



**OSNOVNI DOKUMENT ZA SASTANAK U BERNU,  
6-8. JULI 2011. GODINE  
RAZVOJ STRATEGIJE ZA PEMPAL  
2012-17**

**Fasilitator zajednice PEMPAL-a  
Deanna Aubrey**



## Sadržaj

IZVRŠNI REZIME .....	3
UVOD.....	4
KOJI SU CILJEVI MREŽE, I DA LI SU ONI ISPUNJENI?.....	5
KARAKTERISTIKE PEMPAL-a .....	6
Sastav članstva i opredeljenost.....	6
Upravljanje.....	6
Logistička podrška.....	7
Tehnička podrška za razvoj sadržaja .....	8
SWOT ANALIZA.....	11
OPCIJE RAZVOJA STRATEGIJE .....	11
PREPORUKE .....	15
PRILOG A: MOGUĆI ATRIBUTI EFEKTIVNE I ODRŽIVE MREŽE.....	16
PRILOG B: KAKO SE TRENUTNO MERE PERFORMANSE MREŽE?.....	19
PRILOG C: SWOT ANALIZA PEMPAL-a.....	24
ATTACHMENT D: SKENIRANJE OKRUŽENJA .....	27
ATTACHMENT E – AKCIONI PLAN ZA OSIGURAVANJE BUDUĆE EFEKTIVNOSTI I ODRŽIVOSTI MREŽE.....	33
ATTACHMENT F: ZADACI I REZULTATI KOJI SE OČEKUJU IZ RASPRAVA SA SASTANKA U BERNU .....	43



## IZVRŠNI REZIME

Public Expenditure Management Peer Assisted Learning (PEMPAL) (Upravljanje javnim finansijama – učenje u saradnji sa kolegama), je započeo sa radom samo pre pet godina, tokom 2006. godine, kao zajednička inicijativa Svetske banke i Odeljenja za međunarodni razvoj (DFID), i trenutno ima aktivno članstvo iz 21 od ukupno 30 zemalja Evrope i Centralne Azije na osnovu klasifikacije Svetske banke.<sup>1</sup> PEMPAL obezbeđuje događaje vezane za učenje, studijska putovanja i materijale u skladu sa akcionim planovima upravljanim od strane članova iz tematskih oblasti budžeta, trezora i interne revizije. Svrha mreže je da unapredi efikasnost, efektivnost i transparentnost upravljanja javnim finansijama (PFM) u ECA zemljama preko deljenja iskustava vezanih za reformsku implementaciju u ključnim PFM oblastima.<sup>2</sup> Učenje se odvija u okviru tri Zajednice prakse (ZP) koje se trenutno nazivaju budžetskom ZP (ZPB), trezorskom ZP (ZPT) i ZP interne revizije (ZPIR). Zvanični jezici mreže su engleski, ruski i srpsko-hrvatski jezik.

Svrha ovog dokumenta jeste da pruže osnovne informacije PEMPAL Upravom odboru i Rukovodećim grupama ZP radi održavanja njihovih predloženih tema diskusije sastanka u Brnu, Švajcarskoj, koji će se održati od 6-8. jula 2011. godine. Generalna svrha sastanka je da se okupe izvršni članovi PEMPAL-a kako bi pružili polazne informacije radi pripreme strategije PEMPAL-a za period 2012-2017, a koja je trenutno u procesu izrade. Ova strategija će imati za cilj da unapredi efektivnost mreže i njenu održivost.

Kako bi se osiguralo da svi učesnici sastanka imaju zajedničko razumevanje o mreži, ovaj dokument opisuje trenutne karakteristike PEMPAL-a, uključujući preliminarnu procenu prednosti mreže, njenih nedostataka, mogućnosti i opasnosti (SWOT).<sup>3</sup> SWOT analiza prvo mora da počne sa definisanjem poželjnog krajnjeg stanja ili cilja, kako bi takođe bila održana diskusija tokom sastanka o tome šta su potencijalni atributi održive i efikasne mreže. Ovo će osigurati da su vizija i krajnji cilj PEMPAL-a uzeti u obzir i da su artikulisani. Kako bi se olakšao ovaj zadatak, preliminarna lista takvih atributa je uključena u **Prilogu A**. Identifikovani atributi će nakon toga biti upoređeni sa trenutnim karakteristikama mreže, a svi nedostaci i izazovi identifikovani kako bi formirali osnovu strategije radi:

- unapređivanja efektivnosti mreže, njene relevantnosti i uticaja;
- jačanja održivosti mreže;
- osiguravanja da su benefiti PEMPAL-a diseminirani između članova PEMPAL-a i vlada, i
- negovanja posvećenijeg članstva i vlasništva nad mrežom od strane njenih članova.

Problemi koji trebaju biti uzeti u obzir pri razvijanju takvih strategija su uključeni u **Tabeli 2**.

<sup>1</sup> Zemlje koje su predstavljene uključuju Albaniju, Azerbejdžan, Belorusiju, Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Crnu Goru, Gruziju, Hrvatsku, Jermeniju, Kazahstan, Kosovo, Republiku Kirgiz, Makedoniju, Moldaviju, Rumuniju, Rusku Federaciju, Srbiju, Tadžikistan, Tursku i Uzbekistan.

<sup>2</sup> Izvor: Terms of Reference for Secretariat Support for PEMPAL program, Svetska banka, 2011

<sup>3</sup> SWOT analiza je odabrana iz većeg broja mogućih stratejskih alatki procene. Vrsta pristupa „Balanced scorecard“ je takođe predstavljena vršenjem analize u kategorijama ljudi, informacija, procesa i sistema kako bi se olakšala sveobuhvatna pokrivenost potencijalnih problema. Tamo gde su postojale bilo kakve nedoumice u vezi toga kojoj kategoriji određeni problem treba biti prisvojen, isti je prisvojen određenoj predominantnoj kategoriji uticaja. Pogledati **Tabelu 1, Prilog C**.



Sekretarijat trenutno meri performanse mreže sa grupom indikatora (videti: Godišnji izveštaj 2010, Izveštaj za Q1 2011), uzimajući u obzir preporuke Mokoro evaluacionog izveštaja iz 2008. godine, i zasnovano na redovnim ispitivanjima događaja, kao i na analitičkim alatima internet stranica. U sklopu priprema za rasprave sastanka u Bernu nalazi se grupa dodatnih indikatora za merenje uticaja aktivnosti zemalja članica PEMPAL-a. Trenutni indikatori performansi su dati u **Prilogu B**, a u okviru dnevnog reda će biti održana sesija kako bi se odredili tekući i mogući budući pristupi, kao i kako bi se došlo do zajedničkog razumevanja o tome kako performanse trebaju biti merene i praćene.

Skeniranje okruženja iz oblasti rada insituta i mreža učenja koje pokrivaju oblast upravljanja javnim finansijama, a koje su trenutno aktivne u, ili u okruženju zemalja Evrope i regiona Centralne Azije, je takođe ponuđeno kako bi se identifikovale sve prilike (na primer radi podele resursa), kao i radi identifikacije svih mogućih oblika pretnji.

Takođe je pripremljen nacrt akcionog plana koji sadrži inicijative radi unapređenja efektivnosti mreže i njene održivosti (pogledati **Prilog E**), a biće dopunjen dodatnim inicijativama kao rezultatom rasprava održanim na sastanku.

Sastanak Upravnog odbora je predviđen za poslednji dan sastanka, tj. za petak, ali je očekivano da će članovi Upravnog odbora prisustvovati celokupnom događaju, a što je uslovljeno njihovom dostupnošću. **Prilog F** daje kratak pregled ključnih sesija, zadataka i rezultata sastanka koji će takođe biti uključeni kao deo dnevnog reda sastanka.

## UVOD

Ovaj sastanak će okupiti izvršne članove mreže Public Expenditure Management Peer Assisted Learning (PEMPAL-a) (Upravljanje javnim finansijama – učenje u saradnji sa kolegama), koja spaja praktičare iz oblasti budžetskog poslovanja, trezora i interne revizije, a koji dolaze iz ministarstava finansija 21 zemlje Evrope i Centralne Azije. Ovi praktičari će se sastati u okviru tri tematski zasnovane Zajednice prakse (ZP), nazvane ZP Budžeta (ZPB), ZP Trezora (ZPT) i ZP Interne revizije (ZPIR). Program učenja, razmene informacija i aktivnosti vezane za upravljanje javnim finansijama su podržane događajima, studijskim putovanjima i radionicama kojima rukovode svaki od Rukovodećih timova ZP, a koji se sastoji od približno 23 članova ukupno. Svakim Rukovodećim timom predsedavaju Presedavajući, a koji su trenutno: Maksim Yermalovich (Belorusija) za ZPB, Anila Cili (Albanija) za ZPT i Tomislav Mičetić (Hrvatska) za ZPIR. Ostala PEMPAL izvršna tela uključuju Upravni odbor (15 članova uključujući Presedavajuće ZP), kojim trenutno predsedava Swiss Government's State Secretariat of Economic Affairs (SECO) (Državni sekretarijat za ekonomska pitanja Švajcarske), i ima članove iz Svetske banke, Ruske Federacije, GIZ i OECD Sigma. Presedavajući Upravnog odbora (Salome Steib) iz SECO-a, je domaćin ovog sastanka koji će se održati u Bernu, Švajcarska.

Generalna svrha sastanka je da okupi izvršne članove PEMPAL-a kao deo strategije konsultacija, a kako bi se pripremila strategija PEMPAL-a za period 2012-2017. godine, čija izrada je trenutno u toku. Ova strategija će imati za cilj da unapredi efektivnost mreže i njenu održivost, i predviđeno je da bude razvijena u narednim mesecima kao vid pripreme za period od narednih pet godina, kao i da se podudari sa završetkom tekuće runde



finansiranja mreže u junu 2012. godine. Ovaj dokument pruža osnovu o trenutnim karakteristikama mreže i njenog okruženja kako bi se omogućilo izvršnim predstavnicima da se na efikasan način uključe u rasprave, kao i da ponude polazne informacije radi izrade buduće strategije mreže.

Sastanak u Bernu će imati za cilj da:

- Razvije i raspravlja o srednjoročnim strategijama kako bi se unapredila efikasnost i održivost PEMPAL mreže;
- Identifikuje i podeli dobre oblike komunikacije i upravljačke prakse u okviru i između ZP, i da razvije strategije kako bi se njima odgovorilo svim izazovima i problemima;
- Razvije dogovorenu grupu indikatora i pristupa praćenja kako bi se merile performanse mreže;
- Pruži informacije Fasilitatoru zajednice kako bi se završila buduća strategija PEMPAL-a za period jun 2012-2017;
- Razmatra izveštaj o napretku o aktivnostima ZP iz prve polovine 2011. godine radi pripremanja za predstojeće aktivnosti ZP: i,
- Nauči o naprednim praksama vezanim za oblast budžetskog, trezorskog i poslovanja interne revizije Vlade Švajcarske.

## KOJI SU CILJEVI MREŽE, I DA LI SU ONI ISPUNJENI?

Tokom osnovne elvaluacije mreže iz 2008. godine, članovi su identifikovali sledeće ciljeve po redu njihove važnosti: učenje uz pomoć kolega, unapređeni rezultati PFM-a, izgradnja mrežnih aranžmana i uticaj na kvalitet potrošnje kao odgovor na evaluaciju (Izvor Fölscher, Mokoro, 2008, p. ii). Mokoro je istakao dase evaluacioni okvir sastajao od sledećeg:

Ciljeva rezultata: Unapređeni sistemi PFM relevantni svakoj ZP

Svrha mreže: Članovi ZP uče jedni od drugih

Ciljeva učinaka: Uspostavljene produktivne, dobro funkcionalne i održive ZP

Ciljeva ulaznih elemenata: Svaka ZP ima funkcionalni sekretarijat, posvećeno članstvo i vlasništvo svojih članova, dovoljne resurse i dobro upravljanje

Sekretarijat trenutno meri performanse mreže sa grupom indikatora (videti: Godišnji izveštaj 2010, Izveštaj za Q1 2011), uzimajući u obzir preporuke Mokoro evaluacionog izveštaja iz 2008. godine, i zasnovano na redovnim ispitivanjima događaja, kao i na analitičkim alatima internet stranica. U sklopu priprema za rasprave sastanka koji će se održati u Bernu nalazi se grupa dodatnih indikatora za merenje uticaja aktivnosti zemalja članica PEMPAL-a. Svakoj ZP je data odgovornost razvijanja sopstvene grupe indikatora performansi, a napredak je učinjen i kod ZPT i kod ZPIR. Na primer, ZPIR prikuplja i izveštava o broju ključnih indikatora za svaku od zemalja članica kako bi pratila razvoj u reformama i kako bi procenila performanse zajednice. Poslednja kvantitativna procena je takođe pokazala unapređenja u sistemima interne revizije od osnivanja PEMPAL-a pre pet godina. Međutim, bez jasnog dogovora o uređenjima sistema praćenja i specifičnih resursa koji trebaju biti dodeljeni ovom zadatku, dalji napredak može biti zaustavljen.



Predložena grupa indikatora koji su razvijeni kao deo Makoro evaluacionog okvira su naznačeni u **Prilogu B, Prvi deo**. Sažete tabele za izveštavanje Sekretarijata su date u **Prilogu B, Drugi deo**. Date informacije u Prilogu B trebaju biti ispitane, a raspave u Bernu će biti olakšane kako bi se došlo do sporazumevanja o indikatorima koji mere performanse mreže na nivou mreže i na pojedinačnim nivoima ZP.

Svetska banka je takođe angažovala g-đu Alta Fölscher iz Mokoro Ltd kako bi izvršila dalju evaluaciju mreže sličnu onoj inicijalnoj koju je izvela 2008. godine. Ovo će pružiti informacije o napretku mreže, i obezbediće podatke kako bi se uporedili sa osnovnim podacima prikupljenim kao delom ranije evaluacije.

## KARAKTERISTIKE PEMPAL-a

### Sastav članstva i opredeljenost

Trenutno članovi PEMPAL mreže dolaze iz 21 zemlje i broje ukupno 150 članova. Ova cifra se sastoji iz oko 50 osoba u ZPT, 60 osoba u ZPIR i 40 osoba u ZPB.<sup>4</sup> Gruba procena jezičke raspodeljenosti ovih članova iznosi 70 odsto na korisnike ruskog jezika, 20 odsto na korisnike srpsko-hrvatskog jezika, i 10 odsto na osobe koje koriste engleski jezik.<sup>5</sup> Ciljna grupa za članstvo jesu ministarstva finansija ili ostale sa njima u vezi centralne ministarske agencije koje su odgovorne za planiranje vladinih budžeta, pripremu, izvršenje, praćenje i koordinaciju/harmonizaciju funkcije interne revizije.

Posete internet stranicama PEMPAL-a se brojačno povećavaju u periodu od 1. januara do 24. maja 2011. godine u poređenju sa prethodnim periodom, pokazujući sledeće cifre rasta:

- Posete: 1571/3995 povećanje od preko 154%
- Posete stranica: 7607/15036 povećanje od skoro 98%
- Wiki posete: 10,368 poseta ukupno o ZPIR od 1. januara do 27. juna 2011. godine, iz 28 zemalja

Evaluacije nakon održanih događaja konstantno beleže visoke benefite koje mreža obezbeđuje. Posebno, evaluacija koja je sprovedena nakon poslednjeg plenarnog sastanka svih ZP održanog u Zagrebu januara 2011. godine je pokazala visok interes, uključenost i korisnost stečenih znanja dobijenih preko mreže.

