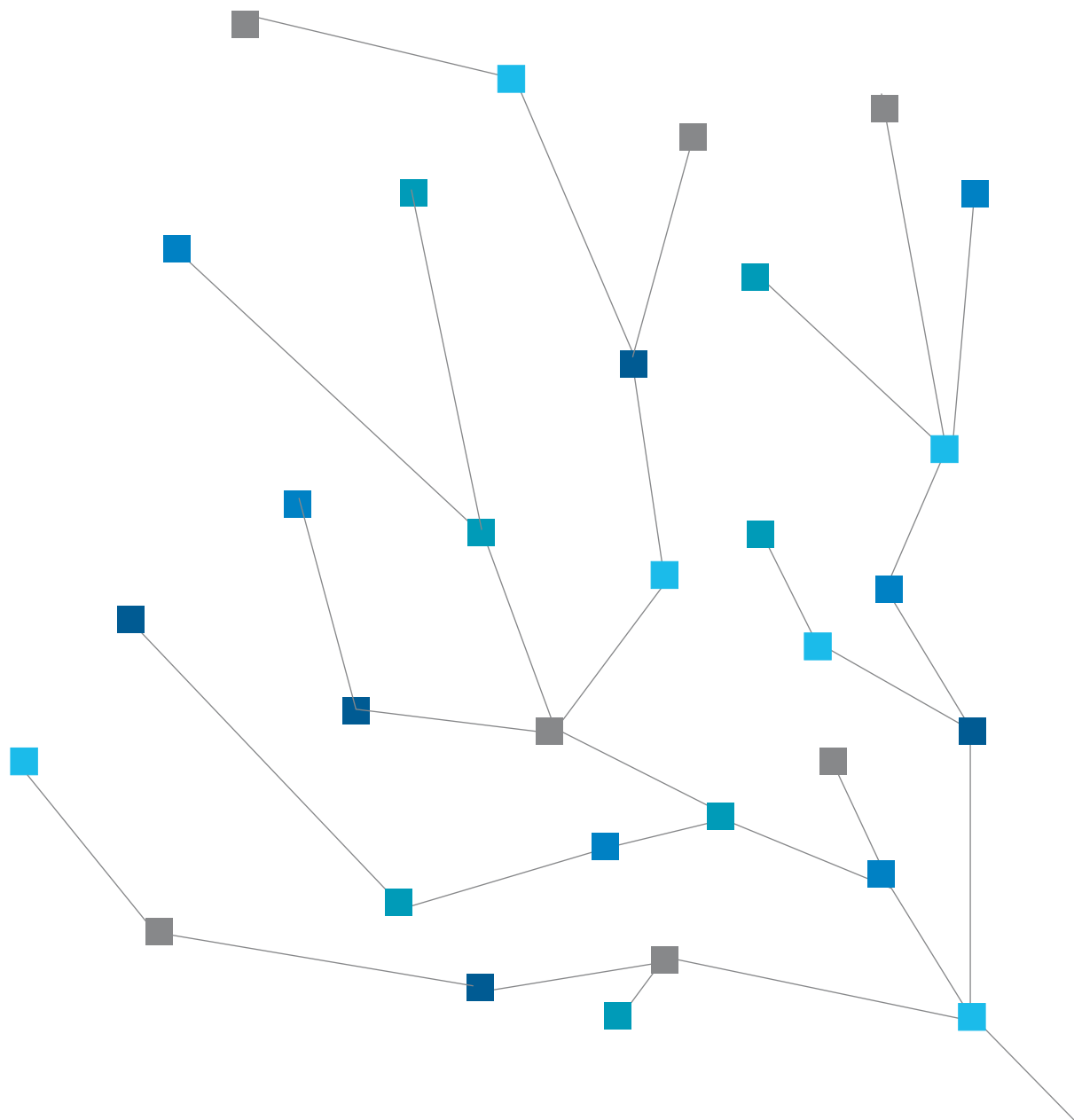


# PEMOPAL

Godišnji izveštaj 2013



## 22 zemlje članice

Albanija, Azerbejdžan, Belorusija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Crna Gora, Gruzija, Hrvatska, Jermenija, Kazahstan, Kosovo, Mađarska (samo ZPIR), Makedonija, Moldavija, Republika Kirgistan, Rumunija, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

## 3 zajednice prakse

Budžet

([www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop](http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop))

Interna revizija

([www.pempal.org/about/governance/ex-com-iacop](http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-iacop))

Trezor

([www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop](http://www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop))

## Zajednica prakse (ZP)

... je partnerstvo za učenje među praktičarima, kojima je korisno da uče jedni od drugih o iskustvima i rešenjima u upravljanju javnim finansijama.

## Članovi ZP

... su predstavnici javnih finansija iz zemalja članica PEMPAL-a, koje su postavile institucije za javnu upravu zadužene za pružanje usluge vladama u postojećim funkcionalnim oblastima budžeta, trezora i interne revizije ovih zemalja, kako se tumače/evaluiraju od strane izvršnog odbora konkretne ZP.

## Izvršni odbor (IO)

... je upravljačko telo zajednice prakse. Članstvo se utvrđuje kroz imenovanje od strane sadašnjih članova IO, razmatranjem stepena aktivnog angažovanja određenog člana ZP.

## Predsedavajući ZP

... je postavljen od strane članova IO.

## Upravni odbor PEMPAL-a (UO)

... predstavlja PEMPAL mrežu. Sastoji se od dva predstavnika Svetske banke; dva člana svake ZP, uključujući predsedavajućeg; jednog predstavnika svakog donatora. Predstavnici Sekretarijata i resursnog tima imaju ulogu stalnih posmatrača ([www.pempal.org/event/sc\\_meetings](http://www.pempal.org/event/sc_meetings))

## Tim lider projekta Svetske banke

... je predstavnik Svetske banke zadužen za odobravanje aktivnosti u okviru budžeta PEMPAL-a koji administrira Svetska banka i obezbeđivanje ukupne implementacije budžeta.

## Sekretarijat PEMPAL-a

Centar za finansijsku izuzetnost, Ljubljana, Slovenija  
([www.cef-see.org](http://www.cef-see.org))

## Resursni tim

... je grupa eksperata iz određene oblasti koji pružaju profesionalnu ekspertizu, podršku u koordinaciji, tehničku pomoć i strateško vodstvo u aktivnostima i događajima članovima UO, IO i ZP. Svaka ZP ima osnovni resursni tim. Drugi međunarodni eksperti se angažuju po potrebi (kao govornici na događajima, ili kao saradnici na konkretnom tematskom pitanju, na primer)

## Alumni

Svi članovi zajednica prakse, predstavnici donatora, kao i eksperti, koji nastavljaju da održavaju veze sa PEMPAL-om nakon svog povlačenja sa pozicija koje su ih kvalifikovale za učešće u PEMPAL-u.

## Događaji PEMPAL-a

Događaje planiraju i osmišljavaju izvršni odbori i oni su uključeni i budžetirani u akcionim planovima ZP.

([www.pempal.org/activities](http://www.pempal.org/activities)).

## Studijske posete PEMPAL-a

Postoje dva tipa studijskih poseta, tip A i tip B. Glavna razlika se zasniva na budžetskom izvoru iz kojeg je studijska poseta plaćena ([www.pempal.org/activities](http://www.pempal.org/activities)).

## Plenarni sastanci PEMPAL-a

Zajednički sastanci sve tri zajednice prakse

([www.pempal.org/event/plenary\\_meeting](http://www.pempal.org/event/plenary_meeting))

## Pravila PEMPAL-a

Operativne smernice ([www.pempal.org/rules](http://www.pempal.org/rules))

Smernice za studijske posete ([www.pempal.org/rules](http://www.pempal.org/rules))

Smernice za događaje ([www.pempal.org/rules](http://www.pempal.org/rules))

Smernice za upravljanje budžetom

([www.pempal.org/rules](http://www.pempal.org/rules))

## Stručni materijali PEMPAL-a

PEMPAL ohrabruje razvijanje stručnih materijala da bi pomogao članovima ZP da unaprede veštine i znanja i olakšao promenu.

Virtuelna biblioteka ([www.pempal.org/library](http://www.pempal.org/library))

Glosar pojmova ([www.pempal.org/glossary](http://www.pempal.org/glossary))

Često postavljana pitanja ([www.pempal.org/faq](http://www.pempal.org/faq))

## Strategija PEMPAL-a

Objavljena u septembru 2012.godine, ona daje smernice za aktivnosti PEMPAL-a u periodu 2012-2017.

([www.pempal.org/strategy](http://www.pempal.org/strategy))

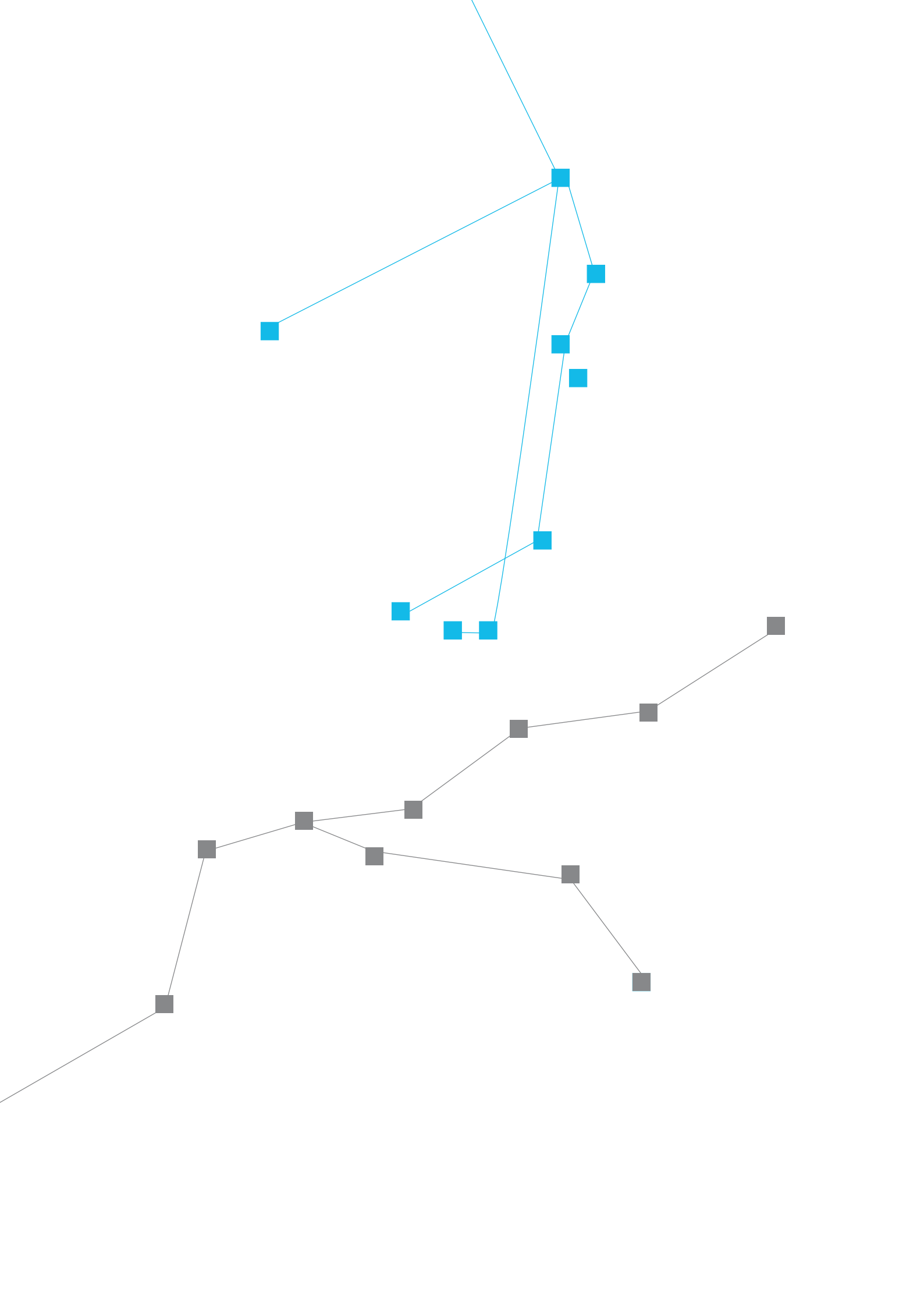
## Monitoring i evaluacija

Godišnji izveštaj 2012. ([www.pempal.org/reports](http://www.pempal.org/reports))

Godišnji izveštaj 2013. ([www.pempal.org/reports](http://www.pempal.org/reports))

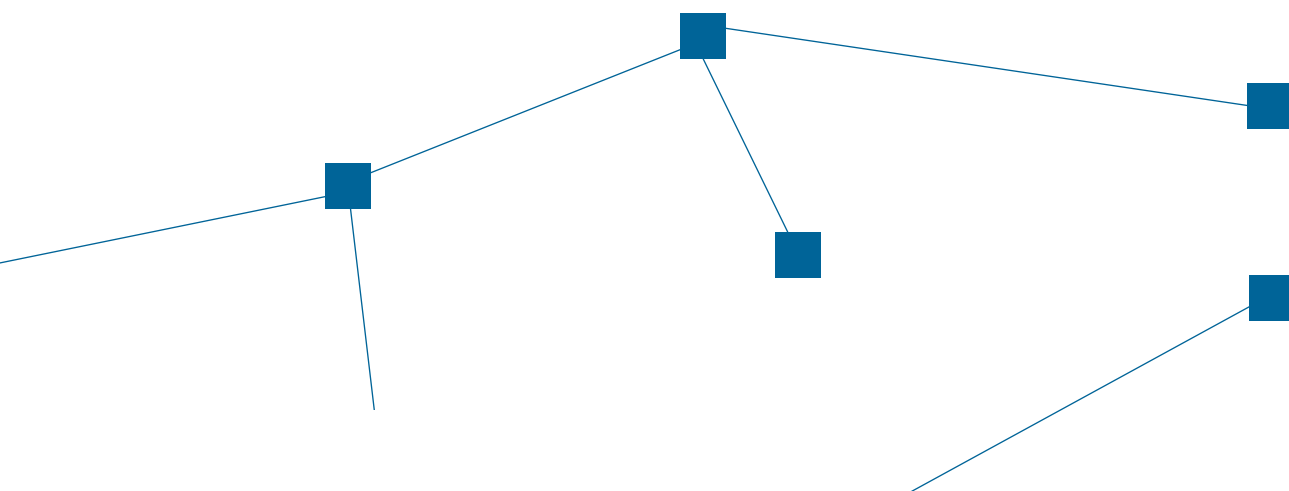
Eksterna evaluacija 2012. ([www.pempal.org/evaluation](http://www.pempal.org/evaluation))

**PEMOPAL**  
Godišnji izveštaj 2013

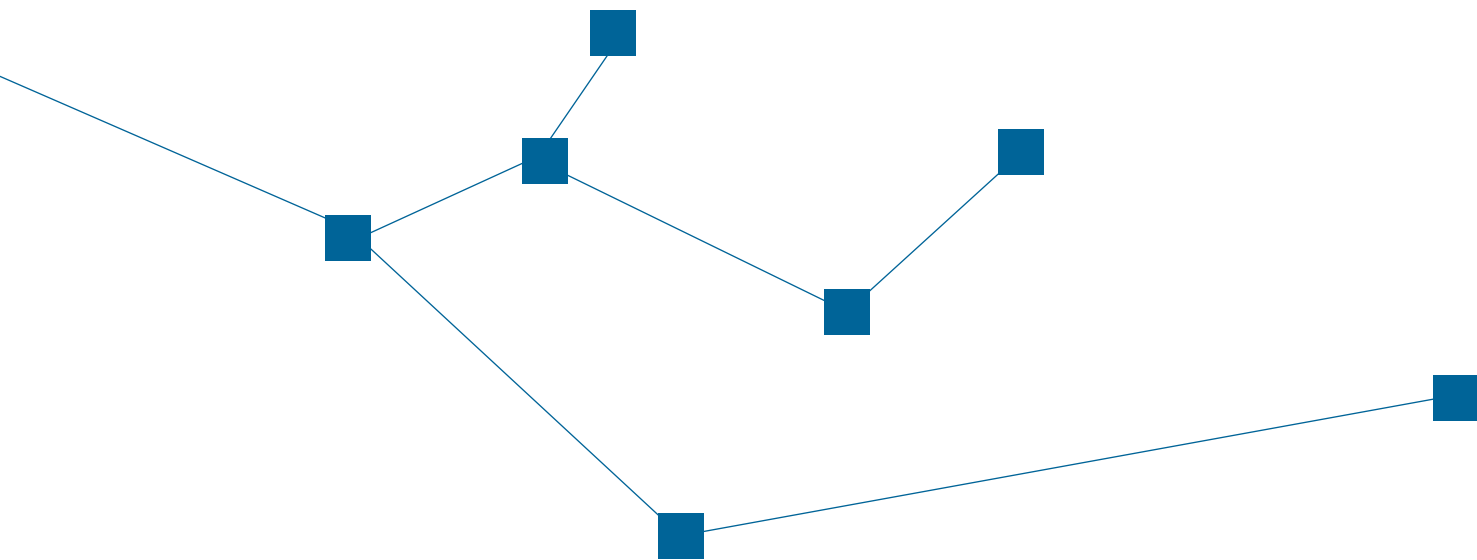


# Sadržaj

<b>1. Predgovor</b>	<b>4</b>
<b>2. Strategija PEMPAL i izveštavanje u odnosu na okvir rezultata</b>	<b>7</b>
<b>3. Cilj izlaznog rezultata 1: Prioriteti PFM vlada članica su predstavljeni u platformi mreže PFM</b>	<b>9</b>
Zajednica prakse za budžet (ZPB)	12
Zajednica prakse interne revizije (ZPIR)	14
Zajednica prakse za trezor (ZPT)	16
Zajednički sastanak zajednica prakse i upravnog odbora	18
Studijske posete tipa B	18
<b>4. Cilj izlaznog rezultata 2: Članovima se pružaju kvalitetni resursi i usluge mreže koji podržavaju relevantne prakse PFM</b>	<b>19</b>
On-lajn stručni materijali i alati komunikacije	20
Vebsajt PEMPAL-a	20
Virtuelna biblioteka i glosar pojmova	21
Wiki	21
Video-konferencije i on-lajn sobe za ćaskanje (chat rooms)	21
Proizvodi znanja	21
<b>5. Cilj izlaznog rezultata 3: Finansijski održiva mreža profesionalaca za upravljanje javnim finansijama, posvećenih unapređivanju praksi PFM u regionu Evrope i Centralne Azije, je izgrađena i održava se</b>	<b>22</b>
Liderstvo	24
Odgovornost	26
Interna pravila i smernice	27
Interna evaluacija Svetske banke	28
Obezbeđivanje finansijske održivosti mreže – ključni indikatori	28
Ostali kvantitativni i kvalitativni indikatori učinka	30
<b>6. Cilj izlaznog rezultata 4: Podignuta je svest u vezi sa koristima i vrednostima angažovanja u PEMPAL-u kod visokog političkog i nivoa vlade</b>	<b>33</b>
Svest visokog političkog i nivoa vlade	34
Saradnja sa drugim akterima	34
PEMPAL u 2013. i 2012. godini	
<b>Prilog 1:</b>	
Indikatori učinka PEMPAL-a za 2012. i 2013. godinu	36



Predgovor



PEMPAL je mreža za upravljanje javnim rashodima i učenje u saradnji sa kolegama (Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning network), koja je započela sa radom 2006. godine uz podršku Svetske banke i drugih donatora. PEMPAL je program za stvaranje mreže praktičara iz oblasti javnih finansija u regionu Evrope i centralne Azije (ECA). Region čini 30 zemalja koje se nalaze na različitim nivoima razvoja i sa ukupnom populacijom od 480 miliona. Od 30 zemalja regiona, 22 su članice PEMPAL-a.<sup>1</sup>

Prema studiji Svetske banke iz 2013. godine, "Popisivanje reformi PFM u zemljama ECA"<sup>2</sup>, ukupno gledano region beleži dobar rezultat u odnosu na druge regione Svetske banke kad su u pitanju kvalitet budžeta i finansijsko upravljanje, kao i efikasnost mobilizacije prihoda. Ipak, prosek ECA prikriva značajne subregionalne razlike u učinku PFM. Zemlje ECA sa nižim prihodom imaju znatno slabiji učinak u odnosu na svoje susede sa srednjim nivoom prihoda po svim dimenzijama PFM. Međutim, razlika u učinku PFM između zemalja regiona sa nižim i višim prihodima srednjeg nivoa je slaba, što ukazuje da zemlje na višem srednjem nivou prihoda ne ostvaruju maksimalan učinak prema svom potencijalu.

