



**Программа сотрудничества Европейского Союза и России**

**ПРОЕКТ  
«ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ  
РЕФОРМА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО  
СЕКТОРА»**

**Отчет о ходе выполненных работ  
по проекту 2**

**30 сентября 2006 года**



**ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ ОТЧЕТА  
О ХОДЕ ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ ПО ПРОЕКТУ**

|                         |   |   |                            |
|-------------------------|---|---|----------------------------|
| <b>Название проекта</b> | : | <b>«Институциональная реформа государственного сектора»</b> |                            |
| <b>Номер проекта</b>    | : | <b>EUROPEAID/120027/C/SV/RU</b>                             |                            |
| <b>Страна</b>           | : | <b>Российская Федерация</b>                                 |                            |
|                         |   | <b>Местный оператор</b>                                     | <b>Консультант от ЕС</b>   |
| <b>Название</b>         | : | Министерство экономического развития и торговли (РФ)        | Аркадис БМБ (Нидерланды)   |
| <b>Адрес:</b>           | : | Москва, Трубниковский пер. 19                               | 105064, Москва, Машкова 16 |
| <b>Телефон:</b>         | : | +7 (495) 291-5858   | +7 (495) 937-7527          |
| <b>Факс:</b>            | : |   | +7 (495) 937-7529          |
| <b>Телекс:</b>          | : | _____   | _____                      |
| <b>Контактное лицо</b>  | : | Андрей Шаров  | Дэвид Фокс                 |
| <b>Подпись</b>          | : | _____   | _____                      |

Дата : 30 сентября 2006 г.

Отчетный период : 1 апреля 2006 г. – 30 сентября 2006 г.

Автор : Дэвид Фокс, Директор проекта

|                                |        |             |        |
|--------------------------------|--------|-------------|--------|
| EC M & E team                  | _____  | _____       | _____  |
|                                | [name] | [signature] | [date] |
| EC Delegation                  | _____  | _____       | _____  |
|                                | [name] | [signature] | [date] |
| Tacis Bureau<br>[task manager] | _____  | _____       | _____  |
|                                | [name] | [signature] | [date] |

## List of Abbreviations

|        |  |
|--------|--|
| AR III | Administrative Reform III Project (Public Sector Institutional Reform) |
| B2B    | Business-to-Business   |
| B2C    | Business-to-Customer/Client  |
| DFID   | Department for International Development                               |
| EC     | European Commission  |
| EU     | European Union   |
| G2C    | Government-to-Citizen ( <i>e</i> Government)                           |
| HSE    | State University-Higher School of Economics                            |
| ITC    | Information Technology for Communication                               |
| MEDT   | Ministry of Economic Development and Trade                             |
| OECD   | Organisation for Economic Cooperation and Development                  |
| PAR    | Public Administration Reform   |
| PEM    | Public Expenditure Management  |
| PFI    | Private Finance Initiative   |
| PIP    | Performance Matrix Analysis  |
| PPP    | Public-Private Partnership   |
| PSA    | Public Service Agreement   |
| PMT    | Project Management Team  |
| RF     | Russian Federation   |
| SDA    | Service Delivery Agreement   |
| TA     | Technical Assistance   |
| TACIS  | EU-Russia Cooperation Programme  |
| TNA    | Training Needs Assessment  |
| TOR    | Terms of Reference   |

# Содержание

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>КРАТКИЙ ОБЗОР ПРОЕКТА</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>ОБЗОР ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ ПО ПРОЕКТУ</b> .....   | <b>9</b>  |
| 2.1      | ЗАПЛАНИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ И ПРОВЕДЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ .....                                 | 11        |
| 2.2      | ОСУЩЕСТВЛЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ПИЛОТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....  | 11        |
| 2.3      | ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....  | 11        |
| 2.4      | ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЭКСПЕРТОВ.....   | 12        |
| 2.5      | ЗАМЕЩЕНИЕ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПРОЕКТА .....   | 13        |
| 2.6      | ЗАМЕНА ПИЛОТНОГО ОРГАНА.....  | 14        |
| <b>3</b> | <b>КРАТКИЙ ОБЗОР ПО ПЛАНИРОВАНИЮ НА ОСТАВШУЮСЯ ЧАСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА</b> .....                       | <b>15</b> |
| 3.1      | СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ.....   | 15        |
| 3.2      | УЧЕБНЫЕ ТУРЫ .....  | 16        |
| 3.3      | ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЗОРЫ.....  | 16        |
| 3.4      | САЙТ ПРОЕКТА .....  | 17        |
| 3.5      | КООРДИНАЦИЯ С ДРУГИМИ ПРОЕКТАМИ.....  | 17        |
| 3.6      | МОНИТОРИНГ/ КОНТРОЛЬ И РЕЗУЛЬТАТЫ/ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ .....   | 18        |
| <b>4</b> | <b>ДОКЛАД О ХОДЕ РАБОТ ПО ПРОЕКТУ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД</b> .....  | <b>20</b> |
| 4.1      | ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПРОЕКТА И РЕЗУЛЬТАТЫ .....  | 20        |
| 4.2      | КОНФЕРЕНЦИЯ РАГС ПО АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЕ И РЕФОРМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА .....                   | 26        |
| 4.3      | КООРДИНИРОВАНИЕ ДОНОРОВ .....   | 27        |
| 4.4      | САЙТ И УСЛУГА ИНТЕРАКТИВНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....  | 27        |
| <b>5</b> | <b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА НА СЛЕДУЮЩИЙ ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД</b> .....  | <b>28</b> |
| 5.1      | ПРОГРАММНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РАЗЛИЧНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ .....                                   | 28        |
| 5.2      | КОМПОНЕТ I (РАЗРАБОТКА АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕГЛАМЕНТОВ).....   | 28        |
| 5.3      | КОМПОНЕНТ II (ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ И СТАНДАРТОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ).....                | 30        |
| 5.4      | КОМПОНЕНТ III (ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ) .....  | 31        |
| 5.5      | КОМПОНЕНТ IV («ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО» И ПРОГРАММА «ПРАВИТЕЛЬСТВО-ГРАЖДАНАМ» (G2C MANAGEMENT)) ..... | 32        |
| <b>6</b> | <b>ТАБЛИЦЫ</b> .....  | <b>36</b> |
| 6.1      | ОТЧЕТ О ХОДЕ ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ ПО ПРОЕКТУ .....   | 37        |
| 6.2      | ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ РЕСУРСОВ .....   | 41        |
| 6.3      | ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....  | 42        |
| 6.4      | ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД.....                                     | 46        |
| 6.5      | ОБЩИЙ ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ ПЛАН ПО ДОСТИЖЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ (ПЕРЕСМОТРЕНО И ИСПРАВЛЕНО) .....                  | 50        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>7</b>   | <b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....                               | <b>56</b> |
| <b>7.1</b> | ЭКСПЕРТЫ ПРОЕКТА .....                                | <b>56</b> |
| <b>7.2</b> | СОСТАВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА.....                  | <b>57</b> |
| <b>7.3</b> | ГРУППА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА.....                         | <b>57</b> |
| <b>7.4</b> | ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИИ И ПРОЕКТА..... | <b>58</b> |
| <b>7.5</b> | УЧАСТНИКИ СЕМИНАРОВ .....                             | <b>58</b> |

# 1. Краткий обзор проекта

**Название проекта:** «Институциональная реформа государственного сектора»

**Номер проекта:** EUROPEAID/120027/C/SV/RU

**Страна:** Российская Федерация

**Цель проекта:** Проект «Институциональная реформа государственного сектора» нацелен на оказание содействия правительству РФ в повышении эффективности и результативности предоставления государственных услуг гражданам РФ. В стремлении достичь данной цели, проект оказывает консультационные услуги и содействие в обеспечении предоставления государственных услуг в соответствии с установленными стандартами, а также в обеспечении доступности услуг для граждан. В том числе и в электронной форме, посредством более эффективных административных процессов, четко определенных стандартов и улучшения процессов реализации и проведения в жизнь соответствующих законопроектов.

Проект состоит из четырех компонентов, каждый из которых посвящен важнейшим элементам административной реформы: Компонент I: разработка и совершенствование административных регламентов; Компонент II: разработка стандартов государственных услуг; Компонент III: управление по результатам и разработка гибких показателей эффективности и результативности деятельности и Компонент IV: стратегия «Электронное правительство» и «правительство – гражданам» (G2C management). Все эти компоненты направлены на повышение эффективности государственного управления посредством *рационализации* и четкой организации административных процессов и функций в соответствии с современными требованиями; *децентрализации* правительственных функций и деятельности, таким образом, чтобы услуги предоставлялись, по мере возможности, на том уровне административного управления, который ближе всего к отдельному человеку; *экстернализации* функций с тем, чтобы повысить качество предоставления государственных услуг посредством отделения получателей государственных услуг от тех, кто их оказывает; *профессионализации* государственной службы и государственного аппарата с тем, чтобы решения принимались в соответствии с существующим законодательством и посредством четких, прозрачных, и объективных процедур; *модернизации* систем управления таким образом, чтобы управленцы получали всю необходимую информацию для выполнения своих обязанностей и в тоже время несли ответственность за свои действия, а также за формирование политики и реализацию государственных программ.

## Планируемые результаты:

- **Разработка стратегии реализации проекта на основе проведенных исследований, включая функциональный анализ и методологические рекомендации** для а) внедрения улучшенных административных регламентов и процедур с целью повышения эффективности и результативности деятельности, в особенности, что касается деятельности агентств и служб Министерства культуры и массовых коммуникаций (Росохранкультуры и Росархив), (б) разработки и усовершенствования системы гибких показателей эффективности и результативности деятельности ОИВ, (с) разработки и внедрения соответствующих стандартов государственных услуг и определения и оценки предложенных

государственных услуг и стандартов государственных услуг; и (d) разработки спецификаций и внедрения, по мере возможности в рамках данной инфраструктуры и юридических ограничений, электронную услугу «правительство - гражданам» в одном из пилотных учреждений.

- **Деятельность по созданию потенциала для институционального развития**, включая (1) применение лучшего международного опыта в области государственного управления к системе государственного управления РФ в зависимости от необходимости, что приведет к разработке конкретных предложений и стратегий по обеспечению эффективности, легкости управления и высокого качества предоставления государственных услуг; (2) организацию семинаров, конференций и учебных туров, как в России, так и в страны ЕС, направленные на ознакомление с международным опытом и распространение знаний и опыта в стране (принцип воспроизводимости); и (3) организацию и проведение итоговой конференции, на которой будут представлены результаты проекта (достижения, рекомендации и план работы) и обсуждена последующая деятельность. Кроме того, в Москве будет проведен ряд семинаров и международных конференций для получения мнений других экспертов и представителей гражданского общества, а также для дальнейшего распространения результатов проекта, рекомендаций и лучшей международной практики.
- **Распространение информации**, включая выпуск сборника и CD диска, которые будут содержать все результаты проекта, исследования, предложения и презентации. Материалы будут представлены на английском и русском языках и будут легко доступны для представителей всех регионов РФ.

#### Деятельность по проекту:

**1) Организационная, административная и деятельность, относящаяся к материально-техническому обеспечению**, включая управление проектом, управление рабочими отношениями с Партнером проекта (МЭРТ), Министерством культуры и массовых коммуникаций и входящими в его состав агентствами и службами и другими департаментами и учреждениями правительства Российской Федерации; **2) разработка предложенных административных регламентов с последующим пересмотром и комментариями** с целью повышения эффективности и результативности оказания государственных услуг российским гражданам; **3) определение и оценка стоимости государственных услуг и стандартов государственных услуг**, включая, в частности, определение минимальных требований к стандартам; **4) разработка и внедрение системы гибких показателей** для измерения эффективности и результативности деятельности правительства и правительственных агентств; **5) разработка спецификационных требований для «электронных» государственных услуг**, включая платформу для электронного администрирования определенных государственных услуг; и **6) распространение информации** посредством организации учебных туров, семинаров, итоговой конференции по проекту и выпуска информационного сборника и CD диска.

Для тестирования и усовершенствования предложенных мер и рекомендаций, деятельность по проекту реализуется в отдельных правительственных агентствах и службах, которые в настоящее время включают Росохранкультуры и Росархив. Это предоставит возможность апробировать и усовершенствовать подходы и стратегии, а также повысит шанс их успешного применения в других государственных учреждениях.

Дата начала проекта: 9 сентября 2005

Бенефициар проекта: Министерство экономического развития и торговли

Члены консорциума: Arcadis BMB (держатель контракта с ЕС)  
Государственный Университет – Высшая Школа  
Экономики  
HTSPE (Великобритания)  
HELM Corporation (Ирландия)

Длительность проекта: 27 месяцев



## 2. Обзор выполненных работ по проекту

### 2.1 ЗАПЛАНИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ И ПРОВЕДЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Данный проект длится уже 13 месяц (до завершения проекта осталось 14 месяцев). За это время был достигнут значительный прогресс в достижении поставленных целей и в осуществлении поддержки программы правительства по административной реформе. Ощутимыми достижениями за недавно завершившийся отчетный период, являются:

- Разработка и представление на рассмотрение правительства для получения последующих комментариев трех административных регламентов, подготовленных для Министерства культуры и массовых коммуникаций согласно запросу Правительственной комиссии по административной реформе, касающихся: 1) вывоза культурных ценностей (произведений искусства); 2) аттестации и аккредитации экспертов, занимающихся экспертизой и оценкой объектов, подлежащих вывозу; и 3) лицензирования деятельности по телерадиовещанию.
- Разработка рекомендаций и стратегического руководства по обеспечению оценки предложенных стандартов и связи процесса разработки и утверждения стандартов услуг с ежегодным составлением бюджета<sup>1</sup>.
- Организация и проведение трех семинаров по административным регламентам<sup>2</sup> для сотрудников Министерства экономического развития и торговли и Министерства культуры и массовых коммуникаций. Данные семинары были посвящены 1) роли административного регулирования в культурной сфере; 2) европейским подходам к государственному регулированию; и 3) эволюции административного регулирования в различных европейских странах ( в частности Франции, Германии, Соединенном Королевстве). Семинары были проведены в Министерстве культуры 14 апреля и 16 и 18 мая 2006 года со средней посещаемостью - 15 участников.

