**SREDNJOROČNI PREGLED NAPREDOVANJA U SPROVOĐENJU STRATEGIJE PEMPAL-A ZA PERIOD OD 2012. DO 2017. GODINE**

**KONAČNI IZVJEŠTAJ**

**30. LISTOPADA 2015.**

Sadržaj

[Sažetak 3](#_Toc437004848)

[1. Uvod 4](#_Toc437004850)

[2. Pozadina programa 6](#_Toc437004851)

[3. Ključni nalazi i napredak u sprovođenju 9](#_Toc437004852)

[4. Zaključci i preporuke 33](#_Toc437004853)

[Tabela 1.: Područja u kojima se sugerišu unapređenja 35](#_Toc437004854)

[Prilog 1.: Ključna statistika PEMPAL-a 40](#_Toc437004855)

[Tabela 1.: Kratak pregled PEMPAL-a za period 2012-2014. godine 40](#_Toc437004856)

[Tabela 2.: Rezultati anketa među članicama za 2013. i 2014. godinu 41](#_Toc437004857)

[Tabela 3. Pregled finansija PEMPAL-a, u hiljadama USD. 42](#_Toc437004858)

[Tabela 4. Potrošnja programa PEMPAL u hiljadama USD. 43](#_Toc437004859)

[Tabela 5.: Raspored događaja u toku 2014. godine po zajednici prakse, formatu sastanka i lokaciji 44](#_Toc437004860)

[Prilog 2.: Pregled rezultata 45](#_Toc437004861)

[Prilog 3.: Pojedinačni indikatori učinka – Detaljan sažetak napretka 60](#_Toc437004862)

[Prilog 4.: Priče o uspjesima i dokazi o rezultatima PFM 101](#_Toc437004863)

[Zajednica prakse za budžet (Budget Community of Practice – BCOP) 101](#_Toc437004864)

[Zajednica prakse za trezor (Treasury Community of Practice - TCOP) 104](#_Toc437004865)

[Zajednica prakse za internu reviziju (Internal Audit Community of Practice - IACOP) 107](#_Toc437004866)

[Gledišta donatora o uspješnosti PEMPAL-a 111](#_Toc437004867)

[Gledišta uzeta iz ankete među članicama za pregled MTR 113](#_Toc437004868)

# Sažetak

Ovaj dokument predstavlja konačni izvještaj o Srednjoročnom pregledu (mid-term review - MTR) napredovanja u sprovođenju Strategije mreže PEMPAL (Public Expenditure Management Peer Assisted Learning/Program za podržano kolegijalno učenje o upravljanju javnom potrošnjom) za period od 2012. do 2017. godine. Izvještaj je pripremio tim Svjetske banke koji je uključen u PEMPAL na molbu Upravnog odbora PEMPAL-a i bio je glavna tema diskusije na sastanku Izvršnog odbora PEMPAL-a od 16. i 17. julija 2015. godine. Odluke koje je donijelo izvršno rukovodstvo također su uključene u izvještaj.

U Pregledu MTR zaključeno je da su originalni ciljevi PEMPAL-ove Strategije i dalje valjani i da PEMPAL postiže dobar napredak ka ostvarivanju tih ciljeva. Mehanizmi koji su razvijeni u okviru PEMPAL-a za usmjeravanje aktivnosti na prioritete u upravljanju javnim finansijama (public finance management - PFM) vlada članica dobro funkcionišu. Države članice izvještavaju o tome da se znanja dobijena preko PEMPAL-a koriste za kreiranje strategija za reformu PFM, kao i odgovarajućih implementacionih planova, za unapređivanje zakonskih okvira, modernizaciju poslovnih procesa, metodologija i informacionih sistema te za razvoj kapaciteta za obuku i vještina. Postoje značajni dokazi o novom i unapređenom znanju u praksama PFM koje se može pripisati PEMPAL-u. Pojedinačne članice izražavaju visoke i rastuće nivoe zadovoljstva vezano za prilike za razmjenu znanja i učenje, kao i vezano za kvalitet resursa i usluga koje obezbjeđuje mreža. Stepen institucionalne posvećenosti mreži takođe je u porastu, na što ukazuje visoki nivo zvaničnika koji se odazivaju, kao i dubina učešća, te i rastući doprinosi država članica programu, kako nefinansijske, tako i finansijske prirode.

U Pregledu MTR se također naglašava određeni broj oblasti u kojima bi mehanizam za obezbjeđivanje programa mogao da bude ojačan, pri čemu se za to koristi analiza učinka PEMPAL-a do danas, uz akumulirana iskustva članstva PEMPAL-a i konkretne sugestije koje su dali donatorski partneri. Sve interesne strane naglašavaju važnost povećanog ulaganja napora u dokumentovanje uspješnih priča na nivou zemalja, kako bi se osiguralo da se informacije o uticajima i efektima programa evidentiraju u potpunosti. Saradnja između zajednica prakse na temama koje se odnose na sve njih i temama od zajedničkog interesa zahtijeva dodatna unapređenja. Aktivnosti zajednica prakse takođe moraju da uključuju djelotvorniju komunikaciju sa donatorskim partnerima o strateškim temeljima njihovih akcionih planova i napredovanju aktivnosti. Veći napori takođe treba da budu uloženi u podizanje nivoa svijesti među višim zvaničnicima vlada i političkim liderima o koristima i vrijednosti članstva i učestvovanja u PEMPAL-u.

Iako PEMPAL namjerava da održi visoki nivo kvaliteta učenja i snagu angažmana zemalja u toku preostalog dijela perioda obuhvaćenog Strategijom, sve do juna 2017. godine. Program se suočava sa nekim organizacionim izazovima. Institucija koja obezbjeđuje usluge Sekretarijata nije obnovila svoj ugovor stoga će Svjetska banka preuzeti odgovornosti Sekretarijata na privremenoj osnovi, od jula 2015. do juna 2017. godine, dok se bude čekalo na odluku o dugoročnijim aranžmanima.

Usto, neovisno o izdašnim doprinosima donatora koji su osigurali stabilno finansiranje programa u toku cijelog perioda obuhvaćenog Strategijom, glavni rizik istaknut u Pregledu povezan je s održivošću mreže nakon tog perioda. Stoga je odlučeno da se napori usmjere ka pripremanju za prikupljanje sredstava za potrebe nove buduće strategije i ka razmatranju mogućnosti doprinosa za članstvo. U tom će se smislu pripremiti promidžbena brošura o rezultatima PEMPAL-a za vanjsku publiku. Kako bi se osigurala financijska podrška za budući period, istražit će se i tržište potencijalnih donatora te uspostaviti kontakti. Dogovoreni pristup postupanja s rizikom održivosti zahtijeva jasniju stratešku viziju o dugoročnijoj budućnosti PEMPAL-a.

Odlučeno je da bi vizija za sljedeću strategiju 2017. – 2022. trebala biti sastavljena do lipnja 2016. te potvrđena na sastanku izvršnog rukovodstva sljedeće godine. U sljedećoj će se strategiji potvrditi vrijednosti profesionalnosti i jednakih mogućnosti pristupa. Nova će strategija uključivati i jasniju definiciju usluga mreže i proizvoda znanja te će se njome naglasiti koristi za opće dobro koje pruža mreža, uključujući pozitivne regionalne utjecaje. Okvir rezultata za novu strategiju bit će također pojednostavljen – manje aktivnosti, manje pokazatelja uspješnosti – kako bi se olakšalo praćenje i izvještavanje te će biti popraćen komunikacijskom strategijom.

Izvršno rukovodstvo PEMPAL-a, koji je uključivao aktualne donatore i predstavnike 20 zemalja članica iz oko 13 zemalja Europe i Srednje Azije, izrazio je svoje zadovoljstvo nalizom iz Pregleda MTR jer mu je omogućila da učinkovito pregleda i odredi prioritet detaljnih prijedloga za poboljšanje mehanizama za osiguranje programa u okviru sastanka u srpnju 2015. (što je rezultiralo konačnom usuglašenom Tabelom br. 1. koja se nalazi na kraju ovog izvještaja). Dodatak aktualnoj strategiji, kojim su obuhvaćene određene izmjene i područja na koje se treba više usredotočiti, također je usuglašen i objavljen na javnoj web stranici PEMPAl-a. Odlučeno je da nije potrebno revidirati Strategiju u cijelosti i da je taj dodatak dovoljan kako bi se odrazile donesene odluke i njihov specifični učinak na Strategiju.

# Uvod

**Ovaj dokument predstavlja konačni izvještaj o Srednjoročnom pregledu (mid-term review - MTR) napredovanja u sprovođenju Strategije PEMPAL-a za period od 2012. do 2017. godine**. Pregled MTR je pripremio tim Svjetske banke koji je uključen u program PEMPAL[[1]](#footnote-2) na molbu Upravnog odbora programa PEMPAL i bio je glavna tema diskusije na sastanku Izvoršnog odbora PEMPAL-a licem u lice od 16. i 17. jula 2015. godine.

**Cilj srednjoročnog pregleda (mid-term review - MTR) bio je da se sprovede analiza napredovanja u sprovođenju Strategije PEMPAL-a koja je pokrenuta 2012. godine, kako bi se utvrdilo da li su programski ciljevi i dalje dostižni u toku inicijalno određenog vremenskog okvira i u okviru postojećih ograničenja resursa**. Na osnovu analize, MTR je doveo do prilagođavanja Strategije, okvira rezultata i/ili mehanizama implementacije, u skladu sa potrebama. Pored njegovih direktnih ciljeva, srednjoročni pregled postavio je i osnove za prateća razmatranja Upravnog odbora o budućnosti PEMPAL-a nakon perioda obuhvaćenog tekućom strategijom.

**Proces i metodologiju koji su korišteni za pregled odobrio je Upravni odbor PEMPAL-a u novembru 2014. godine, kao dio Konceptne note za MTR.** Period koji je obuhvaćen je od jula 2012. godine do decembra 2014. godine. Izvori informacija su uključivali sljedeće:

* pisane podneske o napredovanju u odnosu na ključne aktivnosti i indikatore koji su uključeni u okvir rezultata Strategije za svaku od tri zajednice prakse (Communities of Practice - COP) koje rade u okviru programa PEMPAL: Zajednice prakse za budžet (BCOP), Zajednice prakse za trezor (TCOP), te Zajednice prakse za internu reviziju (IACOP);
* pisane odgovore na unaprijed određeni skup pitanja koja su odredili glavni donatorski partneri koji pružaju podršku programu (Ministarstvo finansija Ruske Federacije i Švicarski sekretarijat za ekonomske poslove (SECO));
* administrativne podatke i podatke o učinku koje je obezbijedio Sekretarijat za PEMPAL;
* povratne informacije od članica koje su prikupljene kroz elektronsku anketu koja je distribuirana sa konkretnim ciljem dobijanja ulaznih informacija od članica PEMPAL-a za pregled;
* bazu podataka rezultata anketa održanih nakon događaja organizovanih u sklopu PEMPAL-a, odnosno upitnika koji su distribuirani nakon većih događaja u toku perioda koji se razmatra (45 takvih anketa ukupno, bazu podataka održava Sekretarijat);
* raspoložive programske izvještaje i platforme (npr. internetska stranica PEMPAL-a, wiki stranice zajednica prakse).

**Ovaj konačni izvještaj daje sažetak rezultata pregleda, uključujući analizu napredovanja u odnosu na 15 ključnih aktivnosti i 35 indikatora učinka koji su uključeni u okvir rezultata Strategije.** Podaci o učinku PEMPAL-a koji se odnose na razdoblje strategije priloženi su kao *Prilog 1*., uključujući Ključnu statistiku PEMPAL-a (Tabela 1.): rezultati anketa članova (Tabela 2.), pregled financija PEMPAL-a (Tabela 3.); programska potrošnja PEMPAL-a (Tabela 4.);i program međunarodnih događanja u 2014. (Tabela 5.). Pregled rezultata ocjene napretka po svakoj aktivnosti i pokazatelju učinka (uspješnosti) u okviru rezultata Strategije., koji uključuje status sprovođenja, te ocjenu uticaja identifikovanih faktora rizika, uključen je kao *Prilog 2*. Detaljna analiza u odnosu na indikatore učinka predstavljena je kao *Prilog 3*. U *Prilogu 4* predstavljeni su dokazi koji podržavaju postizanje cilja / uticaja i nivoe ishoda (krajnjih rezultata) strategije, uključujući: priče o uspjesima koje su prikupile zajednice prakse i koje su uključene u njihove podneske za zvanični pregled; gledišta donatora vezano za uspješnost PEMPAL-a, koja su uzeta iz njihovih zvaničnih izvještaja za pregled; te gledišta članica vezano za kvalitet proizvoda i usluga znanja PEMPAL-a i o tome kako su oni korišteni, koja su uzeta iz odgovora na anketu za pregled MTR među članicama.

**Glavni izvori informacija koji su korišteni za analizu objedinjeni su u zasebnom Informacionom aneksu.**  On sadrži dokumente koji su okvirno zacrtani u nastavku. Izvještaje u *Prilogu 1* obezbijedili su tekući donatori programa, dok su podneske iz *Priloga 2* obezbijedile zajednice prakse. U *Prilogu 3* dat je tekući Plan za marketing i komunikacije PEMPAL-a Sekretarijata, kao što se i zahtijeva u okviru jedne od aktivnosti iz Strategije. *Priloge 4* do *8* obezbijedio je Sekretarijat i oni odražavaju ocjene administrativnih podataka, kako se i zahtijeva sa ciljem određivanja stepena napretka u nekoliko područja Strategije. U *Prilogu 9* predstavljeni su rezultati izvještaja za anketu za pregled MTR, koji su dati na bazi zajednica prakse i na bazi cijele mreže. U *Prilogu 10* dat je sažeti pregled diskusija koje su nedavno održane između BCOP i CABRI, mreže koja je slična PEMPAL-u, a radi u Africi.

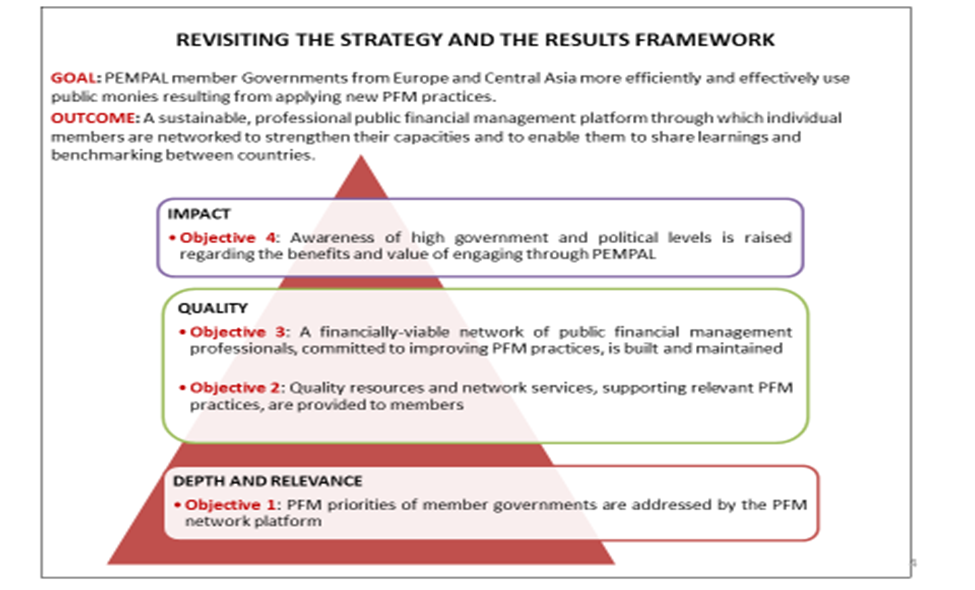
* Prilog 1: Gledišta tekućih donatora: a) MF Ruske Federacije, b) SECO
* Prilog 2: Podnesci za Pregled iz zajednica prakse: a) BCOP, b) TCOP, c) IACOP
* Prilog 3: Plan za marketing i komunikacije
* Prilog 4: Izmjene operativnih smjernica
* Prilog 5: Doprinosi nefinansijske prirode i lica za koja troškove plaćaju države članice
* Prilog 6: Indikatori za vrijednost dobijenu za uloženi novac
* Prilog 7: Broj sastanaka Upravnog odbora i ključne odluke koje su donesene
* Prilog 8: Poštivanje smjernica za upravljanje budžetom u zajednicama prakse
* Prilog 9: Rezultati ankete za pregled MTR među članicama: a) PEMPAL, b) BCOP, c) TCOP, d) IACOP
* Prilog 10: Sažeti izvještaj o diskusijama o pristupima učenju od kolega sa mrežom CABRI

# 2. Pozadina programa

**Program za podržano kolegijalno učenje o upravljanju javnom potrošnjom (Public Expenditure Management Peer Assisted Learning - PEMPAL), koji je pokrenut 2006. godine, regionalni je program koji podržava mrežu profesionalaca iz oblasti javnih finansija iz zemalja regiona Evrope i srednje Azije (Europe and Central Asia - ECA).** Ciljna grupa za članstvo su vladini zvaničnici iz ministarstava finansija ili drugih sa tim povezanih centralnih ministarstava ili agencija koje su odgovorne za upravljanje vladinim budžetom, za njegovo pripremanje, izvršavanje, monitoring i koordinaciju / harmonizaciju funkcije interne revizije. Aktivnosti PEMPAL-a vode tri tematske zajednice prakse (COP) koje su fokusirane na pitanja budžeta, trezora i interne revizije (Zajednica prakse za budžet, Zajednica prakse za trezor, te Zajednica prakse za internu reviziju)

**Na najvišem nivou, cilj Strategije PEMPAL-a za period od 2012. do 2017. godine je efikasnije i djelotvornije korištenje javnog novca u vladama zemalja članica iz regiona Evrope i srednje Azije, koje predstavlja rezultat primjene novih praksi PFM.** Namjeravani ishod (krajnji rezultat) Strategije je održiva, profesionalna platforma za upravljanje javnim finansijama čije članice su umrežene radi jačanja svojih kapaciteta i kako bi mogle da dijele ono što su naučile i sprovode poređenja sa odrednicama između zemalja.[[2]](#footnote-3) Da bi se postigao ovaj ishod (krajnji rezultat), u toku je implementacija/isporučivanje 15 ključnih aktivnosti u okviru sljedeća četiri cilja koji se odnose na izlazne rezultate:

1. Prioriteti vlada članica za PFM rješavaju se u okviru rada mrežne platforme za PFM.
2. Kvalitetni resursi i mrežne usluge, koje podržavaju relevantne prakse PFM, obezbjeđuju se članicama.
3. Finansijski izvodljiva mreža profesionalaca iz oblasti upravljanja javnim finansijama, koji su posvećeni unapređivanju praksi u PFM u regionu Evrope i srednje Azije, izgrađuje se i održava.
4. Stepen svijesti na visokim nivoima vlade i politike povećava se, vezano za koristi i vrijednosti angažmana preko programa PEMPAL.



Izvor: Srednjoročni pregled Strategije PEMPAL-a za 2012. – 2017., slajd 4., prezentacija od 16. srpnja 2015., sastanak Izvršnog odbora svih zajednica prakse, dostupno na http://www.pempal.org/event/eventitem/read/144/400

**Struktura rukovođenja programom PEMPAL predstavljena je na organizacionom grafikonu u nastavku teksta** i uključuje sljedeće:

* + Tri tematske zajednice prakse, koje vode Izvršni odbori članova koji su dobrovoljci iz zemalja članica PEMPAL-a, koji rukovode mrežom i usmjeravaju ju u ime članica;
  + Upravni odbor, uključujući predsjedavajuće / zamjenike predsjedavajućih zajednica prakse i predstavnike donatora, koji sprovodi strateški nadzor i usmjeravanje;
  + Tehnički timovi za resurse koje obezbjeđuje Svjetska banka i drugi donatori i koji pomažu izvršnim odborima zajednica prakse pri razvoju i sprovođenju akcionih planova koje vode članice i koje odobrava Upravni odbor; i
  + Sekretarijat, koji obezbjeđuje administrativnu i logističku podršku za PEMPAL pod ugovorom o pružanju usluga koji je sklopila Svjetska banka. U toku perioda koji je obuhvaćen pregledom, usluge sekretarijata bile su ugovorene sa slovenačkim Centrom za izuzetnost u finansijama (Center of Excellence in Finance - CEF).

**Aktivnosti koje su uključene u akcione planove triju zajednica prakse koje vode članice predstavljaju jezgro operacija PEMPAL-a.** Te akcione planove razvijaju i njima upravljaju izvršni odbori triju zajednica prakse, uz pomoć njihovih timova za resurse i Sekretarijata, u skladu sa odobrenim Smjernicama za upravljanje budžetom. Akcione planove pregleda i odobrava Upravni odbor. Informacije o svim aktivnostima su dostupne javnosti na internetskoj stranici programa ([www.pempal.org](http://www.pempal.org)), što uključuje sve materijale sa događaja, sve proizvode znanja koji su razvijeni, kao i zapisnike sa izvršnih sastanaka. Virtualna biblioteka takođe je uspostavljena, a dostupna je na adresi [www.pempal.org/library](http://www.pempal.org/library). Okvir za mjerenje rezultata je uspostavljen. To uključuje ankete sprovedene nakon događaja i kvartalno i godišnje izvještavanje Sekretarijata Upravnom odboru o ključnim indikatorima učinka, nadopunjeno periodičnim dubinskim evaluacijama.

**Program se finansira preko zaklade više donatora (Multi-Donor Trust Fund - MTDF) koju administrira Svjetska banka i koju finansiraju dva glavna donatora, Švicarska agencija za ekonomsku razvojnu saradnju (SECO) i Ministarstvo finansija Ruske Federacije.** U vrijeme odobravanja, ukupna cijena Strategije bila je procijenjena na 10,5 miliona USD. Tekuća procjena cijene za Strategiju iznosi 10,65 miliona USD. Ukupni postepeni doprinosi koje su donatori dali za MDTF za PEMPAL u toku perioda od FG 2013. do FG 2015. iznose 10,1 milion USD, uključujući i 5 miliona USD koje je obezbijedio SECO i 5,1 miliona USD koje je obezbijedilo Ministarstvo finansija Ruske Federacije. Izdašni nadopunjujući doprinosi koje su oba donatora obećala nakon pokretanja Strategije i uštede iz prethodnog perioda omogućile su zatvaranje finansijskog jaza koji, prema procjenama iz vremena odobravanja Strategije, iznosi 3,3 miliona USD.

**Organizacioni grafikon PEMPAL-a**



**PODRŠKA ZA SADRŽAJ**

**BCOP tim za resurse (WB)**

**PODRŠKA ZA SADRŽAJ**

**IACOP tim za resurse (WB)**

**PODRŠKA ZA SADRŽAJ**

**TCOP tim za resurse (WB)**

**Do 23 države članice iz regiona ECA**

IACOP (vodi 9 zemalja u Izvršnom odboru)

TCOP (vodi 8 zemalja u Izvršnom

odboru)

BCOP (vodi 8 zemalja u Izvršnom

odboru)

Radne

grupe

članica

Radne

grupe

članica

Radne

grupe

članica

**SEKRETARIJAT PEMPAL-A: LOGISTIČKA I ADMINISTRATIVNA PODRŠKA**

**UPRAVNI ODBOR – STRATEŠKI NADZOR I USMJERAVANJE**

Donatori, predsjedavajući / zamjenici predsjedavajućih COP, predstavnici Svjetske banke

# 3. Ključni nalazi i napredak u sprovođenju

**U ovom odjeljku izvještaja dat je sažeti pregled napretka u sprovođenju.** Detaljnija analiza data je u *Prilogu 2* (generalni osvrt)i *Prilogu 3* (analiza po pojedinim indikatorima). Prezentacija je u skladu sa strukturom Strategije.

**3.1. CILJ / UTICAJ – Vlade članice PEMPAL-a iz Evrope i srednje Azije efikasnije i djelotvornije koriste javni novac kao rezultat primjene novih praksi PFM.** [[3]](#footnote-4)

***Bez obzira na metodološke izazove vezane za mjerenje uticaja strategije, PEMPAL je imao vidljiv uticaj na nivou zemalja članica. Priče o uspjesima su glavni instrument za demonstriranje uticaja programa. Potreban je sistematičniji pristup dokumentovanju takvih priča.***

**Podnesci zajednica prakse uključuju mnoge primjene poboljšanih praksi PFM koje se mogu potpuno ili djelomično pripisati PEMPAL-u.** Takvi primjeri na nivou zemalja identifikovani su u spektru tematskih područja, uključujući sljedeća: transparentnost budžeta, jačanje zakonskog okvira, upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru, upravljanje fondovima EU, računovodstvo i finansijsko izvještavanje, informatički sistemi, trezorske kontrole, obuka i sertifikacija, politike interne revizije, priručnici i smjernice (pogledati tabele na kraju ovog odjeljka, kao i *Prilog 4,* u kojem su objedinjene priče o uspjesima koje su uzete iz podnesaka zajednica prakse, a puni tekst tih podnesaka može se naći u *Prilozima 2a, 2b* i *2c Informacionog aneksa*).

* + Konkretne primjere iz aktivnosti BCOP obezbijedilo je 6 zemalja, a 10 zemalja je obezbijedilo primjere iz aktivnosti TCOP. IACOP je obezbijedila svoje dokaze iz odgovora na noviju internu anketu u zajednici prakse u kojoj je od zemalja traženo da ocijene uticaj IACOP na reforme, što je rezultovalo time da je 12 od 18 zemalja ukazalo na to da je uticaj bio znatan (iznad 75%, evidentirano u 9 zemalja članica) do visok (između 45 i 75%, evidentirano u 3 zemlja članice), dok je još 5 ukazalo na umjeren uticaj (između 15 i 45%). Samo jedna zemlja ukazala je na nizak uticaj.[[4]](#footnote-5)
* Povezivanje tih poboljšanja nazad sa ocjenama PFM bilo je teže, jer su samo po dvije zemlje iz BCOP (Ruska Federacija i Kirgiska Republika) i IACOP (Jermenija i Kirgiska Republika) i sedam zemalja iz TCOP (Azerbejdžan, Gruzija, Albanija, Ruska Federacija, Kazahstan, Kirgiska Republika i Kazahstan) obezbijedile listu indikatora na koje je PEMPAL imao uticaja. Međutim, izražen je oprez vezano za pripisivanje poboljšanja u takvim indikatorima, imajući u vidu da mnogo faktora utiče na sistem PFM u zemlji.[[5]](#footnote-6)

**Određeni ohrabrujući dokazi dostupni su i iz anketa održanih nakon događaja i ankete među članicama za pregled MTR** (pogledati *Prilog 4*), iako je kvalitet povratnih informacija ograničen formatom i funkcionalnošću instrumenta ankete. Određeni primjeri dati su u nastavku.

*Republika Hrvatska redovno prati unapređenja i reforme, kao i konkretne primjere dobre prakse na polju javnih finansija. PEMPAL je bio korišten za 1) unapređivanje indikatora učinka, evaluaciju i monitoring rezultata, 2) uspostavljanje kvalitetnog sistema internih finansijskih kontrola u trezoru (revizija postojećih kontrolnih tačaka i uvođenje novih); 3) prakse država članica iz radne grupe za primanja zaposlenih u javnom sektoru i određene informacije biće korištene za uspostavljanje stalnog monitoringa i analize rashoda za zaposlene kao obaveznog pregleda due diligence na svim nivoima vlasti; 4) na polju planiranja, izvršavanje i obračunavanje dohotka i rashoda iz fondova EU (pretpristupnih i strukturalnih fondova i drugih instrumenata EU) - iz Slovenije su dobijene značajne ulazne informacije koje su korištene u tim procesima djelimično i u potpunosti. (BCOP)*

*Znanja i prakse koje su dobijene u okviru PEMPAL-a uspješno se koriste za razvijanje metodologije PFM u Ruskoj Federaciji. Najbolje prakse uzimaju se u obzir kada sprovodimo izmjene regulatornog okvira za budžetski sistem RF, a takođe i kada uvodimo nove tehnologije. Dobijena znanja se odražavaju i u publikacijama Federalnog trezora – nakon završetka plenarnih sastanaka razvijamo relevantne brošure, a usvojeno znanje se odražava u publikacijama osoblja Federalnog trezora u periodičnim medijima. (TCOP)*

*Ocjenjivanje rizika je unapređeno zahvaljujući IACOP, kao i obezbjeđivanju kvaliteta interne revizije, posebno interne tekuće ocjene koja se implementira u praksi u mojoj Jedinici.*

*Koristili smo iskustva kolega iz Bugarske za strateško i godišnje planiranje zasnovano na ocjenjivanju rizika; ispunjavanju revizorskih dokumenata, korištenju tehnika uzorkovanja. (IACOP)*

**Rezultati ankete za pregled MTR ukazuju takođe da možda postoje dodatne prilike za omogućavanje članicama da prevedu ono što je naučeno u izmijenjene prakse u svom radnom okruženju[[6]](#footnote-7)** (*Prilozi 9b, 9c i 9d,* Informacioni aneks). Iako suocjene bile pozitivne, bile su niže (3,9-4,2 od 5) kada je ocjenjivano da li je ono što je naučeno dovelo do promjena njihove prakse ili im je omogućilo da rade bolje u svom radnom okruženju; ili da li je to dovelo do promjene načina na koji njihova organizacija razmišlja o nekoj oblasti rada. Međutim, oko trećine ispitanika u anketi izvještava o tome da su oni kreirali, preporučili ili implementirali reforme PFM koristeći iskustva drugih članica zajednice prakse ili na osnovu znanja koja su dobili iz zajednice prakse.[[7]](#footnote-8) Pored toga, preko polovine ispitanih iz TCOP i IACOP i više od dvije trećine iz BCOP ukazalo je da je vjerovatno da će to učiniti u budućnosti.

**Faktor koji ograničava analizu uticaja je nedostatak lako dostupnih indikatora o učinku PFM za države članice koji bi bili lako mjerljivi, sveobuhvatni i koji bi se proizvodili redovno.** Obuhvat dostupnih ocjena učinka PFM koje su zasnovane na metodologiji PEFA u različitim zemljama članicama PEMPAL-a nije sveobuhvatan, a periodična priroda tih ocjena dovodi do toga da je stepen do kojeg se one mogu koristiti za namjene PEMPAL-a ograničen. Sve zemlje ne učestvuju ni u drugim međunarodnim ocjenama za izabrane dimenzije PFM, kao što su Indeks otvorenosti budžeta, iako su takve ocjene promovisane u okviru PEMPAL-a (npr. na sastanku u Moskvi 2014. godine o fiskalnoj transparentnosti i preuzimanju odgovornosti).

**Bez obzira na ta ograničenja, nivoi učešća u tematskim anketama održanim prije događaja koje je sproveo PEMPAL, u kojima se nezvanično određuje status reformi o kojima se diskutuje, visoki su.** Te ankete redovno koriste i BCOP i TCOP. Na primjer, u okviru BCOP je nedavno sprovedena anketa o budžetskoj pismenosti, koja je uključivala pitanja o tome koliko je dostupna budžetska dokumentacija (uzeto iz ankete OBI), a 14 od 15 zemalja, koliko je učestvovalo, odgovorilo je na anketu. Određene zajednice prakse takođe na periodičnoj osnovi sprovode svoje preglede uticaja aktivnosti zajednice prakse na reforme PFM, kao što pokazuju ankete IACOP iz 2011. i 2014. godine, te anketa TCOP iz 2015. godine.

**Uzimajući u obzir postojeće metodološke izazove, priče o uspjesima i dalje predstavljaju glavni instrument za demonstriranje uticaja programa, tako da je važno imati sistematičan pristup prikupljanju i dokumentovanju takvih priča.** Iskustvo interne grupe IACOP-a koja je imala zadatak da prikupi takve priče nešto je što bi druge dvije COP mogle da uzmu u razmatranje. Mogla bi takođe da se sprovede nadgradnja nad iskustvima koja su akumulirana u toku pripremanja brošure sa pričama o uspjesima iz 2011. godine na nivou Sekretarijata (<http://www.pempal.org/success-stories/>).

**PRIMJERI UTICAJA PEMPAL-A: ZAJEDNICA PRAKSE ZA BUDŽET**

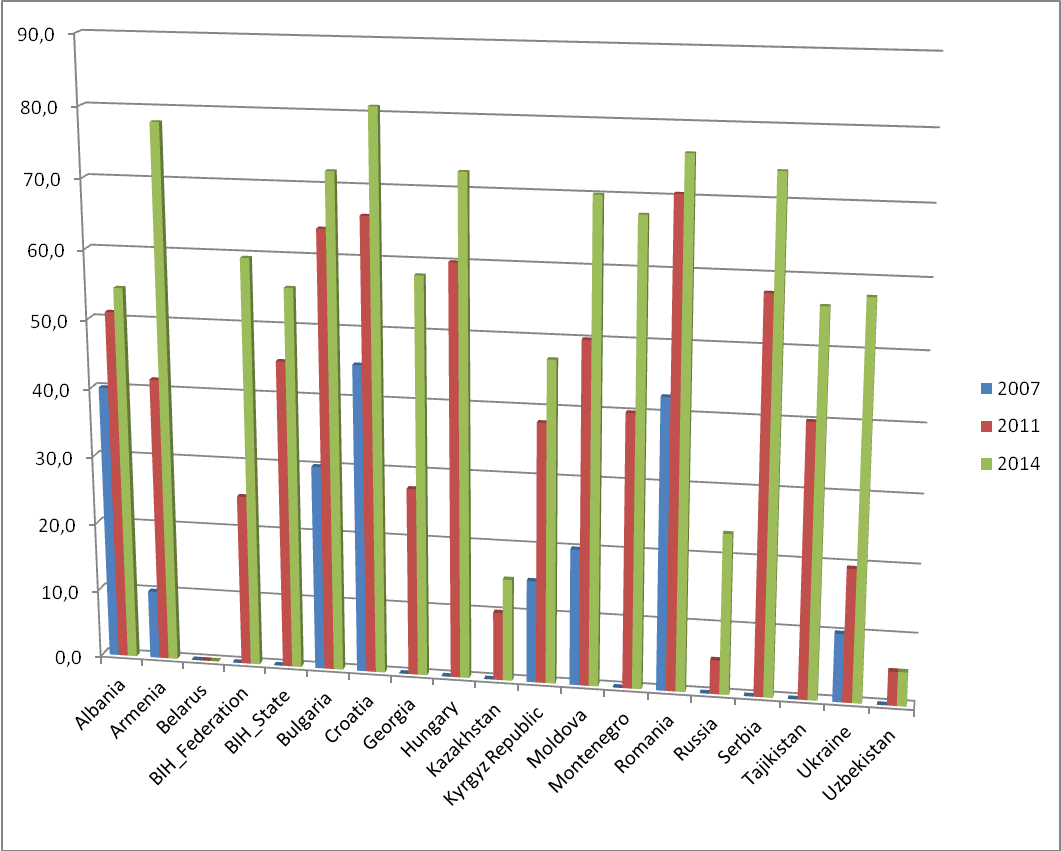
|  |  |
| --- | --- |
| **Tema PFM koja je razmatrana** | **Primjeri tipova uticaja** |
| **Programsko budžetiranje** | Ulazne informacije za Glavne smjernice i razvoj koncepta budžetske politike Republike Uzbekistan. Primjeri sektorskih indikatora pomogli su Ministarstvu finansija u pružanju savjeta resornim ministarstvima. Studije slučaja zemalja pomogle su pri informisanju pristupa. |
| **Informatički sistemi u planiranju budžeta** | Šest zemalja je dubinski istražilo sistem Gruzije i koristilo procedure za napredovanje u svojim informatičkim projektima. |
| **Upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru** | Radna grupa je detaljno istražila situaciju u pet zemalja. Tim za resurse je razvio model za prognoziranje koji je dostupan zemljama kao alat za određivanje uticaja opcija za politike. |
| **Transparentnost budžeta** | Međunarodne smjernice o transparentnosti budžeta prevedene su na jezike PEMPAL-a. Kirgiska Republika je stavila osam ključnih budžetskih dokumenata na uvid javnosti; Ruska Federacija usmjerava se na poboljšanja indeksa OBI. Procedure koje su dobijene u toku studijske posete Južnoj Africi koriste se kao model za reforme (npr. priručnici za uvođenje u rad za više zvaničnike koje koristi Albanija, te Akt o upravljanju javnim finansijama koji koristi Kirgiska Republika). |
| **Pregledi rashoda** | Izvršni odbor BCOP istražio je pristup Irske za preglede rashoda kako bi pomogao u formulisanju pristupa za svoje zemlje članice za zvanične i periodične procese pregleda. |
| **PEFA** | Sekretarijat PEFA je objasnio predložene promjene. Zemlje članice BCOP sada imaju bolje razumijevanje alata, posebno zemlje koje ga još nisu koristile. |
| **Anketa OECD-a** | 13 zemalja koje učestvuju sada imaju bolje razumijevanje toga šta je dobra praksa u budžetskim procedurama i kakvi su međunarodni trendovi, kroz učestvovanje u radionicama za objašnjavanje, poređenje sa odrednicama u odnosu na 33 zemlje OECD-a, te dajući inpute za krajnji izvještaj. |

**PRIMJERI UTICAJA PEMPAL-A: ZAJEDNICA PRAKSE ZA TREZOR**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tema PFM koja je razmatrana** | **Primjeri tipova uticaja** |
| **Računovodstvo i finansijsko izvještavanje u javnom sektoru** | Razvoj i revidiranje normativnih akata, npr. procedure Albanije za zatvaranje obračunskog perioda; PDV; elektronska plaćanja i automatizacija carina.  Elementi konsolidacije finansijskog izvještavanja koje je implementirao Azerbejdžan na osnovu iskustava Rusije i Kazahstana, koja su podijeljena preko TCOP. Moldavija je kreirala novu budžetsku klasifikaciju i Kontni plan u skladu sa međunarodnim standardima, koristeći znanja dobijena u TCOP.  Kazahstan je izmijenio fiskalni zakonski okvir i implementirao unapređenja koristeći iskustva drugih zemalja u nekoliko oblasti, uključujući računovodstvo za eksterne zajmove (iskustva Gruzije), odražavanje zbira investicija u zasebnim i konsolidovanim finansijskim izvještajima (iskustva Estonije), korištenje elektronskih računa (iskustva Azerbejdžana), računovodstvo koncesija u implementiranju IPSAS 32 (iskustva Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije).  Ukrajina je koristila učenje od kolega u procesu razvoja novog kontnog plana.  Ruska Federacija je razmatrala najbolje prakse koje su predstavljene u TCOP kao pomoć u procesu izmjene fiskalnog zakonskog okvira (budžetski zakon i uputstva za propisivanje metodologije računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru). |
| **Korištenje informacionih tehnologija** | Studije slučaja za Gruziju i Rusku Federaciju korištene su u Azerbejdžanu za implementaciju rješenja tipa portala u trezorskom informacionom sistemu.  Bjelorusija je koristila savjete kolega preko TCOP pri razvijanju koncepta za modernizaciju sistema FMIS.  Tadžikistan je koristio znanja koja su dobijena preko TCOP za kreiranje i implementaciju novog sistema FMIS.  Albanija je koristila TCOP za napredovanje u reformama koje su rezultovale normativnim aktima za podršku plaćanju poreza preko automatizovanog trezorskog informatičkog sistema, te za uspostavljanje elektronskog oporezivanja. Albanija je takođe uvela softver za trezorski sistem za evidentiranje višegodišnjih preuzetih obaveza. |
| **Trezorske kontrole** | Gruzija je prešla na integraciju operacija PFM u jedinstvenom sistemu, što je rezultovalo integracijom lokalnih nivoa u budžet u sistemu FMIS, a rezultujući lokalni pravni akti i propisi stupili su na snagu 2015. godine. |
| **Upravljanje gotovinom** | Moldavija je koristila znanja iz TCOP za unapređivanje pristupa upravljanju gotovinom i razvoj predloženog novog zakona o javnim finansijama i fiskalnoj odgovornosti. |

**PRIMJERI UTICAJA PEMPAL-A: ZAJEDNICA PRAKSE ZA INTERNU REVIZIJU**

**Zajednica prakse za internu reviziju (IACOP) sprovodi anketu među državama članicama sa ciljem ocjenjivanja napretka koji je postignut u reformama interne revizije i uloge IACOP, pri čemu je uticaj ocijenjen kao znatan (iznad 75%) u devet zemalja,[[8]](#footnote-9) visok (45-75%) u tri zemlje (Bugarska, Gruzija i Kirgiska Republika), umjeren u pet zemalja (15-45%),[[9]](#footnote-10) a nizak (ispod 15%) u samo jednoj zemlji, Bjelorusiji** (pogledati grafikon u nastavku). Na drugom grafikonu identifikovana su područja rada na koja se IACOP usmjerila, kao i sa tim povezane promjene na nivou pojedinačnih zemalja (npr. broj zemalja članica IACOP koje su usvojile reforme koje su razmatrane u IACOP). Rezultati ankete demonstriraju značajan napredak koji je postigla većina zemalja članica IACOP, sa najvećim uticajem IACOP, preko njene tekuće podrške za uspostavljanje novih funkcija interne revizije, od 2007. godine, te uspostavljanje i jačanje sa tim povezanog okvira politika, zakonskog okvira i proceduralnog okvira u državama članicama.



Albanija

Jermenija

Bjelorusija

Federacija BiH

Država BiH

Bugarska

Hrvatska

Gruzija

Mađarska

Kazahstan

Kirgiska Republika

Moldavija

Crna Gora

Rumunija

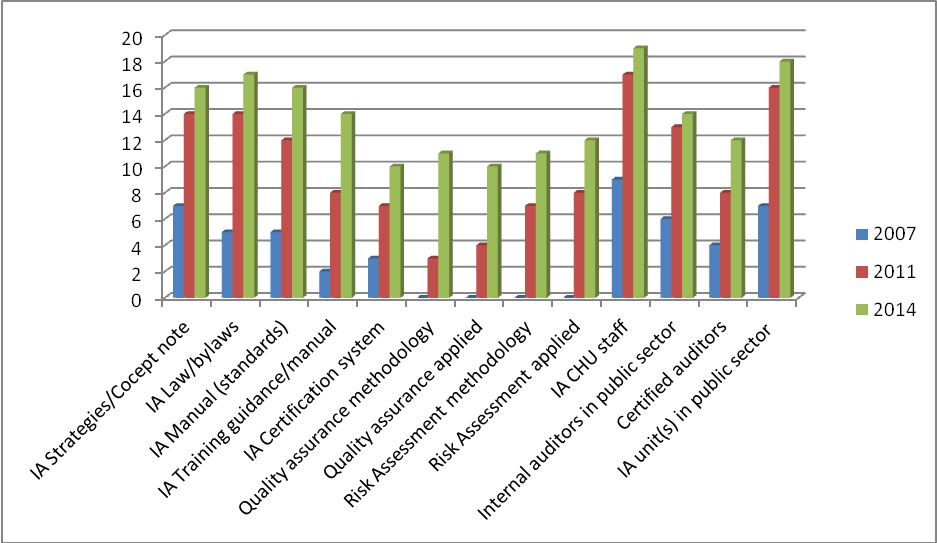
Rusija

Srbija

Tadžikistan

Ukrajina

Uzbekistan



Strategije / konceptne note za IR

Zakoni / propisi za IR

Priručnik (standardi) za IR

Smjernice / priručnik za IR

Sistem sertifikacije za IR

Metodologija za obezbjeđivanje kvaliteta

Primjena obezbjeđivanja kvaliteta

Metodologija za procjenu rizika

Primjena procjene rizika

Osoblje CHU za IR

Interni revizori u javnom sektoru

Sertifikovani revizori

Jedinica(e) za IR u javnom sektoru

* 1. **ISHOD (KRAJNJI REZULTAT): Održiva, profesionalna platforma za upravljanje javnim finansijama preko koje se pojedinačne članice umrežavaju sa ciljem jačanja njihovih kapaciteta i koja im omogućava da razmjenjuju ono što su naučile i da sprovode poređenja sa odrednicama između različitih zemalja**[[10]](#footnote-11)

***Primjećuje se dobar napredak kod nivoa ishoda Strategije sa snažnim dokazima o novim i unapređenim znanjima iz prakse PFM[[11]](#footnote-12), te stalnim i rastućim nivoima zadovoljstva pojedinačnih članica prilikama za razmjenu znanja i učenje koje obezbjeđuje mreža. Održivost nakon perioda obuhvaćenog tekućom Strategijom predstavlja razlog za bojazan, a pristupi za ublažavanje sa tim vezanih višedimenzionalnih rizika (kvaliteta, podrška Sekretarijata, financiranje) zahtijevaju pažnju tijekom posljednjih godina implementacije Strategije. Donatorski partneri posebno su zatražili da se više naglasi financijska održivost i podizanje svijesti visokog rukovodstva i političkih razina o koristima sudjelovanja u PEMPAl-u.***

**Citati i pisma podrške od viših rukovodilaca institucija za PFM koje su dostavile zajednice prakse ukazuju da oni vjeruju da PEMPAL doprinosi unapređenju vještina, znanja i profesionalizma u praksama PFM u njihovim zemljama.** Neki od primjera uzetih iz *Priloga 4* dati su u nastavku teksta. Ta podrška se pokazala suštinski važnom za održivost mreže sa ciljem osiguravanja da takvi zvaničnici nastave da odobravaju učešće svog osoblja.

**Gospodin Maxim Ermolovich**, **prvi** **zamjenik ministra finansija Republike Bjelorusije,** otvorio je radionicu TCOP u oktobru 2014. godine u Minsku, naglašavajući važnost teme koja se razmatrala, sljedećim riječima: *“Bjelorusija je na putu da poduzme velike korake vezane za modernizaciju informacionog sistema za upravljanje javnim finansijama; a učestvovanje predstavnika zemlje na događajima PEMPAL-a koji su posvećeni toj temi pruža im dobru priliku da dobiju dodatne informacije i da razmijene iskustva na polju modernizacije sistema FMIS”.*

**Gospodin Roman Artyukhin**, **šef Trezora Ruske Federacije**, aktivno je uključen u aktivnosti TCOP i u toku perioda implementacije Strategije PEMPAL-a učestvovao je na 3 događaja u okviru TCOP (1 u Moskvi i 2 u drugim zemljama). Otvarajući radionicu TCOP u Moskvi u maju 2014. godine, pomenuo je sljedeće: *“Kao jedan od učesnika prvog događaja TCOP koji je održan 2006. godine, kao i nekoliko nedavno održanih događaja, impresioniran sam evidentnim napretkom PEMPAL-a u stvaranju i nuđenju proizvoda znanja i prilika za razmjenu iskustava između članica. Drago mi je što mogu da primijetim rastuću ulogu samih članica TCOP u pripremanju sadržaja događaja. Zemlje članice PEMPAL-a rade i kao donatori znanja o PFM i kao korisnici tog znanja, što doprinosi efikasnosti mreže i kolegijalnom učenju”*.

**Geladina Prodani***,* **generalni sekretar Ministarstva finansija Albanije***,* ranije predsjedavajuća Izvršnog odbora BCOP u toku dvije godine, a sada zamjenica predsjedavajućeg: *“Diskusije o zajedničkim pitanjima vezanim za javne finansije sa mojim kolegama donijele su ogromne koristi za mene, kao profesionalno, tako i privatno. Za moj rad je korisno da identifikujem i razmjenjujem dobre prakse, ne samo iz zemalja članica BCOP, već i iz zemalja OECD-a i drugih ministarstava finansija širom svijeta”.* (navod prikupljen za namjene promotivnog videa za BCOP koji je korišten na sastanku više zajednica prakse 2014. godine).

Izvor: Podnesci zajednica prakse, *Prilog 2, Informacioni aneks*, izvodi reprodukovani u *Prilogu 4*.

**Ocjene stepena zadovoljstva od učenika PEMPAL-a, koje su evidentirane iz anketa održanih nakon događaja, ostale su konzistentno visoke u toku cijelog perioda obuhvaćenog anketama, a kreću se od 4,3 do maksimalne ocjene, 5,0, u KG 2012, KG 2013. i KG 2014.** (Tabela 1.*, Prilog 1.*). Te ocjene pokazuju i povećanje u toku posljednje dvije godine, kako pokazuje grafikon na desnoj strani[[12]](#footnote-13) koji je uzet iz Tabele 2., *Prilog 1.[[13]](#footnote-14)* Četrdeset pet takvih anketa dostavljeno je članicama u toku perioda važenja strategije, i tekuće godine, do aprila 2015. godine, pri čemu su sve zajednice prakse izdavale slične iznose (13 do 15 ukupno svaka).[[14]](#footnote-15)

**Povratne informacije iz anketa održanih nakon događaja i dalje su pozitivne i pokazuju poboljšanja u toku perioda pregleda u većini kategorija** (Tabela 3., *Prilog 1.*). Učesnici cijene priliku za učenje od svojih kolega i smatraju da su diskusije u rastućoj mjeri usklađene sa nivoima znanja. Iako su rezultati u odnosu na to da su se događaji bavili relevantnim pitanjima ostali relativno konstantni, na nivou iznad 4,5/5,0, došlo je do znatnog povećanja ocjena za primjenljivost znanja na svakodnevne poslove (vidjeti grafikon na desnoj strani).[[15]](#footnote-16) Taj nalaz podržavaju rezultati ankete među članicama za pregled MTR, u kojoj je oko trećine ispitanika izjavilo da su kreirali, preporučili, ili implementirali reforme PFM koristeći iskustva drugih zemalja članica zajednice prakse ili znanja dobijena preko zajednice prakse, a mnogo više ispitanika je namjeravalo da koristi ta znanja u budućnosti.

**Odgovori na anketu za pregled MTR obezbijedili su primjere vrijednosti i uticaja**,[[16]](#footnote-17) iako su format i sveobuhvatnost odgovora bili ograničeni pristupom ankete. Određeni primjeri dati su u nastavku teksta:

*Razmjena iskustava, posebno sa susjednim zemljama, pomaže nam da dobijemo značajna znanja na polju implementacije budžeta u BiH. Iako BiH nije u potpunosti implementirala / uvela programsko budžetiranje, znanja i iskustva koja su dobijena umnogome će nam pomoći da budemo djelotvorniji i funkcionalniji, kao i u procesu implementacije (BCOP EC****)[[17]](#footnote-18)***

*Da, zato što se te studije koriste u formulisanju politika PFM, i, štaviše, te studije nam pomažu da razmatramo probleme iz različitih uglova. (BCOP)*

*Koristimo iskustva zemalja u razvoju njihovih projekata za budžet građana, kao i iskustva zemalja koje su učestvovale u studijskoj posjeti u Irskoj, o analizi djelotvornosti budžetske potrošnje (BCOP EC)*

*Republika Bjelorusija upravo razvija strategiju reforme PFM. U tom procesu koristimo materijale i iskustva različitih zemalja, kako bismo uključili najvažnije oblasti reforme. (TCOP)*

*Povećali smo obuhvat TSA (Jedinstveni račun trezora) na osnovu iskustava iz zemalja iz kolegijalne grupe. Takođe, prakse za računovodstvo za javna nefinansijska sredstva iz drugih zemalja pomogle su nam da se bolje bavimo time. (TCOP)*

*Koristio sam materijale iz PEMPAL-a za unapređivanje strukture Unificiranog kontnog plana (TCOP)*

Izvori: Prilog 4, objedinjeno iz rezultata ankete za pregled MTR koji su dati u *Prilogu 9*, Informacioni aneks.

**Ispitanici koji su obuhvaćeni anketom za MTR obezbijedili su pozitivne povratne informacije o prilikama koje pruža PEMPAL.** Ispitanici su, u prosjeku, ocijenili sljedeće prilike koje pružaPEMPAL veoma pozitivno, dajući im ocjenu oko 4,4-4,6 od ukupno 5, u svim zajednicama prakse: prilike za izgradnju odnosa sa kolegama u regionu; prilike za izgradnji baze znanja u svojoj oblasti stručnosti, uključujući i to kako se funkcijama upravlja u različitim zemljama, te mogućnosti da se naučeno na događajima koje su organizovale zajednice prakse donese nazad u zemlju i da se podijeli sa svojim organizacijama.

**Targetiranje proizvoda i usluga PEMPAL-a ka unapređivanju praksi PFM moglo bi da se istraži**. To bi moglo da uključuje unapređenja u razumijevanju snaga i slabosti u svakoj državi članici[[18]](#footnote-19) kroz, na primjer, istraživanje nacionalnih i međunarodnih ocjena i njihovo unošenje kao ulaznih elemenata u strateške procese planiranja na nivou cijele mreže. Kroz tu analizu mogle bi da se identifikuju prilike za projekte u kojima bi učestvovalo više zajednica prakse. Proširivanje strategija za mrežno isporučivanje koje obezbjeđuju direktnije intervencije, kao što su klinike za slučajeve, takođe bi moglo da se istraži (to periodično koriste TCOP i IACOP, ali ne i BCOP), uz napomenu da stepen korištenja formata radnih grupa / posjeta raste i da se već pokazao kao djelotvoran pri pažljivijem usmjeravanju prema potrebama. Takođe bi mogli da se istraže pristupi koje koriste druge mreže, kao što su korištenje pregleda kolegijalnih ocjena i dnevnici za učenje mreže CABRI, *Prilog 10,* Informacioni aneks).

**Održivost platforme PEMPAL-a nakon perioda obuhvaćenog tekućom strategijom i dalje predstavlja izvor bojazni.** Iako je PEMPAL očigledno izgradio snažne institucionalne kapacitete, pri čemu je posvećenost ključnog jezgra članstva evidentna, mreža je i dalje u velikoj mjeri ovisna o eksternom finansiranju i tehničkim resursima, bez obzira na rastuće dokaze o rastu doprinosa od članica u različitim oblicima. Pitanja održivosti vezana za osiguravanje trajnog kvaliteta proizvoda i usluga, uzimajući u vidu znatan rast mreže, takođe su izvor bojazni, posebno u kontekstu potrebe za hitnom zamjenom mehanizma za podršku Sekretarijatu. Ta pitanja su okvirno predstavljena u okviru Ciljeva za izlazne rezultate 2 i 3, i moraće da budu riješena u toku preostalog perioda obuhvaćenog Strategijom.

* 1. **Nivo izlaznog rezultata**
     1. ***Cilj za izlazni rezultat 1 - Prioriteti za PFM vlada članica rješavaju se kroz mrežnu platformu za PFM.[[19]](#footnote-20)***

***Dokazi koji su dostupni ukazuju na to da mehanizmi koje je PEMPAL razvio za usmjeravanje na prioritete PFM država članica dobro funkcionišu. Saradnja između zajednica prakse o temama koje se odnose na sve i koje su od zajedničkog interesa zahtijeva dodatno unapređenje. PEMPAL takođe treba da djelotvornije komunicira sa donatorskim partnerima o strateškim temeljima akcionih planova zajednica i o napredovanju aktivnosti.***

**Sve zajednice prakse imaju akcione planove u kojima vodeću ulogu imaju članice i koji se usmjeravaju na tematske prioritete koje su izabrale članice.** BCOP je fokusirana na unapređivanje upravljanja javnim finansiranjem kroz programsko budžetiranje, fiskalnu konsolidaciju, djelotvorno upravljanje primanjima zaposlenihu javnom sektoru i unapređenja u budžetskoj pismenosti i transparentnosti. TCOP je fokusirana na računovodstvo i finansijsko izvještavanje u javnom sektoru, korištenje informacionih tehnologija u trezorskim operacijama, upravljanje gotovinom i trezorske kontrole. IACOP je fokusirana na uspostavljanje funkcije interne revizije, uključujući razvoj vodiča za dobre prakse interne revizije i pojašnjavanje odnosa između interne revizije, finansijske inspekcije i eksterne revizije. Vrijedi napomenuti da je regionalna studija PFM za region ECA koju je Banka sprovela 2012. godine potvrdila visok stepen relevantnosti svih tema koje su zajednice prakse PEMPAL-a izabrale za zemlje regiona ECA.[[20]](#footnote-21)

**Procesi internih konsultacija su uspostavljeni i zajednice prakse ih koriste za usklađivanje svojih akcionih planova sa prioritetima zemalja.** I konsultacije licem u lice i ankete među članovima koriste se za identifikaciju prioriteta, koji se onda koriste za pripremanje akcionih planova. Procesi za određivanje prioriteta među aktivnostima uobičajeni su u svim zajednicama prakse i sastoje se od spektra pristupa, uključujući i izbor najčešćih tema, pri čemu se konačni izbor sprovodi kroz kombinaciju glasanja članica i izbora / odobravanja izvršnih odbora zajednica prakse. Povećava se i stepen korištenja formata manjih radnih grupa, sa ciljem boljeg ispunjavanja potreba članica, pri čemu u BCOP rade 2 takve grupe, u TCOP 6, a u IACOP 5. Te grupe se redovno sastaju sa ciljem razmatranja i rješavanja konkretnih pitanja PFM, koja su zajednička za podskup zemalja. Deset takvih sastanaka održano je u toku KG 2014, što je povećanje u odnosu na 5, koliko je održano u toku KG 2012. (Tabela 1., *Prilog 1.*).

**Sve aktivnosti koje su uključene u odobrene planove zajednica prakse su implementirane, a Smjernice za upravljanje budžetom su praćene, kao što je potvrdio Sekretarijat.** (*Prilog 8*, Informacioni aneks). Akcioni planovi se podvrgavaju monitoringu kroz redovne sastanke izvršnih odbora zajednica prakse i Upravnog odbora, kao što je okvirno zacrtano u zapisniku sa sastanka[[21]](#footnote-22), a Sekretarijat na kvartalnom nivou izvještava Upravni odbor o napredovanju implementacije. Donatori su ponudili sugestije za dalje unapređivanje mehanizma za monitoring, uključujući i to da se planovi učine sveobuhvatnijim i da se obezbijedi više informacija kada se planovi predstavljaju Upravnom odboru na odobravanje. Ministarstvo finansija Ruske Federacije preporučuje da se izvještaji iz zajednica prakse unesu na dnevni red Upravnog odbora i da bi trebalo da budu fokusirani na rezultate i ključna pitanja aktivnosti zajednica prakse.

**Postoje i zvanični i nezvanični mehanizmi koji promovišu i omogućavaju razmjene između različitih zajednica prakse.** Izvršni odbori zajednica prakse susreću se licem u lice na godišnjoj osnovi, a svi članovi se okupljaju jednom u svake 2-3 godine. Drugi zvanični mehanizmi za razmjenu između različitih zajednica prakse uključuju sljedeće: kvartalne sastanke Upravnog odbora na kojima učestvuju predsjedavajući i/ili zamjenici predsjedavajućih zajednica prakse; razmjenu zapisnika sa sastavaka i akcionih planova; te pristup zajedničkoj biblioteci i internetskoj stranici gdje se čuvaju svi dokumenti. U toku perioda obuhvaćenog Strategijom održana su tri zvanična sastanka za sve zajednice prakse zajedno: Pariz (septembar 2012. godine); Bohinj (2013. godine) i Moskva (2014. godine), pri čemu su prva dva uključivala samo izvršne odbore zajednica prakse, a posljednji je uključivao sve članice. Članice zajednica prakse su prisustvovale događajima drugih zajednica prakse i zajednice prakse su obezbijedile primjere saradnje između zajednica prakse u svojim podnescima. Predstavnici TCOP su prisustvovali na dva događaja IACOP i na jednom događaju BCOP, predstavnici IACOP su takođe prisustvovali na nekoliko događaja drugih zajednica prakse, a BCOP sa TCOP razmatra mogući zajednički događaj za vladino računovodstvo i izvještavanje i uključila je taj događaj u svoj plan za FG 2016.