Finansijska i kriza evrozone su takođe stavile javne finansije pod veliki pritisak u mnogim zemljama ECA. Dosta zemalja članica EU se suočilo sa umerenim do ozbiljnim fiskalnim izazovima koji su posledica velikih budžetskih deficita, smanjenja ekonomije i strogih fiskalnih pravila. Zemlje koje nisu članice EU sa jakom trgovinskom razmenom i protokom kapitala sa EU su takođe pretrpele značajne posledice ekonomskog usporavanja EU. Izražene varijacije



u doprinosu prirodnih resursa su takođe imale veliki uticaj na javne finansije zemalja ECA. Nekoliko zemalja u regionu su veoma zavisne od prihoda prirodnih resursa, koji istovremeno predstavljaju i potencijal i rizik. Prosečan učinak regiona u fiskalnoj transparentnosti je takođe opao u 2012. godini u odnosu na 2010. godinu, iako je nekoliko zemalja zabeležilo značajan napredak u ovoj oblasti i sve je veći pritisak na vlade da olakšaju unapređenja u toj oblasti da bi obezbedile pozitivne rezultate razvoja za vlade i građane. Veliki broj zemalja ECA se takođe suočava sa smanjenjem radne populacije i povećanim stopama zavisnosti. Projektovan je porast udela starijih osoba (65+) u ukupnoj populaciji u svim zemljama ECA tokom narednih nekoliko decenija, i predviđa se da će do kraja 2050. godine, jedna petina stanovništva biti starija od 65 godina. Ove promene će značajno uticati na stope zavisnosti u čitavom regionu i postojeći programi na osnovu zakonskih prava će postati finansijski neizvodljivi u odstupstvu značajnijih reformi.

Dakle, izazovi u upravljanju javnim finansijama u regionu su brojni, a mreža kao što je PEMPAL omogućava da se praktičari vlada zajedno sastaju, istražuju zajedničke izazove i razmatraju opcije i rešenja. Mreža učinkovito omogućava profesionalni razvoj i mogućnosti za učenje u saradnji sa kolegama gde članovi mogu da vrše poređenja svojih sistema za upravljanje javnim finansijama i grade znanje kroz aktivno učešće na redovnim sastancima, radionicama i studijskim posetama. Ovi događaji su u skladu sa akcionim

1 Zemlje koje su članice PEMPAL-a obuhvataju Albaniju, Azerbejdžan, Belorusiju, Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Crnu Goru, Hrvatsku, Gruziju, Jermeniju, Kazahstan, Kosovo, Makedoniju, Mađarsku (samo ZPIR), Moldaviju, Republiku Kirgistan, Rumuniju, Rusku Federaciju, Srbiju, Tadžikistan, Tursku, Ukrajinu i Uzbekistan.

2 Nalazi studije su podržani analizom reformi PFM na nivou zemalja, analizom podataka o učinku PFM, prikazanom u Indeksu procene politike zemlje i institucionalne procene Svetske banke (CPIA), Okvirom javnih rashoda i finansijske odgovornosti (PEFA), Indeksom otvorenog budžeta (OBI), dubinskim pregledom portfolija Banke i konsultacijama sa javnim zvaničnicima u zemljama klijentima.

planovima koje pokreću članovi organizovani oko tri zajednice prakse (ZP) – za budžet (ZPB), trezor (ZPT) i internu reviziju (ZPIR), na tri zvanična jezika engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom. U 2013. godini, događaji PEMPAL-a okupili su oko 60 predstavnika zemalja iz 22 zemlje članice na 26 događaja zajedno sa 241 međunarodnim ekspertom (tu spadaju i resursni timovi Svetske banke koji podržavaju zajednice prakse i spoljni predstavnici vlada, međunarodnih organizacija i profesionalnih asocijacija). Teme razmatrane tokom 2013. godine su obuhvatile: programsko budžetiranje i upravljanje učinkom, IT sisteme za budžetsko planiranje, per capita budžetiranje u obrazovanju, OECD Anketu o budžetskim praksama i procedurama, upravljanje troškovima za primanja zaposlenih, preglede rashoda, računovodstvo i izveštavanje u javnom sektoru, korišćenje informacionih tehnologija u trezorskom poslovanju, internu kontrolu i ulogu savremenog trezora, računovodstvo javnih sredstava, konsolidaciju finansijskog izveštavanja, odnos interne revizije sa finansijskom inspekcijom i eksternom revizijom i osiguranje kvaliteta interne revizije i procenu rizika.

Događaji PEMPAL-a ne bi bili mogući bez ključnih donatora mreže, Ministarstva finansija Ruske Federacije i Državnog sekretarijata za ekonomske poslove Švajcarske vlade (SECO), koji su obezbedili značajna sredstva za implementaciju petogodišnje strategije PEMPAL-a za period 2012-2017. godine ([www.pempal.org/strategy](http://www.pempal.org/strategy)). Cilj ove strategije jeste da pozicionira i brendira mrežu tokom narednih pet godina kao međunarodno priznatog, delotvornog i održivog pružaoca usluge učenja u saradnji sa kolegama i razmene profesionalnog znanja koji doprinosi praktičnim rešenjima PFM u regionu ECA. Da bi se postigao ovaj rezultat, trenutno se radi na ostvarivanju 4 cilja izlaznog rezultata:

1. Prioriteti PFM vlada članica su predstavljeni u platformi mreže PFM.
2. Članovima se pružaju kvalitetni resursi i usluge mreže koji podržavaju relevantne prakse PFM.
3. Finansijski održiva mreža profesionalaca za upravljanje javnim finansijama, posvećenih unapređivanju praksi PFM u regionu Evrope i centralne Azije, je izgrađena i održava se.
4. Podignuta je svest u vezi sa koristima i vrednostima od učešća u PEMPAL-u kod visokog političkog i nivoa vlade.

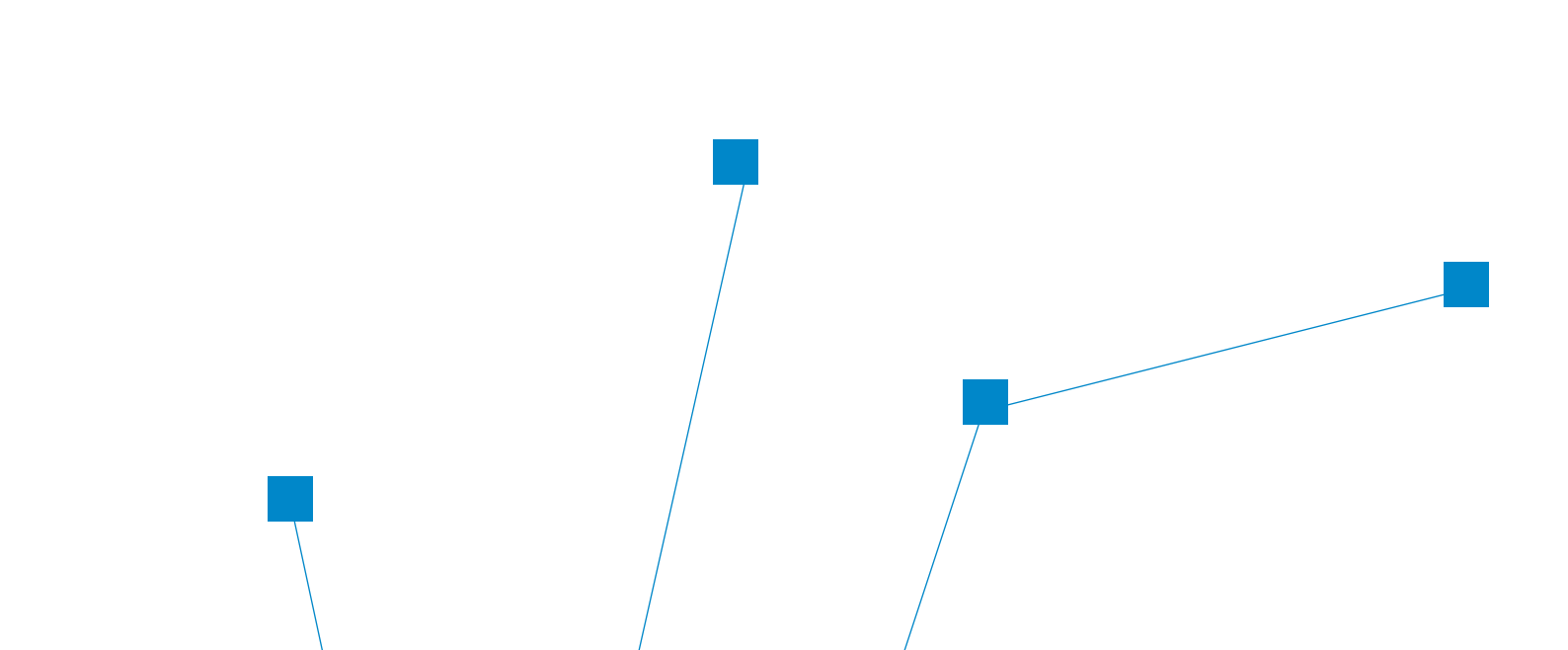
Ovaj izveštaj pruža dokaz da PEMPAL zaista ispunjava ove ciljeve izlaznog rezultata. Značajan porast u broju tema koje su diskutovane na događajima PEMPAL-a tokom 2013. godine, u skladu sa akcionim planovima pokrenutim od strane članova predstavlja svedočanstvo o vrednosti mreže u tome da praktičarima omogući platformu za redovne



susrete i diskusiju o zajedničkim problemima i potencijalnim rešenjima za izazove PFM u vladi. Povećanje potražnje za proizvodima znanja kao podrške radu na PFM je takođe evidentno, od ZPIR koja je razvila priručnike interne revizije da bi ih usmeravali u radu, do ZPB koja je učestvovala u OECD anketi budžetskih praksi i procedura kako bi omogućila međunarodno upoređivanje budžetskih sistema, na primer. Vlasništvo nad mrežom je takođe izraženo kod akcionih planova koje su pokrenuli članovi, a razvili i pratili izvršni odbori, sačinjeni od predstavnika gotovo polovine zemalja članica u svakoj ZP, koji konsultuju svoje članstvo i imaju ulogu unutrašnjih lidera u svojim zajednicama. Ove odbore podržavaju eksperti Svetske banke koji formiraju ekspertске timove kako bi pomogli da se ispune sadržinski i tehnički zahtevi u radu. Centar za finansijsku izuzetnost ima ulogu Sekretarijata PEMPAL-a i posvećen je pružanju svakodnevne pune logističke i administrativne podrške, uključujući i obezbeđivanje pružanja kvalitetnih usluga po najnižoj mogućoj ceni.

Rezultati redovnih anketa koje se sprovode među članovima, kako je navedeno u ovom izveštaju, takođe služe i kao mehanizam za monitoring da bi se obezbedilo da se potrebe članova PEMPAL-a ispunjavaju i da bi se identifikovale oblasti u kojima možemo da budemo bolji. Svest o koristima mreže takođe nastavlja da raste među ministrima finansija i drugim visokim zvaničnicima koji redovno odobravaju učešće i otvaraju događaje, što je nekoliko puta bio slučaj. U porastu je i interesovanje zemalja da budu domaćini sastanaka i to je ujedno i svedočanstvo da su koristi PEMPAL-a priznate i na višim nivoima. Ove koristi su takođe prepoznate i u nezavisnoj evaluaciji koja je izvršena 2012. godine, koja je zaključila da su pojedinci i zemlje učili jedni od drugih na načine koji su rezultirali direktnim očiglednim uticajem na sisteme PFM u više zemalja učesnica.





Strategija PEMPAL-a i  
izveštavanje u odnosu  
na okvir rezultata

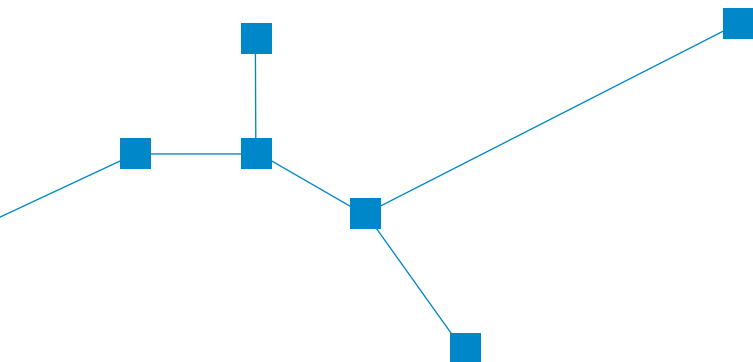


Strategija PEMPAL-a i njen okvir rezultata imaju za cilj da omoguće zajednicama prakse da povežu svoje operative planove sa strateškim vrednostima i ciljevima PEMPAL-a. Trošak implementacije Strategije PEMPAL-a se procenjuje na 10,5 miliona USD tokom perioda od pet godina, od FG2012 do FG2017.

Dodatne informacije: [pempal.org/strategy](http://pempal.org/strategy).

Četiri cilja izlaznog rezultata i petnaest aktivnosti određuju budući pravac PEMPAL-a u odnosu na set ključnih indikatora učinka i nekoliko izvora verifikacije.

Godina 2013. je bila prva cela godina u kojoj je strategija realizovana. Ovaj izveštaj uokviruje ciljeve izlaznih rezultata Strategije u odeljcima 3, 4 i 5 ovog izveštaja koji se direktno bave napretkom u ostvarivanju četiri cilja izlaznih rezultata iz Okvira rezultata.



#### **Cilj izlaznog rezultata 1: Prioriteti PFM vlada članica su predstavljeni u platformi mreže PFM.**

**Aktivnost 1:** Razvijanje dvogodišnjih kontinuiranih akcionih planova zajednica prakse povezanih sa konkretnim strateškim planovima ZP i Strategijom PEMPAL-a za period 2012-2017. godine i njenim Okvirom rezultata.

**Aktivnost 2:** Implementacija akcionih planova zajednica prakse, u skladu sa smernicama upravljanja budžetom koje obrađuju prioritete PFM.

**Aktivnost 3:** Identifikacija sinergija i radnih projekata među zajednicama prakse.

#### **Cilj izlaznog rezultata 2: Članovima se pružaju kvalitetni resursi i usluge mreže koji podržavaju relevantne prakse PFM.**

**Aktivnost 4:** Obezbediti da Sekretarijat ispunjava potrebe članstva na efikasan i učinkovit način.

**Aktivnost 5:** Razvijati i razmenjivati resurse i proizvode znanja.

**Aktivnost 6a:** Olakšati pristup ekspertima PFM.

**Aktivnost 6b:** Obezbediti izvršnim odborima dovoljnu i delotvornu podršku (tehnički resursni timovi zajednica prakse).

**Aktivnost 7:** Diversifikovati usluge da bi se zadovoljile potrebe zemalja na različitim stupnjevima reforme.

**Aktivnost 8:** Uloge i odgovornosti ključnih aktera mreže, utvrđene Operativnim smernicama, su shvaćene i primenjuju se.

**Aktivnost 9:** Olakšati pristup institutima PFM kroz a) predstavljanje instituta na plenarnim skupovima zajednica prakse i b) podršku studentskim posetama za one zemlje koje su zainteresovane za osnivanje ovakvih instituta.

**Aktivnost 10:** Olakšati zajednički rad članova u geografski razuđenom prostoru kroz primenu odgovarajućih tehnoloških rešenja.

#### **Cilj izlaznog rezultata 3: Finansijski održiva mreža profesionalaca za upravljanje javnim finansijama, posvećenih unapređivanju praksi PFM u regionu Evrope i centralne Azije, je izgrađena i održava se.**

**Aktivnost 11:** Praćenje i održavanje kvaliteta članstva od strane zajednica prakse.

**Aktivnost 12:** Traženje sufinansiranja i doprinosa u naturi za članove, kad je to moguće.

**Aktivnost 13:** Sprovođenje ciljanog marketinga prema donatorima i profesionalnim asocijacijama.

#### **Cilj izlaznog rezultata 4: Podignuta je svest u vezi sa koristima i vrednostima angažovanja u PEMPAL-u kod visokog političkog i nivoa vlade.**

**Aktivnost 14:** Ispitati izvodljivost transformisanja PEMPAL-a u formalniju mrežu nacionalnih institucija PFM.

**Aktivnost 15:** Sprovesti revidirani marketing pristup prema višim nivoima rukovodstva.



Cilj izlaznog rezultata 1:  
Prioriteti PFM vlada članica  
su predstavljeni u platformi  
mreže PEMPAL

	KG 2013	KG 2012
Događaji	26	13
Učesnici PEMPAL	600	434
Resursni timovi i međunarodni eksperti	241	125

PEMPAL je prešao dugačak put od svog formiranja 2006. godine i mnogo toga se promenilo u smislu njegovog sastava i veličine. Ipak, rast mreže je bio konstanta. Kao što je Benjamin Franklin jednom rekao, *bez stalnog rasta i napretka, reči poput poboljšanja, postignuća i uspeha ne bi imale nikakvo značenje*. Poboljšanje, postignuće i uspeh su upravo reči koje na najbolji način opisuju 2013. godinu za PEMPAL zajednicu.

