



Диалог Управляющего Совета

Содействие региональному сотрудничеству: решение проблем посредством развития потенциала в рамках Программы ЦАРЭС



**г. Алматы, Казахстан
29 ноября 2019 г.**

Институт Центрально-Азиатского Регионального Экономического Сотрудничества (ЦАРЭС) 29 ноября 2019 года в г. Алматы, Казахстан провел диалог с участием членов Управляющего Совета по теме содействия региональному сотрудничеству в области развития потенциала.

Диалог был направлен на то, чтобы подчеркнуть важность наращивания потенциала в контексте программы ЦАРЭС и получить рекомендации по важнейшим направлениям регионального сотрудничества. Это включало рекомендации по привлечению к этим усилиям национальных институтов по наращиванию потенциала членов ЦАРЭС и других соответствующих партнеров.

Диалог последовал после двух недавних мероприятий по обмену знаниями: 1) диалога знаний вдоль Шелкового пути; и 2) обмена знаниями в области упрощения процедур торговли и модернизации таможни, проведенного в г. Тбилиси, Грузия, в октябре 2019 года, где высокопоставленные представители ЦАРЭС выразили просьбу от стран-членов увеличить усилия по развитию человеческого потенциала в масштабах всего ЦАРЭС.

Управляющий Совет Института ЦАРЭС является высшим органом по принятию решений для Института по формированию его усилий в сфере развития потенциала. Этот диалог позволил определить приоритетные мероприятия, которые Институт может предпринять. Повестка дня была сосредоточена на инновациях, новых тенденциях и текущих стратегиях в области наращивания потенциала на глобальном, региональном и национальном уровнях; новых передовых практиках в области развития потенциала сквозь национальные границы: примеры из других регионов и стран; подходах к наращиванию потенциала в контексте региона ЦАРЭС; анализ проблем, с которыми сталкиваются страны ЦАРЭС при осуществлении регионального сотрудничества, и роли Института ЦАРЭС в решении таких проблем и использовании национальных организаций по наращиванию потенциала.

Институт Центрально-Азиатского Регионального Экономического Сотрудничества (ЦАРЭС)
No. 376 Нанчанг Роуд, г. Урумчи, Синьцзян, КНР
факс: +86.991.8891151
[LinkedIn](#)
km@carecinstitute.org
www.carecinstitute.org

Содержание

1. Справочная информация.....	4
2. Как включить наращивание потенциала в проекты развития	4
3. Теория изменений	6
4. Различия подходов	8
5. Пример субрегиона Большого Меконга	9
6. Выступления участников	9
7. Путь развития	13

1. Справочная информация

История актуальности тем семинаров, поднимаемых Институтом ЦАРЭС, восходят к 2012 году, когда Институт существовал как виртуальное образование. Первоначальные усилия по наращиванию потенциала были сосредоточены на моделях государственно-частного партнерства (ГЧП) и управлении инфраструктурными контрактами. По мере того как инфраструктурные проекты программы ЦАРЭС приближались к завершению, центр внимания Института переместился на Соглашение Всемирной Торговой Организации (ВТО) об Упрощении Процедур Торговли (СУПТ), систему национальных счетов (СНС), измерение и мониторинг эффективности коридоров (ИМЭК) и управление границами. Эти темы семинаров стали регулярными в каждом последующем году.

После создания физической базы Института в Урумчи в 2015 году возможности Института по проведению семинаров выросли с четырех (в 2015 году) до 12 (в 2019 году). Тематика семинаров была диверсифицирована и включала развитие малого и среднего предпринимательства (МСП), сельскохозяйственные цепочки добавленной стоимости, санитарный и фитосанитарный контроль (СФК), безопасность дорожного движения, электронную коммерцию, особые экономические зоны и др.

Все эти годы отдел по наращиванию потенциала Института ЦАРЭС получал пользу от тесного сотрудничества с секторными комитетами Азиатского Банка Развития (АБР), Секретариатом ЦАРЭС и Институтом АБР (ИАБР) в плане предоставления знаний и ресурсов.

