



GODIŠNJI  
IZVJEŠTAJ ZA  
2017./2018.

© Tajništvo PEMPAL-a

Ovaj dokument proizvod je PEMPAL Tajništva.

**Prava i dopuštenja:**

Materijal u ovom dokumentu podliježe autorskim pravima. Budući da PEMPAL potiče širenje svojeg znanja, ovaj se dokument može djelomično ili u cijelosti umnožavati u nekomercijalne svrhe pod uvjetom da se u potpunosti navede kao izvor.

Za sve upite treba se obratiti Tajništvu PEMPAL-a.



TAJNIŠTVO PEMPAL-A

36/1 B. Molchanovka, str.  
121069 Moskva, Rusija  
T: +7 495 745 70 00

**Zajednica prakse za proračun (BCOP)**

T: interni br. 2038  
E: BCOP@pempal.org

**Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)**

T: interni br. 2002  
E: IACOP@pempal.org

**Zajednica prakse za riznicu (TCOP)**

T: interni br. 2078  
E: TCOP@pempal.org

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

# GODIŠNJI IZVJEŠTAJ PEMPAL-A ZA 2017. / 2018.



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

# SADRŽAJ

<b>SKRAĆENICE</b> .....	<b>6</b>
<b>UVODNA RIJEČ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. POZADINA I OBUHVAT</b> .....	<b>3</b>
<b>2. UTJECAJ PEMPAL-A NA PRAKSE PFM-A U ZEMLJAMA ČLANICAMA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Primjeri utjecaj BCOP-a prikupljeni u FG 2018.....	11
2.2. Primjeri utjecaj TCOP-a prikupljeni u FG 2018.....	12
2.3. Primjeri utjecaj IACOP-a prikupljeni u FG 2018.....	13
<b>3. UTJECAJ PEMPAL-A NA STRUČNU SPOSOBNOST STRUČNJAKA ZA PFM</b> .....	<b>15</b>
<b>4. PEMPAL-OVI REZULTATI: ADRESIRANI PRIORITETI PFM-A ZEMALJA ČLANICA</b> .....	<b>17</b>
4.1. Zajednica prakse za proračun (BCOP).....	22
4.2. Zajednica prakse za riznicu (TCOP).....	25
4.3. Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP).....	28

<b>5. PEMPAL-OVI REZULTATI: VISOKOKVALITETNE I RELEVANTNE USLUGE I RESURSI ZA ČLANOVE</b> .....	<b>31</b>
5.1. Kvaliteta i relevantnost skupova i materijala.....	32
5.2. Kvaliteta sadržajne podrške resursnih timova zajednica prakse .....	36
5.3. Kvaliteta logističke i administrativne podrške – Tajništvo.....	37
<b>6. PEMPAL-OVI REZULTATI: ODRŽIVA MREŽA KOJU PODUPIRU PREDANI STRUČNJACI ZA PFM, ZEMLJE ČLANICE I RAZVOJNI PARTNERI</b> .....	<b>39</b>
6.1. Predano rukovodstvo .....	40
6.2. Snažna podrška i nadzor donatora.....	43
6.3. Osiguranje financijski održive mreže - ključni pokazatelji.....	45
<b>PRILOG 1. SASTAV IZVRŠNIH ODBORA ZAJEDNICA PRAKSE PEMPAL-A KRAJEM LIPNJA 2018.</b> .....	<b>49</b>
<b>PRILOG 2. ČLANOVI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A KRAJEM LIPNJA 2018.</b> .....	<b>51</b>
<b>PRILOG 3. SAŽETAK ODGOVORA NA STANDARDNA PITANJA IZ EVALUACIJSKIH ANKETA NAKON SKUPOVA PEMPAL-A</b> .....	<b>53</b>
<b>PRILOG 4. ODRŽANI SKUPOVI ZAJEDNICA PRAKSE U FG 2018.</b> .....	<b>57</b>
Zajednica prakse za proračun.....	58
Zajednica prakse za riznicu.....	64
Zajednica prakse za unutarnju reviziju.....	68
<b>PRILOG 5. TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A</b> .....	<b>71</b>

# SKRAĆENICE



<b>AIP</b>	Revizija u praksi
<b>AIPWG</b>	IACOP-ova Radna skupina za reviziju u praksi
<b>BCOP</b>	Zajednica prakse za proračun
<b>BCS</b>	bosansko-hrvatsko-srpski jezici
<b>BLTWG</b>	BCOP-ova Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost
<b>CESEE SBO</b>	OECD-ova regionalna mreža visokih dužnosnika odgovornih za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe
<b>SHJ</b>	Središnja harmonizacijska jedinica
<b>COP</b>	zajednica prakse
<b>KG</b>	kalendarska godina
<b>COSO</b>	Odbor pokroviteljskih organizacija povjerenstva Treadway
<b>DeMPA</b>	Procjena učinka upravljanja dugom koju priprema Svjetska banka
<b>EAMIS</b>	Informacijski sustav za upravljanje vanjskom pomoći
<b>EC</b>	Izvršni odbor
<b>ECA</b>	Europa i srednja Azija
<b>FUK</b>	Financijsko upravljanje i kontrole
<b>ISFU</b>	Informacijski sustav za upravljanje financijama
<b>FG</b>	fiskalna godina
<b>GIFT</b>	Globalna inicijativa za fiskalnu transparentnost
<b>HRMIS</b>	Informacijski sustav za upravljanje ljudskim resursima
<b>UR</b>	unutarnja revizija

<b>IACOP</b>	Zajednica prakse za unutarnju reviziju
<b>IBP</b>	Međunarodno partnerstvo za proračun
<b>IPSAS</b>	Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor
<b>ISPPIA</b>	Međunarodni standardi za stručnu provedbu unutarnje revizije
<b>IT</b>	informacijske tehnologije
<b>MDTF</b>	fond s više donatora
<b>MF</b>	Ministarstvo financija
<b>OECD</b>	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj
<b>o/č</b>	od čega
<b>PEFA</b>	Procjena javnih rashoda i financijske odgovornosti koju priprema Svjetska banka
<b>PEMPAL</b>	Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima
<b>PPBWG</b>	BCOP-ova Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima
<b>PFM</b>	upravljanje javnim financijama
<b>PIC</b>	sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru
<b>RIFIX</b>	odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom
<b>SC</b>	Upravni odbor
<b>SECO</b>	švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove
<b>SLA</b>	ugovori o razini usluge
<b>TCOP</b>	Zajednica prakse za riznicu
<b>JRR</b>	jedinstveni račun riznice
<b>VC</b>	videokonferencija
<b>WB</b>	Svjetska banka
<b>WG</b>	radna skupina



# UVODNA RIJEČ



Veliko mi je zadovoljstvo predstaviti godišnji izvještaj Mreže za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) za fiskalnu godinu 2018. Ove je godine krenula provedba druge strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022. Kao što se vidi iz podataka navedenih u izvještaju, PEMPAL je i dalje učinkovit i vrijedan alat za zemlje članice iz regije Europe i srednje Azije (ECA) koji služi za efikasniju i učinkovitiju upotrebu javnih sredstava pomoću poboljšanih praksi upravljanja javnim financijama (PFM).

Želio bih iskoristiti ovu priliku i u ime Upravnog odbora zahvaliti zemljama članicama te ključnim dionicima na njihovoj stalnoj podršci i vrijednom doprinosu. Učenje iz međunarodnih i regionalnih dobrih praksi i razmjena informacija među zemljama ključni su alati koji čine temelj pristupa izgrađenog na učenju od kolega, kojim se koristi PEMPAL. Suradnja među agencijama središnje države dovodi do boljih sustava PFM-a i istovremeno jača regionalne odnose što je od koristi za zemlje članice i šire.

Ohrabreni smo ostvarenim rezultatima PEMPAL-a tijekom protekle godine i ponosno ih predstavljamo u ovom izvještaju.



**Daniel Boyce**

Predsjednik Upravnog odbora PEMPAL-a  
Svjetska banka

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Daniel Boyce". The signature is fluid and cursive, written on a white background.



1

# POZADINA I OBUHVAT

**Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) olakšava razmjenu profesionalnog iskustva i prijenos znanja među praktičarima u upravljanju javnim financijama (PFM-u) diljem zemalja Europe i srednje Azije (ECA).** Mreža je pokrenuta 2006. uz potporu nekoliko donatorskih partnera, a njezin je cilj doprinosa jačanju praksi PFM-a u zemljama članicama razvojem i distribucijom informacija o dobrim praksama PFM-a i njihovoj primjeni.

**Članovi PEMPAL-a državni su zvaničnici u ministarstvima financija, državnim riznicama ili ostalim relevantnim središnjim agencijama** koje su odgovorne za planiranje, pripremu, izvršenje i monitoring vladinog proračuna i koordinaciju/usklađivanje unutarnje revizije i funkcije unutarnje kontrole.

**Članice PEMPAL-a su 23 zemlje Europe i srednje Azije:** Albanija, Azerbajdžan, Armenija, Bjelorus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Češka Republika<sup>1</sup>, Hrvatska, Gruzija, Mađarska<sup>1</sup>, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Makedonija, Moldova, Crna Gora, Rumunjska, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

**Učenje od kolega glavni je instrument PEMPAL-a.** Riječ je o pristupu povećanja kapaciteta pojedinaca i organizacija čiji je učinak dokazan. Sudionici međusobno surađuju izravno ili *online* i razvijaju pristupe za rješavanje zajedničkih problema u PFM-u. Razmjena informacija i diskusije o zajedničkim problemima i rješenjima omogućeni su povezivanjem individualnih članova i zemalja koji s vremenom grade odnose pomoću redovitih interakcija koje promiče i podupire PEMPAL. Za razliku od tradicionalnih edukativnih pristupa, sudionici sami planiraju svoje aktivnosti i imaju ulogu stručnjaka u grupama sastavljenim od njihovih kolega, tako da su oni ne samo primatelji nego i pružatelji tehničkih usluga.

**PEMPAL je organiziran oko tri tematske zajednice prakse (COP-a) koje su usmjerene na pitanja proračuna, riznice i unutarnje revizije**

(Zajednica prakse za proračun, Zajednica prakse za riznicu, Zajednica prakse za unutarnju reviziju). Svaka zajednica ima posebno članstvo, a aktivnosti se provode prema akcijskim planovima članova koji su osmišljeni u skladu s prioritetima PFM-a u zemljama članicama. Planovi aktivnosti zajednica prakse uključuju dijeljenje i stvaranje znanja s pomoću sastanaka uživo i virtualnih sastanaka, studijskih posjeta i razvoja proizvoda znanja. Informacije se dijele na javnoj internetskoj stranici na tri službena jezika mreže: engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom (BCS).

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

**Trenutačna Strategija PEMPAL-a stupila je na snagu u srpnju 2017. i definira PEMPAL-ov strateški okvir za razdoblje 2017. - 2022.**

[www.pempal.org/hr/strategy](http://www.pempal.org/hr/strategy)

U skladu s tim okvirom, krajnji strateški cilj PEMPAL-a za ovo razdoblje je:

- Vlade zemalja članica PEMPAL-a iz Europe i srednje Azije služe se javnim resursima učinkovitije i efikasnije, kao rezultat primjene dobrih i unaprjeđenih praksi PFM-a koje su razvijene, promovirane ili podijeljene uz doprinos PEMPAL-a.

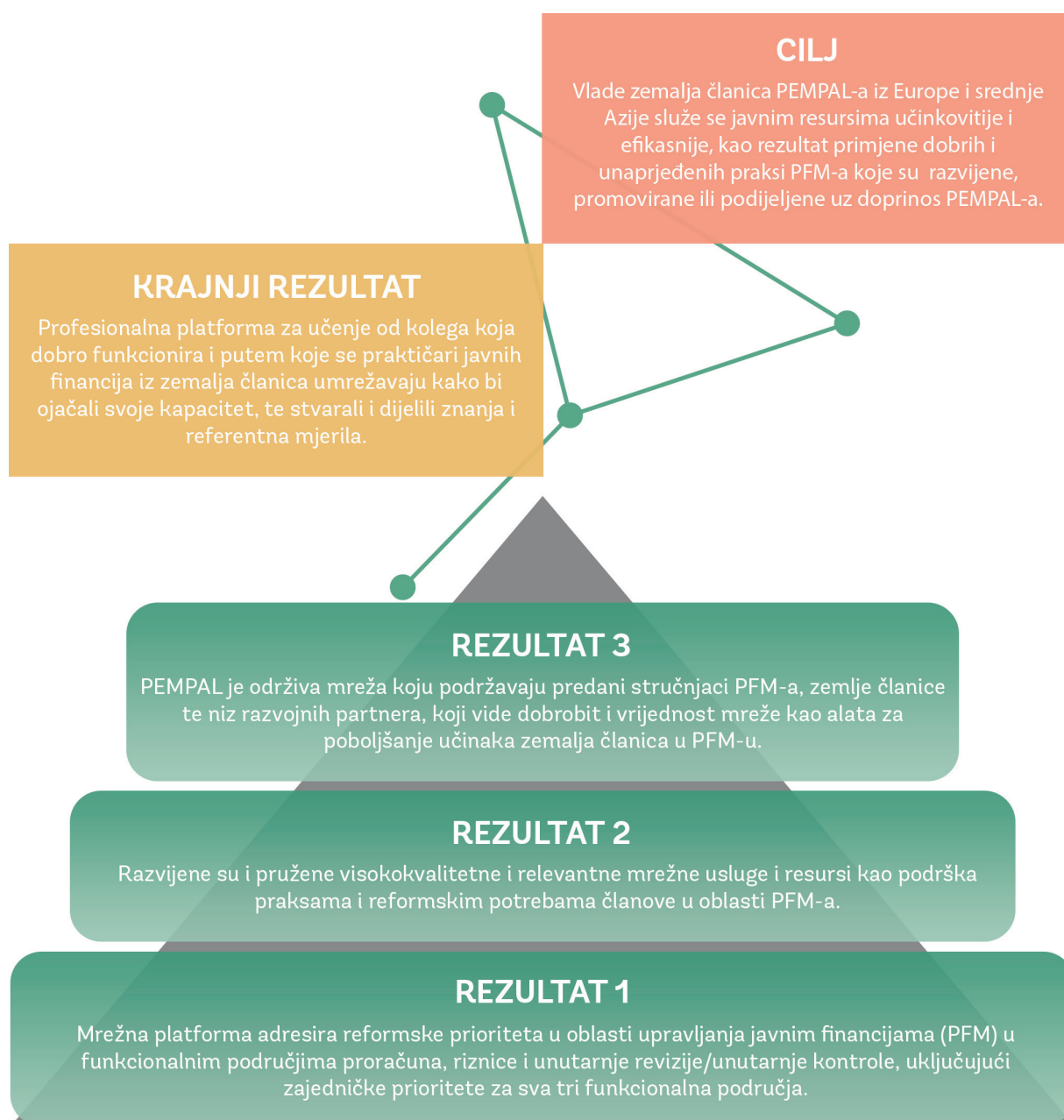
Očekivani cilj Strategije PEMPAL-a za 2017. - 2022.:

- Profesionalna platforma za učenje od kolega koja dobro funkcionira i putem koje se praktičari javnih financija iz zemalja članica umrežavaju kako bi ojačali svoje kapacitet, te stvarali i dijelili znanja i referentna mjerila.

PEMPAL-ov strateški okvir sadržava tri područja na kojima treba postići rezultate kako bi PEMPAL ostvario svoje ciljeve. Oni su sažeto prikazani na **sllici 1.** u nastavku.

<sup>1</sup> Djelomično članstvo u samo jednoj zajednici prakse (Zajednici prakse za unutarnju reviziju – IACOP)

## SLIKA 1: OKVIR REZULTATA PEMPAL-A ZA RAZDOBLJE 2017. - 2022.



### Struktura upravljanja PEMPAL-om prikazana je na slici 2. u nastavku i obuhvaća:

- tri tematske zajednice prakse, a svakom od njih upravlja izvršni odbor članova volontera iz zemalja PEMPAL-a koji u ime članova usmjeravaju mrežu i upravljaju njome<sup>2</sup>;
- Upravni odbor koji uključuje predsjednike/zamjenike predsjednika zajednica prakse i predstavnike donatora i koji osigurava strateški nadzor i usmjeravanje<sup>3</sup>;
- tehničke resursne timove koje osiguravaju Svjetska banka i ostali donatori koji pomažu izvršnim odborima zajednica prakse u pogledu razvoja i provedbe akcijskih planova članova koje odobrava Upravni odbor; i
- Tajništvo koje PEMPAL-u pruža administrativnu i logističku podršku.

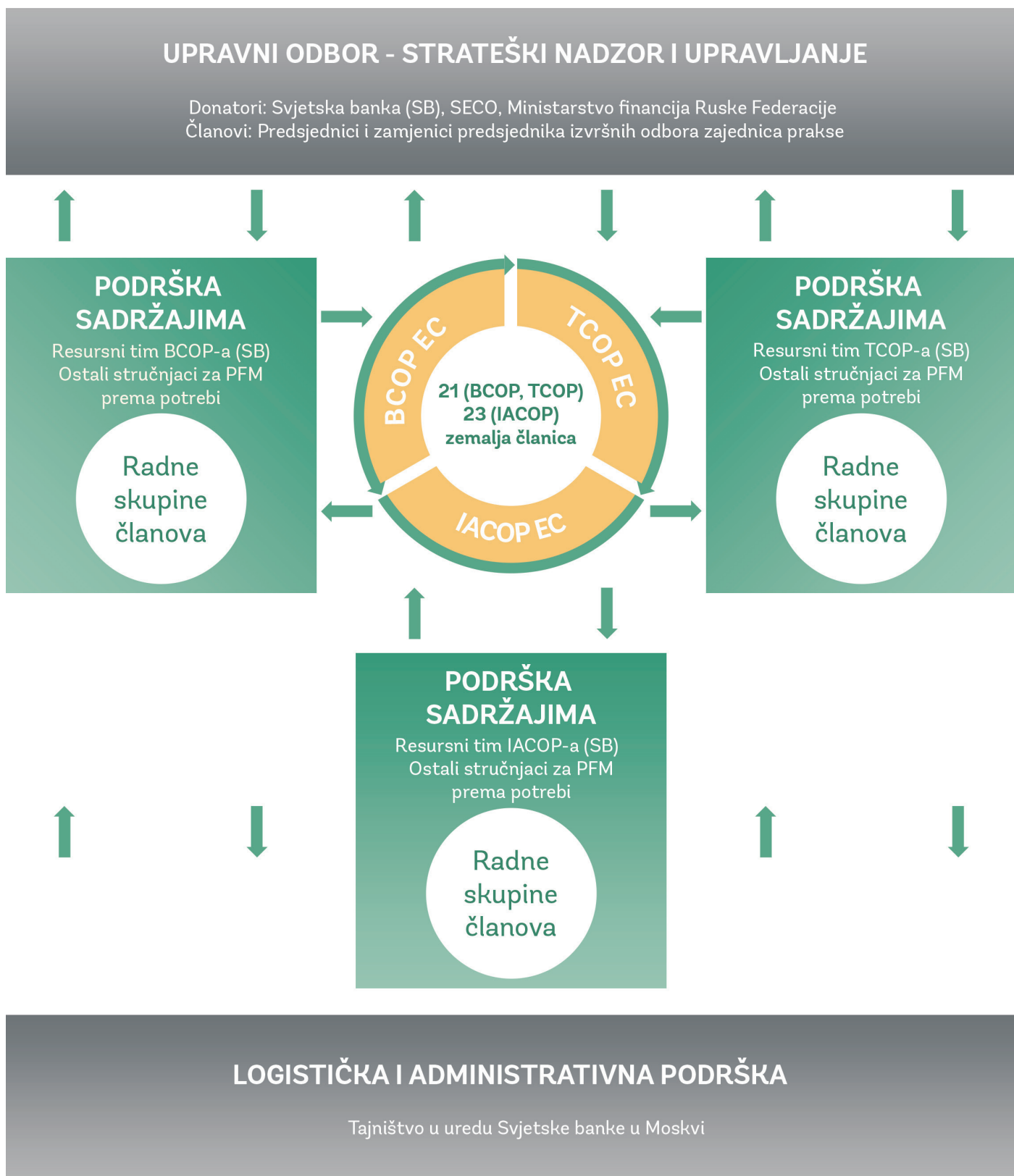
<sup>2</sup> U Prilogu 1. nalazi se popis članova izvršnih odbora na kraja lipnja 2018.

<sup>3</sup> U Prilogu 2. nalazi se informacije o sastavu Upravnog odbora na kraja lipnja 2018.

**PEMPAL i dalje prima značajnu podršku od svojih donatorskih partnera,** uključujući Svjetsku banku, švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO), Ministarstvo financija Ruske Federacije, Organizaciju

za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i Nacionalnu akademiju za financije i ekonomiju u sklopu nizozemskog Ministarstva financija. Program se financira putem fonda s više donatora (MDTF) kojim upravlja Svjetska banka, a dva glavna donatora su SECO i Ministarstvo financija Ruske Federacije.

**SLIKA 2: STRUKTURA UPRAVLJANJA PEMPAL-OM**



**PEMPAL je odgovoran za upotrebu donatorskih sredstava, pa je obvezan osigurati da su potrebe svih ključnih dionika ispunjene, te izvršavati svoj proračun uz minimalne troškove i maksimalni učinak, istodobno se pridržavajući svojeg odobrenog fiducijarnog okvira.** Kako bi zajamčio odgovornost, PEMPAL se nastavlja služiti paletom alata i procesa monitoringa, mjerenja i evaluacije svojeg učinka i relevantnosti. To uključuje:

- unutarnje smjernice: Operativne smjernice (uključujući smjernice za upravljanje proračunom), Smjernice za skupove i Smjernice za studijske posjete;  
[www.pempal.org/hr/rules](http://www.pempal.org/hr/rules)
- pregled i odobravanje akcijskih planova i proračuna zajednica prakse od strane Upravnog odbora, koji i prati njihovu provedbu u okviru kvartalnih sastanaka Upravnog odbora čiji su zapisnici dostupni na internetskim stranicama PEMPAL-a;
- ankete za prikupljanje povratnih informacija, koje se provode nakon svakog značajnog sastanka uživo, a izvještaji se objavljuju na internetskim stranicama PEMPAL-a;
- periodične interne preglede i eksterne evaluacije pod nadzorom Upravnog odbora (poput pregleda na sredini razdoblja provedenog 2015.);
- kvartalne biltene koji se distribuiraju elektroničkim putem i dostupni su na internetskim stranicama; te
- godišnje izvještaje koji se distribuiraju svim dionicima i dostupni su na internetskim stranicama.

## **Ovaj je izvještaj dio okvira odgovornosti PEMPAL-a.**

Riječ je o prvom godišnjem izvještaju izrađenom za razdoblje nove strategije. U skladu s odlukom Upravnog odbora PEMPAL-a da se izvještaji objavljuju jednom u fiskalnoj godini, razdoblje obuhvaćeno ovim izvještajem uključuje fiskalnu godinu (FG) 2018. (srpanj 2017. – lipanj 2018.)<sup>4</sup>. Struktura izvještaja logički prati ranije spomenuti strateški okvir. Podaci dostupni za pokazatelje uključene u okvir rezultata Strategije PEMPAL-a za 2017.-2022. sadržani su u relevantnim odjeljcima. Podaci su prikupljeni iz ankete o utjecaju programa provedene u jesen 2017., evaluacijskih anketa provedenih nakon skupova održanih tijekom ovog razdoblja, te administrativnih i drugih relevantnih podataka koje je prikupilo Tajništvo PEMPAL-a. Gdje je to moguće i relevantno, podaci su uspoređeni s podacima iz razdoblja protekle strategije. Pokušali smo što je više moguće smanjiti preklapanja s izvještajem PEMPAL u 2012. - 2017. koji je pripremljen na temelju kalendarske godine, u skladu s prethodnim praksama izvještavanja za program, te koji je već uključivao podatke za drugu polovinu 2017. (prvih šest mjeseci FG 2018.).

<sup>4</sup> Primjenjuje se definicija fiskalne godine koju koristi Svjetska banka, uzimajući u obzir da Svjetska banka upravlja glavnim izvorom sredstava za financiranje programa, a izvještavanje o upotrebi tih sredstava u skladu je s pravilima Svjetske banke o donatorskim fondovima.





2

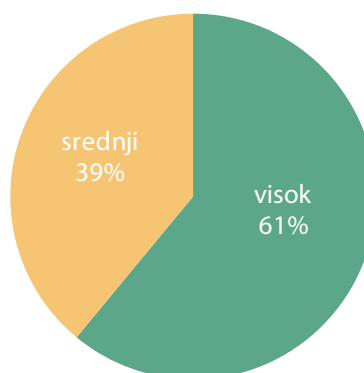
# **UTJECAJ PEMPAL-A NA PRAKSE PFM-A U ZEMLJAMA ČLANICAMA**



**PEMPAL se tijekom godina razvio u važan alat za podršku unaprjeđenjima u upravljanju javnim financijama u zemljama članicama u Europi i srednjoj Aziji. Njegov doprinos reformama PFM-a u zemljama članicama tijekom proteklog razdoblja strategije dokumentiran je u PEMPAL-ovom izvještaju za 2012. – 2017. U FG 2018. prikupljeni su novi dokazi o utjecaju PEMPAL-a na sustave PFM-a u zemljama članicama koji su sažeto prikazani u nastavku.**

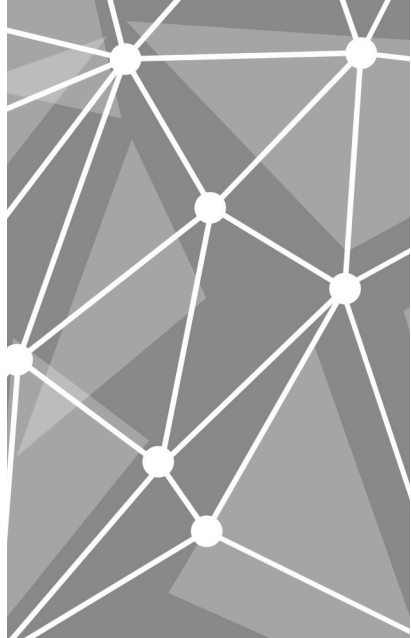
**U jesen 2017. PEMPAL je proveo svoju prvu anketu o utjecaju među višim upraviteljima u korisničkim institucijama<sup>5</sup>, tj. ministarstvima financija i nacionalnim riznicama zemalja članica PEMPAL-a.** Ova je anketa označila značajnu prekretnicu u povijesti PEMPAL-a. Podaci prikupljeni u anketi važan su dokaz utjecaja programa ostvarenog tijekom proteklog strateškog razdoblja te se njima istovremeno definiraju polazne vrijednosti ciljeva novog strateškog razdoblja. 61% ispitanika ocijenilo je PEMPAL-ov utjecaj na svoje sustave PFM-a visokim, a 39% srednjim, dok nijedan ispitanik nije odgovorio da je utjecaj bio nizak ili da ga nije uopće bilo, kao što je prikazano na **grafikonu 1**.

