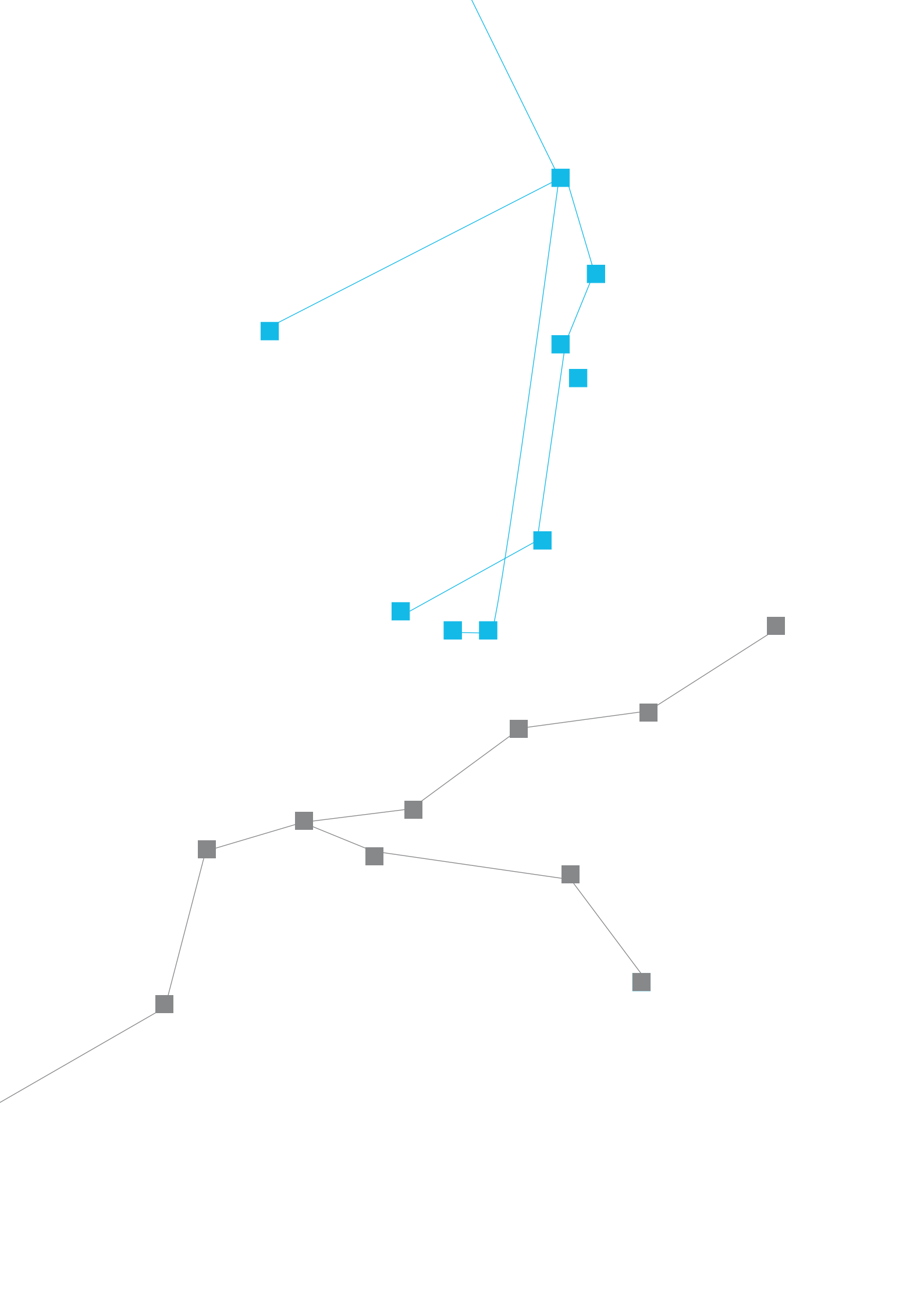
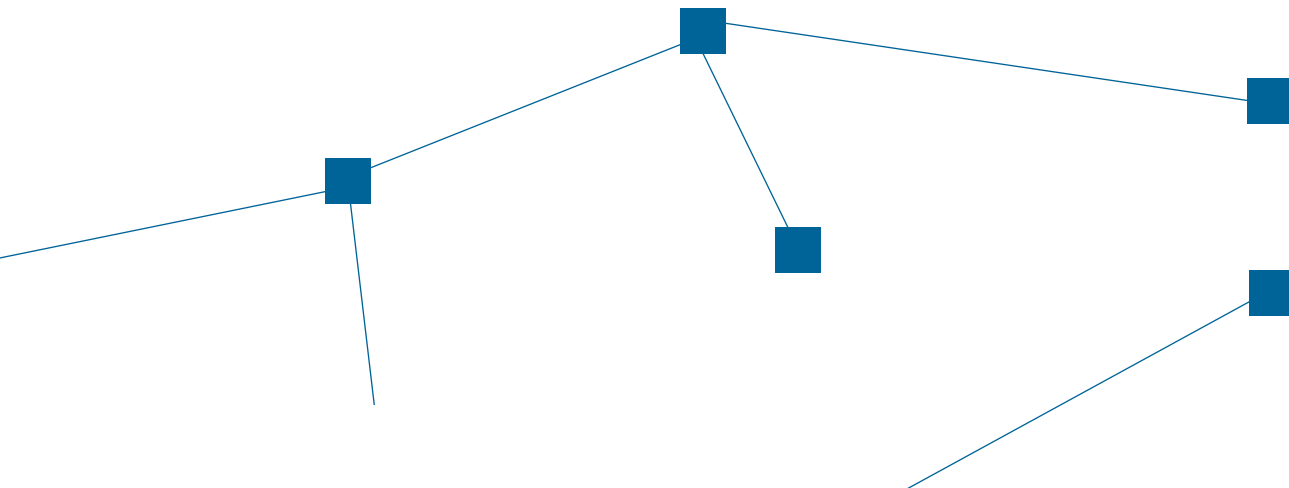


PEMOPAL
Godišnji izveštaj 2012

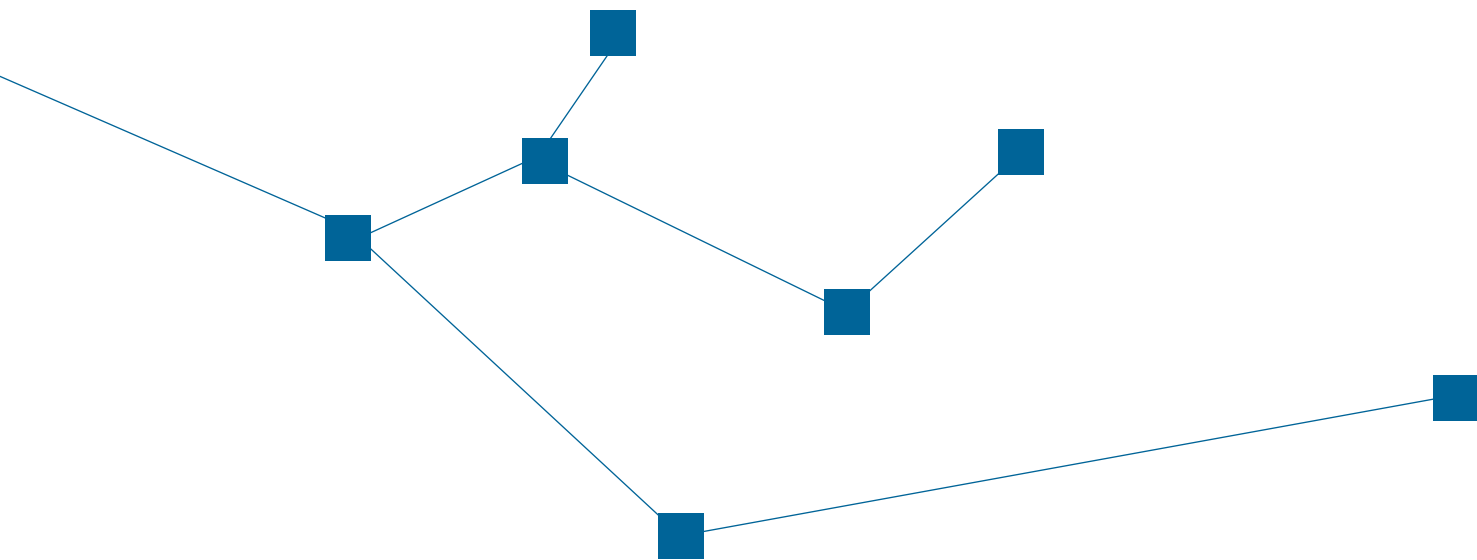


Sadržaj

1. UVOD	4
2. Aktivnosti mreže PEM PAL	6
Zajednica prakse budžeta (ZP budžeta)	9
Zajednica prakse interne revizije (ZP interne revizije)	10
Zajednica prakse trezora (ZP trezora)	12
Studijska poseta tipa B	13
Zajednički sastanak ZP i sastanak Upravnog odbora	13
3. Proizvodi znanja, <i>onlajn</i> resursi znanja i komunikacija	14
Proizvod znanja: Model priručnika dobre prakse interne revizije	15
<i>Onlajn</i> resursi znanja i komunikacija	16
4. Rukovodstvo	18
5. Odgovornost	20
Interna pravila i smernice	22
Upravljanje budžetskim sredstvima za skupove	24
Kvantitativni i kvalitativni indikatori učinka	25
Ocena PEM PAL kroz ankete koje je Svetska banka sprovodila nakon održanih skupova	25
Merenje saobraćaja na <i>web sajtu</i> PEM PAL-a	27
Uspešne priče	27
Eksterna evaluacija mreže PEM PAL	28
Strategija mreže PEM PAL za period od 2012–2017, sa okvirom rezultata	28
6. Rad sa zainteresovanim stranama	30
Upravni odbor mreže PEM PAL	31
Strateška dokumenta	31
Izveštavanje	31
Interna pravila	31
Donatori i izvori finansiranja	33
Sekretarijat mreže PEM PAL	33
Prilozi	34
Prilog 1: Indikatori učinka mreže PEM PAL za 2011 i 2012	34
Kratak osvrt na mrežu PEM PAL	38
PEM PAL u 2012. i 2011.	39



Uvod



Upravljanja javnim finansijama predstavlja civilizacijski izazov za zajednice u proteklih gotovo 4.000 godina. Kako obezbediti dovoljno prihoda koji će pokriti sve državne rashode, bio je zajednički izazov za drevne gradove Vavilon i Asiriju u drugom milenijumu pre nove ere, egipatske kraljeve, kineske dinastije, monarhije srednjovekovne Evrope, a i za nacionalne države modernog doba. Iako su se pristupi i instrumenti tokom istorije menjali u zavisnosti od epohe i geografske lokacije, izbor politike javnih finansija imao je u svim društvima ozbiljne praktične implikacije na zajednicu, privredu i kulturu.

Tokom protekle dve decenije, a naročito od 2008. godine, reforma javnih finansija je postala centralno pitanje u zemljama širom sveta, prvenstveno zbog toga što prethodna rešenja nisu uspeła da u potpunosti ispune očekivanja. Najverojatniji razlog je što su ta rešenja bila usmerena na tehničke aspekte, više nego na razumevanje procesa i otvoren dijalog među svim akterima u društvu. Iako su problemi u većini zemalja slični, ne postoje univerzalna rešenja za reformu javnih finansija. Svaka reforma zavisi od kulturnog i institucionalnog okruženja, a prvenstveno od kapaciteta i potreba društva. Dobro osmišljena reforma je veoma važna za ekonomski rast i dobrobit građana, ali je još važnije njeno uspešno sprovođenje. U tom smislu, mnogo su važniji rezultati koje reforma ostvaruje u praksi od dobro osmišljenog koncepta na papiru.

Predsednik Grupe Svetske banke Jim Yong Kim nedavno je rekao: *«...uspešna realizacija, odnosno projektovanje, izvođenje i demonstriranje rezultata, predstavlja zajednički izazov svim našim klijentima ... zbog toga što se većina grešaka događa tokom realizacije ... Mi znamo da nije lako postići uspešnu realizaciju koja je mnogo više od pukog zaključka da nešto jeste ili nije uspešno realizovano. Za uspešnu realizaciju neophodno je detaljno poznavanje konteksta. To podrazumeva stalna prilagođavanja, spremnost na mudre rizike i obraćanje pažnje na detalje tokom implementacije.»*

Inicijativa PEM PAL (Upravljanje javnim rashodima – Učenje putem međusobne podrške) pokrenuta je od strane Svetske banke i Odeljenja za međunarodni razvoj Velike Britanije (DFID) 2006. godine, sa ciljem pružanja podrške zemljama Evrope i centralne Azije (ECA) da izgrade delotvorne sisteme upravljanja javnim finansijama (PFM). PEM PAL je mreža koja okuplja stručnjake iz prakse koji imaju važnu ulogu u procesu sprovođenja reformi u svojim zemljama, radi razme-

ne iskustava i sistematskog učenja od svojih kolega i stručnjaka vodećih međunarodnih organizacija. Oni učenjem kroz rad iznalaze rešenja za probleme vezane za funkcionalne oblasti budžeta, interne revizije i trezora.

Od njenog pokretanja, inicijativa PEM PAL se razvila u aktivnu mrežu od oko 150 stručnjaka za upravljanje javnim finansijama koje spaja zajedničko razumevanje i želja za reformisanjem oblasti upravljanja javnim finansijama u zemljama iz kojih dolaze. U okviru mreže, organizuju se zajednički skupovi, radionice i studijske posete, i izrađuju proizvodi znanja i materijali iz kojih članovi stiču znanja u okviru tri zajednice prakse: budžeta (ZP budžeta), interne revizije (ZP interne revizije) i trezora (ZP trezora), na tri zvanična jezika mreže: engleski, ruski i bosanski. Proizvodi znanja i pisani materijali su dostupni *onlajn* na *web sajtu* mreže: (www.pempal.org). U 2012, na osam redovnih sastanaka i pet radionica (male grupe) održanih u 11 zemalja, učestvovalo je 434 učesnika i 125 spoljnih stručnjaka.

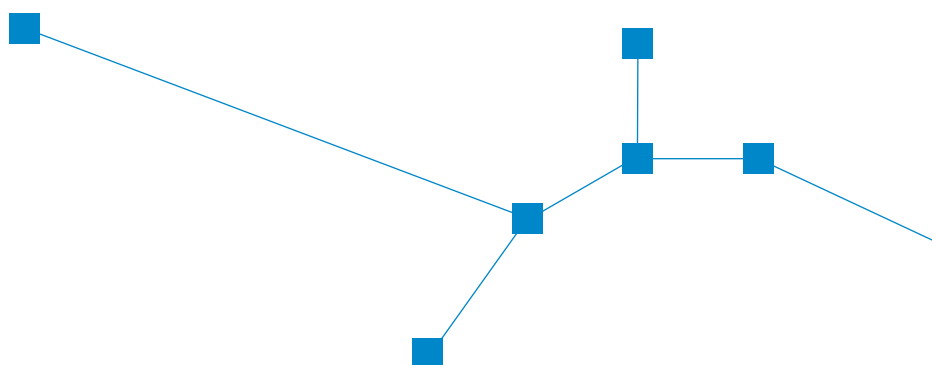
Preko neformalnih mreža, kao što je PEM PAL, koje postaju deo razvoja nove globalne uprave, zvaničnici vlada različitih država mogu da komuniciraju, razmenjuju iskustva, formulišu i sprovode nacionalne i međunarodne propise i standarde, te rešavaju zajedničke probleme sa kolegama iz drugih država širom sveta. Nacionalnim državama koje imaju primarna politička ovlašćenja za donošenje odluka, neformalne mreže mogu da ponude brza i fleksibilna rešenja za komplikovane probleme i pomognu da približe mišljenja, izgrade poverenje, integrišu i podstaknu saradnju i odgovornost.

PEM PAL inicijativa se vremenom razvila u priznatu neformalnu mrežu koja svojim članicama olakšava sprovođenje reformi kroz snažno osećanje identifikacije sa mrežom i kolektivno razmišljanje. PEM PAL uspešno ostvaruje svoju misiju zahvaljujući pet važnih komponentata koje se međusobno prepliću: (i) Aktivnosti PEM PAL-a; (ii) Proizvodi znanja - *onlajn* resursi znanja i komunikacija, (iii) Rukovodstvo, (iv) Odgovornost, praćenje i vrednovanje učinka, strateško planiranje, i (v) Interakcija sa zainteresovanim akterima. Ovaj izveštaj je namenjen širem auditorijumu PEM PAL-a, uključujući stručnjake za upravljanje javnim finansijama u zemljama regiona Evrope i centralne Azije (ECA) i širom sveta, međunarodne institucije, akademske zajednice i donatore. Svrha izveštaja je da kroz analizu pojedinačnih doprinosa svih pet navedenih komponentata PEM PAL-u, informiše sve zainteresovane aktere o iskustvima i ostvarenim rezultatima u 2012.