Godina 2013. je bila još jedna godina u kojoj je zabeležen rast u broju aktivnosti PEMPAL-a u poređenju sa prethodnim godinama. Kroz aktivno učešće profesionalaca iz oblasti javnih finansija iz 22 zemlje članice PEMPAL-a, zajednice prakse su obrađivale više različitih tema relevantnih za unapređenje sistema upravljanja javnim finansijama i upravljanja javnim sredstvima u zemljama članicama PEMPAL-a. Godišnji izveštaj 2013. detaljno prikazuje ove događaje, kao i koristi koje je mreža donela svojim ključnim javnostima i korisnicima.

Radne agende zajednica prakse pokreću potrebe zemalja, a osmišljavaju ih izvršni odbori svake od tri zajednice prakse u konsultacijama sa njihovim članstvom. Svaka od tri zajednice pojedinačno se saglašava se ključnim temama i razmatra glavne izazove kako bi izlazila u susret novonastalim potrebama i mogućnostima. Proces identifikacije prioriteta obezbeđuje da su sve zemlje članice konsultovane oko svojih preferencija, čiju prioritizaciju zatim vrše izvršni odbori. Time se obezbeđuje ispunjavanje cilja izlaznog rezultata 1 Strategije PEMPAL-a za period 2012-2017. godine (Prioriteti PFM vlada članica su obrađeni u PFM platformi mreže).

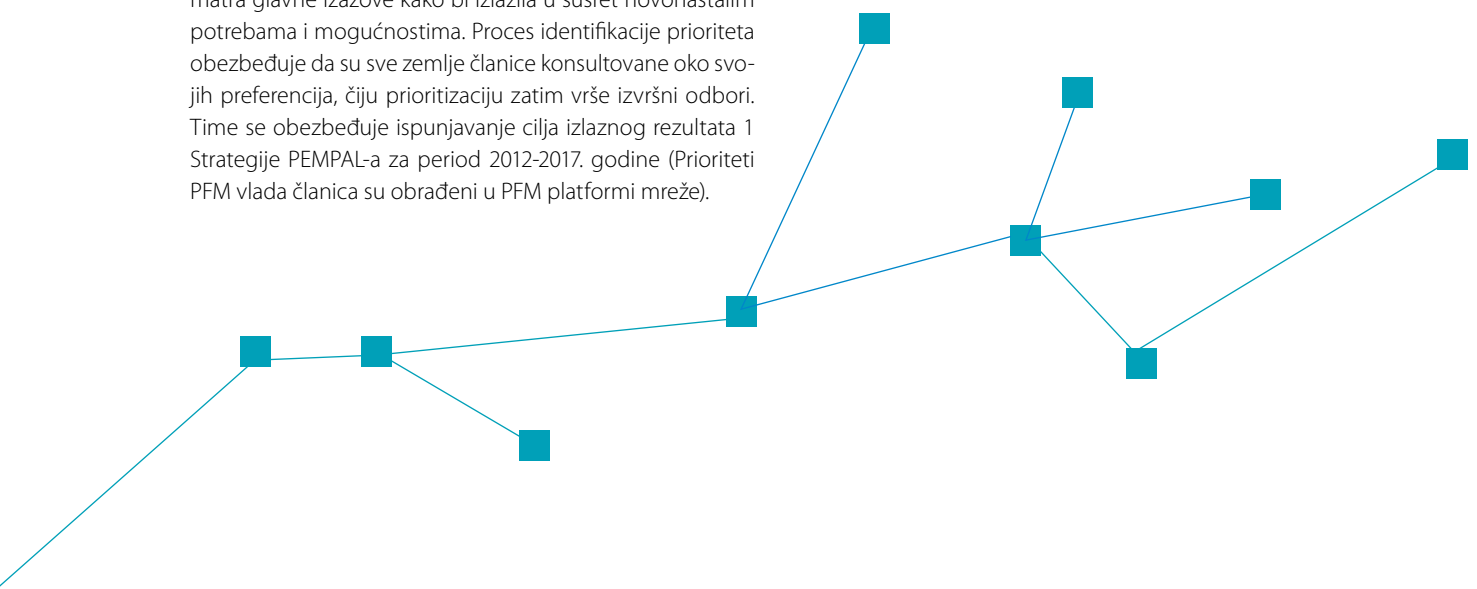
U 2013. godini, PEMPAL je okupio 433 učesnika i 170 međunarodnih eksperata na 16 događaja licem-u-lice, koji su organizovani u 13 različitih zemalja.

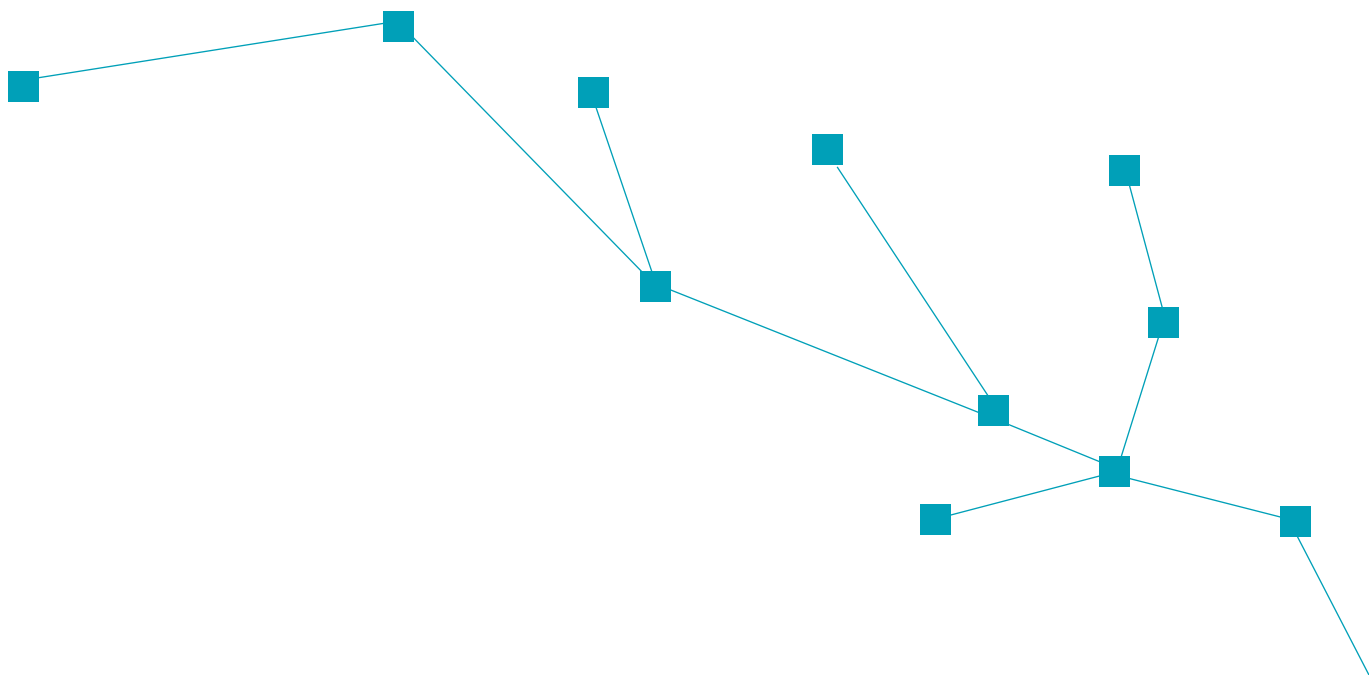
Godina 2013. takođe predstavlja i važnu prekretnicu za PEMPAL u smislu angažovanja savremenih tehnologija radi proširivanja dosega članova mreže. Kroz šest video-konferencija, koje značajno umanjuju troškove organizacije i administriranja događaja, PEMPAL je okupio dodatnih 136 učesnika PEMPAL-a i 8 međunarodnih eksperata.

U 2013. godini pojavio se još jedan trend. Prepoznajući mogućnosti za jačanje koristi od zajedničkog okupljanja učesnika PEMPAL-a, zajednice prakse su počele sve više da koriste ove mogućnosti za organizaciju vezanih događaja, npr. sastanaka radnih grupa. Sledeći događaji u 2013. godini imali su vezane događaje: ZPIR Tbilisi, ZPT Kijev, ZPB Riga, ZPIR St.Petersburg i ZPIR Jerevan. Uračunavajući vezane događaje u ukupnu statistiku, ukupan broj događaja 2013. godine iznosi 26, a ukupan broj učesnika PEMPAL-a tokom 2013. raste na 600<sup>3</sup>. On obuhvata i učesnike video-konferencija, kao i one koji su učestvovali u studijskim posetama, plenarnim susretima i sastancima manjih grupa.

Upoređenja radi, u 2012. godini, PEMPAL je okupio 434 učesnika i 125 međunarodnih eksperata na 13 događaja.

<sup>3</sup> Brojanje učesnika na osnovu lokacije, tj. jedno mesto-jedan događaj, koje je primenivano prethodnih godina, je 2013. godine zamenjeno brojanjem na osnovu agende. Pojedinačni učesnici koji su prisustvovali na više vezanih događaja (na istom mestu) računati su prema broju različitih aktivnosti u kojima su učestvovali. Uz primenu istog pristupa za 2012. godinu, ukupan broj učesnika za konkretnu godinu iznosi 505.





**U 2013. godini, događaji PEMPAL-a su organizovani u trinaest različitih zemalja, uključujući sedam zemalja PEMPAL-a koje su prihvatile da budu domaćini sastanaka radi promovisanja PFM reformi.**

	Jan	Feb	Apr	Jun	Jul	Sep	Okt	Nov	Dec
<b>ZPB</b>		Albanija A	Gruzija C VB C	Letonija B+B				Irska C VK	Poljska C
<b>ZPIR</b>	Albanija B		Gruzija A+B			Rusija B+B		Jermenija B+C	
<b>ZPT</b>		Estonija C+B	Ukrajina A+B			VB C Makedonija B	VK	Turska C+B VK	VK: VK
<b>Mešovite zajednice prakse (ZP)</b>					Slovenija B				
<b>UO</b>					Slovenija L-u-L		VK		

Beleška: \* Plenarni sastanak ZP (A); sastanak male grupe (B); studijska poseta (C); video-konferencija: (VK),  
L- u-L sastanak licem-u-lice

## Zajednica prakse za budžet (ZPB)

### Prioriteti ZPB tokom 2013 – 2015. godine

- Fiskalna konsolidacija
  - Monitoring i evaluacija na osnovu rezultata
  - Pregledi rashoda
  - Aspekti programskog budžetiranja uključujući lokalni nivo
  - Uloga parlamenta u budžetiranju
  - Upravljanje troškovima za primanja zaposlenih (radna grupa)
  - Zajednička saradnja između ZPB i OECD-a u postavljanju repera i proširivanju međunarodno dostupnih podataka o budžetskim praksama i procedurama u zemljama PEMPAL-a
  - Razmena znanja između zemalja članica OECD-a i zemalja u procesu pristupanja na godišnjem SBO sastanku ECA.
- Fiskalna transparentnost i odgovornost (zajednički rad tri zajednice prakse)
  - Proizvodi znanja:
    - Upoređivanje primera dobre prakse programskog budžetiranja (uključujući primere ključnih indikatora učinka po sektorima), zakona o budžetu, regulativa i procedura
    - Sinopsis o makrofiskalnim trendovima u zemljama PEMPAL-a
    - Sinopsis o novijim istraživanjima napora u oblasti fiskalne konsolidacije
    - Kontinuirani monitoring i analiza kvaliteta članstva u ZPB (uključujući analizu organizacione strukture ministarstava finansija u zemljama PEMPAL-a radi obezbeđivanja odgovarajućeg targetiranja).

U 2013. godini, ZPB je održala jedan plenarni skup i organizovala jedan sastanak radne grupe koji je održan uoči sastanka Viših budžetskih zvaničnika OECD-a, učestvovala je u 4 studijske posete i na jednoj video-konferenciji. Članovi su takođe učestvovali u jednoj nezvaničnoj tematskoj anketi (programsko budžetiranje) i u jednoj formalnoj anketi (budžetska anketa OECD-a).

### Plenarni skup ZPB:

25 – 28. februar 2013; Tirana, Albanija

Plenarni sastanak ZPB koji se bavio odabranim aspektima programskog budžetiranja i upravljanja učinkom, održan je u Tirani u februaru. Tri glavne oblasti fokusa ovog plenarnog sastanka obuhvatile su dizajn programa i mera učinka: budžetsku dokumentaciju; i monitoring i evaluaciju učinka. Pre održavanja plenarnog sastanka, profesionalni stručnjak za mreže je održao trening o formiranju mreže članovima izvršnog odbora, u cilju dalje izgradnje i jačanja zajednice. Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/78](http://www.pempal.org/event/read/78).



### Studijska poseta ZPB:

15 – 18. april 2013; Tbilisi, Gruzija

Predstavnici šest zemalja PEMPAL-a učestvovali su u studijskoj poseti gruzijskom Ministarstvu finansija da bi ispitali lokalne IT sisteme za planiranje budžeta. Predstavnici zemalja PEMPAL-a imali su priliku da lično prisustvuju demonstraciji gruzijskog IT sistema i da vode žive diskusije o tehničkim detaljima vezanim za funkcionisanje sistema. Učesnici su ispitali gruzijsko iskustvo u PFM reformama, posebno u razvijanju IT sistema u okviru ministarstva za planiranje budžeta i njegovo povezivanje sa svim ostalim IT sistemima vezanim za javne finansije. Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/80/](http://www.pempal.org/event/read/80/).



### Studijska poseta ZPB:

23 – 25. april 2013; London, VB

Predstavnici šest zemalja PEMPAL-a učestvovali su u studijskoj poseti VB kako bi stekli saznanja o reformama i pristupima u finansiranju javnog obrazovanja. Reforme u oblasti finansiranja obrazovanja su trenutni prioritet za mnoge zemlje učesnice, jer njihove vlade (razmatraju usvajanje) usvajaju pristup finansiranja po učeniku. Vlada VB je izabrana za domaćina ove posete, s obzirom da VB prolazi kroz značajan proces reformi u finansiranju obrazovanja. Posete su pomogli Trezor NJKV, Ministarstvo obrazovanja, Ministarstvo preduzetništva, inovacije i veština i Kancelarija za budžetsku odgovornost. Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/83](http://www.pempal.org/event/read/83).



### Studijska poseta ZPB:

11 – 14. novembar 2013; Dublin, Irska

Članovi izvršnog odbora ZPB učestvovali su u studijskoj poseti Dublinu u novembru kako bi se upoznali sa irskim iskustvima u sprovođenju pregleda javnih rashoda. U okviru opšte teme pregleda rashoda, učesnici su saznali kako se pregledi rashoda pripremaju na tehničkom nivou i koriste u pripremi budžeta, iz perspektive svih relevantnih aktera u budžetskom procesu.

Predstavnici Ministarstva finansija, Ministarstva javnih rashoda i reforme, Ministarstva saobraćaja, turizma i sporta, Fiskalnog savetodavnog saveta Irske i uslužne, industrijske, profesionalne i tehničke Unije učestvovali su i doprineli sadržaju ove studijske posete. Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/93](http://www.pempal.org/event/read/93).



### Radna grupa ZPB i SBO sastanak:

26 – 28. jun 2013; Riga, Letonija

Predstavnici deset zemalja ZPB PEMPAL-a učestvovali su na radionici za analizu među kolegama u Rigi, čiji je cilj bio da se olakša učešće u Anketi o budžetskim praksama i procedurama OECD-a. Radionica je omogućila zemljama da razmenjuju iskustva, probleme i pitanja vezano za popunjavanje ankete pre završetka procesa unošenja podataka početkom avgusta 2013. godine. Dogovoreno je da će OECD u saradnji proizvesti izveštaj o rezultatima budžetske ankete za zemlje PEMPAL-a. Neki učesnici su takođe prisustvovali godišnjem sastanku Viših budžetskih zvaničnika OECD-a (videti [www.oecd.org/gov/budgeting/9thannualmeetingofoccd-ceseeseniorexecutiveofficials.htm](http://www.oecd.org/gov/budgeting/9thannualmeetingofoccd-ceseeseniorexecutiveofficials.htm)) i redovnom sastanku izvršnog odbora ZPB. Više informacija: [www.pempal.org/event/read/87](http://www.pempal.org/event/read/87).



### Studijska poseta ZPB:

9 – 12. decembar 2013; Krakov, Poljska

Sedam zemalja članica ZPB učestvovalo je u studijskoj poseti Krakovu u decembru, koja je obuhvatila diskusije u kancelarijama upravitelja provincijom Małopolskie i Świętokrzyskie (regionalni nivo), Gradskoj skupštini Krakova (opštinski nivo) i Ministarstvu finansija (centralni nivo).

Glavni cilj posete je sticanje uvida u celokupan proces planiranja budžeta i reforme programskog budžetiranja u Poljskoj na različitim nivoima vlasti. Studijska poseta je obuhvatila diskusiju i ispitivanje odnosa između Ministarstva finansija i drugih ključnih aktera na nivou lokalne vlasti, kao i monitoring, izveštavanje i unapređenje učinka tokom procesa reformi. Više informacija na:

[www.pempal.org/event/read/99](http://www.pempal.org/event/read/99).

## Zajednica prakse interne revizije (ZPIR)<sup>4</sup>

### Srednjoročni potencijalni prioriteti ZPIR tokom FG 2015 – 2017.

- Proširivanje uloge ZPIR da bi se obuhvatila unutrašnja kontrola (mogu se razmotriti i nove radne grupe, kada se okonča rad u postojećim radnim grupama: procena rizika, osiguranje kvaliteta i odnos interne revizije sa finansijskom inspekcijom i eksternom revizijom).
- Uspostavljanje mehanizma pregleda u saradnji sa kolegama, sa ciljem razmene informacija među vladama i preuzimanje uloge vršioca pregleda u saradnji sa kolegama sistema interne revizije u zemljama ZPIR i izvan njih (uključujući razvoj mogućeg obrasca Memoranduma o saradnji za vršenje pregleda u saradnji sa kolegama između ZPIR i vlada zemalja članica; razmatranje proširenja

- ili transformisanja postojeće Radne grupe za osiguranje kvaliteta u ovakvu grupu za pregled u saradnji sa kolegama; organizovati klinike za slučajeve zemalja za ovu grupu u vezi sa konkretnim zemljama, na osnovu njihovih zahteva putem video-konferencija ili radionica na tu temu.
- Uspostavljanje ekspertske grupe ili odbora u konkretnim oblastima finansijskog upravljanja i kontrole (FMC). Razmatranje proširenja ove ekspertske grupe radi uključivanja članova drugih zajednica prakse PEMPAL-a, naročito u vezi sa FMC, računovodstvom, GFIS, budžetskom kontrolom, itd.
- Povećanje mandata i vidljivosti ZPIR u regionu ECA kako bi se dobila snažnija politička podrška za napredovanje reformi u 22 zemlje članice ZPIR.

