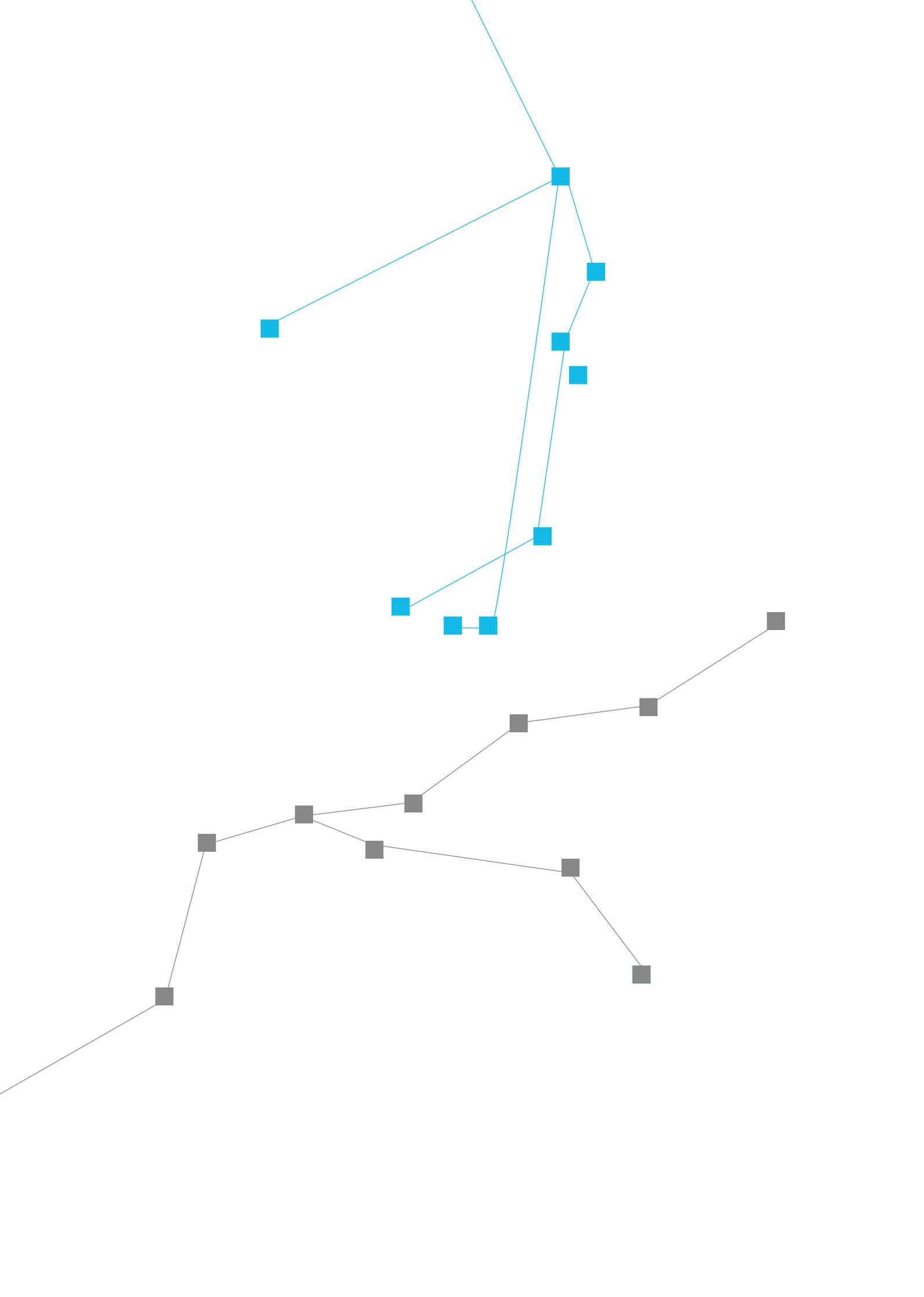
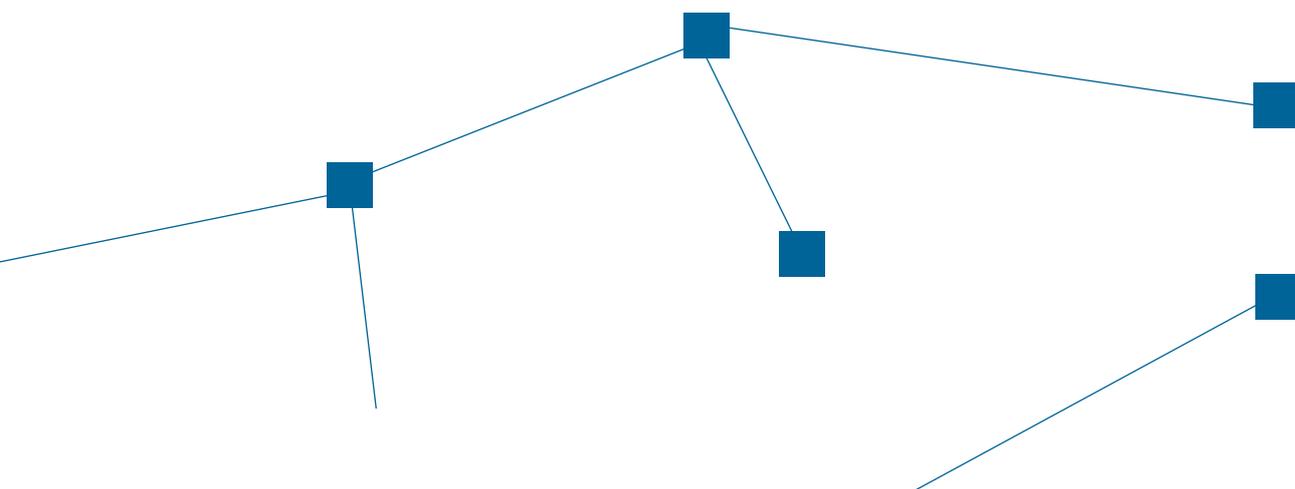


РЕМ**PAL**
Годовой отчет 2012 г.

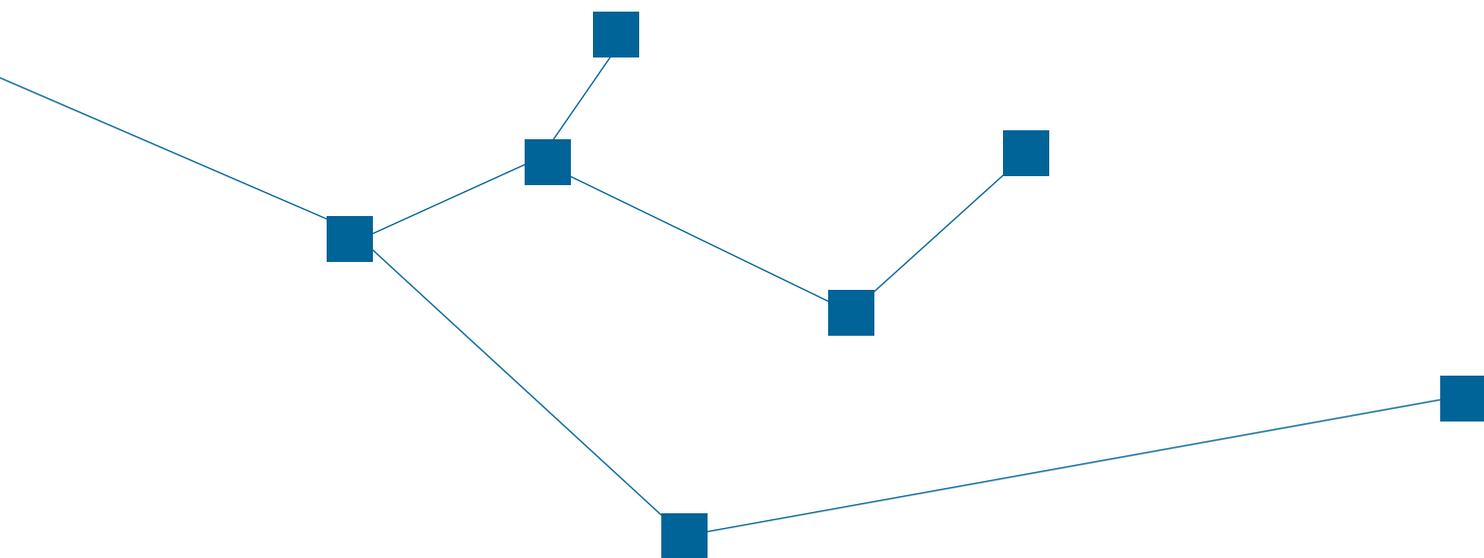
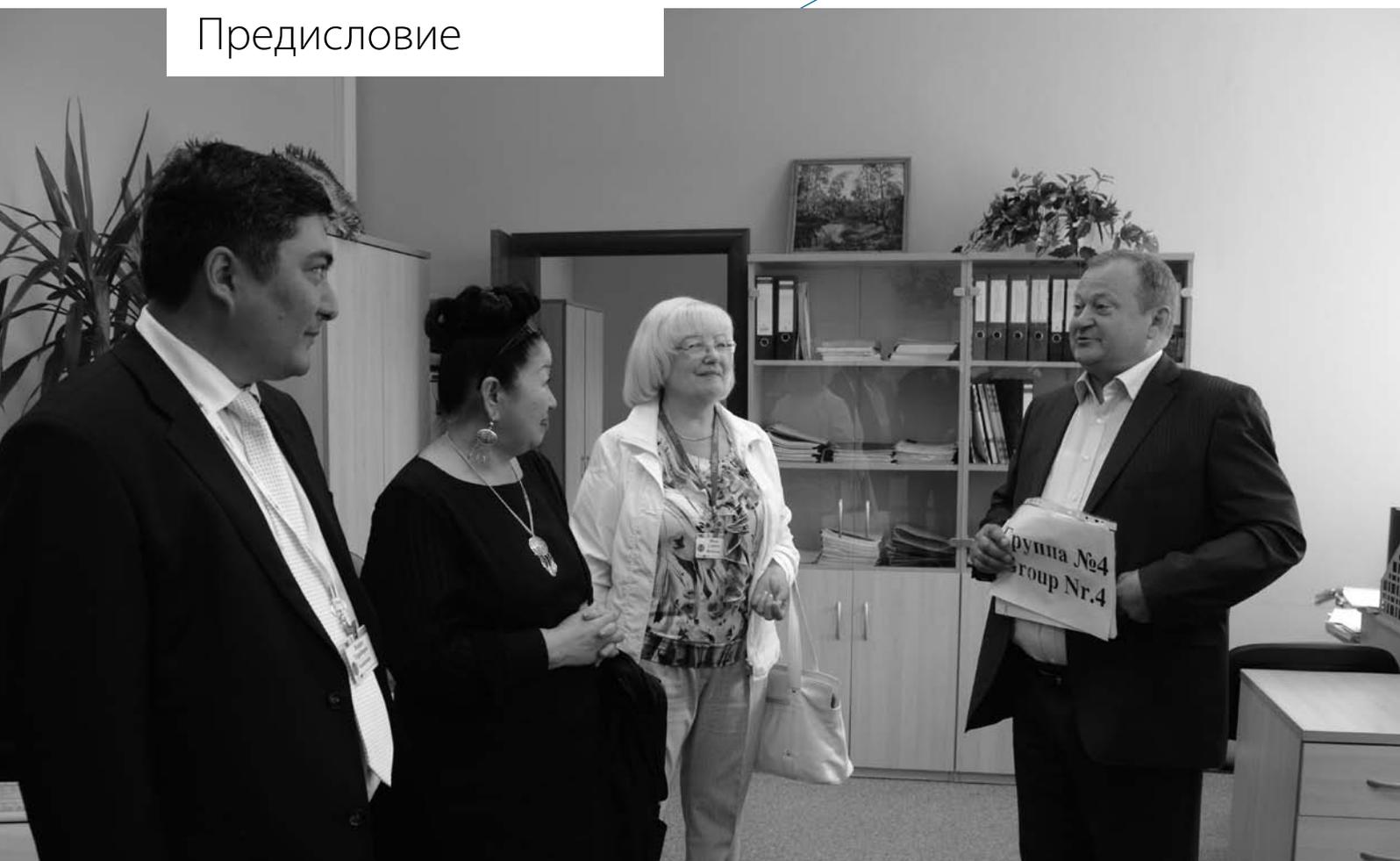


Содержание

1. Предисловие	4
2. Деятельность РЕМ PAL	6
Практикующее сообщество по бюджету (B COP)	9
Практикующее сообщество по внутреннему аудиту (IA COP)	10
Практикующее сообщество казначейства (T COP)	12
Учебная поездка типа В	13
Заседания всех практикующих сообществ и Координационного комитета	13
3. Продукты знаний, он-лайн методические материалы и связь	14
Продукт знаний: Шаблон по хорошей практике пособия по внутреннему аудиту	15
Он-лайн методические материалы и связь	16
4. Лидерство	18
5. Подотчетность	20
Внутренние правила и основополагающие принципы	22
Контроль за исполнением бюджетов мероприятий	24
Количественные и качественные показатели эффективности	25
Оценка РЕМ PAL посредством проводимых Всемирным банком опросов после мероприятий	25
Измерение трафика на веб-сайте РЕМ PAL	27
Истории успеха	27
Внешняя оценка сети РЕМ PAL	28
Стратегия РЕМ PAL на период 2012–2017 гг. и ее рамки результатов	28
6. Работа с вовлеченными лицами	30
Координационный комитет РЕМ PAL	31
Стратегические документы	31
Отчетность	31
Внутренний регламент	31
Спонсоры и источники средств финансирования	33
Секретариат РЕМ PAL	33
Приложения	34
Приложение 1: Показатели эффективности РЕМ PAL на 2011 и 2012 гг.	34
Краткий обзор РЕМ PAL	38
РЕМ PAL, 2012 г. и 2011 г.	39



Предисловие



Сложность управления государственными финансами была частью человеческой истории на протяжении минимум 4 000 лет. Города Вавилонии и Ассирии во втором тысячелетии до нашей эры, египетские цари, китайские династии, монархии средневековой Европы, национальные государства современной эпохи – все сталкивались с фундаментальной задачей привлечения достаточных доходов для покрытия правительственных расходов. В различных местах и в разные времена использовались различные подходы и инструменты, но во всех обществах выбор государственной финансовой политики имел важные последствия для общества, экономики и культуры.

На протяжении последних двух десятилетий, и особенно после 2008 года, реформа государственных финансов завоевала центральное место во всех обществах во всем мире, особенно потому что прошлые решения не оправдали их ожидания. Скорее всего, эти решения в первую очередь фокусировались на технических концепциях, и отсутствовало понимание процессов и, в частности, важности открытого диалога между всеми вовлеченными лицами в обществе. Несмотря на то, что вопросы, с которыми сталкиваются страны, схожие, нет универсальных концепций для реформирования государственных финансов. Каждая реформа должна учитывать культурную специфику, институциональный расклад, а также потенциал и нужды страны. Хороший дизайн реформ чрезвычайно важен для экономического роста и социального благосостояния, но еще важнее для этого то, как они проводятся. Недостаточно иметь реформы на бумаге, важны результаты на практике.

Президент группы Всемирного банка Джим Йонг Ким недавно сказал: «...все наши клиенты озабочены реализацией – дизайном, исполнением и демонстрацией результатов ... потому что большинство сбоев происходит при реализации ... Мы знаем, что реализация – это не легко – это не так просто, как сказать « Это работает, а это нет ». Результативная реализация требует знания конкретных условий. Она требует постоянных корректировок, желания и готовности идти на «умные» риски, а также неустанной сосредоточенности на деталях внедрения».

