

PEM  PAL

u razdoblju

2012. – 2017.



© Tajništvo PEMPAL-a

Ovaj dokument proizvod je PEMPAL mreže.

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

SADRŽAJ

SKRAĆENICE	iii
PREDGOVOR	1
1. POZADINA I OBUHVAT	3
2. UTJECAJ PEMPAL-A NA PRAKSE UPRAVLJANJA JAVNIM FINANCIJAMA (PFM-A) U ZEMLJAMA ČLANICAMA	9
3. PEMPAL – PROFESIONALNA PLATFORMA ZA RAZMJENU ZNANJA O UPRAVLJANJU JAVNIM FINANCIJAMA (PFM-U), KOJU ČLANOVI CIJENE	17
4. PEMPAL-OVI REZULTATI: ADRESIRANI PFM PRIORITETI DRŽAVA ČLANICA	23
4.1 Zajednica prakse za proračun (BCOP)	26
4.2 Zajednica prakse za riznicu (TCOP)	29
4.3 Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)	33
4.4 Zajedničke aktivnosti svih zajednica prakse	36
5. PEMPAL-OV REZULTATI: KVALITETNI RESURSI I USLUGE PRUŽENI ČLANOVIMA	39
5.1 Kvalitetni Resursi	40
5.2 Usluge mreže PEMPAL	44
5.3 Online resursni materijali i komunikacija	47

6. PEMPAL-OVI REZULTATI: FINANCIJSKI ODRŽIVA MREŽA PREDANIH STRUČNJAKA ZA PFM	49
6.1 Predano vodstvo	50
6.2 Odgovornost i učinak	54
6.3 Osiguranje financijski održive mreže – ključni pokazatelji	55
7. PEMPAL-OVI REZULTATI: POVEĆANA SVIJEŠT NA VISOKIM RAZINAMA VLASTI I POLITIČKIM RAZINAMA O KORISTIMA I VRIJEDNOSTI PEMPAL-A	61
ZAKLJUČCI	67
PRILOG 1: KLJUČNA STATISTIKA PEMPAL-A	71
PRILOG 2: PRIMJERI UTJECAJA PEMPAL-A	73
Pojedinačni primjeri utjecaja PEMPAL-a po zemljama, 2012.-16.	74
Primjeri utjecaja PEMPAL-a prema tematskom području, 2012.-16.	75
PRILOG 3: SKUPOVI ZAJEDNICA PRAKSE ODRŽANI 2017.	77
Zajednica prakse za proračun	78
Zajednica prakse za riznicu	84
Zajednica prakse za unutarnju reviziju	88
PRILOG 4: SAŽETAK ODGOVORA NA STANDARDNA PITANJA IZ OCJENJIVAČKE ANKETE PEMPAL-OVA SKUPOVA	91
PRILOG 5: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A	93

SKRAĆENICE



AIP	Revizija u praksi
BCOP	Zajednica prakse za proračun
BCS	Bosansko-hrvatsko-srpski
CESEE SBO	Regionalna mreža visokih dužnosnika odgovornih za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe
COP	Zajednica prakse
COSO	Odbor pokroviteljskih organizacija Treadway komisije
ECA	Europa i srednja Azija
EU	Europska unija
FMC	Financijsko upravljanje i kontrola (FUK)
FG	Fiskalna godina
GIFT	Globalna inicijativa za fiskalnu transparentnost
IACOP	Zajednica prakse za unutarnju reviziju
IBP	Međunarodno partnerstvo za proračun
IPSAS	Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor
ISFU	Informacijski sustav za financijsko upravljanje
ISPIIA	Međunarodni standardi za stručnu provedbu unutarnje revizije
IT	Informacijske tehnologije
JRR	Jedinstveni račun riznice

KG	Kalendarska godina
MDTF	Uzajamni fond s više donatora
MENA	Bliski istok i sjeverna Afrika
MF	Ministarstvo financija
MMF	Međunarodni monetarni fond
MTR	Pregled na sredini razdoblja
OECD	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj
PEMPAL	Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima
PFM	Upravljanje javnim financijama
PIC	Unutarnje kontrole u javnom sektoru
RIFIX	Odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom
SB	Svjetska banka
SECO	Švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove
SHJ	Središnja harmonizacijska jedinica
TCOP	Zajednica prakse za riznicu



PREDGOVOR

S velikim vam zadovoljstvom predstavljamo izvještaj u kojem se sažeto prikazuju napredak i postignuća Mreže za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) tijekom razdoblja provedbe njegove prve strategije 2012. – 2017. Kao predstavnici donatora koji su PEMPAL podržavali tijekom razdoblja strategije imali smo priliku izravno svjedočiti koristima PEMPAL-a. Tijekom naše bliske suradnje s PEMPAL-om u svojstvu predsjednika Upravnog odbora PEMPAL-a osobno smo vidjeli kako pruža dragocjenu platformu putem koje se stručnjaci za javne financije povezuju i raspravljaju o pitanjima reforme upravljanja javnim financijama (PFM-om).

Ovim završnim izvještajem pokazuje se da je PEMPAL uspješno ostvario ciljeve utvrđene u strategiji za razdoblje 2012. – 2017. Mehanizmi koje je PEMPAL razvio za određivanje prioriteta zemalja članica za PFM bili su uspješni tijekom razdoblja strategije. Zemlje članice izvješćuju kako je znanje dobiveno radom PEMPAL-a upotrijebljeno za izradu strategija reformi i planova za provedbu PFM-a, za unapređenje pravnih okvira, modernizaciju poslovnih procesa, metodologija i informacijskih sustava te za razvoj obrazovnih kapaciteta i vještina. Postoji mnogo dokaza o novim, unaprijeđenim spoznajama u praksi PFM-a koje se mogu pripisati radu PEMPAL-a. Pojedini su članovi izrazili visoku i povećanu razinu zadovoljstva s pruženim prilikama za učenje i razmjenu znanja, kao i s kvalitetom izvora i usluga koje im mreža pruža. Predanost institucija radu mreže također je u porastu, što se može vidjeti iz visoke razine funkcija koju obavljaju članovi te njihova intenzivnog sudjelovanja, kao i iz rastućih nefinancijskih i financijskih doprinosa programu koje su dale zemlje članice.

Strategija PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 2017. pokazala se učinkovitim alatom za jačanje te mreže, a izvršni odbori

zajednica prakse predvodili su njezin razvoj i provedbu i tako omogućili zemljama članicama predanost strategiji i preuzimanje odgovornosti za nju. Pregledom na sredini razdoblja strategije također se utvrđuju jasne smjernice za sljedeću strategiju jer se njime dobivaju vrijedne informacije na temelju iskustva provedbe, utvrđuju čimbenici rizika za otklanjanje u posljednjim godinama strategije itd. pri čemu se naglasak uvijek stavlja na napore za unaprjeđenje održivosti. Kao što su to pokazale povratne informacije dobivene od visokih dužnosnika i članova vlada te ostalih dionika, PEMPAL je i dalje učinkovit i vrijedan alat za članove vlada iz Europe i srednje Azije koji im pomaže u efikasnijem i učinkovitijem upravljanju javnim financijama na temelju primjene poboljšanih praksi u području upravljanja javnim financijama.

Željeli bismo iskoristiti ovu priliku i u ime Upravnog odbora zahvaliti zemljama članicama te ključnim dionicima na njihovoj neprestanoj podršci i vrijednom doprinosu. Učenje iz međunarodnih i regionalnih dobrih praksi te 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 poboljšanja u sustavu PFM-a, istovremeno poboljšavajući regionalne odnose, što može dati šire dobrobiti zemljama članica i šire.

Protekla godina bila je i početak novog razdoblja strategije PEMPAL-a. Entuzijazam zemalja članica i njihova želja za osmišljanjem inovativnih pristupa kako bi i dalje bile dio ove vrijedne platforme doveli su do jasnog plana usmjeravanja mreže u narednom petogodišnjem razdoblju. Radujemo se daljnjem radu PEMPAL-a i zadovoljstvo nam je s vama podijeliti svoja postignuća iz prethodnog strateškog razdoblja, kako su navedena u ovom izvještaju.



Anna Valkova

Predsjednica Upravnog odbora PEMPAL-a u razdoblju 2014.-2015.

Ministarstvo financija Ruske Federacije



Irene Frei

Predsjednica Upravnog odbora PEMPAL-a u razdoblju 2016.-2017.

Državno tajništvo za ekonomske poslove - SECO, Švicarska



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 u 2006. uz potporu nekoliko donatorskih partnera, a njezin je cilj doprinosa jačanju praksi PFM-a u zemljama članicama putem razvoja i distribucije informacija o dobrim praksama PFM-a i njihovoj primjeni.

Članovi PEMPAL-a državni su službenici u ministarstvima financija, državnim riznicama ili ostalim povezanim središnjim agencijama koje su odgovorne za proračunsko planiranje, pripremu, izvršenje i monitoring, te koordinaciju/usklađivanje unutarnje revizije i funkcije unutarnje kontrole.

Članice PEMPAL-a 23 zemlje su Europe i srednje Azije: Albanija, Azerbajdžan, Armenija, Bjelorus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Češka Republika¹, Hrvatska, Gruzija, Mađarska¹, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Makedonija, Moldova, Crna Gora, Rumunjska, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

Učenje uz pomoć kolega glavni je instrument kojim se služi PEMPAL. To je dokazano snažan pristup za povećanje individualnih i organizacijskih kapaciteta. Sudionici međusobno surađuju izravno ili putem interneta te razvijaju pristupe za rješavanje čestih problema u PFM-u. Takvo dijeljenje informacija i rasprave o čestim problemima i njihovim rješenjima omogućeni su uspostavom odnosa između individualnih članica i zemalja koji se izgrađuju tijekom vremena, redovnim interakcijama koje promovira i podupire PEMPAL. Za razliku od tradicionalnih programa osposobljavanja, sudionici sami formiraju svoje vlastite akcijske planove i stavljaju se u ulogu stručnjaka među kolegama, tako da nisu samo primatelji znanja, nego i aktivno sudjeluju u pružanju tehničke pomoći.

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, razvoja proizvoda znanja. Informacije se dijele putem javnog *web*-mjestu na tri službena jezika mreže: engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom (BCS).

www.pempal.org/hr

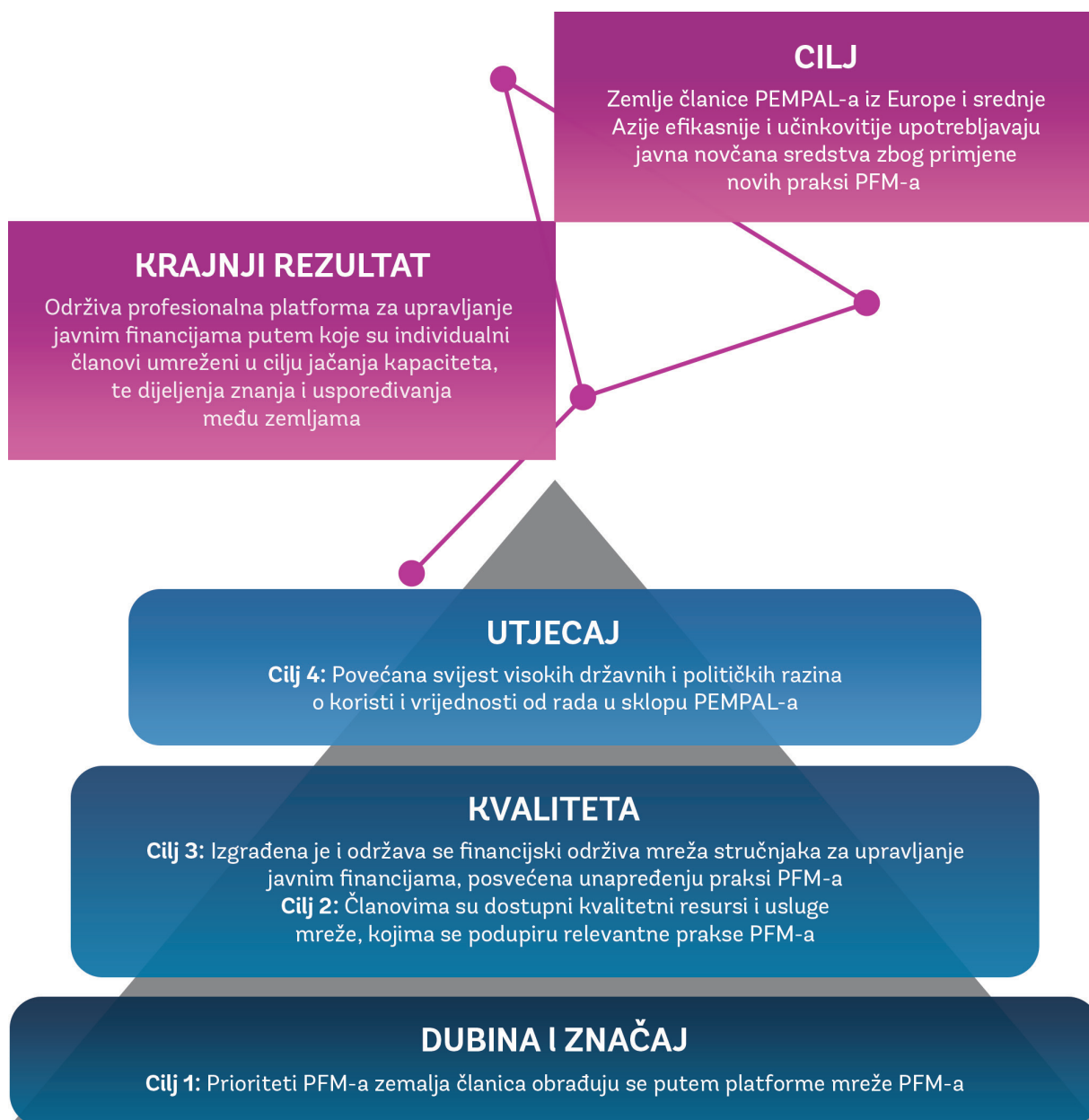
Prva strategija PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 2017. usmjeravala je aktivnosti mreže od njezina donošenja u srpnju 2012. do njezina dovršetka u lipnju 2017. Zajednice prakse povezale su svoje operativne planove sa strateškim vrijednostima i ciljevima PEMPAL-a.

www.pempal.org/hr/strategy

Cilj strategije bio je da se vlade zemalja članica PEMPAL-a iz europske i srednjoazijske regije efikasnije i učinkovitije služe javnim financijama na temelju primjene novih praksi PFM-a. To se trebalo postići izgradnjom i održavanjem održive, stručne platforme za upravljanje javnim financijama, kojom su se članice međusobno povezale radi jačanja svojih kapaciteta i omogućivanja razmjene znanja i referentnih mjerila među zemljama. Četiri cilja izlaznih rezultata i prateće aktivnosti odredili su usmjerenje PEMPAL-a u odnosu na niz ključnih pokazatelja učinka i nekoliko načina provjere. **Slika 1.** sažeto prikazuje strateški okvir PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 17.

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

SLIKA 1: STRATEŠKI OKVIR PEMPAL-A ZA RAZDOBLJE 2012. – 2017.



Upravljačka struktura PEMPAL-a 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;
- Upravni odbor koji uključuje predsjednike / zamjenike predsjednika zajednica prakse i predstavnike donatora i koji osigurava strateški nadzor i usmjeravanje;
- 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.

Tijekom razdoblja strategije PEMPAL je primio 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 iz Uzajamnog fonda s više donatora (MTFD) kojim upravlja Svjetska banka, a koji se financira doprinosima dvaju glavnih donatora, švicarskog Državnog tajništva za ekonomske poslove (SECO) i ruskog Ministarstva financija.

Ovim izvještajem sažeto se prikazuju rezultati koje je PEMPAL ostvario tijekom razdoblja provedbe svoje prve strategije strategije za 2012. – 2017.

Struktura izvještaja logički prati strateški okvir korišten tijekom razdoblja. Izvori podataka uključuju godišnje izvještaje PEMPAL-a, izvještaj o pregledu na sredini razdoblja, ocjenjivačke ankete skupa i ostale relevantne ankete i skupove podataka dostupne za predmetno

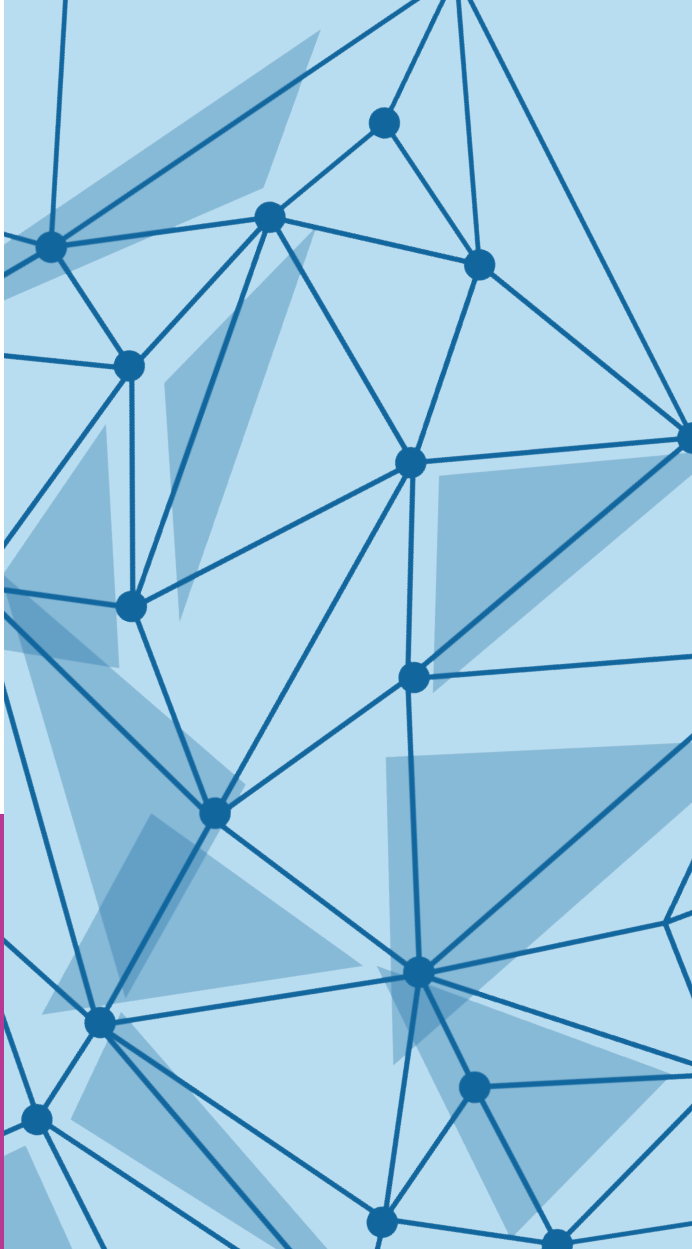
razdoblje u arhivi Tajništva PEMPAL-a. Upotrijebljeni podaci uglavnom obuhvaćaju kalendarske godine (KG) 2012. – 17. u skladu s praksom koja se koristila za godišnje izvještaje PEMPAL-a tijekom predmetnog razdoblja. Međutim, potrebno je napomenuti da je točno razdoblje obuhvaćeno strategijom utvrđeno kao razdoblje fiskalnih godina (FG) 2013. – 17. (srpanj 2012. – lipanj 2017.) na temelju donatorskog ciklusa financiranja. Stoga je dio financijskih podataka iznesen na temelju fiskalne godine.

SLIKA 2: UPRAVLJAČKA STRUKTURA PEMPAL-A









2

UTJECAJ PEMPAL-A NA PRAKSE UPRAVLJANJA JAVNIM FINANCIJAMA (PFM-A) U ZEMLJAMA ČLANICAMA

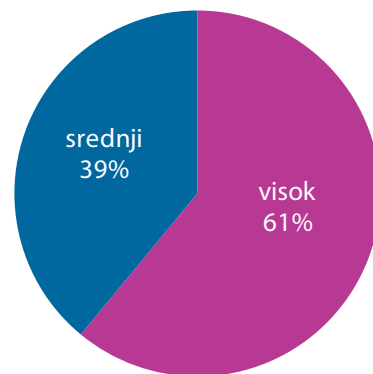
PEMPAL se tijekom godina razvio u važan alat za podršku unaprjeđenjima u upravljanju javnim financijama (PFM) u zemljama članicama u Europi i srednjoj Aziji. Sudjelovanje u PEMPAL-u pomoglo je središnjim financijskim agencijama da provedu unaprjeđenja u ključnim funkcionalnim područjima proračuna, riznice i unutarnje revizije. Zemlje članice izvješćuju kako je znanje dobiveno radom PEMPAL-a upotrijebljeno za izradu strategija reformi i planova za provedbu PFM-a, za unapređenje pravnih okvira, modernizaciju poslovnih procesa, metodologija i informacijskih sustava te za razvoj obrazovnih kapaciteta i vještina.

S obzirom na metodološke izazove povezane s mjerenjem utjecaja aktivnosti razmjene znanja koje predstavljaju temelj poslovanja PEMPAL-a, glavni alati koji su upotrijebljeni za mjerenje utjecaja PEMPAL-a na prakse PFM-a uključivali su različite ankete i prikupljanje priča o uspjehu.

PEMPAL je na jesen 2017. proveo posebnu anketu kako bi prikupio mišljenja rukovodstva institucija korisnika² (odnosno ministarstva financija i državnih trezora zemalja članica) o utjecaju programa. Kao što je prikazano na dijagramu 1., više od 60 % ispitanika utjecaj PEMPAL-a na sustave PFM-a u njihovoj zemlji ocijenilo je kao visok, a nijedan ispitanik nije ga ocijenio kao nizak.

Detaljniji primjeri utjecaja PEMPAL-a zabilježeni su u kompletnu priča o uspjehu koji je objavljen 2017. Razvijene su dvije vrste priča o uspjehu. Tematske priče obuhvaćale su primjere utjecaja odabranih tematskih skupina koje djeluju u okviru zajednica prakse. Teme obuhvaćene tim

DIJAGRAM 1: UTJECAJ PEMPAL-A NA SUSTAVE PFM-A



pričama o uspjehu uključuju fiskalnu transparentnost i transparentnost proračuna (na razini BCOP-a i svih zajednica prakse), programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku (na razini BCOP-a), upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice (na razini TCOP-a) i proizvode znanja u pogledu unutarnje revizije (na razini IACOP-a). Tematske priče dopunjene su kompletno priča specifičnih za određenu zemlju u kojima su zabilježeni primjeri utjecaja PEMPAL-a na reforme PFM-a u Albaniji, Bjelarusu, Gruziji, Kirgiskoj Republici, Moldovi i Ruskoj Federaciji. Obuhvaćene su teme zajednica prakse PEMPAL-a. Sažetak ključnih točaka svih priča nalazi se u **Prilogu 2**. Cijeli komplet priča o uspjehu dostupan je na web-mjestu programa na sljedećoj poveznici.

www.pempal.org/hr/success_stories



² Anketa provedena u razdoblju rujnu - studeni 2017. Upitnici su poslani višem rukovodstvu ministarstva financija svih zemalja članica. U slučajevima gdje državni trezori (riznice) nisu dio

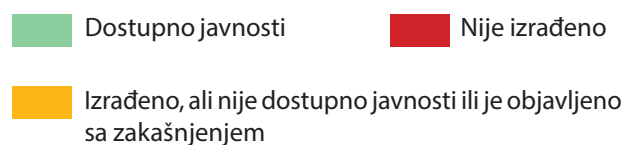
ministarstva financija, dodatni su upitnici poslani i upravi državnih trezora. Anketu je popunilo 19 zemalja.

SLIKA 3: PROMJENE U DOSTUPNOSTI PRORAČUNA ZA GRAĐANE U PEMPAL ZEMLJAMA

Zemlja	2015	2017
Albanija		
Armenija	IBP ne uključuje Armeniju	
Azerbajdžan		
Bjelorusija	IBP ne uključuje Bjelarus	
BIH		
Bugarska		
Hrvatska		
Češka		
Gruzija		
Mađarska		
Kazahstan		
Kosovo	IBP ne uključuje Kosovo	
Kirgistan		
Makedonija		
Moldavija		
Crna Gora	IBP ne uključuje Crnu Goru	
Rumunjska		
Rusija		
Srbija		
Tadžikistan		
Turska		
Ukrajina		
Uzbekistan	IBP ne uključuje Uzbekistan	
Dostupno javnosti (broj zemalja članica PEMPAL-a)	8	11

Ujednomvažnom tematskom području informacije o utjecaju PEMPAL-a dostupne su iz međunarodne ocjene, naime iz Ankete o otvorenosti proračuna koju provodi Međunarodno partnerstvo za proračun (IBP).

