



PEMOPAL
Godišnji izveštaj 2011

Podrška PEM PAL inicijativi dolazi sa strane:



Ministry of Finance
of the Russian
Federation



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

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



The World Bank



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

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

PEMOPAL
Godišnji izveštaj 2011

Najznačajniji podaci iz Godišnjeg izveštaja PEM PAL-a za 2011. godinu

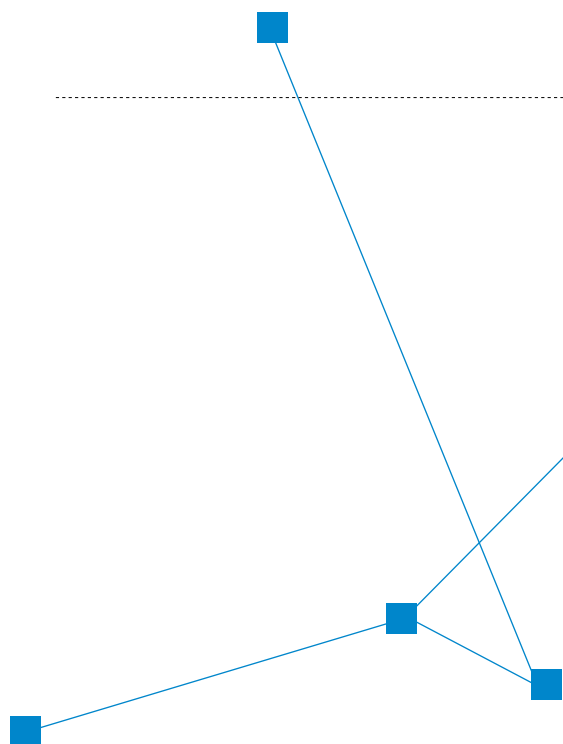
Rast mreže PEM PAL je nastavljen u 2011. godini

- **418 učesnika** iz 21. zemlje, zajedno sa 49 stručnjaka i 59 govornika, učestvovalo je na sedam sastanaka održanih u šest zemalja i dve studijske posete. Broj učesnika predstavlja značajno povećanje u odnosu na 178, koliko ih je bilo u 2010, i 160 u 2009. godini.
- **Web sajt PEM PAL-a:** 10.459 poseta i 1.027 stranica pregledanih 38.344 puta. Radi poređenja, u 2010, bilo je 6.318 poseta, odnosno 3.062 u 2009. godini.

PEM PAL *Public Expenditure
Management Peer Assisted
Learning Network*

Merenje učinka i uticaja

- **Ankete koje se sprovode po završetku skupova PEM PAL-a:** ukupno zadovoljstvo praktičara skupovima bilo je veoma veliko (4,7 poena na skali od 1 – 5). Teme o kojima se diskutovalo bile su bitne i primenljive u svakodnevnom radu (4,5/5). Učesnici su mnogo naučili iz iskustava svojih kolega (4,3/5). U vezi sa doprinosom zadacima rukovodstva i uprave, ima prostora za poboljšanja (2,8/5), kao i u vezi sa doprinosom diskusijama na skupovima (3,0/5).
- **Priče o uspehu PEM PAL-a:** petnaest priča koje je ispričalo sedamnaest učesnika PEM PAL-a opisuju njihova lična i kolektivna iskustva u PEM PAL-u. Priče o uspehu su kombinovane sa indikatorima učinka kako bi se ocenio uticaj koji mreža ima na praktičare u oblasti upravljanja javnim finansijama, organizacije u kojima rade i procese u njihovim zemljama.
- **Direktni troškovi** po učesniku, (trodnevnog) skupa: 3.000 USD, u odnosu na 2.600 USD u 2010. i 2.000 USD u 2009. godini. Neto troškovi prevođenja i organizovanja skupova u 2011. godini, iznosili su 2.000 USD.

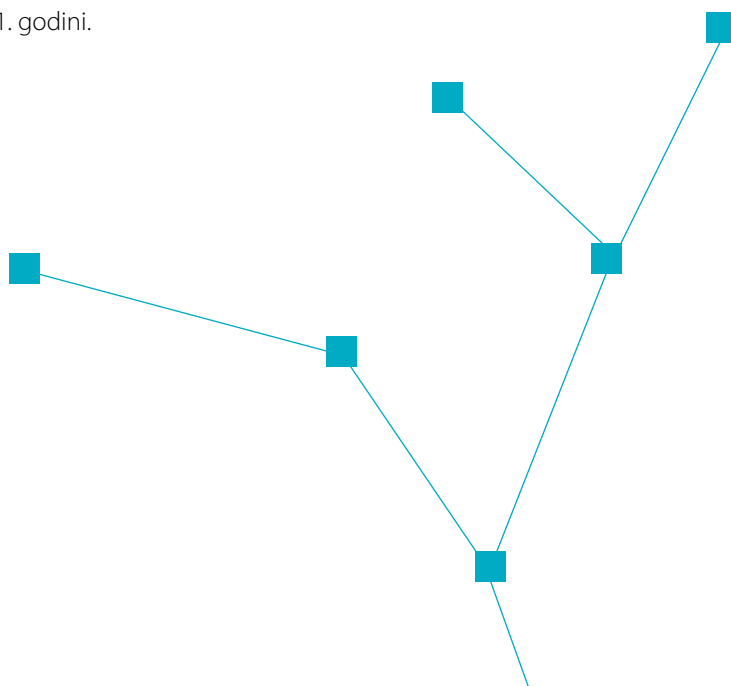


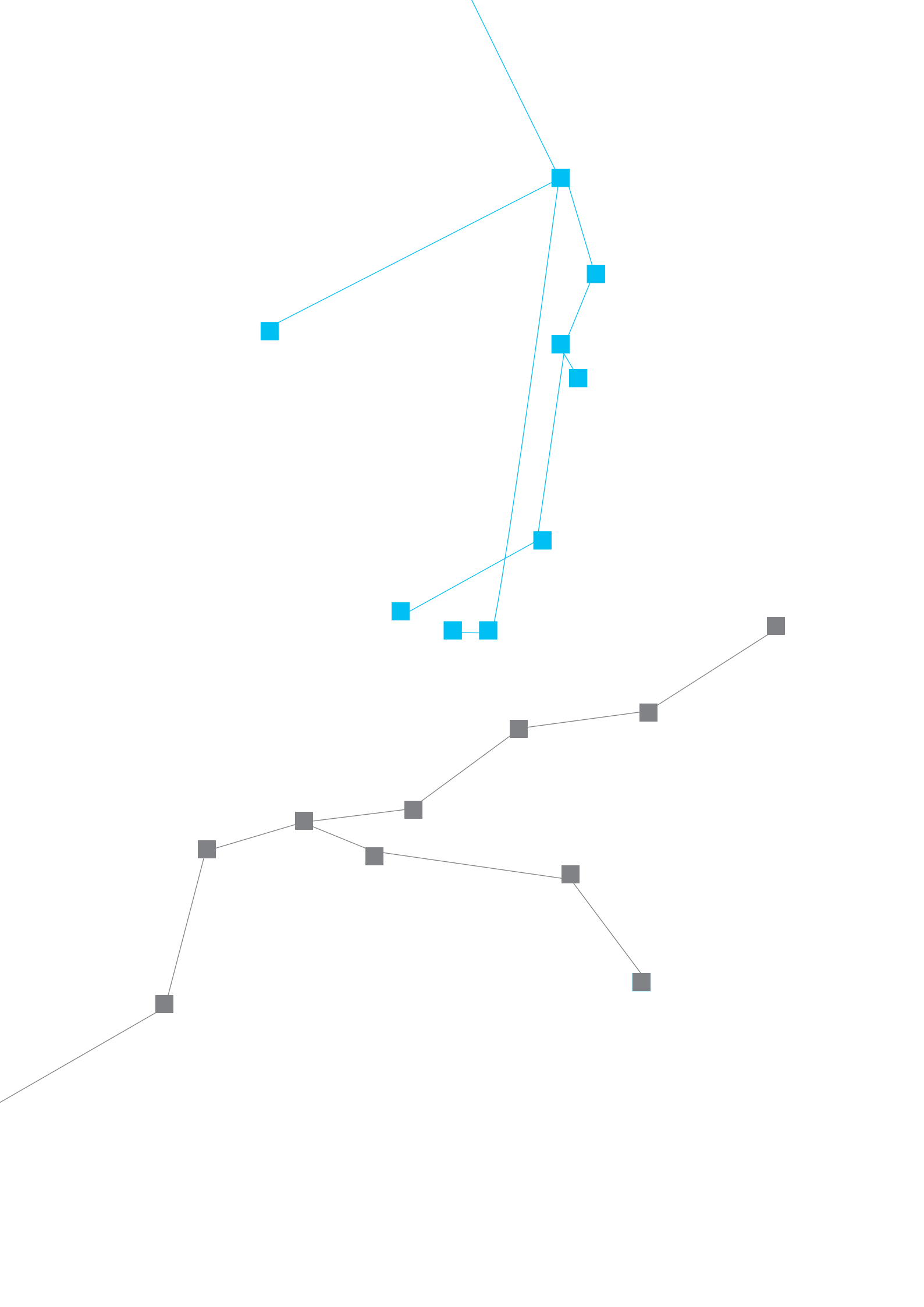
Promovisanje kolektivnog učenja i razmena informacija

- **Virtuelna biblioteka** (<http://www.pempal/library/>): obezbeđuje kako pristup dokumentima o upravljanju javnim finansijama, tako i njihovo direktno prenošenje u biblioteku. Pristup virtualnoj biblioteci je besplatan.
- **Rečnik pojmova PEM PAL-a** (<http://www.pempal.org/glossary/>): namena rečnika pojmova je da pomogne razumevanje i dosledno korišćenje terminologije o upravljanju javnim finansijama. Na 136 strana, rečnik pojmova daje definicije i objašnjava koncepte. Korišćenje je besplatno.
- **Wiki PEM PAL-a:** *onlajn* instrument za neformalnu vrstu razgovora i razmenu informacija koji je otvoren za registrovane članove. Iskustvo sa *wiki* PEM PAL-a počelo je tako što je decembra 2009, ZP interne revizije uspostavila *wiki* stranicu. Sledeći njen dobar primer, ZP budžeta i ZP trezora otvorile su svoje *wiki* u 2011. godini.

Pogled u budućnost

- **Strategija PEM PAL-a za period 2012 - 2017:** bazirana je na šest glavnih stubova koji treba da pomognu u dostizanju ciljeva PEM PAL-a. Stubovi strategije obuhvataju: akcione planove vođene tražnjom, posvećeno članstvo i identifikovanje sa mrežom, dobro upravljanje, dovoljne finansijske resurse, visokokvalitetne resurse mreže i funkcionalan Sekretarijat sa adekvatnim resursima.
- **Evaluacija PEM PAL-a za 2011. godinu:** urađena je druga evaluacija mreže. Prva evaluacija je bila 2008. godine. Druga evaluacija je donela nekoliko preporuka: usvajanje vizije i indikatora učinka koje će zajednički koristiti svi ključni akteri, razvoj PEM PAL-a u mrežu ministarstava, veći fokus na profesionalnim kompetencijama pojedinaca, a manji na opštim rezultatima u sistemima upravljanja javnim finansijama. Potrebno je obezbediti resurse za funkciju tehničke podrške kako bi odgovorila rastućoj tražnji i izradu proizvoda znanja sa oznakom PEM PAL, kao i preispitati modalitet funkcije Sekretarijata s obzirom na porast aktivnosti mreže. Takođe je potrebno rešiti pitanje adekvatnog finansiranja u period nakon juna 2012. godine.
- **Teme planirane za početak 2012. godine:** integrisanje eksternog finansiranja u nacionalne budžete (ZP trezora), pristupi programskom budžetiranju (ZP budžeta), procena rizika i mentorstvo u postupku sertifikacije interne revizije (ZP interne revizije).

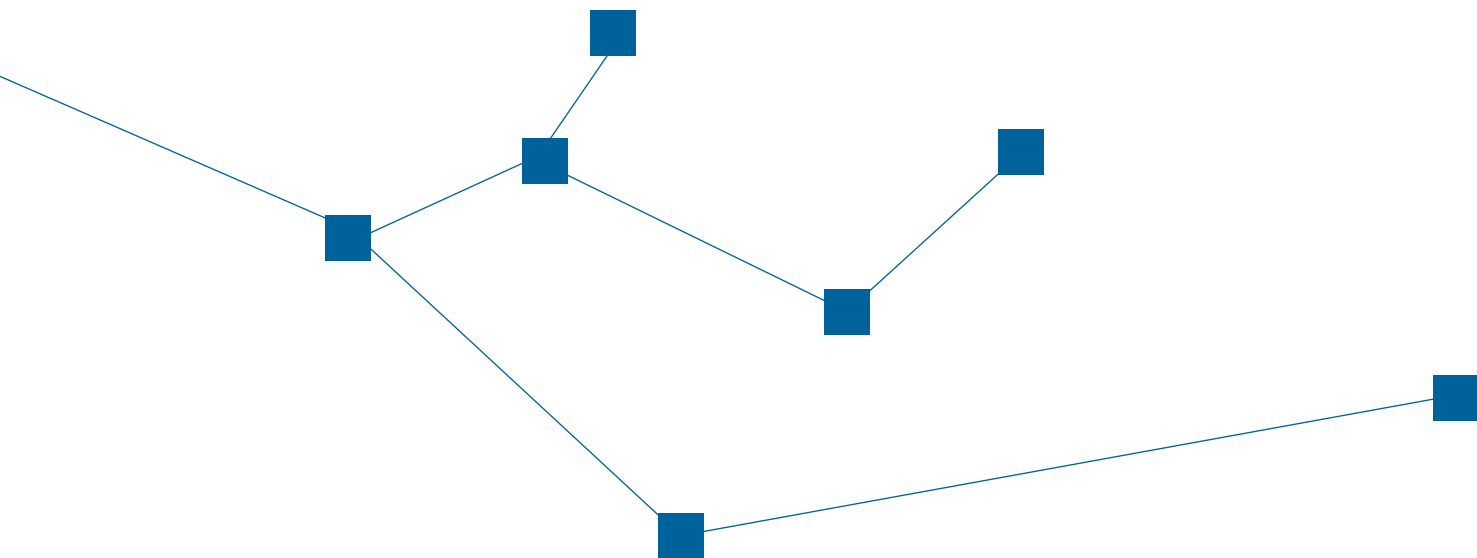




Sadržaj

I. PEM PAL na delu u 2011. godini	6
II. Povezivanje praktičara oko zajedničkih razvojnih izazova	10
PEM PAL skupovi	12
Sastanci ZP	12
Studijske posete	14
Sastanci Upravljačkog odbora PEM PAL-a	14
Aktivnosti planirane za početak 2012. godine	14
Jačanje rukovodećih grupa i ciljeva u učenju	15
Važnost PEM PAL-a za praktičare u oblasti PFM	15
III. Razmena dobrih praksi, pouka i zapažanja	16
Web sajt i wiki PEM PAL-a	17
PEM PAL u vestima	18
Virtuelna biblioteka	19
Rečnik pojmova PEM PAL-a	19
IV. Doprinošenje poboljšanim veštinama i znanju učesnika i olakšavanje promene	20
Priče o uspehu	22
Strategija PEM PAL-a za period 2012-2017. godine	24
Evaluacija PEM PAL-a za 2011. godinu	25
V. Finansijski indikatori	26
PRILOZI	30
1: Aktivnosti u 2011. godini	30
2: Evaluacija PEM PAL-a kroz ankete posle skupova	39
3: Saobraćaj na web sajtu PEM PAL-a i wiki ZP interne revizije	41
4: Organizaciona i koordinaciona podrška Sekretarijata PEM PAL-a u 2011. godini	42

PEM PAL na delu
u 2011. godini



Znanje je globalno javno dobro, a razmena znanja

leži u srcu globalnog programa razvoja. Misija PEM PAL mreže jeste da doprinosi inovativnim rešenjima u oblasti upravljanja javnim finansijama stvaranjem produktivne i funkcionalne mreže praktičara radi promovisanja učenja uz pomoć kolega, upoređivanja napretka reformi i razmene iskustava.

Inicijativa PEM PAL je pokrenuta 2006. godine i tokom poslednjih nekoliko godina je doživela impresivan

rast. Ona povezuje oko 150 praktičara u oblasti upravljanja javnim finansijama (PFM) iz 21 od 30 zemalja u Evropi i centralnoj Aziji (ECA) koji prolaze kroz slične izazove u osmišljavanju i sprovođenju politike javnih finansija. Ti izazovi se razmatraju u okviru tri zajednice prakse (COP (engl) - ZP) – budžeta, interne revizije i trezora. ZP se redovno sastaju – svaka ZP u proseku dva puta godišnje – da bi se pozabavile zajedničkim temama, učile iz praktičnog iskustva drugih i nalazile rešenja za konkretne probleme na osnovu najboljeg raspoloživog iskustva i znanja. Sve tri ZP se s vremena na vreme zajedno sastaju da bi razmatrale pitanja koja su bitna za sve tri ZP. Svaka ZP je formirala rukovodeću grupu za koordinisanje rada ZP i upravljanje njenim aktivnostima.

Misija PEM PAL-a povezuje praktičare i ključne aktere u

oblasti PFM. Aktivnosti ZP potpomažu Upravljački odbor PEM PAL-a (uključujući donatore i predstavnike ZP), specijalizovana grupa stručnjaka, facilitator zajednice, prevodioci i moderatori, kao i Sekretarijat tako što daju zapažanja i preporuke i koordiniraju diskusije i organizaciju skupova. Širenje PEM PAL-a ne bi bilo moguće bez dragocene finansijske i nefinansijske podrške od donatora i drugih razvojnih partnera. U 2011. godini PEM PAL mreža je dobila finansijsku podršku od Ruske Federacije i Švajcarske, a nefinansijsku podršku od Svetske banke, OECD/SIGMA, Međunarodnog monetarnog fonda i GlZ-a, nemačke agencije za razvoj.

Sve aktivnosti u 2011. godini promovisale su identifikaciju sa mrežom i učešće i obuhvatale su zapažanja o praktičnom iskustvu zemalja na različitim nivoima razvoja.

Početkom 2011. godine održan je plenarni sastanak sve tri ZP da bi se razmatralo pitanje odgovornosti rukovodilaca i kako ona utiče na pripremanje i izvršenje budžeta. Tokom godine je održano i pet individualnih skupova ZP koji su se fokusirali na računovodstvene standarde javnog sektora, informacione sisteme za upravljanje finansijama, procese izrade kapitalnog budžeta i priručnik za internu reviziju i module za obuku i sertifikaciju u oblasti interne revizije. Pored toga, organizovan je i jedan zajednički skup ZP da bi se razgovaralo o tome kako unaprediti delotvornost i održivost mreže i pripremiti teren za te aktivnosti tokom sledećih pet godina. Takođe, u dve studijske posete praktičari su saznali od svojih kolega kako su oni organizovali svoju internu reviziju i budžetski sistem.

PEM PAL mreža je koristila raznovrsne metode i sredstva za promovisanje svoje misije i obezbeđenje maksimalnog uticaja na razmenu znanja.

Plenarni sastanak za sve tri ZP uključio je oko 190 stručnjaka za PFM, dok su drugi skupovi obično okupljali između 50 i 90 ljudi. Svaka od dve studijske posete uključivala je posetu deset ljudi njihovim kolegama. Tri od pet sastanaka Upravljačkog odbora održana su putem video konferencije, dok su ostala dva bila sastanci licem u lice organizovani paralelno sa drugim skupovima. Savremena sredstva za on-line diskusiju, uključujući Adobe i Skype, obezbedila su ekonomičan način za rukovodeće grupe ZP da pripreme koncepte i dogovore se o opsegu budućeg rada. PEM PAL-ov aspekt razmene iskustva promovisan je preko web sajta i wiki-ja. Takođe, u 2011. godini su uspostavljeni Virtualna biblioteka PEM PAL-a i Rečnik pojmova PEM PAL-a.