На протяжении всех этих лет семинары преследовали следующие цели: (i) углубление осведомленности и понимания в приоритетных областях ЦАРЭС; (ii) обмен опытом стран, извлеченными уроками и передовых практик; (iii) обсуждение ключевых проблем и потребностей в исследованиях и создании потенциала в соответствующих областях; и (iv) содействие сферы и экспертных знаний для обмена актуальных тем знаний. За четыре года было проведено около 45 семинаров, в которых приняли участие свыше 900 государственных должностных лиц (определенных странами-членами через соответствующих Национальных Координаторов). Семинары проходили в формате лекций-дискуссий, где эксперты выступали с лекциями, а участники обсуждали и задавали вопросы.

В 2019 году Институт ЦАРЭС осознал необходимость более точной оценки мероприятий по развитию потенциала, извлечения уроков из их реализации, предоставления рекомендаций по улучшению, включая внедрение новых подходов для достижения целей по наращиванию потенциала, усовершенствование процессов, внедрение инструментов для последующей деятельности и оценки их воздействия и др. С этой целью Институт ЦАРЭС обратился за поддержкой технической помощи (ТП) АБР для найма консультанта по обучению г-на Нильса Бозена, который способствовал диалогу по содействию регионального сотрудничества и решения проблем посредством развития потенциала в рамках Программы ЦАРЭС, состоявшегося 29 ноября 2019 года в Алматы, Казахстан.

2. Как включить наращивание потенциала в проекты развития

Участники диалога отметили, что наиболее трудно поддается количественной оценке воздействие усилий по наращиванию потенциала на развитие. После четырех лет проведенных семинаров необходим стратегический обзор. Программы наращивания

потенциала требуют тщательной адаптации, хорошей структуры, отказа от разовых мероприятий, более последовательного подхода, чтобы сделать наращивание потенциала непрерывным процессом преобразований и совершенствований.

Тренинги должны быть связаны с приоритетами развития членов ЦАРЭС. Например, было бы уместно, если бы институт ЦАРЭС взял на себя ведущую роль в предоставлении решений по развитию потенциала для двух новых стратегий ЦАРЭС 2030 (транспорт и энергетика), принятых на [18-м министерском совещании ЦАРЭС](#).

Представители АБР, КНР и Пакистана отметили, что тренинги должны повысить значимость текущих усилий. Потребности огромны, и один Институт с его ограниченными ресурсами не может покрыть их все. Государственный аппарат стран-членов ЦАРЭС состоит из сотен государственных структур с сотнями тысяч сотрудников. Необходимо выявить пробелы в региональном сотрудничестве и устранить их.

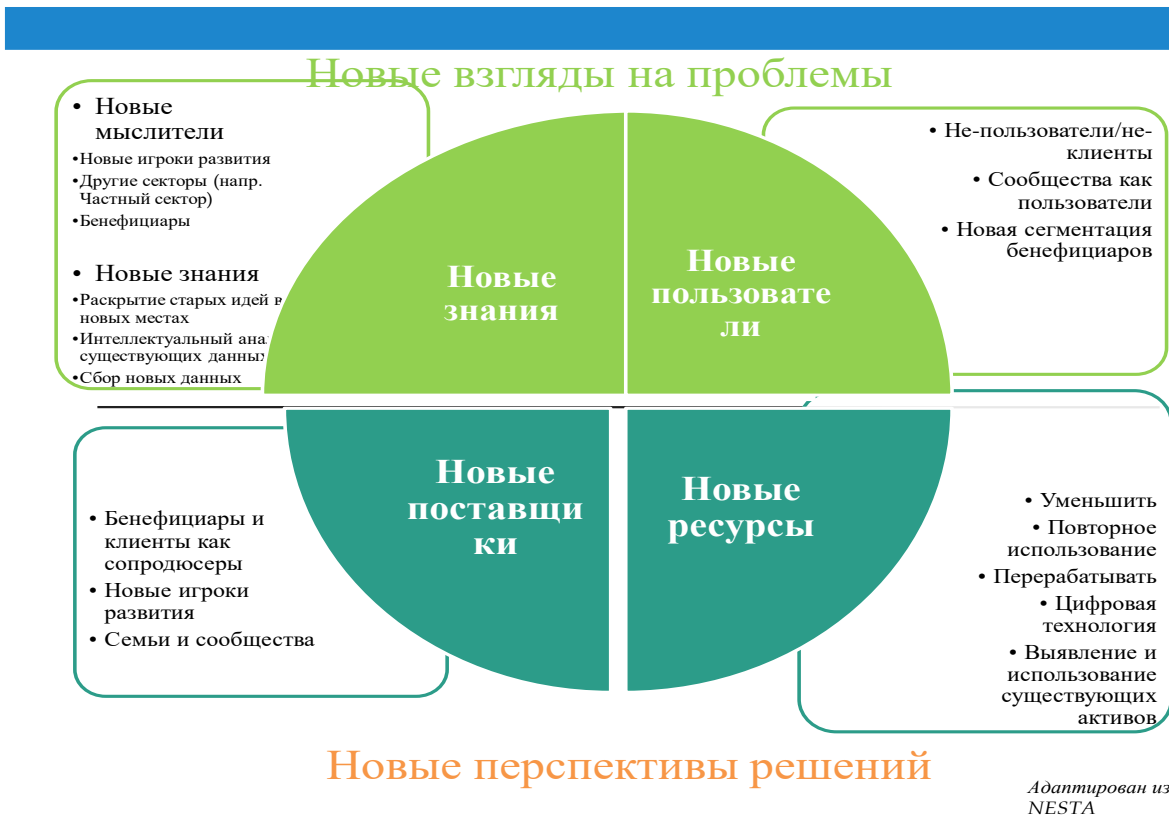
Желательно, чтобы Институт ЦАРЭС связался с национальными учреждениями-членами и ресурсными работниками для преумножения результатов деятельности по наращиванию потенциала.