**GRAFIKON 1: UTJECAJ PEMPAL-A NA SUSTAVE PFM-A**



**Zajednice prakse također i dalje interno prikupljaju informacije o utjecaju svojih aktivnosti pomoću različitih metoda.** Dokazi prikupljeni tijekom godine višestruki su primjeri konkretnih unaprjeđenja u različitim dimenzijama praksi PFM-a provedenih upotrebom informacija i znanja dobivenih putem PEMPAL-a. Neki od primjera sažeti su u nastavku.

<sup>5</sup> Anketa provedena od rujna do studenog 2017. Upitnike su primili viši rukovoditelji u ministarstvima financija zemalja članica. Tamo gdje nacionalne riznice nisu dio ministarstava financija, dodatni upitnici su poslani upraviteljima nacionalnih riznica. Dobili smo odgovore od 18 zemalja.



# 2.1.

## Primjeri utjecaja BCOP-a Prikupljeni u FG 2018.

Brojni primjeri utjecaja BCOP-a dokumentirani su tijekom FG 2018. u izlaganjima zemalja na skupovima i u anketama provedenim poslije skupova. Neki od primjera navedeni su u nastavku.

**Ruska Federacija** provela je daljnje reforme i unaprijedila planiranje proračuna prema programima i učincima tijekom FG 2018., uključujući razvoj sustava određivanja ciljeva vladinih programa i pojednostavljivanje programskog formata, uvođenje mehanizama za koordinaciju programa te dodjelu statusa glavnog instrumenta za planiranje i izvještavanje o krajnjim rezultatima izvršne vlasti vladinim programima. Kao što su članovi BCOP-a objasnili na sastancima BCOP-a, znanje stečeno radom BCOP-ove Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG) uzeto je u obzir.

Slično tomu, **Bugarska** je također ojačala planiranje proračuna prema programima i učincima tijekom ovog razdoblja, posebno se fokusirajući na pojednostavljivanje i standardizaciju pokazatelja učinka. Znanje stečeno radom BCOP-ovog PPBWG-a upotrijebljeno je u ovom procesu, kao što su članovi BCOP-a naveli na sastancima BCOP-a.

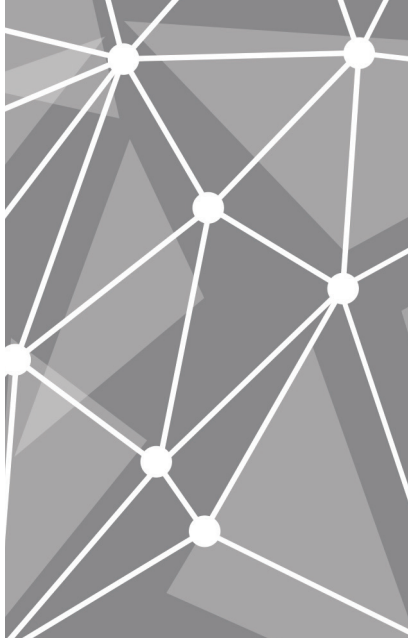
Članica BCOP-a iz **Hrvatske** na jednom je skupu u FG 2018. objasnila kako je dio radne skupine za izmjenu i dopunu organskog zakona o proračunu u Hrvatskoj i navela da će znanje stečeno od BCOP-a upotrijebiti pri izradi svojih prijedloga. Istaknula da je će njezini prijedlozi uključivati odredbu o sudjelovanju javnosti u organskom zakonu o proračunu u formatu o kojem je naučila na sastancima BCOP-ove Radne skupine za proračunsku

pismenost i transparentnost (BLTWG).

U jednoj od anketa provedenih nakon skupova u FG 2018., član BCOP-a naveo je kako u njihovim proračunskim edukacijama resornih ministarstava i agencija, te jedinica pod-nacionalnih vlasti uvijek upotrebljavaju primjere i znanja dobiveno kroz BCOP. U drugoj anketi nakon skupa, BCOP-ov član naveo je kako unatoč činjenici da njegova zemlja još uvijek nije uvela programsko planiranje proračuna, te ne može izravno primjenjivati konkretno znanje BCOP-ovog PPBWG-a, organizirali su internu edukaciju u svom Ministarstvu financija služeći se informacijama dobivenim od BCOP-a kako bi pokrenuli inicijativu za reforme.

Još jedan primjer iz ankete provedene nakon jednog od skupova je navod jednog člana BCOP-a da su nove ideje predstavljene na radionici GIFT-a o digitalnim alatima, IT-u i sudjelovanju građana, a na kojoj je sudjelovao PEMPAL-ov BLTWG, primijenjene za promjenu aplikacija vladinog portala za fiskalnu transparentnost i izradu novih stranica te odjeljaka.

BCOP-ovi članovi iz **Srbije** objasnili su u svojem izlaganju o planiranju proračuna prema učinku da su znanje koje su stekli od BCOP-a dijelom upotrijebili prilikom izrade najnovijih reformi u oblasti planiranja proračuna prema programima i učincima u Srbiji koje su dovršene u FG 2018.



# 2.2.

## Primjeri utjecaja TCOP-a prikupljeni u FG 2018.

Zajednica prakse za riznicu provela je anketu među svojim članovima na godišnjoj plenarnoj sjednici u svibnju 2018. Devet od 14 zemalja koje su ispunile anketu navode kako su skupovi TCOP-a u razdoblju 2017. – 2018. promovirali reforme PFM-a u njihovim zemljama (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Turska i Ukrajina). Navedeni su konkretni primjeri, od kojih su neki navedeni u nastavku, zajedno s ostalim primjerima prikupljenim pojedinačno od članova TCOP-a u FG 2018.

**Albanija** je navela da upotrebljava sljedeće: informacije dobivene od Gruzije o resursnom modulu informacijskog sustava riznice za isplatu plaća izravno na bankovne račune zaposlenika (HRMIS); tursko iskustvo iz koordinacije funkcijama riznice i upravljanja dugom (EAMIS); gruzijsko iskustvo povezivanja sustava nabave i riznice; te azerbajdžansko iskustvo s informacijskim sustavima porezne i carinske uprave (poveznica između informacijskih sustava porezne i carinske uprave te sustava riznice).

**Moldova** je navela da upotrebljava sljedeće informacije dobivene putem TCOP-a: jedinstveni račun riznice (JRR), upravljanje novčanim sredstvima, IT u poslovanju riznice, upravljanje rizicima te struktura i reorganizacija riznice. Ističu da slučajevi zemalja i preporuke stručnjaka dobivene TCOP-om čine srž napora moldovske riznice na pojednostavljenju poslovnih procesa, uključujući unaprjeđenje metodologije, predlaganje automatizacije postupaka, pregled funkcija riznice i podjela odgovornosti na razini proračunskih korisnika.

**Kirgiska Republika** ističe kako su aktivnosti PEMPAL-a bile vrlo korisne tijekom razvoja i provedbe informacijskog sustava riznice te prijelaza na JRR.

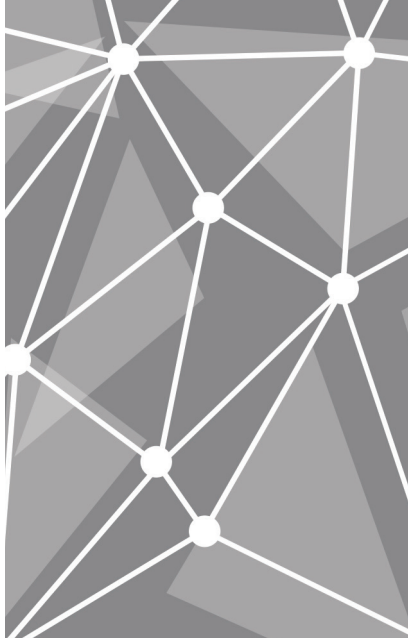
**Turska** naglašava koristi od iskustva drugih zemalja koja su se upotrijebila za razvoj novog sustava JRR-a u Turskoj. Upotrijebili su strukturu i obuhvat ostalih sustava JRR-a za primjer kako bi uvjerali tvorce politika da uvedu novi sustav. Slučajevi zemalja također su uzeti u obzir kada se utvrđivala razina integracije sustava upravljanja novčanim sredstvima s ostalim sustavima PFM-a.

Primjeri utjecaja TCOP-a također su dokumentirani u izlaganjima zemalja na skupovima i danim informacijama u anketama provedenim poslije skupova. Na primjer, u svom uvodnom govoru na skupu TCOP-a u Bakuu, zamjenik ministra financija **Azerbajdžana**, g. Azer Bayramov, istaknuo je koliko cijeni prilike koje je PEMPAL pružio njegovoj zemlji te dobre prakse koje su naučili. Naglasio je kako je vlada imala izravne koristi od lekcija PEMPAL-a prilikom planiranja svojih reformi riznice.

U jednoj od anketa poslije skupa tijekom FG 2018., član TCOP-a naveo je da njegova zemlja kontinuirano upotrebljava informacije od kolega iz Gruzije o automatizaciji informacijskih sustava za računovodstvo.

U drugoj anketi poslije skupa, član TCOP-a naveo je da njegova zemlja primjenjuje dobre prakse naučene putem TCOP-a o automatizaciji izvještavanja na razini potrošačke jedinice. Rezultat je razvoj novih unaprjeđenih postupaka za prikupljanje financijskih izvještaja od potrošačkih jedinica.

Jedna zemlja članica navela je kako informacije dobivene na skupovima TCOP-a o mjeranju i praćenju učinka riznice služe za planiranje i evaluacije aktivnosti njezinih odjela u sklopu sustava procjene zaposlenika koji je uveden u toj zemlji.



# 2.3.

## Primjeri utjecaja IACOP-a prikupljeni u FG 2018.

Na plenarnoj sjednici u FG 2018. raspravljalo se o dokazima proizvedenog znanja IACOP-a i primjeni toga znanja u zemljama članicama. Predstavnici Kirgiske Republike, Kazahstana, Albanije, Armenije i Bugarske podijelili su svoja iskustva upotrebe proizvoda znanja IACOP-a u svojim institucijama. Sudionici panela podijelili su svoje stavove o važnosti i upotrebi jedinstvenih proizvoda znanja koje izrađuje IACOP i drugih informacija dobivenih putem IACOP-a kao i o dodanoj vrijednosti i utjecaju reformi. Svaka je zemlja detaljno objasnila kako je dobiveno znanje od IACOP-a upotrijebljeno kod nje.

**Albanija** navodi kako je zahvaljujući dobivenom znanju stečenom putem IACOP-a izradila vodič o procjeni kvalitete unutarnje revizije prema objavljenom IACOP-ovom vodiču. Štoviše, vanjske procjene kvalitete se sada provode i njihovi krajnji rezultati se upotrebljavaju za izradu korisnih preporuka za jedinice UR-a. Albanija je ostvarila napredak u poboljšanju interakcije između vrhovne revizijske institucije, jedinica za unutarnju reviziju i financijske inspekcije: država se poslužila preporukama Radne skupine za RIFIX i potpisala Sporazum o suradnji između unutarnjih revizora, financijske inspekcije i vanjskih revizora. Na kraju je izrađen i usvojen dokument o radu odbora za unutarnju reviziju kojim se unaprijedila efikasnost unutarnje revizije. Zbog svega toga Albanija je ostvarila ogroman napredak u pogledu rada i usluga unutarnje revizije u skladu s međunarodnim standardima.

**Kazahstan** također ističe veliku vrijednost dostupnih proizvoda znanja; predstavnici navode kako se IACOP-ovi primjeri koriste za izradu sljedećeg: i) tehnike evaluacije učinka UR-a, ii) pravila i postupci UR-a vezani uz provjeru, ponovnu ocjenu, upitnike, kontrolne popise itd., iii) pravila za certifikaciju revizora u javnom sektoru; iv) programi edukacije i v) standardni sustavi upravljanja rizicima.

**Kirgiska Republika** primijenila je svih šest priručnika koje je razvio IACOP i oni su pomogli u izradi i provedbi: i) smjernica za edukaciju unutarnjih revizora; ii) programa profesionalnog razvoja, edukativnih materijala i ispita za kvalifikacijska testiranja koja polaže osoblje u jedinicama za unutarnju reviziju; iii) Sporazuma o suradnji između Ministarstva financija i Revizorske komore u području unutarnje revizije; iv) Vodiča za program osiguranja kvalitete u unutarnjoj reviziji; v) Vodiča za unutarnju reviziju (koji se trenutno revidira); i v) predložka za procjenu rizika u planiranju revizije.

## OKVIR 1: MIŠLJENJA VIŠIH RUKOVODITELJA INSTITUCIJA KORISNIKA

Smatramo da iskustvo koje je naše osoblje steklo tijekom skupova organiziranih u okviru PEMPAL-a ima vrlo pozitivan utjecaj u smislu toga da naše osoblje ima širu viziju postupaka i bolje ih razumije, kao i u smislu boljeg upravljanja tim procesima i sposobnosti osoblja da upravlja reformama.

### — **Ministarstvo financija Azerbajdžana**

Sudjelovanjem na skupovima PEMPAL-a podiže se razina znanja osoblja MF-a. Izlaganje studija slučajeva praktične provedbe koncepata reformi PFM-a našem osoblju pomaže u razvoju praktičnih i kreativnih stavova prema aktivnostima usmjerenima na promicanje takvih reformi u zemlji. Zahvaljujući sastancima tematskih skupina mnogi su problemi i pitanja s kojima su se naši stručnjaci susretali razjašnjeni, uz objašnjenja i preporuke zemalja koje imaju iskustva sa sličnim reformama i stručnjaka za planiranje proračuna prema programima i učincima, računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru, upotrebu IT-a u poslovanju i planiranju proračuna riznice, upravljanje likvidnošću, upotrebu fiskalnih pravila, javnu dostupnost proračunskih dokumenata, fiskalnu konsolidaciju, zakonodavni, regulatorni i postupovni okvir za unutarnju reviziju i unutarnju kontrolu te za druga područja. Te preporuke pomogle su našim stručnjacima napredovati. Posebno smo zahvalni resursnom timu PEMPAL-a.

### — **Ministarstvo financija Bjelarus**

Skupovi PEMPAL-a, na kojima uvijek steknemo novo znanje i upoznamo se s dobrim praksama za različita područja PFM-a i dijelimo korisna iskustva s drugim predstavnicima zemalja članica, iznimno su korisni jer se njima unaprjeđuju kompetencije osoblja Ministarstva financija i riznice Bosne i Hercegovine u pogledu upravljanja reformama u tom području i/ili njihove provedbe. Rad Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima od osobite je pomoći jer u našoj zemlji provodimo reforme u području planiranja proračuna prema programima i učincima. Primjerice, znanje stečeno na sastanku te Radne skupine u Parizu i službeni materijali s njega poslužili su kao osnova za nove aktivnosti. Početkom 2017. održali smo radne

sastanke sa svim institucijama (proračunskim korisnicima) na kojima smo ponovno utvrdili strukturu programa i uspostavili jasniju vezu između strateških i srednjoročnih dokumenata. Trenutačno radimo na izmjenama i dopunama osnovnog proračunskog zakona i pripremamo niz podzakonskih akata kojima će se omogućiti formalno donošenje proračuna u programskom formatu (s obzirom da je programsko planiranje proračuna trenutno samo prezentacijskog karaktera).

### — **Ministarstvo financija Bosne i Hercegovine**

Dugoročna plodonosna suradnja u okviru programa PEMPAL-a omogućila je zaposlenicima Ministarstva da steknu novo znanje i razviju vještine zajedničkog pronalaženja rješenja u okviru aktivnosti radnih skupina koje uključuju zaposlenika ministarstava financija 15 – 20 zemalja.

### — **Ministarstvo financija Rusije**

Radionicama, skupovima za učenje i videokonferencijama PEMPAL-a itd. unaprjeđuju se sposobnosti osoblja Riznice. Znanje i iskustvo stečeni na skupovima PEMPAL-a bili su jedinstvena prilika i iznimno vrijedno iskustvo za osoblje Riznice.

### — **Ministarstva financija Gruzije**

Aktivnosti PEMPAL-a imaju pozitivan utjecaj na sposobnosti osoblja kirgiskog Ministarstva financija. Sudjelovanjem u takvim aktivnostima osoblje MF-a može unaprijediti svoje znanje koje zatim uspješno primjenjuje u svojem radu. Nadalje ti skupovi postali su izvrsno mjesto za detaljnu raspravu o problematičnim područjima. Tijekom takvih rasprava osoblje našeg ministarstva stječe dobro teoretsko znanje koje zatim može upotrijebiti u praksi u Kirgiskoj Republici. Sudjelovanje predstavnika našeg Ministarstva u radnim skupinama za planiranje proračuna prema programima i učincima, te za proračunsku pismenost i transparentnost pomaže utvrditi prednosti sustava PFM-a u drugim zemljama koje zatim možemo primijeniti u svojoj zemlji.

### — **Ministarstvo financija Kirgiske Republike**

Izvor: Anketa o utjecaju PEMPAL-a, jesen 2017.



3

# UTJECAJ PEMPAL-A NA STRUČNU SPOSOBNOST STRUČNJAKA ZA PFM

**PEMPAL se etablirao kao stručna platforma za razmjenu znanja o upravljanju javnim financijama (PFM-u) tijekom prošlog strateškog razdoblja.**

U izvještaju PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 2017. navode se čvrsti dokazi o novom i poboljšanom znanju u praksama PFM-a koje se može pripisati PEMPAL-u, te o stalnoj i rastućoj razini zadovoljstva pojedinačnih članova s prilikama za razmjenu znanja i učenja koje pruža mreža. Podaci iz FG 2018. pokazuju nastavak tih trendova.

**Prethodno spomenutom PEMPAL-ovom anketom provedenom u jesen 2017. prikupljena su mišljenja rukovodstva institucija korisnika i o utjecaju PEMPAL-a na sposobnost pojedinačnih sudionika da vode ili provode reforme PFM-a u svojoj zemlji.**

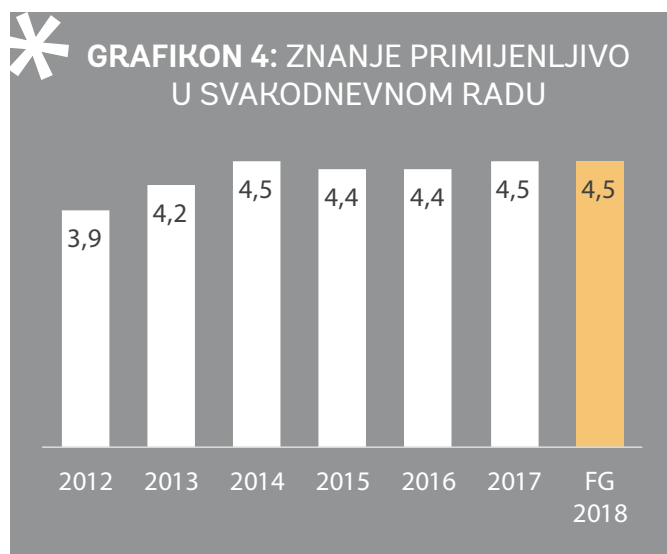
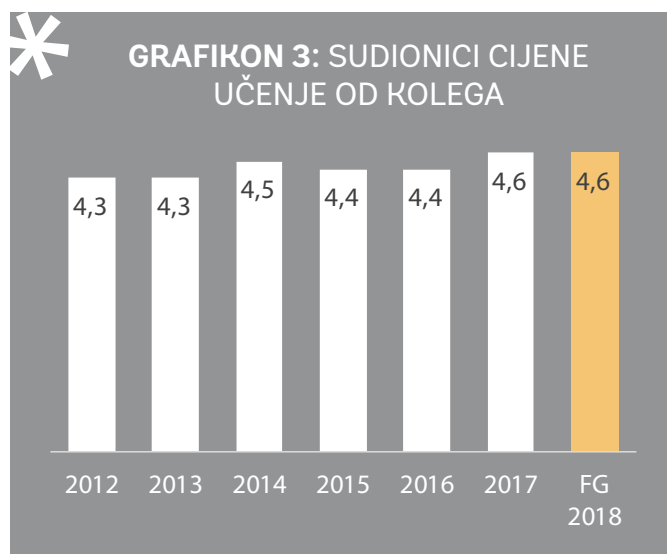
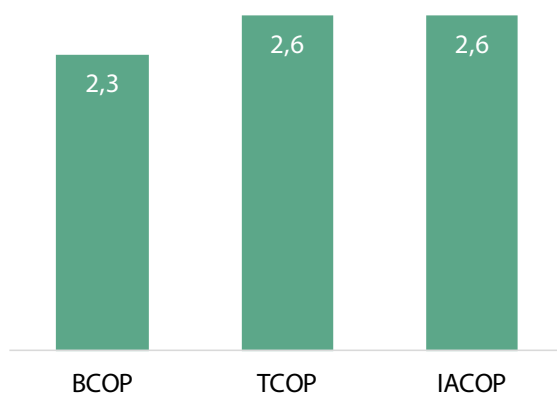
Kao što je to prikazano na **grafikonu 2.**<sup>6</sup>, više od 60 % ispitanika taj utjecaj ocijenilo je kao visok, uz neznatne razlike u prosječnim ocjenama među zajednicama prakse.

**U anketi su također prikupljeni brojni pisani komentari ispitanika u kojima se navodi doprinos PEMPAL-a za unaprjeđeno stručno znanje i sposobnosti zaposlenika u zemljama članicama.** Neki su komentari navedeni u **okviru 1.**

**Samoprocjene izravnih sudionika u aktivnostima PEMPAL-a potvrđuju mišljenja viših rukovoditelja.**

Individualni članovi veoma cijene prilike koje mreža pruža. Podaci prikupljeni iz anketa za evaluaciju skupova u FG 2018. pokazuju visoke ocjene za mogućnost učenja od drugih kolega te primjenu znanja dobivenog na skupovima u svakodnevnom radu, kao što se vidi na **grafikonima 3. i 4.**<sup>7</sup> Za oba pokazatelja, ocjene iz FG 2018. bile su na istoj razini kao i one iz kalendarske godine 2017., što je također bila najviša zabilježena razina otkad je 2012. uvedeno praćenje ovih pokazatelja.

**GRAFIKON 2: UTJECAJ PEMPAL-A NA KAPACITETE OSOBLJA**



6 Ljestvica za anketu: 1 – nizak, 2 – srednji, 3 – visok.

7 Na temelju podataka iz standardiziranih *online* anketa provedenih nakon svakog značajnog skupa uživo. U Prilogu 3. nalazi se sažetak

informacija o prosječnim godišnjim ocjenama za standardna pitanja iz tih anketa, zajedno s dodatnim informacijama o upotrijebljenoj metodologiji. Naslovi grafikona izrađeni prema podacima iz tih anketa označeni su s \* u cijelom izvještaju.



4

**PEMPAL-OVI REZULTATI:  
ADRESIRANI PRIORITETI  
PFM-A ZEMALJA ČLANICA**



## U FG 2018. zajednice prakse PEMPAL-a nastavile su s radom na važnim i bitnim temama izravnom povezanim s planovima reforme PFM-a u zemljama članicama.

Te teme i povezana konkretna interesna pitanja koje su zajednice prakse odabrale sažeta su dole.

## Sve tri zajednice prakse odabrale su teme za svoje akcijske planove na temelju redovitih internih procesa prikupljanja prioriteta od zemalja članica.

BCOP provodi *online* anketu tijekom priprema za godišnje plenarne sjednice u kojoj prikuplja

prioritete zemalja, dok TCOP provodi pisane ankete tijekom godišnjih plenarnih sjednica i organizira posebne tematske blokove za dobivanje povratnih informacija od sudionika na kraju sastanka svake radne skupine. IACOP ima posebne grupe rukovoditelja koje prikupljaju relevantne informacije na svakom sastanku. Postupci određivanja prioriteta među aktivnostima i dalje su uobičajeni u svim zajednicama prakse i sastoje se od raznih pristupa, uključujući i odabir najčešćih tema za velike sastanke; te nešto rjeđih tema za radne skupine i studijske posjete, pri čemu se konačni izbor provodi pomoću kombinacije glasanja članova i izbora/odobrenja izvršnih odbora zajednica prakse.

### Teme adresirane od strane Zajednice prakse za proračun u FG 2018.

- **Proračunska pismenost i transparentnost** – konkretan fokus na sudjelovanju javnosti u proračunskom procesu i fiskalnim politikama, te upotrebi IT-a za unaprjeđenje fiskalne transparentnosti i promicanje angažmana građana;
- **Planiranje proračuna prema programima i učincima** – konkretan fokus na podteme pokazatelja učinka i programske strukture;
- **Međuvladini fiskalni odnosi.**

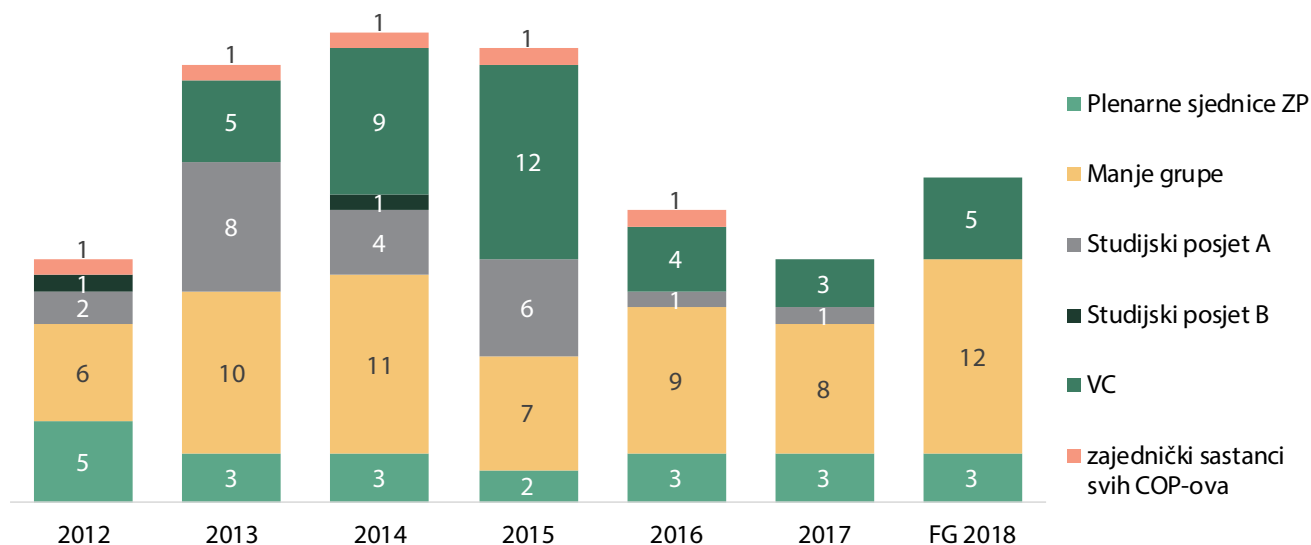
### Teme adresirane od strane Zajednice prakse za riznicu u FG 2018.