Aktivnosti mreže PEM PAL





U 2012...

... diskusije koje su vođene u okviru tri zajednice prakse bile su posvećene različitim temama iz oblasti upravljanja javnim finansijama, uključujući napredak reformi sistema trezorskog poslovanja i spoljnog finansiranja; različite prakse programskog budžetiranja; procenu rizika, osiguranje kvaliteta, obuku i sertifikaciju internih revizora u javnom sektoru; odnose između interne i eksterne revizije i finansijske inspekcije; različite strategije za modernizovanje trezorskog poslovanja; finansijsko računovodstvo i izveštavanje; fiskalnu politiku i mere za suzbijanje krize, itd. Tokom diskusija, učesnici su iz iskustava drugih zemalja sticali nova saznanja o upravljanju javnim finansijama, sa naglaskom na rešavanju identifikovanih problema i učenjem kroz praktičan rad. "Članice PEM PAL-a prolaze kroz proces uspostavljanja delotvornog sistema interne revizije. Na tom putu, one se suočavaju sa sličnim izazovima, što im omogućava da zajednički osmisle mere za prevazilaženje tih izazova", primetio je jedan od učesnika. Zajedničko učenje kroz praktičan rad omogućava učesnicima da provere moguće efekte primene kreiranih reformi i zakonskog okvira u praksi. Po oceni učesnika, upravo je razmena iskustva o rešenjima koja uspešno deluju u praksi od posebnog značaja. Kao što drevna kineska poslovice kaže: "Ako želiš da znaš kakav je put ispred tebe, pitaj one koji se vraćaju."

Izvršni odbori u konsultacijama sa ostalim članovima zajednica prakse formulišu akcione planove na osnovu potreba zemalja članica. Članovi ZP se dogovaraju o tome koje će ključne teme i izazovi biti razmatrani i zajednički istražuju mogućnosti za rešavanje novih potreba. Akcioni planovi ZP za 2013. i 2014. godinu, dostupni su na sledećem *web sajtu*: www.pempal.org/about/action-plans

Tokom 2012, u okviru PEM PAL-a održano je osam redovnih sastanaka i pet radionica malih grupa u jedanaest zemalja. Zbirno, ovim sastancima je prisustvovalo 434 učesnika i 125 spoljnih stručnjaka. U istom periodu prethodne godine (2011), održan je jedan plenarni, šest redovnih sastanaka i tri radionice malih grupa u šest zemalja, na kojima je bilo ukupno 418 učesnika i 108 spoljnih stručnjaka

Uvažavajući aktivan i vredan doprinos Mađarske, na plenarnom sastanku održanom u Budimpešti, juna 2012, formalno je potvrđeno članstvo Mađarske u ZP interne revizije.

	KG 2012	KG 2011
Skupovi	8 redovnih 5 malih	6 redovnih 3 mala 1 veliki plenarni
Učesnici PEM PAL-a	434	418
Resursni tim	125	108
Zemlje domaćini	11	6

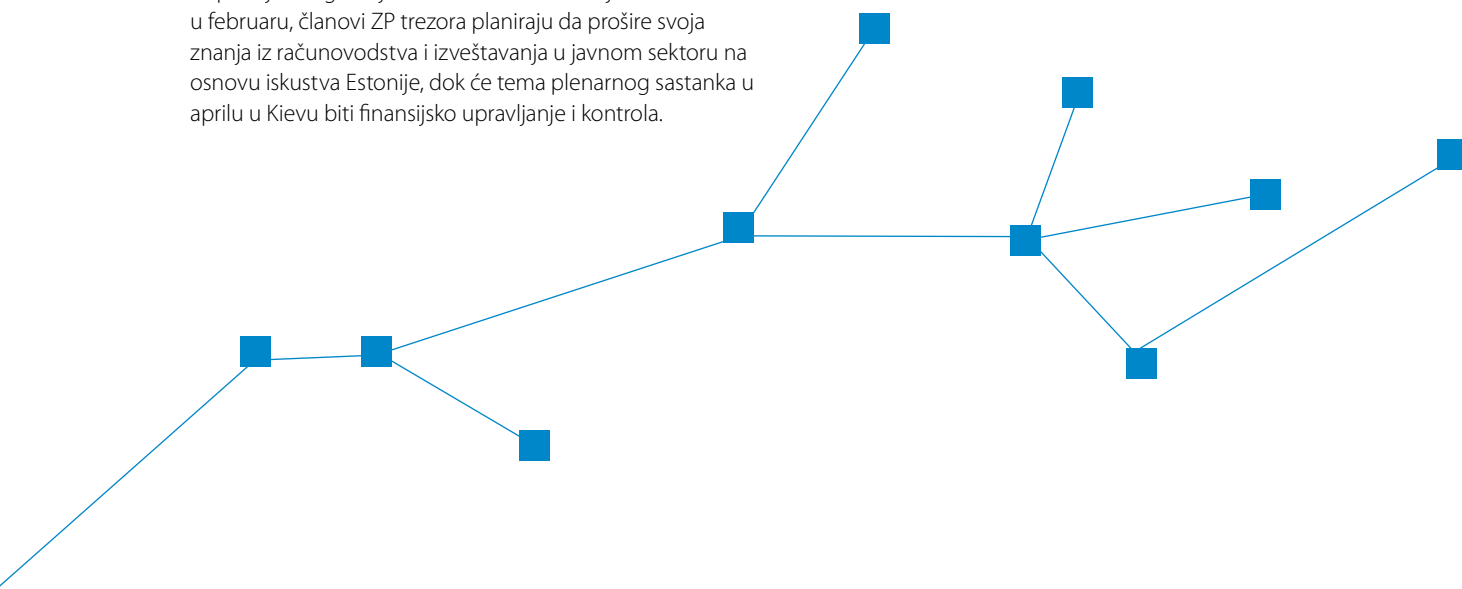
U 2012, skupovi PEM PAL-a održani su u jedanaest zemalja.

	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Sep	Okt	Nov	Dec
ZP B		Slovenija S			Estonija S				
ZP IR			Bugarska S		Mađarska S	Bugarska SP	Ukrajina E	Poljska SP	
ZP T	Gruzija S				Rusija S			Azerbejdžan S	
Zajednički skup						Francuska S			
Upravni odbor	Slovenija L-u-L			VK		Francuska L-u-L			VK
Studijska poseta B							Uzbekistan/ Hrvatska SV		

- Legenda: S: skup; SP: studijska poseta; UO: Sastanak Upravnog odbora, VK: Videokonferencija, L-u-L: Sastanak licem-u-lice.

U 2013...

... nastavljaju se intenzivne aktivnosti, dok su pripreme za skupove koji će biti organizovani u proleće, počele već krajem 2012. Prvi skup u 2013, održala je radna grupa ZP interne revizije krajem januara u Tirani. Tema kupa je bila procena rizika. U februaru je usledio plenarni sastanak ZP budžeta na kome su razmatrani odabrani aspekti programskog budžetiranja, koji je održan takođe u Tirani. ZP budžeta planira da organizuje dva studijske posete u aprilu (Tbilisi i London). Svrha putovanja u Tbilisi je analiza sistema informacionih tehnologija koji se koriste u procesu planiranja budžeta, dok je tema posete Londonu finansiranje u sektoru obrazovanja po korisniku usluge. Naredni sastanak ZP interne revizije planiran je da se održi u aprilu, takođe u Tbilisiju. Tema sastanka je procena rizika, finansijska inspekcija i osiguranje kvaliteta interne revizije. Na sastanku u februaru, članovi ZP trezora planiraju da prošire svoja znanja iz računovodstva i izveštavanja u javnom sektoru na osnovu iskustva Estonije, dok će tema plenarnog sastanka u aprilu u Kievu biti finansijsko upravljanje i kontrola.



Zajednica prakse budžeta (ZP budžeta)¹

ZP budžeta će tokom perioda od 2012-14, razmatrati više prioriternih oblasti, uključujući:

- Programsko budžetiranje;
- Finansiranje u sektoru zdravstva i obrazovanja po korisniku usluge;
- Srednjoročno planiranje;
- Inicijative u vezi resursa znanja: prikupljanje materijala o zakonskom okviru, budžetskim politikama i procedurama u zemljama ECA; učešće u anketi OECD-a o budžetskim praksama i procedurama;
- Inicijative za unapređenje mreže: podsticanje razmene među članovima zajednica prakse o temama vezanim za IT reforme, budžetsku klasifikaciju i po potrebi, drugih tema;
- Olakšavanje kontakata među članovima razvojem *wiki* stranice koja predstavlja glavnu tehnološku platformu.

U 2012, ZP budžeta organizovala je dva skupa – plenarni sastanak i radionicu male grupe.

Plenarni sastanak:

27 – 29. marta 2012; Bohinj, Slovenija

Učesnici sastanka su razgovarali o programskom budžetiranju u zemljama koje su trenutno u različitim fazama sprovođenja reformi (kao što je Austrija, Francuska, Poljska i Slovenija) i razmotrili osnovne koncepte i terminologiju koja se koristi u ovoj oblasti. Takođe je vođena diskusija o (i) mogućnostima povezivanja odluka o budžetu sa informacijama o učinku, (ii) načinima za obuku i pružanje podrške ministarstvu finansija i resornim ministarstvima da svoje budžetske zahteve dostavljaju u programskom formatu, i (iii) optimalnom redosledu koraka reforme koji se preporučuje na osnovu iskustava drugih zemalja. Detaljnije informacije o sastanku i diskusijama su dostupne na: www.pempal.org/event/read/58



¹ Na sastanku ZP budžeta održanom u februaru 2013, razjašnjeni su prioriteti u narednim godinama, koji će uskoro biti ažurirani.

Sastanak izvršnog odbora ZP budžeta:

28 – 30. juna 2012; Talin, Estonija

Članovi Izvršnog odbora ZP budžeta i njihovi zamenici su prisustvovali 8. sastanku Visokih budžetskih zvaničnika iz zemalja centralne, istočne i jugoistočne Evrope koji je organizovala organizacija OECD u periodu od 28-29. juna. Nakon sastanka Visokih budžetskih zvaničnika, održan je sastanak Izvršnog odbora ZP budžeta, 30. juna. Teme koje su razmatrane na sastanku Izvršnog odbora su: ključne preporuke za ZP budžeta na osnovu eksterne evaluacije mreže PEM PAL; uloge i odgovornosti izvršnih odbora ZP, akcioni plan ZP budžeta za period 2012 – 2014; inicijative kao što je virtualna biblioteka, smernice za upravljanje budžetom i indikatori učinka. Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/66



Zajednica prakse interne revizije (ZP interne revizije)

ZP interne revizije će tokom perioda od 2012-14, razmatrati više prioriternih oblasti, uključujući:

- Procenu rizika;
- Osiguranje kvaliteta;
- Inicijative u vezi resursa znanja: završetak izrade modela priručnika za internu reviziju, završetak izrade modula za obuku i sertifikaciju internih revizora za zemlje članice, prikupljanje relevantnih pravnih akata (zakona) o internoj reviziji;
- Inicijative za unapređenje mreže: aktivno učešće predstavnika ZP interne revizije na skupovima ZP budžeta radi identifikovanja zajedničke sinergije. Učešće na relevantnim skupovima ZP trezora.

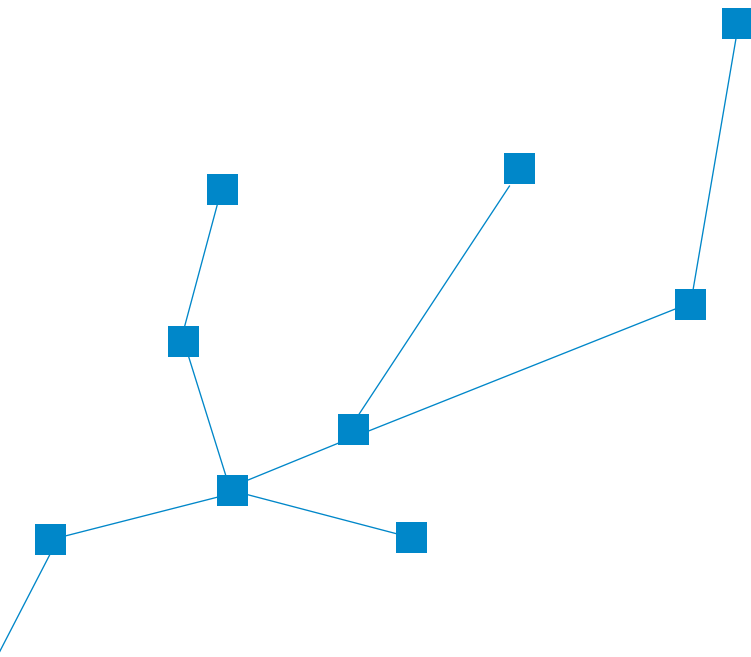
U 2012, ZP interne revizije imala je šest radionica, jedan plenarni sastanak i dve studijske posete.

Dve uzastopne radionice:

17 – 20. aprila 2012; Sofija, Bugarska

Na sastanku 17 – 18. aprila, Radna grupa za izradu Priručnika za internu reviziju razmatrala je procenu rizika u procesu strateškog planiranja interne revizije u javnom sektoru, sa posebnim akcentom na njegovoj primeni u izradi strateškog plana interne revizije koji može da podstakne veću produktivnost revizora i osigura kontrolu kvaliteta revizije. Na sastanku koji je održan 19 – 20. aprila, Radna grupa za obuku i sertifikaciju bavila se pitanjima u vezi sa procesom praćenja i sertifikacije. Razmotrena su iskustva iz Gruzije, Bugarske, Jermenije, Moldavije i Estonije. Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/60



Radionica i plenarni sastanak:

15 – 20. juna 2012; Budmpešta, Mađarska

Cilj dvodnevne radionice o osiguranju kvaliteta (15-16. juna) bio je razmena iskustava i znanja o proceni osiguranja kvaliteta. Razmotrena su iskustva Albanije, Hrvatska, Mađarske, Makedonije i Poljske. Fokus radionice bio je na razumevanju procesa koji se koristi za vršenje periodične interne procene ili eksterne procene kvaliteta aktivnosti interne revizije.

Glavna tema plenarnog sastanka ZP interne revizije u junu (18 - 20), bili su principi i razlike između funkcija državne revizorske institucije, službe za finansijsku inspekciju i službe za internu reviziju. Na sastanku su razmatrane studije slučaja Albanije, Jermenije, Mađarske, Moldavije i Ukrajine, međunarodni standardi, program rada radnih grupa i rezultati ZP interne revizije. Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/64

Studijska poseta:

24 – 29. septembra 2012, Sofija, Bugarska

Cilj studijske posete stručnjaka iz Jermenije, Gruzije, Kirgistan i Tadžikistana bila je razmena iskustava zaposlenih u službi interne revizije u ministarstvima i institucijama sa njihovim kolegama u Bugarskoj, te upoznavanje sa metodologijama i zakonodavnim okvirima interne revizije i inspekcije. Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/71

Tri uzastopne radionice:

8 – 12. oktobra 2012; Lavov, Ukrajina

Učesnici su održali tri uzastopne radionice na kojima su razmatrali: procenu rizika, obuku i sertifikaciju i osiguranje kvaliteta. Učesnici radionica u Jermeniji su proučavali primere dobre prakse Bugarske, Hrvatske, Mađarske, Portugalije i Ukrajine i radili na pripremi sopstvenih priručnika koji predstavljaju važan resurs znanja za članove zajednica prakse. Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/72

Studijska poseta:

15 – 16. novembra 2012, Varšava, Poljska

Deset predstavnika tri zemlje – Hrvatske, Albanije i Moldavije, učestvovali su u studijskoj poseti Jedinici za centralnu harmonizaciju Ministarstva finansija u Varšavi. Cilj ovog putovanja bio je upoznavanje sa iskustvima i metodologijama u oblasti eksternog ocenjivanja rada internih revizora. Za više informacija, videti:

www.pempal.org/event/read/75



Zajednica prakse trezora (ZP trezora)

ZP trezora će tokom perioda od 2012-14, razmatrati više prioriternih oblasti, uključujući:

- Korišćenje informacionih tehnologija u trezorskim operacijama;
- Računovodstvo i finansijsko izveštavanje za potrebe javnog sektora;
- Finansijsko upravljanje i kontrola.
- Inicijative u vezi resursa znanja: obogaćivanje virtuelne biblioteke PEM PAL-a prikupljanjem relevantnih dokumenata iz zemalja članica;
- Inicijative za unapređenje mreže: aktivno učesće predstavnika ZP budžeta i ZP interne revizije na relevantnim skupovima ZP trezora.