### Upravljanje

<sup>4</sup> Ove cifre su preuzete iz registracionih dokumenata Plenarnog sastanka 2011, kao zastupnih vrednosti trenutnog aktivnog članstva. Međutim, mreža ograničava prisustvo događajima na dva predstavnika po zemlji. Da li ovo treba biti povećano? Ukoliko da, Svetska banka je predložila da proširenje sekretarskih usluga kako bi se odogovorilo ovakvom uvećanju (pod pretpostavkom postojanja tražnje) može biti pokriveno preko osnivanja ogranka sekretarijata u zemlji članici sa ruskog govornog područja, a u svetlu jezičkog sastava članstva.

<sup>5</sup> Ova procena je zasnovana na preferenci prvog jezika. Neki članovi sa ruskog i srpsko-hrvatskog govornog područja takođe se služe engleskim jezikom, tako da do određenog stepena ova procena može biti viša, a ukoliko se uzme u obzir preferenca drugog jezika.



Trenutno izvršni predstavnici mreže, koji se spominju kao Rukovodeći timovi, se sastoje od ukupno 23 lica, od kojih su šestoro članovi u ZPB, devet članovi u ZPT, a osam članovi ZPIR. Pored toga, postoji 15 članova Upravnog odbora uključujući predstavnike SECO Švajcarska (Presedavajući), Svetske banke, Centra za finansije (Sekretarijat), GIZ (Nemčka), OECD/Sigma (donator), MF Ruske Federacije (donator), i rukovodilaca svake ZP (koji je odabran iz članstva ZP, i koji je takođe poznat kao Presedavajući ZP). Ova poslednja funkcija je periodično menjana i rotirana među članovima Rukovodećih timova.

### **Logistička podrška**

Sekretarijat mreže se nalazi u okviru Centra za finansije (CEF), u Sloveniji. Trenutno je zaposleno sedam osoba kao tim podrške mreže, a sastoji se od Rukovodioca tima Senke Maver, podrške ZPB Bojane Crnadak, podrške ZPT Tine Žagar, podrške ZPIR Nataše Verbnič, Tine Živanič, Maje Tomšič i Gregora Šekoranja (IT). Ovi resursi su deljeni između PEMPAL-a i CEF Stalnog programa. Ugovor između Svetske banke i PEMPAL Sekretarijata trenutno obezbeđuje platu za 2 zaposlena sa punim radnim vremenom u iznosu od 9.200 Eur mesečno, što iznosi 110.400 Eura na godišnjem nivou. Ovaj iznos uključuje (i) organizovanje jednog plenarnog sastanka, 6 radionica ZP, 2 studijske posete, jednog unakrsnog sastanka ZP, sastanke Upravnog odbora i rukovodećih timova (uživo i audio/video), (ii) izveštavanje o sastancima, kvartalno i godišnje izveštavanje o PEMPAL aktivnostima, i (iii) redovno ažuriranje i podrška internet prezentaciji PEMPAL-a.

Preko PEMPAL Sekretarijata, povremeno se angažuju prevodioci iz pool-a od dvanaest prevodilaca, pored slovenačke kompanije koja je angažovana za poslove prevoda sadržaja internet stranica. Imajući u obzir tehničku prirodu PFM terminologije, Sekretarijat ima za cilj da zadrži identičan pool prevodilaca koliko god je to moguće, kako bi oni bili u mogućnosti da izgrade i održe nivo konstantnog znanja iz oblasti, a u cilju osiguravanja prevoda visokog kvaliteta. Šest ruskih prevodilaca se nalaze u Moldaviji (pet osoba) i u Ukrajini (jedna osoba), a srpsko-hrvatski prevodioci se nalaze u Srbiji (četiri osobe) i u Hrvatskoj (dve osobe). Veličina pool-a takođe osigurava dostupnost prevodilaca u vreme velike potražnje, a celokupni pool je potreban za potrebe održavanja bijenalnih plenarnih sastanaka koji spajaju sve tri ZP. Trenutne potrebe mreže za prevođenjem su procenjene na ekvivalent od 8 stalno zaposlenih lica, od kojih je šest za prevode sa/na ruski jezik, a dva za prevode sa/na srpsko-hrvatski jezik.

Sekretarijat je pripremio proceduralne smernice za mrežu koje pokrivaju studijska putovanja, pripreme i upravljanje događajima, i pravila funkcionisanje mreže.<sup>6</sup> Sekretarijat takođe održava ostale informacije kako bi se odgovorilo logističkim potrebama mreže kao što su obrasci pozivnih pisama i registri kontakt informacija članova.

Projektni zadatak (Terms of Reference, TOR) Sekretarijata pokriva određeni broj faza, od kojih je prva faza od 15. maja do 15. oktobra 2010. godine, a druga do 30. juna 2012. godine. TOR uključuje sledeće krajnje proizvode koji se isporučuju:

---

<sup>6</sup> Odnosi se na Pravila poslovanja PEMPAL mreže, CEF, decembar 2010. godine; Smernice za PEMPAL događaje; i Smernice za PEMPAL studijske posete, koje su date u sklopu osnovnih informacija.



- Evidencija svih članova i učesnika PEMPAL događaja;
- Lako dostupna arhiva PEMPAL dokumenata;
- Operativne i redovno ažurirane internet stranice PEMPAL-a;
- Redovno ažuriran i na internet stranicama dostupan raspored PEMPAL aktivnosti;
- Po zahtevu organizovanje video, audio, web konferencija;
- PEMPAL događaji (radionice, sastanci i studijske posete) organizovani u skladu sa planovima aktivnosti ZP odobrenim od strane Upravnog odbora, i u skladu sa procedurama definisanim pravilima poslovanja PEMPAL-a;
- Organizovanje sastanaka Upravnog odbora u skladu sa rasporedom dogovorenim od strane članova Upravnog odbora;
- Izveštaji o svim PEMPAL događajima dostupni na PEMPAL internet stranicama na PEMPAL jezicima;
- Kvartalni izveštaji o napretku i godišnji programski izveštaji o performansama za celokupnu mrežu i za svaku pojedinačnu ZP, isporučeni Svetkoj banci i UO, i dostupni na internet stranicama PEMPAL-a;
- Ostali proizvodi po zahtevu Rukovodioca tima PEMPAL-a, ili odobreni od strane Upravnog odbora PEMPAL-a.

Izvor: Projektni zadatak za podršku Sekretarijata PEMPAL programu, Svetska banka, 2011. godine

TOR takođe navodi da je Sekretarijat odgovoran za olakšavanje komunikacije između članova, pripremanje dnevnog reda za potrebe događaja, pripreme i distribucije pozivnih pisama, identifikacije i pozivanja predavača i prezentera, održavanja kolaborativnih internet zasnovanih alatki radi razvoja dnevnog reda događaja i materijala (npr. wiki stanice), i sprovođenje anketa koje se odnose na evaluaciju događaja kao i obrade rezultata anketa. U praksi, neke od ovih zadataka sprovode same ZP, Svetska banka ili relevantni timovi pomoći. Može postojati potreba za daljom artikulacijom uloga i odgovornosti Sekretarijata vis-à-vis timova pomoći, kao i da se takođe razviju ključni indikatori performansi kako bi se omogućilo efikasno praćenje i izveštavanje o performansama u odnosu na ugovor i na TOR.

Zemlje članice koje su domaćini događaja i studijskih putovanja takođe ulažu značajno vreme i resurse, npr. smeštaj i aranžmani koji se odnose na uređenje izdavanja viza.

Količina posla za Sekretarijat PEMPAL-a se povećala pojačavanjem aktivnosti. Usled ovoga, i u skladu sa mnogim novim inicijativama (virtualna biblioteka, glosar termina, wiki, dodatna grupa indikatora), opseg ugovora između Svetske banke i Sekretarijata PEMPAL-a će morati biti prilagođen kako bi dozvolio alociranje više pozicija sa punim radnim vremenom u Sekretarijatu.

### **Tehnička podrška za razvoj sadržaja**

Tehnička podrška za razvoj sadržaja je pružena preko timova pomoći koji su dodeljeni svakoj ZP. Ovi timovi su tehnički stručnjaci iz relevantnih tematskih oblasti svake ZP, i uglavnom su sastavljeni iz Svetske banke, sa inputima prema potrebi od OECD/Sigma, GIZ i od nezavisnih konsultanata ili profesionalaca iz prakse koji dolaze iz zemalja sa naprednim sistemima.





Deljeni strateški resurs (Fasilitator zajednice) je takođe angažovan od oktobra sa skrećenim radnim vremenom, a sa punim radnim vremenom od aprila 2011. godine kako bi pomogao u razvoju sadržaja i u unapređenju koordinacije između ZP, kao i ukupne efektivnosti PEMPAL-a. Ova pozicija je finansirana preko Multidonatorskog Trust fonda za period do juna 2012. godine, a koji je administriran preko Svetske banke. Originalni budžet pozicije je predviđen za period od tri godine, od 2010. do 2012. godine. Osoba koja trenutno zauzima ovu poziciju, Deanna Aubrey, ima iskustvo iz oblasti budžeta u okviru MF, tako da je ona bila vrlo aktivno uključena kao osoba pomoći za ZPB.

Trenutno se timovi pomoći sastoje od ukupno 12 osoba (pet za ZPT, do osam za ZPIR, i tri za ZPB).<sup>7</sup> Za ZPT, nezavisni konsultant, Michael Parry, je takođe angažovan od strane Svetske banke kako bi po potrebi pomogao u pripremanju događaja. Ostali nezavisni konsultanti su takođe po potrebi angažovani.

Obično se o događaju ili dnevnom redu plenarnog sastanka raspravlja u okviru sastanaka Rukovodećih timova, a redovni sastanci se zatim održavaju između predstavnika Rukovodećih i timova pomoći i do četiri meseca pre planirane aktivnosti kako bi se razvio dnevni red, identifikovali mogući predavači, kako bi se pregledali nacrti prezentacija i kako bi se planirale teme rasprave. Timovi pomoći se takođe po potrebi uključuju u logističku podršku, iako ovaj vid podrške uglavnom sprovodi Sekretarijat. Tokom događaja, timovi pomoći takođe doprinose opštem znanju, pomažu u olakšavanju komunikacije i pružaju smernice (ukoliko su potrebne).

Profesionalni fasilitatori su takođe neki put angažovani preko Sekretarijata za određene događaje kako bi pružili stručne informacije koje se odnose na tehnike fasilitacije, i na to kako maksimizirati benefite i rezultate diskusija.<sup>8</sup>

Pripremu za događaje obično sprovodi relevantni tim pomoći i Rukovodeći tim ZP, uz logističku i administrativnu podršku koju pruža CEF PEMPAL Sekretarijat. Međutim, za ZPIR i ZPT, sada članovi zajednica preuzimaju rukovodstvo u razvoju sadržaja, a za ZPB, na sastanku u Minsku, Belorusiji, koji je održan od 14-17. juna 2011. godine, stvoren je motivisani rukovodeći tim koji će dalje unprediti dnevni red ZPB.<sup>9</sup> Uz pomoć timova pomoći,

---

<sup>7</sup> Za ZPB, ovo uključuje Fasilitatora zajednice i dva predstavnika Svetske banke (Salamat Kussainovu i Sebastiana Eckardta). Međutim, bilo bi korisno ukoliko bi dodatna osoba koja bi bila alocirana u potpunosti mogla da posveti svoje vreme ZPB kada je to zahtevano (npr. penzionisan stručnjak iz oblasti PFM-a). Ukoliko se ZPB odluči za ovu opciju, kompetitivni proces odabira bi trebao biti sproveden od strane Svetske banke. Moguću pažnju bi takođe trebalo posvetiti predstavniku iz jedne od zemalja donatora kao što su OECD Sigma, pod uslovom dostupnosti sredstava.

<sup>8</sup> Ovi fasilitatori su Beverly Trayner (ZPIR) i Florence Beraud (ZPB). ZPIR manje često koristi usluge gospođe Trayner pošto je ona izgradila interne kapacitete za samo-fasilitaciju u okviru zajednice, a sada češće se koriste njene usluge za veće plenarne sastanke svih članova. Fasilitaciju sastanaka radnih grupa obično sprovodi Predsedavajući ZPIR i osoblje Svetske banke. ZPT u najvećoj meri koristi usluge osoblja Svetske banke u pomaganju svih oblika fasilitacije, a tek je nedavno angažovala gospođu Beraud (nakon što je zajednica ponovo bila aktivirana krajem 2010. godine nakon perioda od 12-mesečne neaktivnosti).

<sup>9</sup> Rukovodeći tim ZPB je bio neaktivan tokom najvećeg dela 2010. godine usled malog broja članova Rukovodećeg tima čija posvećenost radu nije dozvoljavala konstantno angažovanje. Međutim, ovaj tim je od tada implementiralo strategije radi proširenja broja i angažovanja ovog tima (npr. funkciju Predsedavajućeg je preuzeo tim od tri osobe, a koja je kao takva omogućila konstantno rukovodstvo tokom vremena velikog obima



Sekretarijat takođe trenutno radi na sastavljanju tehničke virtualne biblioteke (npr. budžetskih zakona zemalja članica, PIFC zakona, i izveštaja o budžetskom izvršenju), kao i na izradi glosara tehničkih termina PFM na zvaničnim jezicima mreže. Ove inicijative su uključene u Akcionom planu u **Prilogu E**.

Svetska banka takođe pruža resurse kako bi pomogla u izradi ankete i njene implementacije, kako unutar kuće tako i angažovanjima na ugovornim osnovama. Ankete pre održavanja događaja<sup>10</sup> su važan pristup u prikupljanju podataka od zemalja članica u vezi napretka u različitim aspektima PFM reforme, i za omogućavanje zemljama članicama da uspostavljaju benchmark, identifikuju sinergije i da se međusobno pomažu po pitanjima ovih reformi. Na taj način, dizajn, primena i analiza ovih anketa trebaju biti važna komponenta strategije upravljanja znanjima mreže.

Trenutna namera je da se plenarni sastanak održava otprilike svake dve godine, na temu koja je od interesa za sve tri ZP (tj. budžet, trezor i internu reviziju). Plenar 2011 se ticao upravljačke odgovornosti i budžetskog izvršenja.

Svaka ZP ima za cilj da održi odprilike 1 do 3 događaja tokom godine u skladu sa dogovorenim agendom učenja. Ovi događaji će biti u rasponu od kompletnih sastanaka ZP, takođe poznatih kao plenarni sastanci, do manjih sastanaka radnih grupa i studijskih putovanja između specifičnih zemalja članica.<sup>11</sup> Studijske posete su organizovane i finansirane preko grant programa zasnovanom na zahtevima kod kojeg članovi nominuju do 10 učesnika radi posete zemlje na maksimalni period od 4 dana. Plenarni sastanci ZP su takođe neki put kombinovani sa studijskim posetama na kojima je jedna od zemalja članica domaćin posete.

Kombinovani sastanci sa ključnim trening događajima i konferencijama se takođe periodično održavaju (npr. ZPB je kombinovala svoje sastanke sa Godišnjom konferencijom starijih budžetskih zvaničnika OECD-a, a ZPT je nedavno kombinovala svoje sastanke sa Konferencijom o reformama međunarodnog računovodstva, što je bilo organizovano preko Centra za finansije, Slovenija).

---

posla tokom perioda budžetskog procesa; a tim je nedavno bio proširen kako bi se podelile odgovornosti rukovodstva na više članova).

