

# GODIŠNJI IZVJEŠTAJ ZA 2016.



PEM  PAL



© Tajništvo PEMPAL-a

Ovaj dokument proizvod je Tajništva PEMPAL-a.

**Prava i dopuštenja:**

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

Za sve upite treba se obratiti Tajništvu PEMPAL-a.



TAJNIŠTVO PEMPAL-A

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

**Zajednica prakse za proračun (BCOP)**

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

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

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

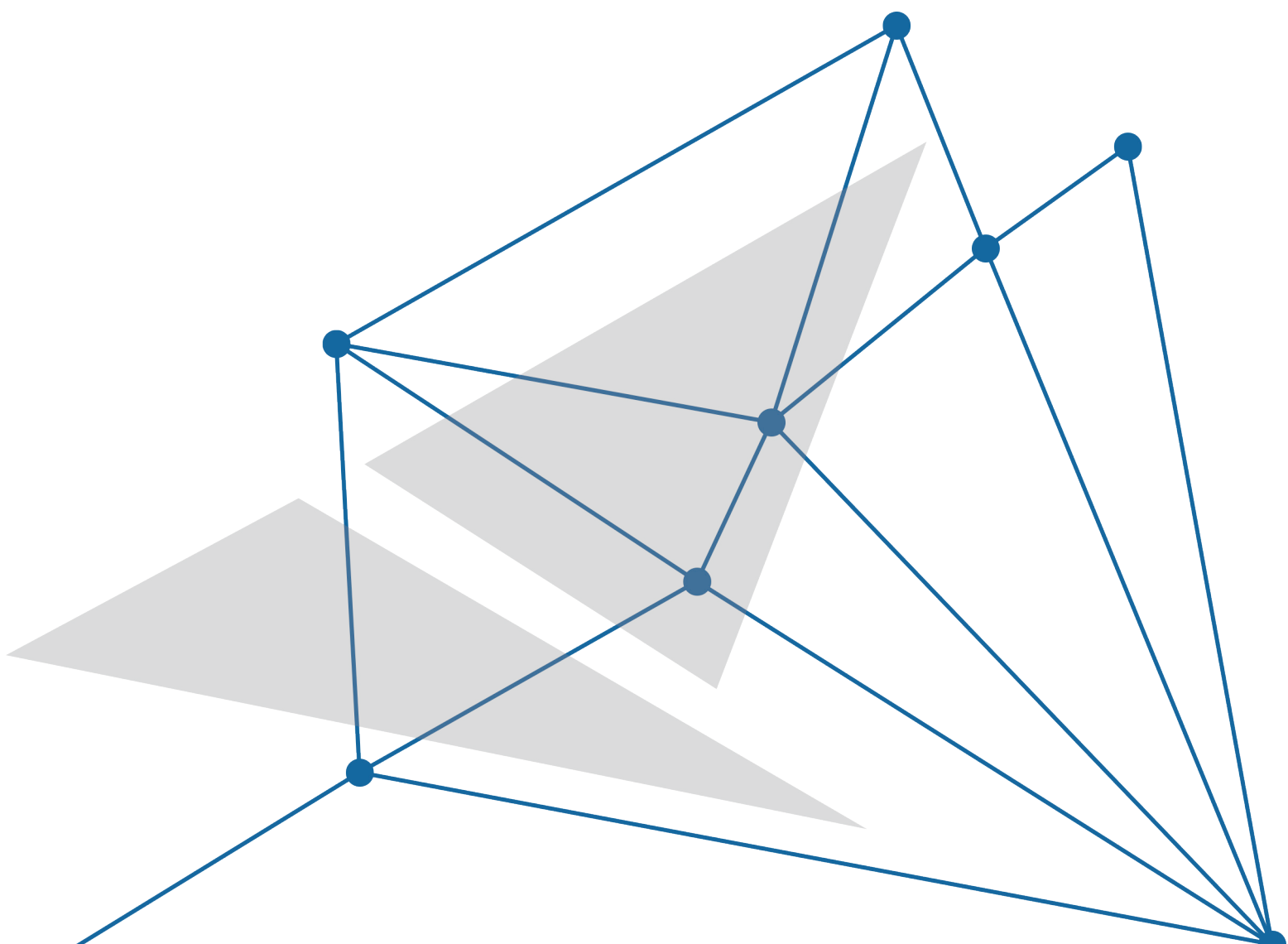
**Zajednica prakse za riznicu (TCOP)**

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

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



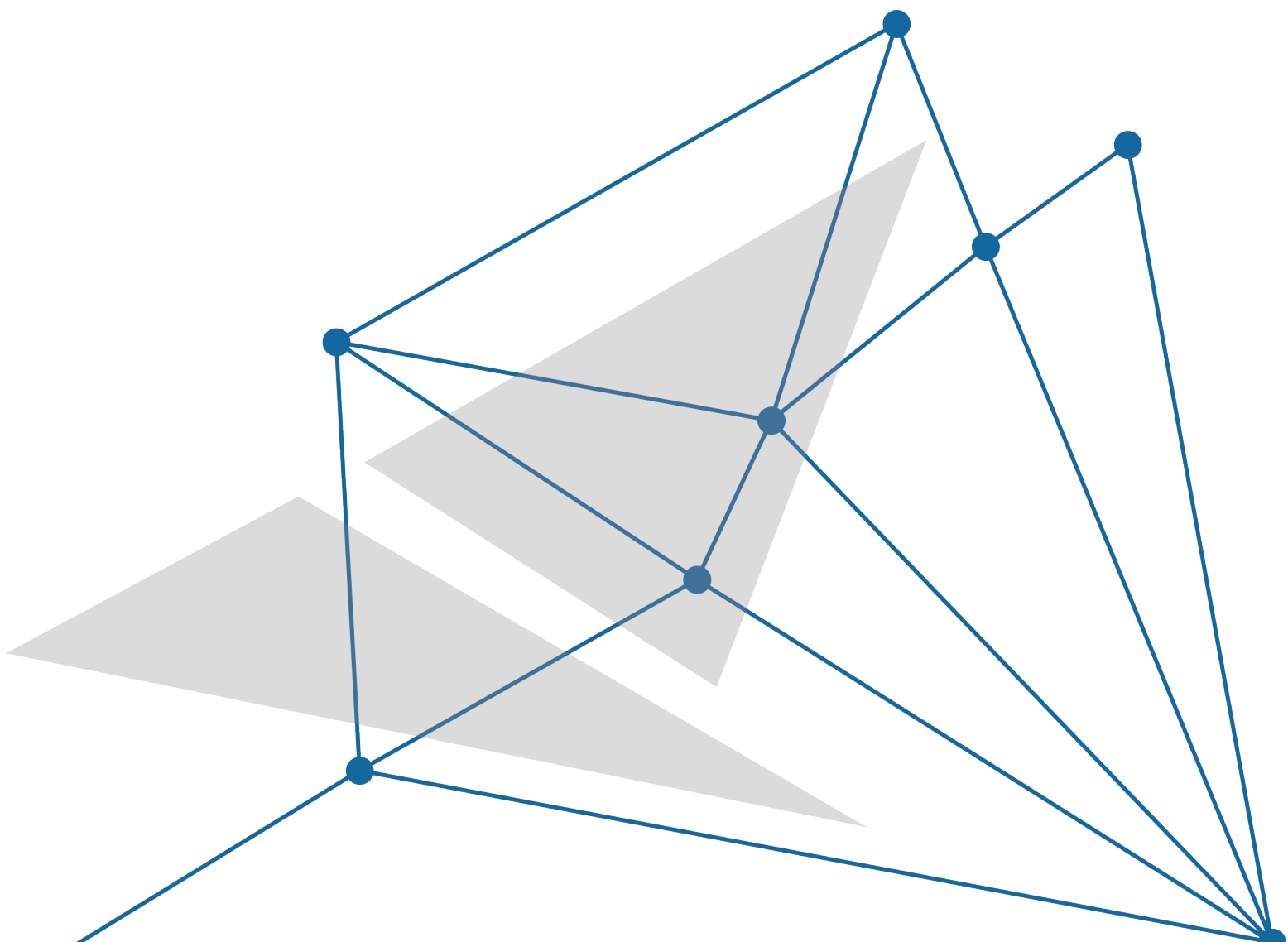
# SADRŽAJ



<b>1. PREDGOVOR</b>	<b>1</b>
<b>2. POZADINA</b>	<b>3</b>
<b>3. STRATEGIJA PEMPAL-A TE IZVJEŠTAVANJE U ODNOSU NA OKVIR REZULTATA</b>	<b>7</b>
3.1    VIDLJIVI UTJECAJ PEMPAL-A	10
3.2    KRAJNI REZULTAT PEMPAL-A – NOVE POBOLJŠANE PRAKSE I ZADOVOLJNI ČLANOVI	14
<b>4. REZULTATI PEMPAL-A: RAZMOTRENI PRIORITETI PFM-A ZEMALJA ČLANICA</b>	<b>17</b>
4.1    ZAJEDNICA PRAKSE ZA PRORAČUN (BCOP)	23
4.2    ZAJEDNICA PRAKSE ZA RIZNICU (TCOP)	24
4.3    ZAJEDNICA PRAKSE ZA UNUTARNJU REVIZIJU (IACOP)	30
4.4    SASTANAK IZVRŠNIH ODBORA SVIH ZAJEDNICA PRAKSE	33
4.5    SASTANCI UPRAVNOG ODBORA	34
<b>5. REZULTATI PEMPAL-A: KVALITETNI RESURSI I USLUGE PRUŽENI ČLANOVIMA</b>	<b>35</b>
5.1    KVALITETNI RESURSI	36
5.2    MREŽNE USLUGE	38
5.2.1    RESURSNI TIMOVI COP-OVA	38
5.2.2    TAJNIŠTVO	39
5.3    ONLINE RESURSNI MATERIJALI I KOMUNIKACIJA	41
<b>6. REZULTATI PEMPAL-A: FINACIJSKI ODRŽIVA MREŽA PREDANIH STRUČNJAKA ZA PFM</b>	<b>43</b>
6.1    PREDANO VODSTVO	44
6.2    ODGOVORNOST I UČINAK	48
6.3    OSIGURANJE FINACIJSKI ODRŽIVE MREŽE - KLJUČNI POKAZATELJI	49
6.4    DRUGI KVANTITATIVNI I KVALITATIVNI POKAZATELJI UČINKA	52
6.5    POVRATNE INFORMACIJE SUDIONIKA IZ 2016. GODINE	56
<b>7. REZULTATI PEMPAL-A: SVIJEŠT NA VISOKIM RAZINAMA VLASTI I POLITIČKIM RAZINAMA O KORISTIMA I VRIJEDNOSTI PEMPAL-A JE OČITA</b>	<b>59</b>
7.1    RAD S OSTALIM DIONICIMA	62
<b>SAŽETI PODACI O PEMPAL-U</b>	<b>63</b>
<b>PEMPAL U 2014., 2015. I 2016.</b>	<b>67</b>
<b>PRILOG 1: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2015. I 2016.</b>	<b>69</b>
<b>PRILOG 2: CILJEVI I REZULTATI SKUPOVA PO COP-U</b>	<b>75</b>
<b>PRILOG 3: POVEZNICE NA RAZVIJENE I RAZMIJENJENE KLJUČNE RESURSE</b>	<b>89</b>



# PREDGOVOR





U svojstvu predsjednice Upravnog odbora Mreže za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) veliko mi je zadovoljstvo predstaviti Godišnji izvještaj PEMPAL-a za 2016. Imala sam priliku izravno vidjeti pogodnosti

PEMPAL-a kada sam 2013. postala članicom švicarskog Državnog tajništva za ekonomske poslove (SECO), jednog od ključnih donatora programa. Tijekom svoje bliske suradnje s PEMPAL-om osobno sam vidjela kako pruža dragocjenu platformu putem koje se povezuju kolege iz područja javnih financija kako bi uspoređivali i raspravljali o pitanjima reformi upravljanja javnim financijama (PFM).

Godina 2016. bila je iznimno radna za Izvršni odbor PEMPAL-a koji se sastao nekoliko puta kako bi razgovarao o razvoju nove Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022., uključujući nove inicijative za jačanje održivosti programa. SECO-u je bilo zadovoljstvo biti domaćinom ključnih sastanaka održanih sredinom srpnja u Bernu, u Švicarskoj radi navedenih razgovora. Izvršni odbor PEMPAL-a uključivao je predstavnike ministarstava financija iz 17 zemalja članica i predstavnike riznica iz 13 zemalja, te predstavnike ključnih donatora: SECO-a, Ministarstva financija Ruske Federacije i Svjetske banke, kao i logističke i administrativne stručnjake Tajništva PEMPAL-a, koje se nalazi u uredu Svjetske banke u Moskvi. Pripreme za te sastanke održane su tijekom prve polovine godine radi: donošenja ključnih odluka o utvrđivanju tematskih prioriteta za sljedećih pet godina; razmatranja izvodivih troškovnih opcija i scenarija financiranja za narednu strategiju; te razmatranja metodologija i pristupa prikupljanju priča o uspjehu. Odluke donesene o tim temama pomogle su pri izradi nacрта strategije koji je dovršen u rujnu i podijeljen zajednicama prakse (COP-ovima) radi savjetovanja.

Kao dio nove strategije koja će početi u srpnju ove godine, bit će ojačana održivost mehanizma sprovođenja programa. Proširit će se izvori financiranja traženjem novih donatora te provedbom pokusnih inicijativa/pilota doprinosa članova. Ispitat će se i dodatne opcije

za privremenu funkciju Tajništva. Vrijednost i utjecaj programa mjerit će se na sustavniji način. Sveobuhvatan komplet priča o uspjehu već je dokumentiran kao dio aktivnosti razvoja strategije i podijeljen je u okviru ovog Godišnjeg izvještaja. Nastavit će se s zajedničkim inicijativama svih zajednica prakse, uključujući sastanke svih zajednica prakse koji će se održati dvaput tijekom sljedećeg razdoblja strategije. Upravni odbor također će osigurati naglasak na razmjeni informacija o napretku i potencijalnih sinergija među zajednicama prakse tijekom tromjesečnih sastanaka upravnog odbora kako bi se lakše utvrdile sinergije i proveli zajednički projekti.

Željela bih iskoristiti ovu priliku i u ime Upravnog odbora zahvaliti zemljama članicama i svim ključnim dionicima na njihovoj stalnoj 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. Osobno sam se služila PEMPAL-om kao modelom i inspiracijom za druge projekte, s obzirom na njegovu moć i učinkovitost. Regionalna suradnja među agencijama središnje države dovodi do poboljšanja u sustavu PFM-a i jačanja regionalnih odnosa, što je od velikog značaja za regiju Europe i srednje Azije te šire.

Ovim su izvještajem dokumentirani napredak i postignuća PEMPAL-a u 2016. godini, godini koja je bila označena određenom neizvjesnošću u pogledu financiranja, obzirom na približavanje kraja programa pod trenutačnom Strategijom PEMPAL-a za razdoblje 2012.-2017. Međutim, entuzijazam zemalja članica i njihova želja za osmišljavanjem inovativnih pristupa kako bi i dalje bile dio ove vrijedne platforme doveli su do jasnog plana usmjeravanja mreže u narednom petogodišnjem razdoblju. S takvim uspjehom i planovima također tražimo razvojne partnere koji bi uložili u mrežu kako bi se osigurala njezina održivost. Zemlje članice također planiraju povećati svoje znatne nefinancijske doprinose u pogledu vodstva i stvaranja te dijeljenja znanja, kao i sprovesti konkretne planove za povećanje financijskih doprinosa članova radi osiguranja isplativosti i održivosti mreže. Veselimo se daljnjem radu PEMPAL-a i željeli bismo s vama podijeliti svoja prošlogodišnja postignuća navedena u ovom izvještaju.

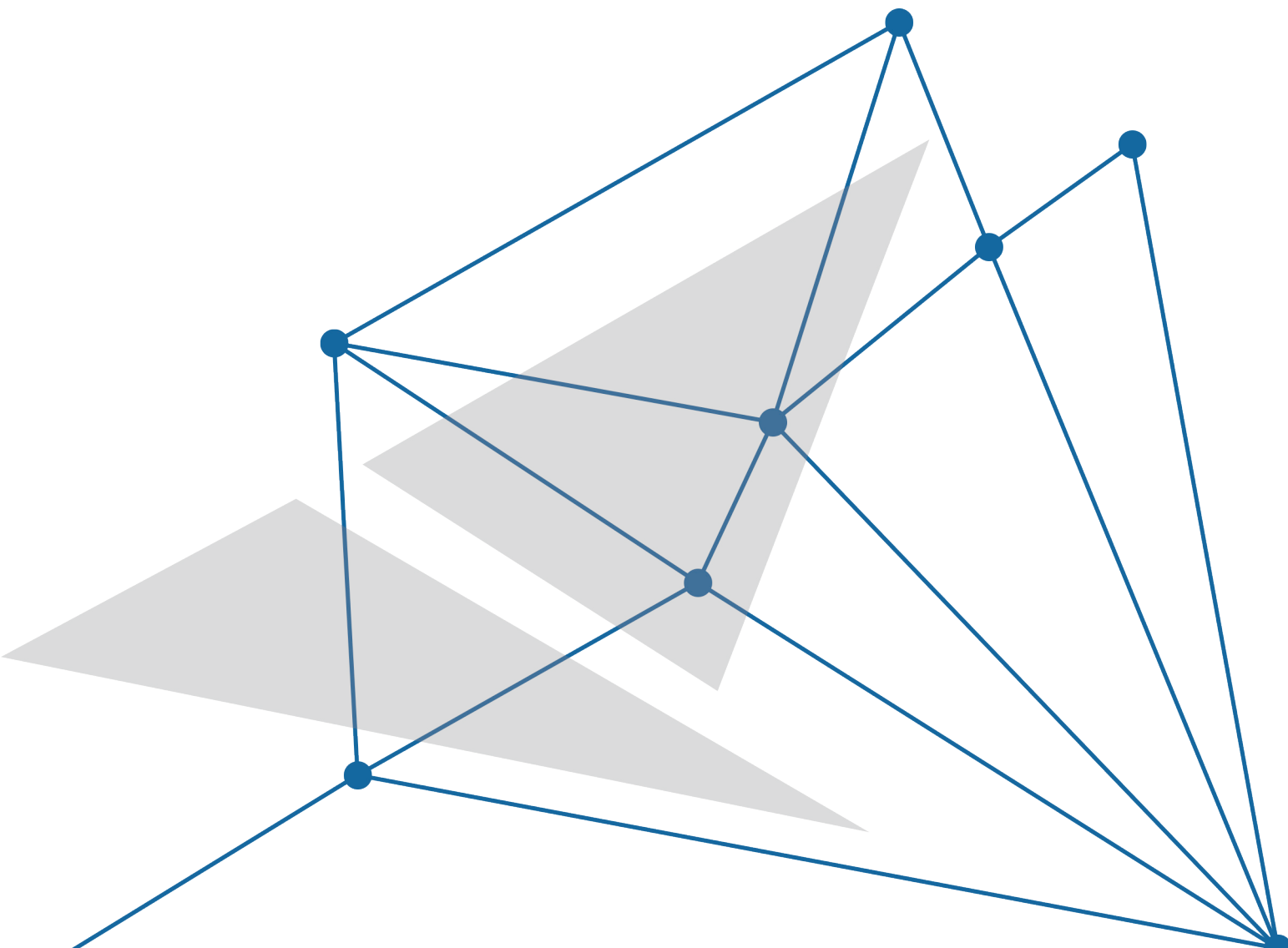
Irene Frei

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

State Secretariat for Economic Affairs – SECO  
Switzerland



**POZADINA**





## Projicirani gospodarski rast u regiji Europe i srednjoj Aziji samo je nezantno povećan u 2016. nakon pada u 2015.,

popraćen lošim svjetskim rastom, stalnim geopolitičkim napetostima i nesigurnostima, izbjegličkom krizom, te nastavljenim niskim prihodima od nafte i slabim trendovima u slanju novčanih doznaka u Euroaziji. Otprilike 14 posto stanovništva u regiji - više od 66 milijun ljudi - još uvijek živi u siromaštvu, uključujući 19 milijuna ljudi koji žive s manje od 2,5 USD na dan.<sup>1</sup> Starenje stanovništva također je kritičan problem za regiju, kao što su i klimatske prilagodbe te energetska efikasnost, s obzirom na to da je riječ o regiji koja je jedna od eneretski najintenzivnijih na svijetu. Ovi izazovi s kojima su vlade u regiji suočene naglašavaju važnost efikasnih, učinkovitih, pravednih i odgovornih krajnjih rezultata upotrebe javnog novca.

**Sudjelovanje u radu PEMPAL-a pomoglo je zemljama članicama u raspravi o mogućim rješenjima za takve zajedničke izazove.** Mreža PEMPAL osnovana je prije više od deset godina, 2006., te trenutno u njenom radu aktivno sudjeluju stručnjaci za javne financije iz 23 od 30 zemalja europske i srednjoazijske regije sukladno klasifikaciji Svjetske banke.<sup>2</sup> Mreža organizira edukacijske skupove, radionice,

studijske posjete i materijale za učenje u skladu s akcijskim planovima članova na temu proračuna, riznice i unutarnje revizije. Ovaj pristup učenju uz pomoć kolega učinkovito se upotrebljava u javnom i privatnom sektoru te je potkrijepljen rezultatima istraživanja i nezavisne evaluacije.<sup>3</sup> Trenutačni financijski donatori su Ministarstvo financija Ruske Federacije te švicarsko Državno tajništvo za ekonomska pitanja (SECO), koji u suradnji sa Svjetskom bankom igraju ključnu ulogu u pružanju tehničke podrške u obliku resursnih timova te upravljaju cjelokupnim programom, uključujući uzajamnim fondom više donatora (MDTF). Tajništvo se trenutno nalazi u uredu Svjetske banke u Moskvi.

## Postoje tri zasebne zajednice prakse

**PEMPAL-a:** Zajednica prakse za proračun (BCOP), Zajednica prakse za riznicu (TCOP) te Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP). Njima upravljaju Izvršni odbori zajednica praksi u sastavu članova volontera iz osam zemalja članica za BCOP i IACOP te 9 zemalja članica za TCOP. Zajednice prakse redovito se sastaju na različite načine, na sastancima članova, radnih skupina podskupina članova ili na studijskim posjetima zemljama u svrhu detaljnije rasprave i pronalaska rješenja. Redoviti se sastanci također održavaju putem videokonferencije te se informacije dijele preko javne internetske stranice na službenim jezicima mreže: engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom (BCS). Institucionalna struktura PEMPAL-a prikazana je na **Slici 1**.

1 Izvor: Godišnji izvještaj Svjetske banke za 2016.

[www.worldbank.org/en/about/annual-report/regions/eca](http://www.worldbank.org/en/about/annual-report/regions/eca)

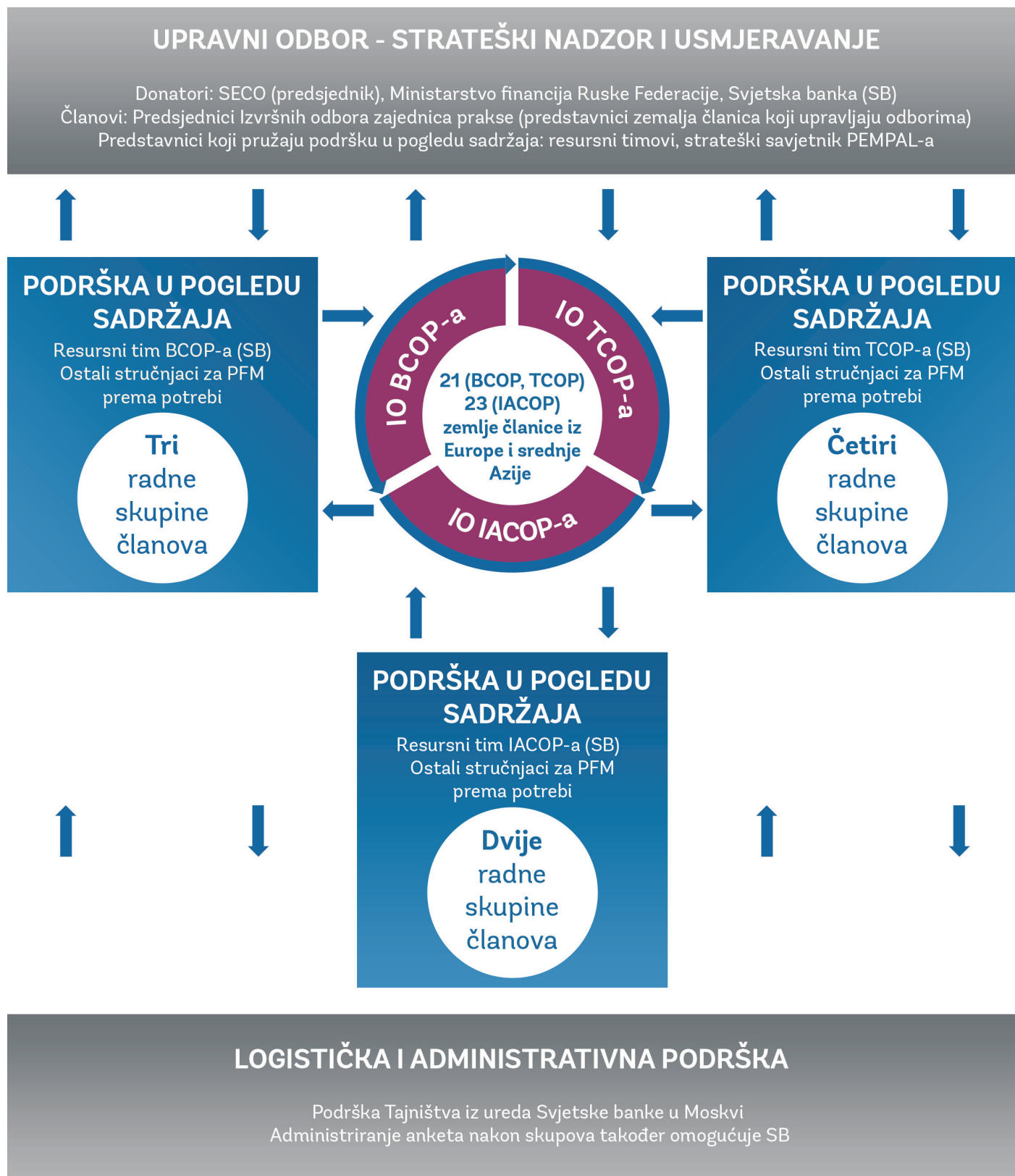
2 Zemlje zastupane u PEMPAL-u uključuju Albaniju, Azerbajdžan, Armeniju, Bjelarus, Bosnu i Hercegovinu, Mađarsku (samo u IACOP-u), Bugarsku, Češku Republiku (samo u IACOP-u), Hrvatsku, Gruziju, Kazahstan, Kosovo, Kirgisku Republiku, Makedoniju, Moldovu, Crnu Goru, Rumunjsku, Rusku Federaciju, Srbiju, Tadžikistan, Tursku, Ukrajinu i Uzbekistan.

3 Nezavisna evaluacija PEMPAL-a, završena 2012., pokazala je kako od tadašnje 21 zemlje članice, 13 do 15 naznačilo je kako su aktivnosti PEMPAL-a utjecale na njihove sustave upravljanja javnim financijama. Naknadnim unutarnjim ocjenjivanjem kojim je ocijenjeno srednje razdoblje trenutne Strategije PEMPAL-a također su pronađeni konkretni primjeri pozitivnog utjecaja. Vidjeti

[www.pempal.org/node/2721](http://www.pempal.org/node/2721)

te, Priče o uspjehu prikupljene 2016. koje su odstupne na web-mjestu PEMPAL-a.

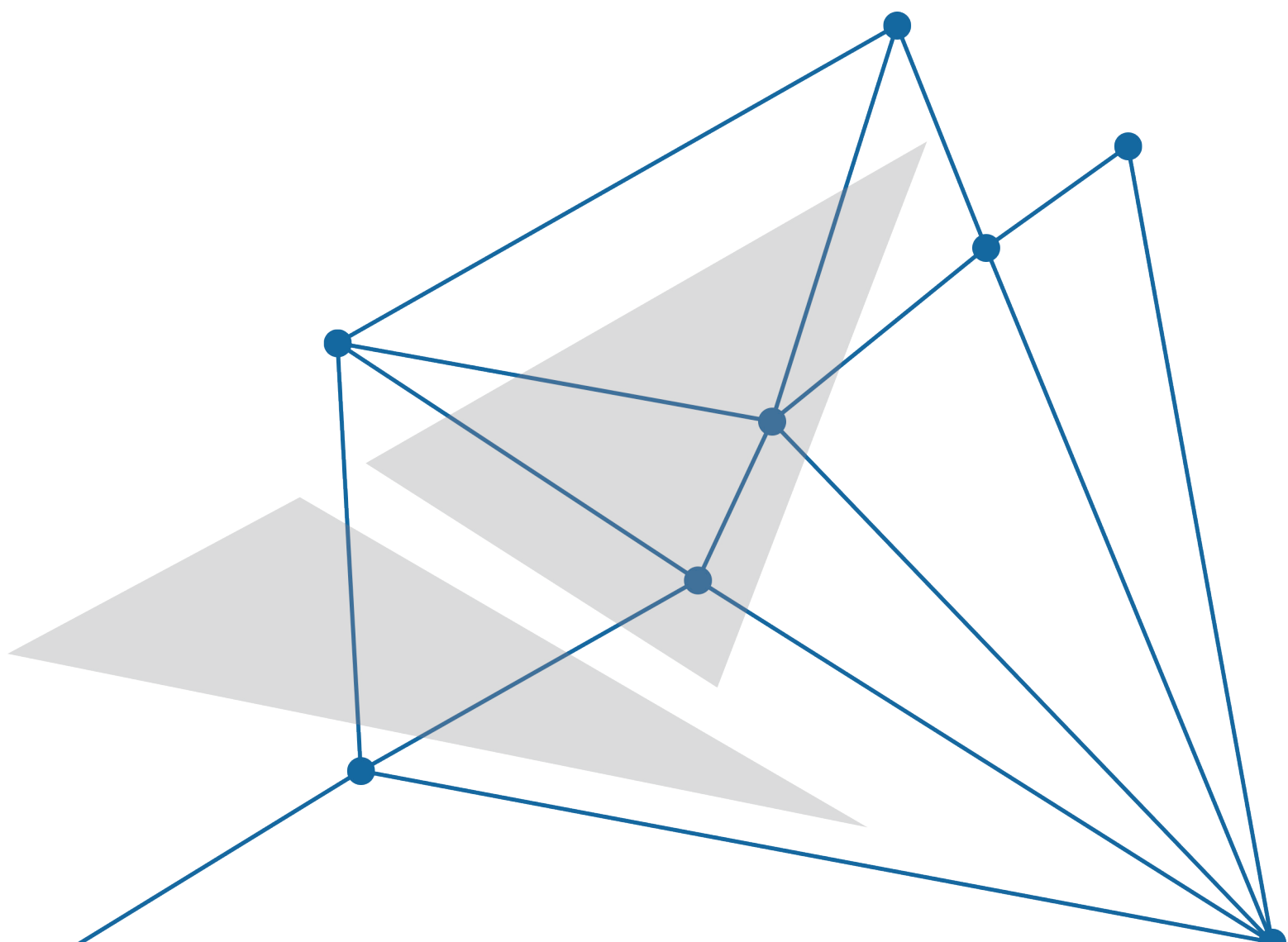
**SLIKA 1: INSTITUCIONALNA STRUKTURA PEMPAL-A**







## STRATEGIJA PEMPAL-A TE IZVJEŠTAVANJE U ODNOSU NA OKVIR REZULTATA

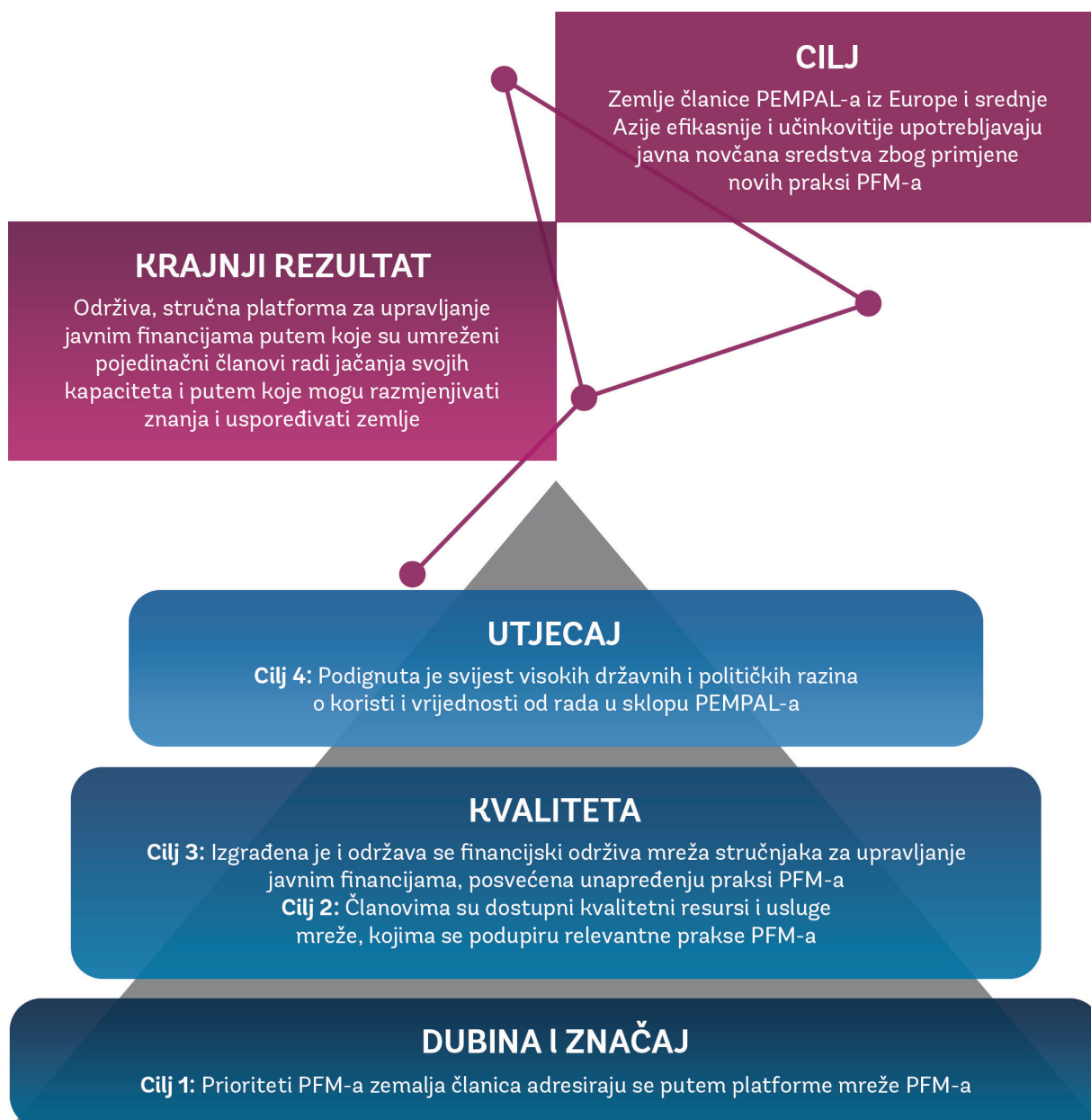


**Strategija PEMPAL-a za razdoblje 2012.- 2017. te njezin okvir rezultata bile su smjernice COP-ovima za njihove aktivnosti od samog donošenja strategije u srpnju 2012.** COP-ovi povezuju svoje operativne planove sa strateškim vrijednostima i ciljevima PEMPAL-a. Ovo je zadnja fiskalna godine (FG) ove strategije čija provedba završava krajem fiskalne godine 2017. (tj. u lipnju 2017.) tako da će ovo biti posljednji Godišnji izvještaj u okviru ove strategije. U skladu s prihvaćenim zajedničkim razdobljima izvještavanja u regiji, ovim je izvještajem pokrivena kalendarska godina od 1. siječnja do 31. prosinca 2016.