1 Albanija, Armenija, Azerbejdžan, Belorusija, Bosna, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kosovo, Kirgistan, Makedonija, Moldavija, Crna Gora, Rumunija, Rusija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

2 Wenger, Trayner i de Laet definišu zajednicu prakse kao „partnerstvo za učenje među ljudima koji smatraju korisnim da uče jedni s drugima o specifičnim stvarima. Oni koriste iskustva iz prakse drugih kao resurs za učenje, i udružuju snage u smislu rešavanja izazova s kojima se susreću individualno i kolektivno. Unapređenje i procena stvaranja vrednosti u zajednicama prakse i mrežama: Konceptualni okvir, http://wenger-trayner.com/documents/Wenger_Trainer_DeLaet_Value_creation.pdf.

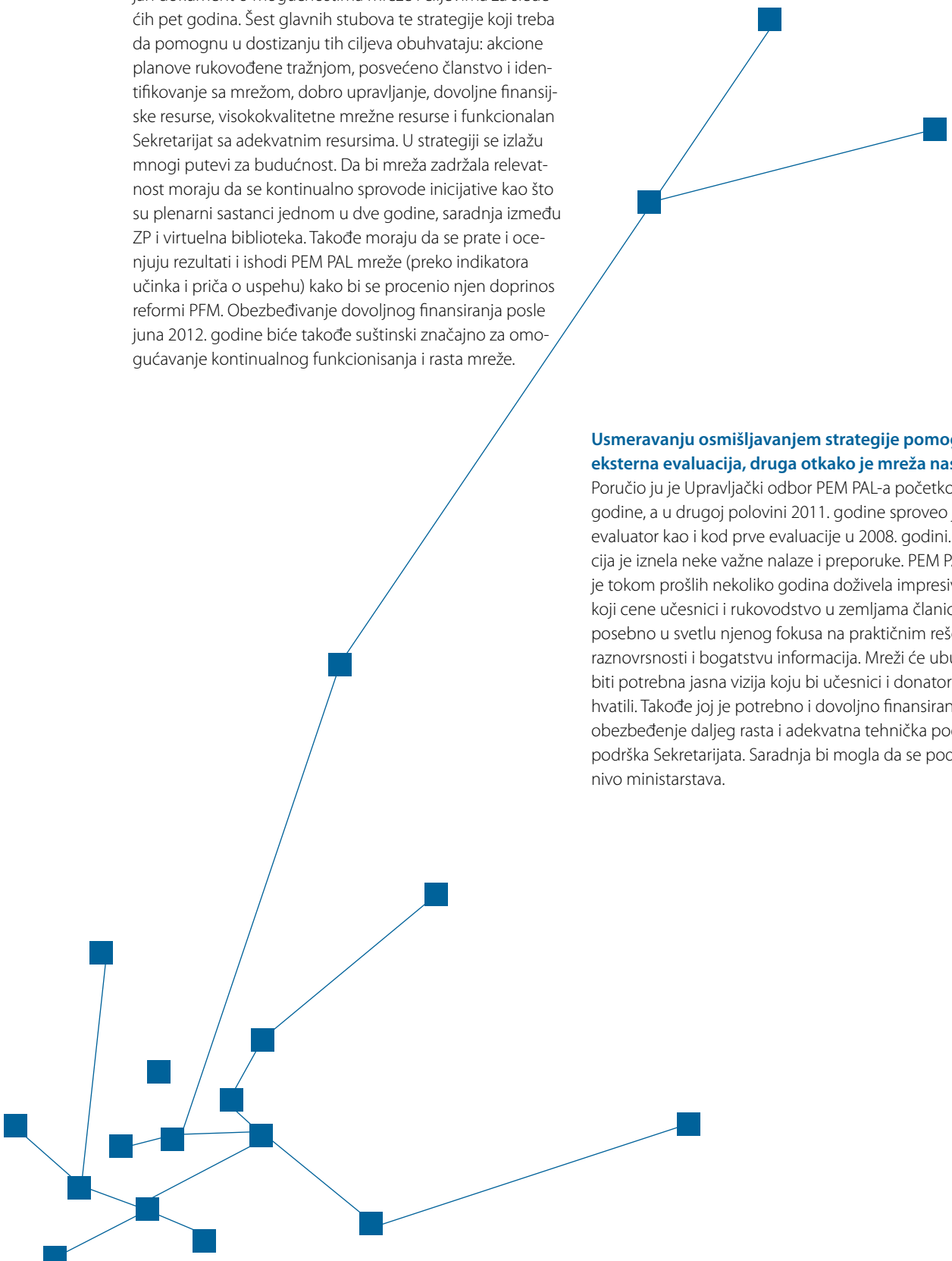
1 Od 2008 Centar za izuzetnost u oblasti finansija, Ljubljana, Slovenija (www.cef-see.org) deluje kao Sekretariat PEM PAL-a. Opis rada Sekretarijata u 2011 nalazi se u Prilogu 4.

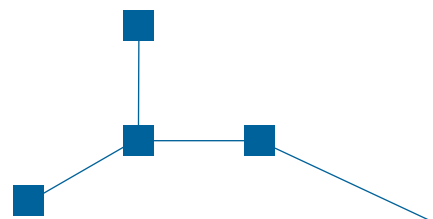
Praktičari i ključni akteri u oblasti PFM razmišljali su u 2011. godini o Strategiji PEM PAL-a za period 2012-2017. godine.

Iz opsežnih konsultacija organizovanih u različitim oblicima tokom cele godine proistekao je sadržajnan dokument o mogućnostima mreže i ciljevima za sledećih pet godina. Šest glavnih stubova te strategije koji treba da pomognu u dostizanju tih ciljeva obuhvataju: akcione planove rukovođene tražnjom, posvećeno članstvo i identifikovanje sa mrežom, dobro upravljanje, dovoljne finansijske resurse, visokokvalitetne mrežne resurse i funkcionalan Sekretarijat sa adekvatnim resursima. U strategiji se izlažu mnogi putevi za budućnost. Da bi mreža zadržala relevantnost moraju da se kontinualno sprovode inicijative kao što su plenarni sastanci jednom u dve godine, saradnja između ZP i virtuelna biblioteka. Takođe moraju da se prate i ocenjuju rezultati i ishodi PEM PAL mreže (preko indikatora učinka i priča o uspehu) kako bi se procenio njen doprinos reformi PFM. Obezbeđivanje dovoljnog finansiranja posle juna 2012. godine biće takođe suštinski značajno za omogućavanje kontinualnog funkcionisanja i rasta mreže.

Usmeravanju osmišljavanjem strategije pomogla je eksterna evaluacija, druga otkako je mreža nastala.

Poručio ju je Upravljački odbor PEM PAL-a početkom 2011. godine, a u drugoj polovini 2011. godine sproveo ju je isti evaluator kao i kod prve evaluacije u 2008. godini. Evaluacija je iznela neke važne nalaze i preporuke. PEM PAL mreža je tokom prošlih nekoliko godina doživela impresivan rast koji cene učesnici i rukovodstvo u zemljama članicama, posebno u svetlu njenog fokusa na praktičnim rešenjima, raznovrsnosti i bogatstvu informacija. Mreži će ubuduće biti potrebna jasna vizija koju bi učesnici i donatori prihvatili. Takođe joj je potrebno i dovoljno finansiranje za obezbeđenje daljeg rasta i adekvatna tehnička podrška i podrška Sekretarijata. Saradnja bi mogla da se podigne na nivo ministarstava.





Kako bi se osiguralo da izvršava svoju misiju, PEM PAL se u svim svojim aktivnostima fokusira na rezultate.

Ona evaluira učinak pomoću raznih kriterijuma i pokušava da dokumentuje rezultate i ishode kako bi se bolje razumelo kako PEM PAL podržava programe reformi. Kvantitativni podaci, objedinjeni u osnovni skup indikatora, dopunjeni su kvalitativnim procenama, uglavnom u obliku priča o uspehu. Fokus je bio na **četiri ključna pitanja**.

- Da li PEM PAL povezuje praktičare i ključne aktere oko zajedničkih razvojnih izazova?
- Da li olakšava pravovremenu i sistematsku razmenu dobrih praksi, pouka i zapažanja?
- Da li doprinosi unapređenju veština i znanja učesnika i olakšava promenu u njihovim okruženjima?
- Koliko je PEM PAL mreža bila ekonomična u sprovođenju programa aktivnosti?

Ovaj izveštaj pokušava da odgovori na ta pitanja tako što će se opisati aktivnosti PEM PAL mreže i ispitati njen učinak i delotvornost.

U njemu se prvo pokazuje kako PEM PAL mreža povezuje praktičare omogućavajući im da razmenjuju iskustva i primenjuju globalno znanje putem skupova i online instrumenata PEM PAL mreže. Zatim prikazuje naglasak PEM PAL-a na razmeni znanja i kontinualnom učenju putem mreže izvora informacija. Potom prikazuje evaluaciju uticaja na procese odlučivanja vezane za PFM u zemljama članicama PEM PAL mreže. Na kraju se prikazuje pregled finansijskih indikatora PEM PAL-a da bi se utvrdila njena ekonomičnost. U prilogima 1-4 daje se više pojedinosti vezanih za teme koje se razmatraju u izveštaju.





Povezivanje praktičara
oko zajedničkih razvojnih
izazova

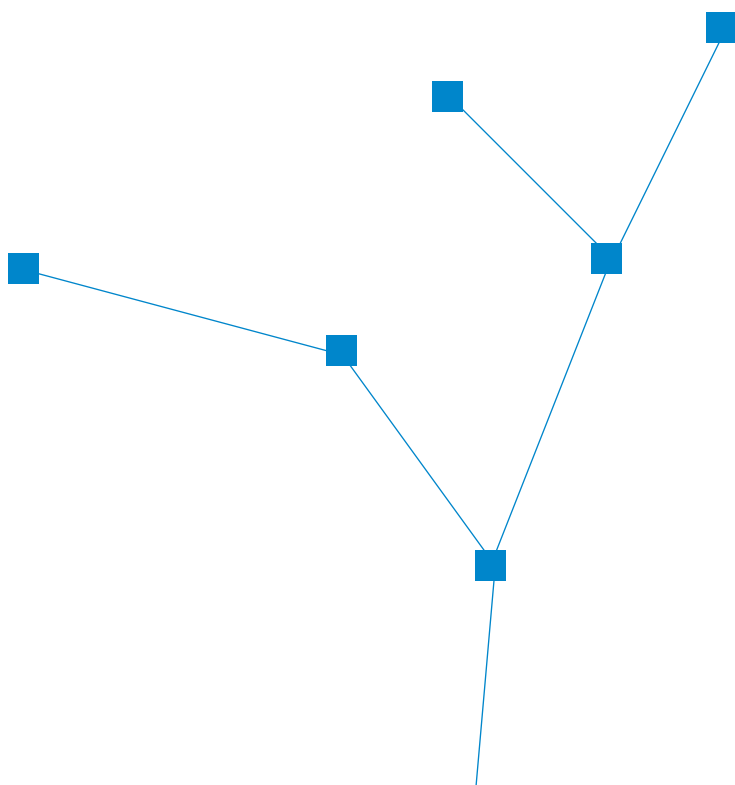
PEM PAL mreža okuplja praktičare u oblasti PFM na sastancima licem u lice i povezuje ih online putem da bi im pomogla da uče jedni od drugih i stvaraju neformalne međuinstitucionalne i multikulturalne mreže. Takve mreže stvaraju novu upravljačku strukturu sutrašnjice koja se zasniva na odnosima i zavisi od aktivne i dobrovoljne interakcije između njenih članova. Iako su sastanci licem u lice važni za stvaranje takvih odnosa i osećaja poverenja i izgradnje konsenzusa, virtualne diskusije i online instrumenti koriste se za širenje dobrih praksi i pouka, kao i razmenu informacija.

Uspeh jedne mreže zavisi od raznih faktora. Učešće obično iziskuje znatnu količinu vremena koju je često teško pronaći u gustim rasporedima praktičara u oblasti PFM. Ono takođe iziskuje konstantnu podršku matičnih institucija praktičara u oblasti PFM. U tom smislu, rukovodeće grupe zajednica prakse igraju nezamenljivu ulogu u pomaganju ZP da odrede smer i ciljeve svojih aktivnosti. Timovi za podršku, uključujući grupe stručnjaka i Sekretarijat, pomažu ZP u sprovođenju tih ciljeva u praksu. Pravila poslovanja i Smernice (za skupove i studijske posete) obezbeđuju proceduralni okvir za olakšanje tih procesa.

Može se koristiti više indikatora da se izmeri koliko je PEM PAL mreža bila uspešna u povezivanju praktičara u oblasti PFM, kao što je ukupno zadovoljstvo praktičara skupovima i njihovo mišljenje o relevantnosti tema, posete web sajtu, itd.

„Učešće na sastancima PEM PAL-a mnogo mi je pomoglo da stvorim viziju za budućnost, da mi se u glavi razjasne pitanja koja se neprestano postavljaju u mojoj zemlji i da više puta donesem bolje i pažljivije odluke“ citat je jednog od učesnika koji odražava mišljenje mnogih drugih.

Učesnici su naročito cenili PEM PAL-ovu aktivnu **razmenu iskustava i ideja** i profesionalni razvoj koji ta razmena donosi. U svom svakodnevnom radu oni se često suočavaju sa nejasnim pitanjima, ali im PEM PAL omogućava da ih vide u **širem kontekstu**. I društvena strana skupova se smatra važnom: sticanje prijatelja i upoznavanje novih ljudi promovise **saradnju među kolegama** i direktnu razmenu iskustva. To je zato što je atmosfera obično prijateljska i pozitivna i ohrabruje ljude da razgovaraju i da predstavljaju svoje ideje.



PEM PAL skupovi

u periodu januar-decembar 2011. godine
(više pojedinosti videti u **Prilogu 1**)

U 2011. godini održan je jedan plenarni sastanak za sve tri ZP, pet pojedinačnih sastanaka ZP, jedan sastanak između više ZP i jedan seminar za rukovodeće grupe u šest zemalja (Belorusiji, Hrvatskoj, Kazahstanu, Moldaviji, Sloveniji i Švajcarskoj), pored dve studijske posete, pet sastanaka Upravljačkog odbora i preko 20 sastanaka rukovodećih grupa ZP (uglavnom online). Na sedam sastanaka PEM PAL-a i jednom seminaru, kao i u dve studijske posete učestvovalo je 418 učesnika iz 21 zemlje. Ukupno je na tim skupovima učestvovalo i 49 stručnjaka i 59 govornika.



Sastanci ZP

Obuka instruktora za unapređenje učenja,
24-25. januar, Zagreb, Hrvatska.

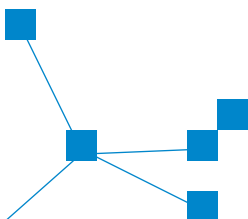
Radionica je namenjena rukovodećim grupama sa ciljem učenja participatornih metoda na sesijama za učenje i sastancima.

Zajednički plenarni sastanak ZP,
26-28. januar, Zagreb, Hrvatska.

Na plenarnom sastanku se razmatrala odgovornost rukovodilaca u izvršenju budžeta, a naročito dve teme u vezi s tim: (i) aranžmani koji sprečavaju ili podrivaju odgovornost rukovodilaca i (ii) kvalitet formata budžeta i izveštavanja i kako oni doprinose procesu odlučivanja.

Sastanak ZP trezora o reformama u računovodstvu javnog sektora
18-22. april, Ljubljana, Slovenija.

Učesnici su razmenili iskustva u oblasti osmišljavanja i sprovođenja reformi računovodstva javnog sektora sa posebnim naglaskom na računovodstvenim standardima javnog sektora i prelasku sa gotovinske na obračunsku osnovu u računovodstvu javnog sektora. Oni su takođe učestvovali, a neki od njih i održali prezentacije, na međunarodnoj konferenciji (20-21. aprila) koju je organizovao Centar za izuzetnost u oblasti finansija u partnerstvu sa Svetskom bankom i MMF-om.



Radionica ZP interne revizije: Priručnik za internu reviziju (6-7. jun) i obuka i sertifikacija (8-9. jun), Kišinjev, Moldavija.

Učesnici su razmatrali priručnike za internu reviziju iz odabranih zemalja, kao i komponente modela priručnika za internu reviziju (osnovni principi, planiranje, izvršenje, izveštavanje, poboljšanje kvaliteta, ljudi, instrumenti, znanje i interakcija sa drugima). Razvili su i module za program obuke.

Sastanak ZP budžeta o reformama praksi izrade kapitalnog budžeta, 14-17. jun, Minsk, Belorusija.

Učesnici su diskutovali o tome kako je aktuelna finansijska kriza uticala na kapitalne budžete. Bavili su se slabostima u organizaciji i regulaciji u procesima izrade kapitalnog budžeta i ulogama finansija i resornih ministarstava. Određeni su ključni stubovi izrade kapitalnog budžeta: popis sredstava, strateško planiranje, proces određivanja i izbora projekata, budžetiranje projekta, praćenje i evaluiranje projekta, dijalog sa političarima, filtriranje kapitalnih projekata i obuka.



Sastanak rukovodećih timova sve tri ZP, 6-8. jul, Bern, Švajcarska.

Rukovodeće grupe sve tri ZP sastale su se u Bernu u Švajcarskoj da bi diskutovale o tome (i) kako da poboljšaju delotvornost i održivost mreže, (ii) o strategiji PEM PAL-a za period posle 2012. godine, (iii) akcionim planovima ZP za period 2012-2014. godine i (iv) da bi saznale nešto više o švajcarskim praksama i procesima u oblasti budžeta i interne revizije.

Sastanak ZP trezora o upotrebi IT u poslovima trezora, 27-29. septembar, Astana, Kazahstan.

Učesnici su razmatrali izazove u oblasti dizajniranja, nabavke i implementacije informacionih sistema za upravljanje finansijama (FMIS) i analizirali praktična iskustva Kazahstana, Južne Koreje, Danske, Francuske, Ruske Federacije i Svetske banke. Projekti FMIS uključuju znatne troškove koji zavise od veličine zemlje, broja i opsega komponenata, kao i složenosti dizajna projekta. Iz tog razloga je suštinski značajno temeljno razmatranje svih njihovih elemenata pre no što se projekti dizajniraju i pokrenu.



Plenarni sastanak ZP interne revizije, 25-29. oktobar, Ohrid, Makedonija.

Na sastanku ZP interne revizije akcenat je bio na finalizaciji modela Priručnika za internu reviziju i preispitan je program obuke i sertifikacije za interne revizore. Takođe su razmenjeni stavovi o podeli ovlašćenja između interne revizije i inspekcije, kao i o prednostima i slabostima u sadašnjem godišnjem izveštavanju o internoj reviziji.

Studijske posete ZP

Zvaničnici Moldavije
u poseti kolegama u Hrvatskoj,
6-7. oktobar.

Deset internih revizora iz raznih institucija u Moldaviji posetilo je svoje kolege u hrvatskom Ministarstvu finansija da razgovaraju o organizaciji interne revizije u Hrvatskoj i koracima u njenom institucionalnom razvoju.

Zvaničnici Uzbekistana
u poseti kolegama u Sloveniji,
11-14. oktobar.

Deset zvaničnika Ministarstva finansija Uzbekistana razgovaralo je o budžetskim procesima i izazovima u oblasti nabavki u Sloveniji. Ta studijska poseta je organizovana u saradnji sa Kancelarijom UNDP u Uzbekistanu.



Sastanci Upravljačkog odbora PEM PAL-a

Upravljački odbor PEM PAL-a je u 2011. godini imao pet sastanaka: u januaru, aprilu, julu, septembru i novembru. Glavni fokus rada Upravljačkog odbora bio je na Strategiji PEM PAL-a za period 2012-2017. godine i Evaluaciji PEM PAL-a. Upravljački odbor je takođe dao smernice za korišćenje budžeta ZP i preporuke o njihovim akcionim planovima i pratio njihovo sprovođenje i indikatore učinka PEM PAL-a. Na dnevnom redu su bili i rad i saradnja između ZP, mogućnosti za formiranje ZP eksterne revizije i izveštaji Sekretarijata i odobrene su izmene pravila poslovanja i smernica.