**Bez obzira na ta dostignuća, oba donatorska partnera smatraju da bi komunikaciona razmjena između zajednica prakse mogla da se unaprijedi u smislu redovnijih razmjena i identifikacije sinergija** (*Prilog 1,* Informacioni aneks).

* + 1. ***Cilj za izlazni rezultat 2 – Kvalitetni resursi i mrežne usluge koje daju podršku relevantnim praksama PFM, obezbjeđuju se članicama.* [[22]](#footnote-23)**

***Solidni dokazi o visokim i rastućim nivoima zadovoljstva članica kvalitetom resursa i usluga koje pruža mreža ukazuju na to da je postignut veoma dobar napredak ka postizanju cilja za izlazni rezultat 2. Izazov predstavlja održavanje veoma visokog nivoa opšteg kvaliteta i daljnje unapređivanje kvaliteta materijala, uz nastavljanje podsticanja učestvovanja članica u proizvodnji resursa znanja i postepenom smanjivanju inputa timova za resurse.***

**U toku perioda sprovođenja strategije od 2012. do 2014. godine došlo je do značajnog porasta broja događaja.** U toku 2014. godine održana su27 događaja zajednica prakse [[23]](#footnote-24) na 13 različitih međunarodnih lokacija (od čega je 7 održano u državama članicama (Tabela 3., *Prilog 1.*)). Određeni dio tog rasta bio je vođen time što su zajednice prakse planirale događaje koji su se održavali jedan za drugim (tj. održavanje više od jednog događaja na jednoj lokaciji, ili održavanje pod-događaja);[[24]](#footnote-25) ali i povećanom učestalošću korištenja video i drugih tehnologija koje omogućavaju češće i isplatljivije kontakte.

**Učestvovanje pojedinaca iz država članica poraslo je za 65% u toku perioda strategije**. Ukupno 1.936 učesnika prisustvovalo je događajima (prema dnevnom redu) u toku tri kalendarske godine od 2012. godine (Tabela 1., *Prilog 1*)., što pokazuje porast od 505 učesnika 2012. godine na 831 učesnika 2014. godine. Zajednica prakse za internu reviziju povećala je broj članova na 23 zemlje, pošto su Mađarska i Češka dobile pristup u toku perioda implementacije strategije. Druge zajednice prakse i dalje imaju 21 zemlju članicu. Zahtjevi za prijem u članstvo primljeni su od drugih zemalja (iz regiona MENA i iz Afganistana), iako status članica nije odobren, imajući u vidu da su te zemlje izvan regiona ECA i nisu kvalifikovane za finansijsku podršku. Međutim, učesnici iz tih zemalja su pozvivani da učestvuju na pojedinačnim događajima kao posmatrači, na osnovu pojedinačnih slučajeva.

**Ima dokaza o visoko kvalitetnom liderstvu i uslugama upravljanja koje se obezbjeđuju mreži.** Povratne informacije od ispitanika koji su ispunili anketu za članice za pregled MTR ukazivale su na stepen zadovoljstva rukovodnim strukturama PEMPAL-a koji se kreće od visokog do veoma visokog. Te strukture uključuju pravni odbor i tri izvršna odbora COP (Izvještaji ankete među članicama za pregled MTR, *Prilozi 9b, 9c, 9d,* Informacioni aneks). Izvršni odbori, koji uključuju 8 do 9 predstavnika država članica za svaku zajednicu prakse, odgovorni su za strateški i operativni nadzor nad aktivnostima zajednica prakse. U toku periodu od dvije i pol godine koji se razmatra, Upravni odbor je održao 8 sastanaka, dok su izvršni odbori zajednica prakse održali 13 (BCOP), 19 (TCOP) i 13 (IACOP) sastanaka. (Podnesci zajednica prakse, *Prilog 2, Informacioni aneks*).

**U podnescima zajednica prakse za pregled izvršni odbori su ocijenili podršku timova za resurse visoko zadovoljavajućom.** Timovi za resurse uključuju osnovne timove (jezgro timova) koji pružaju svakodnevnu podršku za pripremanje događaja, te tematske eksperte, koji se angažuju u zavisnosti od tehničkih potreba teme koja se razmatra (*Prilog 2,* Informacioni aneks). Ostali međunarodni eksperti angažovani su kao govornici ili za tehničku kratkoročnu podršku, u zavisnosti od sadržajnih zahtjeva akcionih planova zajednica prakse. U tabeli iznad dati su podaci o angažmanu međunarodnih eksperata i članova timova za resurse u događajima u toku posljednje tri kalendarske godine.[[25]](#footnote-26) Pad u broju eksperata od KG 2013. do KG 2014. održava povećan stepen korištenja radnih grupa, pri čemu su zemlje aktivnije angažovane u obezbjeđivanje sadržaja dnevnog reda, a svaku grupu vodi zemlja resursa koja obezbjeđuje vodeće eksperte.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | KG  2012. | KG  2013. | KG  2014. |
| Događaji | 13/16 | 26 | 27 |
| Učesnici PEMPAL-a | 434/505 | 600 | 831 |
| Timovi za resurse / međunarodni eksperti | 125 | 241 | 160 |

**U toku perioda strategije proizvedeno je 28 proizvoda znanja.** Ti proizvodi uključuju zvanične / nezvanične ankete za poređenje sa odrednicama, dokumente koji evidentiraju urađeni posao, sažetke diskusija koje su održane, prevode tehničkih dokumenata, te razvoj alata, smjernica i priručnika (kao što se izvještava u podnescima zajednica prakse, *Prilog 2*, Informacioni aneks). Prije početka perioda strategije, samo IACOP je imala fokus na proizvodnju proizvoda znanja, ali su druge zajednice prakse povećale taj fokus kao odgovor na preporuke eksterne evaluacije iz 2012. godine. Međutim, pristup identifikaciji i izvještavanju o proizvodima znanja treba da se ojača. Postoje ograničene informacije o korištenju proizvoda znanja i to zavisi velikim dijelom od povratnih informacija iz anketa među članicama (određeni kvalitativni komentari dati su u *Prilogu 4*). Pošto PEMPAL stvara više proizvoda znanja, moraće se ojačati i mehanizmi za povratne informacije. Sa značajnim povećanjem broja događaja, novi mehanizam Sekretarijata, zajednice prakse i resursni timovi će biti izloženi sve većem pritisku da osiguraju održavanje aktuelnosti takvih alata i materijala znanja. Donatori su takođe izrazili gledišta o tome da će upravljanje znanjem postajati sve važnije.

**Ispitanici koji su odgovorili na anketu za pregled MTR ukazali su na to da koriste proizvode znanja PEMPAL-a 1 do 6 puta godišnje.** Međutim, oko jedne četvrtine ispitanika ukazalo je na to da nikada ne koriste materijale za zemlje.[[26]](#footnote-27) Mjerenje korištenja materijala koji su uskladišteni u biblioteci PEMPAL-a otežano je ograničenjima dijeljene platforme Sekretarijata (u okviru glavne platforme CET). Nakon transfera internetske stranice na Banku, monitoring korištenja tih materijala moraće da se uspostavi na novoj platformi.

*Cilj 2 “Kvalitetni resursi i mrežne usluge, koje podržavaju relevantne prakse PFM, obezbjeđene su članicama” trenutno je na dobrom nivou. Internetska stranica PEMPAL-a radi dobro, a stvorena je virtualna biblioteka. Sada je glavni cilj na ovom polju da se nastavi sa ažuriranjem sadržaja, dodavanjem najnovijih vijesti o događajima i informacija o glavnim dostignućima zajednice itd.” Ministarstvo finansija Ruske Federacije*

*“Mislimo da će u budućnosti više pažnje morati da bude posvećeno upravljanju proizvodima znanja, kao i korištenju informatičkih rješenja sa ciljem omogućavanja i olakšavanja razmjene. Pošto količina i obim proizvoda znanja rastu, COP i Sekretarijat moraju da osiguraju da se ti proizvodi redovno ažuriraju i da samo relevantni proizvodi znanja ostaju u cirkulaciji, jer inače ti izvori informacija postaju takvi da je njima nemoguće upravljati. Pored toga, COP moraju da redovno istražuju da li informatičke alate koji su na raspolaganju (npr. wiki, virtualna biblioteka) članice zaista koriste”. SECO*

**Materijale koje je obezbijedio PEMPAL većina ispitanika u anketama za pregled MTR ocijenila je kao materijale dobrog kvaliteta ili visokog kvaliteta,[[27]](#footnote-28) što pokazuje povećanje u odnosu na rezultate eksterne evaluacije iz 2012. godine za većinu tipova materijala.[[28]](#footnote-29)** Međutim, ima još prostora za dodatna poboljšanja kvaliteta: određeni ispitanici u anketi za pregled MTR izrazili su bojazni vezano za mješoviti stepen kvaliteta određenih tipova materijala. 20% članica IACOP ocijenilo je internetsku prezentaciju (webiste), a 17% inpute za razmjenu između zemalja, materijalima mješovitog kvaliteta (u odnosu na direktnu korisnost). Slično tome, u TCOP, 11% je ocijenilo internetsku prezentaciju, 13% inpute za razmjenu između zemalja, a 9% alate, materijalima mješovitog kvaliteta; dok je u BCOP 18% ocijenilo internetsku prezentaciju, a 19% inpute za razmjenu između zemalja, materijalima mješovitog kvaliteta. Izvršni odbori su bili pozitivniji i samo jedan član (od 8-9 članova) iz svakog od odbora smatrao je da su materijali mješovitog kvaliteta. Iz anketa održanih na kraju pojedinačnih događaja vidi se da su izražene bojazni da studije slučaja zemalja mogu biti previše uopštene, a zahtijevano je više tehničkih detalja. Određene zajednice prakse riješile su te bojazni obezbjeđujući govornicima formate za prezentacije, kako bi se osiguralo da su informacije u većoj mjeri usmjerene i korisne i tražeći dodatne tehničke materijale i dokumente iz zemlje kao podršku za prezentacije. Prezentacija informacija uz korištenje PowerPoint-a uključuje određena ograničenja, tako da bi i drugi mediji mogli da se istraže. Vezano za internetsku prezentaciju, u toku su napori na osiguravanju da se internetska prezentacija održava, iako kvalitet usluge umnogome zavisi od brzine dobijanja materijala sa događaja od zajednica prakse, timova za resurse, te lica koja su održala prezentacije.[[29]](#footnote-30)

**Poboljšanja efikasnosti kod logistike vezane za događaje omogućila su PEMPAL-u da uloži dodatne resurse u dnevne redove na događajima i u stvaranje proizvoda znanja.** Sekretarijat izvještava o tome da su prosječni troškovi po događaju opali, bez obzira na značajno povećanje ukupnih troškova vezanih za događaje, koji su kanalisani kroz Sekretarijat u toku perioda koji se razmatra. U *Tabeli 1.*, *Priloga 1* .vidi se da su troškovi događaja porasli sa 1,3 miliona USD u KG 2012. do 1,9 miliona USD u KG 2014. Međutim, prosječni troškovi po redovnom događaju (isključujući resursne timove i govornike koje su mobilizovali Banka ili drugi donatori) smanjeni su sa 125.000 USD na 62.000 USD. Neto troškovi po učesniku po događaju takođe su smanjeni, sa 1.840 USD na 1.579 USD, nakon povećanja u toku KG 2013, kada je prosječni broj učesnika po događaju opao sa 48 na 43. Prema navodima Sekretarijata, smanjenja prosječnog broja izazvana su povećanjem broja događaja (uključujući manje skupe događaje kao što su sastanci preko videokonferencija); te time što su troškovi na određenim lokacijama za međunarodne događaje bili niži od očekivanih, u kombinaciji sa djelotvornijim naporima na pregovaranju za organizaciju takvih događaja. Struktura troškova događaja koji su kanalisani preko Sekretarijata ostala je otprilike ista u toku perioda obuhvaćenog Strategijom, pri čemu su relativni udjeli troškova smještaja, putovanja i prevođenja ostali relativno konstantni, a troškovi smještaja predstavljaju najskuplju stavku troškova, dok iza njih slijede troškovi putovanja.[[30]](#footnote-31) (Godišnji izvještaj PEMPAL-a za 2014. godinu). U isto vrijeme, troškovi za timove za resurse i proizvode znanja koje administrira Banka premašili su inicijalne planove, kao reakcija na visok stepen potražnje u zajednicama prakse za međunarodnim ekspertskim znanjima i poseban naglasak koji je stavljen na razvijanje proizvoda znanja u toku perioda koji se razmatra (pogledati Tabelu 4. Priloga, gdje se nalaze detaljne informacije o potrošnji na program**)**.

**Ima dokaza o porastu vještina upravljanja budžetom u Sekretarijatu, a zajednice prakse postaju sve više uključene u upravljanje budžetom.[[31]](#footnote-32)**Na upravljanje budžetom povremeno je negativan uticaj imala potreba da se potvrdi dostupnost dovoljnog donatorskog finansiranja i održavanja sastanaka u različitim, regionalnim lokacijama, u kojima strukture troškova nisu bile poznate.[[32]](#footnote-33) Međutim, to je riješeno tako što je Upravni odbor odobrio revidirane budžete i ojačao smjernice za upravljanje budžetom, a izvršni odbori zajednica prakse su povećali stepen svog angažmana, kao što pokazuje to da određene zajednice prakse koriste odredbe za preraspodjelu, kako bi bolje upravljale svojim budžetima. Vještine pregovaranja Sekretarijata takođe su unapređene, kroz povećanje broja sastanaka koji su održavani na različitim međunarodnim lokacijama (13 različitih lokacija i 2014. godine i opet 2013. godine, a 11 2011. godine, vidjeti u Tabeli 5.*, Prilogu 1.* tabelu za lokacije u 2014. godini). Troškovi akcionih planova zajednica prakse koji su procijenjeni u Strategiji bili su viši od izvršenja u toku prve dvije godine implementacije, dijelom zbog toga što su ugovori sa većinom međunarodnih govornika i resursnih eksperata za događaje sklapani direktno sa Svjetskom bankom.[[33]](#footnote-34)Te uštede su uzete u obzir u nižim budžetskim plafonima za budžete zajednica prakse koji su odobreni za FG 2016 (vidjeti u Tabeli 1. 4 Priloga 1. informacije o potrošnji na program).

**Informacije koje su postavljene na internetsku prezentaciju PEMPAL-a i dalje su veoma tražene, sa preko 50.000 pregleda stranice 2013. i 2014. godine, dok je broj posjeta internetskoj stranici neznatno opao, sa oko 13.200 2012. godine na oko 11.500 2014. godine**. U toku perioda sprovođenja Strategije, deset zemalja u kojima se internetska stranica najviše koristi imale su udio u korištenju koji se kretao od 7,5% do 3% ukupnog broja sesija, a te zemlje su, od najčešćeg korisnika prema dolje: Rusija, Ukrajina, Sjedinjene Države, Moldavija, Gruzija, Kosovo, Srbija, Kirgiska Republika, Slovenija (Sekretarijat) i Bosna i Hercegovina. 52% posjeta bile su na engleskom jeziku (15.725 sesija), 28% na ruskom jeziku (8.512 sesija), dok je ostatak bio na dugim jezicima.[[34]](#footnote-35) Zajednice prakse takođe koriste i wiki stranicu. Resursi koji su raspoređeni na održavanje i ažuriranje platformi za skladištenje i komunikaciju moraće da se podvrgavaju monitoringu, kako bi se osiguralo da mogu da podrže nastavak rasta mreže.

**Novi ugovorni aranžman je bio djelotvoran u unapređivanju kvaliteta usluga Sekretarijata.** U podnescima zajednica prakse za pregled, usluge Sekretarijata su ocijenjene kao **visoko zadovoljavajuće** u BCOP; te **zadovoljavajuće** u TCOP i IACOP. Ispitanici koji su odgovorili na anketu za pregled MTR takođe su dali pozitivne povratne informacije o učinku Sekretarijata. Iz BCOP, od onih koji su odgovorili, 77% je izvijestilo o tome da su bili veoma zadovoljni njihovom podrškom, a preostali ispitanici su bili zadovoljni ili nisu imali mišljenje. Iz TCOP, 79% je izvijestilo da su bili veoma zadovoljni, a 13% da su bili zadovoljni. Samo jedan ispitanik je naveo da nije bio zadovoljan, ali nije obezbijedio nikakve konkretne detalje. Iz IACOP, 79% se izjasnilo da su bili veoma zadovoljni, a 14% da su bili zadovoljni, dok preostali ispitanici nisu imali mišljenje o tome (*Prilozi* 9a, 9b, 9c, Informacioni aneks). Ankete održane nakon događaja u toku perioda koji se razmatra pokazale su neznatno poboljšanje ocjena usluga Sekretarijata (logistička organizacija, te administracija događaja) u KG 2013. i KG 2014, pri čemu su ocjene ostajale konzistentne, oko 4,6 od maksimalno 5.0 (Tabela 2., *Prilog 1.,* uzeto iz Godišnjeg izvještaja PEMPAL-a za 2014. godinu koji je pripremio Sekretarijat). Gledano zajedno, ti indikatori pokazuju značajno poboljšanje u odnosu na rezultate koji su okvirno zacrtani u izvještaju evaluacije iz 2012. godine.

**Poboljšanje kvaliteta usluga Sekretarijata praćeno je povećanjem sa tim vezanih troškova.**  Godišnji troškovi za usluge Sekretarijata povećali su se gotovo dvostruko u odnosu na period prije strategije (ukupni troškovi usluga Sekretarijata za period FG 2011-2012. iznosili su 409.000 USD, dok su godišnji troškovi u periodu FG 2014-2015. u prosjeku iznosili oko 370.000 USD). Supervizija nad ugovorom sa Sekretarijatom zahtijevala je znatno vrijeme i ulaganje znatnih napora na strani tima Banke (prije svega TTL-a i savjetnika za programske operacije, uz angažman drugih članova tima, po potrebi). Mehanizam supervizije uključivao je mjesečne administrativne sastanke i kvartalne preglede napredovanja, pri čemu su zapisnici sa svih tih sastanaka dostupni u programskim arhivima. Članovi tima Banke se u opštem slučaju slažu sa gledištima članica PEMPAL-a o učinku Sekretarijata i željeli bi posebno da naglase dobar radni odnos koji je razvijen između Sekretarijata i tima za resurse Banke i izvršnih odbora zajednica prakse, što predstavlja doprinos najnovijeg vođe projektnog tima Sekretarijata koji je imenovan u januaru 2014. godine. Pitanja koja su zahtijevala da im se stalno posvećuje pažnja i koja su na periodičnoj osnovi bila uključena u dnevni red administrativnih sastanaka, posebno u toku prve godine perioda koji se razmatra, bila su popunjenost Sekretarijata osobljem (nestabilna struktura tima i pitanja vezana za kontinuitet, aranžmani za rezerve), obezbjeđivanje kvaliteta prevoda, te raznih programskih dokumenata, te određeni aspekti putnih aranžmana. Značajni ulazni elementi su u toku cijelog perioda zahtijevani od tima Banke u procesu pripremanja kvartalnih biltena, godišnjih izvještaja i pisma zahvalnosti ministarstvima koja su bila domaćini događaja.

**Model pružanja usluga Sekretarijata zahtijeva da mu se bez odlaganja pokloni pažnja.** Odluka uprave CEF-a da ne produži svoj ugovor sa PEMPAL-om, najavljena u proljeće 2015. godine, bila je neočekivana. Na molbu Upravnog odbora, Svjetska banka je uspostavila privremeni aranžman Sekretarijata za prelazni period, početno do kraja KG 2015. te je na sastanku Izvršnog odbora PEMPAL-a u srpnju 2015. odlučeno da će se taj privremeni aranžman nastaviti do kraja strategije jer bi bilo teško pronaći alternativu za tako kratko razdoblje. Tehnički timovi za resurse će takođe biti više uključeni u administrativne zadatke, kako bi pokušali da osiguraju da taj prelazak bude što je moguće lakši. Upravni odbor odlučio je da će se u međuvremenu provesti istraživanje tržišta, uzimajući u obzir iskustva iz tendera iz 2013. godine i bojazni vezane za ograničen broj snabdjevača takvim specijalizovanim uslugama. Razmotrit će se i alternativni aranžmani, kao što su istraživanje zainteresiranosti novih donatora, postojećih zemalja članica, ili instituta za PFM u regionu, da budu domaćini Sekretarijatu.

**Izazov u vezi sa Ciljem za izlazni rezultat 2 za preostali dio perioda sprovođenja Strategije je da se održi visoki kvalitet proizvoda i usluga, bez obzira na promjene uslova, uključujući i novi mehanizam podrške za Sekretarijat, smanjenje budžetskih alokacija za aktivnosti zajednica prakse i smanjenje ulaznih elemenata od eksternih eksperata.** U skladu sa odobrenom Strategijom, budžetski resursi koji su dostupni za implementaciju akcionih planova zajednica prakse, kao i tehnički ulazni elementi od eksternih partnera, biće smanjeni u toku preostale dvije godine perioda sprovođenja Strategije. To je već odraženo u odobrenom programskom budžetu za FG 2016. i projekcijama a FG 201 (vidjeti detaljne informacije u tabeli 3. Priloga 1.)

* + 1. ***Cilj za izlazni rezultat 3 - Finansijski izvodljiva mreža profesionalaca u upravljanju javnim finansijama, posvećena unapređivanju praksi PFM u regionu Evrope i srednje Azije, izgrađena je i održava se.[[35]](#footnote-36)***

***Postoje dokazi o snažnoj posvećenosti članica mreži, o visokom kvalitetu članstva, kao i o rastućem obezbjeđivanju nefinansijskih i finansijskih doprinosa programu iz zemalja članica, iako izvještavanje o takvim doprinosima zahtijeva dodatna unapređenja. Izdašni donatorski doprinosi PEMPAL MDTF-a osigurali su stabilno finansiranje programa u toku cijelog perioda obuhvaćenog Strategijom.***  ***Stoga je odlučeno da se napori usmjere ka pripremanju za prikupljanje sredstava za potrebe nove buduće strategije. Provest će se i istražvanja o tome kako povećati financijske doprinose članova kao dio razvoja sljedeće strategije.***

**Dokazi koje su obezbijedile zajednice prakse ukazuju na snažnu mrežu vođenu članicama u kojoj značajne doprinose nefinansijske prirode obezbjeđuju države članice.** Izvršni odbori zajednica prakse (koji se sastoje od oko 8-9 zemalja članica u prosjeku) posvećuju značajno vrijeme obezbjeđivanju strateškog nadzora i upravljanju zajednicama prakse, što pokazuje broj sastanaka koji su održani i odluka koje su donesene, a o čemu se izvještava u njihovim zapisnicima sa sastanaka (kao što je pomenuto u okviru cilja za izlazni rezultat 2 u prethodnom dijelu teksta). Članovi su aktivni u implementaciji dnevnih redova, pripremanju slučajeva zemalja i prezentacija o konkretnim tematskim pitanjima.

* U toku perioda obuhvaćenog Strategijom, 16 zemalja članica BCOP održalo je prezentacije, kao i 12 zemalja članica TCOP (62 ukupno). TCOP je takođe obezbijedila detaljne informacije o tematskim doprinosima zemalja članica događajima TCOP u aneksu na svoj podnesak (Prilog 2b, Informacioni aneks).
* Više događaja održava se u zemljama članicama, uključujući 5 događaja BCOP, 8 događaja TCOP i 10 događaja IACOP u toku perioda koji se razmatra. Treba naglasiti Gruziju i Albaniju koje su organizovale sastanke za sve tri zajednice prakse u toku perioda strategije; Rusku Federaciju (koja je organizovala sastanke za TCOP, IACOP pored sastanaka za sve zajednice prakse odjednom 2014. godine); Tursku (koja je organizovala sastanke za TCOP i BCOP); te Crnu Goru (koja je organizovala sastanke za TCOP i IACOP). Takvi događaji zahtijevaju da zemlja članica bude aktivna u obezbjeđivanju dnevnog reda kroz obezbjeđivanje prezentacija i dokumenata o zemlji i obezbjeđivanje savjeta Sekretarijatu u vezi sa logističkim pitanjima.
* U dnevnim redovima za mnoge događaje TCOP i IACOP znatno vrijeme bilo je posvećeno upoznavanju sa relevantnim iskustvima zemlje domaćina, što je zahtijevalo dugotrajno i detaljno pripremanje sadržaja (npr. dani zemalja uključeni u dnevne redove događaja TCOP).[[36]](#footnote-37)
* Članice (posebno radnih grupa koje se susreću redovnije)[[37]](#footnote-38) posvećuju svoje vrijeme sastancima i takođe dokumentuju svoje prakse preko anketa za poređenje sa odrednicama, razvijanje proizvoda znanja, te predstavljanje svojih studija slučaja zemalja. Trinaest zemalja članica BCOP učestvovalo je i u anketi OECD-a o budžetskim praksama i procedurama koja je bila resursno intenzivna (uključivala je preko 100 pitanja). Zemlje članice BCOP i TCOP takođe redovno učestvuju u tematskim anketama prije događaja zajednice prakse (koje obično pripremaju timovi za resurse) sa ciljem utvrđivanja stepena napretka reformi i sa ciljem omogućavanja poređenja sa odrednicama i umrežavanja.
* Rezultati ankete za MTR otkrivaju da članice stupaju u kontakt i izvan zvaničnih događaja koje organizuje PEMPAL, posebno u IACOP, uglavnom sa ciljem razmjene informacija i razmatranja pripremanja događaja i reformi PFM (više informacija vidjeti u *Prilogu 2*, Aktivnost 11). Rast je vidljiv i za BCOP i TCOP, u poređenju sa rezultatima iz evaluacije iz 2012. godine.

**U više navrata su države članice pokrile dio troškova događaja kojima su bile domaćini i postoje dokazi o tome da se taj trend vremenom povećava.** Podaci Sekretarijata pokazuju preko 25 situacija u kojima su zemlje domaćini sponzorisale večere, ručkove i društvene aktivnosti (Izvor: Tabelarni radni list koji je pripremio Sekretarijat o nefinansijskim doprinosima i plaćanju za učešće iz sopstvenih izvora, *Prilog 5., Informacioni aneks*).

**Zemlje takođe aktivno šalju dodatne učesnike na događaje o svom trošku.** U toku perioda koji se ocjenjuje zemlje članice su finansirale učešće na događajima za 78 dodatnih ljudi (4% ukupnog broja učesnika)[[38]](#footnote-39). Tu postoji trend porasta od KG 2012, kada je samo 8 učesnika u toku te godine bilo finansirano na taj način, to je poraslo na 43 u toku KG 2013, ali opalo na 28 u KG 2014. (*Prilog* 5, Informacioni aneks). Prije početka perioda koji obuhvata Strategija takve informacije nisu bile sakupljane. Većina onih za koje zemlje članice pokrivaju troškove dolazi iz Ruske Federacije, koja je finansirala učešće 29 lica (uglavnom iz TCOP), Kirgiske Republike koja je finansirala učešće 19 lica (uglavnom iz BCOP) i Tadžikistana koji je finansirao učešće 12 lica (TCOP). Bjelorusija i Gruzija takođe su finansirale učešće po 5 lica (TCOP), Turska tri (TCOP i BCOP), a Kazahstan (TCOP) i Crna Gora (BCOP) po dva lica. Većina njih je prisustvovala sastancima TCOP (52 lica za koje su države članice pokrivale troškove učešća, odnosno 67% ukupnog broja tih lica), nakon čega slijede sastanci BCOP (19 lica za koje su države članice pokrivale troškove učešća - 24%), dok su samo četiri lica za koje su države članice pokrivale troškove učešća učestvovala na događajima IACOP.

**Smjernice za PEMPAL zahtijevaju da ‘zemlje sa visokim nivoom dohotka’ aktivno doprinesu (finansijski ili nefinansijski) za svoje učešće u aktivnostima PEMPAL-a.** Sada u mreži postoje tri takve zemlje – Hrvatska, Ruska Federacija i Češka (koja je članica samo IACOP-a).[[39]](#footnote-40) Ne postoje, međutim, nikakve zvanične procedure, a evidencije doprinosa članica koje održava Sekretarijat su neadekvatne. Tabele koje su obezbjeđene pripremljene su konkretno na zahtjev (*Prilog 5, Informacioni aneks*). Procedure za doprinose treba da budu standardizovane za sve zajednice prakse.[[40]](#footnote-41) Jedna praksa koja je zajednička za sve zajednice prakse i koja ima za cilj da se podstaknu nefinansijski doprinosi je izdavanje poziva izvan kvote zemljama koje obezbjeđuju govornike koji predstavljaju slučaj zemlje (tj. iznad uobičajene dvije pozivnice po zemlji koje su dopuštene prema postojećim politikama za članstvo) (*Prilog 2*, Informacioni aneks).

**Posvećenost jezgra članstva evidentan je iz analize članstva koja je sprovedena za namjene pregleda.**[[41]](#footnote-42) Članovi (oni koji su učestvovali na dva ili više događaja u toku perioda strategije) uključuju znatan procenat viših zvaničnika, što prema definiciji uključuje šefove, zamjenike šefova, direktore za funkcionalne oblasti koje su relevantne za svaku zajednicu prakse. U slučaju BCOP, 75% su sa viših nivoa iz ministarstava finansija, uz dva člana sa političkih nivoa. U TCOP, 69% su sa viših nivoa iz ministarstava finansija ili trezora, a 3 ministra, 6 zamjenika ministara i 8 šefova trezora su prisustvovali događajima u toku perioda. U IACOP 80% članova je sa viših nivoa, a to su šefovi jedinica koje se odnose na internu reviziju unutar centralnih agencija za koordinaciju finansija / trezora. Iako je svo članstvo iz centralnih agencija za koordinaciju finansija / trezora, u IACOP ima članova i iz resornih ministarstava (vidjeti *Prilog 3*, Cilj za izlazni rezultat 3, Indikator 4, za dodatne informacije). Ciljno članstvo definišu izvršni odbori zajednica prakse, iako Upravni odbor mora da odobri sve nove zemlje članice.[[42]](#footnote-43) Analize članstva sprovode se samo periodično, a podaci o članstvu i procesi izvještavanja mogli bi da budu standardizovani i ojačani, iako je evidentno značajno unapređenje u tome kako se definiše članstvo i kako se nad njim sprovodi monitoring, otkako je u rezultatima evaluacije iz 2012. godine to navedeno kao slabost u većini zajednica prakse. Detalji koji se odnose na svaku od zajednica prakse dati su u nastavku teksta:

* **BCOP ima 61 člana u jezgru članstva, iz 21 zemlje iz regiona ECA.** Osamnaest zemalja, od 21 zemlje koje su kvalifikovane za članstvo, imalo je aktivno učešće, pri čemu su Kazahstan, Ukrajina i Bugarska najmanje aktivne članice (iako su predstavnici Ukrajine učestvovali u studijskoj posjeti tipa B 2014. godine)[[43]](#footnote-44). Najaktivnije učešće uglavnom je iz 8 zemalja koje imaju predstavnike u Izvršnom odboru: Albanija (8 članova), Hrvatska i Kirgiska Republika (po 6 članova svaka), Jermenija i Bjelorusija (po 5 članova svaka), te Ruska Federacija i BiH (po 4 člana svaka) što je uglavnom rezultat toga da je tim zemljama dozvoljeno da imenuju tri učesnika iz svoje zemlje da prisustvuju većim događajima, kao dio politike za članstvo, kako bi se odalo priznanje njihovom značajnom nefinansijskom doprinosu mreži.[[44]](#footnote-45) Takođe, učešće predstavnika iz Kirgiske Republike vođeno je učešćem lica za koje države članice same plaćaju troškove (Kirgiska Republika je poslala 15 ljudi za koje je pokrila troškove na događaje BCOP u toku perioda strategije), a Albanija je bila domaćin plenarnog sastanka, na kom je učešće otvoreno za više ljudi.
* **TCOP ima 119 članova u jezgru članstva, iz 21 zemlje iz regiona ECA**. Baza članstva je uglavnom vođena značajnim brojem lica za koje države članice same plaćaju troškove. Devetnaest zemalja, od 21 zemlje koje su kvalifikovane za članstvo, imalo je aktivno učešće, pri čemu su Kosovo i Rumunija[[45]](#footnote-46) bile najmanje aktivne članice, jer u toku vremenskog perioda nije bilo članova iz tih zemalja koji bi prisustvovali na više od jednog događaja, nakon čega slijede Srbija i Jermenija sa samo po jednim članom. Najaktivnije učešće je iz Bjelorusije (13 članova), Ruske Federacije (11), Tadžikistana (10) i Gruzije (10). Ti dodatni članovi su rezultat toga da zemlje finansiraju dodatno prisustvo (lica za koje države članice same plaćaju troškove), da su domaćini događaja pa zato mogu da pošalju dodatne predstavnike, te takođe toga da se dodatna mjesta nude zemljama koje imaju predstavnike u Izvršnom odboru, kao dio politike TCOP za članstvo.
* **IACOP, ima 65 članova u jezgru članstva, iz 23 zemlje, pri čemu su neki od članova iz resornih ministarstava.** Dodatne članice, pored zemalja koje učestvuju i u drugim zajednicama prakse, su Mađarska i Češka, čije učešće je u toku perioda strategije odobrio Upravni odbor. Turska, Bjelorusija, Kosovo i Makedonija imaju samo po jednog člana (koji je prisustvovao na dva ili više događaja u toku perioda obuhvaćenog strategijom). Najaktivnije učestvuju Albanija, Gruzija, Kirgiska Republika, Moldavija i Ukrajina, koje sve imaju po 5 članova, a slijede ih Uzbekistan i Ruska Federacija sa po 4 članova (pri čemu većina tih zemalja ima predstavnike u Izvršnom odboru, osim Albanije i Uzbekistana, što odražava sličnu politiku za članstvo kao i u drugim zajednicama prakse).

**Bez obzira na postojanje jezgra članstva, podaci dostupni iz anketa ukazuju na to da sada učestvuje više novih članova, što predstavlja izazov za osiguravanje da se prethodna znanja razmjenjuju.** Na grafikonu u nastavku teksta prikazani su podaci Sekretarijata o novim članovima u cijeloj mreži (*Prilog 1., Tabela 2.* preuzeto iz Godišnjeg izvještaja za 2014. godinu). Izgleda da TCOP ima najmanji broj onih koji učestvuju po prvi put – njihov udio je procijenjen na 7,7 za period 2013-2014. godine, iako se to gotovo dvostruko povećalo u podacima YTD za period 2014-2015. godine, do 14,1%. BCOP je imao priličan broj onih koji su učestvovali po prvi put u periodu 2013-2014. godine, sa preko 41%, pri čemu je to naredne godine opalo na 31%. IACOP pokazuje relativnu konstantnost u toku dvije godine jer u njoj udio novih članova svake godine iznosi oko 25%.[[46]](#footnote-47) Broj novih učesnika mogao bi do određene mjere biti vođen činjenicom da više zemalja članica održava sastanke unutar svojih granica pa je, prema tome, u mogućnosti da na njih pošalje dodatne učesnike, koji inače ne bi učestvovali, imajući u vidu politike za članstvo. Zemlje koje šalju dodatne učenike kao lica za koje zemlje same plaćaju troškove mogle bi takođe da imaju uticaja na te iznose.

**Proces uvođenja u rad novih članova razlikuje se u različitim zajednicama prakse.** BCOP razvija listu linkova do rezultata prethodnih događaja, po tematskoj temi, te se to na godišnjem nivou raspodjeljuje na plenarnom sastanku svih članova. Ta lista je prije svega namijenjena novim članovima, a obezbjeđuje i aktualizaciju podataka za sve članove o aktivnostima u toku godine. IACOP ima grupu za olakšavanje funkcionisanja koja ima zadatak da osigura da se priče evidentiraju i podijele sa novim članovima. TCOP je zavisio od wiki stranice za evidentiranje i raspodjeljivanje informacija, iako su novi alati upravo u razmatranju. Novi Sekretarijat bi mogao da dobije zadatak da, u saradnji sa resursnim timovima COP, razvija komplet za uvođenje u rad koji bi bio raspodijeljen novim članovima. Taj komplet bi mogao da uključuje promotivnu brošuru o PEMPAL-u i linkove za dodatne informacije o tematskim temama za sve pojedinačne zajednice prakse. Mogao bi takođe da postoji i poseban link na dnu internetske stranice i novi članovi bi mogli da dobiju uputstvo da pregledaju link, da osiguraju da imaju znanja o relevantnim proizvodima i uslugama koje su bile obezbijeđene u prošlosti, kao i onima koje su sada na raspolaganju.

**Kao što je predviđeno u okviru jedne od aktivnosti koja je vezana za Cilj za izlazni rezultat 3, Sekretarijat je razvio revidirani plan za marketing i komunikacije[[47]](#footnote-48)** (primjerak plana je dostavljen odvojeno kao *Prilog 3*, Informacioni aneks). Brendiranje proizvoda i usluga je unapređeno. I izvještavanje o rezultatima je poboljšano. Plan, međutim, treba da se revidira u svjetlu spektra proizvoda i usluga i dodatnih mogućnosti za profesionalnu saradnju koje su identifikovale COP. Dodatno pojašnjavanje tipova proizvoda i usluga koje se obezbjeđuju takođe bi bilo korisno za buduće promotivne aktivnosti. Po mišljenju SECO-a, PEMPAL-u nedostaje usmjeren plan za komunikaciju i marketing koji bi promovisao program među donatorima i profesionalnim udruženjima. Čak i kada bi takav plan bio uspostavljen, SECO je mišljenja da fokus ne bi trebalo da bude samo na dobijanju više donatorskog finansiranja, već i na tome kako da se uzme u obzir potencijal koji predstavljaju doprinosi članica, sa ciljem povećavanja stepena nezavisnosti.

**Donatori su naglasili važnost širokog raspodjeljivanja rezultata PEMPAL-a i osiguravanja da je izvještavanje koncizno i sa pravim fokusom.** Iako na internetskoj stranici i u godišnjem izvještaju ima mnogo podataka, Ministarstvo finansija Ruske Federacije preporučuje da izvještavanje bude pojednostavljeno i sa fokusom na pitanja / probleme i rješenja, ishode i uticaje izvan PEMPAL-a.

*‘Treba da se sjetimo da je PEMPAL stvoren sa ciljem da se pomogne u jačanju finansijskog upravljanja, fiskalne transparentnosti, te preuzimanja odgovornosti u regionu i da je to jezgro prioriteta našeg zajedničkog rada’*.

SECO savjetuje da je često teško iz izvještaja o pojedinačnim aktivnostima razumjeti koje koristi su te aktivnosti donijele članovima, pošto su navodi o ishodima često veoma uopšteni, na primjer da su diskusije bile informativne i korisne. SECO preporučuje da se godišnjem izvještaju doda poseban odjeljak o ostvarenjima u svakoj zajednici prakse. Takođe je nejasno kako se zajednice prakse nose sa rezultatima pojedinačnih sastanaka i kako se oni koriste za definisanje dnevnog reda i programa zajednica prakse. Na osnovu pregleda godišnjih izvještaja i kvartalnih biltena, evidentno je da je Sekretarijat u toku posljednje dvije godine znatno unaprijedio izvještavanje, uvođenjem većeg stepena fokusa na rezultate, te da je radio na daljnjem pojednostavljivanju različitih izlaznih rezultata izvještavanja u toku 2015. godine. To, međutim, nije implementirano, zbog raskidanja ugovora sa njima u junu 2015. godine. Prema tome, timovi za resurse (koji obezbjeđuju konkretne inpute za zajednice prakse za te izvještaje) i novi mehanizam Sekretarijata moraće da uzmu te preporuke u razmatranje.

**SECO** **je zatražio redovne informacije o obuhvatu i prirodi finansijskih i nefinansijskih doprinosa drugih donatora i članica**.[[48]](#footnote-49) To bi omogućilo dobijanje sveobuhvatnije slike o resursima koji su raspoloživi iz mreže i takve informacije bi trebalo da budu uključene u redovno izvještavanje. Idealno rješenje, po njihovom mišljenju, je da članice pokrivaju troškove putovanja i smještaja, dok donatori obezbjeđuju finansiranje za organizaciju događaja (iznajmljivanje sala, osvježenja, prevođenje, tehničke eksperte), kao i Sekretarijat. Trebalo bi da se pripremi, predstavi i prodiskutuje sa članicama Strategija, koja bi mogla da prikaže i različite scenarije za vođenje i određivanje doprinosa članstva (npr. različite članarine koje odgovaraju nivou ekonomskog razvoja svake od članica, postepeno uvođenje članarina itd). Prema navodima SECO-a, takva strategija bi takođe trebalo da uzme u obzir da su određeni korisnici države članice EU, što bi, po njihovom mišljenju, trebalo da bude odraženo u različitim finansijskim aranžmanima za njihovo učešće. Sa perspektivom da će veći broj članica PEMPAL-a postati članice EU u budućnosti, SECO smatra da je to od posebne važnosti (Izvor: Izvještaj SECO-a za pregled, *Prilog 1b*, *Informacioni aneks*).

**Ministarstvo finansija Ruske Federacije** **sugeriše da bi privlačenje dodatnih sredstava od članica, ili privlačenje novih donatora, moglo da bude odluka na koja bi se donijela na osnovu pregleda MTR.** Moglo bi se razmatrati i dijeljenje troškova. Ministarstvo finansija Ruske Federacije preporučuje da bi glavne teme za diskusiju u okviru finansiranja bile mogućnosti za doprinose država članica, uključujući i namjere članica vezano za to pitanje, i vidi potrebu za tim da se razumije koji konkretni koraci bi mogli da se poduzmu po tom pitanju (Izvor: Izvještaj Ministarstva finansija Ruske Federacije za pregled, *Prilog 1a, Informacioni aneks*).

***Rezultati ankete među članicama za pregled MTR ukazuju na to da bi oko trećine članica bilo* spremno da plaća članarinu.** 2012. godine su u okviru eksterne evaluacije viši zvaničnici ukazali na to da bi PEMPAL možda morao da se uspostavi kao zasebno pravno lice i da sklapa međunarodne sporazume, ako države treba da daju doprinose kroz zvanične članarine. (Vidjeti *Prilog 3*, Indikator 8, Cilj za izlazni rezultat 3, za dodatne informacije). Mreža CABRI je išla tim putem i izvijestila je da su takvi međunarodni sporazumi bili skupi i da su oduzimali mnogo vremena, jer su uključivali snalaženje u pravnim i zakonskim okvirima pojedinačnih država članica. (Vidjeti *Prilog 10*, Informacioni aneks).

**Ta je pitanja razmotrilo izvršni rukovodstvo PEMPAL-a na svojem sastanku u srpnju 2015. i odlučeno je da će se uspostaviti mjere kako bi se potaklo više delegata koje financiraju zemlje članice**, a koje zemlje već daju značajne doprinose, da budu priznati u i Godišnjim izvještajima PEMPAL-a. Izvršni odbor pozdravio je činjenicu da nije potrebno tražiti dodatna sredstva za posljednje godine aktualne strategije, ali je potrebno usmjeriti napore ka pripremanju prikupljanja sredstava za potrebe sljedeće strategije. Dogovoreno je i da bi u sljedećoj strategiji trebalo naglasiti koristi za javno dobro koje pruža mreža, uključujući pozitivne regionalne utjecaje.

* + 1. ***Cilj za izlazni rezultat 4 - Svijest na visokim nivoima vlade i političkim nivoima vezano za koristi i vrijednost angažmana preko PEMPAL-a***

***Za Cilj za izlazni rezultat 4[[49]](#footnote-50) postoje ubjedljivi dokazi o povećanom stepenu svijesti na visokim nivoima vlade i političkim nivoima vezano za koristi i vrijednosti koje donosi angažman preko PEMPAL-a, ali donatorski partneri, međutim, vide neophodnost ulaganja dodatnih napora u ostvarivanje tog cilja. Stoga se izvršno rukovodstvo složilo da će se godišnji sastanci Svjetske banke upotrijebiti kako bi se još više podigla svijest na razini višeg rukovodstva i politike u pogledu koristi sudjelovanja u PEMPAL-u.***

**U većini slučajeva, kada su domaćini događaja države članice, više liderstvo ministarstva finansija i trezora (u slučaju TCOP) prisustvuje otvaranju događaja.** To daje priliku da se političko liderstvo upozna sa PEMPAL-om. U toku perioda obuhvaćenog strategijom, 14 zemalja, od potencijalno 21-23 države, preuzelo je ulogu domaćina sastanaka[[50]](#footnote-51) na kojima je svojim višim zvaničnicima izložilo kako radi PEMPAL.

**Broj ministara i zamjenika ministara i drugih zvaničnika visokog nivoa koji su prisustvovali događajima ili otvarali događaje povećan je** (vidjeti *Prilog 4*). Na primjer:

* Ministar finansija, Anton Siluanov, te ministar za otvorenu vladu, Mihail Abyzov iz Ruske Federacije otvorili su sastanak svih zajednica prakse u Moskvi, 2014. godine i prisustvovali su prvoj sesiji.
* Prvi zamjenik ministra finansija Jermenije, Pavel Safarian, prisustvovao je plenarnom sastanku u Sloveniji i sastanku OECD SBO u Hagu;
* Prvi zamjenik ministra finansija Bjelorusije, Maxim Yermolovich, učestvovao je u studijskoj posjeti Ujedinjenom Kraljevstvu Velike Britanije vezano za reforme u finansiranju javnog obrazovanja;
* Bivši ministar finansija Kirgiske Republike, Olga Lavrova, učestvovala je u studijskoj posjeti Austriji o ulozi parlamenta u budžetiranju,
* Dva pomoćnika ministra iz Srbije i Bosne i Hercegovine učestvovala su u studijskoj posjeti Sloveniji i
* Glavni državnirizničar Hrvatske, Miljenko Fičor, prisustvovao je plenarnom sastanku BCOP i dao je sljedeće pozitivne povratne informacije u nedavno dostavljenom pismu zahvalnosti:

*‘Iako su troškovi organizacije takvih događaja veoma visoki, posebno kada se organizuju zajednički plenarni sastanci sve tri zajednice prakse, naše je mišljenje da je takva razmjena iskustava, sa temama koje su interesantne za sve zemlje učesnice, neprocjenjiva, te da bi to trebalo da se nastavi i u budućnosti, bez obzira na određene poteškoće’.*

* U slučaju TCOP, 3 ministra, 6 zamjenika ministra i 8 šefova trezora prisustvovalo je događajima u toku perioda obuhvaćenog strategijom. Gospodin Nodar Khaduri, ministar finansija Gruzije, otvorio je plenarni sastanak TCOP u Tbilisiju sljedećim riječima:

“*Gruzija smatra da je vrijednost mreže PEMPAL veoma visoka i a je imala direktne koristi iz učestvovanja na događajima u okviru TCOP*”.

Uvodnoj sesiji za ovaj događaj prisustvovao je cijeli liderski tim MF Gruzije, uključujući sljedeće: gospodin Giorgi Tabuashvili – prvi zamjenik ministra finansija, gospodin David Lezhava – zamjenik ministra finansija, gospodin Lasha Khutsishvili – zamjenik ministra finansija, gospodin Tsotne Kavlashvili – šef državne službe trezora.

* IACOP je izvijestila o tome da je nekoliko ministara i zamjenika ministara finansija izrazilo podršku za PEMPAL kroz izjave koje su dali u toku uvodne sesije za sastanak IACOP.

Lukáš Wagenknecht, prvi zamjenik ministra finansija, Češka: “*Upravo sam se vratio sa konferencije Zajednice prakse za internu reviziju PEMPAL-a u Austriji i želim da izrazim svoju zahvalnost na tome što je to bilo toliko korisno iskustvo. Bio sam zadovoljan kada sam čuo za pozitivne povratne informacije od organizatora i učesnika o vrijednosti koju smo uspjeli da damo za IACOP u toku sastanka. Radne grupe su bile relevantne i veoma korisne za naš program reformi. Posebno me se dojmio nivo stručnosti i angažman svih učesnika”.*

Izvori citata: Podnesci zajednica prakse, Prilog 2, Informacioni aneks, izvodi su reprodukovani u Prilogu 4.

**U skladu sa odlukom Upravnog odbora, implementiran je revidirani pristup za marketing na nivoima višeg liderstva.** Raspodjeljivanje godišnjeg izvještaja praćeno je posebno skrojenim pismima zahvalnosti adresiranim na ministra finansija svake zemlje članice, u kojem se daje sažeti pregled svih aktivnosti i učesnika, vezano za tu konkretnu zemlju.

**Bez obzira na napredak koji je postignut u odnosu na cilj 4, donatorski partneri vide potrebu za ulaganjem dodatnih napora u ostvarivanje ovog cilja.** Prema navodima SECO, nije jasno do koje mjere pisma i izvještaji privlače pažnju višeg nivoa uprave na inicijativu PEMPAL. Prema tome, razmotreni su potencijalni dodatni instrumenti za postizanje tog cilja u toku sastanka za pregled MTR u srpnju 2015.. Tijekom rasprava zaključeno je da ima pregršt dokaza o dobrom napretku u podizanju svijesti i tim Svjetske banke smatra da je odluka da se usredotoči na svijest umjesto na uključivanje političkih razina savjesna. Međutim, donatori su naznačili da bi ipak voljeli razmjenu na političkim razinama u okviru PEMPAL-a barem jednom godišnje jer bi to bilo korisno. Stoga je dogovoreno da će PEMPAL pokušati ostvariti posebno događanje za političke razine tijekom idućeg proljetnog ili godišnjeg sastanka Svjetske banke i MMF-a.

# 4. Zaključci i preporuke

• **Originalni ciljevi Strategije PEMPAL-a i dalje su valjani i PEMPAL ostvaruje dobar napredak u njihovom postizanju.** Izvršno rukovodstvo stoga nije utvrdilo potrebu za promjenama u formulaciji ciljeva Strategije.

• Glavni rizik na koji je pregled ukazao jest povezan s **održivošći mreže nakon isteka perioda važenja tekuće Strategije.**  Nekoliko dimenzija održivosti (kvaliteta, podrška Sekretarijatu, financiranje) zahtijeva pažnju tijekom posljednjih godina implementacije Strategije. Donatorski partneri posebno su zatražili da se više naglasi financijska održivost i podizanje svijesti visokog rukovodstva i političkih razina o koristima sudjelovanja u PEMPAL-u.

• **Dogovoreni pristup postupanja s rizikom održivosti zahtijeva jasniju stratešku viziju o dugoročnijoj budućnosti PEMPAL-a**. Odlučeno je da bi vizija za sljedeću strategiju trebala biti sastavljena do lipnja 2016. te potvrđena na sastanku izvršnog rukovodstva sljedeće godine. U sljedećoj bi se strategiji trebale potvrditi vrijednosti profesionalnosti i jednakih mogućnosti pristupa. Nova bi strategija trebala uključivati i jasniju definiciju usluga mreže i proizvoda znanja. Okvir rezultata za novu strategiju trebao bi biti također pojednostavljen – manje aktivnosti, manje pokazatelja učinka (uspješnosti) – kako bi se olakšalo praćenje i izvještavanje. Trebalo bi razviti komunikacijski plan u okviru sljedeće strategije.

• **Izvršno rukovodstvo pozdravilo je činjenicu da nije potrebno tražiti dodatna sredstva za posljednje godine aktualne strategije, s obzirom na velikodušne dodatne doprinose postojećih donatora**. Stoga je odlučeno da će se napori usmjeriti ka pripremanju prikupljanja sredstava za potrebe nove buduće strategije. U tom je smislu dogovorena priprema promidžbene brošure o rezultatima PEMPAL-a za vanjsku publiku. Kako bi se osigurala financijska podrška za budući period, istražit će se i tržište potencijalnih donatora te uspostaviti kontakti. Provest će se i istraživanja o tome kako povećati financijske doprinose članova kao dio razvoja sljedeće strategije, uključujući uspostavu mjera kako bi se zemlje članice potakle na financiranje sudjelovanja više delegata u događanjima PEMPAL-a.

• **Godišnji sastanak Svjetske banke iskoristit će se za dodatno podizanje svijesti visokog rukovodstva i političkih razina o koristima sudjelovanja u PEMPAL-u**. Ministarstvo financija Ruske Federacije također se ponudilo da će promicati PEMPAL na G20.

• **Zaključeno je da trenutačni implementacijski dogovori dobro funkcioniraju.** Neočekivana odluka bivšeg Sekretarijata o neproduljenu ugovora s PEMPAL-om iz lipnja 2015. zahtijevala je hitnu promjenu u mehanizmu Sekretarijata. Upravni odbor razmotrio je mogućnosti budućeg pružanja usluga Sekretarijata tijekom naknadnog sastanka i odlučio da je najizvedivija mogućnost zadržati prijelazni mehanizam Sekretarijata koji je nedavno uspostavljen u okviru Svjetske banke do kraja razdoblja aktualne Strategije (lipanj 2017.) te istovremeno istraživati tržište kao dio priprema za sljedeću strategiju.

• **Doneseno je i nekoliko odluka o određenim aktivnostima u okviru postojeće Strategije.** Uključivale su odluku o tome da mreža ostane neformalna i da se ne istražuje izvedivost formalne mreže institucija PFM-a. Aktivnosti povezane s ugovorom bivšeg Sekretarijata i mjerenjem te uspoređivanjem njegovih usluga također su ocijenjene nevažećima u smislu privremenih dogovora koji je valjalo uspostaviti za taj mehanizam. Odlučeno je i da je potrebno dodatno poraditi na određenim aktivnostima prije kraja Strategije (odnosno utvrditi sinergije i radne projekte među zajednicama prakse; prikupiti sredstva za sufinanciranje te nefinancijske doprinose od članova). Obrazac Popisa sudionika na događanjima te ankete nakon događanja izmijenit će se kako bi se bolje evidentirali slučajevi u kojima članovi jedne zajednice prakse sudjeluju na događanjima druge zajednice prakse. Do kraja razdoblja Strategije primijenit će se i sustavniji pristup utvrđivanja projekata za sve zajednice prakse i prikupljanja informacija o financijskim i nefinancijskim doprinosima članova. Zemlje koje daju značajne nefinancijske doprinose mreži bit će vidljivije, npr. izvještaji o tim doprinosima bit će uključeni u Godišnje izvještaje PEMPAL-a. Razmotrit će se mjere kojima će se zemlje članice poticati da financiraju sudjelovanje više delegata na događajima PEMPAL-a. Takvim mjerama uzet će se u obzir narav javnog dobra mreže, uključujući pozitivne regionalne koristi.

• **Izvršno rukovodstvo odlučilo je i da će se provesti jačanje kvalitete podataka nekih pokazatelja tijekom preostalog razdoblja Strategije**: broj i vrsta razmjena među svim zajednicama prakse; broj i vrsta proizvoda znanja; % članova iz ciljnih funkcijskih područja; financijski i nefinancijski doprinosi članova: nefinancijski doprinosi donatora i broj ministara/zamjenika ministara koji su otvorili događanja ili koji prisustvuju događanjima.

• **Izvršno rukovodstvo razmotrilo je cijeli popis predloženih mjera poboljšanja koje su utvrđene analizom u Pregledu MTR (kako je navedeno u *Prilogu 2.*) te je deset ključnih mjera ocijenio „visokim prioritetima“** odnosno mjerama koje se moraju provesti tijekom preostalih godina aktualne Strategije (vidi *Tabelu 1.* u nastavku). Druge su mjere otklonjene ili razvrstane kao mjere srednjeg ili niskog prioriteta te će se provesti ovisno o dostupnosti resursa i prvenstvu provedbe mjera višeg prioriteta.

• **Upravni odbor odlučio je da bi trebalo pripremiti dodatak strategiji u kojem bi se odrazile ključne odluke Izvršnog odbora donesene tijekom njegova sastanka o MTR-u u srpnju 2015.** Taj je dodatak stavljen na web-stranicu uz aktualnu strategiju. U dodatku je napomenuto i da je jaz u financiranju strategije premošten. Napomenuto je i da su procjene troškova strategije od 10,54 milijuna USD ažurirane na 10,65 milijuna USD (110.000 USD više) na temelju stvarnih troškova implementacije u srpnju 2015.