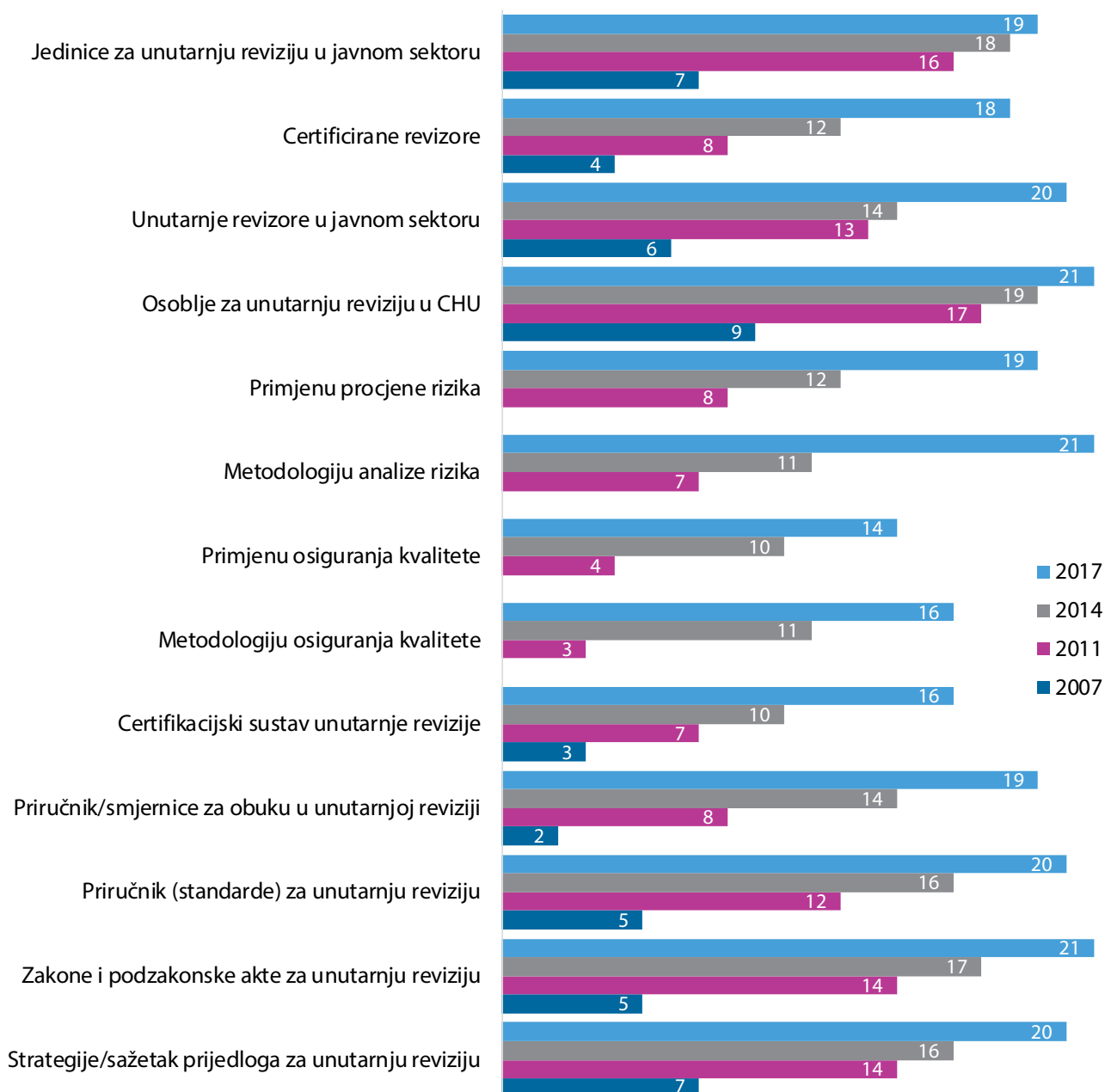
Suradnja PEMPAL-ove Zajednice prakse za proračun (BCOP-a) i IBP-a razvila se nakon plenarne sjednice cijele mreže održane 2014. koja je bila usmjerena na pitanja fiskalne transparentnosti. Tematska skupina za proračunsku pismenost i transparentnost koju je uspostavio BCOP upotrijebila je ocjene iz Ankete o otvorenosti proračuna IBP-a za usporedbu i usmjeravanje aktivnosti reforme. Zahvaljujući aktivnostima Radne skupine, neka poboljšanja u transparentnosti proračuna, posebno u području proračuna za građane, mogu se izravno pripisati PEMPAL-u. BCOP je 2015. uspostavio Radnu skupinu za proračunsku pismenost i transparentnost, a njezini članovi uključuju 15 ministarstava financija od ukupno 21 zemlje članice BCOP-a. Sudionici su utvrdili 10 izazova za izradu proračuna za građane, a resursni tim BCOP-a zatim je prikupio savjete kolega i međunarodne savjete u svrhu rješavanja tih izazova. To je izneseno u proizvodu znanja koji predstavlja osnovu koja će omogućiti reforme u zemljama članicama. Prema preliminarnim rezultatima Međunarodnog partnerstva za proračun (IBP-a) taj rad ima značajan utjecaj na raspoloživost dostupnih proračunskih informacija u regiji kako je prikazano na prethodnoj slici 3. Treba napomenuti da je ovaj proizvod znanja ocijenjen vrlo pozitivno od strane stručnjaka iz nekoliko organizacija, uključujući OECD, IBP, Globalnu inicijativu za fiskalnu transparentnost (GIFT) i Institut za javne financije (Hrvatska). Pored toga, Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost bila je pozvana da prezentira ovaj proizvod znanja na webinaru u organizaciji Centra za izvrsnost u financija (Slovenija) i na simpoziju u organizaciji OECD-a.



S obzirom na to da druge redovite međunarodne ocjene u tematskim područjima zajednica prakse PEMPAL-a ne postoje, za pribavljanje informacija o utjecaju aktivnosti zajednica prakse na prakse PFM-a zemalja članica upotrijebljene su interne ankete PEMPAL-a. Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP) ima najviše iskustva sa svojom anketom o utjecaju koja je provedena četiri puta u deset godina postojanja te zajednice prakse. Zajednica prakse za proračun (BCOP) i Zajednica prakse za riznicu (TCOP) svoju su prvu unutarnju anketu o utjecaju provele tek na kraju razdoblja strategije.

Rezultati ankete IACOP-a pokazuju da su zemlje članice tijekom godina ostvarile impresivna postignuća u smislu razvijene metodologije unutarnje revizije i broja jedinica za unutarnju reviziju te ovlaštenih revizora (dijagram 2.). Ta postignuća mogu se pripisati aktivnostima IACOP-a jer je zajednica prakse uspostavljena u trenutku kada je većina zemalja članica samo istraživala koncept unutarnje revizije države koji u prošlosti nije postojao u upravnom uređenju.

DIJAGRAM 2: KOLIKO ZEMALJA IMA...?



Stoga je IACOP odigrao jedinstvenu ulogu upoznavanja članova s ulogom i funkcijama unutarnje revizije te je podržao početnu fazu njezina razvoja u cijeloj regiji. U izvještaju o anketi istaknut je i napredak zemalja koje su 2007. pokazale umjerene rezultate, ali su zadnjih nekoliko godina gotovo dostigle države članice EU-a poput Hrvatske, Rumunjske, Bugarske i Mađarske koje su s reformama započele mnogo ranije. Konkretni predvodnici tog desetljeća su Armenija, , Srbija, Tadžikistan, Bosna i Hercegovina, Gruzija, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Makedonija, Moldova, Crna Gora, Rusija, Turska i Ukrajina. Naglašeno je i kako popis uključuje zemlje koje sudjeluju u radu Izvršnog odbora IACOP-a i zemlje koje su bile najaktivniji domaćini skupova IACOP-a, a to su: Armenija, Rusija, Moldova, Ukrajina, Gruzija, Kirgiska Republika, Albanija, Makedonija i Crna Gora. U **okviru 1.** nalaze se najnoviji primjeri utjecaja koje su podijelili članovi IACOP-a.

BCOP je početkom 2017. proveo svoju prvu samoprocjenu utjecaja. Četiri od 18 zemalja koje su sudjelovanje u anketi o utjecaju navelo je da BCOP ima „veoma velik“ utjecaj (što je najviša razina utjecaja), 10 zemalja navelo je „velik utjecaj“ (tj. druga najviša razina utjecaja), četiri zemlje navele su „umjeren utjecaj“, a nijedna zemlja nije navela „nizak utjecaj“. Na **dijagramu 3.** prikazana su tematska područja utjecaja.

Pristup Zajednice prakse za riznicu (TCOP-a) njezinoj prvoj anketi o utjecaju koja je provedena u svibnju 2017. bio je bliži kvalitativnoj ocjeni.

Tijekom plenarne sjednice zajednica prakse u Beču u anketi je sudjelovalo 13 zemalja. Sve su zemlje navele da aktivnosti TCOP-a imaju utjecaj na njihove sustave PFM-a, uključujući 11 zemalja koje su navele konkretne primjere tog utjecaja. U **okviru 2.** nalazi se jedan primjer utjecaja TCOP-a specifičan za određenu zemlju. Pristup ankete TCOP-a bio je nalik na pristup upotrijebljen tijekom pregleda na sredini razdoblja iz 2015., kada je šest zemalja BCOP-a i 10 zemalja TCOP-a pružilo konkretne primjere utjecaja aktivnosti zajednica prakse, dok je 12 zemalja IACOP-a navelo značajan utjecaj aktivnosti IACOP-a.³

DIJAGRAM 3: BROJ ZEMALJA KOJE REPORTIRAJU DA IM JE BCOP POMOGAO U UNAPRJEĐENJU ODREĐENIH REFORMI



³ Pogledajte

www.pempal.org/hr/events/sastanak-izvršnog-rukovodstva-pempal-srednjoročni-pregled-strategije-pempal-za-2012-17

OKVIR 1: UTJECAJ PROIZVODA ZNANJA IACOP-A

Predstavnici Kirgiske Republike, Kazahstana, Albanije i Armenije podijelili su svoja iskustva upotrebe proizvoda znanja IACOP-a u svojim institucijama.

Tako je **Gđa Nevila Piciri**, predstavnica Albanije, objasnila kako je njezina zemlja odobrila vodič za ocjenu kvalitete unutarnje revizije koji je izrađen prema vodiču IACOP-a; vanjske ocjene kvalitete već su provedene i njihovi rezultati su upotrijebljeni za davanje preporuka jedinicama za unutarnju reviziju. Albanija je ostvarila određen napredak u poboljšanju interakcije između VRI-ja, 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. Osim toga, potpisan je i dokument o radu odbora za unutarnju reviziju kojim se unaprijedila efikasnost unutarnje revizije. To je Albaniji omogućilo da ostvari ne samo kvantitativan napredak koji se vidio u anketi IACOP-a, nego je osigurao i naglu promjenu u pogledu kvalitete rada unutarnje revizije u skladu s međunarodnim standardima.

G. Edgar Mkrтчhyan, predstavnik Armenije, naglasio je odlike proizvoda znanja: proizvodi su korisni, primjenjivi, temelje se na najboljim praksama i relevantni su u trenutačnom kontekstu reformi. U nastavku nekoliko primjera kako se IACOP-ovi proizvodi znanja trenutačno upotrebljavaju u Armeniji: Za reformu unutarnje revizije upotrijebljeni su Vodič za osiguranje kvalitete i predložak procjene rizika u planiranju revizije za unutarnju reviziju u javnom sektoru. Za reformu financijske inspekcije upotrijebljen je sažetak prijedloga o suradnji između revizije u javnom sektoru i tijela za financijsku inspekciju (sažetak prijedloga za RIFIX).

Gđa Zamira Omorova, predstavnica Kirgiske Republike, naglasila je kako je Kirgiska Republika iskoristila svih šest priručnika koje je razvio IACOP i oni su pomogli u izradi

i provedbi smjernica za edukaciju unutarnjih revizora; programa profesionalnog razvoja, edukativnih materijala i ispita za kvalifikacijska testiranja koja polaže osoblje u jedinicama za unutarnju reviziju; sporazuma o suradnji između Ministarstva financija i Revizorske komore u području unutarnje revizije; Vodiča za program osiguranja kvalitete u unutarnjoj reviziji; Vodiča za unutarnju reviziju (revidira se); predložka za procjenu rizika u planiranju revizije (izradit će se).



Gđa Arman Bekturova, predstavnica Kazahstana, također je naglasila veliku vrijednost dostupnih proizvoda znanja; spomenula je i slučajeve koje je izradio IACOP i koji su upotrijebljeni za izradu: tehnika evaluacije učinka unutarnje revizije; pravila unutarnje revizije i postupaka vezanih uz provjeru, ponovnu ocjenu, upitnike, kontrolne popise; pravila za certifikaciju revizora u javnom sektoru; programa edukacije; sustava upravljanja standardnim rizicima.

OKVIR 2: UTJECAJ TCOP-A NA IZRADU KONCEPTA BJELARUSKOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA ZA FINANCIJSKO UPRAVLJANJE (ISFU-A)

Skupovi TCOP-a igrali su važnu ulogu u pružanju informacija za razvoj modernizacije ISFU-a, ideje Ministarstva financija Bjelarusu. Ministarstvo trenutno radi na detaljnoj izradi novog sustava.

G. Andrey Narchuk, voditelj Odjela za perspektivni razvoj, komentirao je kako su: *„lekcije naučene od kolega tijekom plenarnih sjednica TCOP-a i studijskih posjeta omogućile da unaprijedimo uvjete za visokokvalitetnu izradu budućeg ISFU-a.“*

Prvi skup koji treba spomenuti plenarna je radionica TCOP-a iz 2012., održana u Ruskoj Federaciji. Ministarstvo financija Bjelarusu imalo je priliku razgovarati s predstavnicima Državne riznice Ruske Federacije o njihovu iskustvu uspješne modernizacije sustava riznice, koji je jedan od najvećih na svijetu.

G. Narchuk dalje se prisjetio: *„Bila je to vrlo otvorena i produktivna rasprava. Mnogo smo naučili o tehničkim aspektima sustava, ali je jednako važan bio savjet Državne riznice o upravljanju projektima te metodološkim i funkcionalnim izmjenama u poslovanju riznice koje se moralo uzeti u obzir.“* Posjet je rezultirao i produbljenom suradnjom između riznica obiju zemalja – ubrzo nakon potpisivanja sporazuma o suradnji koji je otvorio put za više redovitijih razmjena delegacija.

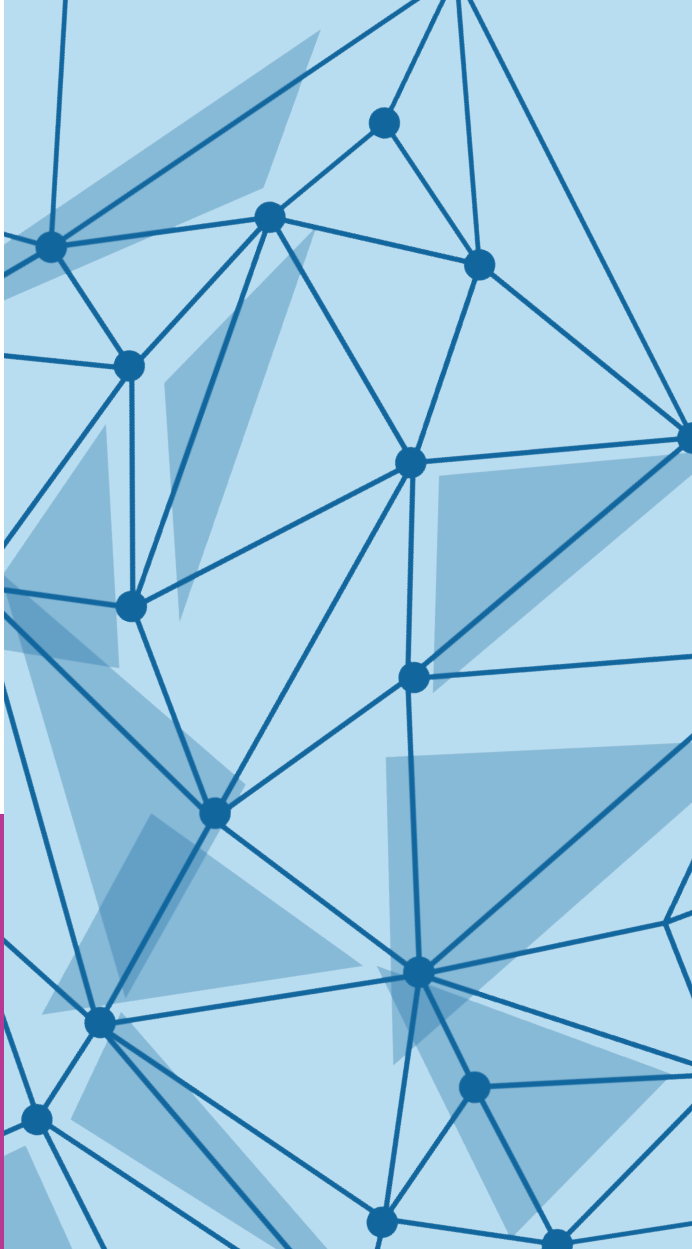
Početkom 2014. godine Ministarstvo financija Bjelarusu dovršilo je rad na Prijedlogu modernizacije ISFU-a i pozvalo kolege iz TCOP-a da dođu u Minsk i podijele

svoja mišljenja te daju stručan savjet u pogledu tog dokumenta. Radionica je održana u listopadu 2014. te je na njoj sudjelovalo 37 stručnjaka iz ministarstava financija iz 10 zemalja koje su članice Radne skupine TCOP-a o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice.

Gđa Tamara Gruzinskaya, zamjenica voditelja riznice, prisjeća se: *„Predstavili smo svoj slučaj kolegama. Bjelaruski sustav riznice poznat je kao jak sustav koji osigurava efikasan proces izvršenja proračuna, ali mi planiramo otići korak dalje prema sveobuhvatnijem modernom ISFU-u, u sklopu procesa reforme PFM-a. Opisali smo svoju viziju budućeg sustava te objasnili kako su višestruki sustavi trenutno u upotrebi razvijeni interno, neki od njih i prije 10 – 15 godina, na zastarjeloj tehnološkoj platformi i upotrebljavajući nekoliko softverskih paketa i baza podataka. Razumijemo da su mogućnosti za daljnji razvoj na postojećoj platformi ograničene te da postoji potreba za modernizacijom. Članovi Radne skupine pregledali su prijedlog te zaključili da su naši planovi vrlo ambiciozni. Dali su nam mnogobrojne vrijedne savjete usmjerene na preduvjete koji se moraju ispuniti uz koordinaciju sa zainteresiranim stranama (proračunske klasifikacije, jedinstveni kontni plan, tehnička infrastruktura itd.) prije započinjanja izrade sustava.“*

Skupu je prisustvovao i g. Cem Dener, vodeći stručnjak Svjetske banke za upotrebu informacijskih tehnologija u PFM-u, što je omogućilo službenicima iz Ministarstva financija i njegova IT centra dodatne uvide potrebne za izradu izgleda sustava te ocjenu potreba prilagodbe gotovih komercijalnih rješenja.





3

**PEMPAL – PROFESIONALNA
PLATFORMA ZA RAZMJENU
ZNANJA O UPRAVLJANJU
JAVNIM FINANCIJAMA
(PFM-U), KOJU ČLANOVI
CIJENE**

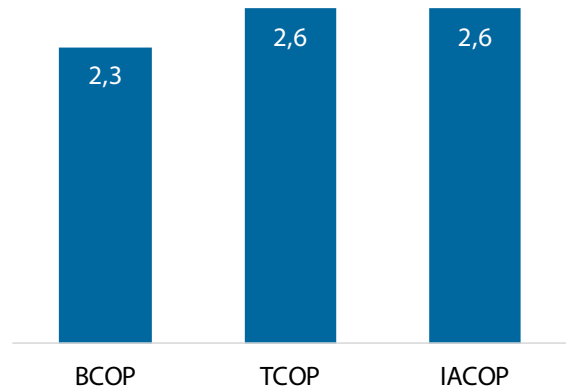
PEMPAL se profilirao kao stručna platforma za razmjenu znanja o upravljanju javnim financijama (PFM-u). Postoje čvrsti dokazi o novom i poboljšanom znanju u praksama PFM-a koje se može pripisati PEMPAL-u te o stalnoj i rastućoj razini zadovoljstva pojedinačnih članova s prilikama za razmjenu znanja i učenja koje pruža mreža.

Prethodno spomenutom anketom provedenom u rujnu 2017. prikupljena su mišljenja rukovodstva institucija korisnika i o utjecaju PEMPAL-a na kapacitet pojedinačnih sudionika da vode ili provode reforme PFM-a u svojoj zemlji. Kao što je to prikazano na **dijagramu 4.**⁴, više od 60 % ispitanika taj utjecaj ocijenilo je kao visok, uz neznatne razlike u prosječnim ocjenama među zajednicama prakse.

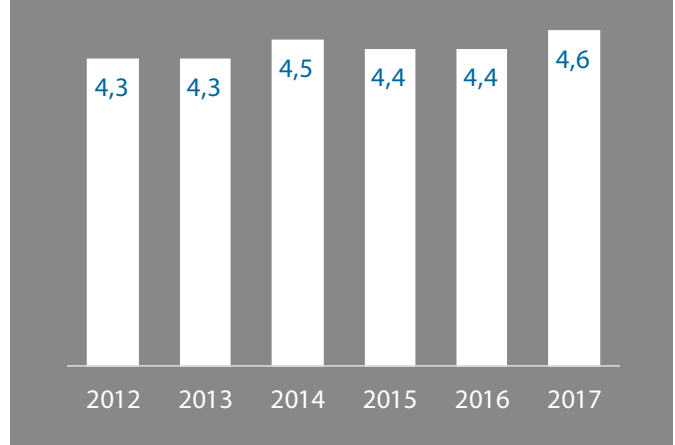
Rezultati ankete odraženi su mnogobrojnim citatima i pismima podrške viših rukovoditelja institucija PFM-a kojima potvrđuju doprinos PEMPAL-a unaprjeđenju vještina, znanja i stručnosti u praksama PFM-a u zemljama članicama. Neki su primjeri navedeni u **Okviru 3.**

Mišljenja rukovoditelja dosljedna su mišljenjima izravnih sudionika aktivnosti PEMPAL-a⁵. Pojedini članovi veoma cijene prilike koje mreža pruža. Kao što je to prikazano na **dijagramu 5.**, podaci dostupni iz ocjenjivačkih anketa skupa pokazuju ocjenu zahvalnosti za priliku učenja od kolega koja je visoka i raste prema kraju razdoblja.

DIJAGRAM 4: UTJECAJ PEMPAL-A NA KAPACITETE OSOBLJA



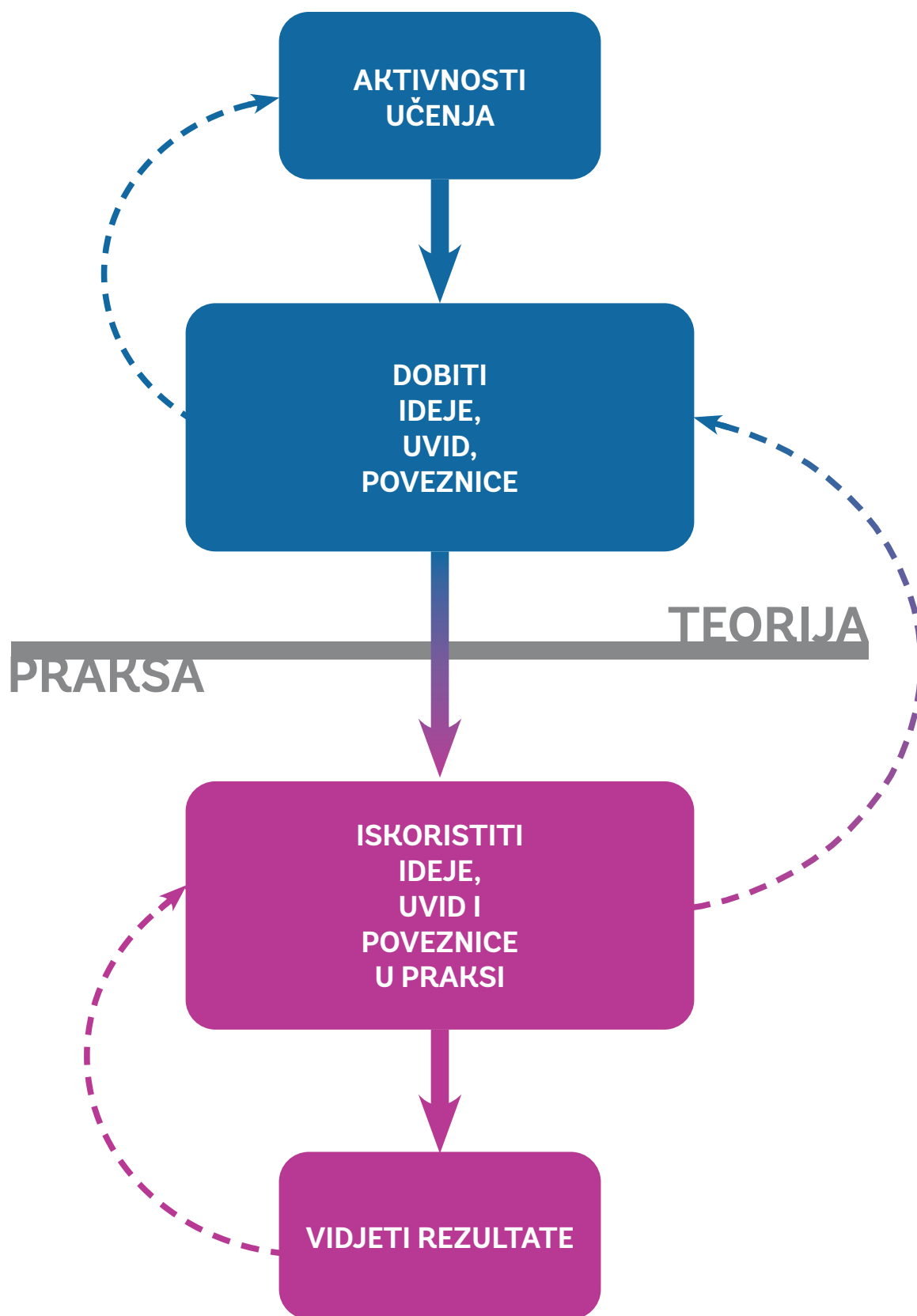
DIJAGRAM 5: SUDIONICI CIJENE UČENJE OD KOLEGA



4 Skala korištene u anketi je 1-nizak, 2-umjeren i 3-visok.

5 Na temelju podataka iz standardiziranih elektronskih za evaluacija skupova koju sprovodi PEMPAL Sekretarijat nakon svakog skupa. Kroz čitav ovaj izvještaj, naslovi dijagrama koji prikazuju podatke iz ovih anketa prikazani su sa znakom *. Agregatni podaci za sva standardna pitanja iz ovih anketa dati su u Prilogu 4.

SLIKA 2: CIKLUS KONTINUIRANOG UČENJA KA PRAKSI I NAZAD



Izvor: Wenger-Trayner

OKVIR 3: 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 te sposobnosti osoblja da upravlja reformama.

— Ministarstvo financija Azerbajdžana

Sudjelovanjem na skupovima PEMPAL-a podiže se razina znanja osoblja Ministarstva financija. 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 programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku, 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 državne riznice BiH u pogledu upravljanja reformama u tom području i/ili njihove provedbe. Rad Radne skupine za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku od osobite je pomoći jer u svojoj zemlji isto tako provodimo reforme u području programskog planiranja i planiranja proračuna prema učinku. 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 Bosne i Hercegovine (proračunskim korisnicima) na kojima smo ponovno utvrdili strukturu programa i uspostavili jasnu vezu između strateških dokumenata /dokumenata na sredini razdoblja. Trenutačno radimo na izmjenama i dopunama Zakona o financiranju i pripremamo niz podzakonskih akata kojima će se omogućiti službeno donošenje programskog proračuna (obzirom da je do sada programski format proračuna bio prvenstveno prezentacijske prirode).

— Ministarstvo financija iz Bosne i Hercegovine

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

— Ministarstvo financija Rusije

Radionicama, skupovima za učenje i web-konferencijama 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 Ministarstva financija 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 programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku te za fiskalnu 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, 2017.







4

**PEMPAL-OVI REZULTATI:
ADRESIRANI PFM
PRIORITETI DRŽAVA
ČLANICA**

Mehanizmi koje je PEMPAL razvio za određivanje prioriteta zemalja članica za PFM dobro su funkcionirali tijekom razdoblja strategije.

Aktivnosti zajednica prakse provedene su putem akcijskih planova koje su članovi sami provodili i koji su bili usmjereni na tematske prioritete PFM-a koje su odabrali članovi. Zajednice prakse koristile su se konzultacijama uživo i anketama za članove radi utvrđivanja tematskih prioriteta članova. Početni skup prioriteta raspravljen je tijekom godišnjeg sastanka izvršnih odbora zajednica prakse koji je održan 2013. Istaknuto je da prioritete koje su zajednice prakse utvrdile s pomoću unutarnjih postupaka odgovaraju prioritetima za regiju Europe i srednje Azije koje je Svjetska banka utvrdila unutarnjem studijom provedenom u otprilike isto vrijeme.