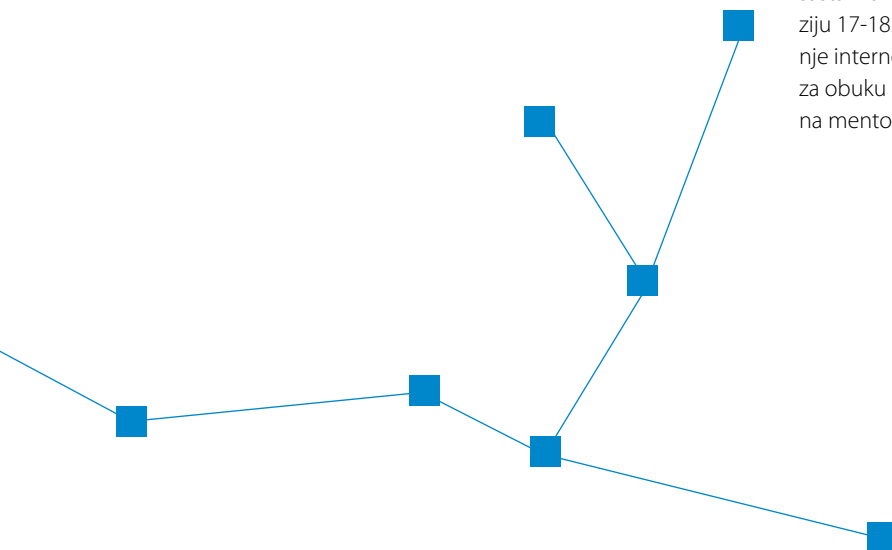
Aktivnosti planirane za početak 2012. godine

Očekuje se da na sastanku **16-17. februara u Ljubljani u Sloveniji Upravljački odbor** razmotri preporuke Evaluacije PEM PAL-a i da se dogovori o elementima konačne verzije Strategije PEM PAL-a.

Na **radionici ZP trezora 27-29. februara u Tbilisiju u Gruziji** fokus će biti na praktičnim pitanjima integracije eksternog finansiranja u procese nacionalnog izvršenja budžeta, računovodstva i izveštavanja.

Na **sastanku ZP budžeta 27-29. marta u Bohinju u Sloveniji** ispitaće se pristupi budžetiranju programa i razmeniti ideje o izazovima i rešenjima za implementaciju.

Sastanak ZP interne revizije 17-20. aprila u Sofiji u Bugarskoj sastojaće se od dva uzastopna sastanka. Fokus sastanka radne grupe za izradu Priručnika za internu reviziju 17-18. aprila biće na proceni rizika za strateško planiranje interne revizije u javnom sektoru, a fokus radne grupe za obuku i sertifikaciju za internu reviziju 19-20. aprila biće na mentorstvu u procesu sertifikacije.



Jačanje rukovodećih grupa i ciljeva u učenju

Rukovodeće grupe su suštinski važne za rad ZP jer obezbeđuju strateški element za rad tih ZP. Sastoje se od specijalizovanih praktičara u oblasti PFM i eksperata (resource persons). I drugi aktivni članovi ZP koji nisu nužno članovi rukovodećih grupa mogu da daju važan doprinos promovisanjem mreže, davanjem ideja i širenjem informacija.

Tokom 2011. godine rukovodeće grupe ZP su se često sastajale na sastancima licem u lice prilikom drugih skupova i putem video konferencija, Skype-a i Adobe-a. Sve tri rukovodeće grupe su se sastale dva puta u 2011. godini (u januaru u Zagrebu, u julu u Bernu) da razgovaraju o predstojećim aktivnostima i zajedničkim pitanjima bitnim za sve tri ZP.

ZP interne revizije i ZP budžeta su u 2011. godini uvele izmene u svom poslovanju. ZP interne revizije je ustanovila četiri nivoa članstva: platinasti članovi (Izvršni odbor), zlatni članovi (dva do tri zvanična predstavnika zemalja), zeleni članovi (drugi zainteresovani profesionalci) i eksperti. Za takvu strukturu članstva su vezani kriterijumi za prelazak na viši nivo (npr. učešće na skupovima i u aktivnostima ZP interne revizije kao što su wiki, prezentacije i diskusije). Na svom junskom sastanku u Minsku, ZP budžeta je proširila rukovodeću grupu da obuhvati osam članova iz osam zemalja, pri čemu svakom članu pomažu njegove kolege (jedan ili dvoje) koje učestvuju u svim aktivnostima i zamenjuju tog člana u njegovom odsustvu. Angažovanje nekih članova rukovodeće grupe ZP budžeta ipak se pokazalo kao izazov koji iziskuje razmatranje postojeće postavke i kriterijuma za članstvo u rukovodećim grupama da bi se povećala brzina reagovanja ZP.

Pojačane su aktivnosti, posebno vezano za pripremu skupova, zahvaljujući i aktivnom angažmanu facilitatora zajednice koji je počeo da radi sa ZP budžeta početkom 2011. godine. To je doprinelo boljem kvalitetu skupova ZP budžeta (ankete pre skupova, predstavljanja slučajeva pojedinačnih zemalja, izbor materijala za obuku, uključivanje nekoliko eksperata), što su potvrdili i učesnici.

ZP su u 2011. godini pojačale napore na prikupljanju propisa (npr. zakona o budžetskom sistemu, zakona o javnoj internoj finansijskoj kontroli, godišnjih budžeta) i indikatora po zemljama, napravile rečnike pojmova, sačinile model Priručnika za internu reviziju, itd, što je rezultovalo bogatom riznicom znanja i resursa.

Važnost PEM PAL-a za praktičare u oblasti PFM

ZP mogu mnogo toga da ponude praktičarima u oblasti PFM, pojedinačno i kolektivno, a i praktičari u oblasti PFM mogu da pruže značajan doprinos ZP. Učešće u PEM PAL mreži daje pristup dinamičnim dijalozima i bogatoj riznici najboljih praksi i znanja, kao i mogućnost za saradnju. PEM PAL stavlja naglasak na neprekidnu primenu izvučenih pouka u praksi za razliku od tradicionalnog školskog pristupa koji se fokusira na teoretsko znanje. Zauzvrat, dolazeći iz različitih geografskih područja i kulturnih i profesionalnih sredina, praktičari u oblasti PFM mogu da u diskusije ZP unesu različite poglede na stvari i prakse, kao i osećaj poverenja i kolektivne opredeljenosti za promenu.

Ankete posle skupova, koje je za sedam skupova sprovela Svetska banka, a za jedan Sekretarijat, posmatrale su dve grupe indikatora, prvu (i) koja meri aktivnost i interakciju, kao što je prisustvovanje, organizacija skupova, itd, i drugu (ii) koja ocenjuje vrednost skupova, kao što je relevantnost tema, učenje iz iskustva kolega, itd. U **Prilogu 2** se daje više pojedinosti.

Nalazi tih anketa bili su sledeći.

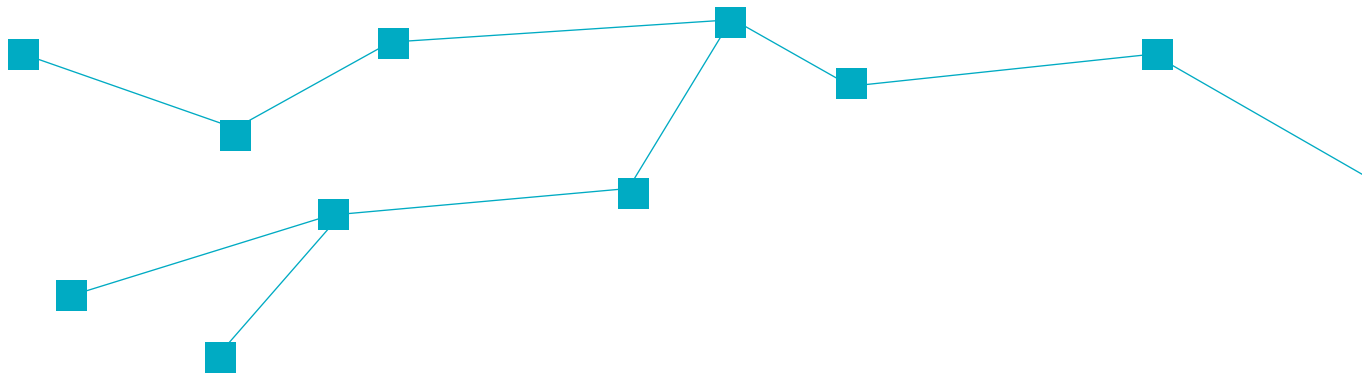
Aktivnost i interakcija. Ukupno zadovoljstvo praktičara u oblasti PFM skupovima bilo je visoko; uglavnom je ispunilo ili (u znatnoj meri) premašilo njihova očekivanja. Naročito im se svidela razmena iskustva sa njihovim kolegama, diskusije i prezentacije. Smatrali su da je trajanje skupova bilo približno adekvatno, kao i vreme posvećeno pitanjima i slobodnoj diskusiji. I ciljevi su bili jasno definisani; kvalitet organizacije i administracije je takođe bio visok. Svi ili gotovo svi učesnici nameravali su da podele svoje znanje sa kolegama i osećali su da je PEM PAL mreža bila korisna. Po mišljenju učesnika još je bilo prostora za poboljšanje. Učesnici su smatrali da bi mogli da u većoj meri iskoriste neformalne kontakte koje su uspostavili sa članovima PEM PAL-a i više doprinesu radu rukovodećih grupa i diskusijama na skupovima. Takođe su sugerisali da se stavi više naglaska na praktične slučajeve tesno povezane sa konkretnim problemima i da bi generalno prezentacije trebalo da budu koncentrisanije i sažetije.

Vrednost skupova. Sve ankete pokazuju da su PEM PAL skupovi doprineli poboljšanim veštinama i znanju učesnika. Teme o kojima se diskutovalo bile su prilično bitne i primenljive u svakodnevnom radu. Nivo prethodnog iskustva učesnika je u velikoj meri bio jednak, ali su diskusije na skupovima ponekad bile na previsokom nivou. Lista zemalja koje su najviše kontaktirane uključila je Hrvatsku, Ukrajinu, Moldaviju i Crnu Goru.



Razmena dobrih praksi, pouka i zapažanja

ZP su značajno doprinele razmeni znanja i primenom novih online instrumenata. Ti instrumenti promovišu kolektivno učenje tako što uključuju članove iz različitih zemalja i crpu iz praktičnih iskustava. Oni predstavljaju nov pristup u oblasti upravljanja znanjem na bazi zajedničkih skladišta dokumenata i njihove razmene.



Web sajt i wiki PEM PAL-a

Web sajt PEM PAL-a

Web sajt PEM PAL-a služi kao ključno sredstvo za razmenu informacija za PEM PAL mrežu (<http://www.pempal.org/>). On daje pregled prošlih, tekućih i budućih aktivnosti i druge informacije o PEM PAL mreži, a od kraja 2011. godine i veze ka online instrumentima kao što je virtuelna biblioteka i rečnik pojmova iz oblasti PFM. Kao takav, on predstavlja ključnu podršku razmeni znanja, uzimajući u obzir posebne potrebe mreže.

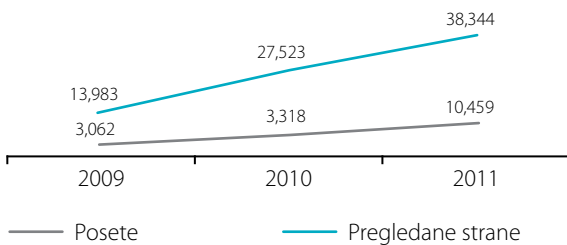
Sekretarijat PEM PAL-a sistematski prati posete web sajtu PEM PAL-a preko aplikacije Google Analytics, koja pruža mnoštvo korisnih informacija, npr. o posetama (broj, trajanje, poreklo, itd), o preuzimanjima fajlova, poreklu posetilaca, itd. U **Prilogu 3** detaljnije se prikazuju indikatori saobraćaja na web sajtu PEM PAL-a za svaku godinu u periodu 2009-2011. godine i za svaki kvartal 2011. godine.

Saobraćaj na web sajtu u 2011. godini. Web sajt PEM PAL-a je u 2011. godini zabeležio 10.459 poseta, kada je 1.027 stranica pogledano 38.344 puta. To iznosi 28,7 poseta dnevno i 3,7 stranica po poseti. Svaka poseta je trajala u

proseku 3 minuta i 4 sekunde. Većina posetilaca bila je iz Hrvatske, a za njom slede Srbija, SAD, Moldavija, Rusija, Ukrajina i Bosna. Do tih poseta je došlo uglavnom (44 odsto) preko pretraživača (Google), gotovo jedna trećina preko sajtova koji na njega upućuju (npr. cef-see.org), a ostalo je bilo direktno na sajt. Jezik koji su posetioci koristili pretežno je bio engleski (6.434), za kojim sledi ruski (2.305). U poslednjem kvartalu 2011. godine zabeležen je značajan porast poseta, posebno iz SAD i Rusije, pri čemu su posetioci iz Srbije i Moldavije ostali među najaktivnijima i najlojalnijima.

Konstantno povećanje saobraćaja tokom prošle tri godine. U periodu 2009-2011. godine broj poseta se više nego utrostručio, sa 3.062 na 10.459. U skladu s tim se i broj pogledanih strana takođe povećao u gotovo istoj srazmeri, sa 13.983 na 38.344. To povećanje bi moglo da se pripisuje pojačanoj aktivnosti (npr. plenarni sastanak u januaru 2011. godine, veći broj skupova), povećanom učešću na PEM PAL skupovima i povremenim slanjima PEM PAL biltena i pisama zahvalnosti. I sastav posetilaca se izmenio u korist zemalja članica PEM PAL-a.

Saobraćaj na web sajtu PEM PAL-a



4 Na primer, online forum, kao sredstvo za povezivanje prakse, nije se pokazao kao vrlo popularan i zbog toga je bio napušten. Čini se da učesnici preferiraju neformalne online instrumente, kao wiki, ili su bili nesprenni da učestvuju u raspravama foruma.

Wiki PEM PAL-a

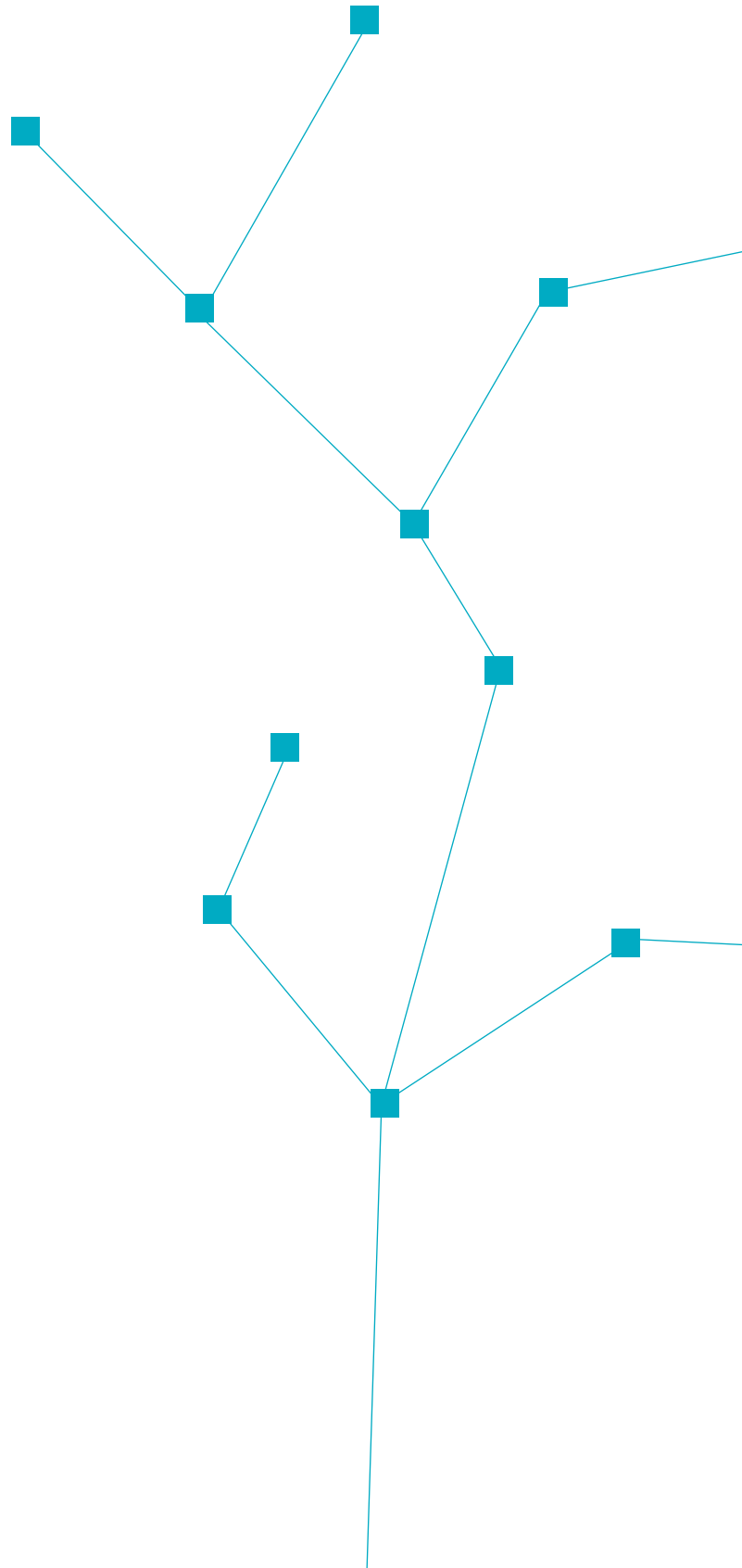
Wiki, online instrument za neformalnu vrstu razgovora i razmenu informacija, dobija na popularnosti. Otvoren za grupu registrovanih članova, on može da podržava forum za diskusiju ili zajedničke aktivnosti formulisanja dokumenata (npr. dnevnog reda ili rezimea sa sastanka). Može da služi i kao skladište dokumenata (kao što su zakoni i propisi, rečnik pojmova, projekti u razvoju, itd) i kolektivna memorija (dokumenti, odluke, fotografije sa proteklih skupova), obezbeđujući korisne veze ka literaturi, korisnim publikacijama i kontakt informacije o članovima. Iziskuje aktivno angažovanje jednog ili dva člana kako bi se pomoglo da se ažurira njegova struktura i podstiču diskusije.

Iskustvo sa wiki PEM PAL-a počelo je tako što je decembra 2009. godine ZP interne revizije uspostavila jednu wiki stranicu. Sledeći njen dobar primer, ZP budžeta i ZP trezora otvorile su svoje wiki u 2011. godini.

U 2011. godini wiki ZP interne revizije zabeležio je 6.071 poseta i 14.253 pogledanih stranica. To iznosi 2,35 stranica po poseti. Svaka poseta je trajala u proseku 3 minuta i 12 sekundi. Trećina poseta došla je iz Hrvatske, 15 procenata iz Moldavije, a zatim slede Kirgiska Republika, Crna Gora, SAD i Gruzija.

PEM PAL u vestima

Publicitetu PEM PAL-a u 2011. godini doprinela su tri članka objavljena na MMF-ovom blogu o PFM (o plenarnom sastanku u 2011. godini, sastanku ZP trezora u Ljubljani i sastanku ZP trezora u Astani) i četiri PEM PAL biltena poslata članovima PEM PAL-a. Članci o PEM PALu isto tako su bili objavljeni u lokalnom štampi često u vezi s događajima PEM PAL-a (npr. Astana, Kazahstan).



