

Marta Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZASTOSOWANIE BUDŻETOWANIA ZORIENTOWANEGO NA REZULTATY ORAZ *LOGICAL FRAMEWORKS* W PLANOWANIU I BUDŻETOWANIU DZIAŁAŃ ORGANIZACJI MIĘDZYNARODOWYCH NA PRZYKŁADZIE RADY EUROPY

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienie planowania i budżetowania działań i programów realizowanych przez instytucje międzynarodowe. Skoncentrowano się szczególnie na wykorzystaniu w tym kontekście budżetowania zorientowanego na rezultaty oraz *logical frameworks*. Tematykę tę omówiono na przykładzie planowania i budżetowania działalności Rady Europy w ujęciu realizowanych przez nią działań, programów i projektów.

Słowa kluczowe: budżetowanie zorientowane na rezultaty, *logical framework (logframe)*, Rada Europy, Plan Działań Rady Europy

1. Wstęp

Współczesna działalność instytucji międzynarodowych polega na wypełnianiu misji tych organizacji przede wszystkim poprzez realizację określonych programów oraz projektów. W związku z tym dostosowują one do nich swoje systemy planowania. W szczególności wykorzystywana jest metodologia zarządzania projektami wraz z założeniem planowania oraz budżetowania zorientowanego na rezultaty (*result-based budgeting, result-oriented budgeting*) i powiązanego z cyklem życia projektu. W tym kontekście stosowanym narzędziem planistycznym jest tzw. *logical framework* (w skrócie *logframe*) – matryca określająca logiczne powiązania między istotnymi elementami projektu, takimi jak zasoby finansowe, cele oraz znaczenie danego przedsięwzięcia dla realizacji celów ogólnych. Do organizacji stosujących *logframes* zaliczają się m.in. Bank Światowy i Organizacja Narodów Zjednoczonych, a także Rada Europy, której przykład będzie przedstawiany w niniejszym opracowaniu.

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza, na przykładzie Rady Europy, zastosowania budżetowania zorientowanego na rezultaty oraz *logical frameworks* w planowaniu działań i projektów realizowanych przez organizacje międzynarodowe.

2. Budżetowanie nastawione na rezultaty i *logical frameworks*

Budżetowanie nastawione na rezultaty było stosowane od wielu lat w sektorze publicznym i prywatnym zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Według definicji zaproponowanej przez sekretarza generalnego Narodów Zjednoczonych charakteryzuje się ono tym, że:

a) formułowanie programów skupia się wokół zbioru wcześniej zdefiniowanych celów i spodziewanych efektów;

b) oczekiwane rezultaty uzasadniają wymagania dotyczące zaangażowania zasobów, które są powiązane z efektami wyjściowymi, niezbędnymi do uzyskania pożądaných wyników oraz

c) dokonania w zakresie osiągania rezultatów są mierzone za pomocą obiektywnych wskaźników dokonań¹.

RBB jest procesem planistycznym mającym na celu osiągnięcie konkretnych rezultatów. Mogą one zostać osiągnięte tylko przez poprawę zarządzania strategicznego, wyższą efektywność administracyjną i skuteczność programów oraz zwiększenie odpowiedzialności menedżerów programów. Jako że rezultaty uzyskiwane są przez zarządzane zasoby, w tym zasoby ludzkie, komponent zarządzania zasobami ludzkimi nie może być odseparowany od podejścia opartego na rezultatach².

Z zastosowaniem RBB w zarządzaniu projektami powiązane są tzw. *logframes*. *Logical framework* jest klarownym zbiorem technik, które mogą zostać zastosowane na różnych etapach cyklu życia projektu w celu planowania, monitorowania i oceny projektu, oraz zbiorem szablonów, jakie mogą być wykorzystane na potrzeby zapisu, analizy i pomiaru postępów w realizacji projektu³. Obejmuje ono analizowanie problemów, celów i strategii z planami działań i budżetami⁴.

3. Planowanie i budżetowanie działań Rady Europy przy zastosowaniu budżetowania nastawionego na rezultaty i wykorzystaniu *logical frameworks*

Rada Europy, mająca siedzibę w Sztrasburgu (Francja), obejmuje prawie cały kontynent europejski i zrzesza 47 państw członkowskich. Założona 5 maja 1949 roku przez 10 krajów, dąży do rozwoju w Europie wspólnych i demokratycznych zasad

¹ A/53/500 of 15 October 1998, Summary, za: Result-Based Budgeting: The Experience of United Nations System Organizations, A.T. Abraszewski, Faith Bouayad-Agha, J.D. Fox, W. Münch, Joint Inspection Unit, Geneva, 1999, JIU/REP/99/3, s. 3-4.

