

PEMPAL

INFORMATIVNA BROŠURA

ZAJEDNICA PRAKSE TREZORA (TCOP)



ŠTO SU PEMPAL I TCOP?

Mreža „upravljanje javnom potrošnjom – učenje uz međusobnu podršku“ (PEMPAL) olakšava razmjenu profesionalnog iskustva i prijenos znanja među stručnjacima s praktičnim znanjem o upravljanju javnim financijama (PFM-u) diljem zemalja Europe i srednje Azije (ECA). Mreža je pokrenuta u 2006., a njezin je cilj doprinos jačanju praksi PFM-a u zemljama članicama razvojem i distribucijom informacija o dobrim praksama PFM-a i njihovoj primjeni. PEMPAL je organiziran u tri tematske zajednice prakse (COP-a) koje su usmjerene na pitanja budžeta, trezora i unutarnje revizije (Zajednica prakse za budžet/proračun - BCOP, Zajednica prakse trezora/riznice - TCOP, Zajednica prakse za unutarnju reviziju - IACOP). Svaka zajednica prakse ima posebno članstvo, a aktivnosti se provode prema akcijskim planovima članova koji su osmišljeni u skladu s prioritetima PFM-a u zemljama članicama.

TCOP svojim aktivnostima nastoji:

- osigurati potporu i promicati prioritetne reforme **upravljanja javnim financijama** (PFM-om) u zemljama članicama, **s fokusom na reforme aktivnosti državnog trezora;**
- pružati **kvalitetne resurse i usluge znanja** o temama od **prioritetnog profesionalnog interesa za članove TCOP-a;**
- razviti i održavati **visokoprofesionalnu zajednicu stručnjaka za trezor** iz svih zemalja članica TCOP-a, koje PEMPAL smatraju važnim alatom u poboljšanju sustava upravljanja javnim financijama u svojim zemljama.

KO VODI PEMPAL I TCOP?

TCOP vodi **Izvršni odbor Zajednice prakse trezora/riznice** koji se sastoji od predstavnika nacionalnih trezora/riznica do devet zemalja članica, koji svake godine biraju predsjedavajućeg. Tehničku ekspertizu, koordinaciju i

podršku obezbeđuje Resursni tim TCOP-a Svetske banke, a administrativnu podršku obezbeđuje Sekretarijat PEMPAL-a.

Na nivou mreže, PEMPAL-om predvodi **Upravni odbor** koji se sastoji od predsednika Zajednica prakse, zamenika predsedavajućeg, Svetske banke i predstavnika donatora.

KO SU ČLANOVI TCOP-a?

Članovi Zajednice prakse trezora/riznice su zvanični srednjeg i visokog nivoa iz centralnih vladinih agencija odgovornih za izvršenje vladinog budžeta/proračuna i praćenje, uglavnom nacionalnih trezora/riznica i ministarstava finansija zemalja ECA. Šefovi i zamenici šefova državnih trezora/riznica, kao i zamenici ministara finansija zaduženi za izvršenje budžeta/proračuna redovno učestvuju na događajima TCOP-a.

Praktičari u oblasti upravljanja javnim finansijama iz drugih zemalja, regionalnih mreža i organizacija, kao što su PEMNA i MMF, pozvani su da učestvuju u događajima Zajednice prakse trezora/riznice.

KOJI SE MEHANIZMI UČENJA UPOTREBLJAVAJU?

Učenje uz pomoć kolega glavni je instrument kojim se služi PEMPAL i koji je dokazano dovoljno snažan pristup za povećanje individualnih i organizacijskih kapaciteta. Sudionici međusobno surađuju izravno ili putem interneta kako bi razmjenjivali znanje i razvijali pristupe u pogledu rješavanja čestih problema u PFM-u. Za razliku od tradicionalnih edukativnih pristupa, sudionici sami planiraju svoje aktivnosti i imaju ulogu stručnjaka u skupinama sastavljenim od njihovih kolega, tako da su oni ne samo primatelji nego i pružatelji tehničkih usluga.

