



GODIŠNJI  
IZVJEŠTAJ ZA  
FG 2019.

© Tajništvo PEMPAL-a

Ovaj dokument proizvod je PEMPAL Tajništva.

**Prava i dopuštenja:**

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

Za sve upite treba se obratiti Tajništvu PEMPAL-a.



TAJNIŠTVO PEMPAL-A

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

**Zajednica prakse za proračun (BCOP)**

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

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

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

**Zajednica prakse za riznicu (TCOP)**

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

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

# GODIŠNJI IZVJEŠTAJ PEMPAL-A ZA FG 2019.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

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



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



MINISTRY OF FINANCE  
OF THE RUSSIAN FEDERATION


# SADRŽAJ

<b>SKRAĆENICE</b> .....	<b>iii</b>
<b>UVODNA RIJEČ</b> .....	<b>1</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>3</b>
<b>1. POZADINSKE INFORMACIJE I OBUHVAT</b> .....	<b>7</b>
<b>2. UTJECAJA PEMPAL-A NA PRAKSE PFM-A U ZEMLJAMA ČLANICAMA I STRUČNU SPOSOBNOST STRUČNJAKA ZA PFM</b> .....	<b>13</b>
<b>3. PEMPAL-OVI REZULTATI: ADRESIRANJE PRIORITETA PFM-A ZEMALJA ČLANICA</b> .....	<b>17</b>
3.1. Zajednica prakse za proračun (BCOP).....	21
3.2. Zajednica prakse za riznicu (TCOP).....	26
3.3. Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP).....	30



<b>4. PEMPAL-OVI REZULTATI: PRUŽANJE VISOKOKVALITETNIH I RELEVANTNIH USLUGA I RESURSA ČLANOVIMA</b> .....	<b>35</b>
4.1. Kvaliteta i relevantnost skupova i materijala.....	36
4.2. Kvaliteta sadržajne podrške resursnih timova zajednica prakse .....	38
4.3. Kvaliteta logističke i administrativne podrške – Tajništvo.....	40
<b>5. PEMPAL-OVI REZULTATI: ODRŽIVA MREŽA KOJU PODUPIRU STRUČNJACI ZA PFM, ZEMLJE ČLANICE I RAZVOJNI PARTNERI</b> .....	<b>43</b>
5.1. Predano rukovodstvo i članovi.....	44
5.2. Snažna podrška i nadzor donatora.....	47
5.3. Osiguranje financijski održive mreže - ključni pokazatelji.....	49
<b>PRILOG 1: UTJECAJ PEMPAL-A NA PRAKSE PFM-A I STRUČNU SPOSOBNOST STRUČNJAKA ZA PFM</b> .....	<b>53</b>
Zajednica prakse za proračun: Primjeri utjecaja u FG 2019. ....	54
Zajednica prakse za riznicu: Primjeri utjecaja u FG 2019. ....	56
Zajednica prakse za unutarnju reviziju: Primjeri utjecaja u FG 2019. ....	58
Općenite povratne informacije o PEMPAL-u iz anketa provedenih nakon skupova u FG 2019. ....	61
<b>PRILOG 2: SASTAV IZVRŠNIH ODBORA ZAJEDNICA PRAKSE PEMPAL-A TIJEKOM FG 2019.</b> .....	<b>65</b>
<b>PRILOG 3: ČLANOVI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A, FG 2019.</b> .....	<b>67</b>
<b>PRILOG 4: SAŽETAK ODGOVORA U EVALUACIJSKIM ANKETAMA ZA SKUPOVE PEMPAL-A</b> .....	<b>69</b>
<b>PRILOG 5: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A</b> .....	<b>73</b>

# SKRAĆENICE



<b>AIPWG</b>	Radna skupina za reviziju u praksi
<b>BCOP</b>	Zajednica prakse za proračun
<b>BCS</b>	bosansko-hrvatsko-srpski jezici
<b>BLTWG</b>	Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost
<b>SBO CESEE-a</b>	Mreža visokih dužnosnika odgovornih za proračun (SBO) za regiju srednje, istočne i jugoistočne Europe (CESEE)
<b>SHJ</b>	Središnja harmonizacijska jedinica
<b>COP</b>	zajednica prakse
<b>KG</b>	kalendarska godina
<b>COSO</b>	Odbor pokroviteljskih organizacija povjerenstva Treadway
<b>EC</b>	Izvršni odbor
<b>ECA</b>	Europa i Srednja Azija
<b>ISFU</b>	Informacijski sustav za upravljanje financijama
<b>FG</b>	fiskalna godina
<b>GIFT</b>	Globalna inicijativa za fiskalnu transparentnost
<b>IACOP</b>	Zajednica prakse za unutarnju reviziju
<b>IBP</b>	Međunarodno partnerstvo za proračun
<b>IPSAS</b>	Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor
<b>IKT</b>	informacijsko-komunikacijske tehnologije
<b>IT</b>	informacijske tehnologije
<b>MDTF</b>	fond s više donatora

<b>MF</b>	Ministarstvo financija
<b>OECD</b>	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj
<b>PEMPAL</b>	Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima
<b>PIFC</b>	Sustav unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru
<b>PPBWG</b>	BCOP-ova Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima
<b>PFM</b>	upravljanje javnim financijama
<b>SECO</b>	švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove
<b>TCOP</b>	Zajednica prakse za riznicu
<b>JRR</b>	jedinstveni račun riznice
<b>VC</b>	videokonferencija
<b>WB</b>	Svjetska banka
<b>WG</b>	radna skupina



# UVODNA RIJEČ

Veliko mi je zadovoljstvo predstaviti Godišnji izvještaj Mreže za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) za fiskalnu godinu 2019. Ovo je bila druga fiskalna godina primjene PEMPAL Strategije za razdoblje 2017. – 2022. nakon uspješne provedbe prethodne PEMPAL Strategije za razdoblje 2012. – 2017. Kao što proizlazi iz podataka navedenih u izvještaju, PEMPAL je i dalje učinkovita i iznimno vrijedna platforma za dijeljenje znanja za zemlje članice iz regije Europe i Srednje Azije (ECA), s ciljem podrške efikasnijoj i učinkovitijoj upotrebi javnih sredstava putem poboljšanih praksi upravljanja javnim financijama.

Željela bih iskoristiti ovu priliku i u ime Upravnog odbora zahvaliti zemljama članicama te ključnim dionicima na njihovoj stalnoj podršci i vrijednom doprinosu. Učenje iz međunarodnih i regionalnih dobrih praksi te razmjena informacija među zemljama ključni su alati u okviru pristupa učenja od kolega kojim se koristi PEMPAL. Suradnja među agencijama središnje države dovodi do unaprjeđenja sustava upravljanja javnim financijama, istovremeno jačajući regionalne odnose, što je od koristi za zemlje članice i šire.

Moja uloga predsjednice Upravnog odbora započela je krajem ovog fiskalnog razdoblja. Iskoristila bih stoga ovu priliku kako bih zahvalila prethodnom predsjedniku Danielu Boyceu iz Svjetske banke na produktivnim doprinosima i na vođenju Odbora tijekom razdoblja koje je obuhvaćeno ovim Izvještajem.

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



**Anna Valkova**

Predsjednica Upravnog odbora PEMPAL-a  
Ministarstvo financija, Ruska Federacija

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'A' followed by a series of loops and a long horizontal stroke.



# SAŽETAK

**PEMPAL omogućava razmjenu profesionalnog iskustva između praktičara u području upravljanja javnim financijama (PFM) iz vlada 23 zemlje regije Europe i Srednje Azije (ECA).** Cilj PEMPAL-a jest da vlade zemalja članica upotrebljavaju javna sredstva na efikasniji i učinkovitiji način. Članovi PEMPAL-a dolaze iz ministarstava financija i državnih riznica te su organizirani u tri tematske zajednice prakse (COP-a), koje su usmjerene na pitanja proračuna (Zajednica prakse za proračun, BCOP), riznice (Zajednica prakse za riznicu, TCOP) i unutarnje revizije (Zajednica prakse za unutarnju reviziju, IACOP).

**U Godišnjem izvješću za FG 2019. (GI) bilježi se napredak u primjeni dobrih i poboljšanih praksi PFM-a koje su razvijene, promovirana ili dijeljene putem PEMPAL-a od 1. srpnja 2018. do 30. lipnja 2019.** Aktivnosti u FG 2019. temeljile su se na PEMPAL Strategiji za razdoblje 2017.–2022., čija je svrha pružiti profesionalnu platformu za učenje od kolega koja dobro funkcionira i putem koje se praktičari u području javnih financija iz zemalja članica mogu umrežavati kako bi ojačali svoje kapacitete i mogli razviti i podijeliti znanja i referentna mjerila.

**Pet stotina sudionika iz 23 zemlje članice PEMPAL-a prisustvovalo je skupovima u FG 2019.,** uključujući sastanke uživo, mrežne razmjene, videokonferencije i radionice. Snažna posvećenost zemalja članica očituje se u spremnosti zemalja članica da budu domaćini događanjima PEMPAL-a i ulože značajne resurse u njihovu organizaciju, kao i da delegiraju svoje ključne zaposlenike da prisustvuju i doprinesu događanjima PEMPAL-a, razvijaju proizvode znanja PEMPAL i budu članovi Izvršnih odbora COP-ova. Šest od devet skupova uživo u FG 2019. održano je u zemljama članicama PEMPAL-a, a neki su skupovi organizirani na način da su dva ili tri skupa održana uzastopno kako bi se ostvarila ušteda. Također, sve je više dokaza o tome da predstavnici zemalja članica aktivno sudjeluju u osmišljavanju i provedbi dnevnog reda skupova, rade na proizvodima znanja i vode tematske skupine kako bi pridonijeli reformama u svojim zemljama.

**BCOP je bio usmjeren na prikupljanje informacija o trenutnim praksama i uspoređivanje sustava planiranja proračuna prema učincima i dubinskim analizama rashoda u zemljama PEMPAL-a, na uključivanje građana u proračunski proces i fiskalnu politiku, te na planiranje kapitalnog proračuna/upravljanje javnim ulaganjima.** U FG 2019. BCOP je organizirao dva skupa uživo i jednu videokonferencijsku radionicu. Manje delegacije radnih skupina BCOP-a također su sudjelovale u mrežnim razmjenama s OECD-om i GIFT-om. Ključne teme bile su: i) razmatranje mehanizama za sudjelovanje javnosti u proračunskom procesu na nacionalnoj razini i razmatranje dobrih praksi inicijativa za participativno planiranje proračuna na podnacionalnoj razini; ii) prikupljanje i analiziranje podataka o planiranju proračuna prema učincima i dubinskoj analizi rashoda u zemljama PEMPAL-a kako bi se razmotrile prakse i izazovi te proveda usporedba sa zemljama OECD-a; i iii) uspoređivanje praksi i trendova u zemljama PEMPAL-a s međunarodnim praksama, te utvrđivanje ključnih izazova u oblasti jačanja upravljanja javnim investicijama i poboljšanja planiranja kapitalnog proračuna.

**TCOP je bio usmjeren na reforme aktivnosti državnih riznica.** U FG 2019. održano je sedam skupova TCOP-a, tri skupa uživo i četiri videokonferencije. Ključne teme bile su i) kontrole proračunskih rashoda i interakcija između procesa izvršenja državnog proračuna i javnim nabavama, kao i iskustva zemalja s institucionalnom reorganizacijom; ii) razvoj čvrsto utemeljenih i kvalitetnih projekcija novčanih tokova te razmatranje poveznica između izrade projekcija novčanih tokova i izvršenja proračuna; iii) primjena informacijskih sustava za financijsko upravljanje i njihova interoperabilnost sa sustavima javne nabave; i iv) optimizacija izrade kontnog plana javnog sektora.

**IACOP je nastavio pružati podršku pri uspostavljanju modernih i učinkovitih sustava unutarnje revizije.** U FG 2019. IACOP je održao četiri sastanka uživo. Ključne teme bile su i) povećanje učinkovitosti unutarnje revizije u javnom sektoru i objavljivanje smjernica o načinima na koje unutarnji revizori mogu demonstrirati utjecaj i mjeriti dodanu vrijednost; ii) razmatranje okruženja unutarnjih kontrola, uključujući izradu smjernica za unutarnje revizore o procjeni učinkovitosti unutarnjih kontrola; i iii) razmatranje različitih uloga moderne funkcije unutarnje revizije, uključujući funkcije pružanja osiguranja i savjetovanja.

**Prikupljeni su novi dokazi o utjecaju PEMPAL-a na sustave PFM-a zemalja članica u FG 2019.** Sudionici su iznimno cijenili pružene prilike za učenje i razmjenu znanja s kolegama, te su izvijestili da je PEMPAL dao doprinos poboljšanju njihovih profesionalnih znanja i vještina. Zemlje članice također su izvijestile da PEMPAL doprinosi reformama PFM-a u tim zemljama, uključujući poboljšanje proračunskih praksi, sustava riznice, te unutarnje revizije i unutarnje kontrole.

**Skupovi u FG 2019. potaknuli su visoku razinu uključenosti zemalja članica.** Sastanci koji su se održavali u zemljama članicama otvarali su se na rukovodećoj razini i nazočili su im visoki dužnosnici. Ukupno je 24 visoka dužnosnika iz zemalja članica nazočilo PEMPAL-ovim skupovima uživo u FG 2019.

**PEMPAL je nastavio stjecati značajnu podršku od svojih razvojnih partnera u FG 2019.,** uključujući Svjetsku banku, švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO), Ministarstvo financija Ruske Federacije, Organizaciju za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i Nacionalnu akademiju za financije i ekonomiju u sklopu nizozemskog Ministarstva financija. Program se financira fondom s više donatora (MDTF) kojim upravlja Svjetska banka, a dva glavna donatora su: SECO i Ministarstvo financija Ruske Federacije. Nastavlja se bliska suradnja s drugim relevantnim međunarodnim institucijama, uključujući Globalnu inicijativu za fiskalnu transparentnost (GIFT) i Organizaciju za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD).

**PEMPAL ovom prilikom želi zahvaliti svim zemljama članicama, razvojnim partnerima i donatorima na njihovoj podršci i kontinuiranoj suradnji u cilju jačanja reformi PFM-a u cijeloj regiji ECA.** PEMPAL je ponosan na svoja postignuća u FG 2019. i željno iščekuje nastavak rada na nadogradnji tih postignuća u FG 2020., uključujući provođenje neovisne evaluacije programa u okviru srednjoročnog pregleda njegove Strategije, kako bi se dalje unaprijedila učinkovitost i efikasnost mreže.







1

# POZADINSKE INFORMACIJE I OBUHVAT

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

**Članovi PEMPAL-a vladini su dužnosnici ministarstava financija, državnih riznica i drugih povezanih središnjih agencija 23 zemlje Europe i srednje Azije:** Albanije, Armenije, Azerbajdžana, Bjelarus, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Hrvatske, Češke Republike<sup>1</sup>, Gruzije, Mađarske<sup>1</sup>, Kazahstana, Kosova, Kirgiske Republike, Moldove, Crne Gore, Sjeverne Makedonije, Rumunjske, Rusije, Srbije, Tadžikistana, Turske, Ukrajine i Uzbekistana. Članovi su odgovorni za planiranje, pripremu, izvršenje i monitoring vladinog proračuna, te koordinaciju/harmonizaciju funkcija unutarnje revizije i unutarnje kontrole.

**Učenje od kolega glavni je instrument kojim se PEMPAL koristi.** Riječ je o pristupu povećanja kapaciteta pojedinaca i organizacija čiji je učinak dokazan. Sudionici međusobno surađuju izravno ili s pomoću interneta te razvijaju pristupe za rješavanje zajedničkih izazova u PFM-u. Razmjena informacija i diskusije o zajedničkim problemima i rješenjima omogućeni su vezama koje su izgrađene tijekom vremena između individualnih članova i zemalja članica s pomoću redovitih interakcija koje promiče i podupire PEMPAL. Za razliku od tradicionalnih edukativnih pristupa, sudionici PEMPAL-a sami planiraju svoje aktivnosti i preuzimaju ulogu stručnjaka u skupinama sastavljenim od svojih kolega, tako da su oni ne samo primatelji nego i pružatelji tehničke pomoći, u skladu s njihovim potrebama i prednostima.

**PEMPAL je organiziran u tri tematske zajednice prakse (ZP): za proračun, riznicu i unutarnju reviziju.** Svaka zajednica ima posebno članstvo, a aktivnosti se provode prema sveobuhvatnoj PEMPAL Strategiji i akcijskim planovima zajednica prakse koje pripremaju članovi u skladu s prioritetima PFM-a u zemljama članicama. Akcijski planovi zajednica prakse uključuju dijeljenje i stvaranje (razvoj) znanja s pomoću sastanaka uživo i virtualnih sastanaka, posjeta radi razmjene znanja, te razvoja proizvoda znanja. Informacije se dijele na javnoj internetskoj stranici na tri službena jezika mreže: engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom (BCS).

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

**Trenutačna PEMPAL Strategija stupila je na snagu u srpnju 2017. i definira PEMPAL-ov strateški okvir za razdoblje 2017. - 2022.** U skladu s tim okvirom, cilj PEMPAL-a na najvišoj razini očekivanih rezultata za trenutačno razdoblje jest:

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

Očekivani krajnji cilj PEMPAL Strategije za razdoblje 2017. - 2022. je:

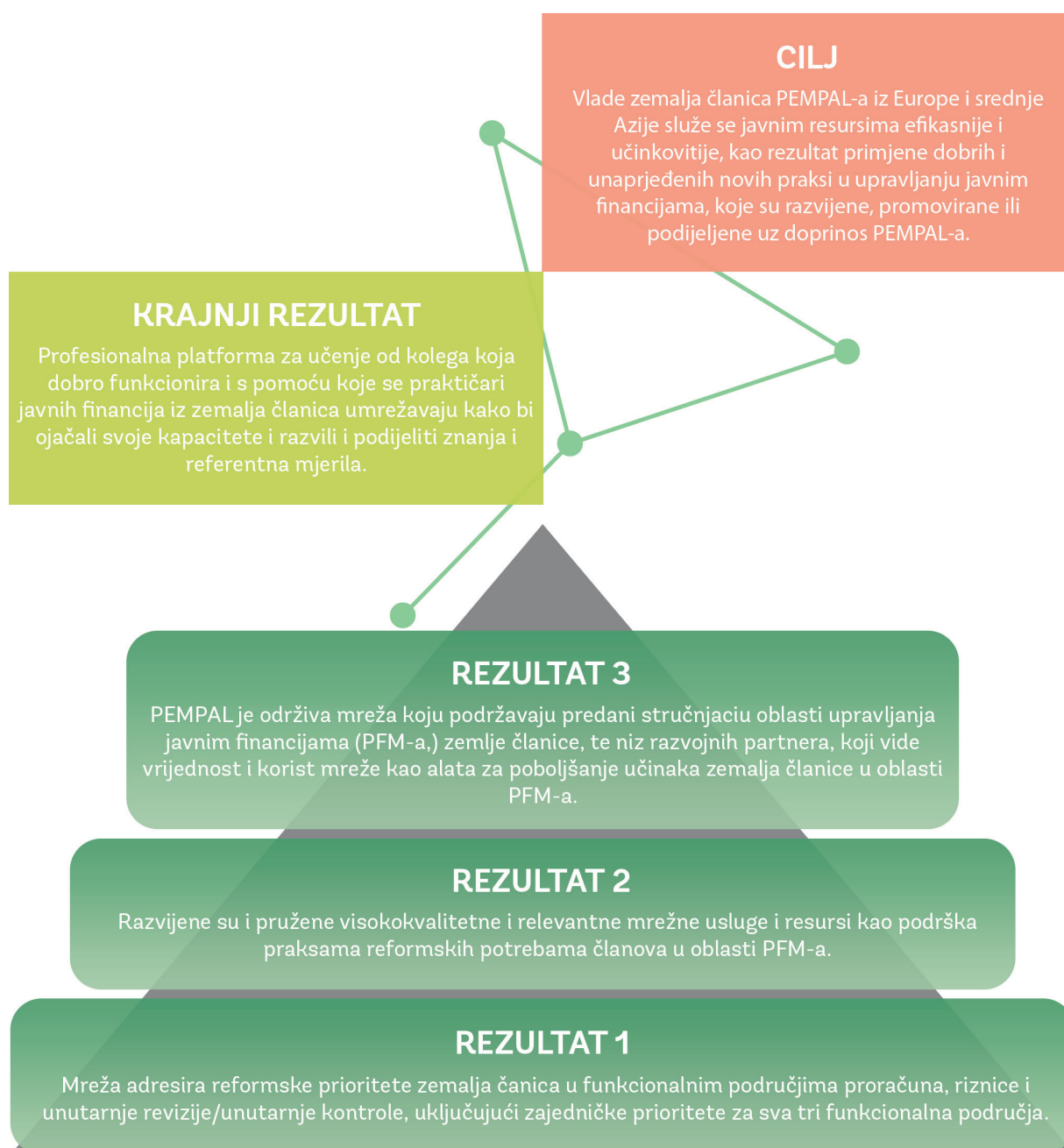
- profesionalna platforma za učenje od kolega koja dobro funkcionira i s pomoću koje se praktičari javnih financija iz zemalja članica umrežavaju kako bi ojačali svoje kapacitete i razvili i podijelili znanja i referentna mjerila.

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

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

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

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



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

- Tri tematske zajednice prakse – za proračun (BCOP), unutarnju reviziju (IACOP) i riznicu (TCOP) – kojima upravljaju izvršni odbori članova volontera iz zemalja PEMPAL-a koji u ime članova usmjeravaju mrežu i upravljaju njome<sup>2</sup>;
- Upravni odbor koji uključuje predsjednike / zamjenike predsjednika zajednica prakse i predstavnike donatora i koji osigurava strateški nadzor i usmjeravanje<sup>3</sup>;

- tehničke resursne timove koje osigurava Svjetska banka i ostali donatori i koji pomažu izvršnim odborima zajednica prakse u pogledu razvoja i provedbe akcijskih planova članova koje odobrava Upravni odbor; i
- Tajništvo koje PEMPAL-u pruža administrativnu i logističku podršku.

<sup>2</sup> U prilogu 2. nalazi se popis članova Izvršnih odbora od kraja lipnja 2019.

<sup>3</sup> U prilogu 3. nalaze se informacije o sastavu Upravnog odbora od kraja lipnja 2019.



## PEMPAL kontinuirano ima značajnu podršku od svojih razvojnih partnera,

uključujući Svjetsku banku, švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO), Ministarstvo financija Ruske Federacije, Organizaciju za ekonomsku suradnju

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

SLIKA 2: STRUKTURA UPRAVLJANJA PEMPAL-OM



**PEMPAL je odgovoran za upotrebu donatorskih sredstava, te je obvezan osigurati da su potrebe svih ključnih dionika ispunjene i 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 svojih učinaka i relevantnosti.<sup>4</sup> Primjerice, Upravni odbor pregledava i odobrava akcijske planove i proračune zajednica prakse i prati njihovu provedbu u okviru redovitih sastanaka čiji su zapisnici dostupni na web stranici PEMPAL-a. Upravni odbor nadzire periodične interne preglede i eksterne evaluacije mreže (poput pregleda na sredini razdoblja 2015. i sljedećeg planiranog za 2020.).

**Ovaj je Izvještaj dio okvira odgovornosti PEMPAL-a.** Riječ je o drugom godišnjem Izvještaju izrađenom za razdoblje nove Strategije. U skladu s odlukom Upravnog odbora PEMPAL-a da se izvještaji objavljuju jednom u fiskalnoj godini (FG), razdoblje obuhvaćeno ovim izvještajem uključuje FG 2019. (srpanj 2018. – lipanj 2019.).<sup>5</sup> Struktura izvještaja logički prati prethodno prikazani strateški okvir. Izvori podataka uključuju ankete o utjecaju programa zajednica prakse, ankete za evaluaciju skupova, kao i administrativne i ostale relevantne podatke koje je prikupilo Tajništvo PEMPAL-a tijekom FG 2019. Gdje je to moguće i relevantno, podaci su uspoređeni s podacima iz ranijih razdoblja.

---

4 Vidi

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

[www.pempal.org/hr/event/steering-committee-meetings](http://www.pempal.org/hr/event/steering-committee-meetings)

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

Također se rabe godišnji izvještaji, tromjesečni bilteni i uobičajene ankete za prikupljanje povratnih informacija nakon skupova.

5 Primjenjuje se fiskalna godina koju rabi Svjetska banka jer ona upravlja glavnim izvorom sredstava za financiranje programa, a izvještavanje o upotrebi tih sredstava u skladu je s pravilima Svjetske banke o uzajamnim fondovima.





2

**UTJECAJA PEMPAL-A  
NA PRAKSE PFM-A U  
ZEMLJAMA ČLANICAMA I  
STRUČNU SPOSOBNOST  
STRUČNJAKA ZA PFM**



## PEMPAL se tijekom zadnjeg desetljeća razvio u važnu platformu za podršku unaprjeđenjima u PFM-u u zemljama članicama u Europi i Srednjoj Aziji.