Чтобы помочь построить результативные системы управления государственными финансами (PFM) в странах Европы и Центральной Азии (ЕЦА), Всемирный банк и Департамент Великобритании по международному развитию (DFID) запустил в 2006 году инициативу PEM PAL (Сообщество по взаимному обучению и обмену опытом в управлении государственными финансами), нацеленную на то, чтобы объединить должностных лиц, отвечающих за проведение реформ в своих странах, для обмена

опытом и систематического обучения друг у друга и у ведущих экспертов в многосторонних организациях. Особый упор делается на три функциональные области: бюджет, внутренний аудит и казначейство, на подход к разрешению проблем и изучение в ходе выполнения.

На сегодняшний день PEM PAL создал сеть из приблизительно 150 профессионалов в области PFM, у которых общее понимание и приверженность реформам PFM в своих странах. Коллегиальное обучение, продвигаемое посредством учебных мероприятий, учебные поездки и методические материалы, в соответствии с определяемыми членами планами действий, проводятся в рамках трех Практикующих сообществ (COP) по бюджету (B COP), казначейства (T COP) и по внутреннему аудиту (IA COP) на трех официальных языках – английском, русском и боснийском, и представляются посредством веб-страницы PEM PAL (www.pempal.org).

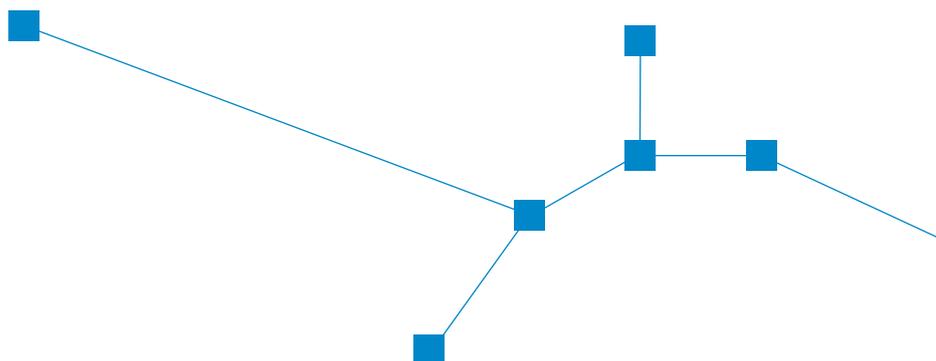
В 2012 году 434 участника PEM PAL и 125 сторонних экспертов встретились в ходе восьми регулярных заседаний и пяти встреч малых групп в одиннадцати странах.

Неформальные сети, такие как PEM PAL, являются частью создающегося нового глобального управления, когда национальные государственные служащие, работая со своими зарубежными партнерами, делятся информацией, разрабатывают и внедряют национальные и международные регламенты и стандарты, решают общие проблемы. В то время как национальные государства остаются ответственными за основные политические полномочия, такие сети в состоянии обеспечить мягкие и гибкие решения для сложных проблем, создать взаимодействие и доверие, интегрировать и продвигать сотрудничество и подотчетность.

PEM PAL развивалась с течением времени и стала широко признанной неформальной сетью для оказания помощи в процессах реформ в странах-членах, которая также способствовала формированию чувства собственности и коллективного мышления. В этом заслуга пяти переплетающихся элементов PEM PAL: (i) Деятельность PEM PAL; (ii) Продукты знаний, он-лайн ресурсные материалы и общение; (iii) Лидерство; (iv) Подотчетность посредством мониторинга и оценки эффективности, а также стратегическое планирование; и (vi) Взаимодействие с вовлеченными лицами. Настоящий отчет призван проинформировать широкую аудиторию PEM PAL, включая практикующих специалистов в области управления государственными финансами (PFM) в ЕЦА и во всем мире, многосторонние институты, научные круги и спонсоров об опыте и эффективности PEM PAL, путем рассмотрения того, как каждый из этих указанных выше пяти элементов способствовали развитию PEM PAL в 2012 году.



Деятельность РЕМ РАЛ



В 2012 году ...

Обсуждения в трех Практикующих сообществах (COP) PEM PAL касались различных тем, связанных с управлением государственными финансами (PFM), включая прогресс реформ в области казначейства и внешнего финансирования; практики бюджетного финансирования программ; оценку рисков, обеспечение качества, а также обучение и сертификацию во внутреннем аудите государственного сектора; отношения между внутренним аудитом, внешним аудитом и финансовой инспекцией; стратегии модернизации казначейства; финансовый бухгалтерский учет и отчетность; налогово-бюджетную политику и меры для борьбы с кризисом; и т.д. Участники также ознакомились с опытом систем управления государственными финансами (PFM) в других странах.

В центре внимания этих обсуждений были проблемы, идентифицированные в ходе процесса обучения на практике. «Страны PEM PAL проходят процесс создания действенной системы внутреннего аудита; они сталкиваются со сходными проблемами, поэтому они могут вместе обдумывать сходные меры, чтобы справиться с этими проблемами», заметил один из участников. Реализация обеспечивает проверку в реальных условиях того, как работает на практике дизайн реформ и законодательство. Доказательства говорят о том, что обмен опытом в отношении того, что работает хорошо на практике, является тем, что практикующие специалисты считают наиболее ценным. Как гласит китайская пословица «Чтобы узнать, какая дорога впереди, спроси тех, кто по ней возвращается».

Рабочие повестки дня практикующих сообществ определяются потребностями стран и были разработаны Исполнительными комитетами каждого из трех практикующих сообществ в консультациях с их членами. Каждое из трех практикующих сообществ в индивидуальном порядке до-

говаривается об основных темах и обсуждает возникающие потребности и возможности. Рабочие повестки дня практикующих сообществ на ФГ13 и ФГ14 можно найти здесь: www.pempal.org/about/action-plans

В 2012 году PEM PAL объединил 434 участника PEM PAL в ходе восьми регулярных мероприятий и пяти мероприятий в малых группах, которые проводились в одиннадцати странах. В целом в этих мероприятиях приняли участие также 125 сторонних экспертов. Для сравнения – 418 участник PEM PAL плюс 108 сторонних экспертов приняли участие в одном пленарном заседании всех трех практикующих сообществ, в шести регулярных мероприятиях и трех мероприятиях малых групп в шести странах в 2011 году.

Принимая во внимание активный и ценный вклад Венгрии в работу Практикующего сообщества по внутреннему аудиту (IA COP), Венгрия была утверждена в качестве нового члена Практикующего сообщества по внутреннему аудиту (IA COP) на Пленарном заседании IA COP в Венгрии, в июне 2012 года.

	КГ 2012	КГ 2011
Мероприятия	8 регулярных 5 малых	6 регулярных 3 малых 1 большое пленарное
Участники PEM PAL	434	418
Команды консультантов	125	108
Принимающие страны	11	6

В 2012 году мероприятия PEM PAL прошли в одиннадцати странах.

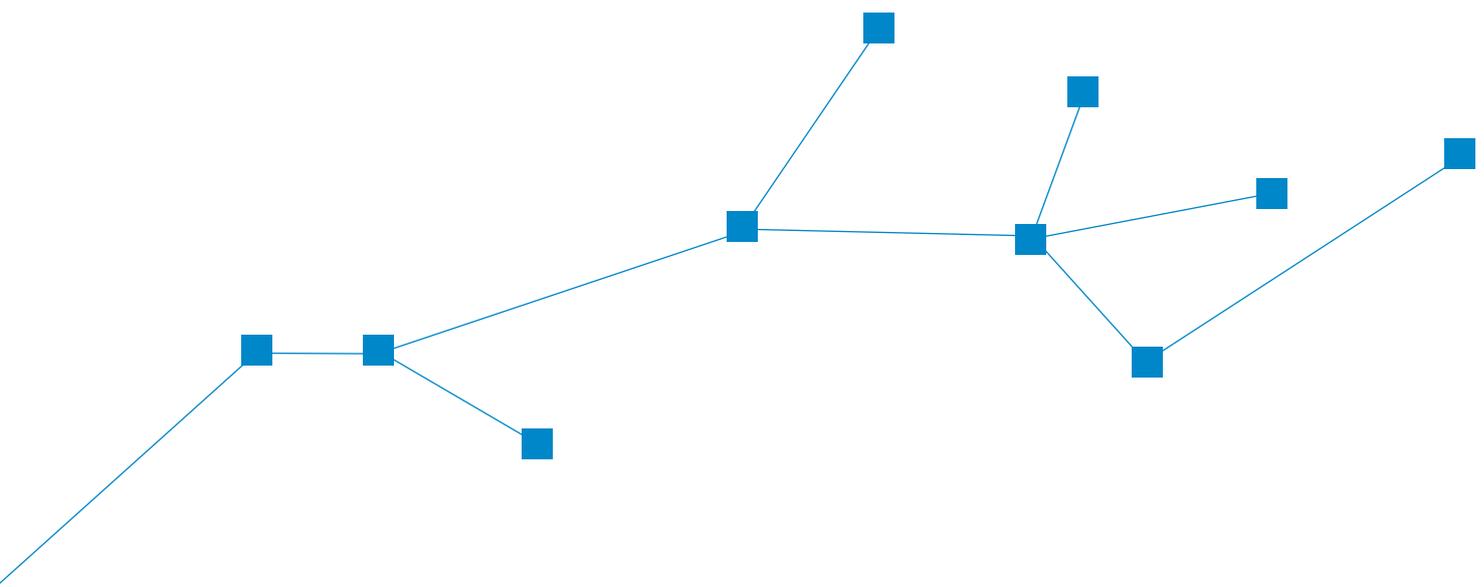
	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
В COP		Словения E			Эстония E				
IA COP			Болгария E		Венгрия E	Болгария УП	Украина E	Польша УП	
T COP	Грузия E				Россия E			Азербайджан E	
Все COP						Франция E			
КК	Словения F-t-F			ВК		Франция F-t-F			УС
Учебная поездка типа В (УП)							Узбекистан/ Хорватия УП		

- Примечание: E: мероприятие; УП: учебная поездка; КК: заседание Координационного комитета, ВК: видеоконференция, F-t-F: личная встреча.

В 2013 году ...

Повестка дня остается насыщенной, и приготовления к весенним мероприятиям 2013 года начались уже в конце 2012 года. Первым мероприятием по повестке дня 2013 года было заседание рабочей группы Практикующего сообщества по внутреннему аудиту (IA COP) по оценке рисков в конце января в Тиране, за ним последовало пленарное заседание Практикующего сообщества по бюджету (B COP) в феврале по некоторым аспектам бюджетного финансирования программ, которое также проводилось в Тиране. В COP также планирует две учебных поездки в апреле – одну в Тбилиси и одну в Лондон,

чтобы обсудить системы ИТ для бюджетного планирования и для составления бюджетов из расчета на душу населения в образовании, соответственно. Практикующее сообщество по внутреннему аудиту (IA COP) снова встретится в Тбилиси в апреле, чтобы обсудить оценку рисков, финансовую инспекцию и обеспечение качества во внутреннем аудите. Практикующее сообщество казначейства (T COP) планирует изучить опыт Эстонии в области бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе в феврале и обсудить финансовый менеджмент и контроль на пленарном заседании в апреле.



Практикующее сообщество по бюджету (В СОР)¹

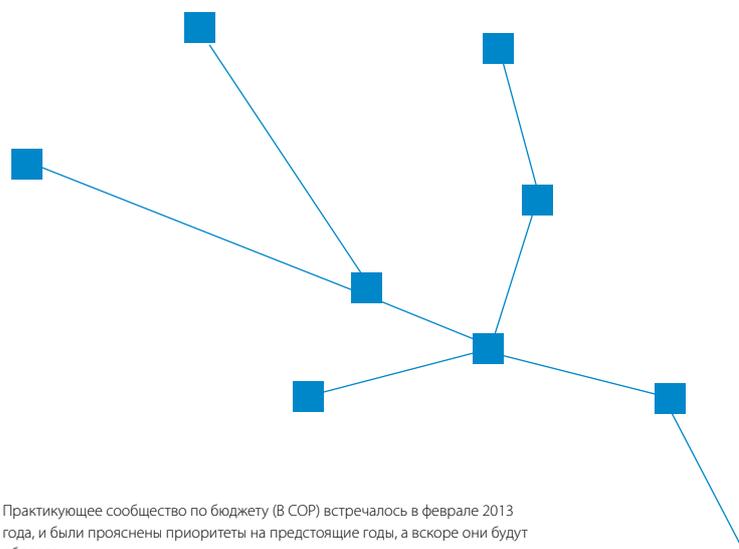
Приоритеты В СОР в период 2012 – 2014 гг.

- Бюджетное финансирование программ;
- Финансирование из расчета на душу населения в здравоохранении и образовании;
- Среднесрочное планирование;
- Инициативы в области ресурсов знаний: сравнение связанных с бюджетом законов, политик и процедур в странах ЕЦА; участие в исследовании ОЭСР бюджетных практик и процедур;
- Инициатива в области улучшения сети: поощрение взаимных обменов между практикующими сообществами по темам, связанным с реформами ИТ, с бюджетной классификацией и другим, где уместно;
- Содействие расширению контактов членов посредством дальнейшей разработки wiki в качестве основной технологической платформы.

В СОР встречалось дважды в 2012 году на одном пленарном заседании и на одном заседании в малой группе.

Пленарное заседание:
27–29 марта 2012 года; Бохинь, Словения

Участники рассмотрели практики составления бюджета с учетом результатов деятельности в ряде стран, находящихся на различных этапах реализации реформ (таких, например, как Австралия, Франция, Польша и Словения), основные концепции и терминологию. Обсуждались вопросы о том (i) как увязать бюджетные решения с информацией о результатах деятельности, (ii) как обучать и помогать министерству финансов и профильным министерствам разрабатывать представление бюджетов в программном формате, и (iii) какова рекомендуемая последовательность реформ, исходя из опыта других стран. Чтобы получить дополнительную информацию о заседании и дискуссиях, смотрите: www.pempal.org/event/read/58



¹ Практикующее сообщество по бюджету (В СОР) встречалось в феврале 2013 года, и были прояснены приоритеты на предстоящие годы, а вскоре они будут обновлены.

Исполнительный комитет В СОР:
28–30 июня 2012 года; Таллинн, Эстония

Члены Исполнительного комитета В СОР и их заместители приняли участие в 8-м ежегодном заседании ОЭСР старших должностных лиц, ответственных за бюджет, (ОЭСР/SBO) из Центральной, Восточной и Юго-Восточной Европы (ЦВЮВЕ) 28-29 июня 2012 года, а затем провели свою встречу 30 июня 2012 года. Основными темами, которые обсуждал Исполнительный комитет В СОР, были ключевые рекомендации для В СОР по оценке PEM PAL; роли и обязанности лидерских групп практикующего сообщества; План действий В СОР на 2012–2014 гг.; и инициативы, такие как виртуальная библиотека, основополагающие принципы контроля за исполнением бюджета, и показатели эффективности. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/66



Практикующее сообщество по внутреннему аудиту (IA COP)

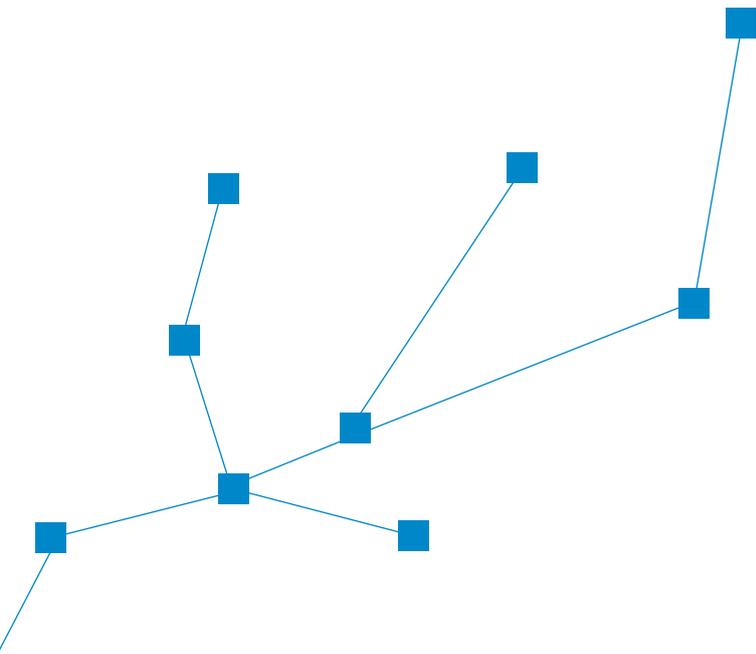
Приоритеты IA COP в период 2012–2014 гг.