Virtuelna biblioteka

U 2011. godini, PEM PAL mreža je napravila korak napred u olakšavanju i promovisanju razmene znanja i iskustva tako što je obezbedila kako pristup dokumentima o PFM tako i njihovo direktno prenošenje u biblioteku. Virtuelna biblioteka PEM PAL-a je razvijena da bi se obezbedilo efikasno i ekonomično skladištenje zakona i propisa, najboljih praksi, prezentacija, slučajeva pojedinačnih zemalja, itd. Može joj se pristupiti preko web sajta PEM PAL-a <http://www.pempal/library/>.

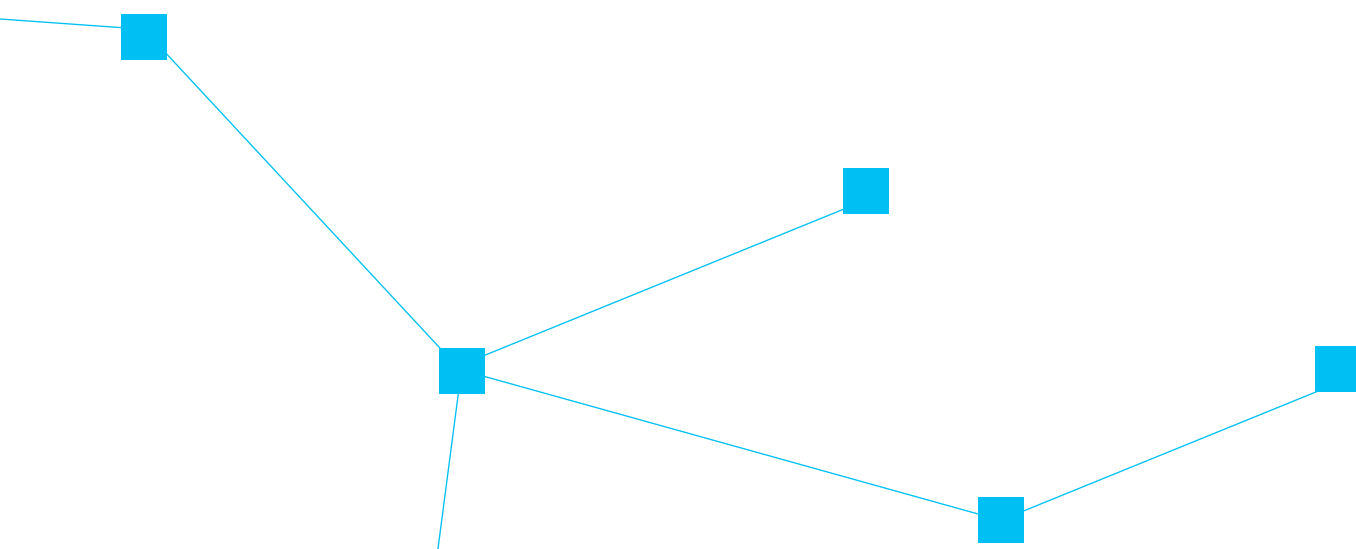


Virtuelna biblioteka organizuje deljenje dokumenata i obezbeđuje lak prenos znanja. Laka je za korišćenje i besplatna. Osmišljena je tako da se koristi na tri zvanična jezika PEM PAL-a (engleski/ruski/bosanski) i omogućava pretraživanje po podkategorijama PFM, godinama i zemljama, kao i po rečima i frazama u dokumentima odnosno nazivima, uz izvesnu pomoć Google Translate. Takođe obezbeđuje uputstva za direktno prenošenje dokumenata od strane korisnika, koji podležu kontroli kvaliteta od strane Sekretarijata. Ona dozvoljava praktično neograničeno prenošenje dokumenata na sajt.

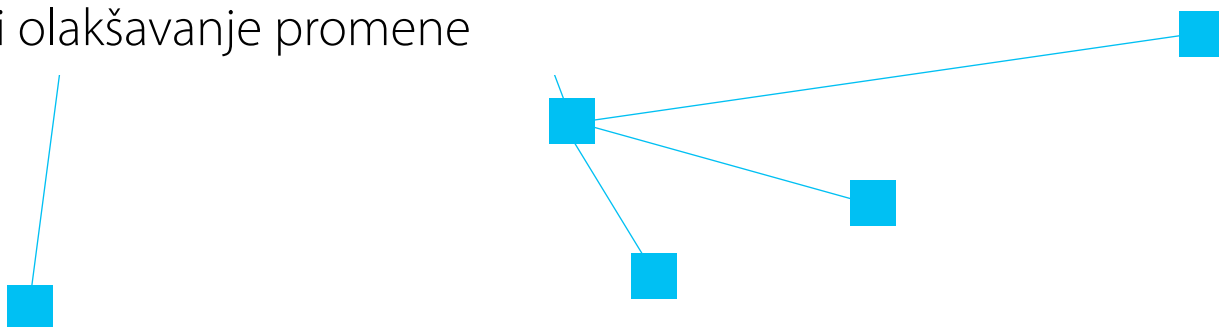
Virtuelna biblioteka je od velike koristi PEM PAL zajednici i zainteresovanim akterima. S obzirom na to da široj publici iz celog sveta omogućava stalan i lak pristup dokumentima o pojedinačnim zemljama na racionalan način, ona olakšava razmenu znanja koja bi inače bila složena i zahtevala puno vremena i resursa. Analiza web sajta PEM PAL-a koju je sproveo Sekretarijat pokazala je da su praktičari iz oblasti PFM tražili dokumenta koja sadrže puno podataka o praksi i koja mogu da koriste u svakodnevnom radu. Mogućnost direktnog prenošenja dokumenata na sajt daje osećaj saradnje i identifikacije. Ukupni troškovi održavanja i administriranja takvom bibliotekom su relativno niski. Sve to povećava efikasnost i vidljivost mreže.

Rečnik pojmova PEM PAL-a

Rečnik pojmova PEM PAL-a (<http://www.pempal.org/glossary>) izradio je jedan spoljni stručnjak u 2011. godini i on je dostupan praktičarima u oblasti PFM preko web sajta PEM PAL-a. Namena mu je da im pomogne da razumeju i dosledno koriste terminologiju PFM i olakša njeno prevođenje. Na 136 strana, rečnik pojmova daje definicije, kao i odgovarajuće reference u pogledu velikog skupa pojmova i koncepata PFM kao što su osnova za obračunavanje, kontni okvir, informacioni sistemi za upravljanje finansijama, konsolidovani račun trezora, javna interna finansijska kontrola i višegodišnji budžet.



Doprinošenje poboljšanim
veštinama i znanju učesnika
i olakšavanje promene



Mnogi indikatori pokazuju visoko ukupno zadovoljstvo praktičara u oblasti PFM PEM PAL mrežom i oni smatraju da je razmena znanja preko PEM PAL-a bitna i korisna. Međutim, teško je evaluirati uticaj PEM PAL skupova na praktičare u oblasti PFM, organizacije u kojima rade i procese u njihovom okruženju. A često je teško i da se poboljšanja u odlučivanju i osmišljavanju politika pripišu učešću u PEM PAL mreži.

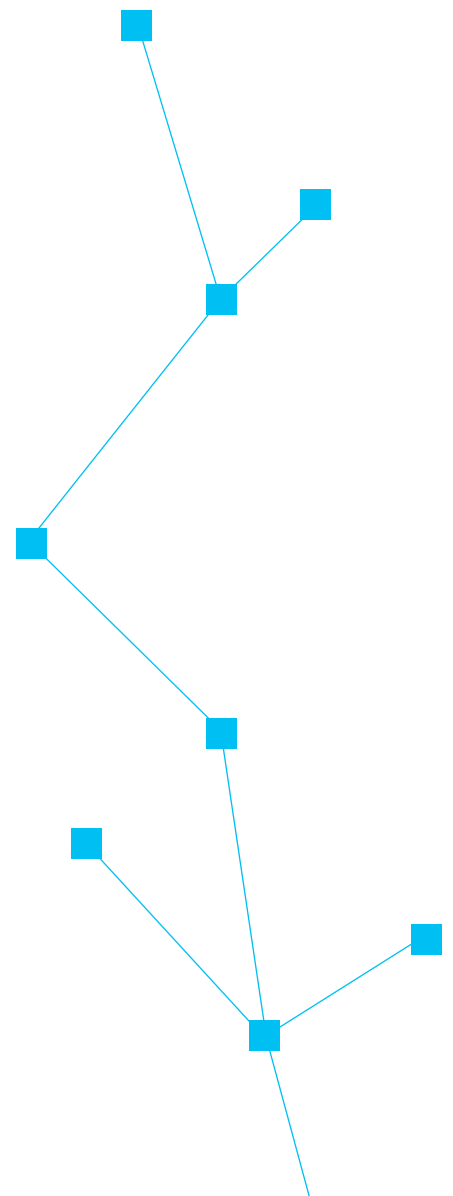
Praktičar u oblasti PFM može da ima koristi od PEM PAL-a na mnogo načina: kroz nove kontakte, pristup informacijama, proveravanje valjanosti njegovih rešenja, bolje razumevanje složenih pitanja i ohrabivanje od strane kolega, itd. Međutim, uticaj u praksi može biti različit. On se može jasno videti u novim predlozima koji se iznose na diskusiju. A može da bude i manje očigledan u tome da može i da obogati buduće diskusije na drugim mestima. Ali jedna stvar je sigurna: što su praktičari aktivniji to su veće koristi i mogućnosti kroz poboljšane veštine i kontinualno učenje.

Na taj način su na dobitku i organizacije u kojima rade praktičari u oblasti PFM. Ideje koje se razmenjuju na skupovima PEM PAL-a mogu da utru put novim reformskim rešenjima ili da preformulišu poslovne strategije. Ako se primene, te ideje mogu da daju svoj doprinos. U tom kontekstu je od suštinskog značaja podrška rukovodećih struktura, jer ona tim novim idejama donosi legitimitet i priznanje. Ako dovedu i do poboljšanog učinka, te ideje menjaju percepciju šireg kruga aktera. Krajnji rezultati su inovativna rešenja za PFM primenjena u praksi.

Ne mogu se lako objasniti promene u procesima i pristupima rešavanju problema. Indikatori prikazuju svoj deo priče, koja možda neće uvek biti potpuna, precizna ili tačna. Oni se obično zasnivaju na mnogim pretpostavkama. Osim toga, uvek ima mnogo drugih faktora koji doprinose uspesima ili neuspesima. Zbirka nezvaničnih priča kojima se izražava lično iskustvo sa PEM PAL-om može da doda novu perspektivu i proizvede interesantna zapažanja i motivaciju.

„Saznanje da drugi žele da uče od vas predstavlja priznanje da dobro radite i da ste na pravom putu, što mi daje profesionalnu i ličnu satisfakciju“.

Učesnica PEM PAL-a iz Hrvatske



Priče o uspehu

U jesen 2011. godine Sekretarijat PEM PAL-a je sakupio petnaest priča koje je ispričalo sedamnaest učesnika PEM PAL-a a koje opisuju njihova lična i kolektivna iskustva o tome šta zajednice rade i šta oni smatraju vrednim kako iz lične tako i iz profesionalne perspektive. Te priče će takođe biti objavljene na web sajtu PEM PAL-a početkom 2012. godine.

U kombinaciji sa drugim izvorima i vrstama podataka kao što su statistički podaci i ankete posle skupova, ambicija je bila da se pokaže kakvu vrednost predstavlja PEM PAL u različitim grupama, uključujući učesnike i timove stručnjaka, i koliko uspešno ta mreža služi svojoj svrsi u podržavanju reformi PFM, promovisanju razvoja kapaciteta, razmeni iskustava i zajedničkom učenju u zemljama ECA. Mada je jasno da iskustvo koje su stekli kroz PEM PAL učesnici primenjuju na više načina, vrhovni test vrednosti PEM PAL-a leži u njenom uticaju na učinak i rezultate.



Učesnici govore veoma pozitivno o PEM PAL-u. Neki opisuju dobre prakse implementirane u matičnim zemljama i dobra rešenja i poboljšanja kvaliteta. Drugi se fokusiraju na lične aspekte i povećano uvažavanje od strane njihovih kolega koji su počeli da ih pitaju za savet i iskustvo. Postoji i objektivniji primer koji daje dokaz da PEM PAL mreža daje stvarni doprinos. U jednoj zemlji je pomogla da se sistem popravi do tog nivoa da ga je jedan međunarodni institut svrstao među vodeće primere prakse. Ali vrednost PEM PAL-a često prevazilazi poboljšanje učinka i rezultata. To se dešava kada podstiče nove definicije toga šta čini uspeh i formulisanje novih strategija koje donose bolja rešenja i inovativne pristupe.

„Vremenom je naš napredak postao vidljiv i čvrsto smo uvereni da je PEM PAL motivacija koja nas je podstakla da promovišemo promene“.

Učesnici PEM PAL-a iz Moldavije

Glavne poruke Uspešnih priča mreže PEM PAL iz 2011. godine

Članovi sve tri ZP među kojima je razmenjena velika količina korisnog znanja, sa uspehom su učili jedni od drugih. Unapređeni su kapaciteti zemalja članica u oblastima finansijskog upravljanja javnim troškovima, kroz poboljšanje kapaciteta njihovih pojedinačnih predstavnika, koji su novostečena znanja uspešno pretočili u postizanje većeg učinka svojih institucija. Dokazi o tome da se delovanjem kroz aktivnosti mreže PEM PAL podstiču promene u praksi svedoče o relevantnosti mreže i njenom dopinosu reformama.

Neposredna vrednost: interakcija i osećanje pripadnosti

- Sastanci mreže PEM PAL su postali mesto za stvaranje novih kontakata i saradnje kolega iz različitih zemalja. Članovi mreže imaju mogućnost da se na sastancima upoznaju na načinom na koji razmišljaju, deluju i rešavaju probleme njihove kolege iz drugih zemalja. Iskustva ljudi koji se bave istim poslom su korisna i olakšavaju rad. Uz sveukupan razvoj same mreže PEM PAL, lični kontakti koji se ostvaruju među članovima omogućavaju bolji kvalitet sastanaka. Osećanje pripadnosti koje se razvilo među članovima, jedan član je opisao kao pripadanje "velikoj porodici".

Potencijalna vrednost: kapital znanja

- Aktivnosti mreže PEM PAL se mogu posmatrati kao putokaz koji omogućava članovima da kroz reforme koračaju pravilnim i proverenim koracima. Praktični materijali koje dobijaju u svojim ZP pomažu članovima da formiraju ili promene perspektivu, odnosno da bolje razumeju teme o kojima diskutuju.
- Aktivnosti mreže PEM PAL predstavljaju izvanrednu priliku za susrete sa kolegama iz različitih zemalja i upoznavanje stručnjaka u oblasti finansija. Ova mreža koja povezuje članove predstavlja veliki potencijal za sticanje znanja i održavanje kontakata sa kolegama u periodu između održavanja sastanaka, kada oni razmenjuju savete, iskustava i informacije.
- Članovi mreže takođe sami stvaraju vredne resurse znanja. Na primer, ZP interne revizije je izradila sopstveni priručnik i program obuke i sertifikacije, koji mogu poslužiti kao obrazac za nacionalne priručnike i programe zemalja članica. Članovima je takođe omogućen jednostavan pristup relevantnim dokumentima i drugim izvorima informacija.
- Evidentno je da je mreža PEM PAL imala uspeha i u stvaranju reputacijskog kapitala. ZP interne revizije je, na primer, doprinela slanju snažne poruke o strateškom značaju interne revizije, koja je doprla do rukovodilaca i međunarodnih institucija.

Primenjena vrednost: promene u praksi

- Znanje stečeno kroz delovanje mreže PEM PAL učesnici prilagođavaju i primenjuju u praktičnim situacijama na radnom mestu. Materijali i dokumenta koja dobijaju od kolega iz drugih zemalja, koriste kao obrazac u svom radu i na taj način štede vreme. Preporuke i informacije dobijene od kolega iz drugih zemalja pomažu reformske procese, poboljšanja internih sistema i zakonodavstva i omogućavaju bolju pripremu za razmatranje gorućih pitanja. Kada se vrate u svoje zemlje, učesnici dobijene materijale predstavljaju svojim kolegama na seminarima i na drugi način im dostavljaju dokumenta, prezentacije i ostale materijale.

Ostvarena vrednost: poboljšanje učinka

- Anketirani učesnici veoma visoko vrednuju članstvo u mreži PEM PAL. Neki od njih izražavaju doprinos mreže kroz praksu i dobra rešenja koja su počela da se primenjuju u njihovim zemljama, kao i ostvarena poboljšanja kvaliteta. Drugi ga više vide kroz lični doprinos i priznanje kolega koji im se obraćaju za savete i informacije. Konkretni primer ostvarene promene zahvaljujući članstvu u mreži PEM PAL dolazi iz zemlje u kojoj je unapređen sistem obuke i sertifikacije internih revizora, u meri da ga je međunarodni institut uvrstio među primere vodeće prakse.

Vrednost promene okvira: redefinisane uspeha

- Iako se novi način razumevanja ne može lako pretočiti u institucionalnu promenu ili stvaranje novih okvira, ima mnogo ohrabrujućih znakova koji upućuju u tom smeru. Ili, kako je jedan od učesnika slikovito rekao, "70 posto svih reformi sastoji se od promene navika, 20 posto uključuje promenu sistema, a samo 10 posto zahteva promenu zakona".

5 Koncept koji je bio korišćen za procenu uticaja PEM PALa sledi koncept koji su razvili Wenger, Trayner i de Laat: *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*.



Strategija PEM PAL-a za period 2012-2017. godine

Od njenog pokretanja 2006. godine, PEM PAL se razvila u aktivnu mrežu od oko 150 stručnjaka za javne finansije iz regiona ECA. Njen rast je podržao veći broj donatora, omogućavajući širenje i veći publicitet mreže.

Da bi se razmislilo o putevima u budućnost, početkom 2011. godine naručena je izrada nove strategije čiji je cilj bilo ispitivanje relevantnosti, održivosti i opcija mreže za narednih pet godina, analiziranje uloge, ključnih prednosti, mogućnosti i izazova mreže, kao i raznih scenarija rasta i mogućnosti finansiranja i načina da se osigura održivost finansiranja tokom vremena i da se razmotri uređenje upravljanja i kako je podrška za implementaciju organizovana do sada i kako bi mogla biti organizovana ubuduće. Opsežan proces konsultacija imao je koristi od vrednih zapažanja raznih aktera, uključujući članove ZP, donatore i grupe stručnjaka. Period za davanje komentara počeo je početkom jula i trajao do kraja decembra. Očekuje se da se Strategija pokrene u martu 2012. godine.

Strategija daje nekoliko veoma valjanih sugestija.

Da bi izvršila svoj mandat davanja doprinosa inovativnim rešenjima za PFM u svojim zemljama članicama, PEM PAL mreža će morati da uzme u obzir nekoliko faktora koji utiču na PEM PAL kako na ulaznom tako i na izlaznom nivou. Oni obuhvataju posvećeno članstvo, povećan angažman ministarstava, dobro upravljanje, kohezivan asortiman proizvoda i usluga za zemlje članice, podršku za implementaciju, kao i saradnju sa razvojnim partnerima. Svi oni su veoma bitni za učenje uz pomoć kolega, upoređivanje napretka reformi i razmenu iskustva. Zadržavanje fokusa na rezultatima biće takođe od suštinskog značaja, naročito na nivou svrhe, jer je poboljšanja u sistemima PFM teško pripisati direktno PEM PAL-u.

Uz pretpostavku da neće biti rasta mreže, strategija procenjuje da će PEM PAL koštati približno 2 miliona USD godišnje, odnosno 10 miliona USD tokom petogodišnjeg perioda od 2012 do 2017. godine.

Evaluacija PEM PAL-a za 2011. godinu

U aprilu 2011. godine Upravljački odbor PEM PAL-a naručio je drugu evaluaciju PEM PAL mreže usmerenu na ispitivanje upravljanja i identifikacije sa mrežom, mogućnosti finansiranja, delotvornosti Sekretarijata i Upravljačkog odbora i mreže kao takve, kao i analiziranje do kakvog opsega i oblika učenja je došlo. Kao i prvu evaluaciju koja je završena početkom 2009. godine, i drugu evaluaciju je sprovela firma Mokoro Ltd. da bi se obezbedila uporedivost i doslednost u metodologiji evaluacije. Rok za završni izveštaj o evaluaciji je bila sredina januara 2012. godine.