² Evaluation of Results-Based Budgeting in Peacekeeping Operations, Even Fontaine Ortiz, T. Inomata, Joint Inspection Unit, Geneva, 2006, JIU/REP/2006/1, s. VI.

³ A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Equal, GB Equal Support Unit, European Union, European Social Fund, s. 6.

⁴ Tamże, s. 52.

opartych na Europejskiej Konwencji Praw Człowieka i innych odpowiednich tekstach dotyczących ochrony osób⁵. Podkreślić należy, że żaden kraj nie przyłączył się do Unii Europejskiej bez wcześniejszej przynależności do Rady Europy⁶.

Analizując planowanie i budżetowanie w Radzie Europy, należy wyjść od jej celu ogólnego, zawartego w misji. Głównym celem Rady Europy jest stworzenie wspólnego obszaru demokratycznego i prawnego na całym kontynencie, zapewniając poszanowanie dla jej fundamentalnych wartości, takich jak: prawa człowieka, demokracja oraz rządy prawa. Podstawowym dokumentem wyznaczającym wartość centralną dla społeczeństwa europejskiego jest Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności⁷. W tym kontekście podkreślić należy, że Europa jest jedyną na świecie strefą, w której nie wykonuje się kary śmierci⁸, co jest niewątpliwie jednym z największych sukcesów Rady Europy, do której podstawowych wartości w ramach praw człowieka należy prawo do życia⁹.

Rada Europy deklaruje, że: „wartości te stanowią fundament tolerancyjnego i cywilizowanego społeczeństwa i są niezbędne dla europejskiej stabilności, wzrostu gospodarczego oraz spójności społecznej. Na podstawie tych wartości fundamentalnych staramy się odnaleźć wspólne rozwiązania głównych problemów, takich jak terroryzm, przestępczość zorganizowana i korupcja, przestępczość cybernetyczna, bioetyka i klonowanie, przemoc wobec dzieci i kobiet oraz handel ludźmi. Współpraca pomiędzy wszystkimi krajami członkowskimi jest jedynym sposobem na rozwiązanie głównych problemów stojących dzisiaj przed ogółem”¹⁰.

Podstawowe strategiczne cele Rady Europy, wynikające z przyjętej misji i deklarowanych wartości, to:

- ochrona praw człowieka, pluralistycznej demokracji i rządów prawa,
- promowanie świadomości i zachęcanie do rozwoju europejskiej tożsamości kulturowej oraz różnorodności,
- wsparcie rozwiązań dla wyzwań stojących przed społeczeństwem europejskim,
- konsolidacja stabilności demokratycznej w Europie poprzez wsparcie reform politycznych, prawnych oraz ustrojowych¹¹.

W ramach tych celów głównych na każdy rok dokonuje się planowania w układzie budżetowym, w podziale na najważniejsze zakresy działalności, z wydzieleniem tzw. linii działań, skupiających tematycznie w ramach różnych mechanizmów programy i projekty Rady Europy. Część projektów jest przeprowadzana i finansowana

⁵ <http://www.coe.int/aboutCoe/index.asp?page=quisommesnous&l=en>.

⁶ The Council of Europe: An Overview, s. 2, za: www.coe.int.

⁷ Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności po nowelizacji przez Protokół nr 11 i 14 z Protokołem nr 1 oraz Protokołami nr 4, 6 i 7.

⁸ The Council of Europe: An Overview, s. 7, za: www.coe.int.

⁹ Artykuł 2 Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności po nowelizacji przez Protokół nr 11 i 14 z Protokołem nr 1 oraz Protokołami nr 4, 6 i 7.

¹⁰ <http://www.coe.int/aboutCoe/index.asp?page=nosObjectifs&l=en>.

¹¹ Tamże.

wspólnie z Komisją Europejską. Całość składa się na Plan Działań opracowywany przez Komitet Ministrów Rady Europy. Plan taki na rok 2010 jest prezentowany w tab. 1.