U 2012, ZP trezora organizovala je tri plenarna sastanka.

27 – 29. februara; Tbilisi, Gruzija

Tema diskusije sastanka bila je vezana za napredak reformi upravljanja javnim finansijama u oblasti trezorskog poslovanja i integrisanje spoljnih finansija u poslovanje državnih trezora. Učesnici su identifikovali uspešne aspekte reformi trezorskog poslovanja u Gruziji koji se mogu primeniti u njihovim zemljama, kao što je korišćenje multivalutnog računa, elektronsko upravljanje dokumentima, izbacivanje gotovog novca iz transakcija, integrisanje trezorskih informacionih sistema sa drugim modulima (npr. javne nabavke), obračunavanje neizmirenih obaveza, itd. Takođe su vođeni razgovori o prednostima i problemima usmeravanja donatorskih sredstava kroz nacionalne sisteme, i teškoćama vezanim za ispunjavanje finansijskih zahteva donatora. Na sastanku su predstavljena iskustva Gruzije, Moldavije, Ukrajine i Kazahstana. Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/55



25 – 27. juna 2012; Moskva/Vladimir, Rusija

Glavni cilj sastanka bio je da članovima ZP trezora pruži priliku da razmene iskustva o kreiranju i implementaciji trezorskih reformi i podstakne napredniji strateški pristup za sledeću fazu reformi. Na sastanku su razmotrene studije slučaja Hrvatske, Francuske, Makedonije Rusije i Tadžikistana i omogućen uvid u globalno znanje Svetske banke u ovoj oblasti. Organizovana je poseta regionalnom trezoru oblasti Vladimir radi neposredne razmene praktičnih iskustava sa učesnicima projekta za modernizaciju trezora Rusije. Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/65



6 – 8. novembra 2012; Baku, Azerbejdžan

U okviru široke teme reforme računovodstva i izveštavanja za potrebe javnog sektora, članovi ZP trezora su identifikovali nekoliko tematskih oblasti od posebnog interesa koje su želeli detaljnije da istraže. Među njima su najznačajnije bile: i) pitanje redosleda koraka i institucionalnih aranžmana koji se odnose na razvijanje računovodstvenih politika za potrebe javnog sektora i usaglašavanje sa IPSAS standardima; ii) povezivanje računovodstva zasnovanog na obračunskim osnovama na nivou jedinica potrošnje sa gotovinski zasnovanom računovodstvom i izveštavanjem koje vrši trezor na nacionalnom nivou; iii) automatizacija računovodstva javnog sektora i metode konsolidacije na nacionalnom nivou; i, iv) pitanje profesionalne obuke i sertifikacije za računovođe javnog sektora. Na sastanku su razmotrena iskustva Azerbejdžana, Kazahstana i Rusije.

Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/73

Studijska poseta tipa B

22 – 25. oktobar 2012; Zagreb, Hrvatska

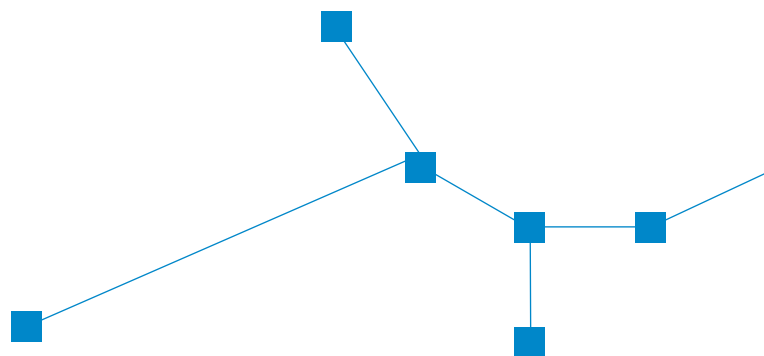
Deset članova delegacije Uzbekistana, predstavnika Trezora Ministarstva finansija, učestvovalo je u programu studijske posete Hrvatskoj, gde su sa svojim kolegama iz Ministarstva finansija Hrvatske razgovarali o praktičnim iskustvima u vezi uspostavljanja efektivnog sistema upravljanja javnim finansijama, sveobuhvatnoj pokrivenosti trezorskog izvršenja budžeta, budžetskom računovodstvu i izveštavanju, harmonizovanju trezorskog izvršenja budžeta, budžetskoj kontroli u svetlu srednjoročnog okvira planiranja i stečenim poukama o upravljanju javnim finansijama u vreme globalne ekonomske krize i na pragu članstva u EU. U finansiranju ove studijske posete učestvovala je i kancelarija UNDP-a u Uzbekistanu. Za detaljnije informacije, videti: www.pempal.org/event/read/69

Zajednički sastanak ZP i sastanak Upravnog odbora

16 – 17. februar 2012; Ljubljana, Slovenija

Predstavnici sve tri zajednice prakse, pet donatorskih institucija i resursnog tima mreže, razmatrali su sledeće teme na sastanku u Ljubljani: (i) rezultati nedavne eksterne evaluacije mreže PEM PAL; (ii) Strategija mreže PEM PAL za period od 2012–2017, koja je osmišljena da potvrdi značaj mreže, njenu održivost i opcije za narednih pet godina; (iii) finansijska situacija mreže PEM PAL i budžeti zajednica prakse; i (iv) marketinške inicijative i novi alati. Predsedavajuća Upravnog odbora, predstavnica SECO-a, re-izabrana je na istu dužnost za naredni period od godinu dana. Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/59



3 – 6. septembar 2012; Pariz, Francuska

Najvažniji ciljevi sastanka su bili: (i) razmatranje okvira rezultata Strategije PEM PAL-a za period od 2012–17, dogovor u vezi opšteg cilja, izlaznih i krajnjih rezultata i metode za njihovo postizanje i merenje; (ii) održavanje sastanka Upravnog odbora na kome će biti razmotreno finansijsko stanje PEM PAL-a i izmenjene odredbe internih pravnih akata u vezi politike rada mreže; (iii) ispitivanje sistema upravljanja javnim finansijama u Francuskoj sa ciljem da članovi razmotre mogućnost preuzimanja određenih delova koncepta koji se primenjuje u Francuskoj. Ovaj sastanak je podržan od strane organizacije OECD/SIGMA². Za detaljnije informacije, videti:

www.pempal.org/event/read/68

2 SIGMA (Podrška unapređenju vladavine i upravljanja) je zajednička inicijativa OECD-a i EU.





Proizvodi znanja, *onlajn* resursi znanja i komunikacija

PEM PAL podstiče svoje članove u izradi proizvoda znanja; *onlajn* arhiviranju, pribavljanju i distribuciji proizvoda znanja; razmeni dokumenata putem virtuelne biblioteke, *wiki* stranice, *web sajta*; komunikaciji putem videokonferencije, *onlajn chat* sobe, itd.

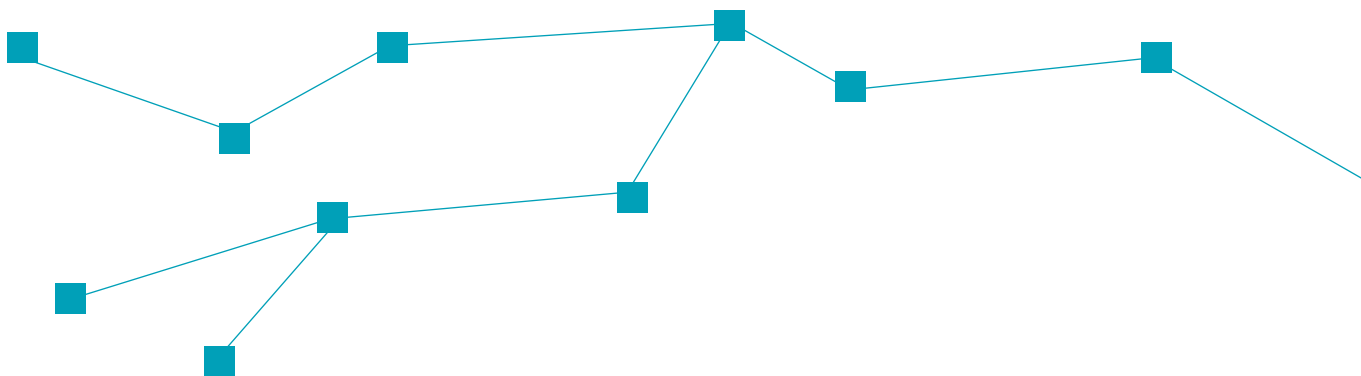
Proizvod znanja: Model priručnika dobre prakse interne revizije

U proleće, 2012. godine, Radna grupa ZP interne revizije završila je izradu modela priručnika koji će stručnjaci za internu reviziju u javnom sektoru moći da koriste kao referentni dokument prilikom izrade priručnika za internu reviziju u svojim organizacijama.

Cilj modela priručnika je da kroz preporuke dobre prakse olakša stručnjacima da pristupe važnom zadatku izrade priručnika za internu reviziju, kao i da pomogne napredak reformi interne revizije u javnom sektoru i promoviše dobro upravljanje i odgovornost. Model priručnika nije zamišljen kao recept za sve, što znači da će struktura i sadržaj konačnog priručnika zavisiti od veličine i složenosti organizacije. Najvažnije od svega je što se model priručnika oslanja na međunarodno priznate i relevantne lokalne standarde, kao i na najbolju praksu u ovoj oblasti. Model priručnika predstavlja krajnji rezultat opsežnog procesa saradnje, u kome su učestvovali stručnjaci iz zemalja članica PEM PAL-a, partneri i donatori.

Elektronska verzija obrasca priručnika dostupna je na engleskom, ruskom i bosanskom jeziku: www.pempal.org/data/upload/files/2012/08/finalinternal-audit-manual.pdf
Ukoliko želite primerak štampanog priručnika, obratite se Sekretarijatu PEM PAL-a.

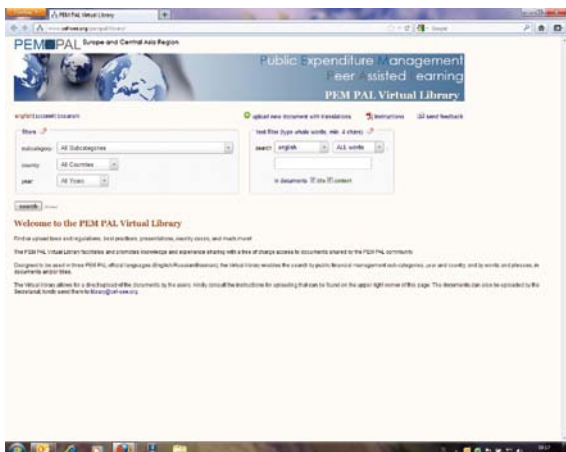
Good Practice Internal Audit Manual Template



Onlajn resursi znanja i komunikacija

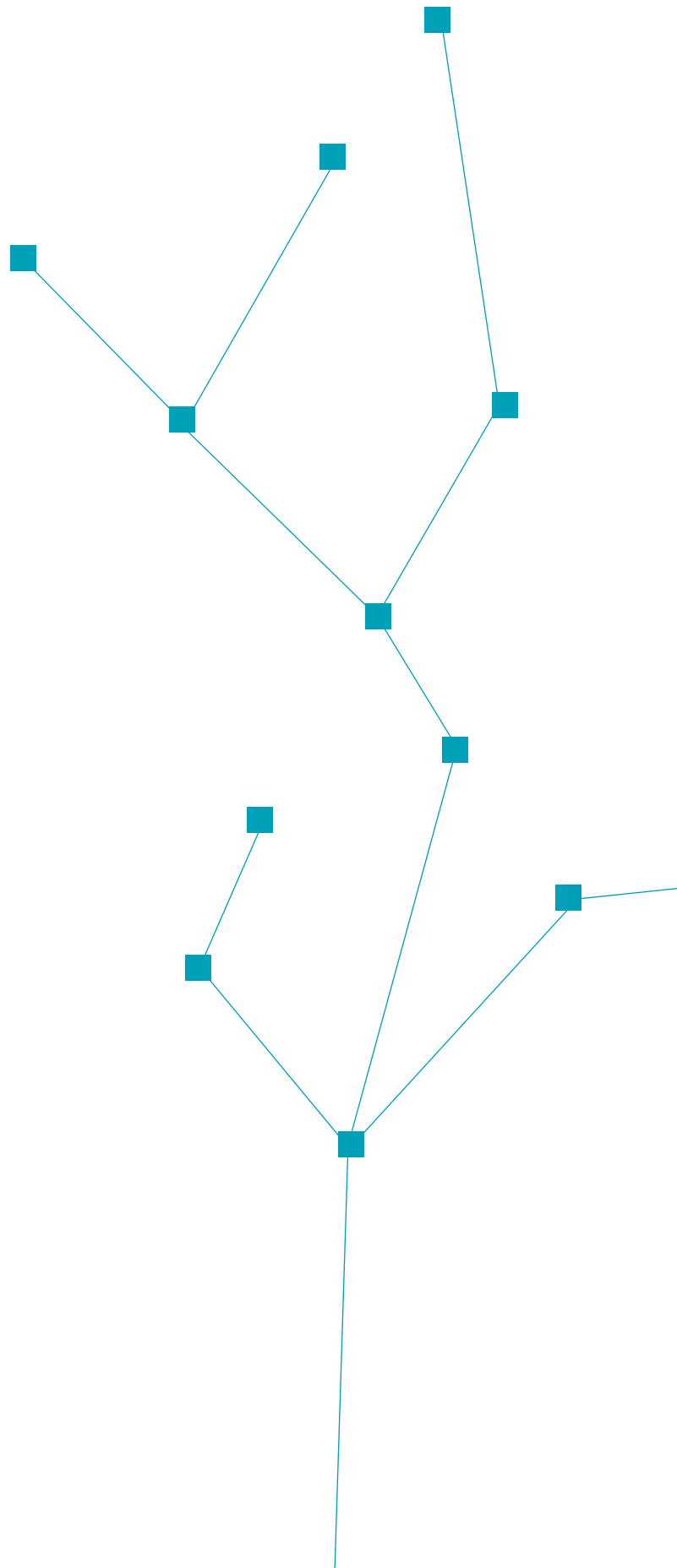
Virtuelna biblioteka i glosar termina

Početkom januara 2012, na *web sajtu* mreže PEM PAL postavljena je virtuelna biblioteka (www.pempal.org/library) i glosar termina (www.pempal.org/glossary). Njihova svrha je da olakšaju svakodnevni rad praktičarima iz oblasti upravljanja javnim finansijama. Na taj način im je olakšan pristup zakonima i pravilnicima drugih zemalja, primerima dobre prakse i data mogućnost da provere značenje određenih pojmova, itd. Na kraju 2012, u virtuelnoj biblioteci je bilo preko 600 dokumenata. Virtuelna biblioteka omogućava efikasno i lako čuvanje i postavljanje dokumenata direktno u biblioteku.



Odeljak »Često postavljana pitanja (ČPP)« na *web sajtu* PEM PAL-a

PEM PAL je mreža koja omogućava učenje od kolega, razmenu informacija i postavljanje pitanja. U avgustu 2012, na *web sajtu* PEM PAL-a dodat je novi odeljak za pitanja i odgovora (www.pempal.org/faq), sa ciljem promovisanja razmene informacija među članovima ZP. Članovi PEM PAL-a mogu svoja pitanja da upute Sekretarijatu, koji dobija odgovore od stručnjaka i postavlja ih na *web sajt*.



Wiki stranica

Sve tri zajednice prakse koriste *wiki onlajn* instrument za neformalnu komunikaciju o akcionim planovima, za arhiviranje programa rada i materijala, kao i za razmenu informacija o aktivnostima. Svaka zajednica prakse ima svoju *wiki* stranicu i administratora koji ažurira i vodi računa o *wiki* stranici. *Wiki* stranicama mogu da pristupe samo registrovani korisnici.