<sup>1</sup>Данная деятельность осуществляется совместно с проектом ТАСИС «Управление государственными расходами». Работа в этом направлении еще не завершена. Дополнительно был приглашен старший эксперт (Дэвид Лартер) для работы над этим заданием, который присоединится к проекту в октябре 2006 года.

<sup>2</sup>Первый семинар данной тематики был проведен в прошлый отчетный период 29 марта 2006 года.

- Осуществление технического содействия, предоставление обучающих материалов и методологии (в том числе примеры из лучшей международной практики) по разработке административных регламентов. Данный материал был представлен на рассмотрение во время семинаров, а также в форме различной документации, в том числе и первоисточников.
- Организация семинара по международному опыту лицензирования вывоза культурных ценностей. Дэвид Уффиндел, директор по лицензированию вывоза культурных ценностей в Совете по музеям, библиотекам и архивам Министерства культуры Соединенного Королевства, был приглашен в качестве краткосрочного эксперта и провел данный семинар и соответствующие рабочие заседания. Семинар был проведен 28 июня 2006 года в Министерстве культуры и массовых коммуникаций. Открыл мероприятие Дмитрий Амуц, заместитель министра культуры. В данном мероприятии принимали участие около двадцати сотрудников Министерства.
- Организация и проведение 27 июня 2006 года в представительстве Европейской Комиссии в России совместного заседания российских и европейских госслужащих, занятых в сфере культуры, по вопросам, касающимся торговли культурными ценностями между Россией и ЕС. Дэвид Уффиндел, сотрудник Министерства культуры Соединенного Королевства, председательствовал на заседании, на котором участникам предоставлялась возможность обсудить отдельные вопросы и проблемы, связанные с торговлей культурными ценностями, а также со сферами деятельности, в которых необходимо провести реформирование.
- Представление отдельных примеров структурирования и регулирования средств телерадиовещания в ЕС, включая определение задач государственных услуг; соответствующей роли правительства, регулятивных органов и телерадиовещательных компаний, а также альтернативных моделей регулирования данного сектора. По запросу Министерства экономического развития и торговли началось проведение исследования на примере Ofcom, органа регулирующего деятельность британского телевидения, телесвязь и телерадиовещательные компании, завершение которого запланировано на период следующего отчетного периода.
- Сотрудничество с другими проектами технического содействия, по большей части с проектом ТАСИС «Управление государственными расходами» и программами Сприло (Sprilo) Министерства международного развития Великобритании. Проект «Институциональная реформа государственного сектора» осуществлял совместную работу с проектом «Управление государственными расходами» по составлению глоссария терминологии по бюджетированию и государственному управлению. В случае с

программами Сприло, данный проект делился опытом, пересматривал стратегические документы и участвовал в конференциях, организованных Министерством международного развития Великобритании в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, по стратегическому планированию и предоставлению государственных услуг.

- Данный проект продолжает сотрудничать с проектом ТАСИС «Социальное бюджетирование» в разработке общего подхода к измерению эффективности расходования бюджетных средств, а также делится терминологией и концепцией.

## 2.2 ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПИЛОТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В рамках проекта были установлено тесное сотрудничество с каждым из пилотных учреждений: Федеральной службой надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и культурного наследия (Россохранкультуры) и Федеральным архивным агентством (Росархив). В обоих случаях, были учреждены рабочие группы для осуществления надзора за деятельностью по проекту и назначено должностное лицо высокого ранга для курирования работ по проекту. Через куратора также осуществляется все контакты с агентством/службой, также он обеспечивает координацию, планирование и активное сотрудничество. Учебные туры для двух агентств запланированы на осень 2006 года.

## 2.3. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проект продолжает вносить свой вклад в инвентаризацию мер по административной реформе Всемирного банка, данный список был составлен Секретариатом координации доноров и, следуя своей стратегии, делает доступными его исследования и учебные материалы для других проектов и заинтересованных сторон. По мере возможности, проект также старается участвовать в различных форумах, конференциях и семинарах, посвященных административной реформе и реформе государственного управления.

Вспомогательной деятельности, осуществленная во время данного отчетного периода:

- **Составление глоссария по проекту.** Данный глоссарий по терминологии, употребляемой в сфере государственного управления и бюджетирования, был разработан совместно с проектом ТАСИС «Управление государственными расходами» и предназначен для облегчения взаимодействия и эволюции общей номенклатуры и

терминологии реформы государственного сектора и управления государственными расходами.

- **Оказание содействия миссии Организации экономического развития и торговли** в понимании регулятивной среды Российской Федерации; последствий принятия предложенных административных изменений; и связи индивидуальной оценки эффективности деятельности с достижением задач департаментов.
- **Предоставление помощи по бюджетированию с учетом результатов деятельности** совместно с проектом, оказывающим техническое содействие и отдельные консультационные услуги Министерству экономического развития и торговли относительно организации и управления бюджетным планированием и процессами оценки деятельности других странах, опыт которых является наилучшим.
- **Пересмотр выбранных административных регламентов, не относящихся непосредственно к сфере деятельности по проекту**, что, тем не менее, способствует успешному проведению административной реформы, и внесло положительные изменения в программу правительства по повышению эффективности и результативности деятельности. Примером такой работы служит наш обзор регламентов, регулирующих выдачу внутреннего паспорта.

### 2.3 ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЭКСПЕРТОВ

В рамках проекта продолжается назначение и привлечение экспертов, специализирующихся в отдельных областях, к работе по проекту и консультированию Министерства экономического развития и торговли и пилотных учреждений по отдельным элементам административной реформы. За данный отчетный период было привлечены к работе следующие эксперты:

- **Луиз Атертон**, Национальный архив Соединенного королевства, была приглашена для подготовки и выступления на семинарах по лучшей международной практике управления эффективностью деятельности и управления агентскими взаимоотношениями государство/контрактор и государство/руководитель предприятия. Она также предоставит консультации по составлению отчетной документации об осуществленной деятельности, ответственности и подотчетности в странах ЕС.
- **Елена Деорио** консультирует Министерство экономического развития и торговли по лучшей международной практике заключения соглашений о выполнении деятельности в государственном секторе, а также по применению организации подрядных работ для повышения качества предоставления

государственных услуг в правительственных организациях и органах.

- **Дэвид Лартер**, был приглашен для предоставления консультационных услуг в области оценки стоимости услуг на примере международного опыта. Он также окажет содействие пилотным учреждениям в оценке стоимости предложенных услуг и стандартов государственных услуг.
- **Юлия Широкова**, провела функциональный анализ Министерства Культуры и массовых коммуникаций РФ и исследование процесса предоставления услуг в пилотных учреждениях.
- **Эрика Стодарт**, Национальный архив Соединенного Королевства, была приглашена для подготовки и выступления на семинарах по международной практике управления общественными архивами и соответствующим практикам управления эффективностью деятельности.
- **Дэвид Уффиндел**, директор по лицензированию вывоза культурных ценностей Совета по музеям, библиотекам и архивам Министерства культуры Соединенного Королевства, предоставил консультацию по вывозу культурных ценностей и организации данной функции в Соединенном Королевстве. Г-н Уффиндел также будет принимающей стороной во время обучающего тура для российских чиновников, запланированного на октябрь 2006 года.

#### 2.4 ЗАМЕЩЕНИЕ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПРОЕКТА

Елена Гуселетова, заместитель директора проекта (ключевой эксперт 2) уволилась 30 июля 2006 года по личным обстоятельствам. 26 сентября 2006 года Сергей Пушкарев, гражданин РФ, заместитель директора Российской академии государственного управления, был официально назначен на эту должность. Сергей Пушкарев получил ученую степень по государственному управлению в Университете штата Джорджия (США), является выпускником Уральского государственного университета, имеет более чем десятилетний опыт работы в области государственного управления и административной реформы, работал в России, Грузии, странах Балтии и в других государствах с переходной экономикой. Многие его работы по государственному управлению были опубликованы в России и других странах. Ожидается, что он присоединится к работе по проекту в Октябре 2006 года<sup>3</sup>.

## ЗАМЕНА ПИЛОТНОГО ОРГАНА

После длительного обсуждения с Министерством экономического развития и торговли и Министерством культуры и массовых коммуникаций было решено поменять пилотное учреждение Федеральное агентство по культуре и кинематографии (Роскультура) на Федеральное архивное агентство (Росархив). Данное изменение, которое было одобрено Министерством экономического развития и торговли и Европейской Комиссией, потребует корректировки некоторой нашей деятельности, хотя по большей части это повлечет за собой изменение акцента нашей работы. Об этих изменениях подробно рассказывается в главе 3 данного отчета.

В связи с заменой пилотного органа, проект в настоящее время работает с двумя подведомственными Министерству культуры и массовых коммуникаций учреждениями: Росархив и Росохранкультуры.

<sup>3</sup>См. главу 7 (приложение) для ознакомления с копией письма в Европейскую Комиссию, согласно которому Сергей Пушкарев назначается на должность заместителя директора проекта.

## 3. Краткий обзор по планированию на оставшуюся часть реализации проекта

Оставшаяся часть длительности проекта охватывает период с 1 октября 2006 года по 31 декабря 2007 года (приблизительно 14 месяцев). Краткий обзор по планированию на данный период времени следует ниже:

### 3.1 СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

В рамках проекта по-прежнему уделяется большое внимание разработке и созданию пилотных моделей административной реформы и соответствующих инициатив (например, стандартов государственных услуг, гибких показателей результативности деятельности и «электронных» услуг), целью которых является повышение результативности и эффективности работы государственного сектора. Данная деятельность осуществляется в пилотных учреждениях, которые в настоящее время представлены Федеральной службой мониторинга соблюдения законодательства в сфере массовых коммуникаций и культурного наследия (Росохранкультуры) и Федеральным архивным агентством (Росархив). Контроль над работой пилотных проектов осуществляет Комитет управления проектом, возглавляемый Андреем Шаровым, Министерство экономического развития и торговли. Первый заместитель министра Павел Пожигайло контролирует работу проекта в Министерстве Культуры и Массовых Коммуникаций, заместивший Дмитрия Амунца в июне 2006 года, который принял на себя другие обязанности.

Согласно договоренности, достигнутой на начальной стадии проекта, Комитет управления проектом встречается раз в год на официальном заседании. Группа управления проектом встречается с рабочей группой Комитета управления (состоящей из Андрея Шарова, Максима Паршина и Павла Пожигайло) каждые 2-3 месяца для обсуждения работы по проекту и возникших проблем, а также, чтобы получить информацию от МЭРТ по изменениям в стратегии правительства или имеющей отношение к проекту деятельности. В случае необходимости эти встречи посещают представители Европейской Комиссии, как это было на совещании, проведенном 6 сентября 2006 года, по поводу изменений в Техническом Задании, касающихся Компонента IV.

Директор проекта и его заместитель встречаются с сотрудниками МЭРТ каждый месяц для того, чтобы проанализировать результаты деятельности, также проект представлен в Рабочей группе по административной реформе Министерства культуры и массовых коммуникаций. Когда это уместно, отдельные личности также принимают участие в этих встречах. Эксперты проекта, конечно же, встречаются с представителями Министерства экономического развития и торговли, Министерства культуры и массовых коммуникаций, администрацией президента и пилотных учреждениях на постоянной основе.

В деятельности по пилотным учреждениям наблюдается значительное продвижение вперед, и внимание по большей части уделяется работе в следующих приоритетных областях:

- Реформирование процедур по выдаче лицензий и разработка регламентов массовых коммуникаций (в особенности телерадиовещание);
- Пересмотр и реформирование процедуры вывоза культурных ценностей (произведений искусства) в соответствии с лучшим международным опытом в этой области;
- Реформирование административных процедур, практик и регламентов, имеющих отношение к аттестации/аккредитации экспертов по культуре, а также лицензированию и экстернализации (аутсорсинг) экспертной оценки и функций сертификации;
- Анализ и усиление применения практики управления по результатам и оценки эффективности деятельности;
- Разработка и запуск в работу в электронном режиме избранных административных процедур и процессов в агентствах и службах Министерства Культуры с учетом ограничений, навязанных инфраструктурой и законодательной базой.

Проект также оказывает помощь Министерству культуры, его агентствам и службам в обоснования бюджета; особенно в отношении идентификации и спецификации измеряемых показателей конечного результата расходования бюджетных средств. Эта работа напрямую связана с нашей работой по гибким показателям результативности и выполняется вместе с проектом ТАСИС «Управление государственными расходами».

### 3.2 УЧЕБНЫЕ ТУРЫ

Учебные туры являются неотъемлемой частью Компонента II (ТЗ, Г2.15), Компонента III (ТЗ Г3.10) и Компонента IV (ТЗ Г4.13). В связи с трудностями, связанными с временным графиком проекта и наличием соответствующего персонала, как в России, так и в Европейском Союзе, не удалось организовать учебные туры в течение отчетного периода. Тем не менее, три учебных тура намечены на первый квартал следующего отчетного периода (два – в Великобританию и один – в Бельгию). Каждый учебный тур включает в себя участников из регионов.

### 3.3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЗОРЫ

В течение предыдущего отчетного периода проект осуществил функциональный обзор Министерства Культуры, а также его агентств и служб. Данная работа послужила фундаментом для нашей текущей работы и предоставила объемную информацию об организации процессов и деятельности



в Министерстве. В последующие шесть месяцев в рамках проекта будут проведены краткие, интенсивные обзоры деятельности тех подразделений Министерства Культуры и его агентств и служб, которые вовлечены в реализацию различных административных процессов, связанных с нашей работой. В этих обзорах, оперативных по своей сути, будут рассмотрены трудовые процессы с целью выявления иррелевантных процессов и их соответствующего улучшения.

### 3.4 САЙТ ПРОЕКТА

Сайт проекта размещен на сайте Высшей Школы Экономики. Министерство Экономического Развития и Торговли согласовало процесс распространения информации, в связи с чем, проект находится в процессе загрузки всех проектных отчетов, за исключением конфиденциальной информации или той, что относится к текущей стратегии. Политика максимального раскрытия информации была согласована, и проект будет следовать данной политике в своей работе.

### 3.5 КООРДИНАЦИЯ С ДРУГИМИ ПРОЕКТАМИ

Проект продолжает активно сотрудничать с другими проектами и Правительственной Комиссией по Административной Реформе. Проект также установил тесные связи с другими проектами: Административной Реформой II (Совершенствование Управления Государственными Расходами), Реформой Государственной Службы Министерства Международного Развития Великобритании (ММР) и Проектом по поддержке администрации Ленинградской области в разработке и внедрении программ по сокращению бедности (Sprilo). Мы также продолжаем сотрудничать с Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD) и проектом Tacis AP2.