Evaluacija iznosi nekoliko važnih nalaza. Mreža se proširila i privukla više finansijskih sredstava i produbila je svoju funkcionalnost. Ona predstavlja jedinstven forum za učenje o praktičnom iskustvu drugih zemalja i taj aspekt veoma cene učesnici i visoko rukovodstvo i političko rukovodstvo u zemljama članicama. Bogatstvo informacija obezbeđuje korisno upoređivanje procesa reformi. Značajna vrednost takođe se stvara na nivou individualnog učenja, koje na kratak rok može ali ne mora da dovede do promena u sistemima PFM zemalja, ali na dugi rok

doprinosi boljim sistemima PFM. Raznovrsnost PEM PAL-a se takođe veoma mnogo ceni, pa se stoga treba pozabaviti rizikom od fragmentacije u svetlu jezičkih barijera i kulturnih razlika. Pitanje adekvatnog finansiranja posle juna 2012. godine moglo bi da bude razlog za brigu, pa se i njime treba pozabaviti.

Evaluacija obuhvata nekoliko preporuka. Jedna je da PEM PAL treba da razvije viziju i skup indikatora učinka koje će zajednički koristiti svi ključni akteri, kao i da se omogući donatorima da odluče o karakteru svog dugoročnog angažmana sa mrežom. Podržana pozitivnim povratnim informacijama od učesnika i visokih funkcionera u zemljama članicama, PEM PAL treba da se razvije u mrežu ministarstava. Fokus treba da bude više na izgradnji profesionalne kompetentnosti pojedinaca koji učestvuju u PEM PAL-u za PFM u regionu, a manje na opštim rezultatima u sistemima PFM da bi se naglasio doprinos tih pojedinaca procesu reforme. Takođe treba obezbediti resurse za funkciju tehničke podrške kako bi odgovorila rastućoj tražnji i treba upotrebiti više resursa za pravljenje proizvoda znanja sa oznakom PEM PAL-a. Najzad, treba preispitati i modalitet funkcije Sekretarijata s obzirom na porast aktivnosti mreže.

Sažetak ciljeva izvedenih na osnovu Evaluacije mreže PEM PAL u 2011, koji će služiti za definisanje Strategije PEM PAL, u periodu 2012 – 2017.

1. Vizija mreže usaglašena od strane svih partnera i pretočena u planove aktivnosti koji se bave prioritarnim oblastima reforme upravljanja javnim finansijama

- Aktivnost 1: Razvoj vizije usaglašene od strane svih partnera
- Aktivnost 2: Realizacija kontinuiranog (roling) dvogodišnjeg plana troškova
- Aktivnost 3: Prepoznavanje sinergije između sve tri zajednice prakse

2. Obezbeđivanje kvalitetnih resursa i usluga članstvu

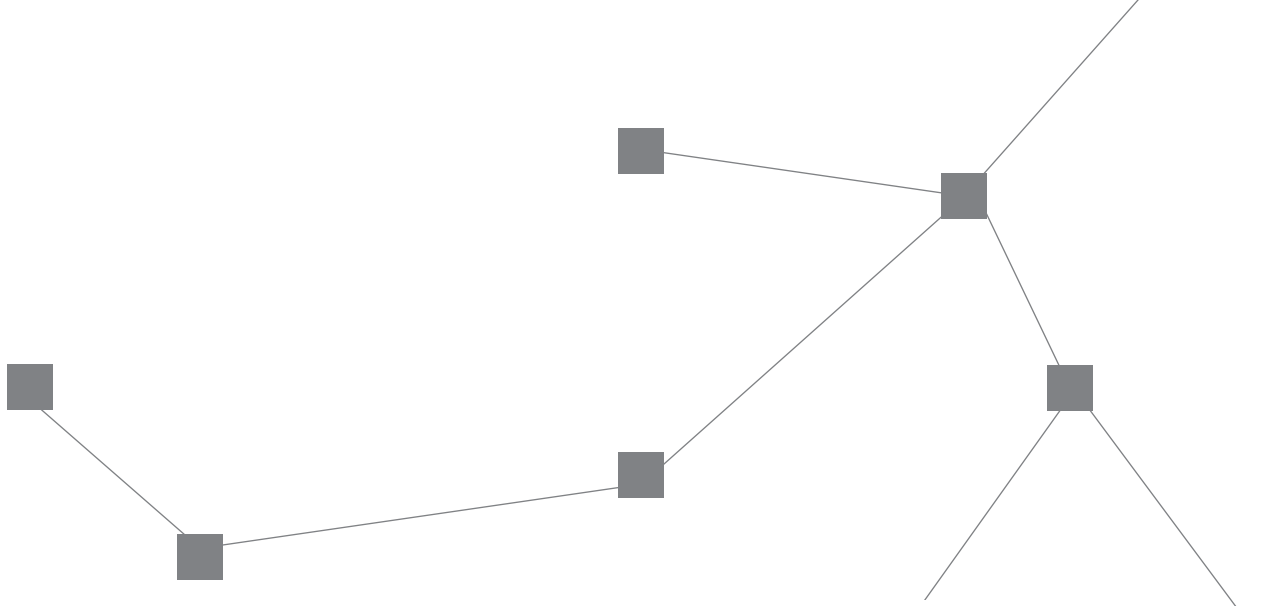
- Aktivnost 4: Promena modaliteta za Sekretarijat
- Aktivnost 5: Razvoj ekspertskih proizvoda i proizvoda znanja
- Aktivnost 6: Obezbeđivanje a) finansiranja rada stručnjaka; b) finansiranja ekspertskih timova zajednica prakse
- Aktivnost 7: Diferenciranje usluga bez fragmentiranja mreže
- Aktivnost 8: Jasnije definisanje uloga i odgovornosti
- Aktivnost 9: Olakšavanje pristupa institutima upravljanja javnim finansijama
- Aktivnost 10: Pronalaženje i praćenje tehnoloških rešenja

3. Podizanje kvaliteta i održivosti članstva

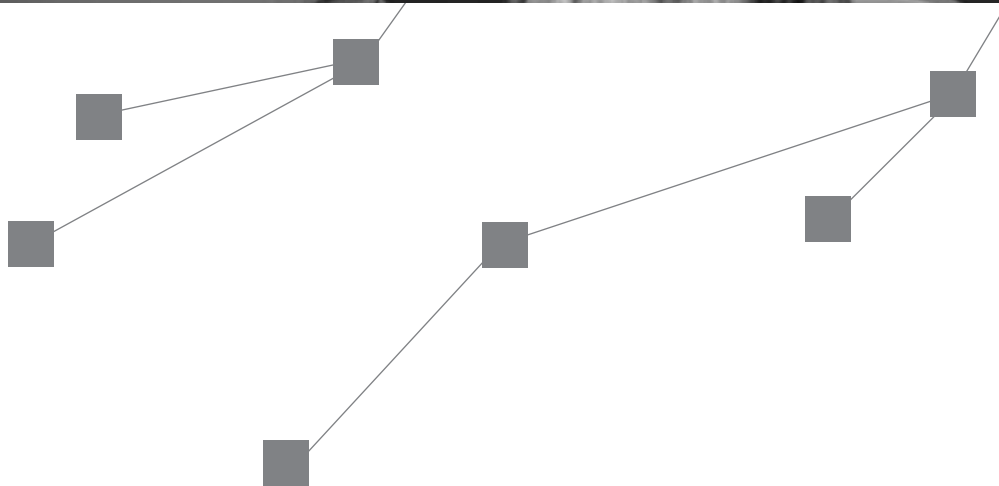
- Aktivnost 11: Istraživanje strategija članstva
- Aktivnost 12: Pronalaženje mogućnosti za sufinansiranje i doprinos u naturi
- Aktivnost 13: Sprovođenje ciljanog marketinga mreže PEM PAL

4. Uključivanje visokih političkih nivoa

- Aktivnost 14: Uspostavljanje kohezivnog izbora proizvoda i usluga
- Aktivnost 15: Ispitivanje izvodljivosti umrežavanja ministarstava
- Aktivnost 16: Revidirani pristup marketinškoj strategiji usmerenoj ka nivou ministara i zamenika ministara



Finansijski indikator



Opšta situacija sa budžetom za tekući period finansiranja od jula 2010. do juna 2012. godine.

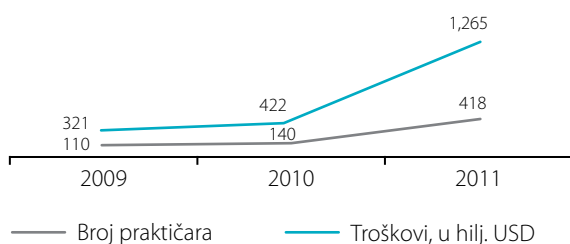
Za PEM PAL aktivnosti je ukupno stavljeno na raspolaganje 3,9 miliona USD u periodu od jula 2010. do juna 2012. godine iz Programa grantova za razvoj Svetske banke (DGF: 0,175 miliona USD) i iz Multidonatorskog fonda pod upravom Svetske banke (MDTF: 3,75 miliona USD). U periodu 2010-2011. godine, MDTF je primio planirane doprinose od SECO (0,76 miliona USD) i ruskog MF (1,9 miliona USD). Rusko MF je priložilo dodatnih 0,95 miliona USD počev od kraja decembra 2011. godine, omogućavajući neprekidno sprovođenje prethodno planiranih aktivnosti.

Svetska banka i drugi partneri, uključujući OECD/SIGMA, MMF i GIZ, nemačku agenciju za razvoj, obezbedili su dragocenu nefinansijsku podršku. OECD/SIGMA je procenjuje na 50 hiljada USD u 2011. godini.

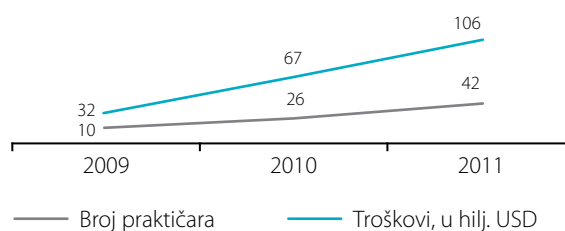
Ukupni direktni troškovi PEM PAL aktivnosti: Troškovi za PEM PAL aktivnosti u 2011. godini iznosili su 1,3 miliona USD, uključujući direktne troškove putovanja, smeštaja, prevođenja/moderacije i podršku Sekretarijata. To predstavlja znatno povećanje u poređenju sa prethodnim godinama kada su ti troškovi iznosili 0,422 miliona USD u 2010. godini, 0,321 miliona USD u 2009. godini i 0,269 miliona USD u 2008. godini. To povećanje troškova je srazmerno povećanju učešća. U 2011. godini PEM PAL skupovima je prisustvovalo 418 praktičara, u poređenju sa 178 u 2010. godini, 160 u 2009. godini i 110 u 2008. godini.

Ukupni troškovi realizacije po skupu (isključujući studijske posete i plenarne sastanke) povećali su se sa 32 hiljade USD u 2009. godini na 67 hiljada USD u 2010. godini i na

Sudjelovanje i ukupni direktni troškovi



Prosečna participacija i ukupni direktni troškovi po skupu



106 hiljada USD u 2011. godini, uglavnom usled povećanog učešća, ali i iz drugih razloga, kao što su veći troškovi smeštaja u nekim mestima. U proseku, PEM PAL skupovima je prisustvovalo 16 praktičara u 2009. godini, 26 u 2010. godini i 42 u 2011. godini.

Prosečan trošak prisustvovanja po učesniku povećao se na 3 hiljade USD u 2011. godini sa 2,6 hiljade USD u 2010. godini i 2 hiljade USD u 2009. godini. Ako se uključe samo troškovi putovanja i smeštaja, prosečan trošak po učesniku u 2011. godini je bio niži – 2 hiljade USD.

Struktura troškova. U ukupnom iznosu od 1,3 miliona USD najveću stavku predstavlja Plenarni sastanak PEM PAL-a u Zagrebu – 0,312 miliona USD. Na troškove za smeštaj i ishranu otpada jedna trećina ukupnog iznosa (423 hiljade USD), dok su u 2009. godini, na primer, ti troškovi još uvek predstavljali jednu četvrtinu ukupnih troškova skupova. Pored putnih troškova (363 hiljade USD, odnosno 29 procenata), značajni su i troškovi prevođenja/moderacije (173 hiljade USD, odnosno 14 procenata). Troškovi Sekretarijata su izneli 196 hiljada USD, odnosno 15 procenata, što je pad sa 24 procenata u 2009. godini i 18 procenata u 2010. godini.

Tabela 1: Finasiranje PEM PAL-a i direktni troškovi aktivnosti; period 2008. do 2011.

Iznosi u hilj. USD i u procentima, kako je naznačeno.

	2008		2009		2010		2011		Ukupno	
	000 USD	%	000 USD	%	000 USD	%	000 USD	%	000 USD	%
1. Finansijski doprinos aktivnostima PEM PAL-a										
1.1. SB: DGF	214		263		286				763	34
1.1.1. SB DGF 2008 (300)	214		74						288	
1.1.2. SB: DGF 2009 (300)			189		111				300	
1.1.3. SB: DGF 2010 (175)					175				175	
1.2. Budžet SB, procena, plenarni sastanak 2008.	55								55	2
1.3. Multidonatorski fond (MDTF) pod upravom SB					54		1.265		1.319	58
1.4. InWent			58		81				139	6
1.5. OECD/SIGMA					1				1	0
Ukupno 1 (=1.1+1.2+...+1.5.)	269		321		422		1.265		2.277	100
2. Troškovi PEM PAL-a po korisnicima										
2.1. ZP budžeta			31	10	51	12	189	15	271	12
2.2. ZP interne revizije			137	43	163	39	157	12	457	20
2.3. ZP trezora			74	23	102	24	251	20	427	19
2.4. Sastanci između ZP	1	0	2	1	32	8	102	8	136	6
2.5. Plenarni sastanak	188	70					312	25	500	22
2.6. Virtuelna biblioteka, priče o uspehu, prevođenje.							58	5	58	3
2.7. Sekretarijat	80	30	77	24	75	18	196	15	428	19
Ukupno 2 (=2.1.+2.2+...+2.7.)	269	100	321	100	423	100	1.265	100	2.278	100
3. Troškovi PEM PAL-a po svrhama										
3.1. Smeštaj i ishrana	55	20	81	25	117	28	423	33	676	30
3.2. Putovanje	103	38	115	36	129	31	363	29	710	31
3.3. Prevođenje	24	9	42	13	92	22	173	14	331	15
3.4. Drugo	8	3	5	2	9	2	52	4	74	3
3.5. Virtuelna biblioteka, priče o uspehu, prevođenje.							58	5	58	3
3.6. Sekretarijat	80	30	77	24	75	18	196	15	428	19
Ukupno 3 (=3.1.+3.2+...+3.6.)	270	100	320	100	422	100	1.265	100	2.277	100

Napomene: Stavke 2.7. i 3.6. za 2011. godinu ne uključuju troškove putovanja i smeštaja osoblja Sekretarijata. Ti troškovi su deo troškova skupova (Stavke 2.1. do 2.5. i 3.1. do 3.4 za 2011. godinu). Stavka 1.2. za 2008. godinu: procena Sekretarijata. Stavke 2.7. i 3.6. za 2011. godinu: Troškovi Sekretarijata uključuju troškove za usluge (9.200 EUR mesečno) i tehničku podršku (prosečno 2.375 EUR mesečno).

Izvor: Sekretarijat PEM PAL-a

Tabela 2: Struktura direktnih stvarnih troškova samo za PEM PAL skupoveisključujući druge troškove i usluge Sekretarijata
U USD odnosno EUR, kako je naznačeno

Tečaj

	Prevoz		Smeštaj		Prev./Moderacija		Ostalo		Ukupno		USD/EUR
	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	EUR	USD	
1. Radionice za obuku instruktora, Hrvatska, januar 2011					6.193	8.741			6.193	8.741	1.4115
2. PEM PAL Plenarni sastanak, Hrvatska, januar 2011	74.393	105.006	97.146	137.122	33.271	46.962	16.483	23.266	221.293	312.355	1.4115
3. ZP trezora, Slovenija, april 2011	28.647	40.894	32.553	46.469	10.671	15.233	2.163	3.088	74.034	105.684	1.4275
4. ZP interne revizije, Moldavija, jun 2011	12.254	17.496	15.266	21.797	4.513	6.444	535	764	32.568	46.501	1.4278
5. ZP budžeta, Belorusija, jun 2011	26.237	37.773	49.653	71.485	19.898	28.647	11.332	16.315	107.120	154.221	1.4397
6. Sastanci između ZP, Švajcarska, jul 2011	18.265	26.285	24.735	35.596	19.934	28.687	1.798	2.588	64.732	93.156	1.4391
7. ZP trezora, Kazahstan, septembar 2011	46.293	67.125	47.341	68.644	4.873	7.066	1.710	2.480	100.217	145.315	1.4500
8. ZP interne revizije, Moldavija/Hrvatska, oktobar 2011	4.724	6.346	4.932	6.625	490	658	360	484	10.506	14.113	1.3434
9. ZP budžeta, Uzbekistan/Slovenija, oktobar 2011	10.076	13.912	6.626	9.148	7.860	10.852	894	1.234	25.456	35.147	1.3807
10. ZP interne revizije, plenarni sastanak, Makedonija, oktobar 2011	34.192	48.416	18.602	26.341	13.785	19.519	1.530	2.167	68.110	96.443	1.4160
11. Ukupno (=1+2...+10)	255.081	363.253	296.854	423.228	121.487	172.809	36.805	52.384	710.228	1.011.675	1.4147

Izvor: Sekretarijat PEM PAL-a

Tabela 3: Struktura troškova samo za skupove: po ZP; i troškovi po učesniku po skupu i po danu

U USD, broj učesnika, u procentima, kako je naznačeno

	Ukupni troškovi		Učešće					Troškovi po članu ZP izuzev prevođenja*		Faktori troškova**
	USD	U %	Članovi ZP		Tim stručnjaka	Govornici	Broj zemalja	po skupu	po danu	
			#	%				USD	USD	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1. ZP budžeta	189.368	19	64	15	7	12		2.342	655	
1.1. ZP budžeta, Belorusija; jun 2011	154.221		54		6	6	19	2.325	664	A
1.2. SV Uzbekistan/Slovenija; oktobar 2011	35.147		10		1	6	1	2.429	607	
2. ZP interne revizije	157.057	16	86	21	9			1.517	450	
2.1. ZP interne revizije, Moldavija; jun 2011	46.501		24		5		10	1.669	417	B
2.2. Studijska poseta Moldavija/Hrvatska; oktobar 2011	14.113		10				1	1.345	673	
2.3. Plenarni sastanak, Makedonija; oktobar 2011	96.443		52		4		20	1.479	423	
3. ZP trezora	250.998	25	102	24	12	21		2.242	584	
3.1. ZP trezora, Slovenija; april 2011	105.684		41		6	3	15	2.206	490	
3.2. ZP trezora, Kazahstan; septembar 2011	145.315		61		6	18	20	2.266	648	C
4. Sastanci između ZP**	414.252	41	166	40	21	26		2.128	608	
4.1. Radionice za obuku instruktora, Hrvatska; januar 2011	8.741		11		4	1	5	460	230	D
4.2. Plenarni sastanak, Hrvatska; januar 2011	312.355		133		8	18	21	1.995	570	E
4.3. Sastanci između ZP, Švajcarska, jul 2011	93.156		22		9	7	17	2.930	837	F
5. Ukupno(=1+2+3+4)	1.011.675	100	418	100	49	59	Ponderisani prosek	2.061	576	

Napomena: * Troškovi po učesniku (po skupu i po danu) odnose se samo na troškove prevoza, smeštaja i druge troškove i ne uključuju troškove prevođenja/moderacije. Plenarni sastanak uključuje troškove smeštaja za radionice za obuku instruktora. Za sastanke pojedinačnih ZP i između ZP, kao i za ukupne troškove važe ponderisani proseci (videti kolone H i I gore). Iz obračuna su izuzete radionice za obuku instruktora.