PEM PAL u vestima

Dva izveštaja o skupovima mreže PEM PAL (sastanak ZP budžeta u martu i sastanak ZP trezora u februaru) postavljene su na *MMF-ov blog* posvećen temi o PFM-u, a članovima su distribuirana tri *biltena* mreže PEM PAL (januar, april i avgust).

PEM PAL NEWSLETTER, May - August 2012

Main highlights

In the period from May to August 2012, three individual COP meetings were held, all in June, in three countries (Hungary, Russia and Estonia), in addition to one Steering Committee meeting held through video conferencing in May. The COPs discussed the following topics: quality assurance, as well as relations between the internal audit, external audit and financial inspection; strategies for treasury modernization; and fiscal policy and measures to combat the crisis. See PEM PAL January – August 2012 Progress Report for more information (in English only, Russian and Bosnian versions will be available shortly) [Read More >](#)

PEM PAL Steering Committee meeting; May 15, 2012; video conferencing

The PEM PAL Steering Committee focused on the following topics during its May 15 video conference meeting: COPs action plans and budgets for the period from July 2012 until June 2014 and related funding, PEM PAL Strategy 2012-2017 and its results framework, as well as next Cross-COP meeting in Paris, France on September 3-6, 2012. [Read More >](#)

IA COP workshop and plenary: June 15 – 20, 2012; Budapest, Hungary

The aim of the two-day workshop (June 15-16) on quality assurance was to share experience and knowledge on the quality assurance reviews. Focus was on the assessment process that is used in the periodic internal assessment and the external quality assessment. Principles of and differences between the functions of supreme audit institutions, financial inspection and internal audit departments were the main topic of the IA COP plenary June (18-29). Country cases, international standards and IA COP working group agendas and achievements were discussed. [Read More >](#)

T COP: June 25-27, 2012; Moscow/Vladimir, Russia

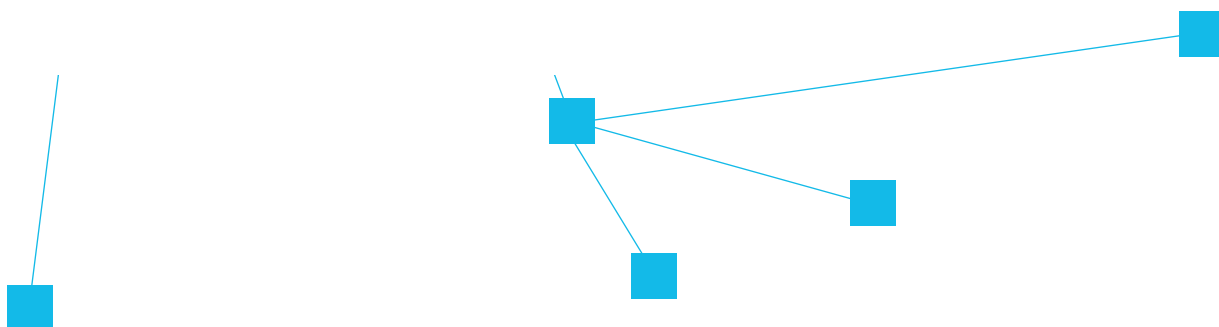
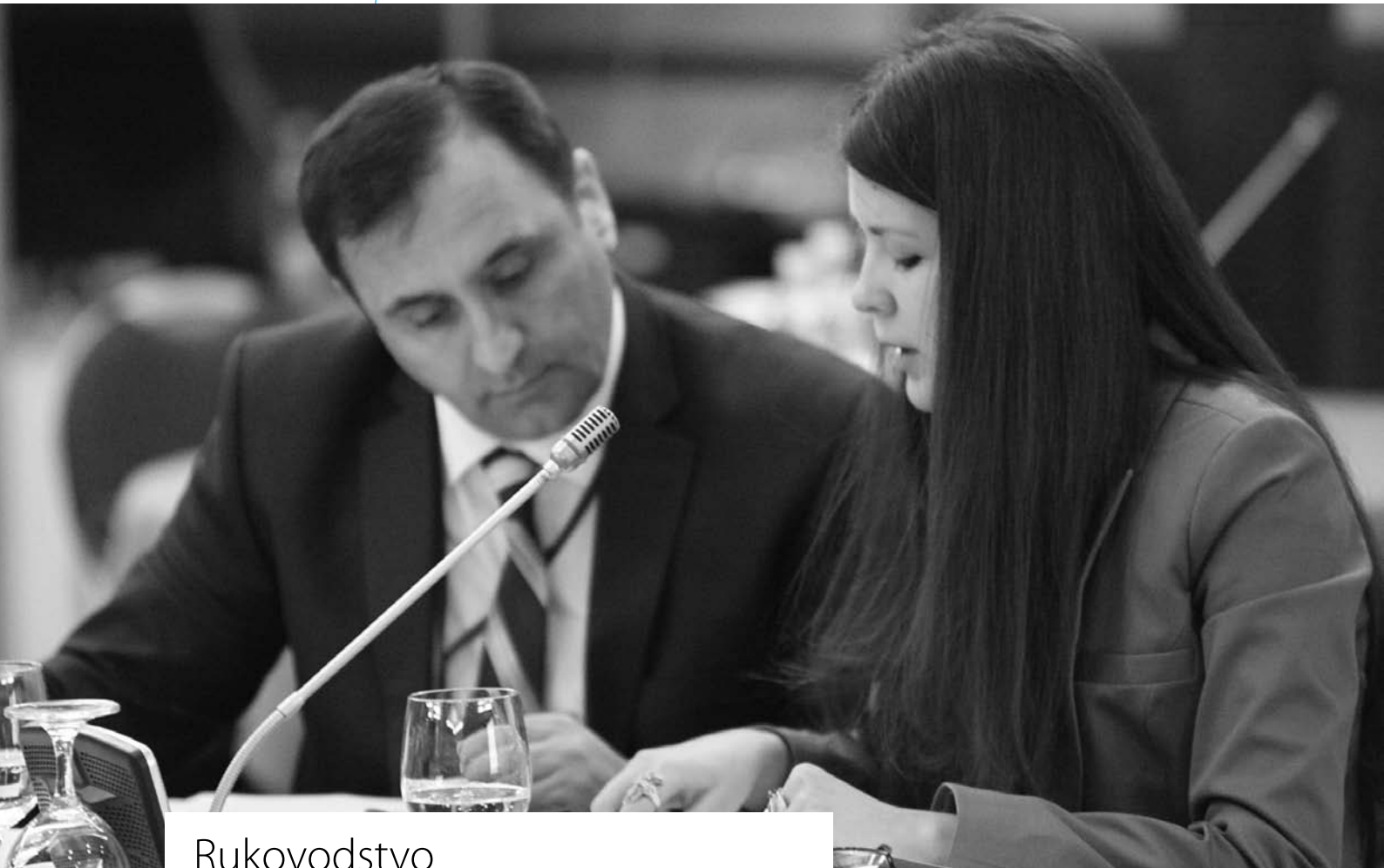
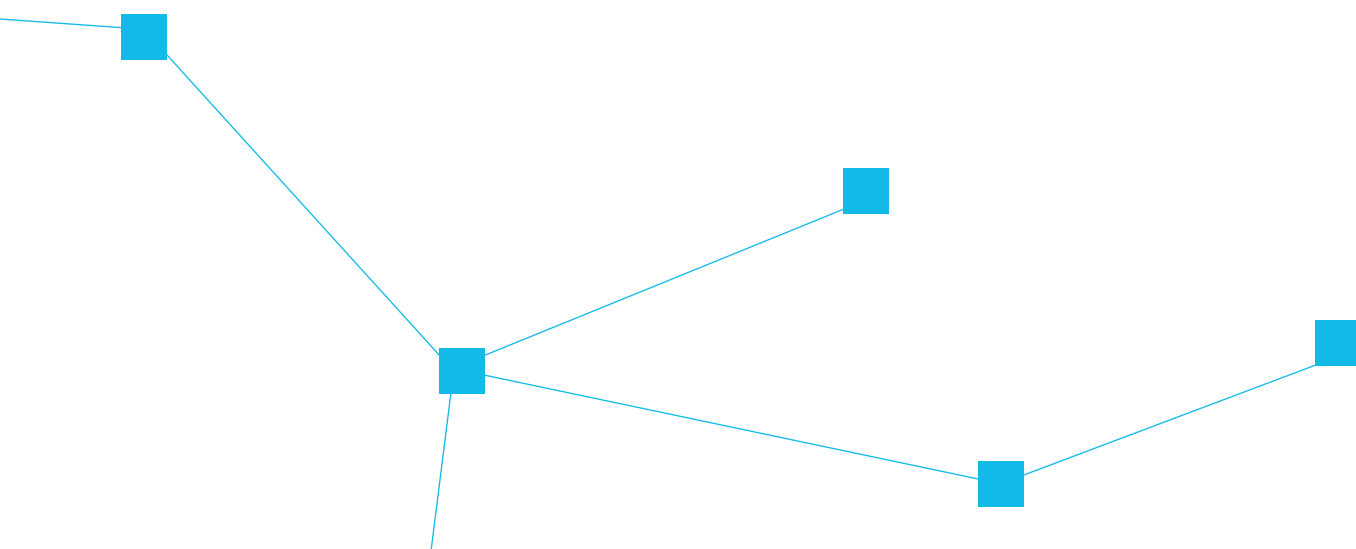
The main objective of the meeting was to offer an opportunity to T COP members to exchange experiences in designing and implementing treasury reforms, and to provide an impulse for more strategic approach to the next phase of these reforms. Country cases of Russia, France, Tajikistan, Macedonia and Croatia were discussed, as were the insights from the World Bank's global knowledge. A visit of the Vladimir regional treasury was organized to allow sharing first-hand practical experience with the Russia's treasury modernization project. [Read More >](#)

B COP Executive Committee: June 28-30, 2012; Tallinn, Estonia

The B COP Executive Committee members and their deputies attended the 8th OECD Annual Meeting of Senior Budget Officials (OECD/SBO) from Central, Eastern and South-Eastern Europe (CESEE) on June 28-29 2012, and held their meeting on June 30, 2012. [Read More >](#)

Videokonferencije i onlajn chat sobe

Organizovanje sastanaka izvršnih odbora i Upravnog odbora vrši se putem komunikacije u realnom vremenu korišćenjem opreme Svetske banke za videokonferencijske sastanke i *onlajn chat* soba (npr, Adobe, Skype).



Uspešno promovisanje dijaloga i promena među zajednicama prakse moguće je zahvaljujući odlučnom i posvećenom rukovodstvu čiji uticaj se zasniva na personalnom integritetu članova rukovodećih timova koji su u stanju da razumeju potrebe članova zajednica prakse. Politiku zajednica prakse utvrđuju njihovi članovi, a odgovornost za formulisanje akcionih planova i budžeta, pripremu dnevnog reda za skupove i detaljan uvid u aktivnosti, leži mnogo više na izvršnim odborima zajednica prakse koji deluju u ime članova, nego na spoljnim stručnjacima i članovima stručnih/resursnih timova. Zajednice prakse koriste "izvršni odbor" i/ili "rukovodeća grupa" kao sinonime za svoja rukovodstva koje čine sedam do devet članova.

U 2012, dogodile su se izmene članstva izvršnih odbora u sve tri zajednice prakse.³

U martu je došlo do izmene članstva Izvršnog odbora **ZP budžeta** uključivajem novih predstavnika iz sedam zemalja; na zajedničkom sastanku svih ZP u septembru, održani su izbori za novog predsedavajućeg i njegovog zamenika (prethodni prededavajući je napustio poziciju u junu).

U aprilu, **ZP interne revizije** izabrala je privremenog predsedavajućeg i dva vršioca dužnosti zamenika predsedavajućeg od kojih je jedan zadužen za sadržaj, a drugi za operacije. Oni su predstavljali ZP interne revizije do plenarnog sastanka koji je održan Budimpešti u junu. Na plenarnom sastanku u Budimpešti, izabran je novi predsedavajući i potvrđen mandat zamenicima koji su obavljali funkciju vršioca dužnosti zamenika. Na istom sastanku, članstvo Izvršnog odbora prošireno je izborom još jednog zamenika čiji je zadatak da podstiče proces učenja i pomaže rukovodstvu.

ZP trezora je takođe održala izbore na skupu u Moskvi, jula 2012. Tom prilikom, izabran je novi predsedavajući.

Članstvo izvršnih odbora (rukovodećih grupa) zajednica prakse, na kraju 2012. godine:

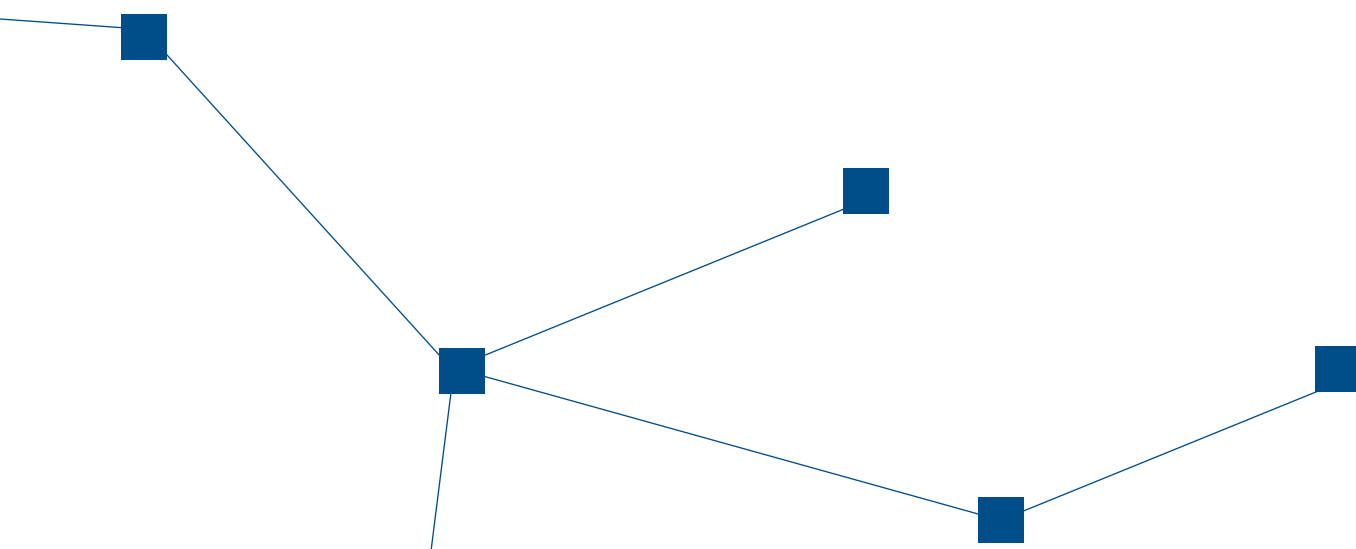
ZP budžeta: Gelardina Prodani (Albanija, predsedavajuća), Konstantin Krityan (Jermenija, zamenik predsedavajućeg), Stevan Brkić (Bosna i Hercegovina), Mladenka Karačić (Hrvatska), Hakan Ay (Turska), Anna Belenchuk i Anna Busarova (Rusija).

ZP interne revizije: Diana Grosu-Axenti (Moldavija, predsedavajuća), Albana Gjinopulli (Albanija, zamenik predsedavajućeg za sadržaj), Cristina Scutelnic (Moldavija, zamenik predsedavajućeg za operacije), Ljerka Crnković (Hrvatska), Zamira Omorova (Kirgistan), Nino Eliashvili (Gruzija), Stanislav Bychkov (Rusija), Maksim Timokhin (Ukrajina).

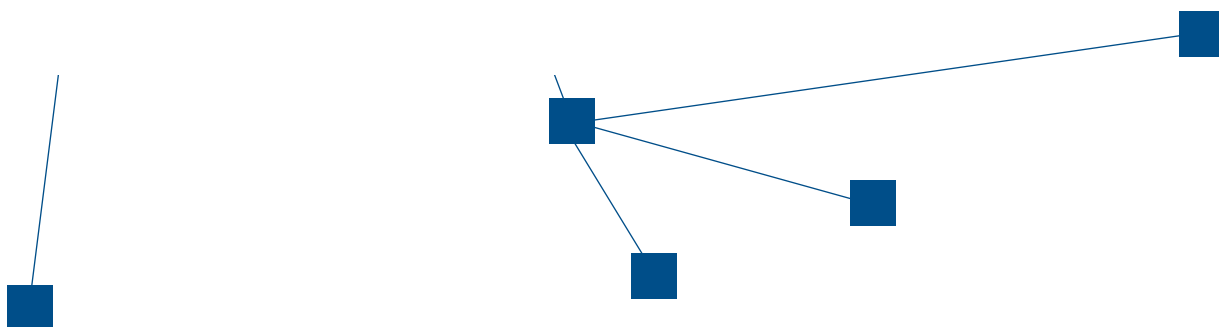
ZP interne revizije je osnovala radne grupe za sledeće teme: Radna grupa za procenu rizika, kojom rukovodi Albana Gjinopulli; Radna grupa za osiguranje kvaliteta, kojom rukovodi Ljerka Crnković; Radna grupa za obuku i sertifikaciju, kojom rukovodi Cristina Scutelnic; u oktobru, Radna grupa za obuku i sertifikaciju je transformisana u Radnu grupu za odnos između interne revizije, finansijske inspekcije i eksterne revizije, kojom rukovodi Sergii Chornutskyi (Ukrajina).