# 

# Tabela 1.: Područja u kojima se sugerišu unapređenja kojima Izvršni odbor PEMPALa daje prioritet

SC – Steering Committee (Upravni odbor); RT – COP Resource Teams (Timovi za resurse zajednica prakse); COP ExCom – COP Executive Committees (Izvršni odbori zajednica prakse); PEMPAL Exec – SC i COP ExCom

| **Hijerarhija ciljeva strategije** | **Odgovornost** | **Vremenski okvir** |
| --- | --- | --- |
| **Cilj / uticaj strategije**: Vlade članice PEMPAL-a iz Evrope i srednje Azije efikasnije i djelotvornije koriste javni novac, kao rezultat primjene novih praksi za upravljanje javnim finansijama (Public Finance Mangement - PFM) | | |
| 1. Sistematičniji i u većoj mjeri standardizovan pristup prikupljanju priča o uspjesima uspostavit će se u budućnosti. Rezultati će se mjeriti u više dimenzija (npr. priče o uspjehu, brojke, primjeri, rezultati anketa, metoda „detektiva vrijednosti“. Rezultati će se pratiti na osobnoj i institucionalnoj razini, uključujući kako jedan dovodi do drugog, ako je moguće). | Sekretarijat  COP ExCom RT-ovi | Visoki prioritet: Proces i metodologija koje treba uspostaviti kao dio naredne strategije |
| **Ishod (krajnji rezultat):** Održiva, profesionalna platforma za upravljanje javnim finansijama preko koje se pojedinačne članice umrežavaju sa ciljem jačanja njihovih kapaciteta i omogućavanja da razmjenjuju ono što su naučile i da izvršavaju poređenja sa odrednicama između zemalja | | |
| 1. Omogućavanje targetiranja (usmjeravanja) proizvoda i usluga PEMPAL-a prema konkretnim praksama PFM. Dogovorene mjere uključuju sljedeće: 2. nastavak širenja direktnijih strategija mrežne isporuke kao što su radne grupe, klinike za slučajeve uz istovremeno jamčenje učinkovitog praćenja rezultata radnih skupina; i 3. istraživanje pristupa koje koriste druge mreže. | SC | Srednji prioritet: treba da se razmatra kao dio naredne strategije |
| **Cilj za izlazne rezultate 1**: Prioriteti za PFM vlada članica rješavaju se kroz mrežnu platformu za PFM. | | |
| 1. Akcioni planovi zajednica prakse mogli bi da se na sveobuhvatniji način predstavljaju Upravnom odboru na odobravanje, kao što preporučuju donatori. 2. Sustavniji pristup utvrđivanju projekata između zajednica prakse primijenit će se prije kraja razdoblja strategije. Akcijski planovi uključivat će predviđanje aktivnosti između zajednica prakse, projekte i razmjene; 3. Vladini prioriteti u pogledu reforme PFM-a formalnije će se određivati u planovima (s pomoću anketa za PEMPAL-ove članove; 4. Osmislit će se i usvojiti jedinstveni detaljni Godišnji akcijski plan.) | Predsjedavajući i  zamjenici predsjedavajućih zajednica prakse | Visoki prioritet za prvu mjeru (točka 1.) Treba da se usvoji za planove za FG 2017. u toku 2016. godine. Druge mjere provest će se za razdoblje sljedeće strategije. |
| 1. Sastanci Upravnog odbora bi mogli da se djelotvornije koriste za razmjene između zajednica prakse, pri čemu bi zajednice prakse igrale aktivniju ulogu (kroz obezbjeđivanje informativnijih izvještaja, u skladu sa preporukama Ministarstva finansija Ruske Federacije). 2. Zajednice prakse dostavljaju Upravnom odboru izvještaje o provedbi usvojenih akcijskih planova (izvještaji o napretku provedbe planova moraju uključivati obuhvatniji prikaz postignutih rezultata, pitanja o kojima se raspravljalo i obavljenog posla) | COP ExCOm | Visoki prioritet: Od sastanka SC-a u 4. tromjesečju 2015. Jedna će točka biti dodana dnevnim redovima budućih sastanaka SC-a „Razmjena između zajednica prakse“ |
| 1. Jačanje evidentiranja i izvještavanja o određenim tipovima razmjena između zajednica prakse (tj. članovi zajednica prakse prisustvuju događajima drugih zajednica prakse). Elektroničke ankete nakon događanja uključivat će dodatnu kategoriju „ Član druge zajednice prakse – navesti zajednicu prakse“ | RT-ovi  Sekretarijat | Visoki prioritet: Prikupljanje podataka treba da se desi za sve buduće sastanke zajednica praksi i da bude uključeno u kvartalne izvještaje. |
| **Cilj za izlazne rezultate 2**: Kvalitetni resursi i mrežne usluge, koje podržavaju relevantne prakse za PFM, obezbjeđuju se članicama | | |
| 1. Identifikacija i pojašnjavanje tipova proizvoda i usluga koje obezbjeđuje PEMPAL (tj. sistematičniji pristup brendiranju proizvoda i usluga znanja PEMPAL-a, uz korištenje iskustava drugih mreža, na primjer CABRI) 2. Svi proizvodi znanja moraju uključivati navod o tome da je potrebno odobrenje za uporabu, umnožavanje ili prevođenje materijala | COP ExCom RT-ovi | Srednji prioritet: Treba da se razmatra kao dio naredne strategije |
| 1. Unapređivanje prikupljanja informacija o korištenju proizvoda znanja koji su obezbjeđeni preko PEMPAL-a ili proizvedeni u okviru PEMPAL-a (uključujući i biblioteku nakon što nova platforma bude finalizirana). 2. Treba da bude iniciran projekt kao dio nove informatičke bibliotečke platforme. 3. Zajednice prakse treba da se usaglase da kada razvijaju novi proizvod znanja, uspostave strategije za dobijanje povratnih informacija o njegovom korištenju. | Sekretarijat  RT-ovi  COP-ovi | Srednji prioritet: rješavat će se kao dio sljedeće strategije |
| 1. Osiguravanje da se kvalitet proizvoda i resursa znanja održava kroz redovno ažuriranje, gdje god je moguće. 2. Osiguravanje da su adekvatni resursi raspodijeljeni za djelotvoran monitoring i održavanje internetske prezentacije, wiki stranice i drugih repozitorijuma za čuvanje i komunikacije koje koristi PEMPAL. | Sekretarijat, RT-ovi  COP ExCom, , | Visoki prioritet: U toku |
| 1. Periodično ocjenjivanje tehnoloških rješenja koja su u razvoju u smislu njihove primjenljivosti i korisnosti u unapređivanju komunikacije, posebno alata za prevođenje, imajući u vidu višejezičnu prirodu mreže. | Sekretarijat | Niski prioritet: S obzirom na ograničenja resursa i privremeni mehanizam Sekretarijata. Biće inkorporirano u TOR za novi mehanizam Sekretarijata. |
| 1. Pojašnjavanje uloge posmatrača i jačanje uloge zajednica praksi u Upravnom odboru u skladu sa preporukama koje us dali donatori. | SC  Sekretarijat | Visoki prioritet: Sastanak Upravnog odbora u oktobru 2015. godine / januaru 2016. godine |
| 1. Ponovo razmotriti proceduralni okvir sa ciljem identifikacije svih promjena koje su neophodne kao rezultat preporuka donatora i uspostavljanja novog mehanizma isporuka Sekretarijata koji se uspostavlja. | Sekretarijat  COP ExCom | Visoki prioritet: Sastanak Upravnog odbora u oktobru 2015. godine / januaru 2016. godine |
| **Cilj za izlazne rezultate 3**: Finansijski izvodljiva mreža profesionalaca u upravljanju javnim finansijama, posvećena unapređivanju praksi PFM u regionu Evrope i srednje Azije, izgrađena je i održava se | | |
| 1. Unapređivanje sakupljanja i izvještavanja o nefinansijskim i finansijskim doprinosima država članica, u okviru usaglašenih formata. 2. Sekretarijat će provesti sustavnije prikupljanje tih informacija. 3. Zemlje koje daju značajne nefinancijske doprinose mreži bit će vidljivije, odnosno izvještavanje o tim doprinosima uključit će se u PEMPAL-ove godišnje izvještaje 4. Uspostavit će se mjere kojima će se poticati prisustvovanje više delegata koje financiraju zemlje članice na PEMPAL-ovim događanjima 5. Istražit će se tržište potencijalnih donatora i uspostavit će se kontakti kako bi se osigurala financijska podrška za PEMPAL. | Sekretarijat  RT-ovi | Visoki prioritet: Treba da se održi sastanak predstavnika timova za resurse zajednica prakse / zajednica prakse / novog Sekretarijata o sakupljanju, te o potrebama za izvještavanjem, uz donošenje odluka o tipovima informacija koje treba da budu sakupljanje, o formatu za sakupljanje, te o učestalosti izvještavanja. Treba odrediti potencijalne donatore u okviru razvoja sljedeće strategije. |
| 1. Unaprijedit će se kvalitet informacija u bazi podataka o članstvu, posebno o odjeljenju unutar institucije, funkcijama sudionika i podacima o posjećenosti prethodnih događanja PEMPAL-a | RT-ovi  Sekretarijat | Srednji prioritet: Kao dio razvoja TOR za novi Sekretarijat, uspostavljanje procesa za unapređivanje baze podataka o članstvu |
| 1. Osmislit će se marketinška kampanja/strategija za promicanje PEMPAL-a. Ojačat će se plan za marketing i komunikacije u svjetlu dodatnih profesionalnih udruženja proizvoda i usluga koje su identifikovane kao dio procesa pregleda. 2. Pripremit će se marketinška brošura o PEMPAL-ovim rezultatima koja će se odnositi na vanjske dionike za potrebe prikupljanja sredstava i promicanja rezultata rada nakon razdoblja strategije. 3. U okviru marketinške strategije i pristupa u upravljanju brojem članova, razmotrit će se standardizirani pristupi za poticanje učlanjenja novih članova. Npr. razvoj kompleta za poticanje učlanjenja | RT-ovi  Sekretarijat | Visoki prioritet: Marketinška brošura i strategija razvit će se prije kraja razdoblja strategije |
| **Cilj za izlazne rezultate 4:** Svijest na visokim nivoima vlade i političkim nivoima vezano za koristi i vrijednost angažmana preko PEMPAL-a | | |
| 1. PEMPAL će pokušati ostvariti posebno događanje za političke razine tijekom idućeg proljetnog ili godišnjeg sastanka Svjetske banke. PEMPAL će također razmotriti mogućnost promicanja svojeg rada tijekom sastanka G20 (uz pomoć Ministarstva financija Ruske Federacije) te na sastanku organizacije Open Government Partnership | Svjetska banka. Min.fin. Ruske Federacija, COP ExCOm | Visoki prioritet – točno vrijeme ovisi o vremenu održavanja tih vanjskih sastanaka |

# Prilog 1.: Ključna statistika PEMPAL-a

**Tabela 1.: Kratak pregled PEMPAL-a za period 2012-2014. godine**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **KG 2014.** | **KG 2013.** | **KG 2012.** |
| Događaji[[51]](#footnote-52) | 4 plenarna sastanka  10 sastanaka manjih grupa  5 studijskih posjeta | 3 plenarna sastanka  9 sastanaka manjih grupa  8 studijskih posjeta | 8 redovnih  5 manjih |
| Videokonferencije | 8 | 6 | N/A |
| Učesnici PEMPAL-a po lokacijama | 759 | 433 | 434 |
| Učesnici PEMPAL-a po dnevnim redovima[[52]](#footnote-53) | 831 | 600 | 505 |
| Zemlje domaćini[[53]](#footnote-54) | 13 | 13 | 11 |
| Ukupni troškovi događaja | 1,4 miliona EUR  (1,9 miliona USD) | 1,1 miliona EUR  (1,5 miliona USD) | EUR 1,1 miliona  (1,3 miliona USD) |
| Prosječni troškovi po redovnim događajima (uključujući govornike, resurse i osoblje za podršku) | (47K) EUR  (62K) USD  Prosječno 43  učesnika | (70K) EUR  (93K) USD  Prosječno 44 učesnika | (99K EUR)  (125K USD)  Prosječno 48  učesnika |
| Neto troškovi po učesniku po događaju | 1.185 EUR  (1.579 USD) | 1.650 EUR  (2.195 USD) | 1.454 EUR  (1.840 USD) |
| Neto troškovi po učesniku po danu | 550 EUR  (760 USD) | 666 EUR  (891 USD) | 365 EUR  (464 USD) |
| Bruto troškovi po učesniku po događaju | 1.719 EUR  (2.290 USD) | 2.585 EUR  (3.429 USD) | 2.449 EUR  (3.098 USD) |
| Ukupni stepen zadovoljstva događajima | 4,6 – 5,0 / 5,0 | 4,3 – 5,0 / 5,0 | 4,6-5,0/5,0 |
| Stepen do kog se cijenilo učenje od kolega iz drugih zemalja | 4,1 – 4,8 / 5,0 | 4,0 – 4,6 / 5,0 | 4,2-4,4/5,0 |
| Stepen prikladnosti nivo znanja | 4,2 – 4,9 / 5,0 | 4,2 – 4,8 / 5,0 | 4,5-4,8/5,0 |
| Stepen primjenljivosti tema za rad | 4,0-5,0 / 5,0 | 3,4-4,5 / 5,0 | 3,6-4,3/5,0 |
| Aktivno učestvovanje na događajima[[54]](#footnote-55) | 1,7-1,0U | 1,2-1,6U  45-82% | 51-67% |
| Broj posjeta internetskoj stranici PEMPAL-a  broj pregleda stranice | 11.518  50.106 | 12.131  50.127 | 13.191  47.388 |

## Tabela 2.: Rezultati anketa među članicama za 2013. i 2014. godinu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Tabela 3. Pregled finansija PEMPAL-a, u hiljadama USD.**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Dostupni resursi*** |  |
|  | **FG13-17** |
| **Doprinosi donatora za PEMPAL MDTF** |
| SECO | **5000,6** |
| Ministarstvo finansija Ruske Federacije | **5130,0** |
| UKUPNI doprinosi donatora | **10130,6** |
|  |  |
| **Raspoloživi saldo na računu MDTF na početku perioda** | **520,0** |
|  |  |
| ***Potrebni resursi*** |  |
|  |  |
| Troškovi koji su procijenjeni u Strategiji PEMPAL-a | 10540,0 |
| Ostvareni / najnoviji projicirani troškovi | 10648,9 |
| RAZLIKA (ostvarenje – procjena iz strategije) | 108,9 |
|  |  |
| ***Jaz u finansiranju (-)*** | ***2,0*** |

**Tabela 4. Potrošnja programa PEMPAL u hiljadama USD.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | FG13 | FG13 | FG14 | FG14 | FG15 | FG15 | FG16 | FG16 | FG17 |
|  | PLAN | OSTVARENJE | PLAN | OSTVARENJE | PLAN | OSTVARENJE | PLAN | PROJEKCIJA | PROJEKCIJA |
| Aktivnosti zajednica prakse (COP) \* | **1350,0** | **983,0** | **1076,0** | **886,3** | **1271,0** | **886,7** | **1065,0** | **1065,0** | **990,0** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aktivnosti za više zajednica prakse (Cross-COP) \* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - liderski sastanci | 50,0 | 70,0 | 62,0 | 36,5 | 60,0 | 0 | 60,0 | 85,0 | 50,0 |
| - studijske posjete tipa B | 70,0 | 30,0 | 70,0 | 0,0 | 70,0 | 27,3 | 60,0 | 60,0 | 50,0 |
| * plenarni sastanak cijele mreže |  |  | 700,0 | 721,9 |  |  |  |  |  |
| *glavni plenarni* |  |  | *550,0* | *602,9* |  |  |  |  |  |
| *događaji zajednica prakse priključeni plenarnim* |  |  | *150,0* | *119,0* |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Timovi za resurse (WB) | 440,0 | 530,0 | 550,0 | 625,0 | 550,0 | 580,0 | 470,0 | 470,0 | 430,0 |
| Aktivnosti Upravnog odbora | 40,0 | 40,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 0 | 30,0 | 20,0 | 30,0 |
| Sekretarijat | 200,0 | 288,6 | 400,0 | 358,5 | 380,0 | 360,0 | 380,0 | 237,4 | 235,0 |
| Troškovi komunikacija (WB) |  | 9,5 | 10,0 | 15,2 | 10,0 | 2,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 |
| Troškovi prevođenja (WB) |  |  |  | 20,0 |  | 11,0 | 10,0 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **UKUPNO** | **2150,0** | **1951,1** | **2918,0** | **2713,4** | **2391,0** | **1872,0** | **2005,0** | **1942,4** | **1790,0** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Rezerve za nepredviđene događaje | 265,0 |  | 250,0 |  | 250,0 |  | 190,0 | 190,0 | 190,0 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **SVEUKUPNO** | **2415,0** | **1951,1** | **3168,0** | **2713,4** | **2641,0** | **1872,0** | **2195,0** | **2132,4** | **1980,0** |

\* samo direktni troškovi, koje administrira Sekretarijat

**Tabela 5.: Raspored događaja u toku 2014. godine po zajednici prakse, formatu sastanka i lokaciji**

Napomena: \* plenarni sastanak zajednice prakse (A); Sastanak manje grupe (B); Studijska posjeta (C); Videokonferencija (VC), F-t-F – sastanak licem u lice

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Jan** | **Feb** | **Mar** | **Maj** | **Jun** | **Jul** | **Sep** | **Okt** | **Nov** | **Dec** |
| **BCOP** | Austrija  (C) | (VC) | Turska  (A) | Ruska Federacija  (B) | Holandija  (B+B) |  | (VC) | Estonija  (C) – tip B | Slovenija  (C) |  |
| **IACOP** | Južna Afrika (C) |  | Crna Gora  (B+B) | Ruska Federacija  (B) | Mađarska  (C) |  | Kazahstan  (B) |  |  | Rumunija  (A+B) |
| **TCOP** |  | Gruzija  (A) |  | Ruska Federacija  (A)  (VC) | (VC) | (VC) | (VC)  (VC) | Bjelorusija  (B)  (VC) | Crna Gora (B) | (VC)  (VC)  (VC) |
| **Više zajednica prakse** |  |  |  | Ruska Federacija  (A) |  |  |  |  |  |  |
| **Upravni odbor** | (VC) |  |  | Ruska Federacija (F-t-F) |  |  |  | (VC) |  |  |

# Prilog 2.: Pregled rezultata

|  |
| --- |
| **CILJEVI/UTICAJ STRATEGIJE – Vlade članice PEMPAL-a iz Evrope i srednje Azije efikasnije i djelotvornije koriste javni novac, kao rezultat primjene novih praksi za upravljanje javnim finansijama (Public Finance Mangement - PFM)** |
| **Nisu uspostavljene nikakve aktivnosti** (u skladu sa logikom okvira rezultata).  **Ocjena statusa napretka i učinka: Zadovoljavajući**, imajući u vidu uticaj koji je evidentan iz kvalitativne ocjene koju su dale članice (kroz priče o uspjesima), što je do određene mjere potvrđeno internim anketama u zajednicama prakse i povratnim informacijama koje su ponudili viši zvaničnici o vrijednostima i koristima koje donosi angažman u PEMPAL-u. Mjerenje prema indikatorima PEFA i drugim ocjenama vezanim za PFM po negativnim uticajem je identifikovanog faktora rizika koji se odnosi na to da takva unapređenja nisu lako mjerljiva, a takve ocjene su zastarjele ili nisu sveobuhvatne za cijeli region.  **Uspostavljena su tri indikatora, a sažeti status učinka predstavljen je u nastavku (dok je detaljnija analiza data u Prilogu 3):**   1. **Slučajevi primjenljive dobre prakse u kojoj se koristi ono što je naučeno u okviru PEMPAL-a** (kvalitativna ocjena, nije određen nikakav konkretan ciljni nivo). Najnovija inicijativa koja se odnosu na cijelu mrežu je ona koju je poduzeo Sekretarijat 2011. godine <http://www.pempal.org/success-stories/> Više priča o uspjesima koje su prikupljene na pojedinačnoj osnovi, umjesto po zemljama, te uglavnom potiču iz IACOP, iz 2011. godine. Povećano dostavljanje priča o uspjesima iz BCOP i TCOP evidentno je kao dio analize za pregled MTR, u poređenju sa onim koje su prikupljene 2011. godine.  * Učinak: **Zadovoljavajući**. Dobri rezultati čine evidentnim to da PEMPAL ima uticaja. Od priča o uspjesima koje su dostavljene, 6 zemalja iz BCOP i 10 iz TCOP dostavile su primjere toga kako je ono što je naučeno na PEMPAL-u iskorišteno. Vidjeti rezultate IACOP o kojima se izvještava u okviru razmatranja indikatora 2 u nastavku teksta. Priče o uspjesima koje su dostavljene u podnescima COP i reprodukovane u Prilogu 4 ovog Izvještaja. * Izvještavanje bi moglo da se ojača kada bi se proces prikupljanja podataka učinio sistematičnijim i standardizovanim za sve zajednice prakse. IACOP sprovodi periodične preglede (2011. i 2014. godine), a TCOP je sličan pregled sprovela 2015. godine. Na tekućoj osnovi se priče o uspjesima prikupljaju u IACOP preko grupe za podršku “detektivi za vrijednosti”, a u drugim zajednicama prakse kroz uobičajene ankete koje se sprovode nakon događaja (iako instrument za sprovođenje anketa ima određena ograničenja vezano za format i anonimnost rezultata ankete, zbog čega je teško pripisati priču konkretnoj zemlji, osim ako se to eksplicitno navede u odgovoru na anketu).  1. **Tačne informacije koje se mogu provjeriti o primjeni dobrih praksi PFM** (nije određen nikakav konkretan ciljni nivo). Posljednje mjerene kroz rezultate nezavisne evaluacije, koja je otkrila da od 20 zemalja članica u to vrijeme, 13 do 15 je ukazalo da su aktivnosti PEMPAL-a imale pozitivan uticaj na njihove sisteme PFM.[[55]](#footnote-56) Slična eksterna nezavisna evaluacija ne planira se sve do kraja perioda obuhvaćenog strategijom, i izvan je obuhvata ovog pregleda.  * Učinak: **Zadovoljavajući**. Pregled IACOP iz 2014. godine ukazao je sa je 12 od 18 zemalja koliko je anketirano izvijestilo o tome da je uticaj aktivnosti IACOP na reforme PFM bio visok do značajan. Teškoće sa poređenjem sa rezultatima ankete iz 2011. godine, pošto su prikupljene drugačije povratne informacije o napredovanju konkretnih reformi (npr. napredovanje strategije za internu reviziju i zakonskog okvira koji se razvija, broj osoblja Centralnih jedinica za harmonizaciju interne revizije koje se uspostavljaju, broj internih revizora koji se obučavaju i kojima su dati sertifikati kao dokazi o podršci IACOP funkciji interne revizije koja se u to vrijeme uspostavljala u mnogim zemljama (vođeno zahtjevima EU). * BCOP i TCOP sprovode ankete prije sastanaka koje dokumentuju primjenu dobrih praksi u PFM. Rezultati se koriste kao ulazne informacije za razvoj dnevnih redova i omogućavaju poređenja sa odrednicama i umrežavanje između zemalja. Slično tome, BCOP je učestvovala u eksternoj anketi OECD-a koja je dokumentovala budžetske prakse i procedure 13 država članica. Nema dokaza o tome da se ankete ponavljaju, kako bi se odredilo napredovanje kroz vrijeme. * Članstvo i izvršni odbori zajednica prakse obezbijedili su dokaze o pozitivnom uticaju (uključujući izjave viših zvaničnika koji vrednuju uticaj u svojim podnescima zajednicama praksi) i u odgovorima na anketu među članicama (vidjeti Prilog 4).  1. **Indikatori PEFA i drugih ocjena vezanih za PFM** (nije određen nikakav konkretan ciljni nivo).  * Učinak: **Umjereno zadovoljavajući**. Bez obzira na poteškoće sa pripisivanjem rezultata PEMPAL-u, imajući u vidu uticaj mnogih faktora na sisteme PFM, određene zemlje su ponudile primjere indikatora, ali bez detaljnih informacija o tome kako je PEMPAL uticao na njih. * Objedinjavanje ocjena na nivou zemalja i međunarodnih ocjena moglo bi da se pripremi za zemlje članice PEMPAL-a, te da se unese kao ulazni element u procese strateškog planiranja mreže, sa ciljem omogućavanja ciljanja proizvoda i usluga PEMPAL-a.   **Područja u kojima se sugerišu unapređenja**: (Vidi Tabelu prikazanu iza zaključaka izvještaja za konačni popis prioriteta koji je odobrio Izvršni odbor PEMPAl-a)   * Sistematičniji i u većoj mjeri standardizovan pristup prikupljanju priča o uspjesima mogao bi da se uspostavi u budućnosti. * Trebalo bi razmotriti sugestiju MF Ruske Federacije o istraživanju uslova i rokova koji doprinose razvoju PFM u svakoj od zemalja članica, kako bi se bolje razumjelo kako PEMPAL može da ojača reforme. To se može uraditi objedinjavanjem i analiziranjem ocjena na nivou zemalja i međunarodnih ocjena, ali bi trebalo da se odrede resursi, opseg i tajming za takve inicijative.   **Eksterni faktori rizika i strategije za ublažavanje:** U strategiji je identifikovano šest faktora rizika. Određeni negativni uticaji jednog od tih faktora rizika (rizik 6), pri čemu zemlje izvještavaju o tome da je teško direktno pripisati poboljšanja u sistemima PFM PEMPAL-u preko dostupnih indikatora. Rizici 4 i 5 su takođe teški za ocjenjivanje, samo na osnovu kvalitativnih povratnih informacija od članica dobijenih preko anketa održanih nakon događaja u kojima se navodi da se koristi dijele, iako priče o uspjesima pokazuju dokaze o tome da se ono što je naučeno koristi, kao i znanja. Uspostavljene su strategije za ublažavanje potencijalnih rizika u tim oblastima.   1. Politička volja i prilika da se realizuju željene promjene u PFM u skladu sa dobrim praksama postoji – **Rizik se ocjenjuje kao nizak**. Dokazi ukazuju da postoji politička volja za reformom PFM u zemljama članicama, imajući u vidu stalnu podršku ministara iz zemalja članica održavanju uključenosti u PEMPAL. 2. Vlade izvršavaju promjene i unapređenja sistema PFM u skladu sa globalno priznatim dobrim praksama – **Rizik se ocjenjuje kao nizak**. Na osnovu priča o uspjesima, dokazi ukazuju na to da vlade izvršavaju promjene i unapređenja sistema PFM u skladu sa dobrim praksama. 3. Prikladna infrastruktura i resursi dostupni su u zemljama za pružanje podrške željenim promjenama u sistemima PFM – **Rizik se ocjenjuje kao nizak**. Većina zemalja u PEMPAL-u su zemlje srednjeg nivoa dohotka, a neke su i zemlje visokog nivoa dohotka. Samo jedna zemlja je zemlja sa niskim nivoom dohotka. 4. Koristi koje donosi PEMPAL dijele se među ciljnim agencijama – **Rizik se ocjenjuje kao nizak**. Rezultati anketa ukazuju na to da članovi cijele koristi unutar svoje agencije i to se vrednuje kroz pozitivne povratne informacije dobijene od viših zvaničnika (članovi su u anketama održanim nakon događaja pitani o tome kako će da podijele i koriste ono što je naučeno / znanje). 5. Koristi koje donosi PEMPAL dijele se i šire unutar vlada zemalja – **Rizik se ocjenjuje kao umjeren**. Postoje određeni dokazi o tome da se koristi dijele i na širem nivou, time što reforme koje se razmatraju u okviru PEMPAL-a imaju uticaja na procese u cijeloj vladi (na primjer, unapređenja u budžetskim uputstvima koje izdaju MF resornim ministarstvima, reforme FMIS-a itd). Sa ciljem ublažavanja svih potencijalnih rizika, izvještaji o događajima i komunikacije razvijaju se nakon većih događaja i stavljaju se na javnu stranicu na internetu. Strategija za marketing i komunikaciju je uspostavljena, sa godišnjim izvještajima, biltenima, koji se distribuiraju sa ciljem omogućavanja dijeljenja koristi koje donosi PEMPAL na širem nivou. 6. Unapređenja praksi PFM lako su mjerljiva dostupnim, sveobuhvatnim i ažuriranim ocjenama kvaliteta PFM – **Rizik se ocjenjuje kao visok**. Nedostaju sveobuhvatne i ažurirane ocjene kvaliteta PFM za sve zemlje članice PEMPAL-a (npr. PEFA) i teško je pripisati unapređenja direktno PEMPAL-u, imajući u vidu druge faktore koji utiču. Taj rizik je, međutim, ublažen sprovođenjem nezvaničnih tematskih anketa prije održavanja događaja sa ciljem određivanja napredovanja reforme i omogućavanja poređenja sa odrednicama i umrežavanja. |
| **ISHOD – Održiva, profesionalna platforma za upravljanje javnim finansijama preko koje se pojedinačne članice umrežavaju sa ciljem jačanja njihovih kapaciteta i omogućavanja da razmjenjuju ono što su naučile i da izvršavaju poređenja sa odrednicama između zemalja** |
| **Nisu uspostavljene nikakve aktivnosti** (u skladu sa logikom okvira rezultata).  **Ocjena statusa napretka i učinka**: Zadovoljavajući, iako će bojazni koje su donatori izrazili vezano za finansijsku održivost morati da se riješe prije isteka perioda obuhvaćenog strategijom. To pitanje se razmatra u okviru cilja za izlazni rezultat 3.  **Dva indikatora su uspostavljena sa sažetim pregledom statusa učinka predstavljenim u nastavku (dok je detaljnija analiza data u Prilogu 3):**   1. **Nove i unapređene vještine, znanja i profesionalizam u praksama PFM (kao što su ocijenili ministri i šefovi organizacija).** Nema konkretnog ciljnog iznosa. Rezultati nezavisne eksterne evaluacije iz 2012. godine u okviru koje su anketirani ministri i šefovi organizacija ukazali su da je od 20 zemalja članica u to vrijeme, 13 do 15 ukazalo da su aktivnosti PEMPAL-a imale pozitivan uticaj na njihove sisteme PFM.[[56]](#footnote-57) Sprovođenje eksterne, nezavisne evaluacije sa ciljem intervjuisanja ministara itd. bilo je izvan opsega ovog pregleda.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Zajednice prakse su prikupile citate i pisma podrške za uključenje u njihove podneske za pregled i oni pokazuju pozitivne dokaze od ministara, šefova organizacija i drugih viših zvaničnika. Iz rezultata ankete sprovedene za pregled MTR, oko trećine članova navelo je da su kreirali, preporučili ili implementirali reforme PFM koristeći iskustva kolega članova zajednica prakse ili ono što su naučili u okviru zajednica prakse. Povećanja su evidentna u odnosu na polazni nivo, rezultate ankete iz 2012. godine, za BCOP i TCOP, a posebno za TCOP. Dalje, preko polovina ispitanika ankete iz 2015. godine u TCOP i IACOP, te preko dvije trećine u BCOP, ukazala je da je vjerovatno da će to uraditi u budućnosti.  1. **Stepen zadovoljstva pojedinaca prilikama za razmjenu i učenje koje obezbjeđuje mreža.** Nema konkretnog ciljnog iznosa. Godišnji izvještaj PEMPAL-a za 2011. godinu pokazao je polazni nivo za stepen zadovoljstva, pri čemu su događaji ocjenjivani ocjenama od 4,2 do 5,0, od maksimalno 5,0.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Ocjene za stepen zadovoljstva bile su konzistentno visoke i dalje (4,3 do 5,0 od KG 2012. do KG 2014) sa dokazima o povećanju od KG 2013. do KG 2014. (objedinjeno iz podataka o učinku Sekretarijata koji su sakupljani na bazi KG).   **Inicijative za unapređenja koje se sugerišu**: (Vidi Tabelu prikayanu iza zaključaka izvještaja za konačni popis prioriteta koji je odobrio Izvršni odbor PEMPAl-a)   * Omogućiti ciljno usmjeravanje proizvoda i usluga PEMPAL-a ka konkretnim praksama PFM: Opcije bi mogle da uključuju sljedeće:   + objedinjavanje dostupnih ocjena PFM za svaku zemlju članicu sa ciljem boljeg razumijevanja snaga i slabosti (što bi potvrdile zemlje članice) i njihovo unošenje u procese strateškog planiranja mreže;   + nastavak širenja direktnijih strategija za obezbjeđivanje mreže, kao što su radne grupe, klinike slučajeva; i   + istraživanje pristupa koje koriste druge mreže.   **Eksterni faktori rizika i strategije za ublažavanje**: U strategiji su identifikovana dva faktora. Nema negativnog uticaja ijednog od tih faktora rizika koji bi bili evidentni za period koji se razmatra.   * Ministri / šefovi organizacija i dalje podržavaju članstvo u platformi za PFM za odgovarajuće ljude i sa odgovarajućim resursima – **Rizik se ocjenjuje kao nizak**. Analize članstva se sprovode na periodičnoj osnovi kako bi se identifikovali i riješili svi potencijalni problemi – a analize učešća i članstva ukazuju na stalnu podršku iz većine zemalja. Rizik bi mogao da se eventualno pojavi ako određene zemlje ne bi podržavale finansijske doprinose. * Pojedinačni članovi PEMPAL-a biće u mogućnosti da doprinesu institucionalnim kapacitetima i utiču na reforme unutar svojih institucija – **Rizik se ocjenjuje kao nizak,** pošto na to ukazuju rezultati ankete sprovedene za pregled MTR. Samo jedan ispitanik iz BCOP, te po četiri iz TCOP i IACOP, naveli su da je malo vjerovatno da će koristiti svoja iskustva iz PEMPAL-a za promjene praksi PFM u budućnosti, što bi moglo da odražava njihove pozicije u njihovim organizacijama, ili njihov tekući nedostatak direktne nadležnosti za izvršavanje direktnog uticaja na takve promjene (Prilog 9, Informacioni aneks). |

|  |
| --- |
| **CILJ ZA IZLAZNI REZULTAT 1**  Prioriteti za PFM vlada članica rješavaju se kroz mrežnu platformu za PFM. |
| **Tri aktivnosti u fazi implementacije:**  **Aktivnost 1.** Razvoj dvogodišnjih akcionih planova za zajednice prakse koji se obnavljaju svake godine sa konkretnim strateškim planovima zajednica prakse i okvir rezultata Strategije PEMPAL-a za period 2012-2017. godine. Izvršni odbori zajednica prakse prikupljaju podatke o prioritetima svake od zemalja i biraju tematska područja koja bi trebalo da se rješavaju uz korištenje transparentnog i pravičnog procesa određivanja prioriteta. Pri određivanju tih prioriteta u dovoljnoj mjeri se razmatraju prioriteti vlada članica.  **Aktivnost 2.** Implementacija akcionih planova zajednica prakse, u skladu sa smjernicama za upravljanje budžetom, koje uzimaju u obzir prioritete PFM. Monitoring za akcione planove zajednica prakse treba da sprovode Upravni odbor i izvršni odbori.  **Aktivnost 3**. Identifikacija sinergija i radnih projekata za više zajednica prakse zajedno.  **Pregled napretka**: Vezano za aktivnosti 1 i 2, ostvaren je dobar napredak. Za aktivnost 3, iako je razmjena informacija evidentna, nikakvi zajednički projekti ili konkretne sinergije nisu identifikovani i nikakve aktivnosti nisu poduzete u vezi sa njima.  **Uspostavljeno je pet indikatora, a sažeti pregled statusa učinka za njih predstavljen je u nastavku teksta (dok je detaljnija analiza data u Prilogu 3):**   1. **Akcione planove zajednica prakse Upravni odbor odobrava u februaru svake godine**.  * Učinak: **Zadovoljavajući (ciljni iznos je ostvaren).** Akcioni planovi zajednica prakse za FG 2013, 2014. i 2015. odobreni su do februara svake godine. Unapređenja su takođe evidentna u kvalitetu / sveobuhvatnosti nekih od planova.  1. **Broj i tip razmjena između različitih zajednica prakse (nema konkretnog ciljnog nivoa)**.  * Učinak: **Umjereno zadovoljavajući**. Zvanični i nezvanični mehanizmi i dalje funkcionišu, uključujući i veliki sastanak različitih zajednica prakse i svih članova koji je održan 2014. godine, kao i sastanke za više zajednica prakse koji su održani 2012. i 2013. godine i koji se planiraju i za 2015. godinu. Iako je razmjena informacija evidentna, nikakvi zajednički projekti ili konkretne sinergije nisu identifikovane i nikakve aktivnosti nisu poduzete u vezi sa njima. Postojeći mehanizmi za prikupljanje statističkih podataka i izvještavanje smatraju se neadekvatnim za djelotvorno izvještavanje o razmjenama između različitih zajednica prakse, u odnosu na to da učesnici iz jedne zajednice prakse prisustvuju događajima druge zajednic prakse, iako je izvještavano o nekoliko konkretnih slučajeva toga.  1. **Potvrđivanje da su reformska područja koja su identifikovana u skladu sa prioritetnim oblastima za odgovarajuće vlade**.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Zajednice prakse su dostavile dokaze o godišnjim planovima konsultacija preko sastanaka licem u lice i/ili anketiranja zemalja članica, sa ciljem identifikacije njihovih prioriteta i korištenja toga kao ulaznih informacija za akcione planove zajednica prakse. Usklađenost je potvrđena i povratnim informacijama koje su sakupljene od određenih viših zvaničnika iz zemalja članica.  1. **Budžeti za akcione planove zajednica prakse u odnosu na ostvarenje (nema konkretnog ciljnog nivoa)**.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Budžeti zajednica prakse implementirani su u skladu sa odobrenim smjernicama za upravljanje budžetom. Ostvarena potrošnja u okviru budžeta zajednica prakse za FG 2013, 2014. i 2015. je unutar granica koje je odobrio Upravni odbor.  1. **Događaji predviđeni akcionim planovima zajednica prakse u odnosu na ostvarenje (nema konkretnog ciljnog nivoa)**.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** U izvještajima se navodi da su svi događaji koji su predviđeni u akcionim planovima zajednica prakse, prema onome što je odobrio Upravni odbor, implementirani, u toku cijelog perioda koji se razmatra.   **Ostala ključna dostignuća o kojima se izvještava uključuju sljedeća**:   * Akcioni planovi su razvijeni i Upravni odbor ih je odobrio, u skladu sa odobrenim smjernicama za upravljanje budžetom, a monitoring nad time redovno sprovode izvršni odbori zajednica prakse i njihovi timovi za resurse. Ti planovi su usklađeni sa strategijom PEMPAL-a i/ili konkretnim strategijama zajednica prakse.[[57]](#footnote-58) * Postoji i rastuće iskustvo u upravljanju budžetom, koje je s vremena na vrijeme bilo pod negativnim uticajem potrebe da se potvrdi dostupnost dovoljnog donatorskog finansiranja; kao i precjenjivanjem prognoziranih rashoda na strani Sekretarijata, zbog nepoznatih struktura troškova na različitim međunarodnim lokacijama. * Održavaju se redovni sastanci Upravnog odbora i izvršnih odbora. Okvir za monitoring je uspostavljen, a standardizovane ankete preko mreže izdaju se nakon svakog važnijeg događaja, dok se dubinske eksterne evaluacije implementiraju jednom u svake 3 do 4 godine. Obezbjeđeni su dokazi o tome da izvršni odbori i njihovi timovi za resurse koriste informacije za razvoj i dobijanje informacija za njihove akcione planove. Donatori su takođe aktivno angažovani u Upravnom odboru i ponudili su više unapređenja za akcione planove zajednica prakse i to kako se oni predstavljaju Odboru radi odobravanja.   **Inicijative za unapređenja koje se sugerišu: (Vidi Tabelu prikazanu iza zaključaka izvještaja za konačni popis prioriteta koji je odobrio Izvršni odbor PEMPAl-a)**   * Akcioni planovi zajednica prakse mogli bi da budu sveobuhvatnije predstavljeni Upravnom odboru radi odobravanja, kao što su preporučili donatori. * Sastanci Upravnog odbora mogli bi da se djelotvornije iskoriste za razmjene između različitih zajednica prakse, pri čemu bi zajednice prakse igrale aktivniju ulogu (obezbjeđujući informativnije izvještaje, kao što je preporučilo Ministarstvo finansija Ruske Federacije). * Zajednice prakse bi mogle da rade na konkretnijim aktivnostima vezano za razmjenu između različitih zajednica prakse koje su identifikovane na sastanku u Moskvi 2014. godine (kao što je preporučio SECO). * Jačanje evidentiranja i izvještavanja o određenim tipovima razmjena između različitih zajednica prakse (tj. to da članovi zajednica prakse prisustvuju događajima koje su organizovale druge zajednice prakse)   **Eksterni faktori rizika i strategije za ublažavanje koje su uspostavljene:** Četiri faktora rizika su identifikovana u okviru Strategije. Nikakav negativan uticaj ijednog od tih faktora nije bio evidentan u toku perioda koji se razmatra. Jedan rizik više nije validan i može se isključiti iz strategije.   * Prioriteti za PFM koje su definisali pojedinačni članovi adekvatno pokrivaju prioritete njihovih vlada – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu proces koji su zajednice prakse uspostavile za osiguravanje djelotvornog procesa konsultacija i određivanja prioriteta. * Studija PFM Svjetske banke za region ECA dostupna je u toku vremenskog okvira za pružanje pomoći zajednicama prakse u procesu strateškog planiranja – **Rizik više nije validan**, rezultati studije raspodijeljeni su na sastanku izvršnih odbora svih zajednica prakse 2013. godine, te na sastancima pojedinih zajednica prakse, u skladu sa vremenskim okvirom za proces strateškog planiranja i razvoja akcionih planova. * Ministri / šefovi organizacija nastavljaju da imenuju odgovarajuće učesnike u skladu sa radnim pravilom za smjernice za kvalifikovanost članstva – **Rizik se ocjenjuje kao umjeren**. Zajednice prakse imaju strategije za aktivno članstvo, a indikatori učešća pokazuju da su predstavnici većine zemalja aktivni. Mjere za ublažavanje rizika su uspostavljene – periodične analize članstva i tekuća unapređenja u upravljanju podacima o članstvu. * Prioritetne oblasti reforme PFM uključuju dovoljan stepen sličnosti da bi generisale interes za razmjene između različitih zajednica prakse – **Rizik se ocjenjuje kao nizak**. Interakcije između različitih zajednica prakse i interes za njima su evidentni. |

|  |
| --- |
| **CILJ ZA IZLAZNI REZULTAT 2:** Kvalitetni resursi i mrežne usluge, koje podržavaju relevantne prakse za PFM, obezbjeđuju se članicama |
| **8 aktivnosti uspostavljeno.**   * **Aktivnost 4**. Osigurati da Sekretarijat uzima u obzir potrebe članova, na efikasan i djelotvoran način. Ova aktivnost uključuje novi Projektni zadatak (Terms of Reference - TOR) koji treba da bude razvijen i implementiran za mehanizam implementacije prethodnog Sekretarijata (tj. više resursa, sa punim radnim vremenom, uključujući lice kojem je ruski maternji jezik, proširen opseg) do 2013-2014. godine, u skladu sa zahtjevima mreže PEMPAL, te ugovor između Sekretarijata i Svjetske banke (zasnovan na TOR), uključujući i indikatore učinka koji su uspostavljeni, koji se implementiraju i koji se na odgovarajući način podvrgavaju monitoringu.[[58]](#footnote-59) **Završeno.** * **Aktivnost 5**. Razvoj i razmjena resursa i proizvoda znanja * **Aktivnost 6a**. Omogućavanje dostupnosti eksperata za PFM * **Aktivnost 6b**. Obezbjeđivanje izvršnim odborima dovoljne i djelotvorne podrške (timovi za tehničke resurse zajednica prakse) * **Aktivnost 7.** Diferenciranje usluga tkao da zadovoljavaju potrebe zemalja sa različitim nivoima razvoja: uključivanje zemalja sa različitim nivoima reforme omogućeno je, uključujući i zemlje koje su napredne u tom smislu; obezbjeđeni su resursi za zadovoljavanje potreba zemalja na različitim nivoima * **Aktivnost 8**. Uloge i odgovornosti ključnih aktera u mreži, u skladu sa onim što je propisano u Poslovniku, razumiju se i poštuju * **Aktivnost 9**. Omogućavanje dostupnosti instituta za PFM kroz: a) predstavljanje instituta na plenarnim sastancima (npr. Slovenija, Jermenija, Kazahstan, Ruska Federacija, Poljska, Litvanija, Ujedinjeno Kraljevstvo) i b) podršku studijskim putovanjima za one zemlje koje su zainteresovane za uspostavljanje takvih instituta. Prvi plenarni sastanak različitih zajednica prakse (koji je uključivao institute za PFM) održan je krajem 2013-2014. godine * **Aktivnost 10**. Omogućiti da članovi rade zajedno u geografski raspršenom okruženju kroz razvoj prikladnih tehnoloških rješenja   **Ocjena statusa napretka i učinka**: Na pravom putu. Sve aktivnosti pokazuju dobro napredovanje, osim što bi neidentifikovani rizik, vezan za to da mehanizam implementacije Sekretarijata mora da se promijeni, mogao da ima negativan uticaj na implementaciju aktivnosti 4. U posljednjim godinama implementacije Strategije mogla bi da se dese određena odlaganja, kako se taj novi mehanizam za implementaciju za Sekretarijat bude uspostavljao. Ciljni iznos za Aktivnost 4, odnosno pod-aktivnost koja se odnosi na TOR za prethodni Sekretarijat, ispunjen je i može se isključiti iz strategije. Aktivnost 4 takođe uključuje poređenje usluga Sekretarijata sa odrednicama što nije prikladno za preostali period sprovođenja strategije, imajući u vidu da novi mehanizam za pružanje tih usluga tek treba da bude uspostavljen, a kapaciteti treba da budu izgrađeni. Potrebno je određeno jačanje sakupljanja novih indikatora koji su uspostavljeni kao dio strategije (vidjeti u nastavku teksta).  Rizik 3 (u nastavku) nije više validan, imajući u vidu da se odnosio na prethodni mehanizam Sekretarijata (osim u slučaju da Upravni odbor odluči da uspostavi novi proces nabavke). Rizik 2 je imao određeni negativan uticaj u određenim slučajevima, zbog komplikovanih viznih procesa u određenim zemljama, koji su ublaženi time što su pripreme za događaje pokretane najmanje 3 mjeseca prije zakazanog datuma održavanja. Određeni umjereni rizik vezan za osjetljivost novih tehnoloških rješenja evidentan je i izaziva odlaganja u početku određenih sastanaka.  **Dvanaest indikatora je uspostavljeno (isključujući pod-indikatore),** a sažeti prikaz statusa učinka predstavljen je u nastavku teksta, dok je detaljnija analiza data u Prilogu 3. Sve indikatore je već sakupio Sekretarijat (i to je uključeno u godišnje i kvartalne izvještaje Sekretarijata za PEMPAL), tako da su kao polazni nivo korišteni podaci iz 2012. godine (KG 2012, pošto Sekretarijat prikuplja statističke podatke na toj bazi). Ostali, označeni sa NOVI, nisu imali podatke za polazni nivo i bili su novi indikatori.   1. **Broj događaja (plenarni sastanci, sastanci radnih grupa, studijska putovanja).** (Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos).  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Značajan rast u broju događaja evidentan je u toku perioda obuhvaćenog strategijom, posebno vezano za korištenje videokonferencija i prelazak sa plenarnih sastanaka svih članova na u većoj mjeri ciljno usmjerene sastanke manjih grupa za podskup zemalja članica.  1. **Stepen zadovoljstva učesnika vezano za kvalitet proizvoda i usluga PEMPAL-a.** (Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos). Učinak: **Zadovoljavajući.** Nivoi zadovoljstva kvalitetom materijala i dalje su visoki i pokazuju porast za većinu tipova materijala, ako se porede rezultati anketa iz 2012. i 2015. godine. COP usvajaju spektar pristupa za osiguravanje da su usluge diferencirane za zemlje na različitim nivoima napretka reformi. Moglo bi se sprovesti više ciljnog usmjeravanja podrške, kada bi tekući status, snage i slabosti svake zemlje članice bili poznati (kao što je sugerisalo Ministarstvo finansija Ruske Federacije). 2. **Broj tematskih eksperata za PFM za pojedinačne teme.** (Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos).  * Učinak: **Zadovoljavajući.** PEMPAL je omogućio dostupnost 526 međunarodnih eksperata i članova timova za resurse od KG 2012. do KG 2014, a povećanja su bila evidentna u toku prve godine, nakon čega je došlo do smanjenja, što je odražavalo veći stepen angažmana država članica u organizovanju događaja i korištenje formata manjih grupa koje koriste manje govornika itd.  1. **Vrijednost koju su donijeli tematski eksperti za PFM**. (Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos, nisu dostupni nikakvi polazni nivoi).  * Učinak: **Zadovoljavajući.** U podnescima zajednica prakse, izvršni odbori su ocijenili podršku tehničkih timova za resurse kao visoko zadovoljavajuću.  1. **Kvalitet i učestalost korištenja tehnoloških rješenja omogućeni su, podvrgavaju se monitoringu i implementiraju (NOVI (1)).** Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** U okviru podnesaka zajednica prakse za pregled, tražene su povratne informacije, kao i od članova u anketi za pregled MTR – mogao bi da se uzme u razmatranje sistematičniji monitoring. Postoje dokazi o tome da se znanje razvija i dijeli preko višestrukih tehnoloških alata. Donatori su naglasili potrebu da se osigura da se materijali koji se skladište na internetskoj stranici i wiki stranici održavaju i ažuriraju, sa ciljem osiguravanja da i dalje budu aktualni i relevantni, te da postoji potreba za povećanim stepenom fokusa na tehnološkim rješenjima u budućnosti.  1. **Povratne informacije a) od članova, o korisnosti tehnologije za olakšavanje komunikacije i b) o uslugama koje nudi Sekretarijat vezano za održavanje informatičke platforme**. **(NOVI (2)).** Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos. U okviru ankete za pregled MTR postavljeno je pitanje o korisnosti tehnoloških rješenja za komunikaciju, a povratne informacije su tražene od tima Svjetske banke, koji je sprovodio monitoring nad ugovorom za Sekretarijat, o djelotvornoj implementaciji ugovora.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** a) Korisnost tehnologije je dobila visoku ocjenu, uz određene konkretne slučajeve bojazni o kojima je izvještavano, koji su uglavnom bili vezani za određene tehnologije i potrebu da se osigura da su one ažurirane (wiki stranica). Povećano korištenje videokonferencija je evidentno, a uspostavljen je ojačani monitoring. b) Povratne informacije od pod-tima koji sprovodi monitoring nad ugovorom ukazao je na to da je napredovanje zadovoljavajuće. Indikator treba da bude inkorporiran u TOR za novi mehanizam.  1. **Broj dokumenata koji su postavljeni u virtualnu biblioteku (saldo, novi); analiza saobraćaja na internetskoj stranici PEMPAL-a (broj posjeta, broj pregledanja strana); analiza saobraćaja na wiki stranici PEMPAL-a (broj posjeta, broj pregledanja strana).** Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Stepen korištenja internetske stranice i dalje je visok, sa određenim opadanjem broja posjeta stranicama, ali povećanjem u broju pregledanja strana. Varijabilno korištenje wiki stranice kod različitih zajednica prakse. Poboljšanja su potrebna da bi se omogućio monitoring tekućeg korištenja virtualne biblioteke, iako rezultati ankete za pregled MTR ukazuju da ju ne koristi oko 20-27% članova.  1. **Broj i tip proizvoda i usluga znanja koje je proizveo sam PEMPAL ili koje su stavile na raspolaganje različite zajednice prakse (NOVI (3)).** Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos. Sekretarijat je u toku 2014. godine počeo da sprovodi monitoring broja proizvoda znanja – mogao bi da se ojača način na koji se proizvodi definišu i mjere.  * Učinak: **Zadovoljavajući**. U toku perioda koji je obuhvaćen strategijom, od juna 2012. godine do decembra 2014. godine, PEMPAL je razvio dvadeset osam (28) proizvoda znanja (kao što je uključeno u podneske zajednica prakse). Ranije je samo IACOP imala povećan stepen fokusa na proizvodnju proizvoda znanja, ali i druge zajednice prakse su povećale stepen tog fokusa kao odgovor na preporuke eksterne evaluacije iz 2012. godine. Pristup identifikaciji i izvještavanju o proizvodima znanja treba da bude ojačan, a to uključuje i definisanje različitih tipova. Donatori su takođe zainteresirani za informacije o tome kako se takvi proizvodi koriste, te za povećan stepen fokusa na osiguravanje da se oni o tome redovno informišu.  1. **Indikatori vrijednosti koja se dobija za uloženi novac** (ukupni rashodi za događaje: bruto u odnosu na neto, troškovi po događaju, troškovi po učesniku, troškovi na dnevnoj osnovi, u USD i EUR). Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Sekretarijat je obezbijedio indikatore za vrijednost dobijenu za uloženi novac, a oni su pokazali dokaze o povećavanju troškova vezanih za događaje, iako se rashodi po događaju i po učesniku smanjuju.  1. **Stepen zadovoljstva članova učinkom a) Sekretarijata b) Upravnog odbora, izvršnih odbora zajednica prakse.** Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Dokazi o povećanom stepenu zadovoljstva članova od eksterne ankete iz 2012. godine u odnosu na Sekretarijat, Upravni odbor i većinu izvršnih odbora zajednica prakse. Donatori su ponudili ideje za poboljšavanje u radu Upravnog odbora, uključujući aktivniji angažman zajednica prakse na sastancima.  1. **Stepen zadovoljstva izvršnih odbora i timova za resurse učinkom Sekretarijata**. Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** U okviru podnesaka zajednica prakse za pregled, usluge Sekretarijata su izvršni odbori ocijenili na sljedeći način: BCOP kao visoko zadovoljavajuće, a TCOP i IACOP kao zadovoljavajuće, pri čemu su pomenuta samo manja administrativna pitanja. Značajno poboljšanje je evidentno, u odnosu na povratne informacije koje su date kroz eksternu evaluaciju 2012. godine.  1. **Broj studijskih putovanja do instituta za PFM koja su podržana. Broj naprednih zemalja koje su angažovane (NOVI (4)).** Nije identifikovan nikakav konkretan ciljni iznos. Od zajednica prakse je traženo da uključe sve takve aktivnosti u svoje podneske zajednica prakse. Periodično sakupljanje podataka dovoljno je za ovaj indikator.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** I TCOP i IACOP su navele potražnju na strani zemalja članica koja je rezultovala time da se inicijative implementiraju. Ograničen stepen interesa evidentan je u zemljama članicama BCOP.   **Inicijative za unapređenja koje se sugerišu**: (Vidi Tabelu prikazanu iza zaključaka izvještaja za konačni popis prioriteta koji je odobrio Izvršni odbor PEMPAl-a)   * Potvrđivanje da poređenje usluga Sekretarijata sa odrednicama, kao što je zahtijevano u okviru Aktivnosti 4, više nije prikladno, imajući u vidu hitnost uspostavljanja novog mehanizma Sekretarijata. * Potvrđivanje da ciljni iznosi koji su navedeni u okviru Aktivnosti 4 (vezani za sprovođenje ugovora sa ranijim Sekretarijatom) mogu da budu isključeni iz strategije, imajući u vidu da su ispunjeni. * Identifikacija i pojašnjavanje tipova proizvoda i usluga koje obezbjeđuje PEMPAL (tj. sistematičniji pristup brendiranju proizvoda i usluga znanja PEMPAL-a, koristeći iskustva drugih mreža, npr. mreže CABRI) * Unapređivanje prikupljanja informacija o korištenju usluga PEMPAL-a koje su pružene ili o proizvodima znanja (uključujući i biblioteku, nakon što nova platforma bude završena). * Osiguravanje da se kvalitet proizvoda znanja i resursa održava kroz redovno ažuriranje, gdje god je moguće. * Osiguravanje da se adekvatni resursi posvete djelotvornom monitoringu i održavanju internetske prezencije, wiki stranica i drugih skladišta i repozitorijuma za komunikaciju koja koristi PEMPAL. * Periodično ocjenjivanje tehnoloških rješenja koja su u fazi razvoja u odnosu na njihovu primjenljivost i korisnost u unapređivanju komunikacije, posebno za alate za prevođenje, imajući u vidu višejezičnu prirodu mreže. * Pojašnjavanje uloge posmatrača i jačanje uloge zajednica prakse i Upravnog odbora u skladu sa preporukama koje su dali donatori. * Ponovno razmatranje proceduralnog okvira sa ciljem identifikacije svih izmjena koje se traže kao rezultat preporuka donatora i novog mehanizma pružanja usluga Sekretarijata koji je u fazi uspostavljanja.   **Eksterni faktori rizika i strategije za ublažavanje koje su uspostavljene:** U strategiji je identifikovano devet faktora rizika. Nije evidentan nikakav negativan uticaj, osim određenih odlaganja ili neprisustvovanja izazvanih problemima sa izdavanjem viza. Rizikom se upravlja tako što se proces dobijanja viza pokreće tri mjeseca prije zakazanog datuma održavanja događaja, kad god je to moguće.   1. Zemlje izvan regiona ECA zainteresovane su da učestvuju na događajima - **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu visok stepen interesa zemalja koje su domaćini posjeta (npr. Ujedinjeno Kraljevstvo, Južna Afrika, Južna Koreja, Austrija) i koje prisustvuju sastancima sa ciljem predstavljanja studija slučajeva zemalja. 2. **Vize se izdaju na pravovremen i djelotvoran način – Rizik se ocjenjuje kao umjeren. Došlo je do odlaganja izazvanih komplikovanim procedurama u određenim ambasadama** (npr. zahtijevanje intervjua licem u lice i ambasadama koje nisu locirane na teritoriji zemalja članica). Postoje i problemi u slučajevima nepostojanja diplomatskih odnosa između zemalja. 3. Proces nabavki za novi ugovor sa sekretarijatom završava se na pravovremen način – **Rizik više nije validan,** imajući u vidu da je ta aktivnost završena. Moglo bi da se odnosi na novi Sekretarijat, ako Rukovodstvo PEMPAL-a odluči da sprovede novi tender za stalni mehanizam. 4. Dostupnost eksperata za PFM za pružanje podrške događajima o konkretnim reformskim temama – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu izvještaje o prisustvu eksperata za PFM u toku cijelog perioda obuhvaćenog strategijom. 5. Imenovani timovi za resurse koje finansiraju donatori nisu odvučeni na konkurentne zadatke u svojim domaćim vladama ili organizacijama – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** pošto timovi za resurse nisu naveli da postoje takvi slučajevi. 6. Naprednije zemlje su zainteresirane i dostupne – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu izvještaje o prisustvovanju naprednijih zemalja kroz učešće u sastancima ili organizaciju sastanaka u ulozi domaćina. 7. Ostale dužnosti i odgovornosti dozvoljavaju akterima da preuzmu odgovornosti u okviru mreže koje se zahtijevaju – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu dokaze koji su dati o radu na pojašnjavanju i potvrđivanju odgovornosti u okviru mreže. 8. Instituti za PFM su dostupni i zainteresirani za učestvovanje na plenarnim sastancima i za organizovanje studijskih putovanja u svojstvu domaćina – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu aktivnosti TCOP i IACOP o kojima se izvještava. 9. Isplatljive i održive komunikacione strategije su dostupne – **Rizik se ocjenjuje kao umjeren,** pošto su evidentna određena osjetljiva mjesta u novim rješenjima, koja se usvajaju, što izaziva odlaganja kod početka sastanaka. |
| **CILJ ZA IZLAZNI REZULTAT 3:** Finansijski izvodljiva mreža profesionalaca u upravljanju javnim finansijama, posvećena unapređivanju praksi PFM u regionu Evrope i srednje Azije, izgrađena je i održava se |
| **3 aktivnosti uspostavljene.**   1. **Aktivnost 11**. Zajednice prakse treba da sprovode monitoring i održavaju kvalitet članstva 2. **Aktivnost 12**. Traženje sufinansiranja i nefinansijskih doprinosa od članica, gdje god je to moguće. Unapređivanje sakupljanja nefinansijskih i finansijskih doprinosa i izvještavanja o njima 3. **Aktivnost 13**. Implementacija usmjerenog marketinga prema donatorima i profesionalnim udruženjima. Plan za marketing i komunikacije Sekretarijat je razvio do 2012-2013. godine i u njemu su identifikovane ključne ciljne grupe i metodi komunikacije,   **Ocjena statusa napretka i učinka: Na pravom putu,** uz uslov da studija o opcijama za finansijsku održivost bude završena prije razvoja naredne strategije i da sakupljanje nefinansijskih i finansijskih doprinosa i izvještavanje o njima bude ojačano. Kvalitet baze podataka o članstvu mogao bi da bude poboljšan tako da uključuje sveobuhvatnije informacije o funkcionalnim područjima unutar ciljnih ministarstava, sa ciljem omogućavanja periodičnih analiza članstva. Aktivnost 11 pokazuje dobar napredak. Aktivnostima 12 i 13 potreban je dodatni fokus.   * Plan za marketing i komunikacije razvijen je u toku perioda obuhvaćenog strategijom, a Sekretarijat je kao dio procesa pregleda obezbijedio primjerak. On bi mogao da bude ojačan u svjetlu rezultata pregleda, pri čemu bi zajednice prakse identifikovale dodatne profesionalne asocijacije i proizvode i usluge. Donatori takođe žele da izvještavanje bude više ciljno usmjereno i fokusirano na rezultate, iako su dokazi o unapređenom izvještavanju otkriveni u formatu godišnjih izvještaja i biltena, a prethodni Sekretarijat je radio na pojednostavljivanju izvještavanja, prije svog odlaska, a to će morati da bude preraspodijeljeno na novi mehanizam za obezbjeđivanje usluga Sekretarijata i/ili timove za resurse.   **Deset indikatora je uspostavljeno,** a sažeti pregled statusa učinka predstavljen je u nastanku, dok je detaljnija analiza data u Prilogu 3**:**   1. **Broj država članica čiji predstavnici aktivno učestvuju na događajima**. Nikakav ciljni iznos nije određen za broj država članica, iako je kvalifikovanost ograničena na države iz regiona Evrope i srednje Azije, a podložna je odobravanju Upravnog odbora.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** IACOP je povećala broj zemalja članica za dva, na 23 ukupno, kao što je odobrio Upravni odbor (BCOP i TCOP i dalje imaju 21 člana, a TCOP je broj članica povećao do tog broja početkom perioda obuhvaćenog strategijom, iako novi član nije aktivan). Ostale zemlje nisu odobrene kao članice (Afganistan i članice MENA) pošto su izvan regiona ECA, ali su pozvane da učestvuju u događajima ako su oni za njih relevantni.  1. **Broj pojedinačnih članova po zajednici prakse, po događaju ukupno.** Nezvanični ciljni nivo od 100% postavljen za učesnike koji dolaze iz ciljnih agencija i područja unutar agencija u skladu sa onim što definišu izvršni odbori zajednica prakse, u okviru svojih pristupa članstvu. Poboljšanja u definisanju članstva evidentna su od eksterne evaluacije iz 2012. godine, pri čemu se članovi definišu kao oni koji prisustvuju na dva ili više događaja, uz bliži angažman zajednica prakse u monitoringu i usmjeravanju članstva u toku perioda obuhvaćenog strategijom, u odnosu na ono o čemu je izvještavano 2012. godine (osim IACOP, koja ima aktivne politike već određeno vrijeme).  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Dokazi o jezgru članstva za sve zajednice prakse, koje je vođeno zemljama članicama koje učestvuju u izvršnim odborima i, od određene mjere, onim zemljama koje šalju dodatne učesnike kao lica za koje zemlje same plaćaju troškove. Na osnovu analize članstva zaključeno je da BCOP ima 61 člana u jezgru, TCOP ima 119, a IACOP ima 65.  1. **% učesnika koji se vraćaju u odnosu na one koji učestvuju samo jednom**. Nikakav ciljni iznos nije određen.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Dokazi o značajnom procentu novih učesnika u svim zajednicama prakse (kreće se od 8% do 41% u toku cijelog perioda na koji se pregled odnosi i polazne linije) ukazuju na to da je ojačan pristup za upravljanje novim članovima neophodan, da bi se osiguralo da su prethodno stečena znanja raspodijeljena. Broj novih učesnika mogao bi da bude vođen, donekle, činjenicom da više zemalja članica preuzima ulogu domaćina događaja, pa su, zbog toga, u mogućnosti da pošalju dodatne učesnike, koji obično ne bi prisustvovali, imajući u vidu politike za članstvo. Zemlje koje šalju dodatne učenike kao lica za koje zemlje same plaćaju troškove mogle bi da takođe utiču na te iznose.  1. **% učesnika iz ministarstava finansija i ostalih agencija**. Ciljni iznos od 100% je postavljen kako bi se osiguralo da učestvuju relevantni ljudi i kako bi se maksimalno povećale koristi od kolegijalnog učenja i stvaranja znanja. Ciljne agencije identifikovali su izvršni odbori. Podaci o pojedinačnim članovima drže se u bazi podataka Sekretarijata, ali pitanja koja se odnose na kvalitet morala su da se riješe, da bi se omogućilo djelotvorno analiziranje članstva, kao dio ovog pregleda. Analize članstva sprovode se samo periodično, da bi se osiguralo da ciljni članovi prisustvuju.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** 100% ciljnih agencija prisustvuje događajima za TCOP i BCOP (ministarstva finansija i trezori). Većina članova IACOP je iz ministarstava finansija, ali postoje dokazi i o članstvu iz pojedinih resornih ministarstava, što zahtijeva pojašnjenja izvršnog odbora, imajući u vidu precedente i finansijske implikacije proširivanja članstva na agencije koje nemaju centralnu, koordinacionu ulogu. (Mogli bi biti uključeni ako imaju aktivan angažman u okviru određenih dnevnih redova).  1. **% učesnika iz ciljnih funkcionalnih oblasti i nivoa poslova**. Ciljni iznos od 100% je postavljen kako bi se osiguralo da učestvuju relevantni ljudi i kako bi se maksimalno povećale koristi od kolegijalnog učenja i stvaranja znanja. Ciljne oblasti identifikovali su izvršni odbori i one se mogu mijenjati u zavisnosti od tehničkih zahtjeva događaja. Funkcionalne oblasti i nivoi poslova nisu u određenim slučajevima dovoljno sveobuhvatni u bazi podataka o članstvu Sekretarijata, da bi se moglo odrediti da li je član iz neke ciljne oblasti (npr. šef odjeljenja, bez ikakvih informacija o tome koju funkciju ima to odjeljenje). Dodatna poboljšanja u procesu pozivanja registracije moraće da se implementiraju, da bi se omogućile analize u budućnosti.  * Učinak: **Zadovoljavajući**. U BCOP je većina članova sa nivoa srednje ili više uprave (77%), dok dva člana dolaze sa političkih nivoa. Većina članova TCOP (69%) je sa viših nivoa, uključujući 3 ministra, 6 zamjenika ministra i 8 šefova trezora, koji su takođe učestvovali na događajima u toku perioda obuhvaćenog strategijom. U IACOP oko 80% su šefovi, zamjenici šefova i direktori na višim nivoima, unutar oblasti koje su vezane za internu reviziju. Ti nivoi nisu u svakom slučaju uporedivi sa višim nivoima o kojima se izvještava za BCOP i TCOP.  1. **Statistički podaci o stopi učešća na događajima** (% učesnika koji su aktivni, prosječni, pasivni). Nikakav ciljni iznos nije određen, iako je aktivno učešće ideal, kako bi se do maksimuma povećao stepen učenja i razmjene znanja. Sa povećanjem stepena korištenja radnih grupa i manjih formata sastanaka, očekivalo bi se da bi nivo aktivnosti u sve većoj mjeri išao prema većem stepenu aktivnosti. Međutim, rezultati ankete ne ukazuju na bilo kakvu promjenu, prema onome o čemu su učesnici izvještavali u toku anketa sprovedenih nakon događaja, te onome što je objedinio Sekretarijat. Pojašnjenja metodologije za izvještavanje su neophodna, imajući u vidu promjenu u izvještavanju od KG 2013. do KG 2014, pri čemu je metodologija na kojoj se zasniva novo izvještavanja nejasna.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Učesnici su smatrali da su bili jednako aktivni 2013. i 2014. godine, prema izvještaju sekretara.  1. **Donatori obezbjeđuju finansijske i/ili nefinansijske doprinose**. Identifikovan je cilj da se popuni jaz u finansiranju u strategiji, što je postignuto dodatnim finansijskim doprinosima koje su dali postojeći donatori. Podaci o nefinansijskim doprinosima prikupljeni su od COP i Sekretarijata, posebno za namjene ovog pregleda – tako da se zahtijeva ojačano prikupljanje podataka i izvještavanje (kao što je takođe zatražio postojeći donator SECO).  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Dokazi o opadanju nefinansijskih doprinosa, pošto je OECD Sigma napustila PEMPAL, što je nadoknađeno, međutim, dokazima iz zajednica prakse o nezvaničnim doprinosima drugih donatora, kroz podršku sa tehničkim programima na ad hoc osnovi, na primjer, OECD, IMF, GIZ, IFAC, Odbor IPSAS, CIPFA. Samo dva finansijska donatora su evidentna u toku perioda obuhvaćenog strategijom: SECO i Ministarstvo finansija Ruske Federacije. Pitanja vezana za finansijsku održivost treba da se riješe do kraja perioda obuhvaćenog strategijom.  1. **Zemlje koje primaju usluge obezbjeđuju finansijske ili nefinansijske doprinose**. Nikakav ciljni iznos nije određen. Mehanizmi za prikupljanje i izvještavanje moraju se ojačati (što su takođe zatražili donatori).  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Dokazi o dobrom napredovanju na povećavanju doprinosa u robi, doprinosa finansijske prirode (lica za koje zemlje same plaćaju troškove ) i nefinansijske prirode iz mnogih zemalja (posebno za prisustvovanje događajima koje su organizovale TCOP i BCOP). Spremnost određenih članica da plaćaju članarine takođe je ukazana u anketi među članicama za potrebe pregleda MTR. 36% normalnih članica je, u prosjeku, spremno da plaća, pri čemu je više spremnosti vidljivo u BCOP i IACOP, nego u TCOP. Finansijski doprinosi (lica za koje zemlje same plaćaju troškove) podsticani su i u TCOP i u BCOP za učesnike izvan kvote koja je dozvoljena u politikama za članstvo. Da bi cilj za izlazni rezultat bio u potpunosti implementiran do kraja perioda obuhvaćenog strategijom, opcije za finansijsku održivost treba da se istraže i uključe u narednu strategiju. Viši zvaničnici su u intervjuima koji su sprovedeni u toku eksterne evaluacije, 2011. godine, ukazali da nisu u principu protivni plaćanju članarine, ali su naglasili prepreke da kojima bi se zemlje suočile kada bi u budžet uključile te naknade; osim u slučaju da se PEMPAL uspostavi kao zasebno pravno lice (na primjer, kroz međunarodni sporazum), što bi omogućilo zemljama da mogu da takve naknade predvide budžetom.  1. **Učestalost kontakta između članova mreže**. Nikakav ciljni iznos nije određen, iako su uslovi za djelotvornu mrežu redovni zvanični i nezvanični kontakti i u toku i izvan zvaničnih događaja, sa ciljem izgradnje povjerenja i omogućavanja diskusije i rada na zajedničkim pitanjima PFM  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Iz rezultata eksterne evaluacije iz 2012. godine, evidentno je da je IACOP mnogo aktivnija mreža, jer izvještava o 200 konekcija u 2011. godini, u poređenju sa BCOP sa 15 i TCOP sa 16, iako je u analizi takođe upozoreno na to da su TCOP i BCOP imale više lica koji nisu bili članovi, “outsidera” u to vrijeme, koji nisu bili redovni učesnici u mreži. Iako to nije direktno uporedivo sa rezultatima ankete iz 2015. godine, posebno imajući u vidu poboljšano usmjeravanje ankete iz 2015. godine na stvarne članove, bez “outsidera”, određeni zaključci ipak se mogu izvući. Određeni stepen rasta pokazuje se, posebno za TCOP i BCOP, sa periodičnim i redovnim kontaktima između svih članova izvršnih odbora, o kojima se izvještava za sve zajednice prakse. Što se tiče ostalih članova, članovi IACOP imaju najviše kontakata, pri čemu samo 9% ukazuje da nema nikakve kontakte, u poređenju sa 23% članova BCOP i 32% članova TCOP. Elektronska pošta je i dalje glavni medij za razmjenu, iako članovi IACOP takođe koriste wiki stranicu, posebno u slučaju članova izvršnog odbora. Telefon / skype se takođe koristi, a najčešći razlog za kontakt za sve tri zajednice prakse je razmjena informacija  1. **Relevantnost i korisnost prilika i resursa koje obezbjeđuje mreža, prema onome što se mjeri pomoću indikatora koji su vezani za znanje koje je primjenljivo na svakodnevne aktivnosti, odnosno da se događaji bave pitanjima koja su važna za posao učesnika, itd**. Nikakav ciljni iznos nije određen iako što su više ocjene, to bolje, imajući u vidu da su ciljevi obezbjeđivanje kvalitetnih proizvoda i usluga mreže.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Rezultati ukazuju na to da su relevantnost i korisnost prilika koje daje mreža dobili visoku ocjenu u KG 2013. i KG 2014, te pokazuju poboljšanja u znanju koje je dobijeno, u smislu da je ono sve više primjenljivo na svakodnevne aktivnosti. Iz zajednica prakse obezbjeđeni su dokazi i o povećanom stepenu saradnje sa profesionalnim udruženjima u toku perioda obuhvaćenog strategijom.   **Inicijative za unapređenja koje se sugerišu**: (Vidi Tabelu prikazanu iza zaključaka izvještaja za konačni popis prioriteta koji je odobrio Izvršni odbor PEMPAl-a)   * Unapređenje sakupljanja nefinansijskih i finansijskih doprinosa od članica i izvještavanja o njima, u dogovorenim formatima. * Trebalo bi da se traže gledišta članova izvršnih odbora o mogućim preprekama za obezbjeđivanje finansijskih doprinosa, posebno od onih koji su izrazili nespremnost da plaćaju članarine u anketi sprovedenoj među članicama. * Mogla bi da se pokrene studija o tome kako da se implementiraju finansijski doprinosi članica. Iskustva mreže CABRI[[59]](#footnote-60) i OECD SBO mogla bi da budu korisna za ta istraživanja. Kao privremena mjera, prakse koje se sada primjenjuju za podsticanje učešća lica za koje zemlje same plaćaju troškove mogle bi da se razmijene između zajednica prakse i da se standardizuju. Postojeći sistemi za sakupljanje i monitoring informacija o doprinosima u robi, finansijskim i nefinansijskim doprinosima PEMPAL-u takođe treba da budu ojačani. * Diskusije sa postojećim donatorima u zemljama članicama mogle bi da se nastave, sa ciljem određivanja stepena njihovog interesa za pružanje podrške i promovisanje PEMPAL-a (u skladu sa onim što je preporučio član kao odgovor na anketu). * Sa ciljem omogućavanja marketinga za potencijalne donatore, neophodno je da se donese odluka o tajmingu pokretanja diskusija o novoj strategiji PEMPAL-a za naredni period. Naredna strategija bi trebalo da uključuje detaljan pristup za finansijsku održivost. * Daljnji pregled i pojednostavljivanje postojećih procesa izvještavanja i njihovih izlaznih rezultata (godišnji izvještaj) sa fokusom na pitanja, probleme, rezultate i rješenja, uzimajući u obzir sugestije donatora. * Kvalitet informacija u bazi podataka o članstvu mogao bi da se unaprijedi, posebno o odjeljenjima unutar agencija. * Mogli bi da se istražuju standardizovani pristupi za uvođenje novih članova, kao dio strategije marketinga i pristupa za upravljanje promjenama u članstvu. Npr. razvoj kompleta za uvođenje u članstvo. * Plan za marketing i komunikaciju mogao bi da se ojača u svjetlu dodatnih profesionalnih udruženja, proizvoda i usluga, koji su identifikovani kao dio procesa pregleda.   **Eksterni faktori rizika i strategije za ublažavanje koje su uspostavljene:** Tri faktora rizika identifikovana su u strategiji. Nikakav negativan uticaj tih faktora rizika nije evidentan za period koji je obuhvaćen pregledom, iako postoji potencijalni umjeren uticaj rizika koji je vezan za finansijske doprinose, koji bi mogao da se materijalizuje u budućnosti.   1. Dovoljan broj vlada članica ima resurse i u mogućnosti je da ponudi finansijske i/ili nefinansijske doprinose u srednjoročnom i dugoročnom periodu – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu da je samo jedna zemlja članica klasifikovana kao zemlja sa niskim nivoom dohotka. 2. Prikladni članovi učestvuju u mreži u skladu sa Poslovnikom (o kvalifikovanosti članstva) – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu da zajednice prakse imaju aktivne politike za članstvo, a Upravni odbor mora da odobri priključenje bilo koje nove zemlje članice. 3. Nikakve zakonske prepreke ne postoje za finansijske doprinose – **Rizik se ocjenjuje kao umjeren do nizak.** Nije jasno da li ima zakonskih prepreka koje postoje, što treba da bude istraženo kao dio bilo koje buduće studije. CABRI je postala međunarodna organizacija kako bi omogućila plaćanje članarina, između ostalog, a daljnja istraživanja su potrebna o tome da li će se na takvom pretplaćivanju za usluge PEMPAL-a raditi u budućnosti. Međutim, određene zemlje već šalju dodatne učesnike kao lica za koje zemlje same plaćaju troškove na događaje koje organizuje PEMPAL, tako da je rizik od zakonskih prepreka za ovaj oblik finansijskih doprinosa, kako izgleda, mali. |