U 2013. godini, ZPIR je održala jedan plenarni skup, pet puta se sastala na radionicama i jedanput učestvovala u studijskoj poseti. ZPIR je takođe sprovela anketu među svojim članovima, radi merenja napretka u reformama interne revizije kao direktnog doprinosa PEMPAL-a.

<sup>4</sup> Ovo su indikativne strateške odluke ZPIR, koje treba da se usaglase i odobre od strane članova izvršnog odbora ZPIR.

### Radionica ZPIR: 28 - 30. januar 2013; Tirana, Albanija

ZPIR je organizovala sastanak radne grupe za procenu rizika u Tirani, u januaru. Radionica je bila veoma interaktivna. Resursni tim iz OECD SIGMA je pripremio studiju slučaja za učesnike da bi omogućio bolje razumevanje procene rizika i kako da se: (i) primenjuju Okvir međunarodnih profesionalnih praksi i međunarodni standardi interne revizije u vezi sa procenom rizika; (ii) razvija solidno razumevanje procesa koji se koriste za sprovođenje procene rizika u okviru aktivnosti IR; i (iii) istraže preporučeni pristupi procene rizika i identifikuje pristup koji najbolje odgovara konkretnim organizacijama. Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/77](http://www.pempal.org/event/read/77).



### Radionica i plenarni sastanak ZPIR:

19 - 24. april 2013; Tbilisi, Gruzija

Radionica radne grupe ZPIR o osiguranju kvaliteta je na jednom mestu okupila predstavnike 13 zemalja PEMPAL-a, kao i eksperte Svetske banke, OECD SIGMA, Holandske akademije za finansije i GIZ-a. Cilj radionice je bio usaglašavanje strukture obrasca dobre prakse za metodologiju osiguranja kvaliteta, sa naglaskom na kontinuiranom nadzoru, nakon upoznavanja sa iskustvima zemalja i primerima Bugarske i Hrvatske. U budućnosti, radna grupa namerava da pomogne internim revizorima da bolje razumeju međunarodne standarde i procese; otkriju alate i tehnike za procenu kvaliteta, kao što su periodična interna procena, eksterna procena koju vrši Centralna harmonizacijska jedinica i nezavisna eksterna procena. Nakon radionice je usledio plenarni sastanak na kojem je izvršen pregled napretka i narednih koraka u reformama interne revizije.

Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/81](http://www.pempal.org/event/read/81).

### Vežane radionice ZPIR:

25 - 28. septembar 2013; St. Petersburg, Rusija

Cilj ovog sastanka radne grupe za procenu rizika (PR) je bio promovisanje razmene znanja o iskustvima zemalja sa metodologijom PR, pregled i dogovor oko nacрта obrasca PR, razrada metodologije PR u godišnjem planiranju i planiranje daljih aktivnosti sa radnom grupom za PR. Druga radionica je okupila novoformiranu radnu grupu o odnosu interne revizije sa finansijskom inspekcijom i eksternom revizijom (RIFIX). Učesnici su razgovarali u međunarodnim standardima (uključujući i EU standarde), učili iz dobrih RIFIX praksi drugih zemalja, identifikovali osnovne razlike i oblasti saradnje između interne, eksterne revizije i finansijske inspekcije i dalje razvijali akcione planove odgovarajućih radnih grupa. Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/91](http://www.pempal.org/event/read/91).



### Radionica i studijska poseta ZPIR:

12 - 15. novembar 2013; Jerevan, Jermenija

ZPIR je održala dva vezana događaja u Jerevanu u novembru. Studijska poseta je okupila 11 predstavnika zemalja PEMPAL-a, dok je sastanku radne grupe za osiguranje kvaliteta prisustvovalo 18 predstavnika. Učesnici studijske posete su imali priliku da razmene praktična iskustva i dobre prakse koje primenjuju interni revizori u Jermeniji i zemljama učesnicama. Poseban naglasak je bio na prezentaciji metodologije jermenske interne revizije i informacionom sistemu koji implementira Centralna harmonizacijska jedinica Jermenije. Na sledećem sastanku radne grupe za procenu kvaliteta razmatrani su različiti pristupi osiguranju kvaliteta u internoj reviziji. Radna grupa je većinu napora posvetila nastavku rada na obrascu "Periodične procene interne revizije". Više informacija na:

[www.pempal.org/event/read/92](http://www.pempal.org/event/read/92).



## Zajednica prakse za trezor (ZPT)

### Tematski prioriteti ZPT za period 2013-2015. godine

- Upotreba informacionih tehnologija u trezorskom poslovanju
- Konsolidacija finansijskog izveštavanja
- Računovodstvo javnih sredstava
- Računovodstveni standardi u javnom sektoru
- Upravljanje gotovinom
- Pitanja finansijskog upravljanja i kontrole
- Inicijative za resurse znanja: doprinos dokumentima zemalja vezanim za trezor u okviru virtuelne biblioteke PEMPAL-a, dalji razvoj wiki stranice ZPT i korišćenje mogućnosti koje nudi saradnja ZPT uspostavljena sa međunarodnim PFM organizacijama (CIPFA, IFAC, IPSASB)

Tokom 2013. godine, ZPT je imala jednu plenarnu radionicu, 3 studijske posete, 4 sastanka tematskih grupa, 4 tematske video-konferencije i nekoliko tematskih anketa.

### Studijska poseta ZPT:

6 – 9. februar 2013; Talin, Estonija

ZPT je posetila Talin u februaru, sa ciljem proučavanja reformi računovodstva i izveštavanja javnog sektora u Estoniji. Učesnici iz Gruzije, Kazahstana, Republike Kirgistan, Moldavije, Rusije i Ukrajine prisustvovali su trodnevnoj studijskoj poseti koja je organizovana u saradnji sa Ministarstvom finansija Republike Estonije. Sastanak male tematske grupe o budžetskoj klasifikaciji i integraciji kontnog plana takođe je održan u Talinu 9. februara. Više informacija na:

[www.pempal.org/event/read/79](http://www.pempal.org/event/read/79).

### Plenarni sastanak i radionica ZPT:

24 - 27. april 2013; Kijev, Ukrajina

U aprilu, ZPT se sastala u Kijevu na radionici da bi razmenila iskustva u implementaciji procesa i procedura interne kontrole u savremenom trezoru. Domaćin, Državni trezor Ukrajine, predstavio je svoje iskustvo u sprovođenju reformi upravljanja javnim finansijama i reformisanju trezorskih funkcija, naročito u vezi sa unutrašnjom kontrolom. Drugi slučajevi zemalja koji su predstavljeni i razmatrani obuhvatili su Bugarsku, Irsku, Holandiju i Rusiju. Nakon radionice je usledio sastanak manje tematske radne grupe o budžetskoj klasifikaciji i kontnom planu, gde su razmatrani slučajevi Azerbejdžana, Gruzije, Moldavije, Rusije i Ukrajine. Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/82](http://www.pempal.org/event/read/82).



### Studijska poseta ZPT:

23 - 25. septembar 2013; London, VB

Osam zemalja članica ZPT se pridružilo studijskoj poseti Londonu. Računovodstvo i izveštavanje javnog sektora su važni elementi nacionalnih sistema upravljanja javnim finansijama. Glavni cilj posete Londonu je bio upoznavanje sa osnovama britanskog sistema i ispitivanje interesa nekoliko profesionalnih organizacija sa sedištem u Londonu za uspostavljanjem tematske saradnje sa ZPT i doprinosom njenim budućim aktivnostima. Teme od posebnog značaja obuhvatile su ulogu Trezora NJKV u britanskom sistemu javnih finansija, npr. njegove pristupe u kontroli rashoda; prakse finansijskog izveštavanja i računovodstvenih standarda koji se koriste u javnom sektoru Britanije; i pristupi Britanije u održavanju standarda profesija u oblasti javnih finansija. Tokom posete, uspostavljena je bilateralna tematska saradnja sa Međunarodnom federacijom računovođa (IFAC), Ovlašćenim institutom za javne finansije i računovodstvo (CIPFA) i predstavnicima odbora IPSAS-a. Više informacija na:

[www.pempal.org/event/read/89](http://www.pempal.org/event/read/89).



### Tematski sastanak ZPT:

27 - 28. septembar 2013; Skoplje, Makedonija

Na inicijativu svojih članova, ZPT je inicirala tri nove tematske radne grupe koje se bave pitanjima računovodstva i izveštavanja u javnom sektoru. Prvi sastanak grupe održan je u Skoplju u septembru. Grupe su se fokusirale na sledeće podteme: (i) računovodstvene standarde u javnom sektoru, (ii) računovodstvo javnih sredstava, i (iii) konsolidaciju finansijskog izveštavanja. Glavni deo agende sastanka u Skoplju bio je posvećen grupnim diskusijama kako bi se identifikovala konkretna praktična pitanja s kojima se članovi ZPT suočavaju u odnosu na date podteme i razvili akcioni planovi za njihovu dalju razradu. Tematske grupe su kasnije izvestile o svojim rezultatima na završnoj sesiji plenarnog sastanka, koji je zaključen odlukama o implementaciji predloženih planova.

Više informacija na:

<http://www.pempal.org/event/read/90>.

### Studijska poseta i sastanak tematske grupe ZPT:

19 - 21. novembar 2013; Ankara, Turska

Na inicijativu Ministarstva finansija Tadžikistana, učesnici iz sedam zemalja članica PEMPAL-a pridružili su se studijskoj poseti ZPT u Ankari, Turska. Glavni cilj posete je bilo upoznavanje predstavnika ZPT sa osnovama PFM sistema u Turskoj i omogućavanje učesnicima da se upoznaju sa informacionom tehnologijom koju koriste agencije turske vlade za upravljanje javnim finansijama.

Ukupno 35 učesnika, podeljeno je u dve grupe. Jedna grupa je svoje aktivnosti usmerila prevashodno na upoznavanje sa funkcionalnim aspektima PFM sistema i, pored više sesija sa predstavnicima trezora, takođe je posetila tursko Ministarstvo razvoja i nacionalni parlament, gde su im predstavljeni dodatni aspekti dugoročnog planiranja i budžetskih procesa. Druga grupa je temeljno izučavala iskustvo domaćina u korišćenju informacionih tehnologija za PFM.

Prvi sastanak licem-u-lice novoformirane tematske grupe o upotrebi informacionih tehnologija u trezorskom poslovanju je održan u Ankari, 21. novembra. Grupa je identifikovala opis posla i razvila plan aktivnosti za 2014. godinu.

Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/98](http://www.pempal.org/event/read/98).

Pored sastanaka licem-u-lice, ZPB je sprovela četiri tematske video-konferencije u 2013. godini, o upotrebi informacionih tehnologija u trezorskom poslovanju, računovodstvu javnih sredstava, konsolidaciji finansijskog izveštavanja i iskustvu Ruske Federacije u evaluaciji učinka trezorskih organa.

Više informacija na: [/www.pempal.org/event/treasury/](http://www.pempal.org/event/treasury/)



## Zajednički sastanak zajednica prakse i Upravnog odbora

1 – 4. jul 2013; Bohinj, Slovenija

Članovi izvršnih odbora zajednica prakse za budžet, internu reviziju i trezor sastaju se jednom godišnje licem-u-lice. Redovni sastanci rukovodstva sve tri zajednice prakse su suštinski za razmenu postignuća sve tri ZP i promociju inicijativa na nivou čitave mreže. Dvodnevni događaj je bio kombinacija sesija grupnog rada i prezentacija koje su pripremili predsedavajući zajednica prakse i eksperti Svetske banke. Nakon zvaničnog otvaranja, prvi dan sastanka počeo je predstavljanjem nalaza iz ankete o upravljanju javnim finansijama Svetske banke, od strane gđe Elene Nikuline, tim lidera PEMPAL projekta. Predsedavajući pojedinačnih ZP su zatim predstavili dostignuća i planove svojih zajednica za narednu fiskalnu godinu. Učesnici su takođe razmatrali načine za jačanje mehanizama za dobijanje povratne informacije kako bi se mreža dalje unapređivala. Nakon toga, učesnici su razmenili mišljenja u vezi sa pripremom sledećeg plenarnog sastanka sve tri zajednice prakse, koji će se održati krajem proleća 2014. godine u Ruskoj Federaciji. Učesnici su se složili da tema ovog sastanka treba da bude fiskalna transparentnost i odgovornost. Posle događaja su usledili sastanci izvršnih odbora svake od zajednica prakse i sastanak Upravnog odbora. Više informacija na: [www.pempal.org/event/read/86](http://www.pempal.org/event/read/86).



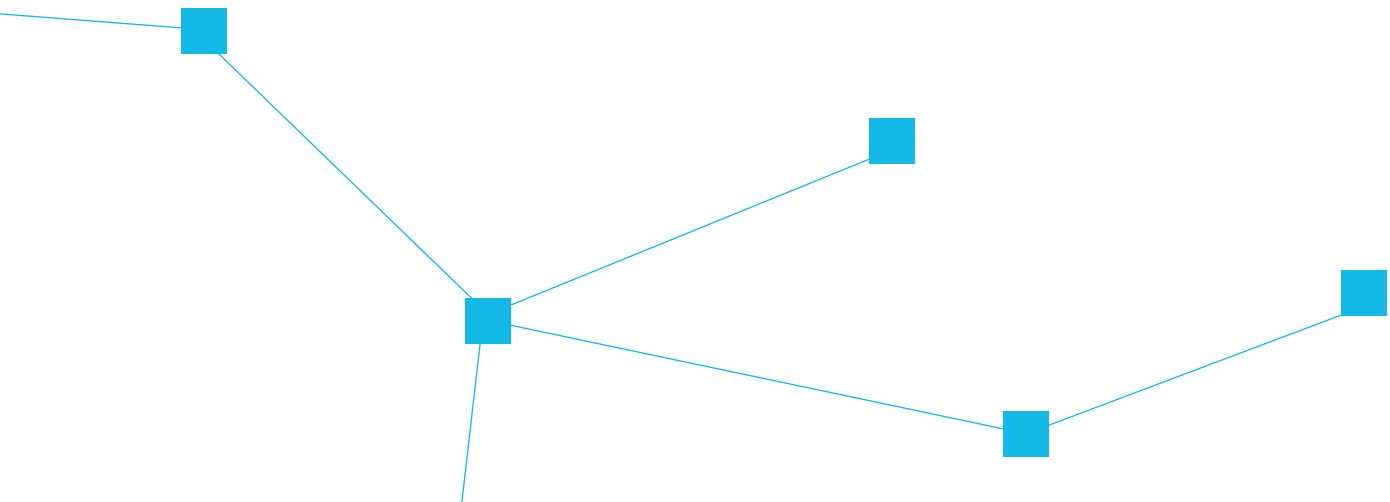
## Studijske posete tipa B

Kao deo celokupnog budžeta PEMPAL-a, jedan mali zasebni budžet dodeljen je Sekretarijatu za finansiranje zemalja koje žele da sprovedu studijske posete u konkretne zemlje radi unapređenja reformi (van uobičajenih prioriteta kojima se bave akcioni planovi zajednica prakse). Tokom 2013. godine, nijedna zemlja se nije prijavila za ovo finansiranje, iako su počele planske pripreme za takvu studijsku posetu delegacije Ukrajine iz ZPB Estoniji. Ovo finansiranje je takođe na raspolaganju za posete zemalja regionalnim institutima PFM, u slučaju da njihove zemlje razmatraju opciju osnivanja ovakvih institucija (jedna od aktivnosti dogovorena pod ciljem izlaznog rezultata 1 Strategije PEMPAL-a). Prijave za finansiranje studijskih poseta tipa B se podnose Upravnom odboru da bi se obezbedila prioritizacija i koordinacija između zajednica prakse.

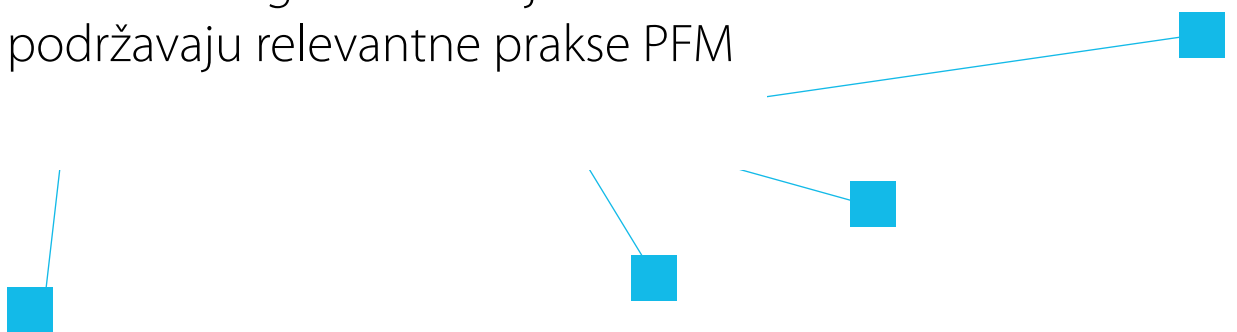
## Dalji planovi

Agenda i dalje ostaje puna, uz pripreme prolećnih događaja koje počinju krajem 2013. godine<sup>5</sup>, uključujući i pripreme za treći plenarni sastanak sve tri zajednice prakse u Moskvi, Ruska Federacija planiran za maj. Okupljanje sve tri zajednice PEMPAL-a svake dve do tri godine je deo kontinuiranog procesa razmene informacija i prikupljanja sinergija između zajednica prakse – što je ključna aktivnosti pod ciljem izlaznog rezultata 1. Očekuje se da će ovom događaju prisustvovati više od 200 predstavnika zemalja PEMPAL-a.

<sup>5</sup> U vreme pisanja ovog izveštaja, sledeći događaji su organizovani u prvoj polovini 2014. godine: studijska poseta ZPIR krajem januara Južnoj Africi, za kojom je sledila studijska poseta ZPB Beču, Austrija. U februaru je održan sastanak ZPT u Tbilisiju, Gruzija, a u martu je održan susret ZPIR u Budvi, Crna Gora, dok je ZPB imala plenarni sastanak u Antaliji, Turska.



Cilj izlaznog rezultata 2:  
Članovima se pružaju kvalitetni  
resursi i usluge mreže koji  
podržavaju relevantne prakse PFM



Cilj izlaznog rezultata 2 Strategije PEMPAL-a za period 2012-2017. godine jeste da članovima obezbedi pružanje kvalitetnih resursa i usluga mreže, koji podržavaju relevantne prakse PFM.