- Оценка рисков;
- Обеспечение качества;
- Инициативы в области ресурсов знаний: завершение работы над шаблоном руководства по внутреннему аудиту и модулями по обучению и сертификации внутреннего аудита для использования странами-членами, а также дальнейшее сравнение соответствующих законов, касающихся внутреннего аудита;
- Инициативы в области улучшения сети: Активное участие представителей IACOP в заседаниях В COP (Практикующее сообщество по бюджету) для идентификации синергизма. Посещение заседаний Т COP (Практикующее сообщество казначейства), когда уместно.

IA COP встречалась на шести семинарах, одном пленарном заседании и в ходе двух учебных поездок в 2012 году.

Два последовательных семинара; 17–20 апреля 2012 года; София, Болгария

17-18 апреля состоялся Семинар по пособию по внутреннему аудиту, который фокусировался на оценке рисков для стратегического планирования внутреннего аудита в государственном секторе, в частности, на том, как ее использовать для разработки стратегического плана внутреннего аудита с целью повышения производительности аудиторов и обеспечения контроля. 19–20 апреля на семинаре по Обучению и сертификации внутреннего аудита обсуждался мониторинг в процессе сертификации. Рассматривался опыт Армении, Болгарии, Эстонии, Грузии и Молдовы. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/60



Семинар и пленарное заседание: 15–20 июня 2012 года; Будапешт, Венгрия

Целью двухдневного семинара по обеспечению качества (15–16 июня) был обмен опытом и знаниями в ходе обзоров обеспечения качества. Рассматривался опыт Албании, Хорватии, Венгрии, Македонии и Польши. Особое внимание уделялось процессу оценки, который используется при периодической внутренней оценке, а также внешней оценке качества. Принципы и различия между функциями высших аудиторских институтов, финансовой инспекцией и департаментами внутреннего аудита были основной темой пленарного заседания IA COP (18–29 июня). Обсуждались практические примеры таких стран, как Албания, Армения, Венгрия, Молдова и Украина, международные стандарты, повестки дня и достижения рабочих групп IA COP. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/64

Учебная поездка в Болгарию: 24–29 сентября 2012 года

Задачей учебной поездки, организованной для экспертов из Армении, Грузии, Кыргызстана и Таджикистана, и был обмен опытом групп внутреннего аудита в отдельных странах с группами из Болгарии, а также методологиями и законодательством, которые внутренние аудиторы и инспекторы используют в своей работе. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/71

Три последовательных семинара: 8–12 октября 2012 года; Львов, Украина

Участники встретились на трех последовательных семинарах, чтобы обсудить Оценка рисков, Обучение и сертификацию, и Обеспечение качества. Они рассмотрели существующие хорошие практики в Армении, Болгарии, Хорватии, Венгрии, Португалии и Украине и провели работу по подготовке собственных ресурсов знаний IA COP. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/72

Учебная поездка в Польшу: 15–16 ноября 2012 года

Десять должностных лиц из Албании, Хорватии и Молдовы посетили Центральную группу гармонизации при Министерстве финансов Польши, чтобы обсудить опыт и методологии Польши в области внешней оценки работы внутреннего аудита. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/75



Практикующее сообщество казначейства (Т СОР)

Приоритеты Т СОР в период 2012–2014 гг.

- Использование информационных технологий в казначейских операциях;
- Бухгалтерский учет и финансовая отчетность для государственного сектора;
- Вопросы финансового менеджмента и контроля;
- Инициативы в области ресурсов знаний: предоставление страновых документов, касающихся казначейства, виртуальной библиотеке PEMPAL;
- Инициативы в области улучшения сети: поощрять взаимные обмены с другими практикующими сообществами посредством активного участия членов В СОР и IА СОР в заседаниях Т СОР, когда уместно.

Т СОР организовало три пленарных заседания в 2012 году.

27–29 февраля 2012 года; Тбилиси, Грузия

Тучастники обсуждали прогресс реформ управления государственными финансами (PFM) в казначействе и опыт интеграции внешнего финансирования в операции национального казначейства. Они идентифицировали успешные аспекты казначейских реформ в Грузии, которые можно было бы применить в своих странах, такие как использование мультивалютного счета, безбумажное делопроизводство, устранение наличных операций, интеграция казначейских информационных систем с другими модулями (например, закупки), бухгалтерский учет задолженностей, и т.д. Они также обсуждали преимущества и сложности распределения донорского финансирования через национальные системы, и трудности, связанные с выполнением требований, связанных с донорским финансированием. Был представлен опыт Грузии, Казахстана, Молдовы и Украины. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/55



25–27 июня 2012 года; Москва/Владимир, Россия

Основной задачей заседания было предложить членам Т СОР возможность обменяться опытом в области дизайна и реализации казначейских реформ, и дать импульс для более стратегического подхода к следующему этапу этих реформ. Обсуждались страновые примеры России, Франции, Таджикистана, Македонии и Хорватии, а также поучительная информация из глобального опыта и знаний Всемирного банка. Было организовано посещение владимирского регионального казначейства, позволившее на практике ознакомиться с практическим опытом проекта модернизации российского казначейства.

Дополнительная информация по адресу:

www.pempal.org/event/read/65



6–8 ноября 2012 года; Баку, Азербайджан

В обширной теме реформы бухгалтерского учета и отчетности государственного сектора члены ТСОР идентифицировали несколько вопросов, представляющих практический интерес, которые они хотели бы рассмотреть более подробно. Эти вопросы включали следующие i) последовательность и институциональные схемы для разработки бухгалтерских политик и стандартов государственного сектора в соответствии с МСФООС; ii) увязка бухгалтерского учета по методу начисления на уровне бюджетных организаций с бухгалтерским учетом и отчетностью по кассовому методу, который используется казначейством на национальном уровне; iii) автоматизация бухгалтерского учета в государственном секторе и методы для консолидации на национальном уровне; и iv) профессиональное обучение и сертификация бухгалтеров государственного сектора. Обсуждался опыт Азербайджана, России и Казахстана.

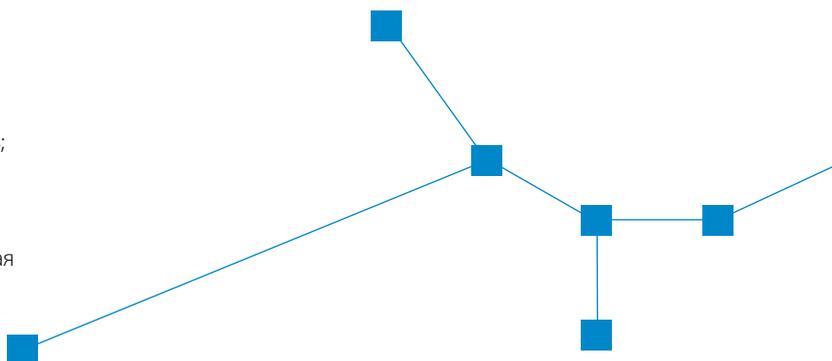
Дополнительная информация по адресу:

www.pempal.org/event/read/73

Учебная поездка типа В

22–25 октября 2012 года; Загреб, Хорватия

Десять должностных лиц из Министерства финансов Узбекистана посетили своих коллег, чтобы обсудить практический опыт в области создания действенной системы управления государственными финансами (PFM), всесторонний охват казначейского исполнения бюджета, бюджетный бухгалтерский учет и отчетность; гармонизацию казначейского исполнения бюджета и бюджетный контроль в свете среднесрочного составления бюджетов; и уроки, извлеченные в ходе глобального кризиса и накануне членства в ЕС. Учебная поездка состоялась при со-финансировании ПРООН Узбекистан. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/69



Заседания всех практикующих сообществ и Координационного комитета

16–17 февраля 2012 года; Любляна, Словения

Данное заседание собрало вместе представителей всех трех практикующих сообществ, представителей пяти донорских институтов и ресурсную группу PEM PAL, чтобы они обсудили четыре основных темы: (i) результаты недавно завершенной внешней оценки сети PEM PAL; (ii) Стратегию PEM PAL на период 2012–2017 гг., рассмотрели значимость и устойчивость сети, а также варианты на следующие пять лет; (iii) финансовое положение PEM PAL и бюджеты практикующих сообществ; и (iv) маркетинговые инициативы и новые инструменты. Председатель Координационного комитета, представитель SECO, был переизбран еще на один год. Дополнительная информация: www.pempal.org/event/read/59

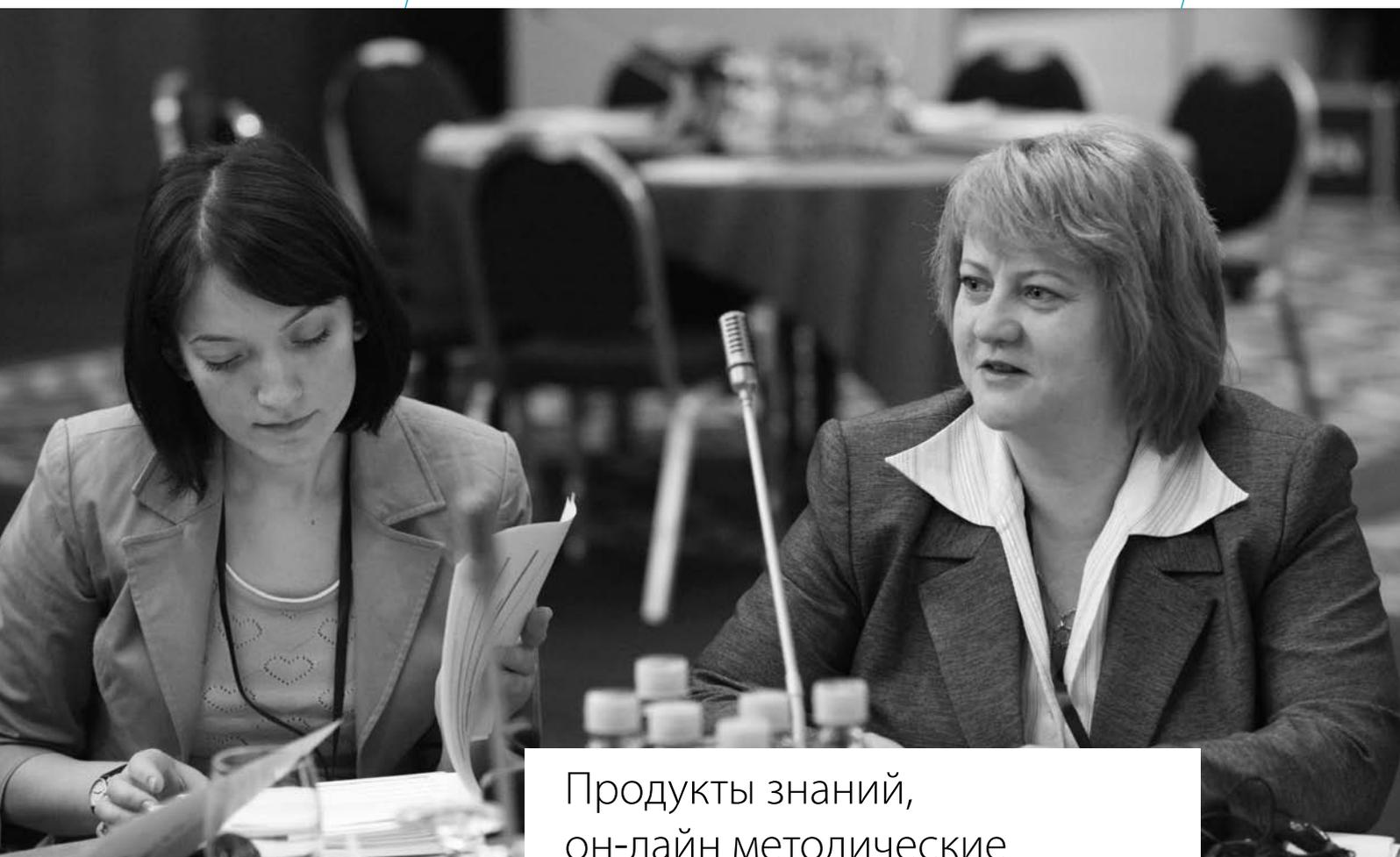


3–6 сентября 2012 года; Париж, Франция

Основной задачей заседаний было следующее: (i) обзор рамок результатов PEM PAL и достижение согласованного понимания цели, результата и конечных задач, а также того, как они будут достигнуты и измерены; (ii) проведение личной встречи КК для рассмотрения финансового положения PEM PAL, а также исправленных регламентов по определенным вопросам политики; и (iii) изучение французской системы управления государственными финансами (PFM) с целью идентификации решений, которые могут принять во внимание страны PEM PAL в своем процессе реализации реформ. Встреча проходила при поддержке ОЭСР / SIGMA.² Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/event/read/68

² SIGMA (Поддержка для совершенствования в области управления и менеджмента) – это совместная инициатива ОЭСР и ЕС.





Продукты знаний, он-лайн методические материалы и связь

РЕМ PAL поощряет создание продуктов знаний; он-лайн хранение, фиксирование и распространение методических материалов; и обмена посредством виртуальной библиотеки, wiki, веб-сайта, проведения видеоконференций, он-лайн тематических чатов, и т.д.

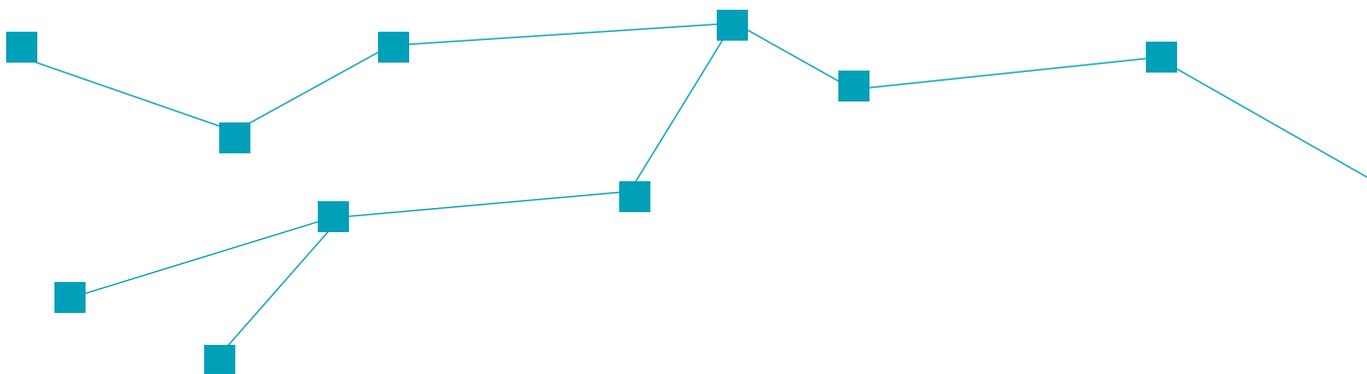
Продукт знаний: Шаблон по хорошей практике пособия по внутреннему аудиту

Весной 2012 года Рабочая группа IA COP по разработке пособия по внутреннему аудиту завершила работу над шаблоном, который призван послужить в качестве справочного руководства, чтобы помочь профессионалам в области внутреннего аудита в государственном секторе.