- **Razvoj uloge i funkcija institucije nacionalne riznice** – konkretan fokus na mjerenje i praćenje učinka riznice te državnog iskustva s reorganizacijom institucija;
- **Upravljanje novčanim sredstvima** – konkretan fokus na odnos između funkcija upravljanja novčanim sredstvima i dugom te interakciju između riznice/MF-a i središnje banke u procesu upravljanja novčanim sredstvima;
- **Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice** – konkretan fokus na provedbu informacijskih sustava za fiskalno upravljanje;
- **Računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru** – konkretan fokus na automatizaciju računovodstva i izvještavanja na razini potrošačke jedinice.

### Teme adresirane od strane Zajednice prakse za unutarnju reviziju u FG 2018.

- **Provedba financijskog upravljanja i kontrole (FUK)** s naglaskom na odgovornost i transparentnost;
- **Praktična provedba revizijskog ciklusa**, različitih vrsta i oblika revizije, uključujući IT rješenja;
- **Izazovi s kojima se središnje harmonizacijske jedinice susreću** u različitim fazama reforme.

**GRAFIKON 5: SKUPOVI PEMPAL-A PREMA VRSTI**



**PEMPAL je organizirao 20 tematskih skupova u različitim formatima tijekom FG 2018. kako bi se rješavala prioritetna pitanja zemalja članica.**

To uključuje 15<sup>8</sup> skupova uživo (6 – BCOP, 4 – TCOP, 5 – IACOP) i 5 tematskih videokonferencija (2 – BCOP i 3 – TCOP). Broj sastanaka radnih skupina (uživo i videokonferencijama) porastao je u odnosu na protekle dvije kalendarske godine. Kalendar skupova za FG 2018. nalazi se u **tablici 1**.

U **grafikonu 5**, izloženi su podaci o broju i vrsti skupova održanih tijekom ove godine u odnosu na prethodno strateško razdoblje.

**Skupovi uživo održani su na 10 lokacija u 9 različitim zemalja od kojih je 6 članica PEMPAL-a: Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Hrvatska, Moldova i Uzbekistan.**

To je pružilo dodatne mogućnosti za prilagođavanje dnevnog reda skupova potrebama zemalja domaćina. Na primjer, dnevni redovi svih četiri skupa koje je organizirao TCOP u FG 2018. uključivali su dio posvećen iskustvima domaćina za tematska područja o kojima se raspravljalo na skupu, kao i rasprave o konkretnim pitanjima koja su predložili domaćini. Institucije domaćini isto tako imaju priliku na skupove dovesti veći broj vlastitih sudionika, a često uključuju više rukovodstvo u odabrane blokove skupa. Isto tako, lokalni novinari izvještavaju o skupovima u zemljama članicama, što omogućuje promicanje reformi i postignuća PFM-a u zemlji domaćinu. Posebno uspješan primjer iz 2018. je prvi skup PEMPAL-a čiji je domaćin bio Uzbekistan, plenarna sjednica IACOP-a, koja je bila popraćena nizom dodatnih skupova koje su prenosili lokalni mediji i koje su promovale razvoj funkcije unutarnje revizije u javnom sektoru.

<sup>8</sup> Skupovi se broje prema dnevnom redu, što znači da ako je više skupova organizirano istovremeno na istoj lokaciji, ali s različitim ciljevima i dnevnim redovima, svaki se broji zasebno. Broj skupova uživo prema lokaciji iznosi 10 (4 – BCOP, 3 – TCOP, 3 – IACOP).

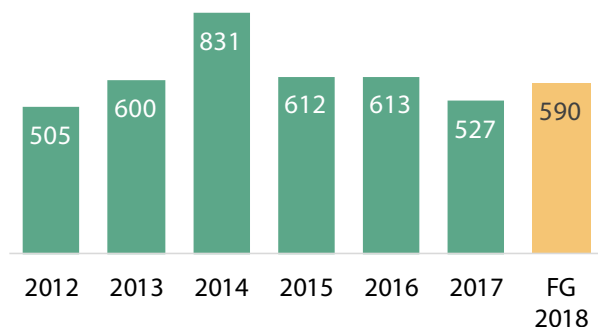
**TABLICA 1: PREGLED SKUPOVA U FG 2018.**

Mjesec	BCOP	TCOP	IACOP
<b>srpanj 2017.</b>	Sudjelovanje na OECD-ovom sastanku visokih dužnosnika odgovornih za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE SBO), Pariz, Francuska		
<b>kolovoz</b>			
<b>rujan</b>	Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima (videokonferencija)		
<b>listopad</b>	Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost (videokonferencija)	Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima, Kišinjev, Moldova	Godišnja plenarna sjednica Radne skupine za reviziju praksi, Taškent, Uzbekistan
<b>studeni</b>	Sudjelovanje na sastanku OECD-ove mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun posvećene učinku i rezultatima, Pariz, Francuska		
<b>prosinac</b>		Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice (videokonferencija)	
<b>siječanj 2018.</b>			
<b>veljača</b>			Radna skupina za unutarnje kontrole i Radna skupina za reviziju u praksi, Brisel, Belgija
<b>ožujak</b>	Godišnja plenarna sjednica i PPBWG, Beč, Austrija	Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice (videokonferencija)	
<b>travanj</b>		Radna skupina za razvoj uloge i funkcija riznice (videokonferencija) Radna skupina za upotrebu IT-a u poslovanju riznice i Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru, Baku, Azerbajdžan	
<b>svibanj</b>	Sudjelovanje na OECD-ovom sastanku CESEE SBO-a i radionici GIFT-a o digitalnim alatima, IT-u i sudjelovanju građana, Zagreb, Hrvatska	Godišnja plenarna sjednica o mjerenju i praćenju učinka riznice, Tirana, Albanija	
<b>lipanj</b>			Radna skupina za reviziju u praksi, Tsaghkadzor, Armenija

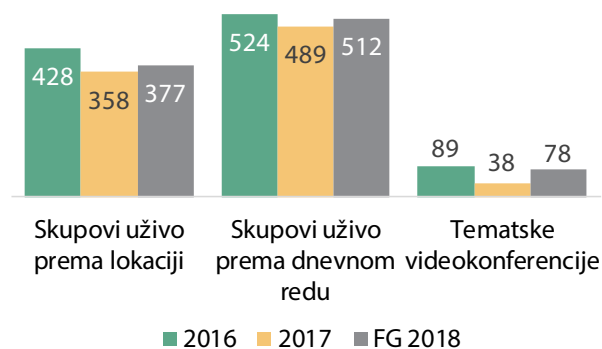
 Sastanci uživo

 Videokonferencije (VC)

**GRAFIKON 6: SUDIONICI NA SKUPOVIMA PREMA DNEVNOM REDU, UKLJUČUJUĆI VIDEOKONFERENCIJE**



**GRAFIKON 7: SUDIONICI NA SKUPOVIMA**

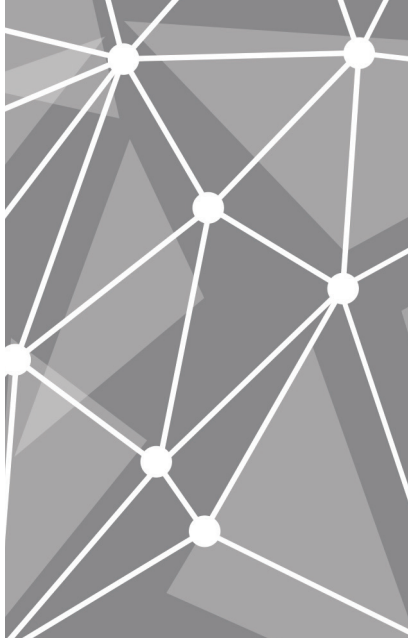


**Na skupovima je sudjelovalo 590 sudionika iz zemalja članica, što je povećanje u odnosu na kalendarsku godinu (KG) 2017., ali i dalje niže od razina iz prethodnih godina (grafikon 6.)<sup>9</sup>**

Povećanje u odnosu na KG 2017. primijećeno je u pogledu i sastanaka uživo i tematskih videokonferencija, kao što je vidljivo iz **grafikona 7.** U odjeljcima u nastavku nalazi se više detalja o aktivnostima svake zajednice prakse u FG 2018.



<sup>9</sup> Broj sudionika prema dnevnim redovima znači da u slučaju dva ili više održana skupa istovremeno na istoj lokaciji sudionici koji su sudjelovali na nekoliko skupova brojili su se za svaki skup zasebno. Kod broja sudionika prema lokaciji isti sudionik koji sudjeluje na nekoliko usporednih skupova na istoj lokaciji broji se samo jednom.



# 4.1.

## Zajednica prakse za proračun (BCOP)

**Glavni cilj Zajednice prakse za proračun (BCOP) jest ojačati metodologiju, planiranje i transparentnost proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a.**

**UFG 2018. BCOP je nastavio raspravljati o zajedničkim izazovima s kojima se susreću zemlje članice na godišnjim plenarnim sjednicama, dok je za više fokusirane diskusije posvećene specifičnim pitanjima i više ciljanu pomoć zemljama članicama BCOP organizirao razmjenu informacije i razvijanje resursna znanje putem rada dvije radne skupine:**

- Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG) koja djeluje od FG 2015.;
- Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG) koja djeluje od FG 2016.

**Ove dvije radne skupine vodile su većinu aktivnosti BCOP-a u FG 2018.,**

s obzirom da većina reformskih prioriteta u zemljama BCOP-a kontinuirano uključuje teme kojima se bave ove radne skupine (prema službeno prikupljenim prioritetima zemalja BCOP-a na godišnjoj razini). Posljedično, BCOP je nastavio s praksom započetom na plenarnoj sjednici 2017. i u FG 2018. – godišnje plenarne sjednice BCOP-a formatirane oko tema dviju radnih skupina od kojih svaka planira jedan dan dnevnog reda, dok se trećeg dana uvodi dodatna zajednička prioritetna tema. Još jedno obilježje rada BCOP-a u FG 2018., i daljnji dokaz sve veće kvalitete rada BCOP-ovih radnih skupina, je sve veći fokus na izradu proizvoda znanja radom radnih skupina.

### Tematski prioriteti BCOP-a

Prioriteti BCOP-a za trenutačno strateško razdoblje PEMPAL-a uključuju:

- **poboljšanje alata za učinkovito fiskalno upravljanje** koji su prvotno usredotočeni na planiranje proračuna prema programima i učincima, dok se identificiraju i izazovi i prioriteti zemalja članica i u ostalim relevantnim oblastima;
- **jačanje fiskalne transparentnosti i odgovornosti** s naglaskom na proračunsku pismenost, transparentnost i inicijative u pogledu sudjelovanja javnosti; te
- **povećanje međunarodno dostupnih podataka o planiranju proračuna u zemljama PEMPAL-a** utvrđivanjem i razmjenom dobrih praksi u pogledu proračuna te usporedbom unutar i izvan regije PEMPAL-a.

**BCOP je nastavio svoju blisku i vrijednu suradnju sa drugim razvojnim partnerima: Organizacijom za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), Međunarodnim partnerstvom za proračun (IBP) i Globalnom inicijativnom za fiskalnu transparentnost (GIFT).** Suradnja s OECD-om u FG 2018. uključivala je sadržajni doprinos plenarnoj sjednici BCOP-a (s dva izlaganja), BCOP-ovo sudjelovanje i doprinos OECD-ovoj regionalnoj Mreži visokih dužnosnika odgovornih za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE SBO), kao i sudjelovanje te doprinos rukovodstva PPBWG-a na sastanku Mreže OECD-a za učinke i rezultate. Suradnja s OECD-om omogućuje zemljama BCOP-a da redovito razmjenjuju svoja iskustva i uspoređuju napredak i izazove u proračunskim reformama sa zemljama iz drugih mreža, te da nauče i diskutiraju o najnovijim trendovima u području planiranja proračuna u zemljama OECD-a. Suradnja s IBP-om i GIFT-om u FG 2018. uključivala je njihov sadržajni doprinos BCOP-ovoj plenarnoj sjednici

(po jedno izlaganje od svakog) i radionici BLWTG-a (također po jedno izlaganje od svakog). Pored toga, BCOP je sudjelovao u i pridonio radionici GIFT-a o digitalnim alatima, IT-u i sudjelovanju građana.

**Naposljetku, važna značajka rada BCOP-a u FG 2018. bila je istovremena financijska razboritost (zbog financijske neizvjesnosti mreže) i povećanje aktivnosti BCOP-a** putem održavanja značajnog dijela aktivnosti putem radionica održanih kroz videokonferencije i virtualne korespondencije, te surađujući s ostalim razvojnim partnerima.

**BCOP je organizirao osam tematskih skupova tijekom ovog razdoblja, uključujući godišnju plenarnu sjednicu i sedam sastanaka radnih skupova,** od kojih je jedan uključivao sudjelovanje vrlo mali broja članova na sastanku OECD-a. Sastanci radnih skupina održali su se s pomoću videokonferencija.

## 4.1.1.

### Radne skupine i proizvodi znanja BCOP-a

**Cilj Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG), osnovane 2015., jest učiti iz međunarodnog iskustva u pogledu unaprjeđenja proračunske pismenosti, otvorenosti i javne dostupnosti, kao i sudjelovanja građana u proračunskom procesu.** U tu svrhu skupina pregledava najbolje međunarodne prakse u području proračunske pismenosti, transparentnosti i sudjelovanja javnosti; razmjenjuje iskustvo s proračunskim stručnjacima iz zemalja članica kako bi se razvili standardizirani pristupi u tim područjima; i izrađuje proizvode znanja BCOP-a na temelju prikupljenih krajnjih rezultata rada skupine, poput smjernica za provedbu reformi u tim područjima u zemljama PEMPAL-a. Ova radna skupina sastoji se od 16 zemalja članica BCOP-a:

Albanija, Armenija, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Rumunjska, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan. Skupina je uspostavila partnerstvo i blisko surađuje s nekoliko međunarodnih organizacija, uključujući Svjetsku banku, Međunarodno partnerstvo za proračun (IBP), OECD i Globalnu inicijativu za fiskalnu transparentnost (GIFT).

Nakon što se bavila temom proračunske transparentnosti i dostupnosti, uključujući proračun za građane, te pregledala najbolje prakse u proračunskoj pismenosti tijekom razdoblja 2015.–2017., radna skupina sada se fokusira na sudjelovanje javnosti u proračunskom procesu. Glavne aktivnosti ove skupine u FG 2018. bile su: i) razvoj koncepta proizvoda znanja koji bi bio ključan za daljnje reforme u području sudjelovanja javnosti, ii) pregled i rasprava s IBP-om o rezultatima Ankete o otvorenosti proračuna za 2017. u pogledu

sudjelovanja javnosti, iii) pregled i rasprava s GIFT-om o novim najboljim praksama utvrđenim u GIFT-ovom Vodiču za sudjelovanje javnosti, iv) pregled i rasprava o sudjelovanju javnosti u Gruziji i Hrvatskoj, PEMPAL-ovim zemljama; te v) pregled i rasprava o digitalnim alatima, IT-u i sudjelovanju građana na GIFT-ovoj radionici.

BLWTG je održao tri skupa u FG 2018. – jedan dan plenarne sjednice bio je posvećen BLWTG-u; održana je videokonferencija kako bi se raspravilo o proizvodu znanja, a dio članova radne skupine sudjelovao je na prethodno spomenutoj radionici GIFT-a.

### **Pozadinski dokument o sudjelovanju javnosti u fiskalnoj politici i proračunskom procesu – proizvod znanja finaliziran od strane BLWTG-a u FG 2018.**

BCOP-ova Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost pripremila je ovaj dokument kao pozadinski materijal za razvoj novog proizvoda znanja koji će uključivati smjernice zemalja PEMPAL-a za unaprjeđenje sudjelovanja javnosti. Dokument sadrži ciljeve i obuhvat sudjelovanja javnosti, koristi, međunarodni okvir i trendove, kao i pregled mehanizama sudjelovanja javnosti, u smislu inicijativa ponude i inicijativa potražnje.

### **Cilj Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG), osnovane 2016., jest utvrditi glavne trendove i naučene lekcije u dizajnu i implementacija planiranja proračuna prema programima i učincima, te u dubinskim analizama rashoda u razvijenim zemljama i zemljama PEMPAL-a radi poboljšanja učinkovitosti rashoda.**

Članovi Zajednice prakse za proračun (BCOP) konstantno izdvajaju planiranje proračuna prema programima i učincima kao prioritetnog područja u reformama planiranja proračuna svojih zemalja, stoga je BCOP odlučio osnovati skupinu za ta područja. Ova radna skupina sastoji se od 15 zemalja članica BCOP-a: Albanija, Armenija, Bjelorus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kirgiska Republika, Kosovo, Moldova, Ruska Federacija, Srbija, Turska, Ukrajina i Uzbekistan. Skupina je uspostavila opsežno partnerstvo i suradnju s OECD-om, među ostalim, sudjelovanjem u anketama OECD-a o planiranju proračuna prema učinku i sudjelovanja u mreži OECD-a posvećenoj učinku i rezultatima te doprinosu toj mreži.

Ključne aktivnosti PPBWG-a u 2016.–2017. uključivale su sudjelovanje u OECD-ovoj Anketi o planiranju proračuna prema učinku, te analizu praksi planiranja proračuna na globalnim i PEMPAL-ovim primjerima. U FG 2018. skupina se posvetila konkretnoj podtemi pokazatelja učinka i programske strukture. Glavne aktivnosti u FG 2018. bile su sljedeće: i) razvoj proizvoda znanja o pokazateljima učinka u zemljama PEMPAL-a, uključujući definiranje kriterija za pregled, prikupljanje i analizu sveobuhvatnih potpunih setova/primjera pokazatelja učinka iz 10 zemalja PPBWG-a; ii) predstavljanje rezultata Ankete OECD-a i PEMPAL-a o planiranju proračuna prema učinku na OECD-ovom sastanku CESEE SBO-a; iii) pregled trendova u dubinskim analizama rashoda na OECD-ovom sastanku CESEE SBO-a, iv) pregled i davanje komentara na nacrt OECD-ovih najboljih praksi u planiranju proračuna prema učinku; v) upoznavanje s najnovijim trendovima u planiranju proračuna prema učinku u zemljama OECD-a na sastanku OECD-ove mreže posvećene učinku i rezultatima; vi) pregled i rasprava o pokazateljima i okviru učinka u Ruskoj Federaciji i Srbiji, PEMPAL-ovim zemljama; te vii) detaljan pregled planiranja proračuna prema učinku u Austriji uz fokus na pokazatelje učinka.

BLWTG je održao četiri skupa u FG 2018. – jedan dan plenarne sjednice bio je posvećen PPBWG-u; održana je videokonferencija na temu proizvoda znanja; održana je jednodnevna radionica s austrijskim Ministarstvom financija kako bi se analizirao austrijski slučaj i dio članove Radne skupine sudjelovao je na sastanku OECD-ove mreže posvećene učinku i rezultatima.

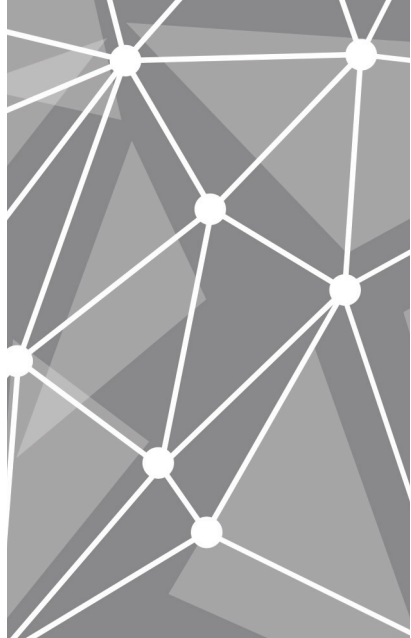
### **Pokazatelji učinka u zemljama PEMPAL-a: Trendovi i izazovi – proizvod znanja finaliziran od strane PPBWG-a u FG 2018.**

Ovaj proizvod znanja koji je razvila Radna skupina BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima je napravio inventar glavnih značajki pokazatelja prikupljenih u okviru postupaka planiranja proračuna u zemljama članicama. Njime se identificiraju glavni izazovi u zemljama PEMPAL-a u pogledu pokazatelja učinka. Sastoji se od dva dijela: općeniti pregled pokazatelja učinka na temelju deset konkretnih kriterija i detaljan pregled pokazatelja u zdravstvenom i obrazovnom sektoru. Oba dijela sadržavaju zajednički sažetak analize i informacije za svaku zemlju.

Detaljnije informacije o aktivnostima BCOP-a u FG 2018. nalaze se u **Prilogu 4.**

**Godišnji akcijski planovi BCOP-a nalaze se na sljedećoj poveznici:**

[www.pempal.org/hr/about/action-plans/bcop](http://www.pempal.org/hr/about/action-plans/bcop)



# 4.2.

## Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

**U skladu s trenutačnim strateškim planom TCOP-a, zajednica prakse planira ojačati funkciju državne riznice pomoću:**

- potpore i omogućavanja promicanja reformi PFM-a u zemljama članicama PEMPAL-a, s fokusom na reforme aktivnosti državne riznice;
- pružanja visokokvalitetnih resursa i usluga znanja o temama od prioritnog profesionalnog interesa za članove TCOP-a;
- izgradnje i unaprjeđenja iznimno profesionalne zajednice stručnjaka za riznicu koji su zainteresirani za promicanje reformi riznice u kontekstu širih reformi PFM-a u njihovim zemljama;

- uključnja visokih rukovoditelja riznice i ministarstava financija iz zemalja članica u pružanje potpore aktivnostima TCOP-a i mreži PEMPAL općenito.

**TCOP je organizirao sedam tematskih skupova u FG 2018., uključujući godišnju plenarnu sjednicu i šest sastanaka radne skupine. Tri skupa održana su uživo, a tri videokonferencijom.**

### Tematski prioriteti TCOP-a

Glavne teme aktivnosti TCOP-a za trenutačno strateško razdoblje uključuju:

- **upravljanje novčanim sredstvima i izradu projekcija**, bavljenje različitim dimenzijama upravljanja novčanim sredstvima i izrade projekcija, uključujući izradu i poslovanje jedinstvenog računa riznica (JRR), alate za izradu novčanih projekcija, izradu gotovinskih rezervi, instrumente za aktivno upravljanje novčanim sredstvima, odnos riznice/MF-a i središnje banke u procesu upravljanja novčanim sredstvima itd.;
- **razvoj uloge i funkcija nacionalne riznice**, uz osvrt na modernizaciju kontrola riznice, postupan prijelaz na pristupe temeljene na rizicima i učinku u upravljanju poslovanjem riznice te učenje iz iskustva institucionalnih reorganizacija;
- **upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice**, uz osvrt na iskustva s provedbom informacijskog sustava za financijsko upravljanje (ISFU) i njegovu integraciju u ostale državne sustave u zemljama PEMPAL-a i šire; i
- **računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru**, uz osvrt na praktične aspekte izrade i provedbe reformi računovodstva i financijskog izvještavanja u javnom sektoru.



## **Godišnja plenarna sjednica TCOP-a održana je u svibnju 2018. u Tirani, pod pokroviteljstvom domaćina albanskog Ministarstva financija i gospodarstva.**

Glavni cilj sjednice bio je poboljšati razumijevanje pristupa mjerenju i praćenju učinka, te razmijeniti ideje i iskustva o tome kako bi se oni mogli primijeniti na ključne funkcije državne riznice u zemljama sudionicama. Rezultati sastanka uključuju detaljan pregled albanskog pristupa mjerenju i praćenju učinka PFM-a uz poseban naglasak na pokazatelje alate koji

se upotrebljavaju za praćenje učinka ključnih funkcija riznice. Također se raspravljalo o sustavima praćenja učinka riznica Turske i Ruske Federacije, kao i o širim međunarodnim trendovima. Dnevni red sadržavao je i praktičnu primjenu evaluacijskog kriterija Procjene javnih rashoda i financijske odgovornosti koju priprema Svjetska banka (PEFA), Pi22, a kojim se mjeri praćenje nepodmirenih dospelih obveza s naslova rashoda. Godišnja anketa za članove TCOP-a provedena je tijekom sastanka radi prikupljanja prijedloga za buduće aktivnosti TCOP-a i te informacije služile su ažuriranju srednjoročnog strateškog plana TCOP-a.

# 4.2.1.

## **Radne skupine i proizvodi znanja TCOP-a**

**TCOP upravlja s nekoliko radnih skupina kako bi se omogućili redovitiji sastanci članova radi raspravljanja o zajedničkim pitanjima i njihovog rješavanja.** Aktivnosti i ostvareni rezultati tih radnih skupina ukratko su izloženi u nastavku.

**Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice osnovana je 2013. i služi kao platforma za stručnjake iz 11 zemalja članica u svrhu razmjene iskustva i znanja.** Većina zemalja TCOP-a

trenutačno razvija svoje informacijske sustave riznice i mnoge od njih ili razmišljaju ili su već u procesu širenja funkcionalnosti sustava te stvaranja integriranih informacijskih sustava za financijsko upravljanje (ISFU). Od njezina osnutka pa sve do FG 2018., skupina je organizirala šest tematskih videokonferencija, tri studijska posjeta i tri tematske radionice. Glavni rezultati aktivnosti skupine u prethodnom razdoblju bili su upoznavanje članova s različitim aspektima izrade i provedbe ISFU-a na temelju odabranih iskustva zemalja i rasprava o njegovoj potencijalnoj provedbi u zemljama TCOP-a; bolje razumijevanje pitanja vezanih uz organizaciju usluga podrške IT-a u MF/riznici; te pregled resursa Zajednice prakse za ISFU Svjetske banke. U FG 2018. radna je skupina održala dvije videokonferencije u svrhu pregleda najnovijih događanja u Kazahstanu i Gruziji u interesnim područjima skupine i organiziran je sastanak uživo u Bakuu nakon kojeg je uslijedio zajednički sastanak

s tematskom skupinom za računovodstvo u javnom sektoru. Tijekom internog sastanka skupine, sudionici su se upoznali s inovativnim IT rješenjima za pružanje različitih javnih usluga u Azerbajdžanu, uključujući posjet centru za podršku građana Azerbajdžanske mreže za pružanje usluga i savjetovanje. Skupine su također razmotrile lekcije naučene od azerbajdžanske državne riznice razvojem informacijskog sustava za upravljanje riznicom i dobile najnovije informacije o upotrebi IT-a za upravljanje javnim financijama u Albaniji, Bjelarusu, Moldovi, Rusiji i Turskoj, kao i razvoju vladinih digitalnih tehnologija diljem svijeta. Zajednički sastanak bio je usmjeren na pregled rješenja za automatizaciju računovodstva i izvještavanja na razini potrošačke jedinice te njihova integracija u središnji ISFU. Rezultati sastanka uključivali su analizu dostupnih opcija kako bi se potrošačkim jedinicama omogućio pristup funkcijama ISFU-a na temelju najnovijih svjetskih trendova i iskustva ostalih zemalja sudionica.

**Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima osnovana je 2015. i trenutačno uključuje 13 zemalja TCOP-a zainteresiranih za rješavanje niza izazova na koje se nailazi pri upravljanju likvidnošću te zbog nastojanja u pogledu prelaska s praksi pasivnog na prakse aktivnijeg upravljanja novčanim sredstvima.**

Do FG 2018. skupina je organizirala šest tematskih videokonferencija i dvije tematske radionice. Skupina

je istražila iskustva Albanije, Azerbajdžana, Gruzije, Moldove, Turske i Rusije u pogledu upravljanja novčanim sredstvima. Članovi Skupine unaprijedili su svoje razumijevanje poslovanja jedinstvenog računa riznice (JRR), alati za aktivno upravljanje novčanim sredstvima, određivanje ciljnog iznosa salda i izrada gotovinske rezerve, suradnja sa središnjim bankama, te suradnja s funkcijom upravljanja dugom. Rezultati sastanka održanog u Kišinjevu u listopadu 2017. uključuju upoznavanje sudionika s različitim pitanjima vezanim uz interakciju funkcija upravljanja novčanim sredstvima i upravljanja dugom, preispitivanje švedskog pristupa organizaciji upravljanja novčanim sredstvima i dugom, te raspravu o novom nacrtu proizvoda znanja tematske skupine u pogledu ugovora o razini usluge (SLA) sa središnjim bankama. Skupina je preispitala i pokazatelje PEFA-e i DeMPA-a koji bi se mogli upotrijebiti za evaluaciju učinka funkcije upravljanja novčanim sredstvima i njezinu interakciju s upravljanjem dugom. Spomenuti proizvod znanja dovršen je tijekom godine i predstavljen je u nastavku.

#### **Ugovor o razini usluge između riznice/Ministarstva financija i središnje banke – novi proizvod znanja TCOP-ove Radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima iz FG 2018.**

Ovo je izvješće pripremljeno kao edukativni materijal na zahtjev članova Radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima PEMPAL-ova TCOP-a. U ovom se izvješću razjašnjava osnovno svojstvo ugovora o razini usluge (SLA) sklopljenih između riznice/Ministarstva financija i Središnje banke kojima su obuhvaćene usluge riznice koje institucije međusobno pružaju jedna drugoj u pogledu državnog upravljanja novčanim sredstvima i javnog duga te za provedbu monetarne politike. Izvješće je namijenjeno kao pomoć zemljama koje izrađuju ugovore o razini usluge i svrha mu je osigurati materijale koje zemlje mogu iskoristiti za pripremu takvih ugovora. Takvi ugovori o razini usluge rijetko se objavljuju jer uglavnom uključuju podatke koji se smatraju poslovnom tajnom. Stoga se ovim izvješćem nastoje ispuniti postojeće praznine u dostupnim informacijama.

**Od svog osnivanja 2013., Skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru proširila se i uključuje 14 zemalja TCOP-a koje su zainteresirane za raspravu o izazovima u reformi računovodstva u javnom sektoru,** koje uključuju prijelaz na širu upotrebu elemenata obračunskog računovodstva

te uvođenje nacionalnih računovodstvenih standarda za javni sektor koji su različito usklađeni s međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor (IPSAS). Prije FG 2018. skupina je organizirala četiri tematske radionice (u Makedoniji – 2013., u Gruziji i Crnoj Gori – 2014., u Bjelarusu – 2016.) i jednu tematsku videokonferenciju. Skupina je istražila iskustva nekoliko zemalja u pogledu provedbe računovodstvenih standarda usklađenih s međunarodnim standardima i pružila savjete kolega nekoliko zemalja članica, uključujući Bjelarus, Gruziju i Crnu Goru, u pogledu provedbe međunarodnih standarda u njihovu konkretnom okruženju. Skupina je pregledala Smjernice za utvrđivanje odstupanja između nacionalne metodologije i međunarodnih standarda i upoznala se s primjerima njihove primjene. Tijekom kratkog internog sastanka u Bakuu, u Azerbajdžanu, koji se nadovezao na zajednički sastanak Radne skupine za IT, članovi su podijelili informacije o napretku reformi računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru u odabranim zemljama regije ECA te dogovorili nastavak pripreme novog proizvoda znanja o izradi proračunskih klasifikacija integriranih s računskim planom na temelju praktičnih primjera iz zemalja članica. Još uvijek se radi na ovom dokumentu.

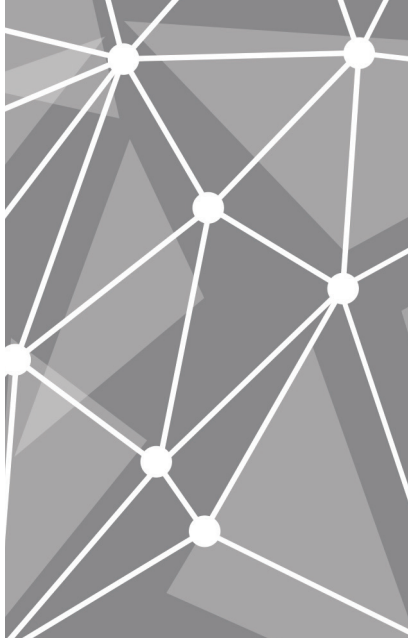
#### **Radna skupina za razvoj uloge i funkcija riznice, osnovana 2015., podržava zemlje članice u raspravama i izradi planova za novu ulogu riznice u tim zemljama.**

Skupina se sastoji od 15 zemalja članica. Prije FG 2018. aktivnosti skupine bile su dio dnevnog reda na godišnjim plenarnim sjednicama TCOP-a u razdoblju 2016. – 2017. Na plenarnoj sjednici održanoj u Moldovi 2016. raspravljalo se o razvoju uloge funkcije riznice obzirom na prijelaz s tradicionalne ručne obrade podataka na automatizaciju upotrebom modernih informacijskih sustava za financijsko upravljanje. Na plenarnoj sjednici održanoj u Beču 2017. analizirala se primjena pristupa temeljenih na rizicima u poslovanju riznice. Dnevni red plenarne sjednice u Tirani 2018. pripremila je ova radna skupina. Skupina se također sastala videokonferencijom u FG 2018. kako bi raspravila o nedavnoj reorganizaciji moldovske riznice.

Detaljne informacije o aktivnostima TCOP-a u FG 2018. nalaze se u **Prilogu 4.**

**TCOP-ovi akcijski planovi dostupni su na poveznici:**

[www.pempal.org/hr/about/action-plans/tcop](http://www.pempal.org/hr/about/action-plans/tcop)



# 4.3.

## Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

**U skladu sa svojim trenutnim strateškim planom,<sup>10</sup> IACOP pruža podršku svojim zemljama članicama pri uspostavi modernog i učinkovitog sustava unutarnje revizije** koji je u skladu s međunarodnim standardima i najboljim globalnim praksama i ključan je za dobro upravljanje te odgovornost u javnom sektoru.

**IACOP je održao pet sastanka uživo tijekom ovog razdoblja, uključujući godišnju plenarnu sjednicu i četiri sastanka radnih skupina.**

**Godišnja plenarna sjednica IACOP-a održana je u Taškentu, u Uzbekistanu, u listopadu 2017.** Ciljevi plenarnog sastanka bili su predstavljanje najnovijih postignuća u reformi

unutarnje revizije u državama članicama IACOP-a i istraživanje uloge Središnje harmonizacijske jedinice (SHJ) na temelju razvoja unutarnje revizije u javnom sektoru. IACOP je također pregledao status u provedbi svoje strategije i napretka radnih skupina i prikupio informacije o planovima reforme unutarnje revizije u Uzbekistanu. Na zahtjev Vlade Uzbekistana organizirano je nekoliko dodatnih događanja paralelno uz IACOP-ov sastanak (konkretno 10 u Taškentu i jedan u regiji), uključujući pet paralelnih konferencija i dvije konferencije/televizijske emisije na temu skupa IACOP-a, a koji su doprli su do više od tisuću dužnosnika iz javnog sektora. Jedna je konferencija organizirana za 42 zamjenika ministara i članove vladinog Odbora za sprječavanje korupcije. Vlada Uzbekistana dala je veliku podršku sjednici, te je primijećena prisutnost ne samo uzbekistanskih medija, nego i ukrajinskih, ruskih, brazilskih i drugih, koji su promicali PEMPAL-ov IACOP i njegove vrijednosti.

### Tematski prioriteti IACOP-a

Tijekom FG 2018. IACOP je svoje aktivnosti organizirao prema sljedećim glavnim temama:

- **provedba financijskog upravljanja i kontrole (FUK) s naglaskom na odgovornost i transparentnost;**
- **praktična provedba revizijskog ciklusa,** različitih vrsta i oblika revizije, uključujući IT rješenja;
- **izazovi s kojima se središnje harmonizacijske jedinice susreću u različitim fazama reforme;** te
- **promicanje IACOP-a, uključujući** postojeće proizvode znanja i stečeno iskustvo sadašnjih i prethodnih radnih skupina: izobrazba i certificiranje, kontinuirano stručno usavršavanje, analiza rizika, osiguranje kvalitete, te korpus znanja.

<sup>10</sup> Poveznica na internetsku stranicu PEMPAL-a

# 4.3.1.

## Radne skupine i proizvodi znanja IACOP-a

**IACOP trenutno ima nekoliko radnih/tematskih skupina koje zemljama članicama nude dodatne mogućnosti rješavanja prioritetnih pitanja, te punjenja praznina tamo gdje nisu uspostavljene jasne međunarodne dobre prakse za unutarnju reviziju u javnom sektoru.**

**Radna skupina za unutarnje kontrole, osnovana 2016., nastavila je s radom u FG 2018. te održala sastanak uživo u Briselu.** To je bio četvrti sastanak te skupine.

Prethodni sastanci su bili usmjereni na ulogu unutarnje revizije i SHJ-a u procjeni i razvoju unutarnjih kontrola u javnom sektoru, načela okvira COSO-a (Odbora pokroviteljskih organizacija povjerenstva Treadway) za učinkovite unutarnje kontrole i njihovu primjenu u javnom sektoru, te odgovornost i izazove u provedbi unutarnjih kontrola. Ova radna skupina ima mnoge ciljeve i teme u planu; međutim, glavna krovna tema za sve koja je od interesa za sve tri zajednice prakse PEMPAL-a i dalje je tema odgovornosti i nadležnosti. U Briselu su Europska komisija (EK) i Belgija uputila skupinu u ključna nedavna događanja i dobru praksu u pogledu provedbe sustava unutarnjih kontrola u javnom sektoru (PIC). Skupina je razvila i glosar za PIC te ga prevela, ostvarila napredak u procjeni provedbe unutarnjih kontrola i pojasnila uloge unutarnjih revizora i središnjih harmonizacijskih jedinica u procjenama unutarnjih kontrola. Razvila je nacrt IACOP-ovih kriterija za ocjenu upravljačke odgovornosti u proračunskoj organizaciji koji su temelj za novi proizvod znanja IACOP-a.

**Radna skupina za reviziju u praksi (AIPWG), osnovana 2015. kako bi se bavila praktičnom provedbom revizijskog ciklusa i različitim vrstama i modelima revizije,** bila je izrazito aktivna tijekom ovog razdoblja i održala tri sastanka uživo (u Uzbekistanu, Belgiji i Armeniji). Aktivnosti u FG 2018. nadovezale su se na dva prethodna sastanka Radne skupine koja su bila usmjerena na učenje iz naprednih praksi unutarnje



Internal Audit  
Community of  
Practice

revizije te financijskog upravljanja i kontrole, aktivnosti SHJ-a, kao i na primjenu praktičnih revizorskih alata kojima se odražava napredak u reformama funkcije unutarnje revizije u regiji. Tijekom tri sastanka održana u 2018. sudionici su naučili o dobrim praksama iz godišnjih izvještaja SHJ-a u zemljama PEMPAL-a i praksama Europske komisije, Belgije, Republike Južne Afrike, Armenije i drugih zemalja PEMPAL-a, u pogledu organizacije unutarnje revizije. Skupina je naporno radila na prvoj fazi revizije, planiranju revizijskog angažmana, i to na konkretnim primjerima. Upotrijebljena su tri konkretna slučaja iz prakse u edukativnu svrhu. Glavni ostvareni rezultati uključuju nacrt IACOP-ovih proizvoda znanja o planiranju angažmana unutarnje revizije (predlošci o planiranju revizije, radnom programu revizije, matrici rizika i kontrola) i analize slučajeva o IT-u, ljudskim resursima i slučaju revizije u bolnici.

**IACOP je u FG 2018 također nastavio promicati svoje brojne prethodno izrađene proizvode znanja.** Proizvodi

znanja o dobrim praksama koje je razvio IACOP rezultat su opsežne razmjene ideja, iskustva i znanja o praksama u dotičnim zemljama među članovima. U prosjeku, potrebne su dvije godine za razvoj jednog proizvoda. Tim se proizvodima služe zemlje članice kao izvorom informacija za svoje reforme unutarnje revizije i kao vodiljama pri razvoju odgovarajućih dokumenata.

**IACOP također nastavlja s pripremom službenih priopćenja na kraju svake plenarne sjednice i tematskog sastanka kako bi sažeo ključne zaključke** donesene na dotičnom skupu. Oni također predstavljaju ključni vodič s pomoću reformi za zemlje članice.

**Nadalje, IACOP je nastavio stvarati i objavljivati „novine” radi boljeg uvida u najnovija događanja u pogledu reformi unutarnje kontrole u javnom sektoru (PIC) u regiji Europe i srednje Azije (ECA) i šire.**

Četvrto izdanje objavljeno je u listopadu 2017., a u njemu je izloženo kirgisko iskustvo s *online* sustavom edukacije revizora, organizacija unutarnje revizije u Gradskoj vijećnici u Kišinjevu, najnoviji razvoj događaja u Tadžikistanu, kao i pitanja povezana s unutarnjom kontrolom i transparentnošću u Brazilu tijekom reforme revizije u javnom sektoru. Tijekom skupova uživo najpopularniji format IACOP-a „talk show”, bio je upotrijebljen kako bi se teme iz biltena dodatno razradile i kako bi se pružila prilika za raspravu s autorima biltena te kako bi im se izravno mogla postavljati pitanja. Predstavljeno je i peto izdanje biltena IACOP-a od lipnja 2018. koje je bilo posvećeno iskustvima Rusije, Francuske, Ukrajine, Mađarske, Češke i Velike Britanije, a u njemu su izneseni zaključci o provedbi sustava unutarnje revizije u predmetnim zemljama i naučene relevantne lekcije.

**Posebno treba naglasiti da su svi IACOP-ovi skupovi u fiskalnoj godini 2018. dobili financijsku i nefinancijsku podršku od domaćina.**

Visoki dužnosnici i dužnosnici iz Europske komisije su dali uvodne govore, uključujući prvog zamjenika ministra financija Uzbekistana i glavnog direktora Službe za unutarnju reviziju Europske komisije. U Armeniji, dva ministra financija, sadašnji i prethodni, zajedno su pohvalili predanost i podršku reformi PIFC-a te provedu unutarnje revizije. Na skupovima su sudjelovali voditelji jedinica za PIFC, glavni rizničari i njihovi zamjenici iz zemalja PEMPAL-a. Predstavnici nizozemske akademije MF-a, iz Glavne uprave za proračun i Službe za unutarnju reviziju Europske komisije, kao i Francuske, Brazila, Južne Afrike i Poljske, aktivno su doprinosili, držali izlaganja, podijelili svoja iskustva, sudjelovali na panel raspravama te radili na proizvodima znanja koji omogućuju održavanje skupova.

Detaljnije informacije o aktivnostima IACOP-a u FG 2018. nalaze se u **Prilogu 4**.

**Strateški i godišnji akcijski planovi IACOP-a nalaze se na sljedećoj poveznici:**

[www.pempal.org/hr/about/action-plans/iacop](http://www.pempal.org/hr/about/action-plans/iacop)



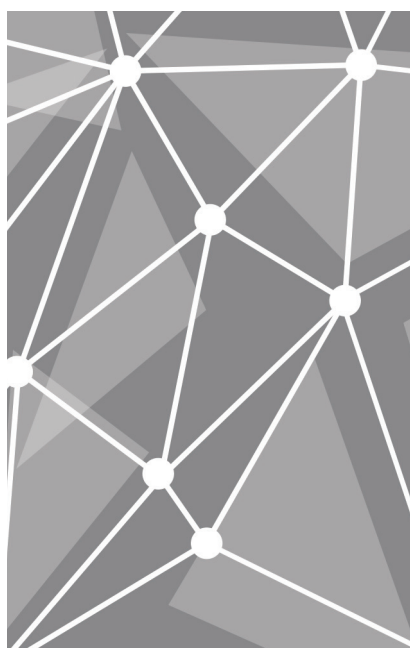


5

**PEMPAL-OVI REZULTATI:  
VISOKOKVALITETNE I  
RELEVANTNE USLUGE I  
RESURSI ZA ČLANOVE**

Visoku standardi kvalitete PEMPAL-ovih proizvoda i usluga uspostavljeni tijekom prethodnog strateškog razdoblja zadržani su i u FG 2018. U PEMPAL-ovu izvještaju za 2012.–2017. utvrđeni su čvrsti dokazi o visokoj i rastućoj razini zadovoljstva članova s kvalitetom resursa i usluga koje je mreža pružila u proteklom razdoblju. Izazov utvrđen za budućnost bio je održati visoku sveukupnu kvalitetu i dodatno

unaprijediti kvalitetu materijala istodobno potičući intenzivnije sudjelovanje članova u proizvodnji resursa znanja i postupnom smanjenju doprinosa resursnih timova. Uspješno smo se nosili s ovim izazovom tijekom prve godine sadašnjeg strateškog razdoblja, što se vidi i iz podataka iznesenih u ovom odlomku.

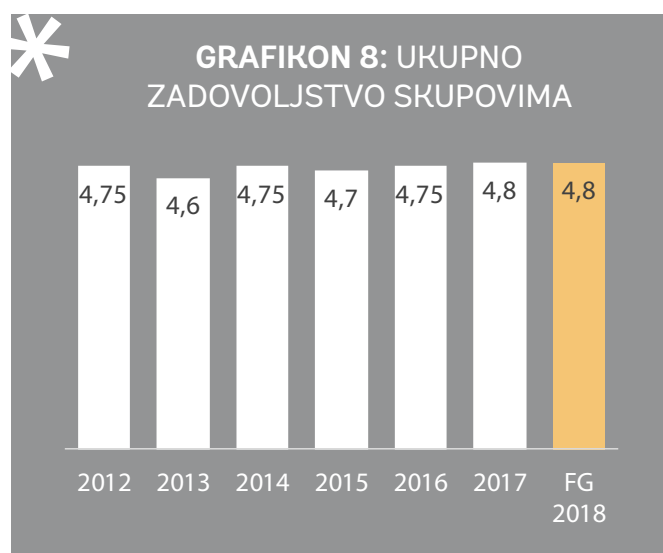


# 5.1.

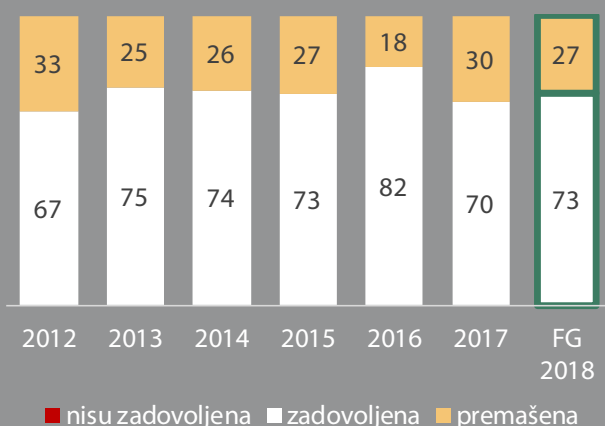
## Kvaliteta i relevantnost skupova i materijala

**Ključna usluga koju PEMPAL pruža je organizacija tematskih skupova posvećenih pitanjima od najvećeg interesa za članove.** Mišljenja sudionika o kvaliteti PEMPAL-ovih skupova i dalje su pozitivna u FG 2018., što je vidljivo iz rezultata anketa o evaluaciji skupova. Anketni podaci pokazuju da je prosječna ocjena zadovoljstva skupovima i dalje visoka (**grafikon 8.**) i da skupovi i dalje ispunjavaju očekivanja većine sudionika, a čak ih i premašuju kod znatnog broja (**grafikon 9.**). Sudionici također smatraju da su dnevni redovi dobro izrađeni i, najvažnije, da se na skupovima tematiziraju pitanja bitna za njihov rad (**grafikoni 10. i 11.**). U **Prilogu 3.** izneseni su podaci o mnogim drugim pokazateljima kvalitete skupova PEMPAL-a koji su praćeni s pomoću evaluacijskih anketa. Ankete za evaluaciju skupova također su pune pisanih komentara sudionika o kvaliteti PEMPAL-ovih skupova, kao i praktičnih savjeta

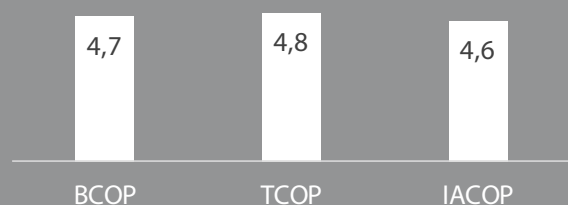
za daljnja unaprjeđenja. Neki od tih komentara navedeni su u **okvirima 2. i 3.**



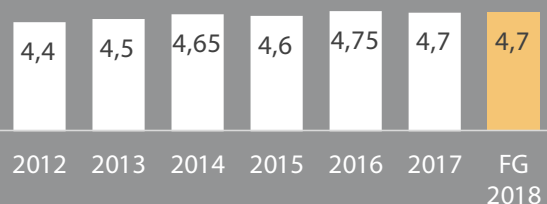
**GRAFIKON 9: OČEKIVANJA SUDIONIKA SKUPOVA, U %**



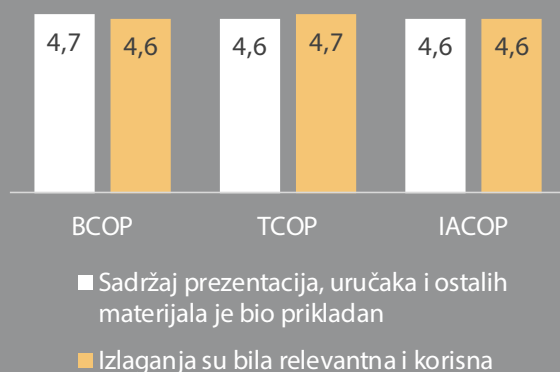
**GRAFIKON 10: PRIKLADNOST SADRŽAJA SKUPOVA, FG 2018.**



**GRAFIKON 11: SKUPOVI SE BAVE TEMAMA BITNIMA ZA POSAO SUDIONIKA**



**GRAFIKON 12: KVALITETA PEMPAL-OVIH MATERIJALA, FG 2018.**



## Iz istih se anketa dobivaju korisni podaci o mišljenjima sudionika u pogledu kvalitete materijala upotrijebljenih za skupove.

Anketni podaci iz FG 2018. pokazuju da sudionici skupova PEMPAL-a cijene resurse koje im PEMPAL-a pruža i smatraju ih crelevantnima, adekvatnima i korisnima. U anketama se posebno ističu visoke ocjene prikladnosti sadržaja prezentacija, uručaka i drugih materijala sa skupova, kao i relevantnosti i korisnosti prezentacija, što je i prikazano u **grafikonu 12**.

## Izrada proizvoda znanja porasla je među zajednicama prakse u proteklih nekoliko godina id postala važna usluga koju pruža mreža.

Većinu dostupnih proizvoda znanja do sada su napravile radne skupine IACOP-a, međutim i TCOP i BCOP su pojačali svoj rad na proizvodima znanja u zadnjih nekoliko godina strateškog razdoblja. Proizvodi znanja uključuju rezultate anketa za usporedbu napretka reformi u zemljama unutar i izvan regije PEMPAL-a, dokumentiraju se elementi dobre prakse iz različitih područja i/ili dijele izazovi u reformama i rješenja za njih. Drugi proizvodi znanja kretali su se od smjernica koje su pripremile zemlje služeći se najnovijim međunarodnim pristupima prilagođenim njihovim lokalnim kontekstima do tehničkih materijala PFM-a prevedenih na jezike PEMPAL-a radi pružanja podrške reformskim procesima (na primjer, smjernice MMF-a, Svjetske banke, OECD-a). Mnogi primjeri upotrebe znanja dobivenog od PEMPAL-a navedeni u drugom odjeljku odnose se na proizvode znanja zajednica prakse i dokazuju njihovu kvalitetu i korisnost. S obzirom na sve veći broj proizvoda znanja koje izrađuju zajednice prakse, PEMPAL u budućnosti planira sustavnije pratiti mišljenja o kvaliteti proizvoda znanja s pomoću anketa koje zajednice prakse provode interno.

## PEMPAL je također nastavio dijeliti relevantne dokumente o PFM-u za bolju raspravu tijekom FG 2018.

Ti su dokumenti uključivali prezentacije u PowerPointu s prikazom slučajeva zemalja, najnovije pristupe i ishode rasprava te dokumente povezane s PFM-om koji su prevedeni i/ili podijeljeni svim članovima kako bi dobili pristup informacijama i razmijenili informacije na službenim jezicima PEMPAL-a – engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom.