Tabela 1. Plan Działań Rady Europy na rok 2010

Dział I – Prawa człowieka
Linia działań I.1. – Zapewnienie kontynuowanej efektywności Europejskiej Konwencji Praw Człowieka
Mechanizm sądowniczy I.1.1. Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Wolności Podstawowych: Wyroki Trybunału i ich wykonanie I.1.2. Poprawa procedur, mechanizmów i środków odwoławczych
Linia działań I.2. – Ochrona i promocja praw człowieka poprzez inne instytucje Rady Europy i inne mechanizmy
Niezależny mechanizm I.2.1. Komisarz ds. praw człowieka Niezależny mechanizm I.2.2. Europejska Konwencja ds. Przeciwdziałania Torturom i Nieludzkiemu Traktowaniu lub Karaniu Niezależny mechanizm I.2.3. Europejska Komisja przeciw Rasizmowi i Nietolerancji Niezależny mechanizm I.2.4. Zarys ramowy Konwencji o Ochronie Mniejszości Narodowych Niezależny mechanizm I.2.5. Konwencja Rady Europy o Działaniach przeciwko Handlowi Ludźmi
Linia działań I.3. – Promowanie praw człowieka w życiu publicznym
I.3.1. Prawo z zakresu praw człowieka i rozwój polityki z zakresu praw człowieka I.3.2. Świadomość i kształcenie z zakresu praw człowieka I.3.3. Ochrona osób przeciw zagrożeniom ich godności i integralności I.3.4. Równouprawnienie płci jako integralna część praw człowieka I.3.5. Media, społeczeństwo informacyjne oraz ochrona danych
Dział II – Rządy prawa
Linia działań II.1. – Poprawa funkcjonowania i efektywności wymiaru sprawiedliwości
II.1.1. Funkcjonowanie i efektywność wymiaru sprawiedliwości
Linia działań II.2. – Wzmocnienie standardów rządów prawa
Mechanizm międzyrządowy II.2.1. Monitoring i wsparcie Komitetu Ministrów dla krajów wprowadzających zobowiązania II.2.2. Prawo publiczne i prywatne oraz implementacja standardów II.2.3. Prawo międzynarodowe i międzynarodowe trybunały
Linia działań II.3. – Wzmocnienie bezpieczeństwa obywateli Europy
II.3.1. Demokratyczne reakcje na terroryzm II.3.2. Europejskie standardy kontroli przestępczości
Dział III – Demokracja i dobre rządy

Linia działań III.1. – Wzmacnianie demokracji i dobrych rządów
III.1.1. Doprowadzanie do działania instytucji demokratycznych III.1.2. Demokracja lokalna i regionalna III.1.3. Wspomaganie roli społeczeństwa cywilnego w demokracji pluralistycznej III.1.4. Wspomaganie wyborów III.1.5. Program specyficznej współpracy w sytuacjach postkonfliktowych
Dział IV – Spójność społeczna
Linia działań IV.1. – Zapewnianie spójności społecznej
Niezależny mechanizm IV.1.1. Europejski charakter społeczny Mechanizm międzyrządowy IV.1.2. Europejskie normy bezpieczeństwa społecznego IV.1.3. Promowanie spójności społecznej w Europie IV.1.4. Zdrowie IV.1.5. Migranci IV.1.6. Romowie i Cyganie
Linia działań IV.2. – Budowanie Europy dla dzieci i z dziećmi
IV.2.1. Budowanie Europy dla dzieci i z dziećmi – strategia na lata 2009–2011
Dział V – Kultura i dialog międzykulturowy
Linia działań V.1. – Edukacja i różnicowanie językowe: promocja kultury demokratycznej
V.1.1. Edukacja i promowanie kluczowych wartości Rady Europy V.1.2. Europejski wymiar wyższej edukacji: promowanie wartości humanistycznych i optymalizacja struktur Niezależny mechanizm V.1.3. Europejska Karta Praw Języków Regionalnych i Mniejszościowych V.1.4. Regionalna praktyka i prawo do edukacji
Linia działań V.2. – Młodzież: teraźniejszość i przyszłość dla Europy
V.2.1. Rozwój współpracy młodzieży europejskiej poprzez politykę, edukację i edukację nieformalną
Linia działań V.3. – Ochrona i promowanie kulturowej i naturalnej różnorodności
V.3.1. Implementacja standardów Rady Europy w zakresie kultury i dziedzictwa kulturowego i współpraca w regionach priorytetowych (Europa Południowo-Wschodnia, Południowy Kaukaz i Morze Czarne) V.3.2. Promowanie dialogu oraz kulturowej i naturalnej różnorodności
Linia działań V.4. – Wspieranie dialogu międzykulturowego
V.4.1. Dialog międzykulturowy – następstwo „Białej Księgi nt. Dialogu Międzykulturowego”
Linia działań V.5. – Sport w społeczeństwach demokratycznych
V.5.1. Zapobieganie niewłaściwym zachowaniom w sporcie za pomocą mechanizmów konwencji
Dział VI – Obecność Rady Europy w krajach członkowskich
Linia działań VI.1. – Obecność Rady Europy w krajach członkowskich
VI.1.1. Obecność Rady Europy w krajach członkowskich

