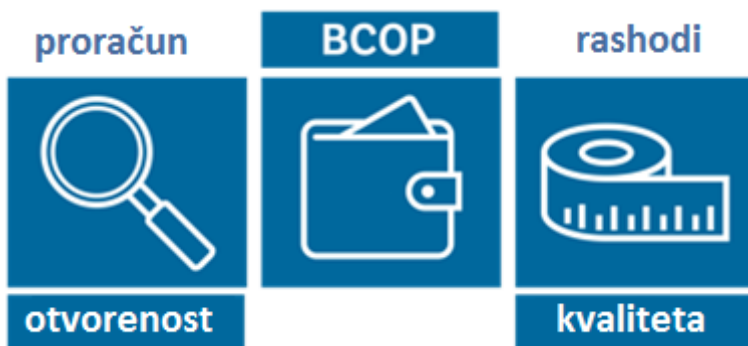


# PEMPAL

SUSTAV UPRAVLJANJA JAVNIM FINANCIJAMA I PLANIRANJE

PRORAČUNA PREMA UČINCIMA GRADA BERNA



Zajednica prakse za proračun (BCOP) PEMPAL-a  
Sažetak diskusije održane na videokonferenciji 29. lipnja/juna 2020.

**SRPANJ/JULI 2020.**

**Autorska prava© 2020. BCOP PEMPAL-a**

Sva prava pridržana. Nijedan dio ovog dokumenta ne smije se umnožavati, prenositi ili u bilo kojem obliku distribuirati bez prethodnog pisanog dopuštenja Zajednice prakse za unutarnju reviziju (IACOP-a) PEMPAL-a, izuzev u nekomercijalne svrhe dopuštene zakonom o autorskom pravu. Za svaku izmjenu smjernica za sporazume o suradnji u ovoj publikaciji nužan je citat u kojem se navodi da se ova publikacija upotrebljavala i izmijenila. Kontakt: [kmalafeeva@worldbank.org](mailto:kmalafeeva@worldbank.org)



**Zajednica prakse za proračun (BCOP)**

T: +7 495 745 70 00 interni broj 2038 ili +7 499 921

20 38

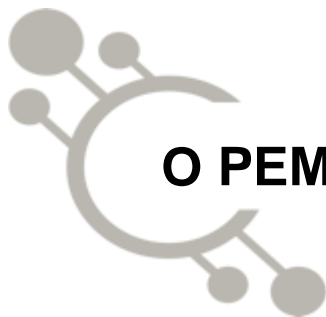
E:

[BCOP@worldbank.org](mailto:BCOP@worldbank.org)

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

## SADRŽAJ

<b>O PEMPAL-U I BCOP-U .....</b>	<b>4</b>
<b>1. POZADINA I UVODNI GOVORI .....</b>	<b>5</b>
<b>OPASKE SVJETSKE BANKE .....</b>	<b>6</b>
<b>OPASKE SECO-A.....</b>	<b>7</b>
<b>2. IZLAGANJE O PLANIRANJU PRORAČUNA U GRADU BERNU.7</b>	
<b>TRENTAČNI SUSTAV PLANIRANJA PRORAČUNA.....</b>	<b>8</b>
<b>NAUČENE LEKCIJE I PLANOVI ZA POBOLJŠANJE.....</b>	<b>11</b>
<b>3. DISKUSIJA ZA OKRUGLIM STOLOM.....</b>	<b>13</b>
<b>4. ZAVRŠNE RIJEČI.....</b>	<b>14</b>



