



**СОБРАНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ КОМИТЕТОВ ПЕМ ПАЛ  
ОБМЕН ОПЫТОМ И УЛУЧШЕНИЕ НАШИХ ДОСТИЖЕНИЙ  
1-4 июля 2013 г.  
Бохинь, Словения**

**Основные сведения**

Данная концепция содержит основные сведения и обоснование для личной встречи исполнительных комитетов ПЕМ ПАЛ 1-3 июля 2013 г., после которой состоится собрание Руководящего комитета ПЕМ ПАЛ – 4 июля 2013 г. в Бохини, Словения.

На эту встречу соберутся члены исполкомов сети ПЕМ ПАЛ (сети, созданной с целью обучения от равного к равному в области управления государственными расходами), которая объединяет специалистов-практиков в области бюджета, казначейства и внутреннего аудита из министерств финансов и других центральных ведомств 22 стран Европы и Центральной Азии. Специалисты объединены в три тематических практикующих сообщества (ПС) – бюджетном (ПС Б), казначейском (ПС К) и внутреннего аудита (ПС ВА).

Исполком ПЕМ ПАЛ состоит из примерно 45 человек, которые руководят сетью и направляют ее работу. В эту группу входит Руководящий Комитет и три команды лидеров ПС /исполкомы<sup>1</sup> (и их эксперты).

Всего 25 членов – восемь в ПС Б, восемь в ПС К и восемь в ПС ВА.<sup>2</sup> Всего на сегодняшний день есть 12 экспертов, по 4 в каждом ПС.<sup>3</sup> Для специальных случаев, чтобы пойти навстречу особым просьбам со стороны членов, выделяются дополнительные ресурсы в виде экспертов, которые представляют анализ ситуации в конкретных странах или исследования и анализ международных организаций по реформам УГФ.

Руководящий комитет, в который входит 9 официальных членов, включает в себя представителей крупнейших доноров, оказывающих финансовую и другую помощь, а также председателей исполкомов ПС. Эта группа встречается раз в квартал и проводит стратегический анализ сети; в настоящее время в нее входит Всемирный Банк, Государственный секретариат по экономическим делам при Правительстве Швейцарии (SECO), Российская Федерация, ОЭСР/ Sigma, председатель ПС Б (Джелардина Продани из Албании), председатель ПС К (Анжела Воронин из

<sup>1</sup> В ПС Б и ПС ВА используется термин «исполнительный комитет», в то время как в ПС К принят термин «лидерская группа». В тексте настоящего документа мы используем термин «исполнительный комитет».

<sup>2</sup> Члены ПС Б – из Албании, Армении, Беларуси, Боснии и Герцеговины, Российской Федерации, Турции и Хорватии. Члены ПС К – из Албании, Азербайджана, Грузии, Казахстана, Молдовы, Российской Федерации, Таджикистана и Украины. Члены ПС ВА – из Армении, Грузии, Кыргызстана, Молдовы, Российской Федерации, Украины и Хорватии.

<sup>3</sup> В ПС Б это Майя Гусарова, Деанна Обри и Найда Чаршимамович от Всемирного Банка, а также Клас Клаас от ОЭСР /Sigma. В ПС К – это Елена Никулина, Ион Кику и Марк Силинз от Всемирного Банка, а также Брайан Финн от ОЭСР /Sigma. В ПС ВА – это Арман Ватян от Всемирного Банка и Йоп Фролик от ОЭСР /Sigma.



Молдовы), и председатель ПС ВА (Диана Гросу-Аксенти из Молдовы). Кроме того, при Руководящем комитете есть два наблюдателя – Роберт Баухмюллер из Центра повышения квалификации в области финансов (Словения), он руководит командой, которая оказывает секретарские услуги сети; а также консультант по УГФ Деанна Обри, которая оказывает стратегические услуги Руководящему комитету по всем трем ПС, и которая, кроме того, входит в команду экспертов ПС Б. Другие представители команды экспертов также, по необходимости, выступают в качестве наблюдателей. До недавних пор во главе Руководящего комитета находилась Саломе Штайб из SECO, которая очень эффективно справлялась со своими обязанностями. С ее уходом с этого поста, временно исполнять обязанности председателя будет Мариус Кун из Всемирного Банка, до того момента как этот пост в 2014 г. займет Российская Федерация.