- Проект «Управления государственными расходами»: мы работаем над разработкой общего понимания по вопросу, каким образом будет проводиться исчисление затрат по предлагаемым государственным услугам и их стандартам. МЭРТ и Министерство Финансов достигли соглашения в том, что стандарты не будут рекомендованы для применения до тех пор, пока не будет проведено исчисление затрат и существовать доступные бюджетные средства для применения стандартов.
- Программа ММР (Sprilo): мы делились информацией с данным проектом по вопросам организации планирования, административного регламентирования и измерения эффективности управления. Sprilo является региональной программой, поэтому мы делимся опытом, полученным в работе на федеральном уровне, с целью обеспечения интеграции национальной и региональной инициатив. Дэвид Фокс, руководитель проекта, подготовил презентацию для Конференции ММР (Sprilo) в Санкт-Петербурге 21-24 марта 2006 года, в которой рассказал о работе проекта над усовершенствованием работы государственного сектора. Также на семинаре, проходившем в Санкт Петербурге 12-16

сентября 2006 года и посвященном управлению государственными расходами и сокращению бедности, он рассказал о роли управления по результатам и соглашениях о предоставлении государственных услуг в процессе бюджетирования по результатам.

- В рамках программы проекта по распространению информации Д-р Аксель Кетс и Андрей Клименко приняли участие в семинаре по административным регламентам и реформе РФ, который был организован российским правительством в Нижнем Новгороде 23-26 июня 2006 года. Д-р Кетс провел презентации и доклады о европейском подходе к административному регламентированию и концепции «легкого» и «тяжелого» регламентирования.
- В области результативных контрактов и реформы государственной службы проект продолжает сотрудничать с Фондом Nicolas Witsen и компанией ФБК по проектам Tasis Административная реформа II и Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по вопросам внедрения результативных контрактов для высшего звена государственной службы. Проект ознакомил миссию ОЭСР по данному вопросу, которая проходила в Москве 26-30 июня 2006 года, делая акцент на усовершенствовании работы государственного сектора.

### 3.6 МОНИТОРИНГ /КОНТРОЛЬ И РЕЗУЛЬТАТЫ/ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Проект считает очень важным учет мнения гражданского общества и потребителей, а также концепцию, заключающуюся в том, что предлагаемые регламенты должны быть подвержены общественной критике и анализу. С этой целью мы приглашаем представителей «потребителей» на семинары и конференции с другими организациями, профессиональными ассоциациями и представителями правительства (например, руководители из министерств культуры ЕС).

Консультационные заседания, проведенные за последние шесть месяцев и посвященные экспорту культурных ценностей и торговли произведениями искусства и артефактами, включают в себя:

Встречу с избранными торговыми агентами и персоналом музеев (16 мая 2006 года);

Встречу с торговцами произведениями искусства, сотрудниками галерей и экспертами по искусству (26 июня 2006 года), которая совпала с визитом Дэвида Уффиндела;

Встречу с руководителями министерств культуры ЕС (27 июня 2006 года).

Г-н Кузьминов также ознакомил членов Общественной Палаты с работой над проектом по административной реформе и повышению эффективности на заседании в конце июня 2006 года.

В связи с нашей работой по обзору и анализу процедур и регламентов паспортной службы, проект также проводил консультации с агентами бюро путешествий, персоналом визовых и регистрационных отделов, официальными лицами, принимающими участие в образовательных и профессиональных обменах кадрами персоналом (например, международные отделы Высшей Школы Экономики, МГУ и Российской Академии Государственной Службы, и некоторые частные лица, в основном студенты и штат Высшей Школы Экономики).

Проект рассматривает возможность включения раздела («Ваше мнение») на сайте, где посетители сайта смогут рассказать о своих собственных впечатлениях и опыте с различными административными процедурами.

## 4. ДОКЛАД О ХОДЕ РАБОТ ПО ПРОЕКТУ В ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД

Проект реализуется согласно индикативному плану работы и плану результатов работы, которые были согласованы на подготовительном этапе и отражены в измененном отчете о подготовительном этапе от 20 февраля 2006 Года. Как отмечается в нашем отчете о ходе работы над проектом от 30 марта 2006 года, Роскультура была заменена Росархивом (Федеральное Архивное Агентство) в качестве одного из наших пилотных учреждений. Наша работа над проектом была скорректирована соответствующим образом.

### 4.1 Деятельность по осуществлению проекта и результаты

Результаты работы над проектом можно разделить на две группы: те, что соответствуют специфике определенного компонента (с некоторыми мероприятиями, которые участвуют в разных компонентах); и те, что являются более общими по характеру и относятся к общим аспектам административной реформы и реформы государственной службы; обе группы результатов описаны подробнее ниже:

#### 4.1.1 Общие методологические рекомендации и анализ

- Подведение итогов по предлагаемым регламентам для паспортной службы, включая:
  - Рекомендации по упрощению и стандартизации процедур подачи заявлений
  - Рекомендации по минимальным показателям эффективности
  - Рекомендации по возможному созданию документа типа Договора об Обслуживании, в котором бы были сформулированы права и обязанности граждан и правительства соответственно. (ТЗ 2.2.1)
- Комментарии по роли и результативности Соглашений о Предоставлении Государственных Услуг при повышении эффективности и результативности (ТЗ 2.2.3, показатели эффективности и внутренние аспекты руководства).

#### 4.1.2 Компонент I (Разработка административных регламентов)

Правительственная Комиссия по Административной Реформе потребовала, чтобы министерства подготовили 39 регламентов на рассмотрение правительства и общественности к 30 июня 2006 года. В их число также входят три регламента, которые должны быть подготовлены Министерством Культуры. Рабочий Комитет Проекта придал этой работе приоритетный статус. С этого времени проект помогал Комиссии и Министерству Культуры с так называемой «оптимизацией» административных регламентов, т.е. их дальнейшим

пересмотром, корректировкой с целью повышения их эффективности и включением комментариев общественности и возникших спорных вопросов. Большая часть этой работы в настоящее время сконцентрирована на включении других элементов лучшего международного опыта в регламенты и сокращения, если не устранении, процедур излишне отягощенными бюрократическими процессами. Комментарии проекта и пересмотренные регламенты были представлены на рассмотрение Комиссии по Административным Регламентам. Ответ ожидается позднее этой осенью.

### **Документы, аналитические статьи и другие работы, подготовленные за отчетный период**

#### (а) Семинары

- Семинар (29 марта 2006 Года): Подготовка Административных Регламентов по Лицензированию Вывоза Культурных Ценностей и Аттестации (Аккредитации) Экспертов по Культурным Ценностям – Методология и Международный Опыт. (ТЗ Г.1.2, Г 1.7).
- Семинар (14 апреля 2006 Года): Подготовка Административных Регламентов по Лицензированию Теле и Радиовещания - Методология и Международный Опыт (ТЗ Г.1.2, Г1.7).
- Семинар (16 мая 2006 Года): Подготовка Административных Регламентов: Предложения по Лицензированию Вывоза Культурных Ценностей и Аттестации Экспертов по Культурным Ценностям (ТЗ Г.1.4, Г.1.7).
- Семинар (18 мая 2006 Года): Подготовка Административных Регламентов: Предложения по Лицензированию Теле и Радиовещания, Основанные на Международном Опыте. (ТЗ Г 1.4, Г 1.7).
- Семинар-презентация «плюс» документация по «Использованию методов апробационных карт в некоммерческом секторе» (25 июня 2006 года). Презентация на Международной Конференции по Административной Реформе, проведенной в Нижнем Новгороде с 21 по 27 июня 2006 года. (ТЗ Г1.6, Г 1.7, Г 1.9).

#### (б) Исследования, анализ и проекты регламентов

- Методологический обзор и подход к регламентированию в ЕС и ОЭСР. Материал из источников и комментарии подготовлены в МЭРТ и Министерстве Культуры. (ТЗ Г 1.2, Г 1.7).
- Регламентирование экспорта и импорта культурных ценностей в странах ЕС: Обзор политики и административных процедур. (ТЗ Г 1.3, Г 1.2).

- Презентация по Лицензированию Теле-Радио Вещания. Пояснительные материалы и материал из источников для сопровождения проведения семинара по созданию проекта административных регламентов. (ТЗ Г 1.2, Г 1.7).
- Уроки, полученные в процессе применения пилотных регламентов и предложений для оптимизации административных регламентов. Обзор лучшего международного опыта. Июнь 2006 годы. (ТЗ Г 1.8, Г 1.9).
- Экспортное Лицензирование Культурных Ценностей – Лучшая Международная Практика. Июль 2006 года. (ТЗ Г 1.2, Г 1.4).
- Лицензирование Вещания – Лучшая Международная Практика. Июль 2006 года. (ТЗ Г 1.2, Г 1.4).
- Лицензирование Вещания – Формулировка Задачи и Нормы для Административного Регламентирования. Документ, подготовленный для проектной группы Росохранкультуры и обсужденный с заместителем Руководителя Росохранкультуры 5 июля 2006 года. (ТЗ Г 1.4).
- Проект Административных Регламентов для Лицензирования Вывоза Культурных Ценностей. Май 2006 года. (ТЗ Г 1.4).
- Проект Административных Регламентов по оценке/Аттестации Экспертов по Культурным Ценностям. Май 2006 года. (ТЗ Г 1.4).
- Проект Административных Регламентов по Лицензированию Телевизионного и Радио Вещания. Май 2006 года. (ТЗ Г 1.4).
- Пересмотренный Проект Административного Регламентирования по Лицензированию Теле и Радио Вещания. Май 2006 год. (ТЗ Г 1.4). Материалы, подготовленные в рамках этого документа, включают:
  - Матрицу: Анализ комментариев по первому проекту и соответствующие изменения по проекту;
  - Текст речи, подготовленный ответственным заместителем Руководителя Росохранкультуры для Правительственной Комиссии по Административной Реформе в августе 2006 года.
- Обеспечение юридических и установленных законом инструментов по регулированию средств вещания в ЕС. Были предоставлены версии на русском и других языках с соответствующим комментарием. (ТЗ Г 1.2).

Дополнительно к этим официальным работам К1 предоставлял общую помощь министерству и пилотным учреждениям в разработке пилотных регламентов, а также провел большое количество встреч с персоналом министерств, участвующих в работе по разработке проектов регламентов и законодательства.

Эксперты проекта провели встречи с г-ном В. Гореглядом (зам. Руководителя Росохранкультуры) и его командой; с г-жой Натальей Ромашовой (Руководителем Отдела Лицензирования Вещательной Деятельности Министерства Культуры и ее группой; а также с г-ном Владимиром Карякиным (Заместителем Директора, Отдел Культурных Ценностей, Министерство Культуры).

В то время как необходима последующая работа по административным регламентам в будущем, особенно в отношении услуг и процессов, разработанных Компонентами II и IV, задачи ТЗ Г 1.2, Г 1.3 и Г 1.4, считаются выполненными.

#### 4.1.3 Компонент II (Определение государственных услуг и стандартов услуг)

Как планировалось, работа над Компонентом II сконцентрирована на использовании лучшей международной практики в разработке, исчислении затрат и обеспечении административных услуг и стандартов услуг. Конференции, семинары и визиты официальных лиц ЕС внесли свой вклад в нашу работу и привели к заметному улучшению понимания правительством того, как разрабатываются, измеряются и обеспечиваются ресурсами стандарты услуг в странах с лучшим опытом в данной области. Вся запланированная работа была выполнена за исключением проведения учебного тура в Великобританию, который состоится с 9 по 13 октября 2006 года.

#### **Документы, аналитические статьи и другие работы, подготовленные за отчетный период**

- Международный опыт по внедрению системы стандартов в области предоставления государственных услуг и комментарии по российскому опыту. Доклад для Министерства Культуры. Июль 2006 года. (ТЗ Г 2.1).
- Ввоз Предметов Культуры из Великобритании: презентация по политике и практике, проводимой Великобританией в этой области. Подготовлена Дэвидом Уффинделем. Июль 2006 года. (ТЗ Г 2.17).
- Обзор предложений для регистрации государственных служб. Доклад для Министерства Культуры. Июль 2006 года. (ТЗ Г 2.2).
- Разработка и заполнение анкеты о мнении потребителей о работе служб и их качестве. Июль 2006 года. (ТЗ Г 2.3, Г 2.10).
- Исследование и анализ качества предоставления услуг в пилотных учреждениях Министерства Культуры. Июль 2006 года. (ТЗ Г 2.3, Г 2.4).

Учебный тур, запланированный вначале на данный отчетный период, был задержан в связи с отсутствием участников из Росохранкультуры и способности спонсорских организаций в Великобритании принять нас. Учебный тур будет проведен с 9 по 13 октября 2006 года и будет посвящен «лицензированию

вывоза культурных ценностей». Все детали тура описаны в Главе 7 вместе с программой конференции и списком участников. (ТЗ Г 2.11, Г 2.15).

#### 4.1.4 Компонент III (Разработка системы гибких показателей эффективности и результативности деятельности)

Как отмечалось в нашем докладе о прогрессе работ по проекту от 30 марта 2006 года, коллеги по проекту (МЭРТ) и Министерство Культуры посчитали необходимым заменить первоначальное пилотное учреждение для этого компонента, Федеральное Агентство по Культуре и Кинематографии (Роскультура) на Федеральное Архивное Агентство (Росархив). Эта замена была обсуждена с Европейской Комиссией, и была послана официальная просьба заместителем министра культуры г-ном Амунцем по замене пилотного учреждения от 29 марта 2006 года. 21 апреля 2006 года МЭРТ и Европейская Комиссия одобрили замену, и началась работа с Росархивом.

Поскольку Росархив фундаментально отличается от Роскультуры организационно, понадобилась некоторая корректировка отдельных элементов нашей рабочей программы, а также изменения в некоторых акцентах. Данные изменения обсуждались с МЭРТ и Европейской Комиссией, детали согласованных изменений включены в Главу 5 данного отчета.