|  |
| --- |
| **CILJ ZA IZLAZNI REZULTAT 4:** Svijest na visokim nivoima vlade i političkim nivoima vezano za koristi i vrijednost angažmana preko PEMPAL-a |
| **Dvije aktivnosti uspostavljene**   1. **Aktivnost 14**. Istraživanje izvodljivosti transformacije PEMPAL-a u mrežu državnih institucija za PFM koja bi bila u većoj mjeri zvanična. Odluku o tome treba da donese Upravni odbor. 2. **Aktivnost 15**. Sprovođenje revidiranog pristupa marketingu na nivou više uprave (uključujući nivoe ministara i zamjenika ministara).   **Ocjena statusa napretka i učinka:** Na pravom putu, pri čemu su obezbjeđeni dokazi o povećanom stepenu svijesti na visokim nivoima vlade i političkim nivoima. Međutim, donatori bi željeli dodatni fokus na ovoj oblasti, posebno na Aktivnosti 15. Nikakav napredak nije evidentan vezano za Aktivnost 14.   * Postoje dokazi o povećanom stepenu svijesti na visokim nivoima vlade i političkim nivoima o koristima i vrijednostima koje donosi angažman preo PEMPAL-a. Broj ministara i zamjenika ministara i drugih zvaničnika na visokom nivou koji prisustvuju događajima ili otvaraju događaje povećao se, a zajednice prakse su obezbijedile citate različitih viših zvaničnika o njihovoj podršci PEMPAL-u (vidjeti Prilog 4). * Takođe je revidiran i pristup marketingu na tim nivoima, pri čemu su implementirana koordinirana pisma zahvalnosti. * Dodatni napori bi mogli da se ulože, pošto je u inicijalnoj strategiji bilo predviđeno da bi se obezbjeđivale i informacije o spektru zaklada i opcija za tehničku podršku koje su na raspolaganju zemljama, da im pruže pomoć u ostvarivanju prioriteta reforme PFM: U strategiji se navodi da bi to uključivalo i SAFE i ruske zaklade, te analitičke i savjetničke usluge, zaklade i program garancija Svjetske banke. Namjera je bila da PEMPAL formira integrisani paket usluga i proizvoda koje bi bile na raspolaganju državama članicama za postizanje napretka u njihovim reformskim prioritetima. To bi moglo da se uzme u razmatranje kada se budu pojašnjavali proizvodi i usluge koje proizvodi PEMPAL, kao što je predviđeno u okviru cilja za izlazni rezultat 2.   **Tri indikatora su uspostavljena,** a sažeti pregled status učinka predstavljen je u nastavku teksta, dok je detaljnija analiza data u Prilogu 3**:**   1. **Broj ministara / zamjenika ministra i drugih zvaničnika na višem nivou koji prisustvuju događajima ili otvaraju događaje** (NOVO). Nikakav ciljni iznos nije određen. Broj ministara i zamjenika ministara koji prisustvuju događajima ili otvaraju događajebio je novi indikator koji je uspostavljen kao dio strategije. Podaci o tome prikupljeni su posebno za ovaj pregled, kroz analize članstva, te kroz to da su zajednice prakse obezbjeđivale primjere za prisustvovanje i podršku. Prema tome, prikupljanje podataka i monitoring treba da budu ojačani, uz napomenu da su se u toku analize za pregled pojavili određeni problemi vezano za kvalitet podataka u bazi podataka Sekretarijata o članstvu.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Sa trendom porasta broja država članica koje preuzimaju ulogu domaćina događaja, postoje dokazi iz zajednica prakse o tome da je to dovelo do porasta stepena angažovanosti viših zvaničnika. Države članice su bile domaćini dvadeset tri događaja u toku posljednje tri kalendarske godine, a citati o podršci sa viših nivoa obezbjeđeni su iz zajednica prakse u vidu dokaza. Potrebno je poboljšati prikupljanje informacija i izvještavanje o njima za ovaj indikator.  1. **Svijest među zvaničnicima visokog nivoa o aktivnostima PEMPAL-a**. Nikakav ciljni iznos nije određen. Treba da bude provjereno uz pomoć rezultata nezavisne evaluacije, u skladu sa strategijom, što je bilo izvan obuhvata ovog internog pregleda.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Važnost svijesti, posebno na političkim nivoima, naglašena je u rezultatima eksterne evaluacije iz 2012. godine, vezano za omogućavanje učestvovanja na događajima; osiguravanje snažnijih veza između prioriteta politika zemalja i programa rada zajednica prakse; te omogućavanje postojanja neophodne političke volje za implementaciju reformi. Za IACOP je izvještavano da ona prepoznaje važnost političke podrške, eksplicitno, u svom strateškom razmatranju, time što osigurava da su ministri informisani o napredovanju i rezultatima i da se pozivaju na događaje, gdje god je to relevantno. Od 2011. godine kontakt sa političkim nivoima je unapređen slanjem koordiniranih pisama zahvalnosti ministrima, u kojima ih se obavještava o rezultatima i napredovanju svih COP. Opšta unapređenja takođe su evidentna u pristupu marketingu i komunikacijama koji je razvio i implementirao Sekretarijat. Bez obzira na taj napredak, SECO bi želio da se veći fokus stavi na povećavanje stepena svijesti na tim nivoima. Opcije koje bi mogle da budu razmotrene uključuju razvoj stajališta o određenim ključnim pitanjima PFM na nivou PEMPAL-a i njihovo unošenje u razmatranja međunarodnih politika, kao što je urađeno u okviru mreže CABRI vezano za transparentnost, ili prikazivanje slučaja mreže PEMPAL na godišnjim sastancima u Washingtonu, na primjer.  1. **Gledišta viših zvaničnika o vrijednosti angažmana sa PEMPAL-om za njihovu zemlju i njenu ulogu u omogućavanju promjena u PFM.** Nikakav ciljni iznos nije određen (traže se kvantitativne informacije). Treba da bude provjereno uz pomoć rezultata nezavisne evaluacije, u skladu sa strategijom, što je bilo izvan obuhvata ovog internog pregleda. Od zajednica prakse je zatraženo da objedine primjere gledišta i svijesti viših zvaničnika o vrijednosti angažmana sa PEMPAL-om za njihove zemlje. Gledišta iz evaluacije iz 2012. godine takođe ukazuju na pozitivne povratne informacije o vrijednosti PEMPAL-a. Ključ za tu vrijednost je, kako je navedeno, prilika da se uči od drugih zemalja, uključujući i učenje o greškama koje su počinjene, kako bi se one mogle izbjeći pri kreiranju reformi. Koristi za individualno profesionalno napredovanje takođe su naglašene, pri čemu su predstavnici jedne zemlje (Hrvatske) ukazali na da bi uticaj PEMPAL-a na razvoj reformi u naprednijim zemljama bio ograničen, iako koristi za pojedince i organizacije postoje i u tom slučaju (to je bio razmatrano u okviru zajednica prakse u toku perioda obuhvaćenog strategijom, sa ciljem osiguravanja da one obezbjeđuju diferencirane usluge). Viši zvaničnici koji su bili domaćini događaja takođe su ukazali na vrijednost toga da zemlja bude stavljena u poziciju da ju razmatraju kolege iz regiona, da može da pokaže napredak i iskoristi prilike za umrežavanje.  * Učinak: **Zadovoljavajući.** Pozitivna gledišta su evidentna na osnovu primjera koje su obezbijedile zajednice prakse   **Inicijative za unapređenja koje se sugerišu: (Vidi Tabelu prikazanu iza zaključaka izvještaja za konačni popis prioriteta koji je odobrio Izvršni odbor PEMPAl-a)**   * Upravni odbor treba da obezbijedi gledišta o tome da li želi da ulaže resurse u studiju izvodljivosti o koristima i troškovima uspostavljanja u većoj mjeri zvanične mreže državnih institucije za PFM. * Opcije za viši profil PEMPAL-a mogle bi da se razmotre, kao što je razvoj dokumenata o politikama o određenim pitanjima PFM ili sprovođenje zajedničkog rada više zajednica prakse na nivou regiona i unošenje rezultata u međunarodne forume o politikama (koji treba da budu razmatrani u kontekstu budućih procesa strateškog planiranja i rada na objedinjavanju ocjena PFM). * Opcije za sklapanje više zvaničnih ili nezvaničnih sporazuma sa državama članicama trebalo bi da se istraže, uključujući i izvodljivost naplaćivanja članarina i/ili podjele troškova.   **Eksterni faktori rizika i strategije za ublažavanje.** U strategiji su identifikovana tri faktora rizika. Nikakav negativan uticaj bilo kog od tih faktora rizika nije evidentan za period koji je obuhvaćen pregledom. Posljednji rizik vezan je za aktivnost koja još nije sprovedena.   * Pojedinačni članovi i ciljne agencije igraju aktivnu ulogu u promovisanju koristi usluga i proizvoda PEMPAL-a – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu dokaze iz priča o uspjesima koje ukazuju na to da članovi sada igraju aktivnu ulogu u promovisanju i da su podstaknuti da to rade. * Ministri i zvaničnici sa višeg nivoa žele da budu angažovani u reformama PFM koje razmatra PEMPAL – **Rizik se ocjenjuje kao nizak** imajući u vidu dokaze o velikom i rastućem interesu za PEMPAL (u odnosu na trajnu podršku za slanje osoblja na događaje, i kako je navedeno u povratnim informacijama i citatima dobijenim od viših zvaničnika, koje su obezbijedile zajednice prakse). * PEMPAL-u će biti dodijeljeno vrijeme na godišnjim sastancima u Washingtonu. Ministri i zamjenici ministara biće zainteresovani za mrežu koja povezuje ministarstva u različitim zemljama a resursi su dostupni za studiju izvodljivosti - **Rizik nije ocijenjen**, imajući u vidu da vezano za ovu aktivnost nije postignut nikakav napredak. |

# Prilog 3.: Pojedinačni indikatori učinka – Detaljan sažetak napretka

**CILJEVI/UTICAJ STRATEGIJE – Vlade članice PEMPAL-a iz Evrope i srednje Azije efikasnije i djelotvornije koriste javni novac, kao rezultat primjene novih praksi za upravljanje javnim finansijama (Public Finance Mangement - PFM)**

|  |
| --- |
| 1. **Slučajevi primjenljive dobre prakse uz korištenje onoga što je naučeno u okviru PEMPAL-a (kvalitativna ocjena).**   Sredstva za provjeru: ankete ili slučajevi promjena u državnim sistemima PFM (npr. priče o uspjesima).  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Posljednja inicijativa na nivou cijele mreže koju je sproveo Sekretarijat izvršena je 2011. godine (vidjeti <http://www.pempal.org/success-stories/> ) Većina priča o uspjesima prikupljena je iz perspektive pojedinaca (uglavnom iz IACOP), dok je samo jedna studija slučaja zemlje predstavljena, za Moldaviju (opet za IACOP), što se može vidjeti u dijelu 2 publikacije o pričama o uspjesima. Povećanje broja priča o uspjesima je evidentno iz TCOP i BCOP kao dio ove analize za pregled MTR u poređenju sa brojem priča koje su prikupljene 2011. godine. |
| **Status napretka i učinka:**  **Priče o uspjesima koje su obezbijedile zajednice prakse pokazale su dokaze o unapređenim praksama PFM, što se može potpuno ili djelomično pripisati PEMPAL-u,** u spektru oblasti, kao što su transparentnost budžeta, upravljanje platnim fondom, upravljanje fondovima EU, rješenja tipa portala za trezorske sisteme, jačanje zakonskog okvira, obuka i sertifikacija, metodologije interne revizije i razvoj politika, smjernica i priručnika**.**  **Konkretni primjeri dati su iz 6 (BCOP)[[60]](#footnote-61) i 10 (TCOP) zemalja** (Prilog 2a, 2b, Informacioni aneks). IACOP je sprovela svoju anketu za mjerenje uticaja svojih aktivnosti i o tome se izvještava u okviru razmatranja indikatora učinka 2 u nastavku teksta.  **Međutim, ne postoji djelotvoran, sistematski pristup sakupljanju priča o uspjesima za cijeli PEMPAL**. Vezano za strategije koje se odnose na cijelu mrežu, Sekretarijat je proizveo publikaciju, još 2011. godine, u kojoj su objedinjene takve priče, a tekuće povratne informacije sada se sakupljaju iz anketa na mreži. Međutim, te povratne informacije preko instrumenta za ankete često se otežano prikupljaju zbog nedostatka sveobuhvatnosti, uključujući teškoće u identifikaciji zemlje izvora, osim ako je to jasno navedeno (imajući u vidu da se ankete distribuiraju na anonimnoj osnovi, da bi se podstakla iskrenost povratnih informacija). U smislu strategija pojedinih zajednica prakse, IACOP ima grupu za podršku tim aktivnostima – ’detektivi za vrijednosti’ čiji je zadatak da prikuplja priče o uspjesima koje su postavljene na wiki stranicu, [[61]](#footnote-62) a sve zajednice prakse koriste ankete na mreži koje se sprovode poslije važnijih događaja, u kojima se postavlja pitanje kako se ono što je naučeno i urađeno u okviru zajednice prakse koristi. Međutim, ti postojeći pristupi ne rezultuju standardizovanim informacijama koje mogu da se koriste na nivou cijele mreže za promovisanje ili obezbjeđivanje dokaza o koristima koje donosi PEMPAL. Prema tome, sistematičniji procesi bi mogli da se istražuju, uključujući i nadgrađivanje na praksama iz IACOP i drugih mreža. Na primjer, mreža CABRI koristi tehniku harvardskog univerziteta – dnevnike učenja, što bi moglo da se istraži u smislu primjenljivosti na cijelu mrežu PEMPAL. |
| 1. **Tačne informacije koje se mogu provjeriti o primjeni dobrih praksi PFM.**   Sredstva za provjeru: Vanjske evaluacije o promjenama u državnim sistemima PFM koje se mogu u cijelosti ili djelimično pripisati aktivnostima PEMPAL-a. Tematske ankete održane prije sastanaka.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Posljednja eksterna evaluacija završena je 2012. godine i u njoj je otkriveno da je 13 od 15 zemalja navelo da su aktivnosti PEMPAL-a imale pozitivan uticaj na njihove sisteme PFM. Nikakve eksterne evaluacije nisu sprovedene otkako su dobijeni ti rezultati, za poređenje, ali slični rezultati su dobijeni (12 zemalja) u okviru interne ankete IACOP. Rezultati iz predložene interne ankete TCOP nisu bili dostupni u vrijeme pripremanja ovog izvještaja, iako je, prema rasporedu, trebalo da budu završeni u maju 2015. godine. Prema tome, BCOP i TCOP nemaju nikakve uporedive podatke, iako su obezbjeđeni dokazi o nekoliko anketa prije sastanaka o specifičnim tematskim oblastima, u kojima se dokumentuje primjena dobrih praksi PFM, ali nema dostupnih informacija o napredovanju reformi kroz vrijeme, iz tih anketa. BCOP je takođe učestvovala u eksternoj anketi OECD-a u kojoj su dokumentovane budžetske prakse i procedure, 2013. i 2014. godine, ali nema dostupnih informacije o tome kako su rezultati korišteni, koje bi mogle da obezbijede informacije o programima reforme. |
| **Status napretka i učinka:**  Sprovođenje eksterne ankete bilo je izvan obuhvata ovog pregleda. Međutim, zajednice prakse su sprovele određene aktivnosti na anketama sa ciljem mjerenja uticaja svojih aktivnosti na sisteme PFM u svojim državama članicama:   * IACOP je implementirala internu anketu za zajednicu prakse u kojoj je od zemalja traženo da **procijene uticaj IACOP na reforme, što je rezultovalo time da je 12 od 18 zemalja ukazalo na značaj uticaj (preko 75%, što je evidentiralo 9 zemalja članica) ili visok uticaj** (između 45% i 75%, što su evidentirale 3 zemlje članice), dok je još 5 ukazalo na umjeren uticaj (između 15 i 45%). Samo jedna zemlja je ukazala na nizak uticaj[[62]](#footnote-63) (Prilog 2c, Informacioni aneks). Te rezultate je teško porediti sa rezultatima ankete IACOP iz 2011. godine, pošto je anketa iz 2011. godine bila fokusirana na konkretne reforme (npr. uspostavljanje okvira politika i zakonskog okvira; uspostavljanje, obuka i davanje sertifikata internim revizorima) kao dio implementacije funkcije interne revizije u mnogim zemljama (što je bilo vođeno zahtjevima EU). Prema tome, radni program za internu reviziju bio je kreiran tako da pruži podršku tim reformama, čime je bilo lakše pripisati uspjehe direktno radu IACOP. * **TCOP je sličnu anketu implementirala 2015. godine, a njeni rezultati nisu bili dostupni** u vrijeme pripremanja ovog izvještaja. * **BCOP je učestvovala u eksternoj anketi OECD-a o budžetskim praksama i procedurama 2013. i 2014. godine,** koja je poredila sa odrednicama prakse u 13 zemalja članica BCOP sa praksama u 33 zemlje članice OECD-a. To je rezultovalo izvještajem u kojem su identifikovane dobre prakse u oba regiona, uključujući stavljanje naglaska na one prakse koje nisu bile u okviru međunarodno usaglašenih ciljnih okvira. Iz BCOP nema dostupnih podataka o tome kako su rezultati te aktivnosti korišteni, iako su rezultati široko raspodjeljeni na sastanku OECD SBO, plenarnom sastanku BCOP i objavljeni su na javnoj internetskoj prezentaciji. Izvještaj je dostupan na adresi <http://www.pempal.org/event/eventitem/read/112/311>   **TCOP i BCOP sprovode tematske ankete prije sastanaka sa ciljem određivanja statusa reformi vezanih za pitanja koja se razmatraju.** To omogućava poređenja između zemalja i identifikaciju prilika za poboljšanja, uključujući i informacije o razvoju dnevnih redova za događaje.  **U slučaju BCOP, ankete su sprovođene o programskom budžetiranju, monitoringu i evaluaciji zasnovanim na rezultatima, fiskalnoj konsolidaciji, upravljanju platnim fondom i budžetskoj pismenosti.** Te ankete su se pokazale djelotvornim za omogućavanje zemljama da se međusobno porede, te da identifikuju one koje su u sličnim, ili naprednijim fazama reforme u oblastima koje su razmatrane, što omogućava razmjenu informacija i diskusije o zajedničkim problemima / rješenjima. Rezultati anketa takođe pomažu pri kreiranju dnevnog reda, te identifikaciji pitanja za diskusiju u grupama, koja se održava u toku plenarnih sastanaka. Međutim, ankete o istim temama nisu sprovođene sa ciljem određivanja napredovanja ikakvih reformi kroz vrijeme.  **U slučaju TCOP, nekoliko anketa je sprovedeno od 2012. godine: o implementaciji informacionih sistema za finansijsko upravljanje; o integraciji budžetske klasifikacije i kontnog plana; o računovodstvu javnih sredstava; te o konsolidaciji finansijskog izvještavanja.** Analiza tih anketa omogućava Izvršnom odboru TCOP i timu za resurse da identifikuje najprikladnije slučajeve zemalja koji treba da se razmatraju i najrelevantnije govornike koji treba da se pozovu na događaje TCOP. TCOP je koristila isti pristup za razvijanje akcionih planova za 6 tematskih grupa TCOP. Sa ciljem identifikacije opsega rada tematskih grupa, svaka država članica je ukazala na pitanja koja su od prioritetnog interesa za njih, za razmatranje u okviru grupa. Takođe, članice ukazuju koji slučajevi zemalja su najrelevantniji za status implementacije reformi u njihovim zemljama. Na osnovu tih informacija razvijeni su relevantni akcioni planovi i oni se implementiraju u svakoj od tematskih grupa. |
| 1. **Indikatori PEFA i drugih ocjena koje se odnose na PFM.**   Sredstva za provjeru: Izvještaji nezavisnih evaluacija, IBP indeks otvorenosti budžeta, Svjetska banka, izvještaji MMF EC; izvještaji evaluacije vlada u državama članicama.  Nisu određeni nikakvi ciljni iznosi, informacije o polaznim nivoima nisu relevantne u ovom slučaju.  Od zajednica prakse je zatraženo da obezbijede primjere unapređenja iz internih i eksternih ocjena PFM koje bi mogle da se dijelom ili u cijelosti pripišu PEMPAL-u.  Određeni primjeri su obezbjeđeni, ali nikakve informacije nisu date o tome kako unapređenja mogu da budu pripisana PEMPAL-u. Identifikovan je faktor rizika u strategiji koji otežava postizanje rezultata u okviru ovog indikatora (tj. unapređenja u praksama PFM nisu lako mjerljiva kroz dostupne, sveobuhvatne i ažurirane ocjene kvaliteta PFM). |
| **Status napretka i učinka:**  **Povezivanje poboljšanja sa indikatorima PEFA i drugim ocjenama vezanim za PFM bilo je teško, pošto su samo dvije zemlje iz BCOP (Ruska Federacija i Kirgiska Republika)[[63]](#footnote-64) i dvije zemlje iz IACOP (Jermenija i Kirgiska Republika)[[64]](#footnote-65); te sedam zemalja iz TCOP** (Azerbejdžan, Gruzija, Albanija, Ruska Federacija, Kazahstan, Kirgiska Republika i Kazahstan),[[65]](#footnote-66) dostavile listu indikatora na koje je PEMPAL imao uticaja, ali izražen je oprez vezano za pripisivanje poboljšanja kod tih indikatora, imajući u vidu uticaj mnogih faktora na sistem PFM u zemljama (Prilog 2, Informacioni aneks). Te informacije su prikupile zajednice prakse kao dio podataka koji su traženi za njihove podneske za pregled.  **Kada bi uslovi i rokovi koji doprinose razvoju PFM u svakoj od zemalja članica bili identifikovani, to bi moglo da omogući ciljno usmjeravanje proizvoda i usluga PEMPAL-a.** Ministarstvo finansija Ruske Federacije uvjereno je da bi znanje o takvim uslovima i rokovima obezbijedilo vrijednu osnovu za bolje razumijevanje načina na koji bi PEMPAL mogao da bude u mogućnosti da pomogne pri jačanju budžetskih reformi na nivou država. Kao prvi korak za implementaciju te sugestije Ruske Federacije, mogla bi da se pripremi objedinjena kolekcija dostupnih ocjena PFM, u kojoj bi se identifikovale snage i slabosti koje su potvrdile države članice. Taj izvještaj bi mogao da bude pripremljen u periodu koji je pred nama do narednog sastanka svih zajednica prakse 2016. godine, sa ciljem pružanja podrške rukovodstvu PEMPAL-a pri ciljnom usmjeravanju na buduće prioritete, uključujući i inicijative za zajednički rad više zajednica prakse. Različiti modeli za obezbjeđivanje toga takođe bi mogli da se istražuju, kao što su klinike slučajeva, te kolegijalne ocjene, kao nadgradnja nad modele koje koriste TCOP, IACOP, CABRI, te druge mreže.  ‘*Iako su problemi sa kojima se zemlje suočavaju slični, ne postoje koncepti za reformu javnih finansija koji bi bili univerzalni. Svaka reforma treba da uzme u razmatranje kulturološke temelje, institucionalne strukture i kapacitete i potrebe zemalja. Dobar dizajn reformi je od kritične važnosti za ekonomski rast i socijalnu dobrobit, a ono što je zaista važno su rezultati na terenu’.* Izvor: Podnesak za pregled Ruske Federacije (Prilog 1b, Informacioni aneks).  **Povećan stepen korištenja formata manjih radnih grupa / studijskih posjeta pokazao se kao pristup koji je bolje ciljno usmjeren na potrebe članica.** Taj format uključuje podskup zemalja koje zajednički rade na konkretnim tematskim pitanjima. Sada u TCOP ima 6 radnih grupa, u BCOP 2, a u IACOP 5. Uključeno je više redovnih sastanaka, koji se obično održavaju preko videokonferencije ili drugih instrumenata na mreži. Jedna od država članica vodi diskusiju i razvoj dnevnog reda (uz podršku timova za resurse), a stvaraju se alati i znanje koji su direktno vezani za rad država članica (npr. smjernice i priručnici IACOP za internu reviziju; model za prognoziranje upravljanja platnim fondom za BCOP). |

**ISHOD – Održiva, profesionalna platforma za upravljanje javnim finansijama preko koje se pojedinačne članice umrežavaju sa ciljem jačanja njihovih kapaciteta i omogućavanja da razmjenjuju ono što su naučile i da izvršavaju poređenja sa odrednicama između zemalja**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Nove i unapređene vještine, znanja i profesionalizam u praksama PFM (prema ocjenama ministara i šefova organizacija)**   Sredstva za provjeru – Izvještaji eksternih nezavisnih evaluacija (u okviru kojih se anketiraju ministri i šefovi organizacija vezano za koristi koje organizacija ima od slanja svog osoblje na PEMPAL).  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Sprovođenje nezavisne eksterne evaluacije je izvan opsega ovog pregled, ali su, međutim, korišteni citati viših zvaničnika i rezultati interne ankete za pregled MTR.  **Informacije o polaznom nivou**:   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Rezultati ankete | BCOP | TCOP | IACOP | | 2012: % onih koji su koristili mrežu za kreiranje, preporučivanje ili implementiranje reformi PFM | 25% | **13%** | 45% | | 2015: % onih koji su koristili mrežu za kreiranje, preporučivanje ili implementiranje reformi PFM | 29% | **37%** | 36% | |  |  |  |  | | 2012: % onih koji ukazuju na to da će to vjerovatno učiniti u budućnosti | 75% | 87% | 55% | | 2015:% onih koji ukazuju na to da će to vjerovatno učiniti u budućnosti | 67% | 53% | 52% |   Rezultati nezavisne evaluacije iz 2012. godine[[66]](#footnote-67) korišteni su i poređeni sa rezultatima interne revizije za pregled MTR iz 2015. godine. Povećanja procenta članova koji su koristili iskustva kolega, članova zajednice prakse ili drugo što su naučili u zajednicama prakse za kreiranje, preporučivanje, ili sprovođenje reformi PFM u oblasti prakse evidentno je i za BCOP i za TCOP, a posebno za TCOP. Rezultati ankete ukazuju na određeno smanjenje za IACOP od 2012. do 2015. godine, što bi moglo da odražava završavanje sprovođenja reformi vođenih propisima EU za uspostavljanje okvira politika i zakonskog okvira za jedinice vezane za internu reviziju u određenim državama članicama. Takođe, rezultati ankete iz 2012. godine ukazivali su na to da je IACOP bila naprednija o drugih zajednica prakse, pri čemu su naknadno njene preporuke uspostavljene i implementirane za druge zajednice prakse.  Vjerovatnoća sprovođenja takvih reformi u budućnosti pokazuje smanjenja za sve zajednice prakse od 2012. do 2105. godine, iako je to nadoknađeno povećanjima za TCOP i BCOP o kojima je već izvještavano u prethodnom dijelu teksta. Oko polovine ispitanika obuhvaćenih anketom održanom 2015. godine za TCOP i IACOP navelo je da je vjerovatno da će koristiti ono što su naučili u budućnosti za kreiranje itd. reformi, pri čemu se iz BCOP izvještava o većem procentu (67%). Taj rezultat je pod uticajem toga što svi članovi nisu u poziciji da upravljaju reformama, a za značajan procenat učesnika koji prisustvuju događajima organizovanim u okviru PEMPAL-a to je jedinstven događaj, koji se ne ponavlja (to drugo je razmatrano u anketu za 2015. godinu tako što je anketa dostavljana onima koji su učestvovali na dva ili više događaja, tj. prema definiciji ’člana’, pa ti rezultati anketa nisu direktno uporedivi).  U okviru rezultata ankete iz 2012. godine nijedan ispitanik nije naveo da nije vjerovatno da će koristiti znanja iz PEMPAL-a u budućnosti, iako su neki to naveli u rezultatima ankete održane 2015. godine (9 lica ukupno). |
| **Status napretka i učinka:**  **Citati i pisma podrške viših zvaničnika pokazuju dokaze o tome da su oni uvjereni da PEMPAL doprinosi unapređenju vještina, znanja i profesionalizma u praksama PFM u njihovim zemljama.** Ta podrška je od suštinske važnosti za održivost mreže, kako bi se osiguralo da takvi zvaničnici nastave da odobravaju učestvovanje svog osoblja u PEMPAL-u (citati su objedinjeni u Prilogu 4). Postoje i dokazi o povećanom stepenu angažmana zvaničnika na višim nivoima koji učestvuju u mreži (vidjeti Aktivnost 11 u nastavku). Članovi su takođe pitani o primjerima vrijednosti i uticaja u anketi među članstvom, iako su format i sveobuhvatnost odgovora bili ograničeni pristupom ankete. Ti primjeri od članova takođe su objedinjeni u Prilogu 4.  **Iako su povratne informacije od članova bile pozitivne vezano za stepen zadovoljstva prilikama za učenje koje je obezbijedio PEMPAL (vidjeti razmatranje za Indikator 2 u nastavku teksta), ipak su ukazivale da bi bila potrebna poboljšanja u prevođenju onoga što je naučeno u promjene praksi u radnom okruženju**. Na osnovu rezultata ankete za pregled MTR može se zaključiti da su članovi, u prosjeku, ocijenili sljedeće prilike koje pružaPEMPAL veoma pozitivno, dajući im ocjenu oko 4,4-4,6 od ukupno 5, u svim zajednicama prakse: prilike za izgradnju odnosa sa kolegama u regionu; prilike za izgradnji baze znanja u svojoj oblasti stručnosti, uključujući i to kako se funkcijama upravlja u različitim zemljama, te mogućnosti da se naučeno na događajima koje su organizovale zajednice prakse donese nazad u zemlju i da se podijeli sa svojim organizacijama. Iako suocjene bile pozitivne, bile su niže (3,9-4,2 od 5) kada je ocjenjivano da li je ono što je naučeno dovelo do promjena njihove prakse ili im je omogućilo da rade bolje u svom radnom okruženju; ili da li je to dovelo do promjene načina na koji njihova organizacija razmišlja o nekoj oblasti rada. (Prilog 9, Informacioni aneks). To naglašava činjenicu da bi PEMPAL mogao da dodatno ojača aktivnosti kako bi bolje ciljno usmjeravao unapređenja u reformama PFM u zemljama članicama. To se razmatra u cijelom ovom dokumentu, uključujući i povezivanje ocjena PFM za svaku zemlju članicu sa ciljem boljeg razumijevanja snaga i slanosti, te proširivanja strategija za obezbjeđivanje mreže, kao što su klinike slučajeva (koje koriste TCOP i IACOP, ali ne i BCOP) i istraživanje pristupa koje koriste druge mreže (Prilog 10, Informacioni aneks korištenje dnevnika učenja u mreži CABI.)  **Oko trećina članova navela je da su kreirali, preporučili i sproveli reforme PFM koristeći iskustva kolega, članova zajednice prakse, ili ono što su naučili preko zajednice prakse. Pore toga, preko polovine u TCOP i IACOP, te preko dvije trećine u BCOP, ukazalo je da je vjerovatno da će to učiniti u budućnosti.** Rezultati ankete za pregled MTR ukazuju da je 29% članova iz BCOP, 37% iz TCOP i 36% iz IACOP, dogovorilo sa da na pitanje da li su kreirali, preporučili ili sproveli reforme PFM koristeći PEMPAL, pri čemu su odgovori članova izvršnih odbora pozitivni u većem procentu. To pokazuje značajno povećanje u odnosu na rezultate eksterne evaluacije 2012. godine za TCOP (sa 13%), određeno poboljšanje za BCOP (sa 25%), te smanjenje za IACOP (sa 45%). U okviru ankete koja je sprovedena za pregled MTR 2015. godine, veliki procenat je takođe ukazao da je vjerovatno da će koristiti svoja iskustva u budućnosti (67% iz BCOP, 53% iz TCOP i 52% iz IACOP), što u poređenju sa rezultatima eksterne evaluacije iz 2012. godine, kada su ti procenti iznosili 75% za BCOP, 87% za TCOP i 55% za IACOP, pokazuje određena smanjenja u BCOP i TCOP (što je nadoknađeno povećanjem procenta ljudi koji su naveli da su u stvari iskoristili naučeno, te sličnim rezultatima iz dvije ankete za IACOP).  U eksternoj evaluaciji iz 2012. godine nijedan ispitanik nije naveo da nije vjerovatno da će koristiti naučeno u budućnosti. U internoj anketi iz 2015. godine, samo jedan ispitanik iz BCOP, te po četiri iz TCOP i IACOP, ukazali su da nije vjerovatno da će koristiti svoja iskustva u budućnosti. Vrijedi primijetiti da su sva člana Izvršnog odbora IACOP navela da nije vjerovatno da će koristiti iskustva za implementaciju reformi PFM u budućnosti (u poređenju sa BCOP i TCOP, gdje to nije naveo nijedan član izvršnih odbora), iako to može da odražava njihove pozicije unutar njihovih organizacija, kao i njihov nedostatak direktne nadležnosti za izvršavanje takvih promjena. |
| 1. **Stepen zadovoljstva pojedinaca prilikama za razmjenu i učenje koje obezbjeđuje mreža.**   Sredstva za provjeru –povratne informacije pojedinih članova dobijene kroz ankete sprovedene nakon sastanaka. Nezavisne evaluacije.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Polazna vrijednost: KG 11 Ukupno zadovoljstvo događajima: 4,2 do 5,0/5,0; učenje iz iskustava drugih učesnika: 3,9 do 4,7/5,0  KG 12 4,6 do 5,0/5,0 4,2 do 4,4/5,0  (Izvor godišnji KG 13 4,3 do 5,0/5,0 4,0 do 4,6/5,0  izvještaji) KG 14 4,6 do 5,0/5,0 4,1 do 4,8/5,0    Rejtinzi iz anketa i dalje su konzistentno visoki. |
| **Status napretka i učinka:**  **U toku perioda obuhvaćenog strategijom, rejtinzi za opšti stepen zadovoljstva bili du i dalje konzistentno visoki i kretali su se od 4,3 do 5,0 od mogućih 5,0**. (Pogledati Tabelu 1., Prilog 1.) i pokazali su porast između KG 2013. i KG 2014. (Godišnji izvještaj Sekretarijata – pogledati grafikon u tijelu izveštaja). Međutim, stope odgovaranja na ankete su opadale kroz vrijeme u svim zajednicama prakse, iako je prosjek u toku posljednjih nekoliko godina i dalje relativno visok, na nivou od 64% (što uključuje 62% za BCOP, 72% za TCOP i 59% za IACOP). Četrdeset pet anketa dostavljeno je članovima u toku perioda obuhvaćenog anketom i u toku ove godine, do danas, u aprilu 2015. godine, a svaka od zajednica prakse je izdala sličan broj (13 do 15 ukupno svaka). Dalje, za ankete za članstvo koje su distribuirane posebno za pregled, stope odgovaranja su bile niske, iako su ocijenjene kao razumne za taj tip anketa za preglede.[[67]](#footnote-68) Mogle bi da se istraže opcije za razloge zbog kojih stope odgovaranja opadaju, kao i za strategije koje se mogu sprovesti, kao što je pojednostavljivanje anketa, tako da uključuju manji broj pitanja, korištenje drugih mehanizama, kao što su ’grupe za podršku’,[[68]](#footnote-69) ili sprovođenje anketa na mreži u toku događaja, umjesto nakon događaja. |

**CILJ ZA IZLAZNI REZULTAT 1**

Prioriteti za PFM vlada članica rješavaju se kroz mrežnu platformu za PFM.