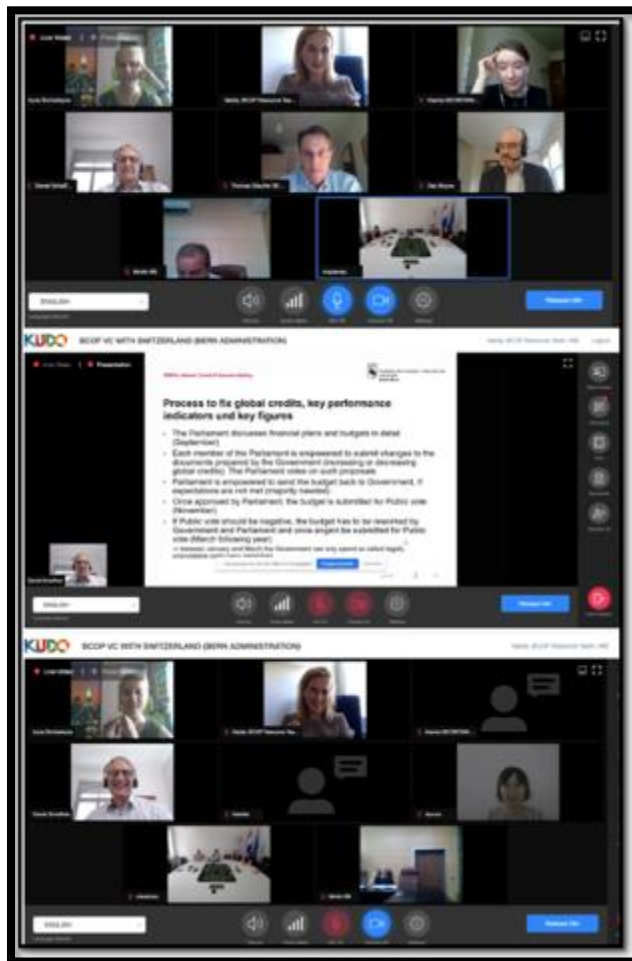
## O PEMPAL-u i BCOP-u

Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) olakšava razmjenu profesionalnog iskustva i prijenos znanja među stručnjacima s praktičnim znanjem o upravljanju javnim financijama diljem Europe i srednje Azije. U PEMPAL-u postoje tri tematske zajednice prakse: Zajednica prakse za proračun (BCOP); Zajednica prakse za riznicu (TCOP); te Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP). Ključni donatori i razvojni partneri PEMPAL-a jesu švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO), Ministarstvo financija Ruske Federacije i Svjetska banka. Članovi BCOP-a predstavljaju 21 zemlju u Europi i srednjoj Aziji: Azerbajdžan, Armenija, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Republika Sjeverna Makedonija, Moldova, Crna Gora, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

Općenito govoreći, glavni cilj BCOP-a jest pružiti podršku Ministarstvima financija (MF-ovima) zemalja članica u provođenju reformi kako bi se poboljšala učinkovitost i odgovornost u pogledu proračuna. BCOP-ovi prioriteti su: i) poboljšanje alata za učinkovito upravljanje proračunom, ii) jačanje fiskalne odgovornosti i transparentnosti, te iii) širenje količine međunarodnih dostupnih podataka o proračunu u zemljama PEMPAL-a. Planovi aktivnosti BCOP-a uključuju dijeljenje i stvaranje znanja u okviru skupova u svrhu učenja, virtualnih sastanaka, studijskih posjeta i razvoja proizvoda znanja. Aktivnosti BCOP-a provode se prema akcijskim planovima članova koji su osmišljeni u skladu s ključnim prioritetima reformi u pogledu planiranja proračuna u ministarstvima financija zemalja članica. U skladu s tematskim prioritetima članica, nedavni rad BCOP-a uglavnom se odnosio na omogućavanje razmjene znanja i razvoja resursa u pogledu tema dvaju radnih skupina BCOP-a: Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG) i Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG).

Ovaj je dokument pripremio resursni tim BCOP-a te sadržava sažetak diskusija s videokonferencije BCOP-a održane 29. lipnja/juna 2020. na kojoj se proučavao sustav planiranja proračuna grada Berna. Materijali s tog skupa, uključujući slajdove i popratne materijale, dostupni su na [internetskoj stranici PEMPAL-a](#).

# 1. Pozadina i uvodni govori



**Gđa Iryna Shcherbyna, koordinatorica resursnog tima BCOP-a i viša specijalistica za javni sektor, Svjetska banka, izrazila je dobrodošlicu sudionicima na sastanku te je pritom izjavila da su 44 sudionika prisutna, uključujući 33 predstavnika iz 10 zemalja članica BCOP-a (Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Kirgiska Republika, Rumunjska, Rusija, Ukrajina i Uzbekistan). Sastanku su pridonijeli i stručnjaci iz švicarske Vlade, grada Berna i Svjetske banke.**

**Predstavila je g. Daniela Boycea iz Svjetske banke i g. Thomasa Stauffera iz SECO-a, koji su održali uvodne govore.**

## Opaske Svjetske banke

### **G. Daniel Boyce, član Upravnog odbora PEMPAL-a i voditelj prakse u praksi upravljanja Svjetske banke, dao je uvodne opaske na otvaranju sastanka.**

Pružio je pozadinske informacije o PEMPAL-u te je napomenuo da je ovaj sastanak dio niza sastanaka zajednica prakse PEMPAL-a sa švicarskim vlastima, koji su organizirani uz podršku donatorskih partnera PEMPAL-a iz SECO-a. Sastanak se održava umjesto radionice BCOP-a uživo sa švicarskim kolegama koja se prvotno trebala održati u Bernu u tjednu 6. srpnja u okviru sastanka rukovodstva na razini mreže PEMPAL-a. S obzirom na okolnosti u pogledu koronavirusne bolesti (COVID-19) i povezana ograničenja u pogledu putovanja, PEMPAL je u ožujku/martu uspješno prešao na virtualni način rada. Današnji je sastanak četvrti sastanak u obliku videokonferencije koju BCOP održava od travnja/aprila 2020. Na prethodna tri sastanka i u okviru virtualne korespondencije, BCOP je izvršio važne zadatke i postigao bitne rezultate, uključujući:

- i. podjelu iskustava u pogledu pristupa, izazova i savjeta u vezi s proračunskim odgovorima na izvanrednu situaciju zbog pandemije koronavirusne bolesti (COVID-19) među državama članicama BCOP-a i na temelju savjeta međunarodnih organizacija
- ii. završavanje rada na dva proizvoda znanja radnih skupina BCOP-a
- iii. razmatranje najnovijih informacija i savjeta u okviru tema radnih skupina BCOP-a iz Svjetske banke, OECD-a, GIFT-a i IBP-a.
- iv. razmatranje mogućih utjecaja koronavirusne bolesti (COVID-19) na reforme planiranja proračuna