#### **Документы, аналитические статьи и другие работы, подготовленные за отчетный период**

- Обзор и комментарии по работе Министерства Культуры, СМИ и Спорта Великобритании «Политика социального включения». Август 2006 года. (ТЗ Г 3.4, Г 3.5).
- Обзор корпоративных и бизнес планов Национальных Архивов Великобритании: Полученные Уроки и Лучшие Методы. Июль 2006 года. (ТЗ Г 3.4, Г 3.5).
- Обзор и анализ организационной структуры национальных архивов: на примере Отдела по Государственной Документации и Национальных Архивов Великобритании. Август 2006 года. (ТЗ Г 3.4, Г 3.5).
- Ключевые функции национальных архивов и отделов государственной документации: обзор Службы Национальных Архивов Великобритании. Август 2006 года. (ТЗ Г 3.4, Г 3.5).
- Ключевые показатели эффективности для администрации национальных архивов: Ключевые показатели эффективности Национальных Архивов Великобритании. Июль 2006 года. (ТЗ Г 3.4, Г 3.5).



- Предоставление услуг в режиме «онлайн» Отделом Государственных Документов Великобритании и службой Национальных Архивов. Июль 2006 года. (ТЗ Г 3.4, Г 3.5).
- Доклад по реформированию структуры Министерства Культуры и Массовых Коммуникаций (значение для управления по результатам). (ТЗ Г 3.3).
- Комментарий по Докладу Министерства Культуры и Массовых Коммуникаций Российской Федерации на 2007-2009 годы о Результатах и Ключевых Задачах. (ТЗ Г 3.2, Г 3.3).

В связи с конфликтом расписаний учебный тур, перенесенный на последний отчетный период, будет проведен осенью 2006 года. Участники делегации посетят Национальные Архивы Великобритании и Шотландии и другие организации, осуществляющие работу с документами в Великобритании.

Реорганизация Росархива замедлила проведение намеченных конференций и семинаров по управлению по результатам. В то время, как состоялись несколько неофициальных встреч с представителями Росархива во время проводимого нами функционального анализа, в настоящее время намечено проведение крупной конференции по Системам Оценки Эффективности в Системах Национального Архива с 28 октября по 1 ноября 2006 года с участием руководителей высшего звена руководства Национальными Архивами Великобритании. Представители федеральных и областных администраций планируют посетить данную конференцию.

#### 4.1.5 Компонент IV: электронное правительство и система управления G2C

Как отмечалось в нашем отчете о проделанной работе от 30 марта 2006 года и наших последующих ежемесячных отчетах, вопрос создания электронного правительства остается в состоянии постоянных изменений, в связи с чем множество запланированных реформ и мер остаются незавершенными. Отсутствие прогресса по некоторым из этих мероприятий (например, электронные подписи, программы взаимодействия) означает, что прогресс в разработке специфических услуг электронного правительства был проблематичен, номы поставили разработку детального дизайна спецификаций в центр внимания нашей работы в последующие 6 месяцев.

#### **Документы, аналитические статьи и другие работы, подготовленные за отчетный период**

- Электронное правительство в Брюсселе: Принципы и Практика. Апрель 2006 года. (Общее ТЗ Задача 4).
- Электронное правительство: Подход бельгийской федеральной администрации. Апрель 2006 года. (Общее ТЗ Задача 4).

- Менеджмент проекта ИТ: Нормы, методологии и лучшая практика для использования российскими службами. Июль 2006 года. (Общее ТЗ Задача 4).
- Соглашение между федеральными институтами Российской Федерации для постоянного сотрудничества с целью создания федеральных сетевых порталов. Сентябрь 2006 года (ТЗ Г 4.1).
- Анализ прогресса и проблем, относящихся к внедрению стандартов для электронных служб, предоставляемых Правительством. Сентябрь 2006 года. (ТЗ Г 4.5).
- Анализ существующих трудовых процессов в Министерстве Культуры и пилотных учреждениях. Сентябрь 2006 года. (ТЗ Г 4.5).

Проект также провел подготовку по проведению конференции/учебного тура на тему внедрения электронного правительства в ЕС, планируемой на неделю, начинающуюся 27 ноября 2006 года. Предметом конференции являются G2G и G2B (ТЗ Г 4.10).

Из всей этой деятельности наша самая значительная работа была проведена в области анализа деятельности и трудовых процессов пилотных учреждений, а также определения масштаба их перевода в электронный режим. Эта работа выявила тот факт, что многие процессы, связанные с выдачей лицензий на вывоз и разрешений, могут быть осуществлены в режиме электронных услуг, и осуществляются в электронном режиме в странах ЕС и других странах. В то же время эта работа подчеркнула необходимость в принятии различных законов, с целью обеспечения работы электронного правительства и защиты информации.

В нескольких случаях были приняты определенные базовые законодательные акты, и как в случае с электронными подписями, Министерство ИТ и Коммуникаций должно ввести в действие необходимые регламенты и процедуры, чтобы существующее законодательство начало действовать. Данные случаи задокументированы и обсуждены в анализе, см. Пункт 2 выше.

#### 4.2 Конференция РАГС по административной реформе и реформе государственной службы.

Как отмечалось ранее, в нашу рабочую программу была включена дополнительная конференция и техническое задание для государственных служащих, задействованных в административной реформе и реформе государственной службы. Главный бенефициар проекта – Администрация Президента. Целью конференции является стремление поддержать общение и сотрудничество среди тех государственных служащих, которые вовлечены во внедрение административной реформы и реформы государственного сектора. Другой задачей конференции является возрождение учебной программы и оценка пригодности к российским административным обстоятельствам. Другие участники конференции - это участники других проектов по реформированию государственного сектора, финансируемых Tacis. Конференция состоится 5

декабря 2006 года в Российской Академии Государственной Службы (РАГС). Копия отчета о переговорах, просьба о приложении к контракту и пересмотренная программа ресурсов представлены в Главе 7.

#### 4.3 Координирование доноров

Проект поставил координирование своей работы с деятельностью других доноров в ряд приоритетов и активно сотрудничает с релевантными проектами, например, проектом Tacis по Управлению Государственными Расходами, а также проектом по Реформе Государственного Сектора Министерства Международного Развития Великобритании, программа Sprilo. Эксперты проекта посещают и участвуют в широком спектре конференций и семинаров, а также часто встречаются, как в официальной, так и в неофициальной обстановке, с другими проектами-донорами, также как и с персоналом Всемирного Банка.

#### 4.4 Сайт и услуга интерактивного консультирования

Сайт проекта (ТЗ стр. 21-22) действует на сайте Высшей Школы Экономики. Существует единственный портал для административной реформы, происходит загрузка материалов из проекта Tacis AR2. Идет обсуждение по созданию ссылки на проект с сайта Министерства Экономического Развития и Торговли и сайта Всемирного Банка в России.

## 5. Планирование проекта на следующий отчетный период

### 5.1 ПРОГРАММНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РАЗЛИЧНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ

В то время как первый год проекта был в основном посвящен анализу и развитию методологических подходов к административному регулированию, в следующем году упор будет сделан на *апробирование и внедрение* рекомендаций и предложенных услуг и стандартов услуг. Пока большая часть этой работы будет осуществляться в рамках различных компонентов проектов (с надлежащим вниманием к взаимным связям и смежной деятельности), Группа управления проектом будет продолжать работу над трансформацией лучшей международной практики в более общие рекомендации по формированию политики. Данная деятельность включает в себя:

- Анализ различных подходов к управлению эффективностью и конкретному опыту с их внедрением. (ТЗ §2.3.1).
- Оценка результатов, стандарты услуг и составление бюджета с учётом результатов деятельности: лучшая международная практика и выводы для Российской Федерации. (ТЗ §2.3.2).
- Преодоление неопределенности: анализ различных подходов к оценке результатов деятельности, продуктивности и эффективности в вопросах, регулируемых принятой политикой. (ТЗ §2.3 и §4.1.1).

Группа управления проектом также продолжит поддерживать связь и тесное взаимодействие с другими проектами и донорскими организациями для (i) обмена опытом и подходами; (ii) координации рекомендаций по формированию политики в различных сферах деятельности (т.е. определение порядка управления/стандартов финансирования/эффективности); и (iii) снижения к минимуму дублирования деятельности. Особое значение имеет сотрудничество с новым Проектом Предоставления Рекомендаций по Выработке Политики ЕК (ППРВП) в рамках программы «электронное правительство», элементы которой окажут влияние на нашу работу и потребуют тесного взаимодействия и обмена информацией<sup>1</sup>.

### 5.2 КОМПОНЕНТ I (АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ)

Правительственная комиссия по административной реформе запросила, чтобы министерства подготовили 39 регламентов и передали их на рассмотрение правительства и общественности в этом году. В число этих регламентов входят регламенты для Министерства Культуры и массовых коммуникаций, которые должны быть представлены до 30 июня 2006 года. Чтобы успеть подготовить эти регламенты к установленному сроку, в работе на апрель-июнь 2006 года

<sup>1</sup> Предложенный нами подход к координации данного проекта приведен в Разделе 5.5.3.

были изменены приоритеты. Но это не должно повлечь за собой какие-либо значительные отклонения от общего плана работ на отчетный период.

Так как процесс успешной разработки регламентов в прошлом был сопряжен с различными трудностями, мы стараемся привлечь к этой работе все стороны, имеющие отношение к данной тематике. Это интерактивный процесс, включающий в себя как консультирование, так и сотрудничество. Хотя этот подход требует много времени, он должен свести к минимуму необходимость переделывать работу и должен создать институциональный потенциал в Министерстве культуры и массовых коммуникаций и его ведомствах.

Необходимость соблюдения приоритетов правительства (описанных выше) привела к общему изменению компонентной стратегии работы, упомянутому в Отчете о результатах работы 1. Фактически завершив работу над пилотными административными регламентами, предусмотренными Правительственной Комиссией по Административной Реформе (ТЗ К1.2, К1.3, К1.4), мы приступаем к работе по подготовке общих указаний, принципов и рекомендаций для разработки административных регламентов (ТЗ К1.1, К1.5, К1.6, К1.8). На более поздних этапах нашей работы мы разработаем стратегии, методические и подготовительные материалы, необходимые для обеспечения текущей работы в данной области в будущем (главным образом, ТЗ К1.9, К1.10). Для обеспечения этой деятельности также будут организованы семинары и совещания по соответствующим вопросам (ТЗ К1.7).

Общий подход к разработке административных регламентов в ближайшие шесть месяцев включает в себя:

- (i) Начало работы по разработке системного подхода к обеспечению соответствия административных регламентов другим, параллельным или превалирующим нормативным актам. (ТЗ К1.1).
- (ii) Разработка общего методологического подхода к составлению административных регламентов. (ТЗ К1.8).
- (iii) Усовершенствование и доработка функционального анализа базовых процессов в пилотных органах. (Т.З. К1.5).
- (iv) Оценка количества необходимых ресурсов для эффективного и результативного внедрения административных регламентов и сведения к минимуму административных задержек, помех и дублирования деятельности. (Т.З. К1.6).
- (v) Проведение совещаний и семинаров с соответствующими сторонами (министерством, ведомством, акционерами) для обмена информацией по принципам, методикам и проектам предложений, а также рассмотрения точки зрения государственных органов. (Т.З. К1.7).

Необходимо заметить, что может показаться несколько странным в течение последних шести месяцев разрабатывать конкретные административные регламенты и лишь теперь предлагать варианты развития *общей* методологии и подхода для этой деятельности. Данный «разрыв» между теорией и практикой, а также между подходом и лучшей международной практикой был одним из важных вопросов проекта и стал предметом многих дискуссий с МЭРТ и Министерством Культуры и Массовых Коммуникаций. Мы делали упор на то, что спешка в принятии административных регламентов в отсутствие четкого понимания того, как должна осуществляться полная процедура разработки регламента, в особенности в свете международного опыта, была необоснованной.

МЭРТ и Министерство Культуры и Массовых Коммуникаций полностью согласились с этим, однако отметили, что требование о немедленной подготовке нескольких административных регламентов для рассмотрения было выдвинуто Правительственной Комиссией по Административной Реформе. От нас потребовалось принять это требование с учетом вероятности того, что в будущем потребуется пересмотреть регламенты в соответствии с нашей последующей работой. Именно это и произошло. Тем не менее, опыт прошедших шести месяцев был информативным, пролив свет на необходимость разработки более совершенного подхода к административному регламенту и объяснив многим представителям правительственных органов логику нашего подхода и рекомендаций. Таким образом, наша работа над административными регламентами и возникшие в процессе их разработки проблемы способствовали продвижению нашей позиции и подчеркнули необходимость проведения нормативной реформы.

### 5.3 КОМПОНЕНТ II (ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ И РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ)

В течение следующих шести месяцев основное внимание будет уделено разработке и внедрению стандартов услуг. Этот процесс предполагает определение роли стандартов и того, что подразумевается под государственными стандартами и стандартами государственных услуг. Это особенно важно, так как в России эти два понятия имеют отличное от стран ЕС и ОЭСР значение, а вопрос о затратах на внедрение регламентов почти не рассматривается (включая так называемое «время регулирования»).

Основная деятельность на следующие шесть месяцев включает:

- (i) Определение порядка сотрудничества между различными государственными учреждениями, предоставляющими определенные государственные услуги, а также предпочтительный способ предоставления услуг (ТЗ К2.4, К2.6)
- (ii) Разработка методических рекомендаций по оценке стоимости конкретных услуг на основании уровня стандартов (ТЗ К2.5, К2.7)
- (iii) Составление нового примерного расчета, определяющего количественные элементы предоставляемых услуг (ТЗ К2.6)

- (iv) Разработка возможных механизмов распространения информации о стандартах услуг (ТЗ К2.11)
- (v) Начало работы по определению показателей и инструментов оценки эффективности (ТЗ К2.12)<sup>2</sup>
- (vi) Организация учебного тура в Великобританию по ознакомлению с процессом организации, осуществления и аутсорсинга лицензирования, аттестации экспертов и деятельности по контролю соответствия в сфере культуры (Т.З. К2.11, К2.15).

#### 5.4 КОМПОНЕНТ III (ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ)

Как было замечено ранее, работа в рамках данного компонента будет зависеть от решения заменить Роскультуры Росархивом в качестве одного из наших пилотных органов. В случае Росархива предоставление услуг успешно развивается на основании гибких показателей эффективности, поскольку он участвовал в процедуре пробного внедрения правительством нового порядка планирования бюджета, предусматривающего применение ведомствами механизма оценки эффективности и показателей результатов.