## OKVIR 2: ODABRANI KOMENTARI SUDIONIKA IZ ANKETA PROVEDENIH NAKON SKUPOVA U FG 2018.

“Resursni tim odradio je odličan posao što se tiče organizacije skupa i dovođenja stručnjaka. Izvršni odbor sve se više uključuje u organizaciju i provođenje sastanka.”

— **sastanak BCOP-ovog PPBWG u Beču i BCOP-ova plenarna sjednica u Beču**

“Trenutačno sve zemlje sudionice imaju velik interes za planove i iskustvo drugih zemalja po pitanju provedbe reformi kako se ne bi ponavljale iste pogreške i kako bi se upotrijebile najuspješnije metode.”

— **sastanak TCOP-ove radne skupine u Kišinjevu**

“Organizacija i vođenje skupa bili su na visokoj razini. Tajništvo je bilo u svakom trenutku uključeno u pružanje usluga i rješavalo probleme u ranoj fazi.”

— **sastanak BCOP-ovog PPBWG u Beču i BCOP-ova plenarna sjednica u Beču**

“Skup je bio zanimljiv i dobro organiziran. Pitanja o kojima smo raspravljali vrlo su važna za moj rad i ponovno želim zahvaliti organizatorima na svemu.”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Prilikom rada u manjim grupama dobili smo korisne i zanimljive informacije o temi od svih zemalja članica u grupi.”

— **TCOP-ova plenarna sjednica u Tirani**

“Sveukupno je događaj izvrstan, od organizacije, tema, predavača, svih kolega koji su sudjelovali. Osjećala se pozitivna energija, sinergija svih i gledanje u istom smjeru.”

— **sastanak radne skupine IACOP-a u Tsaghkadzoru**

“Posebne pohvale na dodatnom vremenu za raspravu te pitanja i odgovore sudionika. Sve pohvale na fantastičnoj organizaciji skupa i odlično isplaniranom rasporedu.”

— **BCOP-ova plenarna sjednica u Beču**

“Izuzetno sam zadovoljna. Prevoditeljice su izvrsne! Posebice naglašavam njihov cjelodnevni angažman u svim aktivnostima u radnom dijelu gdje se pokazala njihova visoka profesionalnost kao i savršeno vladanje terminologijom unutarnje revizije. Mislim da sam zahvaljujući njima i ja mogla dati svoj maksimalni doprinos radu ovoga skupa zato što sam se mogla izražavati i razmišljati na svom jeziku i razmijeniti iskustva s drugima.”

— **sastanak radne skupine IACOP-a u Tsaghkadzoru**

“Posebno je bilo zanimljivo i korisno dobiti informacije od predstavnika ostalih zemalja o izazovima, problemima i rizicima s kojima su se susreli tijekom provedbe novih proračunskih instrumenata, kao i mjera koje su poduzete kako bi se spriječio ili smanjio negativan utjecaj. To je važno uzeti u obzir pri razvijanju i provedbi reformi u našoj zemlji.”

— **sastanak BCOP-ovog PPBWG-a u Beču**

“Svidjela mi se radna atmosfera na sastancima, posebno aktivne rasprave. Svi sudionici su aktivno sudjelovali.”

— **sastanak radne skupine IACOP-a u Briselu**

“Iako već godinama radim kao unutarnji revizor, iskustva unutarnjih revizora iz drugih zemalja otvorila su mi nove vidike.”

— **sastanak radne skupine IACOP-a u Tsaghkadzoru**

“Prvi puta sudjelujem i meni su sve teme bile vrlo zanimljive, svi su govornici vrlo profesionalno iznijeli svoje materijale. Osobno sam mnogo naučio i još uvijek proučavam sve materijale.”

— **sastanak TCOP-ove radne skupine u Kišinjevu**

### OKVIR 3: NEKI PRIJEDLOZI SUDIONIKA U POGLEDU ORGANIZACIJE SKUPA I SVEUKUPNIH AKTIVNOSTI ZAJEDNICE PRAKSE IZ ANKETA NAKON SKUPOVA ZA FG 2018.

“Za grupne rasprave predlažem da odaberete moderatore i izvjestitelje unaprijed i da se oni izmjenjuju kako bi svi dobili priliku da se uključe.”

— **sastanak radne skupine IACOP-a u Briselu**

“Bio bi koristan razvoj konkretnijih smjernica za više područja, tj. veći broj proizvoda znanja.”

— **sastanak BCOP-ovog PPBWG-a u Beču**

“Predlažem davanje više primjera dobre prakse iz zemalja izvan regije PEMPAL-a.”

— **sastanak TCOP-ove radne skupine u Bakuu**

“Potrebno je dati više vremena za pitanja i grupne rasprave.”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Predlažem da se izdvoji više vremena za detaljniju raspravu o temi.”

— **sastanak BCOP-ovog PPBWG-a u Beču**

“Više vremena posvetiti najnovijim informacijama iz zemalja sudionica.”

— **sastanak TCOP-ove radne skupine u Kišinjevu**

“Više proizvoda znanja! Iznimno su nam potrebni!”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Trebamo manje govoriti o postignućima, a više o nadolazećim problemima te kako ih rješavati. I manje fokusa na teoriju, a više na konkretne slučajeve iz prakse.”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Dnevni red bio je pretrpan: ostaviti više vremena za pitanja i odgovore/opću diskusiju.”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Mislim da bi bilo korisno konstantno međusobno raspravljati o pitanjima kojima se bave sudionici i to elektroničkim putem dok bi resursni tim moderirao.”

— **sastanak TCOP-ove tematske skupine u Kišinjevu**





# 5.2.

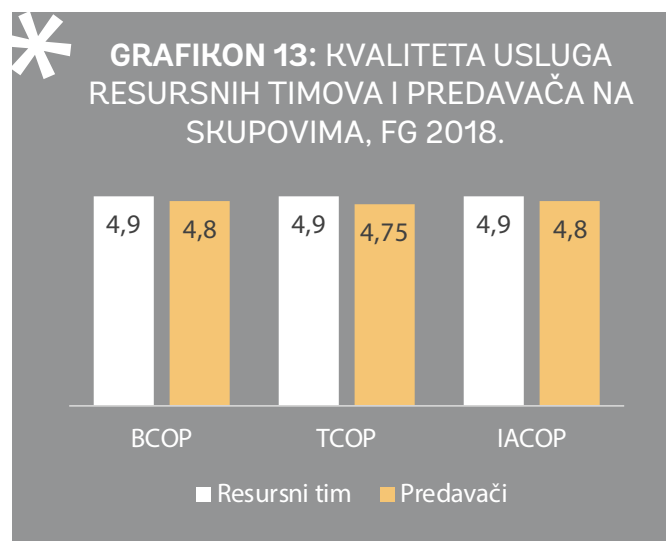
## Kvaliteta sadržajne podrške resursnih timova zajednica prakse

**Resursni timovi bili su ključni za podršku tehničkom sadržaju potrebnom za zadovoljavanje prioriteta PFM-a koje su utvrdile zemlje članice, te za osiguranje toga da mreža ispunjava očekivanja svojih članica i donatora.** Ti timovi pružali su svakodnevnu podršku izvršnim odborima u osmišljanju dnevnih redova i anketa, pronalaženju izvora za tehničke materijale i stručnjaka, posredovanju u radnim skupinama i skupinama za raspravu, razvijanju i upravljanju proračunima zajednica prakse i provođenju inicijativa za unaprjeđenje mreže. Resursni timovi uključivali su i tematske stručnjake koji su bili angažirani ovisno o tehničkim potrebama teme koja se razmatra. Ostali međunarodni stručnjaci angažiraju se kao govornici ili za tehničku kratkoročnu podršku, ovisno o sadržajnim zahtjevima akcijskih planova COP-ova.

**Od FG 2018. mišljenja članova o kvaliteti usluga koje pružaju resursni timovi i predavačima na skupovima također su dostupne u evaluacijskim anketama.** Podaci prikupljeni za ovo razdoblje pokazuju visoke ocjene i za resursne timove i za vanjske predavače u sve tri zajednice prakse, kao što je prikazano na **grafikonu 13**.

**Ključni članovi resursnih timova Svjetske banke u FG 2018. bili su** Elena Nikulina (voditeljica PEMPAL-ovog tima/glavna koordinatorica TCOP-a), Maya Gusarova (glavna koordinatorica BCOP-a), Naida Čaršimamović Vukotić (članica resursnog tima BCOP-a), Arman Vatyan (glavni koordinator IACOP-a), Diana Grosu-Axenti (članica resursnog tima IACOP-a). Bilo je važnih promjena u

resursnom timu TCOP-a tijekom ovog razdoblja. Ion Chicu (član resursnog tima TCOP-a/savjetnik za poslovanje programa) napustio je resursni tim krajem 2017., a Yelena Slizhevskaya se pridružila resursnom timu TCOP-a u proljeće 2018. Nina Duduchava nastavlja pružati podršku provedbi anketa programa.



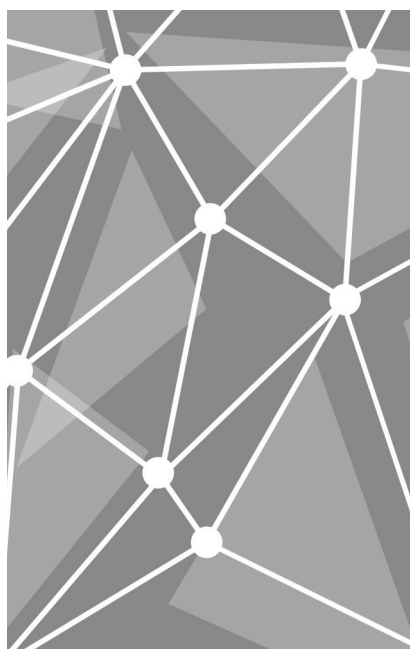
**Mreža je nastavila ostvarivati koristi od doprinosa visoko kvalificiranih tematskih stručnjaka.** Stručnjaci koji su surađivali sa Svjetskom bankom uključuju Marka Silinsa (glavni tematski savjetnik TCOP-a), Mikea Williama (TCOP-ova Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima), Cema Denera (TCOP-ova Radna skupina za upotrebu IT-a u poslovanju riznice), Jeana-Pierrea Garittea (IACOP-ova Radna skupina za reviziju u praksi), Richarda Maggsa (IACOP-ova Radna skupina za unutarnje kontrole) i Hariku Masoor (BCOP-ova Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost). Ministarstvo financija Nizozemske s pomoću svoje Nacionalne akademije za financije i ekonomiju nastavlja IACOP-u

stavljati na raspolaganje svoje tematske stručnjake. Manfred van Kesteren i Ruslana Rudnitska doprinose radu dviju radnih skupina: za unutarnje kontrole i za reviziju u praksi. Na kraju, BCOP je ostvario blisku suradnju s OECD-om, IBP-om i GIFT-om čime je dobiven značajan sadržaj za rad BCOP-a.

**U skladu s trendovima predviđenima trenutačnom strategijom, očekuje se manje oslanjanje mreže na vanjske stručnjake, te veće sudjelovanje članova u osmišljanju i provedbi aktivnosti. U tablici 2. prikazan je pad broja vanjskih stručnjaka uključenih u skupove PEMPAL-a.**

**TABLICA 2:** UPOTREBA VANJSKIH STRUČNJAKA NA SKUPOVIMA PEMPAL-A

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	FG 2018.
<b>Skupovi</b>	15	27	29	28	18	15	20
<b>Sudionici iz zemalja PEMPAL-a<sup>11</sup></b>	505	600	831	612	613	527	590
<b>Resursni timovi i međunarodni stručnjaci</b>	125	241	160	124	118	83	95



## 5.3.

### Kvaliteta logističke i administrativne podrške – Tajništvo

**PEMPAL-ovo Tajništvo također je ključno za postizanje strateških rezultata obzirom na to da pruža administrativne i logističke usluge kao podršku programu.** Funkcija Tajništva uključuje: organizaciju skupova uživo, odnosno koordinaciju poziva na skupove, organizaciju letova, smještaja, viza, prijevoda,

mjesta događanja te je zadužena za ugovaranje, podjelu dokumenata, pružanje pozadinskih materijala za rasprave Upravnog odbora PEMPAL-a, npr. glede izmjena internih propisa, pružanja ažuriranih informacija o proračunima COP-ova; zatim je zadužena za monitoring učinka na temelju sveobuhvatnog skupa pokazatelja, pripremu izvještaja o napretku i godišnjih izvještaja, održavanje i uređivanje PEMPAL-ove internetske stranice i biltena,

<sup>11</sup> Prema dnevnom redu.

vođenje evidencije o PEMPAL-ovim skupovima i vođenje virtualne biblioteke, kao i za organiziranje sastanaka *online*. Kao dio uloge Tajništva, upravlja i koordinira *online* resursne materijale i komunikaciju, kao što je PEMPAL-ova internetska stranica te sastanci s pomoću videokonferencija i drugih tehnologija.

**U FG 2018. usluge tajništva i dalje se pružaju iz Ureda Svjetske banke u Moskvi,** a zadužene osobe su Ksenia Malafeeva (koordinatorka za BCOP), Ekaterina Zaleeva (koordinatorka za TCOP) i Kristina Zaituna (koordinatorka za IACOP). Podaci iz evaluacijskih anketa pokazuju da su usluge Tajništva ostale i dalje na rekordno visokoj razini u FG 2018. Izmjene standardnog upitnika također su dale novi uvid u konkretne aspekte organizacije skupa koja je dobila vrlo visoku ocjenu, kao što je prikazano u **grafikonu 15.**

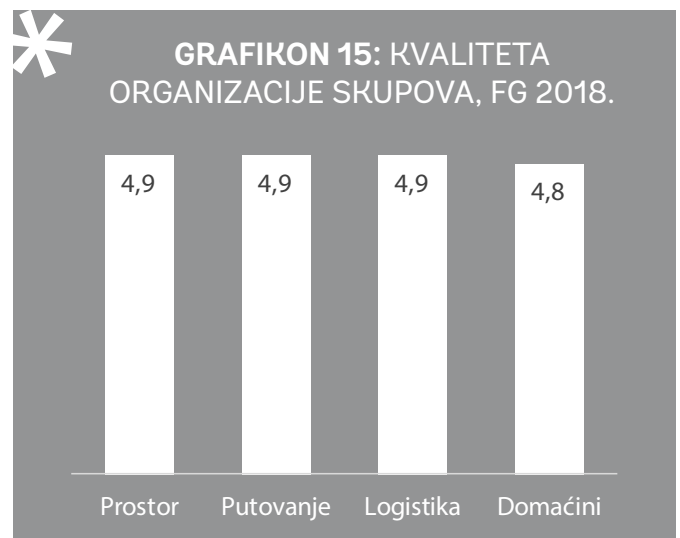
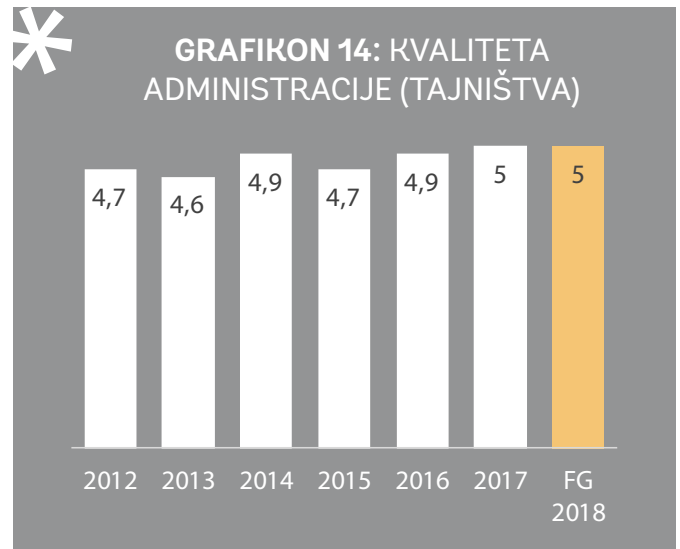
**Između ostalog, Tajništvo je zaduženo za održavanje internetskih stranica PEMPAL-a gdje se nalazi glavna baza podataka o svim aktivnostima programa.** Svi su materijali skupova javno dostupni na internetskoj stranici na tri službena jezika PEMPAL-a. Nakon odobrenja zelene inicijative 2017., materijali za skup se više ne dijele sudionicima u tiskanom obliku nego se objavljuju na internetu prije početka skupa. Virtualna knjižnica PEMPAL-a pridružena internetskim stranicama efikasna je i isplativa baza podataka za sve materijale sa skupova kao i državne dokumente koje su sudionici podijelili, uključujući zakone, propise, analitičke proizvode itd.

[www.pempal.org/hr/library-search](http://www.pempal.org/hr/library-search)

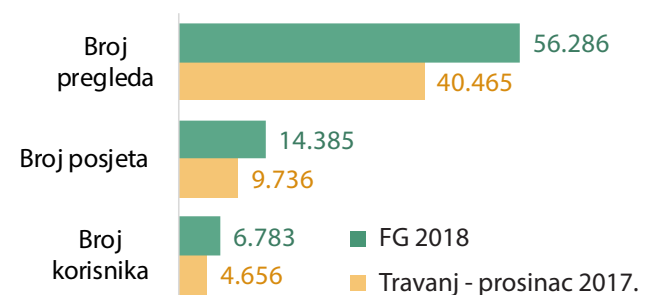
**Podaci o internetskom prometu dobiveni s pomoću novog alata za praćenje uvedenog 2017. pokazuju pozitivan trend u svim aspektima** (broj korisnika, posjeta i pregleda stranica) kao što je prikazano u **grafikonu 16.**

**I dalje su uvelike održavane i konferencije u stvarnom vremenu s pomoću alata za videokonferenciju koji podržava Svjetska banka te *online* prostora za komunikaciju** (npr. Skype, WebEx) i to ne samo za sastanke Upravnog i izvršnih odbora, nego i za tematske radionice i seminare BCOP-a i TCOP-a. To se pokazalo učinkovitim i efikasnim alatom kojim se omogućuje brza razmjena znanja koja se lako organizira uz minimalne troškove.

**Program se za različite aktivnosti nastavlja upotrebljavati i s nekoliko drugih *online* alata.** Većina je anketa PEMPAL-a provedena elektronički s pomoću alata SurveyMonkey. Taj se alat upotrebljava za elektroničku registraciju sudionika za skupove. Tromjesečni bilteni PEMPAL-a isto se tako izrađuju i distribuiraju u elektroničkom obliku te su dostupni na internetskoj stranici.



**GRAFIKON 16: PROMET NA PEMPAL-OVOJ INTERNETSKOJ STRANICI**



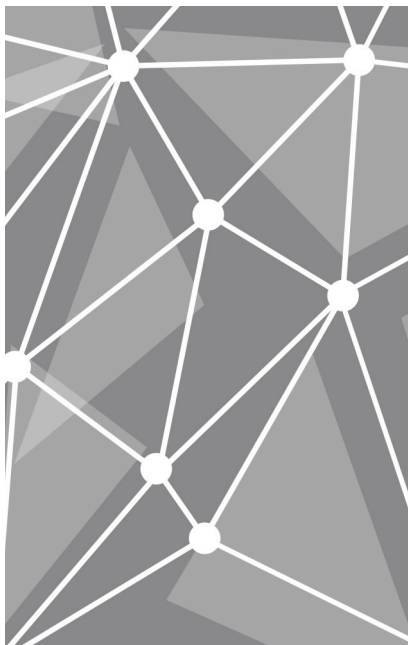


6

**PEMPAL-OVI REZULTATI: ODRŽIVA  
MREŽA KOJU PODUPIRU PREDANI  
STRUČNJACI ZA PFM, ZEMLJE  
ČLANICE I RAZVOJNI PARTNERI**

**Predani članovi i vodstvo ključni su za mrežu PEMPAL. Podacima od protekle godine osiguravaju se dokazi o snažnoj posvećenosti članova mreži, uključujući većim pružanjem**

**nefinancijskih i financijskih doprinosa programu iz zemalja članica. Snažna partnerstva s donatorima osigurala su financijsku stabilnost programa tijekom razdoblja.**



# 6.1.

## Predano rukovodstvo

**Mreža je nastavila primati snažnu podršku od zemalja članica i pojedinačnih članova u FG 2018. pomoću različitih kanala.**

**Izvršni odbori zajednica prakse, čiji rad pokreće mrežu, uključuju volontere iz zemalja članica.** Članovi odbora ulažu mnogo vremena u organizaciju aktivnosti mreže. Većina radi već nekoliko godina u svojem odboru. S obzirom na to da su brojni članovi izvršnih odbora na rukovodećim položajima u svojim matičnim institucijama, takva posvećenost pokazuje veliku predanost mreži PEMPAL-a. Konkretno, 4 od 9 članova Izvršnog odbora Zajednice prakse za riznicu u FG 2018. bili su visoki upravitelji nacionalnih riznica zemalja članica (glavni rizničar Moldove, voditelj poslovanja riznice u Albaniji, zamjenici glavnih rizničara Bjelarusu i Rusije). Glavni tajnik Ministarstva financija i gospodarstva Albanije i dalje je na poziciji zamjenika

predsjednika Izvršnog odbora Zajednice prakse za proračun, a pomoćnik ministra za proračun Federalnog ministarstva financija Bosne i Hercegovine član je Izvršnog odbora BCOP-a.

**Izvršni odbori odgovorni su za izradu i provedbu akcijskih planova zajednica prakse.** Predsjednici i zamjenici predsjednika zajednica prakse također su članovi Upravnog odbora PEMPAL-a i odgovorni su za pružanje najnovijih informacija Upravnom odboru o napretku aktivnosti COP-ova tijekom tromjesečnog sastanka UO-a. Izvršni odbori uglavnom su se sastajali najmanje jednom u tromjesečju. Izvršni odbori BCOP-a i TCOP-a održali su svaki po četiri dokumentirana sastanka za koje su sastavljeni zapisnici<sup>12</sup>. Izvršni odbor IACOP-a svojim čestim sastancima pristupio je na manje služben način, te ih je organizirao u različitim formatima, a zapisnici su pohranjivani na internim mrežnim stranicama COP-a i dostupni su na zahtjev.

<sup>12</sup> Svi zapisnici su dostupni na

[www.pempal.org/hr/about/governance/ex-com-bcop](http://www.pempal.org/hr/about/governance/ex-com-bcop)

[www.pempal.org/hr/about/governance/ex-com-tcop](http://www.pempal.org/hr/about/governance/ex-com-tcop)

**Na kraju lipnja 2018. u izvršnim odborima COP-ova bilo je predstavljeno 16 od 23 zemalja članica PEMPAL-a.** Operativnim smjernicama programa sastav odbora bio je ograničen na predstavnike devet zemalja. Svaka zajednica prakse ima je vlastiti unutarnji postupak utvrđivanja kandidata za članstvo u izvršnom odboru i odabir vodstva, a operativnim smjernicama utvrđeno je da se moraju provoditi godišnji izbori za predsjednika (popisi članova izvršnih odbora nalaze se u **Prilogu 1.**).

**Snažna posvećenost zemalja članica također se vidi u njihovoj spremnosti da budu domaćini skupovima PEMPAL-a te da ulažu značajne resurse u organizaciju.** Kao što je već navedeno u 4. odjeljku, šest od devet lokacija skupova u FG 2018. bile su u zemljama članicama PEMPAL-a (Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Hrvatska, Moldova i Uzbekistan). Mnoge institucije domaćini iskoristile su skupove PEMPAL-a kao priliku da s kolegama podijele svoje iskustvo u razmatranim područjima reformi. U tu su svrhu pozvali više predavača na skupove kojima su bili domaćini te pripremili značajan dio dnevnog reda. To je posebno vidljivo na skupovima TCOP-a koji su svi održani u zemljama članicama u FG 2018. Dnevni redovi triju skupova TCOP-a uključivali su „dane posvećene domaćinu“ koje su organizirale domaće institucije. Dnevni red sastanka TCOP-ove skupine za IT u Bakuu uključivao je posjet Agenciji riznice Azerbajdžana. U nekoliko slučajeva doprinos dnevnom redu uključivao je značajne financijske i nefinancijske donacije zemlje domaćina u različitim oblicima, kao što su izravno pokrivanje troškova mjesta održavanja skupa, konferencijski paketi, obroci i drugi troškovi. Najznačajniji doprinos u FG 2018. dali su Vlada Uzbekistana i Ministarstvo financija Armenije za IACOP-ove skupove koji su se održali u tim zemljama. Značajni nefinancijski doprinos dala su ministarstva financija Albanije, Azerbajdžana i Moldove za TCOP-ove skupove koji su se održali u tim zemljama.

**Skupovi održani u FG 2018. također su dobili mnogo pažnje od visokih upravitelja iz zemalja članica.** Sastanke u zemljama članicama otvarali bi glavni upravitelji iz institucija domaćina ili visoko rukovodstvo te je i nekoliko visokih dužnosnika prisustvovalo tim skupovima.

Na primjer, ministar financija i gospodarstva Albanije otvorio je TCOP-ovu plenarnu sjednicu u Tirani, sadašnji i bivši ministri financija Armenija prisustvovali su IACOP-ovom sastanku u Tsaghkadzoru, zamjenik ministra financija Azerbajdžana prisustvovao je zajedničkom sastanku TCOP-ovih tematskih skupina u Bakuu, dok su zamjenici ministara financija Bjelarusa, Armenije i Kirgiske Republike, kao i pomoćnik ministra financija Federacije Bosne i Hercegovine te glavna tajnica ministra financija Albanije aktivno sudjelovali na nekoliko BCOP-ovih skupova tijekom godine. Sveukupno je 40 visokih rukovoditelja iz zemalja članica sudjelovalo na skupovima PEMPAL-a u FG 2018., od kojih je pola prisustvovalo na skupovima TCOP-a. Pojedinačne zemlje članice također su nastavile slati dodatne sudionike na skupove o vlastitom trošku (zabilježeno je 39 takvih slučajeva u FG 2018. od kojih se 19 odnosi na skupove TCOP-a).

**Općenito, aktivan rad članova na pripremi i provedbi skupova COP-ova bili su važan čimbenik uspjeha aktivnosti PEMPAL-a.** Manji broj vanjskih stručnjaka, prikazan u odjeljku 5.2., nadomješten je aktivnijim sudjelovanjem predstavnika iz zemalja članica koji rade na organizaciji i provedbi dnevnog reda te proizvoda znanja i vode tematske skupine. Prema podacima koje je prikupilo Tajništvo PEMPAL-a, članovi COP-ova na skupovima u FG 2018. pripremili su i organizirali 109 izlaganja od kojih je 69 bilo stručna izlaganja na razini očekivanoj od gostujućih predavača i savjetnika.