Консультант по вопросам профессиональной подготовки г-н Нильс Бозен отметил, что укрепление потенциала связано с эффективностью работы. "Невозможно купить мощь", - сказал он. Для того чтобы усилия по наращиванию потенциала были эффективными, важно координировать усилия в различных областях специализации и избегать дублирования усилий. История показывает, что когда дело доходит до наращивания потенциала, деньги, бункеры, проповедь и сила как следует не работают.

Организации, как правило, теряются в циклах тренингов, которые оказывают незначительное влияние, которые сами зависят от своих возможностей, не требовательны, бессистемны и не обязательно реагируют на изменяющийся мир. Обучение, ориентированное на предложение, не вызывает сильной заинтересованности среди участников. В то же время сами субъекты обучения не всегда могут назвать хорошие темы для обучения, не могут определить свои собственные потребности в развитии. В целом, выбор тем обучения часто носит случайный характер. При попытке оценить, использовались ли полученные знания, последующие анкеты часто дают низкую оценку.

В свою очередь, г-н Нильс Бозен, как показано на диаграмме 1 ниже, предложил новые подходы на проблемы и пути их решений. Дискуссии продолжали определять развитие потенциала как таковое: квалифицируется ли оно как деятельность, результат, итог, воздействие или мышление, которое рассматривает процессы изменения от деятельности к воздействию и обратно. Было отмечено, что привлекательное видение, благоприятная ситуация и заслуживающее доверия процесс преобразований, в котором готовность к изменениям является отправной точкой, а не "тем, что необходимо сделать", являются ключевыми элементами успешного развития потенциала.

Диаграмма 1:



3. Теория изменений

Г-н Нильс Бозен отметил, что организации способны совершать неправильные поступки. То, что служит источником образования для детей (например, когда родители сопровождают детей в школу), не будет работать для взрослых.

Он продолжал определять оценку, результаты, возможности и воздействие.

Программа понимается как координация, направление и надзор за набором взаимосвязанных проектов для достижения трансформационных изменений. Программа направлена на достижение результатов и воздействий. Результат применяется к использованию эффектов предполагаемым пользователем, что приводит к развитию потенциала, а воздействие понимается как изменение, которое будет достигнуто за счет использования результатов и за счет установленного потенциала.

Программа ЦАРЭС, через сотрудничество 11 стран и партнеров по развитию, направлена на содействие развитию посредством совместной деятельности, ведущего к ускоренному экономическому росту и сокращению бедности. Она руководствуется всеобъемлющим видением " хороших соседей, хороших партнеров и хороших перспектив." В своей стратегической структуре Институт ЦАРЭС нацелен на укрепление потенциала правительств в области регионального сотрудничества.