**G. Boyce naglasio je da je kontinuirano izraženo zanimanje i značajno aktivno sudjelovanje članova BCOP-a u aktivnostima BCOP-a osobito poticajno s obzirom na veće radno opterećenje i izazove u planiranju proračuna s kojima se suočavaju povezani odjeli/jedinice u ministarstvima financija u zemljama članicama PEMPAL-a (i na svjetskoj razini) zbog krize prouzročene koronavirusnom bolešću (COVID-19).** Izvršavanje ovih zadataka dodatno je otežano hitnošću u pogledu brzog dizajna i provedbe mjera, dok se u isto vrijeme radi s iznimno visokom razinom neizvjesnosti s obzirom na projekcije prihoda i ekonomskog i socijalnog utjecaja krize.

**G. Boyce napomenuo je da je današnji sastanak izvrstan primjer učenja od kolega razvijenog u okviru PEMPAL-a.** Iako zemlje članice PEMPAL-a uglavnom međusobno razmjenjuju informacije i uče jedne od drugih, ključni dio rada BCOP-a odnosi se i na učenje uz pomoć kolega iz naprednih zemalja izvan regije koju obuhvaća PEMPAL. Uzimajući u obzir važnost planiranja proračuna prema programima i učincima u okviru rada BCOP-a, SECO se ljubazno pobrinuo

za to da BCOP dobije priliku proučiti iskustvo Švicarske u tom području PFM-a.

**Cilj sastanka je ispitivanje planiranja proračuna u Švicarskoj, osobito sustava PFM-a i planiranja proračuna prema učincima grada Berna.** Dnevni red uključuje izlaganje g. Daniela Schaffnera, voditelja Uprave za financije grada Berna.

**G. Boyce završio je svoj govor zahvalivši donatorima PEMPAL-a – SECO-u i ministarstvu financija Rusije – za potporu u financiranju, koja je omogućila da se stručnjaci s praktičnim znanjem redovito okupljaju kako bi razmjenjivali znanja i raspravljali o važnim zajedničkim izazovima reforme javnih financija.** Ovakva vrsta učenja od kolega i međunarodnih stručnjaka omogućuje sudionicima i stručnjacima da poboljšaju znanja te im pomaže da otvoreno pristupe reformi PFM-a u svojim zemljama. Zaključno je izrazio nadu da će aktivnosti zajednice PEMPAL-a i ovaj sastanak pomoći sudionicima da se suoče s izazovima svojih radnih mjesta te im pomoći da u svojim zemljama za njih pronađu dobra rješenja.

## Opaske SECO-a

**G. Thomas Stauffer, voditelj Programa Federalnog odjela za ekonomske poslove SECO-a, također je održao uvodni govor.** Zahvalio je g. Boyceu na sudjelovanju i otvaranju sastanka, resursnom timu BCOP-a i Tajništvu na njegovoj organizaciji i osobito g. Schaffneru iz Uprave za financije grada Berna na pripremi sastanka i održavanju današnjeg izlaganja. Izrazio je i žaljenje jer SECO nije mogao sudionicima PEMPAL-a poželjeti dobrodošlicu te ih ugostiti u Bernu kako je prvotno planirano. Napomenuo je da se SECO nada da će se sastanak uživo možda održati u Bernu 2021. ako se popravi situacija povezana s koronavirusnom bolešću (COVID-19) te popuste ograničenja u pogledu putovanja. U međuvremenu je održavanje virtualne tematske radionice koja se danas održava najbolja alternativa radionici uživo.