[www.pempal.org/node/1986](http://www.pempal.org/node/1986)

**Cilj ove Strategije jest da se vlade zemalja članica PEMPAL-a iz europske i srednjoazijske regije efikasnije i učinkovitije služe javnim novcem** na temelju primjene novih praksi PFM-a. To se postiže izgradnjom i održavanjem stručne platforme za upravljanje javnim financijama, kojom se članice međusobno povezuju radi jačanja svojih kapaciteta i omogućavanja razmjene znanja i referentnih mjerila među zemljama. Četiri cilja izlaznih rezultata i prateće aktivnosti trenutačno određuju usmjerenje PEMPAL-a u odnosu na niz ključnih pokazatelja učinka i nekoliko načina provjere. Ključna struktura i međusobni odnosi unutar Strategije prikazani su na **Slici 2**.

**SLIKA 2: OKVIR REZULTATA PEMPAL-A**



## **U 2015. proveden je pregled na sredini razdoblja (MTR) Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012.- 2017.**

Pregled na sredini razdoblja pokazao je vrlo dobar napredak u provedbi strategije. Utvrđeno je da su originalni ciljevi Strategije PEMPAL-a i dalje valjani i da PEMPAL bilježi dobar napredak u njihovom postizanju. Glavni rizik na koji je pregled ukazao povezan je s održivošću mreže nakon isteka razdoblja važenja tekuće Strategije. Stoga, Izvršni odbor je tijekom 2016. bio usredotočen na ispitivanje tih rizika i na razvoj strategija ublažavanja rizika u budućnosti u okviru razgovora o razvoju strategije. Cjelokupni materijali sa sastanka u kojima su zabilježene odluke Izvršnog odbora tijekom MTR-a i o razvoju strategije mogu se pronaći na sljedećoj poveznici:

[www.pempal.org/node/2721](http://www.pempal.org/node/2721)

[www.pempal.org/node/2937](http://www.pempal.org/node/2937)

## **Stoga se tijekom 2016. razgovaralo o nekoliko dimenzija održivosti (kvaliteti, podršci Tajništva, financiranju), što je rezultiralo određivanjem jasnog budućeg smjera i**

obuhvaćeno je novom Strategijom PEMPAL-a za razdoblje 2017-2022. koja je objavljena u prvoj polovini 2017. Cjelokupni materijali sa sastanka u kojima su zabilježeni ti razgovori i odluke o održivosti mogu se pronaći na sljedećoj poveznici:

[www.pempal.org/node/2937](http://www.pempal.org/node/2937)

---

4 Svi referentni materijali (u obliku izvještaja i dokaza) za rezultate pregleda na sredini razdoblja dostupni su na poveznici

[www.pempal.org/node/2721](http://www.pempal.org/node/2721)

u kojem je analiziran rad PEMPAL-a na sredini razdoblja 2012.-2017. (tj. dvije i pol godine od početka rada u srpnju 2012. do kraja 2014. godine).

# 3.1

## VIDLJIVI UTJECAJ PEMPAL-A

**Bez obzira na metodološke izazove povezane s mjerenjem utjecaja Strategije, PEMPAL je imao vidljiv utjecaj na razini zemalja članica.** U okviru utvrđivanja sustavnijeg pristupa prikupljanju priča o uspjehu, tijekom 2016. zemlje članice i resursni timovi zajednica prakse radili su na razvoju tih priča.

**Albanija, Bjelarus, Gruzija, Kirgiska Republika, Moldova i Ruska Federacija pripremili su priče o uspjehu kojima su detaljno opisali utjecaj PEMPAL-a na njihove reforme upravljanja javnim financijama.** Sažetak ključnih točaka naveden je u **Tablici br. 1** u nastavku, dok su sve točke navedene u zasebnoj knjižici dostupnoj na web-mjestu programa. Priče o uspjehu dostavljene su i u obliku podnesaka zajednica prakse za potrebe MTR-a za trenutačnu Strategiju koji su također uključivali mnoge primjene poboljšanih praksi PFM-a koje se mogu potpuno ili djelomično pripisati PEMPAL-u. Tijekom pregleda na sredini razdoblja, šest zemalja BCOP-a i 10 zemalja TCOP-a pružile su konkretne primjere utjecaja aktivnosti zajednica prakse, dok je 12 zemalja IACOP-a navelo značajan utjecaj aktivnosti IACOP-a.

**Tijekom 2016. prikupljene su i priče o uspjehu o ključnim temama upravljanja javnim financijama o**

**kojima su raspravljale zajednice prakse,** uključujući upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice, programsko planiranje proračuna i planiranje proračuna prema učinku, fiskalnu i proračunsku transparentnost i proizvode znanja u pogledu unutarnje revizije. Sažetak ključnih točaka naveden je u Tablici br. 2 u nastavku, dok su detaljne informacije dostupne na web-mjestu.

[www.pempal.org/hr/success\\_stories](http://www.pempal.org/hr/success_stories)

**Čimbenik koji ograničava analizu utjecaja nedostatak je lako dostupnih pokazatelja učinka PFM-a za zemlje članice koji bi bili lako mjerljivi, sveobuhvatni i koji bi se redovito proizvodili.** Obuhvat dostupnih ocjena učinka PFM-a temeljenih na metodologiji PEFA u različitim zemljama članicama PEMPAL-a nije opsežan, a povremena priroda tih ocjena dovodi do njihove ograničene upotrebe za potrebe PEMPAL-a, s obzirom na to da se provode u različitim trenucima i da su neke zastarjele. Također je gotovo nemoguće pokušati povezati utjecaj aktivnosti PEMPAL-a na učinak PFM-a bilo koje zemlje putem rezultata PEFA-e. Ne sudjeluju sve zemlje u drugim međunarodnim ocjenama odabranih aspekata PFM-a, kao što je Indeks otvorenosti proračuna, iako su se takve ocjene promovale u okviru PEMPAL-a.

Međutim, rezultati tematskih anketa koje PEMPAL sprovodi prije svojih skupova i koje imaju visoku razinu odziva zemalja članica neformalno ustanovljavaju status reformi koje se razmatraju. Tim se anketama redovito služe i BCOP i TCOP. Na primjer, tijekom 2016. provedene su neformalne tematske ankete za usporedbu u pogledu fiskalnih pravila (BCOP); primjenu dobrih praksi u Odnosu unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom (RIFIX) (IACOP); kao i tematske ankete na temu JRR-a, upravljanja novčanim sredstvima i projekcijama (TCOP). BCOP je također sudjelovao u OECD-ovoj službenoj anketi o Planiranju proračuna prema učinku

radi omogućavanja usporedbe između zemalja PEMPAL-a i OECD-a. Ove ankete uključuju dokumentaciju praksi u do 23 zemlje članice, kako bi se olakšalo umrežavanje i razmjenjivanje informacija. Određene zajednice prakse također povremeno provode svoje preglede utjecaja aktivnosti zajednice prakse na reforme PFM-a, kao što su ankete IACOP-a iz 2007., 2011. te 2014. godine. Sve zajednice prakse također planiraju provesti takvu anketu u 2017., kako bi prikupile osnovne podatke za mjerenje utjecaja nove Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022.

**TABLICA 1: PRIMJERI UTJECAJA PEMPAL-A OD 2012. DO 2016. PO ZEMLJI**

ZEMLJA	PRIMJERI UTJECAJA
<b>Albanija</b>	<b>Albanija</b> se služi PEMPAL-om kao ključnim instrumentom 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, PDV-a, e-plaćanja i automatizacije carine. Lekcije su naučene iz integriranih informacijskih sustava za financijsko upravljanje (FMIS-a) Azerbajdžana i Turske, ukrajinskih kontrola riznice, gruzijskih reformi računovodstva i izvještavanja te ruskih reformi u području transparentnosti proračuna. Albanija je također pomogla drugim zemljama tako što je bila domaćin sastanaka PEMPAL-a na temu upravljanja likvidnošću i kontrola riznice (TCOP), procjene rizika unutarnje revizije (IACOP) i programskog planiranja i upravljanja učinkom (BCOP).
<b>Bjelarus</b>	<b>Bjelarus</b> se služi PEMPAL-om radi pružanje podloge za pristupe reformama, kao što su to računovodstvo u javnom sektoru i usklađivanje s IPSAS-om, razvoj koncepta modernizacije FMIS-a u Bjelarusu te dizajn FMIS-a. Bjelarus je putem PEMPAL-ovog TCOP-a primio savjete kolega i stručnjaka u pogledu tih reformi. To je dovelo do bliske suradnje s brojnim zemljama koje su više uznapredovale s reformama i koje su mogle pružiti svoju pomoć savjetima o razvoju i provedbi reformi. Bjelarus je također 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.
<b>Gruzija</b>	<b>Gruzija</b> se služi PEMPAL-om 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 vrijedni 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 FMIS-a (IFMIS), uspostavi Središnje harmonizacijske jedinice i izgradnji kapaciteta unutarnje revizije.
<b>Kirgiska Republika</b>	<b>Kirgiska Republika</b> se služi PEMPAL-om 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 doprinio 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 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 također olakšano donošenje propisa o unutarnjoj reviziji te stvaranje metodologije. Kirgiska Republika također je domaćin sastanaka PEMPAL-a, uključujući jedan sastanak IACOP-a održan 2015. i jedan sastanak BCOP-a održan 2017.



ZEMLJA	PRIMJERI UTJECAJA
<b>Moldova</b>	<p><b>Moldova</b> se služi PEMPAL-om za upoznavanje kolega iz drugih zemalja te stručnjaka u području riznice, unutarnje revizije i unutarnje kontrole radi postizanja napretka u provođenju reformi. Na primjer, Moldova se pridružila PEMPAL-u 2006. kada je provedba reformi u području unutarnje revizije i unutarnje kontrole 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 također dijeli 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. upotrijebila praktični vodič IACOP-a o ocjeni kvalitete kako bi stvorila sustav vanjske ocjene aktivnosti unutarnje revizije.</p>
<b>Ruska Federacija</b>	<p><b>Ruska Federacija</b> 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. Također je podijelila svoju stručnost i znanje 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.</p>



**TABLICA 2: PRIMJERI UTJECAJA PEMPAL-A OD 2012. DO 2016. PO TEMATSKOM PODRUČJU**

RAZMOTRENA TEMA PFM-A	PRIMJERI UTJECAJA
<p><b>Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice</b></p>	<p><b>Radna skupina TCOP-a u sastavu od 10 zemalja posvećenih tom području</b> služi se suradnjom koju podržava PEMPAL <b>kako bi razvila, ojačala i reformirala sustav FMIS koji upotrebljavaju ministarstva financija i funkcije riznice.</b> To uključuje učenje iz iskustva zemalja članica, najbolje međunarodne prakse i prikaz funkcionalnosti sustava uživo. Bjelarus, Tadžikistan, Gruzija i Azerbajdžan iskoristili su savjete kolega kako bi, na primjer, ojačali svoje sustave, a informacije o pristupima Azerbajdžana, Bjelarusu, Rusije, Kazahstana, Turske, Južne Koreje, Gruzije i Moldove podijeljene su putem PEMPAL-a.</p>

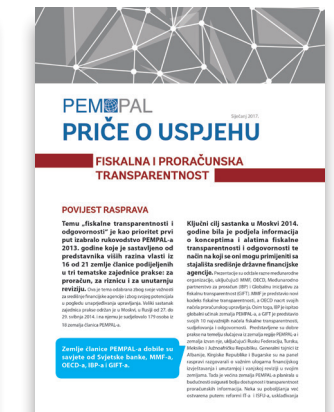
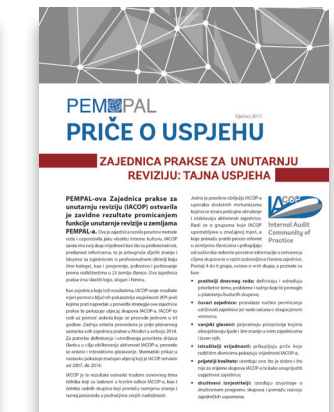
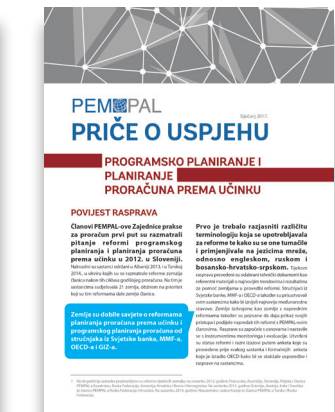
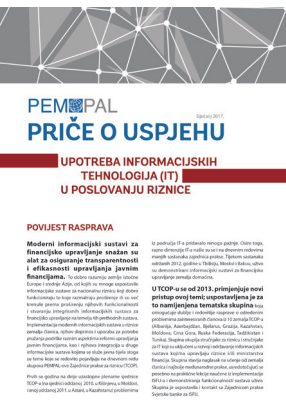
RAZMOTRENA TEMA PFM-A	PRIMJERI UTJECAJA
<p><b>Programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku</b></p>	<p>BCOP je održao nekoliko godišnjih sastanaka na ovu temu, koji su omogućili razmjene pristupa među približno 21 zemljom članicom BCOP-a te zemljama izvan regije kao što su Estonija, Francuska, Poljska, Austrija, Irska i Švedska. Od početka 2016. petnaest zemalja čini radnu skupinu koja posvećuje više vremena jačanju reformi. <b>Trinaest zemalja sudjelovalo je u OECD-ovoj anketi o planiranju proračuna prema učinku te na radionicama za pojašnjenje ankete, koje je organizirao OECD putem PEMPAL-a radi lakšeg dokumentiranja i usporedbe</b> s rezultatima 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) posvećenog učinku i rezultatima, na temu korištenja dubinskih analiza rashoda i drugih instrumenata za jačanje učinka.</p>

**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, obrazac najbolje prakse o cjeloživotnom stručnom usavršavanju, korpus znanja o unutarnjoj reviziji, procjeni 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 koji se upotrebljavaju za unutarnju i vanjsku ocjenu upotrebom instrumenata i tehnika osiguranja kvalitete. Vodič također uključuje mogućnost IACOP-ovih misija ocjenjivanja tijekom kojih bi više 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.

**Fiskalna i proračunska transparentnost**

**Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost osnovana je 2015.** s ciljem učenja iz međunarodnog iskustva o unaprjeđenju proračunske pismenosti građana te otvorenosti i dostupnosti proračuna. Oko 15 zemalja redovito se sastaje, provodi prakse usporedbe putem anketa PEMPAL-a i IBP-a te ispituje međunarodne prakse u području proračunske pismenosti. Pristupi za uključivanje građana u Kanadi, Ujedinjenoj Kraljevini, Ruskoj Federaciji i Hrvatskoj također su podrobnije istraženi. Radna skupina utvrdila je 10 izazova u razvoju Proračuna za građane u regiji te ih je dokumentirala u proizvod 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 je skupina predstavila i svoj napredak na sastancima visokih dužnosnika OECD-a odgovornim za proračun te tijekom 2016. dala doprinos OECD-ovom Priručniku za transparentnost proračuna.



# 3.2

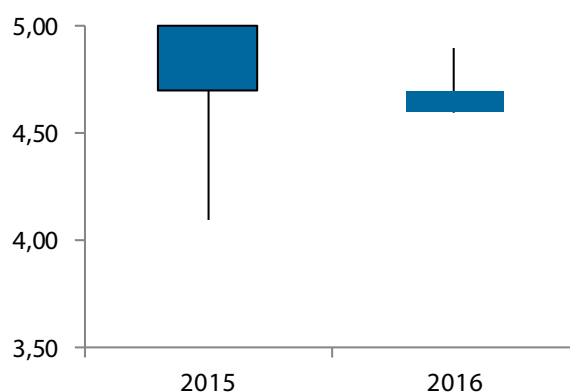
## KRAJNJI REZULTAT PEMPAL-A – Nove poboljšane prakse i zadovoljni članovi

**MTR je pokazao dobar napredak na razini krajnjih rezultata Strategije s čvrstim dokazima o novom i poboljšanom znanju u praksama PFM-a, te stalnom i rastućom razinom zadovoljstva** pojedinačnih članova s prilikama za razmjenu znanja i učenja koje pruža mreža. Citati i pisma podrške od viših rukovoditelja institucija za PFM koje su dostavili COP-ovi ukazuju na to da oni vjeruju da PEMPAL doprinosi unapređenju vještina, znanja i stručnosti u praksama PFM-a u njihovim zemljama. U 2017. pristupit će se i višem rukovodstvu radi dobivanja osnovnih informacija za novu strategiju.

**Ocjene zadovoljstva sudionika PEMPAL-a iz anketa nakon skupova, bile su cijelo vrijeme visoke tijekom posljednje tri godine** (Grafikoni rezultata

anketa za protekle dvije kalendarske godine nalaze se u **Odjeljku 6.4**). Iz tih je grafikona vidljivo da su povratne informacije iz anketa nakon skupa ostale vrlo pozitivne u većini kategorija, a neki su članovi i zatražili više vremena za pitanja i rasprave te, u nekim slučajevima, da skupovi dulje traju.

**GRAFIKON 1: OPĆE ZADOVOLJSTVO SKUPOM**



5 Prema ocjeni ministra i voditelja organizacija, kako je potrebno sukladno razini strategije.

**Odgovori iz ankete prikupljeni tijekom 2016. također su pružili primjere vrijednosti i utjecaja,** iako su format i sveobuhvatnost odgovora bili ograničeni pristupom ankete. Neki su primjeri navedeni u nastavku.

*Ovaj je skup bilo nevjerojatno iskustvo učenja za mene i definitivno sam naučio nešto od drugih sudionika. Revidirat ću Okvir unutarnje kontrole za vladina tijela u svojoj zemlji i prihvatiti koncepte koje sam naučio od drugih sudionik.*

IACOP

*Hvala na ovom PEMPAL-ovom skupu. Pravilno planiranje i upravljanje financijskim resursima dodijeljenim za plaće u javnom sektoru od velike je strateške važnosti za svaku zemlju. U svjetlu ograničenih financijskih sredstava, ova tema dodatno dobiva na važnosti.*

BCOP

*Radionica je bila dobro isplanirana. Prvi dan smo dobili informacije o statusu računovodstvenih reformi u Bjelarusu i imali smo priliku dodatno razgovarati o iskustvu drugih zemalja te dati smjernice našim kolegama iz Bjelarusu.*

TCOP

## POGLED U BUDUĆNOST

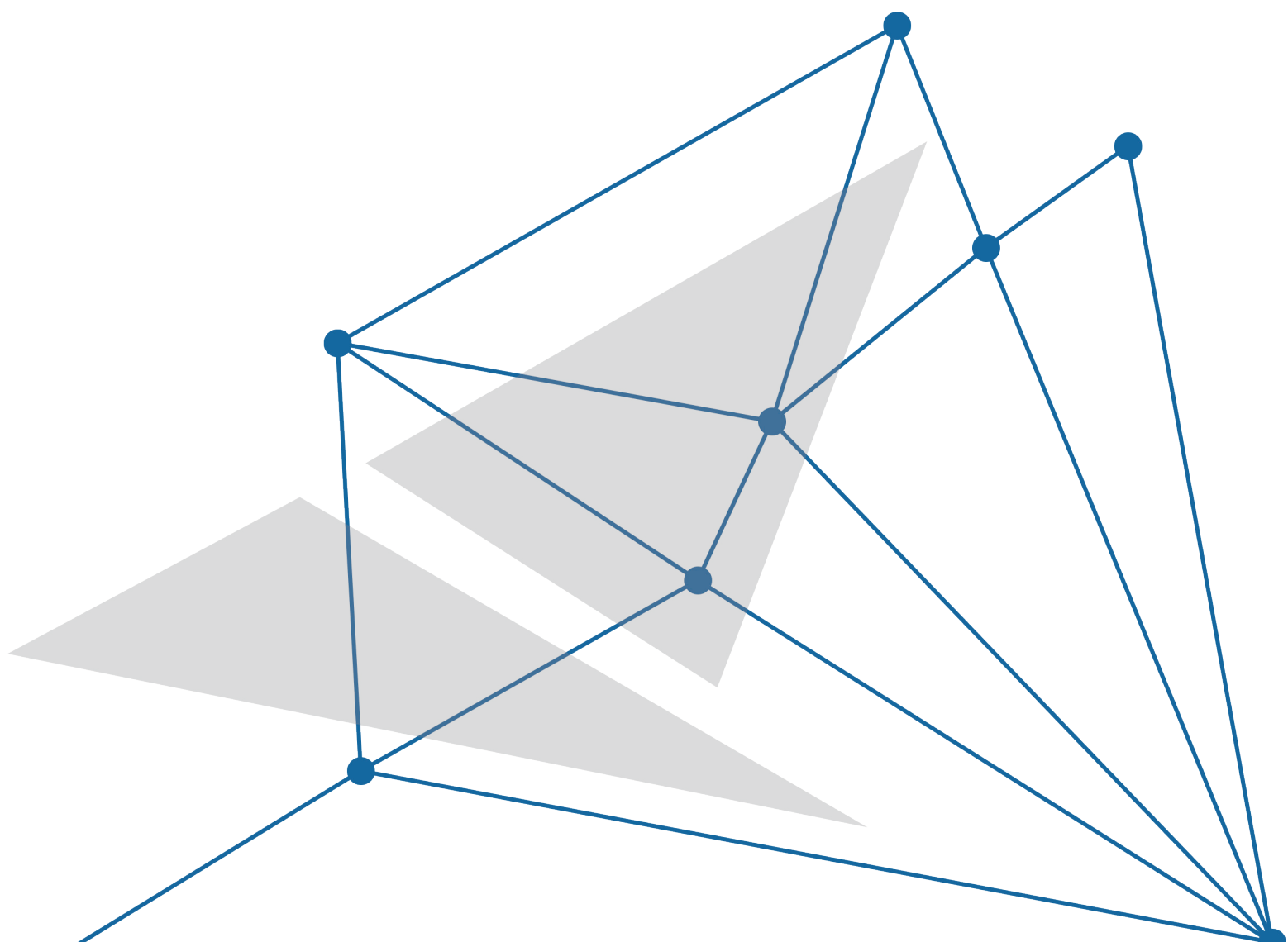
**Uzimajući u obzir postojeće metodološke izazove, priče o uspjehu još uvijek predstavljaju glavni instrument za predstavljanje utjecaja programa,** tako da je važno imati sustavni pristup prikupljanju i dokumentiranju takvih priča. Metodologija koja je primijenjena tijekom 2016. podrazumijevala je intervjue i/ili odgovore „PEMPAL-ovih pobjednika“<sup>6</sup> na detaljna pitanja osmišljena kako bi se utvrdio utjecaj PEMPAL-a na njihove sustave PFM-a. Ta će metodologija ponovno biti primijenjena u sklopu MTR-a nove Strategije, koji je predviđen nakon 2019. Podaci o utjecaju na razini zemlje također će se prikupljati putem ankete tijekom 2017., nakon 2019. i 2022. Svaka zajednica prakse eksperimentira s raznim pristupima i podijelit će svoje iskustvo tijekom razdoblja sljedeće strategije.

<sup>6</sup> Radi se o zajednicama prakse koje su domaćini sastanaka PEMPAL-a u svojim zemljama više od jednom tijekom kalendarske godine.





# REZULTATI PEMPAL-A: RAZMOTRENI PRIORITETI PFM-A ZEMALJA ČLANICA



## Prvi cilj izlaznih rezultata ispunili su svi COP-ovi putem akcijskih planova koje su članovi sami provodili i koji su bili usmjereni na tematske prioritete PFM-a koje su odabrali članovi.

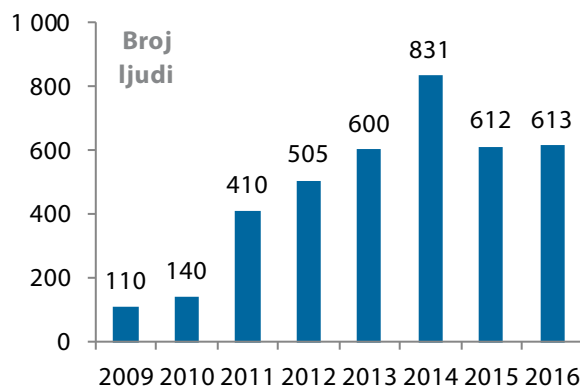
BCOP je bio usredotočen na unapređenje upravljanja javnim rashodima kroz programsko planiranje proračuna, fiskalna pravila, učinkovito upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru i unapređenje proračunske pismenosti i transparentnosti. TCOP se usredotočio na računovodstvo u javnom sektoru, upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice, upravljanje novčanim sredstvima, upravljanje rizicima u poslovanju riznice i razvoj uloge i funkcija riznice. IACOP se usredotočio na pregled svjetskih i regionalnih sustava unutarnje revizije, dovršio je dokument o praksi u pogledu razjašnjavanja odnosa između unutarnje revizije, financijske inspekcije i vanjske revizije, te je istovremeno podijelio dobre prakse zemalja članica o unutarnjoj kontroli. Vrijedi napomenuti kako je regionalna studija PFM-a za regiju Europe i Srednje Azije koju je Banka provela 2012. godine potvrdila visok stupanj relevantnosti svih tema koje su COP-ovi PEMPAL-a izabrali za zemlje regije Europe i Srednje Azije.<sup>7</sup>

## Konzultacije uživo i ankete članova upotrijebljene su za utvrđivanje prioriteta koji su zatim poslužili za pripremu akcijskih planova.

Postupci određivanja prioriteta među aktivnostima uobičajeni su u svim zajednicama prakse i sastoje se od raznih pristupa, uključujući i odabir tema vezanih za najčešće reformske prioritete u zemljama za velike sastanke; te tema vezanih za rjeđe reformske prioritete u zemljama za radne skupine i studijske posjete, pri čemu se konačni izbor definira kroz kombinaciju glasanja članova i izbora/odobrenja od strane izvršnih odbora zajednica prakse.

## U 2016. održano je 18 tematskih skupova koji su povezali 613 osoba iz 8 različitih zemalja, uključujući šest skupova čiji su domaćini bile zemlje PEMPAL-a<sup>8</sup>, kako je prikazano na Grafikonima 1.<sup>9</sup>, i

GRAFIKON 2: SUDIONICI SKUPOVA



2. te Tablici br. 3). Od tih 18 skupova, 4 je održano putem videokonferencije. Ukupno 837 osoba sudjelovalo je na sastancima, uključujući 613 sudionika iz zemalja članica, 118 tehničkih stručnjaka resursnog tima za PFM, 101 člana administrativnog osoblja i 5 promatrača.<sup>10</sup>

## Broj skupova pao je s 28 u 2015. na 18 u 2016., ali to nije bitno utjecalo na razine sudjelovanja

te odražava dovršetak i završetak rada nekoliko radni skupova tijekom godine, kao i pristupe uštedama koje su usvojile neke zajednice prakse (zbog potrebe za osiguranjem dostupnog financiranja tijekom prelaska na novu strategiju). Unatoč utjecaju na broj skupova, sastancima je prisustvovao sličan broj sudionika iz zemalja članica kako je prikazano na Grafikonu 1.: Razlog je povećanje upotrebe većeg formata sastanaka (tj. 2016. održane su tri plenarne sjednice i devet malih grupnih sastanaka u odnosu na dvije plenarne sjednice i sedam malih grupnih sastanaka održanih 2015.). Nadalje, u 2016. održan je samo jedan studijski posjet u odnosu na njih šest u 2015., a radi se o sastancima manjeg formata kojima može prisustvovati najviše 15 sudionika. U 2016. bilo je i manje videokonferencija, točnije četiri u odnosu na 12 godinu ranije (opet je to odraz većih aktivnosti radnih skupina u 2015. u usporedbi s 2016.). Sastanci putem videokonferencija također su obično manjeg formata s manje sudionika nego plenarne sjednice i sastanci manjih skupina uživo pa i to doprinosi razlici.

7 Usporedba prioriteta PFM-a za regiju koji su utvrđeni navedenom anketom te tematskih prioriteta COP-ova PEMPAL-a predstavljena je na sastanku Izvršnog odbora PEMPAL-a održanom u srpnju 2013.

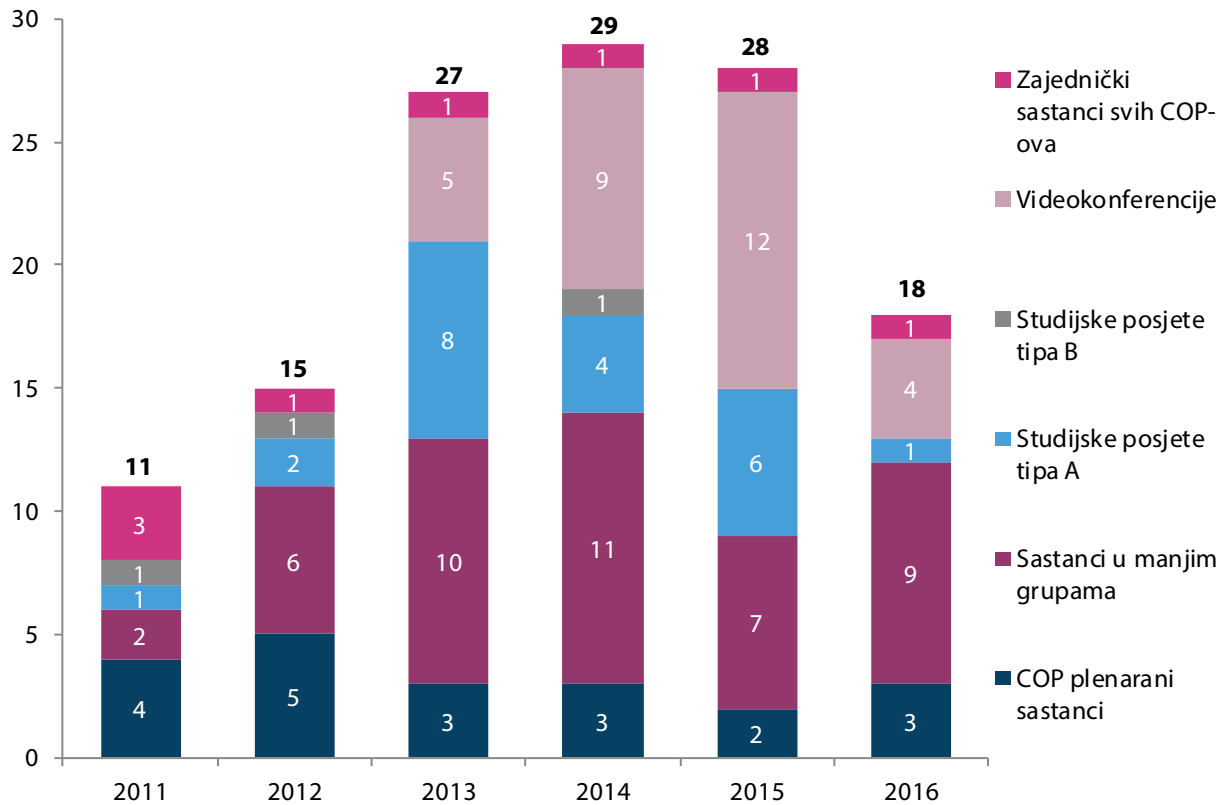
8 Sastanci su održani u Bjelarusu (2), Češkoj Republici, Francuskoj, Sloveniji (2), Švicarskoj, Moldovi, Rusiji i Turskoj, od kojih su članovi PEMPAL-a istaknuti masnim slovima.