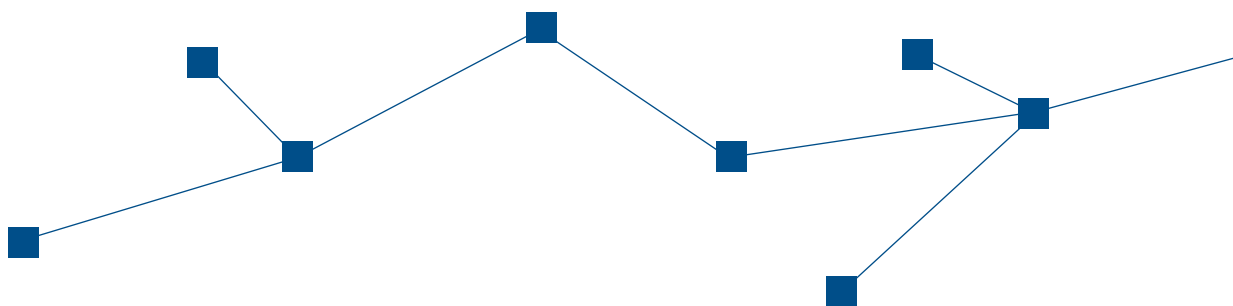
ZP trezora: Angela Voronin (Moldavija, predsedavajuća), Vulgar Abdullayev (Azerbejdžan, zamenik predsedavajućeg), Alexander Demidov (Rusija), Mimoza Pilkati (Albanija), David Tsekvava (Gruzija), Nazgul Duissembieva (Kirgistan), Rustam Boboev (Tadžikistan), Natalia Sushko (Ukrajina), Zaifun Ernazarova (Kazahstan).

³ U februaru 2013, ZP budžeta formalno je dobila dva nova člana Izvršnog odbora - Olgu Tarasevich (Belorusija) i Elenu Zyunina (Rusija).



Odgovornost





Mreža PEM PAL svojim aktivnostima povezuje širok krug aktera: stručnjake i njihove institucije iz zemalja članica, donatore, stručne /resursne timove, spoljne stručnjake i druge zainteresovane. Jačanje ugleda i poverenja u mrežu PEM PAL postiže se na nivou nekoliko dimenzija, uključujući interne i eksterne zainteresovane strane, kao i mnoštvo alata i procesa.

U vezi sa jačanjem odgovornosti, najveći značaj se pridaje kratkoročnim i dugoročnim procenama koje služe za merenje relevantnosti mreže PEM PAL. U središtu kratkoročnih procena su izlazni rezultati koji se mere preko izveštaja, dok je kod dugoročnih procena naglasak na efektima koje mreža PEM PAL vrši na procese reformi u zemljama članicama i uticaju koji ima na održivost reformi. Ovi uticaji se mere preko kvantitativnih i kvalitativnih procena.

PEM PAL koristi čitav spektar alata i procesa za merenje i ocenjivanje učinka i relevantnosti mreže:

- Interna pravila: Operativne smernice, Smernice za skupove, Smernice za studijske posete, Smernice za upravljanje budžetom;
- Upravljanje budžetom za skupove;
- Kvalitativni i kvantitativni indikatori učinka;
- Eksterna evaluacija;
- Okvir rezultata, deo Strategije PEM PAL-a za period 2012 – 2017. godine;
- Izveštaji o napretku i godišnji izveštaji.



Interna pravila i smernice

Operativne smernice PEM PAL-a su administrativni dokument kojim se regulišu ciljevi, organizacija i rad mreže, kao i prava i odgovornosti različitih zainteresovanih aktera. Posebna pažnja posvećena je učešću u donošenju odluka, upravljanju odlukama i procesu odlučivanja. Operativnim smernicama definisane su funkcije organa PEM PAL-a, uključujući Upravni odbor i izvršne odbore. Za više detalja, videti: www.pempal.org/rules

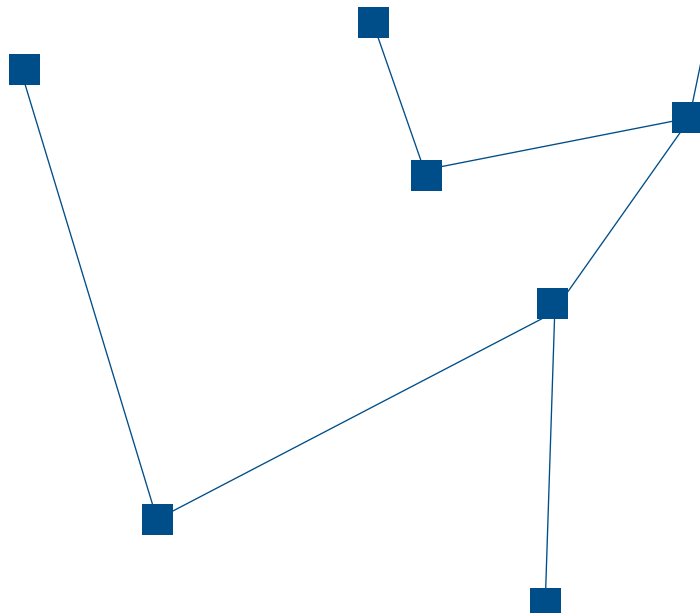
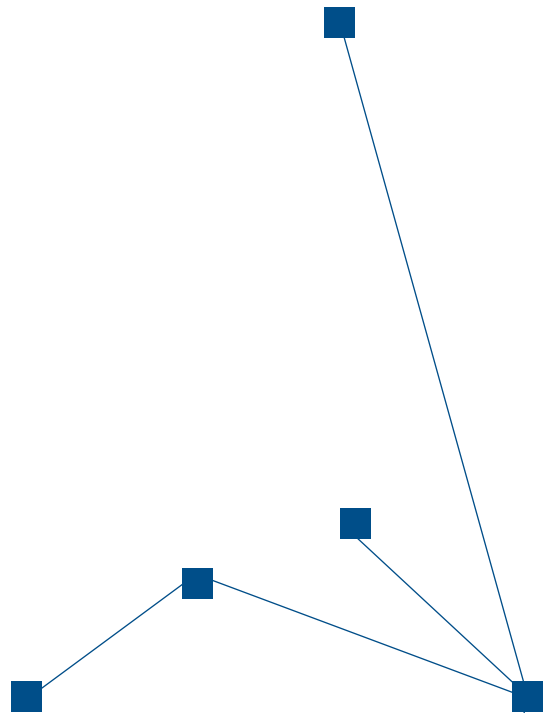
Izmene Operativnih smernica koje su razmatrane na sastancima Upravnog odora 2012, u septembru i decembru, formalno su usvojene u martu 2013. Izmene su izvršene sa ciljem da se Operativne smernice ažuriraju i olakša, te pojednostavi njihova primena u praksi, imajući u vidu dosadašnja iskustva i povećan intenzitet aktivnosti mreže.



4 Ciljevi studijskih poseta su da: (i) ispitaju sa kolikom uspehom je određeni aspekt sistema upravljanja javnim finansijama primenjen u drugoj zemlji; (ii) razmene ideje i iskustava između posetilaca i domaćina; i (iii) pomognu protok informacija među članovima PEMPAL zajednice. Postoje dve vrste studijskih poseta: tipa A koje su deo aktivnosti planiranih u okviru budžeta pojedinačne zajednice prakse i tipa B koje su deo samostalnog programa studijskih poseta i planiraju se kroz posebnu budžetsku liniju u okviru zajedničkog budžeta PEMPAL-a (ne planiraju se u budžetima ZP).

Glavni ciljevi kupova PEM PAL-a odnose se na uključivanje svih članova u aktivnu razmenu ideja i informacija. Na taj način se olakšava proces učenja iz iskustava drugih zemalja, njihovih uspeha i grešaka, promovise merenje i poređenje reformskih procesa i pokreću inicijative za promene.

Smernicama za skupove i studijske posete⁴ definišu se očekivani izlazni rezultati, procedure i formati skupova i studijskih poseta. Ova dva dokumenta daju praktične smernice zajednicama prakse, stručnim/resursnim timovima, lokalnim partnerima, itd. Na osnovu njih, obezbeđuje se efikasna podela zaduženja i koordinacija skupova i studijskih poseta. Smernicama za skupove i studijske posete utvrđena je odgovornost zajednica prakse za pripremu dnevnog reda i spiska učesnika za svaki skup i obaveza izveštavanja nakon realizovanog skupa. Evaluacija skupova je takođe važan element za koji su zadužene zajednice prakse. Oba dokumenta su formalno usvojena na sastanku Upravnog odbora u 2011. Smernice za studijske posete su izmenjene 2012, zbog potrebe da se pojašne neke od odredbi.



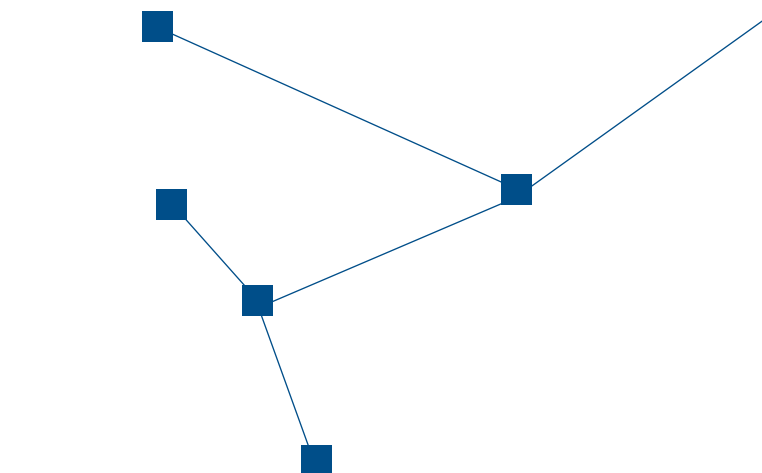
Smernice za upravljanje budžetskim sredstvima,

koje je Upravni odbor formalno usvojio u proleće 2012, sadrže osnovne principe i pravila o korišćenju finansijskih sredstava. Njima su propisani sledeći limiti za sredstva koja odobrava Upravni odbor: godišnji budžeti ZP (+/-15%); radionice/sastanci malih grupa (+20%); i plenarni sastanci pojedinačnih ZP (180.000 USD + 20%).⁵

Ovim smernicama su na izvršne odbore ZP preneti zaduženja za formulisanje dnevnog reda skupova u skladu sa raspoloživim budžetskim sredstvima, obzirom da je Upravni odbor na izvršne odbore preneo zaduženja za upravljanje godišnjim budžetima ZP u okviru limita odobrenih od strane Upravnog odbora. Sekretarijat PEM PAL-a redovno prati i ažurira informacije o stanju budžetskih sredstava (potrošeni i preostali iznos), koje ZP koriste za planiranje budućih aktivnosti, (www.pempal.org/about/action-plans/bcop).

U 2013. godini (period od 1. jula 2012. do 30. juna 2013), Upravni odbor PEM PAL-a je opredelio ukupno 1,3 miliona USD za skupove, od čega je 393.000 USD namenjeno ZP budžeta, 464.000 USD, ZP trezora i 444.000 USD, ZP interne revizije⁶. Troškovi za skupove ZP su održavani u okviru limita tokom čitave 2012. godine.

Zajednice prakse su takođe pripremile okvirne nacрте akcionih planova i budžeta za 2014. godinu. Članovi Upravnog odbora su potvrdili budžetska sredstva za 2014. godinu, u ukupnom iznosu od 1.526.000 USD, od čega je 581.000 USD namenjeno ZP trezora, 510.000 USD, ZP budžeta i 435.000 USD, ZP interne revizije. U ove iznose je uključeno 150.000 USD po zajednici prakse namenjenih zajedničkom plenarnom sastanku, koji će biti održan u drugom tromesečju 2014. godine.



⁵ Principi utvrđeni Smernicama za upravljanje budžetskim sredstvima:

- Zajednice prakse odlučuju o raspodeli sredstava u okviru odobrenih godišnjih budžeta, u čemu in pomaže Sekretarijat mreže PEMPAL.
- Dozvoljena fleksibilnost za prekoračenje budžeta je 15% za ukupan godišnji budžet zajednice prakse i 20% za pojedinačan skup.
- Gornja granica za pojedinačne plenarne skupove zajednica prakse iznosi 180.000 USD (+/- 20%).
- Za manje aktivnosti/skupove zajednica prakse (npr. sastanci radnih grupa) ne postoje čvrsto postavljene gornje granice, ukoliko su oni uključeni u odobreni godišnji budžet. Međutim, dozvoljena je fleksibilnost odnosu na sredstva planirana budžetom u visini od 20% bez prethodne saglasnost Upravnog odbora.
- U slučaju da troškovi za realizaciju datih aktivnosti prelaze gore navedene limite, neophodna je zvanična *ex ante* saglasnost Upravnog odbora. U obrazloženju je potrebno navesti podatke o ciljevima i objasniti razloge zbog kojih su premašeni iznosi.
- Smernice za upravljanje budžetskim sredstvima u prilogu sadrže standardni obrazac koji se koristi za izveštavanje Upravnom odboru i praćenje budžeta zajednica prakse.

⁶ Na sastanku Upravnog odbora održanom u oktobru 2012, Zajednici prakse interne revizije odobreno je povećanje od 15.000 dolara, odnosno sa 429.000 na 444.000 dolara.

Upravljanje budžetskim sredstvima za skupove

Troškovi organizovanja PEM PAL skupova u 2012. godini, povećani su usled povećanja intenziteta aktivnosti i učešća članova. Ukupni troškovi za skupove u 2012. iznosili su 1,1 milion EUR (1,3 miliona USD), što predstavlja povećanje u poređenju sa 2011. godinu, kada su troškovi bili 0,89 miliona EUR (1,3 miliona USD). Ukupni troškovi uključuju direktne troškove putovanja, smeštaja, prevođenja/moderiranja i troškove Sekretarijata. Troškovi za stručne/resursne timove nisu uključeni u ovaj iznos.

Prosečni troškovi realizacije po skupu beleže stabilan rast zbog povećanog učešća. U proseku, prosečni troškovi redovnog skupa (bez sastanaka grupa i plenarnog sastanka svih ZP) iznosio je 67.000 USD u 2010. godini, 106.000 USD (74.000 EUR) u 2011. i 125.000 USD (99.000 EUR) u 2012. godini. Razlog povećanja troškova se može direktno pripisati povećanom učešću članova na skupovima, kojih je u proseku bilo 26 po skupu u 2010, 42 po skupu 2011, i 48 po skupu u 2012. godini.

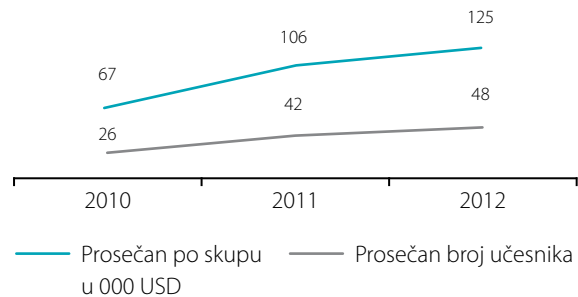
Struktura troškova po skupu: relativno povećanje troškova smeštaja. Procentualno učešće troškova putovanja i prevođenja se smanjuje u ukupnim troškovima skupa, dok je procentualno učešće troškova smeštaja u porastu. U periodu od 2010. do juna 2012, učešće troškova putovanja je smanjeno sa 40 na 33 odsto, a učešće troškova prevođenja i moderiranja sa 21 na 17 odsto. Procentualno učešće troškova smeštaja je povećano za 11 odsto, to jest sa 36 na 47 odsto, ukupnih troškova skupa.