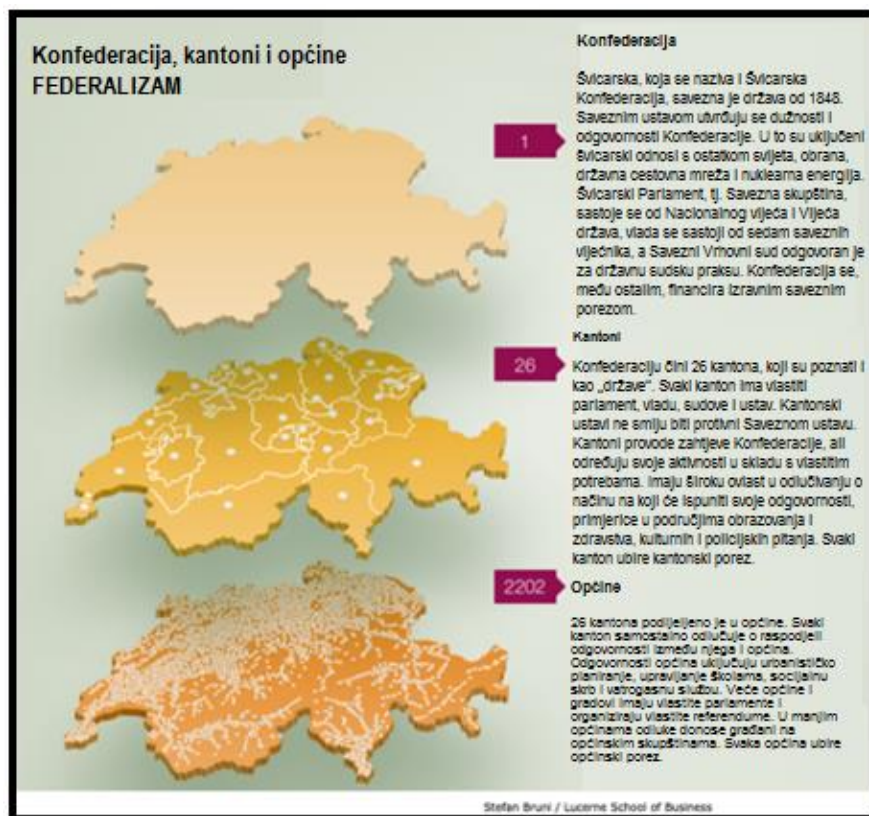
**G. Stauffer napomenuo je da se pristup izgradnji kapaciteta u okviru kojeg se uči od kolega pokazao uspješnim unutar PEMPAL-a i da je trenutačna kriza zapravo skrenula pozornost na korisnost i učinkovitost ovog pristupa učenju.** Učenje od kolega je posebice odličan model ispunjavanja žurnih potreba javnih službenika za najrelevantnijim i najučinkovitijim savjetima o mogućnostima suočavanja s izazovima u izvanrednim situacijama. Završio je govor zaželjevši da diskusija bude produktivna i korisna za sudionike sastanka.

## 2. Izlaganje o planiranju proračuna u gradu Bernu

**G. Daniel Schaffner, glavni financijski direktor i glavni direktor Uprave za financije grada Berna, održao je izlaganje koje je sadržavalo pregled**

pravnog i regulatornog okvira za planiranje proračuna u gradu Bernu, obilježja sustava planiranja proračuna prema učincima te naučenih lekcija i planiranih reformi. Grad Bern jedna je od općina u saveznom fiskalnom sustavu Švicarske. Kao što se prikazuje u prikazu 1. (koji je preuzet iz popratnog materijala za ovaj sastanak), odgovornosti općina uključuju urbanističko planiranje, upravljanje školama, socijalnu skrb i vatrogasnu službu, a veće općine i gradovi imaju vlastite parlamente i organiziraju vlastite referendumne.

### Prikaz 1.: Federalizam u Švicarskoj



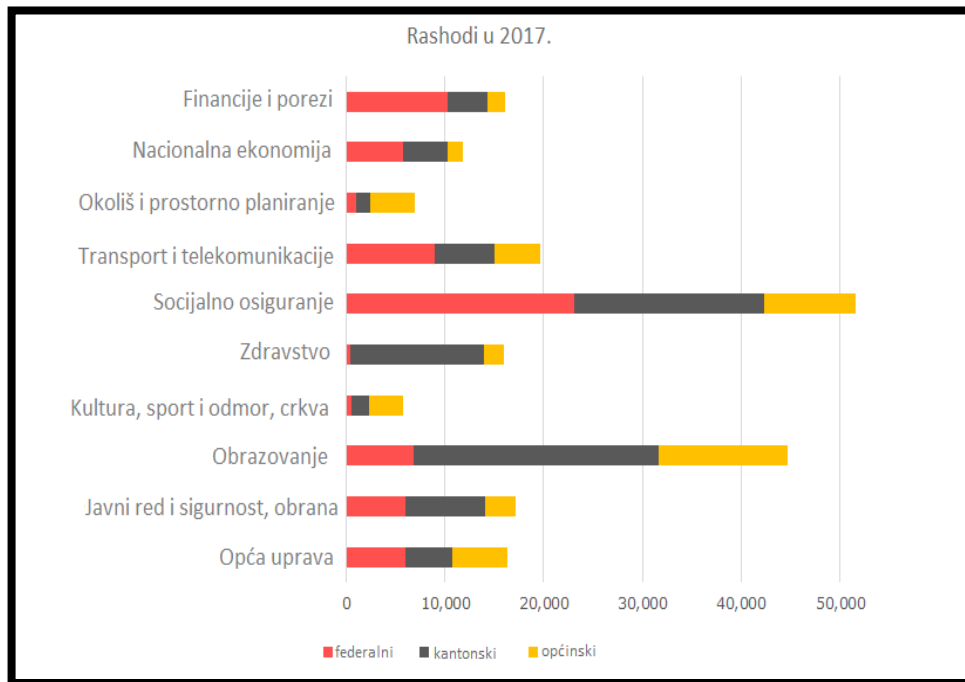
### Trenutačni sustav planiranja proračuna