9 Prikazani su sudionici iz zemalja članica prema dnevnom redu. U 2014. održani su sastanci svih triju zajednica prakse, što se

dogođa samo svake 3 do 4 godine.

10 Navedeni podaci uključuju sastanke Upravnog odbora i Izvršnih odbora COP-ova. Tajništvo PEMPAL-a čini jezgra tima o tri člana, od kojih je svaki za zadužen za jedan COP i koji također imaju pristup timu prevoditelja za Svjetsku banku. Tehnički resursni timovi sastoje se od dva do tri ključna člana svakog COP-a te prema potrebi drugih stručnjaka za PFM. Promatrači sastanaka tijekom KG 2016. bili su sudionici iz Slovačke (na skupovima TCOP-a i BCOP-a), Mađarske (na skupu TCOP-a) i osoba iz TCOP-a koja je promatrala dva sastanka radne skupine IACOP-a.

**GRAFIKON 3: UKUPNO SKUPOVA PEMA VRSTI**



**Analiza skupova tijekom vremena također je pokazala jasnu promjenu u upotrebi vrsta skupova, pri čemu se neke zajednice prakse više služe manjim grupnim sastancima i sastancima putem videokonferencije.**

Na primjer, tijekom 2016. devet se radnih skupina aktivno sastajalo: BCOP (3), TCOP (4) i IACOP (2). Te se skupine redovito sastaju, najčešće putem videokonferencije ili malih grupnih sastanaka uživo, s ciljem razmatranja i rješavanja konkretnih pitanja o PFM-u, koja su zajednička podskupu zemalja. Kao što je prikazano na grafikonu 2., od 2011. do 2016., 35 % sastanaka održano je u formatu malih grupnih sastanaka, a sljedeći najviše korišteni format je videokonferencija s 23 % te studijski posjeti (vrsta A) sa 17 %. Plenarne sjednice zajednica prakse činile su 16 % svih sastanaka tijekom navedenog razdoblja, ali svi članovi svake zajednice prakse sastaju se uživo obično jednom godišnje. Takav sastanak još je uvijek uobičajena

praksa kojom se osigurava da su članovi informirani o napretku radnih skupina uspostavljenih radi veće usredotočenosti na specifična reformska pitanja. Studijski posjeti (vrste B) rijetko su upotrebljavani, a zasebna alokacija proračuna dostupna je zemljama koje same zatraže organizaciju studijskog posjeta preko Tajništva (neovisno o bilo kojoj zajednici prakse). To su upotrijebili samo Uzbekistan (za posjet Hrvatskoj i Sloveniji) i Ukrajina (za posjet Latviji). Ostali se studijski posjeti (vrste A) organiziraju putem izvršnih odbora zajednica prakse i još se uvijek koriste unatoč logističkom ograničenju od 15 ljudi za te vrste sastanaka koje je dovelo do povećane upotrebe malih grupnih sastanaka koji se održavaju na zahtjev. Skupovi svih zajednica prakse također se redovito održavaju jednom godišnje. U većini godina ti skupovi rezultiraju sastancima uživo triju izvršnih odbora zajednica prakse na kojima se razgovara o strateškim pitanjima mreže. Sastanak svih članova triju zajednica prakse također se povremeno održava pa je jedan održan 2011., a drugi 2014.

11 Održano je 14 takvih sastanaka u KG 2016., u odnosu na 19 u KG 2015., 10 u KG 2014., te pet u KG 2012. Od tih 14 održanih sastanaka radnih skupina, TCOP je održao šest, BCOP pet, a IACOP tri.



## Ispitivanjem trendova u svakoj zajednici prakse dobivaju se i dodatne informacije o tome kako zajednice prakse sazrijevaju te o različitim pristupima koje je usvojila svaka od njih kako bi se zadovoljile potrebe u vezi s reformama koje su potaknuli članovi.

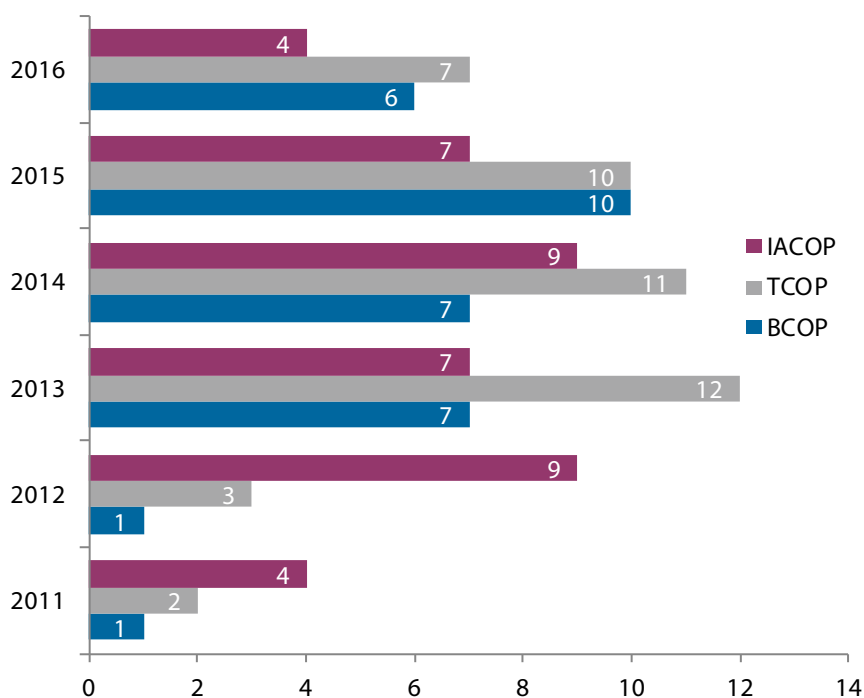
Iz **Grafikona 3.** razvidno je da je IACOP bio zajednica prakse koja je na početku brže rasla zbog rada nekoliko radnih skupina koje su se bavile ključnim pitanjima, s obzirom na uspostavu funkcije unutarnje revizije diljem regije. To je PEMPAL-u dalo znatnu prednost u pružanju platforme za lakše provođenje tih reformi. Tijekom godina IACOP je ovisio o tim radnim skupinama koje su se sastajale u malim grupama radi postizanja napretka u reformama tako da je u razdoblju od 2011. do 2016., 65 % njegovih sastanaka održano u tom obliku. U odnosu na druge zajednice prakse, IACOP se rijetko služio videokonferencijama, ali se obvezao da će probati ovu vrstu sastanka u budućnosti s obzirom na veću isplativost. BCOP se 2011. i 2012. sastao samo jednom godišnje na plenarnoj sjednici svih članova nakon razdoblja slabije aktivnosti, ali otad ga vodi jak izvršni odbor i resursni tim. Od 2013. oslanja se na sve vrste sastanka kako bi podržao svoj rast. TCOP je također zabilježio rast tijekom godina te se najviše oslanja na sastanke putem videokonferencije otkad se za njih odlučio 2013. radi isplativosti, pa je u razdoblju od 2011. do 2016. održao 44 % svojih sastanaka

u tom obliku. Na početku, 2011. i 2012., TCOP se oslanjao na plenarne sjednice svih članova i održao ih je nekoliko svake godine, no kako je njegova mreža sazrijela, njegove se radne skupine također više služe videokonferencijama i malim grupnim sastancima, koje nadopunjuju studijskim posjetima, a sve s ciljem nastavka napretka u ključnim reformskim pitanjima. Sve se zajednice prakse još se uvijek služe godišnjim plenarnim sjednicama svih članova uživo kako bi pružile najnovije informacije o napretku reformi te svake godine od 2011. (osim 2015. kada je IACOP održao nekoliko malih grupnih sastanaka i studijskih posjeta) održavaju sastanke uživo za svaku zajednicu prakse.

## Bjelarus je naš „PEMPAL-ov pobjednik“ za 2016. jer je bio zemlja domaćin i BCOP-a i IACOP-a tijekom godine.

Ostale zemlje članice koje su također PEMPAL-ovi pobjednici su Turska, Češka Republika, Rusija i Moldova koje su održale po jedan sastanak tijekom razdoblja. Takvi su nefinancijski doprinosi vrlo važni PEMPAL-u jer obično rezultiraju savjetom o logistici i pomoći pri organizaciji govornika na visokoj razini koji otvaraju skupove. Time se također podiže svijest o vrijednosti i pogodnostima PEMPAL-a na višu razinu, što je jedan od ključnih ciljeva važeće strategije. Zemlje domaćini obično doprinose i pokrivanju nekih troškova. Postoje planovi i za proširenje tog financijskog doprinosa od sljedeće strategije kako bi se ohrabrilu zemlje članice da pokriju troškove više od jednog kulturnog posjeta ili večere.

**GRAFIKON 4: BROJ SKUPOVA PO ZAJEDNICI PRAKSE**



**TABLICA 3: SKUPOVI PEMPAL-A PREMA COP-U, DATUMU, LOKACIJI I FORMATU, 2016.**

Datum	BCOP	TCOP	IACOP	Sve zajednice prakse	UO
<b>Siječanj</b>					
<b>Veljača</b>	Bjelarus (A); RS (B)				(VK)
<b>Ožujak</b>		Turska RS (B)	Češka Republika (A); RS (B)		
<b>Travanj</b>	Slovenija RS (C)	RS (VK)			
<b>Svibanj</b>					(VK)
<b>Lipanj</b>	Slovenija RS (B); OECD SBO	Moldova (A); RS (B)			
<b>Srpanj</b>				Švicarska Izvršni odbor svih zajednica prakse	Švicarska
<b>Kolovoz</b>					
<b>Rujan</b>	RS (VK)				
<b>Listopad</b>		RS (VC); Bjelarus RS (B)	Rusija RS (B); RS (B)		
<b>Studeni</b>	Francuska RS (B); OECD SBO				(VK)
<b>Prosinac</b>		RS (VK)			

(A) - plenarna sjednica COP-a

(B) - sastanak manje skupine

(C) - studijski posjet

(VK) - videokonferencija

(RS) - radna skupina

*Napomena: u tablici nisu prikazani sastanci svakog Izvršnog odbora COP-a koji se redovito održavaju prije skupova, u sklopu procesa planiranja i pripreme skupova.*

**Plenarne sjednice COP-a** sastanci su na koje su pozvane sve zemlje članice, tj. 21-23 zemlje.

**Sastanci manje skupine (B)** uključuju one na kojima se raspravlja o kontinuiranom tematskom problemu koji je odabrala podskupina zemalja, npr. sastanci uživo radnih skupina. Na njima može prisustvovati značajan broj zemalja članica (npr. sastanak IACOP-a u Kirgiskoj Republici na kojem je sudjelovalo 54 sudionika iz 21 zemlje članice). Stoga se sastanci manjih skupina razlikuju od studijskih posjeta (C), s obzirom na to da u studijskim posjetima maksimalno može sudjelovati 15 osoba zbog logističkih i drugih ograničenja zemlje domaćina koja pruža smještaj tako velikoj skupini u svrhu ispitivanja njihovog proračuna, riznice i postupaka unutarnje revizije.

## Tijekom 2016. PEMPAL je raspravio o 12 ključnih aspekata teme PFM-a.<sup>12</sup> Ti

su aspekti navedeni u nastavku prema COP-u, uključujući detalje o ciljevima i rezultatima svakog sastanka, koji su navedeni u **Prilogu 2.** te poveznice na razvijene i podijeljene resurse znanja, koji su navedeni u **Prilogu 3.**

### Zajednica prakse za proračun

- Fiskalna pravila za učinkovito i održivo planiranje proračuna
- Upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru u Sloveniji (završni studijski posjet prije zatvaranja radne skupine)
- Proračunska pismenost i transparentnost
- Programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku

### Zajednica prakse za riznicu

- Upravljanje novčanim sredstvima
- Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice
- Razvoj uloge i funkcija riznice
- Računovodstvo u javnom sektoru
- Upravljanje rizicima u poslovanju riznice

### Zajednica prakse za unutarnju reviziju

- Najnovija ključna događanja u zemljama PEMPAL-a i šire
- Javna unutarnja kontrola
- Odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom (RIFIX) (završni proizvod znanja prije zatvaranja radne skupine koja se bavila tom temom)
- Osiguranje kvalitete (završni proizvod znanja prije zatvaranja radne skupine koja se bavila tom temom)

### Multidisciplinarne teme

- Razmatranje održivosti mreže i razvoj nove Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022. od strane Izvršnog odbora.
- Prezentacije BCOP-a na nekoliko tema za regionalnu mrežu OECD-ovih visokih dužnosnika odgovornih za proračun za zemlje srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE SBO).

12 Među tim temama PFM-a, uključujući podteme, nalaze se: proračuni za građane, čimbenici uspjeha prema Indeksu otvorenosti proračuna, prakse upravljanja novčanim sredstvima u Turskoj, unutarnja kontrola u javnom sektoru u Češkoj Republici, FMIS u Kazahstanu, sustav riznice i FMIS u Moldovi, OECD-ova anketa o planiranju proračuna prema učinku; okvir planiranja proračuna prema učinku u Francuskoj, usklađivanje računovodstvenih standarda za javni sektor s IPSAS-om, načela učinkovite unutarnje kontrole, reforme računovodstvenog sustava u javnom sektoru Bjelarusu i iskustva s upravljanjem rizicima u poslovanju riznice u Rusiji.

# 4.1

## Zajednica prakse za proračun (BCOP)

### **Cilj je BCOP-a ojačati metodologiju, planiranje i transparentnost proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a.**

Na godišnjim plenarnim sjednicama omogućava 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 nekoliko radnih skupina koje se sastoje od podskupina članova koji se češće sastaju:

- Radna skupina za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru (koja je završila s radom u fiskalnoj godini 2016.)
- Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost (koja je započela s radom u fiskalnoj godini 2015.)
- Radna skupina za programsko planiranje proračuna (nova grupa, kalendarska godina 2016.)

### **Tematski prioriteti BCOP-a za 2014. - 2016.**

Aktivnosti BCOP-a bile su posvećene sljedećim glavnim temama tijekom razdoblja 2014. - 2016.:

- **Unaprjeđenja alata za učinkovito fiskalno upravljanje** (programsko planiranje proračuna i drugi alati).
- **Jačanje fiskalne transparentnosti i odgovornosti** s naglaskom na proračunsku pismenost, transparentnost i inicijative u pogledu sudjelovanja javnosti
- **Omogućavanje jednostavnije razmjene znanja** među (a) zemljama članicama OECD-a i zemljama pristupnicama u Europi i srednjoj Aziji na godišnjim sjednicama visokih dužnosnika odgovornih za proračun, (b) odjelima povezanim s proračunom ministarstva financija u 21 zemlji članici u Europi i srednjoj Aziji i (c) ostalim zajednicama prakse, kroz monitoring i iznošenje napretka na sastancima svih zajednica prakse i sastancima Upravnog odbora koji se održavaju svaka tri mjeseca.
- **Povećanje količine međunarodno dostupnih podataka** o zemljama PEMPAL-a o npr. proračunskoj transparentnosti putem praćenja rezultata Ankete o otvorenosti proračuna i savjetovanjem s Međunarodnim partnerstvom za proračun (IBP) i Globalnom inicijativom za fiskalnu transparentnost (GIFT); provedba PEMPAL-ovih i OECD-ovih anketa (npr. fiskalna pravila, planiranje proračuna prema učinku i programsko planiranje proračuna) i proizvoda znanja u svrhu dokumentiranja regionalnih praksi kako bi se usporedile s međunarodnim praksama.

## **Radna skupina za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru završila je s radom 2016.**

Cilj ove radne skupine, osnovane u fiskalnoj godini (FG) 2014., bio je učenje iz međunarodnog iskustva te 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. Od FG 2014. do FG 2016. ova je skupina razmotrila primjenu modela izrade projekcija za primanja zaposlenih u javnom sektoru te pristupe fleksibilnosti plaćanja u državnoj službi, zatim upotrebu IT sustava u upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru na temelju analize slučaja Turske te iskustva Latinske Amerike u poboljšanju efikasnosti upravljanja ljudskim potencijalima, kao i analize slučaja zemalja u pogledu reformi javnih plaćanja, uključujući lekcije Kirgiske Republike, Hrvatske i Slovenije. Pod rezultate te radne skupine potpadalo je i produbljivanje znanja članova o nekoliko kritičnih problema u politici plaća i upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru. Time će se doprinijeti poboljšanom upravljanju primanjima zaposlenih u javnom sektoru te 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 FG 2015. jest učiti iz međunarodnog iskustva u unaprjeđenju proračunske pismenosti građana te otvorenosti i dostupnosti proračuna.** Dosad je u 2015. godini Radna skupina prikupljala dokumentaciju praksi i stanja reformi zemalja članica putem ankete na internetu. Pregledane su i međunarodne analize slučajeva zemalja izlaganjem studije Svjetske banke na temu praksi proračunske pismenosti. Pristupi za uključivanje građana u Kanadi, Ujedinjenoj Kraljevini, Ruskoj Federaciji

i Hrvatskoj također su detaljnije istraženi. Krajem 2015. godine Radna je skupina tijekom studijskog posjeta ispitala proračune za građane te sudjelovanje građana u Hrvatskoj, na državnoj i lokalnoj razini. Tijekom 2016., radna skupina se sastala s Međunarodnim partnerstvom za proračun radi razgovora o čimbenicima uspjeha za IBP-ov Indeks otvorenosti proračuna te razmatranja PEMPAL-ovih uspješnih zemalja, tj. Ruske Federacije i Rumunjske koje su postigle 74 odnosno 75/100 bodova u Indeksu otvorenosti proračuna za 2015. te Kirgiske Republike koja je također najviše napredovala. U 2016. razvijen je proizvod znanja u kojem su utvrđeni izazovi pri sastavljanju proračuna za građane i kako ih se može riješiti te su navedeni savjeti kolega i međunarodni savjeti za rješavanje 10 izazova s kojima su se suočavale zemlje članice, Radnoj skupini pružaju tehničku podršku Deanna Aubrey i Maya Gusarova iz Svjetske banke, a predvodi je Anna Belenchuk iz Ministarstva financijska Ruske Federacije.

## **Nova radna skupina pokrenuta je FG 2016. na temu programskog planiranja proračuna, s obzirom na to da je ta tema i dalje visokoprioritetna**

unatoč nekoliko plenarnih sjednica koje su već održane na temu takvih reformi. Mala je delegacija BCOP-a sudjelovala na godišnjem sastanku SBO-a OECD-a na temu učinka i rezultata u 2014. i 2015. radi prikupljanja ideja za rad skupine te je 2016. izložen sažetak prijedloga na godišnjoj plenarnoj sjednici kako bi se utvrdio interes i upisi zemalja članica u tu skupinu. Petnaest zemalja pridružilo se skupini, a preduvjet za članstvo bilo je sudjelovanje u OECD-ovoj Anketi o planiranju proračuna prema učinku. Sastanci održani tijekom 2016. bili su usredotočeni na tu anketu, a kulminirali su prisustvom radne skupine na sastanku SBO-a OECD-a o učinku i rezultatima koji je održan 2016. u Francuskoj. Rezultati ankete bit će predstavljeni svim članovima na predloženoj plenarnoj sjednici koja će se održati u travnju 2017. Radnoj skupini tehničku podršku pružaju Naida Čaršimanović Vukotić i Maya Gusarova iz Svjetske banke, a predvodi je Nicolay Begchin iz Ministarstva financijska Ruske Federacije.

## Najveći izazovi u provedbi programskog planiranja proračuna

kako su utvrđeni u zajedničkoj anketi OECD-a i PEMPAL-ovog BCOP-a

### ZEMLJE OECD-a

Nedostatak kulture primjene informacija o učinku

Nedostatak sredstava (vrijeme, osoblje, operativna sredstva) za evaluacije učinka

Nedostatak kapaciteta/obuke

Nedostatak točnih/pravovremenih podataka

Nedostatak informacija o efikasnosti

### ZEMLJE PEMPAL-a

Nedostatak sredstava (vrijeme, osoblje, operativna sredstva) za evaluacije učinka

Nejasni ciljevi politika/programa otežavaju uspostavu mjera/ciljnih vrijednosti učinka

Nedostatak kapaciteta/obuke

Nedostatak kulture primjene informacija o učinku

Nedostatak točnih/pravovremenih podataka


### Plenarna sjednica na temu fiskalnih pravila za učinkovito i održivo planiranje proračuna održana je 2016.

Budući da je mnogo zemalja prihvatilo fiskalna pravila kao alat, članovi su željeli podijeliti PEMPAL-ove i međunarodne pristupe, utjecaj i naučene lekcije. Slučajevi zemalja Albanije, Bjelarus i Rusije razmotreni su i uspoređeni sa slučajevima Latvije i Švedske. Provedena je i tematska anketa prije sastanka u kojoj su upotrijebljeni relevantni odjeljci o fiskalnim pravilima iz Ankete OECD-a o proračunskim praksama i postupcima. Svjetska banka, MMF i OECD također su podijelili međunarodne trendove i dobre prakse. Sljedeća plenarna sjednica održat će se u travnju 2017. i članovi su odabrali da će razgovarati o alatima za fiskalno upravljanje s naglaskom na upravljanje fiskalnim rizikom te o najnovijim informacijama dviju radnih skupina o rezultatima Ankete OECD-a o planiranju proračuna prema učinku, proizvodu znanja na temu proračuna za građane i pristupima sudjelovanju javnosti.

### Tijekom 2016. godine BCOP je organizirao sveukupno 6 skupova,

uključujući jednu plenarnu sjednicu, tri manja sastanka radne skupine, jedan studijski posjet i jednu tematsku videokonferenciju. Osim toga, predstavnici BCOP-a sudjelovali su i na godišnjem sastanku OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun iz zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE) te na sastanku SBO-a OECD-a posvećenom učinku i rezultatima, a Izvršni odbor BCOP-a sudjelovao je na sastanku Izvršnih odbora svih zajednica prakse na temu razvoja strategije.

Detalji o svakom skupu BCOP-a održanom u 2016. godini, uključujući ciljeve i rezultate, navedeni su u **Prilogu 2**.



# 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 kvalitetnih resursa i usluga znanja o temama od prioritetnog 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, kao dio opće mreže PEMPAL-a, u srednjoj Europi i srednjoj Aziji;
- 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 razdoblje 2014. - 2016.

Tijekom razdoblja 2014. - 2016. 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 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
- **računovodstvo i financijsko izvještavanje u javnom sektoru**, s posebnim fokusom na ocjenu računovodstvenih standarda i praksi državnog javnog sektora u odnosu na zahtjeve međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor (IPSAS)

## **Osnovano je nekoliko radnih skupina TCOP-a da bi se omogućili redovitiji sastanci članova podskupina**

(obično putem videokonferencije) radi raspravljanja i rješavanja zajedničkih problema. Svim radnim skupinama tehničku podršku pružaju Elena Nikulina i Ion Chicu iz Svjetske banke, a povremeno i stručnjak za PFM Mark Silins te, prema potrebi, i drugi tehnički stručnjaci. Radne skupine koje su djelovale tijekom 2015. i 2016. bile su:

## **Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice.**

Ova je tematska skupina osnovana 2013. te služi kao platforma za razmjenu iskustva i znanja stručnjaka iz 10 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, skupina je održala pet tematske videokonferencije, dva studijska posjeta (u Ankari u Turskoj - 2013. i Seulu u Južnoj Koreji - 2015.) te tri tematske radionice (u Minsku u Bjelarusu 2014., u Tbilisiju u Gruziji 2015. i u Moldovi 2016.). Studijskim posjetom Seulu u ožujku 2015. pružena je dobra prilika članovima skupine da nauče o glavnim obilježjima informacijskog sustava „dBrain“ koji se upotrebljava u sustavu upravljanja javnim financijama u Južnoj Koreji, te se smatra jednim od najnaprednijih sustava te vrste na svijetu. U listopadu 2015. skupina se sastala u Tbilisiju da bi raspravila o iskustvu Gruzije u provedbi informacijskog sustava upravljanja javnim financijama, od faze izrade do faze nakon provedbe. Videokonferencija koja se održala u lipnju 2015. prethodila je skupu u Tbilisiju, a na njoj su se članovi skupine upoznali s mehanizmom interakcije sustava riznice Gruzije i elektroničkog sustava za nabavu kojim se služi Državna agencija za nabavu Pristup Bjelarusu u pogledu jamčenja sigurnosti vlastitog informacijskog sustava PFM-a bio je predmet rasprave tematske videokonferencije u prosincu 2015. Skupina je nastavila s radom u 2016. i u travnju je održala videokonferenciju kako bi raspravila o iskustvu Kazahstana s održavanjem sustava FMIS, nakon čega je u Moldovi održala sastanak uživo da bi podijelila moldovsko iskustvo u provedbi novog FMIS-a u kontekstu razvoja uloga funkcije riznice, koje se mijenjaju.

## **Tematska skupina za upravljanje novčanim sredstvima,**

sastoji se od 13 zemalja članica TCOP-a te je osnovana 2014. godine na inicijativu nekoliko zemalja TCOP-a zainteresiranih za rješavanje niza izazova pri upravljanju likvidnošću te zbog želje za prelaskom s pasivnog upravljanja novčanim sredstvima na prakse aktivnijeg upravljanja njima. U 2015. godini skupina se sastala na tri skupa: plenarnoj sjednici TCOP-a u Albaniji te dvije videokonferencije. U Tirani su članovi skupine razmijenili iskustva iz razvoja praksi upravljanja novčanim sredstvima te su se upoznali s iskustvom zemlje domaćina u upravljanju likvidnošću. Videokonferencija u travnju 2015. bila je dobra prilika da se članovi skupine upoznaju s pristupom Azerbajdžana u pogledu upravljanja novčanim sredstvima i izradom njihovih projekcija dok je videokonferencija u listopadu bila posvećena raspravama o modelima jedinstvenog računa riznice. Otkad je skupina osnovana, raspravljalo se o nekoliko zemalja u pogledu praksi upravljanja novčanim sredstvima i izradom projekcija, uključujući o iskustvu Turske, Azerbajdžana, Ruske Federacije, Moldove i Gruzije. Skupina je nastavila s radom u 2016. i održala sastanak u ožujku u Turskoj kako bi razmotrila postupke upravljanja novčanim sredstvima i postupke predviđanja u turskom sustavu PFM-a te je u listopadu održala videokonferenciju radi razmatranja alata koji bi se mogli primijeniti u postupcima upravljanja novčanim sredstvima, kao što su financijski instrumenti koji se upotrebljavaju radi prilagodbe bilance, i u aktivni i pasivi, a koje je alate predstavio stručnjak Svjetske banke Mike Williams.

## **Tematske skupine za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru**

rade u sklopu TCOP-a od 2013.

- **Skupina za računovodstvene standarde** uključuje sedam 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). Skupina se tijekom proteklih godina sastajala u nekoliko navrata (sastanci uživo u Makedoniji, Gruziji i Crnoj Gori) te je raspravljala o nekoliko prioritetnih problema s kojima su suočeni njezini članovi. U

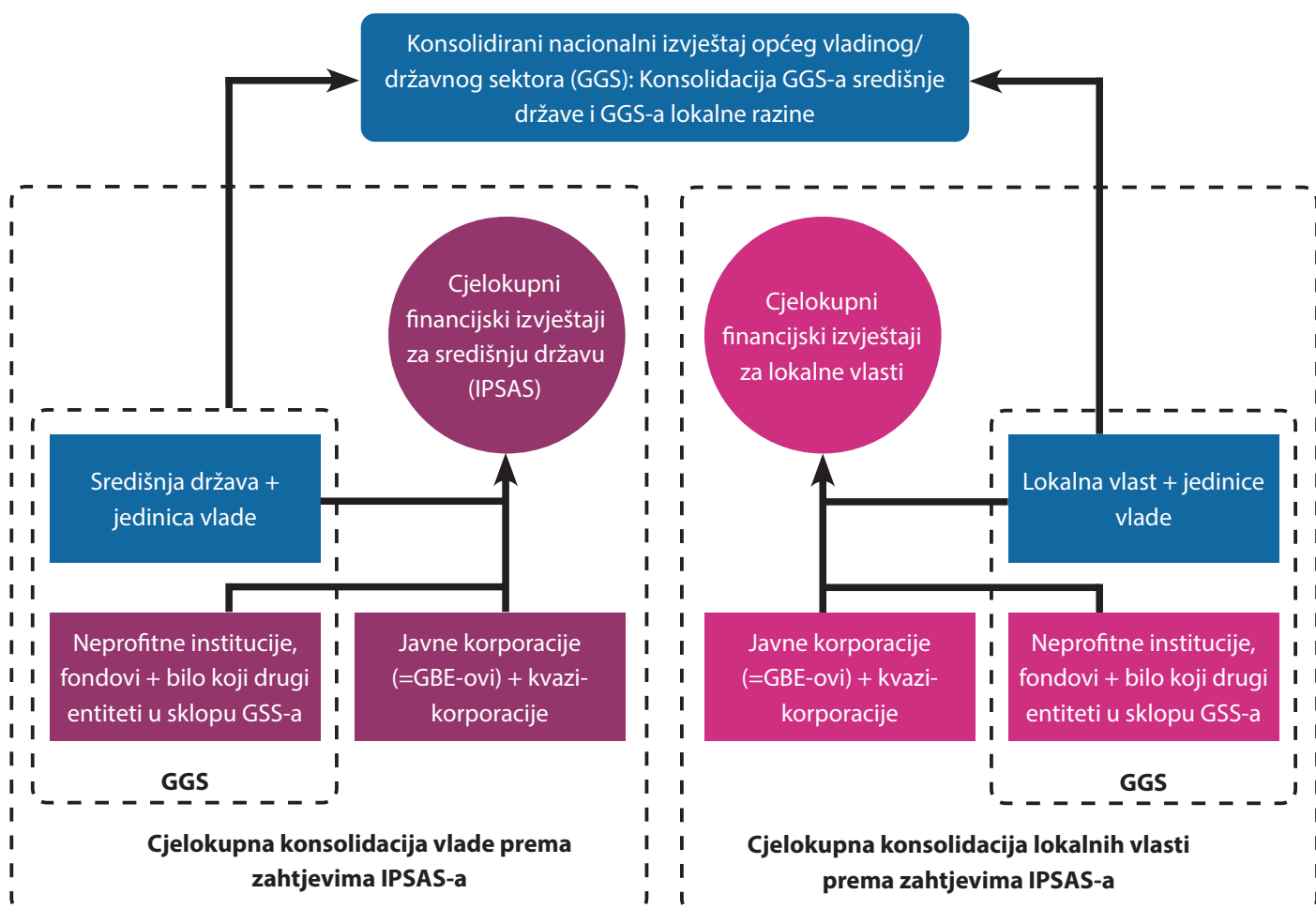


travnju 2015. skupina je organizirala videokonferenciju za raspravu na temu priručnika pod nazivom „Ocjena računovodstva i revizije u javnom sektoru u odnosu na međunarodne standarde“. Priručnik omogućava zemljama da ocjene prevladavajuća odstupanja te utire put ka usklađenosti s IPSAS-om. Skupina se sastala u listopadu 2016. u Minsku u Bjelarusu kako bi raspravila o praktičnim pitanjima usklađivanja računovodstvenih standarda za javni sektor s IPSAS-om te podijelila informacije o napretku Rusije i Kazahstana. Stručnjaci Svjetske banke podijelili su svoje iskustvo podupiranja faze izrade sličnih reformi u Poljskoj te su dali najnovije informacije u pogledu napretka formiranja vizije EU-a za računovodstvene standarde u javnom sektoru. Bjelarus je također dobio savjete od kolega i stručnjaka po pitanju

izazova koje su iskusili pri izradi vlastite strategije reformi računovodstva u javnom sektoru. Skupu u Minsku prisustvovali su predstavnici 13 zemalja članica TCOP-a.