Troškovi po učesniku i po skupu (ponderisani prosek): **neto troškovi u EUR su nepromenjeni u odnosu na 2011.** Posmatrano u neto iznosu, (bez troškova prevođenja i Sekretarijata), ovi troškovi su nepromenjeni u odnosu na 2011 (1.450 EUR). Međutim, posmatrano u bruto iznosu, uključujući troškove prevođenja i Sekretarijata, prosečni troškovi po skupu i po učesniku su povećani na 2.449 EUR (3.098 USD) u 2012, u odnosu na 2.130 EUR (3.030 USD), koliko su iznosili u 2011.

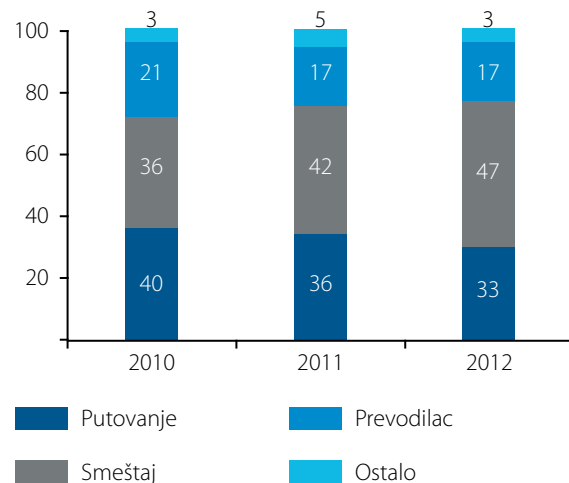
Troškovi po učesniku i po danu: smanjenje uglavnom usled trajanja skupova. Neto troškovi⁷ po učesniku i po danu (ponderisani prosek), iskazani u EUR i USD, smanjeni su na 365 EUR (464 USD) u 2012, sa 405 EUR (576 USD) u 2011, uglavnom zbog toga što su skupovi u proseku trajali duže. U 2010, troškovi učesnika po skupu i po danu iznosili su 435 USD.

⁷ Uključujući troškove putovanja i smeštaja.

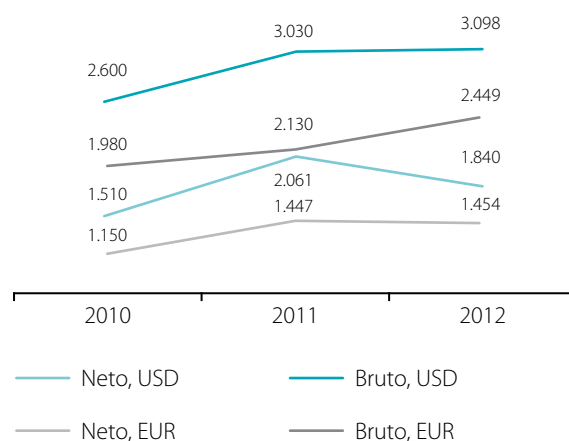
Prosečni troškovi realizacije po učesniku i po skupu



Struktura troškova po skupu



Prosečni troškovi po učesniku



Kvantitativni i kvalitativni indikatori učinka

Cilj PEM PAL-a je da svojim delovanjem stvori vrednost za učesnike i njihove institucije, te da jačanjem njihovih sposobnosti i učinka pomogne reforme u zemljama članicama iz kojih učesnici dolaze. Međutim, ova vrednost nije uvek vidljiva i nije jasno na koji način jedna neformalna mreža može da utiče na napredak reformi upravljanja javnim finansijama, odnosno kako učesnici mogu da podstaknu kreiranje i sprovođenje reformi u svojim zemljama. Pored toga, rezultati reforme postaju vidljiv tek na dugi rok, a njihovi efekti su teško merljivi s obzirom na široku lepezu korisnika. Kako su učesnici aktivnosti PEM PAL-a direktno podređeni politikama i odlukama na državnom nivou, njihova sposobnost da utiču na proces donošenja odluka je limitirana.

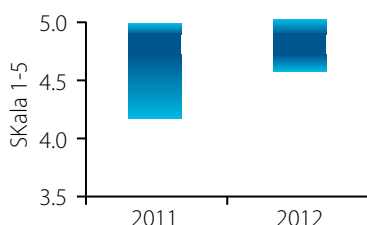
U okviru mreže osmišljen je niz ključnih kvantitativnih i kvalitativnih indikatora koji služe za merenje stvorene vrednosti delovanjem PEM PAL-a. Pored toga, indikatori služe za izradu smernica za buduće aktivnosti. Kroz ankete

koje se redovo sprovode među učesnicima nakon održanih skupova, stiže se uvid u njihovo mišljenje o vrednostima PEM PAL-a. Krajem 2011, nastale su uspešne priče na osnovu neposrednih razgovora sa učesnicima, koje govore o tome kako je mreža PEM PAL svojim delovanjem direktno uticala na njihov svakodnevni rad. Svrha indikatora je između ostalog da omoguće donatorima procenu efekata njihovih doprinosa PEM PAL-u. Za više detalja, videti prilog 1.

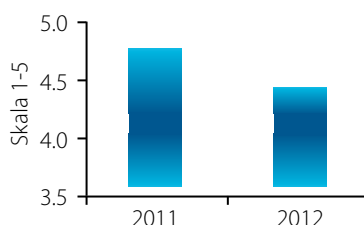
Ocena mreže PEM PAL kroz ankete koje je Svetska banka sprovedila nakon održanih skupova

Ankete koje je uglavnom Svetska banka sprovedila nakon održavanja skupova, pružaju uvid u dve grupe indikatora, jednu kojom se procenjuje vrednost skupova, kao što je relevantnost tema, učenje iz iskustva kolega, i drugu kojom se meri aktivnost i interakcija, kao što je prisustvovanje, organizacija skupova, mišljenje učesnika.

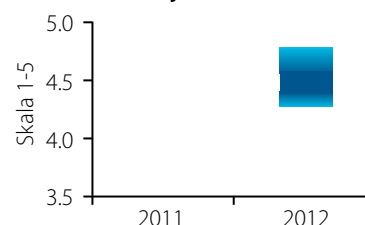
Ukupno zadovoljstvo vrednošću skupova ocenjeno je visoko ...



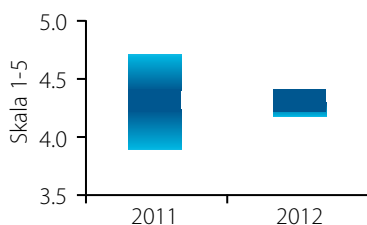
... zbog toga što je stečeno znanje primenljivo u svakodnevnom radu učesnika ...



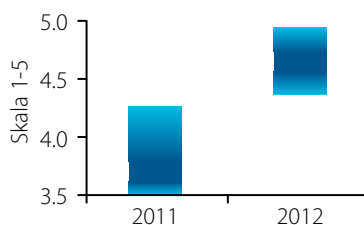
... i zbog toga što su teme koje su obrađivane na skupovima bile relevantne za njihov rad.



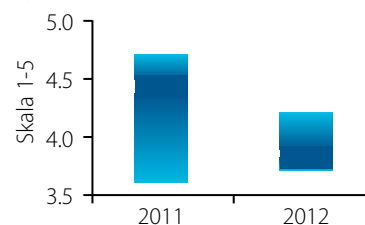
Učesnici pridaju važnost učenju od kolega ...



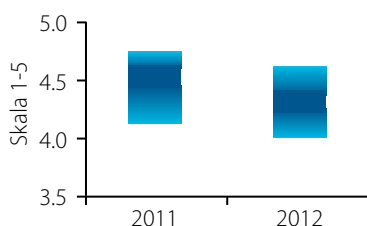
... i procenjuju da je nivo skupova adekvatan nivou njihovog znanja o temi ...



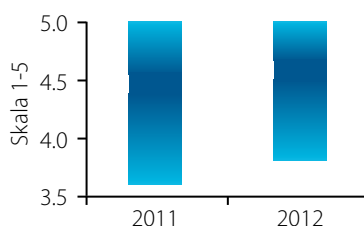
... dok je prethodno iskustvo učesnika procenjeno kao manje ujednačeno u 2012, nego u 2011.



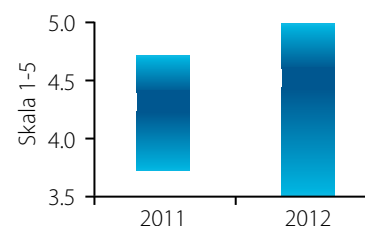
Sadržaj prezentacija je bio relevantan i koristan ...

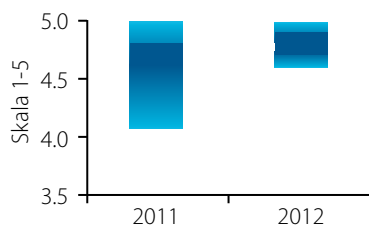
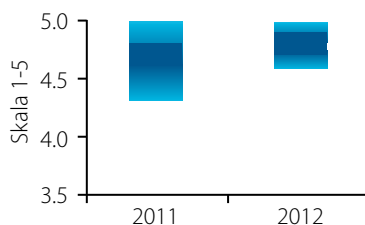
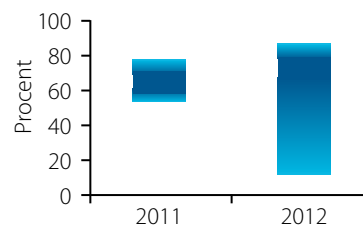
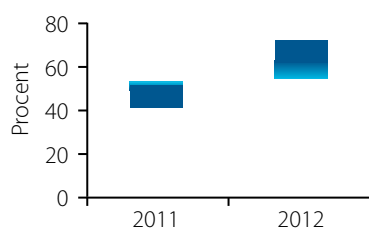
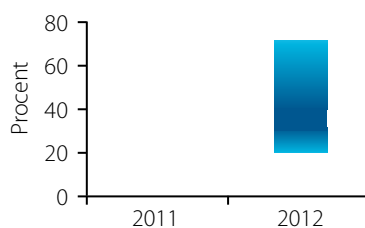
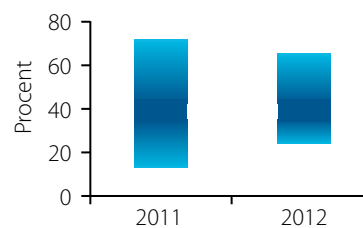


... i bilo je dovoljno vremena za postavljanje pitanja



... i diskusiju.



Kvalitet organizacije ...**... i administriranja skupovima ocenjen je visoko ...****... a trajanje skupova adekvatno.****Učesnici smatraju da su bili aktivniji u 2012, nego u 2011.****Svaki treći učesnik je po prvi put učestvovao na skupu PEM PAL-a ...****... a po mišljenju tri do četiri od deset učesnika, skup je premašio očekivanja.****Komentari i mišljenja učesnika u 2012. godini**

"Po mom mišljenju najvrednija je pružena prilika za neformalnom razmenom informacija."

"Na radionici smo se uverili da naše reforme idu pravim smerom."

"Obzirom da će naše reforme trajati još dve ili tri godine, iskustva drugih zemalja nam ulivaju snagu da istrajemo."

"Sve što učimo na skupovima pomaže nam da rešimo dileme koje trenutno imamo."

"Neke od ideja ćemo razmotriti, dok su neke samo potvrdile ispravnost onoga što smo do sada uradili."

Neki od predloga učesnika iz 2012, u vezi organizovanja skupova

Diskusije u malim grupama. Diskusije u malim grupama uz podršku facilitatora su efikasnije od diskusija bez facilitatora. Naročito su korisne slobodne diskusije na kraju dana.

Prezentacije treba da budu kraće i konkretnije (sa više detalja i objašnjenja). Bilo bi dobro da prezenter prilagode brzinu govora kako bi prevodioci mogli da razumeju i adekvatno prevedu sadržaj prezentacija. Više vremena posvetiti prezentacijama zemalja i diskusiji.

Diskusije. Ostaviti više vremena za aktivniju diskusiju. Takođe treba planirati dovoljno vremena za pitanja i odgovore, odnosno mišljenja i komentare učesnika

Posete lokalnim službama su se pokazale korisnim.

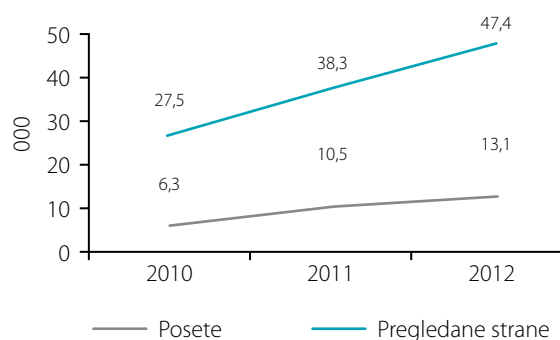
Merenje saobraćaja na web sajtu PEM PAL-a

Sekretarijat PEM PAL-a sistematski prati posete *web sajtu* PEM PAL-a preko aplikacije Google Analytics, koja pruža mnoštvo korisnih informacija, npr. o posetama (broj, trajanje, poreklo, itd).

Saobraćaj na *web sajtu* PEM PAL-a je i dalje u porastu. Broj poseta se više nego udvostručio u protekle tri godine, sa 6.318 u 2010, na 13.191 u 2012, a broj pregledanih stranica je takođe porastao sa 27.523 u 2010, na 47.388 u 2012.

Ovakvi trendovi se mogu pripisati pojačanoj aktivnosti, povećanom učešću na skupovima PEM PAL-a i povremenom slanju biltena PEM PAL-a i pisama zahvalnosti.

Saobraćaj na web sajtu PEM PAL-a



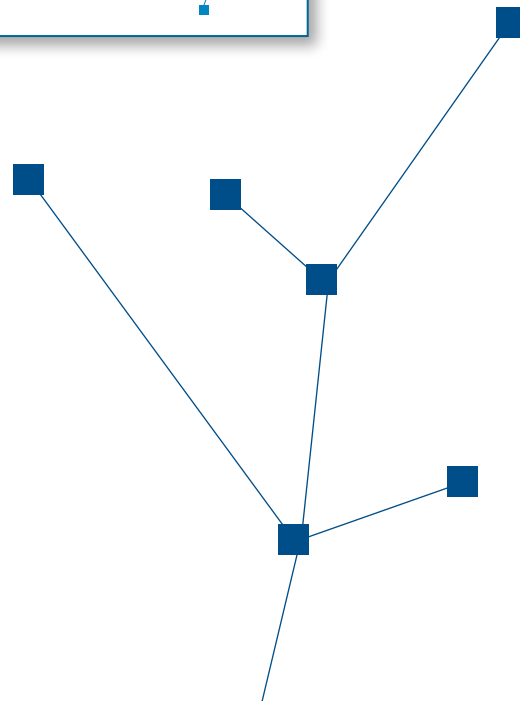
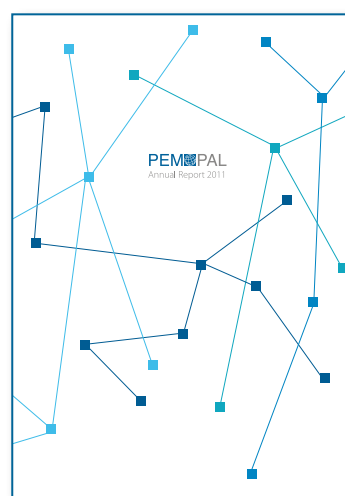
Uspesne priče

Uspesne priče koje su nastale na osnovu razgovora sa 17 stručnjaka/praktičara govore o vrednostima koje mreža PEM PAL ima za njih, njihove organizacije i reformu upravljanja javnim finansijama u njihovim zemljama. Razgovori sa učesnicima su vođeni krajem 2011, odnosno početkom 2012. i objavljeni kao publikacija uz Godišnji izveštaj mreže PEM PAL za 2011.

Učesnici su kroz uspesne priče pokazali da veoma visoko vrednuju napore mreže PEM PAL da omogući razmenu znanja među njima. Delovanje mreže može se posmatrati kao neka vrsta putokaza za njene članove. Kapaciteti zemalja članica u oblastima finansijskog upravljanja javnim troškovima su unapređeni poboljšanjem kapaciteta njihovih predstavnika koji su novostečena znanja uspešno iskoristili za postizanje većeg učinka svojih institucija.