В то время как механизм оценки эффективности Росархива уже практически полностью запущен, проект может внести ценный вклад посредством анализа текущих мероприятий, определения слабых мест или областей, нуждающихся в оптимизации, а также в повышении эффективности и отдачи.

##### 5.4.1 ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО КОМПОНЕНТУ III ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БОЛЕЕ ПОЛНОГО УДОВЛЕТВОРЕНИЯ НУЖД КЛИЕНТОВ

В целях усовершенствования процесса целеполагания и оказания технической помощи, а также во избежание дублирования деятельности список планируемой деятельности по проекту был пересмотрен. Данный пересмотр не касается согласованных целей, но обеспечивает соответствие результатов приоритетам и нуждам правительства, а также способствует *осуществлению деятельности, соблюдению приоритетов и реализации других компонентов*. С учетом конкретной соответствующей документации, наш подход подразумевает:

- ТЗ К3.2 (анализ работы по показателям, осуществленной Правительством), наша работа будет ориентирована на показатели, разработанные для Министерства Культуры и Массовых Коммуникаций (сферы культуры), хотя мы также будем учитывать работу других органов.
- ТЗ К3.3 (пересмотр методики), будет ориентирован на механизм оценки эффективности, используемый Министерством Культуры и Массовых Коммуникаций и Росархивом, с учетом официальной государственной политики и директив (например, «Методологические Рекомендации по Подготовке Отчетов о Результатах и Главных Задачах Деятельности Субъектов Бюджетного Планирования»), а также разработку рекомендаций для методологического усовершенствования в зависимости от обстоятельств.

<sup>2</sup> Данная деятельность подразумевает тесное взаимодействие с Компонентом III (гибкие показатели).

- ТЗ КЗ.4 (сравнительный анализ показателей в странах ЕС) будет ориентирован на ознакомление Министерства Культуры и Массовых Коммуникаций и пилотных органов с логическим обоснованием используемых в ЕС показателей эффективности, а также с возможностями их применения в России. Упор должен быть сделан на анализ и сравнение *используемых показателей*, а также *причин и последствий* их использования в других странах.
- ТЗ КЗ.7 (разработка плана внедрения показателей эффективности) будет касаться не только показателей *эффективности*, но и развития всей структуры управления и контроля за эффективностью в пилотных органах.
- ТЗ КЗ.8 (Утверждение плана внедрения показателей эффективности) должно быть осуществлено как единая деятельность и результат Задания ТЗ КЗ.7 и Задания ТЗ КЗ.9, в сущности представляющего собой результат Задания КЗ.7).

Что касается нашей конкретной работы в последующие шесть месяцев, мы будем ориентированы на достижения вышеупомянутых результатов и:

- (i) Обеспечение надлежащего толкования и внедрения показателей эффективности и критериев эффективности в рамках государственной политики и директив с учетом лучшей международной практики и ошибок, допущенных в ходе ориентированного на эффективность бюджетного планирования государства (ТЗ КЗ.4, КЗ.6, КЗ.7-3.8, КЗ.9);
- (ii) Обеспечение применения показателей эффективности и инструментов оценки эффективности также за рамками финансового менеджмента с учетом оказания услуг в государственном секторе (ТЗ КЗ.7, КЗ.9);
- (iii) Выявление препятствий на пути внедрения, включая противоречия в рекомендациях по поводу формирования политики, подходах и существующих директивах, а также предоставление рекомендаций по повышению эффективности и отдачи в целях обеспечения надлежащего функционирования механизмов оценки эффективности (ТЗ КЗ.7-3.8, КЗ.9).

Тот факт, что Министерство Культуры и Массовых Коммуникаций и Росархив имеют определенный опыт в разработке и координации показателей оценки эффективности, позволяет нам добиться явных улучшений текущей практики и процесса выявления того, как система функционирует на практике. Этим обусловлено то, что наша помощь оказалась не такой теоретической, как это могло быть при других обстоятельствах.

#### 5.5 КОМПОНЕНТ IV («ЭЛЕКТРОННОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО» И ПРОГРАММА «ПРАВИТЕЛЬСТВО-ГРАЖДАНАМ» (G2C MANAGEMENT))

Работа по этому компоненту в течение последующих шести месяцев будет идти по двум основным направлениям: рассмотрение существующего процесса работы, процессов, систем, инфраструктуры и законодательства; и содействие в разработке, спецификации и, насколько это возможно в условиях юридических и инфраструктурных ограничений, установке одной или нескольких



электронных услуг в пилотных органах. В последнем случае деятельность по компоненту должна быть тесно связана с деятельностью и рекомендациям по другим компонентам.

После встречи с МЭРТ и Европейской Комиссией 6 сентября 2006 года было достигнуто соглашение об изменении технического задания для Компонента IV посредством удаления трех заданий, переформулирования двух других и создания одного нового задания<sup>3</sup>.

### **Изменения к Техническому Заданию**

*(Одобрено МЭРТ и Европейской Комиссией 6 сентября 2006 года)*

#### **(A) Удаленные Задания ТЗ**

ТЗ К4.2 – Подготовка годового аналитического отчета по существующей программе «электронное правительство» в России за 2005 и 2006 год;

ТЗ К4.7 – Разработка показателей оценки уровня осуществления программы «электронное правительство»;

ТЗ К4.11 – Разработка и внедрение системы контроля процесса поддержания связей, включая инвентаризацию существующих электронных ресурсов.

#### **(B) Новые Задания ТЗ**

Анализ правовых норм и понятий, касающихся программы «электронное правительство», в определенных государствах ЕС с особым упором на анализ правового статуса электронных документов. Анализ организационных моделей управления системами и административными регламентами в рамках программы «электронное правительство» с учетом лучшей международной практики.

#### **(C) Переформулированные Задания ТЗ**

**ТЗ К4.4:** Оценка результатов внедрения вычислительной техники, включая разработку и развитие перспективных услуг, для определенной административной деятельности в пилотных органах.

**ТЗ К4.12:** Разработка, по меньшей мере, одной услуги «правительство-гражданам», доступной в электронной форме, и ее внедрение в условиях существующей инфраструктуры и действующего законодательства.

#### **5.5.1 СФЕРЫ ПРИОРИТЕТОВ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО КОМПОНЕНТУ**

В течение следующих шести месяцев К4 сосредоточит усилия на разработке и, насколько это возможно при имеющихся инфраструктурных и правовых ограничениях, внедрении электронной услуги для какого-либо одного пилотного органа. Если выяснится, что правовые или инфраструктурные ограничения препятствуют полному внедрению предложенной услуги, мы проведем полный анализ услуги с определением требований к системе и

<sup>3</sup> Письмо от КПУ Европейской Комиссии с запросом об изменении технического задания для Компонента IV приведено в Главе 7.

инфраструктуре в будущем, а также выявлением преимуществ, которые должны быть получены от реализации предложенного решения. Данный подход включает в себя:

- (a) Анализ правовых норм и понятий, касающихся программы «электронное правительство» в определенных государствах ЕС с особым упором на анализ правового статуса электронных документов, а также анализ оптимальных организационных моделей управления системами в рамках программы «электронное правительство» (новое задание).
- (b) Оценка результатов внедрения вычислительной техники, включая разработку и развитие перспективных электронных услуг, для определенной административной деятельности в пилотных органах (переформулированное Задание ТЗ К4.4).
- (c) Начало работы по разработке и спецификации доступной в электронной форме услуги «правительство-гражданам» (переформулированное Задание ТЗ К4.12).
- (d) Сотрудничество с МЭРТ в области разработки рекомендаций и стратегий для кампании по распространению информации о программе «электронное правительство»<sup>4</sup> (ТЗ К4.8).
- (e) Проведение 1-2 семинаров по практическому применению информационных технологий в деятельности правительства, с упором на услуги, разработанные для пилотных органов другими компонентами (ТЗ К4.10).
- (f) Организация учебного тура в Бельгию и Европейскую Комиссию в Брюсселе для того, чтобы участники ознакомились с государственными услугами, доступными в электронной форме, а также получили общее представление об инициативах ЕК в рамках концепции «электронное правительство» (ТЗ К4.13).

#### 5.5.2 КООРДИНАЦИЯ С ПРОЕКТОМ ЕК О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОЛИТИКИ

Делегация ЕК сообщила представителям проекта, что в ближайшем будущем будет запущен новый Проект о Предоставлении Рекомендаций по Выработке Политики для консультирования правительства РФ в отношении концепции «электронное правительство» и политики Информационной Технологии Коммуникации. Мы осознаем, что ППРВП будет, прежде всего, осуществлять перевод лучшей европейской практики в общие рекомендации по формированию политики. Компонент IV, напротив, ориентирован на предоставление *конкретных* рекомендаций для пилотных органов проекта.

В этом проекте важно учесть *расчет времени* и предложенный график его осуществления. В то время как ППРВП предполагает консультирование правительства в отношении лучшей практики в рамках концепции «электронное

<sup>4</sup> Данная деятельность может быть ориентирована на услуги, разработанные для пилотного органа, или деятельности правительства в целом, при этом решение по ней будет принято после предстоящих переговоров с МЭРТ.

правительство», эти параметры с большой вероятностью не смогут быть вовремя интегрированы в деятельность по проекту. Мы обеспокоены тем, что предложенные нами *конкретные* решения и подходы могут противоречить *общим рекомендациям по формированию политики ППРВП*.

Для минимизации этого риска мы находим целесообразными следующие меры:

- Оба проекта должны обеспечить взаимный доступ к своим рабочим программам, оценкам/аналитическим материалам и обзорам лучшей практики на постоянной основе и, насколько возможно, привлекать друг друга для обсуждения своих вопросов.
- В рамках нашего технического задания и первоначального отчета мы должны предоставлять конкретные рекомендации по возможностям электронного использования определенных услуг в пилотных органах на основании нашего выбора наиболее подходящих мер в текущих обстоятельствах.
- Мы продолжаем выступать в качестве основного консультанта и советчика Министерства Культуры и Массовых Коммуникаций в отношении программы «электронное правительство». Мы надеемся, что ППРВП учтет наши рекомендации в должной мере. Вкратце, мы считаем, что пока ППРВП регулирует вопросы предоставления общих рекомендаций по формированию политики касательно программы «электронное правительство», проект ПИРГС должен сосредоточиться на предоставлении конкретных рекомендаций Министерству Культуры и Массовых Коммуникаций в отношении программы «электронное правительство» и политики «правительство-гражданам», а также предоставления в электронной форме услуг, определенных и разработанных в ходе реализации данного проекта.
- Мы придерживаемся общей политики, способствующей максимальной прозрачности процессов и обмену информацией. С этой целью мы считаем целесообразным, чтобы Делегация ЕК распорядилась о свободном обмене между проектами ЕК/Тасис их планами, подходами и политическими взглядами, *только* если это не скомпрометирует операции или политические взгляды государственного ведомства или бенефициара проекта.

# 6 ТАБЛИЦЫ

6.1 PROJECT PROGRESS REPORT

| Project title: Public Sector Institutional Reform |   |                 |   |   |   |   |   | Country: Russian Federation |                  |                         |          |   |   |  |  |
|---|---|-----------------|---|---|---|---|---|-----------------------------|------------------|-------------------------|----------|---|---|--|--|
| Planning period: 1 April – 30 September 2006      |   |                 |   |   |   |   |   | EC Consultant: Arcadis BMB  |                  |                         |          |   |   |  |  |
| No  | ACTIVITIES IMPLEMENTED  | TIME FRAME 2006 |   |   |   |   |   | INPUTS                      |                  |                         |          |   |   |  |  |
|   |   | Months          |   |   |   |   |   | PERSONNEL EC CONSULTANT     |                  | PERSONNEL LOCAL EXPERTS |          | EQUIPMENT AND MATERIAL  | OTHER                                   |  |  |
|   |   | 4               | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Planned                     | Utilised         | Planned                 | Utilised |   |   |  |  |
|   | <b>ORGANISATIONAL/ ADMINISTRATIVE (PMT)</b>   |                 |   |   |   |   |   |                             |                  |                         |          |   |   |  |  |
|   | Project Management and Coordination   | x               | x | x | x | x | x | 100                         | 117 <sup>5</sup> | 90                      | 65       | Computers and consumables   | Translation and Interpretation Services |  |  |
| <b>Component I (Administrative Regulation)</b>    |   |                 |   |   |   |   |   |                             |                  |                         |          |   |   |  |  |
| 1.0   | Definition of the objectives and desired outcomes of proposed regulations [TOR C1.1]  | x               | x | x |   |   |   | 25                          | 25               | 35                      | 29       | Computers and consumables   | Translation and interpretation services |  |  |
| 1.1   | Seminars (~3) on international best practice in administrative regulation and elaboration of typologies for the development of administrative regulations for the pilot bodies [TOR C1.7] | x               | x |   |   |   |   | 20                          | 20               | 10                      | 5        | Conference room hire, interpretation services, document preparation | Translation and interpretation services |  |  |
| 1.2   | Continued elaboration of draft regulations for pilot bodies [TOR C1.4]  |                 |   |   | x |   | x | 10                          | 10               | 45                      | 45       | Consumables   | Translation services                    |  |  |
| 1.3   | Functional analyses of basic  | x               | x |   |   |   |   | 10                          | 10               | 10                      | 2        | Consumables   | Translation                             |  |  |

<sup>5</sup> Excess of utilised days over planned days was caused by the designation of Neil Parison (ST Senior Expert) to develop analyses on the efficacy of performance budgeting in UK and in David Fawkes' (PMT) work on linking service standard costing with the annual budget exercise.