Rashodi opće vlade vrlo su decentralizirani u Švicarskoj, kao što se prikazuje u primjeru 2. Općenito, ukupni rashodi na razini kantona i općina otprilike su oko dva puta veći od rashoda na razini središnje vlade. Uprava grada Berna ima 2670 zaposlenika i rashode od otprilike 1,25 milijardi CHF, od kojih trošak transfera iznosi 524 milijuna CHF. Parlament ima 80 članova, a vlada pet članova, od kojih se svi biraju svake četiri godine. Pet članova vlade vode pet izvršnih jedinica vlade grada Berna koje imaju 31 operativnu jedinicu i 13 službenika. Rad grada Berna uređuje se kantonskim zakonodavstvom Kantona



Bern. Kanton utvrđuje porezni sustav i tarifu, a općine određuju porezne stope za poreze na dohodak i dobit. Nadalje, porezi na imovinu u nadležnosti su općina, a one mogu ubirati i druge poreze/pristojbe, kao što su porezi na turizam. Svi općinski propisi stupaju na snagu glasovanjem stanovništva:

### Prikaz 2.: Struktura rashoda s obzirom na razinu uprave (u milijunima CHF)




**Financijske ovlasti raspodijeljene su na temelju posebnih pravila među stanovništvom, Parlamentom i izvršnom vlašću grada Berna.** Javnost glasa o globalnim proračunskim kreditima za svaku operativnu jedinicu u okviru godišnjih proračuna. K tomu, javnost glasa o rashodima koji prekoračuju određene granične vrijednosti, uključujući o rashodima iznad 7 milijuna CHF.

**Planiranje proračuna prema izlaznim rezultatima uvedeno je u gradu Bernu 2004. godine.** Globalni proračunski kredit nije usmjeren na ulazne podatke, nego na planirane izlazne rezultate operativnih jedinica. Planirani izlazni rezultat u načelu predstavlja sporazum o razini usluge koja se dogovara s Parlamentom, koji je odobrio alokaciju sredstava u proračunu za svaku operativnu jedinicu na globalnoj razini, bez utvrđivanja proračunskih stavki po ekonomskoj klasifikaciji koja se upotrebljava u tradicionalnom planiranju proračuna. Kako bi se izmjerili i pratili planirani izlazni rezultati, Parlament i Vlada dogovaraju ključne pokazatelje učinka (KPI-ovi) i ključne brojke (KF). U prikazu 3. prikazuju se proces planiranja proračuna i uloge, uključujući ulogu javnosti koja odobrava planirane izlazne rezultate u godišnjem proračunu, u obliku knjižice od 30 do 40 stranica koju


Parlament šalje javnosti na kućne adrese i lokalnim medijima te koja sadržava informacije o sljedećoj godini i sljedeće četiri godine.

### Prikaz 3.: Pregled procesa planiranja proračuna i uloga u gradu Bernu


Direktion für Finanzen, Personal und Informatik  
Stadt Bern

#### Proces određivanja globalnih kredita, ključni pokazatelji učinka i ključne brojke

- Vlada i uprava izrađuju detaljan finansijski plan i proračun koje u svibnju/maju dostavljaju Parlamentu
- Tri podkomisije Parlamenta provjeravaju dokumente o planiranju te diskutiraju o njima
- Delegacija podkomisija posjećuje svaku izvršnu jedinicu u svrhu održavanja sastanka na temu pitanja i odgovora te izvještava sve članove podkomisija o rezultatima
- Svaka podkomisija prilaže prijedlog dokumentima koje je dostavila Vlada (što predstavlja mišljenje većine)
- Podkomisije mogu podnijeti prijedloge kako promijeniti dokumente o planiranju Vlade (KPI-jeve, KF, globalne kredite)
- Parlament održava detaljne diskusije o finansijskim planovima i proračunima (rujan/septembar)


Direktion für Finanzen, Personal und Informatik  
Stadt Bern

#### Proces određivanja globalnih kredita, ključni pokazatelji učinka i ključne brojke

- Svaki član Parlamenta ovlašten je unijeti promjene u dokumente koje izrađuje vlada (povećanje ili smanjenje globalnih kredita). Parlament glasuje o takvim prijedlozima
- Parlament ima ovlast vratiti proračun Vladi ako uvjeti nisu ispunjeni (potrebna je većina)
- Kad Parlament odobri proračun, njega se podnosi na javno glasovanje (studeni/novembar)
- Ako je odgovor javnog glasovanja negativan, Vlada i Parlament povlače proračun te ga još jednom podnose na javno glasovanje (u ožujku/martu sljedeće godine)
  - > Vlada može između siječnja/januara i ožujka/marta trošiti samo na takozvane zakonski neophodne troškove (vrlo ograničeno)
- Kad Parlament prihvati proračun, njega se objavljuje na web-mjestu grada Berna
- Dostupan svima

Trenutačno postoje 222 KPI-ja za planirane izlazne rezultate i 643 KF-a u proračunu grada Berna za 97 skupina proizvoda, uzimajući u obzir da se skupine proizvoda u osnovi mogu usporediti s programima u sustavu planiranja proračuna prema programima u većini zemalja. G. Schaffner predstavio je specifične primjere popratne proračunske dokumentacije u području obrazovanja te je zatim podijelio sa sudionicima sastanka popis s primjerima KPI-jeva i KF-ova. Kao što se prikazuje u prikazu 4., KF-ovi su izlazni rezultati niže razine, a KPI-jevi izlazni rezultati više razine te oni imaju izravan utjecaj na troškove. To je

u skladu s procesom planiranja proračuna prema izlaznim rezultatima u gradu Bernu i razlikuje se od planiranja proračuna prema programima i učincima u većini zemalja OECD-a i PEMPAL-a u kojima KPI-jevi uključuju ishode više razine, donosno pokazatelje krajnjih rezultata, a ne samo izlaznih rezultata.