Učešće u procesu stvaranja vrednosti na skupovima PEM PAL-a deluje na učesnike na različite načine. Pomaže im da stvore nove kontakte, razmenjuju iskustva i sarađuju sa kolegama iz drugih zemalja. U okviru PEM PAL-a učesnici stvaraju vredne resurse znanja (npr. priručnik, program obuke i sertifikacije), čime mreža pomaže procese reformi u njihovim zemljama, dok oni materijale i dokumenta koja dobijaju od kolega iz drugih zemalja koriste kao obrazac u svom radu i na taj način štede vreme. Kad se vrate u svoje zemlje, učesnici svojim kolegama predstavljaju materijale dobijene na seminarima ili im na neki drugi dostavljaju dokumenta, prezentacije i ostale materijale. Na taj način oni podstiču poboljšanje kvaliteta internih sistema i zakonodavstva, što vodi ka boljim rezultatima upravljanja javnim finansijama. Za više informacija, videti:

www.pempal.org/success-stories



Eksterna evaluacija mreže PEM PAL

Sredinom januara 2012, organizacija Mokoro Ltd, završila je drugi po redu izveštaj o eksternoj evaluaciji mreže. Cilj evaluacije je bio da se utvrdi odgovornost programa PEM PAL i stekne bolji uvid u faktore koji doprinose izlaznim i krajnjim rezultatima sprovedenih aktivnosti. Zaključci izveštaja o eksternoj evaluaciji su da je u periodu evaluacije prošireno članstvo mreže, povećan pristup finansijskim resursima, povećana funkcionalnost efikasnijim radom izvršnih odbora i Upravnog odbora i izgrađena institucionalna infrastruktura mreže. Izveštaju o evaluaciji možete pristupiti na: www.pempal.org/evaluation

Strategija mreže PEM PAL za period od 2012 – 2017, sa okvirom rezultata

Svrha strategije PEM PAL-a sa okvirom rezultata je da omogući zajednicama prakse da povežu svoje operative planove sa strateškim vrednostima i ciljevima mreže i olakša dugoročnu stratešku procenu delovanja mreže, time što će omogućiti upoređivanje aktivnosti sa ciljevima okvira rezultata. Za više informacija, videti:

www.pempal.org/strategy

Pripremanje za izradu strategije prethodio je opsežan proces konsultacija koji je započeo sredinom 2011. i nastavljen u 2012, ostavljajući dovoljno vremena za usklađivanje sa preporukama iz izveštaja o eksternoj evaluaciji (Mokoro). Upravni odbor je usvojio strategiju sa okvirom rezultata na sastanku u septembru 2012. U formulisanju rezultata koji će biti ostvareni primenom strategije učestvovali su izvršni odbori sve tri zajednice prakse. Prema procenama, troškovi implementacije strategije će iznositi približno 10,5 miliona USD tokom petogodišnjeg perioda, od 2012. do 2017. godine.

Strategija preko svoja četiri cilja i petnaest aktivnosti određuje pravac budućeg delovanja PEM PAL-a, u odnosu na određeni broj ključnih indikatora učinka i sredstava verifikacije.





Cilj 1: Platformom mreže PEM PAL o upravljanju javnim finansijama obuhvaćeni su svi prioriteti zemalja članica u oblasti upravljanja javnim finansijama.

- Aktivnost 1: Razviti kontinuirane dvogodišnje akcijske planove zajednica prakse koji su usklađeni sa njihovim strateškim planovima i Strategijom mreže PEM PAL za period od 2012 – 2017, sa okvirom rezultata.
- Aktivnost 2: Implementirati dvogodišnje akcijske planove zajednica prakse, za finansiranje prioriteta upravljanja javnim finansijama.
- Aktivnost 3: Utvrditi sinergije i zajedničke radne projekte ZP.

Cilj 2: Omogućiti članovima pristup kvalitetnim resursima i uslugama, radi podsticanja relevantnih praksi u oblasti upravljanja javnim finansijama.

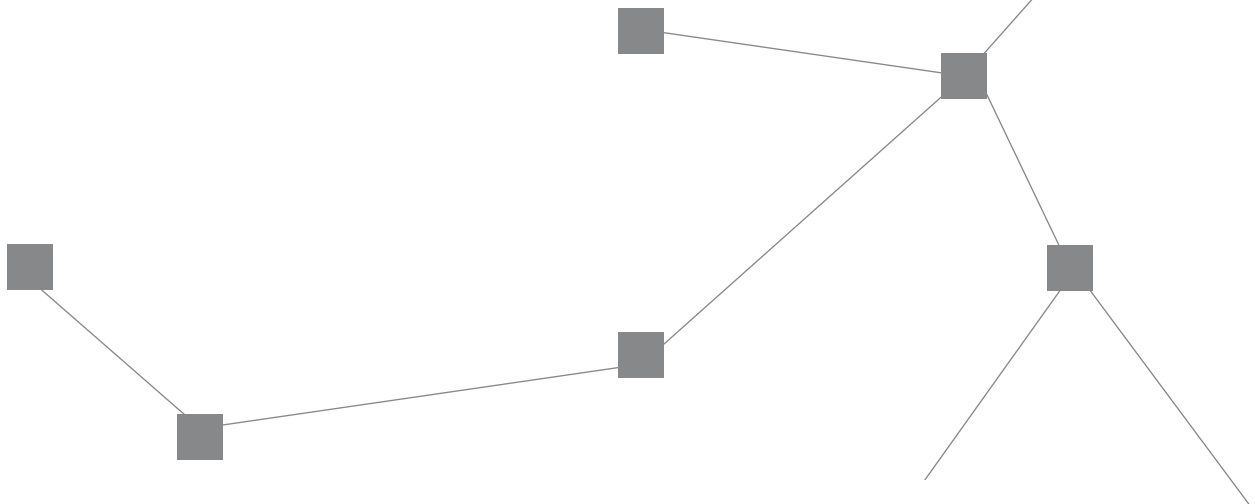
- Aktivnost 4: Prilagoditi rad Sekretarijata rešavanju potreba članova na efikasan i delotvoran način.
- Aktivnost 5: Razvijati izvore i proizvode znanja.
- Aktivnost 6a: Omogućiti članovima pristup stručnjacima iz oblasti upravljanja javnim finansijama.
- Aktivnost 6b: Obezbediti neophodnu podršku izvršnim odborima (stručni timovi zajednica prakse).
- Aktivnost 7: Diferencirati usluge kako bi se izašlo u susret potrebama zemalja na različitim nivoima napretka u sprovođenju reformi.
- Aktivnost 8: Definirati jasniju podelu uloga i nadležnosti ključnih aktera u radu mreže, u skladu sa Operativnim smernicama.
- Aktivnost 9: Omogućiti pristup institutima za obuku iz oblasti upravljanja javnim finansijama kroz a) predstavljanje instituta na plenarnim sastancima zajednica prakse, i b) podršku studijskim posetama zemalja koje su zainteresovane za osnivanje takvih instituta.
- Aktivnost 10: Podsticanje saradnje među članovima koji su geografski udaljeni jedni od drugih, usvajanjem odgovarajućih tehnoloških rešenja.

Cilj 3: Izgradnja i održavanje finansijski održive mreže stručnjaka posvećenih poboljšanju praksi u oblasti upravljanja javnim finansijama u zemljama regiona Evrope i centralne Azije.

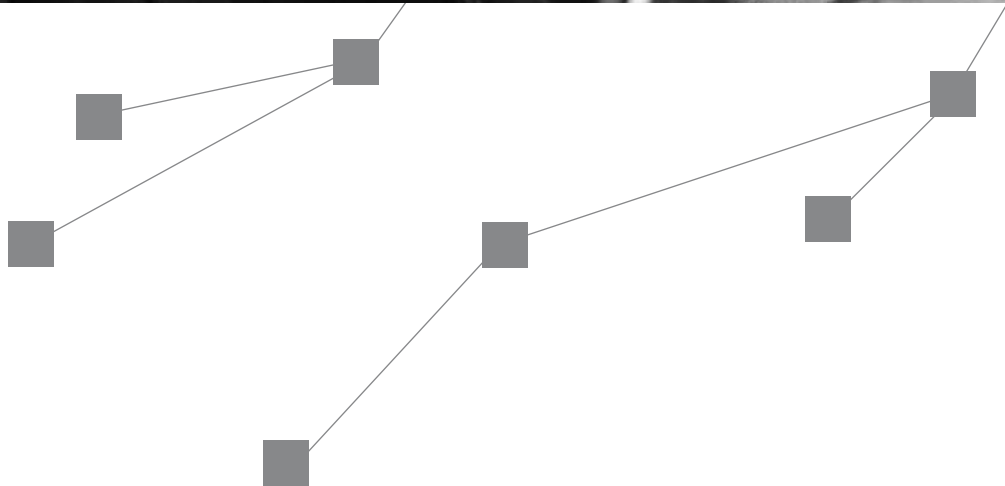
- Aktivnost 11: Praćenje održivosti i kvaliteta članstva zajednica prakse.
- Aktivnost 12: Ispitati mogućnosti su-finansiranja i ne-novčanih doprinosa od članova u slučajevima gde je to moguće.
- Aktivnost 13: Sprovoditi pažljivo usmeren marketinški plan donatorima i profesionalnim asocijacijama.

Cilj 4: Upoznavanje visokih državnih i političkih nivoa sa koristima koje imaju članovi od učešća na skupovima PEMPAL-a.

- Aktivnost 14: Istražiti izvodljivost transformisanja PEM PAL-a u formalnu mrežu ministarstava finansija.
- Aktivnost 15: Sprovesti revidirani pristup marketingu za nivo ministara i zamenika ministara.



Rad sa
zainteresovanim
stranama



Upravni odbor mreže PEM PAL

Upravni odbor mreže PEM PAL je u 2012. održao četiri sastanka: (i) 16 – 17. februara u Ljubljani, Slovenija; (ii) 15. maja putem videokonferencije; (iii) 3 – 6. septembra u Parizu, Francuska; i, (iv) 13. decembra putem videokonferencije. Teme koje su razmatrane na sastancima Upravnog odbora bile su vezane za strateška dokumenta, izveštavanje i interna pravila. Zapisnike sa sastanaka možete videti na:

www.pempal.org/event/sc_meetings

Strateška dokumenta

Eksterna evaluacija mreže PEM PAL (Mokoro). Članovi Upravnog odbora su revidirali preporuke Eksterne evaluacije mreže PEM PAL (Mokoro) i razmotrili mogućnosti njihovog integrisanja u Strategiju mreže PEM PAL za period od 2012 – 2017.

Strategija mreže PEM PAL za period od 2012 – 2017, sa okvirom rezultata. Članovi Upravnog odbora su aktivnim učešćem kroz opsežan proces konsultacija postigli dogovor o strateškim ciljevima, izlaznim i krajnjim rezultatima strategije i okvira rezultata, načinu njihovog postizanja i merenja.

Izveštavanje

Ažurirani akcioni planovi i budžeti zajednica prakse

Članovi Upravnog odbora su nakon razmatranja usvojili budžete zajednica prakse za fiskalnu godinu 2013. (jul 2012 – jun 2013) i 2014. (jul 2013 – jun 2014). Zajedničke teme svih sastanaka Upravnog odbora bile su vezane za implementaciju akcionih planova, budžet i finansije.

Članovi Upravnog odbora su takođe usvojili izveštaje o napretku koje je pripremo Sekretarijat, godišnji izveštaj PEM PAL-a za 2011, uspešne priče mreže PEM PAL iz 2011. i razmatrali pitanja vezana za funkcionalnost *onlajn* virtuelne biblioteke.



Interna pravila

Članovi Upravnog odbora su doneli Smernice za upravljanje budžetskim sredstvima koje će zajednice prakse koristiti da lakše planiraju svoje aktivnosti i budžeta.

Još jedna od tačaka dnevnog reda na sastancima Upravnog odbora bile su izmene internih pravila. Pojašnjene su neke odredbe Smernica za studijske posete i ažurirane Operativne smernice, koje će biti zvanično usvojene na sastanku u martu 2013. Takođe je načelno odobreno da se u radni plan Upravnog odbora uključe zadaci definisani okvirom rezultata strategije.

Upravni odbor je odložio raspravu o vremenu, mestu i temama sledećeg plenarnog sastanka mreže PEM PAL, za sastanak Upravnog odbora u martu 2013.

Na kraju 2012, članstvu Upravnog odbora pridružili su se predstavnici donatora (Svetska banka, SECO, Ministarstvo finansija Ruske Federacije, OECD/SIGMA) i zajednica prakse (predsedavajući izvršnih odbora).

Salome Steib	SECO	Švajcarska	Predsednica UO, Donator	Član
Elena Nikulina	SB		Predstavnica SB u PEM PAL-u (tim lider)	Član
Anna Valkova	MF	Rusija	Donator	Član
Andrey Bokarev	MF	Rusija	Donator	Član
Marius Koen	SB		Stručnjak SB	Član
Joop Vrolijk	OECD/SIGMA		Donator	Član
Diana Grossu Axenti	MF	Moldavija	Predsednica ZP IR	Član
Gelardina Prodani	MF	Albanija	Predsednica ZP B	Član
Angela Voronin	MF	Moldavija	Predsednica ZP T	Član
Deanna Aubrey	SB		Savetnik za PFM	Stalni posmatrač
Senka Maver	CEF		Sekretarijat PEM PAL-a	Stalni posmatrač



Donatori i izvori finansiranja

Mreža PEM PAL je tokom perioda izveštavanja dobila značajnu novčanu i ne-novčanu/tehničku podršku od donatorskih država i međunarodnih institucija, među kojima su najznačajnije: Švajcarski sekretarijat za ekonomske poslove (*Swiss State Secretariat for Economic Affairs* (SECO)), Ruska Federacija, Svetska banka, Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj/Podrška unapređenju demokratskom upravljanju u zemljama centralne i istočne Evrope (*Organization for Economic Cooperation and Development/Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries* (OECD/Sigma)), Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ)), MMF, Trezor SAD, DFID i druge.

U periodu od jula 2010. do juna 2012, za finansiranje PEM PAL aktivnosti bilo je raspoloživo ukupno 3,9 miliona USD. Finansijski doprinos obezbeđen je preko Fonda Svetske banke - *Development Grant Facility* (0,175 miliona dolara) i Multidonatorskog fonda (*Multi-Donor Trust Fund*) kojim upravlja Svetska banka (MDTF; 3,75 miliona dolara). U periodu 2010-2011, u MDTF su stigla planirana sredstva od organizacije SECO (0,76 miliona dolara) i Ministarstva finansija Ruske Federacije (1,9 miliona dolara). Ministarstvo finansija Ruske Federacije je obezbedilo dodatnih 0,95 miliona dolara do kraja decembra 2011, što je omogućilo nastavak realizovanja ranije planiranih aktivnosti. Doprinos organizacije InVent je u 2009. i 2010. iznosio 140 000 dolara.

Ne-novčana/tehnička podrška mreži PEM PAL obezbeđena je od strane Svetske banke, OECD / SIGMA, GIZ, MMF-a i drugih razvojnih partnera. Ova podrška mreži od strane organizacije OECD/SIGMA u 2011. godini, bila je vredna 50.000 USD, a u 2012 godini, 80.000 EUR.

Dalja kontinuirana podrška donatora obezbediće održivost budućih aktivnosti mreže PEM PAL. Ruska Federacija i SECO su najavili spremnost da finansijski podrže delovanje mreže PEM PAL do kraja fiskalne godine 2016. OECD/SIGMA će nastaviti sa pružanjem ne-novčane/tehničke podršku radu mreže, a nekoliko drugih donatora (npr. GIZ) je takođe najavilo spremnost da podrže pojedinačne aktivnosti zajednica prakse.

Zaključno sa martom 2013, potvrđeno je ukupno 8.345.000 USD za period od 2013 – 2016, od čega će u 2013, mreži biti dostupno 5.405.000 USD. Troškovi za realizaciju aktivnosti planiranih tokom perioda implementacije Strategije za period od 2012–2017, procenjeni su u visini od 10.540.000 USD. Nekoliko novih donatora je izrazilo spremnost da obezbedi ne-novčanu/tehničku (npr. preko stručnjaka) i/ili novčanu podršku mreži PEM PAL.

Primećeno je da su zemlje članice mreže PEM PAL sve spremnije da same finansiraju smeštaj i putne troškove kako bi većem broju predstavnika obezbedile učešće na skupovima PEM PAL-a.

Sekretarijat mreže PEM PAL

Uloga Sekretarijata je da pruži podršku sprovođenju aktivnosti programa PEM PAL. Funkcije Sekretarijata su: organizovanje direktnih skupova, priprema materijala za sastanke Upravnog odbora (npr. izmene internih pravila, informacije o budžetima zajednica prakse), praćenje učinka preko značajnog broja indikatora, izrada izveštaja o napretku i godišnjih izveštaja, održavanje i uređivanje *web sajta* i biltena mreže, vođenje evidencije događaja i virtuelne biblioteke, organizovanje direktnih *onlajn* sastanaka.