Od 2018. godine, Zajednica prakse trezora/riznice je sprovela **11 događaja uživo** (uključujući četiri plenarna sastanka u Tirani, Budimpešti, Almatiju i Beogradu) i **31 virtuelni događaj** (uključujući virtuelni plenarni sastanak 2021.).

TCOP u svojim aktivnostima naglašava dijeljenje iskustava u primjeni relevantne dobre prakse, kao i raspravljanje o izazovima s kojima se suočavaju zemlje članice i praktičnim rješenjima kako bi ih se prevladalo. Članovi COP-a pripremaju i održavaju mnoga izlaganja, a formati koji se upotrebljavaju za raspravu potiču sve sudionike da se aktivno uključe. Većina skupova TCOP-a organizira se u zemljama članicama te ih vode institucije korisnici (nacionalni trezori ili ministarstva finansija). Dnevni red skupova koje organiziraju zemlje članice obično uključuje tematske blokove posvećene iskustvu institucije domaćina, a rasprave se prilagođavaju njihovim potrebama.

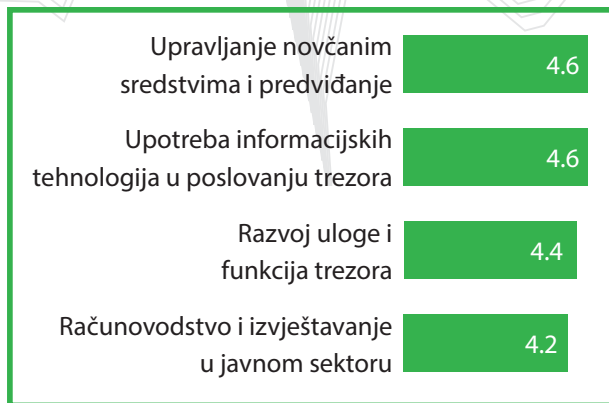
Pored direktnih i virtuelnih događaja, Zajednica prakse trezora/riznice sprovodi **tematska istraživanja** i priprema **proizvode znanja** koji se bave specifičnim pitanjima od interesa za učesnike. Članovi Zajednice prakse trezora su ključni saradnici u tematskim anketama i igraju sve veću ulogu u izradi nacrtu proizvoda znanja. Ukupno je do sada objavljeno **9 proizvoda znanja**, a još **tri su u pripremi**.

KOJE SU PRIORITETNE TEMATSKE OBLASTI TCOP-A?

Tematsko istraživanje članova TCOP-a sprovedeno u junu 2024. godine ponovo je potvrdilo relevantnost četiri glavne prioritetne tematske oblasti (**Slika 1**). Svaku tematsku oblast vodi Radna grupa koju čine zainteresovane zemlje članice.



Slika 1. Prosečna ocena prioriteta tematskih oblasti Zajednice prakse trezora za 2026-2030 (poeni na skali od 1 do 5)



Upravljanje gotovinom i predviđanje novčanih tokova

Upravljanje gotovinom i predviđanje je relativno nova funkcija u nacionalnim trezorima zemalja PEMPAL-a. Zajednica prakse trezora/riznice igra jedinstvenu ulogu u izgradnji kapaciteta u upravljanju gotovinom tako što omogućava pristup kolegama znanja za većinu osoblja trezora koje obavlja ovu funkciju. Fokus diskusija uključuje konsolidaciju gotovine, dizajn JRT-a, predviđanje gotovine, aktivne instrumente upravljanja gotovinom, rezerve gotovine, međuagencijsku saradnju, merenje učinka upravljanja gotovinom i korišćenje naprednih tehnologija za upravljanje gotovinom. Zajednica prakse trezora/riznice je proizvela nekoliko proizvoda znanja o upravljanju gotovinom i predviđanju gotovine, uključujući *Ugovor o razini usluge između riznice / ministarstva financija i središnje banke (2017.)*,¹ *Jedinstveni recun riznice i upravljanje gotovinom u vladama zemalja članica PEMPAL-a (2021.)*,² i *Optimalna pokrivenost jedinstvenim računom trezora (2024.)*.³ Trenutno su u pripremi dva proizvoda znanja (*Merenje performansi upravljanja gotovinom: primer Turske i beleška o komisijama za likvidnost*)

Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju trezora/riznice

Radna grupa se fokusira na upoznavanje sa naprednim iskustvima zemalja u implementaciji ISFU-a i razmatranje njihove potencijalne primene u zemljama članicama. Radna grupa blisko saraduje sa Zajednicom prakse za ISFU Svetskoj banci. Prioritetne teme za budućnost

uključuju korišćenje podataka UJF-a za poboljšanje transparentnosti i odgovornosti javne potrošnje, nove tehnologije u trezorskim operacijama (Veliki podaci i veštačka inteligencija) i digitalnu transformaciju trezorskih operacija.

Razvoj uloge i funkcija trezora/riznice

Radna grupa se fokusira na pitanja, uključujući strateški razvoj sistema trezora/riznice, merenje učinka i upravljanje učinkom, trezorsku kontrolu i upravljanje rizikom, i evoluciju funkcija i odgovornosti trezora/riznice u savremenom svetu. Zajednica prakse trezora/riznice je napravila tematsku anketu o *mjerenju učinka riznice u zemljama PEMPAL-a (2025.)*.⁴ Trenutno se priprema vodeći proizvod znanja o evoluciji uloge i funkcija trezora/riznice.

Računovodstvo i finansijsko izvještavanje u javnom sektoru

Radna grupa za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru diskutira o izazovima u reformama računovodstva u javnom sektoru, koje uključuju prijelaz na širu upotrebu elemenata obračunskog računovodstva i uvođenje nacionalnih računovodstvenih standarda za javni sektor, koji su u različitoj mjeri usklađeni s Međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor (IPSAS). Proizvodi znanja pripremljeni na zahtev ove Radne grupe uključuju *Dizajn jedinstvenog računskog plana: Kako odgovoriti na zahtjeve za izvještavanje tijekom krize (2022.)*⁵ i *Optimizacija dizajna jedinstvenog računskog plana: Savjeti za stručnjake s praktičnim znanjem o upravljanju javnim financijama (2020.)*.⁶

UTICAJ TCOP-A

Aktivnosti Zajednice prakse trezora/riznice su imale značajan uticaj na reforme upravljanja javnim finansijama i razvoj trezora u zemljama PEMPAL-a. **90% zemalja članica TCOP-a** je sprovelo i/ili planira reforme trezora i mere razvoja trezora na osnovu znanja stečenog kroz PEMPAL u periodu 2018.-2024. **85% zemalja članica TCOP-a** je primenilo takve reformske mere barem u nekim oblastima. Reforme i mere razvoja trezora pokrivaju sve prioritetne tematske oblasti Zajednice prakse trezora/riznice (**Slika 2**).

¹ <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/ugovor-o-razini-usluge-izmedu-riznice-ministarstva-financija-i-središnje-banke>

² <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/government-treasury-single-account-and-cash-management-pempal-countries>