Njegov doprinos reformama PFM-a u zemljama članicama tijekom prethodnog strateškog razdoblja dokumentiran je u izvještaju „PEMPAL u razdoblju 2012. – 2017“.<sup>6</sup> Anketom o utjecaju PEMPAL-a koja je provedena na početku novog strateškog razdoblja i koja je bila namijenjena visokim dužnosnicima institucija korisnika PEMPAL mreže<sup>7</sup>, utvrđeno je da je 61 % ispitanika ocijenilo PEMPAL-ov utjecaj na njihove sustave PFM-a kao visok a 39 % kao srednji, dok nijedan ispitanik nije odgovorio da je utjecaj bio nizak ili da ga uopće nije bilo.<sup>8</sup>

„PEMPAL je ekskluzivna platforma za desetke zemalja koje raspravljaju o najaktualnijim pitanjima u području javne uprave, unutarnjih kontrola i moderne unutarnje revizije. Nemoguće je precijeniti važnosti i potrebu za postojanjem PEMPAL mreže.“

— sastanak radne skupine IACOP-a, Sjeverna Makedonija

**U FG 2019. prikupljeni su novi dokazi o utjecaju PEMPAL-a na sustave PFM-a u zemljama članicama.** Zajednice prakse i dalje prikupljaju informacije o konkretnim poboljšanjima aspekata praksi PFM-a implementiranim upotrebom informacija i znanja dobivenih putem PEMPAL-a (vidjeti prilog 1.).

**U svojim odgovorima na anketu o utjecaju BCOP-a koja je provedena u FG 2019., deset (10) članica BCOP-a izjavilo je da je BCOP imao značajan (Bjelarus, Kazahstan i Moldova) ili srednji (Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Crna Gora, Sjeverna Makedonija, Rusija i Srbija)**

**utjecaj na proračunske prakse u njihovoj zemlji.**<sup>9</sup> Samo su Kosovo i Gruzija naveli nizak utjecaj. Anketirane zemlje su navele da je znanje dobiveno putem aktivnostima PEMPAL-ova BCOP-a upotrijebljeno za dizajn, preporuke i/ili provedbu praksi PFM-a u njihovoj zemlji. Konkretni primjeri utjecaja za BCOP zemlje prikazani su u **prilogu 1.**

**Jedanaest (11) članica BCOP-a izjavilo je da je BCOP imao značajan (Bjelarus, Hrvatska, Kazahstan, Moldova i Srbija) ili srednji (Bosna i Hercegovina, Bugarska, Gruzija, Crna Gora, Sjeverna Makedonija i Rusija) utjecaj na kapacitete uključenih zaposlenika njihovih ministarstava/odjela.** Samo je Kosovo navelo nizak utjecaj. Nijedna od zemalja nije izjavila da BCOP nije imao nikakav utjecaj na sposobnost sudionika. Opća područja za koja je BCOP utvrdio da su vrlo korisna uključivala su:

- Utvrđivanje **i/ili uspoređivanje dobrih praksi unutar i izvan regije PEMPAL-a** (9 odnosno 8 zemalja članica).
- Omogućavanje **pristupa tehničkim informacijama** i resursima znanja na **razumljivim jezicima** (8 zemalja članica).
- Omogućavanje prilika za diskusije s kolegama iz drugih ministarstava financija o **izazovima/problemima u proračunskim reformama** (12 zemalja članica).
- Omogućavanje prilika za diskusije s kolegama iz drugih ministarstava financija o **potencijalnim opcijama/rješenjima problema u oblasti PFM-a** (9 zemalja članica).
- Pružanje **prilika za predstavljanje napretka i postignuća vlastite zemlje** (6 zemalja članica).
- **Jačanje kapaciteta i/ili samopouzdanja u vođenju/ upravljanju reformama** (6 zemalja članica).
- **Jačanje proračunskog legislativnog okvira/ politika** s pomoću analize okvira drugih zemalja na skupovima PEMPAL-a (6 zemalja članica).

<sup>6</sup> [www.pempal.org/sites/pempal/files/pempal2012-2017-bcs\\_web.pdf](http://www.pempal.org/sites/pempal/files/pempal2012-2017-bcs_web.pdf)

<sup>7</sup> Ministarstva financija i državne riznice zemalja članica PEMPAL-a.

<sup>8</sup> Anketa provedena od rujna do studenoga 2017. Upitnike su primili svi viši upravitelji u ministarstvima financija zemalja članica

PEMPAL-a. Tamo gdje nacionalne riznice nisu dio ministarstava financija, dodatni upitnici su poslani upraviteljima nacionalnih riznica. Dobili smo odgovore od 18 zemalja.

<sup>9</sup> Odgovor Armenije na anketu bio je nepotpun (odgovoreno je samo na prvih 14 pitanja, od ukupno 41 pitanja).

- **Omogućavanje stvaranja znanja iz PEMPAL regije kako bi se informirale ostale regije** (8 zemalja članica).

### **Trinaest (13) zemalja TCOP-a (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Gruzija, Hrvatska, Kazahstan, Kosovo, Kirgistan, Moldova, Sjeverna Makedonija, Rusija, Tadžikistan, Turska) navelo je da su skupovi u FG 2019. potaknuli nacionalne reforme PFM-a.<sup>10</sup>**

Ovo predstavlja napredak u odnosu na 9 od 14 zemalja koje su tako odgovorile na ovo pitanje u ranijem razdoblju. Članovi TCOP-a anketirani su na godišnjoj plenarnoj sjednici 2019. godine. Konkretni primjeri utjecaja navedeni su za svaku zemlju u **prilogu 1**. Vrijednost TCOP-a u jačanju kapaciteta za dizajniranje integriranog informacijskog sustava za upravljanje financijama (ISFU-a) i upotrebu informacijskih tehnologija (IT-a) navelo je nekoliko zemalja (Albanija, Azerbajdžan, Bjelarus, Hrvatska, Kosovo, Sjeverna Makedonija i Tadžikistan). TCOP je pomogao utvrditi dobre prakse za ugradnju pojedinačnih proračunskih procesa i funkcija riznice u druge sustave i ponudio smjernice za osmišljavanje jedinstvenog kontnog plana.

### **Predstavnici iz Turske, Češke Republike, Kazahstana, Crne Gore i Sjeverne Makedonije podijelili su svoja vrlo pozitivna iskustva s proizvodima znanja i dijalogom unutar IACOP-a za postizanje napretka u provođenju reformi unutarnje revizije i unutarnje kontrole.**

Povratne informacije članova IACOP-a prikupljene su kao dokaz o stečenom znanju i načinu na koje je ono primijenjeno u FG 2019. Konkretni primjeri navedeni su u **prilogu 1**. IACOP je bio jedinstven forum za učenje i razmjenu ideja, a dokumenti koje je proizveo IACOP bili su vrlo korisni članovima.

### **PEMPAL je dodatno ojačao svoj ugled kao stručna platforma za razmjenu znanja o PFM-u.**

U izvještaju „PEMPAL u razdoblju 2012. – 2017.“ navode se čvrsti dokazi o novom i poboljšanom znanju u praksama PFM-a koje se može pripisati PEMPAL-u te o visokoj razini zadovoljstva individualnih članova s prilikama za razmjenu znanja i učenja koje pruža mreža. Više od 60 % visokih dužnosnika anketiranih u 2017. ocijenilo je PEMPAL-ov utjecaj na sposobnost pojedinačnih sudionika za vođenje ili provođenje reformi PFM-a u svojim zemljama visokim (TCOP i IACOP ostvarili su rezultat od 2,6, a BCOP 2,3).<sup>11</sup> Podaci iz razdoblja nove PEMPAL Strategije za FG 2018. i FG 2019. nastavljaju ovaj pozitivni trend.

### **PEMPAL pomaže pri izgradnji kapaciteta sudionika, koji cijene učenje i suradnju koja im se pruža putem PEMPAL-a.**

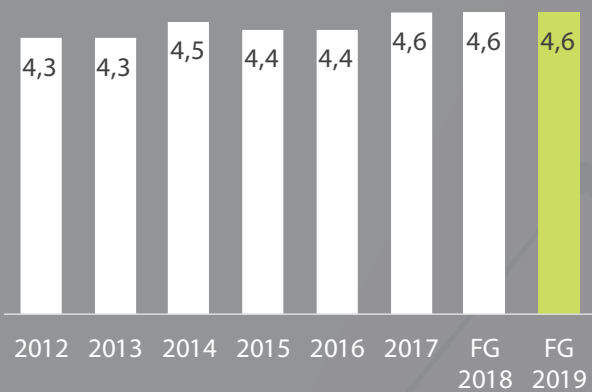
Samoprocjene sudionika PEMPAL-a pokazuje da individualni članovi iznimno cijene prilike koje mreža pruža. Podaci prikupljeni iz anketa za evaluaciju skupova u FG 2019. pokazuju visoke ocjene za mogućnost učenja od drugih kolega te primjenu znanja dobivenog na skupovima u svakodnevnom radu, kao što se vidi na **grafikonima 1. i 2.**<sup>12</sup> Za oba pokazatelja, ocjene iz FG 2019. bile su na istoj razini kao i one iz kalendarske godine 2017. (KG 2017.) i FG 2018., što je bila najviša zabilježena razina otkad je 2012. uvedeno praćenje tih pokazatelja. Odgovori iz anketa koje se provode nakon skupova u FG 2019. uključuju mnoge pisane komentare u kojima je prepoznat PEMPAL-ov doprinos poboljšanju stručnog znanja i vještina sudionika u sve tri zajednice prakse (vidjeti **prilog 1**).

<sup>10</sup> Ovo bi se trebalo promatrati kao kumulativan utjecaj aktivnosti TCOP-as jer nije uvijek jednostavno razlikovati utjecaj najnovijih i ranijih skupova.

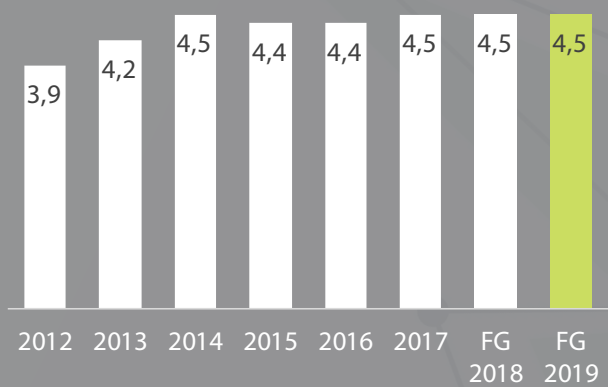
<sup>11</sup> Ljestvica za anketu: 1 – nizak, 2 – srednji, 3 – visok.

<sup>12</sup> Na temelju podataka iz standardiziranih online anketa provedenih nakon svakog značajnog skupa uživo. U **prilogu 4**. nalazi se sažetak informacija o prosječnim godišnjim ocjenama za standardna pitanja iz tih anketa, zajedno s dodatnim informacijama o upotrijebljenoj metodologiji. Naslovi grafikona izrađenih prema podacima iz tih anketa označeni su s \* u cijelom izvještaju.

**\* GRAFIKON 1: VRIJEDNOST UČENJA OD KOLEGA**



**\* GRAFIKON 2: ZNANJE PRIMJENJIVO NA SVAKODNEVNI RAD**





# 3

**PEMPAL-OVI REZULTATI:  
ADRESIRANJE PRIORITETA  
PFM-A ZEMALJA ČLANICA**

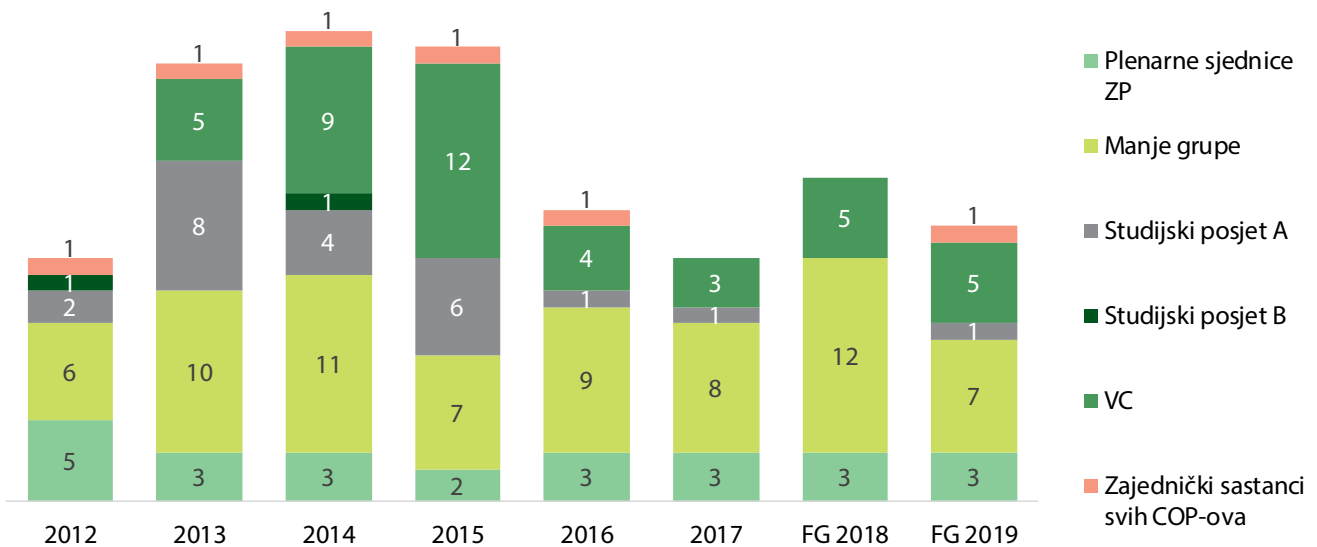
**U FG 2019. zajednice prakse PEMPAL-a nastavile su s radom na visoko-prioritetnim temama koje su izravno povezane s reformskim planovima zemalja članica u oblasti PFM-a.** Skupovi

različitih vrsta adresirali su potrebe članova. U **grafikonu 3.** u nastavku izloženi su podaci o broju i vrsti skupova održanih u FG 2019. u odnosu na prethodno strateško razdoblje. Skupovi su uključivali zajedničke sastanke COP-ova (članova tri COP-a), plenarne sjednice (svih članova pojedinog COP-a), sastanke radnih skupina (podskupova članova pojedinog COP-a) i studijske posjete (za učenje od drugih zemalja). **Tablica 1.** u nastavku prikazuje

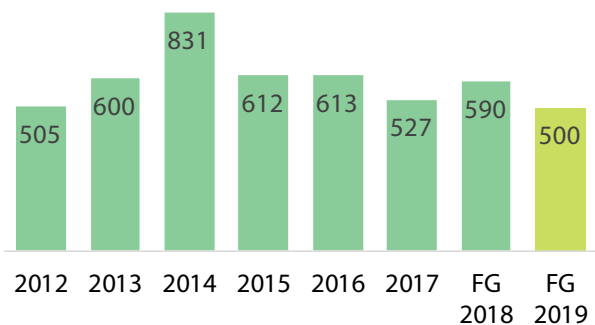
skupove u FG 2019. i njihovu vrstu prema COP-u. Sastanci se održavaju uživo ili videokonferencijski. Održane su i dvije „mrežne razmjene“ BCOP-a, povezane s vanjskim skupovima.

**Skupovima u FG 2019. nazočilo je pet stotina (500) sudionika zemalja članica<sup>13</sup> (grafikon 4.).** **Grafikon 5.** prikazuje sudjelovanje prema vrstama skupova održanih tijekom FG 2019.; u odnosu na FG 2018. povećano je sudjelovanje u videokonferencijama, a smanjeno sudjelovanje na sastancima uživo. Smanjeno sudjelovanje na sastancima uživo odražava mjere štednje koje su primjenjivali COP-ovi.<sup>14</sup>

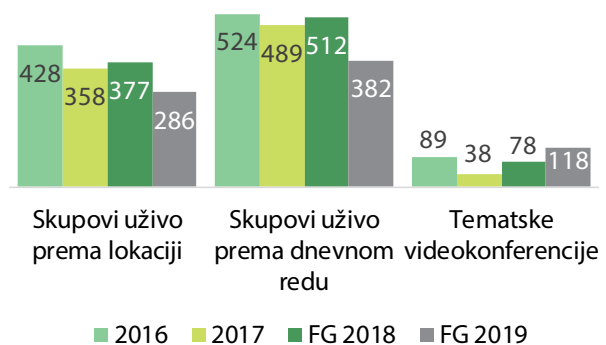
**GRAFIKON 3: SKUPOVI PEMPAL-A PO VRSTI**



**GRAFIKON 4: SUDIONICI NA SKUPOVIMA PREMA DNEVNOM REDU, UKLJUČUJUĆI VIDEOKONFERENCIJE**



**GRAFIKON 5: SUDIONICI NA SKUPOVIMA**



<sup>13</sup> Broj sudionika „prema dnevnom redu“ temelji se na skupu; sudionici koji su nazočili različitim skupovima na istoj lokaciji broje se zasebno za svaki pojedini skup. U pogledu broja sudionika „prema lokaciji“ isti se sudionik broji samo jednom, neovisno o broju skupova kojima nazoči na pojedinoj lokaciji.

<sup>14</sup> Pri brojanju sudionika zemalja članica na sastanku TCOP-a u Mađarskoj nisu uključeni sudionici zemlje domaćina jer nisu članovi TCOP-a.

**TABLICA 1: PREGLED SKUPOVA U FG 2019.**

Mjesec	BCOP	TCOP	IACOP
<b>srpanj 2018.</b>	Sastanak rukovoditelja svih zajednica prakse, Budimpešta, Mađarska		
<b>kolovoz</b>			
<b>rujan</b>	Razmjena sa drugim mrežama: Sudjelovanje Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG) na Moskovskom financijskom forumu 2018. i Međunarodnoj konferenciji o sudjelovanju građana, Moskva, Ruska Federacija	Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima (VC)	
<b>listopad</b>	Studijski posjet BLTWG-a na temu sudjelovanja javnosti u Portugalu i Zajednička radionica BLTWG-a i GIFT-a, Portugal		Godišnja plenarna sjednica i sastanak Radne skupine za unutarnju kontrolu, Tbilisi, Gruzija
<b>studeni</b>	Razmjena sa drugim mrežama: Sudjelovanje Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG) na sastanku OECD-ove mreže visokih proračunskih dužnosnika za učinke i rezultate, Pariz, Francuska	Sastanak Radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima, Beč, Austrija	
<b>prosinač</b>		Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice (VC)	
<b>siječanj 2019.</b>		Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru (VC)	
<b>veljača</b>			
<b>ožujak</b>	Godišnja plenarna sjednica 2019., Taškent, Uzbekistan	Zajednički sastanak Izvršnog odbora TCOP-a i Radne skupine TCOP-a o razvoju uloge i funkcija riznice (VC)	
<b>travanj</b>			Sastanci radnih skupina za unutarnje kontrole i reviziju u praksi, Skopje, Sjeverna Makedonija
<b>svibanj</b>	BLTWG (VC)		
<b>lipanj</b>		Sastanak Radne skupine za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice i Godišnja plenarna sjednica o razvoju kontrola rashoda, Budimpešta, Mađarska	

 Sastanci uživo

 Videokonferencije (VC)



## Skupovi PEMPAL-a održani u zemljama članica pomogli su promicanju reformi PFM-a i postignuća u zemljama domaćinima.

Članovi PEMPAL-a prisustvovali su skupovima uživo na devet lokacija u osam različitih zemalja, uključujući pet zemalja PEMPAL-a: Gruziju, Mađarsku<sup>15</sup>, Rusiju, Sjevernu Makedoniju i Uzbekistan. Skupovi koji su održani u zemljama članicama PEMPAL-a pružili su priliku zemljama domaćinima za učešće u pripremi dnevnog reda, primjerice, uključivanjem sjednica o vlastitim iskustvima u bitnim tematskim područjima i diskusije o konkretnim pitanjima od interesa za zemlju domaćina. Nadalje, institucije iz zemalja domaćina mogle su u skupove uključiti velik broj lokalnih sudionika, a često su u odabrane sjednice uključivale i visoko rukovodstvo. O skupovima koji su održani u zemljama članicama također su često izvještavali lokalni mediji, čime se pomoglo promicanju programa reforme PFM-a široj javnosti.

„PEMPAL je prilika da aktivno sudjelujemo u radnim skupinama i budemo predvodnici u području unutarnjih kontrola i unutarnje revizije.“

— IACOP-ova plenarna sjednica u Gruziji

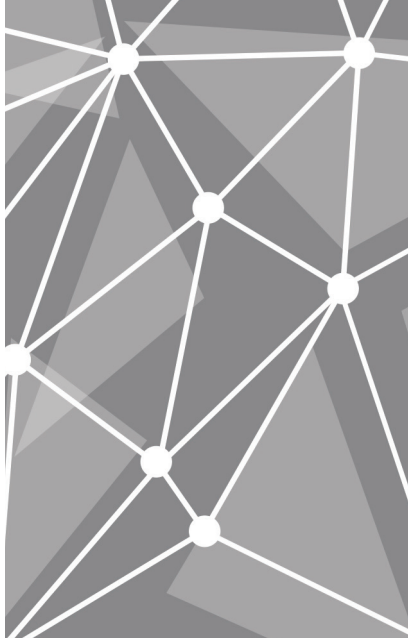
## O prioritetima PFM-a za više COP-ova raspravljalo se zajednički.

Prilike za suradnju svih zajednica praksi se prate, a u slučaju tema od zajedničkog interesa dogovaraju se razmjene. Konkretni primjeri uključuju sastanak rukovodstva održan u Budimpešti, u Mađarskoj, kojem su nazočili izvršni odbori sva tri COP-a. Tematska skupina TCOP-a posvećena računovodstvu i izvještavanju u javnom sektoru sastala se u obliku videokonferencije 31. siječnja 2019. kako bi raspravila o prvom nacrtu novog proizvoda znanja o optimizaciji izrade kontnog plana. Ovom su sastanku također nazočili predstavnici osam zemalja članica BCOP-a, zbog zajedničkog interesa za pitanja klasifikacije rashoda. Resursni timovi COP-ova nazočili su drugim sastancima COP-ova (npr. predstavnik resursnog tima TCOP-a nazočio je plenarnoj sjednici IACOP-a u Gruziji, a predstavnik resursnog tima BCOP-a nazočio je videokonferenciji TCOP-a o računskom planu).

## U odjeljcima u nastavku nalazi se više detalja o aktivnostima svake zajednice prakse u FG 2019.



<sup>15</sup> U Mađarskoj su održana dva uzastopna sastanka, jedan za TCOP i jedan zajednički sastanak rukovodstva COP-ova. Mađarska je članica jedino IACOP-a.



# 3.1.

## Zajednica prakse za proračun (BCOP)

**Općeniti cilj BCOP-a jest ojačati metodologije, planiranje i transparentnost proračuna u zemljama članicama PEMPAL-a.**

Fokus u FG 2019.

- **Proračunska pismenost i transparentnost** – mehanizmi za sudjelovanje javnosti u proračunskom procesu na nacionalnoj razini i razmatranje dobrih praksi inicijativa za participativno planiranje proračuna na podnacionalnoj razini;
- **Planiranje proračuna prema programima i učincima** – prikupljanje novih podataka i utvrđivanje trenutnih praksi i izazova u planiranju proračuna prema učincima i dubinskim analizama rashoda u PEMPAL zemljama u usporedbi sa zemljama OECD-a;
- **Planiranje kapitalnog proračuna i upravljanje javnim investicijama** – usporedba trenutačnih

praksi i trendova u zemljama PEMPAL-a s najboljim međunarodnim praksama, uključujući, među ostalim, OECD te utvrđivanje ključnih izazova u jačanju upravljanja javnim investicijama i poboljšanju planiranja kapitalnog proračuna.

**BCOP je u FG 2019. nastavio omogućavati razmjenu i razvoj znanja.**<sup>16</sup> U anketi o utjecaju BCOP-a iz FG 2019.,

sudionici BCOP-a izjavili su da im PEMPAL pomaže u izgradnji kapaciteta. To je postignuto prvenstveno radom radnih skupina BCOP-a koje uključuju većinu od 21 zemlje članice BCOP-a:

1. Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG), koja djeluje od FG 2015. i sastoji se od 17 zemalja članica BCOP-a;
2. Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG), koja djeluje od FG 2016. i sastoji se od 16 zemalja članica BCOP-a.

### Tematski prioriteti BCOP-a

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

- **poboljšanje alata za učinkovito fiskalno upravljanje**, sa primarnim fokusom na planiranje proračuna prema programima i učincima, dok se za dodatne relevantne tematske oblasti identificiraju izazovi i prioriteti zemalja članica, te se u skladu s tim dodatne teme obrađuju;
- **jačanje fiskalne transparentnosti i odgovornosti** s naglaskom na proračunsku transparentnost, pismenost i mehanizme sudjelovanja i angažmana javnosti; te
- **širenje baze međunarodno dostupnih podataka o planiranju proračuna u zemljama PEMPAL-a** utvrđivanjem i razmjenom dobrih praksi u pogledu proračuna te usporedbom unutar i izvan regije PEMPAL-a.

<sup>16</sup> BCOP-ovi akcijski planovi dostupni su na poveznici:

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



## **Prioriteti članova koriste se za definiranje tema za BCOP-ove dvije radne skupine i za godišnje plenarne sastanke BCOP-a.**

Svake godine formalnom *online* anketom prikupljaju se prioritetne teme članica. Posebne podteme u sklopu širih tema radnih skupina odabiraju se za detaljnije razmatranje. Tijekom godina povećala se razina složenosti razmatranih podtema. Također, naglasak se stavlja na razvoj BCOP-ovih vlastitih proizvoda znanja. Ovo odražava kontinuirano povećavanje razina znanja i razvoj kvalitetnog tehničkog razumijevanja tema BCOP-ovih radnih skupina.