### **Обоснование и метод**

Встреча проходит под общей темой **«делимся достижениями и работаем над их улучшением»**.

**Делимся достижениями:** Этот аспект обсуждается в течение первого дня.

Регулярные личные встречи насущно необходимы для того, чтобы у каждого ПС была возможность поделиться друг с другом опытом и достижениями, и чтобы способствовать общесетевым инициативам и мероприятиям. Что касается исполкомов ПЕМ ПАЛ, предполагается собирать такие встречи раз в год: две такие последние встречи прошли в Берне (Швейцария) 5-8 июля 2011 г. (под эгидой SECO) и в Париже (Франция), 3-6 сентября 2012 г. (под эгидой ОЭСР/ Sigma/ Всемирного Банка). Обе эти встречи в первую очередь ставили себе целью разработать и окончательно оформить Стратегию ПЕМ ПАЛ на 2012-17 гг., а также матрицу результатов к ней, которая с тех пор служит хорошим инструментом для привлечения дополнительного финансирования, необходимого для эффективного продолжения работы сети в течение следующих 5 лет. Спустя год после принятия новой Стратегии, очень важно начать делиться достижениями и опытом, усвоенным каждым ПС, а также следить за реализацией Стратегии.

В качестве других видов работы, направленной на продвижение сотрудничества и инициатив между тремя ПС, служат пленарные заседания всех трех ПС. Они проходят каждые 2-3 года по темам, интересующим все три ПС. Последнее такое собрание прошло в начале 2011 в Загребе, и касалось оно подотчетности руководства и исполнения бюджета. На то собрание съехалось более 150 участников из всех трех ПС. Следующее такое собрание намечено на середину мая 2014 г. Поэтому совершенно необходимо начать предварительно планировать потенциальные темы, формат и метод, и эти вопросы включены в работу первого дня нынешней встречи.

Тема «делимся достижениями» будет обсуждаться в целом ряде презентаций и в группах. Будут также представлены результаты недавнего исследования Всемирного



Банка о реформе УГФ, чтобы выработать общее понимание успехов, достигнутых в данной области в Европе и Центральной Азии.

Для того чтобы обмен информацией проходил по единому стандарту, каждое ПС попросят подготовить презентацию на 20 минут о прошлых и будущих мероприятиях данного ПС, инициативах, опыте и достижениях. В качестве общего руководства, презентации должны отражать следующие моменты:

- Количество членов и стран-участниц в ПС
- Размер, представленные страны и основная функция исполкома ПС (используйте фото)
- Темы реформы УГФ, обсужденные в истекшем году и запланированные на следующий год
- Формат дискуссий (т.е. пленарное заседание, учебные поездки)
- Средства коммуникации, используемые для вовлечения членов сообщества (видеоконференции, wiki, facebook, электронная почта)
- Основные знаниевые продукты, произведенные данным ПС (напр., учебники, размещение документов в библиотеке, сбор информации путем анкетирования накануне встреч для определения статуса реформы в рамках опроса ОЭСР)
- Механизмы, задействованные для сбора мнений членов ПС
- Стратегии членства в ПС
- Основной опыт и факторы успеха
- Ответы на вопросы от других ПС и заинтересованных лиц

Такая презентация запланирована на пленум в первый день работы; она даст ПС возможность выявить совместные направления деятельности и поделиться методами работы.

**Работаем над улучшением достижений** : Этот аспект обсуждается во второй день работы.

Чтобы улучшить наши достижения, важно обратить внимание на то, какую информацию мы собираем о своей деятельности, и как мы реагируем на эту информацию. Руководящий комитет поставил данную проблему и сотрудничал с Секретариатом ПЕМ ПАЛ в течение последних нескольких лет над повышением качества отчетов о деятельности. А недавно РК сосредоточился на том, как ПЕМ ПАЛ собирает мнения участников и как на них реагирует.