Źródło: opracowano na podstawie: CM (2009) 130 Volume 2, Committee of Ministers 1071 Meeting, November 2009, za: <http://wcd.coe.int>.

W ramach linii działań wyszczególnione są konkretne programy, a w ramach programów wyspecyfikowane odpowiednie projekty. W ostatnich latach Program Działań oparty jest na zasadach PMM (*Project Management Methodology* – metodologii zarządzania projektami) zawierającej budżetowanie oparte na wynikach (*results-based budgeting*) odnośnie do projektów. Wszystkie projekty są zaprezentowane w formacie *logframes* (*logical matrix*) dostarczającym zestandaryzowanych ram do rozwoju propozycji projektów, poprawy alokacji zasobów i monitorowania rezultatów projektu.

Układ matrycy *logframe* dla programów Rady Europy wyszczególnionych w Programie Działań zawiera tab. 2.

Tabela 2. Układ matrycy *logframe* dla programów i projektów Rady Europy

Program: ...		Kod i tytuł: ...	
Czas trwania: ...		Koordynator programu: ...	
Cele ogólne	Wskaźniki dokonań dla roku ...	Kamienie milowe dla roku ...	Budżet dla roku ... Dział budżetowy Całość Koszty osobowe: Koszty operacyjne i inne: Komisja Połączone programy Rady Europy i Komisji Europejskiej Koszty operacyjne projektów
Kod i tytuł projektu: Czas trwania:			
Cel:	Budżet na rok ... Paragraf: Koszty operacyjne:		

Źródło: opracowano na podstawie: CM (2009) 130 Volume 2, Committee of Ministers 1071 Meeting, November 2009, za: <http://wcd.coe.int>.

Jak obrazuje tab. 2, *logframes* dla konkretnych programów zawierają takie informacje, jak: tytuł programu, jego kod, czas trwania, koordynator – osoba odpowiedzialna za całość realizacji projektu, cele ogólne, wskaźniki dokonań dla roku, dla którego jest sporządzany Program Działań, kamienie milowe dla danego roku oraz budżetowane kwoty. W ramach *logframes* konkretnego programu zawarte są także informacje dotyczące przynależnych do nich projektów, w szczególności tytuły projektów oraz ich cele, a także dane budżetowe.

W tabelach 3 i 4 zawarte są *logical frameworks* dla dwóch programów Rady Europy należących do działu Prawa Człowieka.

Zawarty w *logframe* zaprezentowanej w tab. 3 mechanizm sądowniczy dotyczący wyroków Europejskiego Trybunału Praw Człowieka przewidziano do realizacji w ciągu 5 lat: od 1.01.2008 do 31.12.2012. Dodatkowo w ramach tego mechani-

zmu zaplanowano projekt „Skuteczna implementacja Europejskiej Konwencji Praw Człowieka – wspomaganie Komitetu Ministrów w nadzorowaniu wykonania wyroków Trybunału”. Jego horyzont czasowy określono na 3 lata (od 1.01.2008 do 31.12.2010).