«Можно ли сказать, что после участия государственных служащих в тренингах Института ЦАРЭС улучшается работа их организаций в области регионального сотрудничества?»— спросил г-н Бозен.

Г-н Бозен отметил расплывчатые границы между исследовательскими подразделениями Института ЦАРЭС, организационными подразделениями по наращиванию потенциала и управлению знаниями и предложил перейти от продуктов к услугам. Желательно, чтобы Институт ЦАРЭС содействовал установлению связей и помогал потребителям находить правильные знания. Важно знать, как слушатели учатся и знания уполномоченных лиц, которые их предоставляют.

Фото 1: г-н Нильс Бозен в г. Алматы



Некоторые подходы по предоставлению услуг включают в себя:

- a) Получение больших доказательств в разработке политики
- b) Содействие распространению надлежащей практики сквозь границ
- c) Содействие инновациям и трансграничному обмену информацией
- d) Решения уполномоченных лиц сложных трансграничных проблем
- e) Снижение риска возникновения конфликтов
- f) Проведение прикладных исследований
- g) Проведение передовых конференций / семинаров
- h) Содействие по проведению обучающих мероприятий для коллег
- i) Содействовать форумам разработчиков программ/IT - лагеря
- j) Содействовать прикомандированию сотрудников/обмен
- k) Содействие программ магистратуры / PhD
- l) Запуск сети выпускников
- m) Разработать твиннинг- проекты

Значительная способность к сложности требует трех элементов:

- i. Проактивная адаптация, которая подразумевает выявление и реагирование на изменения по мере их возникновения, а также участие заинтересованных сторон в процессе мониторинга и оценки.

- ii. Осмысление различных идей и приоритетов из различных источников (секторов, организаций, комитетов и т. д.) для достижения общего понимания и (где это возможно) разработки набора общих приоритетов.
- iii. Продвигать реформу в условиях конкурирующих повесток дня и претворить идею в действие, создав и поддерживая необходимую поддержку для успешной реализации политики реформ и программ изменений.

4. Различия подходов

Г-н Нильс Бозен привел пример Института Всемирного Банка, который закрылся из-за отсутствия клиентов. Вместо этого Институт Всемирного Банка был преобразован в хранилище открытых знаний.

Другим примером является ТАСИС-техническая помощь Содружеству Независимых Государств и Грузии, которая трансформировалась в TAIEХ - техническую помощь и обмен информацией, предусматривающий проведение семинаров, миссий экспертов и ознакомительных поездок.

ИАБР функционирует с 1997 года, а Академия ОБСЕ действует с 2002 года. Последний имеет региональный центр в Центральной Азии для последипломного образования, наращивания потенциала, исследований и регионального диалога, и он ориентирован на ученых и исследователей, активистов гражданского общества, политиков и институты развития.

Был также определен подход ЕС, и были разъяснены проекты твиннинга, в которых партнер и государственное учреждение - член с аналогичной структурой и мандатом объединяются в команду. В рамках совместного проекта страна-партнер должна продемонстрировать неизменную приверженность и ответственность. Это не односторонний инструмент технической помощи, а общее обязательство. Такие проекты обычно включают семинары, учебные сессии, миссии экспертов, учебные поездки, стажировки и консультирование. Твиннинг опирается на принцип обучения на практике и обмена передовым опытом.

Тип проблемы, которую необходимо решить, определяет инструмент и подход. Обучение - это только один из инструментов в наборе инструментов. Структура определяется темами и содержанием. Сам набор инструментов большой.

Институту ЦАРЭС необходимо рассмотреть проблемы региональной интеграции, найти себя там, где есть энергия, засорение проблем, рассмотреть вопрос о том, чтобы быть скорее посредником, а не исполнителем, поощрять коалиции и сотрудничество, очищать вопросы регионального сотрудничества. Не имеет значения, сколько людей посещают тренинги или семинары. Важно то, как Институт принимает участие и поддерживает этот импульс.