|   |  |   |   |   |  |   |  |    |                 |    |                 |             |  |
|---|--|---|---|---|--|---|--|----|-----------------|----|-----------------|-------------|--|
|   | processes in pilot agencies and services [TOR C1.5]  |   |   |   |  |   |  |    |                 |    |                 |             | services   |
| 1.4   | Assessment of resource requirements of pilots and development of proposals to link resources and demand for respective services [TOR C1.6] |   | x | x |  |   |  | 10 | 10              | 10 | 3               | Consumables |  |
| 1.5   | Workshop/seminar presenting the findings of the functional review(s) and EU practice in administrative regulation [TOR C1.7]               |   | x |   |  |   |  | 5  | 5               | 5  | 5               | Consumables | Translation and interpretation services, consumables |
| <b>Component II (Defining State Services and Service Standards)</b> |  |   |   |   |  |   |  |    |                 |    |                 |             |  |
| 2.1   | Analysis of international best practice on the measurement of service standards in the cultural sphere [TOR C2.1]                          |   | x | x |  |   |  | 15 | 15              | 5  | 0               | Consumables | Translation services                                 |
| 2.2   | Analysis of international best practice in the definition of state services in the cultural sphere [TOR C2.1]                              |   | x | x |  |   |  | 5  | 10 <sup>6</sup> | 5  | 0               | Consumables | Translation services                                 |
| 2.3   | Initial design and development of a register of state services [TOR C2.2]  | x | x |   |  |   |  | 10 | 10              | 40 | 15              | Consumables | Translation services                                 |
| 2.4   | Design and completion of customer feedback questionnaires [TOR C2.3, C.10]   | x | x | x |  |   |  | 5  | 5               | 20 | 20              | Consumables | Translation services                                 |
| 2.5   | Operational analyses of state services in the pilot bodies [TOR C2.4]  | x | x | x |  | x |  | 20 | 25 <sup>7</sup> | 30 | 48 <sup>8</sup> | Consumables | Translation services                                 |

<sup>6</sup> Excess in utilised vs. planned days is attributable to the retention of an additional international senior expert (David Uffindell) to advise on export licensing practices in the UK. Mr Uffindell made a trip to Moscow in June 2006.

|  |  |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |             |  |
|--|--|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-------------|--|
| 2.6  | Study tour (1) on the organisation, delivery and externalisation of licensing, export certification and compliance activities in the cultural sphere in the EU [TOR C2.15] – <i>preparation of administrative arrangements</i> |   |   |   |   |   | x | 15 | 10 | 5  | 0  | Consumables | Conference services, translation and interpretation services |
| <b>Component III (Performance Indicators and Performance Management)</b> |  |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |             |  |
| 3.1  | Review of performance assessment practices in pilot agencies and services [TOR C3.3]   | x | x | x |   |   |   | 10 | 10 | 50 | 34 | Consumables | Translation services   |
| 3.2  | Analysis of performance management approaches and practices in EU countries and their relevance to the project [TOR C3.4]  |   | x | x |   |   |   | 15 | 15 | 15 | 11 | Consumables | Translation services   |
| 3.3  | Analysis of the role of external performance assessment in EU countries [TOR C3.5]   |   | x | x |   |   |   | 10 | 10 | 0  | 0  | Consumables | Translation services   |
| 3.4  | Design work on an internal performance management system and performance indicators [TOR C3.3, C3.9]   | x | x | x | x | x |   | 20 | 5  | 45 | 15 | Consumables | Translation services   |
| 3.5  | Elaboration of potential methods for determining the value of indicators including regulatory burden and the cost of providing services [TOR C3.8]   |   |   | x | x |   |   | 10 | 0  | 40 | 16 | Consumables | Translation services   |
| 3.6  | Study tour focusing on performance management systems in the EU  |   |   |   |   |   | x | 10 | 0  | 5  | 0  | Consumables | Conference services,   |

<sup>7</sup> Access of utilised days vs. planned days is attributable to the appointment of Yulia Shirokova (ST Local Junior Expert) to complete a functional review of the Ministry of Culture and the pilot bodies.

<sup>8</sup> Access of utilised days vs. planned days is attributable to the project's request that Neil Parison assist Yulia Shirokova with the function review of the Ministry of Culture bringing to bear his knowledge of international approaches and best practice.

|  |  |  |   |   |   |   |   |            |                |            |            |   |  |                         |
|--|--|--|---|---|---|---|---|------------|----------------|------------|------------|---|--|-------------------------|
|  | [TOR C3.10] – <i>preparation of administrative arrangements</i>  |  |   |   |   |   |   |            |                |            |            |   |  | interpretation services |
| 3.7  | Conference/workshop on selected aspects of performance measurement [TOR C3.11]   |  | x |   |   |   |   | 5          | 0              | 5          | 0          | Consumables                                 | Conference services, translation and interpretation services |                         |
| <b>Component IV (eGovernment and G2C Management)</b> |  |  |   |   |   |   |   |            |                |            |            |   |  |                         |
| 4.1  | Analysis of progress and problems related to implementing standards for e-services provided by the Government [TOR C4.1]                                     | x  | x | x |   |   |   | x          | 10             | 20         | 65         | 20  | Consumables  | Translation services    |
| 4.2  | Analytical report on e-Government state-of-the-art in Russia (“electronic Russia”) [TOR C4.2]  | Activity Deleted from TOR<br>(See Section 5.5) |   |   |   |   |   | 5          | 0              | 25         | 0          | Consumables, Outsourced services            | Translation services   |                         |
| 4.3  | Analysis of currently existing work-flows in Ministry of Culture and relevant services and agencies [TOR C4.5]   | x  | x |   | x | x | x | 5          | 11             | 55         | 29         | Consumables                                 | Translation services   |                         |
| 4.4  | Seminars (1-2) on practical applications of information technologies in Government activities – emphasising and illustrating European experience [TOR C4.10] |  |   | x |   |   |   | 0          | 5 <sup>9</sup> | 15         | 7          | Consumables                                 | Translation and interpretation services, conference services |                         |
| 4.5  | Study tour (1) focusing on the application of eGovernment concepts in EU member states and the European Commission [TOR C4.13]                               |  |   |   |   |   |   | 5          | 0              | 0          | 0          | Consumables, Outsourced Services, Logistics | Translation and interpretation services, logistical services |                         |
| <b>TOTAL</b>   |  |  |   |   |   |   |   | <b>365</b> | <b>348</b>     | <b>630</b> | <b>369</b> |   |  |                         |

<sup>9</sup> Excess of realised vs. planned days is due to the fact that the project was invited to attend an eGovernment conference that was not part of our original work programme. As experts were available and the conference was directly relevant to our work, we elected to participate with Somerling and Klimenko participating.



6.2 RESOURCE UTILISATION REPORT

|  |   |                             |
|--|---|-----------------------------|
| Project title: Public Sector Institutional Reform                              | Project Number:<br>EUROPEAID/120027/C/SV/RU | Country: Russian Federation |
| Planning period: 1 April 2006 – 30 September 2006                              | Prepared on: 30 September 2006              | EC Consultant: Arcadis BMB  |
| Project objectives: To support administrative reform in the Russian Federation |   |                             |

| RESOURCES/INPUTS       | TOTAL PLANNED | PERIOD PLANNED         | PERIOD REALISED        | TOTAL REALISED | AVAILABLE |
|------------------------|---------------|------------------------|------------------------|----------------|-----------|
| PERSONNEL              |               |                        |                        |                |           |
| EC Consultants         | 1564          | 365                    | 348                    | 672            | 892       |
| Local Consultants      | 2120          | 630                    | 369                    | 573            | 1547      |
| Sub-total              | 3684          | 995                    | 717                    | 1245           | 2439      |
| EQUIPMENT AND MATERIAL |               |                        |                        |                |           |
| Incidentals Budget     | € 750,000     | € 75,000 <sup>10</sup> | € 51,350 <sup>11</sup> | € 78,917       | € 671,083 |
| Sub-total              | € 750,000     | € 75,000               | € 51,350               | € 78,917       | € 671,033 |
| OTHER INPUTS           | NA            | NA                     | NA                     | NA             | NA        |

<sup>10</sup> There were no study tours within the terms of TOR Section 6.5(a) or 6.5(b) during the reporting period referenced, and this has resulted in a significant variance from planned expenditure.

<sup>11</sup> Non-audited figure. Accounts currently being finalised for reporting period and a final audited figure will appear in the invoice.

6.3 OUTPUT PERFORMANCE REPORT

|  |   |                             |
|--|---|-----------------------------|
| Project title: Public Sector Institutional Reform                              | Project No:<br>EUROPEAID/120027/C/SV/RU | Country: Russian Federation |
| Prepared on: 30 September 2006   | EC Consultant: Arcadis BMB              |                             |
| Project objectives: To support administrative reform in the Russian Federation |   |                             |

| Output results   | Deviation original plan<br>+ or - % <sup>12</sup> | Reason for deviation  | Comments on constraints & assumptions                                      |
|--|---|---|--|
| <b>Organisational/Administrative Activities</b><br>• Project Management and Coordination                         | nil   | Task Completed  |  |
| • Studies and analysis on the use of Public Service Agreements in the UK and other countries (requested by MEDT) | +100%   | Study requested by MEDT and accommodated within scope of work for the overall project.            | New activity accommodated by re-prioritizing project management activities |
| • Development of a joint approach to linking performance indicators and PEM practices                            | +100%   | Joint initiative of Tacis PSIR and PEM projects not included in TOR but supported by MEDT and EC. | Activity essential to realisation of project objectives                    |
| <b>Component I (Administrative Regulation)</b>   |   |   |  |
| • Definition of the objectives and desired outcomes of proposed regulations [TOR C1.1]                           | nil   | Task completed  |  |
| • Organisation of (3) seminars and workshops on aspects of administrative regulation [TOR C1.2]                  | nil   | Task completed  |  |
| • Elaboration and development of draft administrative regulations for the pilot bodies                           | nil   | Task completed  |  |

<sup>12</sup> References with respect to percentages are for degrees of order and should not be interpreted as being precise.

| Output results  | Deviation original plan<br>+ or - % <sup>12</sup> | Reason for deviation  | Comments on constraints & assumptions   |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Further elaboration and development of functional analyses of basic processes in the pilot institutions [TOR C1.5]</li> </ul>  | nil   | Task completed  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Assessment of the resource requirements of pilots and development of proposals to link resources and demand for respective services [TOR C1.2]</li> </ul>                                    | -100%   | Task deferred as dependent on identification of services which has yet to occur | Definition of services delayed because of change in pilot and dependency of other components output   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop/seminar presenting the findings of functional reviews and EU practice in administrative regulation [TOR C1.1]</li> </ul>  | nil   | Task completed  |   |
| <b>Component II (Defining State Services and Service Standards)</b>   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Analysis of international best practice on the measurement of service standards in the cultural sphere [TOR C2.1, C2.6]</li> </ul>   | nil   | Task completed  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Analysis of international best practice on the definition of state services in the cultural sphere [TOR C2.1, C2.17]</li> </ul>  | nil   | Task completed  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Initial design and development of a register of state services [TOR C2.2]</li> </ul>   | nil   | Task completed  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Development of preliminary questionnaire for use in analysing and assessing the needs of the citizens in the realm of service standards [TOR C2.3]</li> </ul>                                | nil   | Task completed  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Design and completion of customer feedback questionnaires [TOR C2.3, C2.10]</li> </ul>   | nil   | Task completed  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Study tour (1) on the organisation, delivery and externalisation on licensing, export certification and compliance activities in the cultural sphere in the EU [TOR C2.11, C2.15]</li> </ul> | -100%   | Study tour postponed until October 2006   | Lack of availability of participants and scheduling conflicts in the receiving organisations in the EU necessitated the shifting of the study tour to the autumn of 2006. |

| Output results  | Deviation original plan<br>+ or - % <sup>12</sup> | Reason for deviation   | Comments on constraints & assumptions  |
|---|---|--|--|
| <b>Component III (Performance Indicators and Performance Management)</b>  |   |  |  |
| • Review of performance assessment practices in pilot agencies and services [TOR C3.3]  | nil   | Task completed   |  |
| • Analysis of performance management approaches and practices in EU countries and their relevance to the project [TOR C3.4]                 | nil   | Task completed   |  |
| • Analysis of the role of external performance assessment in EU countries [TOR C3.3]  | nil   | Task completed   | Completed as part of the aforementioned analysis and research  |
| • Design of internal performance management system and performance indicators [TOR C3.4, C3.4]  | nil   | Task completed   |  |
| • Elaboration of potential methods for determining the value of indicators [TOR C3.3]   | -40%  | Partially completed as part of review of performance management practices. Work will continue this reporting period.   | Reorganisation of Rosarkhiv delayed some aspects of the work, which will now be completed during the autumn of 2006.                       |
| <b>Component IV (E-Government and G2C Management)</b>   |   |  |  |
| • Analysis of progress and problems related to implementing standards for eServices provided by the Government [TOR C4.1]                   | nil   | Task completed   |  |
| • Preparation of analytical report on eRussia [TOR C4.2]  | -100%   | <b>Task/activity deleted from terms of reference</b>   | TOR change approved by MEDT and EC on 6 September 2006   |
| • Analysis of currently existing workflows in Ministry of Culture and relevant services and agencies [TOR 4.5]                              | nil   | Task completed   |  |
| • Seminars on practical applications of information technology in Government activities and international eGovernment conference [TOR C.10] | -25%  | Task completed (in part): additional seminars and workshops planned for next reporting period. International eGovernment conference to occur during next reporting period. | Project beneficiary and Ministry of IT requested that eGovernment conference be moved to the fourth quarter of 2006/first quarter of 2007. |
| • Paper (revised) on “Lessons learned from eGovernment implementation in Belgium” and   | nil   | Task completed   |  |

| Output results   | Deviation<br>original plan<br>+ or - % <sup>12</sup> | Reason for deviation  | Comments on constraints &<br>assumptions  |
|--|--|---|---|
| “IT project quality management in the European Union [part of activities related to TOR C4.9]  |  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Draft position paper prepared on ‘Agreement between federal institutions of the Russian Federation for permanent co-operation to create a federal web portal’ [TOR C4.6]</li> </ul> | +100%  | Task completed (special request of the government).   | Special request: not in original work programme but accommodated within existing resource allocation. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Study tour on eGovernment approach and implementation in EU countries [TOR C4.13]</li> </ul>  | -100%  | Study tour delayed until autumn 2006 at request of project beneficiary to accommodate availability of government personnel. | Delivery of study tour contingent on availability of participants.                                    |