## **Značajka BCOP-ova rada u FG 2019. opet je bila financijska razboritost zbog financijske nesigurnosti mreže.**

Kao i u FG 2018., BCOP je provodio mjere štednje, uključujući zajedničku organizaciju radionice uživo s GIFT-om (za koju su, osim dijeljenja dijela troškova s GIFT-om, i domaćini iz Portugala također pokrili neke troškove i omogućili pristup jeftinijem smještaju za sudionike), upotrebu videokonferencija i korespondenciju e-poštom za provođenje aktivnosti radnih skupina, kao i ograničavanje broja sudionika na manjim skupovima.

## **BCOP je organizirao pet skupova u FG 2019.: dva glavna skupa uživo, jednu videokonferencijsku radionicu, a manje delegacije radnih skupina BCOP-a sudjelovale su u mrežnim razmjenama.**

Plenarna sjednica imala je trodnevni dnevni red, u kojem je po jedan dan bio posvećen temama svake od BCOP-ove dvije radne skupine, a treći dan novoj temi koja je identificirana kao dodatni prioritet zemalja članica - temi planiranja kapitalnog proračuna i upravljanja javnim investicijama (prezentirani su rezultate interne ankete BCOP-a o praksama i izazovima u PEMPAL zemljama, kao i pregled alata koje koristi Svjetska banka, pristupa i trendova u OECD zemljama i studija slučaja za pojedine PEMPAL zemlje). Trodnevna radionica BLWGT-a održana je u suradnji s GIFT-om u Portugalu. Ovaj je skup uključivao razmjenu informacija između dvije mreže (PEMPAL i GIFT), opis iskustva portugalske vlade u pogledu poboljšanja sudjelovanja javnosti na nacionalnoj razini, te posjet općini Cascais kako bi se razmislile njihove prakse za sudjelovanje javnosti na općinskoj razini. Mala delegacija PPBWG-a sudjelovala je na sastanku OECD-ove mreže visokih proračunskih

dužnosnika za učinke i rezultate, a predstavnici BLTWG-a priključili su se radionicama o inicijativama za sudjelovanje javnosti tijekom Moskovskog financijskog foruma 2018. Održana je i videokonferencija BLTWG-a radi unaprjeđivanja rada na proizvodu znanja, a PPBWG je korespondencijom e-poštom radio na provođenju i analizi Ankete o planiranju proračuna prema učincima.

## **BCOP je u FG 2019. nastavio blisku suradnju s razvojnim partnerima, uključujući OECD i GIFT.**

Suradnja s OECD-om i GIFT-om važan je izvor sadržaja za rad BCOP-a i omogućuje zemljama PEMPAL-a redovitu razmjenu iskustava i usporedbu napretka i izazova u proračunskim reformama sa zemljama iz drugih mreža/regija, kao i učenje i raspravljanje o najnovijim trendovima i analitičkim izvještajima međunarodnih organizacija u području planiranja proračuna. Također, BCOP-ov BLTWG surađivao je u FG 2019. na projektu podrške lokalnim inicijativama u Rusiji, koji vodi Svjetska banka, a kako bi se razmotrili pristupi participativnom planiranju proračuna.

„Praktično iskustvo sudionika daje mi priliku da u svom radu u obzir uzimam njihove uspješne i neuspješne primjere.”

— Plenarna sjednica BCOP-a, Uzbekistan

# 3.1.1.

## Radne skupine BCOP-a i proizvodi znanja

**U anketi iz FG 2019. članice BCOP-a vrlo su se pozitivno izjasnile o proizvodima znanja, izlaganjima sa skupova, dodatnim dokumentima koji su distribuirani/prevedeni diljem BCOP-a, kao i dokumentima i konkretnim primjerima pojedinih zemalja koje im je BCOP stavio na raspolaganje.** Proizvodi znanja ocijenjeni su i kao najkorisniji (ponderirani prosjek je 2,6 od moguća 3 boda) i kao najkvalitetniji (2,8 od 3). Ovo odražava povećan kapacitet članova BCOP-a i radnih skupina i sve veća zrelost mreže PEMPAL-a za razvoj vlastitih materijala. Rad dviju BCOP-ovih tematskih radnih skupina (uključujući sve razmijenjeno znanje i razvijene konkretne proizvode znanja) ocijenjen je visokom ocjenom (ponderirani prosjek od 2,8 odnosno 2,9 od 3).

### Radna skupina za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG)

**Cilj BLTWG-a, osnovane 2015., jest učiti iz međunarodnog iskustva u pogledu unaprjeđenja proračunske pismenosti, otvorenosti i javne dostupnosti, kao i sudjelovanja građana u proračunskom procesu.** U

tu svrhu Skupina pregledava najbolje međunarodne prakse u ovim područjima, razmjenjuje iskustvo s proračunskim stručnjacima iz zemalja članica kako bi se razvili standardizirani pristupi u tim područjima; i izrađuje proizvode znanja BCOP-a na temelju prikupljenih krajnjih rezultata rada Skupine, poput smjernica za provedbu reformi u zemljama PEMPAL-a. Članstvo ove Radne skupine nastavlja rasti i u FG 2019. uključivalo je 17 od 21 zemlje članice BCOP-a: Albanija, Armenija, Bosna i Hercegovina, Bjelarus, Hrvatska, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Sjeverna Makedonija, Rumunjska, Ruska Federacija, Srbija, Tadžikistan, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

„Iako sam i ranije slušala brojna izlaganja o sudjelovanju javnosti u planiranju proračuna i proračunskoj pismenosti, svaki put kada sudjelujem u aktivnostima BCOP-a čujem nove korisne informacije i dobijem nove ideje koje se mogu provesti u mojoj zemlji u ovoj oblasti. Pored toga, na ovom smo sastanku saznali korisne informacije na teme trendova u planiranju kapitalnog proračuna i najboljih globalnih praksi u dubinskim analizama rashoda.“

— Plenarna sjednica BCOP-a, Uzbekistan

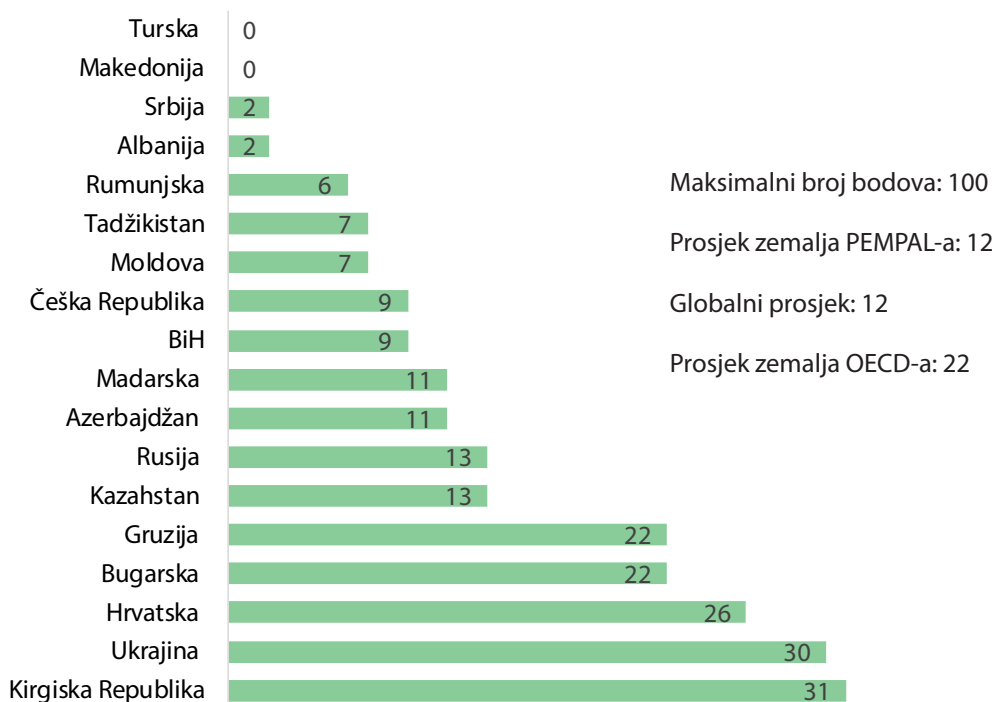
**Konkretne teme za BLTWG u FG 2019. bile su mehanizmi za sudjelovanje javnosti u proračunskom procesu na nacionalnoj razini i dobre prakse inicijativa za participativno planiranje proračuna na podnacionalnoj razini.**

Time se nastavio povećan fokus skupine na sudjelovanju javnosti. Prethodna interesna područja bila su transparentnost i dostupnost proračuna (uključujući proračun za građane) te analiza najboljih praksi za proračunsku pismenost.

**Rezultati BLTWG-a u FG 2019. uključivali su:**

i) upoznavanje s najnovijim najboljim globalnim praksama za sudjelovanje javnosti na podnacionalnoj razini, uključujući dubinsku analizu mehanizama koji se koriste u Rusiji, kao i izravan uvid u prakse koje se odnose na sudjelovanje javnosti u općini Cascais u Portugalu, koji je svjetski predvodnik u participativnom planiranju proračuna, ii) upoznavanje s trenutačno najboljim globalnim praksama i primjerima mehanizama za sudjelovanje javnosti u planiranju proračuna na nacionalnoj razini, uključujući izravan uvid u inicijative portugalske vlade na nacionalnoj razini i detaljan pregled praksi na Novom Zelandu, iii) pregled stanja i planova za otvorenost proračuna i sudjelovanje javnosti u planiranju proračuna u zemljama PEMPAL-a, iv) praktičan rad u skupini koji se odnosi na motiviranje građana da se služe informacijskom tehnologijom radi podržavanja sudjelovanja javnosti u postupku planiranja proračuna i dizajniranja modela za sudjelovanje javnosti, i v) razmjena informacija o najnovijim postignućima i analiziranje područja sudjelovanja javnosti u mreži GIFT-a.

## GRAFIKON 6: SUDJELOVANJE JAVNOSTI U PRORAČUNSKOM PROCESU U 2017.: ČLANOVI PEMPAL-A<sup>17</sup>



**BLTWG je također pokrenula aktivnosti za dogovor o sadržaju i postupku ažuriranja, proširivanja i dovršetka proizvoda znanja o sudjelovanju javnosti na nacionalnoj razini.** Tim će se proizvodom znanja, koji treba biti dovršen FG 2020., dopuniti „Pozadinski dokument o sudjelovanju javnosti u fiskalnoj politici i proračunskom procesu“, koji je BLTWG razvio u FG 2018. BLTWG će također nastaviti uspješnu suradnju s međunarodnim organizacijama, koje uključuju GIFT, Svjetsku banku i IBP.

### Radna skupina za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG)

**PPBWG, osnovana 2016., utvrđuje trendove, metodologije i naučene lekcije u osmišljavanju i provedbi planiranja proračuna prema programima i učincima te dubinskim analizama rashoda u razvijenim zemljama i zemljama PEMPAL-a, s ciljem poboljšavanja učinkovitosti potrošnje.** Članstvo ove radne skupine naraslo

je te je u FG 2019. uključivalo 16 od 21 zemlje članice BCOP-a: Albanija, Armenija, Bjelarus, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Kosovo, Kirgiska Republika, Moldova, Sjeverna Makedonija, Ruska Federacija, Srbija, Turska, Ukrajina i Uzbekistan.

„Izvještaji o planiranju proračuna prema učincima koje smo razmatrali na sastanku bili su vrlo korisni za naš rad.“

— Plenarna sjednica BCOP-a, Uzbekistan

**PPBWG se u FG 2019. usredotočio na prikupljanje novih i detaljnijih podataka kako bi se ustanovile trenutne prakse i izazovi u planiranju proračuna prema učincima i dubinskim analizama rashoda u zemljama članicama u usporedbi sa zemljama članicama OECD-a.** Ovo je nastavak produbljivanja fokusa ove Radne skupine nakon početnog šireg pregleda podataka o praksama u zemljama PEMPAL-a, početne opće analize najboljih globalnih praksi, te razvijenog proizvoda znanja Skupine o pokazateljima učinaka u prethodnim godinama.

<sup>17</sup> Izvor: Na temelju rezultata ankete IBP-a o otvorenosti proračuna provedenoj 2017. u 115 zemalja, Harika Masud, Svjetska banka, izlaganje PEMPAL-u, 15. listopada 2018., Cascais

## Rezultati za PPBWG u FG 2019. uključivali su:

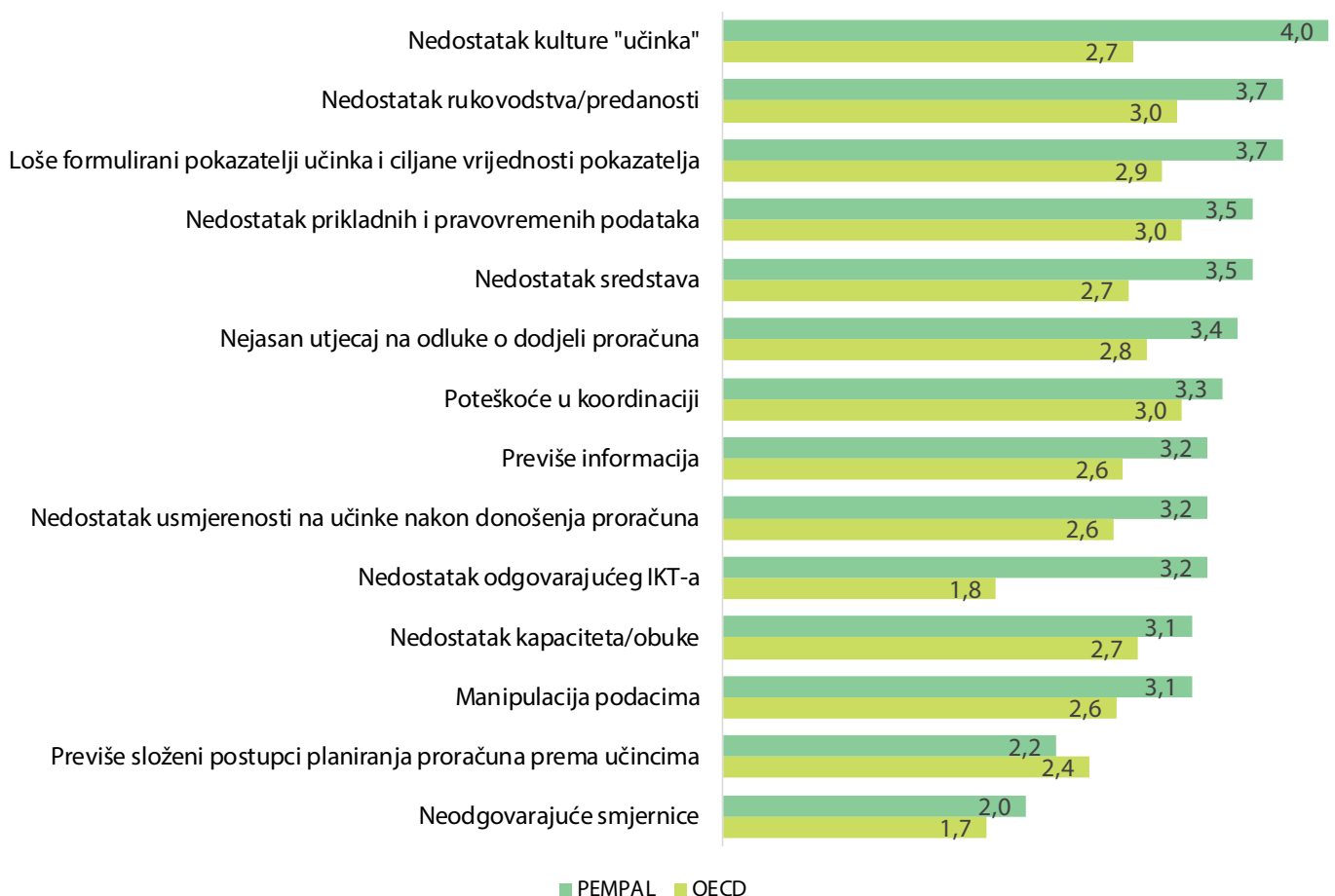
i) prikupljanje, analize i diskusije o podacima zemalja PEMPAL-a iz „Ankete OECD-a o planiranju proračuna prema učincima za 2018.“, ii) prikupljanje, analize i diskusije o dodatnim podacima o statusu i planovima zemalja PEMPAL-a u dubinskim analizama rashoda, iii) upoznavanje s najnovijim trendovima, karakteristikama i najboljim praksama za planiranje proračuna prema učincima i dubinske analize rashoda u zemljama OECD-a, iv) predstavljanje novih razvoja u planiranju proračuna prema učincima u zemljama PEMPAL-a mreži OECD-a i v) rad u skupinama na idealnom primjenjivom dizajnu, metodologiji i organizacijskom ustrojstvu za dubinske analize rashoda zemalja PEMPAL-a, i na načinima osiguravanja integracije dubinskih analiza rashoda u proračunski proces.

## PPBWG je pripremio nacrt PEMPAL-ovog proizvoda znanja u FG 2019. – izvještaj kojim se predstavljaju prikupljeni podaci o planiranju proračuna prema učincima i dubinske analize rashoda u zemljama PEMPAL-a.

Ovaj izvještaj predstavlja analizu stanja zemalja PEMPAL-a u oblasti planiranja proračuna prema učincima s naglaskom na ključnim trendovima i razlikama između zemalja PEMPAL-a i zemalja OECD-a, kao i na trendovima u zemljama PEMPAL-a u 2018. u odnosu na 2016. Također pruža informacije o statusu i planovima zemalja PEMPAL-a u oblasti dubinskih analiza rashoda i uspoređuje glavne karakteristike dubinskih analiza rashoda u zemljama PEMPAL-a s onima zemalja OECD-a. U okviru ovog rada, PPBWG je usko surađivao s OECD-om i zahvalan mu je na sadržajnom doprinosu Skupini. U FG 2019. PPBWG je također pokrenuo rasprave o proizvodu znanja o dubinskim analizama rashoda koji je predviđen za FG 2020.

### GRAFIKON 7: IZAZOVI U PROVEDBI PLANIRANJA PRORAČUNA PREMA UČINCIMA (PONDERIRANI PROSJEK)<sup>18</sup>

N/A = 0 Nisko = 1 Nisko-Srednje = 2 Srednje = 3 Srednje-visoko = 4 Visoko = 5



<sup>18</sup> Izvor: Rezultati ankete iz FG 2019. za nacrt proizvoda znanja Planiranje proračuna prema učincima i dubinske analize rashoda u zemljama PEMPAL-a: najnovije prakse, trendovi i izazovi koji

priprema Radna skupina BCOP-a za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG).



# 3.2.

## Zajednica prakse za riznicu (TCOP)

**U skladu sa svojim trenutnim strateškim planom,<sup>19</sup> TCOP planira ojačati funkciju državne riznice** s pomoću:

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

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

Fokus u FG 2019.

- **Evolucija uloge i funkcije nacionalnih riznica** – evolucija kontrola proračunskih rashoda i interakcija između postupaka izvršenja državnog proračuna i javnih nabava, kao i iskustva zemalja s institucionalnom reorganizacijom;
- **Upravljanje novčanim sredstvima** – razvoj čvrsto utemeljenih i učinkovitih projekcija novčanih tokova te poveznica između izrade projekcija novčanih tokova i izvršenja proračuna;

### Tematski prioriteti TCOP-a

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

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

<sup>19</sup> TCOP-ovi strateški i akcijski planovi dostupni su na poveznici:



- **Upotreba informacijskih tehnologija u poslovanju riznice** – primjena informacijskih sustava za financijsko upravljanje i njihovo međudjelovanje sa sustavima javne nabave;
- **Računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru** – optimizacija izrade kontnog plana.

**TCOP je u FG 2019. organizirao sedam tematskih skupova.** Navedeno uključuje godišnju plenarnu sjednicu i šest sastanaka radnih skupina. Dva skupa održana su uživo, a ostala četiri videokonferencijom.

**Domaćin godišnje plenarne sjednice TCOP-a, održane u lipnju 2019. u**

**Budimpešti, bila je Državna riznica Mađarske.** Glavni cilj sastanka bio je produbiti razumijevanje razvoja kontrola proračunskih rashoda, uz poseban naglasak na interakciju izvršenja državnog proračuna i procesa javnih nabava. Sudionici su dobili savjete o mogućim opcijama povezivanja konkretnih funkcionalnih modula IFMIS-a i sustava e-nabave te su se upoznali s mogućnostima takvih sustava kojima se služe Rusija, Gruzija i Ruanda. Razmijenjena su iskustva o primjeni kontrola troškova u zemljama sudionicama, što je dovelo do diskusija o ulozi koju nove IT tehnologije imaju i na koji način mijenjaju kontrole rashoda u regiji. Godišnja anketa za članove provedena je tijekom sastanka radi prikupljanja prijedloga za buduće aktivnosti TCOP-a i te informacije služe za izradu TCOP-ovog akcijskog plana za FG 2020.

## 3.2.1. Radne skupine TCOP-a

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

### Radna skupina o upotrebi informacijskih tehnologija u poslovanju riznice

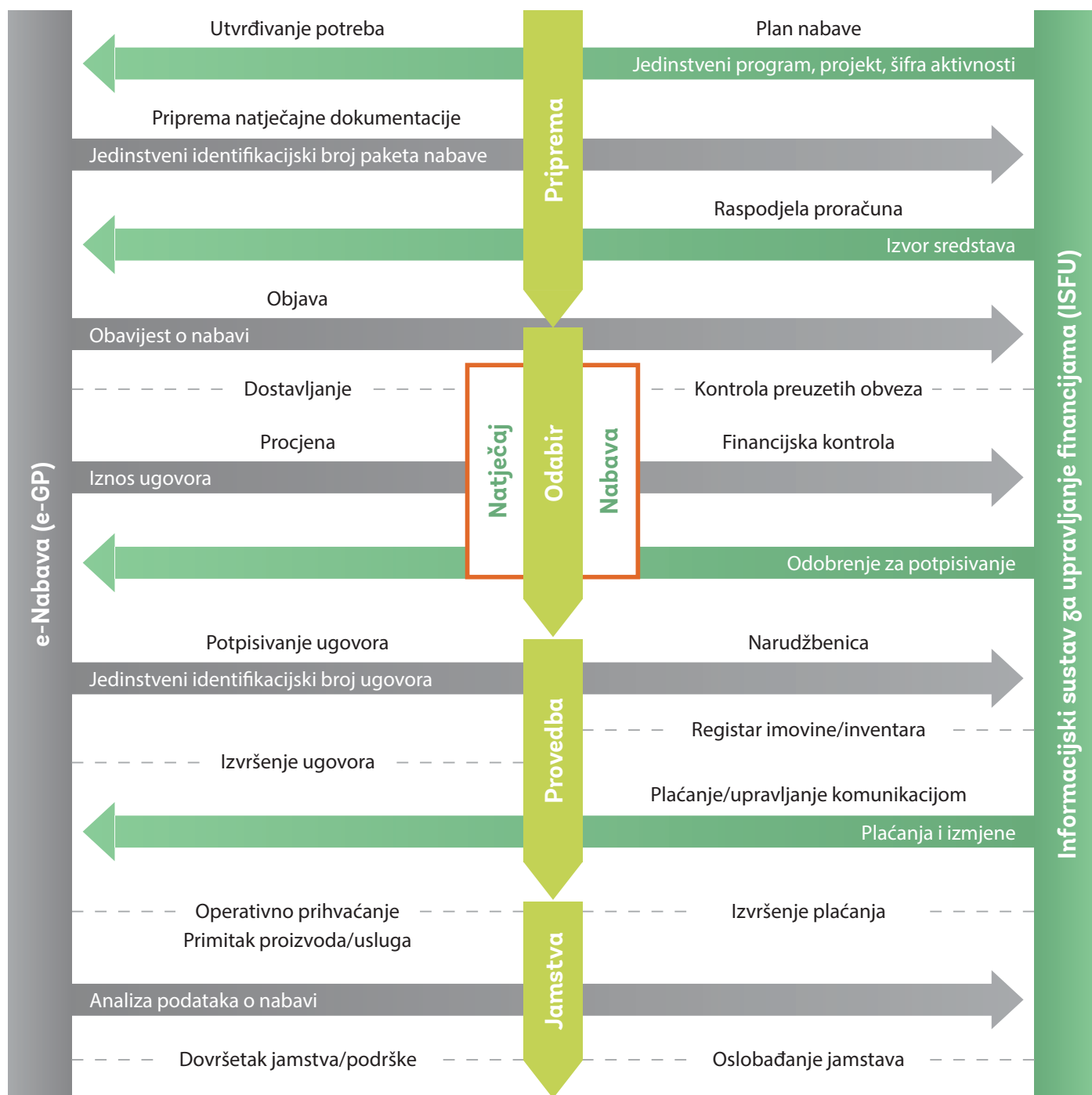
**Radna skupina za upotrebu informacijskih tehnologija u poslovanju riznice osnovana je 2013. i omogućuje stručnjacima iz 11 zemalja članica razmjenu iskustva i znanja.** Većina zemalja TCOP-a trenutačno razvija svoje informacijske sustave riznice te mnoge od njih ili razmišljaju ili su već u procesu širenja funkcionalnosti sustava te stvaranja integriranog ISFU-a. U FG 2019. skupina je održala

videokonferenciju kako bi izvijestila o najnovijim događanjima povezanim s upotrebom informacijske tehnologije za upravljanje javnim financijama u Albaniji, Azerbajdžanu, Bjelarusu i Tadžikistanu te kako bi se pripremila za naredni sastanak uživo. Navedeni sastanak održan je u Budimpešti, neposredno nakon plenarne sjednice TCOP-a, i bavio se IT podrškom za funkciju riznice u Mađarskoj, uključujući rješenje za centralizirani obračun plaća, pružanje jedinstvenih aplikacijskih usluga za općine i konsolidaciju postojećih skladišta podataka u sklopu tekućeg integriranog projekta ISFU-a. Skupina je također razgovarala o aspektima integracije i interoperabilnosti informacijskih sustava financijskog upravljanja na temelju iskustava Rusije, Moldove, Ruande i Svjetske banke.