**Kako bi osigurali daljnju snažnu podršku dionika za program, PEMPAL je radio na poboljšanju svog marketinškog pristupa u FG 2018.** Uz Godišnji izvještaj za 2016., dionici su na kraju godine primili zbirku priča o uspjehu programa. Prva PEMPAL-ova anketa o utjecaju bila je namijenjena visokom rukovodstvu i također poslana u sklopu paketa dokumenata koji se šalju na kraju godine. Unaprijeđeni su i format i sadržaj tromjesečnih elektroničkih biltena. Članovi su nastavili aktivno promicati vrijednost PEMPAL-a u svojim zemljama, a Tajništvo je primijenilo sustavniji pristup prikupljanju informacija o promidžbenim aktivnostima članova. Neki primjeri promocije aktivnosti PEMPAL-a koje su sudionici poslali s pomoću anketa nakon skupova u FG 2018. navedeni su u **okviru 4.** u nastavku.



## OKVIR 4: PRIMJERI PROMOCIJE AKTIVNOSTI PEMPAL-A KOJE SU POSLALI ČLANOVI U FG 2018.

“Objavili smo poveznicu za PEMPAL na internetskoj stranici SHJ-a.”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Objavili smo kratku obavijest na internetskoj stranici Ministarstva financija.”

— **sastanak BCOP-a i OECD-a u Zagrebu**

“Planiramo informacije o skupu objaviti na našoj internetskoj stranici MF-a i drugim vladinim internetskim stranicama.”

— **sastanak TCOP-ove radne skupine u Kišinjevu**

“Moja država planira objaviti sve na službenoj internetskoj stranici, kao i pokrenuti kampanje na društvenim mrežama poput Facebooka, Instagrama i Twittera, s video zapisima i detaljima o raspravama i prednostima provedbe predstavljenih modela.”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Objavit će se priopćenje za javnost na internetskoj stranici Ministarstva financija.”

— **sastanak BCOP-ovog PPBWG-a u Beču**

“Informacije o ovom skupu objavit će se na službenoj stranici Federalne riznice pod odjeljkom Novosti.”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Zamjenik ministra koji je sudjelovao na skupu poslat će svoj izvještaj Vladi na odobrenje.”

— **BCOP-ova plenarna sjednica u Beču**

“Informacije o skupu PEMPAL-a u Taškentu stavit ćemo na internetsku stranicu MF-a.”

— **IACOP-ova plenarna sjednica u Taškentu**

“Naš ministar financija i gospodarstva otvorio je skup, a mediji su popratili otvorenje.”

— **TCOP-ova plenarna sjednica u Tirani**

“Informacije su dostupne na našoj internetskoj stranici.”

— **sastanak radne skupine IACOP-a u Briselu**

“Izvještaj o sastanku u Bakuu objavljen je na internetskim stranicama MF-a.”

— **sastanak TCOP-ove radne skupine u Bakuu**

“Objavljujemo kratke informacije o skupovima PEMPAL-a u našem biltenu za unutarnje revizore koji se dva puta godišnje objavljuje na internetu.”

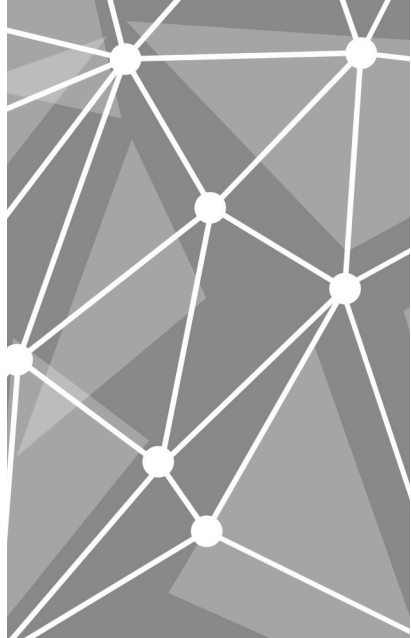
— **sastanak radne skupine IACOP-a u Briselu**

“Prezentacije, podijeljeni materijali i izvještaj objavljuju se na intranetu MF-a.”

— **BCOP-ova plenarna sjednica u Beču**

“Izvještaj o sastanku u Bakuu objavljen je na internetskim stranicama MF-a.”

— **sastanak TCOP-ove radne skupine u Bakuu**



# 6.2.

## Snažna podrška i nadzor donatora

**S obzirom na prirodu javnog dobra u smislu koristi mreže, od kritičke važnosti za održiv pristup aktivnostima PEMPAL-a je kontinuirani angažman donatora.** Uz financijsku podršku za program putem PEMPAL-ovog MDTF-a, partnerski donatori značajno doprinose i sadržaju aktivnosti COP-ova i imaju ključnu ulogu u pogledu strateškog nadzora poslovanja mreže s pomoću svog rada u Upravnom odboru.

**PEMPAL je nastavio primati značajnu podršku od svojih dugoročnih razvojnih partnera i u FG 2018., a proširena je suradnja s nekoliko novih partnera.**

**Doprinos SECO-a i Ministarstva financija Ruske Federacije putem PEMPAL-ovog MDTF-a i dalje su bili glavni izvor financiranja tijekom FG 2018.** Oba donatora su nastavila svoje članstvo u Upravnom odboru PEMPAL-a kojim je sve do siječnja 2018. predsjedala predstavnica SECO-a, Irene Frei, nakon čega je izabran novi predsjednik iz Svjetske banke. SECO je također odobrio novi financijski doprinos za provedbu PEMPAL-ove Strategije 2017. – 2022. za koju je potpisan Administrativni ugovor sa Svjetskom bankom u prosincu 2017.

**Podrška Svjetske banke PEMPAL-u** i dalje uključuje upravljanje cjelokupnim programom te administrativno vođenje glavnog izvora financijskih sredstava za program, PEMPAL-ov MDTF; administrativne i logističke usluge pruža tim Tajništva u uredu Svjetske banke u Moskvi, a sadržajnu podršku aktivnostima COP-ova daju resursni timovi. Predstavnik Svjetske banke, Dan Boyce, voditelj prakse za globalnu praksu upravljanja u regiji ECA, preuzeo je ulogu predsjednika Upravnog odbora PEMPAL-a u siječnju 2018. Sažetak aktivnosti Upravnog odbora PEMPAL-a nalazi se u okviru 5. u nastavku.

**BCOP je nastavio blisku i vrijednu suradnju sa svojim razvojnim partnerima: Organizacijom za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), Međunarodnim partnerstvom za proračun (IBP) i Globalnom inicijativnom za fiskalnu transparentnost (GIFT).** Suradnja s OECD-om u FG 2018. uključivala je sadržajni doprinos plenarnoj sjednici BCOP-a, BCOP-ovo sudjelovanje i doprinos OECD-ovoj regionalnoj Mreži visokih dužnosnika odgovornih za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE SBO), kao i sudjelovanje te doprinos rukovodstva PPBWG-a na sastanku mreže OECD-a posvećene učinku i rezultatima. Suradnja s IBP-om i GIFT-om u FG 2018. uključivala je njihov sadržajni doprinos BCOP-ovoj plenarnoj sjednici i radionici BLWTG-a. Nadalje, BCOP je sudjelovao i doprinio radionici GIFT-a o digitalnim alatima, IT-u i sudjelovanju građana.

## OKVIR 5: AKTIVNOSTI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A U FG 2018.

**U svojoj ulozi nadzornog tijela PEMPAL-a, Upravni odbor je održao 4 sastanka tijekom ovog razdoblja, i to putem videokonferencije.** Uobičajeni sadržaj dnevnog reda sastanaka Upravnog odbora uključivao je praćenje provedbe strategije PEMPAL-a. Upravni odbor raspravio je i odobrio prijedloge proračuna COP-ova za FG 2019. na svom sastanku u veljači 2018., te pregledao izvršenje proračuna za trenutačnu godinu na svakom sastanku. Tijekom sastanaka Upravnog odbora predsjednici i zamjenici predsjednika izvršnih odbora koji su članovi Upravnog odbora redovno su pružali najnovije informacije o aktivnostima zajednica prakse.

Godišnje pismo zahvale rukovodstvu korisničkih institucija podijeljeno je s potpisom predsjednika Upravnog odbora zajedno s godišnjim izvještajem za 2016. te pričama o uspjehu PEMPAL-a u rujnu – listopadu 2017. Upravni odbor osnovao je zajedničku radnu skupinu svih zajednica prakse 2017. radi razvoja ankete visokih dužnosnika kako bi se utvrdila predodžba o utjecaju PEMPAL-a na sustave

PFM-a te kapacitete osoblja. Upravni odbor također je pregledao i odobrio PEMPAL-ov izvještaj za razdoblje 2012. –2017. kojim se nadomjestio godišnji izvještaj za 2017. te dokumentirali rezultati provedbe prve strategije PEMPAL-a.

Upravni odbor također je nadzirao pripremu sastanka svih izvršnih odbora zajednica prakse koji je organiziran u srpnju 2018. Upravni je odbor proračune za te skupove odobravao kao zasebne stavke proračuna programa. Odlukama Upravnog odbora osnovani su zasebni odbori za organizaciju sastanka, a te odbore je vodio voditelj tima Svjetske banke.

Sastav Upravnog odbora PEMPAL-a na kraju lipnja 2018. nalazi se u **Prilogu 2.**

Zapisnici sa sastanaka Upravnog odbora PEMPAL-a javno su dostupni na

[www.pempal.org/hr/event/sc\\_meetings](http://www.pempal.org/hr/event/sc_meetings)

**IACOP je nastavio dobivati snažnu podršku dvaju stručnjaka nizozemske akademije Ministarstva financija** koji su doprinijeli radu radnih skupina za unutarnje kontrole i reviziju u praksi.

**Istovremeno, IACIO je ostvario suradnju s novim partnerom, belgijskom Vladom koja je sufinancirala sastanke radnih skupina IACOP-a u Briselu.** To je bio najznačajniji financijski doprinos aktivnosti mreže u FG 2018. koji su dali drugi partneri.

**Uz to, više stručnjaka iz partnerskih organizacija sudjelovalo je na skupovima PEMPAL-a** te su podijelili svoje znanje i iskustva sa zajednicama prakse. Među njima su bili predstavnici Europske komisije, Ministarstva financija i austrijskog Državnog ureda kancelara, te švedske Agencije za dug.

# 6.3.

## Osiguranje financijski održive mreže - ključni pokazatelji

Glavni izvor financijskih sredstava za aktivnosti PEMPAL-a u FG 2018. bile su uštede iz razdoblja prethodne strategije PEMPAL-a prikupljene u fondu s više donatora (PEMPAL-ov MDTF) kojim upravlja Svjetska banka. PEMPAL je nastavio aktivan dijalog s trenutačnim i mogućim donatorima i dobio prvi novi doprinos od jednog dugoročnog partnera (SECO), koji će se upotrijebiti u budućnosti.

PEMPAL-ov fond s više donatora kojim upravlja Svjetska banka ostao je bio glavni izvor financijskih sredstava u FG 2018. Stvarna potrošnja iz PEMPAL-ovog MDTF-a u FG 2018. iznosila je 1.370.300 USD, 575.000 USD manje nego što se predvidjelo za ovu godinu PEMPAL-ove Strategije za razdoblje 2017.-2022., kao što je prikazano u tablici 3. PEMPAL je morao nastaviti primjenjivati mjere štednje tijekom FG 2018. zbog financijske neizvjesnosti u pogledu nadolazećih godina strateškog razdoblja.

TABLICA 3: TROŠKOVI PEMPAL-A ZA FG 2018.

Expenses	Predviđeni za Strategiju PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022.		Stvarni	
	USD	% od ukupno	USD	% od ukupno
Ukupni troškovi	2.150.000	100,0	1.615.800 <sup>13</sup>	100,0
od čega troškovi iz PEMPAL-ovog MDTF-a	1.945.000	90,4	1.370.300	85,0

13 Uključuje procjenu ekvivalenta nefinancijskih doprinosa koji su pružile zemlje članice i treće strane.

## Istovremeno je ostvaren i premašen ciljani iznos ostalih doprinosa za financiranje PEMPAL-a.

FG 2018. bila je prva godina kada se sustavno pokušao dokumentirati doprinos programskom financiranju koji ne dolazi od PEMPAL-ovog MDTF-a. Podaci koje je prikupilo Tajništvo (**grafikon 17.**) pokazuju da su zemlje članice dale financijske doprinose programu u iznosu od približno 82.400 USD (više od 5% ukupne potrošnje programa). To uključuje izravno financiranje od strane zemlje domaćina za mjesto održavanje skupa, konferencijske pakete, obroke i ostale vrste troškova, kao i pokrivanje vlastitih troškova zaposlenika iz zemalja članica na skupovima. Usto, otprilike 6% ukupne potrošnje programa odnosi se na nefinancijski doprinos zemalja članica u obliku imenovanih predavača za skupove i doprinos dnevnom redu. Nadalje, oko 4% ukupne potrošnje programa obuhvaća nefinancijske i financijske doprinose trećih strana. Najznačajniji doprinos treće strane već je spomenuto financiranje IACOP-ovih skupova u Briselu koje je osigurala belgijska Vlada.

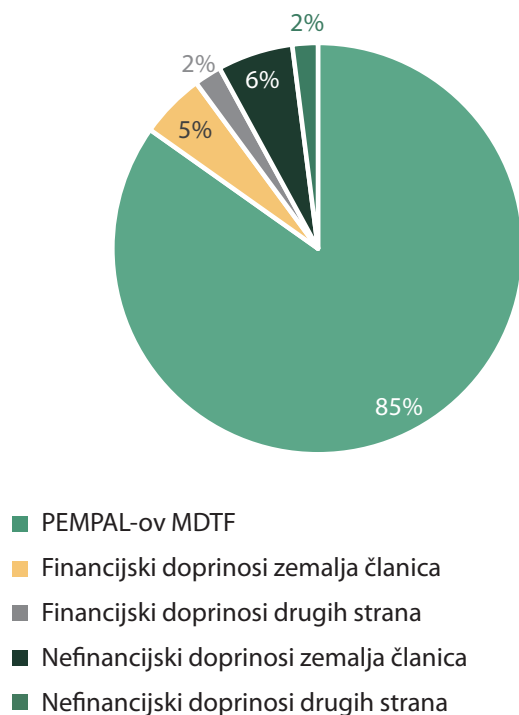
## Mjere štednje primijenjene tijekom godine dovele su do nižih rashoda u svim kategorijama potrošnje – logistički i administrativni troškovi organizacije skupova, resursnih timova i Tajništva, kao što je prikazano u **grafikonu 18.**

Sve uštede koje su zajednice prakse ostvarile prilikom izvršenja svojih proračuna za FG 2018. prenesene su na proračune za FG 2019.

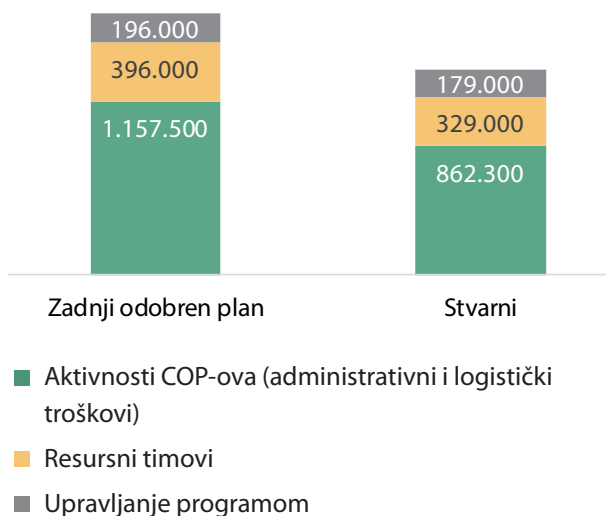
## Jedna od mjera koje su se primjenjivale za smanjenje troškova skupova u FG 2018. bila je organizacija usporednih sastanaka

(tj. uzastopnog održavanja dvaju ili više sastanaka uživo na jednoj lokaciji, pri čemu je svaki sastanak imao različite ciljeve i rezultate). Time se povećava troškovna isplativost jer se putni troškovi i troškovi smještaja smanjuju s obzirom na to da sudionici prisustvuju više sastanaka na istoj lokaciji. Tijekom FG 2018. bilo je pet slučajeva skupova koji su održani uzastopno na istoj lokaciji (dva BCOP-ova, dva IACOP-ova i jedan TCOP-ov).

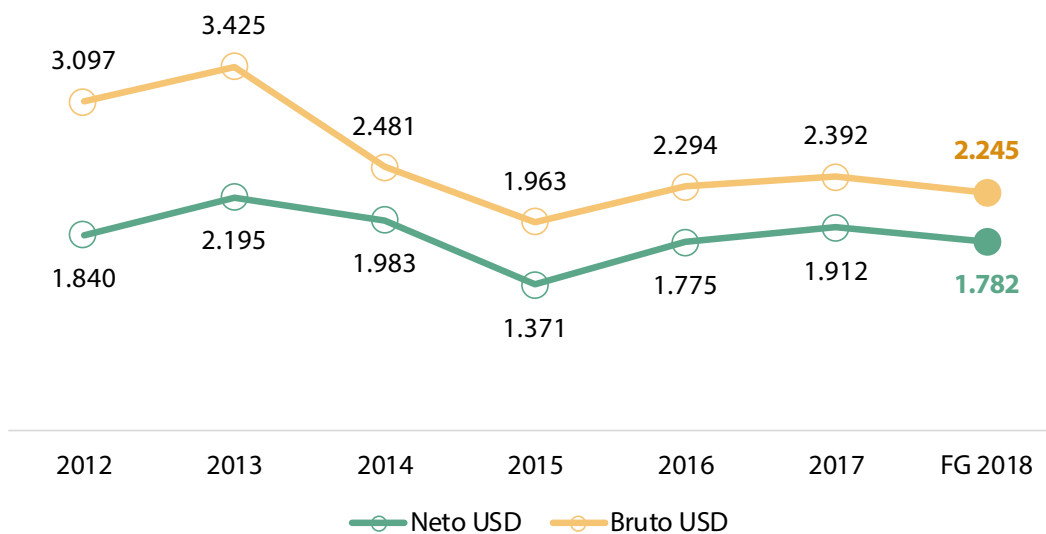
**GRAFIKON 17: IZVORI FINANCIRANJA PEMPAL-A, FG 2018.**



**GRAFIKON 18: TROŠKOVI FINANCIRANI IZ PEMPAL-OVOG MDTF-A FG 2018. (STVARNI VS. PLANIRANI, USD)**



**GRAFIKON 19: PROSJEČNI ADMINISTRATIVNI I LOGISTIČKI TROŠKOVI (USD PO SUDIONIKU I LOKACIJI, UKLJUČUJUĆI VIDEOKONFERENCIJE)**



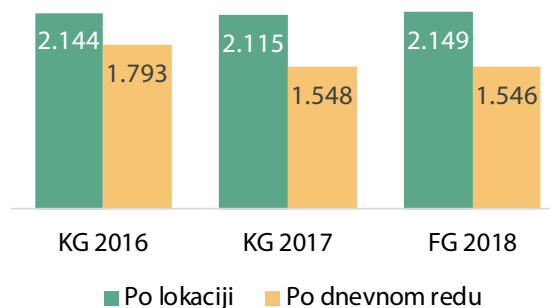
**Troškovi skupova predstavljali su najveću kategoriju troškova za PEMPAL, stoga ih je Tajništvo PEMPAL-a pratilo osobito pažljivo.**

**Grafikonom 19.** prikazana su dva pokazatelja rabljena za praćenje troškova skupova, prosječne administrativne i logističke troškove po sudioniku u neto i bruto iznosu. Oba pokazatelja smanjila su se za FG 2018. u odnosu na KG 2017. za što je zaslužen veći broj videokonferencija održanih tijekom ovog razdoblja.

Prosječni troškovi skupova uživo prikazani su u **grafikonu 20.** Oni se nisu značajno promijenili od KG 2016. kad se računaju prema mjestu održavanja skupa, ali su se značajno smanjili ako se računaju na temelju pojedinačnih dnevnih redova za što je zaslužno povećanje korištenje pristupa usporednih sastanaka.

**Struktura troškova prikazana je u grafikonu 21.** Troškovi usmenog i pisanog prijevoda nastavili su rasti tijekom razdoblja, što odražava povećanu potrebu za pisanim prijevodima u okviru intenzivnijeg rada na proizvodima znanja. Podaci o troškovima pojedinačnih skupova izloženi su u **Prilogu 5.**

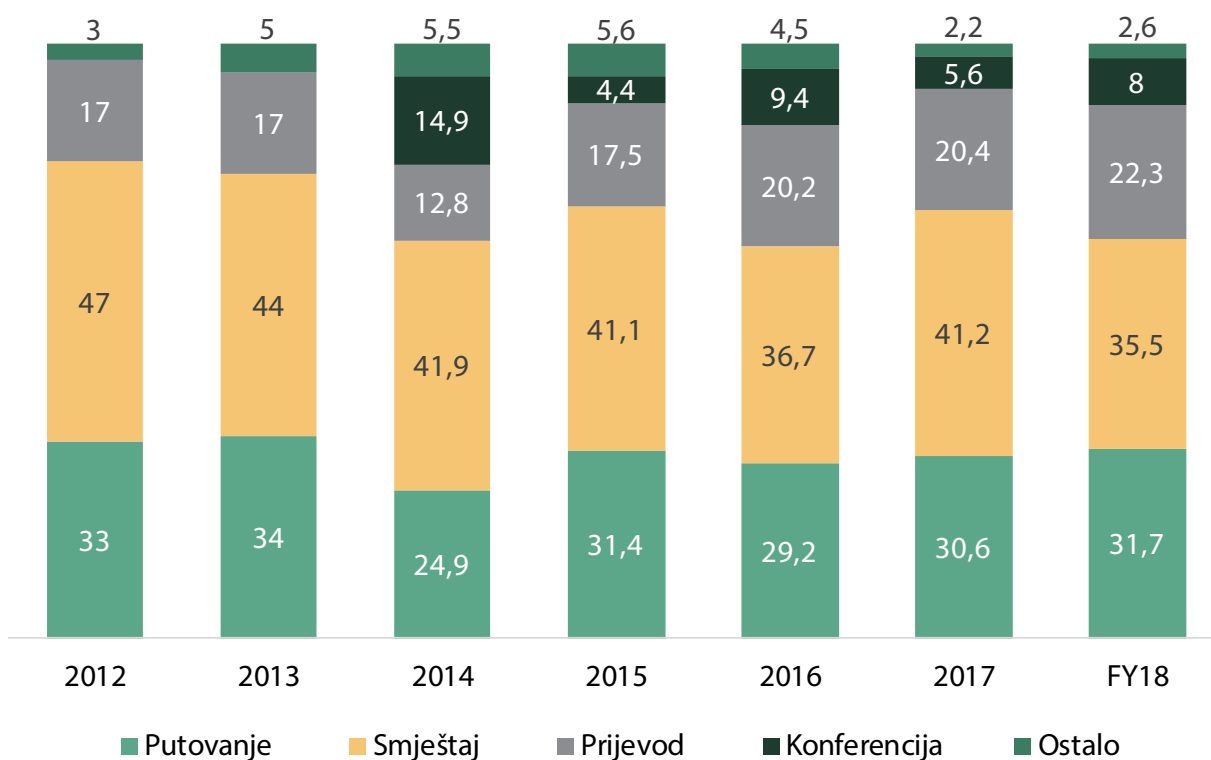
**GRAFIKON 20: PROSJEČNI TROŠKOVI SKUPOVA UŽIVO (USD PO SUDIONIKU)**



14 Izračuni se odnose na sudionike zemalja članica po mjestu održavanja sastanaka, uključujući videokonferencije.

15 Administrativni troškovi u bruto iznosima uključuju troškove Tajništva i ostale administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinačnim skupovima.