Шаблон нацелен на предоставление рекомендаций по хорошей практике относительно того, как подходить к важной задаче подготовки пособия по внутреннему аудиту, помочь в продвижении реформ во внутреннем аудите государственного сектора, и продвигать хорошее управление и подотчетность. Шаблон не призван быть директивным, что означает, что структура и содержание окончательного пособия будут зависеть от размера и сложности организации. Самое важное то, что он основан на признанных международных стандартах и значимых местных стандартах, а также на текущих лучших практиках. Шаблон представляет собой конечный результат обширного совместного процесса, который включал экспертов из стран-членов PEM PAL, партнеров и доноров.

Электронная и бумажная версии шаблона имеются на трех языках – английском, русском и боснийском. Электронная версия доступна по адресу: www.pempal.org/data/upload/files/2012/08/finalinternal-audit-manual.pdf; пожалуйста, свяжитесь с Секретариатом PEM PAL, чтобы получить бумажную версию.

Good Practice Internal Audit Manual Template



Он-лайн методические материалы и связь

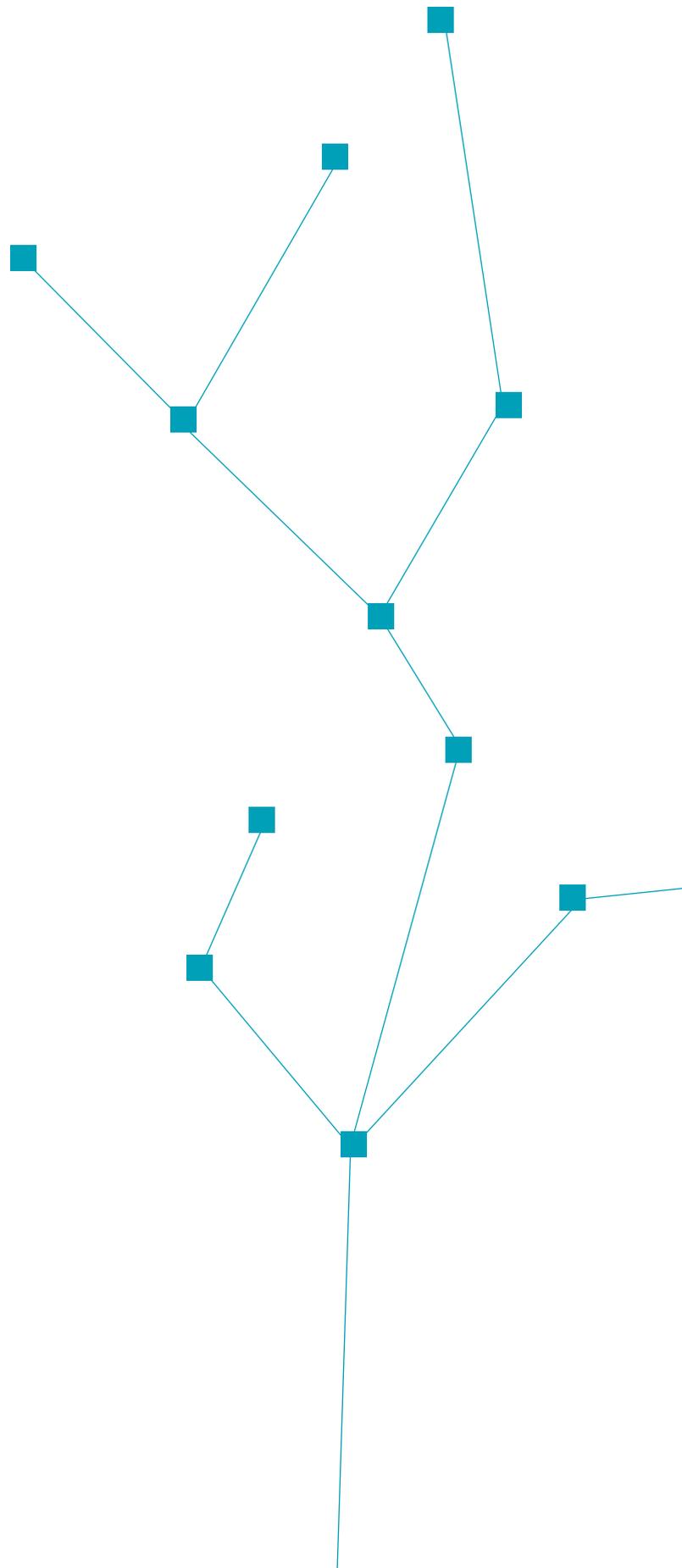
Виртуальная библиотека и Глоссарий терминов

Виртуальная библиотека PEM PAL (www.pempal.org/library/) и Глоссарий терминов были размещены на веб-сайте PEM PAL (www.pempal.org/glossary/) в начале января 2012 года. И библиотека, и глоссарий были призваны помочь специалистам-практикам по управлению государственными финансами (PFM) в их повседневной работе: найти законы и регламенты других стран, поделиться лучшими практиками, проверить значение определенного термина, и т.д. Виртуальная библиотека в конце 2012 года включала более 600 документов. Она позволяла результативно и эффективно с точки зрения затрат хранить и напрямую загружать документы.



Раздел «Часто задаваемые вопросы (ЧаВо) на веб-сайте PEM PAL»

PEM PAL означает учиться у коллег, обмениваться информацией и задавать вопросы. Новый раздел ЧаВо был добавлен на веб-сайте PEM PAL (www.pempal.org/faq/) в августе 2012 года, чтобы продвигать обмен информацией среди членов практикующих сообществ. Членов PEM PAL попросили адресовать свои вопросы Секретариату, который будет собирать и размещать ответы от других экспертов.



Wiki

Три практикующих сообщества также используют wiki, достаточно неформальный инструмент, чтобы обсуждать планы действий, хранить повестки дня мероприятий, методические материалы, и формировать единое понимание своей деятельности. Каждое практикующее сообщество ведет одну wiki, для каждого практикующего сообщества есть администратор, отвечающий за обновление и отслеживание. Доступ к wiki ограничен.



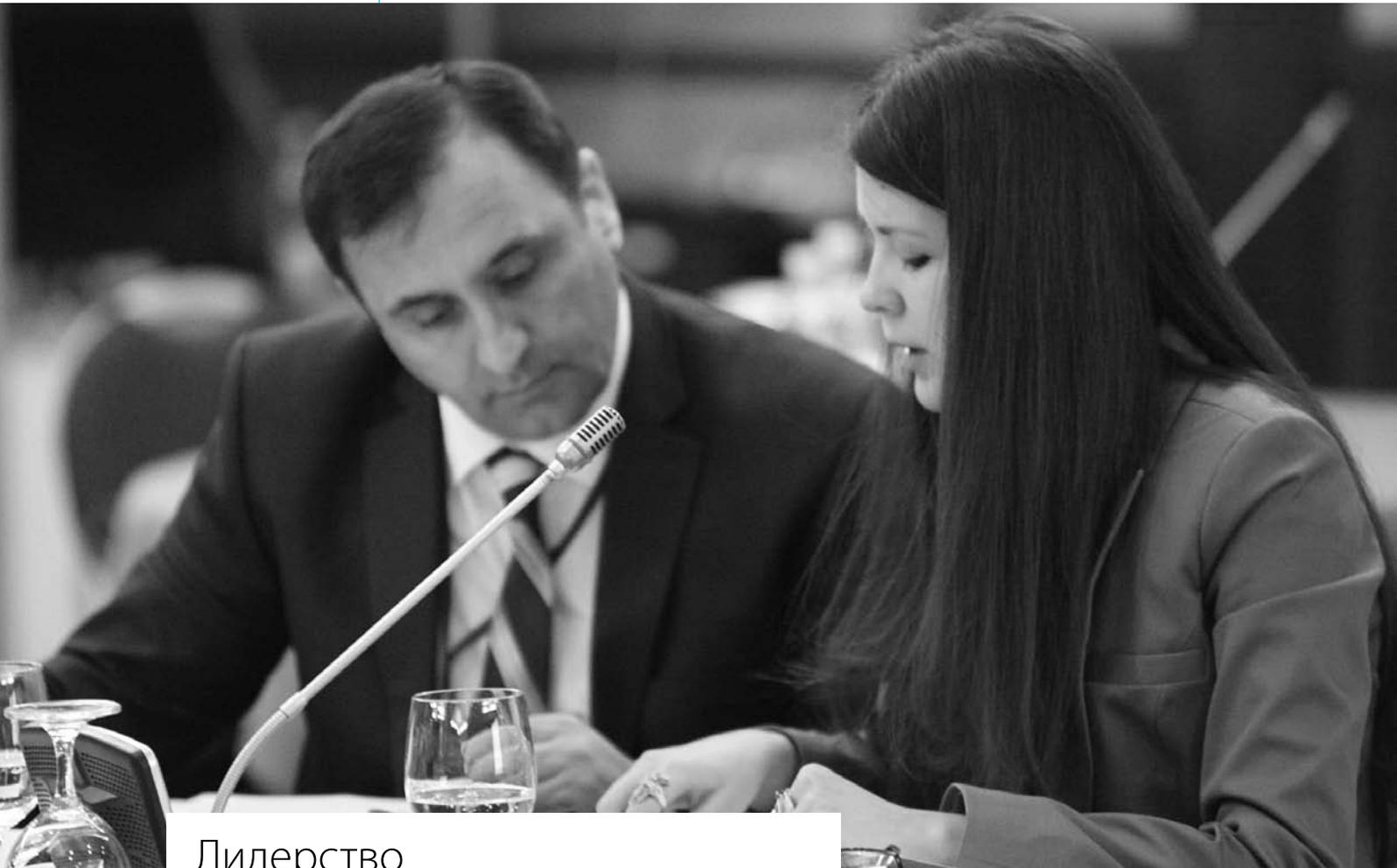
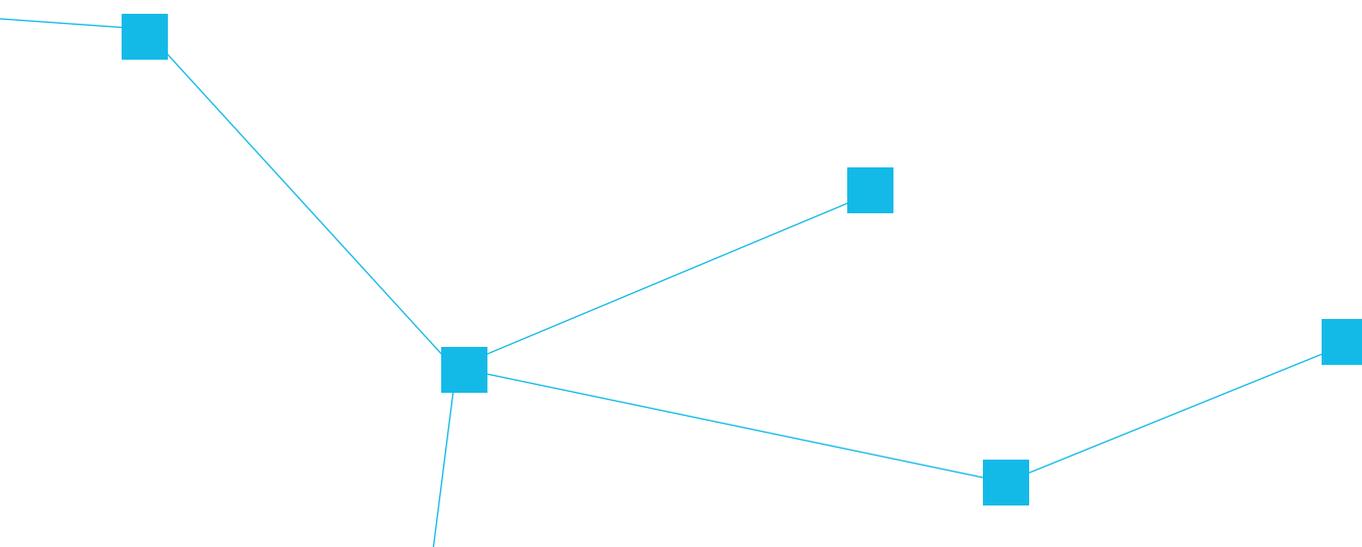
PEM PAL в новостях

Два отчета о мероприятиях PEM PAL (мартовское заседание В COP и февральское заседание Т COP) были размещены на блоге МВФ(IMF), и три Информационных бюллетеня PEM PAL были разосланы членам (в январе, апреле и в августе).

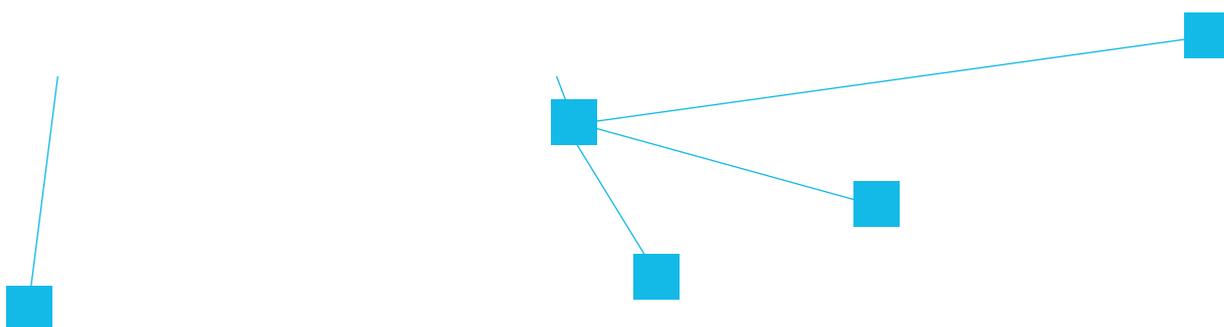


Проведение видеоконференций и он-лайн тематические чаты

Проведение конференций в реальном времени посредством видеоконференций, проводимых при поддержке Всемирного банка, и он-лайн тематические чаты (например, Adobe, Skype) используются для проведения заседаний Исполнительных комитетов и Координационного комитета.



Лидерство



Чтобы успешно продвигать диалог и изменения, практикующие сообщества должны способствовать созданию лидеров-энтузиастов, имеющих скорее личный, нежели в силу должности, авторитет, способных понять нужды членов практикующих сообществ. Поскольку деятельность практикующих сообществ определяется их членами, ответственность за подготовку планов действий и бюджетов, разработку повестки дня мероприятий, и представление извлеченных уроков целиком ложится на лидерские группы практикующих сообществ, действующие от имени своих членов, а не на сторонних экспертов или команды консультантов. Три практикующих сообщества PEM PAL используют два взаимозаменяемых термина для обозначения лидерства практикующего сообщества: «Исполнительный комитет» и (или) «лидерская группа». Каждый Исполнительный комитет / лидерская группа практикующего сообщества состоит из семи – девяти членов.

Все три практикующих сообщества PEM PAL претерпели изменения в своем составе в 2012 году.

Лидерская группа **B COP** была изменена в марте с целью включения представителей семи стран; выборы нового председателя прошли во время заседания всех практикующих сообществ в сентябре с тем, чтобы сменить председателя, который ушел в июне.³

В апреле **IA COP** выбрало внутреннего председателя и двух И.О. заместителей председателя (одного по содержанию и одного по операциям), чтобы они выполняли обязанности до июньского будапештского пленарного заседания. На будапештском пленарном заседании был выбран новый председатель, были подтверждены кандидатуры двух И.О. заместителей председателя, и лидерская группа была расширена за счет дополнительного лидера для углубления обучения и усиления лидерства.