Postupci određivanja prioriteta među aktivnostima bili su uobičajeni u svim zajednicama prakse i sastojali su se od raznih pristupa,

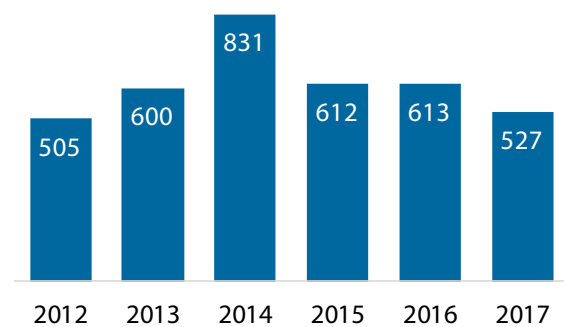
uključujući i odabir najčešćih tema za velike sastanke; te rjeđih tema za radne skupine i studijske posjete, pri čemu se konačni izbor provodi kroz kombinaciju glasovanja članova i izbora / odobrenja izvršnih odbora zajednica prakse.

U razdoblju od KG 2012. do 2017. PEMPAL je organizirao 132 tematska skupa različite vrste na kojima se okupilo 3.688 sudionika iz zemalja članica.

Naglasak je bio stavljen na komunikaciju uživo koja je bila osobito važna u početnoj fazi osnivanja zajednica prakse. Tri četvrtine svih skupova (99) održano je uživo, iako su se s vremenom virtualni skupovi počeli koristiti sve više. Tematski sastanci manje skupine bili su najpopularnija vrsta skupa (39 % svih skupova). Tijekom razdoblja svaka je zajednica prakse imala nekoliko tematskih skupina koje su uključivale zemlje sa zajedničkim interesom u pogledu odabranih tema. Sastanci tematskih skupina uživo dopunjavani su tematskim videokonferencijama (25 % svih skupova) koje su se vrlo često koristile na sredini razdoblja, a posljednjih su godina bile rjeđe jer je nekoliko tematskih skupina završilo svoje aktivnosti. Studijski posjeti isto su tako bili popularni na sredini razdoblja (17 % svih skupova). Sve tri zajednice tijekom cijelog su razdoblja zadržale praksu organizacije godišnjih plenarnih sjednica koje

su im omogućile okupljanje svih članova i osiguravanje toga da su članovi obavješteni o napretku radnih skupina uspostavljenih radi veće usredotočenosti na specifična reformska pitanja. Aktivnosti zajednica prakse dopunjavane su godišnjim zajedničkim sastancima izvršnih odbora svih triju zajednica prakse te plenarnom sjednicom cijele mreže koja je održana 2014. Raspodjela skupova i sudionika po godinama prikazana na **dijagramima 6. i 7.** ukazuje na najveću aktivnost tematskih skupina u razdoblju 2013. – 15. Na to je utjecala i nesigurnost u pogledu dostupnosti financiranja za sljedeće razdoblje strategije koja je obilježila posljednje godine razdoblja, 2016. i 2017., zbog koje su zajednice prakse usvojile pristupe uštede tijekom predmetnih godina.

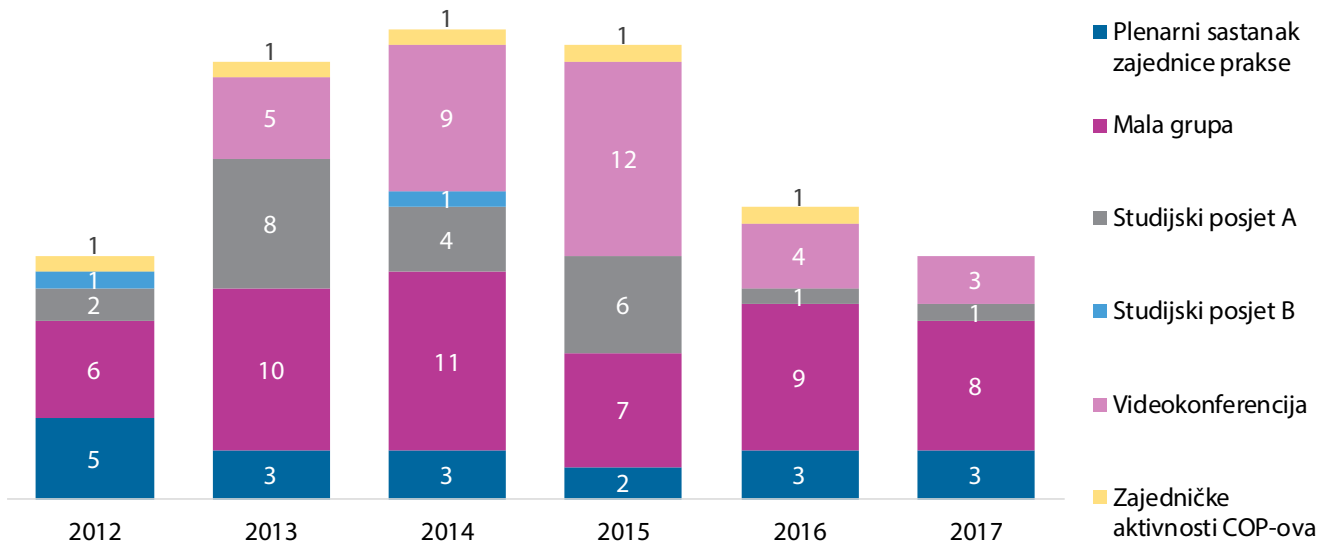
DIJAGRAM 6: SUDIONICI SKUPOVA PEMPAL-A IZ ZEMALJA ČLANICA



Domaćin velikog broja skupova uživo (45 od 99) bile su zemlje članice PEMPAL-a, što im je omogućilo da imaju ključnu ulogu u izradi dnevnog reda skupa.

Od 23 zemlje članice njih 19 bilo je domaćin najmanje jednog skupa PEMPAL-a, 13 zemalja bilo je domaćin dvaju ili više skupova, a osam zemalja bilo je domaćin triju ili više skupova. Zemlje članice PEMPAL-a koje predvode po broju skupova jesu Albanija (3 skupa), Armenija (3), Bjelarus (3), Gruzija (5), Mađarska (3), Moldova (3), Rusija (6) i Turska (3).

DIJAGRAM 7: SKUPOVI PEMPAL-A PO VRSTI



Dnevni redovi skupova održanih u zemljama članicama obično su odražavali pitanja od interesa za zemlju domaćina i uključivali su vrijeme za upoznavanje sudionika s iskustvom zemlje domaćina u relevantnim područjima.

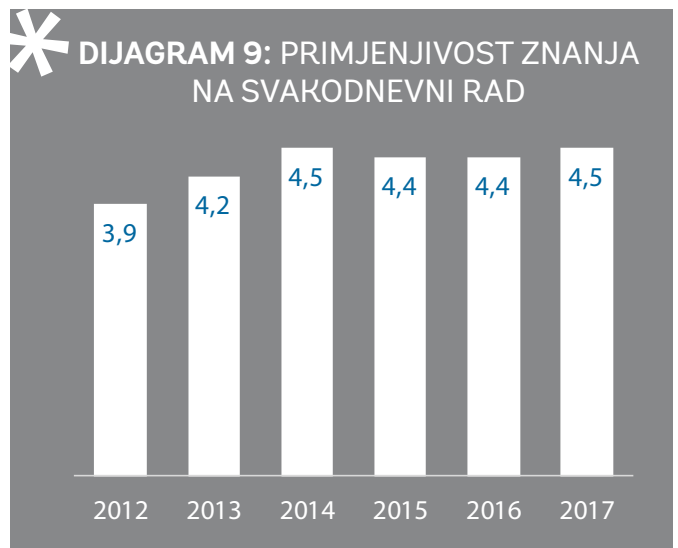
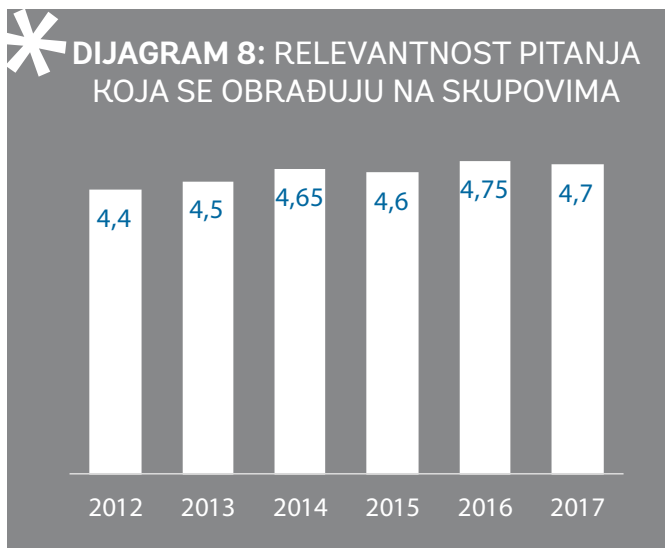
Vrlo često dijelovi dnevnih redova takvih skupova posebno su prilagođeni potrebama zemlje domaćina (npr. uključuju odabrane blokove za savjetovanje domaćina o određenom pitanju). Primjerice, sastanci Radne skupine TCOP-a održani u Minsku 2014. i 2016. uključivali su blokove posvećene pregledu bjeloruskih koncepata novog informacijski sustav za financijsko upravljanje (ISFU-a) i prelaska na Međunarodne računovodstvene standarde za javni sektor (IPSAS). 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, što

omogućuje promicanje reformi i postignuća PFM-a u zemlji domaćinu. Primjerice, prvi skup PEMPAL-a čiji je domaćin bio Uzbekistan i koji je održan 2017., bio je popraćen nizom dodatnih skupova koje su prenosili lokalni mediji, čime se promicao razvoj funkcije unutarnje revizije u javnom sektoru.

Sudionici skupa cijene nastojanja da se aktivnosti prilagode potrebama zemalja članica.

Kao što je prikazano na dijagramima 8. i 9. u nastavku, podaci iz ocjenjivačkih anketa skupa prikazuju ocjene primjene znanja stečenog tijekom skupova u svakodnevnom poslu i relevantnosti pitanja razmatranih na skupovima koje su dosljedno visoke i rastu tijekom razdoblja.

Informacije o pristupima kojima se svaka zajednica prakse koristi za razmatranje prioriteta PFM-a zemalja članica nalaze se u odjeljcima u nastanku, nakon čega slijede informacije o zajedničkim aktivnostima svih zajednica prakse.





4.1

Zajednica prakse za proračun (BCOP)

Tijekom razdoblja strategije cilj BCOP-a bio je ojačati metodologiju, planiranje i transparentnost proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a.

Na godišnjim plenarnim sjednicama omogućavao je razgovore o zajedničkim izazovima s kojima se suočavaju zemlje članice dok je za potrebe konkretnijih razgovora o određenim pitanjima te za ciljanu pomoć zemljama članicama pri rješavanju tih izazova uspostavio tri radne skupine koje se sastoje od podskupina članova koji su se sastajali češće:

- Radna skupina za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru (završila s radom u FG 2016.)
- Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost (aktivna, započela s radom u FG 2015.)
- Radna skupina za programsko planiranje i planiranje

proračuna prema učinku (aktivna, započela s radom u FG 2016.)

Nadalje, BCOP je uspostavio blisku suradnju s Organizacijom za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), prvenstveno putem OECD-ove regionalne mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun (SBO) za zemlje srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE). OECD-ovi godišnji sastanci SBO-a za regiju CESEE održavaju se svake godine i bave 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 u pogledu reformi sa zemljama iz drugih mreža. BCOP je do kraja 2017. sudjelovao na šest OECD-ovih godišnjih sastanaka SBO-a za regiju CESEE, a njegov je aktivni doprinos s vremenom rastao. Osim toga, BCOP je omogućio sudjelovanje zemalja PEMPAL-a u Anketi OECD-a o proračunskim praksama i postupcima.

Tematski prioriteti BCOP-a za 2012.-2017.

Aktivnosti BCOP-a bile su posvećene sljedećim glavnim temama tijekom razdoblja 2012. – 2017.:

- **unaprjeđenje alata za učinkovito fiskalno upravljanje** s prvotnim naglaskom na planiranju proračuna prema učinku i programskom planiranju, uz utvrđivanje izazova i prioriteta zemalja članica u ostalim tematskim područjima PFM-a kako se oni budu pojavljivali (uključujući upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru);
- **jačanje fiskalne transparentnosti i odgovornosti** s naglaskom na proračunsku pismenost, transparentnost i inicijative u pogledu sudjelovanja javnosti;
- **povećanja količine međunarodno dostupnih podataka** o zemljama PEMPAL-a putem utvrđivanja i razmjene dobrih praksi u pogledu proračuna i usporedbi unutar i izvan regije PEMPAL-a (uključujući u području proračunske transparentnosti praćenjem rezultata Ankete o otvorenosti proračuna i savjetovanjem s Međunarodnim partnerstvom za proračun (IBP-om) i Globalnom inicijativom za fiskalnu transparentnost (GIFT); u području praksi planiranja proračuna i planiranja proračuna prema učinku provedbom PEMPAL-ovih i OECD-ovih anketa i proizvodima znanja koje je BCOP razvio u svrhu dokumentiranja regionalni praksi i usporedbe s međunarodnim praksama).

4.1.1

Radne skupine BCOP-a

Radna skupina za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru svoj je radni program provela u razdoblju 2014. – 16.

Ciljevi ove Skupine, osnovane u FG 2014., bili su učenje iz međunarodnog iskustva i razmjena lekcija koje su zemlje PEMPAL-a naučile o tome kako se nositi s ključnim izazovima i slabostima u platnim sustavima javnog sektora te praksama upravljanja primanjima zaposlenih u javnom sektoru. Skupina je analizirala: primjenu modela izrade projekcija za primanja zaposlenih u javnom sektoru; pristupe fleksibilnosti plaćanja u državnoj službi; upotrebu IT sustava u upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru na temelju studije slučaja Turske; i iskustvo zemalja Latinske Amerike u poboljšanju efikasnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje, analizirane su detaljne studije slučaja zemalja u pogledu reformi javnih plaćanja, uključujući lekcije iz Kirgiske Republike, Hrvatske i Slovenije. Pod rezultate te Radne skupine potpadalo je i produblјivanje znanja članova o nekoliko ključnih problema u politici plaća i upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru. Time će se doprinijeti poboljšanom upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru i sveukupnoj jačoj održivosti proračuna s obzirom na to da velik dio javnih rashoda diljem regije Europe i srednje Azije odlazi na primanja zaposlenih u javnom sektoru. Tehničku podršku Radnoj skupini pružili su Maya Gusarova i Zac Mills iz Svjetske banke.

Cilj Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost, 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 je istražila 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. Šesnaest zemalja BCOP-a članice su te Skupine, koja 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). Glavne aktivnosti te Skupine do kraja 2017. uključivale su: dokumentiranje praksi i statusa reformi u zemljama članicama putem ankete; pregled međunarodnih studija slučajeva zemalja izlaganjem studije Svjetske banke na temu praksi proračunske pismenosti; analizu pristupa uključivanju građana u Kanadi, Ujedinjenoj Kraljevini, Ruskoj Federaciji i Hrvatskoj; detaljnu analizu na lokaciji proračuna za građane i sudjelovanja javnosti u Hrvatskoj na razini države i lokalnoj razini; savjetovanja s IBP-om radi razgovora o čimbenicima uspjeha za IBP-ov Indeks otvorenosti proračuna, uključujući analizu PEMPAL-ovih uspješnih zemalja; razvoj proizvoda znanja u kojem su utvrđeni izazovi pri sastavljanju proračuna za građane i načini na koji ih se može riješiti; doprinos Vodiču za proračunsku pismenost OECD-a/GIFT-a; analizu studija slučaja koje su predstavile zemlje članice; i započinjanje rada na proizvodu znanja o sudjelovanju javnosti u fiskalnoj politici i proračunskom procesu. Radnoj skupini tehničku podršku pružale su Maya Gusarova i Deanna Aubrey (do sredine 2017.) te Harika Masud (od kraja 2017.) iz Svjetske banke, a predvodi je Anna Belenchuk iz Ministarstva financijska Ruske Federacije.

Cilj Radne skupine za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku, osnovane 2016., jest utvrditi glavne trendove i naučene lekcije u programskom planiranju i planiranju prema učinku i njihovoj provedbi te dubinskim analizama rashoda u razvijenim zemljama i zemljama PEMPAL-a radi poboljšanja učinkovitosti rashoda.

Članovi Zajednice prakse za proračun (BCOP) bili su dosljedni u izdvajanju programskog planiranja i planiranja proračuna prema učinku kao prioritarnog područja u reformama planiranja proračuna svojih zemalja, stoga je BCOP odlučio osnovati Skupinu za ta područja. Članice te Skupine 15 je zemalja BCOP-a, a Skupina je uspostavila opsežno partnerstvo i suradnju s OECD-om, među ostalim, putem sudjelovanja u anketama OECD-a o planiranju proračuna prema učinku i sudjelovanja u mreži OECD-a posvećenju učinku i rezultatima te doprinosa toj mreži. Glavne aktivnosti te Skupine do kraja 2017. uključivale su: sudjelovanje u

Anketi OECD-a o planiranju proračuna prema učinku za 2016. i analizu rezultata te ankete među zemljama PEMPAL-a i OECD-a; analizu planiranja proračuna prema učinku u Francuskoj; ispitivanje dubinskih analiza rashoda u Nizozemskoj i Irskoj; sudjelovanje na godišnjim sastancima mreže OECD-a posvećene učinku i rezultatima i doprinos toj mreži, uključujući doprinose radnim sastancima radi iznošenja primjedbi u pogledu OECD-ovih najboljih praksi u planiranju proračuna prema učinku; pregled međunarodnih studija slučajeva zemalja

izlaganjem studije Svjetske banke o sedam zemalja koje provode reformu; analiza studija slučajeva koje su iznijele zemlje članice; prikupljanje i analiza sveobuhvatnih kompleta/primjera pokazatelja učinka iz deset zemalja članica; analiza planiranja proračuna prema učinku u Austriji; i razvoj proizvoda znanja o pokazateljima učinka u zemljama PEMPAL-a. Radnoj skupini tehničku podršku pružaju Naida Čaršimamović Vukotić i Maya Gusarova iz Svjetske banke, a predvodi je Nikolay Begchin iz Ministarstva financija Ruske Federacije.

4.1.2

Proizvodi znanja BCOP-a

Tijekom razdoblja strategije BCOP je za svoje članove izradio brojne izvore znanja koji uključuju pribavljanje, prikupljanje i prevođenje relevantnih materijala iz zemalja članica, drugih zemalja i međunarodnih organizacija; pribavljanje i omogućivanje posebnih tehničkih prezentacija i rasprava o temama koje članovi BCOP-a zatraže tijekom s skupova BCOP-a; provedbu i analizu neslužbenih anketa koje se provode prije skupova BCOP-a, a kojima se bilježi status reformi u zemljama BCOP-a; provedbu i analizu službenih anketa, kao što su ankete OECD-a, koje se provode prije skupova BCOP-a, a kojima se bilježi status reformi u zemljama BCOP-a; prikupljanje i prevođenje tehničkih metodoloških dokumenata i primjera proračunskih dokumenata zemalja članica i njihovo dijeljenje za internu upotrebu; i razvoj službenih proizvoda znanja BCOP-a radi pregleda trendova, izazova i naučenih lekcija u zemljama BCOP-a i/ili pružanja smjernica i preporuka za provedbu u zemljama BCOP-a u pogledu određenih tehničkih tema.

Sveobuhvatan popis izvora znanja pruža se svim članovima BCOP-a tijekom godišnjih plenarnih sjednica (trenutačna verzija dostupna je u pozadinskim materijalima).

www.pempal.org/hr/events/bcop-plenary-meeting-improving-effectiveness-and-accountability-public-expenditures-and

U nastavku se nalazi kratak pregled odabranih ključnih izvora znanja BCOP-a nastalih u razdoblju 2012. – 17.

- **Anketa OECD-a i PEMPAL-a o praksama i postupcima planiranja proračuna za razdoblje 2013. – 14.**

Trinaest zemalja BCOP-a sudjelovalo je u sveobuhvatnoj Anketi OECD-a o proračunskim praksama i postupcima za razdoblje 2013. – 14. kojom su se prikupljale informacije koje su omogućile usporedbu zemalja sudionica s 33 zemlje OECD-a. Anketa je predstavljala zajednički napor PEMPAL-a i OECD-a, a njome je proširena baza podataka OECD-a koja obuhvaća više od 100 zemalja te je izrađen izvještaj u kojem su utvrđene dobre prakse u obje skupine zemalja.

- **Primjeri ključnih pokazatelja učinka u odabranim sektorima**

Godine 2014. BCOP je u svojem dokumentu Primjeri ključnih pokazatelja učinka prema sektoru prikupio nekoliko primjera ključnih pokazatelja učinka po sektoru. To je učinjeno u svrhu podrške raspravama o fiskalnoj transparentnosti i odgovornosti na zahtjev svih zajednica prakse s obzirom na to da većina zemalja članica trenutačno provodi programsko planiranje proračuna i suočava se s izazovima izrade pokazatelja prema resornim ministarstvima.

- **Anketa OECD-a o planiranju proračuna prema učinku za 2016.**

Radna skupina BCOP-a za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku omogućila je sudjelovanje 14 zemalja BCOP-a u Anketi OECD-a o planiranju proračuna prema učinku. Sudjelovanje u toj anketi doprinijelo je ciljevima Radne skupine pružanjem: osnovnih podataka o stanju reformi programskog planiranja i planiranja proračuna prema učinku u zemljama PEMPAL-a; mogućnosti zemljama PEMPAL-a da usporede rezultate svog napretka

sa zemljama OECD-a; i informacija o najnovijim trendovima i najboljim praksama u razvijenim zemljama.

- **Savladanje izazova u izradi proračuna za građane u zemljama PEMPAL-a**

Radna skupina BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost izradila je proizvod znanja o proračunima za građane kako bi pružila mogućnosti utemeljene na međunarodnim savjetima i savjetima kolega kako bi se riješilo deset izazova s kojima se susreću zemlje članice Radne skupine. Pozitivnu povratnu informacija o dokumentu dali su stručnjaci brojnih međunarodnih organizacija, kao što je ranije pomenuto.

- **Pokazatelji učinka u zemljama PEMPAL-a: Trendovi i izazovi**

Predmetni proizvod znanja koji je razvila Radna skupina

BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost pregled je glavnih značajki pokazatelja prikupljenih u okviru postupaka planiranja proračuna u zemljama članicama te se njime utvrđuju glavni izazovi u zemljama PEMPAL-a u pogledu pokazatelja učinka. Sastoji se od dva dijela: pregled općenitih pokazatelja učinka na temelju deset konkretnih kriterija i detaljan pregled pokazatelja u zdravstvenom i obrazovnom sektoru. Oba dijela sadržavaju sažetak zajedničke analize i informacije za svaku zemlju.

Detaljnije informacije o aktivnostima BCOP-a u 2017. nalaze se u **Prilogu 3**. Informacije o aktivnostima prethodnih godina dostupne su u godišnjim izvještajima za odgovarajuće godine.

Strateški i akcijski planovi BCOP-a za zadnjih pet godina nalaze se na sljedećoj poveznici:

www.pempal.org/hr/about/action-plans/bcop



4.2

Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

Cilj aktivnosti TCOP-a jačanje je državne funkcije riznice putem:

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

Tematski prioriteti TCOP-a za 2012.-2017.

Tijekom razdoblja 2012. – 2017. TCOP je svoje aktivnosti organizirao prema sljedećim glavnim temama:

- **upravljanje novčanim sredstvima i izrada njihovih projekcija**, rasprave o različitim pristupima poboljšanju upravljanja novčanim sredstvima u zemljama članicama TCOP-a (konsolidacija gotovinskih salda te izrada jedinstvenog računa riznice (TSA), unaprjeđenje pravovremenosti zapisa i izvještaja o novčanim tokovima, alati za izradu novčanih projekcija, izrada gotovinske rezerve itd.);
- **kontrole riznice i razvoj funkcije riznice**, bavljenje različitim aspektima kontrola riznice (kontrole rezerviranih sredstava, sprječavanje nastanka nepodmirenih obveza s naslova rashoda, upravljanje rizicima itd.) te rasprave o međunarodnim trendovima u razvoju funkcije državne riznice;
- **upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice**, usmjerenost na iskustva provedbe informacijskog sustava financijskog upravljanja u zemljama PEMPAL-a te diljem svijeta ; te
- **računovodstvo i financijsko izvještavanje u javnom sektoru**, s posebnim fokusom na ocjenu računovodstvenih standarda i praksi državnog javnog sektora u odnosu na zahtjeve IPSAS-a.

4.2.1

Radne skupine TCOP-a

Osnovano je nekoliko radnih skupina TCOP-a da bi se omogućili redovitiji sastanci članova podskupina radi raspravljanja i rješavanja zajedničkih problema. Aktivnosti i rezultati radnih skupina koje su djelovale tijekom razdoblja su sažete u nastavku.

Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice (aktivna, osnovana 2013.). Ova tematska Skupina služi kao platforma za razmjenu iskustva i znanja stručnjaka iz 11 zemalja članica. Većina zemalja TCOP-a trenutačno razvija svoje informacijske sustave riznice te mnoge od njih ili razmišljaju ili su već u procesu širenja funkcionalnosti sustava te stvaranja integriranih informacijskih sustava za financijsko upravljanje. Od svojeg osnivanja pa sve do kraja 2017. Skupina je održala sedam tematskih videokonferencija, tri studijska posjeta (Ankari u Turskoj 2013.; Seulu u Južnoj Koreji 2015.; i Beču u Austriji 2017.) te tri tematske radionice (u Minsku u Bjelarusu 2014., u Tbilisiju u Gruziji 2015. i u Kišinjevu u Moldovi 2016.). Glavni rezultati aktivnosti Skupine uključuju upoznavanje sudionika s iskustvima odabranih zemalja u pogledu provedbe informacijskog sustava za financijsko

upravljanje (ISFU) i raspravu o njihovoj mogućoj primjeni u zemljama TCOP-a; bolje razumijevanje pitanja povezanih s uslugama IT podrške u ministarstvima financija / uredima riznice; pregled resursa Zajednice prakse Svjetske banke za ISFU; dopunu knjižnice PEMPAL-a materijalima dovršenih aktivnosti kako bi bili dostupni za daljnju upotrebu. Nekoliko zemalja izvijestilo je o izravnoj upotrebi aktivnosti Skupine. Kolege iz Bjelarusu iskoristile su mišljenje kolega stručnjaka iz TCOP-a u postupku osmišljanja njihova novog ISFU-a. Kolege iz Gruzije u Seulu su dobile nove ideje u pogledu integracije informacijskog sustava riznice sa sustavom javne nabave. Kolege iz Tadžikistana dobile su bolji uvid u funkcioniranje informacijskog sustava Turske, što im je pomoglo u prilagodbi tog sustava potrebama njihove zemlje.

Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima (aktivna, osnovana 2015.), koja se trenutačno sastoji od 13 zemalja članica TCOP-a, osnovana je na inicijativu nekoliko zemalja članica zainteresiranih za rješavanje niza izazova pri upravljanju likvidnošću te zbog želje za prelaskom s praksi pasivnog na prakse aktivnijeg upravljanja novčanim sredstvima. Do kraja 2017. Skupina je održala šest tematskih videokonferencija i tri tematske

radionice (u Ankari 2016. te u Moskvi i Kišinjvu 2017.). Skupina je istražila iskustva Albanije, Azerbajdžana, Gruzije, Moldove, Turske i Rusije u pogledu upravljanja novčanim sredstvima. Članovi Skupine unaprijedili su svoje razumijevanje operacija jedinstvenog računa riznice, alata za aktivno upravljanje novčanim sredstvima, određivanja ciljnog iznosa salda i izrada gotovinske rezerve, suradnje sa središnjim bankama, te suradnje s funkcijom upravljanja dugom. Proizvodi znanja koje je Skupina izradila uključuju Izvještaj o tematskoj anketi o poslovanju jedinstvenog računa riznice u zemljama TCOP-a i Bilješku o ugovorima o razini usluge sa središnjim bankama.

Tematske skupine za računovodstvo u javnom sektoru rade u sklopu TCOP-a od 2013.

- **Rand skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru** (aktivna) 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). Do kraja 2017. ta je Skupina održala četiri tematske radionice (domaćini su bili Makedonija, Gruzija, Crna Gora i Bjelarus) 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 okružju. Isto tako, Skupina je pregledala Smjernice za utvrđivanje neusklađenosti između nacionalnih metodologija i međunarodnih standarda te primjere njihove primjene.
- **Radna skupina za računovodstvo za javnu imovinu djelovala je u razdoblju 2013.-2015.** Sažeti izvještaj Skupine pripremljen je 2015. te je objavljen na internetskoj stranici PEMPAL-a.
- **Radna skupina za konsolidaciju financijskih izvještaja** dovršila je svoj rad razvojem Smjernica za konsolidaciju financijskih izvještaja, koje su objavljene na internetskoj stranici 2016. Te su skupine prestale s radom 2015., odnosno 2016., jer su raspravile o svim temama predviđenima u svojim akcijskim planovima.

Tematska skupina za razvoj uloge i funkcija riznice (aktivna).

Tijekom plenarne sjednice TCOP-a u Tirani u Albaniji u svibnju 2015. donesena je odluka o osnivanju nove tematske skupine za podršku raspravama i planovima zemalja članica u pogledu uloge riznice koja se mijenja. Skupina, koja ima 12 zemalja članica, izradila je dnevne redove za godišnje plenarne sjednice TCOP-a 2016. i 2017. Na plenarnoj sjednici održanoj u Moldovi 2016. raspravljalo se o razvoju uloge funkcije riznice s 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.

Proizvodi znanja TCOP-a izrađeni tijekom razdoblja obuhvaćaju rezultate rada tematskih skupina TCOP-a, a usmjereni su na pitanja od posebnog interesa za članove TCOP-a.

Ti interesi uključuju:

- Integraciju proračunske klasifikacije i kontnog plana, primjere iz zemalja TCOP-a, 2014.
- Konačni izvještaj o aktivnostima Tematske skupine TCOP-a za upravljanje imovinom, 2015.
- Praktične smjernice o konsolidaciji financijskih izvještaja, 2016.
- Izvještaj o rezultatima ankete o praksama poslovanja jedinstvenog računa riznice u zemljama članicama PEMPAL-a, 2016.
- Napomena o ugovorima o razini usluge (SLA) sa središnjim bankama, 2017.

Detaljnije informacije o aktivnostima TCOP-a u 2017. nalaze se u **Prilogu 3**. Informacije o aktivnostima prethodnih godina dostupne su u godišnjim izvještajima za odgovarajuće godine.

Strateški i akcijski planovi TCOP-a za zadnjih pet godina nalaze se na sljedećoj poveznici:

www.pempal.org/hr/about/action-plans/tcop

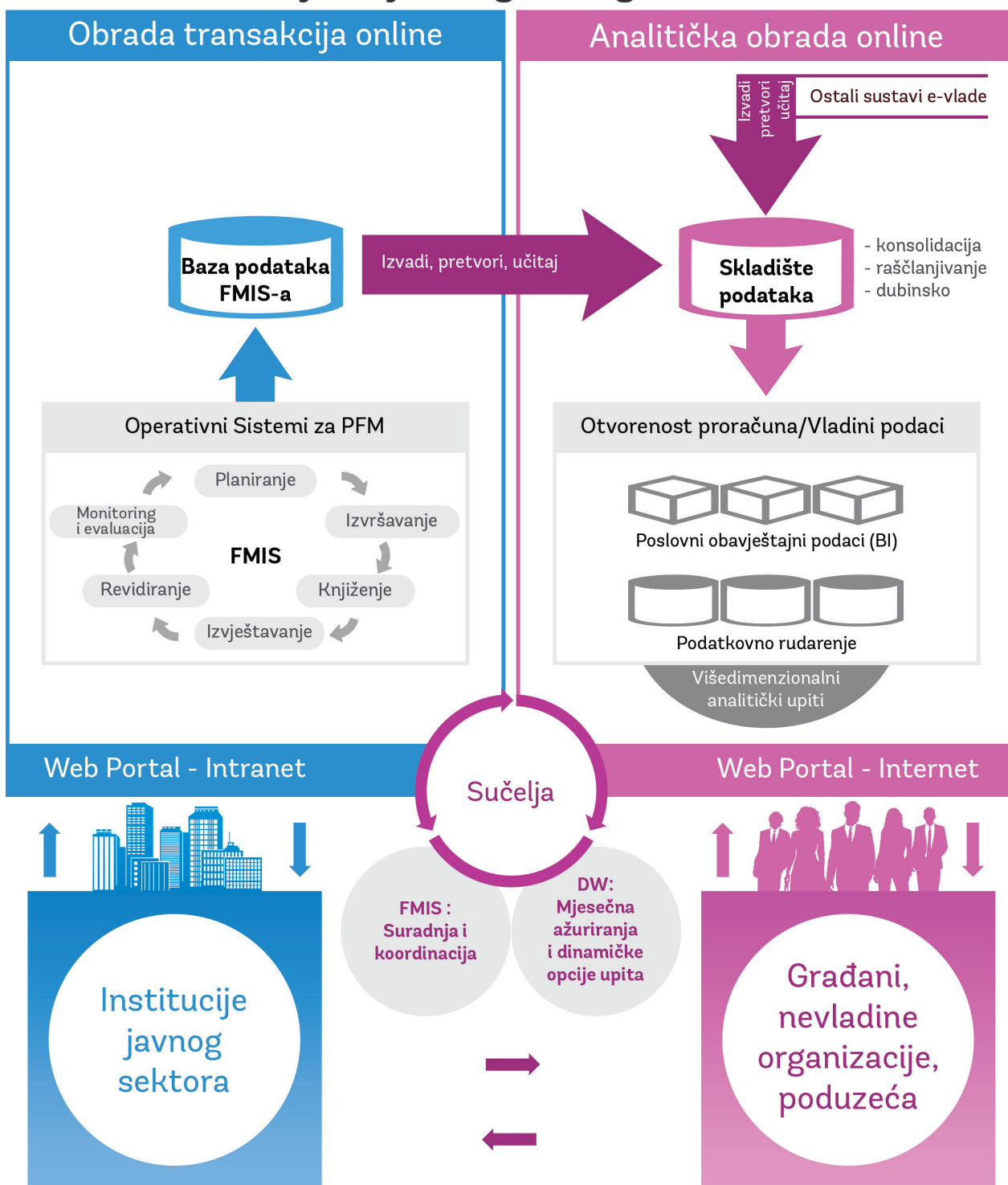
SLIKA 5: RJEŠENJA INTEGRIRANOG FMIS-A

ZAŠTO INTEGRIRANI FMIS?

CILJ

- + Održivo upravljanje javnim resursima
- + Učinkovito pružanje javnih usluga
- + Otvorena i odgovorna vlada

Rješenja integriranog FMIS-a



Izvor: Pitanja integracije FMIS-a o kojima je raspravljala i koja je iznijela Radna skupina TCOP-a za upotrebu informacijske tehnologije u sustavima riznice.



4.3

Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

U skladu sa svojim trenutni strateškim planom⁶, IACOP pruža podršku svojim zemljama članicama pri uspostavi modernog i učinkovitog sustava unutarnje revizije koji ispunjava međunarodne standarde te najbolje prakse i ključan je za dobro upravljanje te odgovornost u javnom sektoru.

Nakon donesene odluke na plenarnoj sjednici IACOP-a, osnovano je pet radnih/tematskih skupina u razdoblju od 2012. godine, 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 odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom (RIFIX) završila je s radom 2016.

Cilj Radne skupine bio je utvrditi glavne razlike između unutarnje revizije i vanjske revizije te između vrhovne revizijske institucije i financijske inspekcije, ne samo na idejnoj razini nego i zauzimanjem stajališta IACOP-a o ključnim problemima na temelju iskustva provedbe reformi. Skupina, koja se sastojala od predstavnika svih 23 zemalja članica, sastala se 2015. u Armeniji radi učenja iz najboljih praksi država, napretka u radu na Sažetku prijedloga dobrih praksi za RIFIX, poticanja razvoja predložka dobrih praksi sporazuma o suradnji između unutarnje revizije i financijske inspekcije/vanjske revizije te učenja iz armenskog iskustva u

Prioritetne teme IACOP-a za 2012.-2017.

Tijekom razdoblja 2012. – 2017. IACOP je svoje aktivnosti organizirao prema sljedećim glavnim temama:

- **odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom;**
- **osiguranje kvalitete**, uključujući povremeno unutarnje i vanjsko ocjenjivanje te izazove središnje harmonizacijske jedinice u različitim fazama reforme (Radna skupina koja nastavlja s radom);
- **provedba FMC-a s naglaskom na odgovornosti i transparentnosti** (nova Radna skupina – unutarnja kontrola);
- **praktična provedba revizijskog ciklusa**, različitih vrsta i oblika revizije, uključujući IT rješenja (nova Radna skupina – revizija u praksi);
- **izazovi s kojima se središnje harmonizacijske jedinice susreću u različitim fazama reforme** ; te
- **promicanje IACOP-a** i postojećih proizvoda znanja te stečenog iskustva sadašnje i prethodnih radnih skupina: izobrazba i certificiranje, kontinuirano stručno usavršavanje, analiza rizika, osiguranje kvalitete, korpus znanja.

⁶ Poveznica na internetsku stranicu PEMPAL-a:

www.pempal.org/hr/about/action-plans/iacop

reformama unutarnje revizije. Radna skupina se sastala u Rusiji 2016. kako bi raspravila o rezultatima ankete o napretku primjene dobrih praksi za RIFIX i završila te poduprla Sažetak prijedloga dobre prakse, uključujući razradu njegova daljnjeg koncepta. Predmetna Radna skupina s radom je završila izradom Sažetka prijedloga u kojem su sažeti rezultati rada Skupine.

Radna skupina za osiguranje kvalitete također je okončala svoj rad 2016.

Cilj Skupine bio je razviti pristup IACOP-a za unutarnje vanjske analize (uključujući vanjske analize središnjih harmonizacijskih jedinica. Na sastanku Skupine u Armeniji 2015. godine prisustvovalo je 13 zemalja s ciljem dovršetka sustava ocjenjivanja PEMPAL-ova pristupa vanjskog ocjeni, potvrde Vodiča za ocjenu kvalitete unutarnje revizije u javnom sektoru (Vodič za unapređenje kvalitete) te rasprave o mogućoj primjeni ovog Vodiča u zemljama IACOP-a. Iako se Skupina nije sastala 2016., nastavila je s radom na dovršetku Vodiča. Taj je Vodič, koji je sada objavljen, još jedan značajan proizvod znanja za IACOP te pruža jedinstvene smjernice za primjenu Međunarodnog okvira stručnih praksi te Međunarodnih standarda za stručnu provedbu unutarnje revizije za osiguranje kvalitete unutarnje revizije u javnom sektoru.

Nova Radna skupina za unutarnju kontrolu uspostavljena je 2016., a sastala se 2017.

Skupina je oformljena na plenarnoj sjednici održanoj u ožujku 2016. u Češkoj Republic, na kojoj su razmatrani izazovi u provedbi unutarnje kontrole, uključujući učenje iz iskustava Češke Republike pri provedbi unutarnje kontrole u javnom sektoru i iz najnovijih razvoja događaja diljem regije. Prezentacije su izložili predstavnici Europske unije, Južnoafričke Republike, Brazila, Belgije i Češke Republike. Nova se Skupina sastala nakon plenarne sjednice kako bi sudionicima dala priliku da iznesu svoje prioritete u pogledu djelokruga rada nove Skupine. Odlučeno je da ciljevi budu učenje i razmjena iskustava o ulozi unutarnje revizije i Središnje harmonizacijske jedinice u ocjeni i razvoju unutarnjih kontrola u javnom sektoru. Namjera članova bila je utvrditi smjernice i dobre prakse koje mogu poslužiti zemljama članicama kao referentni materijal. Drugi sastanak Skupine održan je u listopadu 2016. u Rusiji radi rasprave o načelima učinkovite unutarnje kontrole okvira COSO-a i određivanja onih najrelevantnijih za javni sektor te radi rasprave o izazovima u provedbi unutarnje kontrole. Skupina se sastala u Budimpešti u ožujku 2017., a usredotočila se na odgovornost u pogledu unutarnje kontrole. Sudionici su pri uspostavi odgovornosti u centraliziranim i decentraliziranim sustavima uprave unutarnjoj kontroli pristupili s pomoću modela kontrole „tri linije obrane“, a naglasili su i unutarnje i vanjske



čimbenike koje je potrebno razmotriti. Predstavnik Glavne uprave za proračun Europske komisije održao je izlaganje na temu odgovornosti kao simbola dobrog upravljanja iz perspektive EU-a. Predstavnici Nizozemske, Ruske Federacije, Albanije, Rumunjske, Republike Moldove, Mađarske, Belgije, Južne Afrike, Vlade Ujedinjene Kraljevine, Republike Južne Afrike i Brazila također su podijelili svoja iskustva. Nadalje, sudionici su raspravljali o ulozi SHJ-a u unaprjeđenju odgovornosti, a pregledali su i prvi nacrt Glosara za unutarnju reviziju u javnom sektoru s naglaskom na odgovornosti. Ova Radna skupina ima mnogo ciljeva i tema u planu; međutim, tema odgovornosti i snošenja posljedica prepoznata je kao relevantna za sve zajednice prakse na plenarnoj sjednici svih zajednica praksi u Moskvi te je i dalje na dnevnom redu Skupine. Ovo pokazuje posvećenost multidisciplinarnim temama koje su utvrđene kao prioritetne teme za sve tri zajednice prakse PEMPAL-a.

Nova Radna skupina za reviziju u praksi (AiP WG) sastala se 2017.

Odluka o uspostavi Skupine s ciljem razmatranja praktične primjene ciklusa revizije te različitih vrsta modela revizije, uključujući pitanja vezna za IT rješenja, donesena je 2015. Zemlje članice sastale su se 2015. u Kirgiskoj Republici kako bi razmijenile iskustva i učili na temelju naprednih praksi i aktivnosti unutarnje revizije, financijskog upravljanja i kontrole središnjih harmonizacijskih jedinica. Iako se Skupina nije službeno sastala 2016., planirala se sastati 2017. kako bi se usredotočila na praktične alate za reviziju kojima se odražava napredak reformi funkcije unutarnje revizije u regiji. U ožujku 2017. Skupina se sastala u Budimpešti. Sudionici su raspravljali o revizijskim ciklusima i odgovarajućim Međunarodnim standardima za stručnu provedbu unutarnje revizije (ISPPA) te obuhvatu različitih vrsta revizije. Posebna je pozornost posvećena fazi planiranja revizije i standardu ISSPIA 2210. Sudionici su radili na praktičnoj studiji slučaja, a interaktivni format (World Café) upotrijebljen je za lakšu raspravu i utvrđivanje praktičnih rješenja za tu studiju slučaja. Cilj Radne skupine AiP WG bio je raditi na ostvarenju općenitog cilja obrade revizijskog ciklusa, fazu po fazu na konkretnim primjerima, a Skupina također namjerava razviti praktične studije slučajeva koje zemlje članice mogu iskoristiti u obrazovnom procesu.

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 znanja o dobrim praksama. Ovim proizvodima znanja se služe zemlje članice kao izvorom informacija za svoje reforme unutarnje revizije te kao vodiljama pri razvoju odgovarajućih dokumenata. Smatraju se jedinstvenim proizvodima znanja od velike vrijednosti, koji su rezultat kolektivnog rada donositelja političkih odluka i stručnjaka iz 23 zemlje članice IACOP-a.

Jedinstveni proizvodi znanja IACOP-a o dobrim praksama koje je razvila sama zajednica referentan su materijal za dobre prakse diljem svijeta. Dovršeni proizvodi i oni koji su još u pripremi su:

- Predložak priručnika dobre prakse za unutarnju reviziju
- Predložak priručnika dobre prakse za kontinuirano stručno usavršavanje
- Korpus znanja unutarnje revizije
- Procjena rizika u planiranju revizije
- Konceptna bilješka za RIFIX (objavljen 2017.)
- Vodič za ocjenu kvalitete (objavljen 2016.) i Aplikacija za ocjenu kvalitete (objavljena u trgovini aplikacija)



IACOP priprema „službena priopćenja“ na kraju svake plenarne sjednice i tematskog sastanka kako bi sažeo ključne zaključke donesene na dotičnom skupu. Oni također predstavljaju ključni vodič kroz reforme za zemlje članice.

IACOP je 2016. počeo pripremiti 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) te šire. Prva dva izdanja novina obavljena su u listopadu 2016. na sastanku IACOP-a u Moskvi. Prvo izdanje bilo je usredotočeno na novosti o odnosu unutarnje revizije i financijske inspekcije s vanjskom revizijom (RIFIX). Kolege iz šest zemalja (Kirgiske Republike, Albanije, Gruzije, Makedonije, Rumunjske, te Bosne i Hercegovine) podijelile su iskustva s pitanjima RIFIX-a. Drugo izdanje bilo je namijenjeno unutarnjoj kontroli i sadržavalo je novosti iz pet zemalja PEMPAL-a, uključujući članke o najnovijem razvoju događaja u Moldovi po pitanju usklađivanja aktivnosti financijskih odjela središnje države s načelima financijskog upravljanja i kontrole (FMC-a), najnovijem razvoju događaja u pogledu sustava unutarnjih kontrola u javnom sektoru (PIC-a) u Mađarskoj te druge novosti iz Bosne i Hercegovine, Albanije i Gruzije. Treće izdanje objavljeno je u ožujku 2017., a odražavalo je najnoviji razvoj događaja u unutarnjoj kontroli u Mađarskoj, Bosni i Hercegovini te Hrvatskoj. Obuhvaćalo je i rumunjsko iskustvo razvoja unutarnje revizije, kao i najnoviji razvoj događaja u pogledu edukacije revizora i upravljanja rizicima u Makedoniji. 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.

Detaljnije informacije o aktivnostima IACOP-a u 2017. nalaze se u **Prilogu 3**. Informacije o aktivnostima prethodnih godina dostupne su u godišnjim izvještajima za odgovarajuće godine.

Strateški i akcijski planovi IACOP-a za zadnjih pet godina nalaze se na sljedećoj poveznici:

www.pempal.org/hr/about/action-plans/iacop



4.4

Zajedničke aktivnosti svih zajednica prakse

4.4.1

Plenarna sjednica cijele mreže na temu fiskalne transparentnosti i odgovornosti

Cijela mreža PEMPAL sastala se u Moskvi u svibnju 2014. kako bi raspravila pitanja povezana s fiskalnom transparentnošću i odgovornošću. Domaćin sjednice bio je ključni donator programa, Ministarstvo financija Ruske Federacije. Cilj sjednice bio je dijeljenje informacija o konceptima i alatima fiskalne transparentnosti i odgovornosti i o načinima na koji ih se može primijeniti sa stajališta središnje državne financijske agencije, te formiranje dugoročnog stajališta o načinu na koji bi svaka od tri zajednice prakse mogla obraditi temu.

Sjednici je prisustvovalo 179 osoba, uključujući predstavnike 18 zemalja članica iz Europe i srednje Azije. Prisustvovali su i promatrači iz zemalja Bliskog istoka i sjeverne Afrike, kao i predstavnici pozvanih međunarodnih organizacija i vlada.

Rezultati sjednice uključivali su informacije koje su podijelili predstavnici međunarodnih organizacija, uključujući Svjetsku banku, Međunarodni monetarni fond (MMF), OECD, Međunarodno partnerstvo za proračun, Globalnu inicijativu za fiskalnu transparentnost (GIFT) i vlade Južne Afrike, Meksika, Rusije i Turske. Prikazana su IT

rješenja upotrijebljena za omogućavanje pristupa javnosti podacima o PFM-u. Zajednice prakse imale su ključnu ulogu u izradi dnevnih redova, a rasprave u skupinama u kojima su aktivno sudjelovali svi predstavnici zemalja održane su na temu a) upotrebe portala proračuna i riznice i primjene okvira transparentnosti i b) planova na temelju zemalja i napretka u poboljšanju fiskalne transparentnosti i odgovornosti.

U završnim govorima potvrđeno je da bi agencije središnje države mogle igrati važnu ulogu kao jedan od ključnih dionika u promicanju i omogućavanju unaprjeđenja fiskalne transparentnosti i odgovornosti, što bi moglo dovesti do pozitivnih rezultata razvoja za vladu i građane. Također je zaključeno da su učenje iz međunarodnih dobrih praksi i dijeljenje informacija među zemljama bili su ključni alati, te da bi PEMPAL mogao podržati taj rad inicijativama koje su zajednice prakse utvrdile u okviru sjednice. Inicijativa koja je uspješno provedena nastavno na sjednicu bilo je osnivanje Radne skupine BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost, a rezultati te Radne skupine već su raspravljani u prethodnom odjeljku 4.1.

4.4.2

Godišnji sastanci rukovodstva svih zajednica prakse

Izvršni odbori svih triju zajednica prakse sastajali su se svake godine kako bi raspravili pitanja od strateške važnosti za mrežu. Tijekom razdoblja su održana četiri takva sastanka, uključujući tri sastanka čiji su domaćini bili donatorski partneri i jedan sastanak čiji je domaćin bilo Tajništvo PEMPAL-a. Ta je tradicija uvedena kako bi se rasprave o strateškim pitanjima kombinirale s upoznavanjem s praksama PFM-a u zemljama u kojima su se to sastanci održavali. Stoga su dijelovi dnevnih redova sastanaka izvršnih odbora bili posvećeni pregledu odabranih aspekata sustava PFM-a i reformi u Francuskoj (2012.), Sloveniji (2013.), Austriji (2015.) i Švicarskoj (2016.). Među ostalim, tim se sastancima omogućila komunikacija i dijeljenje informacija o dobrim praksama razvijenima unutar zajednica prakse među svim zajednicama prakse. Teme sastanaka ovih sastanaka rukovodstva svih zajednica prakse nalaze se u nastavku zajedno s poveznicama na materijale skupova.

Sastanak rukovodstva svih zajednica prakse 2012. bio je usmjeren na dovršetak okvira rezultata za strategiju PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 2017. Domaćini tog sastanka bili su OECD i Svjetska banka, a održan je u Parizu u Francuskoj.

www.pempal.org/hr/events/zajednicki-sastanak-liderskih-grupa-zp

Sastanak rukovodstva svih zajednica prakse 2013. bio je posvećen pregledu prve godine provedbe strategije i pripremi plenarne sjednice cijele mreže u 2014. Domaćin je bio slovenski Centar za financijsku izvrsnost u svojstvu Tajništva PEMPAL-a, a sastanak je održan na Bohinju u Sloveniji.

www.pempal.org/hr/events/sastanci-izvrnih-odbora-svih-zajednica-prakse-i-upravnog-odbora

Sastanak rukovodstva svih zajednica prakse 2015. bio je posvećen pregledu na sredini razdoblja strategije PEMPAL-a. Domaćin tog sastanka bila je Svjetska banka, a održan je u Beču u Austriji.

www.pempal.org/hr/events/sastanak-izvrnog-rukovodstva-pempal-srednjoročni-pregled-strategije-pempal-za-2012-17

Sastanak rukovodstva svih zajednica prakse 2016. bio je posvećen razvoju strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022. Domaćin je bilo švicarsko Državno tajništvo za gospodarske poslove (SECO), a sastanak je održan u Bernu u Švicarskoj.

www.pempal.org/hr/events/sastanak-izvrnog-odbora-svih-zajednica-prakse-pempala-izrada-strategije-pempala-za-razdoblje





Otvaranje plenarnog sastanka cijele mreže iz 2014. godine od strane ministra financija i ministra otvorene vlade Ruske Federacije



179 učesnika prisustvovalo je plenarnom sastanku cijele mreže u Moskvi u Rusiji u svibnju 2014. godine



5

**PEMPAL-OV REZULTATI:
KVALITETNI RESURSI
I USLUGE PRUŽENI
ČLANOVIMA**

PEMPAL je uspostavio standarde visoke kvalitete za proizvode i usluge koje članovi pružaju. To je potvrđeno pregledom strategije na sredini razdoblja koji je proveden tijekom 2015. Pregledom su utvrđeni čvrsti dokazi o visokoj i rastućoj razini zadovoljstva članova

s kvalitetom resursa i usluga koje pruža mreža. 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.