- **Tematske skupine za računovodstvo za javnu imovinu te konsolidaciju financijskih izvještaja** nisu se sastale u 2015. niti u 2016., ali je njihov rad bio usmjeren na razvoj sažetaka radi dokumentiranja rezultata njihovih prethodnih aktivnosti. Sažeti izvještaj o skupini za javnu imovinu dovršen je 2015. te je objavljen na internetskoj stranici PEMPAL-a. Druga skupina dovršila je svoj rad na razvoju Smjernica za konsolidaciju financijskih izvještaja, koje su objavljene na internetskoj stranici 2016. Te su skupine prestale s radom 2016. jer su raspravile o svim temama predviđenima u svojim akcijskim planovima.

**SLIKA 3: ARHITEKTURA GFS + IPSAS**



Konsolidacija financijskih izvještaja tema je TCOP-ovog proizvoda znanja objavljenog 2016.



**Razvoj uloge i funkcija riznice:** 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. Dolazak automatiziranih sustava i procesa te donošenje međunarodnih standarda izvještavanja novi su zahtjevi za riznice. Skupina, koja se sastoji od 12 zemalja članica, održala je svoju prvu videokonferenciju u studenom 2015. Mark Silins, stručnjak Svjetske banke za PMF, koji surađuje s TCOP-om, održao je izlaganje na temu razvoja uloge funkcije riznice. Putem videokonferencije raspravljalo se i o slučaju Azerbajdžana. Skupna je nastavila s radom u 2016. te održala plenarnu sjednicu u Moldovi i pozvala sve članove TCOP-a na raspravu o razvoju uloge funkcije riznice s obzirom na prijelaz s tradicionalne ručne obrade podataka na automatizaciju upotrebom modernih informacijskih sustava za financijsko upravljanje. To je uključivalo razmatranje moldovskog sustava i strateških planova za daljnji razvoj te razmatranje sustava Ruske Federacije, Gruzije i Mađarske. Tematska skupina TCOP-a za informacijske tehnologije u poslovanju riznice također je sudjelovala na zajedničkom sastanku radi dijeljenja moldovskog iskustva u razvoju novog FMIS-a.

### **Upravljanje rizicima u poslovanju**

**riznice:** To je bila nova tema pokrenuta 2016. putem videokonferencije o iskustvu Ruske Federacije u pogledu upravljanja rizicima u poslovanju riznice. Sudjelovalo je osam zemalja članica koje su dobile informacije o tome kako je ruska riznica uspostavila sustav klasifikacije rizika, kako ga je primijenila u procesima te kako sustav proizvodi izvještaje o upravljanju i monitoringu.

### **Tijekom 2016. godine TCOP je održao sveukupno sedam skupova,**

uključujući jednu plenarnu sjednicu, tri mala grupna sastanka te tri tematskih videokonferencija.

Detalji o svakom skupu, uključujući ciljeve i rezultate, navedeni su u **Prilogu 2.**



# 4.3

## Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

**U skladu sa svojim nedavnim strateškim planom,<sup>13</sup> IACOP pruža podršku svojim zemljama članicama pri uspostavi modernog i učinkovitog sustava unutarnje revizije** koji udovoljava međunarodnim standardima te najboljim praksama 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 2013. godine, koje zemljama članicama nude dodatne mogućnosti rješavanja prioriternih pitanja te punjenja praznina tamo gdje nisu uspostavljene jasne međunarodne dobre prakse za unutarnju reviziju u javnom sektoru.

**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. Tim se dobrim praksama 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.

---

<sup>13</sup> Poveznica na internetsku stranicu PEMPAL-a:

[www.pempal.org/node/135](http://www.pempal.org/node/135)

**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:

1. Predložak priručnika dobre prakse unutarnje revizije (završen i objavljen)
2. Predložak priručnika dobre prakse za kontinuirano stručno usavršavanje (završen i objavljen)
3. Korpus znanja unutarnje revizije (završen i objavljen)
4. Procjena rizika i planiranje revizije (završen i objavljen)
5. Sažetak prijedloga o RIFIX-u (Odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom) (završen je i bit će objavljen 2017.)
6. *Quality Assurance Guide* (Vodič za osiguranje kvalitete) (završen i objavljen 2016.)
7. Službena priopćenja
8. Novine

**IACOP također 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 (druge zajednice prakse također pripremaju nešto slično, ali to nazivaju „Izveštajima sa skupova“.

**IACOP je 2016. počeo stvarati i objavljevati „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 objavljena 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, 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.



### Prioritetne teme IACOP-a za razdoblje 2014. - 2016.

- **Provedba moderne unutarnje revizije, te financijskog upravljanja i kontrole,** s naglaskom na odgovornost i transparentnost (nove radne skupine koje se bave unutarnjom kontrolom i revizijom u praksi).
- **Odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom** (Radna skupina za RIFIX koja završava s radom 2016.)
- **Osiguranje kvalitete,** uključujući povremeno unutarnje i vanjsko ocjenjivanje te izazove Središnje harmonizacijske jedinice u različitim fazama reforme (radna skupina koja nastavlja s radom)
- **Promicanje IACOP-a,** uključujući postojećih proizvoda znanja i stečenog iskustva sadašnje i prethodnih radnih skupina: izobrazba i certificiranje, kontinuirano stručno usavršavanje, analiza rizika, osiguranje kvalitete, korpus znanja

## U 2016. uspostavljena je nova Radna skupina za unutarnju kontrolu.

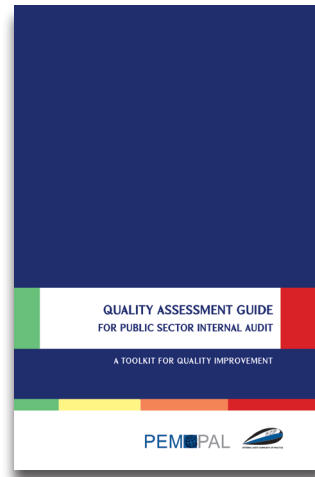
U ožujku 2016. u Češkoj Republici održana je plenarna sjednica svih članova radi rasprave o izazovima u provedbi unutarnje kontrole, koja je uključivala učenje iz iskustava Češke Republike pri provedbi unutarnje kontrole u javnom sektoru, zatim radi dijeljena najnovijih razvoja događaja diljem regije i početka rada nove Radne skupine za unutarnju kontrolu. Presentacije 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 pa su odlučili da njihovi 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 radne 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.

## Radna skupina za 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 reformama unutarnje revizije. Radna se skupina 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 njegovog daljnjeg koncepta. Time se označava završetak rada radne skupine na Sažetku prijedloga u kojem su sažeti rezultati skupine.

## Radna skupina za osiguranje kvalitete također je završila s radom 2016.

Cilj skupine bio je razviti pristup IACOP-a za povremenu unutarnju ocjenu i vanjsku ocjenu koje daju središnje harmonizacijske jedinice. Na sastanku skupine u Armeniji 2015. godine prisustvovalo je 13 zemalja s ciljem dovršetka sustava ocjenjivanja PEMPAL-ovog pristupa



vanjskog ocjeni, potvrde Vodiča dobre prakse za ocjenu kvalitete unutarnje revizije u javnom sektoru te rasprave o mogućoj primjeni 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 reviziju u praksi sastat će se 2017.

U 2015. donesena je odluka o uspostavi skupine s ciljem razmatranja praktične primjene ciklusa revizije te različitih vrsta modela revizije, uključujući IT rješenja. Zemlje članice sastale su se 2015. u Kirgiskoj Republici kako bi razmijenile iskustva i znanja koje su stekle iz naprednih praksi i aktivnosti unutarnje revizije, financijskog upravljanja i kontrole središnjih harmonizacijskih jedinica. Iako se skupina nije službeno sastala 2016., planira se sastati 2017. kako bi se usredotočila na praktične alate za reviziju kojima se odražava napredak reformi funkcije unutarnje revizije u regiji.

## IACOP je 2016. održao četiri skupa,

koji su uključivali jednu plenarnu sjednicu i tri mala grupna sastanka. IACOP-u su tehničku podršku pružili Arman Vatan, Diana Grosu-Axenti i Jean Pierre Garitte iz Svjetske banke te Manfred van Kestern i Ruslana Rudnitska iz Ministarstva financija Nizozemske putem nizozemske Nacionalne akademije za financije i ekonomiju, a prema potrebi angažirani su i dodatni stručnjaci za PFM te drugi resursi iz zemalja s naprednim PIC-om i sustavima unutarnje revizije, kao što su Belgija, Francuska, JAR i Brazil.

Detalji o svakom skupu IACOP-a, uključujući ciljeve i rezultate, navedeni su u **Prilogu 2**.



# 4.4

## Sastanak Izvršnih odbora svih Zajednica prakse

**Datum:** 14. – 15. srpnja 2016.

**Mjesto održavanja:** Bern, Švicarska

Izvršni odbor PEMPAL-a razmotrio je napredak u razvoju Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. - 2022. na sastanku u Bernu, u Švicarskoj, koji se održao od 14. do 15. srpnja. 2016. Domaćin sastanka bio je jedan od glavnih donatora programa PEMPAL-a, švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO), a sastanku su prisustvovali članovi izvršnih odbora svih triju zajednica prakse. Sudjelovalo je 17 predstavnika zemalja članica iz ministarstava financija i riznica 13 zemalja (Albanija, Armenija, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Mađarska, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Ruska Federacija i Tadžikistan). Sudjelovali su i predstavnici ključnih donatora: Osim Tajništva PEMPAL-a, prisustvovali su i SECO, Ministarstvo financija Ruske Federacije te Svjetska banka, zajedno s Tajništvom PEMPAL-a

Ciljevi sastanka bili su omogućiti Izvršnom odboru PEMPAL-a da razmotri napredak razvoja Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017. - 2022. te da donese odluke o:

- pristupima za utvrđivanje tematskih prioriteta zajednica prakse za sljedećih pet godina, uključujući ideje za jačanje suradnje;
- izvedivim troškovnim opcijama i scenarijima financiranja za sljedeću strategiju; te

- načinu unaprjeđenja metodologije i pristupa PEMPAL-a za prikupljanje priča o uspjehu.

Donesene su ključne odluke o tim temama, koje su utjecale na izgled nacрта dokumenta o strategiji koji je dovršen u rujnu i podijeljen svim članovima zajednica prakse radi savjetovanja. Glavnom su sastanku prethodili usporedni pripremni sastanci triju izvršnih odbora koji su se održali 13. srpnja.

Na početku sastanka, domaćin SECO organizirao je tematske prezentacije na temu reformi javnih financija švicarske vlade u pogledu a) razvoja obračunskog računovodstva te naučenih lekcija; b) fiskalnih pravila u obliku kantonalnih ograničenja zaduživanja u Švicarskoj te njihovog institucionalnog i pravnog okvira na lokalnoj razini. Prezentacije su iznijeli predstavnici iz Škole za menadžment i pravo sa Sveučilišta primijenjenih znanosti u Zurichu.

Predstavnici PEMPAL-a i Svjetske banke također su posjetili urede SECO-a 13. srpnja tijekom pauze za ručak kako bi izložili prezentaciju o pristupu učenja od kolega kojim se PEMPAL služi. Prezentaciju je slušalo oko 20 predstavnika iz SECO-a koji su nakon izlaganja postavljali pitanja o postupcima i pristupima učenja od kolega kojima se služi mreža.

Skupovi u Bernu završeni su sastankom Upravnog odbora na kojemu je donesena odluka o sljedećim koracima za dovršavanje nove Strategije PEMPAL-a. Zapisnik sa sastanka Upravnog odbora dostupan je na poveznici na kojoj se nalaze svi zapisnici Upravnog odbora, koja je navedena u nastavku.

Svi materijali, uključujući sveobuhvatni izvještaj sa skupa u kojem su zabilježene sve rasprave i odluke, može se naći na sljedećoj poveznici:

[www.pempal.org/node/2937](http://www.pempal.org/node/2937)



# 4.5

## Sastanci Upravnog odbora

**Upravni odbor, upravljačko tijelo mreže PEMPAL-a, sastao se četiri puta 2016.** – tri puta putem videokonferencije i jednom uživo u Bernu u Švicarskoj kako bi donio odluke o razvoju nove Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022. te o inicijativama za jačanje održivosti programa. Zapisnici s tih sastanaka dostupni su na

[www.pempal.org/hr/event/sednice-upravnog-odbora-doga%C4%91aji](http://www.pempal.org/hr/event/sednice-upravnog-odbora-doga%C4%91aji)

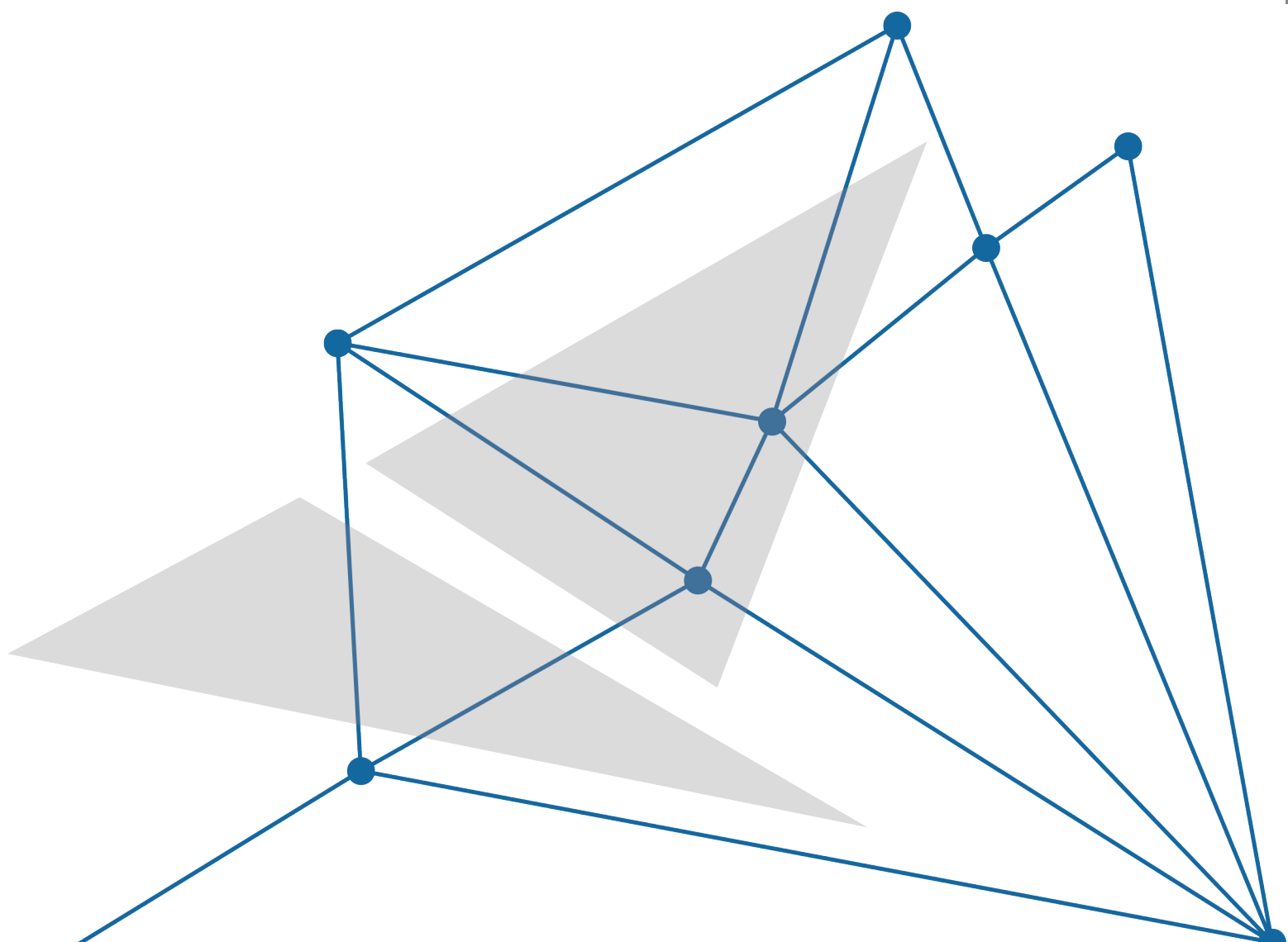
Za više informacija o njihovim aktivnostima vidjeti **Odjeljak 6.1.**

### POGLED U BUDUĆNOST

Upravni odbor odobrio je proračune za financijsku godinu 2018. (2017.-2018.) početkom 2017. uz navod planiranih aktivnih programa rada COP-ova tijekom nadolazeće godine, neovisno o neizvjesnostima financiranja, osiguravajući rezervna sredstva u cilju adekvatnog finansiranja. Zajednice prakse ciljale su da ostvare uštede tijekom 2016., uključujući odgađanje skupova za naredne godine kada je to bilo moguće, kako bi se ta sredstva prenijela u 2017. pri pripremi za pokretanje nove Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022. i novo razdoblje financiranja. Nova će Strategija PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022. biti pokrenuta u srpnju 2017. i njome će se postaviti temelji za strateške prioritete programa tijekom sljedećih pet godina.



## REZULTATI PEMPAL-A: KVALITETNI RESURSI I USLUGE PRUŽENI ČLANOVIMA





**Dobar napredak u postizanju 2. cilja izlaznih rezultata nastavio se u 2016., s pozitivnim povratnim informacijama članova iz anketa nakon skupa te s kvalitetnim resursima koje su podijelili i stvorili članovi.** To je potvrđeno i MTR-om

strategije 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 za budućnost 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 članovima je 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 uključuje uspoređivanje s napretkom reformi u zemljama unutar i izvan regije PEMPAL-a radi utvrđivanja dobre prakse i razmjene izazova reformi i rješenja. To se radi putem prezentacija i razgovora s predstavnicima zemalja te putem formalnih i neformalnih anketa kojima se dokumentira status reformi. Drugi proizvodi znanja

kreću 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 COP-a za MTR 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.

## Citati donatora

### Ministarstvo financija Ruske Federacije

*“Cilj 2 ‘Kvalitetni resursi i mrežne usluge, koje podržavaju relevantne prakse PFM-a, osigurane su članovima’ trenutačno je na dobroj razini. Internetska stranica PEMPAL-a radi dobro, a stvorena je virtualna biblioteka. Sada je glavni cilj u ovom području nastaviti s ažuriranjem sadržaja, dodavanjem najnovijih vijesti o događajima i informacija o glavnim postignućima zajednice itd.”*

### Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO)

*“Mislimo da će u budućnosti više pažnje trebati posvetiti upravljanju proizvodima znanja, kao i upotrebi informatičkih rješenja s ciljem omogućavanja i olakšavanja razmjene. Budući da količina i obujam proizvoda znanja rastu, COP-ovi i Tajništvo moraju osigurati da se ti proizvodi redovno ažuriraju i da samo relevantni proizvodi znanja ostanu u opticaju, jer inače ti izvori informacija postaju takvi da je njima nemoguće upravljati. Osim toga, COP-ovi moraju redovito istraživati koriste li se članice zaista informatičkim alatima koji su im na raspolaganju (npr. wiki, virtualna biblioteka).”*

Source: donor submissions to mid-term review of current strategy

### Nekoliko je proizvoda znanja razvijeno ili završeno 2016.,

a zemlje članice su u svojim povratnim informacijama navele da su ti materijali vrlo korisni i vrijedni za napredak njihovih reformi PFM-a. BCOP je razvio dokument koji će biti objavljen u 2017., o tome kako se boriti s izazovima koje su iskusile zemlje članice pri razvoju proračuna za građane, što je uključivalo savjete kolega i međunarodne savjete o tome kako riješiti te izazove. BCOP je sudjelovao i u Anketi OECD-a o planiranju proračuna prema učinku koji će pružiti osnovne informacije i u kojem će se utvrditi dobre prakse i trendovi u proizvodnju znanja koji će biti objavljen 2017. IACOP je dovršio dva proizvoda znanja u području osiguranja kvalitete i RIFIX-a. TCOP je razvio jedan proizvod znanja naslovljen „Konsolidacija u financijskom izvještavanju“. Osim toga, tijekom 2016., PEMPAL je podijelio 175 značajnih dokumenata o PFM-u kao prilog za rasprave. 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. Poveznice na ključne resurse koje je COP razvio i razmijenio tijekom 2016. nalaze se u **Prilogu 3.**, a proizvodi znanja mogu se naći na PEMPAL-ovom web-mjestu:

[www.pempal.org/hr/knowledge-product-list](http://www.pempal.org/hr/knowledge-product-list)



# 5.2

## Mrežne usluge

**Za PEMPAL su važni čvrsto vodstvo te usluge tehničke i administrativne podrške** (vidi PEMPAL-ov organigram na Slici 1). Upravni odbor važan je mehanizam strateškog nadzora u smislu raspodjele i donošenja proračuna te monitoringa napretka radi omogućavanja troškovno učinkovitog pružanja usluga. Uloga izvršnih odbora COP-ova i njihovih resursnih timova ključna je za podršku tehničkom sadržaju potrebnom za zadovoljavanje

prioriteta PFM-a koje su utvrdile zemlje članice te za osiguranje toga da mreža zadovoljava potrebe svojih članica i donatora. Tajništvo je također bitno za mrežu s obzirom na svoju ulogu pružanja administrativnih i logističkih usluga te usluga izvještavanja o učinku. Usluge podrške koje pružaju resursni timovi i Tajništvo dodatno su objašnjene u nastavku teksta, a detalji o sastavu i učinku Upravnog odbora i izvršnih odbora COP-ova mogu se naći u **Odjeljku 6**.

### 5.2.1

#### Resursni timovi COP-ova

**Resursni se timovi sastoje od jezgri timova koje pružaju svakodnevnu podršku za pripremanje skupova**<sup>14</sup> te tematskih stručnjaka koji se angažiraju ovisno o tehničkim potrebama teme koja se razmatra. Ostali međunarodni stručnjaci angažiraju se kao govornici ili za tehničku kratkoročnu podršku, ovisno o sadržajnim

zahtjevima akcijskih planova COP-ova. U podnescima zajednica prakse za MTR za 2015., sva tri Izvršna odbora ocijenila su podršku tehničkih resursnih timova kao **vrlo zadovoljavajuću**, a kako bi se učinak mogao pratiti i kako bi se o njemu moglo izvještavati češće, postoje i planovi za uvođenje češćeg ocjenjivanja učinka putem izmjena standardiziranih anketa nakon skupa koje se dostavljaju članovima.

<sup>14</sup> Zadaće koje se ispunjavaju zajednički ili pod vodstvom Izvršnih odbora COP-ova uključuju osmišljavanje programa i anketa, pronalaženje izvora za tehničke materijale i stručnjaka, posredovanje u radnim skupinama i skupinama za raspravu, razvijanje i upravljanje proračunima COP-ova i provođenje inicijativa za unaprjeđenje mreže.

## Sudjelovanje zemalja članica u razvoju bitnih programa i aktivnostima radnih skupina još je uvijek u porastu.

To je odraženo u sve manjem oslanjanju na međunarodne stručnjake zbog toga što COP-ovi organiziraju veći dio programa. U padu broja stručnjaka s 241 u KG 2013. na 118 u KG 2016,<sup>15</sup> kako je prikazano u **Tablici br. 4**, odražen je i povećan stupanj upotrebe radnih skupina, pri čemu su zemlje aktivnije angažirane u provođenju sadržaja programa, a svaku skupinu vodi zemlja resursa koja osigurava vodeće stručnjake.

## U 2016., Resursni timovi COP-ova koji pružaju podršku Izvršnim odborima ostali su isti kao proteklih godina.

Jezgru tima čine Elena Nikulina (voditeljica projektnog tima PEMPAL-a/vodeća koordinatorica TCOP-a), Ion Chicu (član resursnog tima TCOP-a/savjetnik za rad programa),

Maya Gusarova (vodeća koordinatorica BCOP-a), Deanna Aubrey (članica resursnog tima BCOP-a tima/strateška savjetnica za mrežu), Naida Čaršimamović Vukotić (članica resursnog tima BCOP-a), Arman Vatyán (vodeći koordinator IACOP-a), Diana Grosu-Axenti (članica resursnog tima IACOP-a). Marius Koen provodi strateški nadzor nad IACOP/PEMPAL-om kao član Upravnog odbora. Nina Duduchava također pruža podršku za provedbu elektroničkih anketa provedenih nakon skupova. Zac Mills iz Svjetske banke koji je pružao podršku Radnoj skupini za primanja zaposlenih u javnom sektoru napustio je BCOP kada je ta skupina završila s radom i kada je otišao iz Svjetske banke 2016. Ministarstvo financija Nizozemske putem svoje Nacionalne akademije za financije i ekonomiju također je IACOP-u dalo na raspolaganje svoje tematske stručnjake tijekom 2016. i istraživanja u pogledu izvedivosti proširenja njihove uloge su u tijeku.

**TABLICA 4: PODRŠKA RESURSNIH TIMOVA I MEĐUNARODNIH STRUČNJAKA**

	KG 2013.	KG 2014.	KG 2015.	KG 2016.
<b>Skupovi</b>	27	29	28	18
<b>PEMPAL Sudionici</b>	600	831	612	613
<b>Resursni timovi i međunarodni stručnjaci</b>	241	160	124	118

## 5.2.2 Tajništvo

### Uloga PEMPAL-ovog Tajništva također je ključna za postizanje ovog cilja za izlazni rezultat, s obzirom na to da pruža administrativne usluge i usluge izvještavanja o učinku kao podršku PEMPAL-ovom 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 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.

<sup>15</sup> Tajništvo priprema izvještaje na osnovi kalendarske godine (KG).

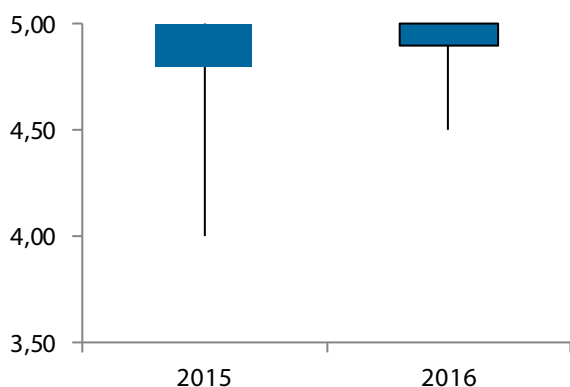
## Od druge polovine 2015. uspostavljen je privremeni mehanizam Tajništva,

zbog neočekivanog odlaska slovenskog Centra za financijsku izvrsnost. Usluge je tijekom 2016. pružao novi tima 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). Na temelju odluke Upravnog odbora očekuje se da će ovaj prijelazni aranžman potrajati do kraja razdoblja sljedeće strategije u lipnju 2022., ali bit će uloženi napor za pronalazak trajnijeg mehanizma u sklopu inicijativa planiranih u okviru nove strategije.

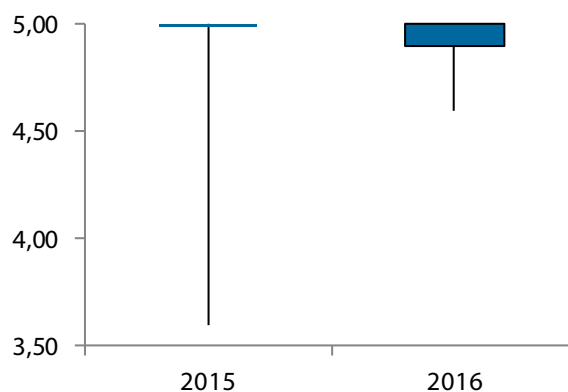
## Unatoč tomu što se brzo moralo prilagoditi, novo Tajništvo bilo je vrlo učinkovito tijekom 2016. i neprestano je dobivalo visoke ocjene u povratnim odgovorima članova u anketama nakon skupa.

Članovi su dali povratne informacije o kvaliteti organizacije u rasponu od 4,5 do 5,0 (većina skupova ocijenjena s 4,8 ili 4,9 od mogućih 5,0), te o kvaliteti administracije u rasponu od 4,6 do 5,0 (većina skupova ocijenjena je s 4,8 i više). Sve u svemu, smjena tajništva je prošla bez problema, čak i bolje od očekivanog zahvaljujući predanom i sposobnom timu. U **Prilogu 1.** detaljno su navedene povratne informacije iz ankete nakon sastanka za svaki skup.

**GRAFIKON 5: KVALITETA ORGANIZACIJE**



**GRAFIKON 6: KVALITETA ADMINISTRACIJE**



*Napomena: U prethodnim se grafikonima upotrebljava metodologija „japanskog sviječnjaka“ prema kojoj vertikalna linija koja prolazi kroz stupce (tj. fitilj) predstavlja cjelovit raspon rezultata po pokazatelju, a stupac (tj. svijeća) predstavlja ocjenu danu za prvi skup u odnosu na zadnji skup u godini. Kratka svijeća odražava dosljednost učinka tijekom godine, prema kojoj su prvi i zadnji skup postigli slične rezultate. Kratki fitilj također odražava dosljednost rezultata svih skupova. Na osi y prikazane su ocjene od 1 do 5 ili su rezultati iskazani u postocima.*

*Upotrijebljena je za oblikovanje podataka za grafikon za četrnaest skupova svih COP-ova, uključujući jedan sastanak uživo svih izvršnih odbora COP-ova.*

*Ova metodologija, kako ju je primjenjivalo prethodno Tajništvo, bit će pregledana u sklopu sljedeće strategije te će se istražiti alternativni oblici prikazivanja podataka analiza nakon skupova.*

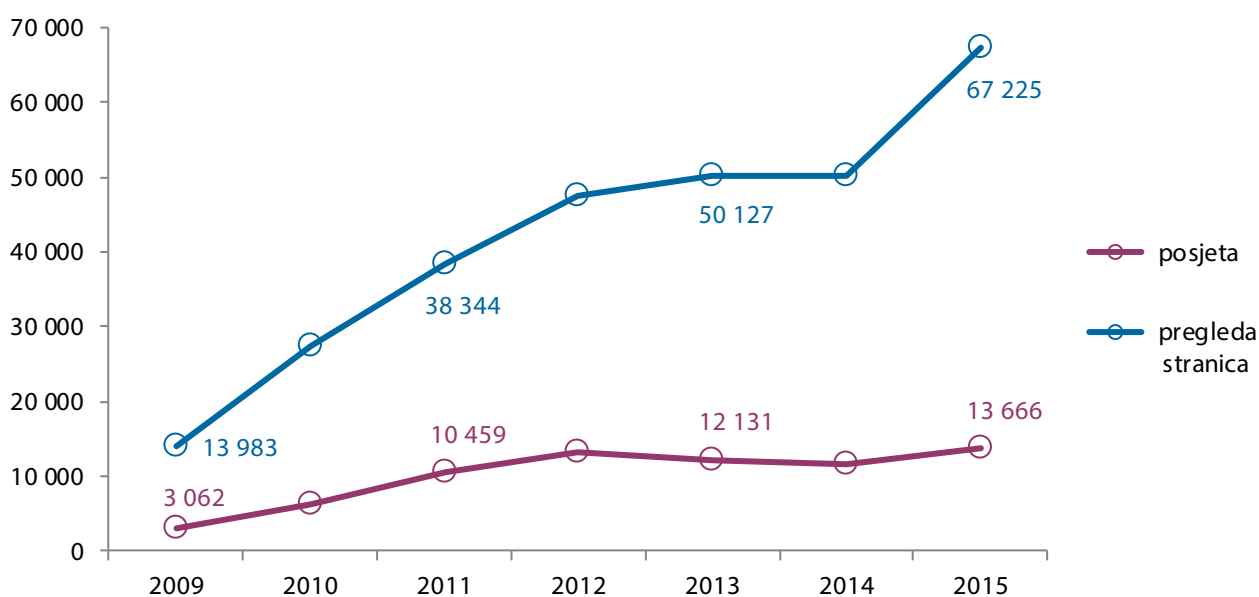
# 5.3

## Online resursni materijali i komunikacija

**PEMPAL-ova internetska stranica glavno je skladište informacija o sastancima, studijskim posjetama i reformskom napretku zajednica prakse** PEMPAL-ovo Tajništvo sustavno prati posjete PEMPAL-ovoj stranici s pomoću analitike Google Analytics koja pruža pregršt korisnih informacija, npr. o posjetima (broj, trajanje, itd.).

**PEMPAL-ova internetska stranica premještena je s bivšeg Tajništva na novo tijekom 2016.,** tako da podaci o prometu na stranici nisu dostupni za to razdoblje. Međutim, iz prethodnih podataka vidljiv je trend u porastu i taj je monitoring uspostavljen za 2017.