Tabela 3. *Logical framework* dla programu „Mechanizm sędowniczy I.1.1. Wyroki Trybunału i ich wykonanie”

Mechanizm sędowniczy I.1.1. Wyroki Trybunału i ich wykonanie			
Czas trwania: 1.01.2008 → 31.12.2012 (5 lat) Koordynator programu: Genevieve Mayer			
Cele ogólne Zapewnić skuteczność długoterminową europejskiej Konwencji Praw Człowieka zgodnie z Planem Działań Trzeciego Szczytu, w szczególności wykonania wyroków Trybunału poprzez pełne zastosowanie ogólnych i indywidualnych środków	Wskaźniki dokonań dla roku 2010 Przyznawanie adekwatnej rekompensaty w odpowiedniej chwili po wydaniu ostatecznego wyroku orzekającego pogwałcenie praw. Zmiana prawa i praktyk krajów członkowskich tak, by były zgodne z Europejską Konwencją Praw Człowieka. Działania o charakterze kooperacyjnym dotyczące środków ogólnych zaadaptowane przez kraje, których to dotyczy, powinny być utrzymane na poziomie z roku 2009. Dalszy rozwój narzędzi informatycznych. Szerokie rozpropagowanie Roczego Raportu Komitetu Ministrów na temat wykonywania orzeczeń Trybunału	Kamienie milowe dla roku 2010 Zapewnić skuteczność długoterminową Europejskiej Konwencji Praw Człowieka zgodnie z Planem Działań Trzeciego Szczytu, w szczególności wykonania wyroków Trybunału poprzez pełne zastosowanie ogólnych i indywidualnych środków	Budżet dla roku 2010 Paragraf [2512] Całość: 2 782 100 euro Koszty osobowe: 2 761 600 euro Koszty operacyjne i inne: 20 500 euro Koszty usług: 20 500 euro
Projekt 2008/DGHL/1401 – Skuteczna implementacja Europejskiej Konwencji Praw Człowieka – wspomaganie Komitetu Ministrów w nadzorowaniu wykonania wyroków Trybunału 1.01.2008 → 31.12.2010 (3 lata)			
Cel Poprawa wykonania orzeczeń Europejskiego Trybunału Praw Człowieka	Budżet na rok 2010 Paragraf [2512010] Operacyjne: 0 euro		

Źródło: opracowano na podstawie: CM (2009) 130 Volume 2, Committee of Ministers 1071 Meeting, November 2009, za: <http://wcd.coe.int>.

Tabela 4. Logframe dla programu „Niezależny Mechanizm I.2.2. Europejska Konwencja o Zapobieganiu Torturom oraz Nieludzkiemu lub Poniżającemu Traktowaniu albo Karaniu”

Niezależny Mechanizm I.2.2. Europejska Konwencja o Zapobieganiu Torturom oraz Nieludzkiemu lub Poniżającemu Traktowaniu albo Karaniu Czas trwania: 1.01.2008 → 31.12.2012 (5 lat) Koordynator programu: Fabrice Kellens			
Cele ogólne Zapobiegać złemu traktowaniu osób pozbawionych wolności poprzez zapewnienie wykonania rekomendacji Europejskiej Konwencji o Zapobieganiu Torturom oraz Nieludzkiemu lub Poniżającemu Traktowaniu albo Karaniu	Wskaźniki dokonań dla roku 2010 Raporty następujące po przynajmniej 8 cyklicznie przeprowadzanych w konkretnych krajach wizytach oraz wizytach przeprowadzonych <i>ad hoc</i> są zbadane i zaakceptowane przez Komisję do spraw Zapobiegania Torturom. Wypełnienie odpowiednich rekomendacji następujących po wizytach w roku 2009	Kamienie milowe dla roku 2010 Warunki zatrzymania, legislacji krajowej i praktyki ocenione podczas przynajmniej 8 cyklicznych wizyt i wizyt <i>ad hoc</i> , rekomendacje dot. poprawy uczynione tam, gdzie było to adekwatne. Kontynuacja wysiłków w celu zbierania informacji nt. sytuacji na Białorusi	Budżet na rok 2010 Paragraf [2622] Razem: 4 244 500 euro Koszty osobowe: 2 065 400 euro Operacyjne i inne: 2 179 100 euro Usługi 737 100 euro Koszty operacyjne projektu 1 442 000 euro
Projekt 2008/DGHL/1404 – Zapobieganie złemu traktowaniu osób pozbawionych wolności 1.01.2008 → 31.12.2010 (3 lata)			
Cel: Monitorowanie na miejscu traktowania osób pozbawionych wolności w celu poprawy systemów narodowych tak, by zwiększyć ochronę przeciw torturom i złemu traktowaniu	Budżet na rok 2010 Paragraf [2622010] Koszty operacyjne: 1 442 000 euro		

Źródło: opracowano na podstawie: CM (2009) 130 Volume 2, Committee of Ministers 1071 Meeting, November 2009, za: <http://wcd.coe.int>.