<sup>10</sup> Ankete se takođe rade tokom događaja ZPIR kako bi se poboljšala stopa odgovora i pravovremenskih povratnih informacija.

<sup>11</sup> ZPIR održava do 2 plenarna sastanka godišnje koja okupljaju sve članove ZPIR, a pored određenog broja sastanaka radnih grupa, kako bi napredovali u specifičnim oblastima reformskih problema, npr. u razvoju obrasca priručnika interne revizije (koji uključuje prikupljanje postojećih priručnika zemalja članica koje učesvuju u grupi, i ispitivanje sadržaja i formata priručnika različitih zemalja). Rad ovakvih sastanaka je čuvan na sveobuhvatnom wiki sajtu, za pristup kojem je potrebna lozinka. Ove radionice su u najvećem delu vođene od strane Predsedavajućeg ZPIR, uz razvoj sadržaja i podrške iz oblasti fasilitacije koju pruža Svetska banka i OECD/Sigma. Wiki sajt je redovno ažuriran od strane Predsedavajućeg ZPIR, a Facebook stranica je nedavno uspostavljena kako bi se podstakla veća društvena interakcija između njegovog članstva.



## SWOT ANALIZA

Preliminarna procena jakih strana, nedostataka, mogućnosti i oblika opasnosti je data u **Tabeli 1** u **Prilogu C**. Međutim, namera ovoga je samo da započne diskusije i da pomogne izvršnim predstavnicima da uzmu u obzir moguće strategije unapređenja mreže. **Prilog D** dopunjuje ovu informaciju sa listiranjem potencijano korisnih informacija iz ostalih povezanih PFM mreža i instituta učenja koje trenutno rade ili pružaju usluge u, ili u okruženju regiona ECA zemalja, a kako bi procenili sve moguće prilike angažovanja ili podele resursa.

Mogućnost dodatnih ZP, npr. eksterna revizija će biti obrađena u posebnom dokumentu za raspravu koji priprema OECD/Sigma. Svetska banka je takođe održala razgovore sa presedavajućim Vrhovnih državnih revizorskih institucija u nekoliko ECA zemalja, i čini se da postoji snažan interes da se započne sa ZP eksterne revizije. Na dugoročnom planu, pažnja može biti usmerena na stranu potražnje koja se odnosi na oblast budžetske transparentnosti i odgovornosti, odnosno budžetskog zastupanja i analize (nevladine organizacije, parlamentarni budžetski komiteti; parlamentarne jedinice za istraživanje) sa učesnicima koji na primer, imaju partnerke odnose sa mrežom MMF/NVO i sa Međuparlamentarnom unijom. Međutim, fokus na osiguravanje efikasnog funkcionisanja postojeće mreže treba biti prioritet u tekućem periodu do juna 2012. godine. Dalje, tehnička i logistička podrška sekretarijata koja bi bila potrebna za bilo koje dodatne ZP, treba biti jasno artikulisana i troškovno određena u odnosu na bilo kakve takve planove.

## OPCIJE RAZVOJA STRATEGIJE

Kao što je ranije naznačeno, generalna svrha sastanka u Bernu je da okupi izvršne članove PEMPAL-a kao deo strategije konsultacija, a kako bi se pripremila strategija PEMPAL-a za period 2012-2017. godine, čija izrada je trenutno u toku. Ova strategija će imati za cilj da unapredi efektivnost mreže i njenu održivost, i predviđeno je da bude razvijena u narednim mesecima kao vid pripreme za period od narednih pet godina, kao i da se podudari sa završetkom tekuće runde finansiranja mreže u junu 2012. godine. Ovaj dokument pruža osnovu o trenutnim karakteristikama mreže i njenog okruženja kako bi se omogućilo izvršnim predstavnicima da se na efikasan način uključe u rasprave, kao i da ponude polazne informacije radi izrade buduće strategije mreže PEMPAL-a za period 2012-2017.

Takođe je pripremljen nacrt akcionog plana koji sadrži inicijative radi unapređenja efektivnosti mreže i njene održivosti (pogledati **Prilog E**), a biće dopunjen dodatnim inicijativama kao rezultatom rasprava održanim na sastanku. Ovaj akcioni plan je inicijalno bio razvijen kao odgovor na dobijene informacije sa Plenarnog sastanka u Zagrebu, ali je dalje razvijen u svetlu preliminarne SWOT analize i neformalnih konsultacija sa ključnim interesnim stranama PEMPAL-a. Ovaj akcioni plan treba biti pregledan pre učestvovanja na sastanku u Bernu i davanja bilo kakvih komentara tokom sesija dnevnog reda koji bi se donosili na razvoj strategije.



Dole prikazana **Tabela 2** također pruža pregled mogućih pitanja i opcija koji bi trebali biti uzeti u obzir pri razvijanju takvih strategija. Ovaj tabelarni okvir će biti korišćen pri razvijanju strategija u Bernu. Sve dogovorene strategije koje budu proistekle iz diskusija sastanka u Bernu će biti dodate Akcionom planu uključenom u **Prilogu E**.



**TABELA 2:** Moguće opcije i pitanja koji trebaju biti uzeti u obzir pri razvijanju strategija radi unapređenja efektivnosti i održivosti mreže <sup>12</sup>

Unapređenje efektivnosti, relevantnosti i uticaja mreže PEMPAL-a	Jačanje održivosti mreže	Negovanje posvećenog članstva i osećaja vlasništva
<p>Zahteva dogovorenu grupu merenja performansi kako bi se utvrdio uticaj mreže. Informacije trebaju biti prikupljane, praćene i o njima treba biti redovno izveštavano od strane Sekretarijata.</p> <p>Zahteva periodičnu evaluaciju koja je usklađena sa planiranom Mokoro evaluacijom. Trenutno Svetska banka organizuje i finansira ove eveluacije. Ko treba u budućnosti da organizuje i da finansira ove eveluacije?</p> <p>Zahteva periodični benchmarking u odnosu na ostale pristupe mreža kako bi se odredilo šta funkcioniše, a šta ne (na primer, OECD Senior Budget Officials Network, Africa's CABRI, Caribbean PFM network, WBIs Global Development Learning Network, Train4Dev Network). Da li postoji proces koji bi ovo radio kao deo ukupnog strateškog plana mreže? Da li ovo treba biti deo periodične evaluacije?</p> <p>Zahteva nastavljane i ojačano održavanje partnerstava i oblika udruživanja radi podele ideja, dobijanja podrške i podele resursa gde je to odgovarajuće, na primer sa ostalim mrežama, ključnim istraživačkim organizacijama, i profesionalnim udruženjima. Da li postoji strategija za održavanje i razvijanje ovakvih partnerstava? Videti <b>Prilog D</b> za kratak pregled ostalih mreža, intituta učenja i donatora koji mogu biti izvor informacija ili biti ciljani kao potencijalni partneri/udruženja.</p> <p>Zahteva razvoj tehničkih resursa, kao i njihovu identifikaciju i prevod (tamo gde je to</p>	<p>Zahteva kvartalnu identifikaciju i analizu tekućih i potencijalnih izvora i trendova finansiranja. Zahteva tekuće i prognozu budućih izvora i trendova potrošnje. Pogledati Godišnji izveštaj 2010 PEMPAL Sekretarijata, ili izvode koji su dati u <b>Prilogu B, Deo dva</b>. Da li izvršni predstavnici mogu doneti odluke na osnovu ovih informacija, odnosno da li je format prihvatljiv?</p> <p>Zahteva potencijalne strategije za povećanje izvora finansiranja, kao i njihove predvidljivosti (na primer, ciljati donatore koji već rade u ECA regionu; ispitati izvodljivost različitih nivoa donatorskog sponzorstva / sponzorstva privatnog sektora sa slojevitim benefitima; pojedinačne / državne institucionalne naknade članstva?) Da li bi zemlje članice mogle/htele da doprinose pokrivanju troškova vođenja mreže?</p> <p>Da li bi trebali postojati slojeviti nivoi članstva (ideja Presedavajućeg ZPIR). Na primer, Platinasti nivo (benefiti rukovodstva, postavljanje strateških pravaca, učestvovanje u svim događajima, pristup svim resursima); Zlatni nivo (nominovani od strane zemalja članica, i učestvovanje na plenarnim sastancima i sastancima radnih grupa).</p> <p>Kako obezbediti više podstreka za aktivnijim učestvovanjem na događajima? Primer preko</p>	<p>Zahteva zajedničku viziju i posvećenost.</p> <p>Da li znamo u kom pravcu se krećemo? Da li imamo ukupni strategijski plan? Kako se agende učenja trenutno razvijaju? Da li treba da pokušamo sa različitim pristupima, npr. logičke matrice za celokupnu mrežu sa planovima ZP razvijenim u okviru ovog konteksta. Bliže se povezati sa alatka procene vezanim sa PFM-om, ili analizama periodičnih trening potreba?</p> <p>Zahteva tekuće strategije koje neguju posvećeno članstvo i osećaj vlasništva, na osnovu kojih oni trebaju biti identifikovani i izgrađeni (npr. rotirajući predsedavajući i rotirajuće rukovodstvo; grantovi zansovani na potražnji za događaje učenja i studijskih putovanja; webiste resursi; benchmarking alatke).</p> <p>Formalno prepoznavanje i priznanje učestvovanja u mreži, a koje može olakšati posvećenost. Šta možemo uraditi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pismo zahvalnosti upućeno ministarstvima finansija zbog učestvovanja članova. Grupna slika. Ostalo?</li> <li>• Da li možemo istražiti moguću akreditaciju treninga, seminara i studijskih putovanja od strane relevantnih profesionalnih instituta ili relevantnog vladinog ministarstva zemlje domaćina (na primer, agencije za pružanje državnih javnih usluga).</li> </ul>

<sup>12</sup> Izvori tri cilja koji su dati u zaglavlju Tabele 2 su preuzeti iz Upravnog odbora mreže. To su bila pitanja koja su postavljena tokom intervjuva vezanim za ulogu Fasilitatora zajednice od strane predstavnika Upravnog odbora, i koja su korišćena kako bi se grupisala pitanja i opcije kada su se razmatrala moguća unapređenja mreže.



Unapređenje efektivnosti, relevantnosti i uticaja mreže PEMPAL-a	Jačanje održivosti mreže	Negovanje posvećenog članstva i osećaja vlasništva
<p>neophodno), kao i njihovu podelu. Na primer, ODI (UK), IMF Technical Research Papers, World Bank, OECD, ICGFM, academia. Zahteva izmene međunarodnih i nacionalnih standarda, smernica, zakonodavstva koji trebaju biti praćeni i podeljeni preko web baze podataka. Pogledati novu PEMPAL virtuelnu biblioteku koja se razvija na internet stranicama.</p> <p>Zahteva Sekretarijat koji je fokusiran na potrebe klijenata i koji pretpostavlja i ispunjava potrebe izvršnih predstavnika; članova; donatora i partnera koji finansiraju aktivnosti. Da li Sekretarijat ispunjava potrebe mreže? Da li nam je potreban posvećen Sekretarijat više nego zajednički resursi? Kako se trenutno prate performanse i kako se o njima izveštava?</p> <p>Zahteva da se naučene lekcije i raprave o studijama slučaja prevedu u unapređene rezultate PFM. Da li se ovo dešava? Olakšavanje usvajanja vlasništva nad i odgovornost preko prihvatanja rezolucija i communiqués-a tokom i nakon događaja. Da li je ovo dovoljno?</p> <p>Zahteva relevantne i inovativne agende učenja koje trebaju biti razvijene i primenjene. Kako se ostvaruje ovaj proces i kako on može biti unapređen? (pogledati ideje u odeljku mogućnosti SWOT analize).</p> <p>Mogu li strateški i procesi razvoja akcionih planova biti unapređeni? Na primer, skupiti sve procene koje se odnose na PFM iz PEMPAL zemalja, i iskoristiti rezultate kako bi se pomoglo u razvijanju strateškog plana i akcionih planova ZP za period 2012-14.</p>	<p>sponzorisanja više učesnika iz zemalja koji aktivnije učestvuju u ostvarivanju agende nekog događaja (što je pristup koji se trenutno koristi).</p> <p>Da li je ostvarivo ispitati mogućnost osnivanja ogranka Sekretarijata u zemlji članici ruskog govornog područja, imajući na umu da najveći broj klijenata Sekretarijata dolazi iz ruskog govornog područja??</p> <p>Da li je mreži potrebna marketing strategija, ili njeno članstvo raste i bez iste? Ali nam je potrebno da izreklamiramo benefite trenutnog članstva kako bismo osigurali kontinuiranu podršku vlada zemalja članica? ZPIR predlaže brošuru koja bi obeležila pet godina rada PELPAL-a.</p> <p>Da li želimo da pozicioniramo i da brendiramo mrežu kao ključnog partnera pružanja usluga učenja uz pomoć kolega u ECA regionu. Da li je mreža već to? Na primer, ciljati MF, agencije za pružanje državnih usluga; koristiti rezultate iz naznačenih istraživanja u ECA regionu, tržišne benefite mreže kao dela ključnog treninga iz oblasti PFM u vladinim institucijama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možemo li članovima ponuditi školarine koje se odnose na PFM, a preko partnerskih akademskih insitucija? Šta ZPIR radi sa aktivnostima vezanim za trening i akreditaciju?</li> </ul> <p>Zahteva da se uspesi proslave kako formalno, tako i neformalno. Baza podataka o pričama o uspesima će zahtevati definisan proces njihove identifikacije, prikupljanja i deljenja. Pogledati planirane inicijative u Prilogu E.</p> <p>Zahteva višestruke formalne, neformalne i inovativne oblike komunikacije i povezivanja između članova i zemalja. Kako trenutno članovi komuniciraju? Koje su prepreke u ovom smislu, i kako ih možemo prevazići? Kako možemo unaprediti oblike formalne i nefromalne komunikacije unutar ZP i između ZP? Da li postoji bilo kakav oblik interesovanja za HELP desk, i/ili bloga radi postavljanja pitanja, deljenja pristupa između održavanja sastanaka itd.? Da li je multijezičko okruženje glavna prepreka? Kako možemo ovo prevazići? Šta rade ostale mreže?</p>

Sledeće je takođe ponuđeno kao oblik dodatnih informacija kako bi se pomogle rasprave koje se odnose na razvoj strategije:

- Godišnji izveštaj PEMPAL Sekretarijata za 2010. godnu,
- Pravila upravljanja mrežom,
- Proceduralne smernice za događaje i studijska putovanja, i
- Izvršni rezime eveluacije mreže za 2008. godinu.



## PREPORUKE

Da Upravni odbor i Rukovodeći timovi ZP notiraju ovaj dokument kao osnovu rasprava koje će se dešavati tokom sastanka u Bernu. Kratak pregled ciljeva i rezultata koji se očekuju da proisteknu iz rasprava sa sastanka u Bernu je uključen u **Prilogu F**, a preliminarne strategije radi unapređenja efektivnosti i održivosti PEMPAL-a su uključene u **Prilogu E**.