„Prilikom izrade odnosa ISFU-a i sustava nabave u mojoj zemlji, zagovarat ću odnos na temelju iskustva zemalja PEMPAL-a.“

— Plenarna sjednica TCOP-a, Mađarska

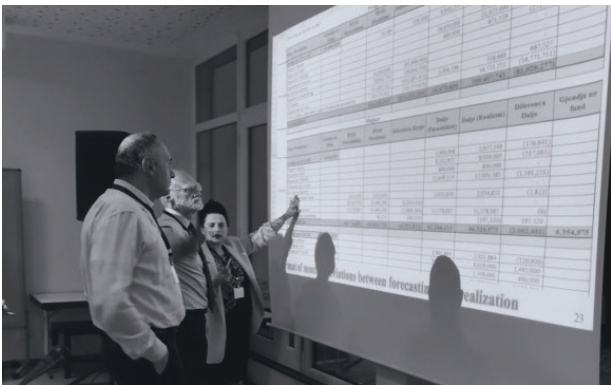
**SLIKA 3: RAZMJENA PODATAKA IZMEĐU ISFU-A I E-GP-A<sup>20</sup>**



<sup>20</sup> Izvor: Cem Dener (WB), izlaganje PEMPAL-u, Budimpešta (Mađarska), lipanj 2019.

## Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima

Radna skupina za upravljanje novčanim sredstvima osnovana je 2015. te trenutačno uključuje 16 zemalja TCOP-a zainteresiranih za rješavanje niza izazova upravljanja likvidnošću koje nastoje ostvariti prelazak s praksi pasivnog na prakse aktivnijeg upravljanja novčanim sredstvima. U FG 2019. skupina je održala videokonferenciju kako bi se pripremila za sastanak uživo i detaljno dogovorila dnevni red. Tijekom susreta u Beču sudionici su raspravljali o ključnim elementima izrade čvrsto utemeljenih i učinkovitih projekcija novčanih tokova, razmijenili ideje i iskustva o tome kako bi se one mogle izrađivati u zemljama članicama i istraživali poveznice između izrade projekcija novčanih tokova i izvršenja proračuna. Rezultati sastanka uključuju detaljan pregled međunarodne dobre prakse u izradi projekcija novčanih tokova uz posebnu pažnju posvećenu pitanju kako se upravljanje novčanim sredstvima i izrada projekcija razlikuju od novčanih kontrola i kontrola odobrenih sredstava, upoznavanje sudionika s primjerima uspješne integracije funkcija upravljanja dugom i novčanim sredstvima koju su predstavili govornici iz mađarske riznice i agencije za upravljanje dugom, analizu specifičnih pristupa izradi novčanih projekcija koji se upotrebljavaju u Turskoj i Rusiji, rasprave o statusu izrade novčanih projekcija u zemljama članicama na kojima se pokazalo da je detaljno novčano planiranje i dalje temelj izrade novčanih projekcija uz postupan pomak ka primjeni priznatih međunarodnih praksi.



Sastanak PEMPAL-ove Radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima – Beč (Austrija), studeni 2018.

## Radna skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru

Od svog osnivanja 2013., Skupina za računovodstvo i izvještavanje u javnom sektoru proširila se i uključuje 14 zemalja TCOP-a koje rješavaju izazove 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 IPSAS-om. Skupina je u 2019. započela s radom na novom proizvodu znanja o optimizaciji strukture računskog plana koji priprema TCOP-ov tematski savjetnik Mark Silins i koji se nadovezuje na dokument izrađen 2014. pod nazivom „Integracija proračunskih klasifikacija i računskog plana: Dobre prakse u zemljama članicama TCOP-a“. Sudionici su tijekom videokonferencije potvrdili relevantnost i korisnost takvog proizvoda znanja u njihovu svakodnevnom radu te su dali savjete o aspektima strukture kontnog plana (CoA) koje je potrebno detaljnije obuhvatiti novim proizvodom znanja. Članovi TCOP-a dali su svoje komentare na nacrt dokumenta koji se treba objaviti u FG 2020.

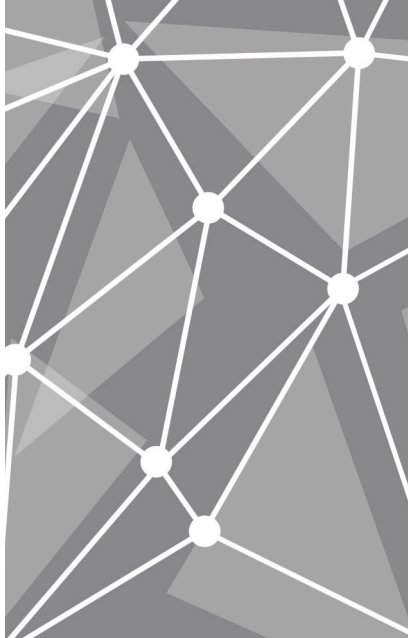
## Radna skupina o razvoju uloge i funkcija riznice

Radna skupina za razvoj uloge i funkcija riznice, osnovana 2015., podržava zemlje članice u raspravama i izradi planova za novu ulogu riznice u tim zemljama. Skupina se sastoji od 16 zemalja članica. Aktivnosti skupine bile su dio dnevnog reda na godišnjim plenarnim sjednicama TCOP-a u razdoblju 2016. – 2019. Skupina je u FG 2019. održala videokonferenciju kako bi razmotrila promjene institucionalne strukture upravljanja javnim financijama u Turskoj i raspravila o naučenim lekcijama. Sudionici su također dali svoje prijedloge na koncept plenarne sjednice TCOP-a u 2019.

„Teme o kojima smo razgovarali na skupu bile su jako važne za trenutačnu fazu razvoja albanske riznice u pogledu interoperabilnosti sa sustavom javne nabave, u svrhu sprječavanja nastanka novih nepodmirenih obveza.“

— Plenarna sjednica TCOP-a, Mađarska





# 3.3.

## Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

**U skladu sa svojim trenutačnim strateškim planom,<sup>21</sup> IACOP pruža podršku svojim zemljama članicama pri uspostavi modernog i učinkovitog sustava unutarnje revizije** kojim se ispunjavaju međunarodni standardi i dobre prakse i ključan je za dobro upravljanje i odgovornost u javnom sektoru.

Fokus u FG 2019.

- **Povećanje vrijednosti i utjecaja unutarnje revizije** - utvrđivanje čimbenika koji bi mogli povećati učinkovitost unutarnje revizije u javnom sektoru i načine na koje unutarnji revizori mogu pokazati učinak i vrijednost.
- **Unutarnja kontrola** - Provjera kontrolnog okruženja i provedbe kontrole u pogledu načela Odbora sponzorskih organizacija povjerenstva Treadway (COSO) u kontekstu javnog sektora.

- **Uloga unutarnje revizije** - Razmatranje različitih uloga moderne funkcije unutarnje revizije, uključujući funkcije pružanja uvjerenja i savjetovanja.
- **Proizvodi znanja IACOP-a** - Nastavak rada na razvoju proizvoda znanja IACOP-a, uključujući dovršetak IACOP-ovog „Vodiča za planiranje angažmana unutarnje revizije“ i „PEMPAL-ovog Vodiča za unutarnju reviziju: Pokazivanje i mjerenje dodane vrijednosti.“

„Iskustvo drugih zemalja članica omogućuje provedbu određenih aktivnosti u našoj zemlji jer zahvaljujući podijeljenim informacijama o primjerima dobre prakse možemo svakodnevno izrađivati vlastite procese.“

— **Komentar predstavnika Crne Gore o skupovima IACOP-a**

### Tematski prioriteti IACOP-a

Tijekom FG 2019. IACOP je svoje aktivnosti organizirao prema sljedećim glavnim temama:

- **poboljšati vrijednosti i utjecaj interne revizije**
- **praktična primjena revizijskog ciklusa (Radna skupina za reviziju u praksi)**
- **sustav internih kontrola u javnom sektoru – uloga Središnje harmonizacijske jedinice i internih revizora (Radna grupa za internu kontrolu)**
- **sinergija: interne kontrole u javnom sektoru s naglaskom na upravljanje integritetom i suzbijanje korupcije**
- **promicanje IACOP-a i širenje njegovih proizvoda znanja i iskustva stečenog u trenutačnim i prethodnim radnim grupama**

<sup>21</sup> Strateški i godišnji akcijski planovi IACOP-a nalaze se na sljedećoj poveznici:

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

Godišnja plenarna sjednica IACOP-a održana je u Tbilisiju, u Gruziji, u listopadu 2018. Sudionici su utvrdili čimbenike koji bi mogli povećati učinkovitost unutarnje revizije u javnom sektoru i načine na koje unutarnji revizori mogu pokazati učinak i vrijednost svog rada. Sudionici su također učili iz gruzijskog iskustva. Gruzija provodi velike reforme svog sustava financijskog upravljanja usporedno sa širim reformama državne službe i proračuna te se pritom naveliko služi znanjem i iskustvom PEMPAL-a. Ključan aspekt reforme jest podići svijest na svim razinama u pogledu upravljačke odgovornosti. Sudionici su istaknuli i jasan napredak vidljiv u radu obiju radnih skupina IACOP-a: one za unutarnju kontrolu i one za reviziju u praksi.

## 3.3.1. Proizvodi znanja IACOP-a

**U FG 2019. IACOP je pripremio predloške dokumentacije o unutarnjoj reviziji.**<sup>22</sup> Podijeljeno je više od 14 predložaka dobre prakse iz Južne Afrike, Nizozemske, Europske komisije i Austrije, uključujući primjere plana i programa revizije, matricu rizika i kontrola, matricu revizije učinka, revizijsku dokumentaciju i IT alate, memorandum o planiranju angažmana, raspored planiranja, godišnji izvještaj, dokument za pregled revizijskih postupaka, revizorski izvještaj i upitnik za prikupljanje povratnih informacija.

„Spomenut ću PEMPAL i njegove aktivnosti i radne dokumente prilikom izrade plana našeg odjela za trogodišnji strateški razvoj koji će služiti kao konkretan izvor informacija za razvoj vještina osoblja kako bi se unaprijedila efikasnost aktivnosti našeg odjela.”

— IACOP-ova plenarna sjednica u Gruziji

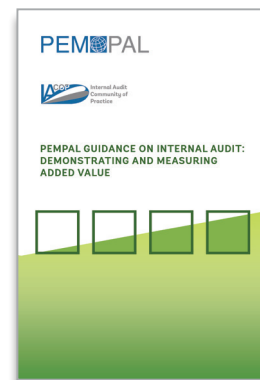
## Svi IACOP-ovi skupovi u FG 2019. dobili su financijsku i nefinancijsku podršku od domaćina.

Visoki vladini dužnosnici i dužnosnici Gruzije i Sjeverne Makedonije nazočili su skupovima, uključujući ministra financija Sjeverne Makedonije i zamjenika ministra financija Gruzije. Na skupovima su sudjelovali i voditelji jedinica za PIFC, glavni rizničari i njihovi zamjenici iz zemalja PEMPAL-a. Predstavnici Nacionalne akademije za financije i ekonomiju nizozemskog Ministarstva financija i Službe za unutarnju reviziju Europske komisije, kao i predstavnici iz Južne Afrike, Poljske i Austrije također su aktivno sudjelovali izlaganjima, dijeljenjem praktičnog iskustva, sudjelovanjem u panel raspravama, radom na proizvodima znanja i omogućavanjem održavanja skupova.

## IACOP je FG 2019. objavio novi proizvod znanja.

*PEMPAL-ov Vodič za unutarnju reviziju: pokazivanje i mjerenje dodane vrijednosti* obuhvaća znanje nastalo tijekom IACOP-ove plenarne sjednice u Tbilisiju, u Gruziji, te raniji rad i ulazne informacije, uključujući inicijativu za Globalni zajednički korpus znanja o unutarnjoj reviziji (CBOK). Naglasak je stavljen na sljedeća pitanja:

- kako pokazati dodanu vrijednost unutarnje revizije u javnom sektoru, posebno okolnosti koje postoje u različitim zemljama članicama PEMPAL-a i
- kako mjeriti dodanu vrijednost unutarnje revizije u javnom sektoru u smislu „vrijednosti za uloženi novac“ (ekonomičnosti, efikasnosti i učinkovitosti).



<sup>22</sup> IACOP također priprema službena priopćenja ili izvještaje o skupovima sa sažetkom ključnih zaključaka sa skupova koje pripremaju članovi skupine zajedno sa stručnjacima, a koje IACOP iznimno cijeni.

**IACOP je nastavio promicati svoje aktivnosti i brojne postojeće proizvode znanja.** Organiziran je sastanak u Sjevernoj Makedoniji s približno 20 unutarnjih revizora iz zemlje domaćina kako bi se promicale IACOP-ove aktivnosti i proizvodi znanja. Rukovoditelji IACOP-a podijelili su svoja iskustva u pogledu odgovornosti i uloge unutarnjih revizora i predstavili proizvode znanja o dobrim praksama koje je razvio IACOP, koji uključuju: „Predložak priručnika za unutarnju reviziju“, „Predložak priručnika za kontinuirano

stručno usavršavanje“, „Korpus znanja o unutarnjoj reviziji“, „Procjenu rizika u planiranju revizije“, „Vodič za ocjenu i unapređivanje kvalitete unutarnje revizije u javnom sektoru“ i „Sažetak prijedloga o suradnji između tijela za reviziju u javnom sektoru i financijske inspekcije“. Smatraju se jedinstvenim proizvodima znanja od velike vrijednosti kojima se osiguravaju alati koji su rezultat kolektivnog rada tvorca politika i stručnjaka iz 23 zemlje članice IACOP-a. Sudionici su bili zahvalni na jedinstvenoj prilici da uče od članova IACOP-a.

## 3.3.2.

### Radne skupine IACOP-a

**IACOP ima nekoliko radnih/tematskih skupina.** Njima se zemljama članicama nude dodatne prilike za bavljenje prioritetnim pitanjima unutarnje revizije, osobito kada ne postoji jasno utvrđena najbolja međunarodna praksa.

#### Radna skupina za unutarnju kontrolu

**Radna skupina za unutarnju kontrolu (ICWG), osnovana 2016., nastavila je s radom u FG 2019. te održala dva sastanka uživo u Gruziji i Sjevernoj Makedoniji.** Sudionici su od Južne Afrike i Nizozemske učili o praktičnim alatima dobre prakse za primjenu kontrolnog okruženja, provedbu procjene rizika i uspostavu kontrolnih aktivnosti u organizacijama javnog sektora. Također se dijelilo i iskustvo Europske komisije. OECD-ova inicijativa Sigma i Nacionalna akademija za financije i ekonomiju nizozemskog Ministarstva financija također su predstavili svoje vodiče za ocjenu unutarnje kontrole.

**ICWG je potvrdio da je COSO-ov okvir za unutarnje kontrole primjenjiv u kontekstu javnog sektora.** Unutarnja revizija, kao treća linija obrane, osigurava učinkovitost prve i druge linije obrane. Sustav unutarnjih kontrola

potrebno je redovito pregledavati i u slučaju bilo kakvih propusta izraditi akcijski plan. U javnom su sektoru potrebni određeni aranžmani upravljanja kojim bi se zamijenila uloga Upravnog odbora u COSO-u.

**ICWG je dovršio proizvod znanja pod nazivom „Vodič za unutarnje revizore o procjeni učinkovitosti unutarnjih kontrola“.** U dokumentu se pružaju smjernice kako bi se unutarnjim revizorima pomoglo da bolje razumiju glavne značajke učinkovite unutarnje kontrole i najbolji način za ocjenu njezine zrelosti i učinkovitosti. Tijekom sastanka u FG 2019. sudionici su u skupinama radili na utvrđivanju kriterija za ocjenu kontrolnog okruženja, procjenu rizika i kontrolne aktivnosti u kontekstu javnog sektora. Vodič promiče model procjene zrelosti unutarnjih kontrola na četiri razine i predstavlja detaljan okvir za procjenu zrelosti unutarnjih kontrola na te četiri razine prema kriterijima ocjenjivanja koje je razvio PEMPAL.

**ICWG je također ostvario napredak u razvoju proizvoda znanja pod nazivom „Pojmovnik unutarnjih kontrola u javnom sektoru“.** Završni nacrt bit će predstavljen i odobren u FG 2020.

## Radna skupina za reviziju u praksi

**Radna skupina za reviziju u praksi (AiPWG), osnovana 2015., sastala se jednom uživo u FG 2019. u Sjevernoj Makedoniji i ostvarila napredak svojim virtualnim radom na nacrtu IACOP-ova proizvoda znanja o planiranju angažmana unutarnje revizije i studijama slučaja o IT-u, ljudskim potencijalima i reviziji u bolničkoj ustanovi.** AiPWG je raspravila savjetodavnu ulogu unutarnje revizije u odnosu na njezinu aktivnost izražavanja uvjerenja. Postalo je jasno da unutarnji revizori moraju pažljivo održavati ravnotežu između svoje uloge izražavanja uvjerenja (što je osnova struke i jedina je usluga koja treću liniju obrane čini jedinstvenom) i savjetovanja (koje rukovodstvo smatra vrjednijim). Na tu ravnotežu utječe i zrelost organizacije u pogledu rizika i kontrole.









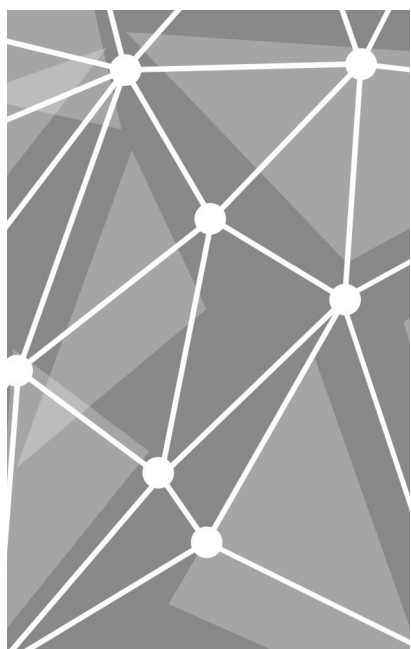
4

**PEMPAL-OVI  
REZULTATI: PRUŽANJE  
VISOKOKVALITETNIH I  
RELEVANTNIH USLUGA I  
RESURSA ČLANOVIMA**



**Zadržana je visoka kvaliteta PEMPAL-ovih proizvoda i usluga uspostavljena tijekom prethodnog strateškog razdoblja.** U dokumentu „PEMPAL za razdoblje 2012.–2017.“ utvrđeni su čvrsti dokazi o visokoj i rastućoj razini zadovoljstva članova s kvalitetom resursa i usluga koje je mreža pružila u proteklom razdoblju. Izazov

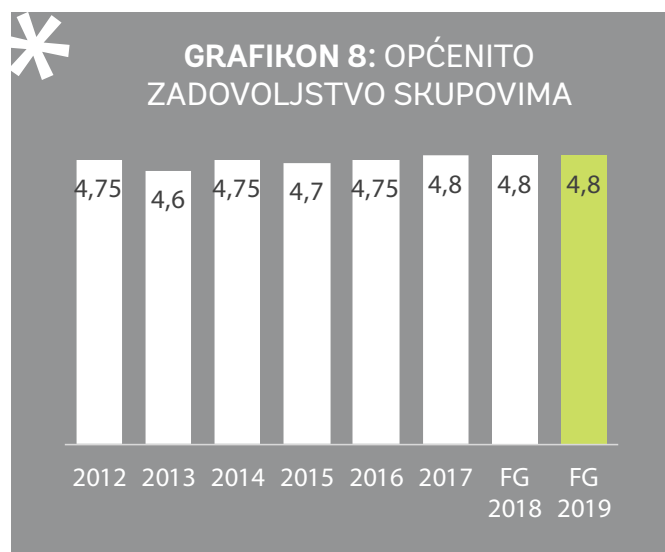
je održati te visoke sveukupne standarde i dodatno unaprijediti kvalitetu materijala istodobno potičući intenzivnije sudjelovanje članova u proizvodnji resursa znanja i postupnom smanjenju doprinosa resursnih timova. Ovo je uspješno adresirano tijekom prve i druge godine sadašnjeg strateškog razdoblja, što se vidi iz podataka iznesenih u ovom odlomku.



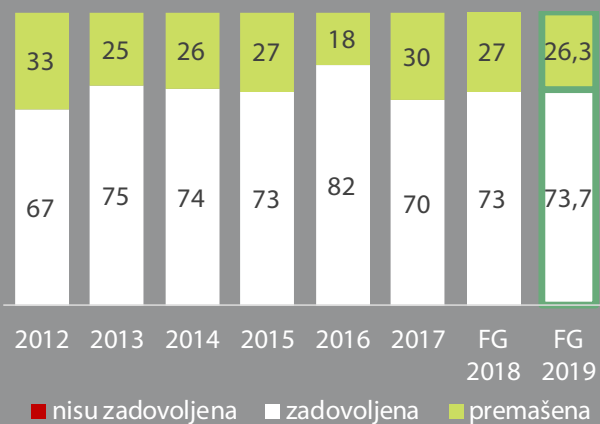
# 4.1.

## Kvaliteta i relevantnost skupova i materijala

**Ključna usluga koju je PEMPAL pružao bila je organizacija tematskih skupova posvećenih pitanjima od najvećeg interesa za članove.** Sudionici u anketama za evaluaciju skupova i ove su FG 2019. ocijenili kvalitetu PEMPAL-ovih skupova visokom ocjenom. Anketni podaci pokazuju da je prosječno zadovoljstvo skupovima i dalje visoko (**grafikon 8.**) i da skupovi ispunjavaju očekivanja većine sudionika, a čak ih i premašuju kod znatnog broja (**grafikon 9.**). Sudionici smatraju da su dnevni redovi dobro izrađeni i, najvažnije, da se na skupovima tematiziraju važna pitanja bitna za njihov rad (**grafikoni 10. i 11.**). U **prilogu 4.** izneseni su podaci o mnogim drugim pokazateljima kvalitete PEMPAL-a koja je praćena s pomoću evaluacijskih anketa. Ankete su također pune pisanih komentara sudionika o kvaliteti PEMPAL-ovih skupova, kao i praktičnih savjeta za daljnja unaprjeđenja (vidjeti **prilog 1.**).



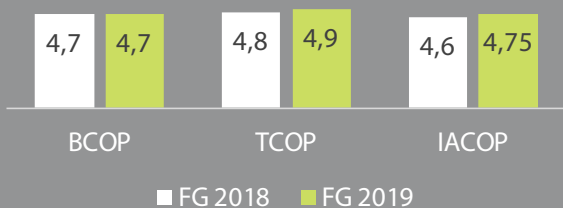
**GRAFIKON 9: OČEKIVANJA SUDIONIKA SKUPOVA, U %**



**Anketama provedenim nakon skupova također se prikupljaju korisni podaci o mišljenjima sudionika u pogledu kvalitete materijala upotrijebljenih za skupove.** Anketni podaci iz FG 2019. pokazuju da sudionici cijene resurse koje im PEMPAL-a pruža, te ih smatraju relevantnima, prikladnima i korisnima. U anketama se posebno ističu visoke ocjene prikladnosti sadržaja izlaganja, uručaka i drugih materijala sa skupova, kao i relevantnosti i korisnosti izlaganja, vidjeti **grafikone 12. i 13.**, u kojima je vidljivo poboljšanje u FG 2019. u usporedbi s FG 2018.

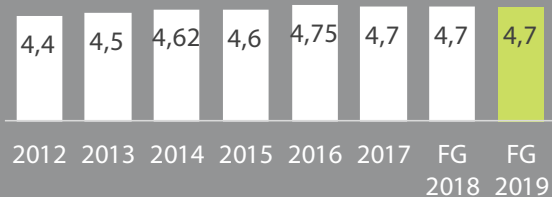
**Broj PEMPAL-ovih proizvoda znanja povećao se tijekom proteklih godina i oni predstavljaju još jednu važnu uslugu koju mreža pruža.** Većinu su pripremile IACOP-ove radne skupine, no proteklih su godina i TCOP i BCOP intenzivirali svoj rad na proizvodima znanja. Proizvodi znanja uključuju rezultate anketa za usporedbu napretka reformi u zemljama unutar i izvan regije PEMPAL-a, dokumentiraju se elementi dobre prakse i/ili dijele izazovi u reformama i rješenja za njih.