T COP также провело выборы на московском мероприятии в июне, и в июле 2012 года получило нового председателя.

В конце 2012 года в лидерские группы практикующих сообществ входили следующие члены:

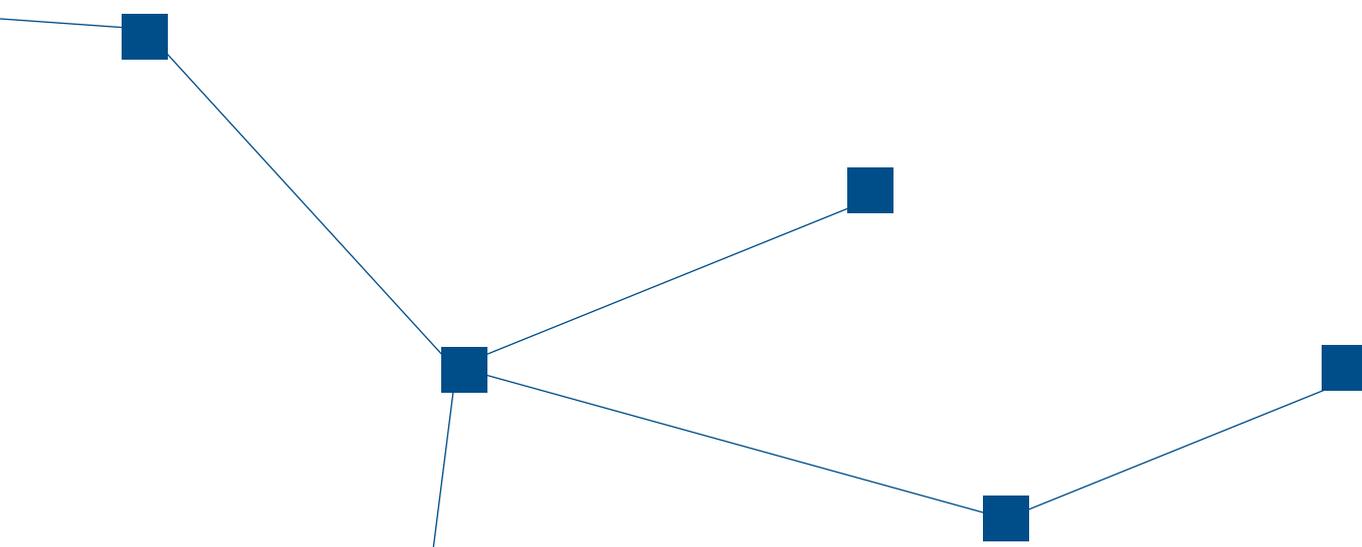
B COP: Джеральдина Продани (Албания, председатель), Константин Критян (Армения, заместитель председателя), Стеван Бркич (Босния), Младенка Карачич (Хорватия), Хакан Ай (Турция), Анна Беленчук и Анна Бусарова (обе из России).

IA COP: Диана Гроссу-Аксенти (Молдова, председатель), Албана Гжинопулли (Албания, заместитель председателя по содержанию), Кристина Скутельник (Молдова, заместитель председателя по операциям), Льерка Црнкович (Хорватия), Замира Оморова (Кыргызская Республика), Нино Элиашвили (Грузия), Станислав Бычков (Россия), Максим Тимохин (Украина).

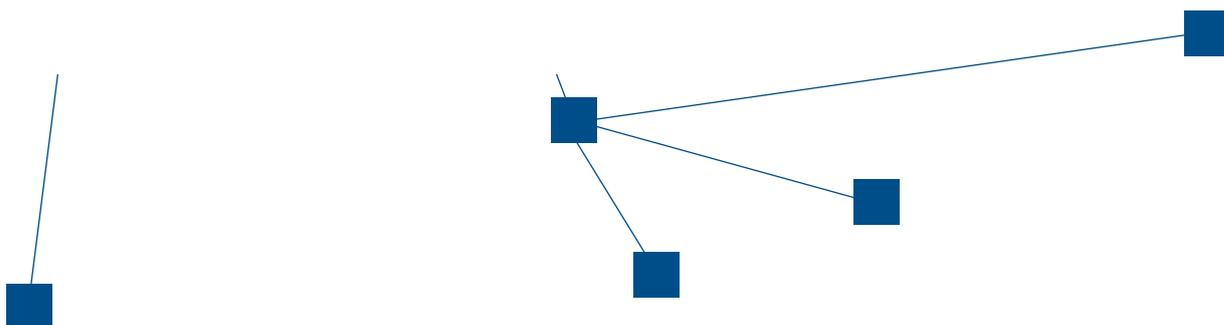
IA COP сформировало рабочие группы для обсуждения конкретных тем: РГ по оценке рисков, которую возглавила Албана Гжинопулли; РГ по обеспечению качества, которую возглавила Льерка Црнкович; РГ по обучению и сертификации (T&C), которую возглавила Кристина Скутельник; в октябре РГ по обучению и сертификации была преобразована в РГ по связи внутреннего аудита и финансовой инспекции/внешнего аудита, которую возглавил Сергей Чорнуцкий (Украина).

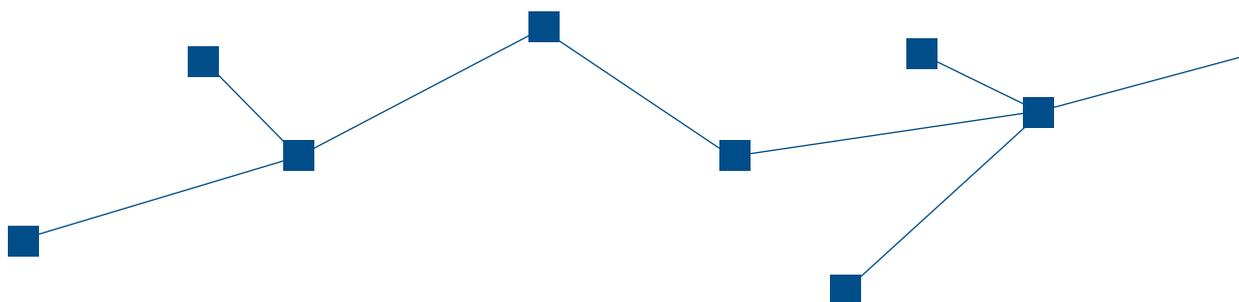
T COP: Анжела Воронин (Молдова, Председатель), Вулгар Абдуллаев (Азербайджан, заместитель председателя), Александр Демидов (Россия), Мимоза Пилкати (Албания), Давид Цеквава (Грузия), Назгул Дуйшембиева (Кыргызская Республика), Рустам Бобоев (Таджикистан), Наталия Сушко (Украина), Зайфун Ернарарова (Казахстан).

³ В феврале 2013 года Практикующее сообщество по бюджету (B COP) утвердило двух новых членов Исполнительного комитета B COP, Ольгу Тарасевич (Беларусь) и Елену Юнину (Россия).



Подотчетность





РЕМ PAL – это работа с широкой аудиторией: практикующими специалистами и их институтами в странах РЕМ PAL, спонсорами, командами консультантов и другими внешними экспертами и вовлеченными лицами. Подотчетность РЕМ PAL призвана укрепить репутацию РЕМ PAL и завоевать доверие, она распространяется на многие аспекты, затрагивающие внутреннюю и внешнюю аудитории, а также различные инструменты и процессы.

При укреплении подотчетности важно фокусироваться как на краткосрочной и долгосрочной оценке, чтобы измерить значимость РЕМ PAL. Краткосрочный фокус нацелен на прямые результаты деятельности РЕМ PAL (например, посредством отчетности), в то время как долгосрочный фокус нацелен на воздействие РЕМ PAL на процессы реформ в странах-членах РЕМ PAL (существенны и количественные, и качественные оценки), и на ее устойчивость.

РЕМ PAL использует множество инструментов и процессов для измерения и оценки своей производительности и значимости:

- Внутренние основополагающие принципы: Руководящие принципы работы, Руководящие принципы для мероприятий, Руководящие принципы для учебных поездок, Руководящие принципы для контроля за исполнением бюджета;
- Контроль за исполнением бюджетов мероприятий;
- Качественные и количественные показатели эффективности;
- Внешняя оценка;
- Рамки результатов как часть Стратегии РЕМ PAL на период 2012 – 2017 гг.;
- Отчеты о проделанной работе и годовые отчеты.



Внутренние правила и основополагающие принципы

PEM PAL Руководящие принципы работы

(OG) – это административный документ, призванный определить природу программы PEM PAL, а также роли и взаимосвязи среди различных вовлеченных лиц. Они уделяют особое внимание участию, управлению и принятию решений. Руководящие принципы работы интегрируют различные функции, включая функции Координационного комитета и Исполнительных комитетов практикующих сообществ. Дополнительная информация по адресу:

www.pempal.org/rules

В 2012 году Координационный комитет обсудил изменения в Руководящих принципах работы на своих сентябрьском и декабрьском заседаниях с целью принятия новых Руководящих принципов работы в марте 2013 года. Цель предполагаемого пересмотра – модернизировать Руководящие принципы работы и укрепить и прояснить их применение на практике, также в свете предыдущего опыта и интенсификации деятельности.



4 Цели учебной поездки следующие: (i) изучить, как успешно решаются вопросы, связанные с конкретными аспектами системы управления государственными финансами, в другой стране; (ii) обмен идеями и извлеченными уроками между гостями и принимающей стороной; и (iii) помощь в обмене информацией между членами сообщества PEM PAL. Существуют учебные поездки типа А и типа В. Учебная поездка типа А – это часть деятельности практикующего сообщества и запланирована в рамках бюджета конкретного практикующего сообщества. Учебная поездка типа В – это часть отдельной программы визита и планируется через специальную бюджетную линию в рамках общего бюджета PEM PAL (а не в рамках бюджетов конкретных практикующих сообществ).

Основная цель мероприятия PEM PAL – вовлечь всех участников в активный обмен идеями и информацией. Это облегчает процесс учебы на основе опыта других стран, на основе их успехов и ошибок. Это также способствует проведению сравнительного анализа и сравнению процесса реформ, а также дает стимулы для изменений.

Руководящие принципы для мероприятий и Руководящие принципы для учебных поездок⁴

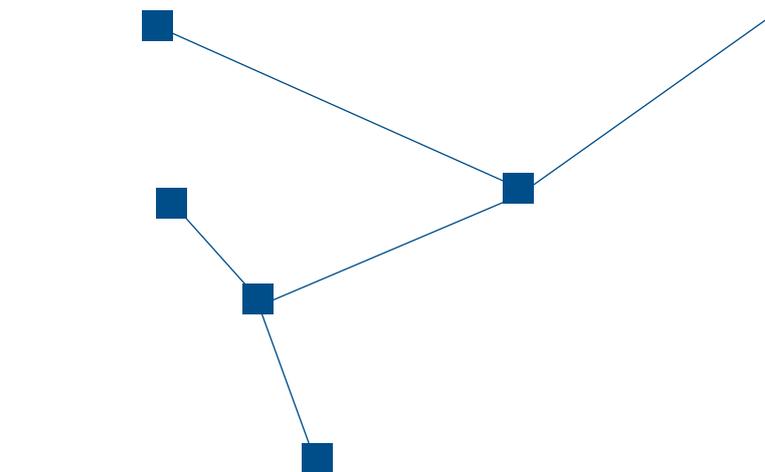
призваны определить ожидаемые результаты, процедуры и формы, касающиеся организации мероприятий и учебных поездок. Как таковые, оба набора руководящих принципов предлагают практическое руководство для практикующих сообществ, команд консультантов, местных партнеров и т.д. и должны гарантировать эффективное распределение заданий и координацию. Они определяют ответственность практикующих сообществ за разработку повестки дня мероприятий и списка участников, а также за отчеты о результатах. Оценка также является одним из их самых важных элементов. Оба набора руководящих принципов были приняты Координационным комитетом в 2011 году. В Руководящие принципы для учебных поездок были внесены поправки в 2012 году, чтобы обеспечить больше ясности.

Руководящие принципы для контроля за исполнением бюджета, которые Координационный комитет утвердил весной 2012 года, обеспечивают базовые принципы, которые определяют расходы практикующих сообществ и устанавливают три предела в отношении сумм, выделенных Координационным комитетом: для годовых бюджетов практикующих сообществ (+/-15%); заседаний малых групп (+20%); и пленарных мероприятий отдельных практикующих сообществ (180 тыс. долларов США + 20%)⁵.

Эти принципы определили руководящую роль Исполнительных комитетов трех практикующих сообществ в вопросах установления повестки дня мероприятий с учетом имеющихся бюджетных конвертов, так как Координационный комитет назначил их ответственными за исполнение их годовых бюджетов, а также за то, чтобы они не выходили за пределы, установленные Координационным комитетом. Секретариат постоянно обновляет информацию о текущем состоянии этих бюджетов (уже использованные и все еще имеющиеся в наличии суммы), чтобы практикующие сообщества смогли воспользоваться информацией (www.pempal.org/about/action-plans/bcop), когда они планируют свою будущую деятельность.

На ФГ13 (с 1 июля 2012 года по 30 июня 2013 года), Координационный комитет утвердил в общей сложности 1,3 млн. долларов США на расходы, связанные с мероприятиями, из которых 393 тыс. долларов США на В COP, 464 тыс. долларов США на Т COP и 444 тыс. долларов США на IA COP⁶. Расходы, связанные с мероприятиями практикующих сообществ, оставались в установленных пределах на протяжении всего 2012 года.

Практикующие сообщества определили свои индикативные планы действий и бюджеты также и на ФГ14, и Координационный комитет утвердил их в общей сумме 1 526 тыс. долларов США, из которых 581 тыс. долларов США для Т COP, 510 тыс. долларов США для В COP и 435 тыс. долларов США для IA COP. Эти суммы включают 150 тыс. долларов США на каждое практикующее сообщество для совместного пленарного заседания всех практикующих сообществ, которое состоится во втором квартале 2014 году.



⁵ Принципы, установленные руководящими основаниями, следующие:

- Практикующие сообщества при помощи Секретариата должны принять решение о распределении своих годовых бюджетных конвертов.
- Гибкость обеспечивается посредством пятнадцати процентного предела годового бюджета практикующего сообщества, и двадцати процентного предела по мероприятиям.
- «Жесткий» предел 180 тыс. долларов США (+/- 20 процентов) применяется к единичным пленарным мероприятиям практикующих сообществ.
- «Жесткие» пределы не применимы к малоформатной деятельности/мероприятиям практикующих сообществ (например, заседания рабочих групп), при условии, что они находятся в пределах годовых бюджетных конвертов практикующих сообществ. Тем не менее, существует двадцати процентная гибкость в отношении бюджетных сумм, без предварительного одобрения Координационного комитета.
- Запросы на увеличение могут быть одобрены только КК на основании предварительного рассмотрения деятельности практикующих сообществ, а также задач и обоснования для увеличения бюджета.
- Стандартный шаблон, как часть руководящих принципов контроля за исполнением бюджета, был призван облегчить отчетность для Координационного комитета и мониторинг бюджетов практикующих сообществ.

⁶ В октябре 2012 года Координационный комитет утвердил увеличение на 15 тыс. долларов США бюджета IA COP, с 429 тыс. долларов США до 444 тыс. долларов США.

Контроль за исполнением бюджетов мероприятий

Всего расходы, связанные с мероприятиями РЕМ PAL в 2012 году, увеличились в силу более интенсивной деятельности и участия и составили 1,1 млн. Евро (1,3 млн. долларов США), по сравнению с 0,89 млн. Евро (1,3 млн. долларов США) в 2011 году. Эти расходы включают расходы на проезд, размещение, расходы на перевод / модерацию для практикующих специалистов РЕМ PAL, и поддержку Секретариата, но не включают расходы, связанные с командой консультантов.