**GRAFIKON 7: PROMET NA PEMPAL-OVOJ INTERNETSKOJ STRANICI**



## PEMPAL-ova virtualna biblioteka

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

## i Pojmovnik

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

dostupni na PEMPAL-ovoj internetskoj stranici, osmišljeni su kako bi stručnjacima za PFM u njihovom svakodnevnom poslu pomogli pri pronalaženju zakona i propisa drugih zemalja, razmjeni najbolje prakse i, primjerice, provjeri značenja određenog pojma. Biblioteka je još uvijek efikasno i troškovno učinkovito mjesto za pohranu i izravno preuzimanje dokumenata.

**Neki se COP-ovi koriste wikijem, neformalnim alatom za suradnju temeljenom na internetu, kako bi raspravljali o akcijskim planovima, pohranili dnevne redove skupova, resursne materijale** i usvojili zajednički stav u

pogledu svojih aktivnosti. Pristup wikijima imaju isključivo članovi COP-ova kako bi se osigurala povjerljiva razmjena nacrti politika, propisa i postupaka. ICAOP se služi svojim wikijem za pripremu skupova, a BCOP za pohranu dodatnih resursa za PFM. Pretincem (engl. *Box*) se služe Tajništvo i resursni timovi za pohranu nacrti i konačnih verzija dokumenata, a taj je pretinac uspostavljen kao platforma za pohranu prenesenih datoteka prijašnjeg Tajništva.

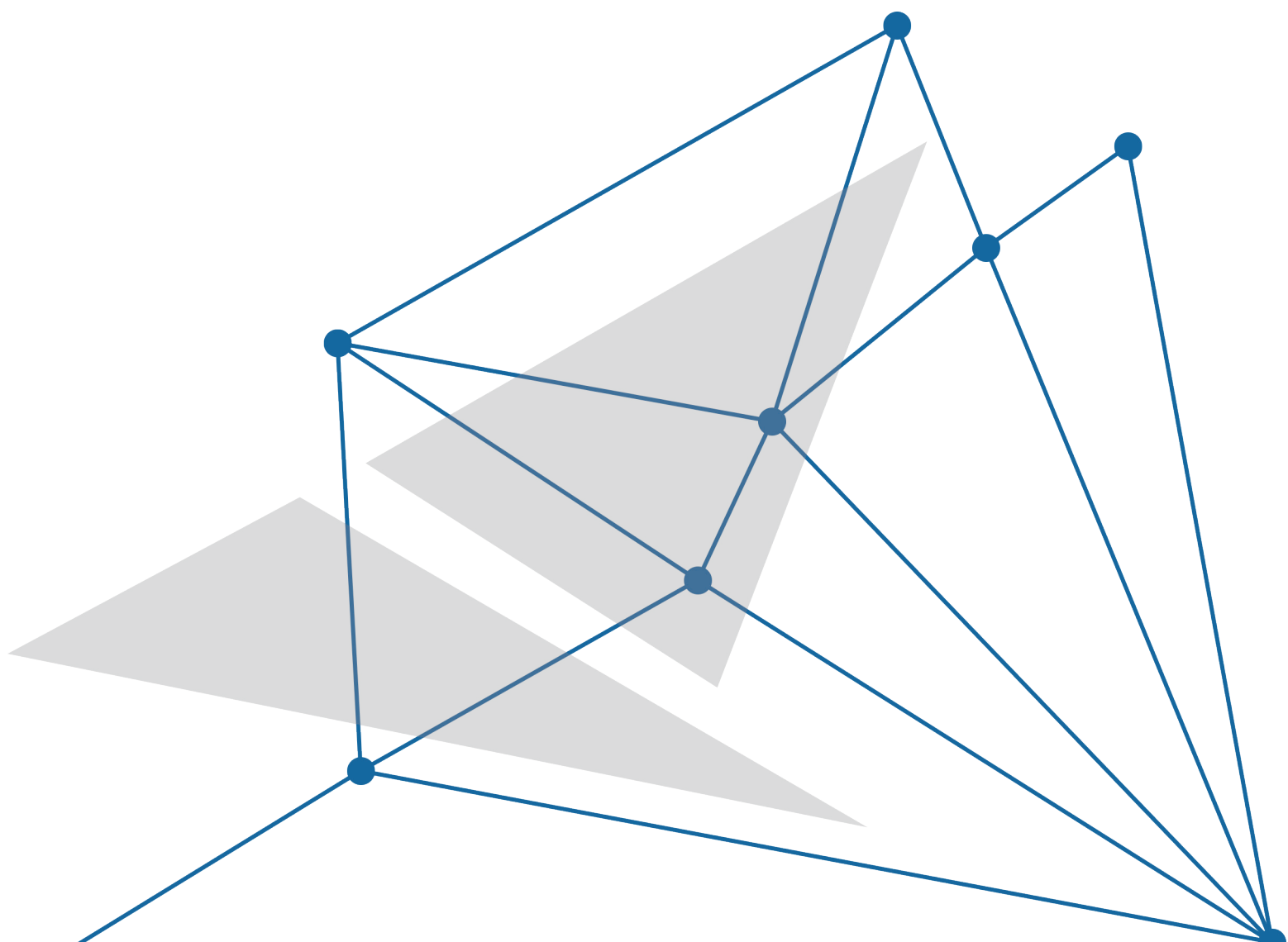
**Konferencije u stvarnom vremenu putem alata za videokonferenciju koje podržava Svjetska banka te *online* prostori za komunikaciju uvelike se upotrebljavaju** (npr., Skype, WebEx) i to ne samo za sastanke Upravnog i Izvršnog odbora, već i za tematske radionice i seminare COP-ova. To se pokazalo učinkovitim i efikasnim alatom kojim se omogućava brza razmjena znanja koja se lako organizira uz minimalne troškove.

## POGLED U BUDUĆNOST

**Izazov u vezi s 2. ciljem za izlazni rezultat za preostali dio razdoblja provedbe Strategije jest održavanje visoke kvalitete proizvoda i usluga, imajući na umu neizvjesnost financiranja**, uključujući smanjenje proračunskih alokacija za aktivnosti zajednica prakse i smanjenje doprinosa vanjskih stručnjaka. U skladu s odobrenom Strategijom, proračunska sredstva dostupna za provedbu akcijskih planova COP-ova, kao i tehnički doprinos vanjskih partnera, bit će smanjeni tijekom preostale godine razdoblja Strategije. To je već odraženo u odobrenom programskom proračunu za FG 2017. i projekcijama za FG 2018.

# 6

## REZULTATI PEMPAL-A: FINANCIJSKI ODRŽIVA MREŽA PREDANIH STRUČNJAKA ZA PFM





## **Postoje dokazi o snažnoj posvećenosti članova mreži, o visokoj kvaliteti članstva, kao i o rastućem pružanju nefinancijskih i financijskih doprinosa programu iz zemalja članica,**

iako izvještavanje o takvim doprinosima zahtijeva dodatna unapređenja koja će biti uvedena kao dio nove strategije. Velikodušnim doprinosima donatora PEMPAL MDTF-u osigurano je stabilno financiranje programa tijekom cijele godine i do kraja strategije u lipnju 2017. Međutim, zajednice prakse uvele su uštede kako bi osigurale dostupnost odgovarajućeg financiranja za početak nove strategije dok traže financiranje za cijelo

razdoblje. Tijekom 2016. razvijeno je nekoliko inicijativa i strategija upravljanja rizicima za potrebe uključivanja scenarija neodgovarajućeg financiranja radi osiguranja provedbe svih aktivnosti mreže (kao što je održavanje videokonferencija umjesto sastanaka uživo kada je to potrebno, no još uvijek uz nastojanje da se održe barem dva sastanka uživo svake godine kako bi se maksimizirale pogodnosti pristupa učenju od kolega). Nastoje se ostvariti i uštede na troškovima mreže na način, primjerice, da se smanje troškovi ispisivanja provedbom zelene inicijativa te poveća razina doprinosa članova. Također se traže dodatni donatori da bi se osigurale sadašnja isplativost i održivost programa.

# 6.1

## **Predano vodstvo**

### **Postoje dokazi o visokom kvalitetnom vodstvu i uslugama upravljanja koje se pružaju mreži.**

Povratne informacije od ispitanika ankete tijekom MTR-a za članove pokazale su **veliko i iznimno zadovoljstvo** s upraviteljskim strukturama PEMPAL-a, a PEMPAL-ov instrument, standardizirana anketa nakon skupa, bit će izmijenjen sljedeće godine kako bi se redovitije prikupljala viđenja članova tih usluga tijekom razdoblja nove strategije. Sastav Izvršnog odbora TCOP-a ostao je isti, ali bilo je promjena u Izvršnim odborima BCOP-a i IACOP-a kada se BCOP-u

pridružio Armen Manukyan (Armenija), a IACOP-u Karen Sedrakyan (Armenija), Petru Babuci (Moldova), Edgar Mkrtchyan i Olimjon Myrzoev (Tadžikistan) te kada su IACOP napustili Maksim Timokhin (Ukrajina) i Svilena Simeonova (Bugarska) te Kristina Scutelnic (Moldova) i Giuli Chkuaseli (Gruzija) koja je otišla na porodiljni dopust. Članovi Izvršnog odbora BCOP-a također su imenovali zamjenike kako bi osigurali dosljednost vodstva za svaku zemlju, s obzirom na primjere kada članovi nisu mogli aktivno sudjelovati zbog poslovnih zahtjeva i zahtjeva proračunskog procesa. Trenutačni sastav odbora naveden je u nastavku.

## Sastav izvršnih odbora PEMPAL-a

Krajem 2016. članovi Izvršnih odbora COP-ova / vodećih skupina bili su sljedeći:

### BCOP

Rusija	• Anna Belenchuk (Predsjednica)
Albanija	• Gelardina Prodani (Zamjenica predsjednice)
Bjelarus	• Mikhail Prokhorik (Zamjenik predsjednice)
Armenija	• Armen Manukyan
Bosna i Hercegovina	• Alija Alijović
Hrvatska	• Mladenka Karačić
Kirgiska Republika	• Kanat Asangulov
Rusija	• Nikolay Begchin
Turska	• Hakan Ay

### IACOP

Mađarska	• Edit Nemeth (Predsjednica)
Hrvatska	• Ljerka Crnković (Zamjenica predsjednika)
Kirgiska Republika	• Zamira Omorova
Moldova	• Petru Babuci
Armenija	• Edgar Mkrtchyan
Bosna i Hercegovina	• Amela Muftić
Rusija	• Stanislav Bychkov
Tadžikistan	• Olimjon Myrzoev
Gruzija	• Giuli Chkuaseli

### TCOP

Azerbajdžan	• Vugar Abdullayev (Predsjednik)
Gruzija	• Nino Tchelishvili (Zamjenica predsjednika)
Kazahstan	• Zaifun Ernazarova (Zamjenica predsjednika)
Albanija	• Mimoza Pilkati
Moldova	• Angela Voronin
Crna Gora	• Marija Popović
Rusija	• Alexander Demidov
Tadžikistan	• Ismatullo Khakimov
Bjelarus	• Liudmila Gurianova

**Izvršni odbori zajednica prakse održali su 11 sastanaka 2016.,** od kojih BCOP četiri, TCOP pet, a IACOP dva. Zapisnici sa sastanaka TCOP-a javno su dostupni na

[www.pempal.org/node/80](http://www.pempal.org/node/80)

BCOP-a na

[www.pempal.org/node/78](http://www.pempal.org/node/78)

a zapisnici sa sastanaka IACOP-a se pohranjuju na stranici wiki i dostupni su na zahtjev.

**Upravni odbor PEMPAL-a (UO) održao je četiri sastanka 2016.,** zapisnici s tih sastanaka javno su dostupni na

[www.pempal.org/hr/event/sednice-upravnog-odbora-doga%C4%91aji](http://www.pempal.org/hr/event/sednice-upravnog-odbora-doga%C4%91aji)

Tijekom 2015. uspostavljena je podskupina Upravnog odbora radi postizanja napretka u razvoju Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022., koja je održala svoj prvi sastanak u prosincu 2015. zatim tri sastanka u svibnju, lipnju i kolovozu 2016. te 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 također je isplanirala pripreme za sastanak tri izvršna odbora zajednica prakse koji se održao u srpnju te im je dostavila ključne izlazne rezultate svojeg rada u okviru poslova pripreme kako bi osigurala da dobiju sve relevantne informacije potrebne za donošenje odluka. Članovi su bili članovi Upravnog odbora i uključivali su predstavnike donatora, zemlje članice i Svjetske banke. Na svim su sastancima vođeni zapisnici koji su dostupni na zahtjev.

**Akcijski planovi, proračuni i dodijeljena financijska sredstva COP-ova pregledani su i odobreni.** Upravni odbor pregledao je i odobrio dodijeljene proračune COP-ova za FG 2017. (od srpnja 2016. do lipnja 2017.). Na svakom tromjesečnom sastanku pregledao je provedbu akcijskih planova, proračuna i povezanog financiranja COP-ova. UO je potvrdio i Godišnji izvještaj PEMPAL-a za 2015. prije distribucije.

**Krajem 2016. Upravni odbor je uključio ključne dionike mreže** kao što su to predstavnici donatora (Svjetska banka, SECO i Ministarstvo financija Ruske Federacije) te zajednice prakse (predsjednici i/ili zamjenici predsjednika izvršnih odbora). Sudjelovali su i predstavnici resursnih timova COP-ova. Ulogu predsjednice Upravnog odbora je 2016. uspješno preuzela gđa Irene Frei (SECO).

**TABLICA 5: UPRAVNI ODBOR PEMPAL-A**

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
<b>Irene Frei</b>	SECO	Švicarska	Predsjednica Upravnog odbora / Donator	Član
<b>Anna Valkova</b>	MF	Ruska Federacija	Donator	Član
<b>Elena Nikulina</b>	Svjetska banka	Ruska Federacija	Voditeljica tima PEMPAL-a/ (voditeljica) resursnog tima TCOP-a	Član
<b>Marius Koen</b>	Svjetska banka		Donator	Član
<b>Anna Belenchuk</b>	MF	Ruska Federacija	Bivši predsjednik BCOP-a PEMPAL-a	Član
<b>Gelardina Prodani</b>	MF	Albanija	Zamjenica predsjednice BCOP-a	Član
<b>Mikhail Prokhorik</b>	MF	Bjelarus	Zamjenik predsjednice BCOP-a	Član

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
<b>Edit Nemeth</b>	Ministarstvo nacionalnog gospodarstva	Mađarska	Predsjednica IACOP-a PEMPAL-a	Član
<b>Ljerka Crnković</b>	MF	Hrvatska	Zamjenica predsjednika IACOP-a	Član
<b>Vugar Abdullayev</b>	MF	Azerbajdžan	Predsjednik TCOP-a PEMPAL-a	Član
<b>Nino Tchelishvili</b>	MF	Gruzija	Zamjenica predsjednika TCOP-a	Član
<b>Zaifun Ernazarova</b>	MF	Kazahstan	Zamjenica predsjednika TCOP-a	Član
<b>Ion Chicu</b>	Svjetska banka		Operativni savjetnik PEMPAL-a, resursni tim TCOP-a	Stalni promatrač
<b>Deanna Aubrey</b>	Svjetska banka		Strateška savjetnica PEMPAL-a / resursni tim BCOP-a	Stalni promatrač
<b>Maya Gusarova</b>	Svjetska banka		Resursni tim BCOP-a (voditelj)	Stalni promatrač
<b>Arman Vatyán</b>	Svjetska banka		Resursni tim IACOP-a (voditelj)	Stalni promatrač
<b>Ekaterina Zaleeva</b>	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a (TCOP)	Stalni promatrač
<b>Ksenia Galantsova</b>	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a (BCOP)	Stalni promatrač
<b>Kristina Zaituna</b>	Svjetska banka	Ruska Federacija	Tajništvo PEMPAL-a (IACOP)	Stalni promatrač

# 6.2

## Odgovornost i učinak

**PEMAPL je odgovoran za upotrebu donatorskih sredstava pa je obvezan osigurati da su potrebe svih ključnih dionika zadovoljene** 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:

- Unutarnje smjernice: Operativne smjernice (uključujući smjernice za upravljanje proračunom), Smjernice za skupove i Smjernice za studijske posjete;  
[www.pempal.org/hr/rules](http://www.pempal.org/hr/rules)
- Pregled i odobravanje od strane Upravnog odbora proračuna COP-ova povezano je sa Strategijom PEMPAL-a;
- Upravljanje proračunom od strane COP-ova, uključujući tromjesečne izvještaje o napretku Upravnom odboru;
- Kvalitativni i kvantitativni pokazatelji učinka - mjere se nakon svakog skupa putem anketa nakon skupova;
- Unutarnje i vanjske evaluacije (npr. povremene vanjske evaluacije i unutarnji pregledi):
  - Vanjske evaluacije provedene su 2008., 2012., a unutarnji pregled na sredini razdoblja tekuće Strategije PEMPAL-a obavljen je 2015.

- Tromjesečni bilteni i godišnji izvještaji;
- Unutarnje samopraćenje članstva koje provode zajednice prakse (u tijeku);
- Fiducijarni okvir 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.

**Tijekom 2016. s Tajništvom PEMPAL-a održani su redovni tromjesečni sastanci za pregled napredovanja, uključujući intenzivan rad na prijenosu internetske stranice s prethodnog Tajništva.** Te su sastanke održali tim za programsko upravljanje Svjetske banke (uključujući Elenu Nikulinu, voditeljicu tima i Iona Chicua, savjetnika za rad programa) i Tajništvo radi rasprave o programskim aktivnostima i monitoringa učinka. Prijenos internetske stranice bivšeg Tajništva pri Centru za financijsku izvrsnost nastavio se tijekom 2016. zbog složenosti prethodne platforme i potrebe za prijenosom svih resursa od 2006. nadalje. Ta je aktivnost uspješno završena sredinom 2016.

# 6.3

## Osiguranje financijski održive mreže - ključni pokazatelji

**S obzirom na koristi koje javnost ima od mreže, potreban je neprestani angažman donatora radi održivog pristupa budućim aktivnostima PEMPAL-a.** Ministarstvo financija Ruske Federacije i SECO dogovorili su se da će financijski poduprijeti PEMPAL tijekom FG 2016. i FG 2017., te tako pokriti sve aktivnosti Strategije PEMPAL-a u razdoblju 2012. - 2017., procijenjenom u ukupnom iznosu od 10,35 milijuna USD za petogodišnje razdoblje.

**U skladu s trendom predviđenim Strategijom programa, ukupni troškovi programa PEMPAL-a počeli su se smanjivati u 2015., kao što je prikazano u Tablici br. 5, nakon što su dostigli svoj vrhunac 2014.** Troškovi su u 2014. bili posebno visoki zbog troškova velike plenarne sjednice cijele mreže PEMPAL-a koja se organizira svake tri godine. Smanjenje potrošnje programa uglavnom

je postignuto nižim logističkim i administrativnim troškovima organizacije skupova (uključujući put, smještaj, konferencijske sale, pisane prijevode, usmene prijevode, itd.). Malo povećanje u ukupnoj potrošnji programa između 2015. i 2016. u iznosu od 25 000,00 USD, prikazano u gornjoj Tablici br. 5, dogodilo se zbog povećanja izdataka za skupove, ali je kompenzirano uštedama na troškovima resursnih timova i Tajništva.

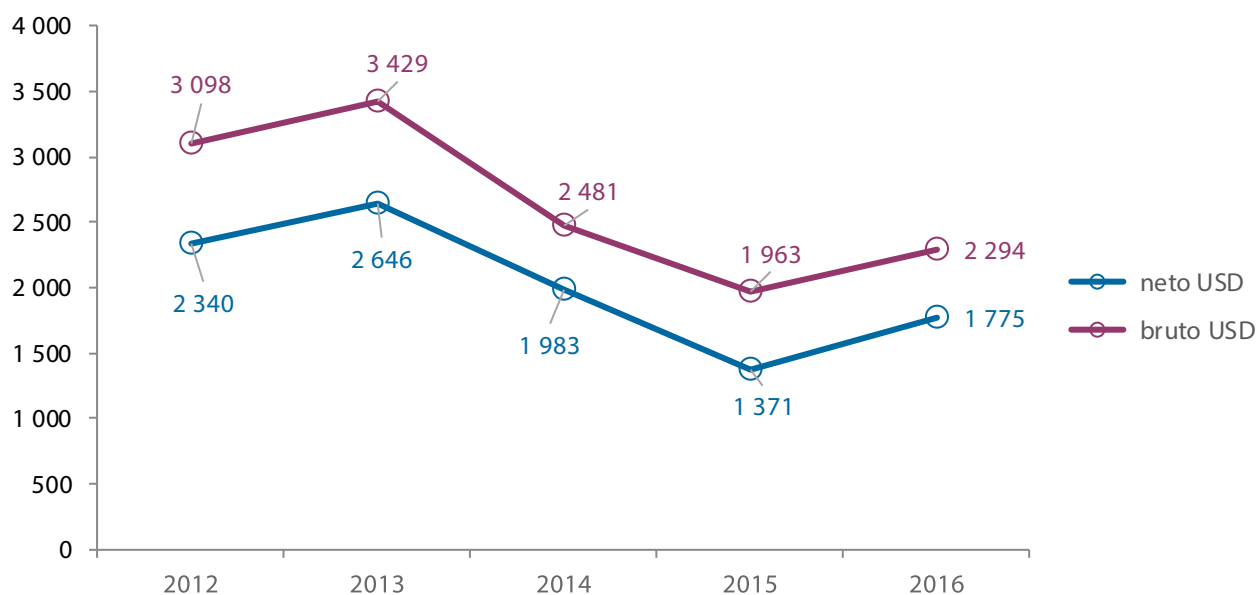
**Prosječni troškovi skupova po sudioniku povećali su se** kako je prikazano u grafikonu 5. Neto troškovi po sudioniku po skupu smanjili su se s 1 983,00 USD u 2014. na 1 371,00 USD u 2015., ali su se 2016. povećali na 1 775,0 USD., zbog toga što su zajednice prakse odabrale održati sastanke uživo pa su imale manje sastanaka, posebno putem videokonferencije. Izračunani u bruto iznosu (uključujući troškove Tajništva i druge administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinim skupovima), prosječni troškovi za skupove po sudioniku smanjili su se s 2 481,00 USD u 2014. na 1 963,00 USD u 2015., ali su se 2016. povećali na 2 294,00 USD.

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

**TABLICA 6: POTROŠNJA PROGRAMA PEMPAL U TISUĆAMA USD (KG)**

	2013	2014	2015	2016
<b>Skupovi</b>	1 146	1 505	769	918
<i>od čega plenarna sjednica cijele mreže, svibanj 2014.</i>		722		
<b>Resursni timovi</b>	578	605	535	475
<b>Upravni odbor</b>	40	50	20	20
<b>Tajništvo</b>	339	378	332	268
<b>UKUPNO</b>	<b>2 103</b>	<b>2 538</b>	<b>1 656</b>	<b>1 681</b>

**GRAFIKON 8: PROSJEČNI TROŠKOVI PO SUDIONIKU**



**Za potpuniju sliku prosječnih troškova skupova trebalo bi, međutim, uzeti u obzir vrstu skupa.**

Videokonferencije i usporedni sastanci znatno utječu na troškove pa su te vrste skupova postale više uobičajene sazrijevanjem mreže. Međutim, nekoliko je radnih skupina zatvoreno u KG 2016., s obzirom na to da su završile s radom, a neke su zajednice prakse odlučile odgoditi skupove zbog nesigurnosti financiranja, što je dovelo do smanjenja broja sastanaka. Uključivanje sastanaka putem videokonferencije u analizu troškova može također iskriviti rezultate jer oni ne doprinose puno ukupnim troškovima zbog toga što nema putnih troškova i troškova smještaja. Na primjer,

ako se oduzme broj sudionika na sastancima putem videokonferencija u 2015. i 2016., broj sudionika pada na 355, odnosno 428, dok u 2016. se bilježi više sudionika zbog smanjenja broja videokonferencija (12 u 2015. u odnosu na samo 4 u 2016.).

**Kada se uzmu u obzir ti izmijenjeni brojevi sudionika, bruto trošak po sudioniku u 2015. iznosi 3 102,00 USD u odnosu na 2 771,00 USD u 2016., što je pad od 11 posto,** a neto troškovi ostali su relativno nepromijenjeni tijekom te dvije godine. Zajednice prakse također su tražile isplativiji pristup

zbog nesigurnosti u pogledu financiranja, tako da su upotrebljavali više usporedne sastanke (tj. dva sastanka uživo koji se održavaju jedan za drugim na istoj lokacije, ali s drukčijim ciljevima i rezultatima). 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).

### Upotrebom formata usporednih sastanaka povećava se troškovna isplativost jer se putni troškovi i troškovi smještaja minimiziraju,

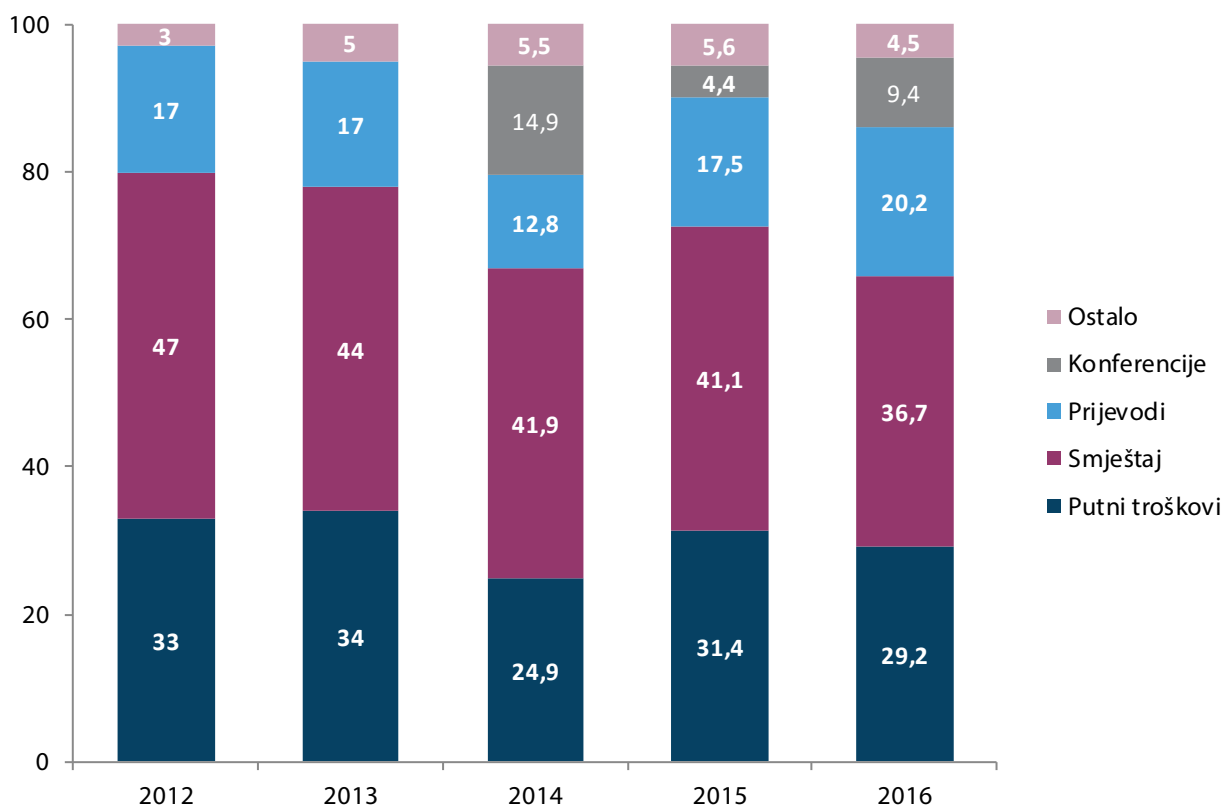
obzirom na to da sudionici prisustvuju više sastanaka na istoj lokaciji. Radi primjera navodimo sljedeće usporedne skupove koji su održani 2016.: sastanak Radne skupine BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost i godišnja plenarna sjednica BCOP-a u Bjelarusu; sastanci Radne skupine BCOP-a za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku i 12. sastanak mreže OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun

zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE) u Sloveniji i sastanak mreže visokih dužnosnika OECD-a odgovornih za proračun posvećene učinku i rezultatima u Francuskoj; plenarna sjednica IACOP-a i sastanak Radne skupine za unutarnju kontrolu u Češkoj Republici; sastanci RIFIX-a i radne skupine za unutarnju kontrolu u Rusiji; i plenarna sjednica TCOP-a i sastanak Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice u Moldovi.

### Struktura troškova za skupove promijenila se u nekim kategorijama u odnosu

na protekle godine. U **Grafikonu 6.** prikazani su relativni udjeli troškova smještaja, putnih troškova i drugih troškova povezanim sa skupovima, gdje je udio troškova smještaja i putnih troškova u padu u odnosu na protekle godine, a udio troškova konferencija i prijevoda u porastu, što ukazuje na to da su u nekim slučajevima, duži skupovi održani na skupljim mjestima te da potražnja za prijevodima raste istodobno s napretkom zajednica prakse u stvaranju nekoliko proizvoda znanja.

**GRAFIKON 9: STRUKTURA TROŠKOVA ZA SKUPOVE**







# 6.4

## Drugi kvantitativni i kvalitativni pokazatelji učinka

**Snažna mreža vođena članicama postoji zahvaljujući značajnim nefinancijskim doprinosima koje osiguravaju države članice.** Izvršni odbori COP-ova posvećuju značajno vrijeme osiguravanju strateškog nadzora i upravljanju zajednicama prakse, što pokazuje broj sastanaka koji su održani i odluka koje su donesene, kao što je navedeno u njihovim zapisnicima sa sastanaka. Članovi su aktivni u implementaciji dnevnih redova, pripremanju slučajeva zemalja i prezentacija o konkretnim tematskim pitanjima. Članovi (posebno radnih skupina, koje se redovitije okupljaju) posvećuju svoje vrijeme sastancima, a i dokumentiranju svojih praksi kroz ankete za usporedbu, razvoj proizvoda znanja, te predstavljanje analize slučajeva iz svoje zemlje. Održivost mreže ovisi o takvoj kontinuiranoj posvećenosti zemalja članica PEMPAL-a. Ta se posvećenost može mjeriti razinom financijskih i nefinancijskih doprinosa zemlje članice i redovitim prisustvom povećane jezgre članstva. Prema rezultatima MTR-a, prisutna je značajna posvećenost

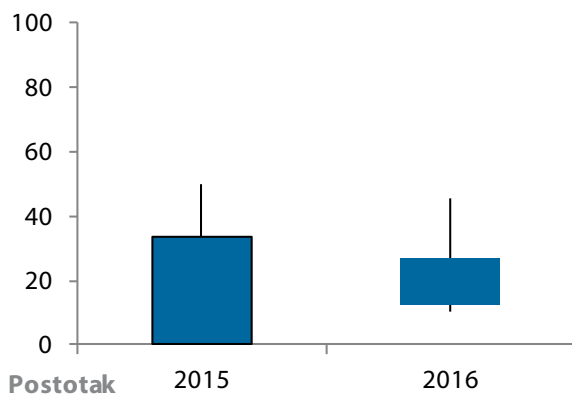
i postoje planovi u skladu s kojima će Tajništvo u 2017. provoditi intenzivniji monitoring i izvještavanje o tim podacima. Ciljno članstvo definiraju i redovito prate izvršni odbori zajednica prakse, a Upravni odbor mora odobriti sve nove članove zemalja. Ciljni članovi i dalje dolaze i središnjih agencija za financije i riznicu, dok su resorna ministarstva uključena samo u određene skupove kada je to potrebno.

**Mreža se u KG 2016. proširila i više je ljudi navelo da im je to bio prvi susret s PEMPAL-om.** Na grafikonu su prikazani podaci Tajništva o novim članovima diljem mreže, koji su djelomično posljedica činjenice da zemlje članice održavaju više sastanaka u svojim zemljama te da stoga mogu poslati dodatne sudionike koji inače ne bi mogli biti prisutni s obzirom na politike članstva (primjera radi, u KG 2015. 50 posto i u KG 2016. 44 posto svih skupova održano je u zemljama članicama). Ako se samo uključe sastanci uživo, bez videokonferencija, taj se broj povećava na 88 odnosno na 57 posto). Zemlje koje šalju

17 Vidi Operativne smjernice za mrežu PEMPAL-a, odjeljak 3.

dotadne sudionike koje financiraju o vlastitom trošku mogle bi također utjecati na te iznose. U sklopu nove strategije bit će razvijen uvodni priručnik za nove članove i povremeno će se i dalje provoditi analize kako bi se osiguralo sudjelovanje jezgre članstva u aktivnostima mreže, olakšala izgradnja odnosa i povjerenja te razmjena znanja.