Во-первых, информация в ПЕМ ПАЛ собирается путем регулярных глубоких внешних оценок. За пятилетнюю историю ПЕМ ПАЛ были осуществлены две такие оценки. Первая была проведена в 2008 г. и дала базовые данные, а затем следующая оценка была осуществлена в 2012 г., в ходе которой был изучен период 2009 – 2011.<sup>4</sup> Такая

---

<sup>4</sup> Источник 'Fölsher, Alta, 2012, '2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012' Commissioned by the World Bank on behalf of the PEMPAL Steering Committee, Mokoro Ltd p. ii (Фельшер, Альта, 2012. «Вторая оценка сети ПЕМ ПАЛ – Итоговый отчет, январь 2012 г.». По заказу Всемирного Банка от имени Руководящего комитета ПЕМ ПАЛ. Mokoro Ltd p. li)



оценка подразумевает опросы и интервью с главными участниками сети, в т.ч. с высшими должностными лицами и политическими представителями стран-участниц ПЕМ ПАЛ. В таких регулярных оценках внимание уделяется следующим вопросам: членство и активное участие, управление, доступность финансовых ресурсов, эффективность Секретариата, качество учебных ресурсов, качество связей внутри ПС, учебный эффект и ценность сети, а также мнения высших должностных лиц о ценности ПЕМ ПАЛ. Руководящий комитет и исполкомы учли рекомендации последней оценки и находятся в процессе внесения поправок в Стратегический План ПЕМ ПАЛ. На встрече о нем речь пойдет лишь вкратце, потому что работа в этом направлении еще продолжается, и ей были посвящены предыдущие собрания. Однако можно еще улучшить процесс систематических отчетов о реализации рекомендаций, и в ходе дискуссий группы обсудят, как улучшить механизмы обратной связи.

Во-вторых, ПЕМ ПАЛ собирает информацию и о количественных, и о качественных показателях производительности. Секретариат ПЕМ ПАЛ собирает информацию по целому ряду показателей и раз в квартал отчитывается перед Руководящим Комитетом. Основной источник качественной информации – «опросы после мероприятий», которые в электронном виде рассылаются участникам ПЕМ ПАЛ после каждого собрания или иного мероприятия с помощью онлайн-инструмента, который называется 'survey monkey'.<sup>5</sup> Опросы, проводимые по факту состоявшихся мероприятий, изначально были составлены Институтом Всемирного Банка, но со временем ПС сами добавляют или исключают некоторые вопросы, в зависимости от вида мероприятия или информации, которую они ищут. Результаты опросов находят свое отражение в отчетах, которые составляет Нина Дудучава (Всемирный Банк), и предоставляются исполнительным комитетам и их экспертам для информации и принятия мер. Затем каждое ПС отвечает за исполнение предложений по улучшению, высказанных их членами в анкетах. В каждом ПС используются и другие механизмы сбора данных от членов, например опрос мнений во время встреч с помощью выполнения специальных заданий, или через wiki и другие инструменты коммуникации.

Однако, для того чтобы мы могли эффективно представить проделанную работу и учесть предложения членов наших ПС, важно, чтобы сбор такой информации проводился систематически, и – в определенной степени – следуя единому стандарту во всех трех ПС. Также важно, чтобы сообщества обменивались между собой теми предложениями, которые касаются улучшения работы, и которые могут применяться во всех ПС. Так, лидер ПЕМ ПАЛ от Всемирного Банка Елена Никулина поручила провести внутренний анализ нынешнего инструмента опроса после проведенного мероприятия и его результатов, чтобы выяснить, насколько этот метод эффективен. Анализ, в том числе, должен был выяснить, насколько текущие вопросы все еще применимы, или их можно улучшить. Был предпринят и анализ различий между тем, как в каждом ПС используются инструменты опросов (т.е. сколько раз такие опросы

---

<sup>5</sup> This tool is also used by COPs to gain feedback on the status of PFM reforms in each country through pre-event thematic surveys.



были использованы за последние два года в каждом ПС, и для какого мероприятия, а также основные различия в списке вопросов, и в целом процент полученных ответов на каждый опрос). Будут представлены результаты проведенного анализа, и участники обсудят, как используются механизмы сбора обратной связи.