**GRAFIKON 21: STRUKTURA TROŠKOVA SKUPOVA, %**





## **PRILOG 1**

# **SASTAV IZVRŠNIH ODBORA ZAJEDNICA PRAKSE PEMPAL-A KRAJEM LIPNJA 2018.**



## Sastav izvršnih odbora zajednica prakse PEMPAL-a

### BCOP

**Anna Belenchuk** Rusija  
voditeljica Jedinice za proračunsku analizu i razvoj, Odjel za proračunsku metodologiju i financijsko izvještavanje u javnom sektoru, Ministarstvo financija

**Kanat Asangulov** Kirgiska Republika  
voditelj Odjela za proračunsku politiku, Ministarstvo financija

**Mladenka Karačić** Hrvatska  
voditeljica Službe za državno računovodstvo i računovodstvo neprofitnih organizacija, Ministarstvo financija

**Gelardina Prodani** Albanija  
glavna tajnica, Ministarstvo financija

**Vahagn Arshakyan** Armenija  
voditelj kapitalnih troškova Sektora za financijsko planiranje, Odjel za upravljanje proračunskim procesom, Ministarstvo financija

**Marina Tikhonovich** Bjelarus  
zamjenica voditelja Odjela za metodologiju proračunskog postupka, Ministarstvo financija

**Alija Alijović** Bosna i Hercegovina  
pomoćnik ministra financija

**Emil Nurgaliev** Bugarska  
viši stručni suradnik, Odjel za metodologiju proračuna Uprave za proračun, Ministarstvo financija

**Nikolay Begchin** Rusija  
zamjenik voditelja Odjela za proračunsku politiku i strateško planiranje, Ministarstvo financija

### IACOP

**Edgar Mkrtchyan** Armenija  
zamjenik voditelja Odjela za metodologiju upravljanja javnim financijama, voditelj Divizije za metodologiju financijskog upravljanja i kontrole, Ministarstvo financija

**Edit Nemeth** Mađarska  
voditelj Središnje harmonizacijske jedinice, Ministarstvo financija

**Ljerka Crnković** Hrvatska  
koordinatorica metodologije i razvoja unutarnje revizije pri Sektoru za harmonizaciju razvoja sustava unutarnjih kontrola, Ministarstvo financija

**Petru Babuci** Moldova  
viša savjetnica, Odjel za politiku PIFC-a, Ministarstvo financija

**Amela Muftić** Bosna i Hercegovina  
pomoćnica ministra, voditeljica Središnje jedinice za unutarnju reviziju za institucije BiH-a, Ministarstvo financija

**Zamira Omorova** Kirgiska Republika  
voditeljica Odjela za metodologiju unutarnje revizije, Ministarstvo financija

**Stanislav Bychkov** Rusija  
zamjenik direktora, Odjel za proračunsku metodologiju, Ministarstvo financija

**Olimjon Myrzoiev** Tadžikistan  
voditelj Odjela za upravljanje računovodstvom, financijskim izvještavanjem i politikom revizije, Ministarstvo financija

**Mioara Diaconescu** Rumunjska  
direktorica Središnje harmonizacijske jedinice za unutarnju reviziju u javnom sektoru, Ministarstvo javnih financija

### TCOP

**Angela Voronin** Moldova  
voditeljica Državne riznice, Ministarstvo financija

**Liudmila Gurianova** Bjelarus  
zamjenica voditeljice Državne riznice, Ministarstvo financija

**Ilyas Tufan** Turska  
voditelj Odjela za upravljanje novčanim sredstvima, Ministarstvo financija i riznice

**Zaifun Ernazarova** Kazahstan  
direktorica Odjela za proračunsko zakonodavstvo, Ministarstvo financija

**Mimoza Pilkati** Albanija  
voditeljica Odjela za poslovanje riznice, Glavna uprava za riznicu, Ministarstvo financija

**Marija Uljarević** Crna Gora  
voditeljica Odjela za proračunsko računovodstvo, Državna riznica, Ministarstvo financija

**Alexander Demidov** Rusija  
zamjenik voditelja Državne riznice

**Levan Todua** Gruzija  
voditelj Odjela za državne zajmove i depozitno poslovanje, Državna riznica, Ministarstvo financija

**Nazim Gasimzade** Azerbajdžan  
voditelj Odjela za informacijsku tehnologiju, Agencija za državnu riznicu, Ministarstvo financija

### Legend

Predsjedavajući

Zamjenik predsjedavajućeg

Član



## **PRILOG 2**

# **ČLANOVI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A KRAJEM LIPNJA 2018.**

**TABLICA 4: ČLANOVI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A KRAJEM LIPNJA 2018.**

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
<b>Daniel Boyce</b>	Svjetska banka		Donator, Voditelj prakse	Predsjednica Upravnog odbora
<b>Irene Frei</b>	Švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO)	Švicarska	Donator	Član
<b>Anna Valkova</b>	MF	Ruska Federacija	Donator	Član
<b>Elena Nikulina</b>	Svjetska banka		Voditeljica tima PEMPAL-a/ (voditeljica) resursnog tima TCOP-a	Član
<b>Anna Belenchuk</b>	MF	Ruska Federacija	Predsjednica BCOP-a PEMPAL-a	Član
<b>Kanat Asangulov</b>	MF	Kirgiska Republika	Zamjenica predsjednice BCOP-a	Član
<b>Edgar Mkrtchyan</b>	MF	Armenija	Predsjednik IACOP-a PEMPAL-a	Član
<b>Edit Nemeth</b>	MF	Mađarska	Zamjenica predsjednika IACOP-a	Član
<b>Angela Voronin</b>	MF	Moldova	Predsjednica TCOP-a PEMPAL-a	Član
<b>Liudmila Gurianova</b>	MF	Bjelarus	Zamjenica predsjednice TCOP-a	Član
<b>Maya Gusarova</b>	Svjetska banka		Resursni tim BCOP-a (voditeljica)	Stalni promatrač
<b>Arman Vatyán</b>	Svjetska banka		Resursni tim IACOP-a (voditelj)	Stalni promatrač
<b>Ekaterina Zaleeva</b>	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a (TCOP)	Stalni promatrač
<b>Ksenia Galantsova</b>	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a (BCOP)	Stalni promatrač
<b>Kristina Zaituna</b>	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a (IACOP)	Stalni promatrač



## **PRILOG 3**

# **SAŽETAK ODGOVORA NA STANDARDNA PITANJA IZ EVALUACIJSKIH ANKETA NAKON SKUPOVA PEMPAL-A**

Tajništvo PEMPAL-a provodi standardnu *online* anketu nakon većine skupova održanih uživo. Ove ankete su anonimne, a sudionicima pružaju priliku da uz odgovore na standardna pitanja ponude pisane primjedbe.

Za FG 2018. dostupni su podaci iz 11 takvih anketa. Jedini skup nakon kojeg nije održana anketa jest BCOP-ovo sudjelovanje na sastanku OECD-a u Parizu u studenom jer je na njemu prisustvovao vrlo mali broj članova. Usporedni skupovi BCOP-a u Zagrebu i IACOP-a u Taškentu i Briselu obuhvaćeni su jednom anketom za svaku lokaciju.

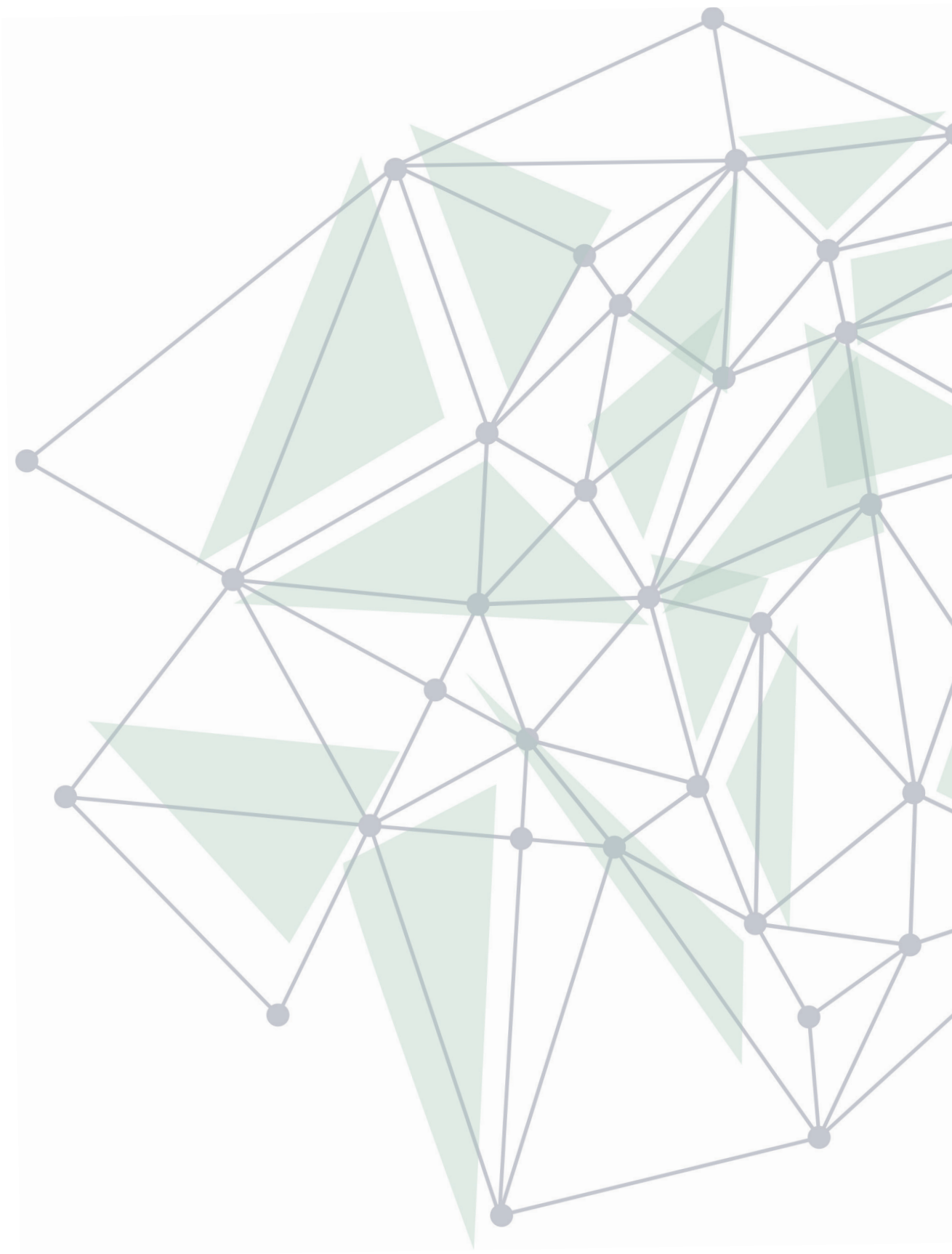
U tablici je prikazan običan prosjek odgovora za sva standardna pitanja iz trenutačnog anketnog predloška. Pitanja naknadno dodana standardnom upitniku 2017. su zatamnjena. Ako nije naznačeno drugačije, upotrijebljena ljestvica ocjenjivanja jest od 1 do 5 gdje je 5 najviša moguća ocjena (najbolje).

**TABLICA 5: SAŽETAK ODGOVORA NA STANDARDNA PITANJA IZ EVALUACIJSKIH ANKETA NAKON SKUPOVA PEMPAL-A**

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2018.
Je li ovo bilo vaše prvo sudjelovanje na skupu PEMPAL-a? (Da, %)	21,4
Kako ocjenjujete svoje sudjelovanje na ovom skupu? (Aktivno %)	59,5
Kako sveukupno ocjenjujete trajanje skupa? (Prekratko %)	16
Razina skupa odgovarala je osobi s mojim iskustvom i znanjem.	4,7
Mogao/la sam učiti iz iskustva drugih sudionika na skupu.	4,6
Sudionici su imali otprilike istovjetnu razinu prethodne stručnosti potrebnu za teme skupa.	4,0
Sadržaj prezentacija, uručci i ostali materijali odgovarali su osobi s mojom razinom znanja.	4,6
Program skupa pravilno je planiran.	4,8
Sadržaj skupa pravilno je pripremljen.	4,7
Na skupu smo se bavili pitanjima važnima za ono čime se bavim.	4,7
Skup je pokrio odgovarajući broj tema u odnosu na količinu dostupnog vremena.	4,5
Teme za rasprave u skupinama bile su relevantne	4,7
Bilo je dovoljno vremena za grupne rasprave	4,5
Prezentacije za vrijeme skupa bile su relevantne i korisne.	4,7
Bilo je dovoljno vremena za postavljanje pitanja govornicima.	4,5
Ostvareni ciljevi skupa	4,6
Kvaliteta usluga koje pruža Izvršni odbor zajednice prakse	4,9
Kvaliteta usluga koje pruža resursni tim	4,9

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2018.
Kvaliteta gostujućih predavača	4,8
Kvaliteta organizacije i administracije	
• mjesto održavanja	4,9
• organizacija puta	4,9
• logistika	4,9
• domaćini	4,8
Tajništvo	5,0
• pisana komunikacija	4,9
• prijava	4,9
Koliko je ekološki pristup utjecao na sposobnost razumijevanja/usvajanja informacija tijekom skupa (Ne, %)	72,4
Pregledavanje prezentacija na internetu prije samog skupa za pripremu (Da, %)	93,8
Objava prezentacija na internetu prije samog skupa je korisna (Da, %)	98,9
Jeste li program i informacije o skupu dobili na vrijeme kako bi vam bili od koristi? (Da, %)	98,4
Jeste li dobili praktične informacije (o smještaju i ostalim sadržajima itd.) prije skupa? (Da, %)	99,7
Jeste li zadovoljni kvalitetom simultanog <sup>16</sup> prevođenja za vrijeme skupa?	4,7
Jeste li zadovoljni kvalitetom pisanih prijevoda materijala za skup?	4,7
Je li skup bio ispod vaših očekivanja, je li ispunio ili premašio vaša očekivanja? (Nadmašio, %)	27
Moći ću primijeniti znanje stečeno na skupu u svojem poslu.	4,5
Namjeravate li izvijestiti svoje kolege o ovom skupu? (Da, %)	99,3
Moje opće zadovoljstvo skupom bilo je...	4,8

<sup>16</sup> Ili konsekutivni prijevod za neke skupove.





## **PRILOG 4**

# **ODRŽANI SKUPOVI ZAJEDNICA PRAKSE U FG 2018.**





## Zajednica prakse za proračun

### Sudjelovanje BCOP-a na sastanku OECD-ove mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračune zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE)

**Datumi:** 6. – 7. srpnja 2017.

**Mjesto održavanja:** Pariz, Francuska

Ovo je bio šesti godišnji sastanak SBO-a OECD-a za regiju srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE SBO) na kojemu je sudjelovao BCOP. Ovi godišnji sastanci daju priliku članovima PEMPAL-ova BCOP-a da se povežu s ministarstvima financija zemalja OECD-a iz regije CESEE te da nauče o najnovijim događanjima i planovima u području planiranja proračuna.

**Ciljevi sastanka** bili su pregledati rezultate Ankete OECD-a i PEMPAL-a o planiranju proračuna prema učinku i sudjelovati u razvoju najboljih praksi OECD-a za planiranje proračuna prema učinku te o nekoliko drugih tema od primarnog interesa za sudionike.

**Rezultati sastanka** uključivali su dubinsku analizu rezultata Ankete OECD-a i PEMPAL-a o planiranju proračuna prema učinku koji se upotrebljavaju za razvoj najboljih praksi OECD-a za planiranje proračuna prema učinku. Sudionici su analizirali i nedavna događanja

u pogledu planiranja proračuna i javnih rashoda u nekoliko zemalja OECD-a. Raspravljalo se o postupku uvođenja dubinskih analiza rashoda, uključujući pitanja o tome kakvi bi izlazni rezultati cijelog procesa analize trebali biti te kako bi se analiza mogla povezati s drugim postignućima u modernom planiranju proračuna. Tim OECD-a posavjetovao se sa sudionicima o nadolazećem OECD-ovu *Priručniku za planiranje rodno osjetljivog proračuna*. Tražili su se ključni alati za planiranje rodno osjetljivog proračuna, a predstavljeni su primjeri dobre prakse i lekcije od iskustava zemalja. Skup je poslužio i kao forum za iznošenje rezultata BCOP-ova proizvoda znanja „Rješavanje izazova u izradi proračuna za građane za zemlje PEMPAL-a“.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/oecd-senior-budget-officials-regional-network-central-eastern-and-south-eastern-european](http://www.pempal.org/hr/events/oecd-senior-budget-officials-regional-network-central-eastern-and-south-eastern-european)



# Radionica Radne skupine BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima na temu pokazatelja učinka (videokonferencija)

**Datumi:** 20. rujna 2017.

Na videokonferenciji su sudjelovali članovi BCOP-ove Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima. Ova se radna skupina sastoji od 15 zemalja članica BCOP-a, a ciljevi su joj sljedeći: i) utvrditi ključne trendove u provedbi programskog planiranja proračuna i dubinskih analiza rashoda, i ii) učiti od konkretnih primjera zemalja PEMPAL-a i međunarodnih primjera u tim područjima.

**Cilj sastanka** bio je raspraviti o pokazateljima učinka koje zemlje upotrebljavaju kako bi pratile učinak u sklopu vladinih programa te donijeti odluke o daljnjim planovima Radne skupine u pogledu pokazatelja učinka.

**Rezultati sastanka** uključivali su pregled pokazatelja učinka koje zemlje upotrebljavaju kako bi pratile učinak u sklopu vladinih programa koje je prikupila radna skupina. Rezultati Ankete za planiranje proračuna prema učinku OECD-a provedene 2016. pokazuju da zemlje PEMPAL-a dijele izazove u pogledu utvrđivanja i praćenja pokazatelja učinka. Raspravljalo se o pokazateljima učinka prikupljenima iz devet zemalja članica radne skupine. Sudionici su utvrdili opće trendove u pogledu određivanja i praćenju pokazatelja učinka te su se dogovorili na kojim aspektima pokazatelja učinka

radna skupina treba raditi u budućnosti. Svaka zemlja članica predstavila je šest kriterija (koje su prethodno definirali voditelj radne skupine i resursni tim BCOP-a) za ocjenjivanje pokazatelja učinka. Odlučeno je da će tih šest kriterija na temelju rasprava i dostavljenih pokazatelja učinka zemalja, zajedno s dodatnim informacijama iz ankete OECD-a o planiranju proračuna prema učinku, poslužiti za ukupno 10 kriterija koje će radna skupina upotrijebiti za ocjenjivanje pokazatelja učinka u devet zemalja BCOP-a. Nadalje, odlučeno je da će skupina prikupiti pokazatelje iz tih zemalja za zdravstvo i obrazovanje. Te su se analize upotrijebile za BCOP-ovo izlaganje na sastanku OECD-ove mreže posvećene učinku i rezultatima u studenom 2017. (radnu skupinu je pozvao OECD-ov Odjel za javne rashode da održi izlaganje o praksama PEMPAL-a u pogledu upotrebe pokazatelja), te kasnije uobličene u služeni proizvod znanja.

Kratke informacije o aktivnostima i uspjesima ove radne skupine od njenog osnivanja 2016. godine su prezentirane u okviru Priča o uspjesima dostupnih na stranici PEMPAL-a.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/program-and-performance-budgeting-working-group-meeting](http://www.pempal.org/hr/events/program-and-performance-budgeting-working-group-meeting)

# Sastanak Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost BCOP-a na temu sudjelovanja građana (videokonferencija)

**Datumi:** 27. listopada 2017.

Videokonferenciji su prisustvovali predstavnici sedam država članica Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost BCOP-a: Bjelorusa, Hrvatske, Kazahstana, Kirgiske Republike, Rusije, Tadžikistana i Uzbekistana. U raspravi su sudjelovali predstavnici Svjetske banke, IBP-a i GIFT-a.

**Cilj sastanka bio je** raspraviti o budućim koracima u okviru aktivnosti skupine, uključujući utvrđivanje slučajeva zemalja članica PEMPAL-a koje je potrebno prikupiti radi njihova uključivanja u planirani proizvod znanja o sudjelovanju javnosti te o tome koje bi reforme mogle biti izvedive za zemlje članice.

**U rezultate sastanka** uključeno je upoznavanje sudionika s popratnim dokumentom koji je izrađen kao potpora za rasprave radne skupine radi osmišljanja proizvoda znanja koji će pomoći u budućim reformama

u području sudjelovanja javnosti. Takav će se proizvod znanja nastaviti na prethodni proizvod znanja radne skupine u pogledu rješavanja izazova u izradi proračunâ za građane koji je razvijen 2016./2017. i doveo je do znatnog poboljšanja dostupnosti takvih dokumenata u regiji, kako su pokazali preliminarni rezultati Ankete o otvorenosti proračuna IBP-a za 2017. Osim toga, stručnjaci iz GIFT-a i IBP-a podijelili su informacije o zanimljivim međunarodnim slučajevima zemalja, uključujući one temeljene na preliminarnim rezultatima najnovije Ankete o otvorenosti proračuna koja se trenutačno provodi. Radna skupina planira pregledati ove slučajeve kako bi utvrdila potencijalnu destinaciju za studijski posjet.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/budget-literacy-working-group](http://www.pempal.org/hr/events/budget-literacy-working-group)

## BCOP-ovo sudjelovanje na sastanku OECD-ove Mreže za učinke i rezultate

**Datumi:** 16. – 17. studenoga 2017.

**Mjesto održavanja:** Pariz, Francuska

OECD je malu delegaciju BCOP-a koju je predvodio predsjednik BCOP-a i koja je uključivala odabrane članove Radne skupine BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima (predstavnici Rusije i Turske) pozvao da sudjeluje na godišnjem sastanku OECD-ove Mreže visokih proračunskih dužnosnika za učinke i rezultate.

**Glavni ciljevi sastanka** bili su upoznati se s trenutačnim stanjem i planovima zemalja OECD-a kad je riječ o reformama planiranja proračuna prema učinku, te tijekom za to predviđenog tematskog bloka razmijeniti informacije o stanju planiranja proračuna prema učincima u zemljama PEMPAL-a, s naglaskom na pokazatelje učinka u planiranju proračuna prema programima i učincima.

**Rezultati sastanka** uključivali su upoznavanje sudionika s najnovijim trendovima u planiranju proračuna

prema učinku u zemljama OECD-a, aktivni doprinos BCOP-a raspravi i davanju prijedloga za poboljšanje nacрта OECD-ovog dokumenta o najboljim praksama u planiranju proračuna prema učinku, kao i dijeljenje rada BCOP-a na proizvodu znanja o pokazateljima učinka u zemljama PEMPAL-a, koje su tijekom sastanka prokomentirali visoki dužnosnici OECD-a za proračun. Nadalje, na zahtjev OECD-a, voditelj Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima održao je detaljnu prezentaciju pristupa Rusije u pogledu planiranja proračuna prema učinku koja je potaknula zanimljivu diskusiju.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/bcop-participation-oecd-senior-budget-officials-performance-and-results-network-meeting](http://www.pempal.org/hr/events/bcop-participation-oecd-senior-budget-officials-performance-and-results-network-meeting)

# Radionica Radne skupine BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima na temu planiranja proračuna prema učincima u Austriji

**Datumi:** 13. ožujka 2018.

**Mjesto održavanja:** Beč, Austrija

Dvanaest članova BCOP-a iz ministarstava financija 11 zemalja članica BCOP-ovog PPBWG-a (Armenija, Bjelorus, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Ruska Federacija, Ukrajina i Uzbekistan) okupili su se u Beču, u Austriji, na radionici PPBWG-a posvećenoj planiranju proračuna prema učinku u Austriji. Radionica je održana dan prije plenarne sjednice BCOP-a koja se također održavala u Beču. Austrija je prošla reforme planiranja proračuna prema učinku i iznijela BCOP-u svoja iskustva 2013. Ovo je bila prilika da zemlje BCOP-a dobiju najnovije informacije o austrijskim reformama planiranja proračuna prema učinku i nova saznanja o upotrebi pokazatelja učinka prilikom donošenja proračunskih odluka.

**Ciljevi radionice** Radne skupine BCOP-a posvećene programskom planiranju i planiranju proračuna prema učinku bili su utvrdili tehničke elemente i naučiti iz nedavne austrijske reforme planiranja proračuna prema učinku te odlučiti o budućem radu Radne skupine BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima.

**Rezultati sastanka** uključuju detaljan pregled austrijske reforme planiranja proračuna uz sudjelovanje austrijskog Ministarstva financija i Saveznog ureda za upravljanje učinkom. Pregled je bio posvećen pokazateljima učinka te procjeni učinka propisa. Uključuje detaljne tehničke rasprave s govornicima iz Austrije i raspravu za okruglim stolom u kojoj su svi sudionici dali svoje mišljenje o krajnjim rezultatima rasprava s austrijskim kolegama, uz posebnu pozornost posvećenu na određene lekcije/elemente austrijskog slučaja koji se mogu provesti u njihovim zemljama. Na kraju se raspravljalo o temama za buduće aktivnosti radne skupine.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/workshop-program-and-performance-budgeting-working-group](http://www.pempal.org/hr/events/workshop-program-and-performance-budgeting-working-group)



# BCOP-ova plenarna sjednica o unaprjeđenju učinkovitosti i odgovornosti za javne rashode

**Datumi:** 14. – 16. ožujka 2018.

**Mjesto održavanja:** Beč, Austrija

**Na plenarnoj sjednici BCOP-a u 2018. okupili su se predstavnici ministarstava financija (MF-ova) 19 zemalja članica BCOP-a.** Održane su prezentacije Svjetske banke, OECD-a, MMF-a, Tajništva PEFA-e, Ministarstva financija Austrije, GIFT-a, te su predstavljene studije slučaja Rusije, Srbije, Gruzije i Hrvatske, kao i predstavljanje rada na proizvodima znanja te najnovijih informacija radnih skupina BCOP-a – Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost i Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima.

**Ključni ciljevi plenarne sjednice** bili su: i) započeti raspravu o međuvladinim fiskalnim odnosima, novoj temi BCOP-a, ii) pregledati i nastaviti rad dviju radnih skupina BCOP-a o proizvodima znanja; i iii) prikupiti prioritete reformi planiranja proračuna zemlja kako bi se te informacije uvrstile u BCOP-ov Akcijski plan za FG 2019.

## Rezultati sastanka bili su:

- pregled pristupa i trendova u međuvladinim fiskalnim odnosima i upoznavanje s najnovijim razvojem u zemljama OECD-a, kao i rasprava o mogućim pristupima i opcijama za zemlje PEMPAL-a;

- pregled i tehničke diskusije o praksama i pristupima u podtemi o upotrebi pokazatelja učinka u planiranju proračuna prema učinku, što je bila glavna tema Radne skupine BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima u protekloj godini, kao i prikupljanje dodatnih povratnih informacija od članova BCOP-a o nacrtu proizvoda znanja, „Pokazatelji učinka u zemljama PEMPAL-a: Trendovi i izazovi“;
- pregled i tehničke diskusije o praksama i pristupima u podtemi o sudjelovanju javnosti u proračunskom procesu i fiskalnom politici, što je bila glavna tema BCOP-ove Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost protekle godine; i
- pružiti članovima najnovije informacije o radu BCOP-a dostupne nakon prethodne plenarne sjednice i anketirati ih prije same sjednice o prioritetima, kako bi te informacije služile kao podloga za razvoj Akcijskog plana BCOP-a za FG 2019.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/bcop-plenary-meeting-improving-effectiveness-and-accountability-public-expenditures-and](http://www.pempal.org/hr/events/bcop-plenary-meeting-improving-effectiveness-and-accountability-public-expenditures-and)



# Sudjelovanje BCOP-a na sastanku OECD-ove Mreže visokih proračunskih dužnosnika iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (SBO CESEE) i na radionici Globalne inicijative za fiskalnu transparentnost (GIFT)

**Datumi:** 23. – 25. svibnja 2018.

**Mjesto održavanja:** Zagreb, Hrvatska

Članovi Izvršnog odbora BCOP-a iz 8 zemalja članica BCOP-a sudjelovali su na 14. sastanku OECD-ove regionalne Mreže visokih proračunskih dužnosnika za zemlje srednje, istočne i jugoistočne Europe (SBO CESEE) u Zagrebu, u Hrvatskoj, 24. – 25. svibnja 2018. Ovi OECD-ovi sastanci SBO CESEE održavaju se svake godine i bave se prioritetnim temama reformiranja koje su važne ministarstvima financija u toj regiji, te osiguravaju važnu platformu na kojoj zemlje PEMPAL-a mogu redovito razmjenjivati svoja postignuća i napredak u pogledu reformi sa zemljama iz drugih mreža. Ovo je bio sedmi OECD-ovo sastanak SBO CESEE na kojem je BCOP sudjelovao. Članovi BCOP-a sudjelovali su i na radionici za digitalne alate, IT i sudjelovanje građana koju je organizirao GIFT 23. svibnja, Pored toga, održan je i sastanak Izvršnog odbora BCOP-a prije radionice GIFT-a.