Uloga Sekretarijata PEMPAL-a je ključna za ostvarivanje ovog cilja izlaznog rezultata, s obzirom na njegovu ulogu u pružanju usluga podrške PEMPAL programu u sprovođenju njegovog mandata. Funkcija Sekretarijata obuhvata: organizaciju događaja licem-u-lice; obezbeđivanje pratećih materijala za diskusije Upravnog odbora, npr. izmene unutrašnje regulative, ažuriranje budžeta ZP;

monitoring učinka zasnovan na obuhvatnom setu indikatora; pripremanje godišnjih i izveštaja o napretku; održavanje i uređivanje vebajta i biltena PEMPAL-a; vođenje evidencije o događajima PEMPAL-a i virtualne biblioteke; i organizacija on-lajn sastanaka.

Centar za finansijsku izuzetnost obavlja posao Sekretarijata PEMPAL-a od 2008. godine. Novi ugovor za PEMPAL Sekretarijat je stupio na snagu 1. aprila 2013. godine, čime je saradnja između Svetske banke i Centra za finansijsku izuzetnost produžena za još dve godine.

Kao deo svoje uloge, Sekretarijat administrira i koordinira on-lajn stručne materijale i alate komunikacije, kao što su vebajst PEMPAL-a, wiki stranice zajednica prakse i sastanci putem video-konferencija i drugih tehnologija.

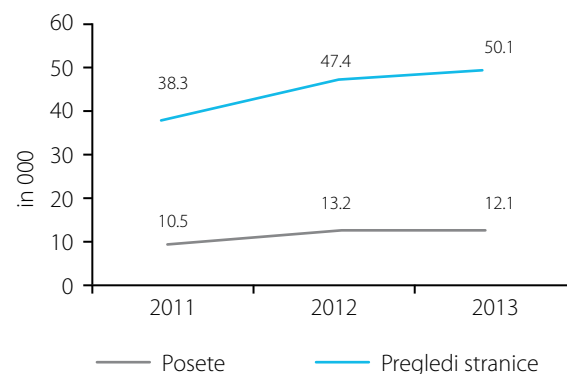
## On-lajn stručni materijali i alati komunikacije

### Vebsajt PEMPAL-a

Sušтина PEMPAL-a je učenje u saradnji sa kolegama, razmena informacija i postavljanje pitanja. Vebsajt PEMPAL-a je glavno mesto za skladištenje informacija o sastancima, studijskim posetama i napretku reformi ZP. Odeljak sa često postavljanjima pitanjima (Frequently Asked Questions -FAQ) se takođe nalazi na vebajstu PEMPAL-a (<http://www.pempal.org/faq/>), koji je postavljen s ciljem promovisanja razmene informacija među članovima zajednica prakse. Članovi PEMPAL-a takođe mogu da postavljaju svoja pitanja i Sekretarijatu, koji ih zatim prikuplja i objavljuje odgovore resursnih timova mreže.

Sekretarijat PEMPAL-a prati posete vebajstu PEMPAL-a preko platforme Gugl analitika (Google Analytics), koja pruža mnoštvo korisnih informacija, kao što su na primer posete (broj, trajanje, itd). Promet na vebajstu ostaje na visokom nivou, sa brojem poseta koje su 2013. godine iznosile 12.131, u odnosu na 13.191 poseta tokom 2012. godine.

### Promet na vebajstu PEMPAL-a



Broj pregleda stranice je povećan na 50.127 u 2013, u odnosu na 47.388 pregleda tokom 2012. godine.

## Virtuelna biblioteka i glosar pojmova

Virtuelna biblioteka PEMPAL-a (<http://www.pempal.org/library/>) i Glosar pojmova koji se nalazi na vebsajtu PEMPAL-a, (<http://www.pempal.org/glossary/>) dizajnirani su da pomognu PFM praktičarima u njihovom svakodnevnom radu: pronalaženju zakona i propisa u drugim zemljama, razmeni najboljih praksi i proveri značenja nekog konkretnog pojma, na primer. Virtuelna biblioteka je krajem 2013. godine sadržala više od 795 dokumenata. Ona omogućava efikasno i ekonomično čuvanje podataka i direktno postavljanje dokumenata.

## Wiki

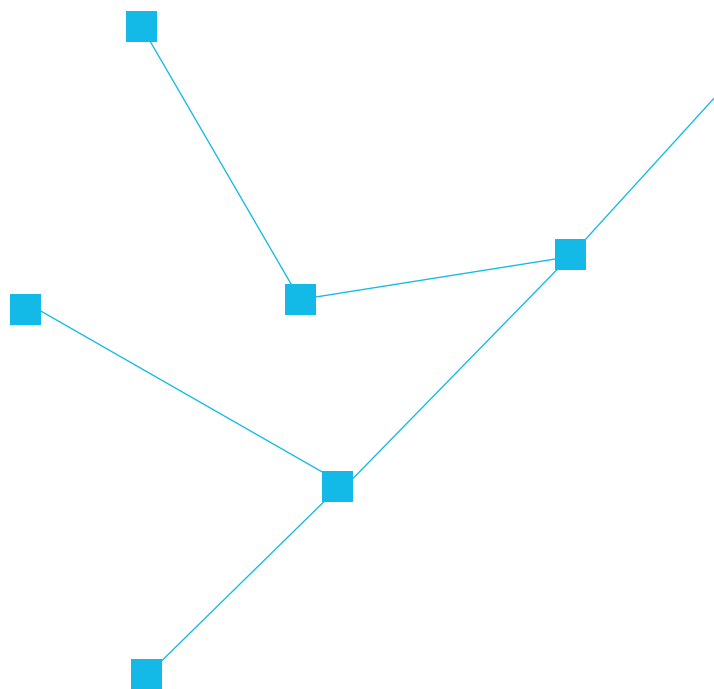
Tri zajednice prakse takođe koriste wiki, nezvaničan alat, kako bi diskutovale o akcionim planovima, čuvale agende događaja, stručne materijale i stvarale zajedničko razumevanje o svojim aktivnostima. Svaka ZP upravlja po jednom wiki stranicom, pri čemu svaka ZP ima administratora zaduženog za ažuriranje i praćenje wiki stranice. Ovu ulogu ponekad preuzimaju izvršni odbori ZP, resursni timovi ZP ili Sekretarijat, zavisno od prirode materijala i tematike reforme na kojoj se radi. Pristup wikiju je ograničen. U drugoj polovini 2013. godine, ZP su intenzivirale svoje napore u pospešivanju i unapređenju korišćenja svojih wiki stranica, kao ključnog alata za razvijanje i razmenu informacija.

## Proizvodi znanja

Ključna usluga koja se pruža članovima jesu proizvodi znanja vezani za PFM reforme koji treba da im pomognu u radu. Oni podrazumevaju postavljanje repera u odnosu na napredak reformi u zemljama unutar i izvan regiona PEMPAL-a. Ono se vrši kroz prezentacije i diskusije sa predstavnicima zemalja kao i kroz zvanične i nezvanične ankete koje dokumentuju status reformi u zemljama. Primer zvanične ankete je učešće nekih od zemalja članica ZPB u anketi o budžetskim praksama i procedurama OECD-a, uz pomoć PEMPAL-a koji je omogućio upoređivanje sa zemljama OECD-a. Primer nezvanične ankete je slučaj kada zajednice prakse distribuiraju anketu pre održavanja sastanka, kako bi se utvrdio status reformi, kao što su ankete koje su ZPB i ZPT sprovele tokom 2013. godine.

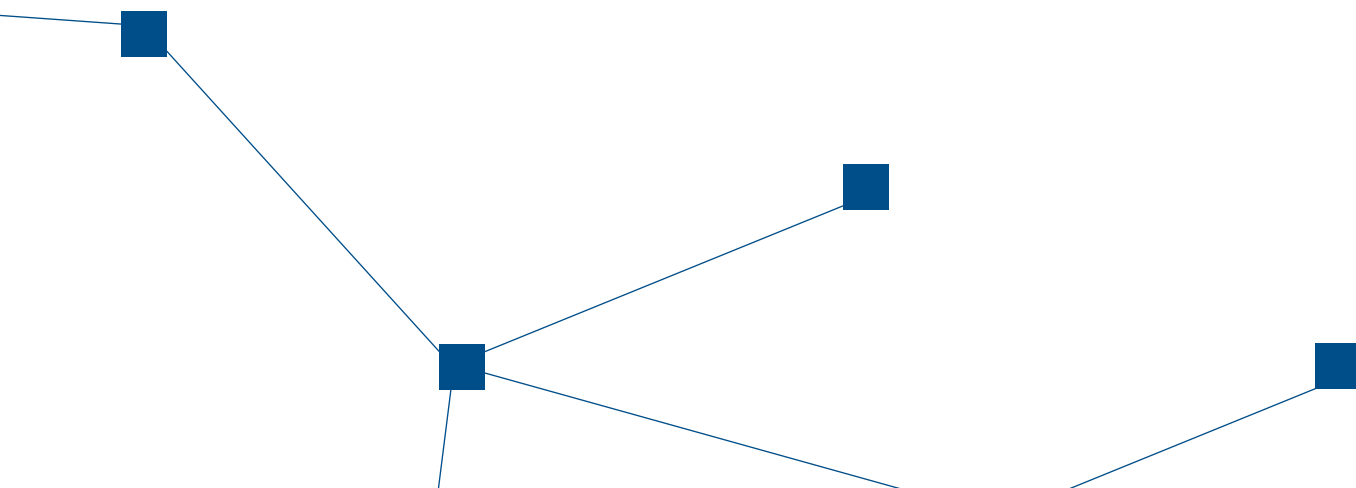
## Video-konferencije i on-lajn sobe za ćaskanje (chat rooms)

Održavanje konferencija u realnom vremenu uz pomoć tehničke opreme Svetske banke za video-konferencije i on-lajn sobe za ćaskanje (npr. Adobe, Skype) koristi se za sastanke izvršnih odbora i Upravnog odbora. U 2013. godini, ZPB i ZPR su koristile video-konferencije za svoje radionice i seminare. Očekuje se da će zajednice prakse još više koristiti video-konferencije u budućnosti, jer su se pokazale kao delotvoran i efikasan alat koji omogućava brzu i jednostavnu organizaciju razmene znanja uz minimalne troškove.

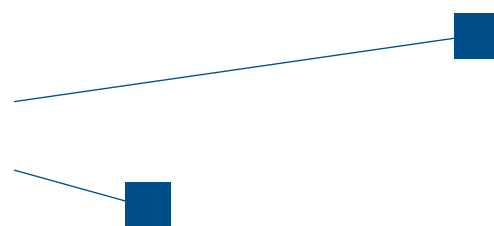


Rezultati ovih anketa se zatim predstavljaju tokom sastanka i omogućavaju indikativno postavljanje repera/upoređivanje među zemljama PEMPAL-a da bi se olakšala razmena informacija i umrežavanje. ZPIR je takođe sprovele veliku anketu za svoje članove tokom 2013. godine, radi merjenja napretka u reformama interne revizije u zemljama članicama.

Ne samo da zajednice prakse razvijaju sopstvene proizvode znanja, već se i tehnički materijal vezani za upravljanje javnim finansijama takođe prevode na jezike PEMPAL-a radi podrške procesima reformi (na primer, Smernice MMF-a, Svetske banke i OECD-a). Tokom 2013. godine, u primere tehničkih materijala koji su prevedeni radi podrške članovima spadaju i Najbolje prakse u budžetskoj transparentnosti OECD-a.

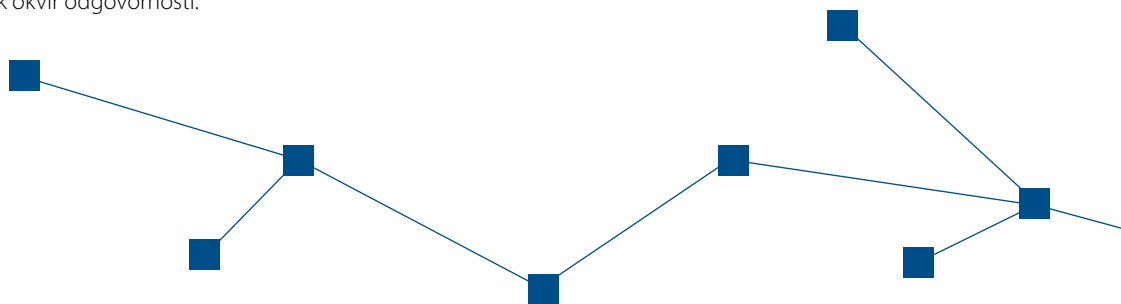


Cilj izlaznog rezultata 3: Finansijski održiva mreža profesionalaca za upravljanje javnim finansijama, posvećenih unapređivanju praksi PFM u regionu evrope i centralne azijske, je izgrađena i održava se





Cilj izlaznog rezultata 3 Strategije PEMPAL-a za period 2012-2017. godine jeste da obezbedi izgradnju i održavanje finansijski održive mreže profesionalca za upravljanje javnim finansijama, posvećenih unapređenju PFM praksi u regionu Evrope i centralne Azije. Da bi mogao da realizuje ovaj cilj, PEMPAL-u su neophodni snažno liderstvo i saradnja između izvršnih odbora zajednica prakse i njihovih resursnih timova, Upravnog odbora i Sekretarijata PEMPAL-a. Takođe je potreban i jak okvir odgovornosti.



## Liderstvo

Da bi bile uspешne u promovisanju dijaloga i promene, zajednice prakse treba da razvijaju posvećeno članstvo, sa autoritetom koji se zasniva na ličnosti umesto na poziciji i da imaju razumevanje za potrebe članova svojih ZP. S obzirom da zajednice prakse pokreću njihovi članovi, odgovornost za utvrđivanje akcionih planova i budžeta, kreiranje agendi događaja i pružanje uvida počiva na liderima zajednica prakse, koje deluju u ime svojih članova, uz podršku određenog resursnog tima dodeljenog svakoj ZP, kada postoji potreba. Tri zajednice prakse PEMPAL-a koriste izraz "izvršni odbori" za ove liderske grupe koje se u svakoj ZP sastoje od sedam do devet članova.

Liderske grupe sve tri zajednice prakse prošle su kroz promene u svom sastavu tokom 2013. godine i formirale su podgrupe koje će se baviti posebnim pitanjima.

Izvršni odbor **ZPB** je poslednji put izmenjen u septembru i sada obuhvata predstavnike osam zemalja sa Republikom Kirgistan koja je novopridruženi član. Reizbor predsedavajućeg je održan on-lajn, takođe u septembru, a Gelardina Prodani je ostala na ovoj poziciji.

U decembru, Izvršni odbor **ZPIR** je takođe pretrpeo promene: predsedavajuća, gđa Diana Grosu- Axenti napustila je ovu poziciju. Gđa Nino Eliashvili je postala vršilac dužnosti predsedavajuće.

Angela Voronin je reizabrana za predsedavajuću **ZPT** tokom zajedničkog sastanka zajednica prakse u Bohinju u julu. Republika Kirgistan je u toku prve polovine 2013. godine ostala bez predstavnika u liderskoj grupi.

### Krajem 2013. godine, izvršni odbori zajednica prakse/liderske grupe obuhvatili su sledeće članove:

**ZBPB:** Gelardina Prodani (Albanija, predsedavajuća), Konstantin Krityan (Jermenija, zamenik predsedavajućeg), Olga Tarasevich (Belorusija), Stevan Brkić (Bosna i Hercegovina), Mladenka Karačić (Hrvatska), Hakan Ay (Turska), Anna Belenchuk i Elena Zyunina (Rusija), Nurida Baizakova (Republika Kirgistan).

U septembru, ZPB je oformila tematsku grupu za upravljanje troškovima za primanja zaposlenih, koja se sastoji od članova izvršnog odbora ZPB.

**ZPIR:** Nino Eliashvili (Gruzija, vd predsedavajućeg), Makar Ghambaryan (Jermenija), Zamira Omorova (Republika Kirgistan), Ljerka Crnković (Hrvatska), Edit Nemeth (Mađarska), Maksim Timokhin (Ukrajina), Stanislav Bychkov (Rusija).

ZPIR zadržava tri radne grupe za specifične tematske diskusije: RG za procenu rizika (PR), kojom rukovodi Grigor Aramyan; RG za osiguranje kvaliteta (OK), kojom rukovodi Ljerka Crnković; RG za odnos interne revizije sa finansijskom inspekcijom/eksternom revizijom (RIFIX), kojom rukovodi Serghii Chornutskiy.

**ZPT:** Angela Voronin (Moldavija, predsedavajuća), Vulgar Abdullayev (Azerbejdžan, zamenik predsedavajućeg), Zaifun Ernazarova (Kazahstan, zamenik predsedavajućeg), Mimoza Pilkati (Albanija), Nino Tchelishvili (Gruzija), Alexander Demidov (Rusija), Natalia Sushko (Ukrajina), Ismatullo Khakimov (Tadžikistan).

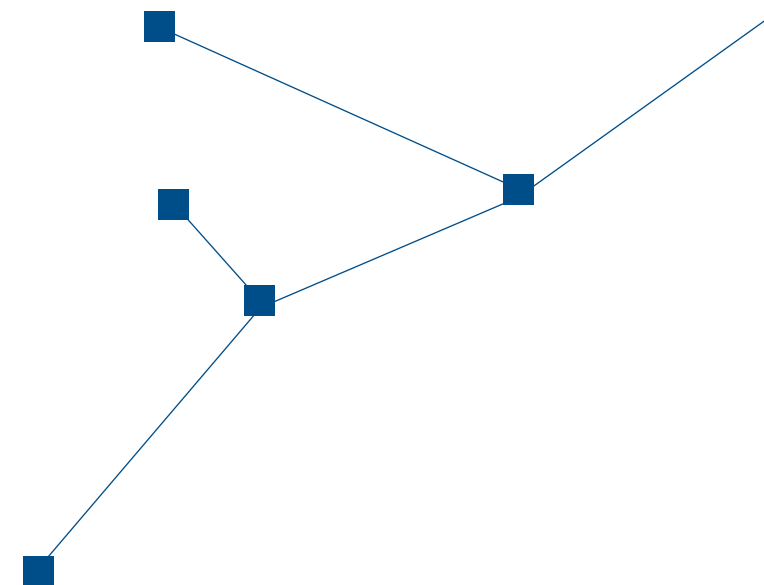
U 2013. godini ZPT je formirala nekoliko tematskih grupa o pitanjima računovodstva i izveštavanja, kao i radnu grupu za pitanja informacionih tehnologija (IT), kojima rukovode članovi izvršnog odbora.

U martu 2014, ZPIR je odobrila tri nova člana izvršnog odbora: Makar Ghambaryan (Jermenija) je preuzeo predsedavanje izvršnim odborom, Edit Nemeth (Mađarska) je preuzela ulogu zamenice predsedavajućeg i Svilena Simonova, (Bugarska) se pridružila kao članica. U okviru ZPB, g. Mikhail Prokhorik, (Belorusija) i g. Nikolay Begchin, (Ruska Federacija) su postali članovi izvršnog odbora, dok Olga Tarasevich (Belorusija) više nije članica s obzirom da je napustila Ministarstvo finansija Belorusije.