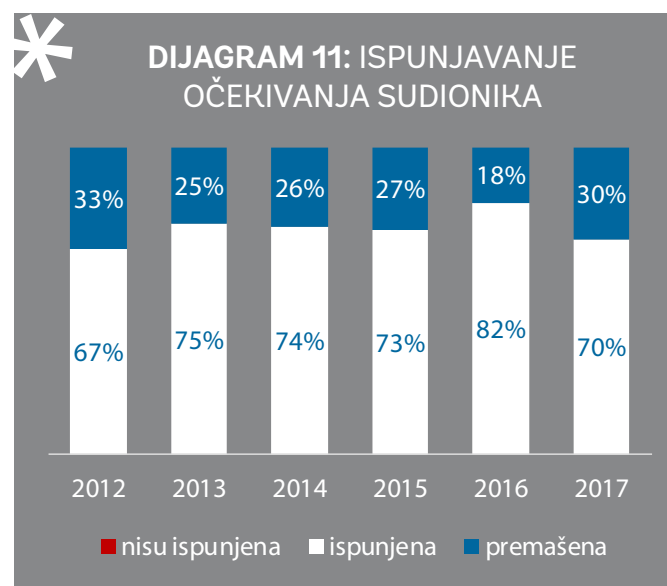
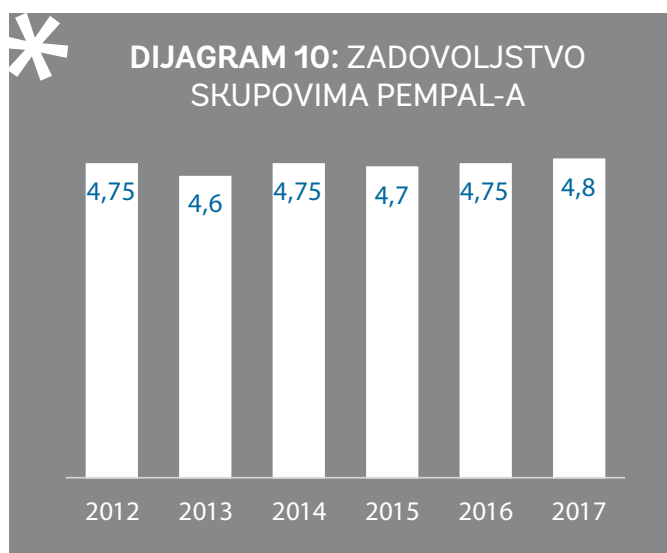


5.1

Kvalitetni Resursi

Ključna usluga koju je PEMPAL pružao bila je organizacija tematskih skupova posvećenih pitanjima od najvećeg interesa za članove. Mišljenja sudionika o kvaliteti skupova PEMPAL-a ostala su dosljedno visoka tijekom razdoblja, što potvrđuje prosječna ocjena zadovoljstva skupovima prikazana u **dijagramu 10**. Osim toga, skupovi su uvijek ispunjavali očekivanja većine sudionika, a očekivanja su značajnog broja sudionika i nadmašili (**dijagram 11**).

Ocjenjivačke ankete skupova poslužile su kao važan instrument za praćenje mišljenja sudionika o kvaliteti skupova. PEMPAL-ov stručnjak za ankete razvio je standardizirani online upitnik i upotrebljavao ga nakon svakog skupa uživo. Te ankete bile su anonimne, a sudionicima su pružale priliku da uz odgovore na standardna pitanja ponude pisane primjedbe. Primjeri mišljenja sudionika u obliku pisanih primjedaba iz ocjenjivačkih anketa skupova nalaze se u nastavku. Svi izvještaji o ocjenjivačkim anketama skupova podijeljeni su s resursnim timovima i izvršnim odborima zajednica prakse radi praćenja, a javno su dostupni na web-mjestu PEMPAL-a. U **Prilogu 4**, nalaze se sažete informacije o prosječnim godišnjim ocjenama za standardna pitanja iz ocjenjivačkih anketa skupova.



Još jedna ključna usluga članovima jest pružanje proizvoda znanja koji su povezani s reformama PFM-a koje u mnogo slučajeva razvijaju sami članovi kako bi im ti proizvodi pomogli u radu. To je uključivalo uspoređivanje s napretkom reformi u zemljama unutar i izvan regije PEMPAL-a, identificiranja dobrih praksi, te razmjene izazova reformi i rješenja. Radilo se putem prezentacija i razgovora s predstavnicima zemalja te putem formalnih i neformalnih anketa kojima se dokumentirao status reformi. 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). Materijale koje je osigurao PEMPAL većina ispitanika u anketama zajednica prakse za pregled na sredini razdoblja ocijenila je kao materijale „dobre kvalitete“ ili „visoke kvalitete“, što pokazuje povećanje u odnosu na rezultate vanjske evaluacije iz 2012. godine za većinu vrsta materijala.

Osim toga, PEMPAL je podijelio više relevantnih dokumenata povezanih s PFM-om u svrhu podrške raspravama tijekom razdoblja strategije. Ti su dokumenti uključivali prezentacije u PowerPointu s prikazom slučajeva zemalja, najnovije pristupe i ishode rasprava, te prevedene dokumente povezane s PFM-om koji su bili podijeljeni svim članovima kako bi dobili pristup informacijama i razmijenili informacije na službenim jezicima PEMPAL-a – engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom.

Neke primjedbe sudionika skupa

“Stvoren je jedinstveni mehanizam za komunikaciju i praktično znanje o međunarodnom iskustvu.”

“Iz godine u godinu primjećuje se napredak u pogledu sastanaka kad je riječ o suštini problema o kojima se raspravlja.”

“Imao sam priliku sudjelovati na drugim skupovima i usporediti kvalitetu organizacije svih PEMPAL-ovih skupova. Kada je riječ o kvaliteti organizacije i administracije, PEMPAL zaslužuje najviše ocjene. I na ovom skupu logistika u pogledu putovanja, a posebno razina usluge koju pruža osoblje Tajništva, bile su izvanredne.”

“Mogućnost komunikacije uživo s predstavnicima drugih zemalja.” Zbog toga je moguće neslužbeno raspravljati o novim problemima te saznati načine za njihovo rješavanje.”

“Dužnosnici PEMPAL-a profesionalno pristupaju procesima uključenim u dnevni red. Time se stvara kvaliteta i efikasnost. Jednako tako, dužnosnici PEMPAL-a potiču sudionike na sudjelovanje u raspravama. Time se također povećava razmjena i efikasnost informacija.”

“Sveukupni je dojam vrlo pozitivan i informativan. Organizatori skupa dali su najbolje od sebe. Pozvani stručnjaci raspolagali su velikim znanjem. Domaćin je pokazao svoju gostoljubivost i otvorenost.”

“Sada odabiremo vrstu modernizacije koja nam je potrebna, a sve što smo vidjeli i čuli tijekom radionice i razgovora s predstavnicima riznica drugih zemalja primijenit ćemo u praksi.”

“Zemlje PEMPAL-a prolaze kroz sličan proces u smislu uspostave učinkovitog sustava unutarnje kontrole. Stoga se suočavaju sa sličnim izazovima. Sastanak PEMPAL-a značajan je jer sudionicima pokazuje da se suočavaju sa sličnim izazovima i da mogu poduzeti slične mjere ili inicijative kako bi ih riješili.”

“Moja je zemlja u procesu uvođenja načela programskog planiranja proračuna u našem proračunskom sustavu. Naučene lekcije, osobito iz zemalja koje su ostvarile veći napredak u tom području, izuzetno su nam vrijedne. Važno je što ćemo u budućnosti manje vremena trošiti na pronalazak pravog puta u tom procesu jer nam znanje stečeno na ovom sastanku, kao i prethodnima, omogućuje ubrzanje napretka u tom području.”

“Naša zajednica PEMPAL-a povezuje nas profesionalno, ali i društveno. Ljudi iz sve tri zajednice prakse puno se više profesionalno umrežavaju, pa tako i međusobno, što je ključno za mrežu za učenje uz pomoć kolega. Nadalje, naša zajednica stalno raste, a osigurala je i strategiju i financiranje za sljedećih pet godina. Sada članovi zajednice moraju dokazati da će se novac dobro uložiti.”

Neki prijedlozi sudionika u pogledu organizacije skupova

“Potrebno nam je više vremena za proučavanje prezentacija te za detaljnije rasprave ali, općenito, povratne informacije vrlo su pozitivne.”

“Ova bi plenarna sjednica trebala trajati barem četiri dana jer su teme veoma važne, a sadržaj vrlo složen.”

“Pohvaljujem upotrebu videokonferencija za buduće sastanke jer su jeftinije i više ljudi može sudjelovati. Za takve skupove potrebna je oprema Svjetske banke te bi se trebalo sastajati u njihovim prostorijama s obzirom na to da naše Ministarstvo financija nema primjerenu tehničku opremu niti je u mogućnosti organizirati prijevod u svojim prostorijama.”

“Moguće je uključiti više praktičnih tematskih blokova o konkretnim temama, kao što su vježbe, gdje različite zemlje iznose rješenja/objašnjenja u skladu sa svojim pravilima.”

“Možda bi bilo korisno ograničiti vrijeme govornika tijekom panelskih rasprava tako da ostane dovoljno vremena za pitanja, ali i ograničiti pitanja i odgovore na specifična pitanja umjesto davanja općenitih komentara.”

“Možda bi bilo dobro zemljama dati točno određenu temu tako da sudionici izlože kako se to radi u njihovim zemljama. Tako se mogu utvrditi najbolje prakse i olakšati određivanje onoga što funkcionira i onoga što ne funkcionira.”

“Možda je potrebno da češće imamo zajedničke sastanke svih triju izvršnih odbora.”

“S obzirom na to da su sve zemlje u procesu reformi te su sve postigle određenu razinu uvođenjem reformi programskog planiranja proračuna, planiranja proračuna prema rezultatima, financijskog upravljanja i kontrole, unutarnje revizije, vanjske revizije, riznice, smatram da bi bilo dobro organizirati veći skup s predstavnicima iz svih navedenih povezanih područja reformi kako bi se dobila jasna slika načina na koji bi sustav trebao funkcionirati, koje su kompetencije potrebne te u kojim se područjima možemo i trebamo osloniti jedni na druge, koje su dodirne točke te na koji način možemo pružiti podršku jedni drugima.” Bilo bi korisno i vidjeti koliko je daleko dospjela svaka zemlja u cijelom procesu reformi javnih financija, koje su prednosti i izazovi. Konkretno, u mojoj se državi istodobno odvijaju svi procesi reformi i nitko nema jasnu sliku općeg cilja ni kako bi sve trebalo funkcionirati.”



5.2

Usluge mreže PEMPAL

PEMPAL se tijekom razdoblja oslanjao na snažne usluge tehničke i administrativne podrške. Resursni timovi bili su ključni za pružanje podrške u pogledu tehničkog sadržaja, a Tajništvo je pružalo administrativne i logističke usluge te usluge izvještavanja o učinku.

5.2.1

Resursni timovi zajednica prakse

Resursni timovi bili su ključni za podršku tehničkom sadržaju potrebnom za adresiranje 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 bili su angažirani kao govornici ili za tehničku kratkoročnu podršku, ovisno o sadržajnim zahtjevima akcijskih planova zajednica prakse. U podnescima zajednica prakse povezanim s pregledom na sredini razdoblja za 2015., sva su tri izvršna odbora ocijenila podršku tehničkih

resursnih timova kao „vrlo zadovoljavajuću“.

Središnji resursni timovi koje je osigurala Svjetska banka nisu se bitno mijenjali tijekom razdoblja. Središnji je tim uključivao Elenu Nikulina (voditeljicu projektnog tima PEMPAL-a / vodeću koordinatoricu TCOP-a), Deannu Aubrey (članicu Resursnog tima BCOP-a / stratešku savjetnicu za mrežu), Iona Chicu (člana resursnog tima TCOP-a / savjetnika za rad programa), Mayu Gusarovu (vodeću koordinatoricu BCOP-a), Naidu Čaršimamović Vukotić (članicu Resursnog tima BCOP-a), Armana Vatyana (vodećeg koordinatora IACOP-a), Dianu Grosu-Axenti (članicu Resursnog tima IACOP-a). Nina Duduchava pružala je podršku provedbi anketa programa.

Mreža je ostvarila koristi od doprinosa visoko kvalificiranih tematskih stručnjaka. Stručnjaci koje je na raspolaganje stavila Svjetska banka pružali su podršku radu tematskih skupina te su se mijenjali sa završetkom rada skupina.

Među stručnjacima koji su duže vrijeme sudjelovali u aktivnostima zajednica prakse sljedeće su osobe: Mark Silins (vodeći tematski savjetnik TCOP-a), Michael Parry (radne skupine TCOP-a za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru), Mike Williams (Tematska skupina TCOP-a za upravljanje novčanim sredstvima), Cem Dener (Radna skupina TCOP-a za upotrebu informacijskih IT-a u poslovanju riznice), Zac Mills (pružao je podršku Radnoj skupini BCOP-a za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru), Jean-Pierre Garitte (tematski savjetnik IACOP-a), Richard Maggs (Skupina IACOP RIFIX). Ministarstvo financija Nizozemske putem svoje Nacionalne akademije za financije i ekonomiju također je IACOP-u dalo na raspolaganje svoje tematske stručnjake tijekom razdoblja. BCOP je ostvario blisku suradnju s OECD-om, koji je pružao značajan sadržajni doprinos radu BCOP-a.

U skladu s trendovima predviđenima strategijom oslanjanje mreže na vanjske stručnjake smanjilo se tijekom razdoblja, a sudjelovanje članova u osmišljanju i provedbi aktivnosti povećalo se. Među ostalim, predstavnici zemalja članica aktivnije su sudjelovali u osmišljanju i provedbi dnevnih redova skupova i proizvoda znanja, vođenju tematskih skupina i pružanju tematskih stručnjaka. U **tablici 1.** prikazan je pad broja vanjskih stručnjaka uključenih u skupove PEMPAL-a.⁷

TABLICA 1: VANJKI EKSPERTI NA PEMPAL SKUPOVIMA

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Skupovi	15	27	29	28	18	15
PEMPAL Sudionici	505	600	831	612	613	527
Resursni timovi i međunarodni stručnjaci	125	241	160	124	118	83

5.2.2 Tajništvo

Uloga PEMPAL-ovog Tajništva također je bila ključna za postizanje rezultata strategije s obzirom na to da pruža administrativne usluge i usluge izvještavanja o učinku 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, npr. glede izmjena internih propisa, pružanja ažuriranih informacija o proračunima COP-ova; zatim je zadužena za monitoring učinka na



⁷ Tajništvo priprema izvještaje na osnovi kalendarske godine (KG).

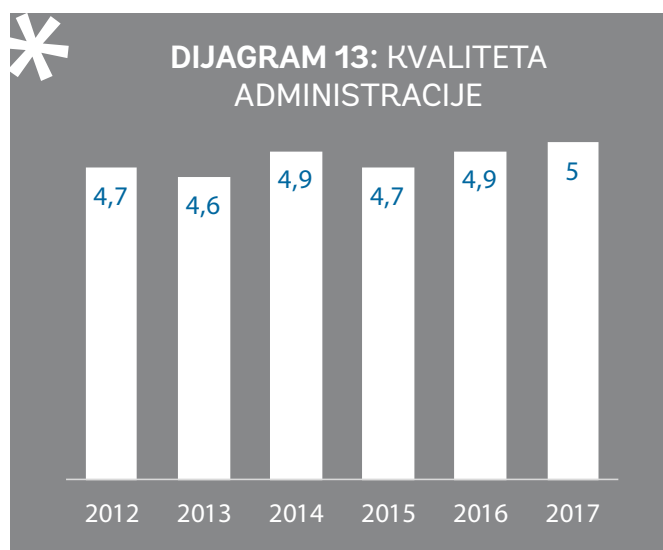
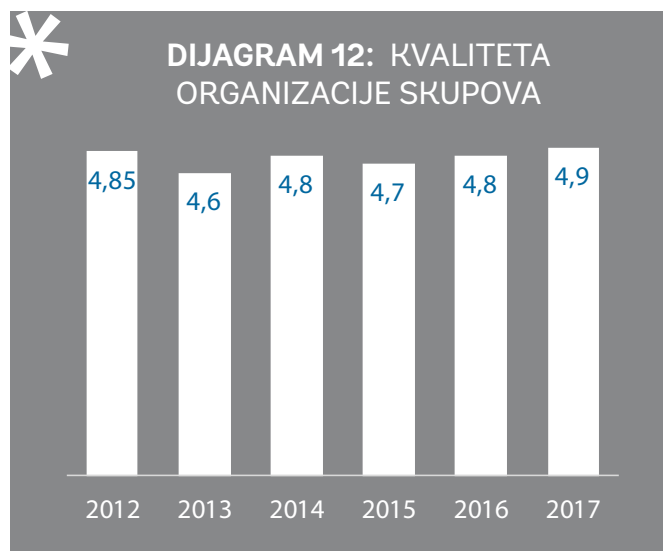
temelju sveobuhvatnog skupa pokazatelja, pripremu izvještaja o napretku i godišnjih izvještaja, održavanje i uređivanje PEMPAL-ove internetske stranice i biltena, vođenje evidencije o PEMPAL-ovim skupovima i vođenje virtualne biblioteke, kao i za organiziranje sastanaka *online*. Kao dio uloge Tajništva, upravlja i koordinira *online* resursne materijale i komunikaciju, kao što je PEMPAL-ova internetska stranica te sastanci putem videokonferencije i drugih tehnologija.

Organizacija Tajništva promijenila se na sredini strateškog razdoblja.

S obzirom na neočekivan odlazak slovenskog Centra za financijsku izvrsnost koji je Svjetska banka angažirala za pružanje usluga Tajništva početkom razdoblja, u drugoj polovini 2015. uspostavljen je novi mehanizam Tajništva. Tijekom preostalog razdoblja strategije usluge je pružao novi tim Tajništva uspostavljen u uredu Svjetske banke u Moskvi, koji čine Ekaterina Zaleeva (koordinatorica TCOP-a), Ksenia Galantsova (koordinatorica BCOP-a) i Kristina Zaituna (koordinatorica IACOP-a). Prema odluci Upravnog odbora nova organizacija Tajništva produžena je za razdoblje nove strategije, uz mogućnost pregleda usluga koje ono pruža tijekom pregleda na sredini razdoblja nove strategije.

Unatoč tomu što se brzo moralo prilagoditi, novo Tajništvo bilo je vrlo učinkovito tijekom 2016. i 2017. i neprestano je dobivalo visoke ocjene u povratnim odgovorima članova u anketama nakon skupa (dijagrami 12. i 13.).

Iako usluge sekretarijata u razdoblje 2012. – 2013. i u razdoblju 2016. – 2017. nije moguće izravno usporediti s obzirom na različito tajništvo, zabilježeno je povećanje zadovoljstva članova u pogledu usluga koje ono pruža. Sve u svemu, smjena Tajništva prošla je bez ikakvih problema, čak i bolje od očekivanog zahvaljujući predanom i sposobnom timu.





5.3

Online resursni materijali i komunikacija

Web-mjesto PEMPAL-a postalo je glavno skladište informacija o svim aktivnostima programa. Svi su materijali skupova javno dostupni na web-mjestu na tri službena jezika PEMPAL-a. Nakon odobrenja zelene inicijative poslije pregleda na sredini razdoblja Tajništvo je 2017. prestalo dijeliti tiskane primjerke materijala skupova i umjesto toga uvelo praksu objave svih materijala na web-mjestu prije skupova. Virtualna knjižnica PEMPAL-a isto je tako dodana web-mjestu kao efikasno i isplativo skladište dokumenata zemalja koje sudionici podijele, a koji uključuju zakone, propise, analitičke proizvode itd.

www.pempal.org/library-search

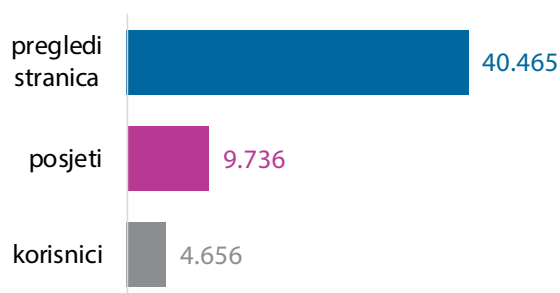
Tijekom 2016. upravljanje web-mjestom PEMPAL-a preneseno je s prethodnog Tajništva na novo. Tijekom tog prijenosa web-mjesto je preuređeno s pomoću modernije platforme. Praćenje prometa na novom web-mjestu uvedeno je u 2017. Na **dijagramu 14.** prikazane su informacije o prometu na web-mjestu tijekom devet mjeseci 2017.

Neke su se zajednice prakse koristile wikijem, neformalnim alatom za suradnju temeljenom na internetu, kako bi raspravljale o akcijskim planovima, pohranile dnevne redove skupova, resursne materijale i usvojile zajednički stav u pogledu svojih aktivnosti. Pristup wikijima imaju isključivo članovi COP-ova kako bi se osigurala povjerljiva razmjena nacrti politika, propisa i postupaka. IACOP se svojim wikijem služio za pripremu skupova, a BCOP za pohranu dodatnih resursa za PFM.

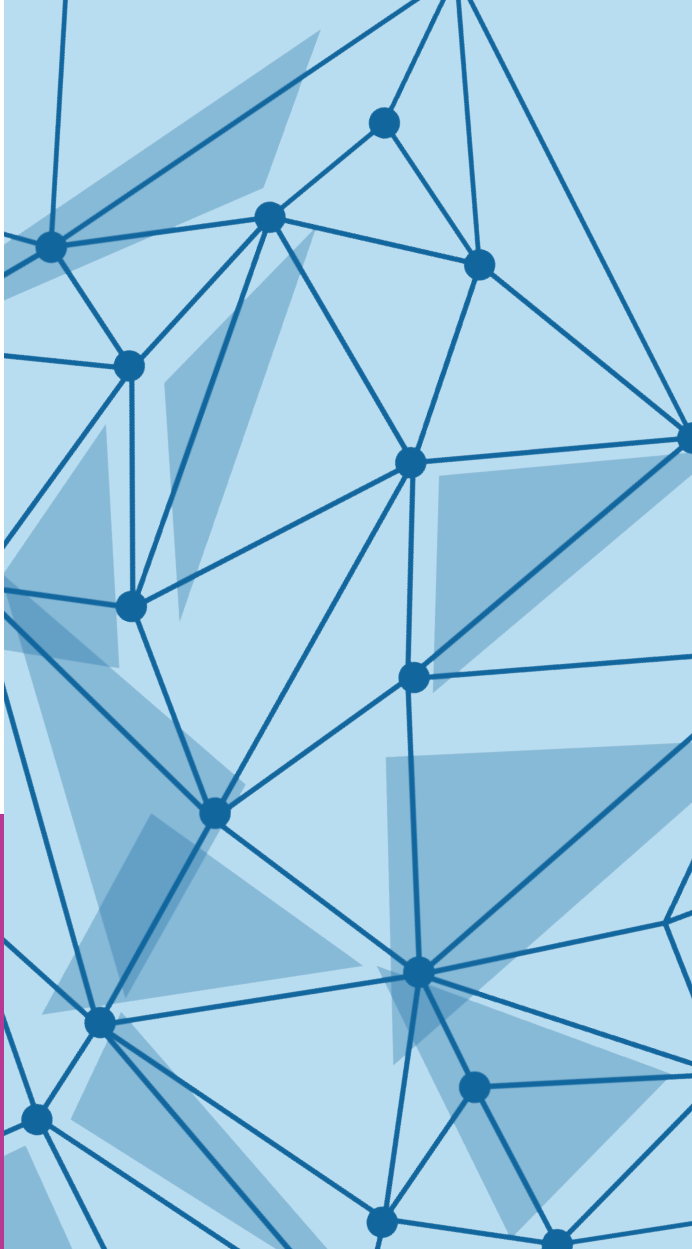
Uvelike su održavane i konferencije u stvarnom vremenu putem alata za videokonferenciju koji podržava Svjetska banka te online prostora za komunikaciju (npr. Skype, WebEx) i to ne samo za sastanke izvršnih odbora, nego i za tematske radionice i seminare BCOP-a i TCOP-a. To se pokazalo učinkovitim i efikasnim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

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

DIJAGRAM 14: PROMET NA WEB-MJESTU PEMPAL-A, TRAVANJ - PROSINAC 2017.







6

**PEMPAL-OVI REZULTATI:
FINANCIJSKI ODRŽIVA
MREŽA PREDANIH
STRUČNJAKA ZA PFM**

Predani članovi i vodstvo ključni su za mrežu PEMPAL. Postoje 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 strateškog razdoblja.



6.1

Predano vodstvo

Tijekom razdoblja strategije postojali su dokazi o visoko kvalitetnom vodstvu i uslugama upravljanja koje se pružaju mreži. Povratne informacije od ispitanika koji su ispunili anketu za članice za pregled MTR ukazivale su na stupanj zadovoljstva rukovodećim strukturama PEMPAL-a koji se kreće od „visokog“ do „vrlo visokog“.

Izvršni odbori zajednica prakse bili su vrlo aktivni te su bili pokretač mreže tijekom cijelog razdoblja. Izvršni odbori bili

su odgovorni za osmišljanje i provedbu svih akcijskih planova zajednica prakse, a imali su glavnu ulogu i u zajedničkim aktivnostima svih zajednica prakse. Izvršni odbori uglavnom su se sastajali najmanje jednom u tromjesečju. Tijekom razdoblja Izvršni odbor BCOP-a održao je 21 dokumentirani sastanak za koji je vođen zapisnik⁸, a Izvršni odbor TCOP-a održao je 38 takvih sastanaka⁹. 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 unutarnjoj wiki stranici te zajednice prakse, koja je dostupna na zahtjev.

⁸ Svi su zapisnici dostupni na adresi

www.pempal.org/hr/about/governance/ex-com-bcop

⁹ Svi su zapisnici dostupni na adresi

www.pempal.org/hr/about/governance/ex-com-tcop

Sastav izvršnih odbora PEMPAL-a

Krajem 2017. članovi Izvršnih odbora zajednica prakse / vodećih skupina bili su sljedeći:

BCOP

Anna Belenchuk Ruska Federacija

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

Gelardina Prodani Albanija

glavna tajnica, Ministarstvo financija

Lala Ananikyan Armenija

voditeljica Odjela za upravljanje proračunskim postupkom, Ministarstvo financija

Alija Alijović Bosna i Hercegovina

pomoćnik ministra financija

Marina Tikhonovich Bjelarus

zamjenica voditelja Odjela za metodologiju proračunskog postupka, Ministarstvo financija

Emil Nurgaliev Bugarska

viši stručni suradnik, Odjel za metodologiju proračuna Uprave za proračun, Ministarstvo financija

Mladenka Karačić Hrvatska

voditeljica Službe za državno računovodstvo i računovodstvo neprofitnih organizacija, Ministarstvo financija

Kanat Asangulov Kirgiska Republika

voditelj Odjela za proračunsku politiku, Ministarstvo financija

Nikolay Begchin Ruska Federacija

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 nacionalnog gospodarstva

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 Ruska Federacija

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, SHJ 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, Podtajništvo 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 Ruska Federacija

zamjenik voditelja Državne riznice

Ismatullo Hakimov Tadžikistan

prvi zamjenik voditelja, Središnja riznica (bivši)

Nazim Gazimzade Azerbajdžan

voditelj Odjela za informacijsku tehnologiju, Agencija za državnu riznicu, Ministarstvo financija

Legenda

predsjednik

zamjenik predsjednika

član

Izvršni odbori uključivali su volontere iz zemalja članica od kojih je većina radila u odgovarajućem odboru nekoliko godina te je znatnu količinu vremena uložila u aktivnosti mreže.