**GRAFIKON 10: PRIKLADNOST SADRŽAJA SKUPOVA**

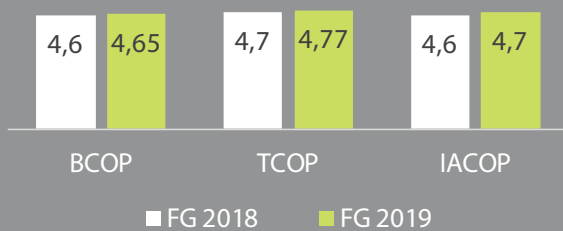


**PEMPAL je nastavio dijeliti relevantne dokumente o PFM-u za bolju raspravu tijekom FG 2019.** Ti su dokumenti uključivali izlaganja u PowerPointu s prikazom slučajeva zemalja, najnovije pristupe i ishode rasprava te dokumente povezane s PFM-om koji su prevedeni i/ili podijeljeni svim članovima kako bi dobili pristup informacijama i razmijenili informacije na službenim jezicima PEMPAL-a – engleskom, ruskom i bosansko-hrvatsko-srpskom.

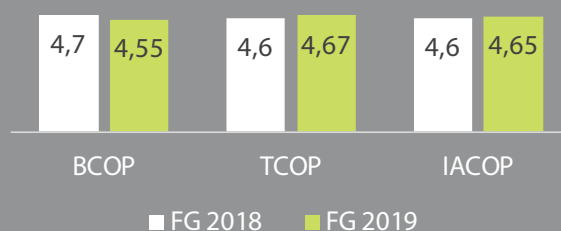
**GRAFIKON 11: SKUPOVI SE BAVE TEMAMA BITNIMA ZA POSAO SUDIONIKA**



**GRAFIKON 12: IZLAGANJA SU BILA RELEVANTNA I KORISNA**



**GRAFIKON 13: SADRŽAJ MATERIJALA BIO JE PRIKLADAN**



# 4.2.

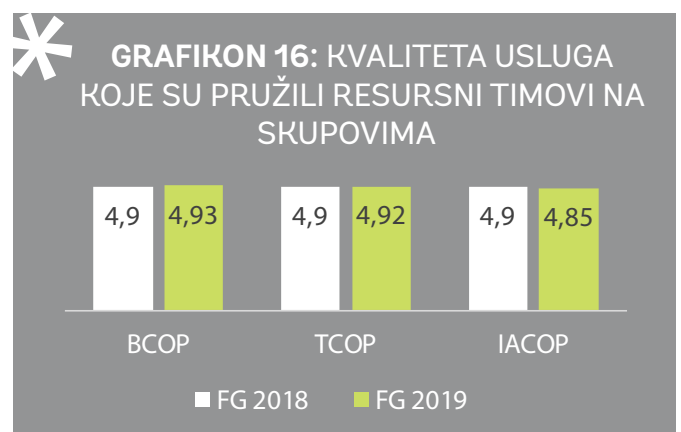
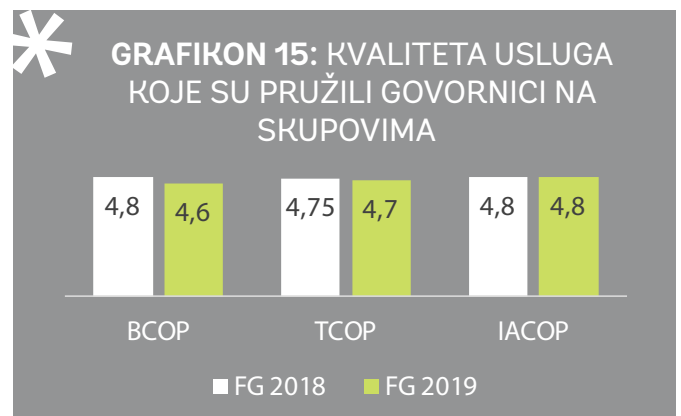
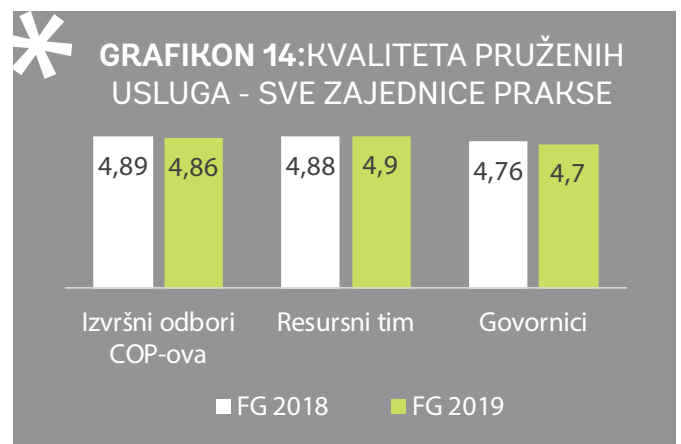
## Kvaliteta sadržajne podrške resursnih timova zajednica prakse

**Resursni timovi su ključni za podršku tehničkom sadržaju potrebnom za zadovoljavanje prioriteta PFM-a koje su utvrdile zemlje članice, te za osiguranje da mreža ispunjava očekivanja svojih članica i donatora.**

Ovi timovi pružaju podršku izvršnim odborima u osmišljanju dnevnih redova i anketa, pronalaženju izvora za tehničke materijale i stručnjaka, posredovanju u radnim skupinama i skupinama za raspravu, razvijanju i upravljanju proračunima zajednica prakse i provođenju inicijativa za unaprjeđenje mreže. Resursni timovi uključivali su i tematske stručnjake koji su bili angažirani ovisno o tehničkim potrebama teme koja se razmatra. Ostali međunarodni stručnjaci angažiraju se kao govornici ili za tehničku kratkoročnu podršku, ovisno o sadržajnim zahtjevima akcijskih planova COP-ova.

**Sudionici skupova ocijenili su kvalitetu usluga pruženih COP-ovima visokom ocjenom.** Od FG 2018. ankete za evaluaciju skupova također postavljaju pitanja o kvaliteti usluge koje pružaju izvršni odbori, resursni timovi i gostujući predavači. Ove tri skupine ocijenjene su vrlo visokim ocjenama za sva tri COP-a, kao što je prikazano u **grafikonima 14., 15. i 16.**

Ključni članovi resursnih timova Svjetske banke u FG 2019. bili su Elena Nikulina (voditeljica PEMPAL-ovog tima/glavna koordinatorica TCOP-a), Yelena Slizhevskaya (članica resursnog tima TCOP-a), Maya Gusarova (glavna koordinatorica BCOP-a), Naida Čaršimamović Vukotić (članica resursnog tima BCOP-a), Arman Vatyán (glavni koordinator IACOP-a), Diana Grosu-Axenti (članica resursnog tima IACOP-a). Iryna Shcherbyna pridružila se resursnom timu BCOP-a kao glavni koordinator pred kraj FG 2018. nakon odlaska Maye Gusarove iz PEMPAL-a. Nina



Duduchava nastavlja pružati podršku provedbi anketa programa. Stručnjaci koji surađuju sa Svjetskom bankom uključuju: za TCOP – Marka Silinsa, Mikea Williamsa, Cema Denera; za BCOP – Hariku Masoor; za IACOP – Jean-Pierrea Garittea i Richarda Maggsa; za nizozemsko Ministarstvo financija, u okviru njegove Nacionalne akademije za financije i ekonomiju – stručnjake Manfreda van Kesterena i Ruslanu Rudnitsku.

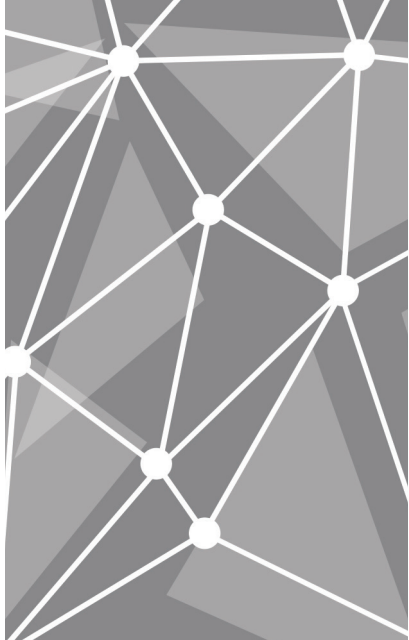
**Očekuje se manje oslanjanje na plaćene vanjske stručnjake, te veće sudjelovanje članova u osmišljavanju i provedbi aktivnosti,** u skladu s trendovima predviđenima trenutnom strategijom. U **tablici 2.** prikazan je pad broja vanjskih stručnjaka uključenih u skupove PEMPAL-a. Proteklih se godina može vidjeti smanjenje broja plaćenih vanjskih stručnjaka u okviru proračunskih ograničenja. U FG 2018. i 2019. znatan je broj stručnjaka nefinancijski pridonio IACOP-u. Stručnjaci iz Europske komisije, OECD-ove inicijative Sigma, Francuske, Ujedinjene Kraljevine, Poljske i Belgije, koji se sami financiraju, pripremili su izlaganja za skupove, pružili ulazne informacije za proizvode znanja i podijelili tražena znanja i praktična iskustva u zamjenu za učenje od zemalja PEMPAL-a.

**TABLICA 2: VANJSKI STRUČNJACI NA SKUPOVIMA PEMPAL-A<sup>23</sup>**

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	FG 2018.	FG 2019.
<b>Skupovi</b>	15	27	29	28	18	15	20	17
<b>Sudionici iz zemalja PEMPAL-a</b>	505	600	831	612	613	527	590	500
<b>Resursni timovi i međunarodni stručnjaci</b>	125	241	160	124	118	83	95	105



<sup>23</sup> Sve vrijednosti u tablici u skladu su s dnevnim redom.



# 4.3.

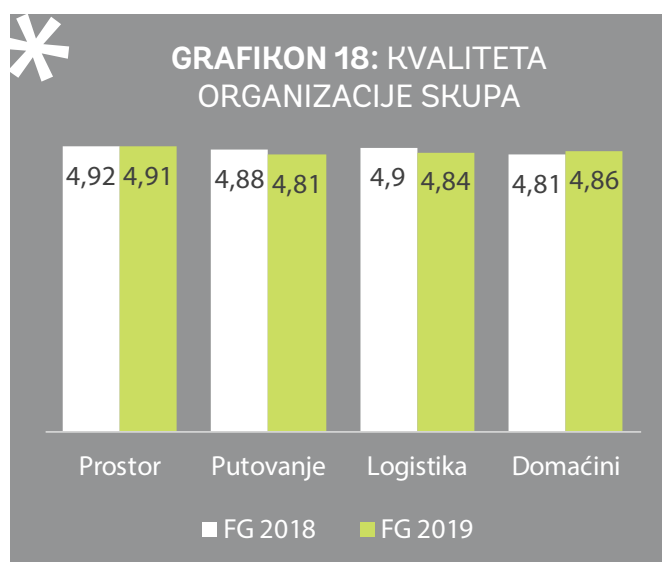
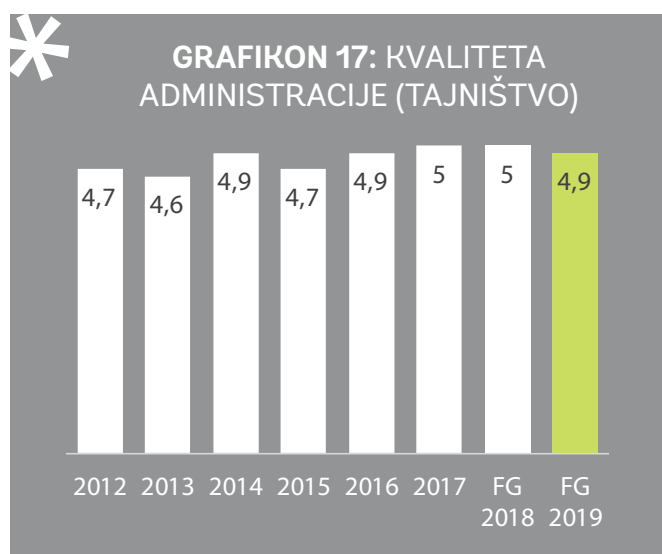
## Kvaliteta logističke i administrativne podrške – Tajništvo

### Usluge administrativne i logističke podrške koje je pružilo Tajništvo PEMPAL-a također su ključne za postizanje rezultata strategije.

Funkcija Tajništva uključuje: organizaciju skupova uživo, odnosno koordinaciju poziva na skupove, organizaciju letova, smještaja, viza, prijevoda, mjesta događanja te je zadužena za ugovaranje, podjelu dokumenata, pružanje pozadinskih materijala za rasprave Upravnog odbora PEMPAL-a, npr. glede izmjena internih propisa, pružanja ažuriranih informacija o proračunima COP-ova; zatim je zadužena za monitoring učinka na temelju sveobuhvatnog skupa pokazatelja, pripremu izvještaja o napretku i godišnjih izvještaja, održavanje i uređivanje PEMPAL-ove internetske stranice i biltena, vođenje evidencije o PEMPAL-ovim skupovima i vođenje virtualne biblioteke, kao i za organiziranje sastanaka online. Kao dio uloge Tajništva, upravlja i koordinira online resursne materijale i komunikaciju, kao što je PEMPAL-ova internetska stranica te sastanci s pomoću videokonferencija i drugih tehnologija.

### Usluge Tajništva članovi i dalje ocjenjuju visokim ocjenama.

Podaci iz evaluacijskih anketa pokazuju da su usluge Tajništva ostale i dalje na visokoj razini u FG 2019. (vidjeti **grafikon 17.**). Standardni upitnik također je ažuriran u FG 2018. kako bi se dobio uvid u konkretne aspekte organizacije skupa koja je dobilo vrlo visoku ocjenu, kao što je prikazano u **grafikonu 18.**



24 Tajništvo je još uvijek smješteno u moskovskom uredu Svjetske banke. Do važne je promjene došlo u posljednjem tromjesečju FG 2019., kada se Galina S. Kuznetsova pridružila timu Tajništva kao glavna koordinatorica. Ostali članovi Tajništva uključuju Kseniju Malafeevu (koordinatorica BCOP-a), Ekaterinu Zaleevu (koordinatoricu TCOP-a) i Kristinu Zaitunu (koordinatoricu IACOP-a).



„Sve je bilo na visokoj razini, kako organizacija tako i administracija.“

— IACOP, Gruzija

## Jedna od dužnosti Tajništva je održavanje internetskih stranica PEMPAL-a gdje se nalazi glavna baza podataka o svim aktivnostima programa.

Svi su materijali sa skupova javno dostupni na internetskoj stranici na tri službena jezika PEMPAL-a. U skladu sa zelenom inicijativom, od 2017. na skupovima se više ne dijele materijali u tiskanom obliku već se umjesto toga objavljuju na internetskim stranicama prije početka skupova. Virtualna knjižnica PEMPAL-a pridružena internetskim stranicama efikasna je i isplativa baza podataka za sve materijale sa skupova kao i državne dokumente koje su sudionici podijelili, uključujući zakone, propise, analitičke proizvode itd.

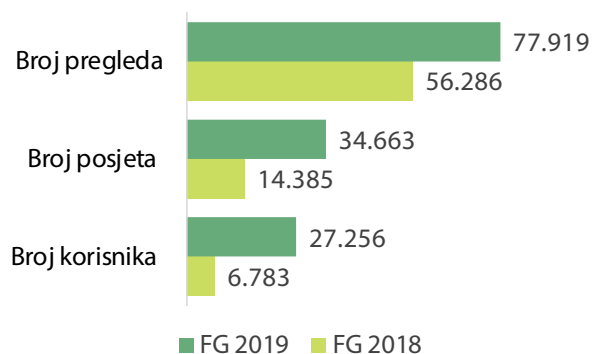
## Podaci o internetskom prometu pokazuju pozitivan trend u svim aspektima (broj korisnika, posjeta i pregleda stranica).

Novi alat za praćenje, uveden 2017., otkriva znatno povećanje prometa u FG 2019. (vidjeti **grafikon 19.**) zbog konsolidacije svih stvorenih dokumenata i znanja koji su objavljeni na mrežnim stranicama PEMPAL-a, uključujući materijale o skupovima i prevedena izlaganja koja su neki COP-ovi dodali na zahtjev članica prije skupa.

## U velikoj se mjeri održavaju konferencije u stvarnom vremenu pomoću alata za videokonferencije koje podržava Svjetska banka (npr. Skype, WebEx, SurveyMonkey).

Oni se uspješno rabe za sastanke izvršnih odbora COP-ova i sastanke Upravnog odbora, a BCOP i TCOP ih rabe i za svoje tematske radionice i seminare. To se pokazalo učinkovitim i efikasnim te omogućuje brzu razmjenu znanja koja se lako organizira uz minimalne troškove. Alat SurveyMonkey također se rabi za provođenje elektroničkih anketa nakon skupova za prikupljanje povratnih informacija i prijavu za skupove.

**GRAFIKON 19: PROMET WEB STRANICE PEMPAL-A**







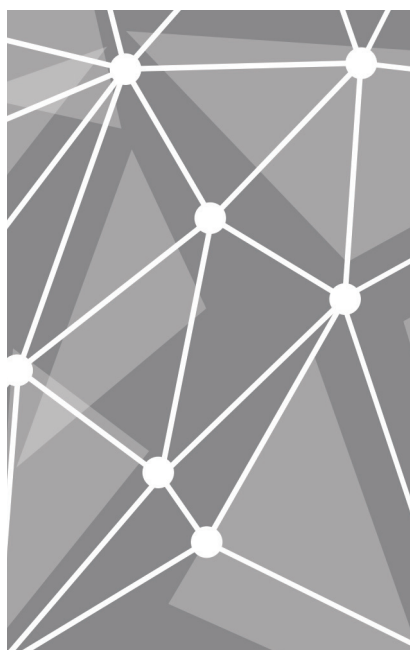


5

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

**Predani članovi i vodstvo ključni su za mrežu PEMPAL.** Podacima od protekle godine osiguravaju se dokazi o snažnoj posvećenosti članova mreži, uključujući pružanje nefinancijskih i financijskih doprinosa programu iz zemalja članica.

Izvršna partnerstva sa sadašnjim donatorima osigurala su programu pozitivnu financijsku situaciju u navedenom razdoblju, premda su kašnjenja u postupcima odobrenja i neraspoloživost sredstava potaknuli COP-ove da primijene prethodno opisane mjere štednje.



# 5.1.

## Predano rukovodstvo i članovi

**Mreža je i dalje dobivala snažnu podršku od zemalja članica i pojedinačnih članova u FG 2019. s pomoću različitih kanala.**

**Izvršni odbori zajednica prakse, čiji rad pokreće mrežu, uključuju volontere iz zemalja članica.** Članovi odbora ulažu znatnu količinu vremena u mrežne aktivnosti. Većina radi već nekoliko godina u svojem odboru. S obzirom na to da su brojni članovi izvršnih odbora na rukovodećim položajima u svojim matičnim institucijama, takva posvećenost pokazuje veliku predanost mreži PEMPAL-a. Tri od devet članova Izvršnog odbora TCOP-a u FG 2019.<sup>25</sup>, primjerice, bili su visoki rukovoditelji državnih riznica zemalja članica (glavni rizničar Moldove, zamjenici glavnih rizničara Bjelarusia i Rusije). Glavni tajnik Ministarstva financija i

gospodarstva Albanije i pomoćnik ministra za proračun Federalnog ministarstva financija Bosne i Hercegovine bili su članovi Izvršnog odbora BCOP-a. U IACOP-u je pomoćnik ministra također obnašao funkciju zamjenika predsjednika Izvršnog odbora IACOP-a do travnja 2019. i nastavio obnašati funkciju člana do kraja FG.

**Izvršni odbori odgovorni su za izradu i provedbu akcijskih planova zajednica prakse.** Predsjednici i zamjenici predsjednika zajednica prakse također su članovi Upravnog odbora PEMPAL-a i odgovorni su za pružanje najnovijih informacija o napretku aktivnosti COP-ova tijekom tromjesečnog sastanka UO-a. Izvršni odbori COP-ova u pravilu su se sastajali najmanje jednom svakog tromjesečja FG 2019. Izvršni odbori BCOP-a i TCOP-a održali su svaki po pet dokumentiranih sastanaka za

<sup>25</sup> Jedno radno mjesto nije bilo popunjeno u tom trenutku.



koje su sastavljeni zapisnici<sup>26</sup>. Izvršni odbor IACOP-a svojim čestim sastancima pristupio je na manje služben način, te ih je organizirao u različitim formatima i često u virtualnom obliku, a zapisnici su pohranjivani na internim mrežnim stranicama COP-a koja je dostupna na zahtjev.

## **Krajem lipnja 2019. u izvršnim odborima COP-ova predstavljeno je 15 od 23 zemlje članice.**

Operativnim smjernicama programa sastav odbora bio je ograničen na devet predstavnika zemalja. Svaka zajednica prakse imala je vlastiti unutarnji postupak utvrđivanja kandidata za članstvo u izvršnom odboru i odabir vodstva, a operativnim smjernicama zahtijevali su se godišnji izbori za predsjednika (popisi članova izvršnih odbora nalaze se u **prilogu 2.**).

## **Snažna posvećenost zemalja članica također se vidi u njihovoj spremnosti da budu domaćini skupovima PEMPAL-a te da ulažu značajne resurse u organizaciju.**

Kao što je prethodno navedeno, šest od devet skupova uživo u FG 2019. održano je u zemljama članicama PEMPAL-a (Gruziji, Mađarskoj, Sjevernoj Makedoniji, Rusiji i Uzbekistanu). Mnoge institucije domaćini iskoristile su skupove PEMPAL-a kao priliku da s kolegama podijele svoje iskustvo u razmatranim područjima reformi, pozivajući više predavača i pripremajući znatan dio dnevnog reda. U nekoliko slučajeva doprinos dnevnom redu uključivao je značajne financijske i nefinancijske donacije zemlje domaćina u različitim oblicima, kao što su izravno pokrivanje troškova mjesta održavanja skupa, konferencijski paketi, obroci i drugi troškovi.

## **Skupovi u FG 2019. potaknuli su visoku razinu uključenosti zemalja članica.**

Sastanci koji su se održavali u zemljama članicama otvarali su se na rukovodećoj razini i nazočili su im visoki dužnosnici. Primjerice, zamjenik premijera i ministar financija Uzbekistana otvorio je plenarnu sjednicu BCOP-a, ministar financija Sjeverne Makedonije otvorio je IACOP-ov skup, predsjednik mađarske Državne

riznice otvorio je oba BCOP-ova skupa u Budimpešti, a zamjenik gruzijskog ministra financija otvorio je plenarnu sjednicu IACOP-a. Pomoćnik ministra financija iz Federalnog ministarstva financija iz Bosne i Hercegovine i glavna tajnica ministra financija Albanije također su tijekom godine aktivno sudjelovali u nekoliko BCOP-ovih skupova. Ukupno je 24 visoka dužnosnika<sup>27</sup> iz zemalja članica nazočilo PEMPAL-ovim skupovima uživo u FG 2019. (5 na BCOP-ovim skupovima, 16 na TCOP-ovim i 3 na IACOP-ovim). Odabrane zemlje članice također su nastavile slati dodatne sudionike na skupove o vlastitom trošku (zabilježeno je 21 takvih slučajeva u FG 2019. od kojih se jedna odnosi na skupove B, 10 na skupove TCOP-a te 10 na skupove IACOP-a).<sup>28</sup>

„Doprinos makedonskih sudionika na seminaru je bio vrlo vrijedan, njihova izlaganja o reformi struktura unutarnje revizije i strateški razvoj sustava PIFC-a.“

— IACOP, Sjeverna Makedonija

## **Sve aktivniji rad članova na pripremi i provedbi skupova COP-ova važan je čimbenik uspjeha aktivnosti PEMPAL-a.**

Sve je više dokaza o tome da predstavnici zemalja članica aktivno sudjeluju u osmišljavanju i provedbi dnevnog reda skupova, rade na proizvodima znanja i vode tematske skupine. Prema podacima koje je prikupilo Tajništvo PEMPAL-a, članovi COP-ova na skupovima u FG 2019. pripremili su i organizirali 94 izlaganja od kojih je 37 bilo stručnih izlaganja na razini očekivanoj od gostujućih predavača i savjetnika.<sup>29</sup>

## **PEMPAL dionike obavještava o aktivnostima kako bi pomogao održati snažnu podršku programu.**

Dionicima se šalju tromjesečni bilteni, godišnji izvještaj i povremene dodatne informacije (kao što su priče o uspjehu programa i rezultati prve PEMPAL-ove ankete o utjecaju, namijenjene višem rukovodstvu). Tijekom

26 Svi zapisnici su dostupni na

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

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

27 Visoki dužnosnici su ministri/zamjenici ministara financija, glavni rizničari i zamjenici glavnih rizničara.

28 IACOP zbog visoke potražnje redovito ograničava broj sudionika koji se financiraju sami, zbog mogućeg utjecaja na tijek skupova i nužnu logistiku.

29 Ostala izlaganja bila su manja npr. vijesti o reformama, sažeci rasprava u manjim grupama, prikaz rada sustava uživo.

izvještajnog razdoblja, tiskan je petogodišnji izvještaj o rezultatima prethodne strategije („PEMPAL u razdoblju 2012. – 2017.“) i poslan zajedno s godišnjim pismima zahvale krajem 2018. Članovi aktivno promiču vrijednost

PEMPAL-a u svojim zemljama. Tajništvo je usvojilo sustavniji pristup prikupljanju informacija o takvim promidžbenim aktivnostima članova, od kojih su neki primjeri navedeni u **okviru 1.** u nastavku.