Deanna Aubrey  
Fasilitator zajednice  
Centar za finansije - PEMPAL Sekretarijat  
Slovenija  
1. juli 2011. godine

### Lista Priloga

- A: Mogući atributi efektivne mreže
- B: Kako se trenutno meri performansa mreže?
- C: SWOT analiza PEMPAL-a
- D: Skeniranje okruženja mreža, instituta učenja i kontura PFM resursa
- E: Akcioni plan radi osiguranja buduće efektivnosti i održivosti mreže
- F: Očekivani rezultati i učinci koji se očekuju iz rasprava u Bernu

### Lista osnovne dokumentacije radi prosleđivanja

Godišnji izveštaj PEM PAL Sekretarijata za 2010. godinu  
Izvršni pregled Mokoro-a, Evaluacija PEMPAL inicijative, 23. mart 2009. godine  
Pravila upravljanja PEMPAL mrežom, CEF, decembar 2010. godine  
Smernice za PEMPAL događaje  
Smernice za PEMPAL studijske posete

Simon Hearne i Enrique Mendizabel, maj 2011. godine, Overseas Development Institute Background  
Beleška: Sve što povezuje nije mreža, ODI



## PRILOG A: MOGUĆI ATRIBUTI EFEKTIVNE I ODRŽIVE MREŽE

### LJUDI

- **Brand ime PEMPAL mreže je dobro prepoznato** u okviru ECA regiona, kao i kod šire PFM zajednice.
- Mreža ima **posvećeno članstvo** koje izražava **osećaj vlasništva**, a koje je evidentirano velikim brojem formalnih i neformalnih veza između članova, dok je agenda učenja rukovođena, razvijena i implementirana od strane članova mreže.
- Mreža je redovno korišćena od strane ministarstava finansija i ostalih relevantnih centralnih agencija kao ključni **deo državnog treninga curriculumuma iz oblasti Upravljanja javnim finansijama (PFM)**, i **prepoznata je** od strane državnih agencija za pružanje državnih javnih usluga (preko sertifikacije).
- Mreža ima **višestruke formalne i neformalne veze** između PFM praktičara uključujući bliske afilijacije sa odgovarajućim profesionalnim udruženjima i međunarodnim institucijama.
- Mreža je u potpunosti **upravljana od strane zemalja članica i finansirana je kontribucijama članova (gde je moguće sa ustupcima koji se daju siromašnijim zemljama) i privatnim sponzorstvima**, i gde je neophodno suplementirano donatorskim kontribucijama. Tekuća održivost je osigurana preko aktivnog i rastućeg članstva i višegodišnjim obavezama finansiranja.
- **Sekretarijat mreže ima adekvatne resurse** i poseduje veštine i kapacitete za pružanje kako logističke, tako i podrške vezane za mere politike (tj. sadržaja) sa minimalnim oslanjanjem, odnosno bez oslanjanja na donatorske timove pomoći članova.
- Sekretarijat održava **registar kontakata** ministarstava finansija/trezora u a) OECD zemljama, b) novim i postojećim zemljama članicama EU, a pored listiranja kontakata Svetske banke, MMF-a i njihovih regionalnih kancelarija / kancelarija u zemljama ECA. Ovi podaci iz registra se koriste od strane Sekretarijata kako bi se kontaktirali potencijalni govornici radi učestvovanja na događajima učenja po zahtevu članova ZP. Redovne marketing informacije o mreži se takođe šalju kontaktima kako bi se osiguralo da su upoznati sa postignutim uspesima mreže i sa agendama učenja. Ovo rezultira u pozitivnijem odgovaranju na pozivanje na učestvovanje, kao i na ostvarivanje bližih profesionalnih saveza.
- **Ključni timovi pomoći** podržavaju svaku ZP i njihove uloge, i jasno su definisani i poznati rukovodstvu ZP i njihovim članovima. Ovi timovi pomoći čine PFM profesionalci koji u određenom vremenu služe radi održavanja posebnih ZP kako bi pružili savete i smernice koje se odnose na tehnički sadržaj. Oni su odobreni iz zemalja članica (na osnovi stažiranja ili rotacionoj osnovi) i podržani dobro artikulisanim projektnim zadacima i pratećim proceduralnim smernicama, uz ministarsku podršku iz MF kao dela dogovorenog plana izgradnje kapaciteta (izvodljivost?).
- Relevantnost, uticaj i efektivnost mreže se redovno ocenjuje kao pozitivno od najvećeg broja njegovih članova.
- Upravni odbor i Rukovodeće grupe obezbeđuju mreži **snažno rukovodstvo**, a oni se redovno sastaju kako bi pregledali pravce kretanja i postignute uspehe mreže.

### INFORMACIJE I PROCESI

- Postoji **strategijski plan** mreže koji je razvijen od strane Rukovodećih timova ZP, i koji su odobreni od strane Upravnog odbora. Rukovodeći timovi ZP se redovno sastaju kako bi pregledali napredak implementacije ovog plana, a koji sadrži kratkoročne, srednjoročne i





dugoročne strategije. Pojedinačni strategijski planovi svake ZP su razvijeni i implementirani u kontekstu ovog sveobuhvatnog strategijskog plana.

- Postoji **strategija upravljanja znanjem** koja pokriva prikupljanje, praćenje, skladištenje i distribuciju informacija. Aktivnosti u okviru ove strategije su dobro dokumentovane i sprovedene kao deo priprema za događaje i njegovo sprovođenje, kao na primer, izrade ankete koja se sprovodi pre događaja, njene implementacija, analize, izveštavanja i deljenja informacija. Postoje opredeljeni resursi za pripremu događaja, kao i za kasnije prateće aktivnosti, pripremanje istraživanja i analitičkih aktivnosti, itd.
- Internet stranice PEMPAL-a i/ili sa istim asociirane wiki stranice:
  - su redovno ažurirane od strane posvećenog staratelja sa punim radnim vremenom;
  - pružaju kontakt detalje za sve članove, uključujući fotografije i oblasti stručnosti ;
  - sadrže indeksiranu biblioteku materijala koji su redovno ažurirani, i nove materijale koji su prevedeni na osnovu zahteva za prevođenjem;
  - sadrži glosar termina na engleskom, ruskom i srpsko-hrvatskom jeziku odgovarajuće PFM terminologije. Ovaj glosar je redovno pregledavan i ažuriran;
  - pruža informacije o PEFA (i ostalim sa PFM) procenama i benchmarking alatkama za sve ECA zemlje, a ove alatke su korišćene u upravljanju PEMPAL agendi učenja gde god je to moguće;
  - dobre prakse po zemljama su redovno diseminirane preko internet stranica i kroz studijska putovanja, događaje itd. Postoji baza podataka priča o uspesima, i redovno je ažurirana od strane zemalja članica, uz koordinaciju koju pruža Sekretarijat.
- Informacije o PEFA i ostalim povezanim PFM procenama su čuvane na internet stranicama PEMPAL-a, i periodično su korišćene za benchmarking i identifikaciju prilika za oblike tehničke pomoći i učenja uz pomoć kolega.
- Postoji **elektronska biblioteka** pravnih, metodoloških, istraživačkih dokumenata, kao i dokumenata koji se odnose na mere politika, i redovno je pregledavana i ažurirana.
- Postoji **trening plan i plan izgradnje kapaciteta**, dok sve indentifikovane potrebe se ispunjavaju iz opsega mreže proizvoda uključujući događaje, studijske posete, online samodirigovane uvodne programe, forme za diskusije, biblioteku materijala, i veze sa PFM curriculumom od regionalnih trening trenera. Ovaj plan je razvijen preko ispitivanja PFM procene i benchmarking alatki, a takođe i preko periodične analize trening potreba (TNA) koje se sprovodi preko anketnog upitnika, a koji služi radi informisanja u pripremi za Agende učenja ZP, kao i radi identifikacije svih oblika sinergije sa regionalnim trening trenerima, i programima donatorske tehničke pomoći.
- Postoji **marketing strategija** koja obezbeđuje da su benefiti i usluge koje mreža pruža redovno reklamirane u zemljama članicama, ministarstvima finansija i trezorima u OECD zemljama i zemljama EU, kao i u MMF, Svetskoj banci i EK. Proizvodi koje mreža nudi su takođe redovno pregledavani, što je deo sveobuhvatnog strategijskog plana, a nove aktivnosti, događaji i proizvodi su ponuđeni kada je to odgovarajuće, dok su nepopularni proizvodi istraženi i unapređeni, ili ukinuti, tamo gde je to odgovarajuće. Ovaj plan bi takođe trebao da uključuje strateške veze između zemalja i pojedinaca u mreži.
- Performanse mreže su redovno procenjivane **grupom merljivih i relevantnih indikatora performansi**, i o njima je redovno izveštavano svih interesnim stranama i članovima.
- U **benchmarking vežbama u odnosu na ostale mreže**, mreža PEMPAL je viđena kao lider u svom ciljanom regionu, i u svetu.
- PEMPAL pruža **kišobran za donatorske fondove tehničke pomoći** (npr. SAFE) koje zemlje članice mogu da koriste kako bi dalje unapredile svoje agende učenja identifikovane preko učestvovanja u mreži i povezane gde je to moguće na TNA i PFM benchmarking alatke.



## SISTEMI

- Postoji dogovoreni pristup upravljanju znanjem koji uključuje čuvanje informacija, distribuciju i komunikacione alatke, koristeći veći broj sistemskih platformi, a koje uključuju internet stranice, email, wiki, blogove, gorume za diskusiju, adobe connect, biblioteke materijala, glosare, itd.
- Na plenarnim događajima, softverom su rađene beleške rasprava koji olakšava prezentaciju i analiziranje ovih informacija.
- Tehnologija i sistemske opcije su redovno praćene, isprobavane i primenjivane kako bi poboljšale komunikaciju u multijezičkom i geografski široko rasprostranjenim okruženju.



## PRILOG B: KAKO SE TRENUTNO MERE PERFORMANSE MREŽE?

### PRVI DEO: PREDLOŽEN OKVIR EVALUACIJE IZ MOKORO EVALUACIONOG IZVEŠTAJA IZ 2008. GODINE

Ovo je direktno preuzeto iz „Finalni evaluacioni izveštaj PEMPAL inicijative“, 23. mart 2009. godine, Alta Fölscher, Mokoro Ltd, stranice iii-v Izvršnog rezimea.

**Indikatori koji se odnose na ulazne zadatke:** U donjem delu vrednosnog lanca zadaci detaljno određuju grupu aranžmana koji su esencijalni inputi za produktivnu, održivu i dobro funkcionalnu mrežu. Indikatori listirani dole mere:

- Da li su Sekretarijat i Upravni odbor efektivni
  - i. Aktivniji kontakti ZP i Upravnog odbora ocenjuju PEMPAL sekretarsku podršku kao zadovoljavajuću ili visoko zadovoljavajuću
  - ii. Operativni website (kriterijum: ažuriran, funkcionalni linkovi, reprezentativan prema aktivnostima/učincima ZP; broj poseta)
  - iii. Redovnost i posećenost sastanaka Upravnog odbora
  
- Da li mreža ima dovoljno resursa
  - iv. Povećanje u realnim resursima
  - v. Povećanje ili bez promena u broju finansijera
  - vi. Povećanje u realnim resursima iz kontribucija članstva (za buduće implementacije)
  
- Da li svaka ZP ima posvećeno članstvo koje poseduje vlasništvo nad mrežom
  - vii. Povećanje / bez umanjnja u broju ciljanih zemalja koje učestvuju u aktivnostima ZP, mereno prosečno godišnje
  - viii. Povećanje / bez umanjnja u broju aktivnih umreženih pojedinačnih kontakata tokom perioda merenja
  - ix. Procenat aktivnih pojedinačnih kontakata koji veruju da su u mogućnosti da utiču na prioritetno određivanje mreže, i koji imaju osećaj pripradanja mreži
  
- Da li mreža ima dobro upravljanje
  - x. Postojanje Strategije ZP, godišnjih planova aktivnosti i budžeta; stepena i implementacije plana
  - xi. Izveštaji mreže su dostupni prema rasporedu i distribuirani
  - xii. Redovnost i prisustvovanje sastancima Rukovodećih grupa
  - xiii. Aktivni kontakti ZP ocenjuju rukovodstvo ZP

**Indikatori koji se odnose na izlazne zadatke:** Kao mreža za uspostavljanje znanja i učenje uz pomoć kolega, za PEMPAL izlazni zadatak može ipak biti podeljen na dve ključne dimenzije, u kojima će rezultati doprineti onome kako se procenjuje mreža, da li kao doboro funkcionalna, ili održiva, ili kao produktivna.

- Mreža (ili ZP) koja dobro povezuje, u kojoj informacije dobro teku, i u kojoj članovi saraduju:



- i. Broj formalnih mrežnih događaja / prilika profesionalnog učenja, prosečno na godišnjem nivou
  - ii. Prosečna prisutnost događajima po zemljama, kao procenat pozvanih zemalja
  - iii. Procenat zemalja učesnica i pojedinačnih kontakata koji prisustvuju događajima, a koji su prisustvovali prethodnim događajima
  - iv. Zbijenost mreže, centralnost i dijametar
- Mreža sa kvalitetnim resursima učenja
    - v. Procenat kontakata mreže koji su izvestili da su koristili internet stranice i/ili ostale resurse učenja više od 6 puta godišnje
    - vi. Procenat kontakata mreže koji su ocenili resurse mreže kao kvalitetne ili kao visoko kvalitetne
    - vii. Procenat učesnika događaja iz zemalja učesnica koji su ocenili inpute na događajima kao zadovoljavajuće ili kao visoko zadovoljavajuće

**Indikatori koji se odnose na rezultate zadataka mreže:** Strateški rezultat zadatka mreže je bio definisan kao oblik međusobnog učenja između PEMPAL članova i izgradnje njihovih kapaciteta radi unapređenja njihovih PFM sistema. Evaluacioni okvir meri da li se učenje odigralo, mereno kao

- i. Broj zemalja učesnica ZP i pojedinačnih kontakata koji izveštavaju koristeći iskustva ZP u dizajniranju i preporučivanju, ili implementaciji PFM oblika unapređenja u njihovim organizacijama
- ii. Broj kontribucija iz pojedinačnih kontakata ZP za internet stranice PEMPAL-a, događaje ZP i resurse učenja, kao i broja misija tehničkih pomoći ostalim zemljama učesnicima
- iii. Razvoj (za ZP interne revizije i trezora) i procenat uzorka zemalja koje koriste razvijene ZP ili postojeće benchmarking alatke.

**Indikatori koji se odnose na uticaj zadataka mreže:** Evaluacioni okvir ne pretpostavlja da poboljšanja u rezultatima PFM, merena prema okviru Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA), mogu biti pripisana aktivnostima i rezultatima mreže. Međutim, on pretpostavlja da tokom vremena, njegove aktivnosti trebaju doprineti unapređenjima u PFM u određenoj zemlji. Stoga će mreža pratiti napredak u odnosu na PFM rezultate u okviru zemalja (pre nego od zemlje do zemlje) koji se direktno odnose na predmetne oblasti svake ZP. Oni su

- Za budžetsku ZP
  - i. Klasifikacija budžeta (PEFA indikator 5)
  - ii. Sveobuhvatnost informacija (PEFA indikator 6)
  - iii. Uređenost i učestvovanje u procesu formulacije godišnjeg budžeta (PEFA indikator 11)
  - iv. Višegodišnja perspektiva za fiskalno planiranje, politiku rashoda i budžetiranje (PEFA indikator 12)
- Za trezorsku ZP
  - i. Stanje i praćenje docnji na strani rashoda (PEFA indikator 4)
  - ii. Evidencija i upravljanje stanjem gotovine, dugom i garancijama (PEFA indikator 16)
  - iii. Predvidljivost dostupnosti sredstava za preuzimanje obaveza za rashode (PEFA indikator 17)
  - iv. Blagovremenost i redovnost sravnjenja računa (PEFA indikator 22)
- Za ZP interne revizije
  - i. Efektivnost kontrole plata (PEFA indikator 18)
  - ii. Efektivnost interne kontrole rashoda koji se ne odnose na plate (PEFA indikator 20)



iii. Efektivnost interne revizije (PEFA indikator 21)<sup>13</sup>

Ova evaluacija još uvek nije istraživala osnovu u ovom smislu.