**Objašnjenje faktora troškova: A: Smeštaj i putovanje. B: Dve uzastopne radionice. C: Smeštaj i putovanje. D: Samo troškovi moderacije. E: Smeštaj uključuje radionice za obuku instruktora. F: Putovanje, smeštaj i prevođenje.

Prilog 1: Aktivnosti u 2011. godini

	ZP B	ZP IR	ZP T	Zajednički sastanci između ZP	UO	Ukupno
JAN				Odgovornost rukovodilaca; Hrvatska Radionice za obuku instruktora; Hrvatska	L u L; Hrvatska	
FEB						
MAR						
APR			Reforma javnog računovodstva; Slovenija		VK	
MAJ						
JUN	Izrada kapitalnog budžeta; Belorusija	Priručnik za IR i OiS; Moldavija				
JUL				Strategija PEM PAL-a; Švajcarska	L u L; Švajcarska	
AVG						
SEP			IT rešenja u trezoru; Kazahstan		VK	
OKT	Budžetski procesi i nabavka; SP Uzbekistana Sloveniji	Organizacija IR; SP Moldavije Hrvatskoj Priručnik za IR i OiS; Makedonija				
NOV					VK	
DEC						
S	1	2	2	3		8
SP	1	1				2
UO					5	5

Napomena: **S** skup; **SP** studijska poseta; **UO** sastanak Upravljačkog odbora, **VK** video konferencijska veza, **L u L** sastanank licem u lice.

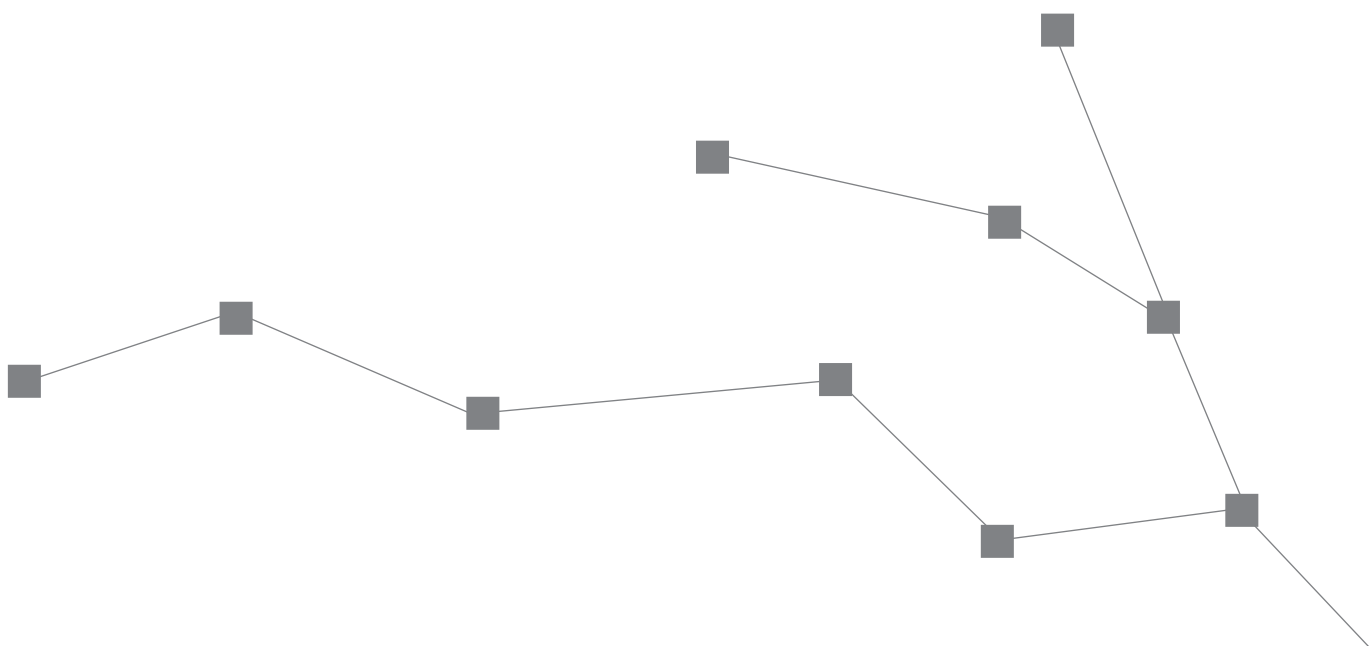
Skup 1: Obuka instruktora za olakšanje učenja za rukovodeće grupe ZP. (ITC ILO – Međunarodni centar za obuku Međunarodne organizacije rada)	ZP B	ZP IR	ZP T
Datum / Mesto: 24-25. januar 2011, Zagreb, Hrvatska	X	X	X

1. Ciljevi:

Pomoći instruktorima i facilitatorima da delotvorno koriste kreativnost i participatorne metode na sesijama za učenje i sastancima. Konkretno, kako da: (i) uspostave prijatnu komunikaciju; (ii) primenjuju inovativne tehnike facilitacije; (iii) koriste društveni softver da poboljšaju učenje na svojim sesijama; (iv) budu kreativni u predlaganju ad hoc ideja za učenje; (v) primenjuju tehnike praćenja i ocenjivanja učenja.

2. Razmatrane teme:

- (i) Građenje dobrih radnih odnosa u učenju licem u lice. Uspostavljanje početnog radnog odnosa: kako uspostaviti dobru klimu za učenje. Individualne i grupne uvodne aktivnosti.
- (ii) Olakšavanje učenja na kursu licem u lice. Upravljanje okruženjem za učenje. Olakšavanje učenja: šta ono znači? Participatorni i inovativni metodi obuke za individualno i grupno učenje. Biti kreativan: neprekidno se prilagođavati i inovirati da bi se osiguralo odgovarajuće učenje.
- (iii) Praćenje procesa učenja u učenju licem u lice. Praćenje individualnih i grupnih procesa učenja. Metodi za formativno ocenjivanje. Obezbeđivanje povratnih informacija i orijentacije.



Skup 2: Plenarni sastanak PEM PAL-a u 2011. godini.	ZP B	ZP IR	ZP T
Datum / Mesto: 26-28 januar 2011, Zagreb, Hrvatska	X	X	X

1. Ciljevi:

- (i) Podizanje svesti o potrebi da se poboljša kvalitet upravljanja i odgovornosti rukovodilaca, posledični zahtevi za izgradnju kapaciteta i idealno određivanje redosleda reformi;
- (ii) Ispitivanje međusobnih veza u budžetiranju, trezoru i upravljanju finansijama u procesu izvršenja budžeta da bi se procesom formulisanja i izvršenja budžeta upravljalo na uređen i integrisan način i uz internu reviziju kako bi se osiguralo da aranžmani za upravljanje rizikom i sistemi interne finansijske kontrole budu čvrsti;
- (iii) Procena i širenje dobre prakse sa idejama o tome kako povećati političko opredeljenje i podršku javnosti za reforme PFM na svim nivoima;
- (iv) Prepoznavanje praznina u ucuci i, gde je to primereno, potrebe za sertifikacijom koristeći iskustvo nekih drugih zemalja, kao i pružanje praktičnih smernica za uspostavljanje regionalnih programa obuke.

2. Razmatrane teme: Odgovornost rukovodilaca u izvršenju budžeta.

Razmatrane su dve teme u vezi s tim:

- (i) aranžmani koji sprečavaju ili podrivaju odgovornost rukovodilaca i
- (ii) kvalitet formata budžeta i izveštavanja i kako oni doprinose odlučivanju.

3. Zaključci:

- (i) Reforme u oblasti PFM će funkcionisati samo ako postoji odgovornost rukovodilaca. Organizaciona struktura treba da bude usklađena sa programskom strukturom da bi se olakšalo praćenje rashoda u odnosu na programe u programskom budžetiranju.
- (ii) Odgovornost rukovodilaca iziskuje jasno dodeljivanje i delegiranje zadataka, odgovornosti i nadležnosti rukovodiocima jedinica potrošnje. Za to je potrebno sledeće: odgovarajuće zakonodavstvo; nadležnost i fleksibilnost za rukovodioce da donose odluke o resursima, ali uz ključne tačke kontrole potrošnje; budžetska pravila koja ne ograničavaju odgovornost rukovodilaca; razvijene informacije o učinku i formati i modeli za izveštavanje da bi doveli do kvalitetnijih odluka.
- (iii) Treba uvesti funkciju IR u zemljama u kojima još ne postoji, s tim da finansijska inspekcija zadrži važnu, ali drugačiju ulogu.
- (iv) Treba da se jasno odrede i dokumentuju procesi, vremenski okviri i odgovornosti u pogledu planiranja, izvršenja i praćenja budžeta.
- (v) Potrebne su odgovarajuće naknadne aktivnosti po preporukama IR.
- (vi) Treba na odgovarajući način odrediti redosled reformi PFM, one treba da budu prilagođene situaciji u zemlji i njenim postojećim kapacitetima i treba da budu podržane pratećim reformama rukovođenja i poboljšanjima u oblasti (i) ciljane obuke, (ii) standarda kompetencija, (iii) strategija za privlačenje i zadržavanje rukovodilaca i specijalista za PFM u ministarstvima finansija, resornim ministarstvima i lokalnim upravama.

Buduće aktivnosti za PEM PAL. Pripremiti/obezbediti:

- a. Sveobuhvatan rečnik prevedene terminologije iz oblasti PFM koji će se objaviti na web sajtu PEM PAL-a.
- b. Međunarodne primere i studije slučaja iz oblasti (i) programskog budžetiranja i (ii) odgovornosti rukovodilaca.
- c. Kontinualnu pomoć kroz obezbeđivanje zajedničkih okvira, standarda i jasnih definicija uloga i odgovornosti u oblasti PFM.
- d. Rezime napretka napravljenog u reformama PFM tokom proteklih pet godina PEM PAL-a koristeći PEFA, PIFC i druge izvore podataka.

Skup 3: Sastanak Upravljačkog odbora.	UO
Datum / Mesto: 26. januar 2011, Zagreb, Hrvatska	X
1. Razmatrane teme:	
(i) Imenovan novi predsednik Upravljačkog odbora: Salome Steib iz SECO na još jedan jednogodišnji mandat.	
(ii) Članovi u Upravljačkom odboru: Joop Vrolijk je novi član iz OECD SIGMA; DFID se povukao iz UO; GIZ (InWent, GTZ) će i dalje biti član UO.	
(iii) Odobreni ažurirani budžet i akcioni plan ZP B.	
(iv) Projektni zadatak za evaluaciju: kontaktiraće se isto lice/kompanija kao i prethodnog puta kako bi se obezbedili kvalitet i doslednost.	
(v) Razno: radi pojačanja veza između ZP održaće se zajednički sastanak rukovodstava u Švajcarskoj u junu/julu i biće kombinovan sa sastankom UO.	
2. Zaključci:	
Na sledećim sastancima UO će se razmatrati: 4. ZP (eksterna revizija); plan izvršenja CF; virtuelna biblioteka; evaluacija projektnog zadatka; izveštaji Sekretarijata.	

Skup 4: Sastanak Upravljačkog odbora.	UO
Datum / Mesto: 5. april 2011. / Adobe	X
1. Razmatrane teme:	
(i) Izveštaj Sekretarijata PEM PAL-a za 2010. godinu	
(ii) Kvartalni izveštaj PEM PAL-a za 1. kvartal 2011. godine i Izveštaj o plenarnim sastancima za 2011. godinu	
(iii) Evaluacija PEM PAL-a: nacrt projektnog zadatka za drugu evaluaciju programa PEM PAL	
(iv) Anketa o evaluaciji, Zagreb	
(v) ZP eksterne revizije	
(vi) Zajednički sastanci Izvršnih odbora i Upravljačkih odbora zajednica prakse, 6-8. jul 2011, Bern, Švajcarska	
2. Zaključci:	
UO je usvojio izveštaje Sekretarijata PEM PAL-a za 2010. i 1. kvartal 2011. godine. UO je razmatrao i nacrt projektnog zadatka za drugu evaluaciju PEM PAL-a (Mokoro). Po pitanju zagrebačke ankete o evaluaciji, UO je dao više preporuka. Naročito su naglasili sledeće: podnošenje izveštaja od strane učesnika PEM PAL skupova njihovim kolegama u matičnim institucijama/zemljama treba da postane redovna praksa. Treba povećati ulogu učesnika u definisanju pitanja i dnevnog reda. Temeljna priprema i planiranje skupova se isplate. Rezultati zagrebačke ankete treba da se objave na web sajtu PEM PAL-a, mada bez komentara jer oni odražavaju individualne stavove. Na web sajtu PEM PAL-a treba objavljivati priče o uspehu. Pisma zahvalnosti ministrima i uz njih priloženo saopštenje pomažu da se razglase ishodi sastanaka PEM PAL-a. Po pitanju ZP eksterne revizije, UO je elaborirao mogućnosti za osnivanje dodatne ZP (eksterne revizije). Razmatrani su i ciljevi zajedničkih sastanaka Izvršnih odbora i UO zajednica koji će se održati početkom jula 2011. godine u Bernu u Švajcarskoj.	

Skup 5: Sastanak Zajednice prakse trezora (ZPT) PEM PAL-a u 2011. godini.	ZPT
Datum / Mesto: 18-22 april 2011, Ljubljana, Slovenija	X
1. Ciljevi:	
Glavni cilj radionice ZPT bio je da se pruži mogućnost članovima ZPT da razmene iskustva u oblasti osmišljavanja i sprovođenja reformi računovodstva javnog sektora, a posebno računovodstvenih standarda javnog sektora.	
2. Razmatrane teme:	
(i) Razlozi za i protiv prelaska na obračunsko računovodstvo u javnom sektoru	
(ii) Pitanja koja treba razmotriti prilikom osmišljavanja nacionalnih računovodstvenih standarda javnog sektora	
(iii) Razlozi za i protiv direktnog usvajanja IPSAS standarda nasuprot izradi nacionalnih standarda	
(iv) Određivanje redosleda implementacije IPSAS standarda	

Skup 6: Radionica o Priručniku za internu reviziju (IR) i radionica o obuci i sertifikaciji (OIS).	ZP IR
Datum / Mesto: 6-7. jun (Priručnik za IR) i 8- 9. jun 2011. (OIS), Kišinjev, Moldavija	X

1. Ciljevi

1.1. Ciljevi specifični za radionicu o Priručniku za IR:

Cilj radionice o Priručniku za IR bio je da se razvije dublje razumevanje važećih priručnika o IR u javnim sektorima iz zemalja članica PEM PAL-a i drugih zemalja EU i da se predstavi prvi nacrt modela Priručnika za IR koji su pripremili članovi i koji je razmatran sa stručnjacima SIGMA i članovima iz zemalja EU. Stručnjaci koji su ga predstavljali na radionicama su bili iz Mađarske, Bugarske i OECD Sigma.

1.2. Ciljevi specifični za radionicu o OIS:

Cilj radionice o obuci i sertifikaciji (OIS) bio je da se napravi veza između korpusa znanja (KZ) i OIS i da se KZ ubaci u sistem OIS za interne revizore. Radionica se fokusirala na razvoj modela programa obuke i prvog nacrta programa obuke za operativnog internog revizora u javnom sektoru koji treba da se zasniva na KZ. Tokom radionice, stručnjaci iz četiri zemlje (Moldavije, Mađarske, Hrvatske i Bugarske) predstavili su svoje studije slučaja programa OIS i preneli poteškoće sa kojima su se suočili.

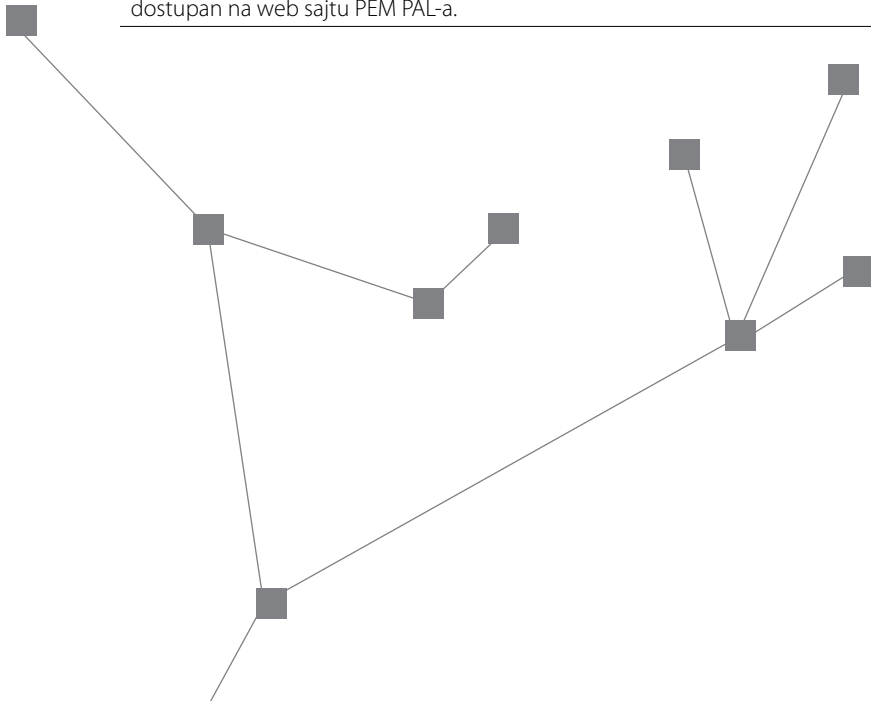
Skup 7: Reforme praksi izrade kapitalnog budžeta.	ZP B
Datum / Mesto: 14-17. jun 2011, Minsk, Belarusija	X

1. Ciljevi:

- (i) Razmotriti prakse izrade kapitalnog budžeta u zemljama članicama PEM PAL-a i diskutovati o mogućnostima kako da se one poboljšaju;
- (ii) Odrediti ključne standarde za delotvorno planiranje, definisanje prioriteta i implementiranje kapitalnog budžeta;
- (iii) Diskutovati o preprekama u reformama izrade kapitalnog budžeta i potencijalnim mogućnostima da se one uklone.
- (iv) Širiti informacije o dobrim praksama i učestvovati u razgovorima o tome kako primeniti te prakse u zemljama članicama PEM PAL-a.

2. Razmatrane teme:

Aktuelna finansijska kriza je ozbiljno uticala na kapitalne budžete u mnogim zemljama PEM PAL-a. Mnoge slabosti u organizaciji i regulaciji doprinose neefikasnim rešenjima u procesima izrade kapitalnog budžeta. Uloge ministarstva finansija i resornih ministarstava se sada jasnije definišu. Nema više univerzalnog pristupa strateškom planiranju u oblasti izrade kapitalnog budžeta. Ključni stubovi svake izrade kapitalnog budžeta su sledeći: popis sredstava, strateško planiranje, proces određivanja i izbora projekata, projektno budžetiranje, praćenje i evaluacija projekata, dijalog sa političarima, filtriranje kapitalnih projekata i obuka. O svakom od tih stubova je detaljnije diskutovano. Izveštaj o toj diskusiji je dostupan na web sajtu PEM PAL-a.



Skup 8: Zajednički sastanak ZP.	ZP B	ZP IR	ZP T
Datum / Mesto: 6-8. jul 2011, Bern, Švajcarska	X	X	X

1. Ciljevi:

Opšta svrha sastanka je bila da se okupe rukovodeće grupe PEM PAL-a u sklopu strategije konsultacija za pripremu strategije PEM PAL-a za period 2012-2017. godine. Ta strategija će imati za cilj poboljšanje delotvornosti i održivosti mreže.

- (i) Razviti i razmotriti srednjoročne strategije za poboljšanje delotvornosti i održivosti PEM PAL mreže;
- (ii) Odrediti i razmeniti dobre prakse komunikacije i upravljanja u okviru i između ZP i razviti strategije za rešavanje izazova i problema;
- (iii) Upoznati švajcarske prakse i procese u oblasti budžeta i interne revizije.