#### Primjer 4.: Primjeri KPI-jeva i KF-ova u operativnim jedinicama Uprave za obrazovanje grada Berna

Operativna jedinica/ skupina proizvoda	Ključni pokazatelji učinka	Ključne brojke
<b>Lokalno tijelo nadležno za obrazovanje</b>		
320100 Vrtić, osnovna škola, posebna škola	1) broj mogućnosti za učenje lokalnog jezika koje imaju djeca mlađa od 5 godina 2) broj projekata u kulturi koje je provelo lokalno tijelo nadležno za obrazovanje	1) prosječni broj učenika u razredu (sve razine prikazane su zasebno) 2) broj učenika podijeljenih po spolu (sve razine prikazane su zasebno) 3) troškovi po učeniku u području informacijskih tehnologija i novih medija 4) broj ravnatelja škola podijeljenih po spolu 5) operativni troškovi po učeniku (osnovna škola, uklj. vrtić)
320200 Centar za dnevnu skrb	1) postotak osoblja s pedagoškim obrazovanjem u centru za dnevnu skrb 2) broj djece po djelatniku	1) broj djece u centru za dnevnu skrb 2) razina povrata troškova centra za dnevnu skrb 3) broj radnih sati u centru za dnevnu skrb
<b>Socijalna skrb za mlade</b>		
330100 Skrbništvo nad djecom i adolescentima	1) broj aktivnosti tijekom školskih praznika koje su u ponudi 2) sati rada s djecom 3) sati rada s adolescentima 4) broj projekata koji uključuju djecu i adolescente u urbanim središtima	1) broj organizacija koja rade s djecom i adolescentima koje primaju poticaje 2) broj sudionika u aktivnostima tijekom školskih praznika 3) broj posjeta info pultu 4) broj posjeta određenim web-mjestima
330400 Centar za dnevnu skrb o djeci radi podrške obiteljskom životu	<b>Centri za dnevnu skrb o djeci i adolescentima</b>	
	1) broj radnih dana centra za dnevnu skrb godišnje 2) razina iskorištenosti kapaciteta u centrima za dnevnu skrb 3) bruto troškovi po danu	1) broj djece i adolescenata koji su korisnici centara za dnevnu skrb 2) broj centara za dnevnu skrb 3) broj radnih mjesta u centrima za dnevnu skrb: a) od toga osoblje s pedagoškim obrazovanjem b) od toga pripravnici c) od toga vježbenici

## Naučene lekcije i planovi za poboljšanje

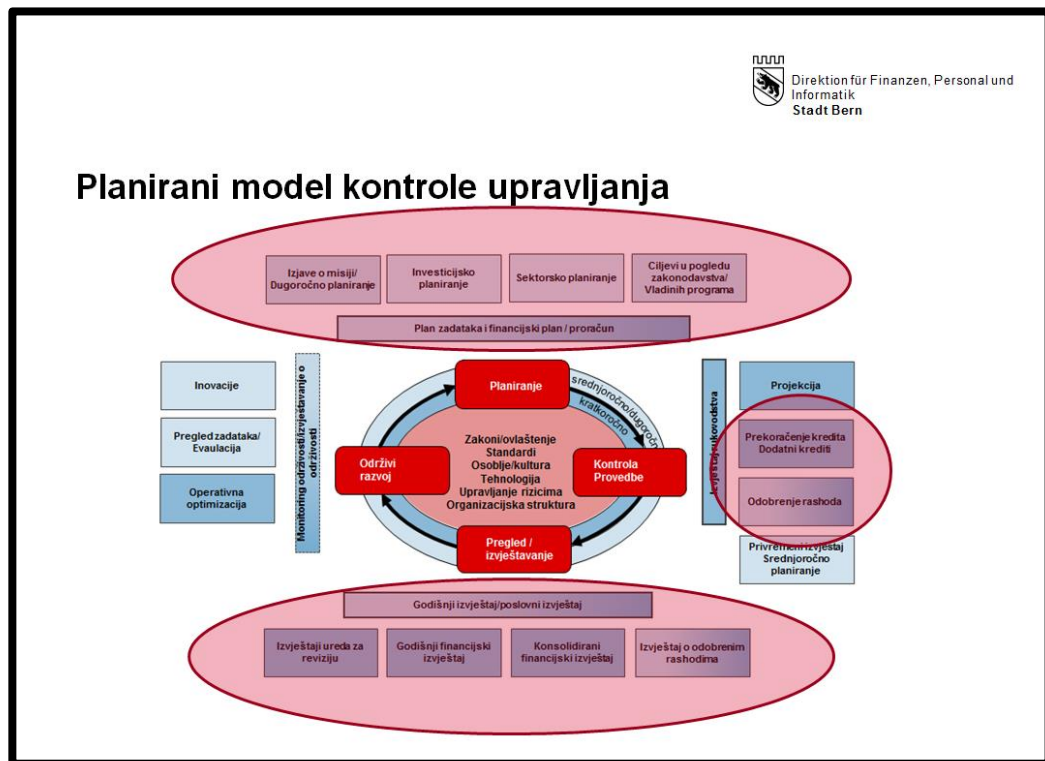
**G. Schaffner objasnio je da su ciljevi planiranja proračuna prema izlaznim rezultatima uvedenog 2004. bili ambiciozni.** Ti ciljevi uključivali su očekivano smanjenje birokracije, veći fokus na strateške teme, prijelaz s kratkoročnih financijskih intervencija na srednjoročno financijsko upravljanje, te povećanje fleksibilnosti za upravitelje u operativnim jedinicama kako bi se poticao način razmišljanja upravnog poduzetništva.