Izvor: Mokoro, 2008, strane iii-iv

**DRUGI DEO: IZVODI IZ GODIŠNJEG IZVEŠTAJA PEMPAL SEKRETARIJATA IZ 2010. GODINE  
PERFORMANSE MERENE PREMA TROŠKOVIMA LOGISTIKE, POSVEĆENOSTI DONATORA I  
TROŠKOVA SEKRETARIJATA**

Indikatori performansi	2008	2009	2010
Broj aktivnosti / učesnika (ZP, EK/UO članovi)			
• Događaji	1 događaj /110 osoba	10 događaja /160 osoba	6 događaja /156 osoba
• Studijske posete	0	0	3 posete/22
• Sastanci Izvršnog i Upravnog odbora	2 sastanka /21 prisutnih	4/52	7/71
Potrošnja na logistiku (uključujući Sekretarijat), u USD	268,886	321,339	421,770
Trošak Sekretarijata, u %	30	24	18
Broj donatora koji su pružili grantove	1	2	5
Broj donatora koji pružaju kontribucije u naturi	5	6	6
Trošak po učesniku / događaji + studijske posete	2,444	2,008	2,369
Trošak po učesniku / sve aktivnosti	2,053	1,516	1,694

Izvor: Reprodukivano iz Tabele 2, Odeljak 5.1 Godišnjeg izveštaja PEMPAL Sekretarijata iz 2010. godine, pripremljeno od strane CEF PEMPAL Sekretarijata (celokupni izveštaj je dat kao deo osnovne dokumentacije).

**DOSTUPNA FINANSIJSKA SREDSTVA I TROŠKOVI LOGISTIKE ZA PEMPAL INICIJATIVE U PERIODU OD 2008. DO 2010. GODINE (IZNOSI U USD)**

2008	2009		2010	
Dostupno	Dostupno		Dostupno	
Development Grant Facility (DGF) 2008	DGF2009	300,000	DGF2010	175,000
	DGF2008	74,320	DGF2009	111,302

<sup>13</sup> Prema ZPIR, PEFA indikator 21 je najrelevantniji u procenjivanju efektivnosti njihove zajednice.



		InWent	57,748	InWent	81,098
		Ukupno	432,068	MDTF	53,663
				SIGMA	707
				Ukupno	421,770
		MTDF*	242,214	MTDF*	395,406
<b>Potrošeno/logistika**</b>	****268,886		321,339		421,770
<b>Od čega Sekretarijat</b>	81,750		76,765		75,000
<b>Sekretarijat/ ukupno</b>	30%		24%		18%

Napomene: \* Stvarni iznosi donatorskih sredstava koji su dostupna na PEMPAL MDTF računu kod Svetske banke na datum početka odgovorajuće kalendarske godine. SECO je namenio na kraju 2009. godine kontribuciju u iznosu od USD 800.000 PEMPAL MDTF-u koja će biti isplaćena u ratama do kraja juna 2012. godine. Ruske vlasti su namenili kontribuciju u iznosu od 2 miliona USD u 2010. godini koja će biti isplaćena u ratama do kraja juna 2012. godine. MDTF stanje dostupno na računu od januara 2011. godine iznosi USD 1.356.026. \*\* Iznosi potrošnje uključuju samo potrošnju Sekretarijata (ne direktnu potrošnju koju vrši SB sa MDTF računa). \*\*\* Primenjuje se devizni kurs razmene USD / EUR na kraju godine. \*\*\*\* Iznos uključuje procenjene troškove smeštaja za plenarni sastanak za USD 75.000 direktno pokriveno od strane SB.

Izvor: Reprodukivano iz Tabele 1, Odeljak 3.1, Godišnjeg izveštaja PEMPAL Sekretarijata iz 2010. godine, pripremljeno od strane CEF PEMPAL Sekretarijata (celokupni izveštaj je dat kao deo osnovne dokumentacije).

Pored gore navedenih troškova, Sekretarijat je takođe izvestio o procenjenim troškovima primene svakog akcionog plana ZP. Na datum 30. oktobar 2010. godine, procenjeni budžet radi finansiranja Akcionih planova ZP za 2010-2012 (tj. za tri godine) je bio:

ZPB 430,000  
ZPIR 347,120  
ZPT 435,000

Ukupni troškovi implementacije sva tri plana, iznose približno 1,400,000 USD za period od tri godine. Poslednje tekuće cifre će biti predstavljene od strane CEF-a izvršnim predstavnicima na sastanku u Bernu. Finansijski izveštaji aktivnosti koji su prošli reviziju su takođe obezbeđeni.

Sekretarijat takođe izveštava o rezultatima ankete koja meri zadovoljstvo učesnika prema sadržaju i organizaciji PEMPAL događaja, primer koje je dat dole:

1. Evaluacija (skala od 1 do 5)			
Da li ćete biti u mogućnosti da primenite znanja koja ste stekli?	4,61	Učesnici kursa su imali približno jednak nivo znanja.	3,95
Naučio sam iz iskustava ostalih učesnika.	4,37	Kurs je posvetio dovoljno vremena praktičnim vežbama.	4,53
Nivo kursa je bio odgovarajući.	4,74	Kurs je pokrio odgovarajući broj tema.	4,74
Obradio je pitanja koja su važna za moj posao.	4,74	Organizacija seminara je bila:	4,94
Kvalitet administrativnih aktivnosti koje su prethodile događaju je bio:	4,88	Ukupni kvalitet administracije događaja je bio:	4,82
Učesnici su bili entuzijastični prema radionici. Oni su ga ocenili 4,89/5, a za troje od četvoro učesnika radionica je prevazišla njihova očekivanja. Učesnici su posebno procenili vrednost novih alatki i tehnika treninga, i njihove			



direktne primjenjivosti u njihovim dnevnim aktivnostima.						
<b>2. Troškovi *</b>				<b>3. Izvori finansiranja</b>		
Prevoz	Smeštaj	Prevodilac/Moderator	Ostalo	Ukupno	MDTF	
		USD8.741 (EUR6.193)		USD8.741 (EUR6.193)	USD8.741 (EUR6.193)	
<b>4. Broj učesnika, zemalja, institucija</b>						
Članovi ZP	11	5	Albanija, Belorusija, Hrvatska, Moldavija, Republika Kirgiz			
Resurs osoblje	4	2	Svetksa banka, CF			
CEF	4	1				
Ukupno	19					

PEMPAL Sekretarijat je takođe izvestio na internet stranicama evaluaciju u svom Godišnjem izveštaju 2010.

Kako bi se analizirali stavovi PEMPAL članstva o funkcionalnosti PEMPAL sajta, Sekretarijat PEMPAL-a je izvršio kratko internet-zasnovano izlazno ispitivanje, septembra 2010. godine. Ovo ispitivanje je poslato 264 članova PEMPAL-a, od kojih 65 njih je odgovorilo. Ovo su rezultati ispitivanja:

- (i) Generalno, članovi PEMPAL-a su zadovoljni ili vrlo zadovoljni (73%) svojim iskustvima u korišćenju internet stranica.
- (ii) Najveći broj PEMPAL članova koriste internet stranice na mesečnoj osnovi (39%), koje prate oni koji stranice koriste ili na nedeljnoj osnovi (30%), ili manje od jednom mesečno (25%). Procenat onih koji su po prvi put posetili PEMPAL internet stranice samo u svrhu odgovaranja na ispitivanje je nizak (5%), što ukazuje da je većina PEMPAL članova koristila internet stranice i ispitivala njihov sadržaj.
- (iii) Uopšteno, PEMPAL članovi su potvrdili da će se verovatno ili vrlo verovatno vratiti na internet stranice (85%), kao i da bi takođe preporučili stranice svojim kolegama (77%).
- (iv) Glavni razlog zašto članovi posećuju internet stranice je da bi saznali poslednje vesti koje se odnose na PEMPAL aktivnosti i razvoje (85%), kao i da bi se informisali o najavama predstojećih događaja (75%). Mnogi od njih su takođe posetili internet stranice nakon događaja kako bi preuzeli PowerPoint prezentacije i ostale materijale koji su korišćeni tokom radionica (47%).
- (v) Zasnovano na prethodnim iskustvima koje članovi PEMPAL-a imaju sa drugim internet stranicama, oni su uopšteno ocenili dizajn, funkcionalnost, interaktivnost i dostupnost sadržaja kao zadovoljavajuće (u iznosima od 22%, 28%, 17%, i 18%).
- (vi) Najveći izazovi koji su identifikovani u odnosu na internet stranice PEMPAL-a uključuju vreme trajanje preuzimanja dokumenata (download) (38%), praćeno slabostima u organizovanju sadržaja sajta i složene navigacije sadržaja (svaki po 35%).

Kao odgovor na ispitivanje, Sekretarijat PEMPAL-a je reorganizovao internet stranice koje su puštene na korišćenje u novembru 2010. godine, kako bi olakšao navigaciju sadržaja i unapredio dizajn sajta.

## PRILOG C: SWOT ANALIZA PEMPAL-a

Tabela 1.	LJUDI	INFORMACIJA	PROCESI	SISTEMI
Prednosti	<p>Iako radi tek 5 godina, članstvo mreže je sada poraslo na 21, od mogućih 30 ECA zemalja.</p> <p>Takođe su uspostavljeni aktivni i angažovni Upravni odbor i Sekretarijat. Sve ZP imaju uspostavljene rukovodeće timove, i oni aktivno pomažu u pripremi događaja i u razvoju strategije.</p> <p>PFM profesionalci iz zemalja članica redovno dele reformske strategije preko aktivnosti mreže.</p> <p>Mreža je viđena kao svetki lider, i podržana je od strane nekoliko sponzora preko kako novčanih, tako i kontribucija u naturi. Ruska Federacija je postala ključni donator mreže.</p> <p>Zemlje članice su podržale PEMPAL, i bile su domaćini velikog broja događaja i studijskih putovanja.</p> <p>PEMPAL program je redovno pozitivno evaluiran u evaluacijama nakon održavanja događaja.</p>	<p>Materijali koji se odnose na PFM tehničke elemente su identifikovani i prevedeni u svrhu održavanja događaja mreže. Nove informacije su takođe prikupljene preko isputivanja koji se vrše pre održavanja događaja.</p> <p>Informacije koje se odnose na mrežu su redovno distribuirane preko PEMPAL biltena.</p> <p>ZPIR je prikupila informacije o priručnicima interne revizije svojih članova, kao i o trening i procesima sertifikacije, radi deljenja preko svojih wiki stranica. Na ovim stranicama ZPIR takođe poseduje ostale informacije o svojim članovima, i o njihovim zemljama.</p> <p>PEMPAL tehnička virtuelna biblioteka je trenutno u izradi od strane Sekretarijata i timova pomoći. Ona već sadrži određene informacije dobijenih od zemalja članica koje se odnose na oblast PFM-a (npr. budžetski zakoni, PIFC zakoni isl.).</p>	<p>Uspostavljene su procedure koje se odnose na upravljanje događajima i studijskim putovanjima.</p> <p>ZPIR (sa inicijalno ciljanom podrškom InWent-a) je sprovelo aktivnosti koje se odnose na upravljanje znanjem (knowledge management) u oblastima treninga i sertifikacije.</p> <p>Agende učenja su redovno razvijane i primenjivane.</p> <p>Sastanci Upravnog odbora i Rukovodećih timova se održavaju na redovnoj osnovi.</p>	<p>Postoji internet sajt u okviru kojeg se nalaze informacije PEMPAL-a, a wiki sajt je redovno korišćen od strane određenih ZP. Testiranje ostalih mogućnosti je takođe sprovedeno, npr. Skype, webinaris.</p>
Nedostaci	<p>Komunikacija između članova može biti ojačana. Trenutno, ona varira od redovnih neformalnih kontakata koji se dešavaju unutar ZPIR, do manje redovnih u ZPB i ZPT. Ne</p>	<p>Postoji promeljiv pristup upravljanju znanjem, kod kojeg se neke ZP više oslanjaju na wiki, dok ostale koriste tradicionalnije oblike deljenja informacija.</p>	<p>Ne postoji sistematski pristup finansiranja mreže, i ono je zavisno od kontribucija donatora, a koja se mogu od godine do godine promeniti bez prevelikog upozorenja. Iako su se</p>	<p>Često su doživljene tehničke poteškoće pri korišćenju Adobe connect. Video konferencijska oprema SB se mora nedeljama unapred organizovati, a koja je</p>



Tabela 1.	LJUDI	INFORMACIJA	PROCESI	SISTEMI
	<p>postoje aktivni mehanizmi unakrsne razmene između ZP, oblici komunikacije i saradnje osim onih unakrsnih između ZP (Bled, Bern), Sastanaka Upravnog odbora (samo Predsedavajući ZP), razvoja članaka za MMF Blog (poslednja inicijativa), i ad hoc Plenarnih sastanaka / događaja.</p> <p>Previše ključnih uloga su poverene donatorima, posebno u kontekstu razvoja i podrške, iako je ZPIR najjača u smislu rukovođenja od strane njenih članova.</p> <p>Ne postoje operedeljeni tim pomoći za ZPB. Jedini aktivni članovi su Fasilitator zajednice i ad hoc podrška od različitih članova Svetske banke. Rukovodeći tim ZPB je pretrpeo ovaj trend usled manjka broja članova, iako su izvršni predstavnici ovaj problem nedavno rešili nominovanjem i odobravanjem dodatnog članstva.</p>	<p>Ne postoji sveobuhvatni strateški plan za mrežu. Akcioni planovi ZP nisu razvijeni u okviru jednog dogoovrenog sveobuhvatnog strateškog plana. Ne postoji plan upravljanja znanjem, niti marketing plan.</p> <p>Nije jasan obim znanja članova mreže dobijenog u okviru mreže, a koji se deli na nivou pojedinačnih zemalja, i da li program ima pozitivan uticaj na PFM reforme u zemljama članicama. Poteškoće takođe postoje u oblasti kako meriti uticaj mreže na ovom nivou izlaznih rezultata.</p>	<p>resursi utroštručili u protekle 3 godine, Multidonatorski Trust Fond se zatvara 30. juna 2012. godine, a ne postoje uspostavljeni procesi koji bi se odnosili na buduće oblike finansiranja.</p>	<p>takođe i skupa za korišćenje.</p> <p>U nekim zemljama, IT sistemi ne podržavaju održavanje redovnih kontakata.</p>
Mogućnosti	<p>Imajući na umu da je većina korisnika grupe iz ruskog govornog područja, može postojati mogućnost da PEMPAL Sekretarijat uspostavi ogranak u jednoj od zemalja članica sa ruskog govornog područja, posebno ukoliko se poveća broj sponzorisanog članstva po zemlji učesnici koje trenutno iznosi dvoje po zemlji.</p> <p>Uloga Fasilitatora zajednice bi</p>	<p>Sekretarijat i timovi pomoći trenutno razvijaju biblioteku sadržaja materijala koje se odnose na oblast PFM-a dobijenog od zemalja članica, i glasara PFM tehničkih termina.</p> <p>Mreža bi takođe mogla da iskoristi postojeće informacije od ostalih mreža (pogledati <b>Prilog D</b>) kako bi izveštavala o razvoju sadržaja i pristupu mreže (npr. o smernicama</p>	<p>Bliže povezivanje između procena PFM, identifikacije potreba tehničke pomoći, i ostalih agendi učenja PEMPAL-a. Na primer, da li bi proces razvijanja Agende učenja bio unapređen ili suplementiran periodičnim Analizama trening potreba (preko upitnika), ili bližim povezivanjem između benchmarking i alatki procene PFM-a (npr. PEFA)? Da li bi trebala biti naručena studija kako bi se analizirala procena koja se odnosi na PFM u svim ECA zemljama (gde je to moguće), kako</p>	<p>Kako tehnologija napreduje, alatke kao što su Adobe Connect, Skype konferencijske opcije itd., će pružiti bolje platforme za održavanje sastanaka i održavanje rasprava. Alatke za prevođenje kao što je Google translate, olakšavaju boravak u multijezičkom okruženju. Takođe je dostupan softver koji omogućuje da se brzo prikupljaju ideje iz velikih grupa podataka, i da se predstave radi rasprave i analize (npr. pogledati</p>