|  |
| --- |
| 1. **Akcione planove zajednica prakse Upravni odbor odobrava do februara svake godine**   Sredstva za provjeru: zapisnici sa sastanaka Upravnog odbora (diskusija i odobravanje akcionih planova zajednica prakse)  Ciljni nivo je postignut, kako se izvještava za FG 2012, FG 2013. i FG 2014. u toku perioda obuhvaćenog strategijom. |
| **Status napretka i učinka:**  **Sve zajednice prakse su koristile Strategiju PEMPAL-a kao osnovu za svoje procese razvoja akcionih planova i inicijative za unapređivanje mreže** od odobravanja strategije 2012. godine. Međutim, koraci ka u većoj mjeri zvaničnoj standardizaciji izvještavanja o takvim vezama tek su nedavno usvojeni u BCOP, koja je koristila format TCOP za svoj plan za FG 2016. TCOP je koristila taj format od pripreme svog plana za FG 2012, koji je razvijen kao odgovor na strategiju. IACOP tek treba da poveže svoj tekući plan za period 2015-2017. godine sa strategijom, ali će to uraditi nakon što rezultati njenog tekućeg procesa strateškog planiranja budu kompletirani u junu 2015. godine. Međutim, inicijalni akcioni plan IACOP za period 2012-2014. godine, razvijen odmah nakon odobravanja strategije, bio je usklađen sa strategijom. (Zapisnik sa sastanka Upravnog odbora, Prilog 7, Informacioni aneks; Podnesci zajednica prakse, Prilog 2, Informacioni aneks).  **Postojeći donatori su sugerisali više unapređenja sadržaja akcionih planova i načina na koji se oni predstavljaju Upravnom odboru.** Prema mišljenju SECO-a, akcioni planovi su oslabljeni u smislu sadržaja, u toku posljednjeg perioda, i postali su previše uopšteni, bez argumentacije i veza sa strateškim ciljevima i planovima. BCOP je tu preporuku uzela u razmatranje i od tada je revidirala svoj plan u skladu sa formatom koji koristi TCOP. Ministarstvo finansija Ruske Federacije takođe je navelo da kada predsjedavajući zajednica prakse predstavljaju svoje planove Upravnom odboru treba da bude obezbjeđeno više sveobuhvatnih informacija. (Podnesci donatora, Prilog 1, Informacioni aneks). |
| 1. **Broj i tip sastanaka različitih zajednica prakse**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka za PEMPAL (prisustvovanje i stepen zadovoljstva), izvještaji o anketama održanim nakon događaja  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou: KG 2012, 1 zajednički sastanak rukovodstava zajednica prakse je održan.  KG 2013: 1 zajednički sastanak izvršnih odbora zajednica prakse je održan. KG 2014: 1 zajednički sastanak članstva zajednica prakse je održan. KG 2015: 1 zajednički sastanak izvršnih odbora zajednica prakse se planira.  Osam sastanaka Upravnog odbora od sredine juna 2012. godine do kraja decembra 2014. godine (Pogledati Prilog 7, Informacioni aneks). Dokazi o tome da se takvi sastanci održavaju redovno (na kvartalnoj osnovi).  U dokazima nisu pokazani nikakvi zajednički projekti ili identifikovane sinergije. Određeni podaci o tome da članovi zajednica prakse prisustvuju sastancima koje organizuju druge zajednice prakse, ali ne sveobuhvatni. |
| **Status napretka i učinka:**  **U radu su zvanični i nezvanični mehanizmi koji promovišu i omogućavaju razmjene između zajednica prakse.** Izvršni odbori zajednica prakse susreću se licem u lice na godišnjoj osnovi i svi članovi se okupljaju jednom u 2 do 3 godine. Ostali zvanični mehanizmi za razmjenu između zajednica prakse uključuju sljedeće: kvartalne sastanke Upravnog odbora, na kojima predsjedavajući i/ili zamjenici predsjedavajućih zajednica prakse učestvuju; razmjena zapisnika sa sastanaka i akcionih planova; te pristup zajedničkoj biblioteci i internetskoj stranici na kojoj se čuvaju svi dokumenti.  **U toku perioda obuhvaćenog strategijom održana su tri zvanična sastanka svih zajednica prakse: u Parizu (u septembru 2012. godine); na Bohinju (2013. godine) i u Moskvi (2014. godine)** pri čemu su prva dva uključivala samo izvršne odbore zajednica prakse, a posljednji je uključivao sve članove. Na sastanku u Parizu razmatrana je finalizacija Strategije PEMPAL-a i okvir rezultata, uključujući prikazivanje slučaja zemlje za Francusku. Na sastanku u Bohinju razmatrane su pripreme za sastanak svih zajednica prakse koji je održan u Moskvi, 2014. godine, i koji je rezultovao time da je tema fiskalne transparentnosti i preuzimanja odgovornosti izabrana, a konkretni ulazni elementi za pojedine zajednice prakse su identifikovani. Pored toga, razmatrani su mehanizmi za povratne informacije sa događaj, što je rezultovalo time da je u većoj mjeri standardizovan mehanizam anketa koje se održavaju nakon događaja usvojen. Sastanak u Moskvi rezultovao je planovima zajednica prakse i planovima zemalja za unapređenja u fiskalnoj transparentnosti i preuzimanju odgovornosti.  **Postojali su slučajevi kada su članovi zajednica prakse prisustvovali događajima koje su organizovale druge zajednice prakse, iako ne postoje nikakvi zvanični mehanizmi koji bi bili uspostavljeni za evidentiranje takvih podataka.** Na osnovu podnesaka zajednica praksi vidi se da su, u toku perioda obuhvaćenog strategijom, predstavnici TCOP prisustvovali na dva događaja koja je organizovala IACOP i na jednom događaju koji je organizovala BCOP. BCOP je pozivala članove TCOP na više događaja, u slučaju da ocjene da je događaj potencijalno relevantan za njih. BCOP takođe sa TCOP istražuje mogućnost održavanja zajedničkog događaja o vladinom računovodstvu i izvještavanju i uključila je to u svoj plan za FG 2016. Bez obzira na te aktivnosti, izvještaji pokazuju da nijedan član BCOP nije prisustvovao događajima koje su organizovale druge zajednice prakse u toku perioda obuhvaćenog strategijom. Predstavnici IACOP su prisustvovali na nekoliko događaja koje je organizovala TCOP u toku perioda obuhvaćenog strategijom, ali zajednica prakse je ovisila o tome da Sekretarijat održava statističke podatke, kako bi mogla da obezbijedi konkretnije detalje. U budućnosti bi takve razmjene trebalo da budu evidentirane na odobrenom formularu, kako bi se osiguralo da u budućnosti izvještavanje bude olakšano i da ne zavisi od sjećanja ili analiza starih lista učesnika. O tome bi takođe trebalo da se izvještava u okviru godišnjeg perioda, zajedno sa drugim statističkim podacima o učestvovanju.  **Oba postojeća donatora ukazala su na to da je strategija komunikacija između zajednica prakse slaba i da treba da se unaprijedi u smislu redovnijih razmjena i identifikacije sinergija** (pogledati Prilog 1 Informacionog aneksa). Ministarstvo finansija Ruske Federacije preporučuje da se informativni izvještaji iz zajednica prakse uvedu u dnevne redove za Upravni odbor, pri čemu bi ti izvještaji bili fokusirani na rezultate i ključna pitanja vezana za aktivnosti zajednica prakse. To će pomoći Upravnom odboru da oformi mišljenje o djelotvornosti rada i realizuje uticaj tih aktivnosti. To će omogućiti Upravnom odboru da dobije bolje razumijevanje toga koje mjere bi bile korisne za jačanje njihovih aktivnosti i šta mora da se uradi za osiguravanje njihovog djelotvornijeg rada u budućnosti. SECO je uvjeren da bi razmjena i identifikacija sinergija izmešu zajednica prakse mogla da bude dodatno ojačana, a na sastanku svih zajednica prakse u Moskvi 2014. godine pokazalo se da su članovi zainteresovani za takve razmjene, Međutim, zajednice prakse sada treba da to poprate konkretnim aktivnostima.  *Aktivnosti koje su pokrenute vezano za kompleksnu oblast upravljanja javnim finansijama trebalo bi da se intenziviraju kroz zajedničku saradnju sve tri zajednice prakse.* Izvor: Sugestija IACOP dobijena u anketi među članstvom. |
| 1. **Potvrda da su reformske oblasti koje su identifikovane usklađene sa prioritetnim oblastima za odgovarajuće vlade**   Sredstva za provjeru: zapisnici sa sastanaka izvršnih odbora zajednica prakse (o procesu određivanja prioriteta). Povratne informacije kao odgovor na ankete PEMPAL-a. Za namjene pregleda MTR, od zajednica prakse je zatraženo da obezbijede dokaze u svojim podnescima o tome kako je proces određivanja prioriteta sprovođen i da li je evoluirao u toku perioda obuhvaćanog strategijom.  Nikakav ciljni iznos nije određen. Informacije o polaznom nivou nisu relevantne.  Data je potvrda o tome da su reformske oblasti koje su identifikovane usklađene sa prioritetnim oblastima. |
| **Status napretka i učinka:**  **Povratne informacije i dokazi koje su obezbijedile zajednice prakse ukazuju na to da su planovi zajednica praksi usklađeni, koliko je god to moguće, sa prioritetima zemalja.** BCOP konsultuje sve članove licem u lice u toku svog godišnjeg plenarnog sastanka; a TCOP i IACOP sprovode ankete među članstvom. Pored toga, TCOP i BCOP takođe razvijaju konceptne note sa ciljem podrške dnevnim redovima, za koje članovi obezbjeđuju ulazne elemente, kako bi se osiguralo da se potrebe ispunjavaju. TCOP takođe koristi informacije dobijene iz evaluacionih anketa koje se održavaju nakon događaja, sa ciljem identifikacije potencijalnih budućih događaja. IACOP koristi ’aktiviste za dnevni red’ u toku događaja, koji imaju odgovornost da identifikuju buduće prioritete u vezi sa drugim pristupima izgradnji zajednice, sa ciljem osiguravanja maksimalne količine povratnih informacija i osjećaja vlasništva članova nad dnevnim redom i razvojem događaja (akvarijum, svjetski kafe, igranje uloga). Zajednice prakse su obezbijedile i dokaze o tome da viši zvaničnici podržavaju takvo usklađivanje, sa nekoliko citata (pogledati Prilog 4).  **Format manjih radnih grupa se sve češće koristi, kako bi se bolje odgovorilo na potrebe članova, a te grupe takođe imaju akcione planove.** TCOP uključuje 6 takvih grupa, a IACOP 5. BCOP je uspostavila svoju prvu radnu grupu u FG 2015. i planira uspostaviti još dvije u FG 2016. Taj format uključuje to da podskup zemalja radi zajedno na nekom posebnom tematskom pitanju. To uključuje redovnije sastanke, koji se obično održavaju preko video konferencija. Povećano korištenje video konferencija i drugih alata na mreži omogućilo je održavanje češćih sastanaka o pitanjima za koja se koristi taj format manjih grupa. Ostali formati za pružanje usluga mreže mogli bi takođe da se istraže, kao što su oni koje koristi mreža CABRI, u kojoj se konkretni problemi unutar zemalja članica identifikuju, a panel kolegijalnih predstavnika zemalja članica posjećuje tu zemlju sa ciljem zajedničkog definisanja opcija i rješenja (tj. format sličan klinikama slučajeva, koje TCOP i IACOP takođe koriste na periodičnoj osnovi).  **Procesi za određivanje nivoa prioriteta aktivnosti zajednički su za sve zajednice prakse i sastoje se od spektra pristupa,** uključujući i izbor najčešće traženih tema, za sastanke većeg formata; radnih grupa i studijskih posjeta za manje uobičajene teme, pri čemu se konačni izbor sprovodi kroz kombinaciju glasanja članova i izbor / odobravanje na nivou izvršnih odbora zajednica prakse.  **TCOP i IACOP imaju posebne strateške planove zajednica prakse u kojima su identifikovane posebne oblasti fokusa za nadolazeći period i koji su povezani sa njihovim akcionim planovima.** Iako je BCOP identifikovala prioritetne oblasti u svom akcionom planu, **BCOP nema takav plan,** ali nada se da će pokrenuti diskusije u toku FG 2016. i razviti strategiju za 3 do 5 godina, od FG 2017. To bi takođe moglo da se uradi u vezi sa strateškim planom za cijelu mrežu koji treba da se razvije kako bi pokrio period od pet godina nakon isteka tekuće strategije. Različiti vremenski okviri, procesi i formati usvojeni su u TCOP i IACOP za njihove strateške planove, npr. IACOP koristi pristup kartica sa skorom. Korisna je i standardizacija pristupa i rad na toma odjednom zajednički, posebno sa ciljem jačanja razmjena između različitih zajednica prakse.[[69]](#footnote-70) |
| 1. **Akcioni planovi zajednica prakse u odnosu na ostvarenje**   Sredstva za provjeru: Izvještaji Sekretarijata o napredovanju budžeta.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Polazni nivo: Korištena je KG 2013, imajući u vidu da je izvještavanje Sekretarijata sprovođeno na toj osnovi. Pogledati grafikon u nastavku.  Ostvarena potrošnja u okviru budžeta zajednica prakse za FG 2013, FG 2104i FG 2015. je unutar granica koje je odobrio Upravni odbor. |
| **Status napretka i učinka:**  **Sekretarijat potvrđuje da su u toku perioda obuhvaćenog strategijom, od jula 2013. do decembra 2014. godine, akcioni planovi zajednica prakse implementirani u skladu sa odobrenim smjernicama za upravljanje budžetom.** (Prilog 8, Informacioni aneks, objedinjeni dokazi iz zapisnika Upravnog odbora). Međutim, Sekretarijat izvještava da za period od jula 2012. do juna 2013. godine Upravni odbor nije mogao da donosi odluke zbog nezavršenih zvaničnih procedura vezanih za donatorsko finansiranja. Prema tome, zajednice prakse su radile sa samo indikativnim odobrenjem za jednu FG, sve dok doprinosi nisu bili zvanično preneseni u zakladu više donatora koju administrira Svjetska banka.  **Postoje dokazi o rastućem nivou vještina za upravljanje budžetom u Sekretarijatu, pri čemu su zajednice prakse bile angažovane u rastućoj mjeri.** Upravljanje budžetom je, međutim, bilo pod negativnim uticajem neophodnosti da se potvrdi dostupnost dovoljnog donatorskog finansiranja i trenda održavanja sastanaka na različitim, regionalnim lokacijama, na kojima strukture troškova nisu bile poznate. Postoje dokazi o tome da je pristup Sekretarijata budžetiranju bio konzervativan (tj. prijave za maksimalni iznos finansiranja za naloge za nabavke za događaje, imajući u vidu da je teško prijaviti se za dodatno finansiranje nakon što pripreme već počnu, ako se otkrije da je inicijalna procjena neophodnih sredstava bila potcijenjena). To je kao rezultat imalo da su zajednice prakse trošile manje od onoga što je bilo predviđeno budžetom u toku cijelog perioda obuhvaćenog strategijom (vidjeti na grafikonu).[[70]](#footnote-71) To je, međutim, Upravni odbor rješavao time što je odobravao smanjene budžete i jačao smjernice za upravljanje budžetom, a izvršni odbori zajednica prakse su postajali sve bliže uključeni, kao što pokazuje činjenica da su određene zajednice prakse koristile odredbe za preraspodjelu sredstava, kako bi bolje upravljanje svojim budžetima. Vještine pregovaranja u Sekretarijatu takođe su unapređene, sa povećanjem broja sastanaka koji su održavani na različitim međunarodnim lokacijama (13 različitih lokacija i 2014. i 2013. godine, a 11 2011. godine – pogledati u Prilogu 1. Tabelu lokacija u 2014. godini, za ilustraciju intenziteta i kompleksnosti planiranja događaja). Međutim, kako privremeni i novi aranžmani za Sekretarijat treba da budu uspostavljeni od jula 2015. godine, taj napredak može biti ometen. Takođe, procjena koštanja akcionih planova zajednica prakse uključena je u strategiju na nivou od 450.000 USD, uz smanjenja u narednim godinama, kako bi se omogućilo uvođenje doprinosa članstva. Te prognoze su revidirane u svjetlu ostvarenja budžeta zajednica prakse i revidiranih vremenskih okvira za razmatranje doprinosa članstva.  **U toku redovnih sastanaka izvršnih odbora zajednica prakse sprovodi se monitoring planova, a izvještaje Upravnom odboru daju predsjedavajući / zamjenici predsjedavajućih zajednica prakse.** Izvršni odbori susreću se najmanje jednom u toku kvartala sa ciljem sprovođenja monitoringa implementacije akcionih planova, dok se u TCOP susreću jednom u dva mjeseca. Standardizovane ankete koje se održavaju nakon događaja takođe se distribuiraju, nakon većine događaja, a to radi ekspert za ankete Svjetske banke, u konsultacijama sa timovima za resurse zajednica prakse i izvršnim odborima. Ti izvještaji o anketama za povratne informacije ocjenjuju nivo djelotvornosti i korisnosti učestvovanja u aktivnostima koje su uključene u planove i daju priliku članovima da identifikuju poboljšanja. IACOP takođe koristi pristup ‘grupa za podršku’ koje osnažuju članove da prikupljaju povratne informacije u toku događaja.  **Neke od zajednica prakse takođe sprovode svoje preglede kako bi utvrdile da li su ciljevi u njihovim planovima bili ostvareni.** TCOP planira da ocijeni kako aktivnosti doprinose postizanju strateških ciljeva TCOP PEMPAL-a i indikatorima učinka koji su identifikovani unutar toga. Izvještaj o učinku upravo je u pripremi i razmatraće se na plenarnom sastanku u maju 2015. godine. Svake tri godine IACOP sprovodi ankete sa ciljem sprovođenja monitoringa napredovanja implementacije reformi i ocjenjivanja efekata i uticaja IACOP na reforme interne revizije u državama članicama. Tave ocjene sprovedene su 2011. i 2014. godine. Takve periodične ocjene ne sprovode se u BCOP – osim uobičajenih anketa nakon održavanja događaja i tehničkih tematskih anketa.  **Eksterne evaluacije za cijelu mrežu takođe se sprovode sa ciljem osiguravanja da PEMPAL ispunjava svoje strateške ciljeve i da se pitanja identifikuju i rješavaju.** Takve evaluacije sprovedene su 2006. godine (sa ciljem određivanja metodologije evaluacije za program) i 2012. godine (sa ciljem pružanja podrške u razvoju strategije PEMPAL-a). Bilo bi vrijedno ako bi se takva dubinska evaluacija ponovo sprovela sa ciljem ocjenjivanja ukupnog uticaja strategije PEMPAL-a i unošenja rezultata kao ulaznih elemenata u razvoj naredne strategije, za period 2017-2022. godine. |
| 1. **Događaji predviđeni akcionim planovima zajednica prakse u odnosu na ostvarene događaje.**   Sredstva za provjeru: Izvještaji o pojedinačnim događajima u okviru akcionog plana. Izvještaji o napredovanju Sekretarijata / izvještaji o sastancima.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou: FG 2012. svi pojedinačni događaji su sprovedeni. Slično se izvještava i za FG 2013. i za FG 2014. |
| **Status napretka i učinka:**  Svi događaji predviđeni akcionim planovima zajednica prakse, u skladu sa onim što je odobrio Upravni odbor, implementirani su, prema izvještajima, u toku perioda koji se razmatra. |

**CILJ ZA IZLAZNI REZULTAT 2**

Kvalitetni resursi i mrežne usluge, koje podržavaju relevantne prakse za PFM, obezbjeđuju se članicama

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Broj događaja (plenarni sastanci, sastanci radnih grupa, studijske posjete)**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a (Korišteni su godišnji izvještaji PEMPAL-a).  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou: Korištena je KG 2012. kako se izvještava u nastavku teksta.   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | KG 2014 | KG 2013 | KG 2012[[71]](#footnote-72) | | Ukupno događaja | 27 | 26 | 16/13 | | * Plenarni sastanci (svi članovi / članovi izvršnih odbora ) | 4 | 3 | 8/8 | | * Sastanci manjih grupa | 10 | 9 | 6/3 | | * Studijske posjete | 5 | 8 | 2/2 | | * Videokonferencije | 8 | 6 | 0 | | PEMPAL  Učesnici | 831 | 600 | 505/434 | | Timovi za resurse / međunarodni eksperti | 160 | 241 | 125 |   Značajan stepen rasta broja događaja evidentan je, u toku perioda obuhvaćenog strategijom, posebno kod korištenja videokonferencija i prelaska sa plenarnih sastanaka svih članova na sastanke manjih, ciljnih grupa, za podskup država članica. |
| **Status napretka i učinka:**    **Broj događaja znatno je porastao u toku perioda obuhvaćenog strategijom, sa 16 2012. godine na 27 2014. godine, što je vođeno povećanim stepenom korištenja video konferencija.** U toku prikupljanja tih informacija pojavio se problem sa monitoringom broja video konferencije, pošto neke od zajednica prakse nisu uključivale ili informisale Sekretarijat o tim sastancima. Prema tome, važno je da se standardizovane informacije – kroz raspodjelu formulara u kojem se traže ažurirane informacije do određenog dana, broj učesnika, zemlje koje su bile uključene, cilj, rezultati, na primjer – sakupljaju i da se o njima izvještava. Drugi mrežni alati za održavanje sastanaka takođe počinju da se koriste (npr. WebEx, GoToMeeting), a proces izvještavanja koji će to podržavati treba da bude uspostavljen, kako bi se osiguralo da se informacije uzimaju u obzir, između ostalog i o tome koji tip tehnološke platforme se koristi.  **Ukupni broj učesnika u PEMPAL-u porastao je za 65% u toku perioda obuhvaćenog strategijom,** rastući sa 505 2012. godine na 831 2014. godine, što je opet vođeno povećanim stepenom korištenja manjih formata događaja za radne grupe, korištenjem video konferencija za redovnije sastanke. Takođe, način na koji je Sekretarijat brojao učesnike (po lokaciji) promijenjen je u KG 2012. tako da su učesnici broje prema dnevnom redu, sa ciljem unapređivanja kvaliteta mjerenja. |
| 1. **Stepen zadovoljstva učenika kvalitetom proizvoda i usluga PEMPAL-a**   Sredstva za provjeru:Indikatori učinka PEMPAL-a. (Za namjene pregleda MTR, korišteni su rezultati ankete za pregled MTR).  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou su iz rezultata ankete iz 2012. godine:  Korištenje materijala  Ispitanici iz IACOP naveli su najviši stepen korištenja materijala u cijeloj mreži.[[72]](#footnote-73) Za internu anketu iz 2015. godine, ispitanici iz IACOP su opet naveli najviši stepen korištenja materijala (ukupno 34 lica koristilo je različite materijale više od 6 puta godišnje, u poređenju sa 13 ispitanika ankete iz BCOP i 9 iz TCOP koji su naveli takav stepen korištenja). Međutim, 38 ispitanika iz BCOP i 50 iz TCOP navelo je da su koristili različite materijale između 4 i 6 puta godišnje (slično kao u IACOP, u kojoj je, prema navodima, 38 članova bilo u toj kategoriji).[[73]](#footnote-74)  Kvalitet materijala   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Procenat ispitanika koji su ocijenili da su materijali bili visokokvalitetni | 2012. | 2015.[[74]](#footnote-75) | | Resursi na internetskoj stranici | 80% | 80% | | Prezentacije i drugi ulazni elementi na događajima | 91% | 95% | | Ulazni elementi razmjene između zemalja | 74% | 82% | | Alati i drugi materijali | 88% | 92% |   Nivoi zadovoljstva kvalitetom materijala i dalje su visoki i pokazuju povećanja za većinu tipova materijala, kada se porede rezultati anketa iz 2012. i 2015. godine. Zajednice prakse usvajaju široki spektar pristupa za osiguravanje da su usluge diferencirane za zemlje na različitim nivoima reformi. Više ciljnog usmjeravanja podrške bi moglo da se sprovodi, ako bi tekući status, snage i slabosti svake države članice bili poznati (kako je sugerisalo Ministarstvo finansija Ruske Federacije). |
| **Status napretka i učinka:**  **Korisnosti materijala koje je obezbijedio PEMPAL ocijenjena je pozitivno, a postoje dokazi o tome da se različiti tipovi materijala koriste u svim zajednicama prakse, od 1 do 6 puta godišnje.** Dokazi iz anketa iz 2012. i 2015. godine ukazuju da članovi IACOP najčešće koriste materijale, što možda odražava nastavak fokusa na razvoj priručnika i smjernica za pružanje podrške implementaciji reforme interne revizije.  **Oni materijali za koje se navodi da nikada nisu korišteni od strane nekoliko ispitanika iz ankete za pregled MTR iz 2015. godine su uključivali materijale o zemljama u biblioteci** (27% ispitanika iz BCOP; 20% ispitanika iz TCOP; te 26% ispitanika iz IACOP). Izvršni odbori[[75]](#footnote-76) su različito izvještavali o korisnosti materijala i korištenju većine (u slučaju TCOP, svih) tipova materijala, Međutim, za BCOP, tri od sedam ispitanika navelo je da nikada nisu koristili materijale o zemljama u biblioteci. To bi moglo da bude izazvano time da se wiki stranica BCOP koristi kao repozitorij tehničkih materijala o zemljama, kako je odredio Izvršni odbor BCOP, tako da članovi mogu da više ovise o tome, kao izvornim materijalima, nego o biblioteci PEMPAL-a, iako povratne informacije iz ankete ne ukazuju na to da je wiki stranica bila korištenja. U okviru kvalitativnih komentara datih kao odgovor na anketu za pregled, članovi su takođe dali primjere toga kako su koristili proizvode znanja i resurse, iako su format i sveobuhvatnost njihovih odgovora bili ograničeni zbog prirode instrumenta ankete (pogledati Prilog 4).  **Materijali koje je obezbijedio PEMPAL bili su ocijenjeni kao kvalitetni ili visoko kvalitetni među većinom ispitanika u anketi za pregled, što pokazuje poboljšanje u većini kategorija, u odnosu na rezultate iz eksterne ankete održane 2012. godine.** Određeni članovi su, međutim, izrazili bojazni vezano za mješoviti kvalitet određenih tipova materijala. 20% članova IACOP ocijenilo je internetsku stranicu, a 17% ulazne elemente za razmjenu između zemalja, materijalima mješovitog kvaliteta. Slično tome, u TCOP, 11% ocijenilo je internetsku stranicu, 13% ulazne elemente za razmjenu između zemalja, a 9% alate, materijalima mješovitog kvaliteta. Slično tome, u BCOP, 18% ocijenilo je internetsku stranicu, a 19% ulazne elemente za razmjenu između zemalja, materijalima mješovitog kvaliteta. Ocjena izvršnih odbora bila je pozitivnija, pri čemu je samo po jedan član (od 8-9 članova ukupno) iz svakog od izvršnih odbora zajednica prakse ocijenio materijale materijalima mješovitog kvaliteta. Iz anketa održanih nakon pojedinačnih događaja vidi se da su izražene bojazni da bi studije slučaja zemalja mogle da budu previše uopštene, a izraženi su i zahtjevi za time da se daje više tehničkih detalja. Određene zajednice prakse su to rješavanje obezbjeđujući licima koja su držala prezentacije formate za prezentacije, kako bi se osiguralo da informacije budu ciljno usmjerene i korisne: te tražeći dodatne tehničke materijale za zemlje i radove, kao podršku prezentacijama Predstavljanje informacija preko PowerPointa takođe donosi određena ograničenja, tako da bi moglo da se istraži korištenje drugih medija.  **Zajednice prakse prihvataju širok spektar pristupa sa ciljem osiguravanja da su usluge diferencirane za zemlje na različitim nivoima reformi.** Za BCOP i TCOP se koriste tematske ankete prije većih događaja, kako bi se odredio status reformi i kako bi se identifikovalo koje studije slučaja zemalja bi pomogle zemljama u različitim fazama reformi. Naprednije zemlje dijele svoje pristupe sa zemljama koje su manje napredne, a zemlje za koje je identifikovano da imaju dobre prakse, a koje nisu dio regiona, prikazuju se kao pozitivni primjeri. Pitanja za diskusione grupe kreiraju se tako da mogu da učestvuju sve zemlje, bez obzira na status reformi. Studijske posjete i formati manjih radnih grupa takođe se koriste da bi se grupisale zemlje sa sličnim potrebama ili problemima. Format radnih grupa je posebno koristila TCOP, a razvoj akcionog plana za te grupe zahtijeva od članova da ukažu na to koji slučajevi zemalja su najrelevantniji za status implementacije reformu u njihovim zemljama. Za IACOP, ankete u kojima se određuje nivo statusa reformi periodično se sprovode i oblikovale su aktivnosti u akcionim planovima, sa ciljem osiguravanja da se odgovori na različite potrebe. Aktivnosti na razvoju strategije su uključivale sprovođenje paralelnih tematskih sastanaka, kao i studijskih posjeta i misija za osiguravanje kvaliteta, za omogućavanje toga, za zemlje koje su to zatražile. Važne diskusije i odluke takođe se snimaju na video,a stranica wiki se široko koristi za obezbjeđivanje resursa za zemlje na različitim nivoima.  **Veći stepen ciljnog usmjeravanja podrške PEMPAL-a mogao bi da se sprovodi kada bi tekući status, snage i slabosti sistema PFM svake zemlje članice bili poznati.** Ministarstvo finansija Ruske Federacije to preporučuje, kako je okvirno zacrtano u odjeljku o ciljevima / uticajima u okviru rezultata i u njegovom podnesku za pregled (Prilog 1a, Informacioni aneks). Način na koji se proizvodi i usluge diferenciraju u dugim mrežama, kao što je mreža CABRI, mogao bi takođe da obezbijedi korisne informacije. Kao dio procesa strateškog planiranja za cijelu mrežu trebalo bi da se uzme u razmatranje identifikacija tipova proizvoda i usluga i načina obezbjeđivanja (kao što je urađeno u CABRI), te da se to brendira kao dio strategije marketinga i pružanja usluga. PEMPAL već pruža djelotvorne usluge, ali one bi mogle da se identifikuju i predstavljaju na konzistentniji način, a nivou cijele mreže. |
| 1. **Broj tematskih eksperata za PFM koji su pružali podršku događajima za konkretne teme**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a (Za MTR, korištene su informacije iz godišnjeg izvještaja)  Nikakvi ciljni nivoi nisu određeni.  Polazni nivo KG 2012:125   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | KG 2014 | KG 2013 | KG 2012 | | Timovi za resurse i međunarodni eksperti | 160 | 241 | 125 |   Povećanje je evidentno u odnosu na polazni nivo. |
| **Status napretka i učinka:**  **PEMPAL je omogućio pristup za 526 međunarodna eksperta i člana timova za resurse od KG 2012. do KG 2014.[[76]](#footnote-77)** Pad u broju eksperata od KG 2013. do KG 2014. odražava povećan stepen korištenja radnih grupa, u kojima su zemlje aktivnije angažovane na sprovođenje dnevnih redova, a svaku grupu vodi zemlja za resurse, koja je vodeći ekspert. |
| 1. **Vrijednost koju dodaju tematski eksperti za PFM**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a. (korištena anketa za pregled MTR).  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Nikakve informacije o polaznom nivou nisu dostupne. Ad hoc kvalitativne povratne informacije obezbijedili su neki od ispitanika u okviru anketa sprovedenih nakon događaja, vezano za vrijednost koju su donijeli pojedinačni govornici.  U rezultatima ankete za pregled MTR ukazuju se na visok stepen zadovoljstva. |
| **Status napretka i učinka:**  **U podnescima zajednica prakse izvršni odbori su ocijenili podršku tehničkih timova za resurse kao veoma zadovoljavajuću**. Timovi za resurse sastoje se od jezgara timova, koji obezbjeđuju svakodnevnu podršku za pripremanje događaja, te tematskih eksperata, koji se angažuju u zavisnosti od tehničkih potreba teme koja se razmatra. Za sada BCOP ima četiri člana jezgra tima, od kojih jedan pruža tematsku podršku; TCOP i IACOP imaju po četiri člana jezgra tima, od koji po dva pružaju tehničku podršku. Predstavnici iz Holandske akademije (Dutch Academy), OECD Sigma, Poljske, Estonije i Južne Afrike takođe su obezbijedili značajnu podršku za IACOP u različitim trenucima.  **Jezgro podrške za zajednice prakse ostalo je relativno konstantno u toku cijelog perioda obuhvaćenog strategijom,** osim za BCOP, koja je angažovala dodatnog člana jezgra tima za konkretnu namjenu pružanja podrške vezano za tehničke zahtjeve radne grupe za platne fondove, od 2014. godine. Jezgra timova se regrutuju, ili angažuju, preko Svjetske banke, sa pola radnog vremena, po potrebi. OECD Sigma takođe je obezbjeđivala članove timova za resurse do 2012. godine, ali finansiranje i ograničena vremenska dostupnost imali su značajan uticaj na njihovu sposobnost da djelotvorno doprinesu radu, sve do odluke da se oni zvanično povuku iz mreže. BCOP je ispostavila eksplicitan zahtjev za tim da jezgro tima za resurse nastavi da koordinira rad i obezbjeđuje takve tehničke usluge, imajući u vidu nedostatak vremena koje je na raspolaganju i zahtjeve procesa budžetiranja. Bez obzira na to, izvršni odbor BCOP je veoma aktivan, a pojavljuju se dokazi o tome da takve usluge obezbjeđuju članovi (preko radnih grupa članova Izvršnog odbora, na primjer, uključujući pripremanje koncepnte note i plana aktivnosti). Zemlje članice IACOP i TCOP imaju veći stepen angažmana u direktno obezbjeđivanje mreže, kao što pokazuje broj radnih grupa koje su u radu, pri čemu je BCOP tek nedavno uspostavila svoju prvu radnu grupu, prošle godine, a drugu radnu grupu će pokrenuti u toku 2015. godine. Značajno vrijeme i nefinansijski resursi članova obezbjeđeni mreži, u smislu razvoja proizvoda znanja, prikazivanja primjera pristupa u zemljama, te učestvovanja u tematskim i drugim anketama za poređenje, takođe bi trebalo da se smatraju direktnim doprinosima za mrežu, imajući u vidu da proizvode znanja i učenje od kolega, koje predstavlja temelje mreže.  *’Vanjski posmatrači, lica koja rade u praksi, sa našeg gledišta, to dovodi do sveobuhvatnije diskusije*.’ Izvor: Podnesak za pregled Ministarstva finansija Ruske Federacije  **Troškovi timova za resurse koje mobilizuje Svjetska banka – jezgro plus tematska podrška – premašili su nivo koji je bio prognoziran u strategiji, što odražava nastavak rasta broja događaja i njihove tehničke potrebe.** Inicijalne projekcije tako su predviđale da bi neki od eksperata za resurse mogli da se mobilizuju direktno preko Sekretarijata, na zahtjev zajednica prakse, ali su se, međutim, takvi zahtjevi pojavljivali veoma rijetko, u toku prvih godina. Prognozira se da će troškovi timova za resurse da opadnu u toku posljednjih godina perioda obuhvaćenog strategijom. Ukupni iznos koji se u strategiji predviđa za troškove timova za resurse je ukupno 1,65 miliona USD u toku perioda obuhvaćenog strategijom (što uključuje 400.000 USD u godinama 1 i 2, a zatim opada na 300.000 USD u godinama 3 i 4, a na 250.000 USD u toku posljednje godine, što odražava povećan stepen oslanjanja na tehničku podršku zajednica prakse kroz vrijeme). Stvarni troškovi timova za resurse iznosili su 530.000 USD u FG 2013 i 625.000 USD u FG 2014, dok su procjene za period FG 2015-2017 580.000 USD, 470.000 USD i 410.000 USD, redom. |
| 1. **Kvalitet i učestalost korištenja tehnoloških rješenja koja su omogućena, nad kojima se sprovodi monitoring i koja se implementiraju (NOVI (1))**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a (pri čemu se u strategiji ukazuje da su novi indikatori potrebni).  Za namjene pregleda MTR, pitanje je uključeno u anketu mešu članovima i od zajednica prakse je zatraženo da obezbijede informacije o njihovim podnescima za pregled. Sekretarijat je takođe obezbijedio raspodjelu informacija o korištenju video konferencija u toku perioda obuhvaćenog strategijom.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Nikakve informacije o polaznom nivou nisu dostupne.  Povećan stepen korištenja različitih tehnoloških rješenja je evidentan. Monitoring video konferencija je ojačan, kako je navedeno u razmatranju za indikator 1. O kvalitetu rješenja izvještava se u okviru razmatranja indikatora 6 u nastavku teksta. |
| **Status napretka i učinka:**  **PEMPAL koristi nekoliko tehnoloških rješenja za omogućavanje komunikacije, uključujući video konferencije; javnu internetsku stranicu; wiki stranice zajednica prakse; skype i druge tehnologije za sastanke; te alate za prevođenje.** Adobe Connect i Skype su korišteni na probnoj osnovi za određene sastanke, ali pokazali su se nepouzdanim, tako da ovisnost o objektima Svjetske banke za video konferencije i dalje postoji, iako Banka sada implementira WebEx, zgodniji alat za mrežu kojem se može pristupiti preko personalnog računara, umjesto da lice mora da fizički prisustvuje video konferenciji u uredu Svjetske banke. Skype je i dalje koristan za manje sastanke timova za resurse, te za zemlje domaćine, iako se i IACOP koristi i Viber za komunikaciju između članova. Skype takođe koriste IACOP i BCOP u toku događaja, za održavanje prezentacija na daljinu. Komunikacija elektronskom poštom i dalje se koristi u velikoj mjeri u BCOP i TCOP za razmjenu informacija, dok se IACOP više oslanja na wiki stranicu. U IACOP se takođe koristi dropbox za razmjenu datoteka, Picasa za razmjenu slika, LinkedIn za izgradnju ličnih profesionalnih mreža, youtube za razmjenu sjećanja na događaje, prezi za pripremanje prezentacija, te društveni mediji (facebook) za nezvanične, društvene kontakte. BCOP koristi Google translate za omogućavanje nezvanične komunikacije u okviru Izvršnog odbora, imajući u vidu da su članovi odbora učesnici iz zemalja u kojima se govore ruski i BCS jezici. Za veće datoteke, Sekretarijat i tim Svjetske banke su koristili ‘wetransfer’ u slučajevima u kojima je veličina materijala predstavljala problem, a tim Svjetske banke sve više koristi ‘Box’ za čuvanje zapisnika i materijala. Sve zajednice prakse koriste survey monkey, uz podršku eksperta za ankete Svjetske banke, za sprovođenje tematskih i drugih povezanih anketa, a Sekretarijat koristi MailChimp za proizvodnju mrežnih kvartalnih biltena.  **Objekti Svjetske banke za video konferencije su glavni alat koji se koristi za sastanke za TCOP i BCOP**. TCOP koristi video konferencije za sastanke najčešće od svih zajednica prakse. U toku perioda obuhvaćenog strategijom TCOP je koristila video konferencije 24 puta, u poređenju sa 7 puta za BCOP i 4 puta u slučaju IACOP. (Izvor: Sekretarijat). BCOP i TCOP su koristile video konferencije otprilike jednako za sastanke izvršnih odbora i tematskih radnih grupa, dok je IACOP koristila video konferencije samo za određene sastanke Izvršnog odbora.  *‘Pozdravljamo to što se često koriste moderne tehnologije za dosezanje od članova mreže, Posebno se to odnosi na uspješne video konferencije koje mogu da znatno umanje troškove organizacije, administracije događaja, logistike i ostalog. Takođe, to je dobro za rastući broj eksperata’.* Izvor: Podnesak za pregled Ministarstva finansija Ruske Federacije  **Nove tehnologije i alati se takođe isprobavaju ili koriste u određenim zajednicama prakse.** Tim za resurse za više zajednica prakse koji je uspostavljen za pripreme za sastanka o rezultatima srednjoročnog pregleda počeo je da koristi alat WebEx Svjetske banke, kao zgodniju aplikaciju za video veze. TCOP takođe isprobava moderniju i lakšu za korištenje platformu za virtualnu komunikaciju, a ako ta proba bude uspješna, promovisaće ovi alat među članovima TCOP. Predstavnici iz BCOP su takođe nedavno koristili GotoMeeting (alat koji je sličan Adobe Connect) za priključivanje na javni sastanak o transparentnosti budžeta koji je održalo Međunarodno partnerstvo za budžet (International Budget Partnership). Taj alat je bio lak za korištenje i omogućio je priključenje više od pedeset lica, uključujući prezentacije, te diskusiju. Taj i drugi alati bi trebalo da se prate i istraže, u smislu njihove potencijalne vrijednosti za PEMPAL.  **Donatori su naglasili potrebnu za osiguravanjem da se materijali koji se čuvaju na internetskoj stranici i wiki stranici održavaju i ažuriraju** sa ciljem da i dalje budu aktualni i relevantni. To je ponovljeno u određenim komentarima koji su primljeni preko ankete među članovima, posebno od nekih od članova IACOP (pogledati u nastavku teksta). Ministarstvo finansija Ruske Federacije odalo je priznanje rezultatima koje je PEMPAL ostvario u odnosu na Cilj za izlazni rezultat 2, pošto internetska stranica dobro radi, a virtualna biblioteka je stvorena. Međutim, naglasilo je potrebu da se nastavi sa ažuriranjem sadržaja uključivanjem najnovijih vijesti o događajima i informacija o najvećim dostignućima zajednica itd. Kao što je već pomenuto vezano za aktivnost 5, SECO je uvjeren da će upravljanje proizvodima znanja, kao i korištenje informatičkih rješenja za omogućavanje razmjene, zahtijevati više obraćanja pažnje u budućnosti, pošto količina i obim proizvoda znanja rastu. Prema navodima SECO-a, tekuće statistike o tim alatima ne ukazuju koliko tu takvi proizvodi i resursi važni za članove (npr. vrijednost wiki stranice, korištenje proizvoda znanja, resursa biblioteke za njihov rad). SECO preporučuje da se takve informacije sakupljaju u okviru zajednica prakse, kako bi se osiguralo da PEMPAL radi sa informatičkim alatima koji su korisni za članove. |
| 1. **a) Povratne informacije od članova o korisnosti tehnologije za omogućavanje komunikacije (NOVI (2))**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a (pri čemu se u strategiji ukazuje da su novi indikatori potrebni). Anketa među članovima za pregled MTR korištena je za dobijanje povratnih informacija od članova.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Nikakve informacije o polaznom nivou nisu dostupne.  Korisnost je ocijenjena kao visoka, sa određenim konkretnim navodima o slučajevima bojazni, uglavnom vezanih za pristup određenim tehnologijama. |
| **Status napretka i učinka:**  **Članovi su ocijenili korisnost tehnoloških rješenja za omogućavanje komunikacije veoma pozitivno, kroz anketu među članovima za pregled MTR, ali su dali različite ocjene u svojim kvalitativnim komentarima**: BCOP 100%, TCOP 97%, a IACOP 88%. Određeni članovi IACOP su otvorili pitanja vezano za nekompletnost informacija na wiki i kompleksnosti procesa pristupa sa šiframa.  *U toku razvoja normativnih akata, metodologija, te državnih programa obuje, uvijek smo uzimali u obzir iskustva zemalja članica IACOP. Zato je toliko važna dostupnost aktualnih informacija o statusu reformi i relevantnih dokumenata zemalja članica IACOP, kroz njihovo postavljanje na internetsku stranicu (sastanci, nažalost, nisu tako učestali). IACOP*  *Smatram da je neophodno da se održava više video konferencija o različitim aktualnim temama, kao i da se na tim događajima diskutuje o pitanjima vezanim za finansijske termine i koncepte, pošto svaka zemlja i dalje ima drugačije tumačenje nekih od njih (TCOP).*  *Zbog činjenice da je nivo razvoja PFM u zemljama koje učestvuju u zajednici prakse donekle različit, mislim da bi bilo korisno da se te tehnologije koriste češće u toku predstavljanja materijala o PFM. (TCOP)*  *Imam problem sa korištenjem wiki stranice, pristup je suviše komplikovan (IACOP)*  *Unaprijediti (olakšati) pristup svim komunikacijskim tehnologijama (kao što su šifre) (IACOP)*  *Kvalitet interakcija mogao bi da se unaprijedi korištenjem tih tehnologija, na primjer kompletnost materijala na WIKI (IACOP)* |
| 1. **b)** **Povratne informacije vezano za usluge koje je nudio Sekretarijat za održavanje informatičke platforme**.   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a (pri čemu se u strategiji ukazuje na to da su potrebni novi indikatori). Povratne informacije tražene od pod-tima koji je sprovodio monitoring implementacije ugovora za prethodni Sekretarijat, za namjene pregleda MTR.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou nisu relevantne.  Povratne informacije od pod-tima za monitoring implementacije ugovora ukazale su na zadovoljavajući napredak. Indikator treba da bude inkorporiran u TOR za novi mehanizam. |
| **Status napretka i učinka:**  **Sekretarijat je bio odgovoran za upravljanje informatičkom platformom za internetsku prezentaciju i svaki privremeni i budući aranžman će morati da osigura da se ona na odgovarajući način održava.** Sve dok je raniji mehanizam Sekretarijata bio uspostavljen, odnosno do kraja juna 2015. godine, mjesečni sastanci za monitoring održavani su između Sekretarijata i podskupa tima Svjetske banke. Ti sastanci su bili djelotvorni u smislu monitoringa njihovog učinka i osiguravanja da je ugovor bio djelotvorno implementiran, što je uključivalo i održavanje informatičke platforme. Podskup tima Svjetske banke zaključio je da je internetska stranica u opštem slučaju djelotvorno održavana i sada rješava pitanja vezana za prenos platforme na Banku, kao dio privremenih aranžmana.  Zapisnici sa tih sastanaka mogu se dobiti preko alata Box Svjetske banke. |
| 1. **Broj dokumenata koji su postavljeni u virtualnu biblioteku (saldo, novi). Analiza saobraćaja na internetskoj stranici PEMPAL-a (broj posjeta, broj pregleda stranice). analiza saobraćaja na wiki stranici PEMPAL-a (broj posjeta, broj pregleda stranice).**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a (za internetsku stranicu i virtualnu biblioteku). Od zajednica prakse je zatraženo da obezbijede informacije o korištenju wiki u svojim podnescima za pregled.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Polazni nivo dostupan samo za saobraćaj na internetskoj stranici uz korištenje podataka za KG 2012. (pogledati grafikon u nastavku).  Stepen korištenja internetske stranice i dalje je visok, sa određenim opadanjem broja posjeta, ali povećavanjem broja pregledanja strana. Različit stepen korištenja wiki stranice u različitim zajednicama prakse. Potrebna us unapređenja da bi se omogućio monitoring tekućeg korištenja virtualne biblioteke, iako rezultati ankete za pregled MTR ukazuju da ju ne koristi oko 20-27%, kako je navedeno za indikator 2. |
| **Status napretka i učinka:**  **Dokazi pokazuju povećanje broja dokumenata koji su postavljeni u biblioteku u toku novijeg perioda, ali platforma ne podržava detaljne podatke o izvorima ili korištenju tih datoteka.** Broj dokumenata koji su postavljeni u virtualnu biblioteku iznosio je 2.190 u toku perioda obuhvaćenog strategijom, što uključuje sljedeće. a) od jula do decembra 2012. godine: 443, b) 2013. godine: 369, c) 2014. godine: 1378. Imajući u vidu da se sve prezentacije na događajima i svi materijali ne postavljaju samo na internetsku stranicu na strani posvećenoj događaju, već ih Sekretarijat postavlja i u biblioteku, nije jasno da li članovi sami postavljaju svoje dokumente, ili je to uglavnom nešto što vodi Sekretarijat. Veliko povećanje od 2013. do 2014. godine može se objasniti zahtjevom BCOP da Sekretarijat postavi sve dokumente BCOP, što do tada nije rađeno jednako sistematično kao za druge zajednice prakse. Sekretarijat je naveo da statistički podaci za određivanje toga da li se biblioteka koristi, i ko je koristi, nisu dostupni na postojećoj platformi. Biblioteka PEMPAL-a je sada u okviru internetske prezentacije CEF-a i tehnički aranžmani za njen prenos na Svjetsku banku su u toku. Kada biblioteka bude prenesena na novu platformu, informacije o učinku, kao što su izvori i korištenje dokumenata, treba da se uspostave.  **Internetska stranica PEMPAL-a i dalje predstavlja osnovni alat za skladištenje za sve materijale sa događaja i sa mreže. Zajednice prakse koriste wiki stranice (wikispaces), ali stepen korištenja varira u različitim zajednicama prakse**.[[77]](#footnote-78) Korištenje internetske stranice PEMPAL-a i dalje je na visokom nivou, sa preko 50.000 posjeta stranama u 2013. i 2014. godini, te neznatnim padom broja posjeta internetskoj stranici sa oko 13.200 u 2012. godini na oko 11.500 u 2014. godini. U toku perioda obuhvaćenog strategijom, deset zemalja koje su najviše koristile internetsku stranicu imale su stepen korištenja koji se kretao od 7,5% do 3% ukupnog broja sesija pristupanja. One su bile, u poretku od najčešćeg korisnika: Rusija, Ukrajina, Sjedinjene Države, Moldavija, Gruzija, Kosovo, Srbija, Kirgiska Republika, Slovenija (Sekretarijat), te Bosna i Hercegovina. Preko 80% pristupanja obavljeno je ili na engleskom ili na ruskom jeziku. 52% sesija bilo je na engleskom jeziku (15.725 sesija), 28% na ruskom jeziku (8.512 sesija), a ostale sesije bile su na ostalim jezicima.[[78]](#footnote-79) IACOP koristi wiki stranicu kao alat za razvoj proizvoda znanja i razmjenu informacija, dok BCOP wiki stranicu koristi kao alata za skladištenje proizvoda znanja i tehničkih materijala vezanih za PFM; uključujući dodatne materijale za studije slučajeva zemalja. Međutim, dostupni statistički podaci o korištenju i članstvu za wiki stranicu BCOP pokazuju ograničen stepen korištenja, ali Izvršni odbor i dalje savjetuje svoj tim za resurse da održava tu stranicu. Tekuće promovisanje wiki stranice sprovodi se u toku događaja koje organizuje BCOP, a tekuće prepreke za pretplatu će morati da se riješe, kako bi se osiguralo da vi članovi dobiju djelotvoran pristup. U TCOP se wiki stranica koristi, kako za skladište, tako i za komunikaciju, iako su povratne informacije dobijene iz ankete ukazivale da njihovo korištenje nije bilo uobičajeno (pogledati aktivnost 11, za rezultate povratnih informacija iz ankete o načinima komunikacije). Sekretarijat je imao mali stepen angažmana vezano za upravljanje wiki stranicama, osim osiguravanja da su naknade za pretplatu bile plaćane. |
| 1. **Broj i tip proizvoda ili usluga znanja PEMPAL-a koje su razvijene ili stavljene na raspolaganje u različitim zajednicama prakse**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka Sekretarijata (pri čemu se u strategiji ukazuje da su novi indikatori potrebni).  Od zajednica prakse zatraženo je da obezbijede informacije o tipovima proizvoda znanja koje je proizveo PEMPAL u njihovim podnescima za pregled. Donatori su takođe dostavili komentare vezano za ovaj indikator.  Nikakav ciljni iznos nije određen. Informacije o polaznom nivou teško je odrediti, pošto je sveobuhvatno izvještavanje Sekretarijata počelo tek 2014. godine, iako su određene zajednice prakse obezbijedile informacije o datumima objavljivanja proizvoda. IACOP ima iskustva u proizvodnji određenih proizvoda (smjernice i priručnici) za podršku reformama interne revizije u regionu. BCOP i TCOP su identifikovale proizvode kao dio podnesaka za pregled i uključile su izvještaje sa događaja, tehničke radove koji se prevode i rezultate anketa održanih prije događaja, što se razlikuje od pristupa IACOP, tako da određivanje ukupnog broja nije relevantno koliko izvještavanje po tipu.  U toku KG 2014, ukupno je izvještavano o 15 proizvoda (Godišnji izvještaj PEMPAL-a). Sekretarijat je pokazao dokaze o izvještavanju o broju i tipu proizvoda u kvartalnim biltenima za 2014. godinu, a šire (pregled u nekoliko stavaka) u godišnjem izvještaju za 2013. godinu. U godišnjem izvještaju za 2012. godinu date su informacije samo o proizvodima znanja IACOP. IACOP je proizvodila takve proizvode već određeni period, kako se izvještavalo u rezultatima evaluacije sprovedene 2012. godine, a druge zajednice prakse su to počele tek u novijem periodu, kao odgovor na preporuke proizašle iz te evaluacije.  Pristup identifikaciji i izvještavanju o proizvodima znanja treba da se ojača, što uključuje i definisanje različitih tipova. Donatori su takođe zainteresirani za informacije o tome kako se ti proizvodi koriste. |
| **Status napretka i učinka:**  **U toku perioda obuhvaćenog strategijom, od juna 2012. do decembra 2014. godine, dvadeset osam (28) proizvoda znanja razvijeno je u PEMPAL-u** (kao što je uključeno u podneske zajednica prakse). To je uključivalo trinaest (13) proizvoda BCOP, jedanaest (11) proizvoda TCOP, te četiri (4) proizvoda IACOP. Proizvodi znanja koji su razvijeni uključivali su radove i prezentacije u kojima su dokumentovani rezultati radnih grupa i tematskih anketa za poređenje sa odrednicama; sažetke diskusija i rezultate sastanaka; objedinjavanje studija slučaja zemalja; razvoj alata i priručnika za dobre prakse; te sažetke prevoda tehničkih studija / izvještaja. Povećanje broja proizvoda znanja vođeno je odgovorom zajednica prakse na nalaze evaluacije sprovedene 2012. godine, u okviru koje je preporučeno da se razvija više proizvoda znanja (kako je to u to vrijeme radila IACOP).  **Tip i opseg proizvoda znanja varira između različitih zajednica prakse, pri čemu ima više sličnosti između BCOP i TCOP, nego IACOP,** što odražava različite domene svake od zajednica prakse. IACOP je takođe, do određene mjere, bio vođen zahtjevima članstva u EU ili procesa priključenja EU zemalja i potrebom da se razviju smjernice i pristupi za uspostavljanje zvanične funkcije interne revizije i centralnih jedinica za harmonizaciju.  **BCOP je uglavnom bila fokusirana na dokumentovanje praksi kroz zvanične i nezvanične ankete za poređenje sa odrednicama,** u okviru kojih se prakse u zemljama članicama porede sa onim iz regiona, ili, zvaničnije, sa onim iz zemalja u regionu OECD-a. Ona je takođe sakupljala primjere informacija vezanih za budžet, kao što su vodiči za građane, indikatori učinka, te tehnički izvještaji za prevođenje na zahtjev članova. Zvanični izvještaji o događajima takođe se pripremaju, a evidencija korisnih linkova se priprema za nove i postojeće članove, za lociranje informacija u budućnosti. Wiki stranicu BCOP koristi tim za resurse kao skladište za te proizvode znanja, uključujući i dodatne materijale koje zemlje obezbjeđuju u toku studijskih posjeta.  **TCOP je uglavnom bila fokusirana na dokumentovanje i poređenje praksi kroz tematsko poređenje sa odrednicama i sažetke događaja,** slično kao BCOP. Ona takođe sada priprema smjernice o konsolidaciji finansijskog izvještavanja, što je više u skladu sa pristupom IACOP. Članovi TCOP koriste virtualnu biblioteku koja je uspostavljena u okviru internetske stranice PEMPAL-a i aktivno joj doprinose.  **IACOP se fokusirala na razvoj vodiča o dobrim praksama, formata i priručnika koji mogu da se prilagođavaju i usvajaju u zemljama članicama.**  U svom podnesku **(**Prilog 2c, Informacioni aneks), IACOP je takođe obezbijedila objašnjenja o tome kako svaki proizvod znanja, koje su proizvele njene različite radne grupe, može da se koristi u zemljama članicama.  **SECO je uvjeren da će upravljaju proizvodima znanja, kao i korištenju informatičkih rješenja za omogućavanje razmjene, biti neophodno posvetiti više pažnje u budućnosti.** Imajući u vidu da obim proizvoda znanja raste, zajednice prakse i Sekretarijat moraju da osiguraju da se ti proizvodi redovno ažuriraju i da samo relevantni proizvodi znanja ostaju u cirkulaciji, inače je moguće da izvori informacija postanu takvi da je njima nemoguće upravljati. (Prilog 1b, Informacioni aneks)  **Informacije o načinima na koje druge mreže razvijaju, distribuiraju i prate korištenje svojih proizvoda znanja bile bi korisne za PEMPAL**. Mreža CABRI ima pristup za jasno identifikovanje tipova proizvoda i usluga koje pruža (sa planovima za procjenjivanje njihovog koštanja i naplaćivanja nominalnih naknada u pripremi). Takva jasna identifikacija proizvoda i znanja bila bi od koristi za PEMPAL, posebno imajući u vidu rast i fokus na proizvode znanja u toku perioda obuhvaćenog strategijom. Način na koji OECD, Svjetska banka, MMF, CABRI i drugi takođe sprovode monitoring konačnog korištenja i vrijednosti svojih proizvoda (uključujući procjenjivanje troškova proizvoda i procese pretplaćivanja) mogu da obezbijede korisne pristupe koji bi mogli da se prilagode na kontekst PEMPAL-a u budućnosti. Istraživanja tih pristupa mogla bi da se sprovode kao dio narednog procesa strateškog planiranja za cijelu mrežu i da se zatim unesu kao ulazni elementi u predloženi dokument o finansijskog održivosti. |
| 1. **Indikatori vrijednosti dobijene za uloženi novac (ukupni rashodi za događaje: bruto u odnosu na neto, po događaju, po učesniku, po danu, u USD i EUR)**   Sredstva za provjeru: Objedinjeno u kvartalnim izvještajima Sekretarijata PEMPAL-a. Za pregled MTR, korišten je godišnji izvještaj u kom su dati podaci za period od KG 2012. do KG 2014. (pogledati grafikon u nastavku teksta)  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Iako se troškovi povećavaju, jedinični troškovi pokazuju poboljšanje. |
| **Status napretka i učinka:**  **Prognozirani troškovi usluga Sekretarijata bili su potcijenjeni u procjenama koštanja u strategiji**. Prognozirano je da će troškovi Sekretarijata da se povećaju sa 200.000 USD na 300.000 USD od 2013. do 2014. godine, kako bi to odražavalo predloženi prelazak sa osoblja koje radi sa pola radnog vremena na stalno zaposleno osoblje, u skladu sa jednom od preporuka iz strategije, imajući u vidu rast mreže. Međutim, pošto je pregovaranje o novom ugovoru bilo djelimično završeno u toku perioda obuhvaćenog strategijom, ti troškovi su porasli na 380.000 USD godišnje. Procjene troškova u strategiji su revidirane kako bi odražavale ostvarenja i prognozirane troškove za preostali period obuhvaćen strategijom.  **Pokretanje bilo kakvog poređenja usluga Sekretarijata sa odrednicama, kako je zahtijevano u skladu sa aktivnošću 4 strategije, ne bi sada bilo prikladno, imajući u vidu novija dešavanja u PEMPAL-u vezano za pružanje takvih usluga.** Kada je strategija bila razvijana, u njoj je predložen novi modalitet za usluge Sekretarijata, koji je uključivao resurse sa punim radnim vremenom koji bi se na periodičnoj osnovi ocjenjivali i poredili sa odrednicama u odnosu na slične mreže, sa ciljem osiguravanja da je pristup prikladan za zadovoljavanje rastućih potreba mreže. Imajući u vidu potrebu za uspostavljanjem novog mehanizma Sekretarijata u toku 2015. i 2016. godine, takva preporuka nije prikladna. Izvršni odbori bi mogli da razmotre, međutim, da li bi željeli da pokrenu zvanični program poređenja sa odrednicama prije isteka perioda obuhvaćenog strategijom, čiji rezultati bi bili iskorišteni kao ulazni elementi za predložene procese strateškog planiranja za razvoj naredne strategije.  **Sekretarijat je obezbijedio indikatore vrijednosti koja je dobijena za uloženi novac, koji su pokazali dokaze o troškovima vezanim za događaje** (Prilog 6, Informacioni aneks). U godišnjem izvještaju za 2014. godinu, Sekretarijat je izvještavao o tome da su ukupni rashodi vezani za događaje PEMPAL-a rasli u toku perioda obuhvaćenog strategijom, te da su 2014. godine ukupno iznosili 1.4 miliona EUR (1.9 miliona USD), u poređenju sa 1,1 milion EUR (1,5 miliona USD) 2013. godine. Ti rashodi uključuju putne troškove, troškove smještaja, prevođenja / moderacije, troškove vezane za konferencije za praktičare iz PEMPAL-a, te troškove podrške Sekretarijata, ali ne uključuju rashode vezane za timove za resurse.  **Međutim, prosječni rashodi po događaju i po učesniku su smanjeni.** Prosječni rashodi događaja u 2014. godini iznosili su 24 hiljade EUR (56 hiljada USD); u poređenju sa 70 hiljada EUR (93 hiljade USD) u 2013. godini, te 99 hiljade EUR (125 hiljada USD) u 2012. godini. Smanjenje prosječnih rashoda po događaju izazvano je činjenicom da su zajednice prakse počele da aktivno koriste video konferencije. Struktura rashoda za događaje ostala je uglavnom ista u toku perioda obuhvaćenog strategijom, pri čemu su relativni udjeli rashoda za smještaj, putovanja i prevođenje ostali relativno konstantni, a najveće stavke rashoda su troškovi smještaja, što prate troškovi putovanja.[[79]](#footnote-80) Rashodi po učesniku su opali u poređenju sa 2013. godinom, u neto smislu (isključujući prevođenje), sa 1.650 EUR 2013. godine, na 1.185 EUR 2014. godine. Smanjenje rashoda po učesniku može se objasniti proširenim korištenjem video konferencija kao i različitim troškovima usluga na različitim lokacijama, u kombinaciji sa djelotvornim naporima na pregovaranju u toku organizacije događaja. Ako se to posmatra u bruto iznosima (uključujući prevođenje i troškove Sekretarijata), rashodi po učesniku u 2014. godini opali su na 1.719 EUR (2.290 USD), sa 2.585 EUR (3.429 USD) u 2013. godini. Rashodi po učesniku / danu takođe su smanjeni, zbog većeg broja učesnika po događaju. Dnevni neto rashodi[[80]](#footnote-81) po učesniku (ponderisani prosjek) mjereni i u EUR i u USD; opali su sa 666 EUR (891 USD) na 550 EUR (760 USD) u toku istog perioda. |
| 1. **Stepen zadovoljstva članova učinkom Sekretarijata, izvršnih odbora zajednica prakse i Upravnog odbora**   Sredstva za provjeru: Periodična nezavisna evaluacija. Za namjene pregleda MTR, pitanja su bila inkorporirana u anketu.  Nisu određeni nikakvi ciljni iznosi.  Informacije o polaznom nivou dostupne u eksternoj anketi iz 2012. godine i u anketama održanim nakon događaja u KG 2013. prema izvještajima Sekretarijata.   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Rezultati periodičnih anketa | % rejtinga visoko zadovoljavajuće: Sekretarijat [[81]](#footnote-82) | % rejtinga visoko ili veoma visoko za Upravni odbor | % rejtinga visoko ili veoma visoko za izvršne odbore zajednica prakse | | Rezultati eksterne ankete iz 2012. godine (izvor strana 27, Glavni izvještaj) | 70%[[82]](#footnote-83) | 81% za cijelu mrežu | BCOP (100%),[[83]](#footnote-84) TCOP (67%), IACOP (88%) | | Rezultati interne ankete iz 2015. godine | 79% (BCOP 77%, TCOP 79%, IACOP 79%) | 90% za cijelu mrežu [[84]](#footnote-85)  BCOP (86%), TCOP (88%), IACOP (97%) | BCOP (91%), TCOP (90%), IACOP (91%)[[85]](#footnote-86) |   Dokazi o porastu stepena zadovoljstva od 2012. godine u odnosu na Sekretarijat, Upravni odbor i izvršne odbore zajednica prakse, među članovima, osim za Izvršni odbor BCOP, za koji je nivo opao sa 100% zadovoljstva na 91%, uz napomenu da je Odbor još uvijek bio u uspostavljanju u vrijeme održavanja eksterne ankete, tako da se nivo od 100% zadovoljstva treba protumačiti u tom kontekstu. |
| **Status napretka i učinka:**  **Članovi su obezbijedili pozitivne povratne informacije o učinku Sekretarijata, Upravnog odbora i izvršnih odbora zajednica prakse koje pokazuju povećanja u rejtinzima za sve grupe od 2012. godine** (osim za Izvršni odbor BCOP, iako je rejting još uvijek veoma pozitivan na nivou od 91% ispitanika koji ocjenjuju njegove usluge ocjenom visoko ili veoma visoko zadovoljavajuće).  **Postoji dokazi o tome da upravni i izvršni odbori mreže sada obezbjeđuju djelotvorno liderstvo i usmjeravanje.** Većina članova koja je odgovorila na anketu za pregled ocijenila je učinak Upravnog odbora i izvršnih odbora zajednica prakse veoma pozitivno. 86% (BCOP), 88% (TCOP) i 97% (IACOP) članova ocijenilo je učinak Upravnog odbora ocjenama visoko i veoma visoko. Nijedan član nije ocijenio učinak Odbora ispod prosječnim. 91% (BCOP), 90% (TCOP) i 91% (IACOP) članova ocijenilo je učinak svojih izvršnih odbora ocjenama visoko i veoma visoko. U podnescima zajednica prakse, izvršni odbori zajednica prakse ocijenili su kvalitet liderstva Upravnog odbora ocjenama ocjenama veoma visoko (BCOP) i visoko (TCOP i IACOP).  **Za Sekretarijat su pozitivni rezultati, koji se poboljšavaju, potvrđeni nalazima anketa održanih nakon događaja.** U većini anketa održanih nakon događaja, usluge Sekretarijata (logistika organizacija i administracija događaja) ocjenjivane su konzistentno visoko i pokazale su povećanje u ocjenama između KG 2013. i KG 2014. (grafikon uzet iz *Priloga 1*, uzetog iz Godišnjeg izvještaja PEMPAL-a, koji je pripremio Sekretarijat).  **Uloge i odgovornosti ključnih aktera u mreži pregledane su i pojašnjenje u proceduralnom okviru i u Poslovniku u toku 2012. i 2013. godine** (sada se to zove Operativne smjernice). Sekretarijat je obezbijedio sveobuhvatnu evidenciju promjena u tim smjernicama, uključujući procese konsultacija i odobravanja. (*Prilog 4,* Informacioni aneks). Promjene su uključivale tehničku podgrupu Upravnog odbora koja je radila na pregledanju smjernica uz podršku pravnog eksperta OECD-a. Ostale politike su takođe pojašnjene, a promjene su inkorporirane u smjernice za upravljanje budžetom i smjernice za studijske posjete u 204. godini, što je takođe dovelo do naknadnih revizija Operativnih smjernica i Smjernica za događaje PEMPAL-a, uključujući i novu Politiku o društvenim aktivnostima.  **Određene uloge i odgovornosti tek treba da budu pojašnjene i ojačane, prema navodima donatorima, tj. uloge posmatrača i zajednica prakse u Upravnom odboru.** Uloga posmatrača u Upravnom odboru nije jasna, prema gledištu SECO-a, a određeni posmatrači, iako nemaju glasačka prava, imaju uticaj na donošenje odluka. SECO preporučuje da bi operativne smjernice trebalo da definišu da posmatrači mogu da govore o svim stavkama na dnevnom redu koje su relevantne za njihova stručna znanja, dok se istovremeno pojašnjava da oni ne mogu da doprinose diskusijama ili odlukama o rukovođenju ili finansiranju. Dalje, SECO je mišljenja da odluke koje se donose glasanjem nisu više prikladne za Odbor, i preporučuje se da se to izmijeni u odlučivanje na osnovu koncenzusa.  **I Ministarstvo finansija Ruske Federacije i SECO zatražili su aktivniju ulogu zajednica prakse na sastancima Upravnog odbora.** SECO preporučuje da bi Upravni odbor trebalo da razmatra za koje mjere bi bilo korisno da se osigura da predsjedavajući zajednica prakse mogu da aktivnije učestvuju, dok u isto vrijeme treba da ograničava potencijal za sukob interesa. Ministarstvo finansija Ruske Federacije preporučuje prošireno učešće predstavnika zajednica prakse u sastancima preko video konferencija uz redovno predstavljanje aktivnosti i pitanja. (Pogledati Aktivnost 3, vezano za unapređivanje razmjena između zajednica prakse, za više detalja).  **Oba donatora su takođe ponudila sugestije za unapređenja rada Upravnog odbora.** SECO je preporučio sljedeće: i) da dnevni red, relevantni dokumenti i pozadinske informacije treba da budu dostupni dosta prije održavanja sastanaka, te ii) da bi u dnevnom redu trebalo da bude navedeno, za svaku stavku dnevnog reda, da li je to za diskusiju ili odlučivanje, te da, ako se zahtijeva odlučivanje, sve relevantne informacije moraju da budu obezbjeđene prije sastanka. SECO je takođe preporučio da ne bi trebalo da se dozvoli da se donose nikakve odluke, osim ako su svi članovi prisutni, te da odluke ne bi trebalo da se sprovode ako su neki od članova nedobrovoljno napustili sastanak, zbog tehničkih problema sa vezom za video konferenciju. Ministarstvo finansija Ruske Federacije zatražilo je, vezano za budžetska pitanja, da bi glavni prijedlozi i komentari trebalo da se razmatraju prije sastanka, kako bi se bolje razumjele predložene promjene i prilagođavanja i kako bi se izbjegli nesporazumi izazvani tehničkim problemima ili nedostatkom vremena. Osim tih sugerisanih unapređenja, Ministarstvo finansija Ruske Federacije je uvjereno da je rad Upravnog odbora djelotvoran i dobro koordiniran.  **Izvršni odbori zajednica prakse i Upravni odbor PEMPAL-a održavaju redovne sastanke.** Upravni odbor je održao osam sastanaka u toku perioda obuhvaćenog strategijom, a tipovi odluka koje su donesene, teme koje su razmatrane, te zapisnici koji su evidentirani, obezbjeđeni su u *Prilogu 7* Informacionog aneksa. Izvršni odbor BCOP održao je 13 sastanaka u toku perioda obuhvaćenog strategijom (od jula 2012. godine do decembra 2014. godine), od kojih je devet bilo licem u lice. Zapisnicima sa tih sastanaka može se pristupiti na adresi <http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop/>. Izvršni odbor TCOP održao je 19 sastanaka u toku perioda obuhvaćenog strategijom, od kojih je sedam bilo licem u lice. Zapisnicima sa tih sastanaka može se pristupiti na adresi <http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop/>. Izvršni odbor IACOP održao je 13 sastanaka u toku ekvivalentnog perioda, a Izvršni odbor je izabrao da evidencije vezane za zapisnike sa tih sastanaka budu privatne, zbog osjetljive prirode određenih tema koje su razmatrane.  **Izvršni odbori sprovode spektar strateških i operativnih aktivnosti vezanih za njihove konkretne planove zajednica prakse i inicijative za cijelu mrežu.** Tipovi odluka koje su donesene uključuju pregledanje i odobravanje sljedećeg: akcionih planova zajednica prakse, nacrta dnevnih redova i koncepata za događaje, upitnika i izvještaja anketa, te proizvoda znanja. Razmatranje strateških pitanja takođe se sprovodi na periodičnoj osnovi, uključujući razvoj i sprovođenje strategija, evaluaciju rezultata odgovora na ankete, razvijanje i sprovođenje strategija za članstvo, te vođenje omogućavanja održavanja događaja i radnih grupa.  **Zapisnici sa svih sastanaka odbora evidentiraju se i postavljaju na javnu internetsku stranicu (osim za IACOP, koja je odlučila da svoje postavlja na privatnu wiki stranicu).** Povratne informacije iz ankete među članovima ukazuju da bi IACOP mogla da poboljša informacije koje se evidentiraju na sastancima (pogledati povratne informacije članova navedene u okviru Aktivnosti 10 u nastavku teksta), evidentiranjem pitanja koja su pokrenuta vezano za nekompletnu evidenciju i probleme sa pristupom wiki stranici, na kojoj se te evidencije čuvaju. Iz razloga transparentnosti, zapisnici bi trebalo da budu otvoreni na uvid javnosti, a samo one konkretne stavke dnevnih redova koje se bave osjetljivim pitanjima treba da budu uklonjene iz zapisnika. |
| 1. **Stepen zadovoljstva izvršnih odbora i timova za resurse učinkom Sekretarijata**   Sredstva za provjeru: Periodične nezavisne evaluacije. Za namjene pregleda MTR, od zajednica prakse je zatraženo da obezbijede rejting učinka u podnescima zajednica prakse za pregled.  Nikakav ciljni iznos nije određen. Informacije o polaznom nivou dostupne u rezultatima eksterne ankete iz 2012. godine, ali kvalitativna priroda odgovora na intervjue. Slučajevi bojazni navedeni su 2012. godine i bili su veći u broju i značaju[[86]](#footnote-87) od onih o kojima se izvještava u podnescima zajednica prakse 2015. godine, što ukazuje na značajno unapređenje učinka. |
| **Status napretka i učinka:**  **Na osnovu indikatora učinka ocjenjuje se da je Sekretarijat rješavao potreba članova na efikasan u djelotvoran način.** U podnescima zajednica prakse za pregled, usluge Sekretarijata su izvršni odbori ocijenili kao v**isoko zadovoljavajuće** u slučaju BCOP; te **zadovoljavajuće** u slučaju TCOP i IACOP. Uspostavljeni su i održavani dobri odnosi sa Vođom projektnog tima Sekretarijata, gospodinom Gašparom Pleškom, a sva pitanja su bila brzo identifikovana i rješavana zajednički u okviru njegovog tima, uz pomoć timova za resurse Svjetske banke, po potrebi. Nivo usluga BCOP je periodično bio izložen negativnom uticaju protoka osoblja i redovnih promjena u obezbjeđivanju jezgra osoblja (zbog porodiljskih odsustava i bolovanja), ali Izvršni odbor BCOP je bio zaštićen od problema izazvanih tih nepokrivenim oblastima usluga time što je tim za resurse sprovodio ključne administrativne zadatke, kako bi se pokrili periodi sa promjenom ili nedostupnošću osoblja, a Vođa projektnog tima je aktivno pokušavao da osigura da do tih slučajeva u budućnosti ne dolazi. IACOP je takođe ukazala koliko cijeni napore uložene na rješavanje logističkih pitanja koja su otvorena i navela da su dodatni napori potrebni za poboljšavanje kvaliteta usluga, vezano za putne aranžmane za učesnika na događajima, uključujući izbor optimalnih planova puta, kao i osiguravanje visokokvalitetnog prevođenja u toku događaja. TCOP je takođe dijelima iste bojazni vezano za dodatno pitanje poboljšavanja organizacije prevoza učesnika sa aerodroma. |
| 1. **Broj studijskih posjeta institutima za PFM koje su podržane. Broj naprednih zemalja koje su uključene. (NOVI (4))**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka Sekretarijata (pri čemu se u strategiji ukazuje da su novi indikatori potrebni).  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou nisu relevantne. Indikator vođen članovima, pri čemu je periodično izvještavanje adekvatno.  Značajni zahtjevi ispunjeni u TCOP i IACOP. Ograničeni zahtjevi u BCOP. |
| **Status napretka i učinka:**  **IACOP i TCOP su implementirale ovu aktivnost, ali među članicama BCOP interes je bio ograničen.** U slučaju BCOP, samo jedna zemlja (Kirgiska Republika) ukazala je na interes za institutima / obukom za PFM, a predstavnici su stupili u kontakt sa Kazahstanom na plenarnom sastanku 2015. godine. Iako na sastanku svih zajednica prakse održanom 2014. godine nisu prikazani primjeri instituta za PFM, kao što je planirano u strategiji (imajući u vidu potražnju zajednica prakse za drugim temama), postoje dokazu o tome da je to i dalje prioritet i da se rješava u IACOP i TCOP.  **U slučaju TCOP, tema obuke o PFM bila je na dnevnom redu nekoliko događaja koje je organizovala TCOP u toku perioda obuhvaćenog strategijom.** Konkretno, prezentacije aranžmana za obuku računovođa koji rade u javnom sektoru bile su uključene u dnevne redove događaja TCOP koji su održani u Bakuu i Podgorici; posjeta CIPFA-i bila je dio posjete Izvršnog odbora Londonu; a iskustva Ministarstva finansija Austrije u organizaciji obuke u okviru nedavne široke reforme PFM razmatrana us u toku studijske posjete Austriji. Ministarstvo finansija Ruske Federacije izrazilo je snažan interes za studiranje postojećih modela za aranžmane za obuku iz PFM u različitih zemljama. U tom kontekstu, njegovi predstavnici su imenovani za prisustvovanje radnom seminaru TCOP u Bakuu, gdje je zasebna sesija bila posvećena aktivnostima vezanim za obuku. Tom događaju prisustvovali su i predstavnici Instituta za obuku iz PFM Kazahstana, koji su predstavili svoja iskustva članovima TCOP na ranijem događaju koji je održan u Astani 2011. godine. Sporazum o bilateralnoj saradnji naknadno je potpisan između predstavnika Rusije i Kazahstana. U decembru 2014. godine, fasilitator za TCOP iz Svjetske banke, Elena Nikulina, održala je posebnu prezentaciju na tu temu ruskim kolegama na radnom seminaru u Moskvi. Prezentacija je bila razvijena na osnovu materijala koji su dostupni sa događaja TCOP (iskustva Azerbejdžana i Kazahstana). Plan aktivnosti za jednu od tematskih grupa TCOP uključuje fokus na implementaciju računovodstvenih standarda za narednih 12 mjeseci i predviđa organizaciju serije video konferencija sa institutima za obuku za PFM iz regiona (CEF, Institut Kazahstana, Institut Azerbejdžana).  **U slučaju IACOP, Radna grupa za obuku i sertifikaciju sakuplja najbolje prakse iz oblasti obuke iz cijelog regiona.**  Grupa se sastaje dva puta godišnje i proizvela je formular za program obuke i predložila model za obuku i sertifikaciju. Objavljena us dva dokumenta: Tijelo znanja i Dobre prakse; kao i Formular za Priručnik za kontinualnu profesionalnu obuku (dostupni na adresi: <http://pempaltc.wikispaces.com/T%26C+WG+Index> ). Iskustva Instituta internih revizora Republike Južne Afrike istraživana su u toku studijske posjete Izvršnog odbora, u kojoj su učestvovali predstavnici Mađarske, Gruzije, Hrvatske i Moldavije, 2013. i 2014. godine. Pored toga, u toku studijske posjete Jermeniji i Mađarskoj, iskustva u uspostavljanju centra za obuku za interne revizore razmijenjena su sa predstavnicima Moldavije, Crne Gore, Bosne i Hercegovine, Ukrajine, Hrvatske, Gruzije, Rusije, te Kirgiske Republike.  **Određene povratne informacije članova iz ankete naglasile su korisnost tog rada**:  *Uporedna analiza sistema sertifikacije internih revizora bila je temelj za uspostavljanje našeg državnog sistema sertifikacije internih revizora.*  *Kada smo razvijali program obuke za sertifikaciju internih revizora, imali smo na umu iskustva država članica PEMPAL-a.* |