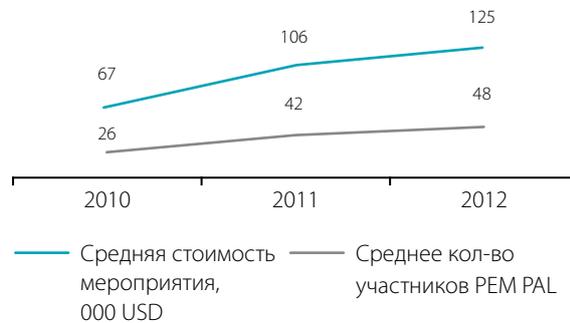
Средние расходы на мероприятие продемонстрировали постоянное увеличение в связи с увеличением количества участников. Средние расходы на обычное мероприятие (за исключением мероприятий в малых группах и совместное пленарное заседание всех практикующих сообществ) составили 67 тыс. долларов США в 2010 году, 106 тыс. долларов США (74 тыс. Евро) в 2011 году и 125 тыс. долларов США (99 тыс. Евро) в 2012 году. Это увеличение сопоставимо с увеличением количества участников в мероприятиях РЕМ PAL с 26 участников РЕМ PAL в среднем в 2010 году до 42 в 2011 году, и 48 в 2012 году.

Структура расходов на мероприятия: относительное увеличение расходов на размещение. Относительные доли расходов, как на проезд, так и на перевод уменьшаются, а относительная доля расходов на размещение увеличивается в общих расходах, связанных с мероприятиями. С 2010 года по 2012 год доля расходов на проезд снизилась с 40 процентов до 33 процентов, а доля расходов на перевод / модерацию – с 21 процента до 17 процентов. В то же время относительная доля расходов только на размещение увеличилась на 11 процентных пунктов – с 36 процентов до 47 процентов общих расходов, напрямую связанных с мероприятиями.

Расходы из расчета на участника / мероприятие (средневзвешенные): чистые расходы в евро остались неизменными по сравнению с 2011 годом. Если наблюдать в чистом выражении (исключая перевод и Секретариат), эти расходы остались в том же диапазоне, что и в 2011 году (1 450 Евро). Однако, если наблюдать в валовом выражении (включая перевод и Секретариат), они увеличились до 2 449 Евро (3 098 долларов США) в 2012 году с 2 130 Евро (3 030 долларов США) в 2011 году.

Расходы из расчета на участника / день: сократились в основном из-за большей длительности мероприятий. Ежедневные нетто расходы⁷ на участника (средневзвешенное), измеряемые в Евро и в долларовом выражении, снизились до 365 Евро (464 доллара США) в 2012 году с 405 Евро (576 долларов США) в 2011 году, в основном в связи с большей средней продолжительностью мероприятий. В 2010 году ежедневные расходы на участника составили 435 долларов США.

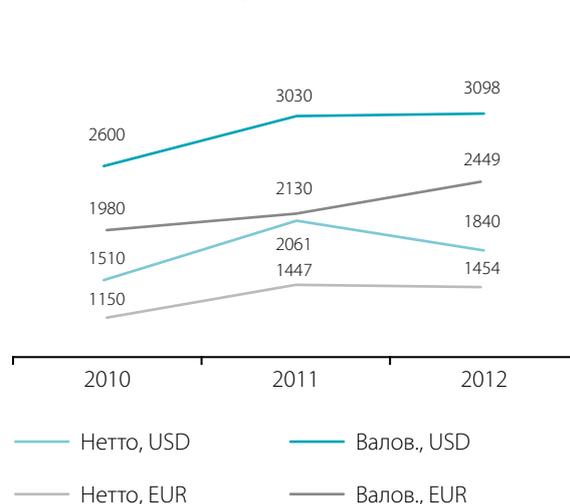
Средние расходы на мероприятие и участие



Структура расходов на мероприятия



Средние расходы на участника



⁷ Включая расходы на проезд и размещение.

Количественные и качественные показатели эффективности (см. Приложение 1 для получения дополнительной информации)

PEM PAL нацелен на то, чтобы производить ценность для участников, институтов, в которых они работают, увеличивая возможности и повышая эффективность, стран PEM PAL. Эта ценность не всегда очевидна, так как не ясно, как неофициальная сеть может внести существенные положительные изменения в реформу управления государственными финансами (PFM), и как участники могут вдохновлять дизайн и реализацию реформ. Реформы дают результаты только в долгосрочной перспективе, и их последствия трудно измерить среди широкого спектра бенефициаров. И участники непосредственно подчиняются требованиям местных политиков и руководящих принципов, с ограниченной возможностью управлять процессом принятия решений.

Таким образом, был разработан ряд ключевых количественных и качественных показателей, чтобы зафиксировать создание ценности PEM PAL и разработать

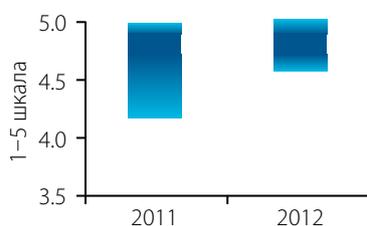
направления для будущей работы. Участников регулярно просят в ходе опросов, проводимых после мероприятий, предоставить отзывы относительно ценности, которую они видят в PEM PAL. В конце 2011 года была разработана серия историй успеха, чтобы узнать напрямую у участников о том, как PEM PAL помог им в их повседневной работе. Показатели также призваны помочь спонсорам оценить результаты их вкладов в PEM PAL.

Оценка PEM PAL посредством проводимых Всемирным банком опросов после мероприятий

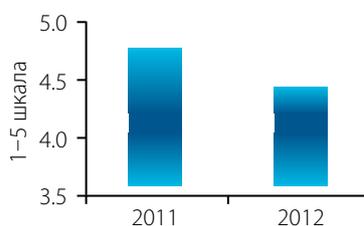
Проводимые после мероприятий опросы, в основном проводимые Всемирным банком, предоставляют два набора показателей: один оценивающий ценность мероприятий, и другой измеряющий взаимодействие и деятельность, как например, посещаемость, результативность мероприятий, мнение участников и т.д. Кроме того, в ходе опросов также собирают наблюдения и предложения участников.

Вот результаты опросов за 2011 и 2012 гг.

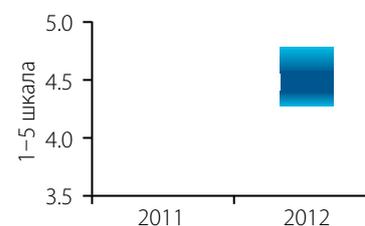
Общая степень удовлетворенности мероприятиями остается высокой...



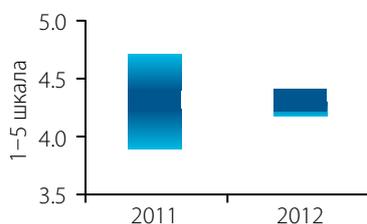
... так как знания применимы к повседневной работе и ...



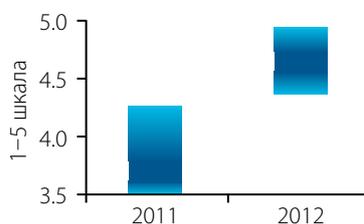
... мероприятия посвящены значимым вопросам.



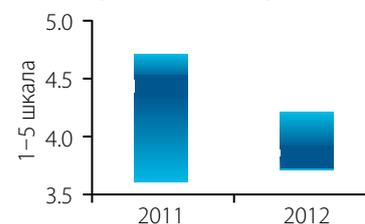
Участники ценят изучение опыта своих коллег ...



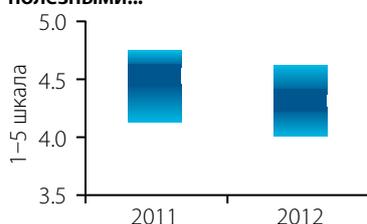
... и уровень дискуссий все больше и больше соответствует их уровню знаний...



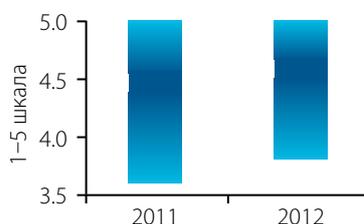
... в то время как предыдущий опыт участников был менее равным в 2012 году, чем в 2011 году.



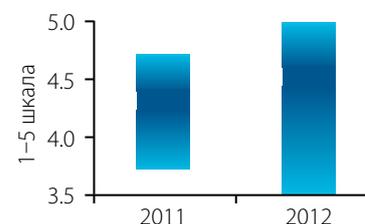
Презентации на мероприятиях остаются значимыми и полезными...

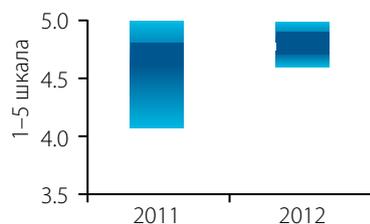
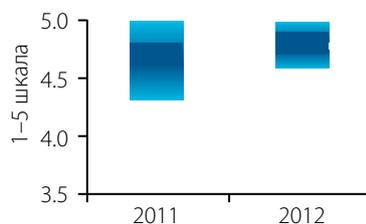
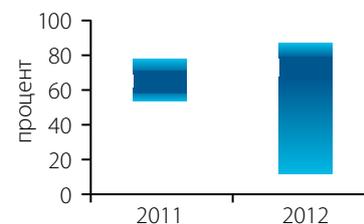
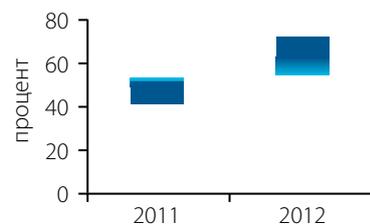
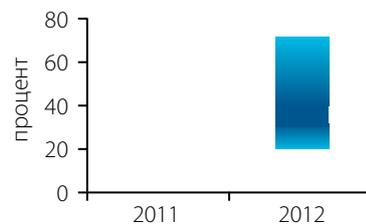
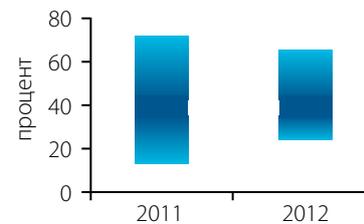


... и достаточно времени для вопросов...



... и обсуждений.



Качество организации...**.. и администрации остается высоким...****.. и длительность мероприятий примерно верная.****Участники почувствовали, что они были более активны в 2012 году, чем в 2011 году.****Для одного из трех участников это было их первым мероприятием РЕМ PAL...****... и для трех-четырех из десяти участников мероприятия превосходили ожидания.****Отзывы от участников в 2012 году.**

«Возможность обмениваться различной информацией на неформальной основе – это самое ценное».

«Семинар заверил нас, что наши реформы идут в правильном направлении».

«У нас еще есть 2-3 года до конца наших реформ, поэтому опыт других стран для нас как дыхание жизни».

«Все знания с заседания представляют значительную пользу в процессе разрешения существующих дилемм».

«Некоторые идеи будут приняты во внимание, другие подтверждают наш опыт».

Некоторые предложения, внесенные участниками в 2012 году относительно организации мероприятий

Обсуждения в малых группах. Фасилитируемые обсуждения в малых группах работают лучше, чем открытые обсуждения. В частности, свободные дискуссии в конце дня очень помогают.

Презентации должны быть короткими и сфокусированными (больше подробностей и объяснений). Они должны представляться более медленными темпами, чтобы было время для адекватного перевода, и возможность понять их контекст. Следует выделять больше времени на страновые презентации и обсуждения.

Обсуждения. Создать возможность и предоставить время для более активных обсуждений. Должно быть достаточно времени, чтобы была возможность дать ответы на все вопросы, чтобы все участники представили свои взгляды.

Посещение местных офисов оказалось полезным.

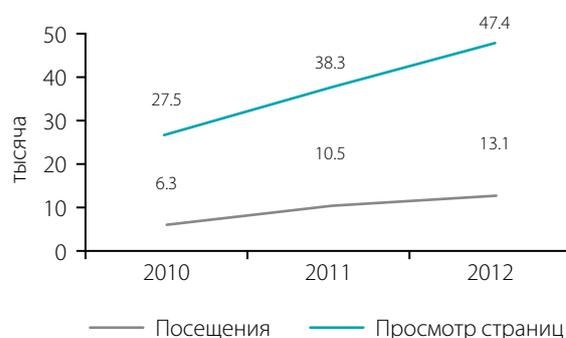
Измерение трафика на веб-сайте PEM PAL

Секретариат PEM PAL осуществляет систематический мониторинг посещений веб-страницы PEM PAL посредством Google Analytics, который предоставляет огромный объем полезной информации, например, о посещениях (количество, длительность и т.д.).

Трафик веб-сайта PEM PAL продолжает увеличиваться. Количество посещений более чем удвоилось за последние три года, с 6 318 в 2010 году до 13 191 в 2012 году, и количество просмотренных страниц также увеличилось – с 27 523 в 2010 году до 47 388 в 2012 году.

Эти тенденции можно отнести на более интенсивную деятельность, увеличенное участие в мероприятиях PEM PAL, и нерегулярное распространение информационных бюллетеней и благодарственных писем PEM PAL.

Трафик на веб-сайте PEM PAL



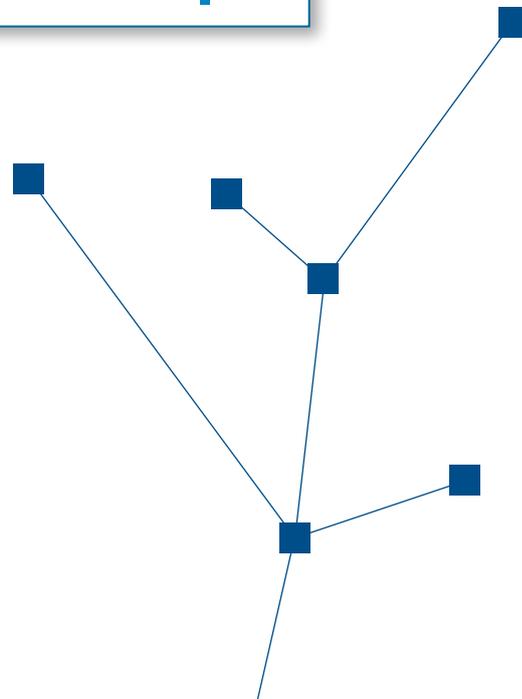
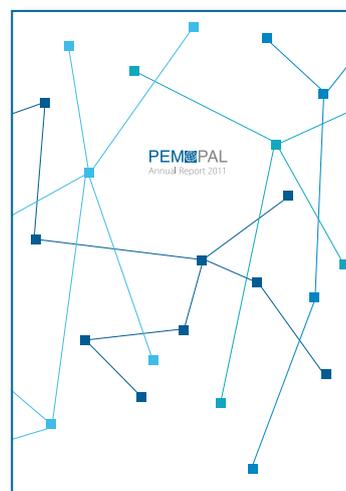
Истории успеха

Истории успеха рассказывают, посредством интервью 17 практикующих специалистов, о ценности PEM PAL для них, их институтов и реформ управления государственными финансами (PFM) в их странах. Интервью проводились в конце 2011 года, и в начале 2012 года они были опубликованы вместе с годовым отчетом 2011 г. PEM PAL.

Истории участников продемонстрировали, что PEM PAL продвигает обмен знаниями, что весьма ценится. PEM PAL рассматривается в качестве дорожной карты. Местный потенциал в области государственных расходов и финансового менеджмента укрепляется за счет повышения потенциала индивидуальных участников. Создавая связи, которые облегчают доступ к знаниям, PEM PAL также способствует повышению эффективности на институциональном уровне.