**GRAFIKON 10: PRVO SUDJELOVANJE NA SKUPU COP-A**



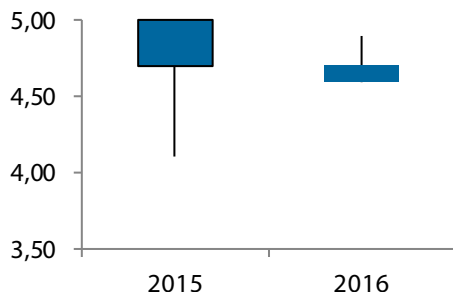
**Razvijen je i niz kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja kako bi se utvrdilo stvaranje vrijednosti PEMPAL-a** te pratili, izdvojili i riješili problemi koji bi mogli utjecati na uspješnost mreže i postizanje okvira rezultata PEMPAL-a. Od sudionika se redovno traži da putem anketa nakon susreta dostave povratnu informaciju o vrijednosti koju vide u PEMPAL-u. Svrha pokazatelja je i da pomognu donatorima pri evaluaciji učinaka svojih doprinosa PEMPAL-u. Za detaljnije informacije vidi **Prilog 1**.

**Anonimne ankete nakon skupova, koje se provode elektronički nakon svakog skupa na temelju standardnog anketnog obrasca, pružaju dvije skupine pokazatelja:**

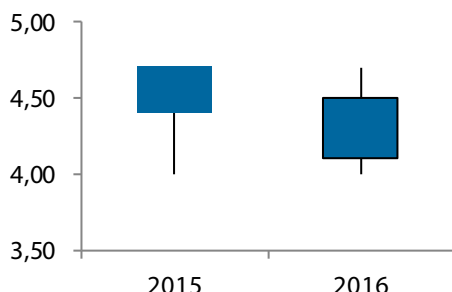
jednim se procjenjuje vrijednost skupova, a drugim mjeri interakcija i aktivnost, kao što su posjećenost, učinkovitost skupova, mišljenja sudionika, itd. Osim toga, putem ankete prikupljaju se napomene i prijedlozi sudionika. Iz niže navedenih grafikona vidljivo je da su u većini slučajeva rezultati ostali dosljedno visoki. Međutim, učinak nije bio toliko visok u nekim područjima, kao što proizlazi iz **Grafikona 18., 19. i 22.** Prije su sudionici istaknuli da bi željeli više vremena za grupne rasprave i postavljanje pitanja govornicima (kao što je prikazano mjerenjima navedenima u **Grafikonima 18. i 19.** u nastavku). Stoga, kao odgovor zajednice prakse na svojim su sastancima provele inicijative poput uključivanja 1-2 popodneva namijenjenih malim grupnim raspravama i/ili okruglim stolovima. Osim toga, kao dio dnevnog reda osmišljeno je nekoliko sastanka namijenjenih pitanjima za govornike panela. Iz brojki po skupu navedenih u Prilogu 1., razvidno je da je većina skupova u predmetne dvije kategorije ocijenjena ocjenom 4,5 od 5,0 ili višom, Međutim, brojke su se promijenile nakon zadnjeg skupa u godini koji je ocijenjen niskom ocjenom u obje kategorije, odnosno 3,7 (sudjelovanje BCOP-a na sastanku OECD-ove mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun posvećene učinku i rezultatima te usporedna jednodnevna radionica radne skupine za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku). BCOP je aktivno sudjelovao na tim sastancima OECD-a, ali planiranje dnevnog reda i vrijeme posvećeno pitanjima i raspravama izvan su kontrole PEMPAL-a. Sudionici su u komentarima naveli da je i jednodnevna radionica održana usporedno sa sastankom visokih dužnosnika također bila prekratka, što je utjecalo na rezultate prikazane na **Grafikonu 12.** u nastavku teksta. Međutim, s obzirom na to da je sastanak održan na skupom mjestu (Pariz, Francuska), trebalo je uzeti u obzir troškove.

**Sveukupno zadovoljstvo sa skupovima ostalo je na 4,6 i više, s manjim rasponom od prošle godine jer je znanje još uvijek primjenjivo na svakodnevni rad, ali predstavlja i izazov pravilima sa skupovima koji su vrlo usklađeni s relevantnim pitanjima.**

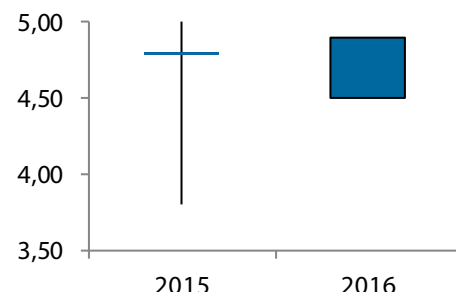
**GRAFIKON 11: OPĆE ZADOVOLJSTVO SKUPOM**



**GRAFIKON 12: PRIMJENJIVOST ZNANJA U SVAKODNEVNOM RADU**

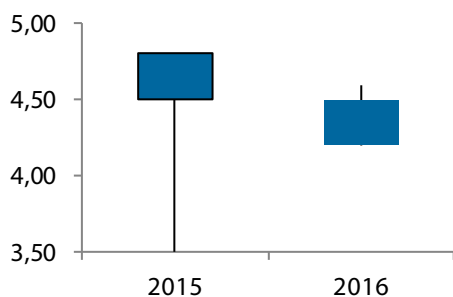


**GRAFIKON 13: NA SKUPU SMO SE BAVILI PITANJIMA VAŽNIMA ZA MOJ POSAO**

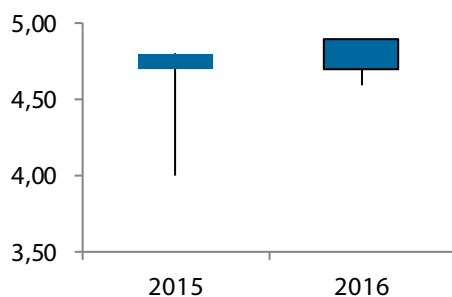


**Sudionici cijene priliku da uče od kolega, ali sve više dijele i svoja iskustva, dok je razina diskusija sve više u skladu sa znanjem sudionika, uz varirajuće razine prethodnog iskustva kako bi se adresirale različite faze reformskih potreba.**

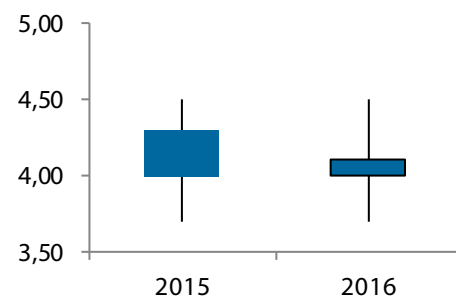
**GRAFIKON 14: UČENJE IZ ISKUSTVA OSTALIH SUDIONIKA**



**GRAFIKON 15: RAZINA PRIMJERENA RAZINI ZNANJA**

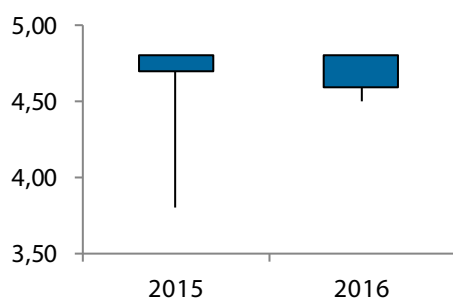


**GRAFIKON 16: SUDIONICI S OTPRILIKE JEDNAKOM PRETHODNOM STRUČNOŠĆU**

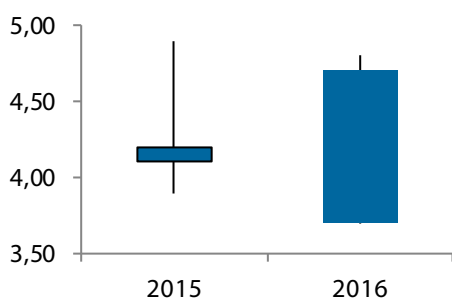


**Prezentacije na skupovima relevantne su i korisne ali u slučaju određenih skupova, sudionici bi i dalje željeli da se posveti više vremena pitanjima postavljenim govornicima i više za rasprave.**

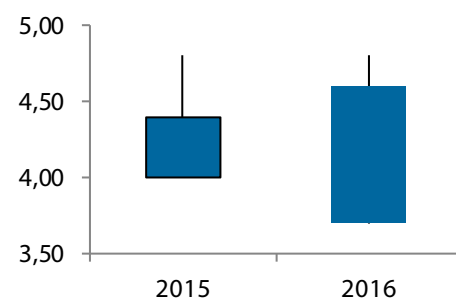
**GRAFIKON 17: PREZENTACIJA JE RELEVANTNA I KORISNA**



**GRAFIKON 18: VRIJEME RASPOLOŽIVO ZA PITANJA**

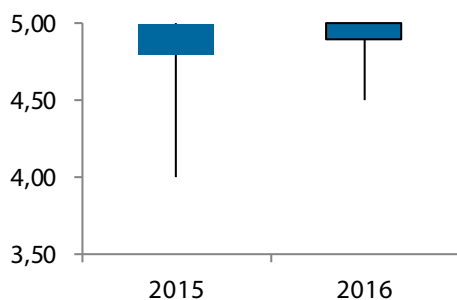


**GRAFIKON 19: VRIJEME RASPOLOŽIVO ZA RASPRAVE**

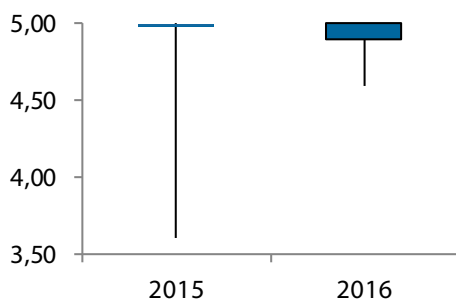


**Kvaliteta organizacije i administracije je još uvijek visoko ocijenjena s više konzistentnosti između skupova, dok povratne informacije o odgovarajućem trajanju skupa variraju (skupovi su za neke prekratki).**

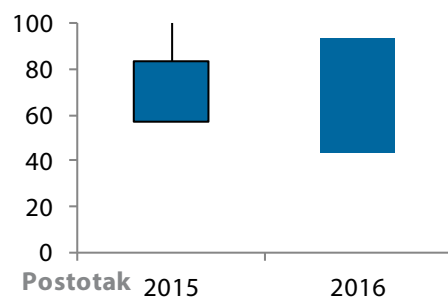
**GRAFIKON 20: KVALITETA ORGANIZACIJE**



**GRAFIKON 21: KVALITETA ADMINISTRACIJE**

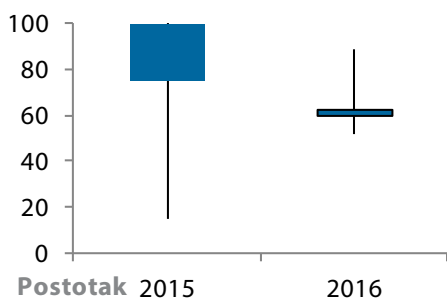


**GRAFIKON 22: TRAJANJE SKUPA**

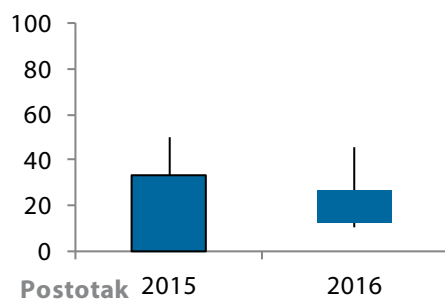


**Sudionici su smatrali da su nešto manje bili aktivni u 2016., a tome je uzrok više novih članova. Mreža se proširila (više je ljudi navelo da im je to bio prvi PEMPAL-ov skup) a za 38 % sudionika skupovi su nadmašili očekivanja.**

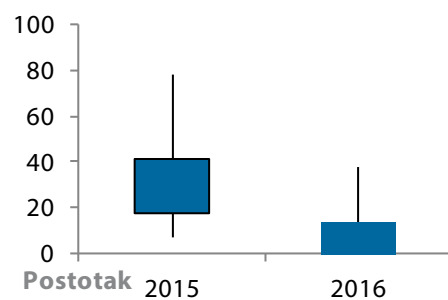
**GRAFIKON 23: SUDJELOVANJE NA SKUPU (AKTIVNO, PROSJEČNO, PASIVNO)**



**GRAFIKON 24: PRVO SUDJELOVANJE NA SKUPU COP-A**



**GRAFIKON 25: NAČIN NA KOJI JE ODRŽAN SKUP U ODNOSU NA OČEKIVANJA**



*Napomena: zadnja četiri pokazatelja na grafikonu prikazuju rezultate ankete s odgovorima danim u postocima.*

A decorative graphic at the top of the page consisting of a network of white lines connecting various nodes, set against a dark grey background with geometric shapes.

# 6.5

## Povratne informacije sudionika iz 2016. godine

*"Stvoren je jedinstven 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. Znanje pozvanih stručnjaka bilo je vrlo veliko. Domaćin je pokazao svoju gostoljubivost i otvorenost."*

## Nekoliko prijedloga koje su dali sudionici 2015. 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, planiranja proračuna, usmjerenosti na rezultate, 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."*

## POGLED U BUDUĆNOST

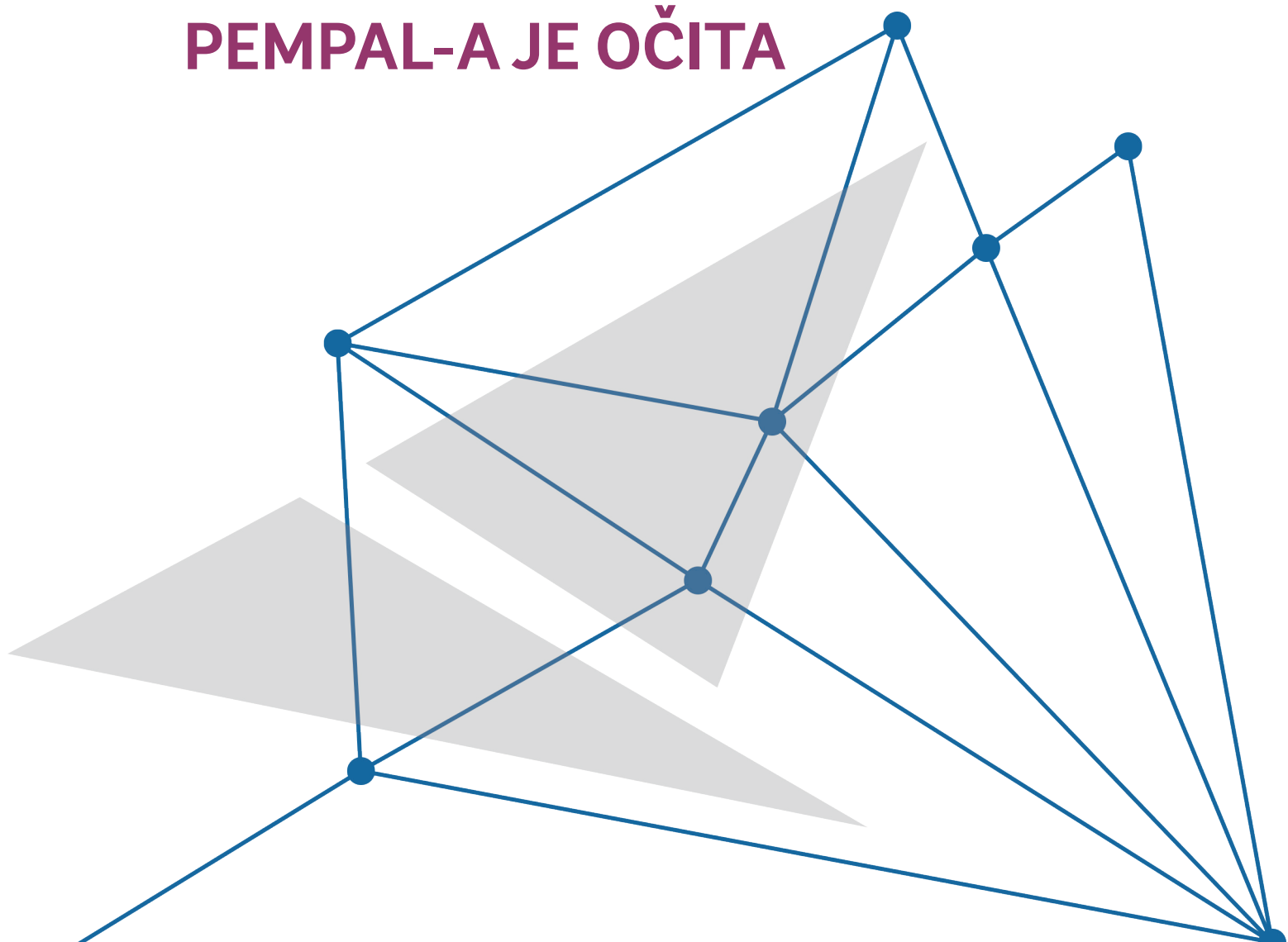
**Bit će uspostavljen sustavniji pristup prikupljanju financijskih (i nefinancijskih) doprinosa članica i izvještavanju o tome, s pomoću dogovorenih obrazaca.** Kao dio aktivnosti razvoja strategije u 2016., Izvršni odbor PEMPAL-a donio je odluku o nekoliko inicijativa radi jačanja doprinosa članova, uključujući poticanje zemalja članica koje su domaćini sastanaka da pokriju više troškova, a ne da

financiraju nekoliko obroka tijekom skupova uživo i oslanjaju se na dnevnice članova. Cilj od 11 % troškova programa uključen je u sljedeće petogodišnje razdoblje financiranja koje počinje od FG 2018. s novom strategijom (tj. od srpnja 2017.), a ciljevi doprinosa povećani su sa 7 % na 14 % tijekom razdoblja. Što se tiče mjerenja učinka, neki će ključni pokazatelji iz prethodne strategije ostati, a Izvršni odbor PEMPAL-a razvio je nova područja ciljeva/utjecaja, krajnjih rezultat/rezultata tako da će osnova za izvještavanje o učinku biti promijenjena od sljedećeg Godišnjeg izvještaja.





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





**U pogledu 4. cilja za izlazni rezultat postoje uvjerljivi dokazi o povećanom stupnju svijesti na visokim razinama vlasti i političkim razinama o koristima i vrijednostima koje donosi angažman preko PEMPAL-a,** što je dokazano brojem zemalja domaćina sastanaka PEMPAL-a i informacijama iz rezultata zadnjeg MTR-a.<sup>18</sup>

Neki od predstavnika naših zajednica prakse također su na položajima visoke razine u vladi i mogu iz prve ruke vidjeti koristi od sudjelovanja u PEMPAL-u, te istodobno osigurati da se projektom programa zadovoljavaju potrebe članica u pogledu reforme PFM-a (npr. Gelardina Prodani, glavna tajica Ministarstva financija, što je najviša funkcija u javnoj službi unutar ministarstva u Albaniji, koja trenutno djeluje u svojstvu zamjenice predsjednika Izvršnog odbora BCOP-a).

**U 2016., skupovi PEMPAL-a održani su u osam zemalja, uključujući pet zemalja PEMPAL-a koje su pristale biti domaćinima sastanaka radi promicanja reformi PFM-a.** To zemljama domaćinima pomaže da pokažu iskustvo u području reforme o kojoj je riječ i za podizanje profila PEMPAL-a na visoke političke razine. Te su razine pokazale povećani

interes za rad PEMPAL-a i rasprave o izazovima, prilikama i najboljim praksama u pogledu reforme PFM-a te često otvaraju sastanke i/ili prisustvuju dijelu dnevnog reda. Posljedično, u nekoliko je zemalja za reforme dobivena politička podrška i priznanje dionika o koristima i vrijednostima angažmana u PEMPAL-u.

**Kao dio marketinškog pristupa programa, svim ministrima zemalja članica poslana su pisma zahvale,** kao i tromjesečni bilteni u kojima su sažeta postignuća i rezultati PEMPAL-a. Tijekom 2016. nekoliko ministara i zamjenika ministara te drugih dužnosnika prisustvovalo je skupovima ili ih je otvorilo, a u nastavku se nalaze citati prikupljeni iz njihovih govora.

**Razina osviještenosti PEMPAL-a o drugim mrežama također je podignuta.** PEMPAL je 2016. sudjelovao na 12. sastanku SBO-a OECD-a za zemlje CESEE-a te je iznio nekoliko prezentacija o trendovima i napretku reformi na kojima radi (na primjer, transparentnost proračuna, programsko planiranje proračuna). Od radne skupine BCOP-a za proračunsku pismenost i transparentnost također je zatraženo da doprinese nacrtu OECD-ovog Priručnika za transparentnost proračuna pa je skupina predstavila svoj doprinos na sastanku,

<sup>18</sup> Rezultati pregleda MTR pokazali su da su u više od dvije godine prve polovine strategije, 14 od potencijalnih 21-23 zemalja članica bile domaćini sastanaka na kojima su svojim visokim dužnosnicima izložile način rada PEMPAL-a.

**Iurii Cicibaba, Zamjenik Ministra Financija, Moldova**

*“Što je PEMPAL? Je li to samo zajednica ljudi koje ujedinja 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 dan.”*

**Yury Seliverstov, Zamjenik Ministra Financija, Republik 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.”*

**Nina Lupan, Državna Rizničarka Ministarstva Financija, Moldova**

*“PEMPAL je poznat kao jedinstvena platforma za razmjenu iskustva među stručnjacima za PFM te je takva prilika za razmjenu znanja s kolegama pomogla Moldovi u provedbi mnogih reformi te unaprjeđenju njezinog učinka.”*



# 7.1

## Rad s ostalim dionicima

**Od svojeg početka 2006., PEMPAL je primio znatnu financijsku i nefinancijsku podršku od donatorskih vlada i višestranih institucija,** uključujući SECO (engl. *Swiss State Secretariat for Economic Affairs* - švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove), Rusku Federaciju, Svjetsku banku, Nacionalnu akademiju za financije i ekonomiju nizozemskog Ministarstva financija, GIZ (Njemačko društvo za međunarodnu suradnju), OECD, OECD Sigma, MMF, Ministarstvo financija SAD-a, DFID i druge. PEMPAL održava odnose sa svojim

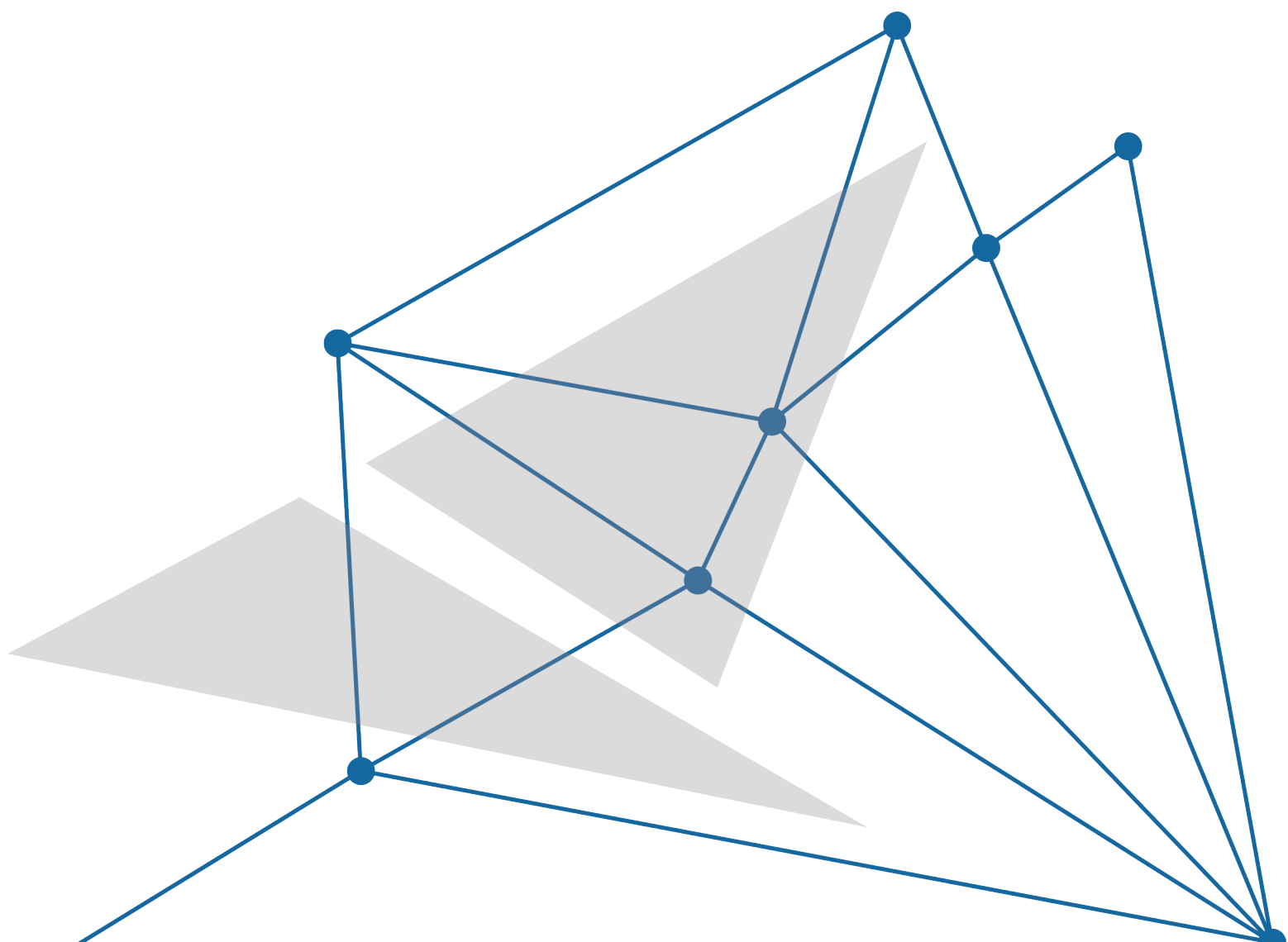
bivšim i sadašnjim donatorima čiji predstavnici ponekad sudjeluju na sastancima i razmjenjuju informacije. Svaki COP također uspostavlja i održava odnose sa strukovnim udrugama koje su mu potrebne kako bi mogao provesti svoje akcijske planove. Važno je da se ti dionici redovno upoznaju s rezultatima i vrijednošću PEMPAL-a kako bi se osigurala neprestana i moguća buduća podrška Aktualnim donatorima (Svjetska banka, Ministarstvo financija Ruske Federacije i SECO) također je potreban redovni dokaz o povratu od njihovih donatorskih ulaganja.

### POGLED U BUDUĆNOST

Vodstvo će se u zadnjih šest mjeseci važeće strategije u okviru 4. cilja za izlazne rezultate posavjetovati sa svim ključnim dionicima kako bi pronašlo financiranje za novo razdoblje financiranja. Ovaj cilj blisko je povezan s 3. ciljem za izlazne rezultate i trebalo bi uložiti napore u provedbu inicijativa za potrebe povećanja doprinosa članova te programskih ušteda kada je to izvedivo.



# SAŽETI PODACI O PEMPAL-U



## 23 zemlje članice)

- Albanija
- Armenija
- Azerbajdžan
- Bjelarus
- Bosna i Hercegovina
- Bugarska
- Češka Republika (samo IACOP)
- Hrvatska
- Gruzija
- Mađarska (samo IACOP)
- Kazahstan
- Kosovo
- Kirgiska Republika
- Makedonija
- Moldova
- Crna Gora
- Rumunjska
- Ruska Federacija
- Srbija
- Tadžikistan
- Uzbekistan
- Ukrajina
- Uzbekistan

## 3 zajednice prakse

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

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

[/www.pempal.org/hr/event/internal\\_audit](http://www.pempal.org/hr/event/internal_audit)

## Zajednica prakse (COP)

... je partnerstvo stručnjaka u učenju, koji smatraju korisnim učiti jedni od drugih i zajedno o iskustvima i rješenjima u upravljanju javnim financijama.

## Članovi COP-a

... su dužnosnici za javne financije u zemljama članicama PEMPAL-a, koje su imenovale institucije za javnu upravu koje pružaju usluge vladama u funkcionalnim područjima proračuna, riznice i unutarnje revizije tih zemalja, kako ih tumači/ocjenjuje izvršni odbor odnosnog COP-a.

## Izvršni odbor (IO)

... upravljačko je tijelo COP-a. Članstvo ovisi o imenovanju od strane aktualnih članova IO-a na temelju razmatranja razine aktivnog sudjelovanja člana COP-a.

Proračun

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

Unutarnja revizija

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

Riznica

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

## Predsjednika COP-a

... odabiru članovi IO-a.

## Upravni odbor (UO) PEMPAL-a

... zastupa mrežu PEMPAL-a. Sastoji se od dva predstavnika Svjetske banke, dva člana svakog COP-a, uključujući predsjednika, jednog predstavnika svakog donatora. Tajništvo i predstavnici resursnih timova djeluju kao stalni promatrači

[www.pempal.org/hr/event/sednice-upravnog-odbora-doga%C4%91aji?page=3](http://www.pempal.org/hr/event/sednice-upravnog-odbora-doga%C4%91aji?page=3)

## Voditelj projektnog tima Svjetske banke

... predstavnik je Svjetske banke odgovoran za odobravanje aktivnosti u sklopu PEMPAL-a, za proračun koji administrira Svjetska banka i osiguranje cjelokupne provedbe proračuna.

## Tajništvo PEMPAL-a

Svjetska banka (ured u Moskvi)

## Resursni tim

... skupina je tematskih stručnjaka koji pružaju profesionalnu stručnost, koordinacijsku podršku, tehničku pomoć i strateško vođenje u pogledu aktivnosti i skupova članovima UO-a, IO-a i COP-ova.. Svaki COP ima jezgru resursnog tima. Ostali međunarodni stručnjaci angažiraju se po potrebi (na primjer kao govornici na sastancima ili za rad na određenom tematskom pitanju).

## Alumni

Svi članovi COP-ova, predstavnici donatora i stručnjaci koji se angažiraju u PEMPAL-u i nakon svojeg odlaska s položaja zbog kojeg su ispunjavali uvjete za sudjelovanje u PEMPAL-u.

## Skupovi PEMPAL-a

Skupove planiraju i osmišljavaju IO-ovi i kao takvi uključeni su u akcijske planove COP-ova i financiraju se iz proračuna za njih.

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

## Studijski posjeti PEMPAL-a

Dva su tipa studijskih posjeta, Tip A i Tip B. Glavna razlika temelji se na proračunskom izvoru iz kojeg se posjeta plaća.

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

## Plenarne sjednice PEMPAL-a

Sastanci svih COP-ova, ili članova svakog COP-a, svih triju COP-ova ili njihovih izvršnih odbora.

[www.pempal.org/hr/event/plenary\\_meeting](http://www.pempal.org/hr/event/plenary_meeting)

## Propisi PEMPAL-a

- Operativne smjernice (prije Operativna pravila)
- Smjernice za studijske posjete
- Smjernice za skupove i društvene aktivnosti
- Smjernice za upravljanje proračunom

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

## Resursni materijali PEMPAL-a

PEMPAL potiče stvaranje resursnih materijala kako bi pomogao članovima COP-ova da unaprijede svoje vještine i znanje te kako bi olakšao promjenu.

Proizvodi znanja

[www.pempal.org/hr/knowledge-product-list](http://www.pempal.org/hr/knowledge-product-list)

Virtualna biblioteka

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

Pojmovnik

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

## Strategija PEMPAL-a

Pokrenuta u rujnu 2012., služi za usmjeravanje aktivnosti PEMPAL-a u razdoblju od 2012. do 2017. Rukovodstvo odobrilo dodatak 2015.

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

## Monitoring i evaluacija

Godišnji izvještaji

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

Vanjska evaluacija za 2012.

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

Pregled na sredini razdoblja Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2012.- 2017.