Институту ЦАРЭС было рекомендовано изучить различные способы работы, определив новую бизнес-модель, которая могла бы включать:

- ✓ Взгляд снаружи из коробки
- ✓ Начни с партнёров и проблем
- ✓ Исследуйте много коробок

- ✓ Считайте себя больше посредником, чем делателем
- ✓ Способствовать коалициям и сотрудничеству
- ✓ Пересеките всякие границы
- ✓ Исследуйте энергию

5. Пример субрегиона Большого Меконга

Фото 2: г-н Саад Парача из АБР вместе с г-ном Сафаевым и г-ном Абдукадиловым из Узбекистана



Г-н Саад Парача из АБР представил пример субрегиона Большого Меконга (СБМ) и уроки, извлеченные из мероприятий АБР по наращиванию потенциала за последние 10 лет.

Он отметил, что при разработке такой программы должны учитываться вопросы принадлежности, ясности целей, структуры создания потенциала, устойчивости, содержания и контекста.

Институт ЦАРЭС имеет возможность институционализировать подход к наращиванию потенциала. Оценка пробелов должна проводиться тщательно. Существует лучший механизм, необходимый для выбора участников семинара и их ориентации. Важно проводить различие между общими тренингами (переговоры, управление, лидерство) и предметными тренингами. Необходим лучший учебный дизайн, и должно быть отслеживание производительности после курса и сетевой механизм.

Успех приходит после адекватного взаимодействия и удовлетворения клиентов - членов ЦАРЭС.

6. Выступления участников

Представитель **Казахстана** отметил, что открытое хранилище знаний в интернете действительно обширно. Участники должны быть в состоянии лучше сформулировать свои потребности или пробелы. Членам Совета также необходимо наладить более

эффективный диалог. Г-жа Бибигуль Масербаева поделилась своим недавним опытом изучения того, как другие государственные структуры работают с международными организациями. Есть совместные программы, есть совместные фонды. Она подробно остановилась на программах стажировок Турции и программах обмена экспертами Республики Корея.

Представитель **Грузии** рассказал, что в Грузии много совместных проектов, и привел пример Академии Министерства финансов. Г-н Тариел Чулухадзе отметил, что готового рецепта для наращивания потенциала не существует. Внешние эксперты (которые находятся внутри в организации) лучше всего оценивают пробелы и выявляют недостатки в государственном органе. В их Академии внешние эксперты стоят 900 000 евро в течение двух лет. В результате Академия, основываясь на рекомендациях, изменила должностные инструкции, бюджетные ассигнования, структуру, штатное расписание и др. Он сказал, что наращивание потенциала требует видения, цели, гибкости, чтобы приспособиться к изменениям. Сопrotивление изменениям также заслуживает внимания. Такие мероприятия по наращиванию потенциала требуют планирования на несколько лет вперед.

Фото 3: г-жа Бибигуль Масербаева и г-н Дияр Тассым на диалоге в г. Алматы



Представитель **Пакистана** г-н Ахмед Ханиф Оракзай отметил, что Институт ЦАРЭС может не иметь достаточных ресурсов для покрытия потребностей членов ЦАРЭС. Аппарат государственной службы имеет большое значение в каждой из стран. Вместо этого Институт должен сосредоточиться на подготовке кадров по конкретным секторам и совершенствовать межрегиональное обучение. Было бы полезно организовать рабочие группы и выступать посредниками между странами-членами. Члены ЦАРЭС могут извлечь выгоду из перекрестного обучения. Хотя члены ЦАРЭС географически близки, в большинстве случаев между ними нет никакой связи, и существует значительный языковой барьер. Такие темы, как связь, зонтичный визовый режим ЦАРЭС и тому

подобное, могут служить основой для стратегических исследований и рекомендаций по политике.

Представитель **Китайской Народной Республики (КНР)** г-н Лю Вэйхуа заявил, что роль организатора и координатора будет наиболее подходящей для Института ЦАРЭС. Институт не в состоянии ответить на все вызовы в каждом секторе. Он отметил, что очень важно правильно подобрать специалистов и определить наиболее эффективный вид программы обучения. Нынешняя модель семинаров была оценена как не очень продуктивная и слишком дорогостоящая. Этот формат семинаров, возможно, не позволяет достичь намеченных результатов. Его количество может уменьшиться, но качество должно улучшиться. Он привел пример сектора туризма, где он ожидал бы четкого анализа преимуществ и недостатков в странах ЦАРЭС и четких рекомендаций по политике для устранения пробелов.