Участники наблюдают за процессом создания ценности PEM PAL на различных уровнях. Это помогает им создавать новые контакты, которые в свою очередь способствуют обмену знаниями и опытом. Создавая ресурсы знаний (например, пособие, программу обучения и сертификации), PEM PAL помогает в реализации реформ, поскольку получение от своих коллег материалов и документов, которые служат шаблонами, практикующие специалисты в области управления государственными финансами (PFM) экономят массу своего очень ценного времени. Когда они обмениваются со своими коллегами дома посредством семинаров и презентаций опытом других стран, извлеченные уроки передаются более широкой аудитории, тем самым способствуя повышению качества внутренних систем и законодательства, и направляя к большей эффективности управления государственными финансами (PFM).
Дополнительная информация по адресу:

www.pempal.org/success-stories



Внешняя оценка сети PEM PAL

Внешний оценщик (Mokoro Ltd) завершил работу над своим отчетом, вторым в истории PEM PAL, в середине января 2012 года. Целью отчета было оценить подотчетность программы PEM PAL и улучшить понимание факторов, способствующих ее продуктам и результатам. В ходе оценки выяснилось, что PEM PAL расширил свое членство; получил доступ к дополнительным финансовым ресурсам и углубил свою функциональность за счет улучшения функционирования Исполнительных комитетов и Координационного комитета; а также построил сеть институциональной инфраструктуры. Оценка можно найти здесь: www.pempal.org/evaluation

Стратегия PEM PAL на период 2012–2017 гг. и ее рамки результатов

Стратегия PEM PAL и ее Рамки результатов нацелены на то, чтобы позволить практикующим сообществам увязать свои операционные планы со стратегическими ценностями и задачами PEM PAL, и облегчать долгосрочную стратегическую оценку PEM PAL сравнивая ее целями рамок результатов. Дополнительная информация по адресу: www.pempal.org/strategy

Подготовка Стратегии выиграла от обширного процесса консультаций, который начался в середине 2011 года и продолжился в 2012 году, что позволило вовремя обеспечить соответствию рекомендациям внешней (Mokoro) оценки. Координационный комитет утвердил Стратегию и ее Рамки результатов в сентябре 2012 года. Рамки результатов были разработаны совместно лидерскими группами всех трех практикующих сообществ. По оценкам стоимость реализации Стратегии PEM PAL составит 10,5 млн. долларов США на протяжении пятилетнего периода, с 2012 года по 2017 год.

Четыре основных цели Стратегии и пятнадцать действий устанавливают будущее направление для PEM PAL по набору основных показателей эффективности нескольких способов подтверждения.





Конечная цель 1: Приоритеты в области управления государственными финансами (PFM) правительств членов PEM PAL рассматриваются платформой сети PFM.

- Действие 1: Разработать двухлетние переходящие планы действий практикующих сообществ, соответствующие конкретным стратегическим планам практикующих сообществ и Стратегии PEM PAL 2012–2017 гг. и Рамкам результатов.
- Действие 2: Реализовать планы действий практикующих сообществ в соответствии с руководящими принципами контроля за исполнением бюджета, которые учитывают приоритеты управления государственными финансами (PFM).
- Действие 3: Идентифицировать синергизм и рабочие проекты между практикующими сообществами.

Конечная цель 2: Качественные ресурсы и сетевые услуги, поддерживающие значимые практики управления государственными финансами (PFM), предоставляются членам PEM PAL.

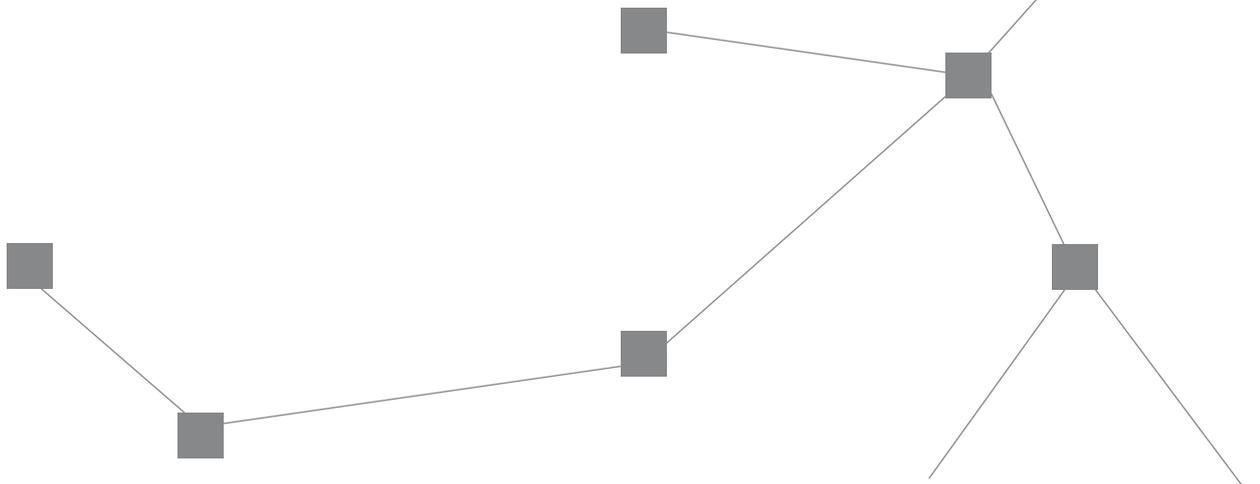
- Действие 4: Гарантировать, что Секретариат учитывает потребности членов эффективным и результативным образом.
- Действие 5: Разработать и поделиться ресурсами и продуктами знаний.
- Действие 6a: Облегчить доступ к экспертам в области управления государственными финансами (PFM).
- Действие 6b: Предоставить Исполнительным комитетам достаточную и действенную поддержку (технические команды консультантов практикующих сообществ).
- Действие 7: Дифференцировать услуги, чтобы удовлетворить потребности стран на различных уровнях реформ.
- Действие 8: Роли и обязанности ключевых сетевых акторов, как предусмотрено в Руководящих принципах работы, понятны и исполняются.
- Действие 9: Облегчать доступ к институтам PFM посредством следующего: а) демонстрация институтов на пленарных заседаниях практикующих сообществ, и б) поддержка учебных поездок для тех стран, которые заинтересованы в создании таких институтов.
- Действие 10: Помогать членам работать вместе в условиях географической рассредоточенности, внедряя подходящие технологические решения.

Конечная цель 3: Строится и поддерживается финансово жизнеспособная сеть профессионалов в области управления государственными финансами (PFM), призванная улучшить практики PFM в ЕЦА.

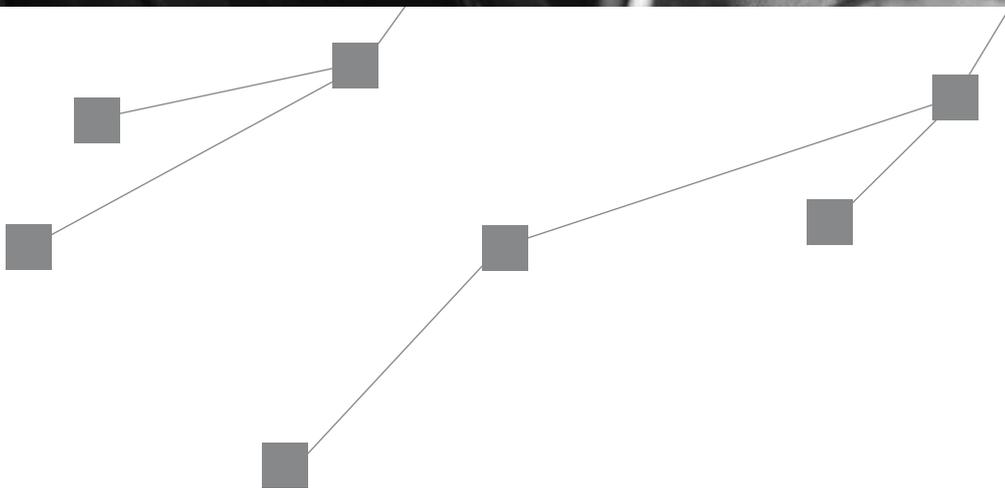
- Действие 11: Практикующие сообщества проводят мониторинг и поддерживают качество членства.
- Действие 12: Запрашивают со-финансирование и нефинансовые вклады от членов, когда возможно.
- Действие 13: Проведение целевого маркетинга для донорских и профессиональных организаций.

Конечная цель 4: Осведомленность правительства и высоких политических уровней повышается относительно выгод и ценности работы через PEM PAL.

- Действие 14: Изучить возможность осуществимости преобразования PEM PAL в более официальную сеть национальных институтов управления государственными финансами (PFM).
- Действие 15: Реализовать пересмотренный подход к маркетингу на уровне старшего руководства.



Работа с вовлеченными
лицами



Координационный комитет PEM PAL

Координационный комитет PEM PAL (КК) провел четыре заседания в 2012 году 16–17 февраля в Любляне, Словения; 15 мая посредством видеоконференции; 3–6 сентября в Париже, Франция; и 13 декабря посредством видеоконференции. Повестки дня этих заседаний включали стратегические документы, отчетность и внутренний регламент. См. протоколы:

www.pempal.org/event/sc_meetings

Стратегические документы

Внешняя (Mokoro) оценка PEM PAL. КК рассмотрел рекомендации внешней (Mokoro) оценки PEM PAL и обсудил, как их можно включить в Стратегию PEM PAL на период 2012–2017 гг.

Стратегия PEM PAL на период 2012–2017 гг. и рамки результатов. КК активно участвовал в широком процессе консультаций, нацеленном на достижение согласованного понимания целей, результатов и конечных задач Стратегии и ее рамок результатов, а также того, как они могут быть достигнуты и измерены.

Отчетность

Планы действий и бюджеты практикующих сообществ (COPs), а также новости о финансировании.

ТКК обсудил и утвердил бюджетные конверты практикующих сообществ на ФГ13 (с июля 2012 года до июня 2013 года) и ФГ14 (с июля 2013 года до июня 2014 года). На каждом заседании он рассматривал реализацию планов действий и бюджетов практикующих сообществ, а также связанное с ними финансирование.

КК также утвердил отчеты Секретариата о ходе работы, а также Годовой отчет 2011 PEM PAL и 2011 Истории успеха PEM PAL, и рассмотрел функциональность новой он-лайн виртуальной библиотеки PEM PAL.



Внутренний регламент

КК одобрил Принципы контроля за исполнением бюджета, чтобы помочь практикующим сообществам в планировании их деятельности и бюджетов.

Он также обсудил поправки к внутренним руководящим принципам. Это включает прояснения Руководящих принципов для учебных поездок, а также модернизацию Руководящих принципов работы, которые должны быть одобрены на заседании КК в марте 2013 года. КК также в принципе одобрил свой план работы, который включает задания их Рамок результатов Стратегии.

Координационный комитет отложил обсуждение места проведения/сроков проведения и тем следующего пленарного заседания PEM PAL до своей мартовской встречи 2013 года.

В конце 2012 года Координационный комитет включал представителей спонсоров (Всемирный банк, SECO, Министерство финансов Российской Федерации, ОЭСР/SIGMA) и практикующих сообществ (председателей Исполнительных комитетов).

Саломе Стейб	SECO	Швейцария	Председатель КК, донор	Член КК
Елена Никулина	Всемирный банк		Руководитель проекта PEM PAL	Член КК
Анна Валкова	Минфин	Россия	Донор	Член КК
Андрей Бокарев	Минфин	Россия	Донор	Член КК
Мариус Коэн	Всемирный банк		Тематический эксперт Всемирного банка	Член КК
Йооп Вролик	ОЭСР/SIGMA		Донор	Член КК
Диана Гроссу-Аксенти	Минфин	Молдова	Председатель PEM PAL IA COP	Член КК
Джеральдина Продани	Минфин	Албания	Председатель PEM PAL B COP	Член КК
Анжела Воронин	Минфин	Молдова	Председатель PEM PAL T COP	Член КК
Дианна Обри	Всемирный банк		Консультант PEM PAL по PFM	Постоянный наблюдатель
Сенка Мавер	CEF		Секретариат PEM PAL	Постоянный наблюдатель



Спонсоры и источники средств финансирования

До сих пор PEM PAL получал значительную финансовую и нефинансовую поддержку от донорских правительств и многосторонних институтов, включая SECO (Швейцарское агентство по развитию), Российскую Федерацию, Всемирный банк, ОЭСР/SIGMA, GIZ (Агентство Германии по развитию), Международный валютный фонд (МВФ), Казначейство США, DFID и других.

В период финансирования с июля 2010 года по июнь 2012 года в общей сложности для деятельности PEM PAL было предоставлено 3,9 млн. долларов США, из Грантового механизма на цели развития (0,175 млн. долларов США) и от управляемого Всемирным банком Мультидонорского трастового фонда (MDTF; 3,75 млн. долларов США). В 2010-2011 гг. MDTF получил плановые взносы от SECO (0,76 млн. долларов США) и от российского Министерства финансов (1,9 млн. долларов США). Российское Министерство финансов внесло дополнительно 0,95 млн. долларов США, которые были получены в конце декабря 2011 года, что позволило без перерыва продолжать реализацию ранее запланированной деятельности. InWent внес 140 тыс. долларов США в 2009 и 2010 гг.

Нефинансовые вклады были предоставлены сети PEM PAL Всемирным банком, ОЭСР/SIGMA, GIZ, МВФ и другими партнерами по развитию. По оценкам вклад ОЭСР/SIGMA составил 50 тыс. долларов США в 2011 году, и 80 тыс. евро в 2012 году.

Непрерывное участие доноров позволит стратегически подойти к будущей деятельности PEM PAL. Российская Федерация и SECO готовы поддерживать PEM PAL финансово до ФГ16. ОЭСР / SIGMA будут и далее активно действовать со своими нефинансовыми вкладами. Некоторые другие доноры (например, GIZ) также намерены спонсировать деятельность индивидуальных практикующих сообществ.

По состоянию на март 2013 года общие имеющиеся подтвержденные ресурсы для расходов в ФГ13-16 составляли 8 345 тыс. долларов США, из которых 5 405 тыс. долларов США доступны в ФГ13. . Смета затрат для деятельности, запланированной на период реализации Стратегии PEM PAL 2012 – 2017 гг. составляет 10 540 тыс. долларов США. Несколько новых доноров выразили готовность предоставить нефинансовые (например, консультанты) и (или) финансовые вклады в PEM PAL.

Все больше и больше страны-члены PEM PAL спонсируют расходы на размещение и проезд, чтобы создавать условия для большего участия сверх той нормы, которую оплачивает PEM PAL.

Секретариат PEM PAL

Роль Секретариата PEM PAL заключается в том, чтобы поддерживать программу PEM PAL в выполнении ее мандата. Функция Секретариата включает: организацию мероприятий с личным участием; предоставление исходных материалов для обсуждений Координационного комитета, например, поправки к внутренним регламентам, новости о бюджетах практикующих сообществ, отчеты о проделанной работе и годовые отчеты; мониторинг эффективности на основании комплексного набора показателей; подготовка отчетов о проделанной работе и годовых отчетов; обслуживание и редактирование веб-сайта и информационного бюллетеня PEM PAL; ведение записей о мероприятиях PEM PAL и виртуальной библиотеки; и организация встреч в он-лайн режиме.

Центр повышения квалификации в области финансов выполнял функцию Секретариата PEM PAL с 2008 года. В 2012 году Центр выиграл контракт Секретариата PEM PAL в ходе конкурентной подачи предложений. Контракт вступит в силу 1 апреля 2013 года и будет действителен на протяжении еще двух лет.