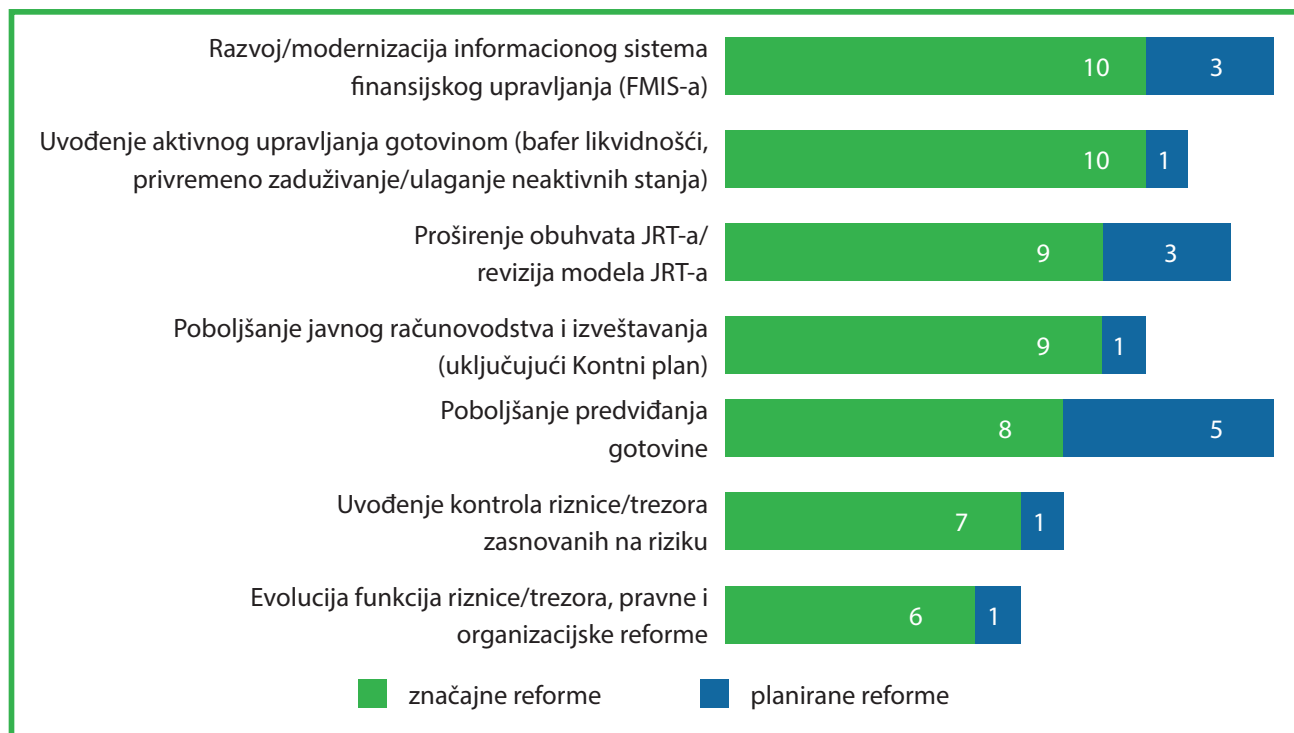
³ <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/optimalna-pokrivenost-jedinstvenim-računom-trezora>

⁴ <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/mjerenje-učinka-riznice-u-zemljama-članicama-pempal-rezultati-tematske-ankete>

⁵ <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/dizajn-jedinstvenog-računskog-plana-kako-odgovoriti-na-zahtjeve-za-izvještavanje>

⁶ <https://www.pempal.org/hr/knowledge-product/optimizacija-dizajna-jedinstvenog-računskog-plana-savjeti-za-stručnjake-s>

Slika 2. Zemlje koje su sprovele (planirale) reforme trezora na osnovu znanja stečenog kroz PEMPAL (broj zemalja)



TAJNIŠTVO PEMPAL-a

Zajednica prakse za proračun (BCOP)

E: BCOP@pempal.org

Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

E: IACOP@pempal.org

Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

E: TCOP@pempal.org

www.pempal.org

© Tajništvo PEMPAL-a

Ovaj je dokument proizvod Tajništva PEMPAL-a.

Prava i dopuštenja:

Materijal u ovom dokumentu podliježe autorskim pravima. Budući da PEMPAL potiče širenje svojeg znanja, ovaj se dokument smije umnožavati, u cijelosti ili djelomično, u nekomercijalne svrhe samo uz potpuno navođenje ovog dokumenta kao izvora navoda.

Sva se pitanja upućuju Tajništvu PEMPAL-a.