6.4 INDICATIVE PLAN OF OPERATIONS FOR THE NEXT PERIOD

|  |   |                             |
|--|---|-----------------------------|
| Project title: Public Sector Institutional Reform                              | Project number:<br>EUROPEAID/120027/C/SV/RU | Country: Russian Federation |
| Planning period: 1 October 2006 – 31 March 2007                                | Prepared on: 30 September 2006              | EC Consultant: Arcadis BMB  |
| Project objectives: To support administrative reform in the Russian Federation |   |                             |

| No   | ACTIVITIES   | TIME FRAME         |    |    |   |   |   | INPUTS         |                   |                                      |
|--|--|--------------------|----|----|---|---|---|----------------|-------------------|--------------------------------------|
|  |  | 2006-2007 (months) |    |    |   |   |   | PERSONNEL      |                   | OTHER                                |
|  |  | 10                 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | EC Consultants | Local Consultants |                                      |
|  | <b>Organisational/administrative activities and cross-functional activities and tasks</b>  |                    |    |    |   |   |   |                |                   |                                      |
| 0.1  | Project Management and Coordination  | x                  | x  | x  | x | x | x | 80             | 75                | Consumables                          |
| 0.2  | Cross-functional studies and analyses <sup>13</sup>  | x                  | x  |    |   | x | x | 20             | 65                | Consumables                          |
| 0.3  | Conference on Administrative Reform for the Presidential Administration  |                    |    | x  |   |   |   | 1              | 2                 | Procurement services                 |
| <b>Component I (Administrative Regulation)</b> |  |                    |    |    |   |   |   |                |                   |                                      |
| 1.1  | Development of a systemic approach to ensuring compliance of administrative regulations with other, parallel and higher-ranking normative actions [TOR C1.1] | x                  | x  |    |   |   |   | 25             | 50                | Consumables                          |
| 1.1  | Elaboration (further) of a general methodology approach for drafting administrative regulations [TOR C1.8]   | x                  | x  |    | x | x |   | 15             | 20                | Consumables                          |
| 1.2  | Refining and further elaboration of functional analyses of basic processes in the pilot institutions [TOR C1.5]  | x                  | x  |    |   |   |   | 5              | 45                | Consumables, travel, office services |

<sup>13</sup> The notable increase in this category is due to the project's commitment to assist in elaborating frameworks and guidelines for linking performance measurement, service costing and performance budgeting functions and to provide international best practice on the role of service specification and costing in modern performance budgeting systems. As this work involves two or three components, it is being treated as a 'cross functional' activity.

|  |   |   |   |   |   |   |   |    |    |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---|
| 1.3  | Assessment and quantification of resources required to effectively and efficiently implement regulations [TOR C1.6]   |   | x |   | x | x | x | 25 | 25 | Consumables   |
| 1.4  | Workshops/seminars to disseminate principles and methodologies on modern concepts of administrative regulation [TOR C1.7]   | x | x |   |   | x |   | 10 | 10 | Consumables, logistical services, interpretation services |
| <b>Component II (Defining State Services and Service Standards)</b>      |   |   |   |   |   |   |   |    |    |   |
| 2.1  | Definition of the order of co-operation between different state institutions involved in the provision of selected state services and the preferred method of service delivery [TOR C2.4, C2.6] | x | x |   | x |   |   | 25 | 45 | Consumables   |
| 2.2  | Development of methodological recommendations for assessing the costs of services provided [TOR C2.5]   |   | x | x | x | x |   | 35 | 15 | Consumables   |
| 2.3  | Quantification of a new pro forma to identify key quantitative elements of services provided [TOR C2.6]   |   | x | x |   | x | x | 20 | 20 | Consumables   |
| 2.4  | Initial development of possible dissemination mechanisms for information on service standards [TOR C2.11]   |   |   |   |   | x | x | 10 | 20 | Consumables   |
| 2.5  | Commence specification of performance measures and instruments [TOR C2.12]  |   |   |   |   | x | x | 15 | 30 | Consumables   |
| 2.6  | Study tours (2) [TOR C2.11, C2.15]  | x |   |   |   | x |   | 20 | 10 | Logistical/conference services                            |
| <b>Component III (Performance Indicators and Performance Management)</b> |   |   |   |   |   |   |   |    |    |   |
| 3.1  | Analyse adequacy and sufficiency of existing performance indicators [TOR C3.2]  | x | x |   |   |   |   | 20 | 45 | Consumables   |
| 3.2  | Review performance assessment framework of the Ministry of Culture and Rosarkhiv and develop recommendations for efficiency   |   | x | x | x |   |   | 10 | 30 | Consumables   |

|   |  |   |   |   |   |   |   |    |    |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|----|----|---|
|   | and effectiveness improvements [TOR C3.3]  |   |   |   |   |   |   |    |    |   |
| 3.3   | Assess and interpolate EU experience in the use of performance measures and performance indicators [TOR C3.4]  | x | x | x |   |   |   | 15 | 15 | Consumables                                     |
| 3.4   | Ensure that performance benchmarks and performance measures are in consonance with government policy and guidelines [TOR C3.4, C3.6, C3.7-3.8]   |   |   |   | x | x | x | 20 | 30 | Consumables                                     |
| 3.5   | Identify implementation issues, including conflicts in policy advice, approach and existing guidelines and recommend efficiency and effectiveness improvements to ensure proper functioning of the performance assessment framework [TOR C3.7-3.8, C3.9] |   |   |   |   | x | x | 25 | 35 | Consumables                                     |
| 3.6   | Develop recommendations for ensuring that performance measures and performance assessment extend beyond financial management to take into account public sector service delivery (TOR C3.7, C3.9)  | x | x | x |   | x |   | 15 | 20 | Consumables                                     |
| 3.7   | Organise international seminar on performance indicator development (TOR C3.11)  | x |   |   |   |   |   | 5  | 10 | Consumables, conference services                |
| 3.8   | Study Tour (1) [TOR C3.10]   |   |   |   |   | x |   | 10 | 5  | Consumables, logistical and conference services |
| <b>Component IV (E-Government and G2C Management) - Work programme and resourcing based on newly revised terms of reference</b> |  |   |   |   |   |   |   |    |    |   |
| 4.1   | Analyse legal regulations and definitions concerning eGovernment in selected EU states and analyse organisational models for management eGovernment systems [new activity]   | x | x | x |   |   |   | 15 | 5  | Consumables                                     |
| 4.2   | Assess computerisation efforts for design and development of prospective services for  |   | x | x | x |   |   | 15 | 45 | Consumables                                     |



|              |  |   |   |  |   |   |  |     |     |                                     |
|--------------|--|---|---|--|---|---|--|-----|-----|-------------------------------------|
|              | selected administrative activities in the pilot institutions [reformulated TOR C4.4]   |   |   |  |   |   |  |     |     |                                     |
| 4.3          | Commence design and specification of at electronically available G2C service [reformulated TOR C4.12]  | x | x |  | x |   |  | 70  | 85  | Consumables                         |
| 4.4          | Seminars (1-2) on practical applications of information technologies in Government activities—emphasising and illustrating European experience [TOR C4.10] |   | x |  | x |   |  | 10  | 10  | Consumables and conference services |
| 4.5          | Study tours (2) focusing on the application of eGovernment concepts in EU member states and the European Commission [TOR C4.13]                            |   | x |  |   | x |  | 20  | 10  | Conference and logistical services  |
| <b>TOTAL</b> |  |   |   |  |   |   |  | 550 | 777 |                                     |

6.5 OVERALL INDICATIVE OUTPUT PERFORMANCE PLAN (REVISED)<sup>14</sup>

| Project title: Public Sector Institutional Reform  | Project number:<br>EUROPEAID/120027/C/SV/RU  | Country: Russian Federation  |
|--|--|--|
| Planning period: 27 months (15 September 2005 – 31 December 2007) – Revised as of 30 September 2006  | Revised on: 30 September 2006  | EC Consultant: Arcadis BMB   |
| Outputs  | Agreed Objective Verifiable Indicators (OVIs)  | Constraints and Assumptions  |
| <p><b>(1) Initial organisational and administrative activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lease of office space (√)</li> <li>Hiring of local support staff (√)</li> <li>Planning and delivery of kick-off conference (√)</li> <li>Mobilisation experts (√)</li> <li>Inventory of administrative reform efforts<sup>15</sup> (√)</li> </ul> <p>(TOR §4.2.2 Inception Activities)</p>  | <p><b>Objectively verifiable indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Office lease (√)</li> <li>Organisation of kick-off conference (√)</li> <li>Kick-off conference programme and participants' list (√)</li> <li>Appointment of steering committee and QAP members (√)</li> <li>Mobilisation of experts (√)</li> <li>Matrix of administrative reforms (√)</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperation of project beneficiary</li> <li>Availability of participants</li> <li>Approval of kick-off programme</li> </ul>   |
| <p><b>(2) Cross-cutting and cross-functional studies and analyses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(2.1) Analysis of different approaches to performance management and experience with their implementation (TOR §2.3.1) (March 2007)</li> <li>(2.2) Linking performance management and performance budgeting; joint activity with Tacis PEM project (TOR §2.3.2) (March 2007)</li> <li>(2.3) Assessment of different approaches to measuring performance, efficiency and effectiveness (TOR §2.3 and §4.1.1) (March 2007)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1 Paper on performance management in practice in selected EU Countries (focusing on the role of PSAs and related policy mechanisms)</li> <li>2.2.1 Paper and briefing note to MEDT/MinFin on a performance management/performance budgeting concept and related technical measures</li> <li>2.3.1 Best practice paper on performance measurement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Government willingness to implement recommended reforms</li> <li>Willingness of MEDT and Min to cooperate and collaborate in the development of joint policy options</li> </ul>   |
| <p><b>(3) Analysis of administrative reform in the context of broader public administration reform</b></p> <p>(3.1) Analysis of the strategic objectives of administrative reform in view of government priorities (TOR 4.2.2) (June 2006) (√)</p>   | <p><b>Objectively verifiable indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1.1 Report of government's AR priorities and objectives (√)</li> <li>3.2.1 Review of role of AR in the public administration reform process (√)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperation of project beneficiary</li> <li>Willingness of government, project beneficiary and other government organs (i.e. Presidential Administration and the Apparat to provide information and share concepts and outcomes)</li> </ul> |

<sup>14</sup> Tick (√) indicates completed output. Revised/elaborated outputs and OVIs indicated in *italics*.

<sup>15</sup> Activity performed by DFID/WB Donor Coordination Secretariat with input from project. See Progress Report 1 (March 2006) for discussion of this activity.

| Outputs  | Agreed Objective Verifiable Indicators (OVIs)  | Constraints and Assumptions  |
|--|--|--|
| (3.2) Assessment of interplay between administrative reform and the government's larger public administration reform agenda (TOR 4.2.2) (August 2006) (√)  |  |  |
| <p><b>(4) Functional reviews</b></p> <p>(4.1) Report on international experience on how activities of state institutions, their sub-units and individual administrative-managerial processes are regulated and performance against plan (TOR C1.2) (June 2006) (√)</p> <p>(4.2) Screen and evaluate current administrative and regulatory structures of the pilots, including data gathering, problem description, SWOT analysis (TOR C1.3) (December 2006) (√)</p> <p>(4.3) Functional review of MinKultury and the pilot institutions (TOR 4.2.2) (June 2006) (√)</p> <p>(4.4) Definition of methodological approaches for assessing available functional reviews of basic processes for the pilot institutions within the framework of introducing administrative regulation (TOR C1.5) (December 2006)</p> | <p><b>Objectively verifiable indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1.1 Report on international experience and good practice in Administrative Reform (√)</li> <li>• 4.2.1 Evaluation/assessment of administrative and regulatory structures of pilots (√)</li> <li>• 4.3.1 Functional review of MinKultury and its (selected) agencies and services (√)</li> <li>• 4.4.1 Methodology for assessing functional reviews in framework of introducing administrative reform</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Availability of documents</li> <li>• Willingness of institutions (Russian and donor) to contribute/make material available</li> <li>• Opportunity to discuss issues and analyses with representatives of the pilot administration, MEDT and other related/interested institutions and partners.</li> <li>• Input from and coordination with Component II (service standards)</li> </ul>   |
| <p><b>(5) Development of Service standards</b></p> <p>(5.1) Analyse international experience of introducing state service standards (C2.1) (June 2006) (√)</p> <p>(5.2) Analyse and assess the needs of the citizens for certain service standards (interviews, focus groups, questionnaires, observation) (TOR C2.3) (June 2006) (√)</p> <p>(5.3) Assess pilot body service delivery infrastructure and performance (TOR C2.3, C2.10) (June 2006) (√)</p> <p>(5.4) Define order of cooperation between different state institutions involved in the provision of selected state services and the preferred method of</p>  | <p><b>Objectively verifiable indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.1.1 Draft report on introducing standards for state services (√)</li> <li>• 5.2.1 Needs assessment of citizen requirements for state services (√)</li> <li>• 5.3.1 Assessment of state service infrastructure and performance (√)</li> <li>• 5.4.1 Report/recommendations on preferred service delivery mechanisms</li> <li>• 5.5.1 Modalities for state service standards (√)</li> <li>• 5.6.1 Methodology for costing state services and initial costing exercise within pilots</li> <li>• 5.7.1 Initial specification (enumeration) of performance</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevant authorities are willing to co-operate and to share information and advice</li> <li>• Availability of information and data</li> <li>• Access to officials</li> <li>• Opportunity to discuss issues and analyses with representatives of the pilot administration, MEDT and other related/interested institutions and partners.</li> <li>• Government willingness to establish and disseminate information on minimum service standards</li> <li>• Government willingness to fund ongoing information dissemination</li> </ul> |