S obzirom na to da je većina članova izvršnih odbora bila na rukovodećim položajima u svojim matičnim institucijama, takva posvećenost pokazuje veliku predanost aktivnostima PEMPAL-a. Operativnim smjernicama programa sastav odborâ bio je ograničen na devet predstavnika zemalja. Svaka zajednica prakse imala je vlastiti unutarnji postupak utvrđivanja kandidata za članstvo u izvršnom odboru i odabir vodstva, a operativnim smjernicama zahtijevali su se godišnji izbori za predsjednika. Sastav izvršnih odbora na kraju 2017. nalazi se u nastavku, a od 23 zemlje članice njih 16 zastupljeno je u barem jednom od tri izvršna odbora.

Upravni odbor PEMPAL-a isto je tako bio vrlo aktivan i tijekom razdoblja održao 21 sastanak u svrhu ispunjavanja uloge nadzornog tijela programa.

Uobičajeni dnevni red sastanaka Upravnog odbora uključivao je praćenje provedbe strategije. Tijekom sastanaka Upravnog odbora predsjednici i zamjenici predsjednika izvršnih odbora koji su članovi Upravnog odbora pružali su najnovije informacije o aktivnostima zajednica prakse. Upravni odbor svake je godine pregledavao i odobravao akcijske planove, proračune i dodijeljena financijska sredstva zajednica prakse. Početkom svake godine Upravni odbor raspravljao je o dodijeljenim financijskim sredstvima zajednica prakse i odobravao ih te pregledavao njihovo izvršenje na svakom tromjesečnom sastanku. Osim toga, Upravni je odbor svake godine potvrđivao godišnje izvještaje PEMPAL-a prije njihova dijeljenja. Godišnja pisma zahvale rukovoditeljima institucija korisnika su također slani, uz potpis predsjednika Upravnog odbora. Zapisnici sa sastanaka Upravnog odbora PEMPAL-a javno su dostupni na adresi:

www.pempal.org/hr/event/sc_meetings

Upravni odbor nadzirao je pripremu svih sastanaka svih zajednica prakse,

uključujući plenarnu sjednicu cijele mreže koja je održana u Moskvi 2014. i sve godišnje sastanke rukovodstva. Upravni je odbor proračune za te skupove odobravao kao zasebne stavke programskog proračuna. Odlukama Upravnog odbora osnovani su zasebni odbori za organizaciju svakog sastanka svih zajednica prakse, a te odbore je vodio voditelj tima Svjetske banke.

Upravni odbor usmjeravao je pregled na sredini razdoblja napretka provedbe strategije za razdoblje 2012. – 2017. koji je proveden 2015., kao i pripremu nove strategije za razdoblje 2017. – 2022. tijekom 2015. – 2017.

Posebne radne skupine kojima je predsjedao voditelj projektnog tima Svjetske banke osnovane su u svrhu rada na pregledu na sredini razdoblja i razvoja nove strategije. Te skupine izvještavale su Upravni odbor, a njihovi članovi bili su članovi Upravnog odbora. Radna skupina za razvoj strategije osnovana je 2015. radi unaprjeđivanja razvoja strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022. Prvi sastanak održala je u prosincu 2015., tri sastanka održala je u svibnju, lipnju i kolovozu 2016., uz dodatne neformalne sastanke podskupina koje su radile na ključnim izlaznim rezultatima za razvoj strategije. Dvije podskupine, odnosno Podskupina za okvir strateških ciljeva i rezultata i Podskupina za troškovne opcije i scenarije financiranja razvile su ključne dijelove strategije koje su zatim u cijelosti dostavile radnoj skupini i Upravnom odboru na pregled. Radna skupina za razvoj strategije pripremila je i sastanak rukovodstva u 2016. koji je bio posvećen razvoju nove strategije PEMPAL-a. Zajednička radna skupina svih zajednica prakse osnovana je 2017. radi razvoja ankete visokih dužnosnika kako bi se utvrdila predodžba o utjecaju PEMPAL-a na sustave PFM-a te kapacitete osoblja. Ta anketa bila je uključena u godišnja pisma zahvale poslana 2017. zajedno s primjercima godišnjeg izvještaja za 2016. i brošuram s pričama o uspjehu.

Upravni odbor uključivao je ključne dionike mreže

kao što su predstavnici donatora (Svjetske banke, SECO-a i Ministarstva financija Ruske Federacije) te zajednice prakse (predsjednike i/ili zamjenike predsjednika izvršnih odbora). Predstavnici resursnih timova zajednica prakse i Tajništva PEMPAL-a sudjelovali su na sastancima Upravnog odbora kao promatrači. Sastav Upravnog odbora na kraju 2017. nalazi se u nastavku. Predsjednik Odbora promijenio se nekoliko puta tijekom razdoblja. Na početku razdoblja Upravnim odborom predsjedala je gđa Salome Steib (SECO). Odborom je 2013. privremeno predsjedao Marius Koen (Svjetska banka), nakon čega je predsjedništvo preuzelo Ministarstvo financija Ruske Federacije, a gđa Anna Valkova bila je predsjednica sljedeće dvije godine (2014. – 2015.). Ulogu predsjednice 2016. preuzela je gđa Irene Frei (SECO) koja je Odborom predsjedala posljednje dvije kalendarske godine razdoblja.

TABLICA 2: UPRAVNI ODBOR PEMPAL-A NA KRAJU 2017. GODINE

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
Irene Frei	SECO	Švicarska	Donator	Predsjednica Upravnog odbora
Anna Valkova	MF	Ruska Federacija	Donator	Član
Elena Nikulina	Svjetska banka		Voditeljica tima PEMPAL-a/ Resursni tim TCOP-a (voditeljica)	Član
Marius Koen	Svjetska banka		Donator	Član
Anna Belenchuk	MF	Ruska Federacija	Predsjednica BCOP-a PEMPAL-a	Član
Gelardina Prodani	MF	Albanija	Zamjenica predsjednice BCOP-a	Član
Edgar Mkrtchyan	MF	Armenija	Predsjednik IACOP-a PEMPAL-a	Član
Edit Nemeth	Ministarstvo nacionalnog gospodarstva	Mađarska	Zamjenica predsjednika IACOP-a	Član
Angela Voronin	MF	Moldova	Predsjednica TCOP-a PEMPAL-a	Član
Liudmila Gurianova	MF	Bjelarus	Zamjenica predsjednice TCOP-a	Član
Ion Chicu	Svjetska banka		Operativni savjetnik PEMPAL-a / Resursni tim TCOP-a	Stalni promatrač
Maya Gusarova	Svjetska banka		Resursni tim BCOP-a (voditeljica)	Stalni promatrač
Arman Vatyan	Svjetska banka		Resursni tim IACOP-a (voditelj)	Stalni promatrač
Ekaterina Zaleeva	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a	Stalni promatrač
Ksenia Galantsova	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a	Stalni promatrač
Kristina Zaituna	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a	Stalni promatrač



6.2

Odgovornost i učinak

Tijekom razdoblja strategije i nakon njega primjenjivan je čvrst i sveobuhvatan okvir odgovornosti i učinka.

PEMPAL je odgovoran za upotrebu donatorskih sredstava pa je obvezan osigurati da su potrebe svih ključnih dionika ispunjene te izvršava 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 važnosti:

- unutarne smjernice: Operativne smjernice (uključujući smjernice za upravljanje proračunom), Smjernice za skupove i Smjernice za studijske posjete;

www.pempal.org/hr/rules

- pregled i odobravanje od strane Upravnog odbora proračuna COP-ova povezano je sa strategijom PEMPAL-a
- upravljanje proračunom od strane zajednica prakse, uključujući tromjesečne izvještaje o napretku Upravnom odboru
- kvalitativni i kvantitativni pokazatelji učinka – mjere se nakon svakog skupa putem anketa nakon skupova
- unutarne i vanjske evaluacije (npr. povremene vanjske evaluacije i unutarnji pregledi):
 - vanjska evaluacija provedena je 2012., a
 - unutarnji pregled na sredini razdoblja tekuće strategije PEMPAL-a obavljen je 2015.

- tromjesečni bilteni
- godišnji izvještaji
- unutarne samopraćenje članstva koje provode zajednice prakse (u tijeku)
- fiducijarni okvir uzajamnog fonda s više donatora (MDTF-a) Svjetske banke, i
- niz financijskih izvještaja koje su revidirali vanjski revizori i koji su sastavljeni za cijeli portfelj uzajamnog fonda kojim upravljanja Svjetska banka.





6.3

Osiguranje financijski održive mreže – ključni pokazatelji

S obzirom na koristi koje javnost ima od mreže, bio je potreban neprestani angažman donatora radi održivog pristupa aktivnostima PEMPAL-a.

Ministarstvo financija Ruske Federacije i SECO složili su se podržati PEMPAL doprinosima uzajamnom fondu s više donatora (MDTF PEMPAL-a) kojim upravlja Svjetska banka. Ti doprinosi bili su glavni izvor financijskih sredstava za aktivnosti PEMPAL-a tijekom razdoblja strategije.

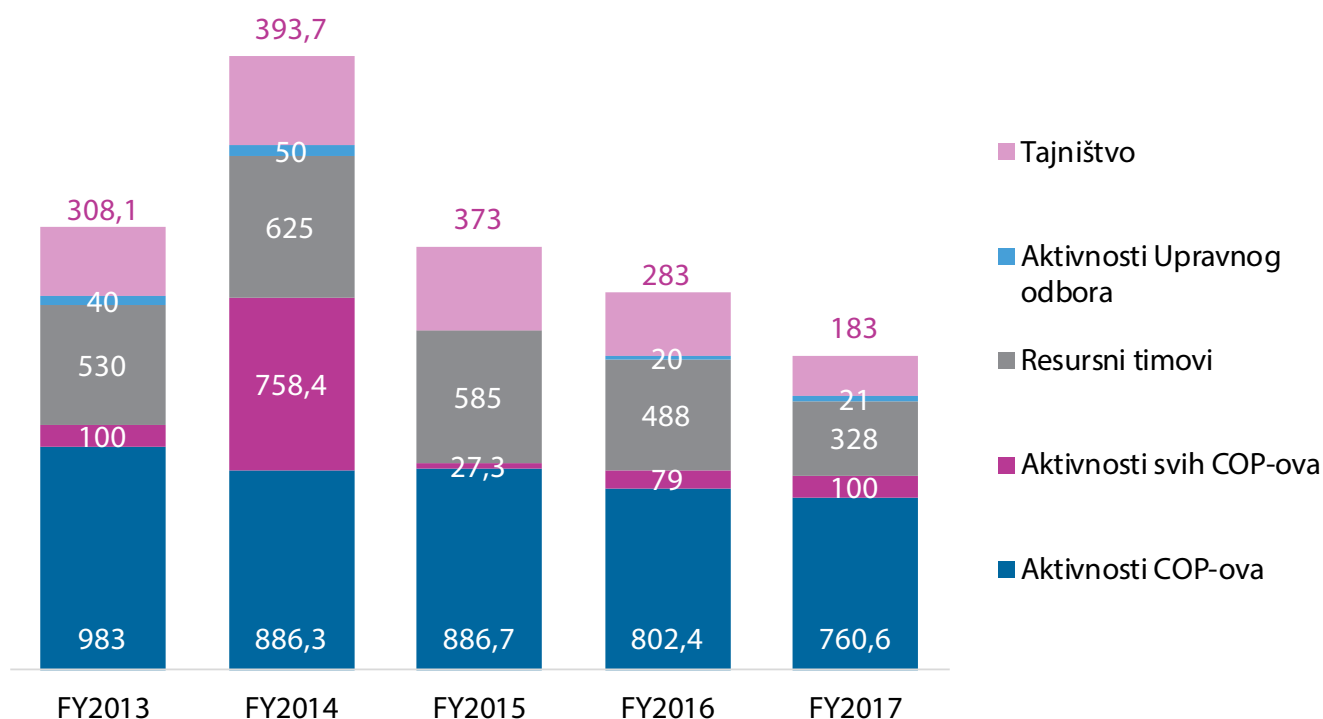
Stvarna potrošnja sredstava iz MDTF-a PEMPAL-a za cijelo razdoblje iznosila je 9,6 milijuna USD, gotovo jedan milijun USD manje od troškovnika iz strategije za razdoblje 2012. – 2017. (10,54 milijuna USD), kao što je prikazano u **tablici 2.**

Stvarni godišnji troškovi bili su manji od procjena iz strategije svake godine osim u FG 2014., kada je održana plenarna sjednica cijele mreže. Proračun za tu sjednicu premašio je početne procjene, a kako bi se u potpunosti pokrili troškovi sjednice od Ministarstva financija Ruske Federacije primljen je dodatni doprinos.

TABLICA 3: TROŠKOVI PEMPAL-A (U TISUĆAMA USD)

Troškovi	FG 2013.	FG 2014.	FG 2015.	FG 2016.	FG 2017.	Ukupno
Troškovi predviđeni u strategiji PEMPAL-a	2.150,0	2.340,0	2.080,0	2.010,0	1.960,0	10.540,0
Stvarni troškovi koje je financirao MDTF PEMPAL-a	1.951,1	2.713,4	1.872,0	1.672,4	1.392,6	9.601,5

DIJAGRAM 15: STRUKTURA TROŠKOVA PEMPAL-A (U TISUĆAMA USD)



Tajništvo i Upravni odbor pažljivo su pratili troškove programa tijekom razdoblja.

Na dijagramu 15. prikazane su stavke potrošnje. U skladu s trendovima predviđenima strategijom ukupni troškovi programa PEMPAL-a počeli su se smanjivati u FG 2015., nakon što su dosegli vrhunac u FG 2014. kada je održana plenarna sjednica cijele mreže PEMPAL. Smanjenje troškova u posljednje tri fiskalne godine razdoblja bilo je značajnije od predviđenog strategijom i održavalo je zabrinutost dokumentiranu u pregledu na sredini razdoblja u pogledu dostupnosti financijskih sredstava za buduće razdoblje strategije. To smanjenje ostvareno je dodatnim mjerama štednje koje su dovele do manjih logističkih i administrativnih troškova organizacije skupova, resursnih timova i Tajništva.

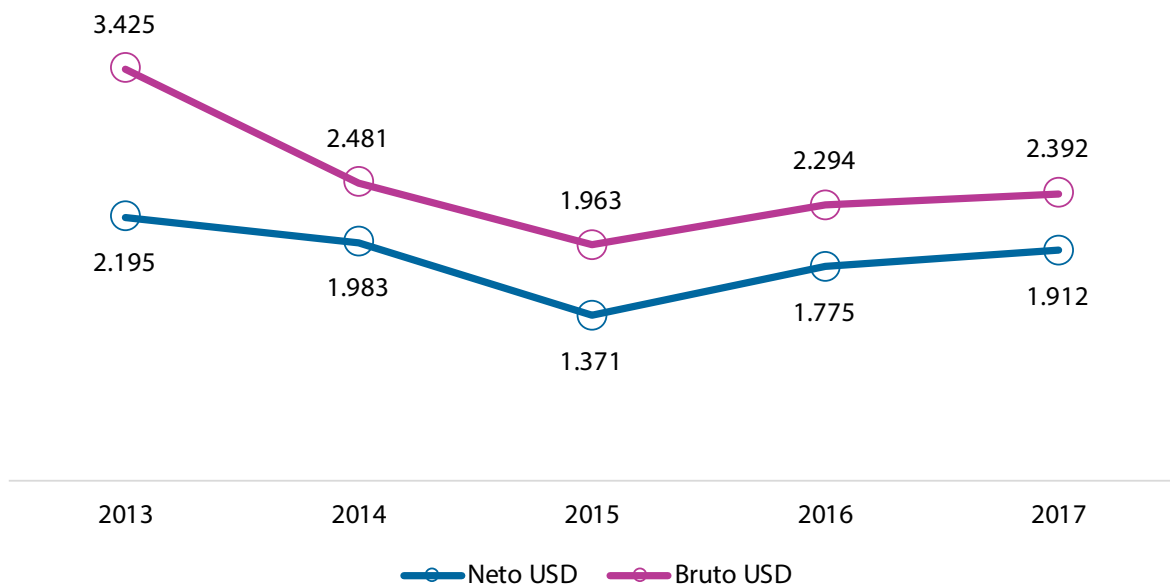
Potrebno je napomenuti da prethodno navedeni podaci uključuju samo troškove koji su financirani iz glavnog izvora financijskih sredstava programa, PEMPAL-ovog fonda s više donatora (MDTF-a PEMPAL-a) kojim upravlja Svjetska banka te da ne uključuju manje nefinancijske i financijske doprinose zemalja članica i vanjskih partnera programu u različitim oblicima. Do 2017. nisu bile dostupne sustavne informacije o doprinosima koji su pruženi izvan MDTF-a PEMPAL-a i koji nisu bili usmjereni putem Tajništva. Odlukom Upravnog odbora nakon pregleda na sredini razdoblja Tajništvo je razvilo mehanizam praćenja radi bilježenja dodatnih doprinosa programu.

Podaci prikupljeni za posljednju godinu razdoblja strategije, KG 2017., pokazuju da su zemlje članice samo tijekom te godine pružile dodatne financijske doprinose programa u iznosu od 93 tisuće USD (oko 6 % ukupnih troškova programa financiranih iz MDTF-a PEMPAL-a te godine) izravnim financiranjem mjesta održavanja skupova i obroka na njima te slanjem sudionika na skupove o vlastitu trošku. Nadalje, procijenjeni iznos od 110 tisuća USD (oko 7 % ukupnih troškova programa financiranih iz MDTF-a PEMPAL-a) vanjski su partneri i zemlje članice pružili u obliku nefinancijskih doprinosa slanjem govornika na skupove i doprinosom dnevnim redovima skupova.

Troškovi skupova predstavljali su najveću kategoriju troškova za PEMPAL, stoga ih je Tajništvo PEMPAL-a pratilo i analiziralo osobito pozorno.

Analize trendova potrošnje zajedno s podacima o administrativnim i logističkim troškovima za pojedinačne skupove uživo bile su iznesene u svakom godišnjem izvještaju PEMPAL-a izrađenom tijekom razdoblja. U okviru pregleda na sredini razdoblja provedenog 2015. provedena je i detaljnija analiza. Na **dijagramu 16.** prikazana su dva pokazatelja rabljena za praćenje troškova skupova, prosječne administrativne i logističke troškove po sudioniku¹⁰ u neto i bruto¹¹ iznosu. U KG 2015. zabilježene su minimalne razine oba pokazatelja kada je održan najveći broj videokonferencijskih sastanaka. S obzirom na završetak rada nekoliko tematskih skupina i s time povezan pad broja videokonferencijskih sastanaka, troškovi po sudioniku porasli su u posljednje dvije godine razdoblja, ali ostali su ispod razine iz KG 2013.-2014.

DIJAGRAM 16: PROSJEČNI ADMINISTRATIVNI I LOGISTIČKI TROŠKOVI PO SUDIONIKU (KG)



¹⁰ Izračuni se odnose na sudionike zemalja članica po mjestu održavanja sastanaka, uključujući videokonferencije.

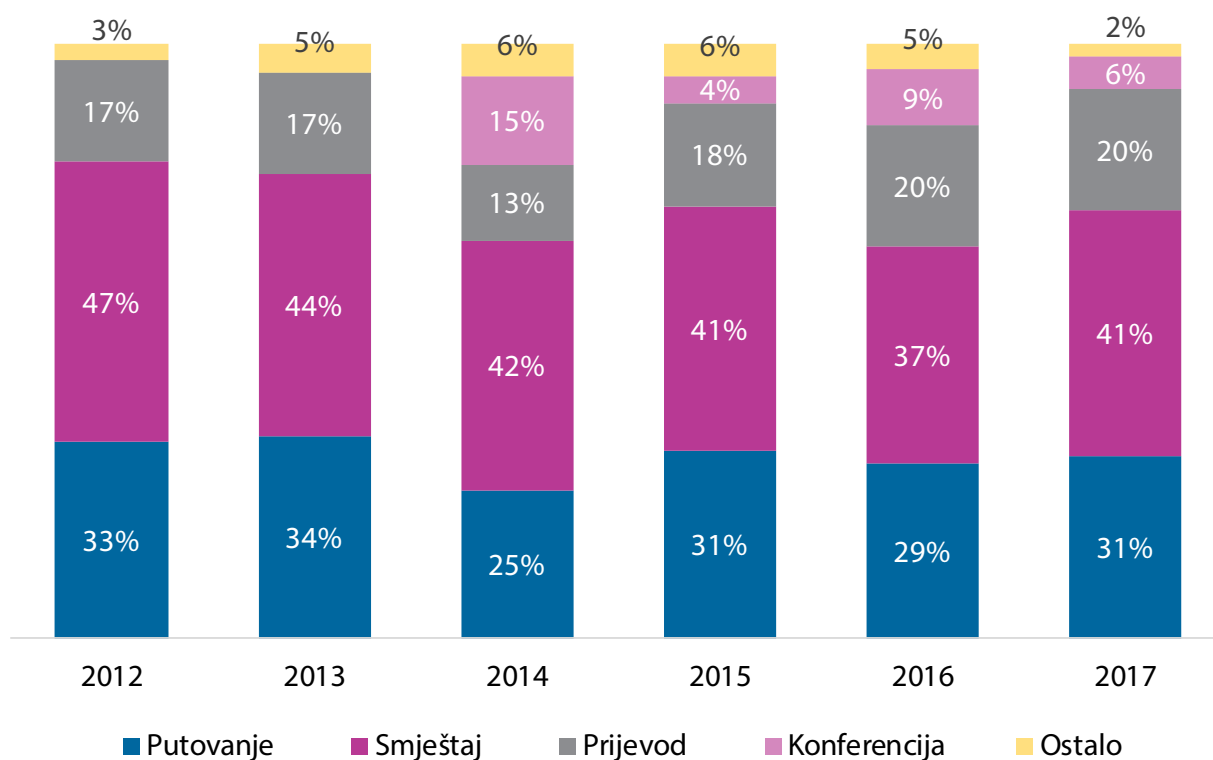
¹¹ Administrativni troškovi u bruto iznosima uključuju troškove Tajništva i ostale administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinačnim skupovima.

Jedna od mjera primjenjivanih za smanjenje troškova skupova u posljednje dvije godine razdoblja bila je upotreba formata usporednih sastanaka

(tj. uzastopnog održavanja dvaju ili više sastanaka uživo na jednoj lokaciji, pri čemu je svaki sastanak imao različite ciljeve i rezultate). Upotrebom formata usporednih sastanaka povećava se troškovna isplativost jer se putni troškovi i troškovi smještaja minimiziraju, s obzirom na to da sudionici prisustvuju više sastanaka na istoj lokaciji. Na primjer, u KG 2015. održano je 28 skupova u odnosu na njih 18 u KG 2016., ali u KG 2015. bila su samo tri usporedna sastanka dok ih

je u KG 2016. bilo šest (BCOP tri, IACOP dva i TCOP jedan sastanak). Struktura troškova prikazana je u **dijagramu 17**. Udjeli najvećih kategorija troškova, troškova smještaja i putnih troškova, smanjili su se do sredine razdoblja i otad su ostali relativno stabilni. Troškovi usmenog i pismenog prijevoda usporedno su porasli, što odražava povećanu potrebu za pisanim prijevodima u okviru intenziviranog rada na proizvodima znanja.

DIJAGRAM 17: STRUKTURA TROŠKOVA SKUPOVA, KG









7

**PEMPAL-OVI REZULTATI:
POVEĆANA SVIJEST NA
VISOKIM RAZINAMA
VLASTI I POLITIČKIM
RAZINAMA O KORISTIMA I
VRIJEDNOSTI PEMPAL-A**

Mreža je bila uspješna u podizanju svijesti visokih razina vlade i političkih razina u pogledu koristi i vrijednosti interakcije putem PEMPAL-a.

Oko 85%¹² viših rukovoditelja koji su sudjelovali u anketi o utjecaju u rujnu 2017. navelo je da su bili izravno izloženi aktivnostima PEMPAL-a. Samo 2017. na skupovima je sudjelovalo 38 viših rukovoditelja iz zemalja članica.

Jedan od čimbenika koji je doprinio podizanju svijesti viših rukovoditelja u pogledu vrijednosti PEMPAL-a bila je organizacija skupova u zemljama članicama.

Kao što je već navedeno u odjeljku 4., od 23 zemlje članice njih 19 bilo je domaćin barem jednog skupa PEMPAL-a tijekom razdoblja, a u zemljama članicama održano je ukupno 45 skupova. Mnoge institucije domaćini iskoristile su skupove PEMPAL-a kao priliku da s kolegama podijele svoje iskustvo u razmatranim područjima reformi. Sastanke čiji su domaćini bile zemlje članice obično su otvarali viši rukovoditelji institucija domaćina ili rukovoditelji više razine (ministarstva, državna tajništva, podtajništva, zamjenici ministara, voditelji državnih riznica ili njihovi zamjenici i ostali), a mnogi su viši rukovoditelji aktivno sudjelovali na blokovima koje su održavale institucije domaćini. Na taj su način visoki dužnosnici bilo dodatno izloženi programu te su pokazali povećan interes za rad PEMPAL-a i rasprave o izazovima, prilikama i najboljim praksama u pogledu reforme PFM-a. Posljedično, u nekoliko je zemalja za reforme dobivena politička podrška i priznanje dionika o koristima i vrijednostima angažmana u PEMPAL-u. U nastavku se nalaze neki primjeri citata iz uvodnih govora viših rukovoditelja koji su otvorili skupove PEMPAL-a.

Neki od predstavnika zajednica prakse mreže također su bili na položajima visoke razine u svojim vladama i mogli su iz prve ruke vidjeti koristi od sudjelovanja u PEMPAL-u te istodobno osigurati da se strukturom programa zadovoljavaju potrebe članica u pogledu reforme PFM-a.

Posebno, 6 od 9 članova Izvršnog odbora TCOP-a u razdoblju 2015. – 2017. bili su viši rukovoditelji državnih riznica u zemljama članicama (zamjenik voditelja i kasnije voditelj Državne riznice Moldove i zamjenici voditelja državnih riznica Azerbajdžana, Bjelarus, Gruzije, Rusije, te Tadžikistana), a glavna tajnica Ministarstva financija Albanije niz je godina bila predsjednica/zamjenica predsjednice Izvršnog odbora BCOP-a. Ostali članovi Izvršnog odbora BCOP-a u strateškom razdoblju uključivali su pomoćnika ministra za proračun u Federalnom ministarstvu financija u BiH i generalnog direktora za proračun i fiskalne kontrole u Ministarstvu financija Turske. Pored toga, zamjenici ministara financija Bjelarus, Armenije i Kirgizije su također aktivno učestvovali na više skupova BCOP-a.

U okviru marketinškog pristupa programa svim višim rukovoditeljima institucija korisnica iz zemalja članica svake su godine u tijeku strateškog razdoblja slana pisma zahvale, dok su tromjesečni bilteni u kojima su bila sažeta postignuća i rezultati aktivnosti PEMPAL-a (čiji su format i pristup s vremenom unaprjeđivani) cirkulirani na kvartalnoj osnovi.