**Третий день** выделен для **собраний исполнительных комитетов ПС**, а после обеда разъедутся те участники, которые не участвуют в Руководящем комитете. **В четвертый день состоится собрание Руководящего комитета**, который должен принять решения по рекомендациям, предложенным исполкомами ПС в предыдущие дни. Кроме того, на своем последнем квартальном собрании Руководящий комитет принял решение о том, что пленум всех трех ПС в 2014 г. состоится в середине мая в России, рассмотрев предварительно заявки от России, Грузии и Украины. Кроме того, от ПС Б было получено предложение возможной темы для пленума – «прозрачность бюджета», которая должна быть интересна всем трем ПС. Эта тема была предложена во время недавних консультаций с членами сообщества в ходе пленума ПС Б, состоявшегося в конце февраля. Российская Федерация предложила ту же тему как представляющую интерес для всех трех ПС. В связи с этим, участники получат базовый документ на эту тему, который должен помочь ПС провести дискуссии в первый день работы по возможным темам для пленума всех трех ПС в 2014 г.

### **Задачи**

Таким образом, в виду общей цели по обмену опытом и улучшению достижений, можно наметить ряд задач:

- a) **Представить работу, проделанную всеми тремя ПС**, выявить возможности для совместных действий сообществ, поучиться на опыте друг друга, а также рассказать о достижениях главным заинтересованным лицам.
- b) **Помочь в мониторинге хода реализации Стратегии 2012-2017 и контроле над выполнением планов действий и сетевых видов деятельности ПС**, уделяя при этом особое внимание **планированию предстоящего пленума всех трех ПС**, который состоится в России в середине мая 2014 г.
- c) **Изучить эффективность механизмов сбора обратной связи**, чтобы убедиться в том, что мы собираем верную информацию и эффективно ее используем, чтобы улучшить организацию будущих собраний/мероприятий.

Подводя итог, задачи будут выполняться следующим образом:

- **Первый день: отчеты о проделанной работе**, в том числе выявление возможностей для совместных действий между ПС, а также начало планирования пленума всех трех ПС в 2014 г.
- **Второй день: улучшение проделанной работы**: изучить отклики участников после встреч и механизмы оценки, поработать вместе над их улучшением и их использованием.
- **Третий день: встречи исполкомов ПС**: способствовать дальнейшей реализации Планов действий на 2012-14 гг. Те участники, которые не входят в





Руководящий комитет, уезжают после обеда, по окончании запланированных встреч ПС.

- **Четвертый день: собрание Руководящего комитета** пройдет в Бохини. На нем будет рассмотрена проделанная за предыдущие дни работа и приняты решения по пленуму всех трех ПС в 2014 г.

#### **Для предварительного чтения**

Материалы, которые должны быть разосланы в качестве базовой документации до собрания, и которые должны помочь ПС подумать о механизмах сбора обратной связи, в том числе:

- Образец электронной анкеты, рассылаемой после проведенного мероприятия
- Образец отчета об опросе после проведенного мероприятия (составлен Ниной из Всемирного Банка с помощью инструмента «survey monkey»)
- 'Distributing Leadership groups: distributing leadership in social learning' («Распределение лидерских групп: распределение лидерства в процессе социальных форм обучения»), авторы Этьен и Беверли Венгер-Трейнер (уже переведен). В этом документе описывается метод, используемый ПС ВА для сбора мнений во время встреч. Этот метод недавно был также опробован в ПС Б.
- Краткие сведения о «прозрачности бюджета», с целью помочь ПС определить ее потенциальную пользу в качестве общей темы следующего пленума всех трех ПС.

#### **Основные результаты**

Основные результаты, до и во время встречи:

- Обмен достижениями, опытом между ПС и выявление возможных совместных действий, улучшений (готовят ПС при помощи экспертов).
- Рекомендации о том, как повысить эффективность механизмов обратной связи (разрабатывается в смешанной группе из представителей всех ПС)
- Планирование работы исполкомов ПС в целях реализации плана действий на 2012-14 гг. и совместная работа всех ПС по выработке тем пленарного заседания всех ПС в 2014 г.
- Ключевые идеи данной встречи, которые должны быть переданы другим членам ПС и заинтересованным лицам.
- Рассмотрение и утверждение рекомендаций ПС Руководящим комитетом.