## OKVIR 1: PRIMJERI PROMIDŽBENIH AKTIVNOSTI ČLANOVA PEMPAL-A U FG 2019.

Ministarstva financija i riznice objavili su priopćenja za medije povezane sa skupovima PEMPAL-a na svojim internetskim stranicama, od kojih se neki primjeri mogu vidjeti u nastavku.

### Sjeverna Makedonija

Članovi su izjavili da su se služili i televizijom, Facebookom i drugim medijskim platformama.

„Kao domaćin već smo promovirali skup na web mjestu Ministarstva financija, na nacionalnim i privatnim televizijskim postajama uz izjavu ministra te smo objavili informacije i fotografije o svečanom zatvaranju na društvenim mrežama (Facebook profil Ministarstva financija).“

— Skup IACOP-a u Sjevernoj Makedoniji

Ministarstvo financija:

[www.finance.gov.mk/en/node/7912](http://www.finance.gov.mk/en/node/7912)

Ostali promotivni članci povezani sa skupovima IACOP-a u Sjevernoj Makedoniji:

[www.conaci.org.br/produtos-recomendados](http://www.conaci.org.br/produtos-recomendados)

### Uzbekistan

Ministarstvo financija:

<https://www.mf.uz/news/zavershilos-zasedanie-byudzhetnogo-soobshchestva-pempal.html>

<https://www.mf.uz/en/component/k2/zavershilos-zasedanie-byudzhetnogo-soobshchestva-pempal-2.html>

Ostali promotivni članci povezani s plenarnom sjednicom BCOP-a u Uzbekistanu:

<https://telegra.ph/Byudzhet-%D2%B3amzhamiyatining-yalpi-mazhlisi-davomi-03-20>

<https://telegra.ph/Toshkentda-ZHa%D2%B3on-banking-Davlat-moliyasini-bosh%D2%9Barish-bujicha-halkaro-%D2%B3amkorlik-talim-dasturi-PEMPALning-navbatdagi-yalpi-maz-03-18>

### Gruzija

Gruzija je također promovirala skup PEMPAL-ova IACOP-a kojem je bila domaćin na svojim internetskim stranicama.

[pifc.gov.ge](http://pifc.gov.ge)

### Ukrajina

Objavila je svoje sudjelovanje na skupu PEMPAL-ovog TCOP-a u Budimpešti u vijestima na mrežnim stranicama Riznice:

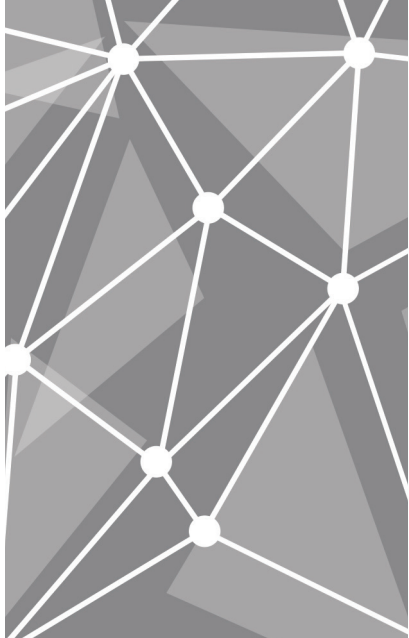
[www.treasury.gov.ua/ua/news/shchorichne-plenarne-zasidannya-mizhnarodnoy-kaznachejskoyi-spilnoti-pempal-u-budapeshti](http://www.treasury.gov.ua/ua/news/shchorichne-plenarne-zasidannya-mizhnarodnoy-kaznachejskoyi-spilnoti-pempal-u-budapeshti)

### Ruska Federacija

Na 10. godišnjicu donatorstva Rusije u kratkom intervjuu s Annom Valkovom, zamjenicom direktora Odjela za međunarodne financijske odnose ruskog Ministarstva financija, gđa Valkova navela je da je PEMPAL među najučinkovitijim programima koje Rusija podržava kao donator.

### Hrvatska

Članovi BCOP-a iz hrvatskog Ministarstva financija drže predavanja i održavaju radionice o planiranju i izvršenju proračuna, proračunskoj otvorenosti i proračunskom financiranju za različite institucije i na razini lokalne vlasti. Na tim se predavanjima promiče PEMPAL i znanje stečeno u okviru PEMPAL-a te se raspravlja o navedenom.



# 5.2.

## Snažna podrška i nadzor donatora

**PEMPAL-ovi donatori imaju ključnu ulogu u održavanju korisnosti mreže za zemlje članice.** Uz financijsku podršku za program s pomoću PEMPAL-ovog MDTF-a, partnerski donatori značajno doprinose i sadržaju aktivnosti COP-ova i imaju ključnu ulogu u pogledu strateškog nadzora poslovanja mreže s pomoću svog rada u Upravnom odboru. Sažetak aktivnosti Upravnog odbora PEMPAL-a nalazi se u **okviru 2.** u nastavku.

**Velikodušan doprinos dugoročnih razvojnih partnera SECO-a i Ministarstva financija Ruske Federacije u okviru PEMPAL-ovog MDTF-a ponovno je bio glavni izvor financiranja programa u FG 2019., iako je ostvaren određeni napredak i u proširenju suradnje s novim partnerima.** Nakon potpisivanja Administrativnog sporazuma u prosincu 2017. između Svjetske banke i SECO-a za novi financijski doprinos radi pružanja podrške provedbi PEMPAL-ove Strategije za razdoblje 2017. – 2022., Ministarstvo financija Ruske Federacije također je odobrilo novi financijski doprinos kako bi podržalo ovu Strategiju, za što je ruska vlada dala svoje odobrenje krajem FG 2019. U FG 2019. uspješno se raspravljalo s novim donatorom, Europskom komisijom, a dogovor treba biti dovršen u FG 2020. Oba su sadašnja donatora zastupljena u Upravnom odboru PEMPAL-a, kojim neformalno i naizmjenice predsjedavaju oni i Svjetska banka.<sup>30</sup>

**Svjetska banka nastavila je pružati svoju podršku PEMPAL-u u FG 2019.** te ona i dalje uključuje upravljanje cjelokupnim programom i vođenje administracije PEMPAL-ovih MDTF-ova<sup>31</sup>, administrativne i logičke usluge pruža tim Tajništva u moskovskom uredu Svjetske banke, a sadržajnu podršku aktivnostima COP-ova daju resursni timovi.

**COP-ovi su nastavili usko surađivati s razvojnim partnerima koji su dali značajan doprinos tijekom FG 2019.** Razvojni partneri BCOP-a uključuju OECD i GIFT te Ruski projekt podrške lokalnim inicijativama koji vodi Svjetska banka. Partneri TCOP-a: Federalna riznica Ruske Federacije, Ministarstvo financija i riznice Turske, mađarska Državna riznica, Agencija za upravljanje dugom Mađarske i Ministarstvo financija i gospodarskog planiranja Ruande. Partneri IACOP-a: Nacionalna akademija za financije i ekonomiju Nizozemske, Vlada Belgije, predstavnici Europske komisije, ministarstva financija Poljske, Francuske i Austrije, Državna riznica Južne Afrike, Služba za unutarnju reviziju Vlade Ujedinjene Kraljevine, brazilsko Nacionalno vijeće za unutarnju kontrolu, Federalna riznica Ruske Federacije i ruski Institut unutarnjih revizora.

<sup>30</sup> Predstavnik Svjetske banke Dan Boyce, voditelj prakse za globalnu praksu upravljanja u regiji ECA, bio je predsjednik tijekom FG 2019.

<sup>31</sup> U FG 2019. dva su PEMPAL-ova MDTF-a bila aktivna. Prvi PEMPAL-ov MDTF u cijelosti je iskorišten i zatvoren sredinom FG 2019 (krajem prosinca 2018.). Drugi PEMPAL-ov MDTF uspostavljen je u FG 2018. kao podrška provedbi nove Strategije i tek se počeo rabiti u FG 2019.



## OKVIR 2: AKTIVNOSTI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A U FG 2019.

**Upravni odbor PEMPAL-a, u svojoj ulozi nadzornog tijela PEMPAL-a, održao je tri sastanka u FG 2019.: dvije videokonferencije i jedan sastanak uživo u Budimpešti, u Mađarskoj.** Upravni odbor pratio je provedbu PEMPAL Strategije i Plana provedbe aktivnosti za razdoblje 2017. – 2022. Na sastanku u veljači 2019. raspravljalo se o proračunima COP-ova za FG 2019. koji su zatim odobreni. Na svakom se sastanku analizirala provedba proračuna za tekuću godinu. Predsjednici i zamjenici predsjednika izvršnih odbora COP-ova koji su članovi Upravnog odbora redovno su pružali najnovije informacije o aktivnostima zajednica prakse. Upravni odbor pozdravio je uspješan zajednički sastanak rukovodstva COP-ova i naveo kako COP-ove treba poticati na istraživanje dodatnih mogućnosti međusobne tematske suradnje.

Upravni odbor odobrio je dovršeni izvještaj „PEMPAL u razdoblju 2012. – 2017.“ i izmjene operativnih smjernica PEMPAL-a za službeno definiranje zahtjeva koje zemlje domaćini moraju ispuniti, pripremio je unutarnji dokument za ispitivanje aspekata održivosti drugih sličnih mreža i odobrio nekoliko mjera štednji zbog financijske

nesigurnosti. Upravni odbor također je dao odobrenje COP-ovima da prikupljaju informacije o upotrebi proizvoda znanja u okviru anketa COP-ova i da zasebno pripreme uvodni priručnik za nove članove.

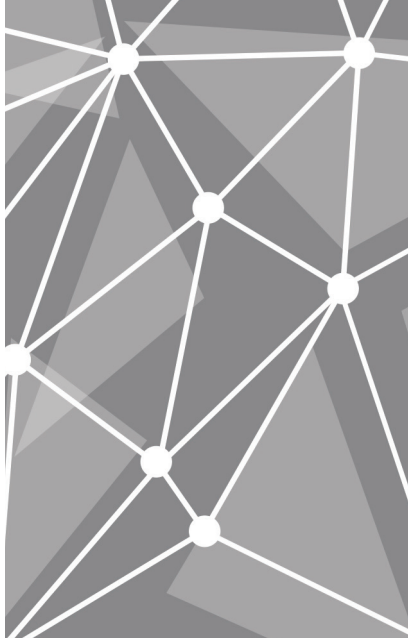
Godišnja pisma zahvale ministrima financija zemalja članica, zemljama koje pružaju podršku i upravama institucija korisnika potpisao je predsjednik Upravnog odbora i poslana su zajedno s izvještajem „PEMPAL u razdoblju 2012. – 2017.“

Sastav Upravnog odbora PEMPAL-a na kraju lipnja 2019. nalazi se u prilogu 3. Irene Frei najavila je svoj odlazak iz SECO-a u studenome 2018., a u Upravnom odboru zamijenio ju je Thomas Stauffer. Gospođa Frei dala je značajan doprinos PEMPAL-u obnašanjem uloge predstavnice PEMPAL-ovog ključnog donatora SECO-a i uspješnim vođenjem Upravnog odbora dvije uzastopne godine (od veljače 2016. do veljače 2018.).

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

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





# 5.3.

## Osiguranje financijski održive mreže - ključni pokazatelji

**PEMPAL je u FG 2019. nastavio aktivan dijalog sa sadašnjim i potencijalnim donatorima kako bi osigurao dugoročnu financijsku budućnost PEMPAL-a.** Oba dugoročna partnera, SECO i Ministarstvo financija Ruske Federacije, obvezali su se financijski podržati novo strateško razdoblje, a početkom FG 2020. pridružiti će im se i novi donator – Europska komisija.

**Glavni izvor financijskih sredstava u FG 2019. i dalje je bio PEMPAL-ov MDTF kojim upravlja Svjetska banka.** Stvarna potrošnja iz PEMPAL-ovog MDTF-a u FG 2019. iznosila je 1.431.252 USD. Riječ je o 1.075.748 USD manje od iznosa predviđenog PEMPAL-ovom Strategijom za

razdoblje 2017. – 2022., kao što se može vidjeti u tablici 3., jer je u FG 2019. PEMPAL nastavio primjenjivati mjere štednje zbog financijske nesigurnosti u nadolazećim godinama strateškog razdoblja. Izvorna projekcija rashoda u FG 2019. navedena u Strategiji također je uključivala plenarnu sjednicu na razini cijele mreže, koja je zbog proračunskih ograničenja odgođena za nadolazeće godine.

**Cilj za doprinos financiranju PEMPAL-a (financijskom i nefinancijskom) izvan MDTF-a uspješno je ostvaren i premašen (8,9 %) <sup>32</sup>.** Podaci koje je prikupilo Tajništvo (grafikon 20.) pokazuju da su zemlje članice dale financijske doprinose PEMPAL-u u iznosu od približno 70.350 USD (približno 4,9% ukupne potrošnje programa). To uključuje izravno financiranje od

**TABLICA 3: TROŠKOVI PEMPAL-A ZA FG 2019.**

Troškovi	Predviđeni za Strategiju PEMPAL-a za razdoblje 2017. – 2022.		Stvarni	
	USD	% od ukupno	USD	% od ukupno
<b>Ukupni troškovi</b>	2.860.000	100,0	1.624.492 <sup>33</sup>	100,0
<b>od čega troškovi iz PEMPAL-ovog MDTF-a</b>	2.507.000	87,7	1.431.252	88,8

<sup>32</sup> U PEMPAL-ovoj Strategiji za razdoblje 2017. – 2022. cilj od 8 % postavljen je za doprinose članova u FG 2019., što znači da je cilj premašen.

<sup>33</sup> Ovaj iznos uključuje financijske i nefinancijske doprinose zemalja članica i trećih osoba u vrijednosti od 193.240 USD.

strane zemlje domaćina za mjesto održavanje skupa, konferencijske pakete, obroke i ostale vrste troškova, kao i pokrivanje vlastitih troškova zaposlenika iz zemalja članica na skupovima. Najznačajniji doprinos dala je Vlada Gruzije za skupove IACOP-a, a odmah nakon nje je Vlada Uzbekistana za skup BCOP-a. Vlade Mađarske i Sjeverne Makedonije također su dale poseban doprinos.

**Više od 4% ukupne potrošnje programa odnosi se na nefinancijski doprinos zemalja članica u obliku imenovanih predavača za skupove te doprinos dnevnom redu.** Nadalje,

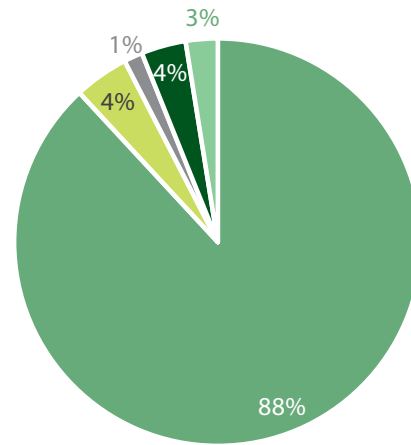
oko 4,6 % ukupne potrošnje programa obuhvaćeno je nefinancijskim i finansijskim doprinosom trećih strana (zemalja koje nisu članice PEMPAL-a ili COP-ova, a koje su uložile svoje vrijeme pripremom izlaganja i/ili bile domaćin kulturnim događajima). Primjerice, mađarska Državna riznica dala je značajan dodatni doprinos tijekom FG 2019. svojim velikodušnim doprinosima za skupove TCOP-a održane u Budimpešti.

**Mjere štednje koje su se primjenjivale tijekom godine za posljedicu su imale niže rashode u nekima od glavnih kategorija potrošnje** – konkretno, troškovi logistike i administracije za organizaciju skupova i troškovi upravljanja programima i njihovu administraciju, koji su djelomično nadomješteni povećanjem rashoda resursnih timova, kao što je prikazano u **grafikonu 21**.

Sve uštede koje su zajednice prakse ostvarile prilikom izvršenja svojih proračuna za FG 2019. prenesene su na proračune za FG 2020. Do povećanja rashoda resursnog tima i tajništva došlo je zbog promjene pravila Svjetske banke o administrativnim naknadama za fondove koja se primjenjuju na novi PEMPAL-ov MDTF.<sup>34</sup>

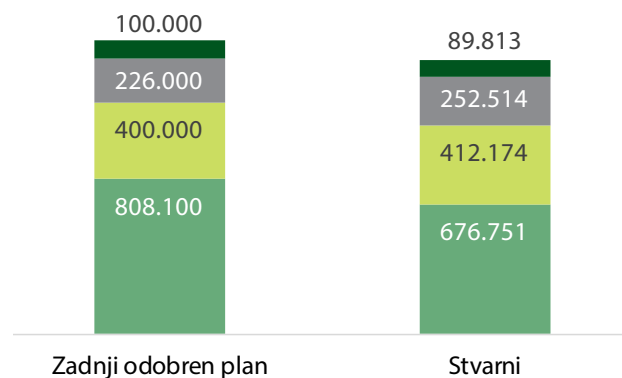
**Jedna od mjera koje su se primjenjivale za smanjenje troškova skupova u FG 2019. bila je organizacija uzastopnih sastanaka** (tj. uzastopnog održavanja dvaju ili više sastanaka uživo na jednoj lokaciji, pri čemu je svaki sastanak imao različite ciljeve i rezultate). Time se povećala troškovna isplativost, npr. smanjenje zasebnih putnih troškova, troškova smještaja i administrativnih troškova. Tri su primjera uzastopnih skupova održanih u FG 2019. na istoj lokaciji (dva za sastanke IACOP-a u Gruziji i Sjevernoj Makedoniji i jedan za sastanke TCOP-a u Mađarskoj).

**GRAFIKON 20: IZVORI FINANCIRANJA PEMPAL-A, % U FG 2019.**



- PEMPAL-ov MDTF
- Finansijski doprinosi zemalja članica
- Finansijski doprinosi drugih strana
- Nefinancijski doprinosi zemalja članica
- Nefinancijski doprinosi drugih strana

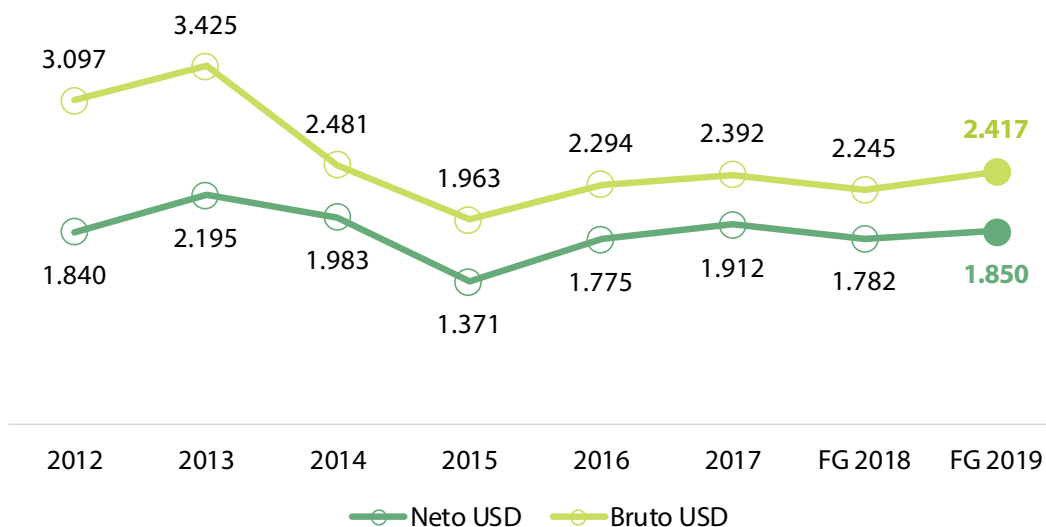
**GRAFIKON 21: TROŠKOVI FINANCIRANI IZ PEMPAL-OVOG MDTF-A FG 2019. (STVARNI VS. PLANIRANI, USD)**



- Aktivnosti COP-ova (administrativni i logistički troškovi)
- Resursni timovi
- Upravljanje programom i njegova administracija
- Aktivnosti svih zajednica prakse

<sup>34</sup> Under the current World Bank policy for trust fund administrative fees, this fee is charged as a percentage of actual expenses on staff time and consultants and included under the respective expenditure categories in trust fund financial reports.

**GRAFIKON 22: PROSJEČNI ADMINISTRATIVNI I LOGISTIČKI TROŠKOVI (USD PO SUDIONIKU I LOKACIJI, UKLJUČUJUĆI VIDEOKONFERENCIJE)**

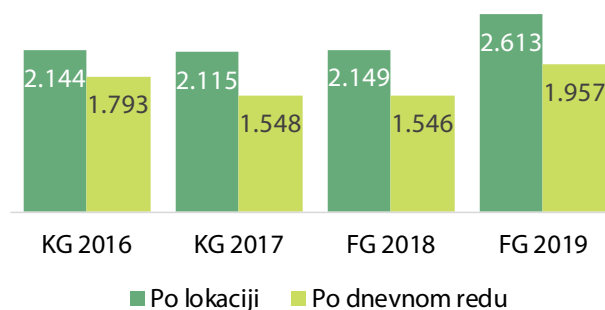


**Troškovi skupova u FG 2019. još uvijek predstavljaju najveću kategoriju troškova za PEMPAL, zbog čega ih Tajništvo PEMPAL-a i dalje osobito pažljivo prati.** Grafikonom 20. prikazana su dva pokazatelja rabljena za praćenje troškova skupova, prosječne administrativne i logističke troškove po sudioniku<sup>35</sup> u neto i bruto<sup>36</sup> iznosu. U usporedbi s FG 2018., u FG 2019. oba su se pokazatelja povećala zbog većih troškova mjesta za održavanje skupova uživo i nižeg doprinosa zemalja domaćina.

Prosječni troškovi skupova uživo prikazani su u **grafikonu 23**. Oni su se također povećali u FG 2019., bilo da se računaju po lokaciji skupa ili po dnevnom redu, i odražavaju skuplje lokacije skupova COP-ova održanih tijekom godine i niži doprinos zemalja domaćina.

**Struktura troškova prikazana je u grafikonu 22.** Troškovi usmenog i pisanog prijevoda stabilizirali su se od FG 2018. i odražavaju dovršetak nekoliko proizvoda znanja. Troškovi konferencija smanjili su se zahvaljujući pomoći nekoliko zemalja domaćina koje su osigurale mjesto održavanja. Međutim, troškovi smještaja povećali su se s obzirom na to da je smještaj u nekima od zemalja domaćina bio skup, unatoč dobrim ponudama o kojima se pregovaralo s pružateljima usluga. Podaci o troškovima pojedinačnih skupova izloženi su u **prilogu 5**.

**GRAFIKON 23: PROSJEČNI TROŠKOVI SKUPOVA UŽIVO (USD PO SUDIONIKU)**

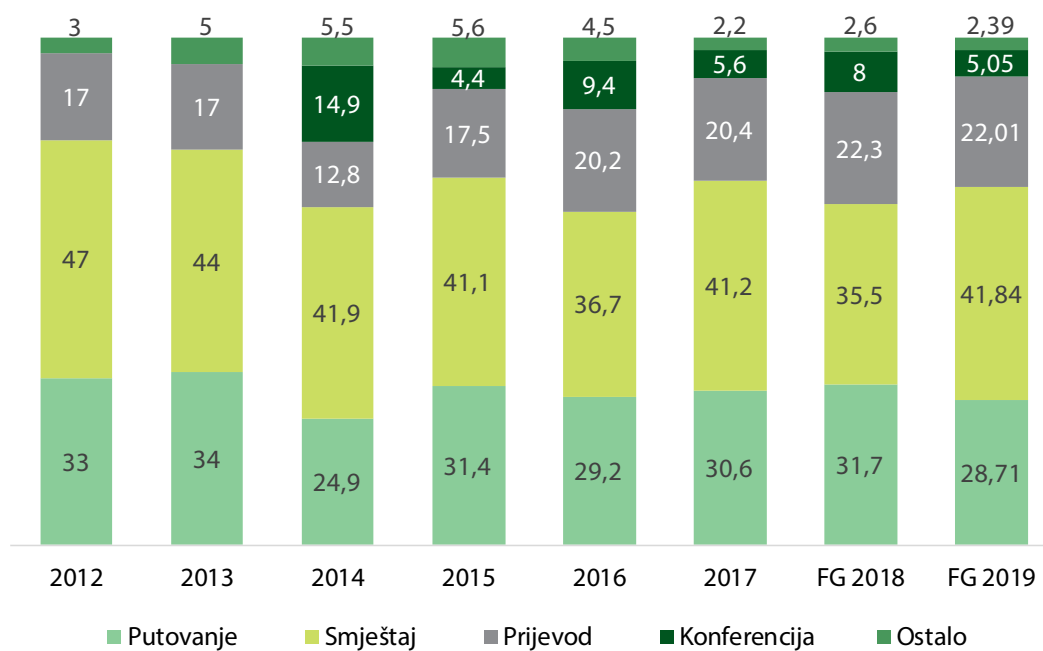


<sup>35</sup> Izračuni se odnose na sudionike zemalja članica po mjestu održavanja sastanaka, uključujući videokonferencije.

<sup>36</sup> Administrativni troškovi u bruto iznosima uključuju troškove Tajništva i ostale administrativne troškove koji se ne mogu pripisati pojedinačnim skupovima.