Centar za izvrsnost u finansijama (CEF) obavlja funkciju Sekretarijata mreže PEM PAL od 2008. godine. U 2012, CEF je pobedio na konkursu za pružanje usluga u narednom periodu. Novi ugovor na dve godine, potpisan je 1. aprila 2013.



Prilog 1: Indikatori učinka mreže PEM PAL za 2011 i 2012.

1. Prema oceni stručnjaka/praktičara i donatora		Ocena	2012										2011									
			2	3	5	6	7	8	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	10		
PEMPAL skupovi (videti legendu na strani 37)			31	43	23	39	6	31	18	8	41	10	19	116	30	20	29	37	11			
Broj učesnika ankete																						
1.1.	Stepen zadovoljstva svim aspektima skupa	Skala 1-5	4,8	4,7	4,6	4,7	5,0	4,7	4,8	4,9	4,7		4,9	4,2	4,5	4,9	4,9	4,7	4,8	5,0		
1.2.	Primenljivost u svakodnevnom radu	Skala 1-5	4,3	3,7	3,9	4,1	3,6			3,6	3,9	4,4	4,6	3,6	3,8	4,1	3,8		4,2	4,7		
1.3.	Relevantnost tema za posao	Skala 1-5	4,5	4,5	4,5	4,3	4,4	4,2	4,4	4,8	4,4	4,8										
1.4.	Učenje iz iskustava kolega	Skala 1-5	4,4	4,4	4,4	4,2	4,2			4,2	4,4	4,3	4,4	3,9	4,5	4,7	4,2		4,2			
1.5.	Adekvatnost nivoa prethodnog iskustva je adekvatna za skup	Skala 1-5	4,7	4,4	4,5	4,6	4,8			4,2	4,4	4,7	4,0	2,8	3,8	3,1	3,2		4,1			
1.6.	Ujedačenost nivoa prethodnog iskustva učesnika	Skala 1-5	3,8	3,8		3,9					3,8	4,2	4,7	4,0	4,5	4,5	4,5		3,6			
1.7.	Relevantnost i korisnost prezentacija	Skala 1-5	4,6	4,2	4,0	4,2	4,4	4,1	4,4		4,4		4,7	4,1	4,6	4,6	4,5		4,7			
1.8.	Očekivanja od skupa ispunjena Premašena	% %	54 46	71 29	76 24	67 31	40 60	74 26	71 29	100	79	70	26 74	81 13	92 8	53 47	71 29	74 26				
1.9.	Donatori finansijske podrške		MF Ruske Federacije, SECO										MF Ruske Federacije, SECO									
1.10.	Donatori tehničke podrške (ne-finansijske)		Svetska banka, OECD/SIGMA, GIZ, MMF										Svetska banka, OECD/SIGMA, GIZ, MMF									

2. Merenje aktivnosti i interakcije

	Ocena	2012										2011									
		2	3	5	6	7	8	10	11	12	13	1	2	3	4	5	6	7	10		
PEMPAL skupovi (videti legendu na strani 37)																					
Broj učesnika ankete		31	43	23	39	6	31	18	8	41	10	19	116	30	20	29		37	11		
2.1. Kvalitet organizacije skupa	Skala 1-5	4,9	4,9	4,7	4,9	5,0	4,6	4,9	4,8	4,9	4,6	4,9	4,1	4,6	4,5	5,0	4,2	4,9	5,0		
2.2. Kvalitet administriranja skupom	Skala 1-5	4,8	4,8	4,7	4,9	5,0	4,6	4,9	4,8	4,8	4,9	4,8	4,3	4,6	4,8	5,0	4,5	4,9	5,0		
2.3. Vreme dozvoljeno za pitanja	Skala 1-5	4,6	4,6	3,8	4,3	4,8	4,2	3,9	5,0	4,2	4,8	4,4	3,6	4,4	4,1	4,6		4,4	4,9		
2.4. Vreme dozvoljeno za diskusiju	Skala 1-5	4,5	4,4	3,5	3,6				5,0	4,1	4,8		3,7	4,3	4,2	4,7		3,9	4,6		
2.5. Učesnici koji prvi put učestvuju na skupu	%	32	72	39	42		32	39		20											
2.6. Učešće na skupu																					
Aktivno	%	51	56	65	57	17	67	47	100	53	90		54	31	47	44	61				
Prosečno	%	45	4	30	34	50	33	47		45	10		44	39	41	48	39				
Pasivno	%	3		4	8	34		6		2			2	31	12	7					
2.7. Trajanje skupa																					
Nedovoljno	%	23	7	22	14		3	17	60	10	70		14	15	17	7	6	19	45		
Dovoljno	%	71	93	70	86		93	56	40	87	30		81	77	82	89	89	81	55		
Predugo	%	6		9			3	28		3			5	8	4	6					

Izvori: Ankete je posle skupova sprovedila Svetska banka, izuzev četiri mala skupa: obuka instruktora održana u januaru 2011; studijska poseta Uzbekistana Sloveniji u oktobru 2011; studijska poseta Hrvatskoj u novembru 2012; studijska poseta ZP Interne revizije Poljskoj u novembru 2012. Ankete nakon ovih skupova je sproveo Sekretarijat PEM PAL-a. Ankete nisu vršene za sledeće skupove: studijska poseta Moldavije Hrvatskoj u oktobru 2011; plenarni sastanak ZP Interne revizije u Makedoniji u oktobru 2011; zajednički sastanak ZP i sastanak Upravnog odbora u Sloveniji u februaru 2012; sastanak ZP Interne revizije u Bugarskoj u aprilu 2012. I studijska poseta ZP Interne revizije Bugarskoj u septembru 2012. Izvor informacija o doprinosu donatora je Sekretarijat PEM PAL-a.

3. Praćenje troškova za skupove

	2012				2011				2010			
	EUR ⁱⁱ		USD		EUR		USD		EUR		USD	
	%	EUR ⁱⁱ	%	USD	%	EUR	%	USD	%	EUR	%	USD
3.1. Ukupni troškovi smeštaja, prevođenja/moderiranja ⁱⁱⁱ	76%	803.526	100%	1.015.712	80%	710.228	100%	1.011.675	76%	321.406	100%	321.406
3.1.1. Prevoz		265.650	33%	336.676		255.081	36%	363.253		128.707	40%	128.707
3.1.2. Smeštaj		376.932	47%	475.106		296.854	42%	423.228		117.282	36%	117.282
3.1.3. Prevođenje/moderiranje		134.639	17%	170.170		121.487	17%	172.809		66.183	21%	66.183
3.1.4. Ostalo		26.305	3%	33.761		36.805	5%	52.384		9.234	3%	9.234
3.2. Prevođenje/publikacije za sve tri ZP	6%	59.557		75.632	3%	22.119		31.293	6%	25.364		25.364
3.3. Troškovi rada Sekretarijata ^v	19%	199.675		253.105	17% ^v	158.064		223.616	18%	75.000		75.000
3.3.1. Troškovi organizovanja skupa		84.675		107.066								
3.3.2. Fiksni troškovi		115.000		146.039								
3.4. Ukupni troškovi skupa ^{vi} (=3.1.+3.2.+3.3.)	100%	1.062.759		1.344.450	100%	890.411		1.266.583	100%	421.770		421.770
3.5. Bruto troškovi po učesniku (=3.4./3.10.)		2.449		3.097		2.130		3.030		2.600		2.600
3.6. Neto troškovi po učesniku, ponderisani prosek [= (3.1. - prev. ^{vii})/3.10. ^{viii}]		1.454		1.840		1.447		2.061		1.510		1.510
3.6.1. ZP budžeta, ponderisani prosek		1.471		1.944		1.638		2.342				
3.6.2. ZP interne revizije, ponderisani prosek		1.583		1.989		1.074		1.517				
3.6.3. ZP trezora, ponderisani prosek		1.344		1.691		1.556		2.242				
3.6.4. Bruto ZP, ponderisani prosek		2.203		2.717		1.502		2.128		435		435
3.7. Troškovi po učesniku i po danu, p. ^{ix}		365		464		405		576				
3.8. Pros. ukup. troš. redov. skupa (bez plen. i mal. sk.) ^x		99.000		125.000		74.000		106.000		67.000		67.000
3.9. Troškovi rada Sekretarij., % svih skupova (3.4.)		19%		125.000		74.000		106.000		18%		67.000
3.10. Broj učesnika ZP		434				418				163		
3.11. Br. učesnika ZP /red. skupa (bez plen. i malih skupova)		48				42				26		
3.12. Broj skupova ZP (red./male grupe/plenarni)		13 (8/5/0)				10 (6/3/1)				8 (5/3/0)		
3.13. Prosečan kurs USD/EUR		1,2699				1,4147						
3.14. Troškovi ZP po skupu (3.1.) i po učesniku (3.10.)												
• ZP budžeta	16	16	15	15	19	19	15	15	16	16	17	17
• ZP interne revizije ^{xii}	32	32	32	32	16	16	21	21	52	52	40	40
• ZP trezora	37	37	44	44	25	25	24	24	32	32	42	42
• Sve ZP	13	13	6	6	41	41	40	40				
• Studijska poseta tipa B	2	2	2	2								
	100%	803.526 EUR	100%	1.015.712 USD	100%	710.228 EUR	100%	1.011.675 USD	100%	321.406 USD	100%	321.406 USD
			(434)		(710.228 EUR)		(418)		(321.406 USD)		(163)	

22 zemlje članice

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

3 zajednice prakse

ZP budžeta

(www.pempal.org/about/governance/ex-com-bcop)

ZP interne revizije

(www.pempal.org/about/governance/ex-com-iacop)

ZP trezora

(www.pempal.org/about/governance/ex-com-tcop)

Zajednica prakse (ZP)

... je partnerstvo koje stručnjaci/praktičari ostvaruju kroz učenje, i u okviru koga razmenom iskustava i mišljenja iznalaze rešenja za probleme u sektoru upravljanja javnim finansijama.

Članovi ZP

... su predstavnici zemalja članica PEM PAL-a u oblasti javnih finansija koji su nominovani od strane administrativnih institucija nadležnih za vršenje funkcija u oblasti budžeta, trezora i interne revizije, prema tumačenju/oceni Izvršnog odbora date zajednice prakse.

Izvršni odbor (IO)

... je upravljačko telo zajednice prakse. Imenovanje člana izvršnog odbora vrši se nominacijom od strane ostalih članova izvršnog odbora. Kriterijum za nominaciju je aktivnost člana u zajednici prakse.

Predsedavajući zajednice prakse

... je pozicija koju imenuje izvršni odbor.

Upravni odbor mreže PEM PAL (UO)

... zastupa i predstavlja mrežu PEM PAL. Članstvo UO čine dva predstavnika Svetske banke; po dva člana iz svake ZP (uključujući predsedavajućeg); po jedan predstavnik svakog donatora. Predstavnici Sekretarijata i Stručnog tima su u ulozi stalnih posmatrača.

(www.pempal.org/event/sc_meetings)

Tim lider ispred Svetske banke

... je predstavnik Svetske banke koji odobrava sredstva za aktivnosti u okviru budžeta mreže PEM PAL kojim upravlja Svetska banka i nadgleda ukupna budžetska sredstva.

Sekretarijat mreže PEM PAL

Centar za izvrsnost u finansijama, Ljubljana, Slovenija

(www.cef-see.org)

Stručni/resursni tim

... grupa specijalizovanih stručnjaka koji članovima UO, IO i zajednicama prakse pružaju ekspertsku i tehničku podršku, pomažu koordinaciju i strateško usmeravanje aktivnosti i skupova.

Alumni

Svi članovi zajednica prakse, predstavnici donatorskih organizacija i eksperti, koji ostaju u mreži PEM PAL i nakon penzionisanja sa položaja koji ih je kvalifikovao za učesće u mreži PEM PAL.

Skupovi PEM PAL-a

Skupovi koje planiraju i formulišu izvršni odbori, t.j. skupovi za koje su obezbeđena sredstva u akcionim planovima zajednica prakse.

(www.pempal.org/activities)

Studijske posete PEM PAL-a

Postoje dve vrste studijskih poseta, A i B. Troškovi za ove dve vrste poseta se pokrivaju iz različitih budžetskih izvora, što je ujedno i osnovna razlika među njima.

(www.pempal.org/activities)

Plenarni sastanci PEM PAL-a

Zajednički sastanci sve tri zajednice prakse

(www.pempal.org/event/plenary_meeting)

PEM PAL pravila

Operativne smernice (www.pempal.org/rules)

Smernice za studijske posete (www.pempal.org/rules)

Smernice za skupove PEM PAL-a (www.pempal.org/rules)

Smernice za upravljanje budžetom

(www.pempal.org/rules)

Onlajn resursi znanja PEM PAL-a

PEMPAL podstiče razvoj resursa znanja koji pomažu članovima ZP da unaprede svoje veštine i znanje i olakšaju promene.

Virtuelna biblioteka (www.pempal.org/library)

Glosar termina (www.pempal.org/glossary)

Često postavljana pitanja (www.pempal.org/faq)

Strategija PEM PAL-a

Strategija čija izrada je počela u septembru 2012, obezbeđuje smernice za delovanje mreže PEM PAL u periodu od 2012 – 2017. godine. (www.pempal.org/strategy)

Praćenje i evaluacija

Uspešne priče mreže PEM PAL u 2011

(www.pempal.org/success-stories)

Godišnji izveštaj za 2011 (www.pempal.org/reports)

Godišnji izveštaj za 2012 (www.pempal.org/reports)

Eksterna evaluacija iz 2012 (www.pempal.org/evaluation)

	2012. (kalendarska god.)	2011. (kalendarska god.)
Broj skupova	8 redovnih 5 malih	6 redovnih 3 malih 1 veliki plenarni
Broj učesnika PEM PAL-a	434	418
Broj zemalja domaćina	11	6
Ukupni troškovi za skupove	1,1 miliona EUR (1,3 miliona USD) ⁸	0,89 miliona EUR (1,3 miliona USD)
Prosečni troškovi redovnog skupa	99.000 EUR (125.000 USD) Pros. 48 učesnika	74.000 EUR (106.000 USD) Pros. 42 učesnika
Neto dnevni troškovi po učesniku i po skupu (bez troškova prevođenja i Sekretarijata)	1.454 EUR (1.840 USD)	1.447 EUR (2.061 USD)
Neto troškovi po učesniku i po danu	365 EUR (464 USD)	405 EUR (576 USD)
Bruto troškovi po učesniku i po skupu	2.449 EUR (3.098 USD)	2.130 EUR (3.030 USD)
Ukupno zadovoljstvo vrednošću skupova	4,6 – 5,0 / 5,0	4,3 – 5,0 / 5,0
Učesnici koji pridaju važnost učenju od kolega	4,2 – 4,4 / 5,0	3,9 – 4,7 / 5,0
Nivo skupova je adekvatan nivou znanja	4,5 – 4,8 / 5,0	2,8 – 4,1 / 5,0
Teme su relevantne i korisne	3,6 – 4,3 / 5,0	3,6 – 4,6 / 5,0
Učešće na skupovima je aktivno	51% – 67%	31% – 61%
Web sajt mreže PEM PAL		
Broj poseta	13.191	10.459
Broj pregleda stranica	47.388	38.344

⁸ Ukupni troškovi za aktivnosti PEM PAL-a u 2012. godini, iznosili su 1,1 miliona EUR, u odnosu na 0,89 miliona EUR u 2011. Ovaj iznos iskazan u USD je identičan za obe godine - 1,3 miliona EUR. Razlika je nastala usled pada vrednosti EUR u odnosu na USD u 2012, u poređenju sa 2011. Srednji kurs USD/EUR u vreme održavanja skupova u 2011, bio je 1,4147, dok je u 2012, bio 1,2699.

Autor izveštaja: Senka Maver, Sekretarijat PEM PAL-a; Centar za izvrsnost u finansijama (CEF)

Štampa: Sekretarijat PEM PAL-a

Urednik teksta: Kadri Põdra

Urednik proizvodnje: Kadri Põdra

Prevod na bosanski: Dragica Todorović

Dizajn: arnoldvuga⁺

Fotografije: CEF Archive

Štampanje: Birografika BORI d.o.o.

Ovaj izveštaj dostupan je na engleskom, ruskom i bosanskom.

2013.