**ДЕНЬ НОЛЬ**

**Дата: воскресенье, 30 июня**

---

**Прибытие и регистрация:** Отель Бохинь

**Встреча организационного комитета:** 18.00 (только члены Руководящего Комитета и экспертной группы)

**Мини-фуршет** в лобби отеля 19.30

---

**ДЕНЬ ПЕРВЫЙ**

**ДЕЛИМСЯ ДОСТИЖЕНИЯМИ**

**Дата: понедельник, 1 июля**

**Место:** Отель Бохинь

**Размещение:** утром на пленарном заседании за каждым столом рассаживают вместе представителей разных ПС. После обеда все ПС делятся на две группы, которые вернутся на пленум в 16:00

---

**08:30 – 08:40**

**Приветствия**

Председатель Руководящего комитета – Мариус Кун

Руководитель Секретариата ПЕМ ПАЛ – Роберт

Баухмюллер

Руководитель группы Всемирного Банка – Елена Никулина

**08:40 – 09:10**

**Новое знакомство друг с другом**

**09:10 – 09:40**

**Делимся достижениями – Выводы исследования Всемирного Банка по УГФ** – Елена Никулина

**09:40 – 10:30**

**Делимся достижениями – презентации от ПС.** Председатели ПС /вице-председатели. Презентации по двадцать минут, и по 10 минут на вопросы и ответы. В концепции (см. выше) можно найти предлагаемую структуру выступления.

- ПС Б – 09:40 – 10:10

- ПС К - 10:10 – 10.30

---

**10:30 – 11:00**

Перерыв на кофе

---

**11:00 – 12:00**

**Делимся достижениями – продолжение презентаций ПС.**

- ПС К– 11:00 – 11:10 вопросы

- ПС ВА – 11:10 – 11:40

- 11:40 – 12:00 Обсуждение всех трех презентаций на предмет совместных мер, инициатив, которые можно было бы применить ко всей сети, темы УГФ, которые могут касаться всех трех ПС. Разделение на группы для работы после обеда.

---



12:00 - 12:15 Групповое фото

---

12:15 – 13:15 Обед

---

**13:15 – 15:00** **Работаем вместе над достижениями** (1 час и 45 минут)– Пленум разбивается на две смешанные группы из представителей всех ПС для обсуждения возможных тем, подходов и формата пленума всех трех ПС в 2014 г.

- В каждой группе следует выбрать кого-то, кто будет вести записи, и докладчика, который представит обсуждения и рекомендации группы в 16:00

---

15:00 – 15:30 Перерыв на кофе

---

**15.30 – 16.00** **Работаем вместе над достижениями** (30 минут на подготовку групповых отчетов, в powerpoint)

**16:00 – 17:00** **Отчеты групп**

- У каждой группы будет 10 минут на то, чтобы обозначить прошедшее обсуждение и основные рекомендации, выработанные в данной группе
- Итоги первого дня

19:00 – 21:00 Ужин в гостинице

---

---





## **ДЕНЬ ВТОРОЙ УЛУЧШАЕМ НАШИ ДОСТИЖЕНИЯ**

**Дата:** вторник, 2 июля

**Место:** Отель Бохинь

**Размещение:** Утром на пленарном заседании за каждым столом сидят представители разных ПС. В течение всего дня всем ПС потребуется вновь разделить на две смешанные группы.

---

### **09:00 – 09:10 Кратко о предстоящей теме обсуждения «улучшаем наши достижения»**

Коротко о мотивации сегодняшнего дня и знакомство с повесткой дня – Елена Никулина

### **09:10 – 10:30 Как сейчас происходит сбор мнений и как используются результаты?**

- **Периодическая оценка** – анализ, результаты, рекомендации, прогресс – Деанна Обри, Всемирный Банк (15 минут)
- **Опросы после встреч** – Происхождение, содержание, эффективность, использование – презентация результатов анализа опросов после встреч ПЕМ ПАЛ – Грегори Кисунько, специалист по опросам, Всемирный Банк (презентация на 35 минут, вместе с ответами на вопросы)
- **Использование механизмов обратной связи** (напр., опросы после встреч)
  - Презентация **Секретариата ПЕМ ПАЛ РЕМПАЛ** о том, как он отчитывается перед Руководящим комитетом по результатам опросов после встреч и по другим механизмам обратной связи (15 минут)
  - **Привлечение членов ПС на лидерские роли во время встреч с целью сбора информации** – Деанна Обри на примере ПС ВА и о первом опыте использования метода Венгер-Трейнер в ПС Б (15 минут)