**Nekoliko se važnih lekcija naučilo od uvođenja planiranja proračuna prema izlaznim rezultatima u gradu Bernu.** Glavna se lekcija odnosi na to da trenutni sustav stvara veliko radno opterećenje uz prekomjerno izvještavanje koje je članovima Parlamenta teško razumjeti i njime upravljati, dok se istodobno nedovoljno pažnje pridaje sveukupnom kontekstu financijskog učinka i srednjoročnim i dugoročnim razvojima. Dodatna lekcija odnosi se na to da je razina utjecaja Parlamenta neprikladno visoka za veoma detaljne informacije. Broj skupina proizvoda (programa) i pokazatelja previsok je, čime se komplicira određivanje prioriteta. Imajući sve to na umu, glavni cilj prelaska s odlučivanja posvećenom detaljima na odlučivanje na visokoj razini rukovođenja i dalje nije u potpunosti ostvaren.

**Stoga grad Bern trenutno provodi novi postupak u svrhu daljnje reforme i poboljšanja sustava planiranja proračuna uzimajući u obzir naučene lekcije.** Provodi se projekt redizajna sustava planiranja proračuna u kojem surađuju Vlada i Parlament. U novom sustavu, prikazanom u prikazu 5., spojit će se trenutno odvojeni procesi godišnjeg i srednjoročnog planiranja proračuna, uključujući u fazi izvještavanja. Općenito, u novom sustavu, za koji se očekuje da će biti spreman 2023., pažnja će se usmjeriti na model upravljanja i kontrole koji je povezaniji sa strateškim i srednjoročnim i dugoročnim planiranjem, uz kontekstualna objašnjenja i međusobnu povezanost. Ovo bi dozvolilo Parlamentu da upravlja manje detaljnim a više kontekstualnim i međusobno uvezanim informacijama o učinku kako bi se omogućilo upravljanje i kontrola na višoj strateškoj razini uz dugoročniju perspektivu. Usto, izvještavanje će se poboljšati i digitalizirati, a IT sustavi će se poboljšati i povezati s ISFU-om.

**G. Schaffner završio je izlaganje s nekoliko razmatranja posvećenima utjecaju koronavirusne bolesti (COVID-19).** Grad Bern usredotočio je svoje aktivnosti na osiguravanje likvidnosti i dizajn i provedbu mjera kojima se pruža potpora lokalnim poduzećima.

## Prikaz 5.: Ilustracija planiranog novog modela planiranja proračuna i strateškog planiranja u gradu Bernu



### 3. Diskusija za okruglim stolom

Ovaj posljednji blok sastanka uključivao je diskusiju za okruglim stolom tijekom koje su sudionici postavljali pitanja govorniku, u širokoj interakciji uz sudjelovanje većine prisutnih. Pitanja sudionika bila su sveobuhvatna te su se odnosila na nekoliko aspekata planiranja proračuna, uključujući opseg programa, razinu očekivanih rezultata koja je zabilježena pokazateljima učinka, sudjelovanje građana u javnom glasanju o proračunu, proračunsku pismenost, uloge parlamenata u utvrđivanju i odobravanju pokazatelja učinka, strukturu proračunske dokumentacije, međuvladine transfere i načela računovodstva i izvještavanja.

G. Schaffner objasnio je da će se u novom sustavu težiti na veću razinu programa/skupina proizvoda šireg opsega te će se njime nastojati jasnije izraziti očekivani krajnji rezultati, odnosno ishodi. Kao u mnogim zemljama, uključujući većinu zemalja članica PEMPAL-a, uložiti će se napor radi smanjenja

razine detalja u proračunskoj dokumentaciji koja se podnosi Parlamentu, dok će se istodobno osigurati da su informacije o učincima relevantne i prikladne za donošenje odluka te da se njima bolje obuhvaća strateška i dugoročna vizija. Posebno područje potrošnje za koje su potrebna takva srednjoročna i dugoročna razmatranja i međuvladin kontekst jest upravljanje javnim investicijama.