**Resursni timovi ZP** koji pružaju podršku izvršnim odborima obuhvataju: Resursni tim ZPB: Maya Gusarova, Deanna Aubrey i Naida Čaršimamović Vukotić; Resursni tim ZPIR čini Arman Vatyan, dok resursni tim ZPT sačinjavaju Elena Nikulina i Ion Chicu. Ovi timovi su se redovno sastajali tokom 2013. godine kao podrška u planiranju događaja. Njima je pomagao posvećeni tim PEMPAL Sekretarijata koji čine Tamara Maisuradze-Simic (ZPB), Bojana Crnadak, (ZPT) i Nataša Verbnik (ZPIR).

**Upravni odbor PEMPAL-a** (UO) održao je tri sastanka 2013. godine, 14. marta putem video-konferencije; 4. jula u Bohinju, Slovenija; i 3. oktobra putem video-konferencije. Agende ovih sastanaka su uključile strateška dokumenta, izveštaje i interne propise (pogledati beleške sa sastanaka: [http://www.pempal.org/event/sc\\_meetings/](http://www.pempal.org/event/sc_meetings/)).

**Akcionni planovi, budžeti i nove informacije o finansiranju zajednica prakse.** UO je razmatrao i odobrio budžete zajednica prakse za FG14 (od jula 2013. do juna 2014. godine). Na svakom zasedanju, on je vršio pregled implementacije akcionih planova zajednica prakse i budžeta, kao i povezanog finansiranja. UO je takođe usvojio izveštaje o napretku koje je pripremio Sekretarijat, kao i Godišnji izveštaj PEMPAL-a za 2012. godinu.



Krajem 2013. godine, Upravni odbor je uključio predstavnike donatora (Svetska banka, SECO, Ministarstvo finansija Ruske Federacije, OECD/SIGMA) i zajednica prakse (predsedavajuće izvršnih odbora).

Početkom 2013. godine, predsedavanje Upravnim odborom je preneto sa gđe Salome Steib (SECO) na g. Mariusa Koena (SB)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Na svom prvom sastanku 2014. godine, predsedavanje Upravnim odborom je preuzeo g. Andrey Bokarev, Ministarstvo finansija Ruske Federacije.

Marius Koen	SB		Predsedavajući Upravnog odbora	Član
Elena Nikulina	SB		Tim lider PEMPAL-a	Član
Olga Korolyova	MF	Ruska Federacija	Donator	Član
Irene Frei	SECO	Švajcarska	Donator	Član
Joop Vrolijk	OECD SIGMA		Donator	Član
Nino Eliashvili	MF	Gruzija	Predsedavajuća ZPIR PEMPAL-a	Član
Gelardina Prodani	MF	Albanija	Predsedavajuća ZPB PEMPAL-a	Član
Angela Voronin	MF	Moldavija	Predsedavajuća ZPT PEMPAL-a	Član
Deanna Aubrey	SB		Strateški savetnik PEMPAL-a	Stalni posmatrač
Robert Bauchmuller	CEF	Slovenija	Sekretarijat PEMPAL-a	Stalni posmatrač

## Odgovornost

PEMPAL saraduje sa širokim auditorijumom: predstavnicima prakse i njihovima institucijama u zemljama PEMPAL-a, donatorima, resursnim timovima zajednica prakse i drugim međunarodnim ekspertima i akterima. PEMPAL je odgovoran za korišćenje donatorskih sredstava i mora da obezbedi da su potrebe svih njegovih ključnih interesnih grupa ispunjene, a budžet izvršen po najnižoj ceni uz maksimalan uticaj, uz istovremeno poštovanje odobrenog okvira poverenog posla.

U jačanju odgovornosti, za merenje relevantnosti PEMPAL-a bitna je povratna informacija o učinku PEMPAL-a iz kratkoročnih kao i dugoročnih procena. Kratkoročne procene se fokusiraju na direktne izlazne rezultate aktivnosti PEMPAL-a (npr. kroz izveštavanje), dok je akcenat dugoročnih procena na uticaju PEMPAL-a na procese reformi u zemljama članicama PEMPAL-a (gde su od ključnog značaja i kvalitativne i kvantitativne procene) kao i njegovoj održivosti.

PEMPAL koristi obilje alata i procesa za monitoring, merenje i evaluaciju svog učinka i relevantnosti:

- Interne smernice: Operativne smernice (uključujući smernice za upravljanje budžetom), Smernice za događaje i smernice za studijske posete
- Upravljanje budžetima događaja
- Kvalitativni i kvantitativni indikatori učinka
- Interna i eksterna evaluacija
- Okvir rezultata kao deo Strategije PEMPAL-a za period 2012-2017. godine
- Kvartalni i godišnji izveštaji
- Interni samomonitoring članstva koji vrše zajednice prakse



## Interna pravila i smernice

**Operativne smernice PEMPAL-a** (OS; ranije Pravila poslovanja) su administrativni dokument čiji je cilj da definiše prirodu PEMPAL programa, kao i uloge i odnose među različitim akterima. Posebna pažnja se poklanja učešću, upravljanju i donošenju odluka. OS integrišu različite funkcije, uključujući i uloge Upravnog odbora i izvršnih odbora zajednica prakse.

Pored toga, OS takođe definišu **Smernice za upravljanje budžetom**<sup>7</sup> koje predstavljaju osnovne principe koji rukovode potrošnjom zajednica prakse, kao i tri limita vis-à-vis iznosa koje odobrava Upravni odbor: za godišnje budžete zajednica prakse (+/-15%); sastanke manjih grupa (+20%); i pojedinačne plenane događaje zajednica prakse (USD 180 K + 20%). Smernicama se utvrđuju sledeći principi:

- Zajednice prakse, uz podršku Sekretarijata, treba da odluče o raspodeli svojih godišnjih budžetskih sredstava.
- Fleksibilnost se omogućava kroz 15 odsto godišnjeg budžetskog limita ZP, kao i 20 odsto limita za događaje.
- "Čvrsti" limit od USD 180 K (+/- 20 odsto) se primenjuje za pojedinačne plenarne događaje zajednica prakse.
- "Čvrsti" limiti se ne primenjuju za manje aktivnosti/ događaje ZP (npr. sastanci radnih grupa), sve dok se nalaze u okviru granica godišnjih budžetskih sredstava ZP. Ipak, postoji fleksibilnost od 20 odsto, u odnosu na budžetirane iznose i bez prethodnog odobrenja Upravnog odbora.
- Zahteve za povećanje može da odobri Upravni odbor na osnovu ex-ante pregleda aktivnosti ZP, kao i ciljeva i obrazloženja za konkretno povećanje budžeta.
- Dizajniran je standardni obrazac, kao deo smernica za upravljanje budžetom, da bi olakšao izveštavanje prema Upravnom odboru i monitoring budžeta zajednica prakse.

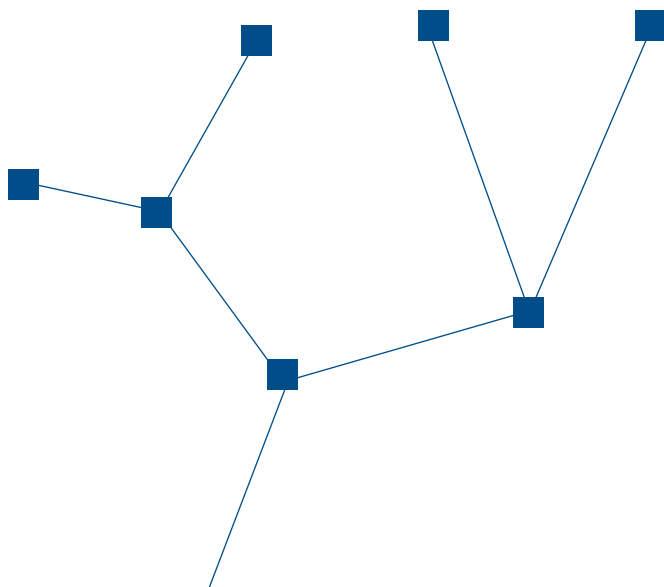
Ovi principi omogućavaju izvršnim odborima tri zajednice prakse da imaju glavnu reč kad je u pitanju kreiranje agende događaja u odnosu na raspoloživa budžetska sredstva, jer im je Upravni odbor dodelio odgovornost da upravljaju svojim godišnjim budžetima i vode računa o tome da ostanu u okviru limita koje je odredio Upravni odbor. Sekretarijat stalno ažurira informacije o tekućem statusu ovih budžeta (već potrošenih i još dostupnih iznosa), kako bi zajednice prakse mogle da koriste ove informacije prilikom planiranja svojih budućih aktivnosti. Više informacija na: <http://www.pempal.org/rules/>

**Smernice za događaje & Smernice za studijske posete**<sup>8</sup> imaju za cilj definisanje očekivanih izlaznih rezultata, procedura i formata, u odnosu na organizaciju događaja i studijske posete. Kao takve, ove smernice donose praktična uputstva zajednicama prakse, resursnim timovima, lokalnim partnerima, itd. Njihova namera je da obezbede efikasnu raspodelu zadataka i koordinaciju. Smernice dodeljuju odgovornost zajednicama prakse za kreiranje agende događaja i liste učesnika, kao i izveštavanje o ishodima. Evaluacija je takođe jedan od njihovih najznačajnijih elemenata.

7 U januaru 2014. godine, Upravni odbor je odobrio izmene Smernica za upravljanje budžetom, dodavanjem jednog člana koji navodi da: Za studijske posete (tip A i B), limit ukupnog budžeta iznosi USD 60,000 po studijskoj poseti.

8 Ciljevi studijske posete su: (i) ispitivanje načina na koje je uspešno rešen neki konkretan aspekt sistema upravljanja javnim finansijama u drugoj zemlji; (ii) razmena ideja i naučenih lekcija između posetilaca i domaćina; i (iii) pomoć u protoku informacija među članovima PEMPAL zajednice. Postoje studijske posete tipa A i tipa B. Studijske posete tipa A su deo aktivnosti ZP i planiraju se u sklopu posebnog budžeta ZP. Studijske posete tipa B su deo izdvojenog programa studijskih poseta i planiraju se kroz posebnu budžetsku liniju u okviru ukupnog budžeta PEMPAL-a (a ne u okviru posebnih budžeta zajednica prakse).

Glavni cilj PEMPAL događaja je da uključi sve učesnike u aktivnu razmenu ideja i informacija. Time se olakšava proces učenja iz iskustava, uspeha i grešaka drugih zemalja. Time se takođe promovise postavljanje repera i upoređivanje procesa reformi i daje se podsticaj promenama.



## Interna evaluacija svetske banke

Kao deo aranžmana vezanih za superviziju novog Ugovora o pružanju usluga Sekretarijata PEMPAL-a potpisanog između Svetske banke i CEF-a u martu 2013. godine, tim za upravljanje programom Svetske banke je sproveo redovne kvartalne sastanke radi pregleda sa timom sekretarijata, da bi se razmotrile programske aktivnosti i pitanja vezana za učinak. Kao osnova za ove sastanke radi pregleda služili su kvartalni izveštaji o napretku, koje je pripremio Sekretarijat.

Tokom novembra 2013. godine, Svetska banka je sproveda pregled uređenja finansijskog upravljanja u odnosu na ugovor o pružanju usluga Sekretarijata PEMPAL-a. Cilj pregleda je bio da se pruže (a) preporuke za internu kontrolu o ciklusu rashoda i procesu računovodstva i finansijskog izveštavanja i (b) uvidi u načine na koje bi mogao da se unapredi proces nadokande troškova. Zaključak pregleda je bio da je CEF po svim materijalno značajnim pitanjima u skladu sa zahtevima finansijskog upravljanja iz pravnog sporazuma (ugovora) sa Bankom i da interna kontrola nad ciklusom rashoda i finansijskim izveštavanjem pruža razumno uverenje da su rashodi nastali u svrhe za koje su namenjeni.

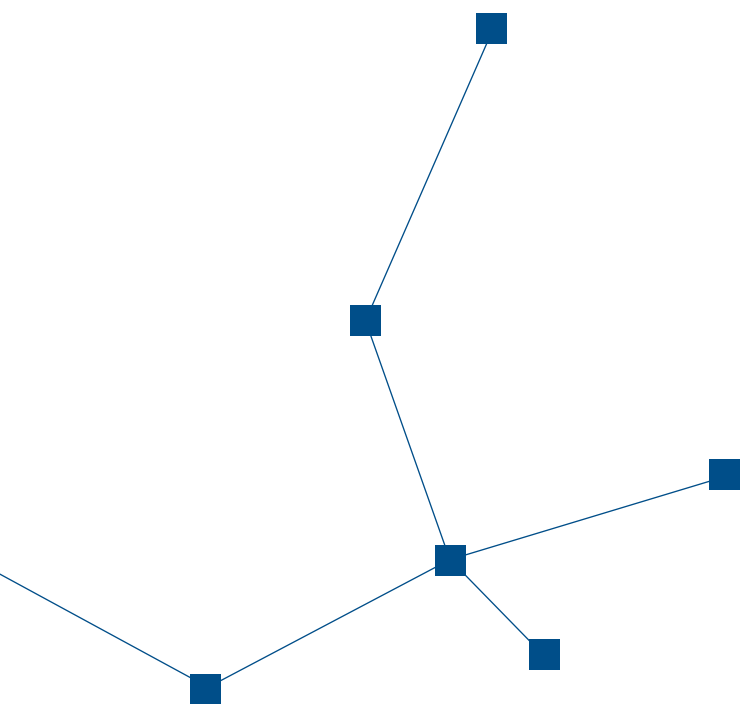


## Obezbeđivanje finansijske održivosti mreže – ključni indikatori

Kontinuirano angažovanje donatora je neophodno za održiv pristup budućim aktivnostima PEMPAL-a. Ruska Federacija i SECO su spremni da finansijski podrže PEMPAL tokom FG16, čime je pokrivena većina aktivnosti iz Strategije PEMPAL-a za period 2012-2017. godine. Neki drugi donatori (npr. GIZ) takođe nameravaju da podrže pojedinačne aktivnosti ZP. Da bi se obezbedila održivost mreže, neophodno je da se obezbede stalni izvori finansiranja i da se prikaže vrednost stvorena korišćenjem tekućih izvora finansiranja.

Zemlje članice PEMPAL-a sve više i više finansiraju troškove puta i smeštaja da bi omogućile veće učešće koje prevazilazi ono što obezbeđuje PEMPAL, što takođe predstavlja izvor finansiranja koji nije veliki, ali se stalno povećava.

**Ukupni troškovi događaja PEMPAL-a u 2013. godini su ostali relativno nepromenjeni u odnosu na 2012. godinu**, i iznosili su EUR 1,1 miliona (USD 1,5 miliona). Ovi troškovi obuhvataju putni trošak, smeštaj, troškove prevođenja/moderacije za praktičare PEMPAL-a, kao i podršku Sekretarijata, ali ne obuhvataju troškove resursnih timova.



**Prosečni troškovi događaja su smanjeni.** Prosečni troškovi jednog događaja u 2013. godini su iznosili EUR 70K (USD 93K), u odnosu na EUR 99K (USD 125K) 2012. godine. Do smanjenja prosečnih troškova po događaju je došlo zbog činjenice da je u 2013. bilo 16 događaja (u poređenju sa 13 događaja 2012) sa manjim prosečnim brojem učesnika PEMPAL-a (27 u 2013, 33 u 2012. godini).

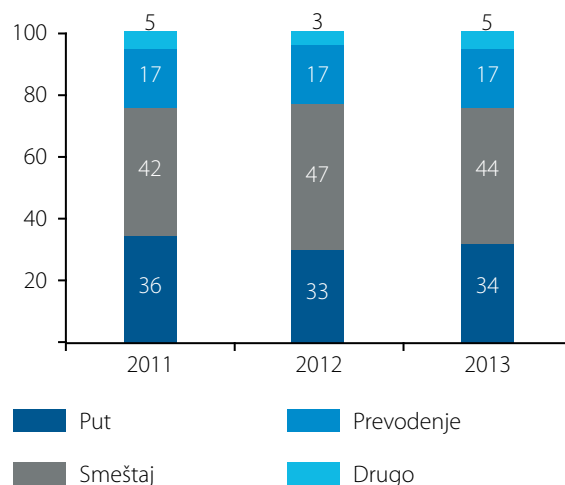
**Struktura troškova po događaju ostaje ista kao i prethodnih godina.** Relativni udeo troškova smeštaja, puta i prevođenja je ostao na približno istom nivou kao i prethodnih godina.

**Trošak po učesniku/događaju** (ponderisani prosek): **neto trošak u EUR povećan je u poređenju sa 2012.**

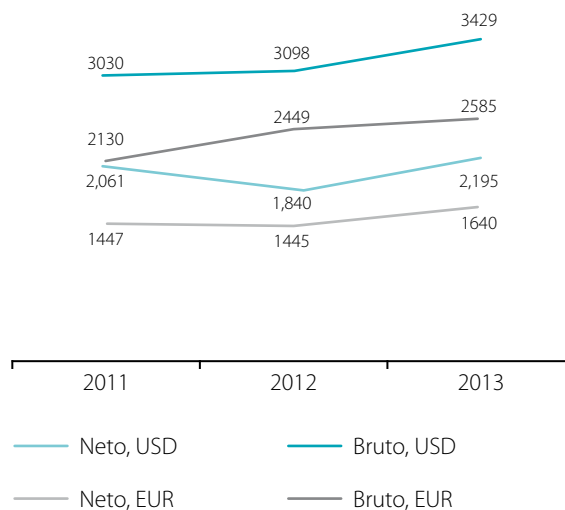
Ako se posmatraju neto troškovi (bez prevođenja i Sekretarijata), oni su porasli sa EUR 1.450 u 2012. godini na EUR 1.650 u 2013. godini. Povećanje troškova po učesniku/događaju može da se objasni različitim troškovima usluga na različitim mestima. Ako se posmatra u smislu bruto troškova (uključujući prevođenje i Sekretarijat), oni su 2013. godine povećani na EUR 2.585 (USD 3.429) sa 2.449 (USD 3.098) u 2012. godini.

**Trošak po učesniku/danu: povećan uglavnom zbog manjeg broja učesnika po događaju.** Dnevni neto izdatak<sup>9</sup> po učesniku (ponderisani prosek), izmeren u EUR i USD valuti, porastao je na EUR 666 (USD 891) sa EUR 365 (USD 464) u 2012. godini.

