития системы внутреннего контроля. Органы внутреннего финансового контроля должны перейти от контроля к оценке результатов, оценке рисков.

2. Встречи Rem Pal - хороший источник сведений об опыте реформ в области государственных финансов в соседних странах. Так, например, на конференции мы узнали, что в Румынии и Великобритании большой прогресс во внедрении IPSAS (МСФООС) и мы организовали следующие изучающие туры с ними. В прошлом, наша модель TSA была признана хорошим решением и другие страны запрашивала у нас детали проекта. Нам были очень полезны встреча RemPal о внедрении проектов GFS (?) . Знание положительных и отрицательных примеров в регионе в области проектов систем управления государственными финансами интересно и полезно, позволяет не повторять те же ошибки.

3. В казначействе Таджикистана фактически был применен опыт России по приему документов на производство оплаты. Также РЕМПАЛ в Душанбе позволил разработать конкретные рекомендации по улучшению Плана счетов, который в настоящее время разрабатывается. Также обсуждение с коллегами из других стран позволяют правильно оценивать задачи, и не повторять ошибок, которые допускались другими странами.

4. Учитывая, что я представляю Боснию и Герцеговину (Республика Сербска) на встречах РЕМ РАЛ относительно недавно (я посетил только два мероприятия), все, что я узнал, полезно для меня и моей страны. До сих пор я только сравнивал опыт и практику в своей стране с другими странами. В основном это относится к бюджету капитальных расходов. На базе сравнения будут определены дальнейшие шаги перехода к следующему уровню реформ. Сравнение так же помогает определить, что надо сделать по-другому или приспособить к нашей системе.
5. В Албании мы собираемся адаптировать новую стратегию обучения для внутренних аудиторов. Модель обучения и сертификации, обсуждавшаяся на семинарах практикующего сообщества по внутреннему аудиту, у нас используется как основа для развития новой обучающей модели.
6. Опыт коллег из других государств участников ПЕМПАЛ позволил мне на качественном уровне доказать необходимость внедрения внутреннего аудита в государственном секторе для высокопоставленных лиц кабинета министров.
7. Полученные знания и материалы, возможность общения используются при реализации мероприятий по реформированию системы госфинансов в целом и ее составляющей - реформированию бухучета и отчетности.
8. Не применимо. Я не практик
9. Я больше узнал, систематизировал некоторые знания и познакомился с работой коллег, что очень для меня важно.
10. Мое участие на РЕМРАЛ позволяет мне совершенствовать законодательную, методологическую базу.
11. Участие во встречах РЕМ РАЛ очень помогло мне увидеть будущее, прояснить отношение к некоторым постоянно поднимаемым у нас в стране вопросам и несколько раз принимать более правильные и осторожные решения.
12. Участвую в заседаниях с ноября 2010 года, зачислена в состав лидерской группы по итогам этой первой встречи. Информация по итогам встреч применены в разработке нормативных документов и организации работ по совершенствованию гражданского бюджета, бухгалтерского учета по методу начисления и предоставлении руководству министерства обоснований по дальнейшему развитию системы внутреннего аудита в стране.
13. На недавнем мероприятии казначейского сообщества Казахстан подчеркнул, что перевел руководства IPSAS (МСФООС) на русский. Это помогло некоторым другим странам, которые осознали, что нехватка квалифицированных переводчиков мешает проведению реформ в данной области.
14. Участие в групповых дискуссиях на нескольких обучающих мероприятиях позволило мне понять статус управления государственными финансами в странах-членах РЕМРАЛ. Было полезно понять картину для всего ЕСА (?) и сравнить страны, с которыми я работаю, с другими странами региона.

15. Ознакомление с опытом других стран позволяет, наряду с расширением кругозора, применять положительные и применимые к специфике своей страны аспекты увиденного в повседневной работе.

16. Мы ответим перед секцией Охрид (?).

**25. Как было решено на встрече, к концу июля фасилитатор сообщества предоставит в Руководящий комитет для обсуждения схематическое изложение (т.е. черновик заголовков и предлагаемое содержание) стратегии РЕМРАЛ на 2012-2017 годы. Председатель каждого практикующего сообщества обеспечит оценку этого документа всеми руководителями практикующего сообщества. Пожалуйста, напишите, что на Ваш взгляд должен учесть фасилитатор при составлении данного документа.**

Было оставлено 9 комментариев. 2 респондентов упомянули “что предложения были выдвинуты на встрече”. Другие дали свои рекомендации. Ниже приведены все комментарии:

1. Самое главное, на мой взгляд, это правильно определить цели стратегии и мероприятия. После того, как будут согласованы цели и мероприятия, то потом можно будет обсуждать индикаторы и полный текст стратегии.
2. Для достижения оперативных целей Стратегия должна разработать ежегодные задачи, политику и руководства. Ежегодные задачи должны быть связаны с долгосрочными целями, учитывать приоритеты и их воплощение в жизнь.
3. мнение всех руководителей вне зависимости от успеха страны представителя
4. стратегия развития казначейских систем реформирование бухучета и отчетности контроль казначейских операций развитие казначейских IT систем.
5. Я уже поделился с ней некоторыми комментариями по электронной почте.
6. Учесть мнение всех членов РЕМРАЛ.
7. Предложения были выдвинуты на встрече.
8. Четкое разделение вопросов долгосрочной стратегии (результат 2017 год) и вопросов среднесрочной реализации (на ближайшие 2 года) При этом среднесрочные задачи должны войти в долгосрочную стратегию, но различаться по сложности их решения и достижения, с учетом международного опыта стран, уже решивших для себя эти проблемы
9. Анализ заинтересованных сторон, стратегическое видение и ценности, текущая позиция (Где мы сейчас?), стратегические цели, оценка, изучение и обзор, план коммуникации, связь с текущими стратегиями практикующих сообществ, ссылки, Приложение: действующий план для всего РЕМ-РАЛ на год 1 и 2/3.