| Outputs   | Agreed Objective Verifiable Indicators (OVIs)  | Constraints and Assumptions  |
|---|--|--|
| <p><i>service delivery. (TOR C2.4,C2.6) (March 2007)</i></p> <p>(5.5) Recommend appropriate modalities and service standards for administering and delivering proposed services within pilot institutions (TOR C2.3, C2.8, C2.10) (June 2006) (√)</p> <p>(5.6) Provide methodological recommendations on how to assess the cost of services <i>and quantify a new pro forma to identify key quantitative elements of services provided</i> (TOR C2.5, C2.6) (March 2007)</p> <p>(5.7) <i>Commence specification of performance measures and instruments (TOR C.11) (March 2007)</i></p> <p>(5.8) Design monitoring and sanctioning system for service standards along with a suitable timeframe for the introduction of the respective standards (TOR C2.13)</p> <p>(5.9) <i>Devise information dissemination strategy on government service standards; coordinate with C4 information dissemination strategy (TOR C2.9, C2.11, C2.13) (September 2007)</i></p> | <p><i>measures with reference to pilot activities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.8.1 Development of implementation timeframes and design and pilot monitoring and sanctioning system(s) for pilots and the appropriate information dissemination strategies to engage citizens and civil society</li> <li>• 5.9.1 <i>Draft information dissemination strategy emphasizing minimum service standards for standards developed as part of the project.</i></li> </ul> |  |
| <p><b>(5) Register of public services</b></p> <p>(5.1) Analyse typology of public services operational in RF and prepare classification headings for register of public services (TOR C2.2) (September 2006) (√)</p> <p>(5.2) <i>(Reformulated task) Develop methodological recommendations for the implementation of register of state services within pilot organisation (TOR C2.2) (March 2007)</i></p>  | <p><b>Objectively verifiable indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.1.1 Draft typology for register of public services (√)</li> <li>• 5.2.1 <i>Development of methodological recommendations for register of public services (revised OVI)</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Willingness of pilot institutions to implement recommendations</li> <li>• <i>(5.1, 5.2) Work on register of public services is now limited to methodological recommendations and assessment of the efficacy of such a system (decision of Steering Committee).</i></li> </ul> |
| <p><b>(6) Development of performance indicators and performance assessment frameworks</b></p> <p>(6.1) Analyse adequacy and sufficiency of existing performance indicators (TOR C3.2, C3.3) (June 2006) (√)</p> <p>(6.2) <i>Review performance assessment methodology of</i></p>  | <p><b>Objectively verifiable indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.1.1 Pilot body performance practices review (√)</li> <li>• 6.2.1 <i>Report and assessment of existing performance indicators and their efficacy and compliance with government guidelines</i></li> <li>6.3.1 Report on international best practice in</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot authority is willing to co-operate and to share information and advice</li> <li>• Pilot institution is willing to use recommendations</li> <li>• Availability of personnel to participate in scheduled study tour</li> </ul>  |

| Outputs   | Agreed Objective Verifiable Indicators (OVIs)   | Constraints and Assumptions   |
|---|---|---|
| <p><i>the Ministry of Culture and Rosarkhiv to ensure they are properly conceived and comply with government guidelines and performance-oriented budgeting frameworks (TORC3.4, C3.6, C3.7-3.9) (March 2007)</i></p> <p>(6.3) Assess and interpolate EU experience in the use of performance measures and performance indicators (TOR C3.4) ) (√) (September 2006)</p> <p>(6.4) Draft methodological recommendations for improved implementation of performance indicators and performance measures; and ensure they extend beyond financial management to take into account public sector service delivery (C3.4, C3.6) (September 2006) (partially completed: focus now on situation at Rosarkhiv)</p> <p>(6.5) Identify implementation issues, including conflicts in policy advice and guidelines and recommend corrective action to ensure proper functioning of the performance assessment framework (TOR C3.7-C3.8, C3.9 (March 2007)</p> <p>(6.6) <i>Development implementation plan (Performance Assessment Framework) for efficiency indicators as part of an overall performance monitoring and performance management system for the pilot institutions (TORC3.7) (May 2007)</i></p> <p>(6.6) <i>International seminar on performance indicator development, drawing on international best practice (TOR C3.11)</i></p> <p>(6.7) Study tour to UK for officials of the Ministry of Culture and Rosarkhiv (TOR C3.10) (March 2007)</p> | <p>performance measurement and its applicability to Russia ) (√)</p> <p>6.4.1 Strategy and implementation methodologies for implementing/improving performance measurement practices and performance indicators in MinKulturny/Rosarkhiv</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.5.1 Identification of implementation issues and development of work-arounds</li> <li>• 6.6.1 <i>Development and implementation support related to Performance Assessment Frameworks</i></li> <li>• 6.7.1 <i>Successful organisation of international performance measurement conference in Moscow</i></li> <li>• 6.8.1 Successful organisation of study tour</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>TOR Activity C3.8 (approbation of implementation plans) will be completed as a single unified activity with TOR Activity C3.7.</i></li> </ul> |

| Outputs   | Agreed Objective Verifiable Indicators (OVIs)  | Constraints and Assumptions  |
|---|--|--|
| <p>(7) <b>eGovernment services implementation</b><sup>16</sup></p> <p>(7.1) <i>New Task: Analyse legal regulations and definitions concerning eGovernment in EU countries and organisational models for managing eGovernment systems and administrative regulations with reference to international best practice. (Newly defined TOR task).</i></p> <p>(7.2) <i>Analyse progress and problems associated with implementing eGovernment services and service standards and create monitoring and assessment framework (September 2006) (TOR C4.1)(√)</i></p> <p>(7.3) <i>Annual analytical report on status of eGovernment state of the art in Russia for 2005 and 2006 (annually: September 2005 and September 2006) (TOR C4.2) (task deleted)</i></p> <p>(7.4) <i>Analyse strengths and weaknesses of the present IT structure in pilot bodies (TOR C4.3) (December 2006)</i></p> <p>(7.5) <i>Develop regulations, procedures and processes to optimise the efficiency of system architecture and staffing structures (April 2007)</i></p> <p>(7.6) <i>Define and develop to extent possible an electronically enabled administrative service (June 2007) (task modified)</i></p> <p>(7.7) <i>Analyse currently existing workflows for the selected administrative processes to be “e-enabled” and assist in formulating appropriate eGovernment service specifications (June 2007)</i></p> <p>(7.8) <i>Develop recommendations for an awareness raising campaign on eGovernment services focusing on (1) any electronically-enabled services</i></p> | <p><b>Objectively verifiable indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7.1.1 <i>Discussion paper on international best practice and possible applications to RF and processes under development (New OVI)</i></li> <li>• 7.2.1 <i>Monitoring and assessment framework (√)</i></li> <li>• 7.3.1 <del>eRussia annual report</del> (deleted)</li> <li>• 7.4.1 <i>IT systems modified SWOT analysis (√)</i></li> <li>• 7.5.1 <i>Review of IT systems architecture (report)</i></li> <li>• 7.6.1 <i>Design specifications for at least one new electronically-enabled service (activity modified; see Chapter 5).</i></li> <li>• 7.7.1 <i>Elaboration of specifications and standards for new government eService offerings</i></li> <li>• 7.8.1 <i>Awareness raising strategy for government eServices (this will either focus on actual services if these have been installed or provide generic recommendations based on international best practice if services have yet to be implemented). (Revised OVI).</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>§7.3 Deleted from TOR</b></li> <li>• Relevant authorities are willing to co-operate and to share information and advice</li> <li>• Willingness of government to provide information required to prepare analytical reports</li> <li>• Continued government support for internet and electronic government initiatives</li> <li>• Availability of funding to implement ancillary and related services outside scope of project</li> <li>• Promulgation of electronic security guidelines by government</li> <li>• <i>Existence of statutory (legal) authority to provide envisaged services</i></li> <li>• <i>Willingness of government to fund infrastructure upgrades necessary to support envisaged services</i></li> <li>• <i>Installation of designed system and system specifications contingent upon the necessary legal authorities and infrastructure being in place.</i></li> </ul> |

<sup>16</sup> **Note:** Component IV has been substantially restructured and its TOR modified. See Chapters 4 and 5 for a discussion of the changes and Chapter 7 for a copy of the TOR modification proposal as approved by MEDT and the EC on 6 September 2006.

| Outputs   | Agreed Objective Verifiable Indicators (OVIs)  | Constraints and Assumptions   |
|---|--|---|
| <p><i>created as a result of the project; and (2) other electronically-enabled services associated with administrative reform and the electronic delivery of administrative services (TOR C4.8). (July 2007) (reformulated output/task)</i></p>   |  |   |
| <p><b>(8) Development of methodologies and implementation strategies (IT architecture) – see previous footnote</b><br/>           (8.1) Develop and implement monitoring and assessment system for connectivity process, including inventorying current electronic resource (August 2007) (task deleted)<br/>           (8.2) Benchmark processes (Dec 2006) (task deleted)</p>   | <p><b>Objectively verifiable indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8.1.1 Piloting of monitoring and assessment system for connectivity process (deleted)</li> <li>• 8.2.1 Benchmarking processes (deleted)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• §8.1 Deleted from TOR</li> <li>• §8.2 Deleted from TOR</li> </ul>  |
| <p><b>(9) Development of electronic administrative regulations – see previous footnote</b><br/>           (9.1) Assessment of G2C management and regulatory processes and role of internet (April 2007)<br/>           (9.2) Formulate electronic administrative regulations to encapsulate IT processes for defined eServices (August 2007)<br/>           (9.3) Make recommendations for e-workflow management and development of a system for electronic document turnover and security in view of defined eServices (August 2007)</p> | <p><b>Objectively Verifiable Indicators:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9.1.1 Report on G2C management and regulatory processes</li> <li>• 9.2.1 Draft electronic administrative regulations to encapsulate (new) IT processes</li> <li>• 9.3.1 eWorkflow management system</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continued government support for internet and electronic government initiatives</li> </ul>   |
| <p><b>(10) Improvement of professional skills &amp; dissemination of project results: Seminars and conferences</b><br/>           (10.1) Organisation and delivery of 5 seminars and a international conference on eGovernment (ongoing)</p>  | <p><b>Objectively Verifiable Indicators</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.1.1 Organisation of 5 seminars (partially completed)</li> <li>• 10.1.2 Organisation of international conference on eGovernment</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Availability of appropriate participants</li> <li>• Willingness of participants to engage in process and contribute to discussions</li> </ul>  |
| <p><b>(11) Improvement of professional skills &amp; dissemination of project results: Study tours</b><br/>           (11.1) Organisation of 2 study tours to the EU to observe the application of policies and procedures of relevance to the RF Government (late 2006 and early 2007)</p>  | <p><b>Objectively Verifiable Indicators</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.1.1 Organisation of 2 study tours to selected EU countries</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Availability of appropriate participants</li> <li>• Willingness of participants to engage in process and contribute to discussions</li> <li>• Av of institutions and organizations in EU member states to receive delegations</li> </ul> |

# 7 ПРИЛОЖЕНИЯ

## 7.1 ЭКСПЕРТЫ ПРОЕКТА<sup>17</sup>

### *Эксперты ЕС*

|                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| Дэвид Фокс       | Директор проекта               |
| Луиз Атертон     | Старший эксперт, Компонент III |
| Джон Биггарт     | Старший эксперт, Компонент III |
| Хозэ О. Дебаррос | Старший эксперт, Компонент II  |
| Аксель Дж. Кетс  | Старший эксперт, Компонент I   |
| Дэвид Лартер     | Старший эксперт, Компонент II  |
| Нил Парисон      | Старший эксперт, Компонент II  |
| Эрик Сомерлинг   | Старший эксперт, Компонент IV  |
| Эрика Стоддарт   | Старший эксперт, Компонент III |
| Дэвид Уффиндел   | Старший эксперт, Компонент II  |
| Иван Валков      | Старший эксперт, Компонент IV  |

### *Российские эксперты*

|                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| Елена Берездивина       | Старший эксперт, Компонент III |
| Елена Деорио            | Младший эксперт, Компонент II  |
| Константин Головщинский | Младший эксперт, Компонент II  |
| Лев Якобсон             | Старший эксперт, Компонент II  |
| Андрей Клименко         | Старший эксперт, Компонент IV  |
| Андрей Никитин          | Старший эксперт, Компонент IV  |
| Юлия Широкова           | Младший эксперт, Компонент II  |
| Надежда Сивашева        | Младший эксперт, Компонент III |
| Валерий Январев         | Старший эксперт, Компонент II  |
| Владимир Южаков         | Старший эксперт, Компонент II  |
| Андрей Жулин            | Младший эксперт, Компонент I   |

<sup>17</sup> As of 30 September 2006



7.2 СОСТАВ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА***Правительство РФ******Андрей В. Шаров******Председатель, Министерство экономического развития и торговли***

Олег В. Бяхов

Министерство информационных технологий и коммуникаций

Наталья Дмитриева

Аппарат правительства

С.В. Дубровин

Администрация президента

Алексей М. Лавров

Министерство Финансов

Максим Паршин

Министерство экономического развития и торговли

Павел Пожигайло

Министерство культуры и массовых коммуникаций

Александр Л. Сафонов

Министерство здравоохранения и социального развития

***Европейская Комиссия и группа управления проектом***

Пьер Дибман

Представительство ЕК в России

Stefanie Harter

Представительство ЕК в России

Гирт Ван Бокель

Менеджер проекта(Arcadis BMB)

Дэвид Фокс

Директор проекта

Мая Гусарова

DFID/WB Секретариат доноров Всемирного Банка

7.3 ГРУППА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА

Нил Парисон

DAI Europe (*ex* World Bank)

Вики Прайс

Главный экономист, Министерство торговли и промышленности Соединенного Королевства

Александр Сундаков

Директор, Castalia Consulting (*ex* IMF)

Тони Верхайен

Всемирный банк

*Другие консультанты:*

Питер Брук

Старший эксперт, Управление государственными расходами

Алистер Пири

Руководитель проекта, Тасис/Управление государственными расходами

Стивен Таппер

Руководитель проекта, DFID/Проект Sprilo

7.4 ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИИ С ПРОЕКТОМ

Далее следует список переписки между бенефициаром проекта и представительством ЕК в России, имеющей прямое отношение к деятельности и подходам проекта:

- 21/04/2006 Письмо от Стеффани Хартер (ЕК) по поводу смены пилотного учреждения:  
15/03/2006 Запрос Шарову о смене пилотного учреждения  
29/03/2006 письмо из Министерства культуры в поддержку перемены  
04/04/2006 Комментарий к письму Шарова (МЭРТ), утверждающее смену пилота
- 19/09/2006 Запрос в ЕК относительно изменений в Т.З. (Компонент IV)  
20/09/2006 Запрос на увеличения бюджета на непредвиденные расходы (дополнительная конференция)  
25/09/2006 Письмо из ЕК, поясняющее процедуру прибавления  
26/09/2006 Переписка с ЕК, направленная на разъяснение результатов работы (Компонент III)  
26/09/2006 Запрос в ЕК на замещение заместителя директора проекта  
29/09/2006 Письмо от Стеффани Хартер (ЕК) об административном представлении отчетной документации

7.5 УЧАСТНИКИ СЕМИНАРОВ

К данному отчету прилагаются программы и списки участников семинаров организованных и проведенных в рамках компонентов I, II и IV во время отчетного периода.

Материалы семинаров, а также презентации были предоставлены на отдельном CD диске.