**CILJ ZA IZLAZNI REZULTAT 3**

Finansijski izvodljiva mreža profesionalaca u upravljanju javnim finansijama, posvećena unapređivanju praksi PFM u regionu Evrope i srednje Azije, izgrađena je i održava se

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Broj država članica koje aktivno učestvuju na događajima.** 2. **Broj pojedinačnih članova po zajednici prakse, po događaju, ukupno**   Sredstva za provjeru: Liste učesnika u događajima, prema navodima u godišnjim izvještajima Sekretarijata; analize učestvovanja na događajima. Za namjene MTR, analize članstva poduzete i dostavljene u podnescima zajednica prakse za pregled, imajući u vidu da statistički podaci o učešću o kojima izvještava Sekretarijat pokazuju sve učesnike, ne članove (koji su definisani kao oni učesnici koji prisustvuju na dva ili više događaja). Pojavljuju se problemi sa kvalitetom vezani za podatke koji se drže u bazi podataka Sekretarijata, što zahtijeva dodatno rafiniranje listi na nivou Strateškog savjetnika i zajednica prakse.  Nikakav ciljni iznos nije određen for broj država članica, iako je kvalifikovanost ograničene na zemlje u regionu Evrope i srednje Azije, te podložna odobravanju Upravnog odbora.  Nezvanični ciljni iznos od 100% određen je za učesnike koji dolaze iz ciljnih agencija i područja u okviru agencija, u skladu sa onim što definišu izvršni odbori zajednica prakse, u skladu sa svojim pristupima članstvu.   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Broj država članica | 2011. | 2012. | 2013. | 2014. | | BCOP | 21 | 21 | 21 | 21 | | TCOP | 20 | 21[[87]](#footnote-88) | 21 | 21 | | IACOP | 20 | 20 | 23 | 23 |     Informacije o polaznom nivou za broj država članica dostupne iz izvještaja eksterne evaluacije iz 2012. godine (iznosi iz 2011. godine).  Nikakve informacije o polaznom nivou nisu dostupne za analizu članstva za TCOP i IACOP. BCOP je sprovela analize u 2011. i 2012. godini, koje su otkrile da ciljni članovi prisustvuju. U izvještaju eksterne evaluacije iz 2012. godine naglašena je potreba da se dodatno ojača definicija člana. Sve zajednice prakse su to uradile (pri čemu je IACOP prilagodila prakse od posljednje eksterne evaluacije), a u većoj mjeri ciljno usmjereni procesi pozivanja su evidentni, kao i veći fokus na kvalitet članstva u zajednicama prakse. Članovi se definišu kao oni koji prisustvuju na dva ili više događaja. Buduće analize članstva mogle bi da budu ojačane rješavanjem problema sa slabim kvalitetom određenih podataka u bazi podataka o članstvu, vezano za relevantnu oblasti u okviru ciljnog ministarstva. Izvještavanje takođe treba da bude ojačano. Sekretarijat je počeo sa izvještavanjem 2014. godine, ali neophodno je da se postigne dogovor o formatu i učestalosti izvještaja.  Dokazi o jezgru članstva u svim zajednicama prakse, vođeni zemljama članicama koje učestvuju u izvršnim odborima i, od određene mjere, onim zemljama koje šalju dodatne predstavnike kao lica za koje zemlje same plaćaju troškove. |
| **Status napretka i učinka:**  **Bez obzira na ograničenja vezana za kvalitet informacija o članstvu u bazi podataka Sekretarijata, analize članstva pokazuju da ciljni članovi učestvuju u aktivnostima zajednica prakse.** Konkretno, određena imena i adrese elektronske pošte poklapaju se, određeni članovi su napustili mrežu, a informacije o imenu odjeljenja i funkciji mogle bi da se unaprijede, kroz bolji dizajn formulara pozivnica i bliže upravljanje podacima o članstvu u zajednicama prakse i/ili mehanizmu Sekretarijata. Da bi se omogućila analiza članstva, **član je definisan kao lice koje je prisustvovalo na dva ili više događaja u toku perioda obuhvaćenog strategijom.**  **Nakon prelaska na formate ranih grupa i manjih tematskih sastanaka, koriste se u većoj mjeri ciljno usmjerene strategije za članstvo,** pri čemu konkretna lica preporučuju ministri za imenovanje za prisustvovanje. Motivacioni faktori za učestvovanje u izvršnim odborima takođe su uspostavljeni, pri čemu se dodatno učešće zemlje preko uobičajena dva imenovanja po zemlji dozvoljava za one zemlje koje imaju predstavnike u Odboru ili za one koje su aktivne u implementaciji dnevnog reda, ili, u slučaju BCOP i TCOP, ako se zemlje saglase da finansiraju dodatno učešće (tj. lica za koje zemlje same plaćaju troškove). IACOP je takođe implementirala inovativne strategije za članstvo u toku nekoliko godine, pri čemu su različitim nivoima članstva dozvoljavani različiti nivoi koristi koje su primjenjivane u prošlosti, IACOP promoviše preuzimanje vlasništva nad strategijama za članstvo u široj zajednici, kroz rad grupe za podršku koju vode članovi – ’čuvari zajednice’ – koja je odgovorna za promovisanje održivosti članstva kroz osiguravanje njegovog visokog kvaliteta. Jedna takva strategija uključuje pravilo koje je uspostavio Izvršni odbor, o tome da se jedan učesnik imenuje iz IACOP, a drugi iz ministarstva finansija zemlje. IACOP poziva najaktivnije članove i one koji su zaduženi za reforme politika. Izvršni odbor je takođe uspostavio proces za imenovanje učesnika koji se primjenjuje za događaje koje sprovode radne / tematske grupe IACOP.  **U slučaju BCOP jezgro članstva uključuje 61 člana iz 21 zemlje iz regiona ECA.** Osamnaest od 21 kvalifikovane zemlje ima aktivno učešće, pri čemu su Kazahstan, Ukrajina i Bugarska najmanje aktivne članice (iako je Ukrajina učestvovala u studijskoj posjeti tipa B 2014. godine). Najaktivnije učešće u opštem slučaju potiče iz 8 zemalja koje imaju predstavnike u Izvršnom odboru: Albanija (8 članova), Hrvatska i Kirgiska Republika (6 članova svaka), Jermenija i Bjelorusija (5 članova svaka), i Ruska Federacija i BiH (4 članova svaka). Učešće Kirgiska Republika vođeno je učešćem lica za koje zemlja same plaća troškove (Kirgiska Republika je poslala 15 ljudi kao lica za koje zemlja same plaća troškove na događaje BCOP u toku perioda obuhvaćenog strategijom), a Albanija je bila domaćin plenarnog sastanka, što omogućava učešće većeg broja lica.  **U slučaju TCOP, jezgro članstva uključuje 119 članova iz 21 zemlje iz regiona ECA. Veća baza članstva je velikim dijelom vođena značajnim brojem lica za koje zemlje same plaćaju troškove, između ostalog.** Devetnaest od 21 kvalifikovane zemlje aktivno je učestvovalo, pri čemu su Kosovo i Rumunija[[88]](#footnote-89) bile najmanje aktivne članice, jer nijedan član iz njih nije učestvovao na više od jednog događaja u toku vremenskog perioda, što prate Srbija i Jermenija sa samo po jednim članom. Najaktivnije učešće poticalo je iz Bjelorusije (13 članova), Ruske Federacije (11), Tadžikistana (10) i Gruzije (10). Ti dodatni članovi su rezultat toga da zemlje finansiraju dodatno učešće (tj. lica za koje zemlje same plaćaju troškove), zemlje preuzimaju ulogu domaćina događaja i time su u mogućnosti da pošalju dodatne predstavnike, a takođe se mjesta nude i zemljama koje imaju predstavnike u Izvršnom odboru. Bjelorusija je poslala 5 lica na događaje koje je organizovala TCOP kao lica za koje zemlje same plaćaju troškove, ako i Gruzija, i obje su bile domaćini radnih seminara u toku perioda obuhvaćenog strategijom. Ruska Federacija platila je učešće 24 dodatna učesnika na događajima TCOP, što takođe objašnjava njen visok nivo članstva. Kombinacija tih razloga objašnjava profila članstva TCOP, koje je znatno različito od članstva drugih zajednica prakse.  **U slučaju IACOP jezgro uključuje 65 članova, iz 23 zemlje, pri čemu određeni članovi dokaze iz resornih ministarstava, što zahtijeva dodatno istraživanje.** Dodatne članice, osim onih koje su članice i drugih zajednica prakse, su Mađarska i Češka, čije članstvo je Upravni odbor odobrio u toku perioda obuhvaćenog strategijom. Turska, Bjelorusija, Kosovo i Makedonija imaju samo po jednog člana (koji je prisustvovao na dva ili više događaja u toku perioda obuhvaćenog strategijom), dok druge zemlje imaju dva ili više članova. Najaktivnije učešće dolazi iz Albanije, Gruzije, Kirgiske Republike, Moldavije i Ukrajine, koje sve imaju po 5 članova svaka, nakon čega slijede Uzbekistan i Ruska Federacija sa 4 člana svaka. (pri čemu je većina njih zastupljena u Izvršnom odboru, osim Albanije i Uzbekistana). |
| 1. **% učesnika koji se vraćaju u odnosu na one koji samo jednom prisustvuju događajima**   Sredstva za provjeru: Izvještaji Sekretarijata zasnovani na rezultatima anketa.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou obezbjeđene su za KG 2013. iz godišnjih izvještaja. Dodatni podaci za polazni nivo obezbjeđeni iz rezultata eksterne evaluacije iz 2012. godine (podaci iz ankete održane 2011. godine).[[89]](#footnote-90)   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | % novih učesnika | 2011. | 2013.-2014. | 2014.-2015. | | BCOP | 16 | 41 | 31 | | TCOP | 34 | 7.7 | 14.1 | | IACOP | 11 | 25 | 25 |   Dokazi o značajnom procentu novih članova u svim zajednicama prakse ukazuju na to da je ojačan pristup upravljanju novim članovima neophodan da bi se osiguralo da se prethodno stečena znanja razmjenjuju. Broj novih učesnika mogao bi donekle biti vođen činjenicom da više država članica preuzima ulogu domaćina događaja, pa je time u mogućnosti da pošalje dodatne učesnike, koji inače ne bi učestvovali, imajući u vidu politike za članstvo. Zemlje koje šalju dodatne učenike kao lica za koje zemlje same plaćaju troškove mogle bi takođe da utiču na te iznose. |
| **Status napretka i učinka:**  **Sve više novih članova prisustvuje događajima, što predstavlja izazov, pošto je neophodno da se razviju strategije za osiguravanje da se prethodno stečena znanja razmjenjuju.** Na grafikonu su prikazani podaci Sekretarijata u odnosu na prosjek za PEMPAL (izvor *Prilog 1*, uzeto iz Godišnjeg izvještaja za 2014. godinu). Sprovedena su dodatna istraživanja podataka, sa ciljem određivanja trendova u okviru zajednica prakse. Izgleda da TCOP ima najmanji broj učesnika koji učestvuju po prvi put, a njihov procenat se procjenjuje na 7,7% u 2013. i 2014. godini, iako je to gotovo dvostruko povećano u iznosima YTD za 2014. i 2015. godinu, do nivoa od 14,1%. BCOP ima značajan broj lica koja učestvuju po prvi put u 2013. i 2014. godini, sa preko 41%, pri čemu je to opalo na 31% naredne godine, do danas. IACOP je ostala relativno konstantna u toku dvije godine, pri čemu su novi učesnici svake godine predstavljali oko 25%.[[90]](#footnote-91) Za upravljanje novim članovima ne postoje standardizovani procesi uvođenja u članstvo, a prakse variraju u različitim zajednicama prakse. BCOP razvija listu linkova na rezultate prethodnih diskusija, po tematskoj temi, koja se cirkulira na godišnjem nivou na plenarnom sastanku. Ta lista je prije svega namijenjena novim članovima i kao podsjetnik za sve članove o aktivnostima sprovedenim u toku godine. IACOP ima grupu za podršku koja ima zadatak da osigura da e priče evidentiraju i podijele sa novim članovima. TCOP je zavisila od wiki stranice za evidentiranje i razmjenu informacija, iako se novi alati upravo istražuju. Novom sekretarijatu bi mogao da se da zadatak da, u saradnji sa timovima za resurse zajednica prakse, razvije komplet za uvođenje u članstvo koji bi se raspodijelio novim članovima. Taj kompleti bi mogao da uključuje promotivnu brošuru o PEMPAL-u i liste linkova za dodatne informacije o tematskim temama za sve zajednice prakse. To bi takođe moglo da uključuje i specifičan link ispod internetske stranice i novim članovima bi se dalo uputstvo da pregledaju taj link, kako bi osigurali da imaju znanja o proizvodima i uslugama koje su obezbjeđivane u prošlosti. |
| 1. **% učesnika iz ministarstava finansija i drugih agencija.** 2. **% članova iz ciljnih funkcionalnih područja i nivoa poslova**   Sredstva za provjeru: Liste učesnika sa događaja. Pogledati Indikator 2. Procenat članova iz ciljnih ministarstava, prema definiciji izvršnih odbora zajednica prakse, identifikovano kao dio analize članstva. Analize je sproveo Strateški savjetnik u konsultacijama sa zajednicama prakse i njihovim timovima za resurse, za konkretne namjene pregleda MTR. Dokazi o periodičnom izvještavanju o članstvu koje sprovodi Sekretarijat, ali neophodan je konzistentniji i usaglašen pristup. Kvalitet podataka koji se čuvaju u bazi podataka Sekretarijata takođe zahtijeva poboljšanje. Članovi se definišu kao oni koji učestvuju na dva ili više događaja.  Ciljni iznos je postavljen na 100% kako bi se osiguralo da učestvuju relevantni ljudi i da se do maksimuma povećaju koristi koje donosi učenje od kolega i stvaranje znanja.  Nikakve informacije o polaznom nivou nisu dostupne (osim analiza za 2011. i 2012. godinu koje je sprovela BCOP i koje pokazuju da su ciljna ministarstva i funkcionalna područja učestvovala, uz napomenu da postoje poteškoće sa kvalitetom informacija u bazi podataka. To je dovelo do revizije procesa registracije, pri čemu je zahtijevano više informacija o funkcionalnim oblastima. Zajednice prakse su uspostavile aktivne strategije za članstvo i u većoj su mjeri uključene u procese pozivanja, sa ciljem osiguravanja da ciljna ministarstva i učesnici prisustvuju. |
| **100% članova dolazi iz ministarstava finansija, a to je ciljna grupa, prema definiciji Izvršnog odbora BCOP.** Određivanje da li su ljudi koji učestvuju iz pravih oblasti u okviru ministarstava finansija otežano je zbog nedostatka detaljnih informacije koje bi obezbjeđivali učesnici kada ispunjavaju formular pri prihvatanju pozivnica da prisustvuju događaju. To je riješio tim za resurse BCOP koji je promijenio dizajn formulara za pozivnice, iako korištenje tog formulara Sekretarijat nije konzistentno primijenio.  **U slučaju BCOP, većina članova su na nivoima srednjeg do višeg menadžmenta (77%(, dok dva člana dolaze sa političkih nivoa.**  **100% članova su iz ministarstava finansija ili državnih trezora, a to je ciljna grupa, prema definiciji Izvršnog odbora TCOP.** Najmanje u 70%slučajeva bilo je jasno da su članovi iz ciljnih oblasti unutar tih agencija, ali zbog nejasnih naziva ranih mjesta nekih od članova iz ministarstava finansija, u oko 30% slučajeva nije bilo jasno (da li su iz područja unutar ministarstava finansija koja se bave funkcijama vezanim za trezor).  **Većina članova TCOP (69%) su sa viših nivoa, uključujući 3 ministra, 6 zamjenika ministara i 8 šefova trezora koji su takođe prisustvovali događajima u toku perioda obuhvaćenog strategijom.**  **U slučaju IACOP, većina učesnika je iz ministarstava finansija, ali ima određenih dokaza i o članstvu iz resornih ministarstava.** Na primjer, iz Albanija dolazi član iz Ministarstva poljoprivrede, hrane i zaštite potrošača, koji je prisustvovao na osam sastanaka u toku perioda obuhvaćenog strategijom, a na dva sastanka učestvovao je i predstavnik iz Ministarstva poljoprivrede Moldavije; iz Ministarstva mladih, rada i zapošljavanja Kirgiske Republike; te iz Nacionalnog zavoda za socijalno osiguranje Moldavije. Na izvršnim odborima je da definišu svoje ciljno članstvo. Međutim, kada članovi nisu iz centralnog, koordinirajućeg ministarstva, to otvara pitanje o tome kako je jednom resornom ministarstvu omogućeno članstvo, a drugima nije, a Upravni odbor bi mogao da traži argumentaciju za takvo članstvo, imajući u vidu da bi to moglo da otvori presedent koji bi imao negativan uticaj na finansije PEMPAL-a. (Napomena: ti članovi nisu lica za koje zemlje same plaćaju troškove, pošto su dokazi koje je sakupio Sekretarijat pokazali samo četiri slučaja lica za koje zemlje same plaćaju troškove za IACOP, koji su došli iz Ruske Federacije, ali ti predstavnici iz resornih ministarstava možda su imali aktivan angažman u dnevnim redovima, što opravdava njihovo članstvo).  **U slučaju IACOP oko 80% članova su šefovi, zamjenici šefova i direktori na višim nivoima, u okviru područja koja su vezana za internu reviziju.** Ti nivoi možda ne mogu da budu direktno uporedivi sa višim nivoima o kojima se izvještava u BCOP i TCOP. |
| 1. **Statistički podaci o učestvovanju na događajima (% aktivnih, prosječnih, pasivnih učesnika)**   Sredstva za provjeru: Izvještaji o napredovanju Sekretarijata PEMPAL-a. Informacije iz anketa koje su održane nakon događaja uključuju standardizovano pitanje za učesnike o tome da li bi ocijenili svoje učešće na događaju kao aktivno, prosječno ili pasivno. Sekretarijat izvještava o rezultatima tih anketa u svom godišnjem izvještaju.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Polazni nivo za KG 2012. koristi se u skladu sa onim što je Sekretarijat obezbijedio u godišnjim izvještajima (Pogledati to objedinjeno u *Prilogu 1*). Promjena metodologije evidentna je između KG 2013. i KG 2014. a novi pristup zahtijeva pojašnjenje. Grafikon se koristi za poređenje između KG 2013. i 2014. u skladu sa onim što je Sekretarijat obezbijedio u godišnjem Izvještaju za KG 2014.   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  | KG 2014. | KG 2013. | KG 2012. | | Aktivno učešće na događaju[[91]](#footnote-92) | 1,7-1,0U | 1,2-1,6U  45-82% | 51-67% |   Sa povećanim stepenom korištenja radnih grupa i formata manjih sastanaka, očekivalo bi se da bi nivo aktivnosti u sve većoj mjeri postajao aktivniji. Međutim, rezultati anketa ne ukazuju ni na kakve promjene. Potrebno je pojašnjenje metodologije za izvještavanje. |
| **Status napretka i učinka:**  **Učesnici su smatrali da su bili jednako aktivni 2013. i 2014. godine, prema navodima Sekretarijata.** Povratne informacije o metodologiji vezano za to kako se o tim statističkim podacima izvještava tražene su od Sekretarijata. |
| 1. **Donatori obezbjeđuju finansijske i/ili nefinansijske doprinose**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a. O informacijama o donatorskom finansiranju izvještava vođa projektnog tima za PEMPAL, na kvartalnoj osnovi, na sastancima Upravnog odbora. Nefinansijske doprinose sakupljao je Sekretarijat, kao i zajednice prakse, za konkretne namjene pregleda MTR (Pogledati *Prilog 5*, Informacioni aneks).  Ciljni iznos određen: Strategija treba da bude u potpunosti finansirana.    Polazni podaci za finansijske doprinose obezbjeđeni su u tijelu izvještaja. Strategija nije bila u potpunosti finansirana u vrijeme odobravanja ove strategije.  Polazni podaci za nefinansijske doprinose dostupni su iz izvještaja eksterne evaluacije iz 2012. godine (dva donatora sa nefinansijskim doprinosima: Svjetska banka i OECD Sigma, identifikovani).  Ciljni nivo je ostvaren, uz napomenu da je došlo do određenih izmjena za troškove strategije u svjetlu novog mehanizma Sekretarijata i iskustava u implementaciji.  Tekuće sakupljanje i monitoring nefinansijskih doprinosa donatora moglo bi da se ojača (kao što sugeriše i SECO) |
| **Status napretka i učinka:**  **Jaz u finansiranju strategije popunjen je u toku perioda na koji se odnosi pregled** (dodatnim doprinosima tekućih donatora).  **Dokazi o opadanju nefinansijskih doprinosa, zbog odlaska OECD Sigma iz PEMPAL-a, nadoknađeni su, međutim, dokazima zajednica prakse o nezvaničnim doprinosima drugih donatora** kroz pomoć sa tehničkim programom na ad hoc osnovi. Na primjer, OECD, IMF, GIZ, IFAC, Odbor IPSAS, CIPFA. |
| 1. **Zemlje korisnice obezbjeđuju finansijske ili nefinansijske doprinose**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a. Sekretarijat je obezbijedio radni list (*Prilog 5*, Informacioni aneks) na kom su prikazani nefinansijski doprinosi i lica za koje zemlje same plaćaju troškove.  Nikakav ciljni iznos nije određen, iako cilj za izlazni rezultat strategije ima cilj finansijske održivosti.  Nikakve informacije o polaznom nivou nisu dostupne za doprinose, ali eksterna evaluacija iz 2012. godine (koristeći rezultate ankete iz 2011. godine) pokazuje poređenja iznosa vezano za spremnost na plaćanje. U izvještaju eksterne evaluacije (na strani 22), navodi se da je 16 od 38 ispitanika u anketi (42%) bilo voljno da plaća, što je slično rezultatima iz BCOP i IACOP iz ankete održane 2015. godine, iako je kod TCOP to bilo manje, na nivou od 27%. Viši zvaničnici su u intervjuima sprovedenim u toku eksterne evaluacije naveli da u principu ne odbijaju plaćanje članarine, ali su naglasili prepreke sa kojima bi se zemlje susrele ako bi naknade predvidjele u budžetu; osim ako se PEMPAL ne uspostavi kao zasebno pravno lice (na primjer, kroz međunarodni sporazum), da bi se zemljama omogućilo da takve naknade predvide u budžetu.  Dokazi ukazuju na rastuće finansijske (preko lica za koje zemlje same plaćaju troškove) i nefinansijske doprinose od zemalja članica, iako je potrebno jačanje mehanizama za sakupljanje i izvještavanje o njima (kako su sugerisali i donatori). Određena spremnost na plaćanje članarina postoji, pri čemu treba pomenuti oklijevanje na stani određenih članova izvršnih odbora, što zahtijeva dodatno istraživanje, posebno ako postoje pravne prepreke za takve zvanične doprinose. (36% normalnih članova je u prosjeku spremno da plaća, pri čemu je spremnost veća u BCOP i IACOP, nego u TCOP). |
| **Status napretka i učinka:**  **Za namjene pregleda MTR, Sekretarijat je pripremio tabelu o finansijskim doprinosima u toku perioda obuhvaćenog strategijom** **koja je pokazala rastući trend broja zemalja koje finansiraju posebne društvene aspekte ili finansiraju veći broj učesnika iznad onog koji dozvoljavaju politike za članstvo** (*Prilog 5*, Informacioni aneks). Sažeto predstavljeno, bilo je preko 25 slučajeva u kojima su zemlje članice dale nefinansijske i finansijske doprinose u toku perioda obuhvaćenog strategijom. To je uključivalo 14 večera (od kojih su tri imale dodatne sponzore), tri ručka i sa tim povezane pauze za kafu, osam kulturnih programa (koji su uključivali četiri obilaska gradova, tri ekskurzije, te jedan društveni događaj). Postoje i dokazi o povećanju doprinosa u obliku večera koje se obezbjeđuju, pri čemu je pet od tih večera obezbjeđeno 2013. godine, što je povećano na sedam, koliko je obezbjeđeno 2014. godine. Ostali manje uobičajeni doprinosi bili su pomoć sa štampanim materijalima i prevozom do aerodroma. Sa strane donatora, OECD je pomogao sa objektima, štampanjem materijala, te obezbjeđivanjem društvenih događaja i podjelom troškova za podršku u prevođenju u kontekstu toga da je PEMPAL prisustvovao njegovom godišnjem sastanku SBO. Svjetska banka je takođe pomogla sa obezbjeđivanjem objekata Banke za video konferencije, po potrebi. SECO je ukazao na interes za dobijanje redovnijih informacija o opsegu i prirodi nefinansijskih doprinosa drugih donatora i članica, kao i finansijskih doprinosa članica. To bi omogućilo sveobuhvatniju sliku resursa koji su na raspolaganju iz mreže i takve informacije bi trebalo da budu uključene u redovno izvještavanje.  **Finansijski doprinosi u obliku toga da zemlje plaćaju za dodatne učesnike uobičajeniji su u TCOP i BCOP, pri čemu doprinose vode Ruska Federacija, Kirgiska Republika, Bjelorusija i Tadžikistan**. Ruska Federacija je finansirala učešće 29 lica (uglavnom iz TCOP), Kirgiska Republika je finansirala učešće 19 lica (uglavnom iz BCOP), a Tadžikistan je finansirao učešće 12 lica (iz TCOP). Bjelorusija i Gruzija su takođe finansirale učešće po pet lica svaka (TCOP) u toku tog vremenskog perioda, Turska tri (TCOP i BCOP), a Kazahstan (TCOP) i Crna Gora (BCOP) po dvoje. Zanimljivo je primijetiti da je od ukupno 78 lica čije je učešće finansirano iz država članica u toku perioda obuhvaćanog ovom strategijom, 19 (24%) učestvovalo u sastancima BCOP, 52 (67%) je učestvovalo u sastancima TCOP, a četiri (5%) na sastancima IACOP (u podacima Sekretarijata bilo je manjih neusklađenosti, tako da zbir procenata ne daje 100%). IACOP je imala samo četiri lica za koje zemlje same plaćaju troškove iz Ruske Federacije u toku tog perioda. Timovi za resurse BCOP i TCOP su koristili praksu dozvoljavanja da dodatni učesnici prisustvuju događajima (iznad iznosa koji je predviđen primjenom normalnih strategija za članstvo), ako to logistika omogućava, na bazi toga da dodatne učesnike finansiraju vlade koje su poslale zahtjev. Tekuće prakse u vezi sa podsticanjem prisustva lica za koje zemlje same plaćaju troškove trebalo bi da se razmjenjuju između zajednica prakse, a takođe i da se pojasne u predloženoj studiji o finansijskoj održivosti. TCOP je takođe obezbijedila informacije o finansijskom doprinosu u svom podnesku i navela je da je pet zemalja članica TCOP delegiralo 58 učesnika[[92]](#footnote-93) (oko 12%) za događaje TCOP koji se održavaju lice u lice, uz pokrivanje putnih troškova i troškova smještaja vezanih za njihovo učešće. TCOP izvještava da je to važan doprinos, koji dodatno potvrđuje visok stepen relevantnosti tema koja se razmatraju u toku događaja TCOP. U tom slučaju, zajednica prakse je održavala sveobuhvatnije evidencije lica za koje zemlje same plaćaju troškove, a svaki novi mehanizam Sekretarijata moraće da ojača prikupljanje takvih informacija u budućnosti.  **U postojećim operativnim i društvenim smjernicama PEMPAL-a postoje odjeljci koji podstiču nefinansijske doprinose i koji su usmjereni na više doprinosa od zemalja sa visokim nivoom dohotka.** U članu 1, u odjeljku 3 navodi se da se od članova iz ’zemalja sa visokim nivoom dohotka’, u skladu sa definicijom Svjetske banke, očekuje da aktivno doprinose (finansijski ili nefinansijski) za učešće u aktivnostima PEMPAL-a. Trenutno u mreži postoje tri zemlje sa visokim nivoom dohotka, Hrvatska, Ruska Federacija, te Češka (IACOP).[[93]](#footnote-94) 12 zemalja su zemlje sa srednjim nivoom dohotka, sedam je sa nižim srednjim nivoom dohotka (Jermenija, Gruzija, Kosovo, Moldavija, Kirgiska Republika, Ukrajina, Uzbekistan), a jedna je zemlja sa niskim nivoom dohotka (Tadžikistan).  Politika PEMPAL-a za društvene aktivnosti takođe navodi sljedeće:   * U stavu b) navodi se da se zemlje domaćini podstiču da organizuju i budu sponzori aktivnosti iz društvenog programa ili same, ili uz podršku Sekretarijata, po potrebi. * U stavu d) ukazuje se da kada zemlja domaćin ponudi da vodi organizaciju društvenog programa, očekuje se da će ona da preuzme odgovornost za: (a) osiguravanje prevoza i drugih logističkih aranžmana, po potrebi, (b) ugovaranje sa pružaocima usluga (npr. restoranima, pozorištima itd), (c) koordinaciju sadržaja i tajminga programa sa Sekretarijatom, unaprijed, (d) pokrivanje troškova vezanih za pružanje socijalnog programa.   **Zajednice prakse su obezbijedile značajne dokaze o nefinansijskim doprinosima koje obezbjeđuju članovi i zemlje članice PEMPAL-u.** Izvršni odbori zajednica prakse (koji u prosjeku uključuju oko 8-9 zemalja članica) posvećuju značajno vrijeme obezbjeđivanju strateškog nadzora i upravljanja zajednicama prakse. Još više zemalja članica sve češće preuzima ulogu domaćina događaja (23 u toku posljednje tri kalendarske godine), što uključuje obezbjeđivanje savjeta Sekretarijatu o prikladnim lokacijama, kulturnim događajima, te pružaocima logističkih usluga / kejteringa i aktivno učešće u obezbjeđivanju dnevnog reda kroz dostavljanje prezentacija i dokumenata iz svoje zemlje. Članovi (posebno radnih grupa, koje se susreću redovnije) posvećuju svoje vrijeme sastancima, a takođe i dokumentovanju svojih praksi kroz ankete za poređenje sa odrednicama, razvoju proizvoda znanja, te predstavljanja svojih studija slučajeva za zemlje. Jedan od pristupa koje primjenjuju sve zajednice prakse za podsticanje nefinansijskih doprinosa od država članica su pozivnice iznad kvote za prisustvovanje konkretnim događajima koje se nude govornicima koji predstavljaju slučajeve zemalja.  **U slučaju TCOP, 9 zemalja članica bile su domaćini događaja, a 12 zemalja članica održalo je 62 prezentacije u toku perioda obuhvaćenog strategijom.** TCOP je takođe obezbijedila detaljne informacije o tematskim doprinosima zemalja članica događajima TCOP u aneksu svojeg podneska za pregled (*Prilog 2b*, Informacioni aneks). Kao znak zahvalnosti za doprinose zemalja domaćina, TCOP izdaje sertifikate zahvalnosti za zemlje koje su domaćini plenarnih sastanaka i doprinose njihovoj organizaciji.  **U slučaju IACOP, 10 država članica bile su domaćini događaja.** IACOP šalje pisma zahvalnosti zemljama domaćinima dok BCOP nema nikakvu standardizovanu praksu, iako se domaćinima izražava zahvalnost riječima i, povremeno, malim darovima.  **U slučaju BCOP, 4 države članice bile su domaćini plenarnih sastanaka, jedna članica je bila domaćin studijske posjete, a 16 je pripremilo i održalo prezentacije o statusu svojih reformi** u toku perioda obuhvaćenog strategijom. Postoji i trend porasta broja država članica koje žele da budu domaćini sastanaka, pri čemu su već prihvaćeni planovi za to da Bjelorusija bude članica plenarnog sastanka 2016. godine. Trinaest članica takođe je učestvovalo u anketi OECD-a o budžetskim praksama i procedurama, koja je bila resursno intenzivna, jer je uključivala gotovo 100 pitanja. Od 2013. godine, šest, a u novijem periodu sedam zemalja takođe je redovno učestvovalo u video konferencijama za radnu grupu za platne fondove, a 15 zemalja se prijavilo za novu radnu grupu o budžetskoj pismenosti.  **Rezultati iz ankete na nivou članova ukazuju na određeni stepen spremnosti na plaćanje članarina ili motivisanje na plaćanje, pri čemu je preko 36%[[94]](#footnote-95) članova u prosjeku otvoreno za to, iako izgleda da postoji znatan stepen nespremnosti među članovima izvršnih odbora (oko polovine ukupnog broja članova), što zahtijeva dodatno istraživanje:**  Detaljni rezultati ankete među članovima o **spremnosti na plaćanje** dati su u nastavku:  BCOP - 41% članova, 43% članova izvršnih odbora  TCOP - 27% članova, 44% članova izvršnih odbora  IACOP - 44% članova, 29% članova izvršnih odbora  PEMPAL prosjek 36%, 43% članova izvršnih odbora  Najčešći iznosi koje su izabrali oni koji podržavaju takve naknade bili su ili do 150 USD godišnje za TCOP, ili do 50 USD ili do 450 USD ili više na godišnjem nivou za BCOP, te do 50 USD ili do 150 USD za IACOP. Međutim, nespremnost za plaćanje ili motivisanje na plaćanje bila je evidentna među 59% članova BCOP, 73% članova TCOP i 56% članova IACOP. Mogući razlozi za nespremnost više članova TCOP mogli bi biti rezultat toga da nekoliko zemalja već obezbjeđuje finansiranje za (dodatne)članove. Takva gledišta je dijelilo i mnogo članova izvršnih odbora, što bi trebalo da se dodatno istraži (4 članova Izvršnog odbora BCOP, 5 članova Izvršnog odbora TCOP, 5 članova Izvršnog odbora IACOP izrazilo je nespremnost za plaćanje ili motivisanje na plaćanje, što predstavlja više od polovine sadašnjeg članstva izvršnih odbora).  **Pravne prepreke bi mogle da postoje u državama članicama za obezbjeđivanje finansijskih doprinosa,** tj. za obezbjeđivanje zakonskih javnih aproprijacija, pa bi PEMPAL možda morao da bude priznato pravno lice i možda bi morao da bude uspostavljen međunarodni sporazum. Iskustva u sklapanju sporazuma sa zemljama koje ima mreža CABRI bila bi korisna u tom smislu, iako su za omogućavanje plaćanja, uspostavljani međunarodni sporazumi za koje se pokazalo da su skupi i da oduzimaju mnogo vremena (*Prilog 10*, Informacioni aneks). Zemlje koje imaju takve sporazume plaćaju nominalne naknade za pretplatu (vezano za nivo njihovog BDP-a), a one koje nisu sklopile sporazume ipak mogu da učestvuju u ulozi posmatrača (bez prava glasa). Kao rezultat tih inicijativa, 20% troškova mreže CABRI pokriva se naknadama, dok ostalo finansiraju donatori (iako njihova baza klijenata uključuje više zemalja sa niskim nivoom dohotka). Mreža CABRI takođe upravo istražuje pristup prema kome planira da promijeni svoje proizvode i usluge i istražuje procjenjivanje troškova u skladu sa nivoima BDP-a zemalja članica. Njen strateški plan se uskoro treba distribuirati, a bilo bi dobro da se zakaže dodatni sastanak sa predstavnicima mreže CABRI sa ciljem dubinskog istraživanja njenih pristupa, uključujući i njene strategije za angažman na platformama za međunarodnu politiku sa ciljem podizanja nivoa svijesti i profila rada država članica.  **Iz perspektive donatora, ciljevi za izlazne rezultate tri i četiri su veoma međusobno povezani i fokus bi trebalo da bude na izvodljivosti doprinosa od država članica.** Ministarstvo finansija Ruske Federacije sugeriše da bi privlačenje dodatnih sredstava od članova, ili privlačenje novih donatora, moglo da predstavlja odluku koja bi mogla da proizađe iz pregleda. Moglo bi da se razmotri i dijeljenje troškova. Ministarstvo finansija Ruske Federacije preporučuje da je glavna tema za razmatranje unutar okvira finansiranja mogućnost doprinosa država članica, uključujući i i namjere članica vezano za to pitanje. Ministarstvo finansija Ruske Federacije vidi potrebu za razumijevanjem toga koje konkretne korake možemo da poduzmemo vezao za to pitanje.  **Prema mišljenju SECO-a, PEMPAL je do sada bio manje uspješan u osiguravanju održivosti mreže. Da bi se postigao taj cilj, više napora treba da bude uloženo u osiguravanje finansijski izvodljive mreže i u podizanje nivoa svijesti na visokim nivoima vlade i političkim nivoima, u toku preostalog trajanja ove faze.** SECO preporučuje da se razvije strategija o tome kako da se rješava pitanje finansijske održivosti, a finansijski i nefinansijski doprinosi bi trebalo da se aktivno traže. Idealno rješenje, po njihovom mišljenju, je da članice pokrivaju rashode za putovanja i smještaj, dok bi donatori obezbjeđivali finansiranje za organizaciju događaja (iznajmljivanje sale, kejtering, prevođenje, tehničke eksperte), kao i Sekretarijat. Strategija koja bi mogla da pokaže različite scenarije za to kako da se uvedu i odrede doprinosi članstva (npr. različiti nivoi članarina koji odgovaraju nivou ekonomskog razvoja svake članice, postepeno uvođenje članarina itd) trebalo bi da bude izgrađena i predstavljena za diskusiju sa članicama. U takvoj strategiji bi trebalo takođe da se uzme u obzir sa su neke od korisnica članice EU, što je činjenica koja bi, po mišljenju SECO-a, trebalo da bude odražena u različitim finansijskim aranžmanima za njihovo učešće. Imajući u vidu perspektivu da veći broj članica PEMPAL-a postane članicama EU u budućnosti, to je posebno važno. Strategija bi takođe trebalo da se koristi da se članovi osvijeste o rizicima koje nosi potpuna ovisnost o donatorskom finansiranju. Iako elaboracija takve strategije premašuje okvir ovog pregleda, ipak bi ona trebalo da se elaborira u toku preostalog trajanja ove faze.  **U okviru strategije procjene troškova akcionih planova zajednica prakse smanjene su u kasnijim godinama, kako bi se odrazili doprinosi članica.** Kao pretpostavka su uzete prognoze o 450.000 USD po akcionom planu zajednice prakse, na godišnjem nivou, uključujući i smanjenje od 5 procenata u trećoj godini i smanjenje od 10 procenata u posljednje dvije godine, sa ciljem da to odražava doprinose članica. Te prognoze su revidirane u svjetlu stvarnih troškova implementacije akcionih planova zajednica prakse, a takođe i odloženog tajminga istraživanja i implementacije doprinosa članica.  **Od članova su zatražene ideje o tome kako da se osigura finansijska održivost i djelotvornost mreže, uključujući i njihova znanja o ciljevima tekuće strategije i izlaznim rezultatima.** Na osnovu ankete među članovima, 73% iz BCOP, 76% iz TCOP i 84% iz IACOP znalo je za postojanje strategije, a svi članovi izvršnih odbora su, što je razumljivo, znali za to. Većina članova sretno je sa tekućom strategijom, kako navodi tek nešto preko 94% članova BCOP i TCOP i 96% članova IACOP. Svi članovi izvršnih odbora zadovoljni su strategijom, što odražava njihovu aktivnu ulogu u njenom razvoju i implementaciji. Član IACOP je dao određene ideje u svom odgovoru na anketu za članove, u kojem su kombinovane strategije za svijest vezano za pretplate od zemalja članica (pogledati citat u nastavku teksta). Drugi član je takođe sugerisao da bi PEMPAL trebalo da se konsultuje sa donatorima koji već rade na reformama PFM u zemljama članicama, kako bi se odredio stepen njihove zainteresovanosti za davanje doprinosa mreži, kao dio postojećih programa za PFM.  *Da bi se omogućilo potvrđivanje oblasti za PEMPAL od ministarstava finansija zemalja. Potvrda mora da uključuje: - godišnju pretplatu (nominalni iznos) zemlje učesnice; godišnji sporazum koji potpisuje ministar ili imenovani zamjenik ministra za godišnji izvještaj i plan aktivnosti za aktivnosti PEMPAL-a; Ne sarađivati sa zemljom bez te potvrde. Promovisanje drugih projekata koje finansiraju donatorske organizacije PEMPAL-a mora da bude koordinirana sa implementacijom sporazuma, pošto je uspješnost u oblasti javnih finansija (kao transparentnost, efikasnost) povezana sa uspjehom drugih projekata, obično. (IACOP) – prevod preko instrumenta za anketu bio je veoma loš, pa se morao redigovati kako bi odgovor bio koherentan*  **Ostale ideje koje su obezbijedili članovi kao odgovor na anketu su sljedeće**:   * Imajući u vidu da svi donatori imaju odgovarajući stepen ovlaštenja u gotovo svim zemljama, mogli bismo da koristimo njihova ovlaštenja u zemljama u kojima rade za aktivniju promociju PEMPAL-a (TCOP) * Treba šire distribuirati materijale koji se razmatraju u okviru PEMPAL-a široj publici. (TCOP) * Uvijek je neophodno identifikovati najbolje prakse u upravljanju javnim finansijama u zemljama za distribuiranje. (TCOP) * proširiti spektar sponzora (TCOP) * Organizovati sastanke češće i u užem formatu sa članovima zajednica prakse (BCOP) * Za finansijsku stabilnost moguće je uključiti donatore iz svake od zemalja koji takođe rade u PFM. * Da bi se unaprijedila finansijska stabilnost – potraga za novim donatorima, kao i za novim rješenjima za finansiranje PEMPAL-a od strane već postojećih donatora. U smislu djelotvornosti – objavljivanje zajedničkih krajnjih proizvoda (kao što to radi IACOP) kao brošura; priručnika za otvorenost, fiskalnu konsolidaciju, fiskalnu pismenost; povećavanje (analiza) djelotvornost budžetske potrošnje i druge relevantne teme (BCOP EC) * Jedan od načina da se unaprijedi efektivnost PEMPAL-a bila bi da se omogući manji program pripravništva / kolegijalne razmjene iskustava. (IACOP) * Pretplata za zemlje učesnice (IACOP) * Predstavljanje plaćenih usluga za raspodjeljivanje znanja i iskustava (IACOP) * Traženje novih donatora, sa ciljem privlačenja više zemalja da učestvuju u zajednici (IACOP) * Pokušaj da se dobije podrška i iz EU (IACOP) |
| 1. **Učestalost kontakata između članova mreže**   Sredstva za provjeru: Periodične nezavisne evaluacije, npr. gustina mreže, ocjene centriranosti i dijametra. Nezavisna evaluacija je izvan obuhvata pregleda. Takva analiza gustine mreže takođe je bila izvan obuhvata, imajući u vidu da se takve analize baziraju na metodologiju analize društvenih mreža, što zahtijeva određeni nivo tehničke ekspertize i specijalistički softver. Međutim, u anketu za pregled MTR uključena su pitanja koja su tražila od pojedinačnih zemalja da identifikuju sa kojim drugim zemljama su bile u kontaktu, izvan zvaničnih događaja.  Nikakav ciljni iznos nije određen, iako je preduslov za djelotvornu mrežu održavanje redovnih zvaničnih i nezvaničnih kontakata i u toku i izvan zvaničnih događaja, sa ciljem izgradnje povjerenja i omogućavanja diskusije i rada na zajedničkim pitanjima vezanim za PFM.  Informacije o polaznom nivou dostupne iz izvještaja nezavisne evaluacije iz 2012. godine, iako je ocjena mapirala kontakte između pojedinaca, umjesto na nivou zemalja. Međutim, iz toga mogu da se izvuku određeni zaključci.  Na osnovu rezultata iz 2012. godine bilo je evidentno da je IACOP bila mnogo aktivnija mreža, jer je izvještavala o 200 konekcija u toku 2011. godine, u poređenju sa 15 u BCOP i 16 u TCOP (strana 45, Glavni izvještaj), iako je u analizi takođe dato upozorenje da su TCOP i BCOP imale više ’outsidera’ koji nisu bili članovi u to vrijeme i koji nisu bili redovni učesnici u mreži.  Iako to nije direktno uporedivo sa rezultatima ankete iz 2015. godine, posebno imajući u vidu unapređeno ciljno usmjeravanje ankete na stvarne članove, bez ’outsidera’, određeni zaključci mogu da se donesu. Ukazuje se na određeni rast, posebno u TCOP i BCOP, sa periodičnim ili redovnim kontaktima između svih članova izvršnog odbora, u svim zajednicama prakse. Nijedan član tih izvršnih odbora nije ukazao na to da nije kontaktirao druge članove izvan zvaničnih događaja. Unapređenja kontakata između članova takođe su evidentna, pri čemu IACOP i dalje pokazuje najviši nivo kontakata, u poređenju sa drugim zajednicama prakse.  Što se tiče drugih članova, 55% ispitanika (12 lica) u anketi BCOP na to konkretno pitanje odgovorilo je da je ponekad u kontaktu, a 23% (3 lica) da je u redovnom kontaktu, uz napomenu da se veličina mreže procjenjuje na 61 člana u jezgru. U slučaju TCOP, 61% (23 lica) onih koji su odgovorili na to pitanje izjavilo je da su ponekad u kontaktu, a 8% (3 lica) da su u redovnom kontaktu, unutar mreže od oko 119 članova u jezgru. U IACOP se izvještava da je 75% članova (24 lica) ponekad u kontaktu, a 16% (5 lica) u redovnom kontaktu, unutar mreže sa 65 članova u jezgru. |
| **Status napretka i učinka:**  **Na osnovu ankete među članovima za pregled MTR vidljivo je da postoje značajni dokazi o kontaktima između članova izvan zvaničnih događaja, posebno iz IACOP, što je pozitivan znak snage mreže, a omogućava izgradnju povjerenja i prijateljstava za promovisanje razmjene informacija.** Kontakt je takođe vođen državama članicama koje imaju predstavnike u izvršnim odborima (8 zemalja članica za BCOP i TCOP i 9 za IACOP). Članovi IACOP imaju najviše kontakata, pri čemu samo 9% navodi da nema kontakata, u poređenju sa 23% članova BCOP i 32% članova TCOP. Elektronska pošta i dalje je glavni medij za razmjenu, iako IACOP takođe koristi wiki stranicu, posebno u slučaju izvršnog odbora. Telefon / skype takođe se koristi, a najčešći razlog za kontakte u sve tri zajednice prakse je razmjena informacija. U nastavku se daje analiza rezultata ankete među članovima za pregled MTR, raspodjeljeno na zajednice prakse (*Prilozi 9b, c, d,* Informacioni aneks).  **U slučaju BCOP (isključujući članove Izvršnog odbora), 23% članova je navelo da nikad ne kontaktiraju ostale članove između događaja, dok je 55% (12 lica) ponekada u kontaktu, a 23% (3 lica) u redovnom kontaktu,** u kontekstu mreže sa 61 članom u jezgru (pri čemu nisu svi odgovorili na anketu, ili na to konkretno pitanje). Većina kontakata je preko elektronske pošte (94%), ali i telefonom (35%). Jermenija i Ruska Federacija (po 7 članova svaka) i Kirgiska Republika (5 članova) su zemlje sa najvećim brojem kontaktiranih članova. Sve druge zemlje su birane najmanje 1 do 4 puta, osim što nikakvi kontakti nisu ostvareni sa Mađarskom ili Češkom (imajući u vidu da one nisu članice BCOP) ili Rumunijom. Za članove Izvršnog odbora, kontakt je češći, pri čemu 43% članova održava redovne kontakte, a 57% je ponekad u kontaktu, koristeći elektronsku poštu najčešće, ali polovina tih članova takođe koriste telefon. Niko u BCOP nije naveo da je u kontaktu sa nekim preko wiki stranice. Za Izvršni odbor postoje dokazi o najviše kontakata između država članica u Odboru, a o nikakvim kontaktima sa istim zemljama koje su u tom kontekstu naveli članovi (Mađarska, Češka i Rumunija). Najvažniji razlog za kontakte između događaja bio je isti za članove zajednice prakse i članove Izvršnog odbora – razmjena informacija (82-83%), iako je pripremanje događaja zajednice prakse i diskusija o pitanjima reforme PFM takođe predstavljala značajan razlog za članove zajednice prakse (47%) i članove Izvršnog odbora (67%). Prijateljstva su takođe evidentna, pri čemu 35% članova zajednice prakse i 50% članova Izvršnog odbora navodi da je kontakt bio izazvan društvenim pitanjima.  **U slučaju TCOP ( isključujući članove Izvršnog odbora), 32% članova je navelo da nikad ne kontaktiraju ostale članove između događaja, dok je 61% (23 lica) ponekada u kontaktu, a 8% (3 lica) u redovnom kontaktu** u kontekstu mreže sa 119 članova u jezgru (pri čemu nisu svi odgovorili na anketu). Što se tiče članova izvršnog odbora, 33% je bilo u kontaktu redovno, a 67% ponekada. Većina kontakata između članova zajednice prakse bila je preko elektronske pošte (100%) uz određeni stepen korištenja telefona (23%) i wiki stranice (4%). Kontakti članova Izvršnog odbora bili su preko elektronske pošte (100%) te telefona (33%), ali se ne navodi korištenje wiki stranice. Primarna svrha kontakta bila je razmjena informacija (80% članova, 100% članova Izvršnog odbora) i pripremanje događaja zajednice prakse (52% članova i 67% članova Izvršnog odbora). Razmatranje pitanja vezanih za reformu PFM i društvena pitanja takođe su navođeni kao razlozi za kontakt (36% članova, 44% članova Izvršnog odbora). Zemlje koje su najviše bile kontaktirane između događaja bile su Azerbejdžan i Ruska Federacija (po 11 članova svaka), nakon ega slijedi Gruzija (9 članova), Ukrajina (8 članova) i Albanija, Bjelorusija, Kazahstan, Moldavija i Turska (po 7 članova svaka). U slučaju Izvršnog odbora, Azerbejdžan je takođe najčešće kontaktiran sa 6 članova, nakon čega slijede Moldavija (5 članova) i Gruzija i Ukrajina (po 4 člana). Zemlje koje uopšte nisu kontaktirane od strane članova bile su Češka i Mađarska (pošto nisu članice TCOP) ali i Kosovo i Rumunija. Članovi Izvršnog odbora nisu imali kontakte sa Jermenijom, Srbijom ili Uzbekistanom.  **U slučaju IACOP (isključujući članove Izvršnog odbora), 9% članova je navelo da nikad ne kontaktiraju ostale članove između događaja, dok je 75% (24 lica) ponekada u kontaktu, a 16% (5 lica) u redovnom kontaktu, u** kontekstu mreže sa 65 članova u jezgru (pri čemu nisu svi odgovorili na to konkretno pitanje iz ankete). Što se tiče članova izvršnog odbora, 57% je bilo u kontaktu redovno, a 43% ponekada. Većina kontakata između članova zajednice prakse bila je preko elektronske pošte (96%), uz određeni stepen korištenja telefona / skype-a (32%) i wiki stranice (14%). Kontakti članova Izvršnog odbora bili su preko elektronske pošte (100%) i telefona (57%), dok 43% koristi wiki. Primarna svrha kontakta bila je razmjena informacija (72% članova, 100% članova Izvršnog odbora) i pripremanje događaja zajednice prakse (52% članova i 86% članova Izvršnog odbora). Razmatranje pitanja vezanih za reformu PFM (14% članova, 29% članova Izvršnog odbora) i društvena pitanja (17% članova, 29% članova Izvršnog odbora) takođe su navođeni kao razlozi za kontakt. Zemlje koje su najviše bile kontaktirane između događaja bile su Moldavija (14 članova), nakon čega slijede Hrvatska i Bugarska (13 članova), Mađarska (11 članova), Bosna i Hercegovina i Crna Gora (po 9 članova) i Ukrajina (8 članova). U slučaju članova Izvršnog odbora, oni su naveli da su kontaktirali Moldaviju, Hrvatsku i Bugarsku najčešće, sa po 5 članova svaka, nakon čega slijede Jermenija, Gruzija, Mađarska (po 4 člana svaka). Azerbejdžan i Uzbekistan bile su jedine zemlje za koje su članovi naveli da sa njima nisu bili u kontaktu izvan zvaničnih događaja. Članovi izvršnog odbora takođe su naveli da nisu imali kontakte sa Bjelorusijom, Kazahstanom, ili Kirgiskom Republikom. |
| 1. **Relevantnost i korisnost prilika i resursa koje obezbjeđuje mreža** (kao što se mjeri indikatorima koji su vezani za znanja koja su primjenljiva na svakodnevni rad, i to da su na događajima razmatrana pitanja koja su važna za rad učesnika itd)   Sredstva za provjeru: Odgovori na ankete koje se održavaju nakon sastanaka, prema navodima učesnika. Periodične nezavisne evaluacije (prema navodima zamjenika ministra / šefova organizacija). Za namjene pregleda MTR su korištene ankete nakon sastanaka, imajući u vidu da je nezavisna evaluacija izvan opsega pregleda.  Nikakav ciljni iznos nije određen, iako što su više ocjene to je bolje, imajući u vidu da je cilj bio da se obezbjeđuju kvalitetni proizvodi i usluge mreže.  Informacije o polaznom nivou iz KG 2013. date su prema izvještajima Sekretarijata.  Rezultati ukazuju na to da su relevantnost i korisnost prilika koje je obezbjeđivala mreža ocijenjeni visokim ocjenama u KG 2013. i KG 2014, a pokazuju i unapređenja znanja koje je dobijeno, u tom smislu da je ono sve više primjenljivo na svakodnevni rad. Dokazi obezbjeđeni iz zajednica prakse govore o povećanju stepena saradnje sa profesionalnim udruženjima u toku perioda obuhvaćenog strategijom. |
| **Status napretka i učinka:**  **Relevantnost i korisnost prilika koje obezbjeđuje mreža ocjenjivana je konzistentno visokim ocjenama u KG 2013. i KG 2014,** a pokazuje i poboljšanje u znanju koje je dobijeno preko PEMPAL-a, pošto je ono sve više primjenljivo na svakodnevni rad (*Prilog 1*, grafikoni uzeti iz Godišnjeg izvještaja PEMPAL-a za 2014. godinu koji je pripremio Sekretarijat). *Prilog 4* takođe daje kompilaciju primjera iz zemalja članica koja daje dodatne dokaze za ovaj indikator.  **Zajednice prakse su uspostavile saradnju sa nekoliko profesionalnih udruženja, međunarodnih i vladinih organizacija**.  U slučaju BCOP, bliska saradnja je uspostavljena sa OECD-om, za aktivno učestvovanje i doprinos dnevnim redovima za godišnji sastanak viših zvaničnika za budžet za region CESEE, te periodično učestvovanje u anketama OECD-a za poređenje sa odrednicama. Jedan član Izvršnog odbora učestvovao je i na sastanku Mreže za učinak OECD-a 2014. godine. U toku 2015. godine, Izvršni odbor BCOP je takođe sproveo studijsku posjetu Državnom trezoru Južne Afrike, i dok je bio tamo razmijenio je informacije sa mrežom CABRI, a ta je mreža slična mreži PEMPAL. Kroz studijske posjete, sprovedene u toku perioda obuhvaćenog strategijom, uspostavljeni su i odnosi sa Južnom Afrikom (2015. godine), Irskom, Slovenijom, Austrijom, Poljskom i Ujedinjenim Kraljevstvom Velike Britanije. Uspostavljene su i veze sa MMF-om i drugim međunarodnim organizacijama, kao što je Međunarodno partnerstvo za budžet. MMF i OECD redovno doprinose prezentacijama u dnevnim redovima za događaje i ukazali su na trajni interes za dobijanje pristupa radu i istraživanju koje sprovode Svjetska banka, MMF i OECD na jezicima PEMPAL-a.  U slučaju TCOP, saradnja je uspostavljena sa Međunarodnom federacijom računovođa (International Federation of Accountants - IFAC), Odborom IPSAS-a (IPSASB), te Ovlaštenim institutom za javne finansije i računovodstvo (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA). Pored toga, TCOP je sprovela nekoliko studijskih posjeta koje su rezultovale uspostavljanjem tematskih kontakata sa sljedećim kolegijalnim institucijama: Trezor Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije, Ministarstvo finansija Austrije, Ministarstvo finansija Estonije i Ministarstvo finansija i strategije Južne Koreje. Tematska grupa TCOP za korištenje informatičkih tehnologija u radu trezora takođe je nedavno uspostavila tematski kontakt sa zajednicom prakse za FMIS Svjetske banke.  U slučaju IACOP, članovi Izvršnog odbora posjetili su Južnu Afriku i razmijenili iskustva, čime je uspostavljena saradnja sa Državnim trezorom, odjeljenjem Instituta internih revizora Južne Afrike (Institute of Internal Auditors - RSA IIA), Institutom Direktora u Južnoj Africi (Institute of Directors in Southern Africa - IoDSA) te Generalnim revizorom Južne Afrike (Auditor-General of Južna Afrika - AGSA). Pored toga, IACOP blisko sarađuje sa SAI država članica, te ministarstvima finansija zemalja koje imaju napredan sistem interne revizije. Kao predsjedavajuća IACOP, gospođa Nino Eliashvili predstavila je iskustva IACOP u toku mrežnog sastanka sa Organizacijom za razvoj zajednica Južne Afrike za odbore za javne račune (Southern Africa Development Community Organization of Public Accounts Committees - SADCOPAC) te Udruženjem istočne Afrike za odbore za javne račune (Eastern Africa Association of Public Accounts Committees - EAAPAC). Sastanak mreže SADCOPAC/EAAPAC održan je u Južnoj Africi u februaru 2014. godine. Glavni cilj razmjene iskustava bilo je razmatranje faktora uspjeha djelotvornih profesionalnih mreža, posebno Zajednice prakse za internu reviziju. Određeni članovi Izvršnog odbora (Edit Nemeth, Ljerka Crnković) učestvuju i u anketi Platforme za djelotvorne institucije (Effective Institutions Platform) o kolegijalnom učenju u razvojnom procesu 2015. godine.[[95]](#footnote-96) |