Tabela 1.	LJUDI	INFORMACIJA	PROCESI	SISTEMI
	<p>mogla biti preuzeta po rotacionom principu od strane osoblja ministarstava finansija zemalja članica do Sekretarijata. Ovo bi bilo potpomognuto razvijanjem detaljnog proceduralnog priručnika koji bi se odnosio na sadržaj razvoja, kao i na obučavanje rotacionog osoblja, provoditno od strane Fasilitatora zajednice, a nakon toga redom od osoba koje bi držale takvu poziciju.</p>	<p>upravljanja znanjem mreže, online trening resursima PRM-a, i PFM pristupima e-učenja).</p> <p>Uključiti akademiju radi sprovođenja studije procena koje se odnose na PFM (sličnu onoj koju je za Afriku sproveo Matt Andrews sa Harvard Kennedy School, marta 2010. godine). Trenutno se analiziraju stručnjaci iz oblasti PFM-a od strane Svetske banke, i koja će inicirati kontakt. Za više informacija pogledati u Mogućnosti procesa.</p>	<p>bi se naglasile prednosti, nedostaci, zajednički elementi?</p> <p>Vladina i privatna sponzorstva bi trebala biti istražena sa jasnim, artikulisanim i servisno usmereno definisanim okvirima koji određuju finalne proizvode koji se odnose na PFM učenje uz pomoć kolega.<sup>14</sup> Takođe treba biti ispitana ideja višeslojnog članstva.</p>	<p><a href="http://en.wikipedia.org/wiki/Zing_Technologies">http://en.wikipedia.org/wiki/Zing_Technologies</a>).</p> <p>Pogledati Prilog D radi ostalih mreža koje poseduju smernice i procedure upravljanja znanjem, kao i informacije koje se odnose na poslednje pristupe u oblasti e-učenja.</p>
Opasnosti	<p>Članstvo i posvećenost može opasti ukoliko se donatorsko vreme i finansiranje umanju. Ono takođe može opasti ukoliko vlade ECA zemalja zaustave održavanje prisustvovanja članova mreže njenim skupovima.</p> <p>Ukoliko neka slična mreže učenja uz pomoć kolega pruža ciljane proizvode ECA regionu, članstvo i podrška može opasti.</p>	<p>Ukoliko tehničke informacije koje se odnose na PFM oblast nisu redovno identifikovane i podeljene, uticaj mreže može biti značajno umanjen.</p>	<p>Ukoliko strateški procesi planiranja nisu uspostavljeni, mreža ne bi mogla da postigne svoj maksimalni potencijal.</p>	

<sup>14</sup> Mogu biti pripremljena pisma koja bi bila poslata svim ministarstvima finansija i kopirana svim relevantnim agencijama za pružanje državnih javnih usluga, a koja bi nudila program učenja uz pomoć kolega povezan sa alatima procene PFM, kao i nudeći minimalno, recimo, 1 studijsku podetu godišnje, 2 događaja učenja, i pristup biblioteci sa resurs dokumentima i ostalim website alatima učenja. Zauzvrat, ugovor o podeli troškova (cost sharing) ili godišnja nominalna nadoknada članarine zemlje bi mogli biti uspostavljeni, u zavisnosti od nivoa pomoći koji se traži. Takođe mogu biti razvijeni uvodni trening priručnici koji se odnose na principe i procese u budžetskom procesu, trezorskom poslovanju i u oblasti interne revizije za potrebe novog i postojećeg osoblja. Privatna sponzorstva bi takođe mogla biti istražena preko profesionalnih udruženja i/ili konsultantskih kompanija iz privatnog sektora.

## PRILOG D: SKRENIRANJE OKRUŽENJA

### MREŽE, INSTITUTI UČENJA I ONLINE RESURSI PFM-a

Elementi od posebnog interesa za PEMPAL mrežu su naglašeni crvenom bojom.

**Centar za finansije, Slovenija:** Centar za finansije (CEF) je osnovan januara 2001. godine od strane Vlade Slovenije na inicijativu slovenačkog Ministarstva finansija, i uz blisku saradnju sa ministarstvima finansija ostalih zemalja jugoistočne Evrope. Inicijativa za uspostavljanje CEF-a je uokvirena u kontekstu Pakta stabilnosti Jugoistočne Evrope.

U dizajniranju programa i aktivnosti, CEF neposredno prati razvojne reforme i sa njima u vezi potrebe zemalja članica (Albanije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Crne Gore, Hrvatske, Kosova, Makedonije, Moldavije, Rumunije, Srbije i Slovenije – regiona jugoistočne Evrope), kao i prema poslednjim trendovima i standardima iz oblasti upravljanja javnim finansijama i centralnog bankarstva.

Sa širokim opsegom znanja trening potreba regiona, CEF je postala vodeća trening institucija za izgradnju kapaciteta u oblasti upravljanja javnim finansijama i centralnog bankarstva u jugoistočnoj Evropi.

Kao PEMPAL Sekretarijat, CEF takođe pruža platformu za razmenu iskustava i učenja uz pomoć kolega u velikom broju ostalih zemalja Istočne Evrope i Centralne Azije.

---

**MMF regionalna tehnička pomoć i trening centri:** Postoji sedam regionalnih centara tehničke pomoći, u regionu Pacifika, Kariba, Afrike, Bliskog Istoka i Centralne Amerike, kako bi se pomoglo zemljama da ojačaju ljudske i institucionalne kapacitete radi dizajniranja i primenjivanja mera politika koje promovišu rast i umanjuju siromaštvo. Nastavlja se sa radom u uspostavljanju tri nova regionalna centra. Sedam regionalnih trening centara takođe pružaju usluge kurseva, radionica i seminara za zvaničnike.

Prema najavama sa internet stranica, MMF planira da otvori Regionalni centar tehničke pomoći za Centralnu Aziju (CASTAC), koji bi pružao oblike tehničke pomoći Azerbejdžanu, Kazahstanu, Mongoliji, Republici Kirgiz, Tadžikistanu, Turkmenistanu i Uzbekistanu. Međutim, vremenski okvir uspostavljanja ovog Centra i njegove tačne lokacije, još uvek trebaju biti potvrđeni od strane MMF-a.

Pored treninga koji se pružaju u MMF Institutu u Vašingtonu DC, MMF takođe pruža treninge usmerene na oblast mera politika u polju ekonomije i ostalim srodnim operativnim oblastima preko organizovanja kurseva, radionica i seminara za zvaničnike zemalja, a preko mreže sedam regionalnih trening programa. Svaki program se sprovodi u saradnji sa, i uz kofinansiranje od strane kosponzora, uz takođe značajne kontribucije iz Australije i Japana za centre u Indiji i u Singapuru.

Regionalni trening program za zemlje u Evropi i Aziji se održava preko Joint Vienna Institute-a u Austriji, koji je osnovan 1992. godine, i koji je kosponzorisan od strane austrijskih vlasti.

---

**Regionalni centar za javnu administraciju (RCPAR) u Bratislavi:** pokriva zemlje Istočne Evrope i Komonvelt nezavisnih zemalja, i predstavlja petogodišnji Regionalni projekat koji se primenjuje pod pokroviteljstvom [Programa za razvoj Ujedinjenih nacija, Regionalni centar Bratislava \(UNDP BRC\)](#). Preko inicijativa više zemalja generisanim mrežom članstva i primenjenim uz saradnju sa UNDP kancelarijama u individualnim zemaljama, Projekat ima za cilj da olakša profesionalno umrežavanje i saradnju između zemalja regiona Centralne i Istočne Evrope i Komonvelta nezavisnih zemalja. Tematski, Projekat se fokusira na jačanje kapaciteta za donošenja mera politika i koordinacije u oblasti poboljšanja upravljanja javnim finansijama; unapređenja organizacija javnog sektora i njihovih ljudskih kapaciteta, kao i promovisanja isporuke krajnjih proizvoda javnih službi. **UNDP doživljava projekat kao glavnu bazu regionalnog programiranja koja se odnosi na reforme u oblasti javne administracije regiona u narednim godinama.**

---

**Agencija za pružanje usluga državne administracije Republike Kazahstan:** preko Akademije za javne finansije nudi kurseve u oblasti upravljanja javnim finansijama i javne administracije <http://www.kyzmet.kz> Vlada kazahstanske Republike je bila vrlo proaktivna u oblasti e-vlade, kao i u osiguravanju treninga svojim državnim službenicima preko ove akademije. **Može postojati eventualna mogućnost za partnerstvo sa Akademijom za javne finansije, Kazahstan; posebno imajući na umu da su članovi mreže uglavnom sa ruskog govornog područja.**

---

**Institut Ujedinjenih nacija za trening i istraživanje (UNITAR):** Program u oblasti javnih finansija i trgovine (PFT) ima za cilj da unapredi kapacitet država članica Ujedinjenih nacija i ostalih interesnih strana kako bi se odgovorilo međunarodnim izazovima u oblastima upravljanja javnim finansijama, međunarodne trgovine i pitanjima intelektualnog vlasništva. Aktivnosti koje pokrivaju trening u oblasti javnih finansija imaju za cilj da aktivno promovišu znanje i razmevanje u upravljanju finansijama, smanjenju siromaštva, upravljanju dugom i u opreznom finansijskom menadžmentu između državnih zvaničnika i praktičara iz oblasti finansija. Poseban fokus je postavljen na pravne aspekte upravljanja dugom i pregovaranja o finansijskim transakcijama kako bi se pomoglo zemljama članicama da odgovore na izazove koji se odnose na postizanje Milenijumskih ciljeva razvoja (MDG), kao i ispunjavanja sa njima u vezi njihovih odgovarajućih prioriteta koji se odnose na Finansiranje radi razvoja.

**Unitar-ov Program u oblasti javnih finansija i trgovine podržava zemlje u razvoju, uključujući najnerazvijenije zemlje (LDC), kao i privrede u tranziciji preko razvijanja kapaciteta zvaničnika srednjeg i višeg nivoa, umrežavanja i negovanja najboljih praksi između vladinih predstavnika i predstavnika privatnog sektora, kao i jačanjem kapaciteta odabranih lokalnih i regionalnih institucija radi pružanja treninga njihovim interesnim stranama.**

Dok se nastavlja sa tradicionalnim trening aktivnostima, kao i sa aktivnostima umrežavanja, Program u oblasti javnih finansija i trgovine je progresivno uveo nove **ICT-zasnovane metodologije, kao što su e-učenje (online treninzi)**, kako bi ponudio svoje treninge široj publici zvaničnika srednjeg i višeg nivoa. Kako bi dalje poboljšao domet treninga i njegove efektivnosti, **Program je uspostavio strateško partnerstvo sa nekoliko institucija** koje rade u relevantnim tematskim oblastima, uključujući ostale UN agencije i programe.

---

**Globalna razvojna mreža učenja:** Koordinisana od strane Svetske banke, Globalna razvojna mreža učenja (GDLN) je u partnerstvu sa preko 120 prepoznate globalne institucije (Podružnice) iz preko 80 zemalja, koje sarađuju u dizajniranju prilagođenih rešenja učenja za pojedince i organizacije koji rade u oblasti razvoja. Podružnice su različite, kao što su Azijski institut menadžemnta, Etiopijski koledž državnih službe, Islamska razvojna banka i Pontificia Universidad Católica of Peru.

Zajedno, Podružnice isporučuju više od 1000 sesija učenja godišnje koje variraju od trening kurseva i neformalnih sesija brainstorminga, do bilateralnih dijaloga zemalja i virtualnih konferencija. GDLN specijalisti iz oblasti učenja tih organizacija sarađuju u dizajniranju prilagođenih rešenja učenja za korisnike. Sa povećanim vezama sa mrežama u okviru zemalja, GDLN sada pokušava da se proširi na više od 500 pristupnih tačaka širom sveta.

---

**Train4Dev:** Ukupni cilj Train4Dev-a je da promoviše unapređenu efektivnost pomoći usmerene ka smanjenju siromaštva preko poboljšane donatorske kooperacije u polju kompetentnog razvoja i treninga. Mreža koristi Parisku deklaraciju i Accra akcionu agendu kao početne tačke u definisanju svojih prioriteta.

**Relevantne pod teme koje su pokrivena od strane Train4Dev su iz oblasti javnih finansija i upravljanja znanjem (knowledge management).**

Internet stranice pružaju informacije u vezi svih trening kurseva u oblasti PFM-a i Public Expenditure Financial Accountability (PEFA) koji se nude organizacijama članicama, a koji su otvoreni i za ostale. **Izglede kurseva i ostalih resursa su dati na internet stranicama i mogu biti korišćeni kao smernice razvoja sadržaja.**

Upravljanje znanjem, Knowledge Management (KM), se tiče stvaranja, čuvanja i diseminacije izvora znanja u jednoj organizaciji. Podgrupa Knowledge Management-a je uspostavljena kako bi se podržala Train4 Dev mreža sa aktivnostima koje se odnose na upravljanje znanjem, posebno na e-učenje i na Train4Dev internet stranice. Podgrupa radi na elaboraciji smernica koje se odnose na deljenje znanja i na e-učenje. KM podgrupa takođe radi kao urednički komitet i kao wemaster internet sajta Train4Dev. **Smernice o KM i novim tehnologijama su dostupne za preuzimanje na internet stranicama <http://www.train4dev.net/>** Internet stranice takođe ima opsežan listing linkova koji se odnose na oblast PFM-a.

---

**OECD mreža viših budžetskih zvaničnika:** Od 1980. godine, direktori budžeta OECD zemalja članica su se redovno sastajali u okviru Radne grupe viših budžetskih zvaničnika, kolokvijalno poznate kao SBO.

SBO je započela pet regionalnih mreža i pet udruženih mreža.

Regionalne SBO mreže se oslanjaju na uspešan format SBO-a, i godišnje okupljaju budžetske direktore i ostale više zvaničnike iz svakog regiona kako bi se posvetili ključnim budžetskim problemima i relevantnim opcijama mera politika. U nekim regionima su bili izvršeni pregledi budžetskih sistema (peer review). Postoji pet regionalnih mreža:

[Afrika](#): inicijativa kolaborativne afričke budžetske reforme (CABRI)

[Azija](#): OECD-azijska SBO mreža

[Istočna Evropa](#): Viši budžetski zvaničnici iz zemalja Centralne, Istočne i Jugoistočne Evrope (CESEE)

[Latinska Amerika](#): Regionalna mreža SBO za Latinsku Ameriku

[Bliski Istok / Severna Afrika](#) (MENA): Regionalna SBO mreža za MENA

Svaka od **pridruženih SBO mreža** se sastoji od relevantnih viših zvaničnika iz zemalja članica. Oni se redovno sastaju i rade na isti način kao i SBO.