2. Оценка деятельности и взаимодействия

Мера	2012 г.																	
	2	3	5	6	7	8	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	10
Мероприятия РЕМ РАЛ (см. легенду на стр. 37)																		
Кол-во ответивших	31	43	23	39	6	31	18	8	41	10	19	116	30	20	29	37	11	
2.1. Качество организации	4,9	4,9	4,7	4,9	5,0	4,6	4,9	4,8	4,9	4,6	4,9	4,1	4,6	4,5	5,0	4,2	4,9	5,0
2.2. Качество проведения	4,8	4,8	4,7	4,9	5,0	4,6	4,9	4,8	4,8	4,9	4,8	4,3	4,6	4,8	5,0	4,5	4,9	5,0
2.3. Время, выделенное на вопросы	4,6	4,6	3,8	4,3	4,8	4,2	3,9	5,0	4,2	4,8	4,4	3,6	4,4	4,1	4,6		4,4	4,9
2.4. Время, выделенное на обсуждения	4,5	4,4	3,5	3,6				5,0	4,1	4,8		3,7	4,3	4,2	4,7		3,9	4,6
2.5. Первое участие в мероприятии практикующего сообщества	32	72	39	42		32	39		20									
2.6. Участие в мероприятии																		
• Активное	51	56	65	57	17	67	47	100	53	90		54	31	47	44	61		
• Среднее	45	4	30	34	50	33	47		45	10		44	39	41	48	39		
• Пассивное	3	4	4	8	34		6		2			2	31	12	7			
2.7. Длительность мероприятия																		
• Слишком короткое	23	7	22	14		3	17	60	10	70		14	15	17	7	6	19	45
• Как раз то, что нужно	71	93	70	86		93	56	40	87	30		81	77	82	89	89	81	55
• Слишком длительно	6		9		3		28		3			5	8		4	6		

Источники: Опросы, проводимые после мероприятий, проводились Всемирным банком, за исключением тех, что проводились для четырех мероприятий малых групп: мероприятие TOT (обучение преподавателей) в январе 2011 года, учебная поездка Узбекистан в Словению в октябре 2011 года, учебная поездка Узбекистан в Хорватию в ноябре 2012 года, и IA COP учебная поездка в Польшу в ноябре 2012 года; для этих четырех мероприятий последующие опросы проводились Секретариатом РЕМ РАЛ. Опросы, проводимые после мероприятий, не проводились для следующих мероприятий: учебная поездка Молдова в Хорватию и Plenарное заседание IA COP в Македонию, оба в октябре 2011 года, заседание всех практикующих сообществ и Координационного комитета в Словении в феврале 2012 года, мероприятие IA COP в Болгарии в апреле 2012 года, и IA COP учебная поездка в Болгарию в сентябре 2012 года. Источник информации о вкладах доноров - Секретариат РЕМ РАЛ.

Мероприятия РЕМ РАЛ (см. легенду на стр. 37)	2012 г.												2011 г.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Валюта																								
3.15. Кол-во участников практикующего сообщества	5 ^{xiii}	52	57	37	46	77	7	22	15	32	10	64	10	11	133	41	24	54	22	61	10	52	10	
3.16. Расходы/участник/мероприятие ^{xiv}	EUR	1.234	1.049	1.440	1.238	1.813	1.505	1.722	3.084	1.737	1.693	1.257	1.388	326	1.414	1.545	1.169	1.615	2.036	1.563	1.002	1.045	1.760	
3.17. Расходы/участник/мероприятие ^{xv}	USD	1.602	1.366	1.924	1.613	2.194	1.846	2.107	3.781	2.130	2.182	1.623	1.768	460	1.995	2.206	1.669	2.325	2.930	2.266	1.345	1.479	2.429	
3.18. Расходы/участник/день ^{xvi}	EUR	530	300	411	275	330	430	492	679	368	308	280	397	490	170	404	343	292	461	582	447	501	343	440
3.19. Расходы/участник/день ^{xvii}	USD	687	390	550	358	399	527	602	840	473	397	361	505	640	230	570	490	417	664	837	648	673	423	607

Источник: Секретариат РЕМ РАЛ

4. Продвижение обмена знаниями

	2012 г.												2011 г.												2010 г.		2009 г.	
	I-XII	K4	K3	K2	K1	I-XII	K4	K3	K2	K1	I-XII	K4	K3	K2	K1	K1	K2	K1	I-XII	I-XII								
4.1. Анализ трафика на веб-сайте РЕМ РАЛ • Кол-во посетителей • Кол-во просмотров страниц	13.191 47.388	3.487 13.083	2.827 10.185	4.035 14.885	2.842 9.235	10.459 38.344	3.614 12.487	2.534 9.763	2.697 9.954	2.591 9.722	6.318 27.523	3.062 13.983																
4.2. Анализ трафика Wiki • Кол-во Посещений • Кол-во просмотров страниц													6,071 14,253															
4.3. Выгруженные в виртуальную библиотеку документы, баланс	615												400															
4.4. Выпущены Информационные бюллетени	август, апрель, январь												сентябрь, май	декабрь, ноябрь, сентябрь, июль														

Источник: Google Analytics (анализ трафика на веб-сайте РЕМ РАЛ и на wiki) и Секретариат РЕМ РАЛ (Виртуальная библиотека и Информационный бюллетень)

Легенда: 2011 г. мероприятия РЕМ РАЛ: (1) TOT (обучение преподавателей), Хорватия, январь; (2) Пленарное заседание всех практикующих сообществ, Хорватия, январь; (3) ТСОР, Словения, апрель; (4) IA COP, Молдова, июнь; (5) В СОР, Беларусь, июнь; (6) заседание всех практикующих сообществ, Швейцария, июль; (7) Т СОР, Казахстан, сентябрь; (8) Учебная поездка Молдова в Хорватию, октябрь; (9) Пленарное заседание IA COP, Македония, октябрь; (10) В СОР, Учебная поездка Узбекистан в С.Словению, октябрь. **2012 г. мероприятия РЕМ РАЛ:** (1) Заседание всех практикующих сообществ и заседание Координационного комитета, Словения, февраль; (2) ТСОР, Грузия, февраль; (3) В СОР, Словения, март; (4) IA COP, Болгария, апрель; (5) IA COP, Венгрия, июнь; (6) Т СОР, Россия, июль; (7) Исполнительный комитет В СОР, Эстония, июль; (8) Заседание всех практикующих сообществ и заседание Координационного комитета во Франции, сентябрь; (9) IA COP, Учебная поездка в Болгарию, сентябрь; (10) следующие друг за другом три сессии рабочих групп IA COP, Украина, октябрь; (11) Учебная поездка в Узбекистан в Хорватию, октябрь; (12) ТСОР, Азербайджан, ноябрь; (13) Учебная поездка IA COP, Польша, ноябрь.

Расходы, связанные непосредственно с мероприятиями РЕМ РАЛ, включают проезд, проживание, связанный с мероприятием перевод / модерацию мероприятия, а также другие расходы (например, виза). Не включены расходы, связанные с переводами / публикациями, относящимися ко всем практикующим сообществам, и оплата Секретариата.

Оплата Секретариата за 2011 год включает проекты Истории успеха и Виртуальная библиотека. Без этого проекта оплата Секретариата составляет 15% от общих расходов на мероприятия (3.4).

Суммы на 2011 год включают оплату Секретариата 19 тыс. Евро (27 тыс. долларов США), расходы, связанные с проектом Истории успеха и Виртуальной библиотеки. Без этого проекта оплата Секретариата составляет 15% от общих расходов на мероприятия (3.4).

Общие расходы на мероприятие не включают расходы, связанные с командами консультантов и докладчиками.

Включает все расходы, связанные с переводом / модерацией / публикацией / публикацией (для определенного практикующего сообщества и для всех практикующих сообществ).

Только расходы, связанные с проездом, размещением и другие (например, виза), и исключают стоимость перевода / модерации / публикации (для определенного практикующего сообщества и для всех практикующих сообществ), и оплату Секретариата.

Только расходы, связанные с проездом, размещением и другие (например, виза), и исключают стоимость перевода / модерации / публикации (для определенного практикующего сообщества и для всех практикующих сообществ), и оплату Секретариата.

«Регулярные мероприятия практикующих сообществ» - это семинары или тренинги практикующих сообществ. «Мероприятия в малых группах» - это учебные поездки, заседания лидеров групп, «Пленарное заседание» - это пленарное заседание всех практикующих сообществ.

Оплата Секретариата за 2011 год включает проекты Истории успеха и Виртуальную библиотеку. Без этого проекта оплата Секретариата составляет 15% от общих расходов на мероприятия (3.4).

Практикующее сообщество по внутреннему аудиту (IA COP) обычно организует следующие друг за другом мероприятия (например, рабочая группа плюс пленарное заседание, или следующие друг за другом заседания рабочих групп).

В общей сложности был 21 участник (включая доноров, команду консультантов и представителей практикующих сообществ), из которых 5 – представители практикующих сообществ.

Расходы/участник/мероприятие не включают расходы на перевод, модерацию и публикацию, а также оплату Секретариата.

Расходы/участник/мероприятие не включают расходы на перевод, модерацию и публикацию, а также оплату Секретариата.

Расходы/участник/день не включают расходы на перевод, модерацию и публикацию, а также оплату Секретариата.

Расходы/участник/день не включают расходы на перевод, модерацию и публикацию, а также оплату Секретариата.

22 страны-члена

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

3 Практикующих сообщества

Бюджет

(www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop/)

Внутренний аудит

(www.pempal.org/about/governance/ex-com-iacop/)

Казначейство

(www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop/)

Практикующее сообщество (COP)

... это учебное партнерство между практикующими специалистами, которые считают полезным учиться друг у друга и друг с другом, изучая опыт и решения в области управления государственными финансами.

Члены практикующего сообщества

... это государственные служащие, занимающиеся государственными финансами, в странах-членах PEM PAL, которые были назначены государственно-административными институтами, которые предоставляют услуги правительствам в существующих функциональных областях в этих странах, а именно в области бюджета, казначейства и внутреннего аудита, как интерпретируется/ оценивается Исполнительным комитетом соответствующего практикующего сообщества.

Исполнительный комитет (ИК)

... это управляющий орган практикующего сообщества. Членство определяется посредством номинации действующими членами ИК посредством принятия во внимание уровня активного участия члена практикующего сообщества в работе.

Председатель практикующего сообщества

... назначается членами ИК.

Координационный комитет PEM PAL (КК)

... представляет сеть PEM PAL. Состоит из двух представителей Всемирного банка; двух членов каждого практикующего сообщества, включая председателя; одного представителя каждого спонсора. Представители Секретариата и Команды консультантов действуют как постоянные наблюдатели (www.pempal.org/event/sc_meetings/).

Руководитель проекта Всемирного банка

... является представителем Всемирного банка, ответственным за одобрение деятельности в рамках администрируемого Всемирным банком бюджета PEM PAL и за обеспечение общего исполнения бюджета.

Секретариат PEM PAL

Центр повышения квалификации в области финансов, Любляна, Словения (www.cef-see.org)

Команда консультантов

... это группа тематических экспертов, которые предоставляют профессиональную экспертизу, координационную поддержку, техническую помощь и стратегическое руководство по деятельности и мероприятиям для КК, ИК и членов практикующих сообществ.

Бывшие участники

Все члены практикующих сообществ, представители спонсоров, а также эксперты, которые продолжают работать с PEM PAL даже после своего ухода с должности, которая позволила им квалифицироваться для участия в PEM PAL.

Мероприятия PEM PAL

Мероприятия планируются и разрабатываются исполнительными комитетами, и как таковые включаются и закладываются в бюджеты планов действий практикующих сообществ: (www.pempal.org/activities/)

Учебные поездки PEM PAL

Существует два типа учебных поездок, Тип А и Тип В. Основное различие заключается в бюджетном источнике, из которого оплачивается поездка

(www.pempal.org/activities/)

Пленарные заседания PEM PAL

Совместные заседания всех практикующих сообществ (www.pempal.org/event/plenary_meeting/)

Регламенты PEM PAL

Руководящие принципы работы (pempal.org/rules/)

Руководящие принципы для учебных поездок

(www.pempal.org/rules/)

Руководящие принципы для мероприятий

(www.pempal.org/rules/)

Руководящие принципы для контроля за исполнением бюджета (www.pempal.org/rules/)

Методические материалы PEM PAL

PEMPAL поощряет создание методических материалов, чтобы помочь членам практикующих сообществ усовершенствовать свои навыки и знания и способствовать изменениям.

Виртуальная библиотека (www.pempal.org/library/)

Глоссарий терминов (www.pempal.org/glossary/)

Часто задаваемые вопросы (www.pempal.org/faq/)

Стратегия PEM PAL

Запущена в сентябре 2012 года, обеспечивает руководство для деятельности PEM PAL в период 2012 – 2017 гг. (www.pempal.org/strategy/).

Мониторинг и оценка

2011 г. PEM PAL Истории успеха

(www.pempal.org/success-stories/)

2011 г. Годовой отчет (www.pempal.org/reports/)

2012 г. Годовой отчет (www.pempal.org/reports/)

2012 г. Внешняя оценка (www.pempal.org/evaluation/)

	КГ 2012	КГ 2011
Мероприятия	8 обычных 5 малоформатных	6 обычных 3 малоформатных 1 большое пленарное
Участники PEM PAL	434	418
Принимающие страны	11	6
Общие расходы на мероприятия	EUR 1,1 млн. (USD 1,3 млн.) ⁸	EUR 0,89 млн. (USD 1,3 млн.)
В среднем расходы на обычное мероприятие	EUR 99 тыс. (USD 125 тыс.) В среднем 48 участников	EUR 74 тыс. (USD 106 тыс.) В среднем 42 участника
Нетто расходы / участник / мероприятие (за исключением перевода и расходов Секретариата)	EUR 1.454 (USD 1.840)	EUR 1.447 (USD 2.061)
Нетто расходы / участник / день	EUR 365 (USD 464)	EUR 405 (USD 576)
Валовые расходы / участник / мероприятие.	EUR 2.449 (USD 3.098)	EUR 2.130 (USD 3.030)
Общая степень удовлетворенности мероприятиями	4,6–5,0 / 5,0	4,3–5,0 / 5,0
Ценит возможность учиться у коллег	4,2–4,4 / 5,0	3,9–4,7 / 5,0
Уровень знаний соответствующий	4,5–4,8 / 5,0	2,8–4,1 / 5,0
Темы, применимые к работе	3,6–4,3 / 5,0	3,6–4,6 / 5,0
Активное участие в мероприятии	51%–67%	31%–61%
Веб-сайт PEMPAL		
Кол-во посещений	13.191	10.459
Кол-во просмотров страниц	47.388	38.344

⁸ Общие расходы на мероприятие составили 1,1 млн. Евро в 2012 году и 0,89 млн. Евро в 2011 году, несмотря на то, что в оба года сумма в долларах США была одной и той же, 1,3 млн. долларов США. Причиной этого является обесценение Евро относительно доллара США в 2012 году по сравнению с 2011 годом. При том, что в 2011 году средний обменный курс USD/EUR, измеряемый на момент каждого индивидуального мероприятия, был 1,4147, в 2012 году он составил 1,2699.

Автор отчета: Сенка Мавер, Секретариат РЕМ ПАЛ;
Центр повышения квалификации в области финансов (CEF)

Опубликовал: Секретариат РЕМ ПАЛ

Редактор текста: Кадри Пыдра

Производственный редактор: Кадри Пыдра

Перевод на русский язык: Марина Лазо

Дизайн: arnoldvuga[†]

Фотографии: архив CEF

Печать: Birografika BORI d.o.o.

Настоящий отчет имеется на английском, русском и боснийском языках.

2013