**CILJ ZA IZLAZNI REZULTAT 4: Svijest na visokim nivoima vlade i političkim nivoima vezano za koristi i vrijednost angažmana preko PEMPAL-a**

|  |
| --- |
| 1. **Broj ministara / zamjenika ministara i drugih zvaničnika visokog nivoa koji prisustvuju događajima ili otvaraju događaje**   Sredstva za provjeru: Indikatori učinka PEMPAL-a, pri čemu je u strategiji ukazano da je to novi indikator. Izvještavanje na sistematičan način sprovodi Sekretarijat, za te nivoe, posebno ako učesnici samo prisustvuju događajima da bi ih otvorili i zbog toga ne bi bili uključeni u zvaničnu Listu učesnika. Zajednice prakse su obezbijedile određene podatke u svojim podnescima, ali sakupljanje i izvještavanje bi u budućnosti mogli da budu ojačani.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou nisu dostupne, imajući u vidu da zajednice prakse izvještavaju za period obuhvaćen strategijom, umjesto ocjena za pojedinačne godine. Imajući u vidu rastući trend toga da zemlje članice preuzimaju ulogu domaćina događaja, iz zajednica prakse ima dokaza o tome da je to dovelo do povećanog stepena uključenosti viših zvaničnika. Zemlje članice su bile domaćini na dvadeset tri događaja u toku posljednje tri kalendarske godine, pri čemu su iz zajednica prakse kao dokazi dostavljeni citati o podršci sa viših nivoa. Potrebno je poboljšano sakupljanje informacija i izvještavanje o njima za ovaj indikator. |
| **Status napretka i učinka:**  **U većini slučajeva, kada su domaćini događaja države članice, više liderstvo ministarstva finansija i trezora (u slučaju TCOP) prisustvuje otvaranju događaja** i imapriliku da se upozna sa PEMPAL-om iz uvodnih prezentacija koje izvršni odbori zajednica prakse obično uključuju u dnevne redove uvodnih sesija.  **Broj ministara i zamjenika ministara i drugih zvaničnika visokog nivoa koji su prisustvovali događajima ili otvarali događaje povećan je**, kao pro pokazuje više citata različitih viših zvaničnika o njihovoj podršci PEMPAL-u koje su obezbijedile zajednice prakse (pogledati *Prilog 4*). Na primjer:   * + Ministar finansija i ministar za otvorenu vladu Ruske Federacije otvorili su sastanak svih zajednica prakse u Moskvi, 2014. godine i prisustvovali su prvoj sesiji.   + Prvi zamjenik ministra finansija Jermenije, Pavel Safarian, prisustvovao je plenarnom sastanku u Sloveniji i sastanku OECD SBO u Hagu; Zamjenik ministra finansija Bjelorusije, Maxim Yermolovich, učestvovao je u studijskoj posjeti Ujedinjenom Kraljevstvu Velike Britanije vezano za reforme u finansiranju javnog obrazovanja; Ministar finansija Kirgiske Republike, Olga Lavrova, učestvovala je u studijskoj posjeti Austriji o ulozi parlamenta u budžetiranju, Dva pomoćnika ministra iz Srbije i Bosne i Hercegovine učestvovala su u studijskoj posjeti Sloveniji, a Glavni državnirizničar Hrvatske, Miljenko Fičor, prisustvovao je plenarnom sastanku BCOP i dao je sljedeće pozitivne povratne informacije u pismu zahvalnosti dostavljenom BCOP:   ‘*Iako su troškovi organizacije takvih događaja veoma visoki,, posebno kada se organizuju zajednički plenarni sastanci sve tri zajednice prakse, naše je mišljenje da je takva razmjena iskustava, sa temama koje su interesantne za sve zemlje učesnice, neprocjenjiva, te da bi to trebalo da se nastavi i u budućnosti, bez obzira na određene poteškoće*.’   * + U slučaju TCOP, 3 ministra, 6 zamjenika ministra i 8 šefova trezora prisustvovalo je događajima u toku perioda obuhvaćenog strategijom. Gospodin Nodar Khaduri, ministar finansija Gruzije, otvorio je plenarni sastanak TCOP u Tbilisiju sljedećim riječima:     “ *Gruzija smatra da je vrijednost mreže PEMPAL veoma visoka i a je imala direktne koristi iz učestvovanja na događajima u okviru TCOP*”.    Uvodnoj sesiji za ovaj događaj prisustvovao je cijeli liderski tim MF Gruzije, uključujući sljedeće: gospodin Giorgi Tabuashvili – prvi zamjenik ministra finansija, gospodin David Lezhava – zamjenik ministra finansija, gospodin Lasha Khutsishvili – zamjenik ministra finansija, gospodin Tsotne Kavlashvili – šef državne službe trezora   * + - IACOP je izvijestila o tome da je nekoliko ministara i zamjenika ministara finansija izrazilo podršku za PEMPAL kroz izjave koje su dali u toku uvodne sesije za sastanak IACOP.   Lukáš Wagenknecht, prvi zamjenik ministra finansija, Češka: “*Upravo sam se vratio sa konferencije Zajednice prakse za internu reviziju PEMPAL-a u Austriji i želim da izrazim svoju zahvalnost na tome što je to bilo toliko korisno iskustvo. Bio sam zadovoljan kada sam čuo za pozitivne povratne informacije od organizatora i učesnika o vrijednosti koju smo uspjeli da damo za IACOP u toku sastanka. Radne grupe su bile relevantne i veoma korisne za naš program reformi. Posebno me se dojmio nivo stručnosti i angažman svih učesnika.*”  Izvori citata: Podnesci zajednica prakse, Prilog2, Informacioni aneks, izvodi reprodukovani u *Prilogu 4*. |
| 1. **Svijest o aktivnostima PEMPAL-a među zvaničnicima na visokom nivou.**   Sredstva za provjeru: Rezultati nezavisnih evaluacija. Za pregled MTR, takva evaluacija je izvan opsega ovog pregleda, tako da je od zajednica prakse zatraženo da u svojim podnescima za pregled obezbijede primjere svijesti među zvaničnicima visokog nivoa.  Nikakav ciljni iznos nije određen.  Informacije o polaznom nivou nisu relevantne, iako je o gledištima o povećavanju stepena svijesti izvještavano kao dio eksterne evaluacije iz 2012. godine. Važnost svijesti, posebno na političkim nivoima, naglašena je, kako bi se omogućilo prisustvovanje događajima; osigurala snažnija veza između prioriteta politika zemalja i dnevnih redova zajednica prakse; te omogućila neophodna politička volja za implementaciju reformi. Izvještavano je o tome da je IACOP prepoznala važnost političke podrške, eksplicitno u svom strateškom razmatranju, tako da je osigurala da ministri uvijek budu obaviješteni o napredovanju i rezultatima i pozivani na događaje, ako su relevantni. (Glavni izvještaj, strana 50)  Od 2011. godine kontakt sa političkim nivoima je unapređen, pri čemu se koordinirana pisma zahvalnosti šalju ministrima, u kojima ih se obavještava o rezultatima i napredovanju svih zajednica prakse. Opšta unapređenja evidentna su i u pristupu marketingu i komunikacijama koji je razvio i implementirao Sekretarijat. SECO bi želio da se veći fokus usmjeri na to, a mogle bi biti istražene strategije slične sljedećim: |
| **Status napretka i učinka:**  **Sekretarijat je revidirao pristup i pisma zahvalnosti sada se šalju svim ministrima,**  zajedno sa godišnjim izvještajem u kojem se izvještava o svim aktivnostima i učesnicima iz svih zajednica prakse iz te konkretne zemlje (dok su ranije, prije strategije, pisma slana od svake pojedinačne zajednice prakse nezavisno).  **Prema navodima SECO-a, nije jasno kako tekuće strategije za marketing i promociju direktno doprinose povećavanju stepena svijesti na visokim političkim nivoima.** SECO smatra da ima prostora za unapređivanje cilja 4, imajući u vidu da nije jasno do koje mjere informacije, kao što su pisma zahvalnosti i drugi izvještaji, privlače pažnju uprave na višim nivoima na inicijativu PEMPAL-a.   * Strategije koje su usvojile druge mreže, kao što je CABRI, za podizanje stepena svijesti, mogle bi da se razmotre (npr. razvijanje stajališta o određenim ključnim pitanjima PFM na bazi PEMPAL-a i njihovo unošenje kao ulaznih elemenata u razmatranja međunarodnih politika, kao što je mreža CABRI uradila vezano za transparentnost pomoći, pogledati više informacija u *Prilogu 10* Informacionog aneksa.   **U inicijalnoj strategiji takođe je ukazano na to da bi moglo da bude moguće da se vidi da li bi se PEMPAL-u moglo dati vrijeme u toku godišnjih sastanaka u Washingtonu, kako bi se odredio stepen interesa ministara i zamjenika ministara za mrežu koja bi povezivala ministarstva.** To bi trebalo da se razmotri kao dio bilo koje studije izvodljivosti, ako se dogovori da se takva studija sprovede. Aktivnosti PEMPAL-a mogle bi se takođe prikazati kao primjer na takvim sastancima, kao strategija za podizanje stepena svijesti na političkim nivoima.  **Postoje dokazi o poboljšanju brendiranja i marketinga PEMPAL-a, iako bi izvještavanje moglo da bude konciznije, a procesi pojednostavljeni.** U toku perioda obuhvaćenog strategijom više aktivnosti za jačanje marketinga i komunikacija PEMPAL-a razvijeno je i sprovedeno. Detaljne informacije o tim aktivnostima date su u *Prilogu 3* Informacionog aneksa. Trenutno se, na godišnjoj osnovi, pripremaju pisma zahvalnosti ministrima, a zvanični izvještaj o aktivnostima PEMPAL-a se proizvodi. Pripremaju se i kvartalni bilteni, pri čemu su oni nedavno prešli sa detaljnog formata PDF u pristup koji je više fokusiran na rezultate i obezbjeđuje se mrežno, uz korištenje besplatnog alata za biltene, Mail Chimp. Sekretarijat je takođe proizvodio kvartalne izvještaje kao uslov u okviru ugovora koji je imao sa Svjetskom bankom. Sve izvještaje je pripremao Sekretarijat da ulaznim informacijama timova za resurse zajednica prakse, po potrebi. Svi izvještaji, osim onim koji su bivali proizvedeni u skladu sa uslovima ugovora Sekretarijata, prolazili su proces pregleda i odobravanja Upravnog odbora. Godišnji izvještaji su stavljani na internetsku stranicu, a takođe i distribuirani ključnim interesnim stranama, u papirnom obliku. Imajući u vidu tu količinu izvještavanja, timovima za resurse zajednica prakse ponekad su pristupali različiti ljudi iz Sekretarijata, tražeći iste ulazne elemente, pa bi, prema tome, procesi i koordinacija mogli da budu unapređeni. Sekretarijat je na tome radio u toku 2015. godine, ali nikakve strategije nisu sprovedene, imajući u vidu odluku o prekidu ugovornim aranžmana nakon juna 2015. godine. Prema tome, privremeni aranžmani za izvještavanje i svaki novi mehanizam za Sekretarijat moraće da uzmu u obzir te preporuke za pojednostavljivanje i unapređivanje izlaznih rezultata i procesa izvještavanja.  **Internetska stranica PEMPAL-a je glavni mrežni alat za promovisanje aktivnosti PEMPAL-a, uključujući i aktivnosti Upravnog odbora i izvršnih odbora.** Pored održavanja internetske prezentacije, sa svim materijalima, Sekretarijat takođe priprema kratak video na kraju najvažnijih događaja, kao evidenciju o ključnim rezultatima, i on se takođe postavlja na internetsku stranicu, zajedno sa materijalima sa događaja. Pribor za pisanje PEMPAL-a, koji je kreirao Sekretarijat, i koji uključuje olovke, fascikle i druge materijale za sastanke i na kom se vidi logo PEMPAL-a i dizajn, usvojen je za najvažnije sastanke. Sekretarijat je takođe angažovao lokalne fotografe za veće događaje, kako bi snimili rezultate rada, a svakom učesniku je dostavljena grupna fotografija, zajedno sa sertifikatom o prisustvovanju (samo za BCOP i IACOP – TCOP izdaje samo sertifikate za zemlje domaćine). Pitanja koja se često postavljaju takođe su uključena na internetsku stranicu (od 2012. godine). Zaseban plan za marketing implementiran je za plenarni sastanak svih zajednica prakse održan u Moskvi u maju 2014. godine *(Prilog 3*, Informacioni aneks) imajući u vidu visoki profil i opseg tog sastanka. Strategije koje su korištene uključivale su brendirane torbe, memorijske stikove, promotivne banere koji se mogu urolati, te televizijske video klipove u kojima se promovišu aktivnosti zajednica prakse i rezultati njihovog rada (klipove su pripremili izvršni odbori zajednica prakse i timovi za resurse). Veći stepen angažmana zajednica prakse je bio evidentan na tom sastanku, sa većim stepenom korištenja virtualnih alata (demonstracija alata koji su mrežno zasnovani, portala zemalja članica).  **Sekretarijat je razvio revidirani plan za marketing i komunikacije, iako bi on trebalo da se pregleda u svjetlu ishoda ovog pregleda** (*Prilog 3*, Informacioni aneks). Na primjer, imajući u vidu spektar proizvoda i usluga i profesionalne saradnje koje su uspostavljene, kako dokazuju informacije koje su prikupljene kao dio pregleda, taj plan bi trebalo da se revidira u kontekstu budućeg procesa strateškog planiranja za cijelu mrežu, pri čemu bi proizvodi, usluge i saradnje PEMPAL-a bile bliže identifikovane. Dalje, prema mišljenju SECO-a, ciljno usmjeren plan za komunikacije i marketing, za promovisanje programa među donatorima i profesionalnim udruženjima, i dalje nedostaje. Čak i kada bi takav plan bio uspostavljen, SECO je mišljenja da fokus ne bi trebalo da bude samo na dobijanju dodatnog donatorskog finansiranja, već i na iznalaženju načina za rješavanje potencijala doprinosa članica, kao bi mreža postala u većoj mjeri nezavisna.  **Donatori su naglasili važnost širokog raspodjeljivanja rezultata PEMPAL-a i osiguravanja da je izvještavanje koncizno i sa pravim fokusom.** Iako na internetskoj stranici i u godišnjem izvještaju ima mnogo podataka, Ministarstvo finansija Ruske Federacije preporučuje da izvještavanje bude pojednostavljeno, pošto je sada previše apstraktno. Fokus treba da bude na ishodima i ključnim pitanjima / problemima i rješenjima, te osiguravanju da aktivnosti imaju ishode i uticaje izvan PEMPAL-a. *‘Treba da se sjetimo da je PEMPAL stvoren sa ciljem da se pomogne u jačanju finansijskog upravljanja, fiskalne transparentnosti, te preuzimanja odgovornosti u regionu i da je to jezgro prioriteta našeg zajedničkog rada’.* SECO savjetuje da je često teško iz izvještaja o pojedinačnim aktivnostima razumjeti koje koristi su te aktivnosti donijele članovima, pošto su navodi o ishodima često veoma uopšteni, na primjer da su diskusije bile informativne i korisne. SECO preporučuje da se godišnjem izvještaju doda poseban odjeljak o ostvarenjima u svakoj zajednici prakse. Takođe je nejasno kako se zajednice prakse nose sa rezultatima pojedinačnih sastanaka i kako se oni koriste za definisanje dnevnog reda i programa zajednica prakse. SECO takođe preporučuje da bi predsjedavajući zajednica prakse mogli da daju više informacija Upravnom odboru kada predstavljaju njihove akcione planove. |
| 1. **Gledišta viših zvaničnika o vrijednosti angažmana sa PEMPAL-om za njihovu zemlju i o njihovoj ulozi u omogućavanju promjena PFM.**   Sredstva za provjeru: Rezultati nezavisnih evaluacija. Za pregled MTR, takva evaluacija je izvan opsega ovog pregleda, tako da je od zajednica prakse zatraženo da u svojim podnescima za pregled obezbijede primjere gledišta.  Nikakav ciljni iznos nije određen. Informacije o polaznom nivou nisu relevantne, iako se o gledištima izvještavalo u okviru izvještaja eksterne evaluacije iz 2012. godine. Intervjui sa višim zvaničnicima i zamjenicima ministara sprovedeni su 2011. godine i ukazivali su na pozitivna gledišta vezano za vrijednost PEMPAL-a za njihovu zemlju i region. Ključ za tu vrijednost je prilika za učenje od drugih zemalja, uključujući i greške koje su počinjene, kako bi se pomoglo da se one izbjegnu u dizajnu reformi. Koristi za lično profesionalno napredovanje takođe su naglašene, a iz jedne zemlje (Hrvatske) navedeno je da bi uticaj razvoja reformi PEMPAL-a bio ograničen na zemlje koje su više napredovale u reformama, ali da su koristi za pojedince i organizacije i dalje prisutne. Viši zvaničnici koji su bili domaćini događaja takođe su ukazali na vrijednosti koje donosi prilika da se stave pod detaljan pregled kolega iz regiona, da mogu da pokažu napredak, te da dobiju prilike za umrežavanje (Izvršni siže izvještaja, strana xi).  Pozitivna gledišta su evidentna vezano za to da se cijeni uloga PEMPAL-a u omogućavanju i olakšavanju promjena u PFM. |
| **Status napretka i učinka:**  **Pozitivna gledišta su evidentna iz primjera koje su obezbijedile zajednice prakse.** Pogledati na primjer razmatranja za indikator 1. Od izvještaja evaluacije iz 2012. godine, zajednice prakse su implementirale preporuke sa ciljem da osiguraju da se proizvodi i usluge diferencirani tako da ispunjavaju potrebe i naprednijih zemalja, kao i onih koje su manje napredovale, u skladu sa onim o čemu je izvještavano u okviru razmatranja drugih indikatora. |

# Prilog 4.: Priče o uspjesima i dokazi o rezultatima PFM

**Mjerenje nivoa uticaja strategije / cilja je veoma teško, pošto postoje mnogostruki faktori koji imaju uticaja na učinak PFM u zemlji.** Prema teoriji okvira rezultata, nivo uticaja ne bi trebalo da se podvrgava monitoringu, već da se evaluira kroz periodične i nezavisne evaluacije. „Stepen do kog je pokazano da PEMPAL doprinosi (dodjeljivanje) suštinski nije lako mjerljiv“.[[96]](#footnote-97) Međutim, priče o uspjesima na nivou zemalja koje su predstavljene u nastavku daju anegdotske dokaze. Takođe vrijedi pomenuti da je u toku posljednje nezavisne eksterne evaluacije koja je završena 2012. godine otkriveno da je PEMPAL imao pozitivan uticaj na upravljanje javnim finansijama u 13 do 15 od 20 zemalja koje su bile članice u tom trenutku.

**Primjeri dati u nastavku uzeti su iz zvaničnih podnesaka za pregled koji su pripremile zajednice prakse i izvještaja koji su pripremljeni među postojećim donatorima**. Pored toga, kvalitativne povratne informacije koje su dale članice date su kao dio njihovih odgovora na anketu među članicama za pregled MTR. Puni primjerci tih izvještaja dostupni su u zasebnom *Informacionom aneksu*.

## Zajednica prakse za budžet (Budget Community of Practice – BCOP)

**BCOP na nekoliko načina pruža podršku usvajanju dobrih praksi u PFM**:

1) Dijeljenje studija slučaja zemalja iz PEMPAL-a i drugih regiona u kojima se identifikuju dobre i inovativne prakse i razmatraju rješenja za uobičajene probleme sa kolegama u toku godišnjih plenarnih sastanaka.

2) Istraživanje pristupa zemalja dubinski kroz studijske posjete konkretnim zemljama.

3) Obezbjeđivanje tehničkih izvještaja o PFM i studija u jezicima PEMPAL-a sa ciljem omogućavanja pristupa najnovijim trendovima i pristupima zemalja članica.

4) Pružanje podrške učestvovanju i zvaničnim i nezvaničnim poređenjima sa odrednicama, npr. učestvovanju u nezvaničnim tematskim anketama i zvaničnim anketama koje se održavaju prije događaja. U toku strateškog perioda, nezvanične tematske ankete su sprovođene o programskom budžetiranju i budžetiranju zasnovanom na učinku, o monitoringu i evaluaciji zasnovanim na rezultatima, te o fiskalnoj konsolidaciji. Dodatna anketa se planira za 2015. godinu, iz oblasti budžetske pismenosti. Zvanične ankete koje su sprovedene uključuju anketu o budžetskim praksama i procedurama OECD-a i anketu o platnom fondu Svjetske banke. Učestvovanje u tim zvaničnim anketama rezultovalo je važnim proizvodima znanja za BCOP, što je dovelo do povećanja nivoa znanja o praksama vezanim za platni fond i budžetske prakse i procedure u zemljama članicama BCOP.

Prema riječima Mikhaila Prokhorika, zamjenika šefa Odjela za konsolidovani budžet, Ministarstva finansija Bjelorusije i člana izvršnog odbora BCOP:

*‘Koristimo radne grupe i da bismo se susretali preko videokonferencija o konkretnim reformskim pitanjima, na tekućoj osnovi. Upravljanje platnim fondom predstavlja ključni izazov za mnoge od naših zemalja i to je najčešće najveća stavka potrošnje u budžetu vlade, tako da su redovni sastanci za razmjenu i razvoj unapređenih pristupa veoma korisni za moju zemlju’.*

(Izvor: Povratne informacije obezbjeđene u toku plenarne sjednice BCOP o fiskalnoj konsolidaciji)

Prema riječima Mladenke Karačić, šefa Odsjeka za državno računovodstvo u izvršenju državnog budžeta, Ministarstvo finansija Hrvatske, i članice izvršnog odbora BCOP:

*‘Područja reforme koja je identifikovao PEMPAL usklađena su, u najvećoj mogućoj mjeri, sa prioritetnim područjima vlade. To je izazvano godišnjim procesom konsultacija na kojima sve države članice imaju priliku da izraze čemu daju prednost. Nije moguće uključiti sve oblasti kojima se daje prednost, imajući u vidu ograničeni budžet i vrijeme koji su na raspolaganju za učestvovanje, ali smo otkrili da većina zemalja ulaže velike napore u iste reforme. Te reforme se biraju kao teme koje treba da se razmatraju na godišnjem plenarnom sastanku svih članica. Drugi prioriteti, koji su zajednički za podskup zemalja, onda se uključuju u manje studijske posjete ili radne grupe’.*

*(*Izvor: Povratne informacije obezbjeđene u toku plenarne sjednice BCOP 2015. godine o fiskalnoj konsolidaciji)

**Naredni primjeri dobijeni su iz anketa održanih nakon svakog važnijeg događaja, koje obezbjeđuju povratne informacije od članica o tome kako je ono što je naučeno na PEMPAL-u i umrežavanje bilo korišteno ili kako će biti korišteno u BCOP**:

“*Implementacija programskog budžetiranja korak po korak predviđena je u Konceptu za osnovne smjerove i razvoj budžetske politike Republike Uzbekistan. Mislim da mogu da u potpunosti primijenim svo znanje i iskustva koja su dobijena na plenarnom sastanku BCOP.*”

“*Prezentacije su bile veoma korisne u opisivanju toga dokle su različite zemlje došle u smislu budžetskog planiranja, evaluacije i monitoringa”.* (Izvor: izvještaj o anketi za povratne informacije održanoj nakon događaja, sa plenarnog sastanka u Albaniji 2013. godine).

“*PEMPAL je jedinstven zbog toga što nudi svojim članovima priliku da razmijene mišljenja sa kolegama iz drugih zemalja koji rade na istim poslovima. Taj fokus na praksu, umjesto na teoriju, veoma je koristan. Organizacija studijske posjete je bila odlična u tom smislu da nam prvo omogućava da oblikujemo dnevni red, kroz identifikaciju naših konkretnih interesa, prije studijske posjete, a nakon toga nam daje dovoljno vremena za postavljanje pitanja i diskusiju u toku i nakon prezentacija sa govornicima i kolegama iz drugih zemalja učesnica”.* (Izvor: Povratne informacije koje je obezbijedio Milovan Filimonović, Ministarstvo finansija Srbije, pri zatvaranju studijske posjete BCOP Sloveniji 2014. godine).

Pogledajte takođe i primjere koje su dostavile članice u nastavku teksta ovog priloga, kao odgovor na anketu preko mreže koja je distribuirana za namjene ovog pregleda.

**To da različite zemlje dijele informacije o svojim reformskim procesima imalo je pozitivan uticaj na sisteme za PFM i određene zemlje su dale konkretne primjere toga.** Uspjeh Ruske Federacije značajno je doprinjeo PEMPAL-u, pošto oni dijele detaljne informacije o svojim reformama na širokom nivou, u cijeloj mreži, kroz prezentacije na događajima; a dijele i metodologije, smjernice i pristupe sa drugim zemljama članicama PEMPAL-a. Oni su, na primjer, bili domaćini sastanka o fiskalnoj transparentnosti i odgovornosti i pružili su dubinski pregled svojih reformi u oblasti transparentnosti[[97]](#footnote-98), pored toga što su primili nekoliko studijskih posjeta u toku perioda koji je obuhvaćen strategijom za TCOP o sistemu FMIS i za IACOP o pristupima internoj reviziji, a predstavili su svoje reforme u oblasti programskog budžetiranja i MTEF-a PEMPAL-u i mreži SBO.[[98]](#footnote-99)  Ruska Federacija je takođe imala koristi od uvida koji su dobijeni iz dobre prakse zemalja koje su identifikovane kao lideri u reformama, a koje je PEMPAL pozvao da podijele informacije o svojim pristupima na događajima ili preko studijskih posjeta (npr. studijska posjeta BCOP Južnoj Africi 2015. godine, sa ciljem razmatranja reformi PFM, imajući u vidu da je ta zemlja osvojila drugo mjesto po indeksu OBI 2012. godine).

Slično tome, Kirgisku Republiku je nedavno Državni odjel SAD (US State Department) ocijenio kao zemlju sa najotvorenijim budžetom u srednjoj Aziji. Ona je radila na ambicioznom programu reforme koji uključuje aktivno učestvovanje u BCOP, uključujući redovno slanje dodatnih učesnika (o svom trošku) na događaje koje organizuje PEMPAL. Kirgiska Republika je veoma aktivan član mreže, pošto su, na primjer, njeni predstavnici učestvovali na sastanku svih zajednica prakse o fiskalnoj transparentnosti i odgovornosti, na radionici PEFA, a uz to ona dokumentuje i poredi sa odrednicama svoje budžetske prakse kroz učestvovanje u anketi o budžetskim praksama i procedurama OECD-a koja je implementirana zajedno sa PEMPAL-om. Predstavnik iz Kirgiske Republike je, zajedno sa predstavnicima iz Albanije, Jermenije, Bjelorusije, Bosne i Hercegovine, Hrvatske, Ruske Federacije i Turske, član Izvršnog odbora BCOP, što odražava vrijednost koju države članice vide u aktivnom učešću u PEMPAL-u, kao dijelu svojih reformskih programa.

**Sljedeći citat predsjedavajućeg BCOP takođe je dat kao podrška dokazima da je PEMPAL omogućio primjenu dobrih praksi i unapređenja**:

*“Željeli bismo da izrazimo zahvalnost PEMPAL-u i OECD-u za njihovu podršku u omogućavanju učešća naših država članica PEMPAL-a u anketi o budžetskim praksama i procedurama i godišnjim sastancima SBO. To je povećalo stepen naše izloženosti dobrim praksama PFM i trendovima i pomoglo nam da dokumentujemo i poredimo naše prakse sa odrednicama*”*.* (Izvor: Povratne informacije koje je obezbijedio Konstantin Krityan, Ministarstvo finansija Jermenije, pri zatvaranju sastanka OECD CESEE SBO 2014. godine).

**Nekoliko ministara i zamjenika ministara finansija pokazalo je podršku kroz otvaranje sastanaka BCOP.** Na primjer, zamjenici ministara finansija otvorili su plenarne sastanke u Albaniji i Jermeniji, prvi zamjenik ministra otvorio je posjetu u Gruziji, a generalni direktor za budžet i fiskalnu kontrolu otvorio je plenarni sastanak u Turskoj (gospodin Ilhan Hatipoglu, iz Turske, koji je odao priznanje vrijednosti mreže PEMPAL za razmatranje zajedničkih problema, razmjenu informacija, te iznalaženje rješenja za izazove koje postavlja reforma).

**Nekoliko članova Izvršnog odbora BCOP postali su viši zvaničnici u toku perioda koji su proveli u PEMPAL-u i njihov angažman u mreži doprinjeo je, do određene mjere, njihovom uspjehu i uspjehu njihovih Ministarstava.** Na primjer, nekadašnja predsjedavajuća Izvršnog odbora BCOP i sada zamjenica predsjedavajućeg, promovisana je u generalnog sekretara Ministarstva finansija Albanije (najviše mjesto za državnog službenika u Ministarstvu finansija). Takođe, gospodinHakan Ay, promovisan je u generalnog direktora Odjeljenja za budžet i fiskalnu kontrolu u Ministarstvu finansija Turske; a Maxim Ermolovich, koji je bio predsjedavajući Izvršnog odbora BCOP 2011. i 2012. godine kasnije je imenovan za zamjenika ministra finansija Bjelorusije.

*Gelardina Prodani, Ministarstvo finansija Albanije, ranije predsjedavajuća Izvršnog odbora BCOP u toku 2 godine: “Diskusije o zajedničkim pitanjima vezanim za javne finansije sa mojim kolegama donijele su ogromne koristi za mene, kao profesionalno, tako i privatno. Za moj rad je korisno da identifikujem i razmjenjujem dobre prakse, ne samo iz zemalja članica BCOP-a, već i iz zemalja OECD-a i drugih ministarstava finansija širom svijeta”.* (Izvor: Citat prikupljen za namjene promotivnog videa za BCOP koji je korišten na sastanku svih zajednica prakse 2014. godine).

*Maxim Ermolovich, Zamjenik ministra finansija, 15. oktobra 2014. godine, na otvaranju radionice TCOP PEMPAL-a “Projekti za implementaciju Informacionih sistema za finansijsko upravljanje (Finance Management Information Systems – FMIS)”: “Ministarstvo finansija Republike Bjelorusije je zainteresovano za primanje informacija od kolega koji imaju iskustva sa sličnim projektima za unapređivanje efikasnosti i transparentnosti sistema za upravljanje javnim finansijama, u okviru zajednice eksperata koja podržava PEMPAL”.*

**Za sastanak svih zajednica prakse u Moskvi, ministar finansija i ministar za otvorenu vladu Ruske Federacije otvorili su sastanak i prisustvovali prvoj sesiji, pokazujući svoju posvećenost vrijednostima PEMPAL-a.** Ministar finansija je takođe naglasio važnost otvorenosti vlade. On je podvukao da je to kontinualan proces u kojem vlade mogu da imaju koristi od novih dešavanja u drugim zemljama. (Ministarstvo finansija Ruske Federacije je takođe jedan od ključnih donatora programa i aktivan član Upravnog odbora i izvršnih odbora sve tri zajednice prakse, što daje dodatne dokaze o visokom nivou podrške mreži od država članica).

**Pored toga, učešće državnih službenika sa najvišeg nivoa na događajima PEMPAL-a je u porastu, uključujući i priznanja vrijednosti njihovog učestvovanja koja su odali i oni i njihovi ministri** – na primjer, prvi zamjenik ministra finansija Jermenije, Pavel Safarian, prisustvovao je plenarnom sastanku u Sloveniji i sastanku OECD SBO u Hagu; zamjenik ministra finansija Bjelorusije, Maxim Yermolovich učestvovao je u studijskoj posjeti vezano za reforme Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije u oblasti finansiranja javnog obrazovanja, ministar finansija Kirgiske Republike, Olga Lavrova učestvovala je u studijskoj posjeti Austriji o ulozi parlamenta u budžetiranju, dva pomoćnika ministra iz Srbije i Bosne i Hercegovine prisustvovala su studijskoj posjeti u Sloveniji, a glavni državni rizničar Hrvatske prisustvovao je plenarnom sastanku BCOP, što govori o vrijednosti takvih sastanaka. Dokazi o tome obezbjeđeni su kroz veoma pozitivne povratne informacije koje su primljene 2015. godine od glavnog rizničara Hrvatske, u kojima on odaje priznanje vrijednosti BCOP i PEMPAL-a i čestita programu na dobroj organizovanosti i korisnosti:

*‘Iako su troškovi organizacije takvih događaja veoma visoki, posebno kada se organizuju zajednički plenarni sastanci sve tri zajednice prakse, naše je mišljenje da je takva razmjena iskustava, sa temama koje su interesantne za sve zemlje učesnice, neprocjenjiva, te da bi to trebalo da se nastavi i u budućnosti, bez obzira na određene poteškoće’.* Izvor: Pismo zahvalnosti koje je poslao Miljenko Fičor, pomoćnik ministra i glavni državnirizničar Hrvatske (puni tekst pisma dostavljen je u podnesku BCOP za pregled MTR, *Prilog 2a, Informacioni aneks*).

Slično tome, veoma pozitivne povratne informacije dobijene su i u vezi sa Sekretarijatom, od učesnika sa visokog nivoa iz Vlade Kirgiske Republike.

*Ministarstvo finansija Kirgiske Republike željelo bi da izrazi poštovanje i iskoristi ovu priliku da izrazi srdačnu zahvalnost za organizaciju plenarnog sastanka BCOP PEMPAL-a u Jerevanu u Jermeniji, od 11. do 13. februara 2015. godine.*

*U ime delegacije Ministarstva finansija Kirgiske Republike željeli bismo posebno da izrazimo zahvalnost odgovornim predstavnicima iz Sekretarijata PEMPAL-a, a konkretno gospođama, Zivi Lautar i Kristini Bogdan, za pružanje izuzetne logističke podrške za sastanak.*

*Vrijedi pomenuti da su sve aktivnosti u toku sastanka bile organizovane na visoko profesionalnom nivou.*

*Ministarstvo finansija Kirgiske Republike veoma cijeni napore koje Sekretarijat PEMPAL-a ulaže i iskreno se nada nastavku uzajamno korisne i plodonosne saradnje.*

Prevod pisma koje je Sekretarijat PEMPAL-a primio od zamjenika ministra, A. Azimova

## Zajednica prakse za trezor (Treasury Community of Practice - TCOP)

**TCOP na nekoliko načina pruža podršku usvajanju dobrih praksi za PFM**:

1) U dnevnim redovima za događaje predviđa se razmatranje više slučajeva iz država članica, pri čemu se naglašavaju iskustva u implementaciji reformi PFM;

2) Organizacija studijskih posjeta zemljama koje imaju solidna iskustva u implementaciji reformi PFM;

3) Uključivanje poznatih eksperata, koji nude vrijednu podršku u oblastima kao što su računovodstvo u javnom sektoru, korištenje informacionih tehnologija u radu trezora, upravljanje gotovinskim sredstvima, itd;

4) Sprovođenje tematskih anketa o različitim oblastima, pomažući državama članicama da ocijene status implementiranih reformi.

**Informacije u nastavku uključuju određene slučajeve primjene dobrih praksi u PFM koji su rezultovali iz korištenja onog što je naučeno u okviru TCOP PEMPAL-a**: Znanja koja su dobijena u toku događaja koje je organizovala TCOP bila su korisna za **Albaniju** u procesu razvoja sljedećih normativnih akata:

Instrukcija ministra finansija “O procedurama za zatvaranje godišnjeg računovodstvenog perioda”, koje se sastoji od uključenja računovodstvenih podataka jedinica koje se finansiraju iz sopstvenih izvora u godišnje finansijske izvještaje;

Nalog ministra finansija “O objedinjenom bankovnom računu carinske uprave u poslovnim bankama”, za implementiranje “uživo” novog automatizovanih carinskog sistema: E-plaćanje za evidentiranje transakcija u realnom vremenu i automatsko sravnjivanje u sistemu za avansna plaćanja poreskih obveznika sa carinskim deklaracijama, što ima uticaja na upravljanje gotovinskim sredstvima;

Instrukcija ministra finansija “O izmjenama instrukcije ’O porezu na dodatnu vrijednost, izmijenjeno’”, koja se odnosi na plaćanja povrata PDV-a preko sistema AGFIS (automatizovani trezorski informacioni sistem);

Zakon “O zakasnjelim plaćanjima ugovornih i poslovnih sporazuma”, kojim je unapređeno finansijsko prognoziranje i upravljanje gotovinskim sredstvima;

Odluka Vijeća ministara “O odobravanju nove strategije za sprječavanje zaostalih neizmirenih potraživanja, plaćanje postojećih zaostalih neizmirenih obaveza i akcionog plana”, koja je omogućila kreiranje softvera za trezorski sistem za evidentiranje višegodišnjih preuzetih obaveza (4 godine unaprijed) u odnosu na srednjoročni budžetski plan;

Instrukcija ministra finansija “O plaćanju poreza centralne i lokalnih jedinica vlade preko sistema AGFIS (automatizovani trezorski informacioni sistem bez gotovinskog toka kroz bankarski sistem”, koji utiče na upravljanje gotovinom i ono se postiže preko novog interfejsa sistema poreske uprave. E-oporezivanje (e-podnošenje prijava). U 2015. godini biće moguće generisati dnevne izvještaje o poreskim prihodima po ekonomskoj klasifikaciji, u odnosu na mjesečni ručno pripremljeni izvještaj o konsolidovanim fiskalnim indikatorima.

Inspirisan iskustvima Gruzije i Ruske Federacije, **Azerbejdžan** je implementirao rješenje zasnovano na portalu za svoj informacioni sistem trezora, kojim su papirni dokumenti isključeni iz cirkulacije. Određeni elementi konsolidacije finansijskog izvještavanja u toj zemlji su implementirani nakon što su iskustva Rusije i Kazahstana demonstrirana u toku događaja koje je organizovala TCOP.

**Bjelorusija** je imala koristi od kolegijalnih savjeta koje su članovi TCOP dali svojim kolegama iz Bjelorusije vezano za njihov pristup modernizaciji informacionog sistema za upravljanje javnim finansijama. U toku radionice koja je održana u Minsku, u oktobru 2014. godine, učesnici su razmatrali nacrt Koncepta za modernizaciju sistema FMIS Bjelorusije i dati su vrijedni komentari i preporuke.

**Gruzija** je postigla dobar napredak i ka tome da jedinstveni trezorski račun i sistem FMIS trezora obuhvate sve nivoe vlasti. Nakon plenarnog sastanka TCOP u Kijevu koji je bio posvećen pitanjima trezorske kontrole, Gruzija je prebacila naglasak sa rutinskih kontrola rada na integraciju svih operacija PFM u jedinstveni sistem, sa manjim uplitanjima trezora. Kao rezultat toga, pokrenuta je integracija budžeta lokalnih nivoa (opštinskih budžeta) u informacioni sistem za upravljanje javnim finansijama. Odgovarajući zakonski akti i propisi usvojeni su u toku 2014. godine i stupili su na snagu 2015. godine.

Kao rezultat svog učešća na događajima koje je organizovala TCOP, **Kazahstan** je poduzeo sljedeće korake:

Uvedene su izmjene fiskalnih zakona (za računovodstvo vanjskih zajmova (iskustva Gruzije), odražavanje zbira investicija u zasebnim i konsolidovanim finansijskim izvještajima (iskustva Estonije), korištenje elektronskih računa (iskustva Azerbejdžana), računovodstvo koncesija u implementiranju IPSAS 32 (iskustva Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije));

Proširivanje funkcija trezora i izmjene trezorskih procedura u skladu sa pomenutim modifikacijama zakonskog okvira.

Znanja koja su dobijena u toku događaja koje je organizovala TCOP bila su od koristi za **Moldaviju** u vidu sljedećeg:

Kreiranje nove budžetske klasifikacije i kontnog plana u skladu sa međunarodnim standardima – Nalog ministra finansija;

Nacrt godišnjeg državnog budžeta za 2014. godinu razvijen kroz primjenu novog kontnog okvira integrisanog sa budžetskom klasifikacijom;

Zakon o javnim finansijama i fiskalnoj odgovornosti predviđa rad na principima jedinstvenog trezorskog računa, upravljanja gotovinom i prognoziranja likvidnosti; upravljanja preuzetim obavezama, diferenciranja izvještavanja o budžetskom učinku i finansijskim izvještajima;

Matrica za budžetsku podršku EU za politike reforme PFM za period od 2015. do 2017. godine predviđa uspostavljanje Vijeća za računovodstvene standarde i standarde izvještavanja, odgovornog za razvoj Koncepta i akcionih planova za razvoj i implementaciju standarda

**Crna Gora:** Ta zemlja je imala koristi iz savjeta kolega koji su članovi TCOP dali kolegama iz Crne Gore vezano za njihov pristup reformi računovodstva u javnom sektoru, sa ciljem prelaska na obračunsko računovodstvo.

**Ruska Federacija** je primijenila znanja sa događaja koje je organizovala TCOP u procesu razvoja metodologije za PFM. Razmatrane su najbolje prakse u procesu izmjena zakonskog okvira za fiskalna pitanja (Zakon o budžetu i nekoliko uputstava koja regulišu metodologiju za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru).

**Ukrajina** je imala koristi iz kolegijalne podrške koju su obezbijedili članovi TCOP u procesu razvoja novog kontnog plana.

**Tadžikistan** je iskoristio znanja koja su dobijena u toku događaja koje je organizovala TCOP za kreiranje i implementaciju novog sistema FMIS, kao i u procesu implementacije reforme računovodstva u javnom sektoru.

Nekoliko zemalja koje su članice TCOP dale su informacije o različitim eksternim evaluacijama / ocjenama koje su sprovedene u njihovim zemljama, što po njihovom mišljenju ilustruje napredovanje u područjima koja razmatra TCOP:

**Azerbejdžan**: PEFA – 2013, izvještaji SGF MMF-a, ocjene agencija za rejting;

**Gruzija**: Matrica politika EC i DPO matrica politika WB odražavaju napredovanje projekta IPSAS.

**Albanija, Ruska Federacija, Kazahstan, Kirgiska Republika**: OBI indeks MMF-a znatno je poboljšan.

**Kazahstan**: Evaluacija upravljanja finansijama i sistemima nabavke, Izvještaj GFS za 2013. godinu MMF-a , Izvještaj MMF-a o pitanjima vezanim za finansijsko izvještavanje, obračunsko računovodstvo i upravljanje budžetskim rizicima i reviziju.

Ti podaci bi, međutim, trebalo da se koriste sa oprezom, zato što je vjerovatno da je bilo drugih aktivnosti / oblika pomoći koji su doprinjeli tim poboljšanjima, tako da bi moglo biti teško demonstrirati dokaze za pripisivanje poboljšanja aktivnostima PEMPAL-a.

**Nekoliko ministara i zamjenika ministara finansija pokazali su svoju podršku za PEMPAL kroz izjave koje su dali u toku uvodnih sesija sastanaka TCOP**.

**Gospodin Nodar Khaduri**, Ministar finansija Gruzije, otvorio je plenarni sastanak u Tbilisiju, riječima: *“Gruzija smatra da je vrijednost mreže PEMPAL izuzetno visoka i imala je direktne koristi od učestvovanja na događajima TCOP”.* Uvodnoj sesiji tog događaja prisustvovao je cijeli liderski tim MF Gruzije, uključujući sljedeće: gospodin Giorgi Tabuashvili – prvi zamjenik ministra finansija, gospodin David Lezhava – zamjenik ministra finansija, gospodin Lasha Khutsishvili – zamjenik ministra finansija, gospodin Tsotne Kavlashvili – šef Državne službe za trezor*.*

**Gospodin Azer Bayramov,** zamjenik ministra finansija Azerbejdžana, takođe cijeni mrežu PEMPAL, jer smatra da je ona jadna od najboljih platformi za dijeljenje znanja i iskustva u oblasti PFM. Otvarajući plenarni sastanak TCOP u Bakuu, on je održao prezentaciju u kojoj je upoznao učesnike radionice sa reformskim programom za PFM Azerbejdžana i izrazio je uvjerenost u to da će učešće predstavnika njegove zemlje na događajima PEMPAL-a biti korisno za napredovanje reformi. Uvodnoj sesiji za ovaj događaj prisustvovalo je više političko liderstvo, uključujući i predstavnike Kabineta ministara i Parlamenta: gospodin Ziyad Samerzade – šef parlamentarne komisije za budžetska pitanja; gospodin Shahin Sadigov – direktor Odjeljenja za ekonomske politike i planiranje, Ministarstvo za ekonomski razvoj; gospodin Abbas Salmanov – šef Agencije za trezor.

Otvarajući radionicu TCOP u Skoplju, Makedonija **gospodin Ardian Xheladini,** Zamjenik ministra finansija Makedonije, objasnio je koliko je važno za stručnjake za PFM iz zemlje da iskoriste iskustva drugih zemalja, pošto je Makedonija angažovana na veoma ambicioznim reformama, posebno u računovodstvu i izvještavaju u javnom sektoru.

**Gospodin Maxim Ermolovich**, Zamjenik ministra finansija Republike Bjelorusije, otvorio je radionicu TCOP u Minsku, naglašavajući važnost teme koja je razmatrana, sljedećim riječima: *“Bjelorusija je na putu da poduzme velike korake vezane za modernizaciju informacionog sistema za upravljanje javnim finansijama, a učestvovanje predstavnika zemlje na događajima PEMPAL-a koji su posvećeni toj temi pruža im dobru priliku da dobiju dodatne informacije i da razmijene iskustva na polju modernizacije sistema FMIS”.*

**Gospodin Roman Artyukhin**, šef Trezora Ruske Federacije, veoma je uključen u aktivnosti TCOP, pošto je u toku perioda implementacije strategije PEMPAL učestvovao u 3 događaja koje je organizovala TCOP (1 u Moskvi i 2 u drugim zemljama). Otvarajući radni seminar u Moskvi, u toku maja 2014. godine, pomenuo je sljedeće: *”Kao jedan od učesnika prvog događaja TCOP-a koji je održan 2006. godine, kao i nekoliko nedavno održanih događaja, impresioniran sam evidentnim napretkom PEMPAL-a u stvaranju i nuđenju proizvoda znanja i prilika za razmjenu iskustava između članica. Drago mi je što mogu da primijetim rastuću ulogu samih članica TCOP u pripremanju sadržaja događaja. Zemlje članice PEMPAL-a rade i kao donatori znanja o PFM i kao korisnici tog znanja, što doprinosi efikasnosti mreže i kolegijalnom učenju”.*

## Zajednica prakse za internu reviziju (Internal Audit Community of Practice - IACOP)

Za svaki događaj IACOP sakuplja priče koje pokazuju vrijednosti aktivnosti IACOP za različite interesne strane. To se radi uz pomoć grupe za podršku ‘Detektivi za vrijednost’[[99]](#footnote-100). Rezultati su predstavljeni na adresi: <http://pempaltc.wikispaces.com/>

**IACOP na nekoliko načina podržava usvajanje dobrih praksi PFM**:

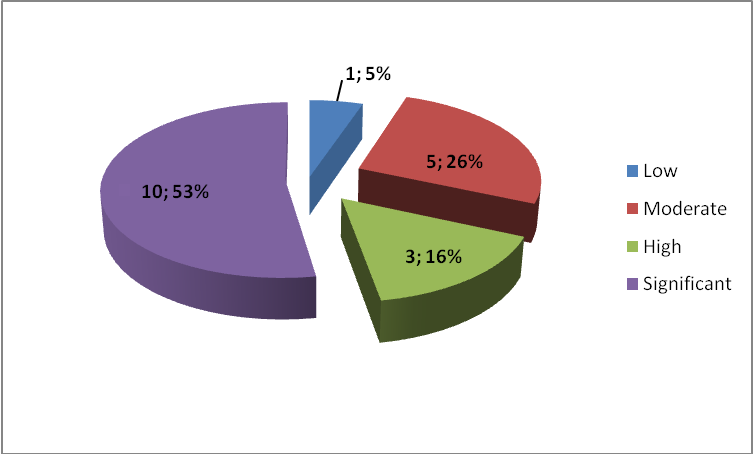
1. Proizvodi PEMPAL-a koriste se kao osnova za razvoj metodologije samih zemalja ili za unapređivanje već postojećih;
2. Zemlje razumiju da imaju slične probleme i za njih su našle rješenja u toku događaja PEMPAL-a;
3. Proizvodi PEMPAL-a, kao što su studije slučaja, relevantni su za unapređivanje postojećih obuka;
4. PEMPAL daje priliku za primjenjivanje iskustava drugih zemalja u zemlji koju predstavljate;
5. Učestvovanje predstavlja mješavinu profesionalnih i privatnih aspekata, što predstavlja dodatni resurs za informacije i služi kao izvor znanja.