[SBO mreža o finansijskom menadžmentu](#) je odgovorna za upravljanje računovodstvenih okvira i fokusira se na probleme koji su u vezi sa usvajanjem principa [akrula](#).

[SBO mreža o performansama i rezultatima](#) se fokusira na upotrebu informacija performansi i merenja u budžetskom procesu. Posebno, Mreža pomaže zemljama da izgrade i primene budžetiranje zasnovano na performansama (zasnovano na rezultatima) i reforme upravljanja.

[SBO mreža parlamentarnih budžetskih zvaničnika](#) se fokusira na zakonodavni nadzor budžeta i na odnos između zakonodavstva i kancelarija budžeta tokom budžetskog procesa.

[SBO mreža javno-privatnih partnerstava](#) se fokusira na takve ugovorne aranžmane između vlade i privatnih partnera.

SBO je takođe stvorio [SBO stručnu grupu koja se bavi pitanjima odgovornosti i kontrole](#) (SBO-A&C) i sa njima u vezi povezanim temama.

SBO takođe učestvuje u radu šire [OECD mreže o fiskalnim odnosima na svim nivoima vlasti](#).

---

‘**PFM Odbor**’ je online zajednica praktičara iz oblasti PFM-a koji u realnom vremenu diskutuju o značajnim pitanjima. **Ovaj PFM odbor bi mogao da ponudi ideje za sličan odbor posvećen diskusiji u okviru PEMPAL-a.** <http://www.pfmboard.com>

---

**OECD baza podataka koja se odnosi na budžetske prakse i procedure** koja sadrži rezultate OECD ispitivanja budžetskih praksi i procedura u OECD zemljama iz 2006. godine, SB/OECD ispitivanje najboljih praksi i procedura u Aziji i ostalim regionima iz 2008. godine, i CABRI/OECD ispitivanje budžetskih praksi i procedura u Africi iz 2008. godine. **Ova baza podataka bi mogla da pruži ideje u vezi informacija koje skupljati od PEMPAL zemalja članica za potrebe virtuelne biblioteke mreže, kao i radi identifikacije potencijalnih vlada od interesa radi pozivanja na događaje.**

<http://webnet4.oecd.org/budgeting2/budgeting.aspx>

---

**Platforma EK Capacity4Dev - PFM sajt:** Platforma ima za cilj podelu informacija u vidu dokumenata / studija slučaja, ali takođe i preko više interaktivnih instrumenata kao što su forumi za diskusije.

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/>

---

**EuropeAid's Public Finance internet stranice:** EuropeAid's Public Finance internet stranice okupljaju sve PEFA izveštaje rukovođene principima EK i ostale resurse koji se odnose na procenu javnih finansija. Evropska komisija (EK) sprovodi procenu pitanja iz oblasti upravljanja javnim finansijama u zemlji korisniku, kada ona priprema svoje strategijske dokumente zemlje i indikativne programe. Takve procene su sprovedene na redovnoj osnovi i izgrađene u pojedinačne programe koji koriste budžetsku podršku kao sredstvo pružanja pomoći.

Poboljšanja u sistemima upravljanja javnih finansija su viđena kao esencijalna za adekvatnu implementaciju mera politika pomoći Evropske unije, kao i za dugotrajno postizanje razvojnih zadataka. Poboljšanja u oblasti upravljanja javnim finansijama su podjednako viđena od strane Komisije kao i kriterijum kvalifikovanosti za – i kao cilj – budžetske podrške.

[http://ec.europa.eu/europeaid/what/economic-support/public-finance/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/what/economic-support/public-finance/index_en.htm)

---

**OECD koordinacija donorske pomoći PFM internet stranice:** nude različite izvore, smernice dobre prakse, kao i platformu podele znanja i iskustava.

[http://www.oecd.org/document/36/0,3746,en\\_2649\\_3236398\\_43437604\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/36/0,3746,en_2649_3236398_43437604_1_1_1_1,00.html) Takođe je korisna OECD baza podataka koja se odnosi na pomoć <http://stats.oecd.org/qwids/>

---

**Internet stranice Međunarodnog budžetskog Projekta (IBP):** nudi korisne informacije koje se onose na budžete mnogih zemalja. **IBP takođe procenjuje transparentnost informacija iz budžetske dokumentacije mnogih zemalja, uključujući mnoge ECA zemlje članice.** <http://internationalbudget.org/> Za otvoreni budžetski indeks, pogledati <http://internationalbudget.org/what-we-do/open-budget-survey/>

---

**Internet stranice Finansijskog upravljanja Svetske banke:** pruža dosta izvora informacija, uključujući PFM reformsku bazu podataka. Sledeći linkovi pružaju pristup dodatnim tehničkim izvorima podataka koji se odnose na finansijsko upravljanje (FM) na internet stranicama SB:

[PFM Reformska baza podataka](#)

Trenutni materijali koji se odnose na izveštaje Upravljanja javnim finansijama (PFM), uključujući studije slučaja zemalja, dobrih praksi i modela referenci, saveta i smernica, akademskih studija, itd.

[FM Beleške](#)

Poslednja iskustva i lekcije koje su istakli stručnjaci iz oblasti sektora FM, iz praksi unutar i van Svetske banke.

[FM Rešenja](#)

Nove grupe studije slučaja koje dele znanja o uspesima i naučenim lekcijama u vezi različitih oblika upravljanja u oblasti PFM-a. Fokus je na iskustvima zemalja srednjeg i nižeg nivoa prihoda.

[Međunarodni tehnički bilteni](#)

Profesionalni žurnali.



## PRILOG E – AKCIONI PLAN ZA OSIGURAVANJE BUDUĆE EFEKTIVNOSTI I ODRŽIVOSTI MREŽE

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
<b>STRATEGIJA PEMPAL-a</b>			
<p>1. Razviti PEMPAL strateški plan mreže uključujući marketing plan i plan upravljanja znanjem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prvi nacrt završen do januara 2012. godine radi konsultacija sa ključnim interesnim stranama</li> <li>• Objavljen do juna 2012. godine, kako bi pokrio vremenski period 2012-2017</li> </ul>	<p>Izvršni predstavnici mreže</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Može biti razvijen pre plenarnog sastanka 2012 od strane podgrupe izvršnih predstavnika i Fasilitatora zajednice. Train4Dev poseduje smernice upravljanja znanjem koje mogu biti korišćene.</li> <li>• Mogućnost formiranja dodatne ZP (npr. eksterne revizije) bi takođe trebalo biti uzeto u obzir kao deo strategije. SECO je takođe pokrenuo mogućnost uspostavljanja nove ZP ili radne podgrupe ZPT, a koja bi se bavila pitanjima upravljanja dugom.</li> </ul>
<p>2. Pružiti kratak pregled učinjenog napretka u reformana iz oblasti PFM tokom perioda od poslednjih pet godina PEMPAL-a, koristeći PEFA, PIFC i ostale izvore podataka, uključujući lekcije uspeha ili lekcije manjka napretka (koji treba biti predstavljen PEMPAL zemljama članicama na sledećem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TOR studije razvijen do avgusta/septembra 2011. godine</li> <li>• Naručena studija do prve polovine oktobra 2011. godine</li> <li>• Studija završena do početka 2012. godine</li> </ul>	<p>Svetska banka OECD Sigma PFM konsultant</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studija koja će biti naručena ticaće se PFM reformi u ECA zemljama kako bi se naglasile prednosti, nedostaci i zajedničke crte.</li> <li>• Rezultati će biti sažeti u dokumentu koji će davati preporuke fokusiranja PEMPAL-a za budući period nakon juna 2012. godine, a radi uzimanja istih u obzir od strane izvršnih predstavnika mreže.</li> <li>• Ova studija će takođe pomoći u pružanju informacija kako bi se omogućilo određenim zemljama da budu povezane u smislu reformskih prioriteta, pitanja i napredaka. Takođe će pružati pravac ukupnog strateškog plana izgradnje tema koje trebaju biti pripremljene koje bi rukovodile budućim razvojem akcionog plana od strane ZP.</li> </ul>

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
plenarnom sastanku).			
3. Marketing: Naknadne priče o uspesima PEMPAL-a, postavljane redovno na PEMPAL internet stranice i na ostalim stranicama (pogledati dole).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trebaju biti izgrađene PEMPAL internet stranice koje bi se odnosile na priče o uspesima do avgusta 2011. godine, sa pričama iz evaluacije Zagreba, i praćene kratkim člancima koji su postavljeni uz dozvolu određenih zemalja</li> <li>Priče će biti prikupljene preko svih budućih post- evaluacija događaja, i periodičnih ispitivanja koje sprovodi CEF</li> </ul>	CEF PEMPAL Sekretarijat Fasilitator zajednice	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti uključeno u priručnik proceduralnog razvoja sadržaja.</li> </ul>
4. Marketing: Pripremiti članke koji se odnose na PEMPAL događaje / studijska putovanja radi postavljanja na MMF-ov blog o upravljanju javnim finansijama.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti primenjeno za sve buduće događaje</li> </ul>	Zemlja domaćin i/ili Fasilitator zajednice i/ili Presestavajući ZP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti uključeno u priručnik proceduralnog razvoja sadržaja.</li> <li>Članak o plenarnom sastanku održanom u Zagrebu je već postavljen na <a href="http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2011/05/addressing-challenges-in-public-financial-management-reforms-in-the-pem-pal-network-january-2011-ple.html">http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2011/05/addressing-challenges-in-public-financial-management-reforms-in-the-pem-pal-network-january-2011-ple.html</a></li> <li>Članak o sastanku ZPT na temu međunarodnih računovodstvenih reformi takođe postavljen. <a href="http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2011/06/discussions-of-pem-pal-treasury-community-of-practice-on-public-sector-accounting-and-reporting-refo.html?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+pfmblog+%28PFM+blog%29">http://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2011/06/discussions-of-pem-pal-treasury-community-of-practice-on-public-sector-accounting-and-reporting-refo.html?utm_source=feedburner&amp;utm_medium=email&amp;utm_campaign=Feed%3A+pfmblog+%28PFM+blog%29</a></li> <li>Članak o poslednjem događaju ZPB na temu kapitalnog budžetiranja je trenutno u pripremi.</li> </ul>

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
5. Marketing: Pripremiti brošuru koja bi obeležila pet godina rada PEMPAL-a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trebva biti razvijena i distribuirana do juna 2012. godine kako bi se podudarila sa objavljivanjem PEMPAL Strategije za period 2012-2017. Do avgusta 2011. godine, takođe će biti pripremljen video materijal od strane CEF-a radi promocije PEMPAL-a.</li> </ul>	Fasilitator zajednice Predavajući ZP CEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicijativa je proistekla iz ZPIR koja takođe razmatra izradu posebne boršure koja bi bila specifična za njihove aktivnosti</li> <li>Brošura bi trebala biti poslata svim članovima, ministarstvima finansija i ostalim ciljanim agencijama, interesnim stranama, donatorima i svim koji podržavaju rad mreže.</li> </ul>
<b>RESURSKI UČENJA</b>			
6. Razviti sveobuhvatan glosar prevedene PFM terminologije. <ul style="list-style-type: none"> <li>Nacrt dati na uvid PEMPAL Zajednicama prakse radi davanja komentara</li> <li>Glosar postavljen na internet stranicama PEMPAL-a.</li> </ul>	Decembar 2011. godine  Oktobar 2011. godine  Decembar 2011. godine	Treba biti obezbeđen posvećen izvor pomoći, koji treba primiti pomoć od timova pomoći, Fasilitatora zajednice i Sekretarijata CEF PEMPAL-a, tamo gde je potrebno. Michael Parry je predložen od strane ZPT.	Prvo treba biti razvijen na engleskom jeziku, a onda koncepti trebaju biti prevedeni na ruski i srpsko-hrvatski jezik. Prevodi tehničke terminologije će kvalitativno biti osigurani od strane bilingvalnih praktičara iz oblasti PFM-a, i pregledani i odobreni od strane Izvršnog odbora ZP / Rukovodećih grupa.  ZPT je već razvila glosar termina koji su specifični za njenu zajednicu, a ZPIR je razvila jedan koji pokriva oblast termina interne revizije, i trezorske i budžetske terminologije (pogledati wiki internet stranice).  Trebaju biti opredeljeni resursi kako bi se pregledale postojeće liste, kako bi se iste konsolidovale, i kako bi se informacije prebacile na internet stranice PEMPAL-a.
7. Pružiti određeni broj međunarodnih	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletirani primeri iz oblasti programskog budžetiranja, i postavljeni na internet stranice</li> </ul>	Fasilitator zajednice Sekretarijat CEF PEMPAL -a Svetska banka	Ovi primeri bi dolazili iz zemalja koje tek započinju primenu reformi, do onih zemalja koje su vrlo napredne u primeni. Napomena: ZPB planira

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
<p>primera i studija slučaja iz oblasti a) programskog budžetiranja, i b) upravljačke odgovornosti, kao bi se pomoglo zemljama u primeni tih reformi.</p>	<p>do decembra 2011. godine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompletirani primeri iz oblasti upravljačke odgovornosti, i postavljeni na internet stranice do juna 2012. godine</li> </ul>	<p>OECD Sigma</p>	<p>organizovanje događaja na temu programskog budžetiranja, a primeri iz oblasti će biti zasnovani na, i predstavljeni kao deo ovog događaja.</p>
<p>8. Razviti virtuelnu biblioteku tehničke dokumentacije i materijala, i sa njima u vezi informacija dobijenih od članstva koje se odnose na oblast PFM-a.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trenutno u fazi razvoja</li> </ul>	<p>Treba opredeliti povećen izvor pomoći.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pogledati <a href="http://www.cef-see.org/pempal/pempal_library/">http://www.cef-see.org/pempal/pempal_library/</a></li> <li>• ZPIR poseduje obimne informacije o svojim zemljama članicama predstavljenim na svojim wiki stranicama. ZPIR je takođe započela sa stvaranjem svoje biblioteke. Potrebno je opredeliti izvor pomoći kako bi se pregledale ove liste, kako bi se one konsolidovale, i kako bi se prenele na internet stranice (u zavisnosti od usvojene ukupne strategije članstva i odluke o tome koje informacije trebaju na kojim mestima biti objavljene, tj. internet stranice nasuprot wiki stranica).</li> </ul>
<p>9. Održavati „rolling“ (tekući) kalendar događaja koji se odnose na PFM, a koji se održavaju širom sveta, npr. međunarodne konferencije koje se odnose na oblast PFM-a,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do decembra 2011. godine, a nakon toga po tekućem rasporedu</li> </ul>	<p>CEF Sekretarijat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovo će obezbediti održavanje registra i redovno ažuriranje istog, kako bi se pomoglo u identifikaciji sinergija, potencijalnih predavača i resursa za PEMPAL događaje.</li> </ul>