Фото 4: г-н Лю Вэйхуа из КНР на диалоге в г. Алматы



Представители Института ЦАРЭС подтвердили, что вмешательства должны основываться на стратегиях ЦАРЭС, и внутренние системы Института должны быть восприимчивы к партнерствам и новым формам сотрудничества. Роль посредника и фасилитатора - это роли, в которых Институт может повысить свою значимость. Институт активизирует свою оценку узких мест в региональном сотрудничестве и взаимодействие с национальными учреждениями. Предыдущие Скользящие операционные планы (СОП) были ориентированы больше на объемах работ, основанных на количественных показателях. Институт видит необходимость внедрения усовершенствований. Семинары по специальным экономическим зонам (СЭЗ), бухгалтерскому учету и ЮНИДО были разработаны Институтом самостоятельно в сотрудничестве с партнерами, ИАБР оказал помощь в проведении семинаров по МСП и государственным предприятиям (ГП). На 2020 год запланировано больше исследовательских семинаров, в том числе по темам индекса региональной интеграции ЦАРЭС и измерения и мониторинга эффективности коридоров.

Представитель **Монголии** г-н Батхуу Идеш перечислил приоритеты страны следующим образом: сотрудничество между людьми, сотрудничество в сфере туризма, содействие программам обмена, обмен учеными и студентами.

Представитель **Таджикистана** г-жа Гулру Джабборзода отметила, что важно тщательно определять стратегические цели, которые впоследствии влияют на потребности. Региональные приоритеты следующие: узкие места в связности инфраструктуры, унификация и гармонизация правил и процедур (особенно таможенных и пограничных переходов) и развитие функционального регионального энергетического рынка. Транспорт, торговля, энергетика, сельское хозяйство, водоснабжение и туризм являются приоритетными секторами. Таджикистан был бы признателен за проведение исследований и рекомендаций, ориентированных на спрос, для решения высоких транспортных и транзитных расходов в странах, не имеющих выхода к морю, и для поиска правильной специализированной ниши для стран-членов в региональных и глобальных цепочках создания стоимости.

Г-жа Джабборзода продолжила, что у Таджикистана с самого начала было три ожидания от Института ЦАРЭС: 1) обмениваться соответствующими знаниями, 2) проводить исследования, ориентированные на потребности, и 3) предоставлять хранилище исследований, специфичных для региона. Пока что эти ожидания не оправдались, отметила она. За последние четыре года Институт потратил значительные ресурсы на решение внутренних организационных вопросов. Она предоставила несколько рекомендаций:

- 1) Возобновить программу развития лидерства руководителей, которая была осуществлена Сингапурским национальным университетом, когда Институт ЦАРЭС был виртуальной организацией. Эта исполнительная программа имела большую добавленную стоимость.
- 2) Сосредоточить внимание на программных вопросах и исследованиях, ориентированных на потребностях.
- 3) Включение региональных академических институтов в исследовательскую и иную работу для повышения перспектив и выгод.
- 4) Все государственные служащие хотят знать варианты решений. Они должны знать, что хорошо работает в других или подобных контекстах, что практично. Тренинги должны показывать эти решения, а не рассказывать о них. Тренинги / семинары должны быть ориентированы на практику.
- 5) Выбор целевой группы семинара важен. Когда знание английского языка является обязательным требованием, становится проблематичным найти соответствующий персонал в Таджикистане. Из-за языковых барьеров в Таджикистане часто приходится выдвигать кандидата, который знает язык, но не является специалистом на местах. Семинары должны иметь хороший перевод, чтобы повысить их эффективность.
- 6) В 2020 году отметить 20-летие программы ЦАРЭС значительными предметными мероприятиями, такими как научно-исследовательские конференции, флагманские публикации и тому подобное.
- 7) Обеспечить равное участие всех стран ЦАРЭС в работе Института. Представитель Таджикистана еще не работал в Институте, несмотря на неоднократные назначения прикомандированных сотрудников

Представитель **Туркменистана** г-н Бегмырат Мириев рассказал о важности торговли для регионального развития. Доля ЦАРЭС (за вычетом КНР) в мировом объеме торговли составляет всего 1%. Программа ЦАРЭС и Институт могут помочь своим членам решать вопросы связности и содействия торговле, а также поддерживать интеграцию членов ЦАРЭС в мировую экономику посредством расширения торговли, доступа к рынкам, диверсификации экономики и внедрения новых технологий и стандартов в торговле.