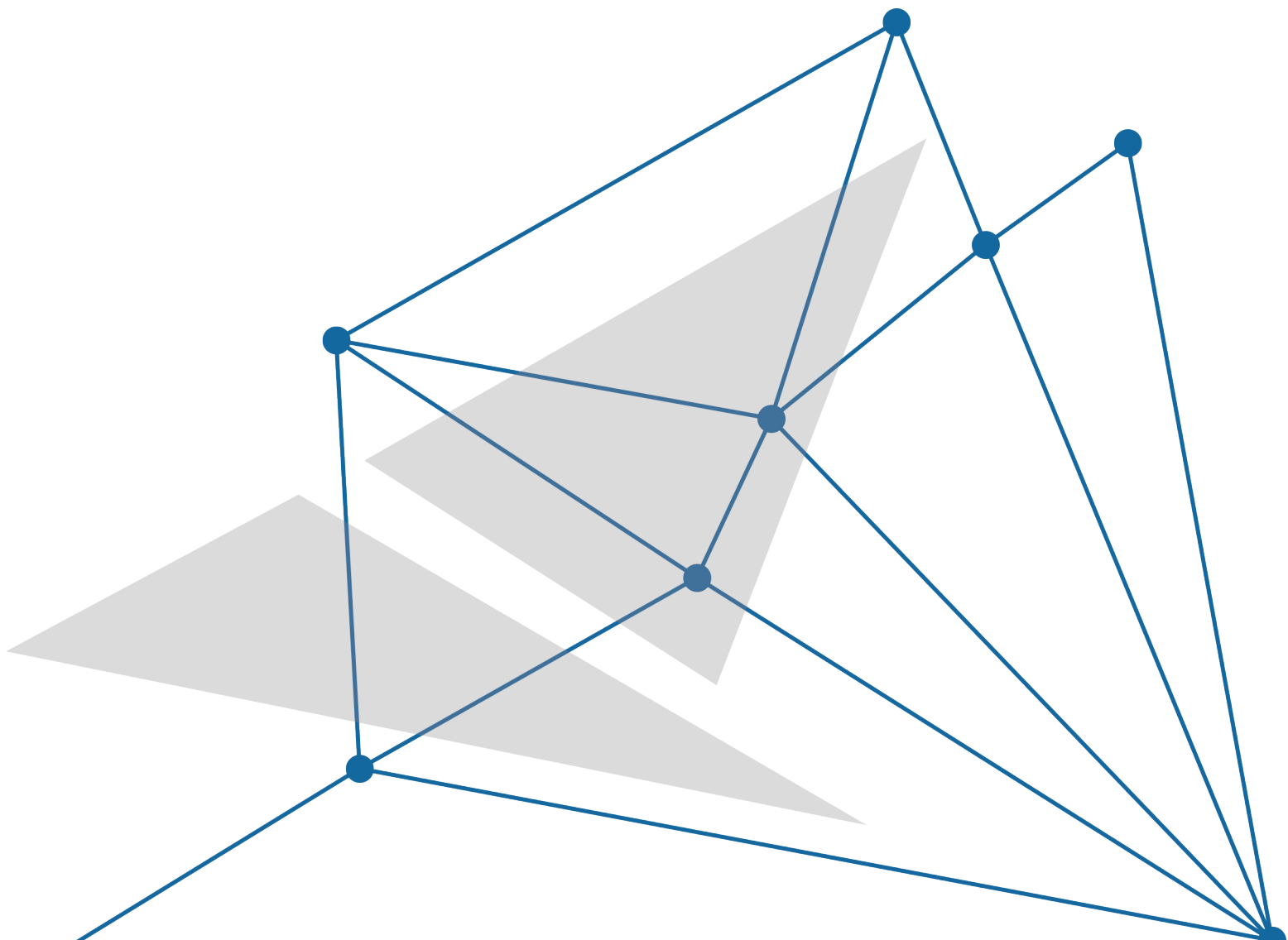
[www.pempal.org/node/2721](http://www.pempal.org/node/2721)

Rasprave o razvoju Strategije PEMPAL-a za razdoblje 2017.-2022.

[www.pempal.org/node/2937](http://www.pempal.org/node/2937)



# PEMPAL U 2014., 2015. I 2016.





**TABLICA 7: PEMPAL IN 2014, 2015 AND 2016**

	KG 2014.	KG 2015.	KG 2016.
<b>Skupovi uživo</b>	3 plenarne sjednice; 11 malih grupnih sastanaka; 1 sastanak svih zajednica prakse (članovi); 5 studijskih posjeta	2 plenarne sjednice; 7 malih grupnih sastanaka; 1 sastanak svih zajednica prakse (Izvr. odbor); 6 studijskih posjeta	3 plenarne sjednice; 9 malih grupnih sastanaka; 1 sastanak svih zajednica prakse (Izvr. odbor); 1 studijski posjet
<b>Videokonferencije</b>	8	12 <sup>19</sup>	4
<b>Ukupni broj skupova</b>	27	28	18
<i>(od kojih sastanaka radnih skupina)</i>	<i>(10)</i>	<i>(19)</i>	<i>(14)</i>
<b>Sudionici PEMPALA prema dnevnom redu (iz zemalja članica)</b>	831	612	613
<b>Sudionici PEMPAL-a prema mjestu održavanja<sup>20</sup> uključujući videokonferencije (iz zemalja članica)</b>	759	561	517
<b>Zemlje domaćini</b>	13	14 <sup>21</sup>	8 <sup>22</sup>
<i>(od čega su zemlje članice PEMPAL-a)</i>	<i>(7)</i>	<i>(7<sup>23</sup>)</i>	<i>(5<sup>24</sup>)</i>
<b>Ukupni troškovi skupova (bruto)</b>	1,9 milijuna USD	1,1 milijuna USD	1,2 milijuna USD
<b>Neto troškovi po sudioniku po skupu</b>	1 983 USD	1 371 USD	1 775 USD
<b>Bruto troškovi po sudioniku po skupu</b>	2 481 USD	1 963 USD	2 294 USD
<b>Ukupna razina zadovoljstva skupovima</b>	4,6 – 5,0 / 5,0	4,1 – 5,0 / 5,0 <sup>25</sup>	4,6– 4,9 / 5,0
<b>Razina do koje se cijeno učenje od kolega</b>	4,1 – 4,8 / 5,0	3,5 – 4,8 / 5,0	4,2– 4,6 / 5,0
<b>Prikladnost razine znanja</b>	4,2 – 4,9 / 5,0	4,0 – 4,8 / 5,0	4,6 – 4,9 / 5,0
<b>Primjenjivost tema za rad</b>	4,0-5,0 / 5,0	4,0-4,7 / 5,0	4,0-4,7 / 5,0
<b>Aktivno sudjelovanje na skupovima<sup>26</sup></b>	1.7-1.0U	Aktivno: 15—100% Prosječno: 0—85% Pasivno: 0—17,6%	Aktivno: 52—89% Prosječno: 11—46% Pasivno: 0—9%
<b>Internetska stranica PEMPAL-a: # posjeta</b>	11 518	13 666	N/A
<b>Internetska stranica PEMPAL-a: # pregleda stranica</b>	50 106	67 225	N/A

19 Isključujući sve pojedinačne sastanke UO-a i IO-ova.

20 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 (uspredni sastanci) on će se prema dnevnom redu brojati tri puta (radi izvještavanja donatora i dionika o postignutim rezultatima), a da se broji prema mjestu održavanja, član bi bio uzet u obzir samo jednom. Ta se potonja klasifikacija koristi za izračune prosječnog troška.

21 Uključuje Austriju (2), Armeniju (2), Južnoafričku Republiku, Južnu Koreju, Moldovu, Poljsku, Albaniju, Nizozemsku, Kirgisku Republiku, Gruziju, Francusku i Hrvatsku.

22 Uključuje Bjelorus (2), Češku Republiku, Francusku, Moldovu, Rusiju, Sloveniju (2), Švicarsku i Tursku.

23 Uključuje Armeniju (2), Moldovu, Albaniju, Kirgisku Republiku, Gruziju i Hrvatsku.

24 Bjelorus (2), Češka Republika (član IACOP-a), Moldova, Rusija i Turska.

25 Prosječna razina zadovoljstva skupovima u 2014. bila je 4,76/5,0. Prosječna razina zadovoljstva skupovima u 2015. bila je 4,7/5,0.

26 Sudjelovanje može varirati ovisno o tome je li član novi u mreži, je li zemlja napredna u reformama o kojima je riječ i o vrsti sastanka (manja radna skupina u odnosu na plenarnu sjednicu). Mjera za sudjelovanje na skupovima 2014. bila je ponderirani prosječni rezultat: 1 aktivni, 2 prosječna, 3 pasivna, ali je 2015. pristup pojednostavljen na način da prikazuje postotak sudionika koji su naveli da su bili aktivni, prosječni ili pasivni.



## **PRILOG 1**

# **POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2015. I 2016.**

**TABLICA 8: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2015. - OCJENJENI OD STRANE STRUČNJAKA I DONATORA**

1. Ocjenjeni od strane stručnjaka i donatora														
Skupovi PEMPAL-a (vidi legendu)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12a	12b	13
<b>Broj ljudi koji je odgovorio</b>	7	23	9	8	17	12	11	29	28	20	26	12	28	19
1.1. Opće zadovoljstvo skupom (Ljestvica 1-5)	4,7	4,8	4,9	4,9	4,1	4,9	4,8	4,7	4,6	4,8	4,8	4,7	4,5	5
1.2. Primjenjivost znanja u svakodnevnom radu (Ljestvica 1-5)	4,7	4,3	4,7	4,6	4	4,4	4,5	4,2	4,4	X	X	4,3	4,4	4,4
1.3. Na skupu smo se bavili pitanjima važnima za moj posao (Ljestvica 1-5)	4,8	4,6	4,9	4,4	3,8	4,6	4,9	4,6	4,6	X	X	4,7	5	4,5
1.4. Učenje iz iskustva ostalih sudionika (Ljestvica 1-5)	4,5	4,3	4,8	4,3	3,5	4,3	4,5	4,5	4,6	4,3	4,5	4,3	4,4	4,8
1.5. Razina primjerena razini znanja (Ljestvica 1-5)	4,8	4,6	4,8	4,8	4	4,8	4,7	4,6	4,6	4,7	4,6	4,2	4,5	4,7
1.6. Sudionici s otprilike jednakom prethodnom stručnošću (Ljestvica 1-5)	4,3	3,9	3,9	4	3,8	4,5	3,9	4,3	3,8	4,4	3,8	3,8	3,7	4
1.7. Prezentacija je relevantna i korisna (Ljestvica 1-5)	4,7	4,3	4,8	4,8	3,8	4,7	4,7	4,4	4,6	4,8	4,8	4,6	4,6	4,8
1.8. Način na koji je održan skup u odnosu na očekivanja (Ljestvica 1-5):	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ispunio očekivanja (%)	67	75	22	86	73	36	80	88	86	80	60	80	86	58
Nadmašio očekivanja (%)	18	25	78	14	7	54	20	12	14	20	40	20	14	42
1.9. Donatori koji su dali financijski doprinos	Ministarstvo financija Ruske Federacije, SECO													
1.10. Donatori koji su dali značajni nefinancijski doprinos	Svjetska banka, nizozemska Akademija ministarstva financija													

Legenda:

(1) TCOP, Austrija, siječanj;

(6) IACOP, Nizozemska, svibanj;

(11) TCOP, Gruzija, listopad;

(2) BCOP, Armenija, veljača;

(7) BCOP, Poljska, svibanj;

(12a) IACOP RIFIX, Armenija, listopad;

(3) BCOP, Južnoafrička Republika, ožujak;

(8) TCOP, Albanija, svibanj;

(12b) IACOP RIFIX=QA, Armenija, listopad;

(4) IACOP, Moldova, ožujak;

(9) IACOP, Kirgiska Republika, lipanj;

(13) BCOP, Hrvatska, prosinac.

(5) TCOP, Južna Koreja, ožujak;

(10) Sastanak IO-a, Austrija, srpanj;

Izvori: Ankete nakon skupova provela je Svjetska banka.

**TABLICA 9: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2015. - MJERENJE AKTIVNOSTI I INTERAKCIJE**

<b>2. Mjerenje aktivnosti i interakcije</b>														
<b>Skupovi PEMPAL-a (vidi legendu)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12a</b>	<b>12b</b>	<b>13</b>
<b>Broj ljudi koji je odgovorio</b>	<b>7</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>19</b>
2.1. Kvaliteta organizacije (Ljestvica 1-5)	5	5	4,7	4,9	4,8	5	4,9	4,9	4,8	4,5	4,6	4,3	4	4,8
2.2. Kvaliteta vođenja (Ljestvica 1-5)	5	5	4,6	5	4,7	5	4,9	4,9	5,0	4,5	4,8	4,3	3,6	5,0
2.3. Vrijeme raspoloživo za pitanja (Ljestvica 1-5)	4,1	4,7	4,9	4,4	3,9	4,6	4,5	4,2	4,2	4,6	4,4	4,1	4,3	4,2
2.4. Vrijeme raspoloživo za rasprave (Ljestvica 1-5)	4	4,5	4,8	4,5	4,1	4,6	4,6	4,4	4,5	4,6	4,8	4,1	4,5	4,4
2.5. Prvo sudjelovanje na skupu COP-a (%)	0	33	0	50	6	33	36	43	18	15	16	8	0	33
2.6. Sudjelovanje na skupu (Ljestvica 1-5):														
Aktivno (%)	100	48	100	75	47	45	82	64	71	15	65	25	79	75
Prosječno (%)	0	52	0	25	35	55	9	32	29	85	35	75	21	25
Pasivno (%)	0	0	0	0	18	0	9	4	0	0	0	0	0	0
2.7. Trajanje skupa (Ljestvica 1-5):														
Prekratko (%)	43	14	11	13	12	0	18	14	18	0	4	25	7	17
Dovoljno (%)	57	86	89	87	88	100	82	82	78	100	92	67	93	83
Predugo (%)	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	4	8	0	0

*Legenda:*

(1) TCOP, Austrija, siječanj;

(6) IACOP, Nizozemska, svibanj;

(11) TCOP, Gruzija, listopad;

(2) BCOP, Armenija, veljača;

(7) BCOP, Poljska, svibanj;

(12a) IACOP RIFIX, Armenija, listopad;

(3) BCOP, Južnoafrička Republika, ožujak;

(8) TCOP, Albanija, svibanj;

(12b) IACOP RIFIX=QA, Armenija, listopad;

(4) IACOP, Moldova, ožujak;

(9) IACOP, Kirgiska Republika, lipanj;

(13) BCOP, Hrvatska, prosinac.

(5) TCOP, Južna Koreja, ožujak;

(10) Sastanak IO-a, Austrija, srpanj;

Izvori: Ankete nakon skupova provela je Svjetska banka.

**TABLICA 10: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2016. - OCJENJENI OD STRANE STRUČNJAKA I DONATORA**

1. Ocjenjeni od strane stručnjaka i donatora										
Skupovi PEMPAL-a (vidi legendu)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Broj ljudi koji je odgovorio</b>	30	16	25	12	29	14	19	25	39	16
1.1. Opće zadovoljstvo skupom (Ljestvica 1-5)	4,7	4,8	4,6	4,8	4,8	4,7	4,9	4,8	4,8	4,6
1.2. Primjenjivost znanja u svakodnevnom radu (Ljestvica 1-5)	4,1	4,5	4,5	4,0	4,4	4,7	X	4,5	4,6	4,5
1.3. Na skupu smo se bavili pitanjima važnima za moj posao (Ljestvica 1-5)	4,5	4,9	4,6	4,9	4,6	4,7	4,8	4,8	4,8	4,9
1.4. Učenje iz iskustva ostalih sudionika (Ljestvica 1-5)	4,5	4,6	4,3	4,4	4,6	4,2	4,3	4,5	4,5	4,2
1.5. Razina primjerena razini znanja (Ljestvica 1-5)	4,7	4,6	4,6	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,9
1.6. Sudionici s otprilike jednakom prethodnom stručnošću (Ljestvica 1-5)	4,0	3,9	3,7	4,5	4,1	4,2	4,4	3,8	3,7	4,1
1.7. Prezentacija je relevantna i korisna (Ljestvica 1-5)	4,6	4,7	4,5	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
1.8. Način na koji je održan skup u odnosu na očekivanja (Ljestvica 1-5):	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ispunio očekivanja (%)	86	63	86	90	69	83	79	83	79	100
Nadmašio očekivanja (%)	13	37	14	10	31	17	21	17	21	0
1.9. Donatori koji su dali financijski doprinos	Ministarstvo financija Ruske Federacije, SECO									
1.10. Donatori koji su dali značajni nefinancijski doprinos	Svjetska banka, nizozemska Akademija ministarstva financija									

Legenda:

(1) BCOP, Bjelarus, veljača;

(5) TCOP, Moldova, lipanj;

(8) TCOP, Bjelarus, listopad

(2) TCOP, Turska, ožujak;

(6) BCOP, Slovenija, srpanj;

(9) IACOP, Rusija, listopad;

(3) IACOP, Češka Republika, ožujak;

(7) Sve zajednice prakse, Švicarska, srpanj

(10) BCOP, Francuska, studeni.

(4) BCOP, Slovenija, travanj;

(sastanak izvršnog odbora mreže radi strateških pitanja mreže);

Izvori: Ankete nakon skupova provela je Svjetska banka.

**TABLICA 11: POKAZATELJI UČINKA PEMPAL-A ZA 2016. - MJERENJE AKTIVNOSTI I INTERAKCIJE**

2. Mjerenje aktivnosti i interakcije										
Skupovi PEMPAL-a (vidi legendu)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Broj ljudi koji je odgovorio</b>	30	16	25	12	29	14	19	25	39	16
2.1. Kvaliteta organizacije (Ljestvica 1-5)	4,9	4,8	4,5	4,8	4,8	4,9	4,9	4,8	4,9	5,0
2.2. Kvaliteta vođenja (Ljestvica 1-5)	4,9	4,9	4,6	5,0	4,9	5,0	4,9	4,8	5,0	5,0
2.3. Vrijeme raspoloživo za pitanja (Ljestvica 1-5)	4,7	4,4	4,5	4,5	4,5	4,1	4,7	4,8	4,7	3,7
2.4. Vrijeme raspoloživo za rasprave (Ljestvica 1-5)	4,6	4,4	4,1	4,7	4,6	4,5	4,8	4,8	4,7	3,7
2.5. Prvo sudjelovanje na skupu COP-a (%)	27	19	20	46	24	29	11	24	18	13
2.6. Sudjelovanje na skupu (Ljestvica 1-5):										
Aktivno (%)	60	81	52	73	63	71	89	54	77	63
Prosječno (%)	37	19	44	18	30	29	11	46	23	38
Pasivno (%)	3	0	4	9	7	0	0	0	0	0
2.7. Trajanje skupa (Ljestvica 1-5):										
Prekratko (%)	3	13	24	18	7	36	5	21	10	56
Dovoljno (%)	93	88	76	82	85	64	65	79	87	44
Predugo (%)	3	0	0	0	7	0	0	0	3	0

*Legenda:*

(1) BCOP, Bjelarus, veljača;

(5) TCOP, Moldova, lipanj;

(8) TCOP, Bjelarus, listopad

(2) TCOP, Turska, ožujak;

(6), BCOP, Slovenija, srpanj;

(9) IACOP, Rusija, listopad;

(3) IACOP, Češka Republika, ožujak;

(7) Sve zajednice prakse, Švicarska, srpanj

(10) BCOP, Francuska, studeni.

(4) BCOP, Slovenija, travanj;

(sastanak izvršnog odbora mreže radi strateških pitanja mreže);

Izvori: Ankete nakon skupova provela je Svjetska banka.

**TABLICA 12: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A**

	2013		2014		2015		2016	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Prijevoz	388 713	34	374 004	24,9	241 558	31,4	267 800	29,2
Smještaj	507 674	44	409 457	27,2	196 140	25,5	208 100	22,7
Hrana			221 233	14,7	120 168	15,6	128 700	14
Pisani prijevod/usmeni prijevod/moderiranje	195 368	17	192 541	12,8	134 883	17,5	185 400	20,2
Konferencijski objekti			224 185	14,9	33 525	4,4	86 500	9,4
Ostalo	53 902	5	83 409	5,5	42 829	5,6	41 300	4,5
<b>Ukupni administrativni i logistički troškovi povezani s organizacijom skupova (neto)</b>	<b>1 145 657</b>	<b>100</b>	<b>1 504 829</b>	<b>100</b>	<b>769 104</b>	<b>100</b>	<b>917 797</b>	<b>100</b>
<b>Ukupni administrativni i logistički troškovi (bruto, uklj. troškove Tajništva i druge administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinom skupu)</b>	<b>1 484 955</b>		<b>1 883 210</b>		<b>1 101 079</b>		<b>1 185 797</b>	
Bruto administrativni i logistički troškovi po sudioniku	3 429		2 481		1 963		2 294	
Neto administrativni i logistički troškovi po sudioniku	2 646		1 983		1 371		1 775	
Broj sudionika COP-a po lokaciji skupa (dnevnom redu)	433 (600)		759 (831)		561 (612)		517 (613)	



## **PRILOG 2**

# **CILJEVI I REZULTATI SKUPOVA PO COP-U**



# Zajednica prakse za proračun

## Radionica Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost na temu pristupa proračunu građana i čimbenicima uspjeha Indeksa otvorenosti proračuna

**Datum:** 23. veljače 2016.

**Mjesto održavanja:** Minsk, Republika Bjelarus

**Dvadeset i sedam sudionika i 10 zemalja članica BCOP-a** sastali su se sa stručnjacima Svjetske banke i Međunarodnog partnerstva za proračun.

**Cilj sastanka** bila je rasprava Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost o pristupu proračunu građana i čimbenicima uspjeha Indeksa otvorenosti proračuna.

**Rezultati sastanka** uključivali su analizu učinka PEMPAL-ovih članova iz Indeksa otvorenosti proračuna (OBI) za 2015., koja je pokazala kako manje od polovine zemalja iz regije PEMPAL-a ima proračune za građane. Stoga, vodstvo radne skupine prepoznalo je važnost lekcija zemalja koje su pokušale uvesti i uspješno su uvele proračun za građane. Dnevni red radionice uključivao je prezentaciju rezultata zemalja PEMPAL-a iz

ankete OBI za 2015., koju je izložio resursni tim BCOP-a zatim globalne lekcije koje je izložio predstavnik Međunarodnog partnerstva za proračun kao i analize slučajeva Rumunjske, Rusije (PEMPAL-ovi pobjednici u 2015.) te Kirgiske Republike (koja je pokazala značajna poboljšanja u anketi OBI od zadnje ocjene iz 2012., te je, prema rezultatima Ankete za otvorenost proračuna za 2015., dobila najveće ocjene iz „sudjelovanja javnosti“ u regiji PEMPAL-a). Sastanak je završen raspravom o izazovima sastavljanja proračuna za građane i ključnim preporukama koje bi trebalo uključiti u PEMPAL-ove Smjernice za proračune građana koje vodstvo radne skupine planira dovršiti u FG 2017.

Dnevni red, prezentacije i dostavljeni pozadinski materijali (uključujući prijevod Smjernica IBP-a za zemlje) objavljeni su na PEMPAL-ovoj internetskoj stranici:

[www.pempal.org/node/2634](http://www.pempal.org/node/2634)

# Plenarna sjednica Zajednice prakse za proračun na temu fiskalnih pravila za učinkovito i održivo planiranje proračuna

**Datum:** 24. - 26. veljače 2016.

**Mjesto održavanja:** Minsk, Republika Bjelarus

**Četrdeset i devet sudionika iz 18 zemalja članica BCOP-a** sudjelovalo je na godišnjoj sjednici Zajednice prakse za proračun zajedno sa stručnjacima Svjetske banke, MMF-a i OECD-a kako bi raspravili o fiskalnim pravilima za učinkovito i održivo planiranje proračuna.

**Ciljevi sjednice** bili su podijeliti pristupe PEMPAL-a i međunarodne pristupe u pogledu upotrebe fiskalnih pravila, njihovog utjecaja te naučenih lekcija, kao i pružiti priliku zemljama članicama BCOP-a da razmijene iskustva i rasprave o mogućim pristupima i opcijama upotrebe fiskalnih pravila u kontekstu skupina za raspravu.

**Rezultati sastanka** uključivali su pojašnjenje ključnih koncepta i provedbenih izazova, koje su prvog dana dali govornici MMF-a, OECD-a i Svjetske banke. Usto, resursni tim BCOP-a izložio je rezultate tematske ankete

za članove provedene prije plenarne sjednice na temelju relevantnih dijelova ankete OECD-a o proračunskim praksama i postupcima. Također su održane male grupne rasprave među sudionicima o opcijama i rješenjima ključnih provedbenih izazova, koje su se nastavile i drugi dan. Drugi dan je bio namijenjen analizama slučaja zemalja u okviru kojih su prezentacije izložile Latvija, Švedska i tri zemlje PEMPAL-a (Albanija, Bjelarus i Rusija): Članovi su razmijenili i najnovije informacije o planovima i rezultatima BCOP-a, uključujući napredak u radu Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost i predloženi plan rada za novu Radnu skupinu za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku. Članovi su zatražili i doprinos za Akcijski plan BCOP-a za FG 2018. Dnevni red i koncept sjednice, uključujući rezultate ankete, prezentacije i izvještaj sa skupa dostupni su na

[www.pempal.org/node/2634](http://www.pempal.org/node/2634)



# Studijski posjet - reforme plaća u javnom sektoru te praksa upravljanja primanjima zaposlenih u javnom sektoru

**Datum:** 13. -16. travnja 2016.

**Mjesto održavanja:** Ljubljana, Slovenija

## Studijskom se posjetu priključilo 12 sudionika iz šest zemalja članica BCOP-a

(Armenija, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kirgiska Republika i Moldova)

**Cilj sastanka:** Radna skupina BCOP-a za upravljanje primanjima zaposlenih u javnom sektoru organizirala je studijski posjet kako bi analizirali pouke iz reformi plaća u javnom sektoru u Sloveniji te prakse upravljanja primanjima zaposlenih u javnom sektoru. Posjet je pružio i jedinstvenu priliku za upoznavanje s pojedinostima slovenskih reformi te naučenih pouka o kojima su govorili predstavnici Ministarstva uprave i Ministarstva financija Republike Slovenije.

Cilj ove radne skupine, osnovane 2013., jest učenje iz međunarodnog iskustva te razmjena lekcija koje su zemlje PEMPAL-a naučile o tome kako se nositi s ključnim izazovima i slabostima u platnim sustavima javnog sektora zemalja te praksama upravljanja primanjima zaposlenih u javnom sektoru. Slovenija je izdvojena kao zanimljiv primjer zemlje od koje se može učiti jer je provela značajne reforme javnog platnog sustava sredinom 2000.-ih te je morala proći program „stabilnosti“ nakon krize iz 2008., no nastavlja unaprjeđivati politiku plaća u javnom sektoru i prakse upravljanja primanjima zaposlenih u javnom sektoru.

**Glavni rezultati sastanka:** Održane su rasprave o lekcijama za okruglim stolom u sklopu dnevnog reda te su domaćini donijeli dodatne relevantne dokumente o političkom i pravnom okviru koji su objavljeni na wiki stranici za članove BCOP-a. Svi su

sudionici istaknuli impresivnu razinu transparentnosti plaća u javnom sektoru Slovenije. S obzirom na to da je riječ o praktičarima koji su odgovorni za planiranje naknada zaposlenika, sudionici su prepoznali prednosti transparentnosti plaća za analizu i planiranje primanja zaposlenih u javnom sektoru. Dok su neke zemlje PEMPAL-a provele reforme plaća u državnoj službi (npr. Moldova, Kirgiska Republika, Armenija), većina zemalja sudionica priznala je potrebu za općenitom reformom plaća u javnom sektoru jer su im platni sustavi previše složeni, nisu transparentni i upravljanje njima je otežano. Istovremeno, plaće zaposlenika u organizacijama javnog sektora koje financira vlada (npr. zdravstveni i obrazovni sektor) čine najveći udio konsolidiranih primanja zaposlenih u javnom sektoru te znatno utječu na dinamiku primanja.

Svi su sudionici primijetili važnost sindikata za reforme plaća, no slovensko iskustvo s kolektivnim ugovorima i pregovorima sa sindikatima bilo je nadasve korisno za Hrvatsku, s obzirom na sličan kontekst. Sve je sudionike impresioniralo to što Slovenija ima dva IT sustava koji se upotrebljavaju za analizu plaća i određivanje politike plaća, što radi Ministarstvo uprave, te za analizu primanja zaposlenih u javnom sektoru i upravljanje obračunom plaća, čime se bavi Ministarstvo financija. Svi su sudionici priznali važnost monitoringa i analize plaće za održivost upravljanja primanjima zaposlenih u javnom sektoru, iako, nažalost, nemaju sve zemlje sudionice strukturne jedinice posvećene tom pitanju, čija bi dužnost bila provoditi analizu plaća u javnom sektoru. Materijali su dostupni na poveznici

[www.pempal.org/node/2859](http://www.pempal.org/node/2859)



# Radionica na temu Ankete OECD-a o planiranju proračuna prema učinku Radne skupine BCOP-a za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku/ 12. godišnji sastanak OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun zemalja iz srednje, istočne i jugoistočne Europe

**Datum:** 27. - 29. lipnja 2016.

**Mjesto održavanja:** Ljubljana, Slovenija

**Dvadeset sudionika iz 14 zemalja članica** sudjelovalo je na sastanku Radne skupine te potom usporednom godišnjem sastanku OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun zemalja iz srednje, istočne i jugoistočne Europe. Sudjelovale su Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kirgiska Republika, Moldova, Ruska Federacija, Srbija, Turska, Uzbekistan i Ukrajina. Slovačka je također bila prisutna kao promatrač zbog interesa za PEMPAL i anketu OECD-a.

**Cilj sastanka:** BCOP sudjeluje u anketi OECD-a o planiranju proračuna prema učinku kako bi prikupio osnovne informacije za novu Radnu skupinu PEMPAL-a za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku koja je nedavno uspostavljena u okviru BCOP-a s obzirom na prednost koja se daje tim reformama. Da bi se olakšalo provođenje ankete, BCOP i OECD organizirali su radionicu 27. lipnja 2016. kako bi dali priliku 13 zemalja članica koje sudjeluju u anketi da postave svoja pitanja stručnjaku OECD-a u pogledu njihovih preliminarnih odgovora na anketu.



Nakon radionice, članovima je pružena mogućnost sudjelovanja na 12. godišnjem sastanku OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun zemalja iz srednje, istočne i jugoistočne Europe, čiji su domaćini bili OECD, Centar izvrsnosti u financijama (CEF) i slovensko Ministarstvo financija. Sastanak je održan 28. - 29. lipnja te se na njemu raspravljalo o učinkovitosti PFM-a i reformama javnog upravljanja, trenutačnim izazovima u proračunskom upravljanju, fiskalnoj transparentnosti i fiskalnim rizicima. Sudjelovali su predstavnici iz OECD-a i

zemalja članica PEMPAL-a, OECD, Tajništvo PEFA-e, Svjetska banka, MMF, Međunarodno partnerstvo za proračun, GIFT, organizacije civilnog društva te akademska zajednica, a njihov je doprinos zatražen i na temu nacрта OECD-ovog „Zajedničkog priručnika za transparentnost proračuna“ te predloženih izmjena Međunarodnog partnerstva za proračuna te pokazatelja PEFA-e u pogledu javnog sudjelovanja.

**Rezultati sastanka:** Radionica BCOP-a i OECD-a: Dani su odgovori na pitanja u pogledu ankete OECD-a o planiranju proračuna prema učinku s pomoću kojih će članovi moći ispuniti online anketu početkom kolovoza. Potom će uslijediti čišćenje podataka te će se pripremiti konačan izvještaj kojim će se dokumentirati i usporediti prakse unutar i izvan regije. Rezultati ankete bit će također predstavljani na godišnjoj plenarnoj sjednici BCOP-a koja će se održati u Kirgiskoj Republici 2017. godine.

Sastanak OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun zemalja iz srednje, istočne i jugoistočne Europe: Sudjelovanje BCOP-a na godišnjem sastanku OECD-a za visoke dužnosnike odgovorne za proračun zemalja iz srednje, istočne i jugoistočne Europe pružaju priliku članovima da razmijene informacije i usporede reforme s predstavnicima ministarstava financija u zemljama srednje, istočne i jugoistočne Europe koje su članice te regionalne mreže OECD-a. PEMPAL ima sve veću ulogu na tim sastancima, a Ruska Federacija, Kirgiska Republika i Hrvatska dale su značajan doprinos dnevnom redu visokih dužnosnika odgovornih za proračun, što je omogućilo PEMPAL. PEMPAL je također dao komentar na OECD-ov nacrt „Zajedničkog priručnika za transparentnost proračuna“ te su održane rasprave s OECD-om, GIFT-om i IBP-om o budućoj suradnji, uključujući o njihovom predloženom doprinosu informacijama za nacrt proizvoda znanja BCOP-a o svladavanju izazova u pripremi proračuna za građane; savjetovanja s tim međunarodnim organizacijama započet će u rujnu 2016., nakon što članovi odobre konačan nacrt tog proizvoda znanja BCOP-a. Materijali s radionice dostupni su na sljedećoj poveznici:

[www.pempal.org/node/2912](http://www.pempal.org/node/2912)

# Radionica Radne skupine za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku te sastanak OECD-ove mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun posvećene učinku i rezultatima

**Datum:** 23. - 25. studenoga 2016.

**Mjesto održavanja:** Pariz, Francuska

## Radionici je prisustvovalo 19 sudionika iz 13 zemalja članica BCOP-a

iz Radne skupine za programsko planiranje i planiranje proračuna prema učinku (Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Ruska Federacija, Ukrajina i Uzbekistan). Neke su zemlje sudjelovale i na 12. sastanku OECD-ove mreže visokih dužnosnika odgovornih za proračun posvećene učinku i rezultatima koji je održan nakon radionice.

**Ciljevi** su bili upoznati se s trenutačnom situacijom i planovima zemalja OECD-a u pogledu reformi planiranja proračuna prema učinku te raspraviti o statusu reformi PEMPAL-a koje obuhvaćaju sudjelovanje u anketi OECD-a o planiranju proračuna prema učinku.