**Ciljevi sudjelovanja na OECD-ovom sastanku SBO CESEE** bili su analizirati prioritetne teme u pogledu reformi koje zanimaju predstavnike iz ministarstava financija u regiji. To je bio sedmi godišnji sastanak te mreže OECD-a na kojem je sudjelovao BCOP.

**Glavni rezultati OECD-ovog sastanka SBO-ova za regiju CESEE uključuju** razmjenu informacija i usporedbe reformi s širim predstavništvom ministarstava financija. Članovi BCOP-a imaju sve veću ulogu na tim sastancima. Ove su godine značajan doprinos dnevnom redu sastanka dali članovi BCOP-a iz Bugarske, Ruske Federacije, Kirgiske Republike i Hrvatske. Raspravljalo se o temama kao što su dubinske analize rashoda, srednjoročni proračunski okvir, „zeleno“ planiranje proračuna, kao i o različitim dimenzijama proračunske transparentnosti i sudjelovanja javnosti. Na uvodnoj sesiji se diskutiralo o trendovima, savjetima i idejama za unaprjeđenje proračunskih informacija.

**Ciljevi sudjelovanja na radionici GIFT-a** bili su demonstrirati važnost upotrebe informacijskih i komunikacijskih tehnologija u svrhu unaprjeđenja fiskalne transparentnosti i promicanja sudjelovanja građana, te predstaviti primjere prednosti upotrebe kanala društvenih medija i objave proračunskih informacija putem otvorenih podataka.

**Glavni rezultati GIFT-ove radionice uključivali su** unaprjeđeno znanje i razmjenu ideja i iskustava o portalima za fiskalnu transparentnost, otvorenim podacima te izgradnji ciljne publike. Radionica je uključivala grupne rasprave o alatima i publici radi konkretnijeg utvrđivanja ideja i inovativnih prijedloga za komunikaciju s korisnicima proračunskih informacija, a predstavljena je upotreba društvenih medija kao kanala za dvosmjernu komunikaciju između države i građana. Članovi BCOP-a koji su sudjelovali na radionici aktivno su pridonijeli predstavljajući iskustva Hrvatske, Bugarske, Ruske Federacije, Bosne i Hercegovine, Bjelarus i Kirgiske Republike.

Materijalni sa sastanaka dostupni su na stranici PEMPAL-a i OECD-a.

[www.pempal.org/hr/events/bcop-participation-meeting-oecd-senior-budget-officials-central-eastern-and-southeastern](http://www.pempal.org/hr/events/bcop-participation-meeting-oecd-senior-budget-officials-central-eastern-and-southeastern)

<http://www.oecd.org/gov/budgeting/senior-budgetofficialsfromcentraleasternandsouth-easterneuropeancountries.htm>



## Zajednica prakse za riznicu

### Sastanak TCOP-ove Radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima

**Datumi:** 11. – 13. listopada 2017.

**Mjesto održavanja:** Kišinjev, Moldova

Skupu je prisustvovalo 37 stručnjaka iz 13 zemalja PEMPAL-a (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Makedonija, Moldova, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina). Predstavnici mađarske riznice također su sudjelovali kao promatrači.

**Glavni cilj skupa** bio je nastaviti diskusiju o pitanjima upravljanja novčanim sredstvima i izrade projekcija, koji su od primarnog interesa za skupinu, s naglaskom na interakciji funkcije upravljanja novčanim sredstvima s funkcijom upravljanja dugom. Skup je poslužio i kao forum za ažuriranje plana aktivnosti tematske skupine.

**Rezultati sastanka uključivali su** upoznavanje sudionika s moldovskim pristupom upravljanju novčanim sredstvima i koordinaciji s funkcijom upravljanja dugom na temelju niza prezentacija

koje su održali domaćini. Sudionici na sastanku istaknuli su različita pitanja povezana s interakcijom između funkcija upravljanja novčanim sredstvima i upravljanja dugom, preispitali švedski pristup organizaciji upravljanja novčanim sredstvima i dugom te raspravili o novom nacrtu proizvoda znanja tematske skupine u pogledu ugovora o razini usluge (SLA) sa središnjim bankama. Skupina je preispitala i pokazatelje PEFA-e i DeMPA-a koji bi se mogli upotrijebiti za evaluaciju učinka funkcije upravljanja novčanim sredstvima i njezinu interakciju s upravljanjem dugom. Skup je završen raspravom u skupinama o planovima za budućnost.

Sažetak rasprava, kao i glavni rezultati sastanka, dostupni su u izvještaju sa skupa objavljenom na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/tcop-thematic-group-meeting-cash-management/bcs](http://www.pempal.org/hr/events/tcop-thematic-group-meeting-cash-management/bcs)



## Sastanak TCOP-ove Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice (videokonferencija)

**Datumi:** 12. prosinca 2017.

Videokonferenciji je prisustvovalo 15 članova tematske skupine iz šest zemalja (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Kazahstan, Moldova i Turska).

**Glavni cilj** sastanka bio je podijeliti iskustvo Kazahstana u uvođenju četvrte razine proračuna na razini lokalne vlasti. Drugi je cilj sastanka bio rasprava o pripremi sastanka tematske skupine koji se održao u travnju 2018. u Bakuu, u Azerbajdžanu.

**Rezultati sastanka** uključivali su upoznavanje članova skupine s iskustvom Kazahstana u uvođenju četvrte razine proračuna na razini lokalne vlasti. Pružene su opširne informacije iz nekoliko određenih područja, konkretno o nacionalnom proračunskom sustavu, prihodima i rashodima lokalne vlasti te trenutačnim

načinima financiranja lokalne vlasti. Govornici su opisali postojeći informacijski sustav Riznice, rješenje Riznica-Klijent, kao i nastojanja za integraciju informacijskih sustava. Sudionici na videokonferenciji raspravili su i o pitanjima povezanim s pripremom sljedećeg sastanka skupine uživo u travnju u Bakuu. Rasprava je bila usmjerena na radnje potrebne za pripremu sastanka, uključujući izradu koncepta skupa i preliminarnog dnevnog reda.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/tcop-thematic-videoconference-use-information-technologies-treasury-operations](http://www.pempal.org/hr/events/tcop-thematic-videoconference-use-information-technologies-treasury-operations)

## Sastanak TCOP-ove Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice (videokonferencija)

**Datumi:** 1. ožujka 2018.

**Ciljevi sastanka bili su** i) nastaviti s razmjenom informacija između zemalja članica o najnovijim događanjima u pogledu primjene IT-a za upravljanje javnim financijama i ii) diskutirati o priprema za sastanak uživo tematske skupine u Bakuu.

**Rezultati sastanka** uključivali su izlaganje gruzijskih kolega o njihovu iskustvu u razvoju informacijskog sustava za financijsko upravljanje MF-a za lakši prijelaz na obračunsko računovodstvo u javnom

sektoru, nakon čega je uslijedila grupna diskusija i odluka da se uključi modificirana verzija gruzijskog izlaganja u dnevni red sastanka u Bakuu. Detaljna rasprava o dnevnom redu sastanka u Bakuu.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/tcop-thematic-videoconference-use-information-technologies-treasury-operations-0](http://www.pempal.org/hr/events/tcop-thematic-videoconference-use-information-technologies-treasury-operations-0)



# Sastanci radnih skupina TCOP-a: Radna skupina za upotrebu IT-a u poslovanju riznice i Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru

**Datumi:** 10. – 13. travnja 2018.

**Mjesto održavanja:** Baku, Azerbajdžan

TCOP-ovi skupovi u Bakuu uključivali su sastanke dviju tematskih skupina koje rade u sklopu TCOP-a: Radna skupina za upotrebu IT-a u poslovanju riznice i Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru. Glavni događaj bio je zajednički sastanak radnih skupina koji se održao 12. travnja. Prethodio mu je interni sastanak Radne skupine za IT, a nakon njega održan je kratak interni sastanak Radne skupine za računovodstvo i izvještavanje. Domaćin sastanaka bila je Agencija za državnu riznicu Ministarstva financija Azerbajdžana.

## Glavna tema zajedničkog sastanka dviju skupina

bila su rješenja za automatizaciju računovodstva i izvještavanja na razini potrošačke jedinice te njihova integracija u središnji informacijski sustav za financijsko upravljanje (ISFU). **Rezultati zajedničkog sastanka** uključivali su analizu dostupnih opcija kako bi se potrošačkim jedinicama omogućio pristup funkcijama ISFU-a na temelju najnovijih globalnih trendova i iskustva ostalih zemalja sudionica.

## Ciljevi internog sastanka Radne skupine za IT

uključivali su diskusiju o najnovijem napretku koji je ostvarila zemlja domaćin, Azerbajdžan, po pitanju razvoja informacijskog sustava riznice i njegove integracije u ostale državne sustave, kao i razmjenu informacija o najnovijim događanjima u zemljama sudionicama.

## Rezultati internog sastanka Radne skupine za IT

uključivali su: i) upoznavanje sudionika s inovativnim IT rješenjima koja se upotrebljavaju za pružanje različitih javnih usluga u Azerbajdžanu, uključujući posjet centru za građane Azerbajdžanske mreže za pružanje usluga i savjeta; ii) pregled naučenih lekcija u azerbajdžanskoj državnoj riznici razvojem informacijskog sustava riznice; iii) najnovije informacije

o nedavnom razvoju u pogledu upotrebe informacijskih tehnologija za upravljanje javnim financijama u Albaniji, Bjelarusu, Moldovi, Rusiji i Turskoj, kao i o razvoju digitalnih tehnologija za državnu upravu na globalnoj razini.

Materijali sa sastanka Radne skupine, uključujući zajednički sastanak s Radnom skupinom za računovodstvo i izvještavanje, dostupni su ovdje.

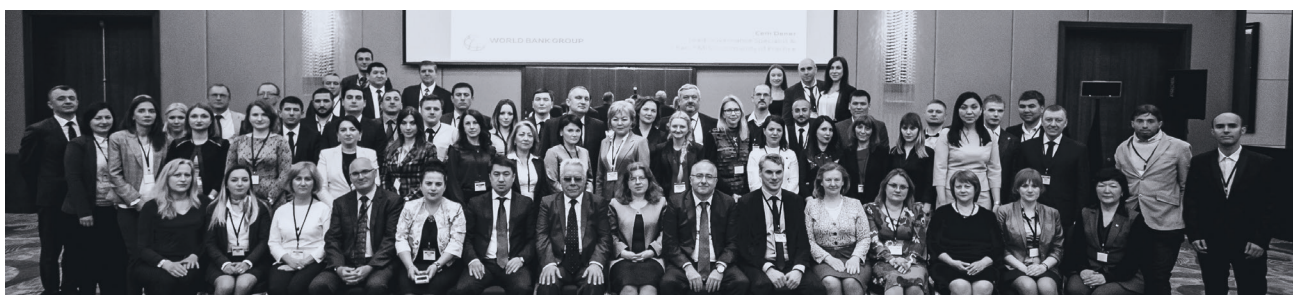
[www.pempal.org/hr/events/заседание-заседание-тематической-группы-кс-ремпа-по-использованию-информационных-технологий](http://www.pempal.org/hr/events/заседание-заседание-тематической-группы-кс-ремпа-по-использованию-информационных-технологий)

## Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje također je održala kratak interni sastanak u Bakuu koji je primarno bio posvećen razmjeni najnovijih informacija među članovima.

**Rezultati sastanka** uključuju razmjenu informacija o napretku reformi računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru u odabranim zemljama Europe i srednje Azije. Sudionici su također raspravljali o planovima za buduće aktivnosti Radne skupine, uključujući o odluci da se pripremi novi proizvod znanja na temu izrade proračunske klasifikacije s integriranim računskim planom na temelju praktičnih primjera iz zemalja članica.

Materijali sa sastanka Radne skupine, uključujući zajednički sastanak s Radnom skupinom za IT, dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/tcop-thematic-group-meeting-public-sector-accounting-and-financial-reporting](http://www.pempal.org/hr/events/tcop-thematic-group-meeting-public-sector-accounting-and-financial-reporting)



## Sastanak Radne skupine TCOP-a o razvoju uloge i funkcija riznice (videokonferencija)

**Datumi:** 18. travnja 2018.

**Cilj sastanka** bio je pregledati iskustvo nedavne reorganizacije sustava riznice u Moldovi.

**Rezultati sastanka** uključuju grupnu diskusiju o naučenim lekcijama iz iskustva reorganizacije na temelju izlaganja predstavnika moldovske državne riznice. Izlaganje je obuhvaćalo pozadinske informacije o reformi, izazovima upravljanja promjenama i trenutačnoj usmjerenosti na analizu daljnjih prilika za poboljšanje efikasnosti. U grupnoj diskusiji koja je uslijedila

istaknuto je kako moderno automatizirano okruženje na razini države smanjuje važnost tradicionalne funkcije obrade transakcija koju je riznica imala te prebacuje naglasak na nove funkcije „dodanih vrijednosti“ aktivnog upravljanja novčanim sredstvima i razvoj strateških alata za izvještavanje za upravitelje i donositelje odluka.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/events/videoconference-tcop-thematic-group-theme-%E2%80%9Cevolution-role-and-functions-treasury%E2%80%9D](http://www.pempal.org/events/videoconference-tcop-thematic-group-theme-%E2%80%9Cevolution-role-and-functions-treasury%E2%80%9D)

## Plenarna sjednica TCOP-a na temu mjerenja i praćenja učinka riznice

**Datumi:** 21. – 23. svibnja 2018.

**Mjesto održavanja:** Tirana, Albanija

**Glavni cilj godišnje plenarne sjednice TCOP-a** bio je poboljšati razumijevanje pristupa mjerenju i praćenju učinka te razmijeniti ideje i iskustva o tome kako bi se oni mogli primijeniti na ključne funkcije državne riznice u zemljama sudionicama. Sastanak je također poslužio za pregled napretka aktivnosti TCOP-a i ažuriranje srednjoročnog strateškog plana zajednica prakse.

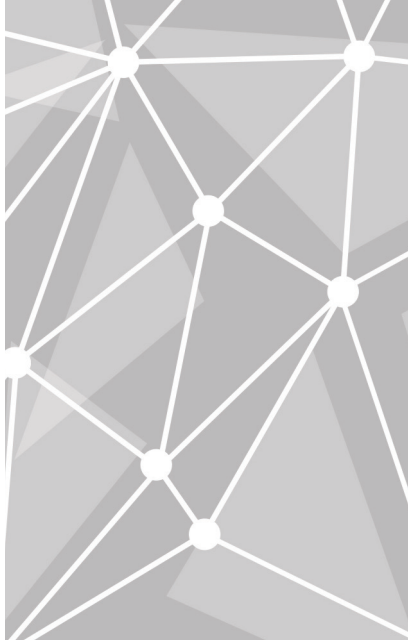
**Rezultati sastanka** uključuju detaljan pregled albanskog pristupa mjerenju i praćenju učinka PFM-a uz poseban naglasak na pokazatelje učinka i alate koji se upotrebljavaju za praćenje učinka ključnih funkcija

riznice. Također se raspravljalo o sustavima praćenja učinka riznica Turske i Ruske Federacije, kao i o širim međunarodnim trendovima. Dnevni je red sadržavao praktičnu primjenu evaluacijskog kriterija Procjene javnih rashoda i financijske odgovornosti (PEFA), Pi22, kojim se mjeri praćenje nepodmirenenih obveza s naslova rashoda. Godišnja anketa za članove TCOP-a provedena je tijekom sastanka radi prikupljanja prijedloga za buduće aktivnosti TCOP-a i te informacije služile su ažuriranju srednjoročnog strateškog plana TCOP-a.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/pempal-tcop-plenary-meeting](http://www.pempal.org/hr/events/pempal-tcop-plenary-meeting)





# Zajednica prakse za unutarnju reviziju

## Plenarna sjednica IACOP-a i sastanak Radne skupine za reviziju u praksi

**Datumi:** 24. – 27. listopada 2017.

**Mjesto održavanja:** Taškent, Uzbekistan

Na skupu IACOP-a okupilo se oko 70 sudionika iz 26 zemalja. Tim za koordinaciju i podršku IACOP-a osigurao je doprinos Nizozemske akademije i MF-a ovom skupu. Visoki dužnosnici iz Brazila (predsjednik predsjednik Nacionalnog vijeća za unutarnju kontrolu), Republike Južne Arrike (voditeljica za reformu unutarnje revizije, s pomoću videokonferencije) i federalne riznice Ruske Federacije (dva zamjenika direktora) pridružili su se IACOP-ovu skupu kako bi naučili i razmijenili iskustvo s IACOP-om. Visoki dužnosnici iz MF-a također su prisustvovali skupu IACOP-a, uključujući zamjenike ministara i voditelje odjela. Vlada Uzbekistana podržala je sve aktivnosti, a o skupu se detaljno izvještavalo u medijima i to ne samo u Uzbekistanu, nego i u Ukrajini, Rusiji i Brazilu.

**Ciljevi plenarne sjednice** bili su predstavljanje najnovijih postignuća u reformi unutarnje revizije u državama članicama IACOP-a te istraživanje uloge SHJ-a na temelju razvoja unutarnje revizije u javnom sektoru. IACOP je morao pružiti i pregled svojeg statusa u provedbi strategije i napretka radnih skupina te prikupiti mišljenja o planovima reforme unutarnje revizije u Uzbekistanu. **Ciljevi sastanka Radne skupine za reviziju u praksi** bili su preispitati postupak planiranja revizijskog angažmana i steći dostatno teoretsko i praktično poznavanje izrade nacrtu plana revizijskog angažmana.

**Rezultati plenarne sjednice** uključivali su dokaze o znanju koje je generirano putem IACOP-a, te o učinkovitoj primjeni u zemljama, kao i povratne

informacije IACOP-ovih stručnjaka iz prakse pruženo Uzbekistanu za reformu unutarnje revizije. **Rezultati rada radne skupine** bili su znanje koje su sudionici stekli u pogledu izrade nacrtu ciljeva revizije. Razvijeni su praktični slučajevi zemalja za fazu planiranja misije unutarnje revizije koji se mogu iskoristiti kao alat za obuke.

Na zahtjev Vlade Uzbekistana organizirano je još nekoliko dodatnih događanja paralelno uz IACOP-ov sastanak (konkretno 10 u Taškentu i jedan u regiji), uključujući pet paralelnih konferencija i dvije konferencije/televizijske emisije na temu skupa IACOP-a, a doprili su do više od tisuću dužnosnika iz javnog sektora. Jedna je konferencija organizirana za 42 zamjenika ministara i članove vladinog Odbora za sprječavanje korupcije.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/pempal-сва-плeнарное-засeдaние-и-собрaние-рaбочей-группы-аудит-на-пpaктике](http://www.pempal.org/hr/events/pempal-сва-плeнарное-засeдaние-и-собрaние-рaбочей-группы-аудит-на-пpaктике)



# Sastanci IACOP-ovih radnih skupina za unutarnju kontrolu (IC WG) i reviziju u praksi (AIPWG)

**Datumi:** 27. veljače – 2. ožujka 2018.

**Mjesto održavanja:** Brisel, Belgija

## Ciljevi sastanka ICWG-a bili su:

- dobiti najnovije informacije o ključnim novim razvojem i dobrim praksama od Europske komisije i Belgije u pogledu provedbe sustava unutarnjih kontrola u javnom sektoru (PIC);
- razmijeniti dobre prakse o provedbi unutarnjih kontrola, s naglaskom na ključnim elementima i olakotnim čimbenicima za odgovornost rukovodstva;
- shvatiti kako ocijeniti unutarnje kontrole, uključujući provedbu odgovornosti rukovodstva te raspraviti o ulogama unutarnjih revizora i središnjih harmonizacijskih jedinica (SHJ);
- pregledati napredak koji je ostvaren s glosarom PIC-a i njegovim prijevodom;
- uspostaviti kriterije PEMPAL-a za ocjenjivanje odgovornosti rukovodstva proračunske organizacije.

## Glavni ostvareni rezultati uključuju:

- razumijevanje dobrih praksi u provedbi i ocjenjivanju PIC-a, uključujući odgovornost rukovodstva u Europskoj komisiji, Belgiji, zemljama PEMPAL-a i šire;
- uspostavljeni kriteriji PEMPAL-a za ocjenjivanje odgovornosti rukovodstva proračunske organizacije; te
- ažurirani glosar PIC-a i njegov prijevod



## Ključni ciljevi sastanka AIPWG-a bili su:

- naučiti dobre prakse od Europske komisije (EK) i Belgije u pogledu organizacije sustava unutarnje revizije i provođenja angažmana unutarnje revizije;
- pregledati PEMPAL-ov nacrt predložka plana i programa revizije te obavljene posao nakon zadnjeg sastanka AIPWG-a;
- razumjeti vezu između faze planiranja (programa revizije) i rada na terenu u sklopu revizijskog angažmana te pregledati povezane standarde (Međunarodni standardi za stručnu provedbu unutarnje revizije – ISPPA 2310, 2320); te
- utvrditi dobre prakse i dodatno razraditi predložke i slučajeve zemalja PEMPAL-a kojima se mogu poslužiti zemlje članice u obrazovne svrhe.

## Glavni ostvareni rezultati uključuju:

- PEMPAL-ov predložak revizijskog plana i programa te primjerci radnih dokumenata za provođenje revizijskog angažmana;
- praktični slučajevi zemalja koji se mogu iskoristiti u obuci; te
- upoznavanje s dobrim praksama Europske komisije i Belgije.

Materijali o kojima se raspravljalo na sastanku, uključujući prezentacije i popratni dokument, dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/hr/events/iacop-internal-control-working-group-and-audit-practice-working-groups-meetings](http://www.pempal.org/hr/events/iacop-internal-control-working-group-and-audit-practice-working-groups-meetings)

# Sastanak IACOP-ove Radne skupine za reviziju u praksu (AIPWG)

**Datumi:** 11. – 13. lipnja 2018.

**Mjesto održavanja:** Tsaghkadzor,  
Armenija

**Ciljevi sastanka AiPWG-a** bili su utvrditi dobre prakse i izraditi nacrt proizvoda znanja IACOP-a na temu planiranja angažmana unutarnje revizije, dobiti najnovije informacije o ključnim nedavnim događanjima i postignućima u provedbi reforme sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (PIFC), unaprijediti učinkovitost unutarnje revizije u Armeniji, te utvrditi dobre prakse središnje harmonizacijske jedinice (SHJ) za unutarnju reviziju u pogledu izrade godišnjih izvještaja o učinku unutarnje revizije na razini države.

**Glavni rezultati** uključuju izradu nacrt proizvoda znanja IACOP-a na temu planiranja angažmana unutarnje revizije (predlošci o planiranju revizije, programu rada revizije, matrica rizika/kontrole). Sudionici su naučili

o dobrim praksama godišnjeg izvještavanja SHJ-a u zemljama PEMPAL-a te o dobrim praksama Europske komisije u planiranju angažmana unutarnje revizije. Članovima je bilo posebno zanimljivo čuti o napretku reformi unutarnje revizije u Armeniji i iskustvu primjene PIFC-a. Predstavljeno je i peto izdanje biltena IACOP-a koje je bilo posvećeno iskustvima Rusije, Francuske, Ukrajine, Mađarske, Češke i Velike Britanije, a u njemu su izneseni zaključci o provedbi sustava unutarnje revizije u predmetnim zemljama i naučene relevantne lekcije.

Materijali sa sastanka dostupni su na stranici PEMPAL-a.

[www.pempal.org/events/pempal-iacop-audit-practice-wg-meeting](http://www.pempal.org/events/pempal-iacop-audit-practice-wg-meeting)





## **PRILOG 5**

# **TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A**

**TABLICA 6: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A (USD)**

	Putni troškovi	Smještaj	Hrana	Usmeni i pisani prijevod	Konferencijski objekti	Drugo	Ukupni troškovi skupova
BCOP, Pariz, srpanj	11.268	18.109	2.434	12.095	0	1.146	<b>45.052</b>
TCOP, Kišinjev	16.072	13.000	8.467	17.519	5.500	1.374	<b>61.933</b>
IACOP, Taškent	56.233	34.769	6.297	23.620	0	1.589	<b>122.508</b>
BCOP, Pariz, studeni	4.965	5.434	931	5.907	0	1.149	<b>18.386</b>
IACOP, Brisel	25.685	27.932	7.502	18.966	13.446	4.508	<b>98.038</b>
BCOP, Beč	41.138	40.631	18.205	35.246	33.247	4.865	<b>173.332</b>
TCOP, Baku	36.466	30.000	11.190	17.940	4.000	1.168	<b>100.764</b>
TCOP, Tirana	28.713	14.000	10.000	12.859	1.969	1.821	<b>69.362</b>
BCOP, Zagreb	9.820	9.556	2.236	13.950	3.875	767	<b>40.204</b>
IACOP, Tsaghkadzor	26.345	15.493	10.985	22.650	2.490	2.580	<b>80.543</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>256.706</b>	<b>208.924</b>	<b>78.247</b>	<b>180.751</b>	<b>64.527</b>	<b>20.967</b>	<b>810.121</b>

**TABLICA 7: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A (%)**

	Putni troškovi	Smještaj	Hrana	Usmeni i pisani prijevod	Konferencijski objekti	Drugo	Ukupni troškovi skupova
BCOP, Pariz, srpanj	25,0	40,2	5,4	26,8	0,0	2,5	<b>100,0</b>
TCOP, Kišinjev	26,0	21,0	13,7	28,3	8,9	2,2	<b>100,0</b>
IACOP, Taškent	45,9	28,4	5,1	19,4	0,0	1,3	<b>100,0</b>
BCOP, Pariz, studeni	27,0	29,6	5,1	32,1	0,0	6,3	<b>100,0</b>
IACOP, Brisel	26,2	28,5	7,7	19,4	13,7	4,6	<b>100,0</b>
BCOP, Beč	23,7	23,4	10,5	20,3	19,2	2,8	<b>100,0</b>
TCOP, Baku	36,2	29,8	11,1	17,8	4,0	1,2	<b>100,0</b>
TCOP, Tirana	41,4	20,2	14,4	18,6	2,8	2,6	<b>100,0</b>
BCOP, Zagreb	24,4	23,8	5,6	34,7	9,6	1,9	<b>100,0</b>
IACOP, Tsaghkadzor	32,7	19,2	13,7	28,1	3,1	3,2	<b>100,0</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>32,0</b>	<b>26,0</b>	<b>10,0</b>	<b>22,0</b>	<b>8,0</b>	<b>3,0</b>	<b>100,0</b>









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