Представитель **Кыргызстана** г-н Мирлан Байгончоков отметил, что Институт ЦАРЭС является платформой, на которой члены обмениваются опытом и мнениями. Было бы полезно, если бы Институт диверсифицировал свое взаимодействие с национальными учреждениями, проводил совместные исследования и анализировал сильные стороны членов, которые продвинулись в определенных областях. Это будет способствовать позитивному распространению в регионе.

Фото 5: Представители Пакистана и Таджикистана на диалоге в Алматы



7. Путь развития

В заключение были выделены следующие пять групп проблем, которые необходимо преодолеть, чтобы стать эффективными в создании потенциала:

- 1) Создать надежную систему мониторинга и оценки. Институт должен точно знать, какого рода потенциал он пытается укрепить и как он измеряет воздействие.
- 2) Есть необходимость достичь какого-то масштаба. Государственный аппарат стран-членов ЦАРЭС большой. Нынешний подход к семинарам не может охватить всех. Каскадное обучение не может быть решением, поскольку качество может значительно ухудшиться. Необходимо определить, сколько людей должно быть достигнуто, почему и что должно быть достигнуто.
- 3) Как сохранить фокус и непрерывность в нескольких выбранных областях, чтобы иметь необходимое влияние.

- 4) Как повысить и поддерживать качество, и как быть полезным для клиентов / членов.
- 5) Как эффективно привлекать местные институты к вопросам региональной интеграции и распространению знаний.

Были также высказаны ожидания в отношении Управляющего Совета. Предполагается, что Совет будет играть важную роль в выявлении пробелов, содействовать в применении знаний, предоставлении натуральной и технической поддержки для осуществления деятельности Института ЦАРЭС. С другой стороны, Институту было рекомендовано улучшить отчетность и охват практикумов, ответственность заинтересованных сторон, тщательный анализ соответствующих тем и своевременное представление директивных записок.

Конкретные рекомендации по совершенствованию усилий по наращиванию потенциала включали::

- 1) Основывать все мероприятия, опираясь на стратегию ЦАРЭС и отраслевые стратегии (например, недавно принятые транспортные и энергетические стратегии на 18-м министерском совещании), а также приоритетах развития стран.
- 2) Потребности ЦАРЭС огромны. Было бы бесполезно проводить оценку потребностей. Уделять больше внимания анализу узких мест регионального сотрудничества и выявлению пробелов. Устранить пробелы.
- 3) Институту ЦАРЭС необходимо переориентировать свою бизнес-модель с продуктов на услуги. Облегчить связи и помочь клиентам найти правильные знания. Важно знать, как клиенты учатся и посреднические знания, которые там есть. Способствовать распространению передового опыта минуя границы.
- 4) Институту ЦАРЭС необходимо рассмотреть проблемы региональной интеграции, найти, где есть активность, сорные вопросы, посреднические решения сложных региональных проблем, рассмотреть возможность быть скорее посредником, чем исполнителем, способствовать коалициям и сотрудничеству, очищать вопросы регионального сотрудничества.
- 5) Усовершенствовать механизм отбора и целевых участников семинаров. Учитывать существенный языковой барьер.
- 6) Обращать пристальное внимание на качественный дизайн рекомендаций и качество человеческих ресурсов.
- 7) Запустить сеть выпускников семинаров.
- 8) Создать механизм отслеживания эффективности после курса.
- 9) Более тесно сотрудничать с национальными учреждениями, привлекать их консультантов, их перспективы, их возможности и их содержание. Кроме того, использовать их базы данных для распространения знаний.
- 10) Обеспечить хранилище региональных исследований. Проводить исследования, ориентированные на потребности.
- 11) Улучшить межрегиональное обучения. Было бы полезно организовать и посредничать в работе секторальных и тематических рабочих групп между странами-членами. Предоставить варианты решений. Обеспечить анализ сильных сторон членов, которые продвинулись в определенных областях.
- 12) Возобновить программу развития лидерства.