¹² Odgovori na anketu provedenu u razdoblju rujna - studeni 2017. primljeni su od 14 viših menadžera, od kojih je 12 naznačilo da su sudjelovali u PEMPAL skupovima. Pored toga, 6 odgovora su pružili osobe kojima je više rukovodstvo formalno delegiralo odgovornost za ispunjavanje ankete i svi oni su sudjelovali u PEMPAL događajima.

Citati iz uvodnih govora na skupovima PEMPAL-a

Plenarnu sjednicu cijele mreže PEMPAL održanu 2014. u Moskvi otvorio je ruski ministar financija, g. Anton Siluanov. Na otvorenju je prisustvovao i ruski ministar otvorene vlade te prvi zamjenik ministra financija.

G. Nodar Khaduri, gruzijski ministar financija, otvorio je plenarnu sjednicu TCOP-a u Tbilisiju. Na otvorenju tog skupa prisustvovalo je cjelokupno rukovodstvo gruzijskog Ministarstva financija, pa tako i: g. Giorgi Tabuashvili – prvi zamjenik ministra financija, g. David Lezhava – zamjenik ministra financija, g. Lasha Khutsishvili – zamjenik ministra financija, g. Tsotne Kavlashvili – voditelj Državne službe za riznicu.

G. Roman Artyukhin, voditelj Riznice Ruske Federacije bio je aktivno uključen u aktivnosti TCOP-a i tijekom razdoblja provedbe strategije PEMPAL-a sudjelovao je na tri skupa TCOP-a (na jednom u Moskvi i na dva u drugim zemljama). Na otvorenju radionice TCOP-a u Moskvi u svibnju 2014. godine.

G. Azer Bayramov, azerbajdžanski zamjenik ministra financija, isto tako cijeni mrežu PEMPAL kao jednu

od najboljih platformi za dijeljenje znanja i iskustva u području PFM-a. Pri otvaranju plenarne sjednice TCOP-a u Bakuu održao je prezentaciju u kojoj je sudionike radionice upoznao s planom reforme PFM-a u Azerbajdžanu i izrazio svoju uvjerenost da će sudjelovanje predstavnika njegove zemlje na skupovima PEMPAL-a biti korisno za napredak reformi. Otvaranju skupa prisustvovalo je političko vodstvo visoke razine, pa tako i predstavnici kabineta ministara i Parlamenta: g. Ziyad Samerzade – voditelj parlamentarnog odbora za proračunska pitanja; g. Shahin Sadigov – direktor Odjela za gospodarsku politiku i projekcije pri Ministarstvu gospodarskog razvoja; g. Abbas Salmanov – voditelj Agencije za riznicu.

G. Maxim Ermolovich, prvi zamjenik ministra financija Republike Bjelarus, otvorio je radionicu TCOP-a u Minsku, naglašavajući važnost teme koja se razmatrala.

G. Iurii Cicibaba, zamjenik ministra financija Moldove i gđa Nina Lupan, direktorica Državne riznice pri Ministarstvu financija Moldove otvorili su plenarnu sjednicu TCOP-a u Moldovi u svibnju 2016.



G. Anton Siluanov
ministar financija Ruske Federacije

“Otvorenost vlasti vrlo je važna. To je neprestani proces u kojemu država može imati koristi od novih razvoja u drugim zemljama.”

G. Roman Artyukhin
voditelj Riznice Ruske Federacije

“Kao jedan od sudionika prvog skupa TCOP-a koji je održan 2006. godine, kao i nekoliko nedavno održanih skupova, impresioniran sam očitim napretkom PEMPAL-a u stvaranju i ponudi proizvoda znanja i prilika za razmjenu iskustava među članovima. Drago mi je što mogu primijetiti sve veću ulogu samih članova TCOP-a u pripremi sadržaja skupa. Zemlje članice PEMPAL-a doprinose znanju o PFM-u i same se njime služe, što doprinosi efikasnosti mreže i učenju od kolega.”





G. Nodar Khaduri
ministar financija Gruzije

“Gruzija smatra da je vrijednost mreže PEMPAL veoma visoka i da je imala izravne koristi od sudjelovanja na skupovima u okviru TCOP-a.”

G. Maxim Ermolovich
prvi zamjenik ministra financija Republike Bjelarus

“Bjelarus je na putu da poduzme velike korake povezane s modernizacijom informacijskog sustava za upravljanje javnim financijama; a sudjelovanje predstavnika zemlje na skupovima PEMPAL-a koji su posvećeni toj temi pruža im dobru priliku da dobiju dodatne informacije i da razmijene iskustva na području modernizacije ISFU-a.”



G. Yury Seliverstov
prvi zamjenik ministra financija Republike Bjelarus

“Naša zemlja, Bjelarus, nedavno je počela s reformama računovodstva u javnom sektoru i ovaj PEMPAL-ov skup u Minsku smatramo dobrom prilikom za raspravu i pomoć kolega u pogledu ostvarenog napretka i planova za budućnost.”



G. Iurii Cicibaba
zamjenik ministra financija Moldove

“Što je to PEMPAL? Je li to samo zajednica ljudi koje ujedinjuje zajednički cilj? Zapravo, to je prilika za upoznavanje kolega iz drugih zemalja i za profesionalnu raspravu o izazovima, ciljevima, neuspjesima i pričama o uspjehu koje svaka zemlja članica ima za podijeliti; to je prilika za razmjenu znanja o rješenjima, za saznanja da smo na pravome putu i za učenje iz iskustava drugih zemalja kako bismo izbjegli pogreške u reformi javnog sektora. I, naravno, riječ je o prilici za brzo stjecanje profesionalnih vještina na način da što više iskoristimo prisutnost vrhunskih stručnjaka kojima smo okruženi 2 ili 3 dana.”



Gđa. Nina Lupan
direktorica Državne riznice pri
Ministarstvu financija Moldove

“PEMPAL poznat kao jedinstvena platforma za razmjenu iskustava među stručnjacima za PFM te je takva prilika za razmjenu znanja s kolegama pomogla Moldovi u provedbi mnogih reformi te unaprjeđenju svojih rezultata rada.”





43. sastanak PEMPAL IACOP
Plenarna sjednica o
učinkovitoj provedbi
reformi unutarnje revizije
Taškent, Uzbekistan
24. – 26. listopada 2017.

44. sastanak PEMPAL IACOP
Radne skupine
za reviziju u praksi
Taškent, Uzbekistan
26. - 27. listopada 2017.







ZAKLJUČCI

Strategija PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 17. pokazala se učinkovitim alatom za jačanje mreže te je pružila jasnu viziju za usmjeravanje aktivnosti, a izvršni odbori zajednica prakse predvodili su njezin razvoj i provedbu. Kao što su to pokazale povratne informacije dobivene od visokih dužnosnika i članova vlada te ostalih dionika, PEMPAL je postao učinkovit i vrijedan alat za članove vlada iz Europe i srednje Azije koji im pomaže u efikasnijem i učinkovitijem upravljanju javnim financijama na temelju primjene novih praksi u području upravljanja javnim financijama. O tome jasno svjedoče priče o uspjehu, rezultati anketa o utjecaju i povratne informacije od članova iznesene u ovom izvještaju koje su sustavno prikupljane u sklopu evaluacijskog okvira PEMPAL-a.

Ciljevi strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 2017. ostvareni su provedbom mjera nakon pregleda na sredini razdoblja strategije koje su bile usmjerene na utvrđivanje rizika povezanih s održivošću nakon isteka razdoblja. Nekoliko dimenzija održivosti (kvaliteta, podrška Tajništva, financiranje) zahtijevali su pozornost tijekom posljednjih godina provedbe strategije. Dogovorenim pristupom rješavanja rizika u pogledu održivosti zahtijevalo se pojašnjenje strateške vizije o dugoročnijoj budućnosti PEMPAL-a. Stoga je vizija sljedeće strategije utvrđena 2016., a u tu novu strategiju uključene su jasnije definicije mrežnih usluga i proizvoda znanja. Pored toga, okvir rezultata za sljedeću je strategiju pojednostavljen tako da uključuje manje aktivnosti i manje pokazatelja učinka i jasno utvrđene početne podatke – radi jednostavnijeg praćenja i izvještavanja. Istraženo je i kako povećati financijske doprinose članova, uključujući uspostavljanje aranžmana kojima bi se zemlje članice potaknulo da financiraju sudjelovanje više predstavnika na skupovima PEMPAL-a te pokretanjem inicijativa za upotrebu dnevnica za djelomično financiranje skupova. Utvrđeni su i scenariji troškova, mogućnosti financiranja i strategije upravljanja rizicima, koji se trebaju koristiti u slučaju da za novu strategiju ne budu osigurana dostatna financijska sredstva.

Tijekom pregleda na sredini razdoblja doneseno je i nekoliko odluka o određenim aktivnostima u okviru strategije. One su uključivale odluku o tome da mreža ostaje neformalna i o tome da se izvedivost

formalne mreže institucija za PFM neće istraživati. Aktivnosti povezane s ugovorom prethodnog Tajništva i usporedbom njegovih usluga ocijenjene su kao nevaljane u smislu privremene organizacije koja je potrebna za taj mehanizam. Odlučeno je i da je prije završetka strategije potrebno dodatno raditi na brojnim aktivnostima (npr. utvrditi sinergije i radne projekte među zajednicama prakse i osigurati sufinanciranje i nefinancijske doprinose članova). Primijenjen je i sustavniji pristup utvrđivanju projekata na kojima sudjeluju sve zajednice prakse i prikupljanju informacija o nefinancijskim i financijskim doprinosima članova. One zemlje koje mreži daju značajne nefinancijske doprinose postale su vidljivije putem izvještavanja o tim doprinosima u godišnjim izvještajima PEMPAL-a. Te ključne odluke koje je donijelo rukovodstvo PEMPAL-a na sastanku o pregledu na sredini razdoblja u 2015. navedene su u prilogu strategiji. Taj je prilog na web-mjestu postavljen uz strategiju. U prilogu se navodi i da je nedostatak financijskih sredstava iz prvog dijela strategije riješen.

Režimi provedbe dobro su funkcionirali tijekom razdoblja strategije, a neočekivana odluka bivšeg Tajništva o tome da neće produžiti ugovor s PEMPAL-om nakon lipnja 2015. zahtijevala je hitnu promjenu mehanizma Tajništva. Upravni odbor razmotrio je mogućnosti budućeg pružanja usluga Tajništva i odlučio da je najizvedivije zadržati privremeno Tajništvo uspostavljeno unutar Svjetske banke sve do kraja razdoblja sljedeće strategije (u lipnju 2022.), uz istraživanje tržišta u okviru provedbe sljedeće strategije. Pokazatelji učinka privremenog Tajništva pokazuju visoku razinu zadovoljstva učinkom trenutnog Tajništva i minimalne smetnje za aktivnosti programa zbog kompetentnog tima za kojem je podršku pružao resursni tim Svjetske banke.

Konačni trošak provedbe strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012. – 2017. iznosio je 9,6 milijuna USD u odnosu na prvotno procijenjenih 10,54 milijuna USD. Razlog za trošenje ispod planiranog bile su mjere štednje koje su zajednice prakse provodile tijekom posljednje godine strategije kao pristup upravljanju rizicima kako bi se osiguralo da su financijska sredstva dostupna za provedbu aktivnosti u prvih nekoliko godina nove strategije, pri čemu se istodobno radilo na prikupljanju sredstava. Izvršni odbori zajednica prakse čiji su članovi volonteri koji su dužnosnici vlada zemalja članica isto su tako bili iznimno angažirani u praćenju strategije i njezinoj provedbi, pregledu na sredini razdoblja strategije i povezanim prilagodbama priloga.







PRILOG 1

KLJUČNA STATISTIKA PEMPAL-A

TABLICA 4: KLJUČNA STATISTIKA PEMPAL-A

	KG 2012.	KG 2013.	KG 2014.	KG 2015.	KG 2016.	KG 2017.
Skupovi uživo	5 plenarnih sjednica 6 malih grupnih sastanaka 3 studijskih posjeta 1 sastanak svih zajednica prakse (izvršni odbori)	3 plenarne sjednice 10 malih grupnih sastanaka 8 studijskih posjeta 1 sastanak svih zajednica prakse (izvršni odbori)	3 plenarne sjednice 11 malih grupnih sastanaka 5 studijskih posjeta 1 sastanak svih zajednica prakse (svi članovi)	2 plenarne sjednice 7 malih grupnih sastanaka 6 studijskih posjeta 1 sastanak svih zajednica prakse (rukovodstvo)	3 plenarne sjednice 9 malih grupnih sastanaka 1 studijski posjet 1 sastanak svih zajednica prakse (rukovodstvo)	3 plenarne sjednice 8 malih grupnih sastanaka 1 studijski posjet
Videokonferencije¹³	0	5	9	12	4	3
Ukupni broj skupova	15	27	29	28	18	15
Sudionici PEMPAL-a PREMA DNEVNOM REDU uključujući videokonferencije (iz zemalja članica)	505	600	831	612	613	527
Sudionici PEMPAL-a PREMA MJESTU ODRŽAVANJA uključujući videokonferencije (iz zemalja članica)¹⁴	434	433	759	561	517	396
Zemlje domaćini¹⁵	11	11	13	12	8	7
<i>(od čega su zemlje članice PEMPAL-a)</i>	7	7	8	6	5	5
Ukupni troškovi skupova (bruto)	1,34 milijuna USD	1,48 milijuna USD	1,9 milijuna USD	1,1 milijuna USD	1,2 milijuna USD	0,98 milijuna USD
Neto troškovi po sudioniku po skupu	2.340 USD	2.646 USD	1.983 USD	1.371 USD	1.775 USD	1.912 USD
Bruto troškovi/sudionik/skup	3.098 USD	3.429 USD	2.481 USD	1.963 USD	2.294 USD	2.493 USD

13 uključujući sve pojedinačne sastanke Upravnog odbora i izvršnih odbora zajednica prakse.

14 U sudionike prema dnevnom redu ubrojani su sudionici svakog skupa ako su cilj i očekivani rezultat različiti. Na primjer, ako je član prisustvovao trima sastancima održanim na istom mjestu (usporedni sastanci) to će se prema dnevnom redu brojiti tri puta (radi izvještavanja donatora i dionika o postignutim rezultatima), a da se broji prema mjestu održavanja, član bi se računao samo jednom. Ta se potonja klasifikacija upotrebljava za izračune prosječnog troška.

15 Kada su zemlje bili domaćini više puta to se brojilo samo jednom.



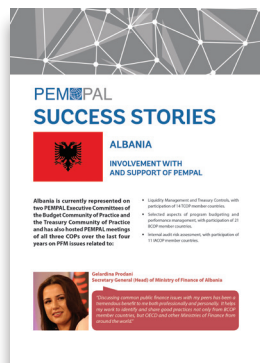
PRILOG 2

PRIMJERI UTJECAJA PEMPAL-A

Pojedinačni primjeri utjecaja PEMPAL-a po zemljama, 2012.-16.

Albanija

Albanija je iskoristila PEMPAL kao ključni instrument razvoja strategije PFM-a, radi napretka reformi koje su rezultirale normativnim aktima za podršku plaćanja poreza putem automatiziranog IT sustava riznice te uspostavljanjem sustava e-oporezivanja, porez na dodanu vrijednost, e-plaćanja i automatizacije carine. Lekcije su naučene iz integriranih informacijskih sustava za financijsko upravljanje (ISFU) Azerbajdžana i Turske, ukrajinskih kontrola riznice, gruzijskih reformi računovodstva i izvještavanja te ruskih reformi u području transparentnosti proračuna. Albanija je isto tako pomogla drugim zemljama time što je bila domaćin sastanaka PEMPAL-a na temu upravljanja likvidnošću i kontrola riznice (TCOP), procjene rizika unutarnje revizije (IACOP) i programskog planiranja proračuna i upravljanja učinkom (BCOP).



provedbi reformi. Bjelarus je isto tako pomogao drugim zemljama te je 2016. bio domaćin nekoliko sastanaka u Minsku na temu fiskalnih pravila i proračunske transparentnosti za BCOP te na temu računovodstva u javnom sektoru za TCOP.

Gruzija

Gruzija je iskoristila PEMPAL kako bi napredovala u svojim reformama te istodobno podijelila svoje pristupe u području osiguranja kvalitete unutarnje revizije (s 13 drugih zemalja članica IACOP-a), zatim pristupe u području IT sustava za planiranje proračuna i riznice (s 9 drugih zemalja članica TCOP-a i 6 zemalja članica BCOP-a) te pristupe u području računovodstva i izvještavanja (sa 16 zemalja TCOP-a). Gruzija u PEMPAL-u vidi vrijedan resurs za savjete i za „testiranje“ potencijalnih reformi te je upotrijebila prikupljena iskustva drugih zemalja kako bi osigurala kreiranje politike na temelju dokaza, npr. pri uvođenju integriranog ISFU-a, uspostavi Središnje harmonizacijske jedinice i izgradnji kapaciteta unutarnje revizije.



Bjelarus

Bjelarus je iskoristio PEMPAL za pružanje podloge za pristupe reformama, kao što su računovodstvo u javnom sektoru i usklađivanje s IPSAS-om, razvoj koncepta modernizacije ISFU-a u Bjelarusu te struktura ISFU-a. Bjelarus je putem PEMPAL-ova TCOP-a primio savjete kolega i stručnjaka u pogledu tih reformi. To je dovelo do bliske suradnje s brojnim zemljama u kojima su reforme polučile bolje rezultate i koje su mogle pružiti svoju pomoć savjetima o razvoju i



Kirgiska Republika

Kirgiska Republika je iskoristila PEMPAL kako bi pregledala zakonodavstvo o proračunu Rusije, Kazahstana, Gruzije i drugih, zatim proučila ulogu Parlamenta Austrije u proračunskom procesu



te reforme povezane s proračunom u JAR-u. Taj je rad pridonio razvoju Zakona o proračunu Kirgiske Republike koji je Parlament Kirgiske Republike donio u travnju 2016. godine. PEMPAL je također pomogao kao podloga za razvoj reformi programskog planiranja proračuna i proračunske transparentnosti, a prema Indeksu otvorenosti proračuna za 2015., Kirgiska Republika najviše je napredovala u cijeloj regiji PEMPAL-a. Kirgiska Republika također obnaša različite funkcije u radnim skupinama te aktivno radi na napretku navedenih reformi, a član je i svih triju izvršnih odbora s obzirom na vrijednost koju je iskusila upotrebom mreže kako bi podijelila i stvorila znanje s kolegama i vanjskim stručnjacima. Osim obuke i certificiranja za unutarnju reviziju, za što je proizvod znanja IACOP-a bio vrlo vrijedan, takvom je razmjenom znanja omogućeno i donošenje propisa o unutarnjoj reviziji te izrada metodologije. Kirgiska Republika također je odnedavno domaćin sastanaka PEMPAL-a, uključujući jedan sastanak IACOP-a održan 2015. i jedan sastanak BCOP-a održan 2017.

Moldova

Moldova upotrebljava PEMPAL za upoznavanje kolega iz drugih zemalja te stručnjaka u području riznice, unutarnje revizije i unutarnjih kontrola radi postizanja napretka u provođenju reformi. Na primjer, Moldova se pridružila PEMPAL-u 2006. kada je provedba reformi u području unutarnje revizije i unutarnjih kontrola tek bila počela pa je uspjela iskoristiti prilike koje nudi PEMPAL kako bi pristupila kolegama,



stručnjacima i proizvodima znanja te razvila vlastite nacionalne prakse. Moldova dijeli i svoja iskustva putem PEMPAL-a te je 2015. bila domaćin studijskog posjeta Armenije, Kazahstana, Rusije i Ukrajine na temu kontrole financijskog upravljanja i provedbe unutarnje revizije te uloge i aktivnosti Središnje harmonizacijske jedinice. Moldova je 2016. mogla upotrijebiti i praktični vodič IACOP-a o ocjeni kvalitete kako bi stvorila sustav vanjske ocjene aktivnosti unutarnje revizije.

Ruska Federacija

Ruska Federacija imala je koristi od PEMPAL-a na način da je dobila pristup međunarodnim trendovima i praksama te je uspostavila vrijednu suradnju s ostalim zemljama članicama i međunarodnim tijelima kao što su Svjetska banka, MMF, OECD i IBP. PEMPAL je pružio pomoć pri izmjenama fiskalnog zakonodavstva (TCOP), inovativnim načinima upoznavanja građana i studenata s proračunskim informacijama (BCOP) i pri osmišljanju propisa o unutarnjoj financijskoj kontroli i reviziji glavnih potrošačkih jedinica (IACOP). Rusija predvodi nekoliko radnih skupina zajednica prakse, aktivna je u Upravnom odboru PEMPAL-a, a rusko Ministarstvo financija jedan je od ključnih donatora PEMPAL-a. Svoju stručnost i znanje podijelila je i s drugim zemljama članicama u mnogim pitanjima u pogledu reformi, kao što su programsko planiranje proračuna, fiskalna transparentnost, modernizacija riznice, reforme proračunske pismenosti i informativni portali.





Primjeri utjecaja PEMPAL-a prema tematskom području, 2012.-16.

Fiskalna i proračunska transparentnost

Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost osnovana je 2015. od strane BCOP-a s ciljem učenja iz međunarodnog iskustva o povećanju proračunske pismenosti građana te unaprjeđenju otvorenosti i dostupnosti proračuna. Do 15 zemalja redovito se sastaje, provodi prakse usporedbe putem anketa PEMPAL-a i IBP-a te ispituje međunarodne prakse u području proračunske pismenosti. Podrobnije su istraženi i pristupi za uključivanje građana u Kanadi, Ujedinjenoj Kraljevini, Ruskoj Federaciji i Hrvatskoj. Radna skupina utvrdila je 10 izazova u razvoju Proračuna za građane u regiji te ih je obuhvatila jednim proizvodom znanja u kojem su navedeni savjeti kolega i međunarodni savjeti za njihovo rješavanje. PEMPAL je omogućio uspostavu suradnje sa Svjetskom bankom, IBP-om, GIFT-om i OECD-om o raznim aspektima fiskalne i proračunske transparentnosti, a Radna skupina je predstavila i svoj napredak na sastancima visokih dužnosnika OECD-a odgovornim za proračun te tijekom 2016. dala doprinos OECD-ovom Priručniku za transparentnost proračuna.

Programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku

BCOP je održao nekoliko godišnjih sastanaka na tu temu, koji su omogućili razmjene pristupa među približno 21 zemljom članicom BCOP-a te zemljama izvan regije kao što su Estonija, Francuska, Poljska, Austrija, Irska i Švedska. Od početka 2016. 15 zemalja čini Radnu skupinu koja posvećuje više vremena jačanju reformi. Trinaest zemalja sudjelovalo je u OECD-ovoj anketi o planiranju proračuna prema učinku za 2016. godinu te na radionicama za pojašnjenje ankete, koje je organizirao OECD putem PEMPAL-a radi lakšeg dokumentiranja i usporedbe praksi s praksama diljem regije OECD-a. Podrobni razgovori obavljani su i s predstavnicima francuskog Ministarstva financija, Svjetskom bankom i OECD-ovom Mrežom visokih dužnosnika odgovornih za proračun (SBO) posvećenoj učinku i rezultatima,

na temu upotrebe dubinskih analiza rashoda i drugih instrumenata za jačanje učinka.

Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

Radna skupina TCOP-a u sastavu od 10 zemalja posvećenih tom području upotrebljava suradnjom koju podržava PEMPAL kako bi razvila, ojačala i reformirala sustav ISFU-a koji se upotrebljava za rad ministarstava financija i riznica. To uključuje proučavanje iskustava zemalja članica, najboljih međunarodnih praksi i prikaza funkcionalnosti sustava uživo. Savjete kolega posebno su iskoristili Bjelarus, Tadžikistan, Gruzija i Azerbajdžan za jačanje sustava. Informacije o pristupima Azerbajdžana, Bjelarusu, Rusije, Kazahstana, Turske, Južne Koreje, Gruzije i Moldove podijeljene su zahvaljujući PEMPAL-u.

Proizvodi znanja IACOP-a

Jedinstveni proizvodi znanja koje je razvio IACOP služe kao referentni materijali za najbolju praksu koji su prikupljeni iz cijelog svijeta. Zemlje članice razvile su te proizvode koji uključuju: najbolje prakse unutarnje revizije, predložak najbolje prakse o cjeloživotnom stručnom usavršavanju, korpus znanja o unutarnjoj reviziji, procjenu rizika pri planiranju revizije, priručnik o osiguranju i poboljšanju kvalitete te koncept suradnje između unutarnje revizije, financijske inspekcije i vanjske revizije. Na primjer, IACOP-ovim Vodičem za osiguranje kvalitete (Vodič) koristile su se Bosna i Hercegovina, Moldova, Hrvatska, Srbija i Ukrajina te su mnoge zemlje izjavile da je vodič odličan, koristan i visokokvalitetan. Vodič pruža zajedničku metodologiju za razumijevanje toga kako primijeniti međunarodne standarde i najbolje prakse radi poboljšanja kvalitete prakse unutarnje revizije, uključujući procese upotrijebljene za unutarnju i vanjsku ocjenu primjenom instrumenata i tehnika osiguranja kvalitete. Vodič uključuje i mogućnost IACOP-ovih misija ocjenjivanja tijekom kojih bi vijeće IACOP-ovih stručnjaka ocijenilo sustav unutarnje revizije na nacionalnoj razini pa je nekoliko zemalja iskazalo interes za pokusnu provedbu metodologije kako bi na taj način ocijenilo svoje sustave.



PRILOG 3

SKUPOVI ZAJEDNICA PRAKSE ODRŽANI 2017.



Zajednica prakse za proračun

Godišnja plenarna sjednica Zajednice prakse za proračun na temu alata za fiskalno upravljanje

Datum: 11.-14. travnja 2017.

Mjesto održavanja: Biškeek, Kirgiska Republika

Na godišnjoj plenarnoj sjednici BCOP-a u Biškeku u Kirgiskoj Republici, sastalo se 48 članova BCOP-a koji su predstavljali 14 zemalja (Armeniju, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Hrvatsku, Gruziju, Kirgisku Republiku, Moldovu, Crnu Goru, Rumunjsku, Rusku Federaciju, Srbiju i Ukrajinu).

Ključni ciljevi sjednice bili su dijeljenje PEMPAL-ove i međunarodne dobre prakse u upotrebi alata za fiskalno upravljanje, s naglaskom na upravljanje fiskalnim rizicima, programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku te proračunsku pismenost i transparentnost. Skup je poslužio i kao forum za pružanje najnovijih informacija članovima o radu BCOP-a te za podnošenje izvještaja o povratnim informacijama o prioritetima prikupljenima u anketi prije sjednice kako bi ti podaci pridonijeli razvoju Akcijskog plana BCOP-a.