W ramach niezależnego mechanizmu, którego *logical framework* zawiera tab. 4, programu „Europejska Konwencja o Zapobieganiu Torturom oraz Nieludzkiemu lub Poniżającemu Traktowaniu albo Karaniu”, który również zaplanowano na 5 lat (od 1.01.2008 do 31.12.2012) zawarto 3-letni projekt „Zapobieganie złemu traktowaniu osób pozbawionych wolności” (od 1.01.2008 do 31.12.2010).

Jak zatem widać, oba programy i przynależne im projekty są konsekwencją decyzji planistycznych z roku 2008. W dłuższej zaś perspektywie wynikają z przyjętych przez Radę Europy celów strategicznych, które z kolei są konsekwencją zadeklarowanej misji i przyjętych wartości. Cele ogólne, kamienie milowe, wskaźniki dokonań programów oraz cele szczegółowe dla projektów definiują rezultaty, jakie powinna osiągnąć organizacja w wyniku realizacji ustalonego budżetu.

4. Podsumowanie

Institucje międzynarodowe, posiadając wiele różnorodnych grup interesariuszy i finansując się zazwyczaj ze składek krajów członkowskich, szczególną wagę przykładając muszą do transparentności i racjonalności gospodarowania posiadanymi zasobami, zwłaszcza zaś środkami finansowymi. Powinny też jasno komunikować, w jaki sposób i z jaką skutecznością realizują swoją misję. Pomocne w takiej sytuacji jest dobranie odpowiedniego systemu planowania i budżetowania, pozwalającego na weryfikację skuteczności podejmowanych działań i zasadności poniesienia określonych kosztów.

W przypadku Rady Europy, jak i wielu innych tego typu organizacji, rolę taką odgrywa zastosowanie metodologii zarządzania projektami, pozwalającej na uwzględnienie cyklu życia projektu i korzystającej z budżetowania zorientowanego na rezultaty. Szczególne znaczenie w tym planowaniu ma zastosowanie w odniesieniu do realizowanych programów i podejmowanych projektów *logical frameworks* (*log-frames*) definiujących cele konkretnych przedsięwzięć w ujęciu długoterminowym, a także określających sposób pomiaru dokonań oraz zdefiniowanie tzw. kamieni milowych dla poszczególnych lat trwania programu lub realizacji projektu. Definiują one również osobę odpowiedzialną za program, określają jego ramy czasowe, zawierają też ogólne pozycje budżetowe wraz z kwotami kosztów planowanych do poniesienia w roku, dla którego zestawiany jest Plan Działań.

Literatura

A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Equal, GB Equal Support Unit, European Union, European Social Fund.

A/53/500 of 15 October 1998, Summary.

CM (2009) 130 Volume 2, Committee of Ministers 1071 Meeting, November 2009.

Evaluation of Results-Based Budgeting in Peacekeeping Operations, Even Fontaine Ortiz, T. Inomata, Joint Inspection Unit, Geneva, 2006, JIU/REP/2006/1.

<http://wcd.coe.int>.

<http://www.coe.int>.

Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności po nowelizacji przez Protokół nr 11 i 14 z Protokołem nr 1 oraz Protokołami nr 4, 6 i 7.

Result-Based Budgeting: The Experience of United Nations System Organizations, A.T. Abraszewski, Fatih Bouayad-Agha, J.D. Fox, W. Münch, Joint Inspection Unit, Geneva, 1999, JIU/REP/99/3.
The Council of Europe: An Overview.

**APPLICATION OF RESULT BASED BUDGETING
AND LOGICAL FRAMEWORKS IN PLANNING
AND BUDGETING OF ACTIONS OF INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS BASED ON EXAMPLE OF COUNCIL
OF EUROPE**

Summary: The paper presents the problems of planning and budgeting of actions, programmes and projects of international organizations. In that context, it focuses on the usage of result based budgeting and logical frameworks. The topic was presented on the base of the example of planning and budgeting of Council of Europe activities including its actions, programmes and projects.