2. Razmatrane teme:

- (i) Poboljšavanje delotvornosti i održivosti mreže.
Učesnici su razmenili stavove o tome šta čini održivu i delotvornu mrežu radi prepoznavanja jakih i slabih strana PEM PAL-a i puteva za budućnost. Takođe su diskutovali o tome kako uspostaviti osećaj identifikacije sa mrežom i posvećenog članstva i ojačati publicitet, merenje učinka i održivost mreže.
- (ii) Izrada Strategije PEM PAL-a.
Glavni cilj Strategije će biti da ispita relevantnost, održivost i opcije PEM PAL-a za narednih pet godina. Te opcije će se predstaviti i donatorima. Očekuje se da strategija bude završena do kraja 2011. godine, a objavljena početkom 2012. godine, s tim da interne konsultacije o njenom modelu počnu početkom avgusta 2011. godine i nastave se tokom jeseni.
- (iii) Studijska poseta vladi Švajcarske.
Prezentacije i diskusije su se pozabavile pitanjem kako funkcije budžeta i interne revizije mogu da se vrše u decentralizovanom okruženju. Švajcarska je prilično decentralizovana. Kantoni, koji se znatno razlikuju po veličini i broju stanovnika, imaju veoma veliku fiskalnu autonomiju i veoma su nezavisni od saveznog nivoa. Važnu ulogu u držanju budžeta pod kontrolom igra fiskalni pravilnik. To je od suštinskog značaja jer su povećane nadležnosti i nezavisnost opština u oblasti javnih finansija. Međutim, postoji i duga tradicija računovodstva i revizije, sa dobro definisanim standardima i pravilima.

Skup 9: Sastanak Upravljačkog odbora.	SC
Datum / Mesto: 8. jul 2011, Bern, Švajcarska	X

1. Razmatrane teme:

- (i) Evaluacija PEM PAL-a za 2011. godinu;
- (ii) Strategija PEM PAL-a za period 2012-2017. godine;
- (iii) Izveštaj o napretku za period januar-jun 2011. godine i program rada Sekretarijata PEM PAL-a;
- (iv) Informacije o statusu aktivnosti u vezi sa potencijalnom ZP eksterne revizije.

2. Diskusija i zaključci:

Diskutovano je o rokovima i procesima vezanim za evaluaciju PEM PAL-a za 2011. godinu (Mokoro): uvodni izveštaj do 1. avgusta, nacrt izveštaja do 1. novembra i završni izveštaj do 15. decembra. Takođe je diskutovano o rokovima za Strategiju PEM PAL-a za period 2012-2017. godine: prednacrt i prvi nacrt i objavljivanje. Smatralo se da su inputi ZP za Strategiju važni. Upravljački odbor je usvojio Izveštaj Sekretarijata PEM PAL-a za period januar-jun 2011. godine. Od ZP je zatraženo da do kraja avgusta ažuriraju svoje akcione planove. Takođe je diskutovano o predloženim novim inicijativama: virtuelnoj biblioteci, rečniku pojmova, wiki /web sajtu, Going Green – zelenoj inicijativi i inicijativama za poboljšano izveštavanje, dnevno informisanje i upoređivanje najboljih praksi. O svim tim inicijativama će se dalje razgovarati. Diskusija o ZP eksterne revizije (zainteresovanost, finansijske implikacije, uticaj) biće deo šire diskusije o opravdanosti i izvodljivosti osnivanja dodatnih ZP u kontekstu opšte diskusije o Strategiji.

Skup 10: Sastanak Upravljačkog odbora	UO
--	-----------

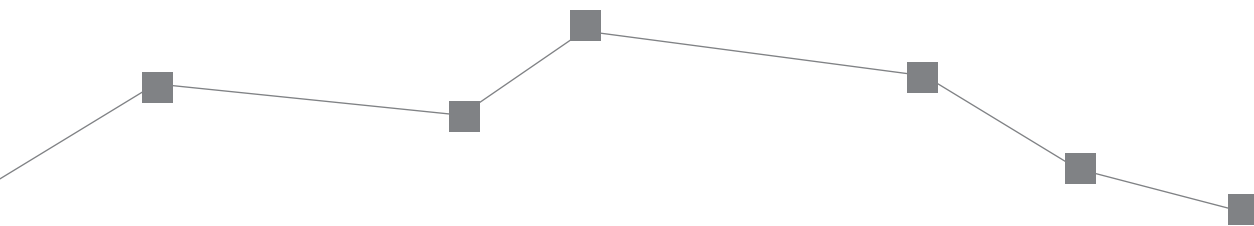
Datum / Mesto: 22. septembar 2011 / Adobe Connect	X
--	---

1. Razmatrane teme:

(i) Evaluacija PEM PAL-a za 2011. godinu; (ii) Strategija PEM PAL-a za period 2012-2017. godine; (iii) Izveštaj o napretku za period januar-jun 2011. godine i program rada Sekretarijata PEM PAL-a; (iv) informacije o statusu aktivnosti u vezi sa potencijalnom ZP eksterne revizije.

2. Diskusija i zaključci:

Diskutovano je o rokovima i procesima vezanim za evaluaciju PEM PAL-a za 2011. godinu (Mokoro): uvodni izveštaj do 1. avgusta, nacrt izveštaja do 1. novembra i završni izveštaj do 15. decembra. Takođe je diskutovano o rokovima za Strategiju PEM PAL-a za period 2012-2017. godine: prednacrt i prvi nacrt i objavljivanje. Smatralo se da su inputi ZP za Strategiju važni. Upravljački odbor je usvojio Izveštaj Sekretarijata PEM PAL-a za period januar-jun 2011. godine. Od ZP je zatraženo da do kraja avgusta ažuriraju svoje akcione planove. Takođe je diskutovano o predloženim novim inicijativama: virtuelnoj biblioteci, rečniku pojmova, wiki /web sajtu, Going Green – zelenoj inicijativi i inicijativama za poboljšano izveštavanje, dnevno informisanje i upoređivanje najboljih praksi. O svim tim inicijativama će se dalje razgovarati. Diskusija o ZP eksterne revizije (zainteresovanost, finansijske implikacije, uticaj) biće deo šire diskusije o opravdanosti i izvodljivosti osnivanja dodatnih ZP u kontekstu opšte diskusije o Strategiji.



Skup 11: Korišćenje informacione tehnologije (IT) u trezorskom poslovanju.	ZPT
---	------------

Datum / Mesto: 27-29. septembar 2011, Astana, Kazahstan	X
--	---

1. Razmatrane teme:

Za računovodstveni i finansijski sistem koji dobro funkcioniše od suštinskog značaja je automatizovan informacioni sistem za upravljanje finansijama (FMIS). Iskustvo sugeriše da je potrebno vreme i značajni resursi da se FMIS koncipira, nabavi i implementira. Pre otpočinjanja implementacije treba odgovoriti na neka važna pitanja. Uvođenje FMIS iziskuje sveobuhvatan plan koji analizira svaku pojedinost i ima realistične rokove i etape implementacije. Taj plan treba da uzme u obzir pravni okvir, postojeće institucionalno uređenje, poslovne procese i druge reforme PFM. On treba da kaže tačno šta je potrebno i zašto da bi FMIS efikasno i delotvorno funkcionisao, da pruži ICT rešenja (kako, gde, kada) i da osmisli korake razvoja kapaciteta i implementacije. Ukoliko od samog starta nisu jasne sve pojedinosti, postoji tendencija da će se javljati problemi u implementaciji (npr. često u nabavci). Takođe je važno da korisnici razumeju pogodnosti tog novog sistema i da neprestano daju povratne informacije. Radi podržavanja implementacije projekata FMIS, Svetska banka je u septembru 2010. godine osnovala Zajednicu prakse (ZP) FMIS da bi promovisala razmenu informacija i iskustava stečenih u koncipiranju i implementiranju FMIS rešenja. Članstvo u ZP FMIS je otvoreno za sve stručnjake i zvaničnike iz zainteresovanih zemalja i razvojne partnere koji žele da komuniciraju i sarađuju radi poboljšanja praksi u oblasti PFM putem FMIS rešenja. Svetska banka je izdala i sveobuhvatnu studiju o FMIS i uspostavila mape podataka FMIS i bazu podataka.

2. Zaključci:

Učesnici su se saglasili da uspeh svakog projekta FMIS zavisi od tri ključna stuba. Jedan je politička volja i čvrsto rukovodstvo potpomognuto specijalizovanim timom. Drugi je opredeljenost i detaljan plan i valjana analiza rizika. I konačno, posebnu pažnju treba posvetiti izgradnji kapaciteta i obuci, kao i strategiji komunikacije tako da se dobro razumeju pogodnosti projekta.

Skup 12: Studijska poseta: Moldavski zvaničnici u poseti svojim kolegama u Hrvatskoj.	ZP IR
Datum / Mesto: 6-7. oktobar 2011, Zagreb, Hrvatska	X

Razmatrane teme:

Deset internih revizora iz raznih institucija u Moldaviji posetili su svoje kolege u hrvatskom Ministarstvu finansija da bi razgovarali o organizaciji interne revizije u Hrvatskoj i koracima u njenom institucionalnom razvoju. Oni su se pozabavili sledećim temama: jačanjem odgovornosti rukovodilaca korišćenjem budžeta vezanog za učinak i izjave o finansijskoj odgovornosti; funkcionisanjem saveta za javnu internu finansijsku kontrolu; organizacijom funkcije revizije u javnom sektoru; tehnikama i sredstvima koja se koriste tokom misije interne revizije.

Skup 13: Studijska poseta: Uzbekistanski zvaničnici u poseti svojim kolegama u Sloveniji.	ZP B
Datum / Mesto: 11-14. oktobar 2011, Ljubljana, Slovenija	X

Razmatrane teme:

Razmatrane su sledeće teme: (i) uspostavljanje delotvornog budžetskog sistema; (ii) pilotiranje i implementacija srednjoročnog budžetskog okvira; (iii) pilotiranje i implementiranje programskog budžetiranja; (iv) reformisanje sistema javnih nabavki; (v) izrada novog Zakona o javnim finansijama; (vi) Svetska kriza i PFM.

Sekretarijat PEM PAL-a je tesno sarađivao sa Kancelarijom UNDP u Uzbekistanu radi koordinisanja aktivnosti i deljenja troškova studijske posete. U ovoj studijskoj poseti je učestvovalo deset zvaničnika Ministarstva finansija Uzbekistana, kao i koordinator UNDP i dva prevodioca.

Skup 14: Plenarni sastanak ZP IR o Priručniku za IR i obuci i sertifikaciji za IR.	IA COP
Datum / Mesto: 25-29. oktobar 2011, Ohrid, Makedonija	X

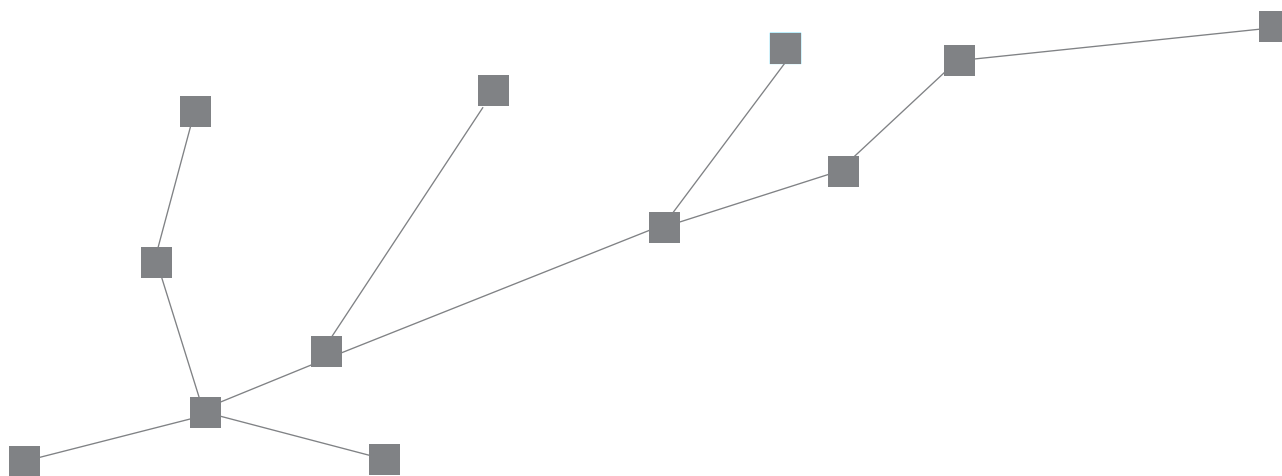
1. Razmatrane teme:

Sastanak ZP IR je okupio 59 članova iz 19 zemalja PEM PAL-a. Razmenjena su i iskustva Mađarske i Estonije. Dnevni red se bavio (i) razmenom kolektivnog iskustva ZP, (ii) davanjem saveta o temama vezanim za funkcionisanje interne revizije u Makedoniji, (iii) davanjem analize aktuelne metodologije i radne prakse jedinica za internu reviziju, (iv) godišnjim izveštavanjem centralnih jedinica za harmonizaciju i razmenom iskustva o dobroj praksi. Posebna pažnja je posvećena učešću svih učesnika u aktivnoj razmeni ideja i informacija radi olakšanja procesa učenja kroz iskustvo drugih zemalja u unapređenju reformi interne revizije javnog sektora.

Na sastanku su predstavljene dobra radna praksa za model Priručnika za internu reviziju za javni sektor (1. verzija, 2011) i dobra radna praksa za Program obuke za operativne interne revizore u javnom sektoru (1. verzija, 2011), koje je obe izradila ZP IR. Posle prezentacija su usledile diskusije u cilju dobijanja preporuka zajednice za buduće korake i poboljšanja.

2. Zaključci:

Četiri glavna zaključka sastanka bila su sledeća (i) model Priručnika za IR je sada spreman i dostupan; to je odličan dokument koji može da se koristi kao opšti priručnik, mada ga treba dalje razvijati; (ii) program OIS za interne revizore treba da obrati pažnju na pitanja javne interne kontrole i standarde i metodologiju interne revizije, kao i na simulaciju interne revizije uz pomoć mentora; planira se dalji razvoj aktuelne verzije; (iii) interna revizija i finansijska inspekcija treba da rade zajedno i da razmenjuju informacije u okviru svojih nadležnosti, mada podelu njihovih ovlašćenja treba da reguliše nacionalno zakonodavstvo; (iv) razmatrane su jake i slabe strane u aktuelnom godišnjem podnošenju izveštaja IR Centralnim jedinicama za harmonizaciju i vladama; ima prostora za dalju razradu indikatora učinka od strane ZP IR.



Skup 15: Sastanak Upravljačkog odbora.

UO

Datum / Mesto: 30. novembar 2011. putem video konferencijske veze

X

1. Razmatrane teme:

Dnevni red je uključio sledeće teme: (i) evaluaciju PEM PAL-a („Mokoro“); (ii) ukupno korišćenje sredstava MDTF i ažurirane budžete i planove rada ZP; (iii) Strategiju PEM PAL-a; (iv) izmene i dopune Pravila poslovanja i Smernica za studijske posete; (v) izveštaje o poslednjim skupovima ZP (sastanak ZP T u Astani u Kazahstanu; sastanak ZP IR u Ohridu u Makedoniji).

2. Zaključci:

Što se tiče evaluacije od strane firme „Mokoro“, odlučeno je da članovi UO pošalju svoje komentare o činjeničnim greškama i formatu direktno evaluatoru do 15. decembra 2011. godine, uz jedan primerak članovima UO, kako bi omogućili evaluatoru da konačnu verziju izveštaja do sredine januara 2012. godine i da privede kraju taj proces (distribucija evaluacije) do kraja marta. Članovi UO bi zatim pripremili „Odgovor Uprave“ na sledećem sastanku UO licem u lice 16-17. februara 2012. godine. Bile bi pozvane i rukovodeće grupe ZP da daju svoje stavove, svaka kroz svoj kanal.

Što se tiče ažuriranih akcionih planova i budžeta ZP (za period 2010-2012. godine), UO nije mogao da odobri tri skupa planirana za jun/jul 2012. godine (ZP B u Estoniji, ZP IR u Mađarskoj i ZP T u Rusiji) zbog budžetskih ograničenja i još ih drži na čekanju od sastanka UO od 22. septembra.

Date su sugestije kako povećati efikasnost i delotvornost mreže: (i) više selektivnosti kod prevodenja, (ii) zajednički skupovi ZP kako bi se promovisalo i međusobno obogaćivanje ideja, (iii) preispitivanje prakse slanja pisama zahvalnosti, (iv) podizanje svesti, npr. informisanje ministara pismom, (v) prilikom izbora zemlje koja će biti domaćin PEM PAL skupa obratiti pažnju na budžet skupa; prošli rezultati u određenoj oblasti PFM, mogućnosti za promovisanje programa reforme PFM.

Izmenjene su i dopunjene smernice za studijske posete u pogledu (i) naknada za državne službenike koji drže prezentacije na skupovima ZP, (ii) procesa odobravanja studijskih poseta, i (iii) informacija o predstojećim studijskim posetama. Takođe su izmenjena i dopunjena Pravila poslovanja (PP) u pogledu (i) statusa Sekretarijata, koji je promenjen iz „člana“ u „stalnog posmatrača“, (ii) odredaba koje se odnose na finansijsko izveštavanje UO od strane Sekretarijata PEM PAL-a.

Što se tiče Strategije PEM PAL-a, UO je smatrao da je to sadržajan dokument, mada neki indikatori u Strategiji zvuče preambiciozno i trebalo bi ih preispitati.

UO je obavešten da će u januaru ili februaru 2012. godine biti raspisan tender za usluge Sekretarijata za fazu koja počinje jula 2012. godine.