### Struktura troškova događaja



### Prosečni trošak po učesniku



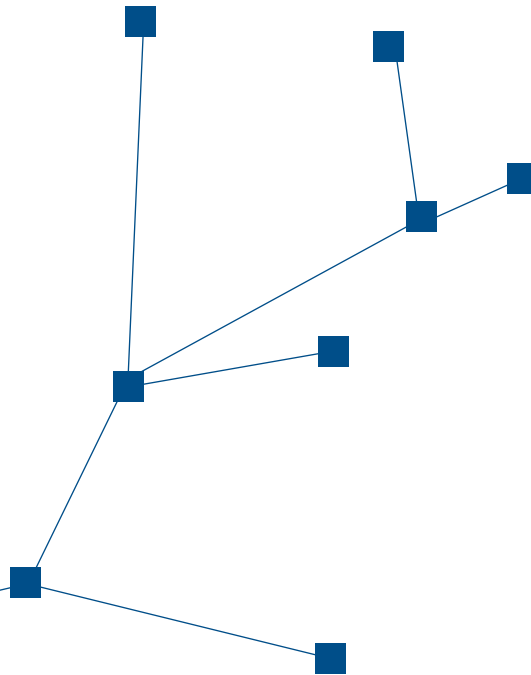
9 Ukjučujući troškove puta i smeštaja.

### Ostali kvantitativni i kvalitativni indikatori učinka

PEMPAL ima za cilj da proizvede vrednost za svoje učesnike, vrednost za institucije u kojima rade i da, kroz unapređenje sposobnosti i učinka, proizvede vrednosti za zemlje PEMPAL-a.

Razvijen je niz kvantitativnih i kvalitativnih indikatora da bi se obuhvatilo stvaranje vrednosti PEMPAL-a i kreirali pravci budućeg rada. Od učesnika se redovno traže povratne informacije kroz ankete nakon događaja o vrednosti koju oni vide u PEMPAL-u. Namera indikatora je takođe da pomognu donatorima u evaluaciji efekata njihovog doprinosa PEMPAL-u. Za više detalja videti prilog 1.

Ankete nakon događaja, koje uglavnom sprovodi Svetska banka, sadrže dva seta indikatora: jedan koji procenjuje vrednost događaja i drugi koji meri interakciju i aktivnost, kao što su učešće, efikasnost događaja, mišljenje učesnika, itd. Pored toga, ankete takođe prikupljaju zapažanja i sugestije učesnika.

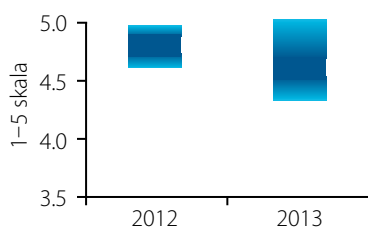




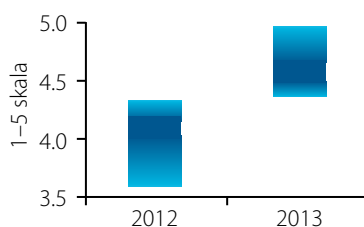
### Feed-back from participants in 2013

Ovo su krajnji rezultati anketa za 2012. i 2013. godinu.

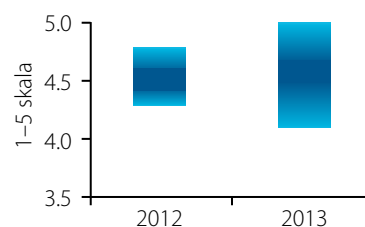
**Ukupno zadovoljstvo događajima ostaje na visokom nivou ...**



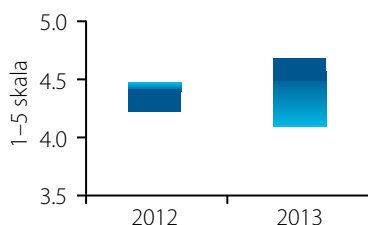
**... zato što znanje sve više može da se primenjuje u svakodnevnom radu ...**



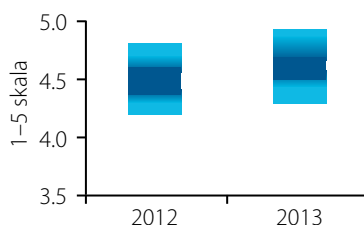
**... i događaji obrađuju relevantna pitanja.**



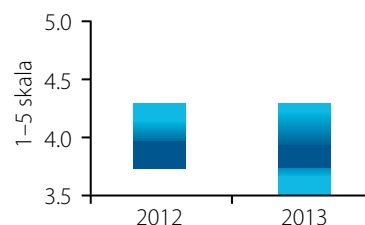
**Učesnici cene to što mogu da uče iz iskustava svojih kolega ...**



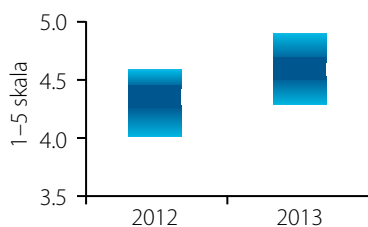
**... a nivo diskusije je sve više u skladu sa njihovim nivoom znanja ...**



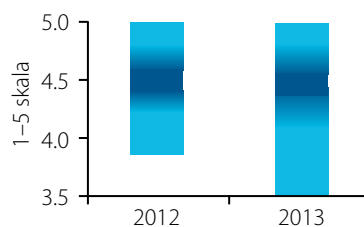
**...dok prethodna ekspertiza učesnika ostaje ista kao i 2012. god.**



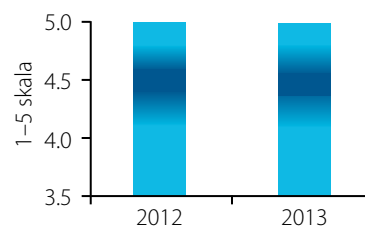
**Prezentacije na događajima su sve korisnije i relevantnije ...**



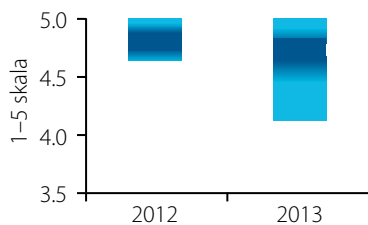
**... i učesnici pokazuju povećano interesovanje za aktivnijim učešćem u smislu vremena posvećenog pitanjima ...**



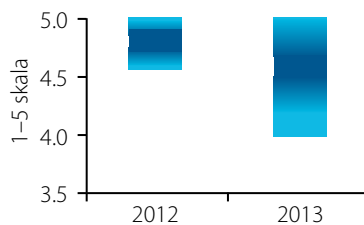
**... i diskusijama.**



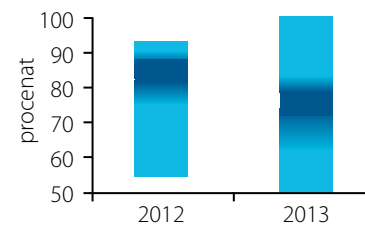
**kvalitet organizacije ...**



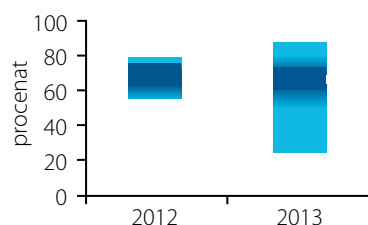
**... i administracije ostaje visok ...**



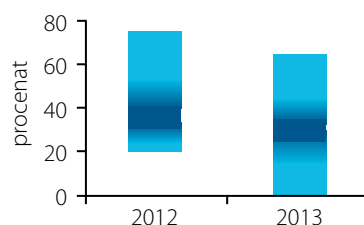
**... i trajanje događaja je adekvatno.**



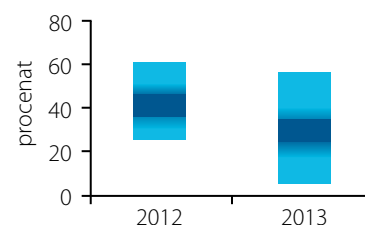
**Učesnici smatraju da su bili jednako aktivni 2012. i 2013.**



**Za četvrtinu učesnika ovo je bio njihov prvi PEMPAL događaj...**



**... a za trećinu učesnika, događaji su premašili njihova očekivanja.**



### Feedback from participants in 2013

“Nova saznanja uvek obogaćuju i osnažuju ljudski kapital.”

“Događaj je bio na visokom nivou, učesnici su imali priliku da postavljaju pitanja i dobijaju odgovore tokom prezentacija, kao i tokom neformalne komunikacije.”

“Znanje koje sam stekao na ovom događaju će mi koristiti u mom svakodnevnom radu.”

“Veoma su mi se dopala teme o kojim su govorili predavači, njihova otvorenost i spremnost da odgovaraju na naša pitanja.”

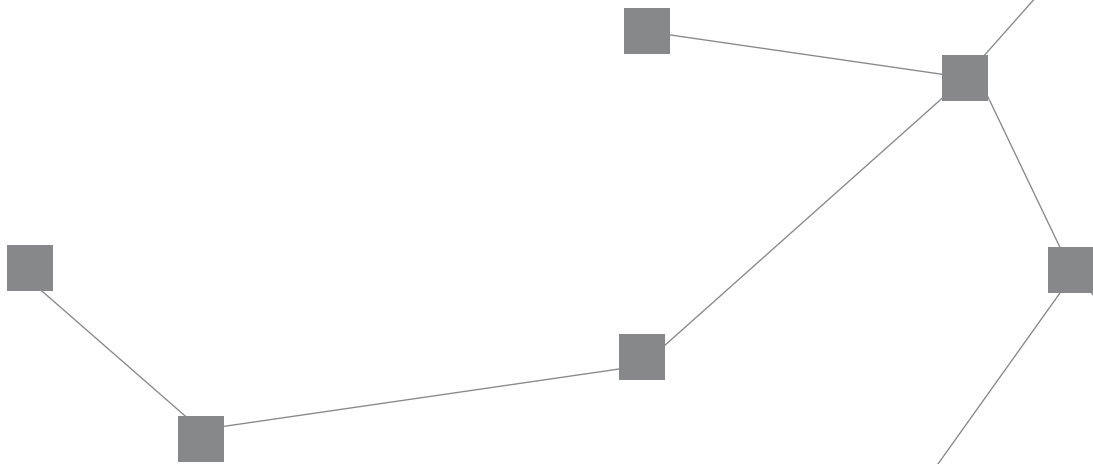
“Svi se nalazimo u procesu razvoja i tranzicije ka međunarodnim standardima računovodstva javnih sredstava i informacije koje sam dobila na seminaru o iskustvima drugih zemalja će nam pomoći u našim sadašnjim naporima u ovoj oblasti.”

### Neki predlozi učesnika iz 2013. godine u vezi sa organizacijom događaja

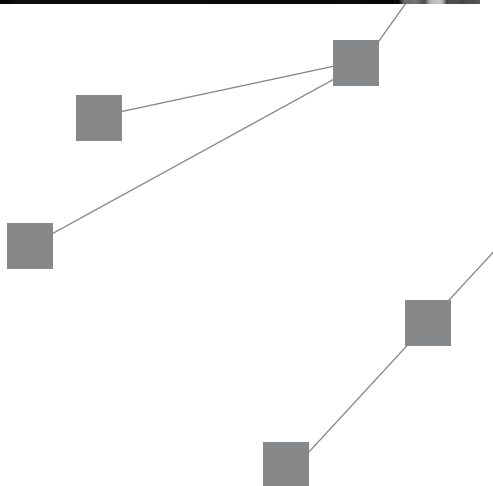
“Mislim da je događaj dobro prilagođen interesima učesnika, ali bi bilo dobro da unapred znamo nešto više o stepenu znanja i iskustva učesnika u temama o kojima će se diskutovati, da bi prezentacije bile bolje usmerene na njihova interesovanja i stepen znanja.”

“Za aktivno učešće svih učesnika iz različitih zemalja, može da bude korisno da se nekoliko nedelja pre događaja učesnicima pošalje spisak pitanja sa obavezom da pripreme kratke odgovore i objašnjenja, koja bi zatim predstavili na početku događaja. To bi obezbedilo bolji uvid u sličnosti i razlike među različitim sistemima i svakako bi dovelo do daljih diskusija. Takođe, na osnovu ovog doprinosa, mogla bi da se pripremi zajednička konsolidovana prezentacija u formi uporedne analize.”





Cilj izlaznog rezultata 4:  
Podignuta je svest u vezi  
sa koristima i vrednostima  
angažovanja u PEMPAL-u kod  
visokog političkog i nivoa vlade



Cilj izlaznog rezultat 4 Strategije PEMPAL-a za period 2012-2017. godine jeste da se pospeši podizanje svesti visokog političkog i nivoa vlade o koristima i vrednostima angažovanja u PEMPAL-u.

### Svest visokog političkog i nivoa vlade

Kao što je ranije pomenuto, tokom 2013. godine događaji PEMPAL-a su organizovani u trinaest različitih zemalja, uključujući sedam zemalja PEMPAL-a koje su pristale da budu domaćini sastanaka radi promovisanja PFM reformi. Ovime se pomaže zemljama domaćinima ne samo da pokažu svoje iskustvo u oblasti koja je tema diskusije, veći se i podiže profil PEMPAL-a na više političke nivoe. Ovi politički nivoi su pokazali povećano interesovanje za rad PEMPAL-a u razmatranju reformskih izazova, mogućnosti i najboljih praksi PFM. Kao rezultat toga, reforme u nekoliko zemalja su dobile veću političku podršku i ključni akteri sve više prepoznaju koristi i vrednosti angažovanja u PEMPAL-u.

Na primer, na radionici ZPT u Tbilisiju, ministar finansija Gruzije g. Nodar Khaduri je u svom pozdravnom govoru izjavio: *"Gruzija veoma visoko ceni PEMPAL mrežu i moja zemlja ima direktne koristi iz učešća u mreži, jer prolazimo kroz značajne procese reformi"*.

Takođe, neki od predstavnika ZP zauzimaju visoke pozicije u vladi i imaju mogućnost da iz prve ruke steknu uvid u koristi od učešća u PEMPAL-u, dok istovremeno obezbeđuju da dizajn programa ispunjava potrebe članova u PFM reformama (na primer, Gelardina Prođani je generalni sekretar u Ministarstvu finansija, što je najviša pozicija unutar nekog ministarstva u Albaniji i trenutno vrši dužnost predsedavajuće zajednice prakse za budžet).

Krajem 2013. je takođe primenjen i revidirani marketinški pristup, te se sada pisma zahvalnosti koordiniraju između svih zajednica prakse i dostavljaju relevantnim ministrima od strane Sekretarijata PEMPAL-a, u kojima se sumiraju postignuća i rezultati aktivnosti PEMPAL-a. Takođe su trenutno u toku preliminarna istraživanja za procenu izvodljivosti transformisanja PEMPAL-a u formalniju mrežu nacionalnih institucija za PFM. Obe ove aktivnosti su obuhvaćene aktivnostima koje su dogovorene za sprovođenje u okviru ovog cilja izlaznog rezultata.

### Saradnja sa drugim akterima

Do sada je PEMPAL dobijao značajnu finansijsku kao i podršku u naturi od donatorskih vlada i multilateralnih institucija, uključujući SECO (Švajcarsku agenciju za razvoj), Rusku Federaciju, Svetsku banku, OECD/SIGMA, GIZ (Nemačku razvojnu agenciju), MMF, Ministarstvo finansija SAD, DFID i druge. PEMPAL održava odnose sa nekadašnjim i sadašnjim donatorima, čiji predstavnici često prisustvuju sastancima i razmenjuju informacije. Svaka ZP uspostavlja i održava odnose sa profesionalnim asocijacijama, jer je to potrebno radi implementacije akcionih planova ZP. Veoma je važno da su ovi akteri redovno upoznati sa rezultatima i vrednošću PEMPAL-a da bi se obezbedila kontinuirana i potencijalna buduća podrška. Sadašnjim donatorima (Svetska banka, Ministarstvo finansija Ruske Federacije i SECO) je takođe potreban redovan dokaz o povraćaju njihovih donatorskih ulaganja.

	CY 2013	CY 2012
<b>Događaji<sup>10</sup></b>	3 plenarna sastanka 9 sastanaka malih grupa 8 studijskih poseta	8 regularnih 5 malih
<b>Video-konferencije</b>	6	N/A
<b>Učesnici PEMPAL-a po lokaciji<sup>11</sup></b>	433	434
<b>Učesnici PEMPAL-a po agendi<sup>12</sup></b>	600	505
<b>Zemlje domaćini</b>	13	11
<b>Ukupni troškovi događaja</b>	EUR 1,1 milion (USD 1,5 milion)	EUR 1,1 milion (USD 1,3 milion)
<b>Prosečni troškovi po regularnom događaju (obuhvata govornike, stručno i pomoćno osoblje)</b>	EUR (70K) USD (93K) Av. 44 participants	EUR 99 K (USD 125 K) Av. 48 participants
<b>Neto troškovi/učesnik/događaj</b>	EUR 1.650 (USD 2.195 )	EUR 1.454 (USD 1.840)
<b>Neto troškovi /učesnik/dan</b>	EUR 666 (USD 891)	EUR 365 (USD 464)
<b>Bruto troškovi/učesnik/događaj</b>	EUR 2.585 (USD 3.429)	EUR 2.449 (USD 3.098)
<b>Ukupno zadovoljstvo r/događajem</b>	4,3 – 5,0 / 5,0 <sup>13</sup>	4,6 – 5,0 / 5,0
<b>Uvažavanje učenja u saradnji sa kolegama</b>	4,0 – 4,6 / 5,0	4,2 – 4,4 / 5,0
<b>Odgovarajući stepen znanja</b>	4,2 - 4,8 / 5,0	4,5 – 4,8 / 5,0
<b>Teme primenljive u radu</b>	3,4-4,5 / 5,0	3,6 – 4,3 / 5,0
<b>Aktivno učešćen na događaj<sup>14</sup></b>	45% - 82%	51% - 67%
<b>Vebstaj PEMPAL-a</b>		
<b># poseta</b>	12,131	13,191
<b># pregleda strane</b>	50,127	47,388

<sup>10</sup> Broj događaja bez video-konferencija.

<sup>11</sup> Iz razloga konzistentnosti, ova cifra se takođe navodi prilikom prezentovanja trendova kroz ceo izveštaj.

<sup>12</sup> Računanje učesnika prema lokaciji, tj. jedno mesto-jedan događaj, koje je primenjivano prethodnih godina, zamenjeno je 2013. godine računanjem učesnika na osnovu agende. Pojedinačni učesnici koji su bili na više vezanih događaja (na istom mestu) računati su na osnovu broja različitih aktivnosti u kojima su učestvovali. Ovo računanje obuhvata učesnike video-konferencija, kao i one koji su bili na studijskim posetama, plenarnim ili sastancima manjih grupa.

<sup>13</sup> Prosečan nivo zadovoljstva događajima u 2013. godini iznosio je 4.65/5.0. Prosečne vrednosti su predstavljene u odeljku 5.3.1.