**GRAFIKON 24: STRUKTURA TROŠKOVA SKUPOVA, %**







## PRILOG 1

# UTJECAJ PEMPAL-A NA PRAKSE PFM-A I STRUČNU SPOSOBNOST STRUČNJAKA ZA PFM



# Zajednica prakse za proračun: Primjeri utjecaja u FG 2019.

## Neki primjeri utjecaja BCOP-a koje su naveli članovi

**Bjelarus** je znanje stečeno posredstvom BCOP-ove Radne skupine za planiranje proračuna prema programima i učincima (PPBWG) upotrijebio za primjenu planiranja proračuna prema programima i učincima. Bjelarus je također upotrijebio znanje stečeno posredstvom BCOP-ove Radne skupine za proračunsku pismenost i transparentnost (BLTWG) kako bi objavio svoj prvi proračun za građane te tako uključio građane u proračunski proces i unaprijedio njihovo znanje o proračunskim pitanjima.

**Bosna i Hercegovina** upotrijebila je znanje stečeno posredstvom PPBWG-a u procesu preporuka za smanjenje broja programa i pokazatelja i definiranje značajnih pokazatelja koje bi trebalo uključiti u proračunsku dokumentaciju, te pokazatelja koje institucije mogu koristiti za vlastite unutarnje potrebe.

**Bugarska** se služi znanjem o ključnim pokazateljima učinaka koje je stekla posredstvom BCOP-a.

**Hrvatska** je iskoristila informacije dobivene u PEMPAL-u kao ulazne informacije za pripremu uputa za provođenje dubinska analiza rashoda. Nadalje, pri izradi proračunskih propisa upotrebljavaju se iskustva stručnjaka iz razvijenih zemalja, te iskustva iz ostalih zemalja PEMPAL-a.

**Gruzija** je istaknula kako skupovi BCOP-a obuhvaćaju aspekte reforme PFM-a važne za proračunske reforme koje se provode u Gruziji pa znanje stečeno posredstvom BCOP-a služi kao dodatna podloga. Iskustva podijeljena tijekom sjednica pomažu povećati kvalitetu reformi.

U pogledu **Kazahstana**, sudjelovanje u aktivnostima BCOP-a pomoglo je opravdati potrebu uključivanja

odredbi o proračunima za građane u Zakon o proračunu. Cjelokupna funkcija planiranja također je poboljšana konsolidacijom proračunskih programa i usklađivanjem strateških planova s prijedlogom proračuna.

**Kosovo** u sljedećem postupku pripreme proračuna za 2020. planira dodati mjere za učinak prema sektoru služeći se smjernicama BCOP-a.

**Moldova** je iskoristila znanje BCOP-a za izradu vlastitog proračuna za građane.

**Sjeverna Makedonija** služi se znanjem o fiskalnoj transparentnosti stečenim posredstvom BCOP-a kako bi pripremila novi zakon o proračunu.

**Srbija** je uvela i unaprijedila programski proračun u velikoj mjeri na temelju znanja i iskustva drugih zemalja stečenih na plenarnim sjednicama BCOP-a. Informacije BCOP-a također su služile kao smjernice za pripremu proračuna za građane.

## Odabrane povratne informacije o utjecaju prikupljene u anketama nakon skupova BCOP-a održanih u FG 2019.

Iako sam i ranije slušala brojna izlaganja o sudjelovanju javnosti u planiranju proračuna i proračunskoj pismenosti, svaki put kada sudjelujem u aktivnostima BCOP-a čujem nove korisne informacije i dobijem nove ideje koje se mogu provesti u mojoj zemlji u ovoj oblasti. Pored toga, na ovom smo sastanku saznali korisne informacije na teme trendova u planiranju kapitalnog proračuna i najboljih globalnih praksi u dubinskim analizama rashoda.

— Plenarna sjednica, Uzbekistan

Dnevni red je bio vrlo raznovrstan i uključivao je razmjenu znanja s mrežom Globalne inicijative za fiskalnu transparentnost (GIFT) i stručnjacima, kao i studijski posjet na temu praksi participativnog planiranja proračuna na nacionalnoj i podnacionalnoj razini u Portugalu. Diskusije o tome kako je portugalski pristup prenesen u kontekst ruskog višerazinskog proračunskog sustava bila je vrlo korisna.

— **Zajednički sastanak GIFT-a, Portugal**

Znanje stečeno na ovoj plenarnoj sjednici upotrijebit će se za promicanje participativnog planiranja proračuna u Uzbekistanu.

— **Plenarna sjednica, Uzbekistan**

Izvještaji o planiranju proračuna prema učincima koje smo analizirali na sastanku bili su vrlo korisni za naš rad.

— **Plenarna sjednica, Uzbekistan**

Izlaganja stručnjaka koji rade u ministarstvima financija vrlo su korisna i pružaju nam priliku da se pripremimo za moguće probleme i povećamo potencijalne faktore uspjeha u našim reformama.

— **Plenarna sjednica, Uzbekistan**

Svi su predavači na plenarnoj sjednici BCOP-a pokazali veliku stručnost u svojim područjima i bili spremni i u stanju odgovoriti na sva naša pitanja.

— **Plenarna sjednica, Uzbekistan**

Zajednički skup GIFT-a i PEMPAL-a bio je uspješan. Sudjelovanje ne samo javnih službenika nego i nevladinih udruga, predstavnika znanstvenih organizacija i medija doprinijelo je multilateralnoj raspravi. Različiti konteksti iz kojih sudionici dolaze (npr. Afrika, Južna Amerika, jugoistočna Azija, Europa i postsovjetske države) ovoj su radionici dali jedinstveno obilježje i pozitivno utjecali na njezine rezultate.

— **Zajednički sastanak GIFT-a, Portugal**



# Zajednica prakse za riznicu: Primjeri utjecaja u FG 2019.

## Slijede neki primjeri utjecaja TCOP-a koje su naveli članovi

**Albanija** navodi da su skupovi TCOP-a imali „apsolutan utjecaj na program reformi.“ To uključuje, na primjer, implementaciju projekta Informacijskog sustava za upravljanje financijama (ISFU) u Albaniji i veze s drugim sustavima, IT alate za projekcije novčanog toka, konfiguriranje šifri proizvoda u Sustavu financijskih informacija albanske vlade (AGFIS) u pogledu plana javnih nabava te uspostavu internetskog portala i elektroničke arhive.

**Azerbajdžan** je uspostavio zeleni koridor za isplate malih iznosa za komunalne usluge koji se temelji na iskustvu Gruzije i planira poboljšati integraciju nabave, proračunskog upravljanja i procesa izvršenja riznice na temelju iskustva stečenog u TCOP-u.

**Bjelarus** navodi da su aktivnosti TCOP-a pridonijele oblikovanju jedinstvenog računskog plana i razvoju koncepta reforme računovodstva u javnom sektoru te podržale reforme u upravljanju gotovinskim sredstvima, uključujući razvoj aukcija depozita Ministarstva financija na temelju iskustva kolega.

**Hrvatska** je upotrijebila znanje TCOP-a kako bi poboljšala IT podršku sustavu državne riznice, razvijala procese izvršenja riznice i njezinu funkcionalnost te razvila metodologiju za utvrđivanje ciljanog stanja jedinstvenog računa riznice. Skupovi PEMPAL-a pomogli su u utvrđivanju dobre prakse za integraciju pojedinih proračunskih procesa i funkcija riznice, kao i u integraciji sustava riznice s drugim vanjskim sustavima.

**Gruzija** navodi da su aktivnosti TCOP-a poboljšale sposobnosti osoblja i olakšale informirano odlučivanje. Iskustvo kolega i produbljivanje osobnih kontakata

unutar TCOP-a kontinuirano pomaže u provedbi novih inicijativa i donošenju informiranih odluka u pogledu reformi PFM-a.

**Kazahstan** je proveo reforme upravljanja novčanim sredstvima, uključujući uspostavljanje kamatonosnog stanja jedinstvenog računa riznice.

**Kosovo** naglašava pozitivan učinak koji je TCOP imao na reforme upravljanja novčanim sredstvima koje su u tijeku, uključujući modernizaciju njihovih IT sustava i sustava namire u stvarnom vremenu na bruto načelu te proširenje bilješki uz financijske izvještaje.

**Kirgiska Republika** navodi da su aktivnosti TCOP-a pridonijele reformama u upravljanju likvidnošću i plaćanjima.

**Moldova** je utvrdila doprinos TCOP-a poboljšanju jedinstvenog računskog plana i proračunske klasifikacije. Iskustva kolega također su pomogla u automatizaciji procesa riznice i njihovoj integraciji s drugim sustavima kako bi se eliminirala administracija što je dovelo do transformacije uloge riznice i pregleda funkcija riznice. Skupovi TCOP-a omogućili su Moldovi da razmotri iskustva svojih kolega, što je pomoglo u poboljšanju kvalitete i procesa upravljanja novčanim sredstvima te omogućilo drugim javnim tijelima da doprinesu procesu projekcija novčanih tokova.

**Sjeverna Makedonija** navodi da je skup radne skupine za upravljanje novčanim sredstvima u studenome 2018. poboljšao sposobnost osoblja da osmisli novi okvir za projekciju novčanih tokova čija je primjena započela u siječnju 2019. Znanje stečeno na skupovima TCOP-a omogućilo je osoblju da doda vrijednost i poveća kvalitetu rasprava o mogućim modulima i arhitekturi sustava novog integriranog ISFU-a koji se dizajnira.

**Rusija** navodi da su rasprave TCOP-a o razvoju uloge i funkcija riznice olakšale reforme povezane s centralizacijom javnog računovodstva, primjenu predujmova u plaćanju poreza i automatsko sankcioniranje isplate. Rusija je objasnila da je program PEMPAL-a iznimno važan za Federalnu riznicu jer služi kao pokretač napretka. Također se navodi da, budući da se ruske predstavnike često poziva da sudjeluju kao govornici, to služi kao dodatni poticaj za daljnju provjeru i poboljšanje učinka.

**Tadžikistan** navodi utjecaj TCOP-a na prelazak na e-podnošenje računovodstvenih izvještaja u skladu s Međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor (IPSAS) te veću sposobnost osoblja koje je olakšalo rad na nacrtu zakona o javnoj nabavi.

**Turska** navodi da su iskustva koja su podijeljena tijekom skupa TCOP-a pomogla turskoj riznici da osmisli novi sustav jedinstvenog računa riznice, uključujući proširenje njegove pokrivenosti i daljnja poboljšanja u projekcijama novčanih tokova.

**Uzbekistan** prolazi nekoliko reformi PFM-a i očekuje da će znanje koje podijele kolege iz TCOP-a pomoći u uspostavljanju sustava projekcija novčanih tokova i olakšati reforme u javnoj nabavi (uključujući dugoročne ugovore) i kontroli kapitalnih rashoda.

**Tijekom završetka plenarne sjednice u Budimpešti** delegacije su također podijelile svoj stav o vrijednosti skupa, uključujući:

**Ukrajina** navodi da su im rasprave na skupovima dale nekoliko mogućnosti s obzirom na to kako implementirati registar nepouzdanih dobavljača te će to nastojati primijeniti.

**Albanija** navodi da smatra kako je rezultat skupa više stečenih vještina za nastavak reformi.

## Odabrane povratne informacije iz anketa nakon skupova TCOP-a u FG 2019.

Tijekom izlaganja zapisao sam inovativne metode koje se primjenjuju u drugim zemljama. Na primjer, iskustvo Mađarske i Kazahstana u pogledu dobivanja kamata od središnje banke na stanja jedinstvenih računa trezora. Primjer sustava javne nabave u Ruandi također je bio vrlo koristan.

— Plenarna sjednica, Mađarska

Iskustva drugih zemalja i preporuke stručnjaka uzimaju se u obzir prilikom izrade zakonodavne osnove, unaprjeđenja poslovnih procesa i poboljšanja metodologije izvršenja proračuna.

— Plenarna sjednica, Mađarska

Prilikom izrade odnosa ISFU-a i sustava nabave u mojoj zemlji, zagovarat ću odnos na temelju iskustva zemalja PEMPAL-a.

— Plenarna sjednica, Mađarska

Teme o kojima smo razgovarali na skupu bile su jako važne za trenutačnu fazu razvoja albanske riznice, uključujući interoperabilnost sa sustavom javne nabave, u svrhu sprječavanja nastanka novih nepodmirenih obveza.

— Plenarna sjednica, Mađarska

Hvala na organizaciji ovog skupa jer je stečeno znanje jako bitno za našu zemlju. Podnijeli smo izvještaj našem rukovodstvu i opisali razvoj događanja u drugim zemljama po pitanju sustava izvršenja proračuna u riznici.

— Plenarna sjednica, Mađarska

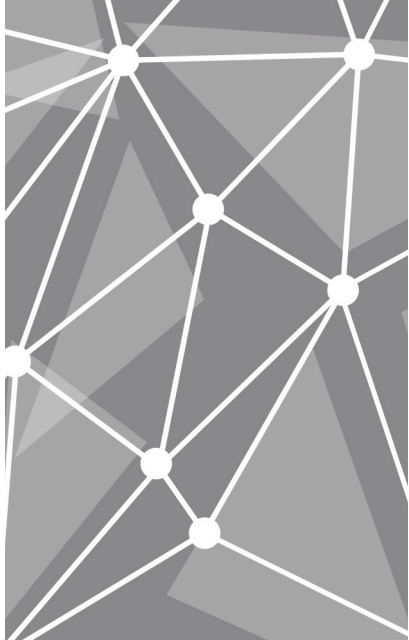
Primijenit ću stečeno znanje kroz suradnju s relevantnim odgovornim strukturama za promjenu zakonodavne osnove sustava nabave i osigurati da jednom kada potrošačka jedinica primjeni e-nabavu taj će sustav morati pitati e-riznicu o dostatnosti proračunskih sredstava za tu obvezu koja će biti potpisana na kraju nabavnog procesa; isto tako ću tražiti razmjenu informacija između e-nabave i e-riznice u skladu s najboljim praksama prikazanim na ovom skupu. Nakon primjene sustava moći ćemo ojačati i automatizirati kontrolu rashoda tako što ćemo ih prebaciti u IT sustav, kao i smanjiti broj osoblja uključenog u ručne kontrole i ručno bilježenje podataka u ugovorima u Riznici.

— Plenarna sjednica, Mađarska

U daljnjem razvoju integriranog ISFU-a uzet ćemo u obzir iskustva i prakse o kojima smo naučili od ostalih zemalja sudionica na ovom skupu PEMPAL-a. Pri integriranju sustava riznice i sustava nabave uzet ćemo u obzir iskustvo zemalja koje su to provele te razmotriti koliko je takva primjena učinkovita u pogledu izvršenja proračuna.

— Sastanak radne skupine, Mađarska





# Zajednica prakse za unutarnju reviziju: Primjeri utjecaja u FG 2019.

## Slijede neki primjeri utjecaja IACOP-a koje su naveli članovi

G. Jan Lokajček, savjetnik u Središnjoj harmonizacijskoj jedinici u **Češkoj Republici** navodi sljedeće: „Smatramo proizvode PEMPAL-a vrlo korisnim referentnim izvorom za potrebe pripreme metodoloških smjernica. Vodič za ocjenu kvalitete u unutarnjoj reviziji u javnom sektoru smatramo posebno inspirativnim. Smatramo vrlo korisnim studije slučaja interne revizije i prilagođavanje načela javne uprave Odbora pokroviteljskih organizacija povjerenstva Treadway (COSO), koje su pripremljene na nedavnim sastancima. Upotrebljavamo ih kao izvor informacija za pripremu predavanja za javnu upravu.“

Predstavnici **Crne Gore** navode sljedeće: „...znanje i iskustvo koji su podijeljeni doprinijeli su ne samo profesionalnom razvoju svakog pojedinog sudionika, već i ukupnom razvoju sustava koji je u velikoj mjeri prožet znanjem i iskustvom stečenim u okviru aktivnosti u radnim skupinama IACOP-a.“

Iskustvo drugih zemalja članica olakšava provedbu određenih aktivnosti u našoj zemlji jer možemo graditi vlastite procese zahvaljujući informacijama o primjerima dobre prakse koje svakodnevno dijelimo.

Zajednica IACOP-a dala je veliki doprinos razvoju interne revizije u dijelu koji se odnosi na poboljšanje određenih aspekata zakonodavstva s pomoću specifičnih rješenja i praksi, procjene kvalitete, procjene rizika, organizacije obuke i certificiranja te profesionalnog razvoja internih revizora. U zadnje se vrijeme veliki značaj pridaje ocjeni kvalitete kontrole financijskog upravljanja s pomoću pruženih primjera koji ilustriraju način provedbe. Osim toga, osposobljavanja organizirana u Crnoj Gori uključivala su studije slučaja koje su razmatrane na sastancima radnih skupina IACOP-a.“

**Sjeverna Makedonija** navodi sljedeće: „...pravo je zadovoljstvo i čast biti dio IACOP-a. Nesebična razmjena iskustava, upotreba komunikacijskih sredstava i osobni kontakti na konferencijama od neprocjenjive su važnosti. Doprinos zajednice mojoj zemlji i Ministarstvu financija, kao i meni, došao je u pravo vrijeme. Detaljna razrada osnovnih načela Sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (PIFC), u obliku praktičnih primjera zemalja članica, bila je od velike važnosti za pripremu ažuriranog strateškog dokumenta PIFC-a za Makedoniju. Na konferenciji PEMPAL-a, koju je Skopje ugostilo u travnju 2019., imali smo priliku predstaviti Bijelu knjigu pred više od 20 zemalja članica i čuti njihove komentare i prijedloge.“

PEMPAL je jedinstven po razmjeni iskustava praktičnim radom, studijama slučaja, okruglim stolovima, što je dobar način za učenje, pamćenje i raspravu.“

**Turska** navodi da je imala veliku korist i od podataka dobivenih na sastancima IACOP-a, i od dokumenata koje je objavio IACOP (proizvodi znanja). Upotrijebljeni su u procesu revizije zakonodavstva i drugih propisa koji su uspostavljeni kako u području unutarnje revizije tako i u području unutarnje kontrole. Čak je odlučeno da će se na turski prevesti dio objavljenih dokumenata IACOP-a kako bi se analiziralo trenutačno stanje unutarnje revizije i planirala strategija za sljedeće tri godine. Potom su prevedeni „Concept Paper on Cooperation among Public Sector Audit and Financial Inspection Entities“ („Sažetak prijedloga o suradnji između revizije u javnom sektoru i tijela financijske inspekcije“), „Risk Assessment in Audit Planning“ („Procjena rizika u planiranju revizije“) i „Quality Assessment Guide for Public Sector Internal Audit“ („Vodič za ocjenu kvalitete u unutarnjoj reviziji u javnom sektoru“) koji su objavljeni na njihovoj web stranici u korist onih koji su u pitanju. Turski predstavnici trenutačno također upotrebljavaju publikacije IACOP za

ažuriranje postojećih smjernica za unutarnju kontrolu i trenutačno zakonodavstvo u pogledu unutarnje kontrole.

Predstavnica **Kazahstana**, gđa Arman Bekturova, direktorica Odjela za metodologiju, računovodstvo, reviziju, unutarnju kontrolu, i evaluacije, istaknula je specifičnu dodanu vrijednost proizvoda znanja IACOP-a.

Kao unutarnji revizor moram stalno širiti i produbljivati svoje stručno znanje i vještine te u tom smislu skupovi PEMPAL-a su mi izvrsna prilika i vrijedan izvor znanja i informacija. Detaljna analiza komponenta COSO-ovog okvira za unutarnje kontrole pomoći će u procjeni sustava unutarnjih kontrola. Vodiči koje su predstavili stručnjaci, kao i proizvodi znanja PEMPAL-a, svima su dostupni i vrlo praktični te ako je nešto nejasno, možemo izravno pitati autore materijala za pomoć, pojašnjenje ili savjet. To je važno za učinkovit rad.

— **Sastanak radne skupine, Sjeverna Makedonija**

## Odabrane povratne informacije iz anketa nakon skupa IACOP-a u FG 2019.

Bilo je zanimljivo podijeliti iskustvo s ostalim sudionicima te naučiti o konkretnim detaljima unutarnjih kontrola i unutarnje revizije u javnom sektoru u drugim zemljama.

— **Plenarna sjednica, Gruzija**

Najvažnije je da su pitanja o kojima smo raspravljali na skupu bila važna i relevantna za moj rad, posebno pitanja organizacije, unaprjeđenja i ocjene unutarnjih kontrola. Revizija u praksi razumljivija je tema i sve što se tiče financijskih unutarnjih kontrola, komponenta COSO-a i njihove prilagodbe i primjene u javnom sektoru, što je iznimno relevantno danas za zemlje koje provode reforme državnih unutarnjih financijskih kontrola, uključujući moju zemlju. Predstavio sam unutarnju reviziju u jednom od resornih ministarstava Gruzije u kojem se provodi pilot projekt za provedbu FUK-a. Moje sudjelovanje na skupu PEMPAL-a bilo je pravovremeno, relevantno i korisno.

— **Sastanak radne skupine, Sjeverna Makedonija**

Potvrdilo se moje znanje i rad na unutarnjoj reviziji, čuli smo vrijedna iskustva od svojih kolega u vezi sa standardima revizije, čuli smo iskustva kolega u pogledu rješenja u vezi s nacionalnim certificiranjem i moguća rješenja za ocjenu kvalitete.

— **Sastanak radne skupine, Sjeverna Makedonija**

Svidjelo mi se što su sudionici otvoreni i srdačni, spremni pomoći u praktičnim pitanjima, razmjenjuju iskustvo i znanje, raspravljaju o stvarnim problemima, pozitivni su i fokusiraju se na ostvarenje ciljeva. Svidjelo mi se što su svi stručnjaci spremni na raspravu tijekom rada i kasnije u neslužbenim situacijama te su bili spremni podijeliti svoje materijale. Svi članovi obitelji PEMPAL-a su prijatelji i imaju vrijedan odnos. Unatoč tome što sam tek drugi put na ovakvom skupu, osjećao sam se vrlo ugodno.

— **Sastanak radne skupine, Sjeverna Makedonija**

Spomenut ću PEMPAL i njegove aktivnosti i radne dokumente prilikom izrade plana našeg odjela za trogodišnji strateški razvoj koji će služiti kao konkretan izvor informacija za razvoj vještina osoblja i koje ćemo pokušati upotrijebiti kako bismo postupno unaprijedili efikasnost aktivnosti našeg odjela u naredne tri godine.

— **Plenarna sjednica, Gruzija**

U svom izlaganju o sve većoj razini razumijevanja sustava PIFC, namijenjenom operativnim upraviteljima u našem ministarstvu, upotrijebit ću materijale i stečeno znanje o komponentama COSO-a vezanim uz unutarnje kontrole.

— **Sastanak radne skupine, Sjeverna Makedonija**

Mogu upotrebljavati materijale i pristupe u svom radu, na primjer mogu primijeniti ključna načela smjernica za ocjenu kvalitete unutarnjih kontrola. Služit ću se i nizozemskim pristupom za provedbu FUK-a.

— **Sastanak radne skupine, Sjeverna Makedonija**

U pogledu IACOP-a, jedna članica izjavila je sljedeće: „Potvrdila sam svoje razumijevanje u pogledu primjene Standarda interne revizije u našoj zemlji kako izlaganjima i raspravama drugih sudionika, tako i razgovorima s kolegama za stolovima i neposrednim razgovorima sa stručnjacima. Posebno sam svima vama zahvalna što sam naučila kako da započnemo ocjenu internih kontrola kroz COSO komponente, što je do sada bila nepoznanica i za mene i za ostale kolege.”

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

Svakako ću istaknuti PEMPAL kao vrijedan resurs za sve unutarnje revizore i one koji su odgovorni za provedbu učinkovite unutarnje kontrole. PEMPAL je ekskluzivna platforma za desetke zemalja koje raspravljaju o najaktualnijim pitanjima u području javne uprave, unutarnjih kontrola i moderne unutarnje revizije. Nemoguće je objasniti važnosti i potrebu za postojanjem jedne mreže kao što je to PEMPAL.

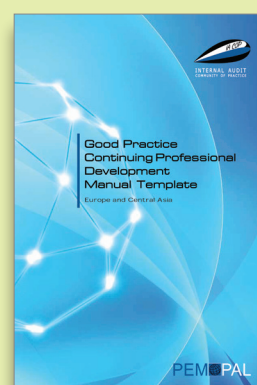
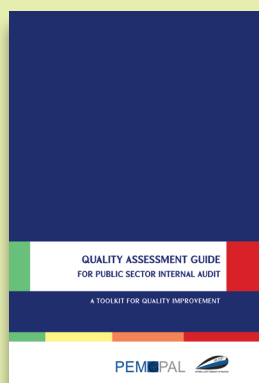
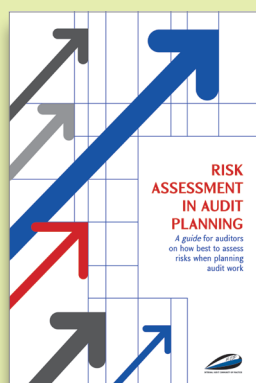
— **Sastanak radne skupine, Sjeverna Makedonija**

### OKVIR 3: PRIMJENA PROIZVODA ZNANJA IACOP-A U KAZAHSTANU

Gđa Arman Bekturova, zamjenica predsjednice IACOP-a, direktorica Odjela za metodologiju, računovodstvo, reviziju, unutarnju kontrolu, i evaluacije, Ministarstvo financija, Kazahstan, izvijestila je o napretku koji je postignut u izradi nacrtu metodologije unutarnje revizije (UR) u javnom sektoru kao rezultat korištenja proizvoda znanja IACOP-a:

“ Definirali smo ciljeve i pokazatelje učinka za aktivnosti UR-a, dizajnirali smo metodologiju za strateško planiranje u jedinici UR-a, pripremili smo informacije o tome kako unutarnji revizori provode procjenu rizika itd. Sve navedeno uključili smo u svoj Model sustava upravljanja rizicima - Smjernice za unutarnju reviziju i financijsku kontrolu u javnom sektoru. U svome radu služili smo se Vodičem za procjenu rizika u planiranju revizije koji je izradio IACOP PEMPAL-a, a koji je predstavljao važan izvor za učenje o najboljim praksama.