Rezultati sastanka uključivali su poboljšano razumijevanje potrebe za unaprjeđivanjem upravljanja

fiskalnim rizicima u regiji s pomoću razmjene dobrih praksi MMF-a, Svjetske banke i analize slučaja Latvije. Međunarodno partnerstvo za proračun (IBP) i Globalna inicijativa za fiskalnu transparentnost (GIFT) predstavili su međunarodne trendove u pogledu transparentnosti proračuna i sudjelovanja javnosti, a Brazil i Kirgiska Republika predstavili su primjere dobrih praksi. To je pomoglo Radnoj skupini BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost da dovrši svoj proizvod znanja o proračunu za građane. Izneseni su preliminarni rezultati ankete OECD-a o planiranju proračuna prema učinku u kojoj je sudjelovalo 13 zemalja članica, a članovi su razmijenili iskustva i izazove na temu odabira pokazatelja učinka te osiguravanja isplativosti takvih alata.

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

www.pempal.org/hr/events/plenary-meeting-budget-community



Sastanak Radne skupine BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost

Datum: 22. – 23. lipnja 2017.

Mjesto održavanja: Moskva, Rusija

Ministarstvo financija Ruske Federacije i Svjetska banka organizirali su u Moskvi u Rusiji konferenciju na temu proračunske pismenosti na kojoj se sastalo 12 članova BCOP-a koji su predstavljali 10 zemalja (Armeniju, Bjelarus, Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Kazahstan, Kirgisku Republiku, Rumunjsku, Rusku Federaciju, Tadžikistan i Uzbekistan). Nakon konferencije uslijedio je sastanak Radne skupine BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost.



Ključni cilj konferencije na temu proračunske pismenosti bio je predstavljanje krajnjih rezultata i doprinosa projekta za razvoj obrazovnog programa za proračunsku pismenost koji su osmislile Svjetska banka i Ministarstvo financija Ruske Federacije u suradnji s Ministarstvom obrazovanja i znanosti Ruske Federacije i koji je uveden kao pilot projekt u određenim ruskim regijama. Nakon konferencije sastala se Radna skupina BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost kako bi OECD mogao predstaviti svoj novi priručnik o proračunskoj transparentnosti te kako bi se potaknule rasprave među članovima Radne skupine na temu jačanja sudjelovanja javnosti u proračunskom postupku koje je slabo i u regiji i globalno.

Rezultati konferencije nisu važni samo za društveni i gospodarski razvoj Rusije već i globalno jer pridonose razvoju plana unaprjeđenja proračunske pismenosti. Radna skupina BCOP-a učila je iz ruskog iskustva u uvođenju obrazovanja o proračunskoj pismenosti u škole, čemu je cilj pomoći učenicima da postanu aktivni građani koji razumiju vladin postupak donošenja odluka o proračunu i žele u njemu sudjelovati. Radna skupina u postupku je dovršetka svojeg proizvoda znanja o proračunu za građane koji je doveo do povećanja dostupnosti informacija o proračunu diljem regije te se nada da će moći upotrijebiti taj proizvod kako bi potaknula potražnju građana za informacijama o proračunu i angažman u proračunskom postupku u budućnosti. To je bila tema preliminarnih rasprava pokrenutih nakon konferencije na kojima su, među ostalima, sudjelovali predstavnici Svjetske banke, OECD-a i hrvatskog Instituta za javne financije.

Sažetak rasprava, kao i glavni rezultati konferencije i sastanka Radne skupine, dostupni su u izvještaju o skupu, objavljenom na *web*-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/events/budget-literacy-and-transparency-working-group

Sudjelovanje BCOP-a na OECD-ovu sastanku visokih dužnosnika odgovornih za proračun (SBO) regionalne mreže zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe

Datum: 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) na kojemu je sudjelovao BCOP. Ti 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 učestvovati 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 za 2016. godinu 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 skupa su dostupni na *web*-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/hr/events/oecd-senior-budget-officials-regional-network-central-eastern-and-south-eastern-european



Radionica Radne skupine BCOP-a za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku na temu pokazatelja učinka

Datum: 20. rujna 2017.

Na videokonferenciji su sudjelovali članovi Radne skupine BCOP-a za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku. Ta se Radna skupina sastoji od 15 zemalja članica PEMPAL-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 skupa 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 OECD-ove Ankete za planiranje proračuna prema učinku 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 monitoringa pokazatelja učinka

te su se dogovorili na kojim aspektima pokazatelja učinka Radna skupina treba raditi u budućnosti. Na sastanku je svaka zemlja članica održala prezentaciju na temu šest kriterija (predodređenih od strane rukovodstva Radne skupine i Resursnog tima BCOP-a) za procjenu pokazatelja učinka. Odlučeno je da se ovih šest kriterija analiziranih na temelju prezentacija zemalja kombiniraju s dodatnim informacijama iz odgovora zemalja u okviru OECD-ove Ankete za planiranje proračuna prema učinku, te da tih ukupno deset kriterija Radna skupina koristi za analizu pokazatelja učinka u devet zemalja BCOP-a. Nadalje, odlučeno je da će Skupina prikupiti i pokazatelje tih zemalja u području zdravstva i obrazovanja. Ove analize uključene su u prezentaciju BCOP-a na sastanku OECD-ova Mreže za učinke i rezultate u studenom 2017. godine (budući da je Radna skupina pozvana od strane OECD-ovog Odjela za javne rashode da prezentira PEMPAL prakse u korištenju pokazatelja na ovom sastanku), a kasnije razvijene u formalni proizvod znanja.

Kratak pregled aktivnosti i postignuća Radne skupine od njezina osnutka 2016. prikazan je u priči o uspjehu Radne skupine i može se pronaći na *web*-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/hr/events/program-and-performance-budgeting-working-group-meeting

Sastanak Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost BCOP-a na temu učešća javnosti

Datum: 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.

Rezultati sastanka uključuju 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 preispitati te slučajeve da bi utvrdila koja je zemlja primjerena za potencijalni studijski posjet.

Materijali sa skupa su dostupni na *web*-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/hr/events/budget-literacy-working-group

Sudjelovanje BCOP-a na sastanku OECD-ove Mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun posvećene učinku i rezultatima

Datum: 16. – 17. studenog 2017.

Mjesto održavanja: Pariz, Francuska

OECD je malu delegaciju BCOP-a koju je predvodila predsjednica BCOP-a i koja je uključivala odabrane članove Radne skupine BCOP-a za programsko planiranje (predstavnici Rusije i Turske) pozvao da sudjeluje na godišnjem sastanku OECD-ove mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun posvećene učinku i rezultatima.

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 učinku u zemljama PEMPAL-a, s naglaskom na pokazatelje učinka u programskom planiranju i planiranju proračuna prema učinku.

Rezultati sastanka bili 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 nacrtu OECD-ovih najboljih praksi 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 programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku održao je detaljnu prezentaciju ruskog slučaja zemlje u pogledu planiranja proračuna prema učinku koja je potaknula žustru raspravu.

Materijali sa skupa su dostupni na *web*-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/hr/events/bcop-participation-oecd-senior-budget-officials-performance-and-results-network-meeting



Zajednica prakse za riznicu

Studijski posjet Radne skupine TCOP-a na temu upotrebe informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

Datum: 20. – 22. ožujka 2017.

Mjesto održavanja: Beč, Austrija

Studijskom posjetu Ministarstvu financija Austrije u Beču na temu upotrebe informacijskih tehnologija u poslovanju riznice priključilo se 19 članova Radne skupine TCOP-a. Članovi su predstavljali osam zemalja (Albaniju, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruziju, Kazahstan, Moldovu, Rusku Federaciju i Ukrajinu).

Cilj studijskog posjeta bio je upoznati sudionike s glavnim značajkama, funkcionalnostima i načinom rada austrijskog informacijskog sustava za financijsko upravljanje SAP R/3.

Glavni rezultati posjeta uključuju upoznavanje članova TCOP-a s glavnim funkcijama austrijskog Federalnog Ministarstva financija i njegovih jedinica uključenih u rad informacijskog sustava za financijsko upravljanje. Sudionici su dobili sveobuhvatne informacije u pogledu iskustva zemlje domaćina o provedbi i radu

sustava SAP R/3. Sudionici su dobili i detaljne informacije o nekoliko ključnih poslovnih procesa koje podržava informacijski sustav SAP R/3, uključujući planiranje, izvršenje i izvještavanje o proračunu; procese upravljanja novčanim sredstvima i dugom; plasman državnih obveznica i procese povezane s upravljanjem federalnom imovinom. Članovi TCOP-a također su upoznati s ključnim kompetencijama i aktivnostima austrijskog Saveznog računalnog centra, njegovim poslovnim strategijama i strateškim izazovima.

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

www.pempal.org/hr/events/tcop-study-visit-thematic-group-use-information-technologies-treasury-operations



Sastanak TCOP-ove Radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima

Datum: 4. – 6. travnja 2017.

Mjesto održavanja: Moskva, Rusija

U Moskvi u Rusiji sastala su se 43 člana Radne skupine TCOP-a za upravljanje novčanim sredstvima i izradu projekcija koji su predstavljali 11 zemalja PEMPAL-a (Albaniju, Armeniju, Azerbajdžan, Bjelarus, Hrvatsku, Kazahstan, Kirgisku Republiku, Makedoniju, Crnu Goru, Rusku Federaciju i Tursku).

Cilj sastanka bio je pružiti članovima Skupine priliku za raspravu o odabranim pitanjima od prioritarnog stručnog značaja na temelju iskustva zemlje domaćina, Ruske Federacije. Skup je poslužio i kao forum za ažuriranje plana aktivnosti Radne skupine.

Glavni rezultati sastanka uključivali su upoznavanje članova TCOP-a s pristupima koje primjenjuje državna riznica Ruske Federacije u upravljanju gotovinskim saldima i izradi projekcija te prednostima i najnovijim izazovima s kojima se susreće u njihovoj optimizaciji. Zemlja domaćin planira uvesti daljnja poboljšanja određivanjem ciljnog iznosa novčanog

salda JRR-a, proširivanjem poslovanja i obuhvata JRR-a te poboljšanjem suradnje sa središnjom bankom jer Ruska Federacija nastoji sve aktivnije upravljati novčanim sredstvima. Predstavnici svih zemalja pripremili su izvještaje o odnosu između riznice i središnje banke u svojoj zemlji, a utvrđeni su izazovi i predložena poboljšanja u pogledu jačanja veza sa središnjim bankama u regiji. Na skupu je istaknuta potreba za integracijom politika upravljanja novčanim sredstvima, izrade projekcija i politika upravljanja dugom kako bi se osigurala prikladnost u pogledu radnji koje imaju utjecaja na državnu bilancu. Sudionici su ažurirali i radni plan Radne skupine TCOP-a za upravljanje novčanim sredstvima.

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

www.pempal.org/hr/events/pempal-tcop-tematske-skupine-na-upravljanje-likvidnošću



Godišnja plenarna sjednica TCOP-a na temu upravljanja rizicima u poslovanju riznice

Datum: 30. svibnja – 1. lipnja 2017.

Mjesto održavanja: Beč, Austrija

Na godišnjoj plenarnoj sjednici TCOP-a u Beču u Austriji sastalo se 45 članova TCOP-a koji su predstavljali 16 zemalja (Albaniju, Armeniju, Azerbajdžan, Bjelarus, Bugarsku, Hrvatsku, Gruziju, Mađarsku, Kazahstan, Kirgisku Republiku, Moldovu, Rusku Federaciju, Srbiju, Tadžikistan, Tursku i Ukrajinu).

Glavni ciljevi godišnje sjednice bili su poboljšati razumijevanje članova zajednice prakse u pogledu pojmova i definicija vezanih uz upravljanje rizicima od strane članova zajednice prakse te razmijeniti ideje i iskustva o tome kako bi se isti mogli primijeniti u sklopu osnovnih funkcija nacionalne riznice u zemljama koje u tome sudjeluju. Skup je poslužio i kao forum za pregled rezultata aktivnosti TCOP-a tijekom protekle godine i za raspravu o srednjoročnom strateškom planu zajednice prakse za buduće razdoblje.



Rezultati sastanka uključuju poboljšano razumijevanje konceptualne osnove povezane s upravljanjem rizicima te njezine posebne primjene na upravljanje javnim financijama, konkretno na funkciju riznice. Sudionici su raspravljali o odabranim vrstama rizika relevantnim za aktivnosti riznice, uključujući operativne rizike povezane s plaćanjima i ostale elemente izvršenja proračuna, rizike povezane s upotrebom IT sustava te rizike relevantne za funkciju upravljanja novčanim sredstvima. Tijekom skupa nekoliko je zemalja sudionica iz konkretnih područja PFM-a podijelilo svoja iskustva u pogledu upravljanja rizicima, uključujući slučajeve Azerbajdžana, Bjelarus, Gruzije, Ruske Federacije i Turske. Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP) podijelila je rezultate rada svoje tematske skupine koja je izradila Vodič za procjenu rizika u planiranju revizije i izdala ga 2014. čime se ojačala suradnja zajednica prakse.

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

www.pempal.org/hr/events/tcop-plenary-meeting-risk-management

Sastanak TCOP-ove Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

Datum: 12. prosinca 2017.

Videokonferenciji je prisustvovalo 15 članova Radne 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 Radne skupine u travnju 2018. u Bakuu u Azerbajdžanu.

Rezultat sastanka bio je 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 *web*-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/hr/events/tematska-videokonferencija-zajednice-prakse-za-riznicu-pempal-o-upravljanju-rizicima-u



Zajednica prakse za unutarnju reviziju

Sastanak Radne skupine IACOP-a za reviziju u praksi

Datum: 29. ožujka 2017.

Mjesto održavanja: Budimpešta, Mađarska

Članovi IACOP-a sudjelovali su 29. ožujka na sastanku Radne skupine za reviziju u praksi koji se održao u Budimpešti u Mađarskoj. Skupu IACOP-a prisustvovalo je 80 službenika iz 29 zemalja, uključujući Albaniju, Armeniju, Azerbajdžan, Bosnu i Hercegovinu, Brazil, Bugarsku, Hrvatsku, Češku Republiku, Francusku, Gruziju, Mađarsku, Kazahstan, Kosovo, Kirgisku Republiku, Makedoniju, Moldovu, Crnu Goru, Nizozemsku, Rumunjsku, Rusku Federaciju, Južnoafričku Republiku, Srbiju, Tadžikistan (putem videokonferencije), Turkmenistan, Ukrajinu, Ujedinjenu Kraljevinu i Uzbekistan.

Ključni ciljevi sastanka bili su:

- pregledati cijeli revizijski ciklus,
- raspraviti o iskustvu primjene Međunarodnog standarda za stručnu provedbu unutarnje revizije (ISPPA) 2210 – ciljevi angažmana,
- razumjeti teoriju i praksu u uspostavljanju ciljeva revizije, i
- dogovor o sljedećim koracima Radne skupine za reviziju u praksi.

Rezultati sastanka bili su:

- Solidno razumijevanje primjene standarda ISPPA 2210 – ciljevi angažmana. Sudionici su raspravljali o revizijskim ciklusima i odgovarajućim standardima ISPPA te obuhvatu različitih vrsta revizije. Posebna se pozornost pridala fazi planiranja revizije.

- Članovi Radne skupine prepoznali su ključne izazove u uspostavi ciljeva revizije radom na praktičnim zadacima koje su izradili predstavnici Nizozemske akademije na temelju stvarnih zadataka unutarnje revizije koji su izvršeni u Ministarstvu pravosuđa.
- Predstavljena je mobilna aplikacija izrađena kako bi se olakšao pristup proizvodima znanja IACOP-a. To je važan napredak u automatizaciji proizvoda znanja IACOP-a, čime se omogućuje širi pristup te unaprjeđuje upotreba jedinstvenih dobrih praksi IACOP-a.
- Utvrđeni su sljedeći koraci Radne skupine za reviziju u praksi.

Materijali sa sastanka dostupni su na *web*-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/hr/events/iacop-internal-control-and-audit-practice-working-groups-meeting



Sastanak IACOP-ove Radne skupine za unutarnju kontrolu

Datum: 30.-31. ožujka 2017.

Mjesto održavanja: Budimpešta, Mađarska

Sastanak Radne skupine za unutarnju kontrolu IACOP-a održan je 30. i 31. ožujka u Budimpešti u Mađarskoj. Skupu je prisustvovalo 80 službenika iz 29 zemalja, uključujući Albaniju, Armeniju, Azerbajdžan, Bosnu i Hercegovinu, Brazil, Bugarsku, Hrvatsku, Češku Republiku, Francusku, Gruziju, Mađarsku, Kazahstan, Kosovo, Kirgisku Republiku, Makedoniju, Moldovu, Crnu Goru, Nizozemsku, Rumunjsku, Rusku Federaciju, Južnoafričku Republiku, Srbiju, Tadžikistan (putem videokonferencije), Turkmenistan, Ukrajinu, Ujedinjenu Kraljevinu i Uzbekistan.

Ključni ciljevi sastanka bili su:

- dobiti uvid u nedavni ključni razvoj u pogledu reformi unutarnjih kontrola u javnom sektoru (PIC) u regiji Europe i srednje Azije (ECA) te šire,
- uvidjeti unutarnje i vanjske čimbenike za uspostavu temeljite odgovornosti kroz tri linije obrane,
- usporediti koncept odgovornosti primijenjen u centraliziranim i decentraliziranim sustavima javne uprave, razmijeniti dobre prakse zemalja članica u rješavanju izazova u provedbi,
- detaljno opisati ulogu Središnje harmonizacijske jedinice i unutarnjeg revizora u unaprjeđenju odgovornosti
- izraditi prvi nacrt glosara za PIC s naglaskom na odgovornosti.

Objavljeno je treće izdanje novina, na temu najnovijeg razvoja u pogledu reformi unutarnje kontrole u pet zemalja članica PEMPAL-a (Mađarska, Makedonija, Rumunjska, Hrvatska, Bosna i Hercegovina), o čemu se i raspravljalo tijekom sastanka.

Predstavnik Glavne uprave za proračun Europske komisije održao je izlaganje na temu *odgovornosti kao simbola dobrog upravljanja iz perspektive EU-a*. Nakon izlaganja uslijedile su panel rasprave i odvojene grupne rasprave za stolovima na temu visokog rukovodstva u uspostavi odgovornosti u centraliziranoj i decentraliziranoj upravi: unutarnji i vanjski čimbenici.

Nakon ostalih panel rasprava uslijedile su grupne rasprave o *ulogama prve, druge i treće linije obrane u uspostavi odgovornosti u centraliziranoj i decentraliziranoj upravi: unutarnji i vanjski čimbenici*. Svoja iskustva u izazovima u provedbi podijelili su predstavnici Nizozemske, Ruske Federacije, Albanije, Rumunjske, Republike Moldove, Mađarske, Belgije, vlade Ujedinjene Kraljevine, Južnoafričke Republike i Brazila. Sudionici su raspravljali i o ulozi SHJ-a u unaprjeđenju odgovornosti.

Predstavljen je i prvi nacrt glosara PIC-a s naglaskom na odgovornosti. Sudionici su iznijeli svoje mišljenje o prvih 10 definicija povezanih s temama radionice. Sudionici su zaključili da treba nastaviti raditi na nacrtu glosara i dodati podatke o primarnim izvorima definicija.

Rezultati sastanka bili su:

- bolje razumijevanje koncepta odgovornosti i njegove primjene u praksi,
- dobro razumijevanje uloge SHJ-a i unutarnjeg revizora u uspostavi temeljite odgovornosti
- dogovorena struktura glosara.

Materijali sa sastanka dostupni su na web-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/events/iacop-internal-control-and-audit-practice-working-groups-meeting



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

Datum: 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 Nacionalnog vijeća za internu kontrolu), Južnoafričke republike (voditeljica za reformu unutarnje revizije, putem 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 statusa u provedbi svoje strategije i napretka radnih skupina te prikupiti mišljenja o planovima reforme unutarnje revizije u Uzbekistanu. Ciljevi Radne skupine za reviziju u praksi bili su preispitati postupak planiranja revizijskog angažmana i steći dostatno teoretsko i praktično poznavanje izrade nacрта plana revizijskog angažmana.

Rezultati plenarne sjednice uključuju dokaze o proizvodima znanja koje je IACOP izradio te o učinkovitoj primjeni u zemljama, kao i povratnim informacijama IACOP-ovih stručnjaka iz prakse koje je Uzbekistan prikupio u okviru reformi unutarnje revizije. Rezultati rada Radne skupine bili su znanje koje su sudionici stekli u pogledu izrade nacрта ciljeva revizije. Izrađeni su praktični slučajevi zemalja za fazu planiranja misije unutarnje revizije koji se mogu iskoristiti u obuci.

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 (1000) 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 web-mjestu PEMPAL-a.

www.pempal.org/events/iacop-pempal-event-plenary-meeting-and-audit-practice-working-group-aip-wg-meeting





PRILOG 4

SAŽETAK ODGOVORA NA STANDARDNA PITANJA IZ OCJENJIVAČKE ANKETE PEMPAL-OVA SKUPOVA

TABLICA 5: SAŽETAK ODGOVORA NA STANDARDNA PITANJA IZ OCJENJIVAČKE ANKETE PEMPAL-OVA SKUPOVA¹⁶

Pitanje ¹⁷	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Je li ovo bilo vaše prvo sudjelovanje na skupu PEMPAL-a? (%)	39,5	20,1	25,9	20,9	22,9	23,6
Kako ocjenjujete svoje sudjelovanje na ovom skupu? (Aktivno %)	51,6	65,7	60,35	56,6	68,3	60,1
Kako sveukupno ocjenjujete trajanje skupa? (Prekratko %)	13,7	25,9	15,7	14	19,4	17
Razina skupa odgovarala je osobi s mojim iskustvom i znanjem.	4,7	4,5	4,6	4,5	4,7	4,7
Mogao/la sam učiti iz iskustva drugih sudionika na skupu.	4,3	4,3	4,5	4,4	4,4	4,6
Sudionici su imali otprilike istovjetnu razinu prethodne stručnosti potrebnu za teme skupa.	3,8	3,7	4,0	4,0	4,0	4,0
Sadržaj prezentacija, uručci i ostali materijali odgovarali su osobi s mojom razinom znanja.	-	4,5	4,6	4,55	4,7	4,7
Program skupa pravilno je planiran.	-	4,6	4,7	4,6	4,75	4,7
Sadržaj skupa pravilno je pripremljen.	-	4,6	4,75	4,6	4,8	4,75
Na skupu smo se bavili pitanjima važnima za ono čime se bavim.	4,4	4,5	4,65	4,6	4,75	4,7
Skup je pokrio odgovarajući broj tema u odnosu na količinu dostupnog vremena.	4,35	4,2	4,6	4,5	4,5	4,4
Teme za rasprave u skupinama bile su relevantne	4,6	4,5	4,6	4,6	4,7	4,7
Bilo je dovoljno vremena za grupne rasprave	-	4,1	4,5	4,4	4,9	4,2
Prezentacije za vrijeme skupa bile su relevantne i korisne.	4,3	4,5	4,7	4,6	4,7	4,7
Bilo je dovoljno vremena za postavljanje pitanja govornicima.	4,3	4,2	4,6	4,4	4,5	4,4
Kvaliteta organizacije	4,85	4,6	4,8	4,7	4,8	4,9
Kvaliteta vođenja	4,7	4,6	4,9	4,7	4,9	5,0
Jeste li program i informacije o skupu dobili na vrijeme kako bi vam bili od koristi? (Da, %)	100	95,8	98,6	94,9	98,2	100
Jeste li dobili praktične informacije (o smještaju i ostalim sadržajima itd.) prije skupa? (Da, %)	100	98,5	99	97,7	98,3	100
Jeste li zadovoljni kvalitetom simultanog prevođenja (ili konsektivnim prijevodom za neke skupove) za vrijeme skupa?	-	4,3	4,6	4,6	4,75	4,8
Jeste li zadovoljni kvalitetom pisanih prijevoda materijala za skup?	-	4,4	4,7	4,5	4,7	4,7
Je li skup bio ispod vaših očekivanja, je li ispunio ili premašio vaša očekivanja? (Nadmašio, %)	33,2	24,9	26	26,9	18,1	29,9
Moći ću primijeniti znanje stečeno na skupu u svojem poslu.	3,9	4,2	4,5	4,4	4,4	4,5
Namjeravate li izvijestiti svoje kolege o ovom skupu? (Da, %)	100	98,9	97,3	97,65	98,4	99,7
Moje opće zadovoljstvo skupom bilo je...	4,75	4,6	4,75	4,7	4,75	4,8

¹⁶ Prosječni rezultati za sve sastanke uživo koji su održani u predmetnoj godini.

¹⁷ Pitanja iz standardnog predloška ankete. Ako nije naznačeno drugačije, upotrijebljena ljestvica ocjenjivanja jest od 1 do 5 gdje je 5 najviša moguća ocjena (najbolje).



PRILOG 5

TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A

TABLICA 6: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A (USD)

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Promet	336.676	388.713	374.004	241.558	267.800	231.984
Smještaj	475.106	507.674	409.457	196.140	208.100	209.476
Hrana	<i>Uključeno gore</i>		221.233	120.168	128.700	103.017
Pisani prijevod / usmeni prijevod / moderiranje	170.170	195.368	192.541	134.883	185.400	154.372
Konferencijski objekti	-	-	224.185	33.525	86.500	42.044
Ostalo	26.305	53.902	83.409	42.829	41.300	16.309
Ukupni administrativni i logistički troškovi povezani s organizacijom skupova (neto)	1.015.712	1.145.657	1.504.829	769.104	917.797	757.201
Ukupni administrativni i logistički troškovi (bruto. uklj. troškove Tajništva i druge administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinom skupu)	1.344.450	1.484.955	1.883.210	1.101.079	1.185.797	987.200
Bruto administrativni i logistički troškovi po sudioniku	3.098	3.429	2.481	1.963	2.294	2.392
Neto administrativni i logistički troškovi po sudioniku	2.340	2.646	1.983	1.371	1.775	1.912
Broj sudionika COP-a po lokaciji skupa (dnevnom redu)	434 (505)	433 (600)	759 (831)	561 (612)	517 (613)	396 (527)

TABLICA 7: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A (%)

	2012,	2013,	2014,	2015,	2016,	2017,
Promet	33%	34%	24,9%	31,4%	29,2%	31%
Smještaj	47%	44%	27,2%	25,5%	22,7%	28%
Hrana	<i>Uključeno gore</i>		14,7%	15,6%	14%	14%
Pisani prijevod / usmeni prijevod / moderiranje	17%	17%	12,8%	17,5%	20,2%	20%
Konferencijski objekti	-	-	14,9%	4,4%	9,4%	5%
Ostalo	3%	5%	5,5%	5,6%	4,5%	2%
Ukupni administrativni i logistički troškovi povezani s organizacijom skupova (neto)	100%	100%	100%	100%	100%	100%



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