**Što se tiče uključenosti i sudjelovanja građana u planiranju proračuna,** nekoliko nevladinih organizacija i udruga koje predstavljaju različite skupine građana aktivno sudjeluju u tom procesu. O godišnjem proračunu glasa otprilike 40 – 60 % građana koji imaju pravo glasa, a stopa prihvatanja proračuna uvijek je bila iznad 70 %, na temelju čega se može zaključiti da je javnost sveukupno zadovoljna s proračunom. Što se tiče proračunske pismenosti među stanovništvom, u školske se predmete uključuju elementi financijske pismenosti iako se ukupno treba napraviti više.

**Za razvoj, donošenje i procjenu pokazatelja učinka i povezanih ciljanih vrijednosti pokazatelja učinka odgovoran je Parlament u gradu Bernu,** što je neobično u usporedbi s većinom globalnih praksi. Konačnu odluku o očekivanim rezultatima i načinu mjerenja tih ishoda donosi Parlament, međutim, u praksi je donosi u suradnji s upravom. Detaljnu razinu pokazatelja i informacije o učinku za Parlament priprema uprava. Procjena postignutih vrijednosti učinka provodi se u reviziji Parlamenta u pogledu izvršenja godišnjeg proračuna, u kojoj uprava daje objašnjenja za sva odstupanja između ciljanih i postignutih vrijednosti pokazatelja učinka.

**Proračunska dokumentacija na razini je skupine proizvoda, zajedno s KPI-jevima i KF-ovima (odnosno pokazateljima učinka s ciljanim vrijednostima),** a alokacije sredstava odobravaju se na razini agregatne skupine proizvoda / programa. Tijekom godine dopuštene su realokacije proračuna unutar jedne skupine proizvoda, ali za rashode koji prekoračuju odobrena agregatna sredstva potrebno je odobrenje Parlamenta. Uštede se ne prenose automatski na sljedeće godine za istu skupinu proizvoda / isti program. U Švicarskoj je svaka razina vlade potpuno neovisna, podnacionalna razina nema KPI-jeve povezane s prijenosima koje primaju od savezne razine. Općine mogu odabrati svoje pokazatelje učinka, no neke aktivnosti provode zajedno s razinom kantona, kao što su aktivnosti u visokom obrazovanju, te se stoga općine o svemu moraju dogovarati sa svojim kantonom.

## 4. Završne riječi

**Gđa Iryna Shcherbyna zahvalila je izlagaču i sudionicima na aktivnom sudjelovanju u današnjem sastanku.** Zahvalila je i gđi Čaršimamović Vukotić

iz resursnog tima BCOP-a i gđi Kseniji Malafeevoj iz Tajništva PEMPAL-a na njihovoj pomoći u organiziranju sastanka. Napomenula je da bi se idući sastanak BCOP-a uživo trebao okvirkno održati u studenome/novembru 2020. u Bruxellesu, a planira se da to bude godišnja plenarna sjednica BCOP-a. U međuvremenu, resursni tim BCOP-a uobičajeno će razmjenjivati poruke e-pošte s članovima BCOP-a, uključujući ooruke radi slanja izvješća o ovom skupu te kako bi se dovršili proizvodi znanja dvaju radnih skupina BCOP-a. Čestitala je i novoizabranoj predsjednici BCOP-a, Marini Tikhonovich.

**Gđa Marina Tikhonovich, predsjednica BCOP-a i zamjenica voditelja Odjela za proračunsku politiku Ministarstva financija Republike Bjelarus, završila je sastanak** zahvalivši resursnom timu BCOP-a i Tajništvu. Osobito je zahvalila kolegama iz ministarstava financija iz zemalja članica BCOP-a na tome što su odvojili vrijeme za sastanak i zato što su aktivno sudjelovali na njemu i u aktivnostima BCOP-a. Zahvalila je i članovima Izvršnog odbora jer su joj povjerali položaj predsjednice BCOP-a te je istaknula da će učiniti sve što može kako bi dobro vodila BCOP te osigurala njegov kontinuirani uspjeh.

Ovaj je proizvod znanja izradio PEMPAL te je on dostupan na engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom jeziku. Dozvolu za uporabu, reproduciranje ili prijevod ovog proizvoda moguće je zatražiti od voditelja tima Armana Vatyana na adresi e-pošte [avatyan@worldbank.org](mailto:avatyan@worldbank.org). Tehnička pitanja moguće je uputiti Naidi Čaršimamović Vukotić na adresu e-pošte [naidacar@gmail.com](mailto:naidacar@gmail.com) te Iryni Shcherbyni na adresu e-pošte [ishcherbyna@worldbank.org](mailto:ishcherbyna@worldbank.org). Više informacija o PEMPAL-u potražite na internetskoj stranici programa na adresi [www.pempal.org](http://www.pempal.org).





Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



**THE WORLD BANK**  
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



MINISTRY OF FINANCE  
OF THE RUSSIAN FEDERATION