Grupa za podršku prikupljala je priče o uspjesima od učesnika iz zemalja u toku sastanaka. Intervjui su prikupljeni i uneseni u dokument, koji je na raspolaganju na internetskoj stranici i stranici wiki: <http://www.pempal.org/success-stories/> <http://pempaltc.wikispaces.com/> i <http://pempaltc.wikispaces.com/Success+stories>

**IACOP takođe sprovodi ankete među državama članicama sa ciljem ocjenjivanja napretka koji je postignut u reformama interne revizije i ulozi IACOP, pri čemu je uticaj ocijenjen kao visok u tri zemlje (Bugarska, Gruzija i Kirgiska Republika), značajan u devet zemalja,[[100]](#footnote-101) umjeren u pet zemalja, a nizak u samo jednoj zemlji.** Rezultati ankete demonstriraju očigledan napredak koji je postigla većina država članica IACOP, kao i veliki uticaj PEMPAL-a na te reforme u zemljama:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Zemlja** | | **2007.** | **2011.** | **2014.** | **Napredak** | **Uticaj** |
| 1 | Albanija | 40,0 | 51,0 | 54,5 | 26,61% | Umjeren |
| 2 | Jermenija | 10,0 | 41,5 | 78,0 | 87,18% | Znatan |
| 3 | Bjelorusija | 0,0 | 0,0 | N/A | - | Nizak |
| 4 | Federacija BiH | 0,0 | 25,0 | 59,5 | 100,00% | Znatan |
| 5 | Država BiH | 0,0 | 45,0 | 55,5 | 100,00% | Znatan |
| 6 | Bugarska | 30,0 | 64,0 | 72,0 | 58,33% | Visok |
| 7 | Hrvatska | 45,0 | 66,0 | 81,0 | 44,44% | Umjeren |
| 8 | Gruzija | 0,0 | 27,5 | 58,0 | 100,00% | Visok |
| 9 | Mađarska | N/A | 60,0 | 72,5 | 17,24% | Umjeren |
| 10 | Kazahstan | 0,0 | 10,0 | 15,0 | 100,00% | Znatan |
| 11 | Kirgiska Republika | 15,0 | 38,0 | 47,0 | 68,09% | Visok |
| 12 | Moldavija | 20,0 | 50,0 | 70,0 | 71,43% | Znatan |
| 13 | Crna Gora | N/A | 40,0 | 67,5 | 40,74% | Umjeren |
| 14 | Rumunija | 42,5 | 70,5 | 76,0 | 44,08% | Umjeren |
| 15 | Rusija | 0,0 | 5,0 | 23,5 | 100,00% | Znatan |
| 16 | Srbija | 0,0 | 57,5 | 74,0 | 100,00% | Znatan |
| 17 | Tadžikistan | 0,0 | 40,0 | 56,0 | 100,00% | Znatan |
| 18 | Ukrajina | 10,0 | 19,5 | 57,5 | 82,61% | Znatan |
| 19 | Uzbekistan | 0,0 | 5,0 | 5,0 | 100,00% | Znatan |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Sistem ocjenjivanja** | |  | **Uticaj** | | **Rezultati** |
|  | nacrt / upola završen nacrt / završen nacrt (zakoni i propisi) | 2,5 |  | ispod 15% | Nizak | 1 |
|  | prvo DA | 5 |  | 15% - 45% | Umjeren | 5 |
|  | ažuriranje / nova verzija ili napredak u brojevima (osoblja u jedinicama interne revizije) | 1 |  | 45% - 75% | Visok | 3 |
|  |  |  |  | iznad 75% | Znatan | 10 |

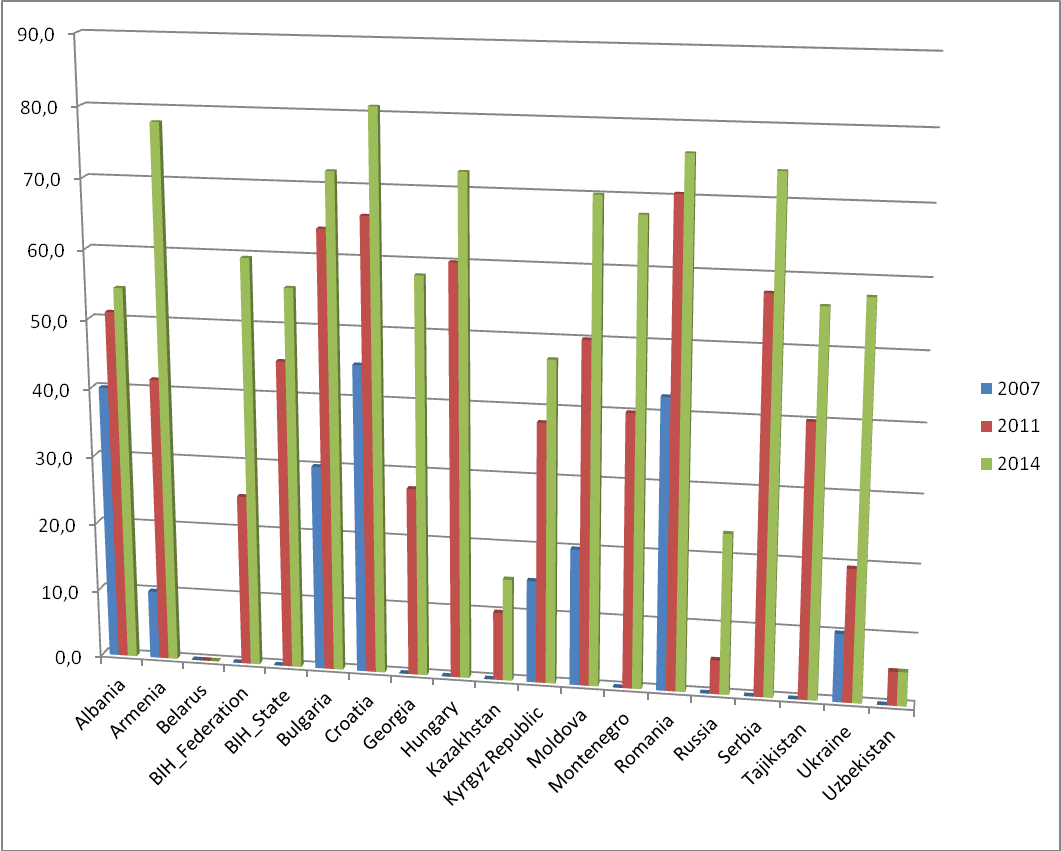


Nizak

Umjeren

Visok

Znatan



Albanija

Jermenija

Bjelorusija

Federacija BiH

Država BiH

Bugarska

Hrvatska

Gruzija

Mađarska

Kazahstan

Kirgiska Republika

Moldavija

Crna Gora

Rumunija

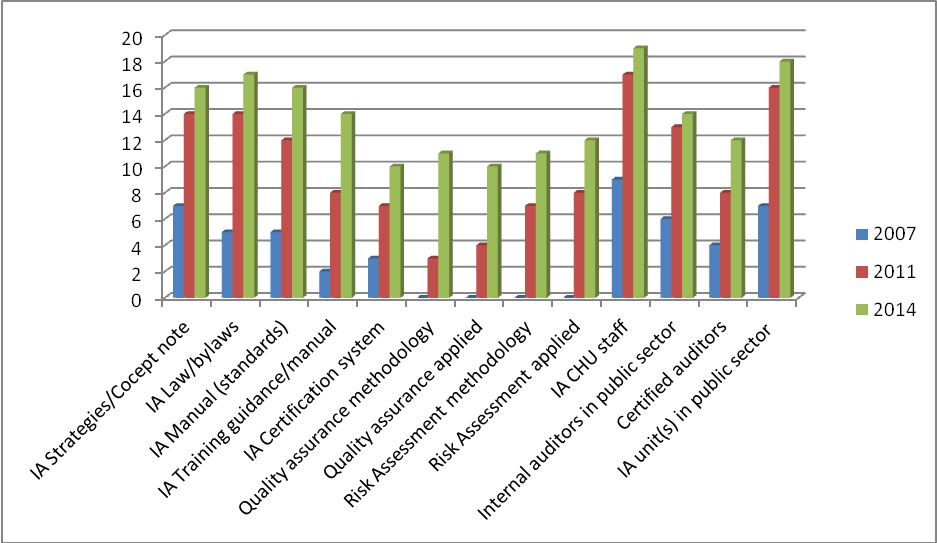
Rusija

Srbija

Tadžikistan

Ukrajina

Uzbekistan



Strategije / konceptne note za IR

Zakoni / propisi za IR

Priručnik (standardi) za IR

Smjernice / priručnik za IR

Sistem sertifikacije za IR

Metodologija za obezbjeđivanje kvaliteta

Primjena obezbjeđivanja kvaliteta

Metodologija za procjenu rizika

Primjena procjene rizika

Osoblje CHU za IR

Interni revizori u javnom sektoru

Sertifikovani revizori

Jedinica(e) za IR u javnom sektoru

**Nekoliko država članica IACOP takođe je dalo informacije o različitim eksternim evaluacijama / ocjenama koje su sprovedene u njihovim zemljama, što po njihovom mišljenju ilustruje napredak**: Jermenija i Kirgiska Republika (ocjene PEFA).

**Nekoliko ministara i zamjenika ministara finansija dalo je podršku za PEMPAL izjavama koje su dali u toku uvodnih sesija sastanaka IACOP**:

U nastavku su data dva primjera pisanim povratnih informacija o događajima koje je organizovala IACOP:

**Lukáš Wagenknecht, prvi zamjenik Ministra finansija, Češka**

“*Upravo sam se vratio sa konferencije Zajednice prakse za internu reviziju PEMPAL-a u Austriji i želim da izrazim svoju zahvalnost time što je to bilo toliko korisno iskustvo. Bio sam zadovoljan kada sam čuo za pozitivne povratne informacije od organizatora i učesnika o vrijednosti koju smo uspjeli da damo za IACOP u toku sastanka. Radne grupe su bile relevantne i veoma korisne za naš program reformi. Posebno me se dojmio nivo stručnosti i angažman svih učesnika.”*

**Beerson Baboojee, Državni trezor Južne Afrike**

*“Dragi prijatelji iz PEMPAL-a,*

*Prave ste zvijezde.*

*Čestitke na organizaciji tako sjajnog događaja. Bio je jedan od najboljih kojima sam ikad prisustvovao. Organizacija plenarne sjednice i kvalitet diskusija i angažmana bio je izuzetan. Dobije se istinski utisak da su ljudi tu da zaista razmjenjuju iskustva i uče, a ne samo da uzmu predah od rada u uredu. Još jedan upečatljiv aspekt bio je osjećaj drugarstva među članovima PEMPAL-a i vidljivo uživanje u provođenju vremena zajedno. Sa nestrpljenjem iščekujem priliku da budemo domaćini COP za budžet u Južnoj Africi ubrzo. Zamolio sam Gaspera da me kontaktira ako mu bude trebala bilo kakva pomoć sa ove strane. Zadovoljan sam time što u Južnoj Africi imamo priliku da radimo sa PEMPAL-om. Nadam se da će IACOP moći da nas ubrzo posjeti opet.*

*Hvala vam što ste me pozvali na plenarnu sjednicu. Uvijek ću se sa radošću sjećati svojih iskustava. Hvala vam i što ste me pozvali da se priključim vašoj porodici – svakako ću se upisati.*

*Molim vas da ostanete u kontaktu. Blagosloveni bili!”*

## Gledišta donatora o uspješnosti PEMPAL-a

Izjave iz SECO-a i Ministarstva finansija Ruske Federacije uzete su iz njihovih zvaničnih izvještaja koji su pripremljeni za pregled i koji su u punom tekstu dati u *Prilogu 1* Informacionog aneksa. Konstruktivne kritike i područja za unapređenja koja su predstavili donatori uključena su u tijelo izvještaja, te u okviru detaljne ocjene indikatora učinka koja je data u *Prilogu 4*. Komentar višeg zvaničnika Svjetske banke uzet je iz internog izvještaja predanog po povratku u ured, koji je dostavljen elektronskom poštom.

**SECO**: PO našem mišljenju, PEMPAL je ostvario dobar učinak vezano za uspostavljanje mreže za kolegijalno učenje koja zaista funkcioniše i koja donosi koristi svojim članovima. Od svog uspostavljanja, PEMPAL je uspješno prevazišao nekoliko poteškoća. Na primer, članovi PEMPAL-a rade u različitim političkim i ekonomskim uslovima i potrebe za reformama su različite. Međutim, svojim pristupom, koji je vođen potražnjom, te tehničkom podrškom koja se obezbjeđuje preko timova za resurse, PEMPAL je uspio da postane mrežna platforma koja je jednako atraktivna za zemlje sa različitim nivoima ekonomskog razvoja. PEMPAL je takođe prevazišao jezičke barijere radeći na tri različita jezika. Iako još uvijek postoji različit nivo kohezije unutar svake od zajednica prakse, sve tri zajednice prakse su sada dobro uspostavljane i imaju posvećeno i motivisano članstvo. Također smatramo da, zahvaljujući pristupu zasnovanom na aktivnom angažmanu učesnika i potražnji, tematski fokus zajednica prakse odgovara potrebama zemalja članica. Međutim, komunikacija i razmjena i korištenje sinergija između različitih zajednica prakse mogle bi da budu dodatno ojačane.

PEMPAL je uspio da razvije proizvode znanja (npr. dokument u virtuelnoj biblioteci, priručnike) koji se lako mogu dijeliti između članova.

Iako smo uvjereni da PEMPAL obezbjeđuje izgradnju kapaciteta na pojedinačnom nivou, teže je ocijeniti do koje mjere PEMPAL doprinosi nalaženju praktičnih rješenja za napredovanje reformi PFM u zemljama članicama. To pitanje je široko razmatrano unutar mreže. Međutim, bez obzira na poteškoće u pokušajima da se izmjeri efekat koji PEMPAL ima na reforme u zemljama, mislimo da je važno da PEMPAL nastavlja da pokušava da dobije ideju o uticaju koji ima na reforme na nivou država, npr. kroz prikupljanje priča o uspjesima (Izvor: Podnesak SECO-a za pregled, *Prilog 1b, Informacioni aneks*).

**MINISTARSTVO FINANSIJA RUSKE FEDERACIJE**: Pitanje upravljanja javnim finansijama i dalje predstavlja jednu od ključnih aktivnosti u okviru promovisanja daljnjeg razvoja u regionu Evrope i srednje Azije. Pozdravljamo tekuće uspješne rezultate PEMPAL-a na polju razmjene profesionalnih informacija i dijeljenja znanja između ljudi koji rade u praksi iz zemalja članica, međunarodnih eksperata i drugih.

U toku postojanja programa on je stalno izazivao interes vanjskih posmatrača, a članstvo se stalno širilo. PEMPAL je sigurno jedinstvena platforma za efikasnu i djelotvornu razmjenu iskustava na polju PFM, posebno u oblastima koje su toliko ključne, kao što su budžet, interna revizija i trezor, o pristupu rješavanju problema i učenju kroz rad.

Saradnja više od dvadeset zemalja u aktivnostima PEMPAL-a doprinosi poboljšanjima koja se mogu demonstrirati u različitim dimenzijama učinka PFM, kroz izgradnju institucionalnih kapaciteta u pojedinačnim zemljama ili grupi zemalja regiona.

PEMPAL je postao održiva platforma, kako bi pomogao u izgradnji djelotvornog sistema upravljanja javnim finansijama u regionu, te radi razmjene iskustava i sistematskog učenja jednih od drugih, te od vodećih eksperata multilateralnih organizacija. (Izvor: Ministarstvo finansija Ruske Federacije, podnesak za pregled, *Prilog 1a, Informacioni aneks*).

**SVJETSKA BANKA:** Viši zvaničnik Svjetske banke takođe je dao pozitivne komentare na povratne informacije koje je od članova čuo o tome da je mreža vrijedan resurs, nakon prisustvovanja plenarnom sastanku BCOP u Jermeniji 2015. godine:

*Na sastanku PEMPAL-a dao sam uvodne napomene i prisustvovao sam na nekoliko sesija događaja koji je okupio više zvaničnike odgovorne za budžet iz 22 zemlje regiona ECA. Većina zemalja izabrala je fiskalnu konsolidaciju kao osnovni fokus ove konferencije. Prezentacije je održalo osoblje Svjetske banke i MMF-a i predstavnici ministarstava finansija Jermenije i Rusije. Sesije radnih grupa su omogućile zvaničnicima da prodiskutuju o praktičnim problemima sa kojima se susreću otvoreno, pružajući im priliku da uče iz iskustava drugih kolega. Moje interakcije sa učesnicima potvrđuju da mrežu njeni članovi doživljavaju kao vrijedan resurs. Podstakao sam tim koji radi na PEMPAL-u da istražuje prilike za koordinaciju sa mrežama u drugim regionima i da koristi studiju koju je pripremio OECD sa podrškom PEMPAL-a kako bi se obezbijedila sistematičnija analiza budžetskim institucija u regionu ECA’.* Izvor: Izjava data u internom izvještaju koji je podnio Mario Marcel Culell, viš direktor, Rukovođenje i globalne prakse, Svjetska banka.

## Gledišta uzeta iz ankete među članicama za pregled MTR

U nastavku su sakupljena gledišta članica o kvalitetu proizvoda i usluga zasnovanih na znanju koje je obezbijedio PEMPAL. U slučaju da su komentari dobijeni od članica Izvršnih odbora zajednica prakse, oni su označeni sa ‘EC’.

*Mislim da su svi materijali i prezentacije koje je pripremio BCOP na događajima, kao dio razmjene iskustava između zemalja, veoma dobrog kvaliteta. (BCOP EC)*

*Materijali koji su korišteni za rad zajednice prakse su dobrog kvaliteta, ali često nema dovoljno vremena za njihovu potpunu i konzistentnu prezentaciju, kao i za diskusiju, tj. konsultacije nakon prezentacije materijala. (IACOP). Dao sam ovakvu ocjenu zato što su materijali i resursi IACOP 1) korisni i relevantni za moj rad , 2) visokokvalitetni. (IACOP)*

*U toku uvođenja novih procesa i procedura PFM svaka zemlja ima svoje specifičnosti, a primjeri iz drugih zemalja se ne mogu jednostavno prekopirati, pa zato koristima iskustva drugih zemalja samo kada je neophodna analiza. Materijali koji su korišteni su dobrog kvaliteta i nemamo pritužbi. (TCOP)*

*Kao dio reformi PFM, uvijek smo se pozivali na materijale iz zajednica prakse zato što smo uvijek diskutovali o aktualnim pitanjima koja su važna za nas. Važne su i najbolje prakse koje postoje u drugim zemljama. (TCOP)*

*Koristio sam materijale iz PEMPAL-a za unapređivanje strukture Objedinjenog kontnog plana (BCOP)*

*Republika Hrvatska redovno prati unapređenja i reforme, kao i konkretne primjere dobre prakse na polju javnih finansija. PEMPAL je bio korišten za 1) unapređivanje indikatora učinka, evaluaciju i monitoring rezultata, 2) uspostavljanje kvalitetnog sistema internih finansijskih kontrola u trezoru (revizija postojećih kontrolnih tačaka i uvođenje novih); 3) prakse država članica iz radne grupe za plate i određene informacije biće korištene za uspostavljanje stalnog monitoringa i analize rashoda za zaposlene kao obaveznog pregleda due diligence na svim nivoima vlasti; 4) na polju planiranja, izvršavanje i obračunavanje dohotka i rashoda iz fondova EU (pretpristupnih i strukturalnih fondova i drugih instrumenata EU) - iz Slovenije su dobijene značajne ulazne informacije koje su korištene u tim procesima djelimično i u potpunosti. (BCOP)*

*Razmjena iskustava, posebno sa susjednim zemljama, pomaže nam da dobijemo znatna iskustva na polju implementacije budžeta u BiH. Iako BiH nije u potpunosti implementirala / uvela programsko budžetiranje, dobijena znanja i iskustva će nam u velikoj mjeri pomoći da budemo djelotvorniji i funkcionalni, kao i u procesu implementacije (BCOP EC****)***

*Da, zato što se te studije koriste pri formulisanju politika PFM, a štaviše, te studije nam pomažu da gledamo na probleme iz različitih uglova. (BCOP)*

*Koristimo iskustvo zemalja o razvoju njihovih projekata građanskog budžeta, kao i iskustva zemalja koja su učestvovale u studijskoj posjeti Irskoj vezano za analizu djelotvornosti budžetske potrošnje (BCOP EC)*

*Ocjenjivanje rizika je unapređeno zahvaljujući IACOP, kao i obezbjeđivanju kvaliteta interne revizije, posebno interne tekuće ocjene koja se implementira u praksi u mojoj Jedinici.*

*Koristili smo iskustva kolega iz Bugarske za strateško i godišnje planiranje zasnovano na ocjenjivanju rizika; ispunjavanju revizorskih dokumenata, korištenju tehnika uzorkovanja. (IACOP)*

*Republika Bjelorusija upravo razvija strategiju reforme PFM. U tom procesu koristimo materijale i iskustva različitih zemalja, kako bismo uključili najvažnije oblasti reforme. (TCOP)*

*Znanja i prakse koje su dobijene u okviru PEMPAL-a uspješno se koriste za razvijanje metodologije PFM u Ruskoj Federaciji. Najbolje prakse uzimaju se u obzir kada sprovodimo izmjene regulatornog okvira za budžetski sistem RF, a takođe i kada uvodimo nove tehnologije. Dobijena znanja se odražavaju i u publikacijama Federalnog trezora – nakon završetka plenarnih sastanaka razvijamo relevantne brošure, a usvojeno znanje se odražava u publikacijama osoblja Federalnog trezora u periodičnim medijima. (TCOP)*

*Povećali smo obuhvat jedinstvenog računa trezora na osnovu iskustava iz zemalja iz kolegijalne grupe. Takođe, prakse za računovodstvo za javna nefinansijska sredstva iz drugih zemalja pomogle su nam da se bolje bavimo time. (TCOP)*

1. Jezgro tima uključuje sljedeće članove: Elena Nikulina (Vođa projektnog tima / vodeći koordinator za TCOP), Ion Chicu (savjetnik za TCOP/savjetnik za oprativna pitanja programao), Maya Gusarova (vodeći koordinator za BCOP), Deanna Aubrey (lice zaduženo za resurse za BCOP / strateški savjetnik za mrežu), Naida Čaršimamović Vukotić (lice zaduženo za resurse za BCOP), Arman Vatyan (vodeći koordinator za IACOP), Diana Grosu-Axenti (lice zaduženo za resurse za IACOP). Marius Koen obezbjeđuje strateški nadzor za IACOP/PEMPAL kao član Upravnog odbora. Nina Duduchava takođe obezbjeđuje podršku za sprovođenje elektronskih anketa za povratne informacije nakon događaja. Deanna Aubrey je provela analizu i pripremila prvi nacrt izvještaja u skladu sa smjernicama TTL, a tim Banke je nadzirao razvoj podnesaka zajednica prakse za pregled. [↑](#footnote-ref-2)
2. Izvor: Strategija PEMPAL za period 2012-17. godine, dostupna na adresi: <http://www.pempal.org/strategy> [↑](#footnote-ref-3)
3. Nivo cilja / uticaja ne uključuje uspostavljene aktivnosti (u skladu sa pristupom okvira rezultata), a uključuje tri indikatora i šest eksternih faktora rizika koji su identifikovani. Jedan faktor rizika pokazuje negativan uticaj, pri čemu zemlje izvještavaju da je teško direktno pripisati unapređenja u sistemima PFM PEMPAL-u u okviru dostupnih indikatora. (pogledati dodatne informacije u *Prilogu 2*). [↑](#footnote-ref-4)
4. Bjelorusija je izvijestila o niskom uticaju. Napominjemo da su rezultati prikazani na bazi zemlje članice, tako da se Federacija BiH i država BiH računaju kao jedno, iako rezultati nisu predstavljeni na isti način u podnesku IACOP-a i u *Prilogu 4*. [↑](#footnote-ref-5)
5. To je identifikovano kao faktor rizika u strategiji. Kako se upravlja rizicima koji su identifikovani uključeno je u *Prilog 2* izvještaja. [↑](#footnote-ref-6)
6. Nove i unapređene vještine, znanja i profesionalizam u praksama PFM predstavljaju indikator na nivou ishoda, tako da su neki od tih rezultata relevantni za nivo. [↑](#footnote-ref-7)
7. Rezultati ankete za pregled MTR ukazuju na 29% iz BCOP, 37% iz TCOP i 36% iz IACOP, pri čemu TCOP pokazuje značajna povećanja u odnosu na ono o čemu se izvještavalo u rezultatima eksterne evaluacije 2012. godine, kao odgovor na isto pitanje iz ankete. Određena povećanja evidentna su za BCOP između dvije ankete. 67% iz BCOP, 53% iz TCOP i 52% iz IACOP obuhvaćenih anketom za pregled MTR održanom 2015. godine takođe je ukazalo na to da je vjerovatno da će koristiti svoja iskustva u budućnosti. (*Prilozi 9b, 9c, 9d* Informacionog aneksa: izvještaji ankete za pregled MTR za pojedinačne COP). [↑](#footnote-ref-8)
8. Kako se izvještava iz Jermenije, BiH (Federacija BiH i državni nivo-Institucije BiH), Kazahstana, Moldavije, Rusije, Srbije, Tadžikistana, Ukrajine i Uzbekistana. Napomena: Federacija BiH i država BiH broje se kao jedno za namjene izvještavanja o napredovanju zemlje, uz napomenu da su obje ocijenile uticaj reformi IACOP-a kao znatan. [↑](#footnote-ref-9)
9. Kako se izvještava iz Albanije, Hrvatske, Mađarske, Crne Gore, te Rumunije. [↑](#footnote-ref-10)
10. Nivo uticaja ne uključuje uspostavljene aktivnosti (u skladu sa pristupom okvira rezultata), a uključuje dva indikatora i dva eksterna faktora rizika koji su identifikovani. (pogledati dodatne informacije u *Prilogu 2* izvještaja). [↑](#footnote-ref-11)
11. Kako ocjenjuju ministri i šefovi organizacija, kao što se zahtijeva u okviru ovog nivoa u strategiji. [↑](#footnote-ref-12)
12. Da bi se prevazišle poteškoće vezane za računanje prosjeka prosječnih vrijednosti, Sekretarijat je koristio standardne devijacije od stvarnih maksimalnih i minimalnih vrijednosti kako bi se evidentirali rezultati povratnih informacija iz ankete za više različitih događaja. Na ovim grafikonima predstavljena su ta odstupanja. Taj pristup je prihvaćen 2012. godine i planiralo se da se on revidira 2016. godine. [↑](#footnote-ref-13)
13. Izvor: Godišnji izvještaj Sekretarijata za 2014. godinu uzimajući u obzir dostupne podatke iz odgovora na anketu za događaje koje su organizovale zajednice prakse 2013. i 2014. godine. [↑](#footnote-ref-14)
14. Stope odgovaranja na ankete su opadale kroz vrijeme, za sve zajednice prakse, iako je prosjek u toku posljednjih nekoliko godina ostao na relativno visokom nivou od 64% (što uključuje 62% za BCOP, 72% za TCOP, te 59% za IACOP) Izvor: Ekspert za ankete. [↑](#footnote-ref-15)
15. To predstavlja indikator Cilja za izlazni rezultat 3, ali je relevantno i za osiguravanje da se nivo ishoda postigne, tako da se o tome izvještava ovdje u izvještaju, ali u odnosu na prikladni cilj za izlazni rezultat u *Prilozima 2 i 3*. [↑](#footnote-ref-16)
16. Prosječna stopa odgovaranja za anketu među članicama za pregled MTR iznosila je 47%. Međutim, ukupno 108 članova je odgovorilo, od ukupno 229 poziva koji su dostavljeni. To pokazuje znatno poboljšanje u odnosu na stope odgovora na anketu za eksternu evaluaciju iz 2012. godine, koja je rezultovala sa samo 46 odgovora, od ukupno 404 poziva koji su dostavljeni. [↑](#footnote-ref-17)
17. EC – Izvršni odbor (Executive Committee). [↑](#footnote-ref-18)
18. U skladu sa onim što je Ministarstvo finansija Ruske Federacije sugerisalo u svom izvještaju za pregled (*Prilog 1a*, Informacioni aneks). [↑](#footnote-ref-19)
19. Cilj za izlazni rezultat 1 uključuje tri aktivnosti koje su u implementaciji, pet indikatora koji su uspostavljeni i četiri faktora rizika koji su identifikovani. Više informacija može se naći u *Prilogu 2* Izvještaja. [↑](#footnote-ref-20)
20. Poređenje regionalnih prioriteta za PFM koji su identifikovani u pomenutoj studiji i tematski prioriteti zajednica prakse PEMPAL-a predstavljeni su na izvršnom sastanku PEMPAL-a koji je održan u julu 2013. godine. [↑](#footnote-ref-21)
21. Zapisnici sa sastanka Upravnog odbora dostupni su u *Prilogu 7*, Informacioni aneks i na adresi <http://www.pempal.org/event/sc_meetings/> Zapisnici sa sastanaka izvršnih odbora BCOP i TCOP dostupni su na adresama <http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop/> i <http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop/> Zapisnici sa sastanaka IACOP dostupni su na zahtjev (čuvaju se na privatnoj wiki). [↑](#footnote-ref-22)
22. Cilj za izlazni rezultat 1 uključuje osam aktivnosti koje su uspostavljene, 13 indikatora učinka, te 9 eksternih faktora rizika koji su identifikovani, pri čemu jedan takav faktor izaziva određena kašnjenja i neprisustvovanje zbog komplikovanih viznih procedura (Više informacija može se naći u *Prilogu 2* Izvještaja, između ostalog i o tome kako se tim rizicima upravlja). [↑](#footnote-ref-23)
23. Od čega je 6 sastanaka 2013. godine i 8 sastanaka 2014. godine održano preko video konferencija. Ukupni iznosi uključuju samo događaje zajednica prakse, što isključuje sastanke izvršnih odbora zajednica prakse i sastanke Upravnog odbora. Videokonferencije nisu evidentirane za zajednice prakse u toku 2012. godine. Iznosi su dostupni samo na osnovu KG. Izvor: Godišnji izvještaji Sekretarijata, tabele za KG 2012, 2013. i 2014 objedinjene u *Tabeli 1., Prilog 1*. [↑](#footnote-ref-24)
24. Način na koji je Sekretarijat sakupljao podatke promijenio se između 2012. i 2013. godine. On je prije evidentirao pod-događaje i događaje kao jedan događaj, prema geografskoj lokaciji. Sa povećanjem takvih događaja donesena je odluka da je to dovodilo do potcjenjivanja aktivnosti PEMPAL-a i da se evidentiranje treba sprovoditi na osnovu dnevnog reda. Prema tome, podaci za 2012. i 2013. godinu nisu potpuno uporedivi. Šest događaja održano je u okviru 3 geografske lokacije 2012. godine, pa bi prilagođeni podaci za 2012. godinu o događajima uključivali ukupno 16 događaja, što i dalje pokazuje značajan rast u broju događaja od KG 2012. i KG 2014. [↑](#footnote-ref-25)
25. Sekretarijat sprovodi izvještavanje na osnovu kalendarske godine (KG). [↑](#footnote-ref-26)
26. Izvor: izvještaji za anketu za pregled MTR dobijeni od zajednica prakse, *Prilozi 9b, 9c i 9d* Informacionog aneksa [↑](#footnote-ref-27)
27. Pogledati izvještaje za anketu pregled MTR pojedinačnih zajednica prakse u *Prilozima 9b, 9c i 9d*, Informacionog aneksa. [↑](#footnote-ref-28)
28. Pogledati detaljne rezultate u *Prilogu 3*. [↑](#footnote-ref-29)
29. Iako se rokovima za planiranje događaja propisuje adekvatan vremenski period za dostavljanje prezentacija Sekretarijatu i timovima za resurse, koji omogućava dovoljno vremena za pregled i prevođenje, Sekretarijat i timovi za resurse izvještavaju o tome da ima prilika u kojima lica koja drže prezentacije dostavljaju svoje prezentacije prekasno, ili tek u trenutku održavanja događaja (bez obzira na podsjećanja), što izaziva odlaganja u postavljanju materijala na internetsku prezentaciju. Povratne informacije sa nekih od ranijih događaja takođe su ukazale na to da se prevedeni materijali ponekad ne stavljaju na raspolaganje sve do nakon događaja. Imajući u vidu da mnogi od tih govornika i zemalja domaćina obezbjeđuju svoja stručna znanja kao nefinansijski doprinos mreži, takva odlaganja su izvan kontrole PEMPAL-a. [↑](#footnote-ref-30)
30. Treba primijetiti da je 2014. godine Sekretarijat odlučio da doda novu kategoriju troškova vezanih za konferencije, kako bi obezbijedio više jasnoće vezano za značajne troškove održavanja sastanka za više zajednica prakse u toku te godine (takvi sastanci održavaju se samo jednom u 3-4 godine). Izvor: Godišnji izvještaj PEMPAL-a za 2014. godinu. [↑](#footnote-ref-31)
31. Prema okviru rezultata, o monitoringu budžeta akcionih planova zajednice prakse u odnosu na ostvarenja trebalo bi da se izvještava u okviru Cilja za izlazni rezultat 1. Međutim, sva budžetska pitanja su grupisana u izvještaju, sa ciljem poboljšavanja strukture i toka. O tome se izvještava u okviru prikladnih područja u prilozima. [↑](#footnote-ref-32)
32. Treba napomenuti da se izvještaji Sekretarijata održavaju na osnovi kalendarskih godina (KG) za namjene godišnjeg izvještavanja, ali akcioni planovi zajednica prakse se razvijaju i odobravaju na osnovi finansijskih godina (FG), tako da se budžetski planovi mogu donekle razlikovati od onih koje je odobrio Upravni odbor. Grafikon je pripremljen uz korištenje podataka Sekretarijata i on isključuje događaje za više zajednica prakse i studijske posjete – događaje tipa B, imajući u vidu da su ti događaji izvan okvira finansijskog upravljanja koje izvršavaju zajednice prakse. [↑](#footnote-ref-33)
33. BCOP je zatražila prenos sredstava iz FG 2015 u FG 2016, kao odgovor na odlaganje u uspostavljanju nekih od njenih radnih grupa, tako da je njen budžet za FG 2016. godinu 405.000 USD. [↑](#footnote-ref-34)
34. Izvor: Google Analitički izvještaj koji je obezbijedio Sekretarijat obuhvata period od jula 2012. godine do decembra 2014. godine. Iz izvještaja nije jasno da li je pristupano na bosansko-hrvatsko-srpskim jezicima. Kod ’sr’ je korišten za 285 sesije, tj. 0,95% što bi moglo da se odnosi na srpski jezik, ali kada se Google analitički izvještaj pretraži sa ciljem određivanja kodova zemalja, takvi kodovi nisu definisani ni za koji od jezika Balkana. [↑](#footnote-ref-35)
35. Cilj za izlazni rezultat 3 ima 3 aktivnosti koje su uspostavljene, 10 indikatora učinka, te 3 eksterna faktora rizika koji su identifikovani (pogledati dodatne informacije u *Prilogu 2* Izvještaja). [↑](#footnote-ref-36)
36. To se desilo za jedan događaj BCOP, studijsku posjetu u Gruziji. Drugi događaji obično uključuju 1-2 prezentacije iz zemlje članice, ako je značajan napredak u reformama evidentan. [↑](#footnote-ref-37)
37. Sada postoji ukupno 13 radnih grupa koje rade u cijeloj mreži - 6 u TCOP, 5 u IACOP i 2 u BCOP. [↑](#footnote-ref-38)
38. Uzimajući u obzir ukupni broj učesnika iz podataka iz godišnjeg izvještaja Sekretarijata za KG 2012: 505; za KG 2013: 600; za KG 2014: 831 tj. ukupno 1936 učesnika. [↑](#footnote-ref-39)
39. Ostale članice su zemlje sa višim srednjim nivoom dohotka (12 zemalja), nižim srednjim nivoom dohotka (7 zemalja), i jedna zemlja sa niskim nivoom dohotka (Tadžikistan). Pogledati Indikator 8, Cilj za izlazni rezultat 3, *Prilog 3*, za više informacija. [↑](#footnote-ref-40)
40. TCOP i BCOP zahtijevaju od zemalja članica da plaćaju za dodatne učesnike, iznad i pored 2 predstavnika koji su dozvoljeni u skladu sa njihovim politikama za članstvo. [↑](#footnote-ref-41)
41. Analize koje je za sve COP izvršio Strateški savjetnik PEMPAL-a. Kvalitet informacija o bazi podataka Sekretarijata je problem, a informatička podrška je bila neophodna da se podaci izvuku u traženim formatima. COP i resursni timovi takođe su morali da obezbijede inpute za liste, imajući u vidu određene netačne podatke koji su izazvani protokom članova, te nekompletne informacije koje su članovi dali u toku procesa registracije za događaje. [↑](#footnote-ref-42)
42. Pogledati Operativne smjernice za mrežu PEMPAL, Odjeljak 3 <http://www.pempal.org/rules/> [↑](#footnote-ref-43)
43. Finansiranje za studijske posjete tipa B drži se u Sekretarijatu i zemlje članice se mogu prijaviti za takvo finansiranje za sprovođenje studijske posjete (pripremne aktivnosti obično vodi zemlja članica, sa malim stepenom angažmana timova za resurse). [↑](#footnote-ref-44)
44. Obično se dozvoljava učešće po dva predstavnika iz svake zemlje, osim ako su to zemlje članice Izvršnog odbora, ili ako je zemlja aktivna u implementaciji dnevnog reda za događaj. [↑](#footnote-ref-45)
45. Predstavnici Rumunije prisustvovali su samo jednom događaju TCOP (maja 2014. godine u Moskvi). [↑](#footnote-ref-46)
46. Izvor: Statistički podaci koje je obezbijedio stručnjak za IT u CEF i koji su analizirani zajedno sa stručnjakom Banke za ankete. Iznosi predstavljaju samo procjene, imajući u vidu ograničenost podataka, tj. teško je analizirati odgovore na pitanja o tome da li je događaj bio prvi na kom je lice prisustvovalo, pošto prosjeci navode na pogrešne zaključke ako se pravi prosjek prosjeka sa više događaja, a postoje i problemi sa kvalitetom podataka, npr. određeni članovi nemaju lične adrese elektronske pošte, već samo zajedničku adresu ministarstva. Nikakvi podaci iz anketa nisu bili dostupni za ovaj Indikator za period 2012-2013. godine. [↑](#footnote-ref-47)
47. Cilj za izlazni rezultat 3 zahtijeva unapređeni marketing prema donatorima i profesionalnim udruženjima, uključujući i plan za marketing i komunikacije koji je Sekretarijat trebalo da razvije do 2012-2013. godine, u kojem se identifikuju ključne ciljne grupe i metodi komunikacije. [↑](#footnote-ref-48)
48. Dostupne informacije prikupio je Sekretarijat posebno za pregled. Vidjeti *Prilog 5*: Nefinansijski doprinosi i lica za koje države članice plaćaju troškove učešća, Informacioni aneks. [↑](#footnote-ref-49)
49. Cilj za izlazni rezultat 4 uključuje dvije aktivnosti koje su uspostavljene, tri indikatora učinka, te tri eksterna faktora rizika koji su identifikovani, bez evidentnog negativnog uticaja tih faktora (više informacija može se naći u *Prilogu 2* Izvještaja). [↑](#footnote-ref-50)
50. Kad što Sekretarijat izvještava na osnovu KG u godišnjim izvještajima PEMPAL-a. Sljedeće zemlje su održale sastanke u KG 2012. i KG 2014, pri čemu su neke od tih zemalja održale više od jednog sastanka: Albanija, Jermenija, Azerbejdžan, Bjelorusija, Bugarska, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Makedonija, Crna Gora, Rumunija, Rusija, Turska i Ukrajina. [↑](#footnote-ref-51)
51. Broj događaja isključuje videokonferencije. **Izvor: Godišnji izvještaj Sekretarijata iz 2014. godine, Godišnji izvještaj iz 2013. godine**  [↑](#footnote-ref-52)
52. Brojanje učesnika zasnovano na zemljama, tj. jedno mjesto – jedan događaj, koje je primjenjivano u prethodnim godinama, 2013. godine izmijenjeno je brojanjem zasnovanim na dnevnom redu. Pojedinačni učesnici koji su učestvovali na nekoliko događaja organizovanih jedan za drugim (na jednoj lokaciji) brojani su na osnovu broja različitih aktivnosti u kojima su učestvovali. To uključuje učesnike videokonferencija, kao i one koji su učestvovali na studijskim putovanjima, plenarnim sjednicama i sastancima manjih grupa. [↑](#footnote-ref-53)
53. Uključuje zemlje domaćine iz regiona PEMPAL-a i izvan njega. Pogledati sliku lokacija iz 2014. godine u *Prilogu 1*. [↑](#footnote-ref-54)
54. Učestvovanje može da varira u zavisnosti od toga da li je član novi za mrežu; da li je zemlja napredovala u reformama o kojima se diskutuje; te od tipa sastanka o kom se radi (sastanak manje radne grupe ili plenarni sastanak). Mjerenje učešća na događajima za 2014. godinu: 1 - aktivno, 2 – prosječno, 3 - pasivno. Način na koji je ovo mjereno promijenjen je 2014. godine. [↑](#footnote-ref-55)
55. Izvor: Fölsher, Alta, 2012. godine, ‘2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012’ (‘Druga evaluacija mreže PEMPAL – Završni izvještaj, januar 2012. godine’), naručila Svjetska banka u ime Upravnog odbora PEMPAL-a [↑](#footnote-ref-56)
56. Izvor: Fölsher, Alta, 2012. godine, ‘2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012’ (‘Druga evaluacija mreže PEMPAL – Završni izvještaj, januar 2012. godine’), naručila Svjetska banka u ime Upravnog odbora PEMPAL-a [↑](#footnote-ref-57)
57. Osim u slučaju BCOP, koja nema svoj sopstveni strateški plan, iako je njen akcioni plan povezan sa Strategijom PEMPAL-a. [↑](#footnote-ref-58)
58. Prema navodima pod-tima koji upravlja tim ugovorom, ti uslovi su bili ispunjeni, pa je ta aktivnost završena. [↑](#footnote-ref-59)
59. BCOP je održala preliminarne diskusije sa mrežom CABRI (*Prilog 10*, Informacioni aneks) koja je uspostavila međunarodne sporazume sa ciljem omogućavanja finansijskih pretplata na osnovu nivoa BDP-a članica, a takvi pristupi bi mogli da se dodatno istraže. [↑](#footnote-ref-60)
60. U podnesku BCOP su konkretni primjeri o tome kako su aktivnosti BCOP doprinjele unapređenjima praksi PFM dati za Rusku Federaciju, Uzbekistan, Albaniju, Srbiju, dok su dodatne primjere dale i Bosna i Hercegovina i Hrvatska, kao odgovor na anketu među članicama koja je sprovedena za pregled MTR. [↑](#footnote-ref-61)
61. <http://pempaltc.wikispaces.com/> i <http://pempaltc.wikispaces.com/Success+stories> Međutim, tu nije locirano mnogo priča, i izgleda da su one stare (uzete iz kolekcije iz 2011. godine), tako da bi rad grupe za podršku za detektive za vrijednosti mogao da bude bolje distribuiran, ili način na koji se priče sakupljaju bi mogao da bude unapređen, imajući u vidu teškoće sa njihovim lociranjem. [↑](#footnote-ref-62)
62. Bjelorusija je izvijestila o niskom uticaju. Takođe treba uzeti u obzir da su rezultati prikazani na bazi zemalja članica, pa se prema tome Federacija BiH i država BiH broje kao jedno, što se neznatno razlikuje od toga kako su rezultati predstavljeni u okviru zajednice prakse u *Prilogu 4* (na bazi ispitanika u anketi). [↑](#footnote-ref-63)
63. **Ruska Federacija** ima nekoliko članova u Izvršnom odboru BCOP i podijelila je svoje pristupe na mnogim događajima BCOP. Ona je preuzela vodstvo u radnoj grupi za budžetsku pismenost i ima najbolju ocjenu prema indeksu OBI u regionu. Ona koristi PEMPAL kao vrijedan alat za razmatranje pristupa reformi, zajedničkih problema i rješenja. Prema navodima iz najnovije publikacije OECD-a (2014. godine), Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries (Prakse i procedure budžetiranja u zemljama OECD-a), OECD Publishing (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264059696-en>) Rusija ima veoma visoke ocjene za indeks srednjoročnog okvira rashoda i indeks budžetiranja zasnovanog na učinku. Na osnovu indeksa za evaluaciju prakse u srednjoročnom planiranju budžeta, Rusija je na trećem mjestu, nakon Holandije i Danske, i na petom mjestu na osnovu indeksa za budžetiranje zasnovano na učinku, nakon Južne Koreje, Meksika, Kanade i Švajcarske. U cjelini, rang Ruske Federacije je iznad prosjeka za OECD. **Kirgiska Republika** je radila na ambicioznom programu reformi koji uključuje aktivno učešće u BCOP, uključujući redovno slanje dodatnih učenika (o svom trošku) na događaje PEMPAL-a i održavanje članstva u Izvršnom odboru BCOP. [↑](#footnote-ref-64)
64. Ocjene PEFA. Nisu dati nikakvi dodatni detalji. [↑](#footnote-ref-65)
65. **Azerbejdžan**: PEFA – 2013. godine, IMF SGF izvještaji, ocjene agencija za rejting; **Gruzija**: Matrica politika EC i WB DPO matrica politika odražava napredovanje projekta IPSAS. **Albanija, Ruska Federacija, Kazahstan, Kirgistan:** Indeks OBI MMF-a značajno je poboljšan; **Kazahstan**: Evaluacija finansijskog upravljanja i sistema nabavke, izvještaj MMF GFS 2013. godine, izvještaj MMF-a o pitanjima vezanim za finansijsko izvještavanje, obračunsko računovodstvo i upravljanje budžetskim rizicima i reviziju. [↑](#footnote-ref-66)
66. Pogledati str. 54-55, Main Report (Glavni izvještaj) autor Fölsher, Alta, 2012, ‘2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012’ (‘Druga evaluacija mreže PEMPAL – Završni izvještaj, januar 2012. godine’) koji je naručila Svjetska banka u ime Upravnog odbora PEMPAL-a [↑](#footnote-ref-67)
67. Anketa BCOP je distribuirana do 61 člana, a dobijeno je 27 odgovora (44%); anketa TCOP je distribuirana do 107 članova, a dobijeno je 46 odgovora (43%); a anketa IACOP je distribuirana do 61 člana, a dobijeno je 35 odgovora (57%). Ukupna stopa odgovaranja na anketu iznosila je 47%. Izvor: Ekspert Svjetske banke za ankete, Nina Duduchava. Stope odgovaranja za anketu za MTR pokazale su značajno unapređenje (108 ukupno, ogledati u prethodnom dijelu teksta) stopa odgovaranja u odnosu na eksternu anketu iz 2012. godine (ukupno 46). Izvor: str. 5 Glavnog izvještaja (Main Report), autor Fölsher, Alta, 2012, ‘2nd Evaluation of the PEMPAL network – Final Report, January 2012’ (‘Druga evaluacija mreže PEMPAL – Završni izvještaj, januar 2012. godine’) koji je naručila Svjetska banka u ime Upravnog odbora PEMPAL-a. [↑](#footnote-ref-68)
68. Taj pristup je bio djelotvoran u omogućavanju osjećaja vlasništva i angažmana članova IACOp i isproban je i na sastanku svih zajednica prakse 2014. godine i u BCOP, sa mješovitim stepenom uspjeha. IACOP nastavlja da koristi usluge eksperta za društveno učenje, Beverly Wenger-Trayner za veće događaje, radi olakšavanja korištenja te tehnike, iako je taj kapacitet izgrađen kod većine članova IACOP. [↑](#footnote-ref-69)
69. Plenarni sastanak izvršnih odbora svih zajednica prakse mogao bi da se održi sa ciljem razvijanja strategije za cijelu mrežu, a u toku tog sastanka postojeći strateški planovi bi mogli da se razmotre iz perspektive jačanja usklađenosti i sinergija. Predloženi datum za održavanje tog sastanka je u junu ili julu 2016. godine. [↑](#footnote-ref-70)
70. Napomena: izvještaji Sekretarijata održavaju se na bazi kalendarske godine, za namjene godišnjeg izvještavanja, a akcioni planovi zajednica prakse razvijaju se na bazi finansijske godine, tako da se iznosi iz budžetskih planova mogu razlikovati od onih koje je odobrio Upravni odbor. Grafikon je pripremljen na osnovu podataka Sekretarijata i isključuje događaje na kojima je sudjelovalo više zajednica prakse i studijske posjete tipa B, imajući u vidu da su ti događaji izvan obuhvata finansijskog upravljanja zajednica prakse. [↑](#footnote-ref-71)
71. Predstavljaju se dva pristupa izvještavanju u broju učesnika i događaja, ili po lokaciji ili po dnevnom redu, pri čemu je prelazak na brojanje po dnevnom redu usvojen nakon KG 2012. Nekoliko sastanaka za IACOP održani su jedan za drugim u toku ove godine. [↑](#footnote-ref-72)
72. Izvor: str. 36, rezultati eksterne ankete. Ibid. Napomena: izvještaj o anketi finaliziran 2012. godine, iako e anketa sprovedena 2011. godine. [↑](#footnote-ref-73)
73. Izvor: Rezultati ankete za pregled MTR, Q1 (*Prilozi 9b, 9c i 9d*, Informacioni aneks). Nikakva uporediva raspodjela za zajednice prakse nije se mogla naći u izvještaju o eksternoj anketi iz 2012. godine. [↑](#footnote-ref-74)
74. Izvor: Rezultati ankete za pregled MTR, Q2 (*Prilog 9a*, izvještaj za cijelu mrežu). [↑](#footnote-ref-75)
75. Rezultati ankete među članovima izvršnih odbora predstavljeni su u izvještajima odvojeno, imajući u vidu njihovu aktivniju ulogu u razvoju i sprovođenju dnevnih redova. [↑](#footnote-ref-76)
76. Sekretarijat sprovodi izvještavanje na bazi kalendarske godine, tako da je izvještavanje predstavljeno na toj bazi u cijelom izvještaju. Promjena u načinu izvještavanja iz KG 2012. godine uključivala je brojanje učenika po dnevnom redu, ne po lokaciji. [↑](#footnote-ref-77)
77. Wiki stranica za BCOP na adresi <http://bcop.wikispaces.com/> je zaštićena šifrom na zahtjev Izvršnog odbora, tako da oni mogu da slobodnije razmjenjuju dokumente, zakone i politike koje još nisu dobile zvanično odobrenje. Wiki stranica TCOP na adresi <http://tcopempal.wikispaces.com/> aktivno je korištena u prošlosti, ali TCOP nije obnovila svoju pretplatu, pošto upravo istražuje alternative (tehnologije oblaka (BOX) koristiće se u TCOP za čuvanje materijala i pripremanje za događaje). Wiki stranici IACOP može se pristupiti na adresi <http://pempaltc.wikispaces.com/>. [↑](#footnote-ref-78)
78. Izvor: Google Analitički izvještaj koji je obezbijedio Sekretarijat obuhvata period od jula 2012. godine do decembra 2014. godine. Iz izvještaja nije jasno da li je pristupano na bosansko-hrvatsko-srpskim jezicima. Kod ’sr’ je korišten za 285 sesije, tj. 0,95% što bi moglo da se odnosi na srpski jezik, ali kada se Google analitički izvještaj pretraži sa ciljem određivanja kodova zemalja, takvi kodovi nisu definisani ni za koji od jezika Balkana. [↑](#footnote-ref-79)
79. Napomena: Sekretarijat je odlučio da doda novu kategoriju rashoda vezanih za konferencije u 2014. godini, kako bi dao dodatnu jasnoću vezano za značajne troškove održavanja sastanka svih zajednica prakse u toku te godine (takvi sastanci održavaju se samo jednom u 3-4 godine). [↑](#footnote-ref-80)
80. Uključujući rashode koji se odnose na putovanja i smještaj. [↑](#footnote-ref-81)
81. Rezultati ankete nisu direktno uporedivi imajući u vidu da je u rezultatima iz 2012. godine izvještavano o kategorijama visoko i veoma visoko (koje su uključivale 70% onoga o čemu je izvještavano), dok je anketa iz 2015. godine uključivala samo jednu kategoriju – ’visoko zadovoljstvo’. Ostatak rezultata ankete iz 2015. godine za Sekretarijat ukazuje na to da ispitanici smatraju da je učinak Zadovoljavajući, ili nemaju mišljenje o podršci, a u samo jednom odgovoru navodi se ocjena Nezadovoljavajuće (iz TCOP, bez dodatnih informacija koje bi bile obezbijeđene). [↑](#footnote-ref-82)
82. Nikakva poređenja sa polaznim nivoom nisu dostupna na nivou zajednica prakse, osim što izvještaj eksterne ankete za 2012. godinu (str. 27) navodi da je više rejtinga o visokom zadovoljstvu dato u TCOP nego u BCOP, a da su se u IACOP u to vrijeme navodili samo rejtinzi visoko nezadovoljavajuće i nezadovoljavajuće. [↑](#footnote-ref-83)
83. Iako se u izvještaju navodi da u toku određenog perioda Izvršni odbor BCOP nije bio uspostavljen. [↑](#footnote-ref-84)
84. Preostali ispitanici dali su rejting prosječno. Nije bilo ispitanika koji bi ukazali na ispod prosječno. Izvor: Ankete za pregled MTR Q12, *Prilog 9a*, Informacioni aneks [↑](#footnote-ref-85)
85. Preostali ispitanici dali su rejting prosječno u svim grupama zajednica prakse. Nije bilo ispitanika koji bi ukazali na ispod prosječno. Izvor: Ankete za pregled MTR Q12, *Prilozi 9b, 9c, 9d*, Informacioni aneks [↑](#footnote-ref-86)
86. U izvještaju iz 2012. godine (str. 27-28) izražene su bojazni vezano za slabiji kvalitet za koji se smatralo da postoji u zemljama u kojima se govori ruski u smislu prevođenja i reakcija i nedostatak djelotvorne koordinacije sa zemljama domaćinima, između ostalog. Takve bojazni nisu izražene 2015. godine, a samo manja logistička pitanja su otvorena, a ona se upravo rješavaju u skladu sa onim o čemu se izvještava u okviru razmatranja za Indikator 11. [↑](#footnote-ref-87)
87. Novi član dobio je odobrenje za članstvo u TCOP, ali nije bio aktivan u učestvovanju. [↑](#footnote-ref-88)
88. Predstavnici Rumunije učestvovali su na sao jednom događaju TCOP (u maju 2014. godine u Moskvi). [↑](#footnote-ref-89)
89. Izvor: Podaci iz Aneksa 1: Raspodjela učešća u PEMPAL-u po zajednicama prakse, uzeto iz grafikona u Aneksu 7, izvještaja eksterne revizije. Ibid. [↑](#footnote-ref-90)
90. Izvor: Statističke podatke obezbijedila je ekspert za ankete, Nina Duduchava. Iznosi predstavljaju samo procjene, imajući u vidu ograničenja vezana za podatke (npr. teško je analizirati odgovore na pitanja o tome da li se nekom događaju prisustvovalo po prvi put, pošto prosjeci navode na pogrešne zaključke, ako su to prosjeci po događaju, a takođe postoje problemi sa kvalitetom podataka, tj. određeni članovi nemaju lične adrese elektronske pošte, već daju samo zajedničku adresu ministarstva). Za 2012. i 2013. godinu nema podataka. [↑](#footnote-ref-91)
91. Učešće može da varira u zavisnosti od toga da li je član novi za mrežu; da li je zemlja napredovala u reformama koje se razmatraju; te o kakvom tipu sastanka se radi (sastanak manje radne grupe, u odnosu na plenarni sastanak). Mjerila za učestvovanje na događajima za 2014. godinu – 1 aktivno, 2 prosječno, 3 aktivno. Način na koji se to mjerilo promijenjen je 2014. godine. [↑](#footnote-ref-92)
92. 30 iz Ruske Federacije, 10 iz Tadžikistana, 9 iz Bjelorusije, 6 iz Gruzije, te 3 iz Kazahstana [↑](#footnote-ref-93)
93. Izvor: <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups> Za tekuću, fiskalnu godinu 2015, privrede sa niskim nivoom dohotka definisane su kao one koje imaju GNI per capita (korištenje metoda iz *Atlasa Svjetske banke*) od 1.045 USD ili manje u 2013. godini; privrede sa srednjim nivoom dohotka su one koje imaju GNI per capita viši od 1.045 USD, ali niži od 12.746 USD; zemlje sa visokim nivoom dohotka su one koje imaju GNI per capita od 12.746 USD ili više. Privrede sa nižim srednjim nivoom dohotka i privrede sa višim srednjim nivoom dohotka odvojene su na nivou GNI per capita od 4.125 USD. [↑](#footnote-ref-94)
94. Izvor: Izvještaj o anketi sprovedenoj među članovima (za tri zajednice prakse kombinovano) ukazuje da 63,8% nisu spremno da plaća ili motiviše na plaćanje, što znači da je 36% spremno na to. [↑](#footnote-ref-95)
95. Mreža LenCD je nezvanična i otvorena mreža koju vodi OECD za učenje o razvoju kapaciteta. To je mreža pojedinaca i organizacija koje imaju zajednički interes za unapređivanje praksi razvoja kapaciteta. Mreža je nastala iz nekoliko tokova istraživanja i konferencija i uspostavljena je u junu 2004. godine. Mreža LenCD je bila od ključne važnosti za organizaciju okruglog stopa o razvoju kapaciteta, kao dijela Pariškog foruma na visokom nivou o djelotvornosti pomoći, te u pomaganju u razvoju referentnog dokumenta sa širokom podrškom, pod nazivom“[The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice”](http://www.oecd.org/dataoecd/4/36/36326495.pdf) („Izazov razvoja kapaciteta: rad ka dobrim praksama“) koji je DAC usvojio 2006. godine i nastavila je da igra kritično važnu ulogu u povezivanju zajednice za razvoj kapaciteta, omogućavanju učenja i dijaloga vezano za razvoj kapaciteta, te obezbjeđivanju informacija za politike i prakse na terenu. Izvor: <http://www.lencd.org/about> [↑](#footnote-ref-96)
96. Izvor: Frank Little, ekspert za logički okvir kojeg je Upravni odbor angažovao da pomogne u operacionalizaciji strategije, u toku sastanka izvršnih odbora svih COP 2012. godine. [↑](#footnote-ref-97)
97. Rusija je unaprijedila svoj indikator sa nivoa od 60/100 poena 2010. godine na 74/100 2012. godine i došla je na 10-to mjesto od 100 zemalja učesnica, pri čemu je prosječni indeks iznosio 43/100. Kao rezultat toga, 2012. godine Rusija se kvalifikovala u grupu zemalja sa “značajnom količinom informacija o budžetskom procesu dostupnih javnosti”. U maju 2014. godine MMF je objavio Evaluaciju fiskalne transparentnosti za Rusiju. Taj izvještaj je jedan od osam probnih izvještaja u okviru novog instrumenta MMF-a za ocjenjivanje praksi fiskalne transparentnosti zemalja, na osnovu revidiranog nacrta Kodeksa fiskalne transparentnosti MMF-a. U izvještaju se prepoznaje značajan napredak koji je Rusija postigla u jačanju fiskalnog objelodanjivanja u toku prethodnog desetljeća i po, u toku kog su njene prakse fiskalnog izvještavanja i budžetiranja dovedene u sklad sa dobrim ili naprednim praksama u većini oblasti.  [↑](#footnote-ref-98)
98. Prela najnovijoj publikaciji OECD-a (2014. godine), Budgeting Practices and Procedures in OECD Countries (Budžetske prakse i procedure u zemljama OECD-a), OECD Publishing (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264059696-en>) Rusija ima veoma visoke ocjene za indeks srednjoročnog okvira rashoda i indeks budžetiranja zasnovanog na učinku. Na osnovu indeksa za evaluaciju prakse u srednjoročnom planiranju budžeta, Rusija je na trećem mjestu, nakon Holandije i Danske, i na petom mjestu na osnovu indeksa za budžetiranje zasnovano na učinku, nakon Južne Koreje, Meksika, Kanade i Švajcarske. U cjelini, rang Ruske Federacije je iznad prosjeka za OECD.

    [↑](#footnote-ref-99)
99. Ovaj termin koristi se za opisivanje timova koji uspostavljaju članovi koji preuzimaju uloge i odgovornosti za konkretne zadatke. To je tehnika koja se koristi za izgradnju zajedništva, kapaciteta, povjerenja i osjećaja vlasništva nad procesom među članovima. Njenu implementaciju je u IACOP omogućila Beverly Trayner, ekspert za društveno učenje. To je naknadno isprobano u BCOP i na događajima za sve zajednice prakse, sa mješovitim uspjehom. [↑](#footnote-ref-100)
100. Federacija BiH i država BiH broje se kao jedno za namjene izvještavanja o napredovanju zemlje, uz napomenu da su obje ocijenile uticaj reformi IACOP kao znatan. [↑](#footnote-ref-101)