---

10:30 – 11:00 Перерыв на кофе

---

### **11:00–11:30 Как улучшить механизмы сбора обратной связи?**

- **Проект опроса до и после проведенной встречи**– Каковы принципы хорошего опроса? Грегори Кисунько, Специалист по опросам, Всемирный Банк (30 минут)



- 11:30 – 12.30**    **Как улучшить механизмы сбора обратной связи?**
- **Мозговой штурм в смешанных рабочих группах.**  
Пленум разбивается на две смешанные группы, чтобы обсудить способы улучшения сбора и использования обратной связи
    - В каждой группе следует выбрать кого-то, кто будет вести протокол, и докладчика который представит итоги дискуссии и рекомендации группы пленуму, после перерыва в 14:00. После обеда будет дано тридцать минут на то, чтобы подготовить такую презентацию.
- 
- 12:30 – 13:30    Обед
- 
- 13.30 – 14.00**    **Как улучшить механизмы сбора обратной связи?**
- Подготовка групповых отчетов (в powerpoint)
- 14:00 – 15:00**    **Доклады на пленуме**
- У каждой группы будет по 10 минут, чтобы осветить основные моменты дискуссий, и представить основные рекомендации, предложенные группой
  - Пленарное обсуждение и следующие шаги
- 
- 15:00 – 15:30    Кофе
- 
- 15:30 -16:30**    **Итоги и основные идеи для сообщений в ПС**
- По группам. У каждой группы будет один час на обсуждение основных идей, которые должны быть доведены до сведения остальных членов ПС по тематике обсуждений за последние два дня. Группы должны выбрать кого-то, кто будет вести протокол, а также представителя, который расскажет об итогах обсуждения в группе пленуму в 16.30. Можно представить этот доклад в форме Powerpoint.
- 16:30 -17:00**    **Отчеты перед пленумом**
- 17:30 – 22:30    Культурная программа– поездка на озеро Блед
-



**ДЕНЬ ТРЕТИЙ СОБРАНИЯ ИСПОЛКОМОВ ПС**

**Дата:** среда, 3 июля

**Место:** Бохинь

**Размещение:** Три комнаты приблизительно на 15 человек, для исполнительных комитетов ПС и их экспертов.

**9:00 – 13.00 Встречи исполнительных комитетов ПС**

- Повестки дня предоставляются отдельно. Кофе - 10:30 до 11:00. В повестку дня должно быть включено обсуждение того, как каждое ПС планирует поучаствовать в собрании всех ПС в 2014. Председатели должны будут доложить об этих дискуссиях Руководящему Комитету 4 июля.

-----  
13:00 – 14:00 Обед и отъезд (для всех остальных, кроме членов РК)  
-----

**14:00 – 17:30 Культурная программа** для представителей РК.

-----  
19:00 -21:00 Ужин в Отеле Бохинь

**ДЕНЬ ЧЕТВЕРТЫЙ ВСТРЕЧА РУКОВОДЯЩЕГО КОМИТЕТА**

**Дата:** четверг, 4 июля Место: Бохинь

**Место:** уточнить

**Размещение:** комната, в которой должно поместиться до 20 человек для встречи Руководящего Комитета и наблюдателей.

**9:00 - 11:00 Повестка дня встречи Руководящего комитета**

09:00 – 9:10 Приветствие нового председателя – Мариус Кун  
09:10 – 9:20 Изменения в бюджетах ПС – Секретариат ПЕМ ПАЛ  
09:20 – 9:30 Изменения в финансировании – Елена Никулина,  
Всемирный Банк  
09:30 – 9:50 Рассмотрение категории ассоциированного членства в Регламенте (по поводу запроса Афганистана о вступлении) – Джелардина Продани, ПС Б  
09:50 – 10:00 Оперативное руководство ПЕМ ПАЛ– подтверждение его утверждения  
10:00 – 10:15 Кофе  
10:15 – 10:45 2014 Пленум всех ПС – следующие шаги – Все; председатель каждого ПС отчитывается о собрании исполкома своего ПС, прошедшего 3 июля, по поводу конкретного вклада данного ПС  
10:45 – 11:00 Разное

-----  
11:30 – Ранний обед и отъезд