<sup>14</sup> Učešće može da varira zavisno od toga da li je član nov u mreži; da li je mreža napredna u reformama koja se diskutuju; i od vrste sastanka koji je u pitanju (sastanak manje radne grupe nasuprot plenarnom sastanku).

## Prilog 1: Indikatori učinka PEMPAL-a za 2012. i 2013. godinu

## 1. Vrednovano od strane praktičara i donatora

Mera	2012												2013														
	2	3	5	6	7	8	10	11	12	13	1	3	4	5a	5b	6	7	9	10a	10b	11	12	13a	13b	14	15	16
Događaji PEMPAL-a (videti i legendu)																											
Br. ljudi koji su odgovorili	31	43	23	39	6	31	18	8	41	10	37	50	9	15	31	7	44	27	19	17	11	30	8	17	8	25	13
1.1. Ukupno zaovoljstvo događajem	48	47	46	47	50	47	48	49	47		46	44	50	49	47	50	48	46	47	45	46	44	49	46	43	43	48
1.2. Znanje primenjivo u svakodnevnom radu	43	37	39	41	36				36	39	44		34			43	38	43	45	41	40	45	48	42	39	39	43
1.3. Događaj se bavio pitanjima od značaja za moj posao	45	45	45	43	44	42	44	48	44	48	47	44	45	48	41	50	44	47	47	45	45	48	48	50	43	43	48
1.4. Učenje iz iskustva drugih učesnika	44	44	44	42	42			42	44	43		41	46			40	46	46	42	43	41	43	41	42	46	42	43
1.5. Stepen adekvatnoug znanja	47	44	45	46	48			42	44	47		42	48			46	48	48	46	45	44	44	48	46	49	45	48
1.6. Učesnici sa približno jednakim prethodnim znanjem	3,8	3,8		3,9				3,8	4,2			3,6	4,5			4,1	3,9	4,2	3,3	3,4	3,7	3,8	3,5	3,8	4,3	3,9	4,0
1.7. Prezentacije relevantne i korisne	4,6	4,2	4,0	4,2	4,4	4,1	4,4	4,4			4,4	4,2	4,8	4,4	4,3	5,0	4,8	4,4	4,7	4,6	4,4	4,6	4,8	4,5	4,9	4,3	4,5
1.8. Održani događaji vs. očekivanja																											
Ispunjena	54	71	76	67	40	74	71	100	79	70	59	80	67	71	77	43	68	70	78	88	64	93	50	76	43	95	75
Premašena	46	29	24	31	60	26	29	21	30	38	16	33	29	23	23	57	32	26	22	12	36	7	50	24	57	5	17
1.9. Donatori koji pružaju finansijski doprinos																											
1.10. Donatori koji pružaju doprinos u naturi																											

**Legenda: Događaji PEMPAL-a u 2012:** (1) Zajednički sastanak svih zajednica prakse i sastanak Upravnog odbora. Slovenija, februar; (2) ZPT, Gruzija, februar; (3) ZPB, Slovenija, mart; (4) ZPIR, Bugarska, april; (5) ZPIR, Mađarska, jun; (6) ZPT, Rusija, jun; (7) Izvošni odbor ZPB, Estonija, jun; (8) Zajednički sastanak svih zajednica prakse i sastanak Upravnog odbora u Francuskoj, septembar; (9) SP ZPIR u Bugarskoj, septembar; (10) 3 vezana sastanka radnih grupa ZPIR, Ukrajina, oktobar; (11) SP tipa B u Hrvatsku, oktobar; (12) ZPT Azerbejdžan, novembar; (13) SP ZPIR, Poljska, novembar.

**Događaji PEMPAL-a u 2013:** (1) ZPIR, Albanija, januar; (2) ZPT, Estonija, februar; (3) ZPB, Albanija, februar; (4) ZPB, Gruzija, april; (5a) RG ZPIR, Gruzija, april; (5b) Pl. sastanak ZPIR, Gruzija, april; (6) ZPB, VB, april; (7) ZPT, Ukrajina, april; (8) ZPB, Letonija, jun; (9) Zajednički sastanak svih zajednica prakse, Slovenija, jul; (10a) RG PR ZPIR, Rusija, septembar; (10b) RG RIFIX ZPIR, Rusija, septembar; (11) ZPT, VB, septembar; (12) ZPT, Makedonija, septembar; (13a) RG OK ZPIR, Jermenija, novembar; (13b) SP ZPIR, Jermenija, novembar; (14) ZPB, Irsko, novembar; (15) ZPT, Turska, novembar; (16) ZPB, Poljska, decembar.

2. Merenje aktivnosti i interakcije

Mjera	2012												2013															
	2	3	5	6	7	8	10	11	12	13	1	2	3	4	5a	5b	6	7	8	9	10a	10b	11	12	13a	13b	14	15
Događaji PEMPAL-a (vidi legendu)	31	43	23	39	6	31	18	8	41	10	37	50	9	15	31	7	44	27	19	17	11	30	8	17	8	25	13	
Br. ljudi koji su odgovorili	4,9	4,9	4,7	4,9	5,0	4,6	4,9	4,8	4,9	4,6	4,7	4,7	5,0	4,9	5,0	4,9	5,0	4,7	4,4	4,1	4,3	4,3	5,0	4,8	4,1	4,6	5,0	
2.1. Kvalitet organizacije	4,8	4,8	4,7	4,9	5,0	4,6	4,9	4,8	4,8	4,9	4,8	4,6	5,0	4,9	4,9	5,0	5,0	4,7	4,4	4,6	4,0	4,1	5,0	4,9	5,0	4,7	5,0	
2.2. Kvalitet administracije	4,6	4,6	3,8	4,3	4,8	4,2	3,9	5,0	4,2	4,8	4,4	3,8	4,8	4,6	4,4	4,9												
2.3. Vreme dodeljeno za pitanja	4,5	4,4	3,5	3,6				5,0	4,1	4,8		3,5	4,8		5,0	4,3	4,8	4,3	4,2				4,5	4,5	3,9	4,5		
2.4. Vreme dodeljeno za diskusiju	32	72	39	42	32	39			20		16	61	67	20	27	43	51	23	5	6		31	0	6	25	40	31	
2.5. Prvo učešće na događaju ZP	51	56	65	57	17	67	47	100	53	90	58	45	22	80	48	71	63	82	79	71	73	66	100	71	88	44	69	
2.6. Učešće na događaju aktivno	45	44	30	34	50	33	47		45	10	42	53	67	2	48	29	32	18	21	29	27	31	23	12	56	31		
prosečno	3	4	8	8	34	6		2				2	11	3	3	5						3		6				
2.7. Trajanje događaja	23	7	22	14	3	17	60	10	70	14		39	27	23	86	5												
previše kratko	71	93	70	86	93	56	40	87	30	86		45	100	66	70	14	90	100	79	7	91	75	75	47	62	72	62	
odgovarajuće	6	9	9		3	28		3				2	7	7	7	5												
previše dugo																												

Izvori: za 2013. godinu, ankete nakon događaja je sprovela Svetska banka.

Događaji PEMPAL-a u 2013. godini: (1) ZPIR, Albanija, januar; (2) ZPT, Estonija, februar; (3) ZPB, Albanija, februar; (4) ZPB, Gruzija, april; (5a) RG ZPIR, Gruzija, april; (5b) PI, sasamak, ZPIR, Gruzija, april; (6) ZPB, VB, april; (7) ZPT, Ukrajina, april; (8) ZPB, Letonija, jun; (9) Zajednički sastanak svih zajednica prakse, Slovenija, jul; (10a) RG PR ZPIR, Rusija, septembar; (10b) RG RIFX ZPIR, Rusija, septembar; (11) ZPT, VB, septembar; (12) ZPT, Makedonija, septembar; (13a) RG OK ZPIR, Jermenija, novembar; (13b) SP ZPIR, Jermenija, novembar; (14) ZPB, Irska, novembar; (15) ZPT, Turska, novembar; (16) ZPB, Poljska, decembar.

3. Monitoring troškova događaja<sup>1</sup>

	2013				2012				2011			
	EUR <sup>ii</sup>		USD		EUR <sup>ii</sup>		USD		EUR <sup>ii</sup>		USD	
3.1. Ukupno put, smeštaj, troškovi prevoda/moderacije <sup>iii</sup>	77%	861.020	100%	1.145.657	76%	803.526	100%	1.015.712	80%	710.228	100%	1.011.675
3.1.1. Transport		292.030	34%	388.713		265.650	33%	336.676		255.081	36%	363.253
3.1.2. Smeštaj		381.656	44%	507.674		376.932	47%	475.106		296.854	42%	423.228
3.1.3. Prevod/moderacija		146.781	17%	195.368		134.639	17%	170.170		121.487	17%	172.809
3.1.4. Drugo		40.553	5%	53.902		26.305	3%	33.761		36.805	5%	52.384
3.2. Refundirani troškovi (nezavisno od konkretne ZP)	2%	17.429		17.429	6%	59.557		75.632	3%	22.119		31.293
3.3. Provizija Sekretarijata	22%	240.752		321.870	19%	199.675		253.105	17%	158.064		223.616
3.3.1. Vezano za događaj		15.750		20.860		84.675		107.066				
3.3.2. Fiksni		225.002		301.009		115.000		146.039				
3.4. Ukupno troškovi događaja <sup>vi</sup> (=3.1.+3.2.+3.3.)	100%	1.119.201		1.484.955	100%	1.062.759		1.344.450	100%	890.411		1.266.583
3.5. Bruto trošak po učesniku (=3.4. / 3.10.)		2.585		3.429		2.449		3.097		2.130		3.030
3.6. Neto trošak po učesniku, pond. pros. (=3.1.- transl <sup>vii</sup> /3.10 <sup>viii</sup> ) 3.103:10.)		1.650		2.195		1.454		1.840		1.447		2.061
3.6.1. ZPB, pond.pros.		1.241		1.661		1.471		1.944		1.638		2.342
3.6.2. ZPIR, pond.pros.		2.408		3.206		1.583		1.989		1.074		1.517
3.6.3. ZPT, pond.pros.		1.552		2.062		1.344		1.691		1.556		2.242
3.6.4. Sve tri ZP, pond.pros.		1.552		2.012		2.203		2.717		1.502		2.128
3.7. Troškovi po učesniku po danu, pond.pros. <sup>ix</sup>		666		891		365		464		405		576
3.8. Ukupn. troš.pros. /reg. pros.(bez plenarnih i malih događaja) *		N/A		N/A		99.000		125.000		74.000		106.000
3.9. Provizija Sekret. u % ukupnih trošk.događaja (3.4.)		22%				19%				15% (17%) <sup>xi</sup>		
3.10. # učesnika ZP		433				434				418		
3.11. # učesnika ZP/reg.pros. (bez plenarnih i malih događaja)		N/A				48				42		
3.12. # događaja ZP (reg/događaja malih grupa/plenarnih dog)		N/A				13 (8/5/0)				10 (6/3/1)		
3.13. Prosečan devizni kurs USD/EUR		1,3331				1,2699				1,4147		
3.14. Troškovi događaja (3.1.) i učesnici (3.10.) po ZP												
• ZPB	% troškova		% učesnika		% troškova		% učesnika		% troškova		% učesnika	
• ZPIR	# događaja ZP	27	33	16	32	15	32	19	16	15	21	15
• ZPT	(reg/događaja malih grupa/plenarnih dog)	36	36	37	44	44	44	25	25	24	24	24
• Sve tri ZP		4	4	13	6	6	6	41	41	40	40	40
• Studijske posete tipa B		N/A	N/A	2	2	2	2					
Prosečan devizni kurs USD/EUR		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		(433)	(433)	(EUR 803,526)	(434)	(434)	(434)	(EUR 710,228)	(418)	(418)	(418)	(418)



Događaji PEMPAL-a (videti legendu)	2013																2012													
	Val	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3.1.5. Br. učesnika ZP		28	12	62	11	48	9	67	11	17	43	11	33	25	12	31	13	5 <sup>iii</sup>	52	57	37	46	77	7	22	15	32	10	64	10
3.1.6. Trošak/učesnik/događaj <sup>iv</sup>	EUR	1.253	1.817	1.211	1.995	1.992	2.646	1.264	2.322	2.471	2.228	2.630	1.229	1.366	2.673	1.098	1.778	1.234	1.049	1.440	1.238	1.813	1.505	1.722	3.084	1.737	1.693	1.257	1.388	1.225
3.1.7. Trošak/učesnik/događaj <sup>v</sup>	USD	1.684	2.430	1.591	2.670	2.587	3.462	1.643	3.037	3.203	3.016	3.550	1.664	1.843	3.775	1.479	2.449	1.602	1.366	1.924	1.613	2.194	1.846	2.107	3.781	2.130	2.182	1.623	1.768	1.600
3.1.8. Trošak/učesnik/dan <sup>vi</sup>	EUR	626	606	404	665	398	1.323	632	774	824	743	877	1.229	455	891	549	444	530	300	411	275	330	430	492	679	368	308	280	397	490
3.1.9. Trošak/učesnik/dan <sup>vii</sup>	USD	842	810	530	890	517	1.731	821	1.012	1.068	1.005	1.183	1.664	614	1.258	740	612	687	390	550	358	399	527	602	840	473	397	361	505	640

Izvor: Sekretarijat PEMPAL-a

#### 4. Promoting knowledge sharing

	2013												2012						2011						2010		2009									
	I-XII	Q4	Q3	Q2	Q1	I-XII	Q4	Q3	Q2	Q1	I-XII	Q4	Q3	Q2	Q1	I-XII	Q4	Q3	Q2	Q1	I-XII	Q4	Q3	Q2	Q1	I-XII	I-XII									
4.1. Analiza prometa na veb sajtu PEMPAL-a	12.131	2.887	2.678	3.208	3.358	13.191	3.487	2.827	4.035	2.842	10.459	3.614	2.534	2.697	2.591	6.318	3.062	50.127	12.424	11.089	13.251	13.363	47.388	13.083	10.185	14.885	9.235	38.344	12.487	9.763	9.954	9.722	27.523	13.983		
• Br. poseta																																				
• Br. pregleda strane																																				
4.2. Dokumenti postavljeni u virtualnu biblioteku, bilans																																				
4.3. Objavljeni bilteni																																				

Izvori: Gugi analitika (Google Analytics - analitika prometa na veb sajtu PEMPAL-a i wikiju) i Sekretarijat PEMPAL-a (virtualna biblioteka i bilten)

i **Legenda: Događaji PEMPAL-a 2012:** (1) Zajednički sastanak svih zajednica prakse i sastanak Upravnog odbora, Slovenija, februar; (2) ZPT, Gruzija, februar; (3) ZPB, Slovenija, mart; (4) ZPIR, Bugarska, april; (5) ZPIR, Madarska, jun; (6) ZPT, Rusija, jun; (7) Izvršni odbor ZPB, Estonija, jun; (8) Zajednički sastanak svih zajednica prakse i sastanak Upravnog odbora u Francuskoj, septembar; (9) SP ZPIR u Bugarsku, septembar; (10) 3 vezana sastanka radnih grupa ZPIR, Ukrajina, oktobar; (11) SP tipa B u Hrvatsku, oktobar; (12) ZPT Azerbejdžan, novembar; (13) SP ZPIR, Poljska, novembar; Događaji PEMPAL-a u 2013: (1) ZPIR, Albanija, januar; (2) ZPT, Estonija, februar; (3) ZPB, Gruzija, april; (5a) RG ZPIR, Gruzija, april; (6) ZPB, VB, april; (7) ZPT, Ukrajina, april; (8) ZPB, Letonija, jun; (9) Zajednički sastanak svih zajednica prakse, Slovenija, jul; (10a) RG PR ZPIR, Rusija, septembar; (10b) RG RIFIX ZPIR, Rusija, septembar; (11) ZPT, VB, septembar; (12) ZPT, Makedonija, septembar; (13a) RG OK ZPIR, Jermenija, novembar; (13b) SP ZPIR, Jermenija, novembar; (14) ZPB, Irska, novembar; (15) ZPT, Turska, novembar; (16) ZPB, Poljska, decembar.

ii Devizni kurs EUR/USD u vreme održavanja događaja.

iii Devizni kurs EUR/USD u vreme održavanja događaja.

iv Troškovi direktno vezani za događaje PEMPAL-a obuhvataju put, smeštaj, prevod/moderaciju na događaju i druge troškove (npr. viza). Troškovi prevoda/štampe za zajedničke sastanke ZP i provizija Sekretarijata nisu uključeni.

v Provizija Sekretarijata za 2011. obuhvata projekte uspešnih prča i virtualne biblioteke. Bez ovog projekta, provizija Sekretarijata iznosi 15% ukupnih troškova događaja (3.4).

vi Ukupni troškovi događaja ne obuhvataju troškove vezane za resursne timove i govornike.

vii Obuhvata sve troškove vezane za prevodjenje, moderaciju i štampu materijala (za pojedinačne ZP i zajedničke sastanke tri ZP).

ix Troškovi vezani za put, smeštaj i drugi troškovi (npr. viza) i isključuju troškove prevoda/moderiranja/štampe (za pojedinačne ZP i zajedničke sastanke tri ZP) i proviziju Sekretarijata.

x Troškovi vezani za put, smeštaj i drugi troškovi (npr. viza) i isključuju troškove prevoda/moderiranja/štampe (za pojedinačne ZP i zajedničke sastanke tri ZP) i proviziju Sekretarijata.

x »Regularni događaji ZP« se odnosi na radionice i seminare ZP »Događaji manjih grupa« odnosi se na studijske posete, sastanke liderskih grupa »Plenarni događaji« se odnosi na zajedničke plenarne sastanke sve tri ZP.

xii Provizija Sekretarijata za 2011. obuhvata projekte uspešnih prča i virtualne biblioteke. Bez ovog projekta, provizija Sekretarijata iznosi 15% ukupnih troškova događaja (3.4).

xiii ZPIR obično organizuje vezane događaje (npr. sastanci radnih grupa plus plenarni sastanak ili sesije radnih grupa jedna za drugom).

**Autori izveštaja:** Tamara Maisuradze Simic, Matija Milotič, Robert Bauchmüller, Gašper Pleško; Sekretarijat PEMPAL-a; Centar za finansijsku izuzetnost (CEF)

**Izdavač:** Sekretarijat PEMPAL-a

**Dizajn:** arnoldvuga+

**Fotografije:** Arhiva CEF-a

**Štampa:** Birografika Bori

Ovaj izveštaj je dostupan na engleskom, ruskom i bosanskom/hrvatskom/srpskom jeziku.

Godina izdanja 2014.

**Podrška PEMPAL inicijativi dolazi sa strane:**



Ministarstvo finansija  
Ruske Federacije



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs FDEA  
**State Secretariat for Economic Affairs SECO**



Svetska banka



Organization for Economic  
Co-operation and  
Development – Support for  
Improvement in Governance  
and Management (SIGMA)