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
<p>radionice itd.</p> <p>10. Razvijanje ukupne strategije radi obezbeđivanja informacija za PEMPAL, uključujući opredeljene IT resurse koji će obezbediti održavanje i ažuriranje internet stranica, wiki stranica i ostalih izvora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti utvrđen</li> </ul>	<p>Treba biti opredeljen posvećen izvor pomoći</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trenutno se informacije čuvaju na internet i na wiki stranicama. Treba postojati sveobuhvatni pristup o tome koje informacije trebaju biti lako dostupne svima preko internet stranica, a koje trebaju biti samo za upotrebu članova i dostupne preko wiki stranica. Na primer, trenutno postoje dva Glosara termina, i jedan je čuvan na wiki stranicama, a drugi tek treba biti postavljen na internet stranice. Takođe postoje dve biblioteke, jedna na wiki stranicama, a druga na internet stranicama. Trebaju biti donete odluke o tome šta treba biti postavljeno na kojim mestima u skladu sa ukupnom strategijom članstva (tj. ukoliko se uvede princip slojevitog članstva).</li> <li>Međutim, jedna ukupna mapa puta ovih informacija treba biti oglašena na internet stranicama kako bi se informisali donatori, oni koji podržavaju mrežu i ostali koji ispituju PEMPAL, a koja bi govorila o aktivnostima koje se sprovode, i o dostupnim resursima u mreži.</li> </ul>
<p>11. Za buduće revizije ili dodatke na akcioni plan ZPB, treba posvetiti pažnju temama koje bi omogućile poboljšan pristup radnim sastancima (kao što se dešava u ZPIR i do određenog obima u ZPT).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti utvrđen</li> </ul>	<p>Fasilitator zajednice ZPB</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Događaji ZPB su se fokusirali na šire reformske teme koje su ih vodile ka više prezentacionom stilu učenja, praćenim diskusijama o ključnim reformskim pitanjima, npr. o kapitalnom budžetu, programskom budžetiranju itd. Fokusiranje na specifičnije reformske teme mogu olakšati poboljšan pristup radnim sastancima na kojima članovi mogu dokumentovati svoje trenutne procese, formate itd., i uporediti ih i međusobno i nasuprot drugih zemljama, kao i identifikovati potencijalna poboljšanja, (npr. identifikacije i dokumentacije budžetskog procesa; formata budžetskog izveštavanja za potrebe parlamenta; veština i neophodnih oblika stručnosti koji su potrebni jednom budžetskom analitičaru u MF).</li> </ul>

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
<b>PRIPREMA DOGAĐAJA I UPRAVLJANJE</b>			
12. Pružiti razjašnjenje koje se odnosi na uloge i odgovornosti Sekretarijata vis-à-vis onih koje su relevantne za timove pomoći.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Do avgusta 2011. godine</li> </ul>	Svetska banka CEF PEMPAL Sekretarijat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednom kada alociranje zadataka između timova pomoći i Sekretarijata bude bilo razjašnjeno, takođe bi trebali biti uspostavljeni indikatori ključnih performansi kako bi se omogućilo efektivno praćenje i izveštavanje o performansama u odnosu na TOR i ugovor.</li> </ul>
13. Razviti proceduralni priručnik kako bi se pomoglo u razvoju sadržaja, i kako bi se osigurala održivost ove funkcije u budućnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti pripremljen dijagram toka procesa do decembra 2011. godine</li> <li>Treba biti pripremljen Priručnik do juna 2012. godine</li> </ul>	Fasilitator zajednice Timovi pomoći PEMPAL Sekretarijat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dosta povratnih informacija koje se odnose na plenarni sastanak u Zagrebu bi mogle biti artikulirane u detaljnom proceduralnom priručniku koji bi se izgradio na smernicama studijskih putovanja i događaja koje već postoje.</li> <li>Ovaj priručnik bi trebao da uključuje detaljne procedure, i gde je odgovarajuće obrasce konceptnih nota, agendi, i priprema upitnika; identifikacije predavača; timova pomoći; zemalja; izvornih materijala za prevođenje; i pripremu rasporeda sedenja itd. Videti dole prikazane specifičnije sugestije.</li> </ul>
14. Gde je moguće, format događaja bi trebao da uključuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>Rasprave o pitanjima sa kojima se trenutno susreće, po zemljama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti primenjeno tokom priprema za sve događaje ZP</li> <li>Instrukcije predavačima trebaju da uključuju zahteve za predstavljanjem specifičnih primera kako bi se ilistrovali koncepti, i gde je moguće, koristiti probleme / podatke PEMPAL zemlje članice</li> </ul>	Timovi pomoći ZP CEF PEMPAL Sekretarijat Fasilitator zajednice	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ankete pre održavanja događaja su standardna praksa prikupljanja informacija o napretku u oblasti učinejnih reformi.</li> <li>Pristupi fasilitacije koji podspešuju pravljenje učesnika posvećenijih učenju i razmene se takođe koriste od strane nekih zajednica, npr. tehnologija otvorenog prostora.</li> <li>Treba biti uključeno u predloženom proceduralnom priručniku za razvoj sadržaja.</li> </ul>

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
<p>(koje trebaju biti prikupljene pre događaja preko mini upitnika ili drugim metodama)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scenarija stvarnih slučaja</li> <li>• Igranje uloga u vezi specifičnih pitanja / problema</li> <li>• Određeniji primeri koji uključuju učinjene greške i naučene lekcije.</li> </ul>			
<p>15. Više vremena treba biti posvećeno razmeni informacija između zemalja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treba biti implementirano za sve buduće događaje</li> </ul>	<p>Timovi pomoći ZP CEF PEMPAL Sekretarijat Fasilitator zajednice</p>	<p>Treba biti uključeno u proceduralnom priručniku za razvoj sadržaja.</p>
<p>16. Osobe koje pružaju pomoć bi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treba biti primenjeno na sve buduće događaje</li> </ul>	<p>CEF PEMPAL Sekretarijat Fasilitator zajednice</p>	<p>Smernice za osobe koje pružaju pomoć su pripremljene pre događaja, a osobe koje pružaju</p>

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
<p>trebale biti dan unapred ukratko informisane o tehničkim definicijama i nameravanim rezultatima učenja događaja.</p>		<p>Timovi pomoći ZP</p>	<p>pomoć su ukratko informisane. Međutim, ovaj pristup bi mogao biti unapređen istraživanjem prethodnih smernica i razvijanjem standardizovanih obrazaca kako bi se osigurala pokrivenost svih relevantnih pitanja. Ovaj obrazac bi trebao biti uključen u priručnik proceduralnog razvoja sadržaja kako bi se osigurala konzistencija, kvalitet i održivost pristupa.</p>
<p>17. Uvodna sesija događaja bi trebala pružiti detaljne tehničke definicije svih koncepata koji će biti razmotreni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti primenjeno na sve buduće događaje</li> </ul>	<p>CEF PEMPAL Sekretarijat Fasilitator zajednice Timovi pomoći ZP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti uključeno u priručnik proceduralnog razvoja sadržaja, i trebaju biti pruženi saveti svim ključnim, i ostalim relevantnim predavačima / fasilitatorima.</li> <li>Napomena: Za neke učesnike Plenarnog sastanka u Zagrebu, koncept „upravljačka odgovornost“ je bio težak za razumevanje, a složenost teme je takođe predstavljala izazov i za prevodioce.</li> </ul>
<p>18. Kao deo uvodne sesije, benchmark toga gde je svaka zemlja članica koja učestvuje na događaju u terminima koncepta sastanka o kojem je reč.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti primenjeno na sve buduće događaje</li> </ul>	<p>CEF PEMPAL Sekretarijat Fasilitator zajednice Timovi pomoći ZP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ovo se uobičajeno radi kao deo ispitivanja pre održavanja događaja, gde su rezultati na kraju predstavljeni zemljama koje su ispitivane. Izvršeno je za potrebe Plenarnog sastanka u Zagrebu u okviru osnovne prezentacije.</li> <li>Treba biti uključeno u priručnik proceduralnog razvoja sadržaja, i trebaju biti pruženi saveti svim ključnim, i ostalim relevantnim predavačima / fasilitatorima.</li> </ul>



Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
<p>19. Treba biti predstavljen pregled globalnih pitanja, tamo gde je moguće uspostaviti sveobuhvatni kontekst za specifične slučajeve zemalja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti primenjeno na sve buduće događaje</li> </ul>	<p>CEF PEMPAL Sekretarijat Fasilitator zajednice Timovi pomoći ZP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti uključeno u priručnik proceduralnog razvoja sadržaja, i trebaju biti pruženi saveti svim ključnim, i ostalim relevantnim predavačima / fasilitatorima.</li> </ul>
<p>20. Lista učesnika, njihova profesionalna zvanja, zemlja iz koje dolaze i kontakt detalji, trebaju biti distribuirani svim učesnicima pre održavanja događaja. Pojedinačni profili članova sa fotografijama trebaju takođe biti dati na internet stranicama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti primenjeno na sve buduće događaje. Profili članova trebaju biti postavljeni do decembra 2010. godine</li> </ul>	<p>CEF PEMPAL Sekretarijat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZPIR trenutno ima profile članova sa njihovim fotografijama na svojim wiki stranicama. Ovaj pristup bi mogao biti proširen na ostale ZP, a na internet stranicama izgrađene stanice povećane članstvu. Trenutno Sekretarijat samo na internet stranicama ima listu članova u excel formatu, grupisanu po ZP.</li> </ul>
<p>21. Planiranje za podnošenje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tekući</li> </ul>	<p>CEF PEMPAL Sekretarijat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treba biti uspostavljen minimalni vremenski period kako bi se dozvolilo adekvatno postupanje,</li> </ul>

Aktivnosti	Vremenski okviri	Odgovornost	Komentari
zahteva za izdavanje viza treba obezbediti dovoljno vremena za ispunjavanje zahteva koji se odnose na proces prijave.			a ovaj vremenski period uspostavljen u kontekstu ostalih zadataka pripreme događaja. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treba biti uključeno u postojeće smernice o              studijskim putovanjima i događajima.</li> </ul>

Izvori: Evaluacioni rezultati Plenarnog sastanka Zagreb 2011



**PRILOG F: ZADACI I REZULTATI KOJI SE OČEKUJU IZ RASPRAVA SA SASTANKA U BERNU**

DAN SASTANKA	CILJ	FORMAT	REZULTATI
<b>PRVI DAN: Sreda</b> PEMPAL RAZVOJ STRATEGIJE	<p>Da se raspravi o napretku aktivnosti ZP, kao i da se identifikuju oblici dobre komunikacije i radnih praksi.</p> <p>Da se raspravi o srednjoročnim strategijama radi unapređenja efikasnosti i održivosti mreže PEMPAL-a.</p>	<p><b>Pregled osnovne dokumentacije</b> (jigsaw)</p> <p><b>Dobrodošlica i uvodne reči</b></p> <p><b>Prva sesija</b> Atributi efektivne i održive mreže i SWOT analiza (World Café, unakrsne rasprave ZP).</p> <p><b>Druga sesija</b> Identifikacija tekućih oblika komunikacije i radnih praksi ZP. Trebaju biti identifikovane dobre prakse i svi oblici izazova i problema. Predstavjući ZP trebaju pružiti opis (usmeno ili preko PowerPoint prezentacija/ live wiki demo) svim učesnicima, nakon čega će uslediti rasprave.</p> <p><b>Treća sesija</b> Strategije za unapređenje. Rasprave će biti održane unutar posebnih ZP, a nakon toga će biti pružene prezentacije celokupnoj grupi radi dalje rasprave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikacija atributa efikasne i održive mreže.</li> <li>• Rasprava o pripremama za predstojeće sastanke ZP zasnovane na naučenim lekcijama i oblicima dobre prakse primenjenih tokom prošlih aktivnosti PEM PAL-a.</li> <li>• Identifikacija dobrih oblika komunikacije i radnih praksi unutar ZP. Svaki Predstavjući ZP će opisati trenutne komunikacione i radne pristupe koji se koriste u njihovim ZP (tj. razvoj akcionog plana i primena, sastanci Rukovodećih timova, veza sa članovima, upravljanje znanjem). Ovo će uključivati informacije Predstavjućeg ZPIR vezano za upotrebu wiki-ja od strane ZPIR i o njihovoj višeslojnoj strategiji članstva, zatim ZPT o njihovom razvoju biblioteke, i ZPB vezano za njihove strategije koje se odnose na formiranje tima kao institucije Predstavjućeg, kao i aktivnosti usmerenih ka povećanju broja u rukovodećem timu.</li> <li>• Rasprave o predloženim strategijama usmerenih ka unapređenjima radi maksimizacije efektivnosti i održivosti mreže.</li> <li>• Sve predložene razvijene inicijative će biti dodate Akcionom planu koji treba biti primenjen tokom sledećih 12 meseci, a čiji nacrt je bio dat u sklopu osnovne dokumentacije. Fasilitator zajednice će takođe koristiti ovu informaciju kako bi razvio strategiju PEMPAL-a za period jun 2012-2017.</li> </ul>
<b>DRUGI DAN: Četvrtak</b> TURA ŠVAJCARSKE VLADNE UMREŽEVANJE	<p>Da se nauči o praksama u oblasti budžeta, trezora i interne revizije Vlade Švajcarske. Obilazak grada i zvanična večera će takođe biti organizovani kako bi se obezbedile prilike za umrežavanje predstavnika 21 zemlje članice PEMPAL-a.</p>	<p><b>Četvrta sesija</b>  <b>Pre podne:</b> Prezentacije predstavnika švajcarske Vlade za sve učesnike.  <b>Rano popodne:</b> Tri paralelne diskusije sa relevantnim predstavnicima švajcarske Vlade na temu budžeta, trezora i interne revizije. Format: Pitanja i odgovori. Kratak opis mogućih pitanja će biti dat unapred.  <b>Kasno popodne:</b> Obilazak grada  <b>Veče:</b> Zvanična večera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentacije o pristupima Vlade Švajcarske vezanim za budžet, trezor i internu reviziju u decentralizovanom okruženju. Diskusije sa članovima PEMPAL-a o reformskim pitanjima koja imaju direktnu vezu sa njihovim trenutnim izazovima sa kojima se susreću.</li> <li>• Obezbeđivanje prilika za umrežavanje predstavnika 21 zemlje članice radi izgradnje i održavanja kontakata.</li> </ul>



<b>TREĆI DAN : Petak</b> <b>MERENJE PERFORMANSI I</b> <b>ZAVRŠNI OSVRTI</b>	<p>Da se odredi kako se mere trenutne performanse mreže. Da se razjasne potrebe za informacijama izvršnih predstavnika kako bi bili u mogućnosti da donose odluke o efektivnosti i održivosti mreže.</p>	<p><b>Peta sesija:</b> Merenje performansi mreže. 10-minutne prezentacije iz Mokoro-a, CEF, Presedavajućeg ZPIR, PEFA predstavnika kako bi se uspostavio tekući i mogući budući evaluacioni okvir. Ove prezentacije će biti predstavljene svim učesnicima, nakon čega će uslediti rad po grupama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentacije iz Mokoro-a (evaluacioni okvir 2008 i predložena evaluacija za 2011), CEF Sekretarijata (zabeleženi tekući i predloženi novi indikatori), i ZPIR (predložen strateški plan i indikatori merenja).</li> <li>• Identifikacija potreba za informacijama izvršnih predstavnika mreže radi donošenja odluka vezanih za efikasnost i održivost PEMPAL-a.</li> <li>• Grupa indikatora na nivou ZPIR i na nivou mreže koji bi omogućili merenje performansi PEMPAL-a.</li> <li>• Zajedničko razumevanje pravaca za budućnost.</li> <li>• Odobrenje inicijativa i strategija razvijenih tokom sastanka od strane Upravnog odbora.</li> </ul>
		<p><b>Šesta sesija:</b> Osvrt na ključne rezultate sastanka i na pravce za budućnost.</p>	
		<p><b>Sastanak Upravnog odbora</b></p>	