**Oba skupa rezultirala** su vrijednom razmjenom iskustava među zemljama PEMPAL-a i OECD-a, uključujući analizu rezultata dobivenih planiranjem proračuna prema učinku iz odabranih zemalja koji su istaknuti u novom izvješću Svjetske banke nazvanom „Ususret novoj eri planiranja proračuna prema učinku: Osvrti na iskustvo sedam zemalja koje provode reformu“ (engl. Towards Next Generation Performance Budgeting: Reflections on the Experience of Seven Reforming Countries); detaljnu analizu iskustva Francuske u provedbi planiranja proračuna prema učinku koju je iznijelo francusko

Ministarstvo financija, kao i utvrđivanje ključnih trendova u dubinskim analizama rashoda u odabranim zemljama OECD-a. Osim toga, skupina je održala okrugli stol kako bi sudionici raspravili o naučenim lekcijama, razmijenili najnovije informacije o napretku zemalja članica Radne skupine i donijeli odluke o budućim aktivnostima Radne skupine. Sudionici su utvrdili da ne postoji jedinstven, identičan pristup te da je kao sljedeći korak potrebno definirati ciljeve bilo koje reforme programskog planiranja i planiranja proračuna prema učinku. Sudionici su također primijetili trend pojednostavnjivanja pristupa i količine podataka o učinku usmjeravanjem pažnje na rezultate i pokazatelje učinka koji su značajni i za vladu i za građane. Unatoč tome priznali su da bi za korisnike proračuna i dalje bilo važno poboljšati prakse i instrumenata za monitoring kako bi mogli pratiti pokazatelje procesa i poslovnih rezultata značajnih za dostizanje državnih pokazatelja više razine. Sudionici su uočili i važnost političke podrške i jasne mehanizme komunikacije za uspješnu provedbu reformi planiranja proračuna prema učinku.

Materijali su dostupni na: PEMPAL-ova radionica

[www.pempal.org/node/2994](http://www.pempal.org/node/2994)

Sastanak OECD-a na temu učinka i rezultata

[www.dropbox.com/sh/ci5hx7gr8vdttdyl/AABYba0pJIQ41EF6XuijOCema?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/ci5hx7gr8vdttdyl/AABYba0pJIQ41EF6XuijOCema?dl=0)



# Zajednica prakse za riznicu

## Sastanak tematske skupine o upravljanju novčanim sredstvima

**Datum:** 16. - 18. ožujka 2016.

**Mjesto održavanja:** Ankara, Turska

### **Trideset i osam sudionika iz 11 zemalja**

(Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Hrvatska, Kazahstan, Kirgistan, Moldova, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina) prisustvovalo je sastanku tematske skupine TCOP-a o pitanjima upravljanja novčanim sredstvima, koji je održan u Ankari u Turskoj.

**Cilj sastanka** u Ankari bio je pružiti članovima priliku da prodube svoje znanje o odabranim pitanjima od prioritarnog značaja za skupinu na temelju iskustva zemlje domaćina, Turske, i drugih zemalja članica koje su pozvane da pokažu svoje iskustvo u tom području.

**Rezultati skupa** uključivali su upoznavanje sudionika s turskim sustavom PFM-a, uz poseban naglasak na procese upravljanja novčanim sredstvima i izradu projekcija. Domaćini su istaknuli konkretne alate koje su uspostavili za optimizaciju upravljanja novčanim sredstvima i njihovo predviđanje, uključujući uporabu informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT-a). Usto, tijekom prvog dana skupa prikazane su poveznice s dugom uključujući upravljanje likvidnosnim rizikom te kako vlada surađuje sa središnjom bankom, kao i bankovni platni sustavi u Turskoj. Na kraju „dana domaćina“, sudionici su sastavili popis prednosti i izazova turskih sustava PFM-a i upravljanja novčanim sredstvima. Tijekom drugog dana skupa sudionici su upoznati s glavnim nalazima tematske ankete o jedinstvenom računu riznice, problemima upravljanja novčanim sredstvima i

problemima predviđanja, a ta je anketa provedena prije skupa i uključivala je zemlje TCOP-a. Drugi se dan nastavio izlaganjima triju zemalja na temu jedinstvenog računa riznice i aranžmanima upravljanja novčanim sredstvima u Moldovi, Albaniji i Ruskoj Federaciji. Sudionici su i razmotrili probleme određivanja ciljnih vrijednosti salda jedinstvenog računa riznice i utvrđivanja gotovinske rezerve. Poslijepodne su se dvije manje skupine za raspravu usredotočile na temu kako proširiti poslovanje JRR-a te mogu li, i trebaju li, zemlje određivati ciljnu vrijednost salda JRR-a te utvrditi gotovinske rezerve. Tijekom te rasprave, članovi TCOP-a sastavili su popis problema s kojima se suočavaju zemlje pri proširenju dosega JRR-a te su predložili nekoliko rješenja za mnoge od tih problema. Sudionici su utvrdili i brojne izazove pri određivanju ciljnih vrijednosti gotovinskog salda i pri stvaranju gotovinske rezerve.

Treći se dan raspravljalo o budućim radnim planovima tematske skupine. Sastavljen je popis ključnih tema za daljnje rasprave koji uključuje ulogu riznice u upravljanju novčanim sredstvima, upravljanje rizicima kao dio upravljanja novčanim sredstvima, upotrebu financijskih instrumenata za upravljanje novčanim sredstvima, itd.

Sažetak rasprava, kao i glavni rezultati sastanka dostupni su u izvještaju o skupu, objavljenom na web-stranici PEMPAL-a:

[www.pempal.org/node/2490](http://www.pempal.org/node/2490)

*Sastanak tematske skupine o upravljanju novčanim sredstvima, 16. - 18. ožujka 2016., Ankara, Turska*



## Tematska videokonferencija o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

**Datum:** 5. travnja 2016..

**Na videokonferenciji su sudjelovala 22 člana tematske skupine iz osam zemalja** (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Moldova, Ruska Federacija i Turska).

**Ciljevi sastanka** bili su rasprava o iskustvu Kazahstana u održavanju informacijskog sustava za financijsko upravljanje (FMIS) te priprema skupine za sljedeći sastanak uživo.

**Glavni rezultati sastanka** uključivali su objašnjenje kazaškog pristupa povjeravanju održavanja

FMIS-a trećim osobama. Sukladno zakonodavstvu na snazi, nacionalno značajne informacijske resurse podržava jedan operater za informacijsku i komunikacijsku infrastrukturu, odnosno državno poduzeće JSC „Nacionalne informacijske tehnologijske“. Skupina je također sastavila dnevni red za svoj sljedeći sastanak uživo planiran za početak lipnja u Kišinjevu.

Materijali sa sastanka mogu se pronaći na poveznici

[www.pempal.org/node/2894](http://www.pempal.org/node/2894)

## Plenarna sjednica TCOP-a

**Datum:** 1. - 3. lipnja 2016.

**Mjesto održavanja:** Kišinjev, Moldova

### Sastanku je nazočilo 56 stručnjaka iz 15 zemalja PEMPAL-a

(Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Crna Gora, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan i Turska). Na sjednici su također bili prisutni promatrači iz slovačkog Ministarstva financija i mađarske Državne riznice.

**Cilj sjednice** bila je rasprava o razvoju uloge funkcije državne riznice u pogledu prijelaza s tradicionalne ručne obrade podataka na automatiziranu upotrebom modernih informacijskih sustava za financijsko upravljanje. Skup je također poslužio kao forum za ažuriranje plana aktivnosti TCOP-a za FG 2017.

### Glavni rezultati sastanka uključivali

su upoznavanje članova TCOP-a s nedavnim razvojem sustava riznice domaćina skupa, Moldove, kao i s njezinim strateškim planovima za općeniti daljnji razvoj sustava PFM-a, a posebno riznice. Osim slučaja Moldove, sudionici

sastanka bili su upoznati i s iskustvima nekoliko zemalja sudionica u pogledu razvoja njihovih sustava riznice: Ruske Federacije, Gruzije i Mađarske. Stručnjaci su iznijeli i pregled međunarodnih trendova u razvoju funkcije riznice. Zadnji dan skupa bio je posvećen sve većoj ulozi informacijskih tehnologija u obavljanju funkcije riznice, kojem su se priključili članovi tematske skupine TCOP-a za upotrebu IT-a u poslovanju riznice. Zajednički je tematski blok sudionicima pružio dobru priliku da se upoznaju s iskustvom Moldove u razvoju novog moldovskog informacijskog sustava za financijsko upravljanje te upotrebi IT-a za pružanje različitih usluga javne službe.

Osim tematskog dijela skupa, anketa provedena među sudionicima sastanka dala je važne informacije o tematskim prioritetima članova TCOP-a za buduće skupove, koje će Izvršni odbor uzeti u obzir pri potvrđivanju planova za aktivnosti Zajednice prakse.

Materijali su dostupni na poveznici

[www.pempal.org/node/2908](http://www.pempal.org/node/2908)





# Sastanak Tematske skupine o upotrebi IT-a u poslovanju riznice

**Datum:** 3. - 4. lipnja 2016.

**Mjesto održavanja:** Kišinjev, Moldova

**Na sastanku je sudjelovalo 29 stručnjaka koji su predstavljali 10 zemalja PEMPAL-a** (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Kazahstan, Moldova, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina), a pri organizaciji sastanka pomogao je resursni tim Svjetske banke u suradnji s TCOP-om.

**Cilj sastanka** bio je ponuditi članovima priliku za neslužbenu raspravu o ključnim pitanjima povezanim s upotrebom ICT-a, posebno u pogledu toga kako ICT može poboljšati ulogu funkcije riznice u razvoju. Na skupu su također pružene sveobuhvatne informacije o iskustvu Moldove u provedbi novog FMIS-a.

**Glavni rezultat sastanka** jest dubinska analiza moldovskog iskustva u provedbi novog FMIS-a, s posebnim naglaskom na naučene lekcije. Ministarstvo financija prošlo je dugačak i izazovan proces razvoja novog sustava. Ministarstvo je prvotno angažiralo vanjskog dobavljača za razvoj sustava u sklopu projekta koji su financirali donatori, ali nije bilo zadovoljno njegovom kvalitetom pa je odlučilo razviti vlastiti sustav. Novi je sustav pokrenut 1. siječnja 2016. Radi

se o internetskom sustavu kojemu pristup ima 9000 korisnika na razini središnje i lokalne vlasti, a izgrađen je na SAP-ovoj platformi koja je značajno izmijenjena kako bi se prilagodila vladinim tehničkim uvjetima.

Sudionici su također bili upoznati s vladinim elektroničkim platnim sustavom (MPay) koji je pokrenut 2013. Vlada je odlučila modernizirati svoj odnos s građanima uspostavljanjem elektroničkih usluga dostupnih diljem zemlje. Dva ključna razloga za reformu bila su borba protiv korupcije te pružanje jednostavnih sučelja za plaćanja širokoj moldovskoj dijaspori koja živi u inozemstvu. Raspravljalo se i o budućim radnim planovima tematske skupine. Tijekom FG 2017. organizirat će se niz videokonferencija za raspravu o sljedećim temama:

- tehnička podrška FMIS-a u različitim zemljama;
- upravljanje projektima, upravljanje promjenama, upravljanje rizikom;
- moduli FMIS-a (raspored provedbe, pravila integracije itd.).

Materijali sa sastanka dostupni su na

[www.pempal.org/node/2928](http://www.pempal.org/node/2928)



## Sastanak tematske skupine na temu računovodstva u javnom sektoru

**Datum:** 3. – 5. listopada 2016.

**Mjesto održavanja:** Minsk, Republika Bjelarus

**Sastanku je prisustvovalo 45 stručnjaka koji su predstavljali 13 zemalja članica PEMPAL-a** (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Ruska Federacija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina).

**Ciljevi sastanka** bili su ponuditi članovima TCOP-a priliku da bolje prouče praktična pitanja u pogledu usklađivanja računovodstvenih standarda u javnom sektoru s IPSAS-om i da razmijene novosti o napretku reformi računovodstva i izvještavanja u njihovim zemljama. Još jedan od ciljeva bio je pružiti savjet kolegama iz zemlje domaćina, Bjelarusu.

**Glavni ishodi sastanka** uključivali su upoznavanje sudionika s najnovijim razvojem reformi računovodstva u javnom sektoru u zemljama sudionicama i šire u regiji. Predstavnici Rusije i Kazahstana iznijeli su

svoj ostvareni napredak i naučene lekcije. Tim Svjetske banke iznio je i svoje iskustvo podupiranja faze izrade sličnih reformi u Poljskoj te je sudionicima pružio najnovije informacije u pogledu napretka formiranja vizije EU-a za računovodstvene standarde. Skup je predstavnicima Bjelarusu omogućio savjetovanje s kolegama i stručnjacima u pogledu ključnih pitanja s kojima su se suočavali u procesu oblikovanja strategije za reformu računovodstva u javnom sektoru. Budući radni planovi tematske skupine TCOP-a u pogledu računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru također su bili dio rasprave. Članovi skupine pokazali su zanimanje za još rasprava s više pojedinosti o posebnim standardima IPSAS-a, uključujući „Izvještavanje po segmentima” i „Zalihe”, kao i iskustva u provedbenoj praksi na razini zemalja.

Materijali su dostupni na

[www.pempal.org/node/2960](http://www.pempal.org/node/2960)



# Tematska videokonferencija o upravljanju novčanim sredstvima

Datum: 19. listopada 2016.

## Na trosatnoj videokonferenciji na temu financijskih instrumenata koji se upotrebljavaju u upravljanju novčanim sredstvima bilo je prisutno 36 sudionika iz 12 zemalja

(Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Hrvatska, Gruzija, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Rusija, Tadžikistan, Turska i Ukrajina). U središtu videokonferencije bila je prezentacija stručnjaka Svjetske banke Mikea Williamsa.

**Cilj sastanka** bio je prikaz alata koji bi se mogli primjenjivati u procesu upravljanja novčanim sredstvima. Među ciljevima konferencije bila je i priprema sljedećeg sastanka skupine uživo u Moskvi.

**Glavni rezultati sastanka** uključivali su upoznavanje sudionika s različitim instrumentima upravljanja novčanim sredstvima koji su obično dostupni za usklađenje salda, i na strani aktive i na strani pasive. Prezentacija g. Williamsa poslužila je kao koristan podsjetnik na ključne ciljeve i koristi koje proizlaze iz efikasnog upravljanja novčanim sredstvima te na to da se ciljevi politike ne ostvaruju neovisno o drugim ciljevima politike, kao što su ciljevi fiskalne politike, politike upravljanja dugom i monetarnih politika. Priznata je važnost JRR-a kao alata za centralizirano upravljanje novčanim sredstvima uz prednosti vođenja

jedinstvenog bankovnog računa ili mreže povezanih računa istaknutih kao poboljšana kontrola i planiranje, smanjeno administrativno opterećenje i efikasnije upravljanje novčanim sredstvima. Također je naglašeno da jednom kad se uspostavi JRR upravitelji novčanim sredstvima su u boljoj poziciji da izrađuju projekcije za saldo te potom i upotrebljavaju kratkoročne (gruba prilagodba, eng. rough tuning) i druge instrumente (fina prilagodba, eng. fine tuning) za usklađenje JRR-a, tj. za ujednačenje novčanih tokova, smanjujući volatilnost salda. Državne obveznice, posebno kratkoročne državne obveznice (često s rokom dospjeća na jedan mjesec) obično su bili glavni instrument koji se upotrebljavao za usklađenje JRR-a tj. grubu prilagodbu (eng. rough tuning), dok je fina prilagodba dugoročnim instrumentima (eng. fine tuning) uključivala aktivnije upravljanje sa širim rasponom kratkoročnih instrumenata, posebno ugovorima o povratnoj kupnji (repo);

Članovi tematske skupine TCOP-a za upravljanje novčanim sredstvima odlučili su održati sastanak uživo početkom travnja 2017. u Moskvi. Nakon videokonferencije prikupljene su opaske članova o konceptu skupa i preliminarnom dnevnom redu.

Materijali su dostupni:

[www.pempal.org/node/2983](http://www.pempal.org/node/2983)

## Tematska videokonferencija „Upravljanje rizicima u poslovanju riznice”

Datum: 13. prosinca 2016.

**Na dvosatnoj videokonferenciji na temu upravljanja rizicima u riznici bilo je prisutno 27 sudionika iz osam zemalja** (Azerbajdžan, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Kazahstan, Kirgiska Republika, Moldova, Rusija i Tadžikistan). G. Alexei Solodov, voditelj Odjela za unutarnju kontrolu (revizija) i evaluaciju učinka ruske državne riznice održao je izlaganje nakon kojeg su uslijedila pitanja sudionika.

**Ciljevi sastanka** bili su pružiti članovima TCOP-a informacije o iskustvu Ruske Federacije u pogledu upravljanja rizicima u poslovanju riznice. Videokonferencija je poslužila kao dobar početak za pokretanje rasprave o toj temi u okviru TCOP-a.

**Glavni rezultati sastanka** uključivali su upoznavanje sudionika s pristupima Ruske Federacije upravljanju rizicima povezanim s poslovanjem riznice. Prezentacija koju je održao g. Solodov pomogla je sudionicima da shvate kako je ruska riznica uspostavila sustav klasifikacije rizika, kako ga je primijenila u procesima te kako sustav stvara izvješća o upravljanju i monitoringu. Pokazano je kako se izrađuje klasifikacija rizika: aktivnosti sklone rizicima su naglašene, potom se utvrđuju konkretna područja rizika i konačno rizične aktivnosti ili događaji se klasificiraju. Sudionici su također saznali kako ruska riznica određuje kriterije za odabir rizika za monitoring ili ublažavanje, kako sustav riznice utvrđuje rizike, postoje li mogućnosti za prepoznavanjem rizika prije izvršenja plaćanja u sustavu, komunicira li sustav s ostalim sustavima itd.

Materijali su dostupni na

[www.pempal.org/node/3108](http://www.pempal.org/node/3108)

# Zajednica prakse za unutarnju reviziju

## Plenarna sjednica i sastanak radne skupine za provedbene izazove u unutarnjoj kontroli

**Datum:** 21. - 24. ožujka 2016.

**Mjesto održavanja:** Prag, Češka Republika

**Osamdeset i jedan sudionik iz 25 zemalja** sastao se na godišnjoj plenarnoj sjednici posvećenoj izazovima provedbe unutarnje kontrole.

**Ciljevi sastanka** bili su učiti iz uspješnog iskustva u provođenju unutarnjih kontrola u javnom sustavu (PIC-a) s naglaskom na Češku Republiku, razmijeniti informacije o nedavnim ključnim promjenama u području unutarnje revizije u različitim regijama i zemljama, podijeliti stečeno znanje i izvještavati o napretku radnih skupina IACOP-a i predstaviti ažuriranu strategiju IACOP-a i novu Radnu skupinu za unutarnju kontrolu.

**Glavni rezultati sastanka:** IACOP je podijelio ključna kretanja iz područja unutarnje revizije, kako na globalnoj razini (najnovije informacije o okviru standarda unutarnje revizije) tako i na regionalnoj razini. Nizozemski i belgijski predstavnici objasnili su logiku i izazove u pozadini centraliziranog modela unutarnje revizije. Rusija, Rumunjska, Kazahstan, Crna Gora, Armenija, Srbija, Bosna i Hercegovina, Moldova i Hrvatska izvjestile su o svojem napretku, izazovima i ambicijama u kojima se odrazilo mnogo uloženi napor i ostvareni ciljevi uz pomoć PEMPAL-ove Zajednice prakse za unutarnju reviziju.

Sudionici su naučili kako su zemlje provele unutarnje kontrole u javnom sektoru. Članovi su razmijenili

ideje nakon izlaganja predstavnika iz Europske unije, Južnoafričke Republike, Brazila, Belgije i Češke Republike. Posebna je pažnja posvećena tome kako osigurati odgovornost unutar sustava unutarnje kontrole. Sudionici su naučili i da je učinkovitost modela unutarnje kontrole izravno povezana s kulturom i zrelošću zemlje u pogledu rizika, kontrole i revizije. Domaćin, češko Ministarstvo financija, predstavio je svoj položaj i izazove u provedbi unutarnje kontrole u javnom sektoru. O tim se izazovima raspravljalo na različitim sesijama skupina za raspravu koje su zatim dale povratne informacije i savjet našim češkim kolegama o tome kako dalje napredovati.

Na sastanku se također raspravljalo o Sažetku prijedloga na temu odnosa unutarnje revizije i financijske inspekcije te vrhovne revizijske institucije, kao i o modelima praktične primjene.

Izložen je najnoviji proizvod znanja, priručnik za osiguranje i poboljšanje kvalitete za unutarnju reviziju u javnom sektoru. Ovaj proizvod konačan je rezultat niza radionica tijekom kojih su sudionici od svojih kolega naučili kako podići razinu učinkovite provedbe dobrih praksi unutarnje revizije u svojim zemljama. Nekoliko je zemalja objasnilo kako je već počelo upotrebljavati taj priručnik kao smjernicu za poboljšanje svojih funkcija unutarnje revizije.

## Četrdeset i šest sudionika iz 24 zemalja

prisustvovalo je sastanku Radne skupine za unutarnju kontrolu.

**Ciljevi sastanka** bili su uvesti novu Radnu skupinu za unutarnju kontrolu (ICWG) i razmijeniti ključna načela te potaknuti razumijevanje unutarnjih kontrola u javnom sektoru (PIC) u EU-u među članovima, kao i pojasniti ključne definicije i važne dionike iz područja PIC-a te se usuglasiti o sljedećim koracima ICWG-a.

**Glavni rezultati sastanka:** Predstavljena je nova radna skupina za unutarnju kontrolu, pri čemu su sudionici imali priliku izraziti svoje prioritete u pogledu

opsega rada radne skupine. Cilj članova IACOP-a je, kroz učenje i razmjenu iskustva, izraditi Izvješće o stajalištu na temu uloge unutarnje revizije i Središnje harmonizacijske jedinice u ocjeni i razvoju unutarnjih kontrola u javnom sektoru. Namjera članova jest utvrditi smjernice i dobre prakse koje mogu poslužiti zemljama članicama IACOP-a kao referentni materijal.

Prezentacije, kao i glavni rezultati sastanka navedeni u službenom priopćenju dostupni su u sažetom izvještaju sa skupa, objavljenom na internetskoj stranici PEMPAL-a:

[www.pempal.org/node/2382](http://www.pempal.org/node/2382)



# Sastanak Radne skupine za Odnos unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom (RIFIX)

**Datum:** 17. listopada 2016.

**Mjesto održavanja:** Moskva, Rusija

**Sastanku su prisustvovala 54 člana radne skupine iz 20 zemalja PEMPAL-a.**

**Ciljevi sastanka** bili su okupiti članove Radne skupine za RIFIX kako bi podijelili svoj napredak te odrediti budući rad.

**Glavni rezultati sastanka** obuhvaćali su:

- dovršenje i odobrenje Sažetka prijedloga o odnosu unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom - dokument IACOP-a o dobroj praksi u kojem se sažimaju rezultati rada Radne skupine za RIFIX,

- spoznavanje dobrih praksi u RIFIX-u i ključnih događaja u zemljama Europe i srednje Azije te šire,
- raspravu o rezultatima ankete o ostvarenom napretku u primjeni dobrih praksi RIFIX-a u zemljama članicama od početka uspostave Radne skupine za RIFIX i
- razradu potencijala za daljnji nastavak objave Sažetka prijedloga o dobroj praksi za RIFIX.

Materijali su dostupni na

[www.pempal.org/node/2963](http://www.pempal.org/node/2963)



## Sastanak radne skupine za unutarnju kontrolu

**Datum:** 18. – 19. listopada 2016.

**Mjesto održavanja:** Moskva, Rusija

**Sastanku su prisustvovala 54 člana radne skupine iz 20 zemalja PEMPAL-a.**

**Ciljevi sastanka** bili su okupiti članove Radne skupine za unutarnju kontrolu kako bi razmijenili dobre prakse zemalja članica u pogledu unutarnjih kontrola te kako bi raspravili o sljedećim koracima Radne skupine.

**Glavni rezultati sastanka** uključivali su raspravu o 17 načela učinkovite unutarnje kontrole okvira

COSO-a kako bi se utvrdili najvažniji za javni sektor te spoznaja kako su zemlje rješavale izazove provedbe u pogledu unutarnjih kontrola. Raspravljalo se i o budućim koracima koji uključuju pokretanje radova za utvrđivanje glosara za područje unutarnjih kontrola.

Materijali su dostupni na

[www.pempal.org/node/2963](http://www.pempal.org/node/2963)



## **PRILOG 3**

# **POVEZNICE NA RAZVIJENE I RAZMIJENJENE KLJUČNE RESURSE**



Tijekom 2016. PEMPAL je podijelio i preveo mnogo dokumenata radi podrške prijevodima, kako je istaknuto u tablici u nastavku. Poveznice na ključne dokumente navedene su u nastavku i mogu se naći na PEMPAL-ovoj internetskoj stranici na službenim jezicima mreže, odnosno engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom.

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

**TABLICA 13: PODIJELJENI/PREVEDENI DOKUMENTI**

Podijeljeni/prevedeni dokumenti	1. tromjesečje	2. tromjesečje	3. tromjesečje	4. tromjesečje	Ukupno
<b>Prezentacije povezane s PFM-om u PowerPointu i u tekstualnom obliku</b>	75	54	15	31	175

## Zajednica prakse za proračun

Istraživanje najnovijih trendova i pitanja povezanih s fiskalnim pravilima u obliku sažetka prijedloga za plenarnu sjednicu. Dostupno je u mapi „Concept Note and Agenda“ na:

[www.pempal.org/node/2289](http://www.pempal.org/node/2289)

Status reformi u zemljama članicama BCOP-a u vezi s primjenom fiskalnih pravila (kao što proizlazi iz neformalnih rezultata tematske ankete prije sastanka temeljene na relevantnom odjeljku Ankete OECD-a o proračunskim praksama i procedurama). Prezentacija ankete dostupna je u mapi „Materials“ na:

[www.pempal.org/hr/events/plenarni-sastanak-zpb-fiskalna-konsolidacija](http://www.pempal.org/hr/events/plenarni-sastanak-zpb-fiskalna-konsolidacija)

Važnost pojednostavljivanja: Vladin vodič za izradu proračuna za građane, Međunarodno partnerstvo za proračun (IBP), travanj 2012. Te su smjernice dostupne u mapi „Documents“ na:

[www.pempal.org/node/2634](http://www.pempal.org/node/2634)

Proračun za građane Kirgiske Republike. Vidjeti dokument objavljen 2015. u okviru zapisnika na:

[www.pempal.org/node/2937](http://www.pempal.org/node/2937)

Ljestvica zemalja na Indeksu otvorenosti proračuna za 2015. (grafičko rangiranje i Prilozi C i D: dostupno na engleskom i ruskom). Primjer izvještaja IBP-a o rezultatima na razini zemlje Gruzija

[www.internationalbudget.org/opening-budgets/open-budget-initiative/open-budget-survey/publications-2/full-report/](http://www.internationalbudget.org/opening-budgets/open-budget-initiative/open-budget-survey/publications-2/full-report/)

Smjernice Ruske Federacije za proračune za građane (rujan 2015.) Te su smjernice dostupne u mapi „Documents“ na:

[www.pempal.org/node/2634](http://www.pempal.org/node/2634)

Preporuke za proračune za građane (Ministarstva financija Moldove). 2013. Analitički centar „Expert Group“ Moldova. Te su smjernice dostupne u mapi „Documents“ na:

[www.pempal.org/node/2634](http://www.pempal.org/node/2634)

Kirgiska Republika, 2014., Methodology for Development of a Citizens' Budget in the Kyrgyz Republic (Metodologija za razvoj proračuna za građane u Kirgiskoj Republici), prijevodi dostupni u mapi „Documents“ na

[www.pempal.org/node/2634](http://www.pempal.org/node/2634)

OECD-ov regulatorni pregled sustava plaća u javnom sektoru u Sloveniji dostupan je na wiki stranicama BCOP-a.

- Slovenija: Zakon o sustavu plaća u javnom sektoru; kolektivni ugovor i Odluka o napredovanju po platnim razredima dostupni su na wiki stranici BCOP-a.
- Anketa OECD-a o planiranju proračuna prema učinku te povezani pojmovnik dostupni su na

[www.pempal.org/node/2912](http://www.pempal.org/node/2912)

- Prezentacije s 12. godišnjeg sastanka visokih dužnosnika odgovornih za proračune zemalja srednje, istočne i jugoistočne Europe, uključujući nacrt OECD-ovog „Zajedničkog priručnika za transparentnost proračuna“ dostupni su na

[www.pempal.org/node/2912](http://www.pempal.org/node/2912)

- Studijski posjet Sloveniji na temu ispitivanja reformi plaća u javnom sektoru te praksi upravljanja primanjima zaposlenih u javnom sektoru. Materijali sa studijskog posjeda dostupni su na

[www.pempal.org/node/2859](http://www.pempal.org/node/2859)

Dodatni materijali o upravljanju plaćama u javnom sektoru koje je ustupila slovenska Vlada (dostupni na engleskom, slovenskom i ruskom te objavljeni na wiki stranici BCOP-a):

- Zakon o sustavu plaća u javnom sektoru
- Odluka o napredovanju po platnim razredima
- Kolektivni ugovor

Materijali sa videokonferencije o izradi proizvoda znanja na temu proračuna za građane dostupni su na

[www.pempal.org/node/2971](http://www.pempal.org/node/2971)

Dokumenti i prezentacije povezani s programskim planiranjem i planiranjem proračuna prema učinku sa sastanka Radne skupine BCOP-a dostupni su na:

[www.pempal.org/node/2994](http://www.pempal.org/node/2994)

# Zajednica prakse za riznicu

Sažetak rezultata Ankete o jedinstvenom računu riznice u zemljama članicama PEMPAL-a

[www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/albania\\_presentation\\_tsa\\_bcs.ppt](http://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/albania_presentation_tsa_bcs.ppt)

Materijali sa sastanka tematske skupine TCOP-a o upravljanju novčanim sredstvima – Analiza slučajeve zemalja (Turska, Albanija, Moldova, Ruska Federacija) i Izvještaj sa skupa

[www.pempal.org/node/2490](http://www.pempal.org/node/2490)

Materijali s plenarne sjednice TCOP-a o razvoju uloge i funkcija riznice, uključujući Izvještaj o skupu

[www.pempal.org/node/2908](http://www.pempal.org/node/2908)

Materijali o kojima se raspravljalo tijekom radionice TCOP-a o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice - slučaj Moldove i Izvještaj sa skupa

[www.pempal.org/node/2929](http://www.pempal.org/node/2929)

Prezentacija s videokonferencije o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice - slučaj Kazahstana i Izvještaj sa skupa

[www.pempal.org/hr/node/2894](http://www.pempal.org/hr/node/2894)

Materijali s tematskog sastanka na temu računovodstva i izvještavanja u javnom sektoru, uključujući Izvještaj o skupu.

[www.pempal.org/node/2960](http://www.pempal.org/node/2960)

Prezentacija s videokonferencije na temu upravljanja novčanim sredstvima i sažetak rasprava.

[www.pempal.org/node/2983](http://www.pempal.org/node/2983)

Prezentacija s videokonferencije na temu upravljanja rizicima i sažetak rasprava

[www.pempal.org/node/3108](http://www.pempal.org/node/3108)



# Zajednica prakse za unutarnju reviziju

Materijali s plenarne sjednice IACOP-a i službeno priopćenje

[www.pempal.org/node/2382](http://www.pempal.org/node/2382)

Materijali sa sastanka tematske radne skupine IACOP-a za unutarnju kontrolu

[www.pempal.org/node/2382](http://www.pempal.org/node/2382)

Vodič za osiguranje kvalitete u unutarnjoj reviziji u javnom sektoru

[www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/qag\\_eng.docx](http://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/attachments/qag_eng.docx)

Dokumenti i prezentacije povezani sa sastankom Radne skupine za RIFIX i Radne skupine za unutarnju kontrolu dostupni su na:

[www.pempal.org/node/2963](http://www.pempal.org/node/2963)

Sažetak prijedloga o odnosu unutarnje revizije s financijskom inspekcijom i vanjskom revizijom – dokument IACOP-a o dobroj praksi u kojem su sažeti rezultati rada Radne skupine za RIFIX

[www.pempal.org/hr/knowledge-product-list](http://www.pempal.org/hr/knowledge-product-list)

Novine IACOP-a, 1. i 2. izdanje.

[www.pempal.org/node/2382](http://www.pempal.org/node/2382)



# Sve zajednice prakse

Prezentacije i dokumenti sa sastanka izvršnih odbora svih zajednica prakse PEMPAL-a:

[www.pempal.org/node/2937](http://www.pempal.org/node/2937)







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**



MINISTRY OF FINANCE  
OF THE RUSSIAN FEDERATION