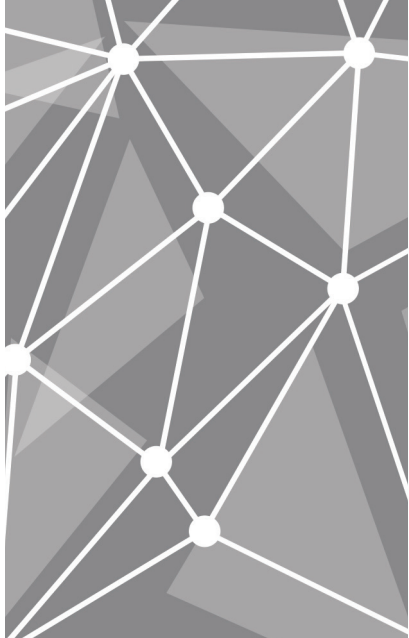
Vodič za ocjenu kvalitete u unutarnjoj reviziji u javnom sektoru koji je izradio IACOP PEMPAL-a još je jedan proizvod znanja koji smo upotrijebili prilikom izrade nacrtu metodologije za ocjenu učinka UR-a.



Također smo izradili nacrt i usvojili Pravila certificiranja za kandidate koji se prijavljuju za kvalifikaciju u svojstvu javnog revizora. Ministarstvo financija odobrilo je ispitne module i zadatke i utvrdilo odgovarajuće postupke za kontrolu kvalitete stalnog stručnog usavršavanja.

Program obuke osmišljen je s pomoću Korpusa znanja o unutarnjoj reviziji i Predložka priručnika za dobru praksu profesionalnog razvoja, koje je izradio IACOP PEMPAL-a. Program se sastoji od modula o unutarnjoj kontroli, upravljanju i rukovodstvu, javnoj nabavi, proračunu, računovodstvu, pravnom okviru, informacijskoj znanosti i IT sustavima, te državnoj upravi.

”



# Općenite povratne informacije o PEMPAL-u iz anketa provedenih nakon skupova u FG 2019.

## Sadržaj i oblik

Vrlo je korisna razmjena iskustava drugih zemalja.

— **Plenarna sjednica BCOP-a, Uzbekistan**

Naučila sam kako zemlje mogu imati značajne koristi od reformi u svim ministarstvima, poput reformi koje je provelo Ministarstvo javne uprave u Gruziji.

— **IACOP-ova plenarna sjednica, Gruzija**

Naučio sam da se neke stvari provode drugačije u drugim zemljama te da je moguće primijeniti neke od naučenih lekcija i praksi drugih zemalja u mojoj zemlji. Svakako je to bilo pozitivno iskustvo.

— **IACOP-ova plenarna sjednica, Gruzija**

Praktično iskustvo sudionika daje mi priliku da učim iz njihovih najuspješnijih i neuspješnih primjera i primijenim to znanje u svom radu.

— **Plenarna sjednica BCOP-a, Uzbekistan**

Predstavnici zemalja sudionica aktivno su sudjelovali i iznijeli informacije o stanju u svojim zemljama. Međunarodni stručnjaci su nas upoznali s najnovijim svjetskim trendovima u područjima koja su pokrile teme plenarne sjednice.

— **Plenarna sjednica BCOP-a, Uzbekistan**

Za mene je to bila jedinstvena prilika da upoznam kolege iz različitih zemalja i da raspravimo o bitnim pitanjima. Sada imam njihove podatke i mogu ih kontaktirati po potrebi. Ovo je vrlo vrijedno iskustvo.

— **IACOP-ova plenarna sjednica, Gruzija**

Najviše su mi se svidjele grupne rasprave gdje smo dobili mnogo korisnih informacija.

— **IACOP-ova plenarna sjednica, Gruzija**

Sve teme koje su se razmatrale na ovom skupu bile su mi vrlo korisne jer će mi informacije koje sam dobio pomoći u svakodnevnom radu. Stečeno je znanje tako dodana vrijednost za moj rad.

— **IACOP, sastanak radne skupine, Sjeverna Makedonija**

Iznenadilo me da su problemi s kojim se suočavaju druge zemlje sudionice većinom isti.

— **TCOP, plenarna sjednica, Mađarska**

Svidjelo mi se što su sudionici otvoreni i srdačni, spremni pomoći u praktičnim pitanjima, razmjenjuju iskustvo i znanje, raspravljaju o stvarnim problemima, pozitivni su i fokusiraju se na ostvarenje ciljeva.

— **IACOP, Sjeverna Makedonija**

PEMPAL uvijek osigurava najkvalitetniju radnu atmosferu, a svaki je radni sastanak iznimno koristan. Sve pohvale na trudu i predanosti svih članova PEMPAL-a.

— **IACOP, Gruzija**

Svidjeli su mi se raznoliki alati za razmjenu znanja (izlaganja, panel rasprave, world cafe i sl.)

— **IACOP, Gruzija**

## Podrška domaćina

Posebno zahvaljujem domaćinima na toplom i srdačnom dočeku.

— IACOP, Gruzija

Posebno sam impresioniran gostoljubivošću domaćina. Svaka čast! Odabir mjesta i doprinos domaćina bili su izvanredni, nadišli su sva naša očekivanja.

— BCOP, Uzbekistan

Doprinos makedonskih sudionika na seminaru također je bio iznimno vrijedan, njihova izlaganja o reformama struktura unutarnje revizije i strateški razvoj sustava PIFC-a bili su osobito značajni.

— IACOP, Sjeverna Makedonija

(Napomena: Mnogi od komentara koje smo primili od članova govore o srdačnosti, gostoprimstvu i doprinosu zemalja koje su ugostile skupove PEMPAL-a tijekom FG 2019. Navedeno predstavlja tek maleni uzorak.)

## Tehnička podrška

Svidjelo mi se što su svi stručnjaci spremni na raspravu tijekom rada i kasnije u neslužbenim situacijama te su bili spremni podijeliti svoje materijale.

— IACOP, Sjeverna Makedonija

Apsolutno su svi predavači obavili odličan posao, izlaganja su bila vrlo zanimljiva i informativna!

— TCOP, sastanak radne skupine, Mađarska

Sve je bilo značajno, zanimljivo, posebno smo zahvalni g. Deneru na izlaganju i na tome što je pozvao kolegu iz Ruande koji nas je upoznao s iskustvom primjene sustava koji se temelje na programskim rješenjima otvorenog koda.

— TCOP, Mađarska

Resursni tim bio je iznimno kvalitetan, a njihovi su nam savjeti bilo vrlo korisni.

— TCOP, Mađarska

Resursni tim u suradnji s Izvršnim odborom odabrao je teme koje su relevantne za sve zemlje sudionice.

— BCOP, Uzbekistan

Svi su govornici bili odlični i na zanimljivi i stručan način su obrađivali svoje teme, s konkretnim i praktičnim konceptima kombiniranim s analizama slučajeva itd.

— IACOP, Sjeverna Makedonija

Fasciniran sam kako uspijevaju tako vješto upravljati svime. Bilo je mnogo sudionika, tri radna jezika, simultani prijevod, ljudi su bili uzbuđeni prilikom rasprava, svatko za svojim stolom, činilo se da neće biti vremena za sve, ali bilo je! Svi članovi izvršnog odbora i resursni tim zaslužni su za ugodnu radnu atmosferu, ne samo tijekom radnih blokova, nego i tijekom neslužbene komunikacije, a prevoditelji su nam pomagali da nadiđemo jezičnu barijeru. Hvala timu IACOP-a, odlično obavljen posao!

— IACOP, Gruzija

Izvršni odbor i resursni tim pružili su sve potrebne informacije i bili su spremni odgovoriti na sva pitanja te pružiti kvalitetne srodne usluge.

— BCOP, Uzbekistan

## Logistička i administrativna podrška

Tajništvo je kao i na svim prethodnim događajima u svakom trenutku bilo na usluzi sudionicima. Izuzetno cijenimo organizaciju. Logistika, organizacija, komunikacija, registracija, sve je bilo na visokoj razini.

— BCOP, Uzbekistan

Sve je bilo na visokoj razini, kako organizacija tako i administracija.

— IACOP, Gruzija

Skup je bio dobro organiziran, imali smo podršku u pogledu dobivanja vize te smo dobili sve potrebne informacije i materijale na vrijeme.

— IACOP, Sjeverna Makedonija

Naglasio bih kvalitetu prijevoda i iznimnu profesionalnost tumača. Na raspolaganju su nam i izvan službenog dijela događaja.

— IACOP, Sjeverna Makedonija



Kvaliteta pisanih prijevoda iznimno je visoka.

— **BCOP, Uzbekistan**

Prevoditeljice odlično poznaju teme interne kontrole i interne revizije, tako da je prevođenje bilo odlično.

— **IACOP, Gruzija**

Hvala prevoditeljima koji su odlično odradili svoj posao tijekom skupa i tijekom događanja izvan same plenarne sjednice. Kvaliteta prijevoda je iznimno visoka.

— **TCOP, Mađarska**

## Prijedlozi za poboljšanje

Stvarni koncepti PFM-a imaju mnogo aspekata, stoga je učinkovitost zajedničkih aktivnosti velika. Također nam treba više zajedničkih aktivnosti s drugim PEMPAL-ovim COP-ovima.

— **BCOP, Portugal**

Nije bilo dovoljno vremena za pitanja i odgovore. Međutim, postavljena pitanja bila su zanimljiva i detaljna jer su svi postupci kod provedbe važni.

— **BCOP, Portugal**

Možda bi bilo dobro odvojiti malo više vremena za pitanja ali pod uslovom da pitanja budu kratka i jasna bez elaboracije a i odgovori da budu konkretni i kratki.

— **IACOP, Gruzija**

Imali smo dojam da nije bilo dovoljno vremena za rasprave, ali to je zbog važnosti ponuđenih tema. Imajući to na umu, događaj je bio dobro isplaniran. Predavanja stručnjaka bila su zanimljiva, volio bih da smo imali više vremena za pitanja i odgovore, ali vjerujem da bi to produljilo samo trajanje skupa pa to više ne bi bilo učinkovito.

— **IACOP, Gruzija**





## **PRILOG 2**

# **SASTAV IZVRŠNIH ODBORA ZAJEDNICA PRAKSE PEMPAL-A TIJEKOM FG 2019.**



## Sastav izvršnih odbora zajednica prakse PEMPAL-a

### BCOP

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

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

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

**Kanat Asangulov** Kirgiska Republika  
Voditelj Odjela za proračunsku politiku, Ministarstvo financija (zamjenik predsjednice do ožujka 2019.)

**Gelardina Prodani** Albanija  
Glavna tajnica, Ministarstvo financija (zamjenica predsjednice do ožujka 2019.)

**Ruzanna Gabrielyan** Armenija  
Zamjenica voditelja Odjela za upravljanje proračunskim procesom, Ministarstvo financija

**Alija Alijović** Bosna i Hercegovina  
Pomoćnik ministra, Federalno ministarstvo financija

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

**Vasile Botica** Moldova  
Voditelj Odjela za proračunsku politiku, Ministarstvo financija

**Nikolay Begchin** Rusija  
Voditelj Odjela za planiranje prema programu i efikasnost proračunskih rashoda, Ministarstvo financija

### TCOP

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

**Liudmila Gurianova** Bjelarus  
Voditeljica Državne riznice, Ministarstvo financija

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

**Mimoza Pilkati** Albanija  
Direktorica Odjela za poslove riznice u Glavnoj upravi za riznicu u okviru Ministarstva financija

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

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

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

**Alexander Demidov** Rusija  
Zamjenik glavnog rizničara Federalne riznice

### IACOP

**Edit Nemeth** Mađarska  
Voditeljica Središnje harmonizacijske jedinice, Ministarstvo financija (zamjenica predsjednice do travnja 2019., predsjednica od travnja 2019.)

**Edgar Mkrtchyan** Armenija  
Zamjenik voditelja Odjela za metodologiju upravljanja javnim financijama, voditelj Divizije za metodologiju financijskog upravljanja i kontrole, Ministarstvo financija (predsjednik do travnja 2019., zamjenik predsjednice od travnja 2019.)

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

**Petru Babuci** Moldova  
Viši savjetnik, Odjel za politiku PIFC-a, Ministarstvo financija

**Arman Bekturova** Kazahstan  
Direktorica Odjela za metodologiju, računovodstvo, reviziju, unutarnju kontrolu, i evaluacije pri Ministarstvu financija (zamjenica predsjednice i članica od travnja 2019.)

**Amela Muftić** Bosna i Hercegovina  
Pomoćnica ministra, voditeljica Središnje jedinice za unutarnju reviziju za institucije BiH-a, Ministarstvo financija (zamjenica predsjednice do travnja 2019.)

**Giuli Chkuaseli** Gruzija  
Voditeljica Središnje harmonizacijske jedinice, Ministarstvo financija

**Zamira Omorova** Kirgiska Republika  
Voditeljica Odjela za metodologiju unutarnje revizije, Ministarstvo financija (članica do travnja 2019.)

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

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

**Olimjon Myrzoiev** Tadžikistan  
Voditelj Odjela za upravljanje računovodstvom, financijskim izvješćavanjem i politikom revizije, Ministarstvo financija (član do travnja 2019.)

### Legenda

Predsjedavajući

Zamjenik predsjedavajućeg

Član

*Napomena: Ulogu zamjenika/zamjenice predsjednika/predsjednice imaju različite osobe tijekom razdoblja, pri čemu samo dva zamjenika/dvije zamjenice pružaju podršku Predsjedniku/Predsjednici u bilo kojem trenutku.*



## **PRILOG 3**

# **ČLANOVI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A, FG 2019.**



Operativnim smjernicama određeno je da su dva člana svakog COP-a članovi Upravnog odbora – predsjednik i jedan član kojeg predsjednik imenuje. U slučaju TCOP-a,

sudjelovala je Predsjednica i jedan od Zamjenika predsjednice, ovisno o njihovoj raspoloživosti.

**TABLICA 4: ČLANOVI UPRAVNOG ODBORA PEMPAL-A, FG 2019.**

Ime	Organizacija	Zemlja	Uloga	Funkcija
<b>Daniel Boyce</b>	Svjetska banka		Donator, Voditelj prakse	Predsjednica Upravnog odbora
<b>Thomas Stauffer<sup>37</sup></b>	Švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove (SECO)	Švicarska	Donator	Član
<b>Anna Valkova</b>	MF	Ruska Federacija	Donator	Član
<b>Elena Nikulina</b>	Svjetska banka		Voditeljica tima PEMPAL-a/ (voditeljica) resursnog tima TCOP-a	Član
<b>Anna Belenchuk</b>	MF	Ruska Federacija	Predsjednica BCOP-a PEMPAL-a	Član
<b>Kanat Asangulov</b>	MF	Kirgiska Republika	Zamjenik predsjednice BCOP-a <sup>38</sup>	Član
<b>Edgar Mkrtchyan</b>	MF	Armenija	Bivši Predsjednik IACOP-a PEMPAL-a <sup>39</sup>	Član
<b>Edit Nemeth</b>	MF	Mađarska	Predsjednica IACOP-a PEMPAL-a <sup>40</sup>	Član
<b>Angela Voronin</b>	MF	Moldova	Predsjednica TCOP-a PEMPAL-a	Član
<b>Liudmila Gurianova</b>	MF	Bjelarus	Zamjenica predsjednika TCOP-a	Član
<b>Ilyas Tufan</b>	MRF	Turska	Zamjenik predsjednika TCOP-a	Član
<b>Iryna Shcherbyna</b>	Svjetska banka		Resursni tim BCOP-a (voditeljica)	Stalni promatrač
<b>Naida Carsimamovic Vukotic</b>	Svjetska banka		Resursni tim BCOP-a	Stalni promatrač
<b>Yelena Slizhevskaya</b>	Svjetska banka		Resursni tim TCOP-a	Stalni promatrač
<b>Arman Vatyan</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 Malafeeva</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

37 od veljače 2019., prethodno Irene Frei

39 do travnja 2019.

38 do ožujka 2019.

40 od travnja 2019.



## **PRILOG 4**

# **SAŽETAK ODGOVORA U EVALUACIJSKIM ANKETAMA ZA SKUPOVE PEMPAL-A**

Tajništvo PEMPAL-a provodi standardnu anonimnu anketu s pomoću interneta nakon većine skupova održanih uživo. Te ankete uključuju brojna standardizirana pitanja na koja se odgovara s pomoću ljestvice ocjenjivanja. Sudionicima također omogućuju da ostave komentare u pisanom obliku.

Za FG 2019. dostupni su podaci iz 7 takvih anketa. Jedini skupovi nakon kojih nije provedena anketa jesu BCOP-ovo sudjelovanje na sastanku OECD-a u Parizu u studenome i Ruski financijski forum jer je na njima bio prisutan vrlo mali broj sudionika. Uzastopni skupovi

IACOP-a u Gruziji i Sjevernoj Makedoniji obuhvaćeni su jednom anketom za svaku lokaciju. Ankete nakon skupa obično se ne ispunjavaju nakon videokonferencija s obzirom na to da se uglavnom radi o radnim sastancima povezanim s planiranjem skupa i/ili razvojem proizvoda znanja COP-a.

U tablici je prikazan običan prosjek odgovora za sva standardna pitanja iz trenutnog anketnog predloška. Ako nije naznačeno drugačije, upotrijebljena ljestvica ocjenjivanja jest od 1 do 5, pri čemu je 5 najviša moguća ocjena (najbolje).

**TABLICA 5: SAŽETAK ODGOVORA U EVALUACIJSKIM ANKETAMA ZA SKUPOVE PEMPAL-A**

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2018.	Prosjek odgovora za FG 2019.
Je li ovo bilo vaše prvo sudjelovanje na skupu PEMPAL-a? (Da, %)	21,4	29,4
Kako ocjenjujete svoje sudjelovanje na ovom skupu? (Aktivno %)	59,5	57,0
Kako sveukupno ocjenjujete trajanje skupa? (Dovoljno, %)	90	82,9
Razina skupa odgovarala je osobi s mojim iskustvom i znanjem.	4,7	4,7
Mogao/la sam učiti iz iskustva drugih sudionika na skupu.	4,6	4,6
Sudionici su imali otprilike istovjetnu razinu prethodne stručnosti potrebnu za teme skupa.	4,0	3,9
Sadržaj izlaganja, uručci i ostali materijali odgovarali su osobi s mojom razinom znanja.	4,6	4,7
Program skupa pravilno je planiran.	4,8	4,8
Sadržaj skupa pravilno je pripremljen.	4,7	4,8
Na skupu smo se bavili pitanjima važnima za ono čime se bavim.	4,7	4,7
Skup je pokrio odgovarajući broj tema u odnosu na količinu dostupnog vremena.	4,5	4,5
Teme za rasprave u skupinama bile su relevantne	4,7	4,7
Bilo je dovoljno vremena za grupne rasprave	4,5	4,5
Izlaganja za vrijeme skupa bila su relevantna i korisna	4,7	4,3
Bilo je dovoljno vremena za postavljanje pitanja govornicima	4,5	4,5
Ostvareni ciljevi skupa	4,6	4,6
Kvaliteta usluga koje pruža Izvršni odbor zajednice prakse	4,9	4,9

Pitanje	Prosjek odgovora za FG 2018.	Prosjek odgovora za FG 2019.
Kvaliteta usluga koje pruža resursni tim	4,9	4,9
Kvaliteta gostujućih predavača	4,8	4,7
Kvaliteta organizacije i administracije		
• mjesto održavanja	4,9	4,9
• organizacija puta	4,9	4,8
• logistika	4,9	4,8
• domaćini	4,8	4,9
Tajništvo	5,0	4,9
• pisana komunikacija	4,9	4,9
• prijava	4,9	4,9
Koliko je ekološki pristup utjecao na sposobnost razumijevanja/usvajanja informacija tijekom skupa (Ne, %)	72,4	71,9
Pregledavanje izlaganja na internetu prije samog skupa za pripremu (Da, %)	93,8	86,9
Objava izlaganja na internetu prije samog skupa je korisna (Da, %)	98,9	96,3
Jeste li program i informacije o skupu dobili na vrijeme kako bi vam bili od koristi? (Da, %)	98,4	98,8
Jeste li dobili praktične informacije (o smještaju i ostalim sadržajima itd.) prije skupa? (Da, %)	99,7	98,8
Jeste li zadovoljni kvalitetom simultanog <sup>41</sup> prevođenja za vrijeme skupa?	4,7	4,7
Jeste li zadovoljni kvalitetom pisanih prijevoda materijala za skup?	4,7	4,7
Je li skup bio ispod vaših očekivanja, je li ispunio ili premašio vaša očekivanja? (Nadmašio, %)	27	26,3
Moći ću primijeniti znanje stečeno na skupu u svojem poslu.	4,5	4,5
Namjeravate li izvijestiti svoje kolege o ovom skupu? (Da, %)	99,3	98,9
Moje opće zadovoljstvo skupom bilo je...	4,8	4,8

41 Ili konsektivnim prevođenjem tijekom nekih skupova.









## PRILOG 5

# TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A

**TABLICA 6: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A<sup>42</sup> (USD)**

	Prijevoz		Smještaj	Hrana	Prijevodi / moderiranje	Konferencijski objekti	Drugo	Ukupni troškovi skupova
	Zemlje članice	Resursni timovi						
Svi COP-ovi, Budimpešta, srpanj	12.303,6	9.085	15.000	21.500	22.135	7.000	2.789,7	<b>89.813,3</b>
BCOP, Moskva, rujan	1.555	802	1.590	618	1.101	0	265	<b>5.931</b>
IACOP, Tbilisi, listopad/studeni	35.092	3.123	52.202	7.946	23.602	187	877	<b>123.029</b>
BCOP, Cascais, listopad	7.760	1.633	9.555	6.512	13.903	2.190	783	<b>42.336</b>
TCOP, Beč, studeni	15.244,7	8.206	18.647,9	20.219,8	21.245,8	7.000	3.025,7	<b>93.589,9</b>
BCOP, Pariz, studeni	2.544	1.107	5.207	980	516	0	801	<b>11.155</b>
BCOP, Taškent, ožujak	35.643	6.708	33.135	15.045	32.690	0	3.531	<b>126.752</b>
IACOP, Skopje, travanj	27.929	5.000	19.263	14.501	24.025	6.198	1.778	<b>98.694</b>
TCOP, Budimpešta, lipanj	32.966,6	7.809,4	53.200	17.600	25.242	15.200	4.046	<b>156.064</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>171.037,9</b>	<b>43.473,4</b>	<b>207.799,9</b>	<b>104.921,8</b>	<b>164.459,8</b>	<b>37.775</b>	<b>17.896,3</b>	<b>747.364,2</b>

**TABLICA 7: TROŠKOVI SKUPOVA PEMPAL-A<sup>42</sup> (%)**

	Prijevoz		Smještaj	Hrana	Prijevodi / moderiranje	Konferencijski objekti	Drugo	Ukupni troškovi skupova
	Zemlje članice	Resursni timovi						
Svi COP-ovi, Budimpešta, srpanj	13.7	10.1	16.7	23.9	24.6	7.8	3.1	<b>100</b>
BCOP, Moskva, rujan	26.2	13.5	26.8	10.4	18.6	0	4.5	<b>100</b>
IACOP, Tbilisi, listopad/studeni	28.5	2.5	42.4	6.5	19.2	0.2	0.7	<b>100</b>
BCOP, Cascais, listopad	18.33	3.86	22.57	15.38	32.84	5.17	1.85	<b>100</b>
TCOP, Beč, studeni	16.29	8.77	19.93	21.6	22.7	7.48	3.23	<b>100</b>
BCOP, Pariz, studeni	22.81	9.92	46.68	8.79	4.63	0	7.18	<b>100</b>
BCOP, Taškent, ožujak	28.1	5.3	26.1	11.9	25.8	0	2.8	<b>100</b>
IACOP, Skopje, travanj	28.3	5.1	19.5	14.7	24.3	6.3	1.8	<b>100</b>
TCOP, Budimpešta, lipanj	21.1	5	34.1	11.3	16.2	9.7	2.6	<b>100</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>22.89</b>	<b>5.82</b>	<b>27.8</b>	<b>14.04</b>	<b>22.01</b>	<b>5.05</b>	<b>2.39</b>	<b>100</b>

42 Troškovi koji se odnose na događanja koja se održavaju uzastopno na jednoj lokaciji prikazani su zajedno.







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