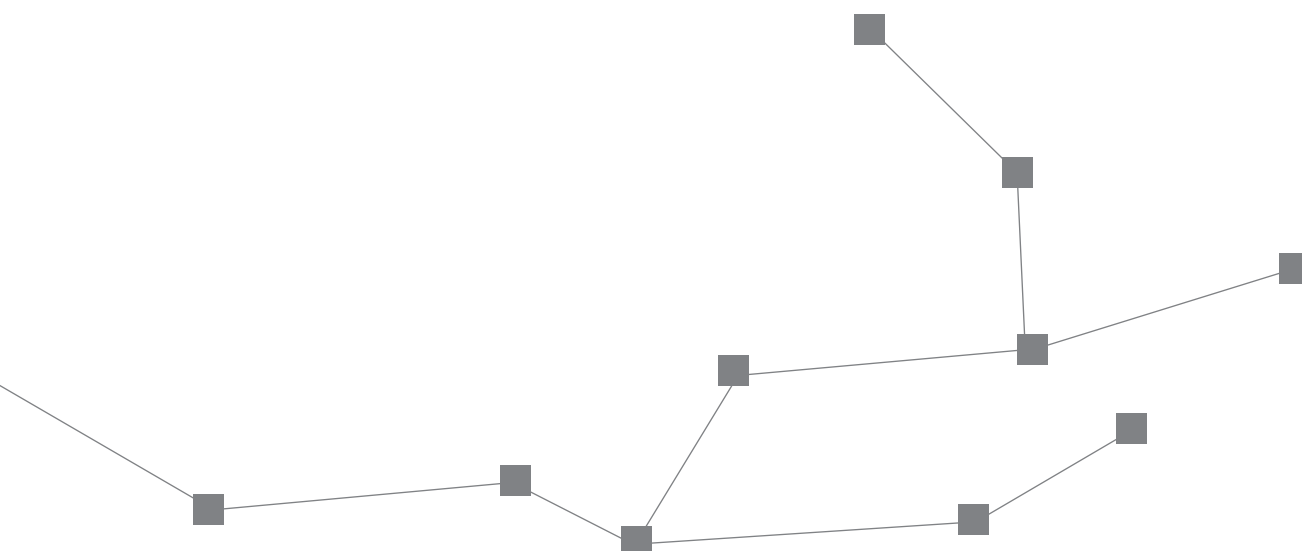
Prilog 2: Evaluacija PEM PAL-a kroz ankete posle skupova

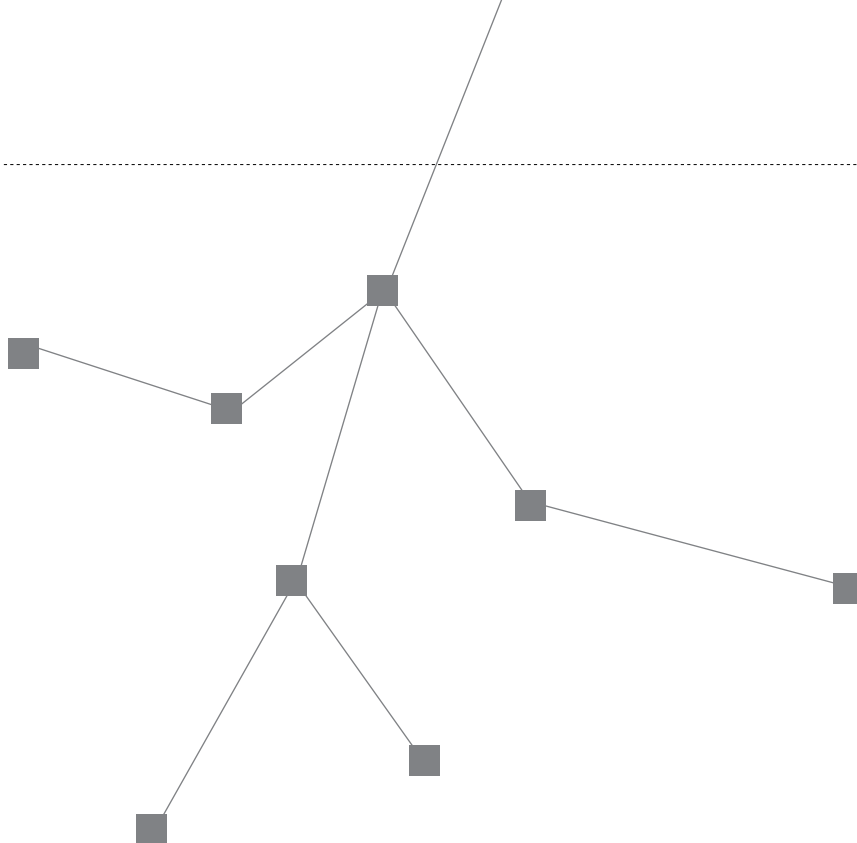
Nivo 1: Indikatori aktivnosti/interakcije: mere prisustvo, efikasnost skupova, mišljenje učesnika, kvalitet interakcija i organizaciju skupova.									
Indikator	Vrednost	Radionice za obuku instruktora, Hrvatska, januar	Plenarni sastanak, Hrvatska, januar	ZP trezora Slovenija, april	ZP interne revizije, Moldavija, jun	ZP budžeta, Belorusija, jun	Sastanci između ZP, Švajcarska, jul	ZP trezora, Kazahstan, septembar	ZP budžeta, Studijska poseta Uzbekistana Sloveniji
Informacije o ciljevima i aktivnostima	Skala 1-5		4,3	4,2	4,3	4,1			
Zainteresovanost da bude aktivan član PEM PAL-a	Skala 1-5		4,2	4,1	4,8	4,0			
Učestalost neformalnih kontakata	Skala 1-5		3,3	2,6	4,0	2,9			
Doprinosi zadacima rukovodstva i uprave	Skala 1-5		2,9	2,7	3,0	2,6			
Doprinosi diskusijama na skupovima	Skala 1-5		2,8	2,8	4,0	2,3			
Trajanje skupova	Prekratko		14%	15%	17%	7%	6%	19%	45%
	Približno dovoljno		81%	77%	82%	89%	89%	81%	55%
	Predugo		5%	8%		4%	6%		
Učešće na skupovima	Aktivno		54%	31%	47%	44%	61%		
	Prosečno		44%	39%	41%	48%	39%		
	Pasivno		2%	31%	12%	7%			
Vreme dozvoljeno za pitanja	Skala 1-5	4,4	3,6	4,4	4,1	4,6		4,4	4,9
Vreme dozvoljeno za slobodne diskusije	Skala 1-5		3,7	4,3	4,2	4,7		3,9	4,6
Kvalitet organizacije	Skala 1-5	4,9	4,1	4,6	4,5	5,0	4,2	4,9	5,0
Kvalitet administracije	Skala 1-5	4,8	4,3	4,6	4,8	5,0	4,5	4,9	5,0
Informacije o dnevnom redu i skupu	Na vreme d/n	D/89%	D/89%	D/100%	D/100%	D/100%	D/89-100%	D/100%	
Ukupno zadovoljstvo skupom	Skala 1-5	4,9	4,2	4,5	4,9	4,9	4,7	4,8	5,0
Radionica ispunjava očekivanja	Razočarala Ispunjava Premašuje	26% 74%	7% 81% 13%	92% 8%	53% 47%	71% 29%		74% 26%	
Najcenjeniji element skupa	Navesti tri	Novi instrumenti, Direktno primenljivi	Razmena iskustava Diskusije Prezentacije	Eksperti Razmena iskustava Prezentacije	Razmena iskustava Prezentacije Diskusije	Razmena iskustava Prezentacije Diskusije	Švajcarska prezentacija Sve 3 ZP Razm. iskust.	Razm. iskust. Poseta trezoru	
Sugestije za poboljšanje sadržaja	Navesti tri	Više vremena	Više studija slučaja, vremena za diskusiju	Više prak. slučajeva, fokus na odred. temu	Detaljnije istraživanje područja prakse	Anketa o budućim temama	Više diskusije o Strategiji	Više debate, fokusirana prezentacija	
Izveštavanje kolega	d/n; %		D/97%	D/96%	D/100%	D/96%		D/100%	
Skup se smatra korisnim za kolege	d/n; %		D/100%	D/100%	D/100%	D/96%		D/100%	
Redov. korišćenje web sajta (wiki) PEM PAL-a	Skala 1-5		3,4	3,5	4,3	3,2			

Nivo 2: Ocenjivanje vrednosti skupova: oceniti da li je skup doprineo boljim veštinama i znanju učesnika.

Indikator	Vrednost	Radionice za obuku instruktora, Hrvatska, januar	Plenarni sastanak, Hrvatska, januar	ZP trezora Slovenija, april	ZP interne revizije, Moldavija, jun	ZP budžeta, Belorusija, jun	Sastanci između ZP, Švajcarska, jul	ZP trezora, Kazahstan, septembar	ZP budžeta, Studijska poseta Uzbekistana Sloveniji
Primenljivost u svakodnevnom radu	1-5 skala	4,6	3,6	3,8	4,1	3,8		4,2	4,7
Učenje iz iskustava kolega i sprovođenje reformi u praksi	Da		45%	27%	56%	36%			
	Ne, ali hoće		53%	73%	44%	60%			
	Ne		2%			4%			
	Skala 1-5	4,4	3,9	4,5	4,7	4,2		4,2	
Nivo prethodnog iskustva bitan za skup	Skala 1-5	4,0	2,8	3,8	3,1	3,2		4,1	
Dovoljno vremena za praktične vežbe i projekte	Skala 1-5	4,5	3,3	3,7	4,1	4,2		3,9	
Nivo prethodnog iskustva učesnika jednak	Skala 1-5	4,7	4,0	4,5	4,5	4,5		3,6	
Broj tema u odnosu na dodeljeno vreme	Skala 1-5	4,7	3,6	4,3	4,5	4,2		4,2	4,8
Relevantnost tema	Skala 1-5	4,7	4,1	4,6	4,6	4,5		4,7	
Najkontaktiranije zemlje PEM PAL-a	Navesti tri		Hrvatska Crna Gora Albanija Rusija Bosna Srbija Ukrajina	Hrvatska Makedonija Moldavija Albanija	Ukrajina Hrvatska Jermenija Gruzija Rusija	Hrvatska Srbija Crna Gora Moldavija Belorusija			

Izvor: Ankete posle skupova koje je sproveda Svetska banka, osim studijske posete Uzbekistana Sloveniji, gde je anketu sproveo Sekretarijat PEM PAL-a.





Prilog 3: Saobraćaj na web sajtu PEM PAL-a i wiki ZP interne revizije

Web sajt PEM PAL-a				IA COP wiki				
Broj	2009	2010	2011	jan11 – mart11	apr11 – jun11	jul11 – sept11	okt11 – dec11	2011
Poseta	3.062	6.318	10.459	2.591	2.697	2.534	3.614	6.071
Pregledanih stranica	13.983	27.523	38.344	9.722	9.954	9.763	12.487	14.253
Pregledanih stranica po poseti	4,57	4,36	3,67	3,75	3,69	3,85	3,46	2,35
Prosečno vreme provedeno na sajtu	3:23	3:43	3:04	3:15	2:54	3:32	2:47	3:12
Poseta po zemlji	Slovenija SAD Srbija Moldavija Nemačka	Slovenija SAD Moldavija Hrvatska Srbija Ukrajina Crna Gora	Hrvatska Srbija SAD Moldavija Rusija Ukrajina Bosna	Hrvatska Srbija SAD Moldavija Bosna Ukrajina Tadžikistan	Moldavija Hrvatska Srbija SAD Ukrajina Tadžikistan Jermenija	Srbija Hrvatska SAD Moldavija Rusija Ukrajina Bosna	SAD Srbija Rusija Moldavija Hrvatska Ukrajina Turska	Hrvatska Moldavija Kirgiška Republika Crna Gora SAD Gruzija Slovenija
Izvori saobraćaja:								
• Pretraživač	47%	41%	44%	40%	37%	48%	49%	
• Sajтови koji upućuju na web sajt /wiki	30%	30%	31%	35%	38%	28%	24%	
• Direktan saobraćaj	23%	29%	25%	25%	25%	24%	27%	
Posetilaca po jeziku								
• Engleski	1.826	3.762	6.434	1.617	1.631	1.542	2.265	3.929
• Ruski	296	1.316	2.305	504	669	565	776	1.335
• Bošnjački	...	119	247	114	39	32	73	
• Slovenački		209	111	35	28	26	34	

Source: Google Analytics

Prilog 4: Organizaciona i koordinaciona podrška Sekretarijata PEM PAL-a u 2011. godini

Uloga Sekretarijata, kako je definisana mandatom i ugovorom sa Svetskom bankom, jeste da podržava PEM PAL mrežu i da joj olakšava da obavlja svoje funkcije tako što organizuje PEM PAL sastanke licem u lice i online i video sastanke ZP i Upravljačkog odbora, obezbeđuje kvartalne i godišnje izveštaje o učinku, uređuje web sajt i bilten PEM PAL-a, vodi evidenciju o PEM PAL skupovima i arhivu svih dokumenata, uključujući elektronsku biblioteku, distribuira korisne informacije, itd.

U periodu od januara do decembra 2011. godine Sekretarijat je organizovao osam skupova (uključujući seminar o metodima obuke), dve studijske posete i pet sastanaka Upravljačkog odbora (od kojih su tri bila putem video konferencije), u skladu sa akcionim planovima ZP i Upravljačkog odbora.

Sledi opis organizacionih aspekata rada Sekretarijata u 2011. godini.

1. Organizovanje skupova licem u lice

Organizacija skupova je složen poduhvat koji iziskuje posvećen timski rad, besprekornu koordinaciju (u pogledu sadržaja i logistike), pravilno određivanje redosleda aktivnosti, jako obraćanje pažnje na detalje i izvesne pregovaračke veštine. Organizacija jednog skupa uvek je rezultat objedinjenih napora mnogih ljudi koji u njoj učestvuju i pored tima Sekretarijata koji je zadužen za organizaciju uglavnom uključuje vođu tima (TTL) iz SB, timove stručnjaka, facilitatora zajednice, moderatora, lokalnu kancelariju SB i osoblje Ministarstva finansija. Na primer, za organizaciju Plenarnog sastanka PEM PAL-a u Zagrebu u Hrvatskoj, novembra 2010. godine je osnovan poseban organizacioni odbor (koji su sačinjavali rukovodeće grupe ZP, stručnjaci Svetske banke, predstavnici donatora i Sekretarijat) i on se sastao šest puta preko Adobe aplikacije da bi se pripremio za diskusije radi ostvarenja unapred postavljenih ciljeva i planirao program skupa.

Programe skupova su generalno formulisale ZP, ali je njihovo fino podešavanje obično uključivalo (i) za skupove ZP trezora: vođu tima SB i eksperta ZP trezora; (ii) za skupove ZP interne revizije: rukovodeću grupu ZP interne revizije, grupu stručnjaka ZP interne revizije i moderatora; i (iii) za

skupove ZP budžeta: facilitatora zajednice, tim stručnjaka SB i rukovodeću grupu ZP budžeta. Kapacitete za smeštaj, održavanje konferencije i prevođenje, ručkove i lokalni prevoz obično je organizovao Sekretarijat PEM PAL-a u konsultaciji sa lokalnom kancelarijom SB i osobljem MF. Sekretarijat PEM PAL-a i lokalno MF i kancelarije SB su se pobrinule i za procedure oko dobijanja viza. Ponekad je Sekretarijat uključivao slovenačko Ministarstvo spoljnih poslova da pomogne da se ubrzaju te procedure. Sekretarijat PEM PAL-a je preuzeo poslove oko putovanja i ugovaranja usluga prevođenja i moderacije, a takođe i registracije učesnika. Diskusije ZP interne revizije i ZP budžeta vodili su profesionalni moderatori. Za svaki skup su angažovani prevodioci, obično po dvoje za engleski/ruski i engleski/bošnjački, a svi dokumenti koji su se razmatrali na tim skupovima obezbeđeni su na tri jezika PEM PAL-a. Pripremu i slanje pozivnica obavio je Sekretarijat PEM PAL-a uz sugestije koje su dali vođa tima SB i timovi stručnjaka. Određivanje i pozivanje govornika preduzeli su vođa tima SB, timovi stručnjaka, facilitator zajednice i Sekretarijat. Koncepte za sastanke pripremili su facilitator zajednice (ZP budžeta), vođa tima SB i ekspert ZP trezora. Anketu za evaluaciju skupova i obradu rezultata ankete preuzeo je konsultant Svetske banke. Facilitator zajednice je napisao tri članka za blogove MMF-a. Detaljne izveštaje o skupovima za tri skupa obezbedio je Sekretarijat.

2. Organizovanje studijskih poseta

U 2011. godini su organizovane dve studijske posete. Koncept oktobarske studijske posete ZP interne revizije moldavskih zvaničnika hrvatskim kolegama zajedno su napravili hrvatski i moldavski stručnjaci, a Sekretarijat PEM PAL-a je organizovao smeštaj i putovanje. Oktobarsku studijsku posetu ZP budžeta zvaničnika MF Uzbekistana slovenačkom MF zajedno su organizovali kancelarija UNDP u Uzbekistanu, MF Uzbekistana i Sekretarijat. Troškove te studijske posete pokrili su zajedno Kancelarija UNDP u Uzbekistanu i PEM PAL.

3. Organizovanje online sastanaka po potrebi

Sekretarijat je takođe organizovao online sastanke preko Adobe aplikacije kada je to traženo. Na primer, počev od jula 2011. godine održavani su sastanci Izvršnog odbora ZP budžeta približno jednom mesečno da bi se diskutovalo o temama kao što su akcioni planovi, Strategija PEM PAL-a, budući skupovi i inicijative. Sekretarijat je obezbedio zapisnike sa tih sastanaka.

4. Podrška Sekretarijata PEM PAL-a radu Upravljačkog odbora.

Sekretarijat PEM PAL-a je obezbedio radni materijal za diskusije UO o (i) ažuriranim budžetima ZP (septembar, novembar); (ii) novim inicijativama (jul, septembar); (iii) izmenama i dopunama Pravila poslovanja i Smernica za studijske posete (novembar). Sekretarijat PEM PAL-a je pripremio i zapisnike sa svih sastanaka Upravljačkog odbora.

Učešće Sekretarijata PEM PAL-a u organizaciji sastanaka UO zavisilo je od formata sastanka. U 2011. godini su održana dva sastanka licem u lice, jedan u januaru u Zagrebu prilikom Plenarnog sastanka PEM PAL-a, a jedan u julu u Bernu prilikom sastanka između ZP. Tri sastanka UO u 2011. godini održana su putem video konferencije (april, septembar i novembar). Organizovanje video konferencije iziskivalo je pravovremenu koordinaciju sa servisima za video konferencije SB u pogledu planiranja vremena i učešća.

5. Obezbeđivanje kvartalnih i godišnjih izveštaja o učinku

Sekretarijat je obezbedio kvartalne izveštaje i godišnji izveštaj (za 2010. godinu početkom 2011. godine, a za 2011. početkom 2012. godine) u kojima se prikazuju aktivnosti i finansiranje u odgovarajućim periodima, ističu glavni indikatori učinka i kratko opisuju buduće aktivnosti i nove inicijative. Kvartalni izveštaji su pripremljeni kumulativno da bi se aktivnosti prikazale u široj perspektivi.

Sekretarijat je pratio sledeće indikatore učinka: indikatore prisustva; finansijske indikatore na osnovu evidencije Sekretarijata (troškovi po svrhama, po ZP, po godinama, po

donatorima, po skupovima, po učesnicima, po danima); statistiku web sajta na osnovu programa Google Analytics (broj poseta, stranica po poseti, trajanje, itd); i indikatore kojima se ocenjuje interakcija i vrednost skupa na osnovu anketa posle skupa koje je sprovela SB.

6. Održavanje i uređivanje web sajta i biltena PEM PAL-a

Web sajt PEM PAL-a se redovno ažurirao dokumentima koji se odnose na PEM PAL skupove i četiri PEM PAL biltena su poslata članovima PEM PAL-a.

7. Vođenje evidencije o PEM PAL skupovima i arhiva svih dokumenata, uključujući elektronsku biblioteku

Virtuelna biblioteka koju je Sekretarijat PEM PAL-a razvio u odgovoru na sugestije koje su dali PEM PAL zajednica i Upravljački odbor postavljena je na web sajt PEM PAL-a u novembru 2011. godine i obezbeđuje pristup do preko 400 dokumenata (preko 500 uključujući i prevode). Od rukovodećih grupa ZP je zatraženo da je testiraju pre njenog zvaničnog pokretanja u sredini februara 2012. godine. Virtuelna biblioteka omogućava direktno prenošenje dokumenata od strane korisnika, ali uz kontrolu kvaliteta od strane Sekretarijata.

Sekretarijat vodi evidenciju svih PEM PAL skupova, uključujući dokumente, finansijske izveštaje i prateću dokumentaciju.

8. Projekat priča o uspehu

PEM PAL zajednica je u više prilika naglasila potrebu razmene izvučenih pouka i merenja uticaja PEM PAL-a na programe reformi zemalja. Sekretarijat PEM PAL-a je preduzeo sakupljanje lako čitljivih kratkih i neformalnih priča koje govore o iskustvu učesnika u njihovom svakodnevnom poslovanju, sa ambicijom da izdvoji vredna zapažanja i preporuke. Posao je započet u 3. kvartalu kalendarske 2011. godine, a završen je u 4. kvartalu te godine. Plan je da se te priče o uspehu objave i da se podele sa svim zainteresovanim akterima.

Autor izveštaja: Senka Maver iz Centra za izuzetnost u oblasti finansija koji deluje kao Sekretarijat PEM PAL-a

Štampa: PEM PAL Sekretarijat

Urednik proizvodnje: Polona Sirnik

Prevod sa engleskog: Radmila Vujović i Dragica Todorović

Dizajn: arnoldvuga+

Fotografije: Arhiva Centra za izuzetnost u oblasti finansija

Štampanje: GRAFIKA 3000 d.o.o.

Ovaj izveštaj dostupan je na engleskom, ruskom i bosanskom.

2012

